

COMRàdio: PARLEM DE LA FAMÍLIA EMPRESÀRIA

1- TÒPICS AL VOLTANT DE L'EMPRESA FAMILIAR

2 de maig de 2005

Sílvia - A partir d'avui mateix cada dilluns a aquesta hora per parlar de la família empresària, de l'empresa familiar, de la família i l'empresa, com vulguin, ens acompanyarà cada setmana la senyora Mercè Dedeu . Com estem senyora Dedeu?

Mercè - Molt bé, molt contenta de poder-vos acompanyar durant el llarg d'aquestes setmanes.

Sílvia – Molt bé. Ella és psicòloga experta en comunicació i en processos podríem dir, d'avinença de famílies empresàries fruit de la seva experiència ha escrit diversos treballs i actualment està en vies de publicar el seu darrer llibre, forma part de l'equip de professionals de Torrent i Dedeu consellers de la família empresària, vostès diuen: la família empresària com a millor definició més que no pas l'empresa familiar, eh?

Mercè – Sí, perquè nosaltres treballem al costat de la família empresària és a dir, si bé ens preocupem de l'organització de l'empresa, ens en preocupem més d'un nivell cap a munt , és a dir, de tot el que són òrgans de direcció i govern cap a munt i amb això hi entra la família empresària, la propietat, els òrgans de govern com és el consell d'administració i també els de direcció.

Sílvia - És a dir, vostès acompanyen a la família empresària per facilitar-los la comunicació, la unitat, el compromís, que tot rutlli per arribar al que en diuen fins i tot a un Acord Familiar.

Mercè - Que tot rutlli. Quan ens deixen entrar, que encara tot rutlla sempre és més fàcil, pensem doncs també en l'àmbit de la salut quan parlem de tasca preventiva, aquí funciona igual.

Sílvia - Més val prevenir que curar...

Mercè - Exacte.

Sílvia – Més val que puguem entrar en la família empresària abans que hi hagi embolics que llavors costa més de desfer-los i tornar a encarrilar la situació de manera que la família i l'empresa funcionin.

Mercè – Això mateix.

Sílvia – Hi ha molts tòpics no al voltant de l'empresa familiar, dèiem avui frases fetes com: l'avi la funda, el fills la debiliten i els néts la tanquen. Això és veritat o no és veritat?

Mercè - De vegades és veritat el que passa és que clar, si recordes l'auca del senyor Esteve que és com una trama teatral al voltat d'aquest tòpic, són estigmes que després queden a l'empresa familiar i sembla que siguin molt recurrents i a mi em sap greu perquè si que és veritat que de vegades passen aquestes coses però a mi m'agrada analitzar per què passen perquè així podrem evitar que passin. No perquè els néts a lo millor vulguin rebentar l'herència que els va deixar l'avi sinó quines coses són les que passen i amb això és amb el que treballem.

Sílvia - I quan passa que per exemple la segona generació està fent més feble l'empresa com poden intervenir-hi?

Mercè - Analitzant tot els factors que són fonamentals perquè l'empresa tiri endavant alguns d'aquests factors en els trobem en el propi àmbit de la família empresària com dèiem abans la comunicació, l'avinença, i altres en l'àmbit de família – empresa; el poder planificar amb temps aquesta successió, que aquesta successió sigui amb avinença és a dir que no un bon dia el fundador, el pare, es decideixi jubilar i encara no hagi previst res, els fills estiguin esperant a veure a qui li tocarà, o que els fills no en vulguin saber res, tenir preparada altres alternatives o veure per què els fills no en volen saber res. Aquests són temes que poden fer que l'empresa es vagi debilitant; la manca de professionalització dels propis successors de l'empresa, hi ha molts elements que entrem i analitzem un per un i normalment els tenim que anar reforçant tots.

Sílvia - Doncs a veure vostès han de mirar si s'estan transmetent valors dins de la família empresària. De quins valors parlem senyora Dedeu?

Mercè - Estem parlant de valors propis de família, de valors com podria ser el de saber guanyar-se la vida sobretot, tenim famílies empresàries amb empreses molt grans amb un patrimoni increïble que no caldria que cada dia es llevessin tan d'hora per anar a treballar i allà estan al peu del canó doncs lluitant pel que és seu i gaudint amb allò que fan, aquest és un valor que altres famílies, a lo millor amb menys recursos econòmics però que els fills han estat més consentits o que ho han tingut molt fàcil, poden no tenir, i això és molt difícil per fer-se fort en la vida, quan ho tens molt fàcil no tens uns valors de fortalesa, valors com l'honestedat, valors com el treball, valors com la unitat de la família, valors com la comunicació, la sinceritat, l'esforç, l'austeritat, n'hi ha molts de valors que normalment en una família, malgrat que no sigui empresària també es transmeten aquests valors.

