

EL RELLEU GENERACIONAL **DINS L'EMPRESA FAMILIAR**

RESUM DE LA TAULA RODONA PARTICIPATIVA CELEBRADA EL 23 DE MAIG DE 2002 I ORGANITZADA AMB LA COL·LABORACIÓ DE LA CAMBRA DE COMERÇ DE BARCELONA – DELEGACIÓ D'OSONA I EL CENTRE TECNOLÒGIC D'OSONA I RIPOLLÈS

A les 9:15 hores comença la sessió i per part de la Cambra de Comerç de Barcelona delegació d'Osona intervé el Sr. Marc Prat, introduint la importància de la temàtica que es debatrà i presentant als conductors de la Taula Rodona Participativa que sota el títol de *El Relleu Generacional dins l'Empresa Familiar*, es celebrà a la Seu de la Cambra de Comerç situada a Vic a l'Edifici del Sucre, concretament a la Sala de la Llotja de Vic.

El Sr. Joan Alfons Torrent Colomé, soci director de Torrent i Dedeu Consultors, dona la benvinguda als assistents i inicia la sessió fent una valoració positiva de les empreses familiars i d'allò que representa ser empresari. Segueix la Sra. Mercè Dedeu Ribera, sòcia directora de Torrent i Dedeu Consultors, donant la benvinguda als assistents alhora que agraint la col·laboració de la Cambra de Comerç i del Centre Tecnològic que han fet possible la realització d'aquesta sessió amb una excel·lent organització en tot moment i a continuació informa sobre la dinàmica que es seguirà durant la sessió i demanant als assistents la seva participació que facilitarà una sessió comunicativa i marcant com a objectiu final ajudar als assistents a iniciar una reflexió que els possibiliti veure la conveniència de planificar el relleu generacional a casa seva amb la suficient antelació en el temps.



S'inicia l'anàlisi del cas "Mobles Banús, S.A.", participant els components de la Taula, llegint-lo el Sr. Francesc Freixer i anotant les dades a la pissarra la Sra. Hermínia Andreu, organitzant-les per poder-les analitzar adequadament.

Els membres de la Taula participen activament aportant els seus punts de vista i opinions, entre les que destaquem:

- *Caldria saber les competències dels fills.*
- *Convindria esbrinar el motiu de la negativa d'en Pere.*
- *Denota una problemàtica de comunicació:*
 - *Entre germans.*
 - *Familiar.*
 - *Interna, a l'empresa.*
 - *Individualisme del pare.*
 - *Els fills també podrien haver iniciat el diàleg.*
- *El pare els agafa per sorpresa, abans hauria d'haver consultat a nivell individual.*
- *Seria important conèixer l'estructura de la propietat.*

En aquest punt el Sr. Joan Alfons Torrent proposa el tema de la composició dels òrgans de govern i execució a l'empresa, analitzant les funcions pertinents a cadascun d'ells, les seves responsabilitats i els seus mecanismes de control. Introduint, així el concepte *controlar* i demanat als assistents sinònims d'aquest verb, podent recollir els següents: *dominar, conèixer, observar, verificar, poder, comprovar que s'assoleixin els objectius, seguiment i confiar*. Fent una reflexió per poder arribar a la confiança a través d'un control necessari i ben entès.

La Sra. Mercè Dedeu introdueix la qüestió de la importància de la comunicació a nivell familiar i la manera en que aquesta es pot estructurar per tal d'afavorir el diàleg familiar d'una manera ordenada per tal d'aconseguir arribar a pactes. Alguns assistents participen per aportar la seva opinió positiva en referència tan al Consell Familiar com al Protocol Familiar, algú proposa de fer unes reunions prèvies en petit comitè amb la finalitat de que es preparin els temes per parlar-los al Consell de Família.