Sílvia - I els poden venir a veure una família empresària i dir miri és que no va, els nostres fills per exemple no volen, diuen que nosaltres ens hem desviscut per l'empresa i ells no ho volen fer de cap de les maneres, no volen invertir-hi tant de

temps i a la vegada volen mantenir el mateix nivell de vida, és a dir, amb una demanda d'aquest tipus tan poc concreta, se'ls pot venir a veure a vostès?

Mercè - Normalment les demandes són poc concretes, normalment vénen i diuen: passen coses, no ens entenem, aquesta és la demanda més habitual fora de les que et vénen com a tasca preventiva que et deia que llavors és molt més fàcil treballar per prevenir però quan et venen normalment és: mira, els meus fills no en volen saber res, o no m'hi entenc, l'altre dia em deia un empresari: "s'han anat de l'empresa i no sé perquè" i jo li deia "però li has preguntat al teu fill perquè ha marxat de l'empresa?" diu: "no és que no li he preguntat, no goso, què em dirà?"

Sílvia - No goso..

Mercè - Bé, cal preguntar però a vegades per preguntar es necessita aquest procés de mediació que podem fer unes terceres persones, que no es tinguin que enfrontar, que no es diguin coses que després els poden saber molt greu, el que hem de procurar és, òbviament, que l'empresa tiri endavant però que no es trenqui la família, a vegades ens arriben famílies una mica trencades, si això està molt recent vull dir que no s'ha enquistat, que encara no s'han dit coses massa grosses, podem treballar també per aquesta avinença, si han fet un pas més enllà ho intentem de vegades ho aconseguim, d'altres no tant.

Sílvia - Clar, aquí el que és essencial és que l'empresa vagi bé però sobretot diríem que les relacions afectives no en quedin tocades per una qüestió de no pas de mala idea sinó de tenir poca habilitat per dir-ho així, no? O pocs coneixements, poca formació a l'hora d'organitzar l'empresa, no?

Mercè - Exacte.

Sílvia - A veure, hem de planificar la successió de l'empresa familiar, com ho fem?

Mercè - I l'hem de planificar amb temps i a temps, és a dir, que tinguem el suficient temps i que no hàgim arribat tard. Per planificar la successió tenim unes etapes diferenciades que les hem d'anar treballant una per una, però això no vol dir que una vingui darrera de l'altra, són etapes que coexisteixen en el temps perquè una planificació de la successió adequada pot abraçar deu o quinze anys...

Sílvia - Deu o quinze anys! Déu n'hi do, eh!

Mercè - Mira, pensa que si estem a temps de, fins i tot, orientar a la persona que agafarà el nou lideratge quan encara és jove, i realment té la voluntat i la pots orientar en els estudis, pots estar allà al seu costat ajudant a formar-lo en aquests valors, pots fer que la família empresària ja vagi fent els seus fòrums de comunicació que ja també dedicarem un programa a parlar-ne, això vol temps i si arribes amb molta antelació va millor, llavors com deia, una de les etapes fonamentals és la identificació d'una persona o persones que duren el lideratge. Dic persones tot i que sempre pensem que és molt millor quan hi ha un líder, però els protagonistes poden ser diversos fills, diversos cosins, hem d'identificar aquestes persones, els seus potencials, els seus

gustos i ajudar-les a formar-se. Tant si ja han fet la seva formació a nivell teòric com si no l'han fet perquè si ja l'han fet dintre de l'empresa també hi ha una formació que els hem de donar. Llavors hem de preparar la retirada d'aquest senyor que se n'ha d'anar, del fundador, l'hem de preparar tant a nivell econòmic perquè aquesta persona hagi tingut en compte tenir-ho tot ben arreglat per poder-se retirar bé, amb tranquil·litat i a més perquè no sigui traumàtic a nivell de què faré? Tindrà coses a fer a l'empresa i tindrà coses a fer a la família.

Sílvia - És a dir, li poden donar com un altre rol no tan essencial però que en canvi s'hi continuï sentint vinculat i efectivament aquesta vinculació també sigui efectiva, és a dir, funcioni, rutlli, vagi bé, en positiu...