Hi ha discrepàncies sobre el paper que pot jugar la mare en aquestes reunions i que si exerceix massa protecció serà negatiu, d'altres també qüestionen els familiars que han d'assistir a les reunions i la problemàtica, que alguns membres de la família, provoquen en adjudicar-se favoritismes envers als empleats no familiars. Finalment es destaca la importància d'establir una via de diàleg i comunicació per poder parlar tots aquests temes fora de l'empresa per arribar a uns acords en les regles del joc.

Per clarificar els diferents rols que alguns membres de la família empresària tenen que afrontar en els diferents fòrums de participació, el Sr. Joan Alfons Torrent planteja un gràfic en el que a partir de tres cercles que representen *Família, Empresa i Propietat*, respectivament, queda clara la confluència entre aquests i permet d'analitzar en quin punt estaven els membres de la família del cas que estem tractant.

Es deixa el tema a l'aire perquè els participants hi reflexionin i es fa un break per cafè.

Es retorna a la sessió reprenent el concepte de la conveniència de diferenciar els rols en cada fòrum i per ajudar a clarificar-ho, es proposa de reflexionar sobre els objectius que es poden tenir en funció de l'escenari en que s'actua:

- *Objectiu personal:* *La Felicitat.*
- *Objectius familiars:* *Convivència, procreació i continuïtat de l'espècie, amor, Seguretat, ...*
- *Objectius empresarials:* *Creació de benestar social, de llocs de treball, de riquesa, possibilitat de desenvolupament.*
- *Objectius de la propietat:* *Guanyar diners.*

En la assemblea familiar, tenint en compte els objectius de la família i d'acord amb la seva cultura, els diferents membres podran aportar la visió dels seus objectius personals i dels familiars, d'aquesta manera es podrà arribar a un acord per a unificar-los i fer que aquests convergeixin amb els de l'empresa. El pas més avançat seria la redacció d'aquests acords en l'anomenat protocol familiar.



Els participants a la Taula Rodona aporten els seus punts de vista que suposa tot un ampli ventall d'opinions diverses, des de l'empresari que no creu oportú fer participar a la seva dona en temes que tinguin a veure a l'empresa perquè seria negatiu per l'empresa i per la família, passant per aquell per qui la solució està en agafar directius no familiars i així soluciona el problema, a aquells altres que creuen que el millor és que la família s'impliqui i parli d'aquests temes i que la dona participi del diàleg, en alguns casos, i fins i tot de la gestió de l'empresa, per altres participants, i entre els que són de l'opinió que el millor és que la família convoqui reunions per parlar com a família / empresària, alguns creuen que l'adient és fer-ho a l'empresa i altres a casa, opinant alguns d'ells que creuen oportú l'elaboració del protocol familiar i que s'ho estan plantejant pel seu cas particular.



El Sr. Torrent proposa parlar de l'avenença en el relleu generacional. I per a fer-ho inicia l'anàlisi sobre el significat d'aquesta paraula, demanant als assistents que diguin què els suggereix: *empatia, química, objectius comuns, compartir, respecte*. Avenença procedeix d'avenir i segons el diccionari avenir es refereix a allò que ha de venir, és a dir, al futur, com la successió que també fa referència a temps futur.

També, hi ha tres maneres de trobar l'avinença:

- Perquè es coincideix des de l'inici, hi ha concordança, bon enteniment, i aquesta seria la manera més fàcil.
- Perquè una de les dues parts s'aplana, es conforma a allò que imposa l'altre, i aquesta seria l'avinença amb conformisme.
- Perquè partint de punts de vista diferents, oposats, discordants i fins i tot contraposats, les parts negocien i fan l'esforç d'arribar a pactes a través del diàleg, i aquesta seria la manera d'avinença més enriquida perquè ha estat treballada i consensuada.

Es fa la valoració de la importància del diàleg per a arribar a l'avinença i de la necessitat d'intentar que l'avinença en el relleu generacional sigui treballant-la utilitzant el model de pactes que ens indica la tercera accepció exposada.

A continuació es demana que des dels assistents s'intenti de donar resposta a les qüestions que preteníem poder contestar a través del cas:

És convenient planificar la successió del lideratge en l'empresa familiar?