Mercè - Exacte, hem d'aprofitar perquè pensa que els fundadors són persones d'una empena, són persones emprenedores, són persones que arrossequen i amb una determinada experiència i anys que han anat acumulant que hem d'aprofitar tot això, l'empresa ho ha d'aprofitar. Aleshores el paper que li podem donar és de molta importància el que passa és que no ha d'estar vinculat al dia a dia, això és vital. En el dia a dia han d'haver-hi els joves que tenen aquesta força, aquesta capacitat de reacció ràpida, però aquesta persona que en principi ha de tenir més serenor, més experiència ens pot aportar molt en els temes estratègics de l'empresa. És a dir, per planificar aquest mig i llarg termini, en els consells d'administració que nosaltres en diem comitè d'estratègia, perquè defineixen la tasca que han de fer: dissenyar l'estratègia de l'empresa.

Sílvia - I veig que també parlen sovint de desenvolupar canals de comunicació entre la família i l'empresa, vol dir canals estables?

Mercè - Canals estables, com et deia la família s'ha d'organitzar, la comunicació no ha de ser al voltant de la taula de dinar, aquesta ja la tenen com a família però com a família empresària han d'ordenar un espai, han de tenir un consell de família, una assemblea de família, li direm com la família més còmodament s'hi senti...

Sílvia - Però diferent del de l'hora de dinar.

Mercè - Diferent del de l'hora de dinar.

Sílvia - És a dir, ara estem dinant perquè som una família i ara estem reunits d'una altra manera perquè també tenim una empresa junts, no?

Mercè - Clar, i tenim interessos com a propietaris d'aquesta empresa com a família que ha fundat aquesta empresa i que hi té dipositades moltes il·lusions, moltes expectatives, d'aquesta manera hem de parlar, què voldrem? qui podrà entrar i qui no a treballar a l'empresa? Quins sous tindrem? Com ens ho farem si es barallen a dintre entre germans o entre cosins? Tot això s'ha de parlar en un fòrum de família i que es vagin reunint tot sovint parlant del temes que els toqui en cada moment.

Sílvia - Com s'ho fa vostè, ara penso, senyora Mercè Dedeu, quan en una reunió d'aquestes en la que estan fent gairebé com d'intermediació doncs poden sortir coses

de molt temps enrere entre germans per exemple i que boom! hi ha com una mena d'explosió i que vostè que és psicòloga deu haver de reconduir d'alguna manera no?

Mercè - Si, això que em dius els hi fa molta por a moltes famílies, començar a parlar d'aquest temes per por al que pot sortir, el que no surt en un lloc on ho pots mediar, i controlar, i dirigir, i explicar, sortirà en un altre lloc, pot sortir a l'empresa un dia que un germà li digui una cosa que a l'altre germà no li agradi i surti d'una manera pitjor, és a dir de sortir sortirà no perquè hi hagi aquestes reunions, sinó perquè hi és i el que hi és ho hem de canalitzar de que surti de la millor manera que puguem analitzar que darrera d'aquell enfado per una cosa que ha pogut passar en un consell de família hi ha una altra cosa que hem de treballar que a lo millor ha passat fa anys i que normalment si ho parles per separat amb cadascun dels protagonistes i escoltes, dius és que tots dos teniu raó, doncs anem a posar aquesta raó en comú acord i anem a veure perquè el teu germà feia allò i anem a explicar-li perquè ho feies tu. És a dir, anem a treballar aquesta avinença.

Sílvia - Tots tenim raons, no? Tots tenim raons...

Mercè - I tant.

Sílvia - A veure, falta de professionalització de la pròpia empresa familiar, s'ha començat amb molta empena de vegades vostè deu dir el fundador, segur que històricament hi ha hagut més homes però cada vegada veiem més dones, que amb aquesta mena d'intuïció i sense saber-ne prou, i estan disposat a passar totes les hores per suplir aquesta falta de formació han tirat endavant l'empresa i la família endavant, però arriba un moment que això s'ha de reconduir d'una altra manera sobretot si hi van intervenint cada vegada més persones de la família.

Mercè - Sí, evidentment, i també el mercat que tenim al voltant va canviant, els requeriments són uns altres i la professionalització hi ha de ser. Aquí nosaltres diferenciem la professionalització dels propis directius que intentem que sempre que es pugui, siguin els familiars, sí que ja sé que ara es diu molt que més val un bon directiu extern que un familiar que no estigui format, però si pots aconseguir que sigui familiar i que es formi, la força que tindrà per portar allò endavant serà molt millor, sempre pensem amb determinades empreses, no estem parlant a lo millor d'empreses elitistes que són les menys, sempre parlem de les que ens trobem quan sortim al carrer.

Sílvia - De quantes persones són aquestes empreses?