Tots els assistents manifesten el seu acord en la necessitat de planificar la successió d'aquest lideratge en l'empresa familiar. Algun d'ells explica que ja ho ha fet a la seva empresa i mostra el seu orgull envers el resultat obtingut, algun altre planteja els seus dubtes de com dur-lo a terme, en un futur, si l'empresa la comparteixen diferents socis no familiars i tots ells amb fills encara petits, i també hi ha qui aporta la possibilitat de fer aquest relleu amb professionals no familiars si es dona el cas de que els fills no tenen aquestes competències.

Com sabrem quin és el millor moment per a començar a planificar aquesta successió?

No hi ha massa acord en les respostes ja que per alguns el moment l'imposa la intenció de jubilació de l'antecessor, altres el situen uns anys abans i aquells que encara ho veuen lluny en el temps, a casa seva, no saben trobar la resposta. Des de la Taula es proposa si sense adonar-nos aquesta planificació ja l'estem fent en la pròpia educació que els donem als nostres fills, des de la generació d'orgull de pertinença a l'empresa familiar, o al contrari, viure-la com un mal que s'ha de suportar, juntament amb altres missatges que no podem controlar i que estem transmetent-los de les pròpies vivències de la nostra experiència com a empresaris. Molts dels assistents hi estan d'acord, mentre que d'altres mostren cert escepticisme envers a la proposta.

Què ha de fer el fundador, i quin paper ha de jugar el líder que cedeix aquest lloc?

Per alguns la jubilació complerta és el millor que ha de fer la persona succeïda, mentre que per d'altres aquest pot continuar col·laborant activament a l'empresa, però no ja des de la gestió del curt i mig termini, sinó com a membre del Consell d'Administració, i en aquest cas des de la Presidència, aportant la seva experiència per al treball de l'estratègia a llarg termini, sempre i quan estigui en condicions i tingui la intenció de fer-ho.

Com triar el millor successor evitant que altres possibles candidats es sentin ferits?

Per alguns la tria ja bé donada pels diferents interessos i competències dels possibles candidats, per altres només serà factible a través del diàleg i la planificació en el temps, algú torna a insistir sobre la possibilitat d'escollir professionals no familiars com a la millor solució per a tots. Finalment la majoria accepten la proposta que des de la Taula es planteja de que en algun moment els candidats poden sentir-se ferits o quelcom molestos, tot i que entenguin que hi ha algun altre germà o cosí amb millor capacitat per a ser el successor del lideratge de l'empresa, i que a través del treball i del diàleg s'optimitzarà el procés i el resultat.

Com sabem que el successor està preparat per assumir el lideratge emprenedor?

Les intervencions venen per part d'empresaris que estan aplicant aquesta experiència a la seva empresa i aporten que en algun moment els successors han de poder gaudir de la confiança del seu antecessor, i així demostrar d'allò que són capaços, gaudint d'un marge d'error, que per altra banda va tenir en el seu moment el fundador, i que fent-ho així en el seu cas va resultar gratament sorprès amb un resultat força positiu. Alguna altra intervenció insisteix en que no sempre la solució són els fills i que per evitar problemes el millor és contractar professionals.