Mercè - Poden ser des de 8 persones fins a 20, fins a 40, fins a 200, també hi té molt a veure en la generació que estan, clar, si els fundadors eren quatre germans i estem en quarta generació doncs això ho tindrem que regular de manera diferent, però sempre que en els llocs directius puguem professionalitzar els propis familiars aquí hi sortim guanyant. I una altra cosa és la professionalització de l'empresa aquest canvi que dèiem que això és dotar-la d'aquells òrgans de direcció i govern que et deia al principi

és a dir, que hi hagi un consell de família que funcioni, que hi hagi una junta de propietaris que funcioni, un consell d'administració que faci les vegades de comitè d'estratègia, i un quadre directiu que es reuneixi en comitè de direcció.

Sílvia - I que se sàpiga amb quina periodicitat es reuneixen aquests òrgans per poder esperar aquell conflicte o aquella idea que tenim a poder-la portar en el seu lloc natural...

Mercè - Exacte, i que cada tema és parli allà on toqui, que en un consell d'administració no surti un problema de vacances familiars, sinó que allò ja sortirà a on hagi de sortir, si tenim tots els espais sortirà en el lloc on ha de sortir i llavors per acabar de professionalitzar hi hem de posar experts externs que ajudin a que aquesta tasca tiri endavant en cada un d'aquests fòrums.

Sílvia - I com els experts externs que no són de la família s'acaben relacionant amb les persones que sí que són de la família?

Mercè - Mira, per això ens diem de la família empresària i no de l'empresa familiar. Perquè ens relacionem amb les persones que són de la família, perquè pensa que els líders i fins i tot els successors estan en un lloc sols, es relacionen de determinada manera amb els treballadors de l'empresa però determinats problemes que tenen no els hi poden explicar, i més si els hi fa por dir-ho a la seva senyora o en els seus fills com dèiem abans que no li pregunta per què te n'has anat de l'empresa. Necessiten aquest conseller de confiança que pugui parlar d'aquests temes perquè en el fons se senten sols quan hi ha problemes.

Sílvia - Quines idees, ara que vostè em deia aquesta com a exemple no? El meu fill se n'ha anat de l'empresa i vostè deia i no li va preguntar perquè: no. Perquè suposo que no està preparada aquella persona per sentir encara el perquè o la fantasia del perquè segurament és molt pitjor que la pròpia realitat.

Mercè - Normalment és així i com que tenen aquesta por ja ni s'ho plantegen fer aquesta pregunta.

Sílvia - Quines altres preguntes us fan, quins són aquests errors que hi ha de vegades al voltant dels tòpics?

Mercè - Doncs moltes vegades, aquest altre tòpic que dèiem del pare s'aferra al càrrec i no s'aixeca de la cadira. Moltes vegades ens trobem amb pares amb unes ganes d'aixecar-se de la cadira i dient: quan m'aixequi què passarà amb aquests fills que s'estan barallant dintre del propi comitè de direcció? No em puc aixecar si no accedeixen per exemple a arribar a l'hora a treballar a la feina. Perquè hi ha empresaris o fills d'empresaris que també fan servir o es fan seus certs drets o certs privilegis que a lo millor són dels seus pares però encara no són d'ells.

Sílvia - Clar, i diu jo no goso dir-li a en Pep que vingui a les nou a l'empresa i ve cada dia a les onze, hi ha dies que no ve i en canvi el seu germà o la seva germana puntualment és aquí a dos quarts de deu, no sé com resoldre-ho.

Mercè - I moltes vegades en els fills sí que es poden atrevir a dir coses però quan ja parlem de nebots de vegades costa més dir-li una cosa al nebot perquè que no s'enfadi el meu germà, sempre el meu germà i jo ens hem entès molt bé, com li puc dir ara al meu nebot que a lo millor no serveix per a la feina que està fent i moltes vegades ens trobem que el nebot tindria ganes de fer-ne una altra de feina en aquella empresa i diu: Com li dic jo en el meu tiet que confia en mi que faci això, que jo vull fer una altra cosa i aquí establir aquesta comunicació, poder gestionar les expectatives de cadascú ens serveix per anar avançant en aquesta avinença.

Sílvia - Segons l'estudi l'empresa familiar a Catalunya que va elaborar l'any passat la Universitat Pompeu Fabra i la de Barcelona les empreses familiars representen més d'un 65%, o sigui dues de cada tres de les empreses catalanes. I tenen unes vendes superiors a 1,2 milions d'euros, eh! Acaben tenint també gairebé el 60% de l'ocupació i també més del la meitat del volum de vendes.

Mercè - Clar, pensa que estem parlant aquí d'empreses de determinat volum de vendes, aquí no hi entren els negocis familiars, si aquí hi posem els negocis familiars els percentatges ens pugen, eh!

Sílvia - Encara més. Senyora Dedeu, fins dilluns de la setmana vinent que n'anirem aprenent, moltes gràcies.

Mercè - Moltes gràcies.