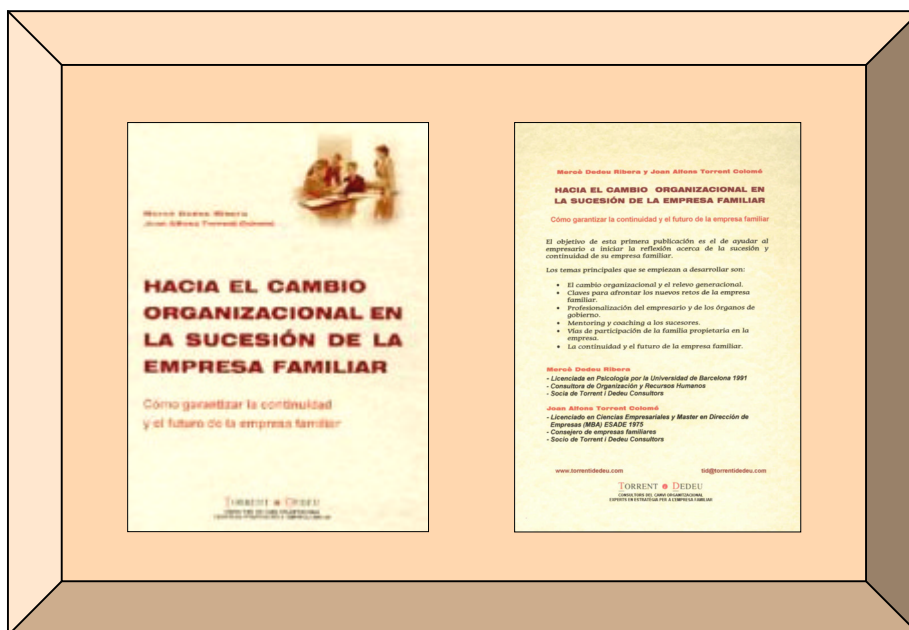
Com podem compaginar els objectius familiars amb els empresarials?

La resposta més generalitzada la dona la via del diàleg, i per part d'algú ho senyala com a impossible i per tant el millor serà separar ambdues realitats família i empresa.

És convenient que en els òrgans de govern de les Empreses Familiars hi hagi membres que siguin professionals externs?

En general s'opina del benefici que això representa per les empreses familiars, tot i que amb matisos, ja que per alguns el repte està en constituir aquest òrgans de govern per a un funcionament millor de les seves empreses familiars.

Essent les 13:15 hores el Sr. Torrent clou la Taula Rodona agraïnt als assistents la seva participació tan generosa com fructífera. La Sra. Mercè Dedeu lliura un Diploma d'assistència i un exemplar de la publicació "*Hacia el cambio organizacional en la sucesión de la empresa familiar*" i el "*Petit i mitjà comerç familiar davant el procés de successió*" a cadascun dels assistents, que retornen la fitxa de participant emplenada i l'enquesta de satisfacció que se'ls ha lliurat en arribar.



LLISTA D'ASSISTENTS

Sr. Josep Costa Riera	SERPELSA FURS, S.A.
Sr. Josep Arimany Palau	FERROS ARIMANY
Sr. Carlambrogio Giudici	CARLAMBROGIO GIUDICI
Sr. Salvador Andreu Aparicio	TOYS – SERVICE, S.L.
Sr. Segimon Molist	CAIXA DE MANLLEU
Sr. Enric Vilalta	CAIXA DE MANLLEU
Sr. Antoni Pallarès Icart	MANUFACTURADOS FERRICOS, S.A. (MAFESA)
Sr. Jaume Costa Ramisa	METAL·LÚRGICA MANLLEUENSE, S.A.
Sra. Sílvia Aymerich Bertrana	IMPEVIC
Sra. Rosa López Pla	IMPEVIC
Sr. Joan Bofill Carrera	SINUTECH, S.A.
Sra. Hermínia Andreu Aparicio	AJUNTAMENT DE SANT HILARI
Sr. Francesc Freixer Collell	FREIXER I COLLELL, S.A.
Sr. Jordi Sala Pastallé	GIRCON, S.L.
Sr. Josep Sala Arboix	GIRCON, S.L.
Sra. Cristina Güell Crivillers	PASCUALIN, S.L.



Sr. Marc Prat.....	CAMBRA DE BARCELONA – delegació d'OSONA
Sr. Ramon Muntanyà.....	CENTRE TECNOLÒGIC D'OSONA i RIPOLLÈS
Sra. Mercè Dedeu Ribera.....	TORRENT i DEDEU CONSULTORS, S.L.
Sr. Joan Alfons Torrent Colomé.....	TORRENT i DEDEU CONSULTORS, S.L.