



## “Un directiu cobdiciós i arrogant mata l’empresa”

Oriol Amat, catedràtic d’economia de la UPF, i Pilar Lloret, economista especialitzada en anàlisi d’empreses, publiquen *Avançant. Com ho fan les millors organitzacions* (Profit editorial, 2014), un llibre escrit per dos acadèmics, marit i muller, que ofereix amb un llenguatge entenedor les claus per a la supervivència i el creixement d’empreses.

**C**omenceu a treballar en aquest llibre l’any 2008, l’any zero de la crisi. Un llibre que dona missatges positius i exposa casos d’èxit empresarial que són un mirall per a emprenedors i empresaris consolidats. Parleu d’un miler d’empreses, la majoria molt conegudes per tothom.

—El llibre és el resultat d’estudis empírics que fa quinze anys que fem amb empreses d’alt creixement que incrementen les vendes més d’un 20% anual, amb empreses catalanes i espanyoles, i també d’un segon estudi que analitza a fons empreses seleccionades per detectar quins aspectes de la gestió les duen a l’èxit en aquests anys de crisi.

—“La crisi és el millor moment per emprendre”, va dir Luciano Benetton. I el llibre dóna arguments per a aquesta tesi, però al ciutadà corrent aquesta sentència no el deixa astorat?

—En un primer moment, sí que sobta. Però si ens aturem a analitzar què ha passat en temps de crisi, l’afirmació és del tot adient. Empreses potentíssimes com Ferrari i HP es van fundar l’any de la gran depressió, el 1929. Per què? Perquè quan hi ha crisi t’has de buscar la vida per menjar, i en segon lloc, perquè quan tothom ho està passant molt malament és quan es poden crear empreses amb estructures de costos molt reduïdes. Si l’empresa neix en anys de bonança, tot són ostentacions i superestructures. I en crisi, aconseguiràs gent molt bona que estarà disposada a sacrificar-se, perquè l’alternativa és l’atur.

—Molta gent té la percepció que els empresaris aprofiten la crisi per abaixar sous i retallar drets laborals.

—Efectivament, hi ha empreses que se n’aprofiten. Però d’altres fan retallades per poder sobreviure realment.

—Com troba una empresa l’equilibri entre l’afany de guanyar molts diners a curt termini i la sostenibilitat del projecte a llarg termini?

—Una cosa és tenir èxit en el proper any, i l’altra és funcionar durant dècades. Les empreses d’alt creixement i sostenibles en el temps totes tenen característiques comunes: gasten més en formació, tenen retribucions per sobre de la mitjana i tenen avantatges socials per als treballadors i transmeten valors a la societat.

—I les empreses que passen per greus dificultats, com han de plantejar els ajustos en despesa de gestió i personal perquè no afectin la qualitat del producte o servei prestat?

—Hi ha empreses que aconsegueixen retallar costos sense perjudicar ni els clients ni els empleats. Si tu ets empresari i sempre has comptat amb el treballador i l’has motivat, quan les coses van malament els pots dir la veritat i demanar la complicitat de l’empleat. I com? Si la direcció es rebaixa el sou un 30%, fàcilment l’empleat acceptarà abaixar-se’l un 10%. Si en temps de bonança l’empresa ha fet els deures,

en anys de vaques magres, si predica amb l'exemple el treballador li donarà suport. De fet, se'n parla poc, del paper dels sindicats en la crisi, i el cert és que en general els sindicats han entès que la crisi exigeix esforços per part de tot-hom, i tret dels funcionaris, que han fet vaga general, hi ha hagut poca revolta. Ara bé, si el director cobra un gran sou i no se'l toca, quan digui a l'empleat que li retalla el sou, la resposta serà òbvia. Tot depèn de com ho fas, i de què has fet com a empresari en els anys de bonança.

—**També remarqueu la necessitat de perdre la por a les aliances empresarials. Entre grans companyies és habitual, però en l'empresa familiar regna la norma de no deixar entrar els de fora.**

—Les empreses que van molt bé, fins i tot les de grans dimensions, tenen aliances, però amb les petites ja no és una opció, sinó una necessitat sobretot per a exportació, compres i I+D, és a dir, per a la internacionalització de l'empresa. Tu pots ser un ratolí, però a través d'una aliança tenir els avantatges de ser un lleó sense ser-ho. I l'empresa familiar pot continuar essent un ratolí amb els avantatges d'un lleó amb les aliances que calgui, però com sempre ha fet, amb la prudència financera, com deia la iaia, no tocar la caixa. En l'empresa familiar, a més, la preocupació no són els beneficis a curt termini, sinó què transmetran als fills d'aquí a vint anys.

—**Al llibre feu moltes referències al perfil del líder empresarial ideal. Però si una empresa depèn massa del seu líder, no posa en perill la supervivència del negoci si aquest plega o es mor?**

—El líder és clau en els primers anys de vida de l'empresa, i perquè el negoci tingui continuïtat és molt important la planificació de la successió —si és familiar, dissenyar un protocol— i està comprovat que les empreses d'èxit treballen molt aquesta qüestió. I prèviament al disseny de la successió, és vital la professionalització. Quan va néixer Coca Cola, el primer any va vendre trenta caixes, no necessitava un comptable professional, però a mesura que l'empresa creixia, necessitava serveis més especialitzats.



EDITORIAL PROFIT

**Oriol Amat i Pilar Lloret, marit i muller i coautors del llibre.**

—**Com és el líder que tota empresa voldria tenir?**

—Persones amb una gran passió per l'empresa, que s'encomana a la gent amb la qual treballen. Saben gestionar molt bé els treballadors, els col·laboradors, els proveïdors, les entitats financeres amb què treballen, els accionistes, etc. També són persones humils, encara que ens sobti. La gent que tira endavant grans projectes sostenibles són humils, senzilles, gens arrogants. Mai no et diran que si marxés de l'empresa no passa res perquè no et necessiten. I sobretot, hi dediquen moltes hores, a l'empresa. Treballar, treballar i treballar. I en aquest sentit, hi ha un punt dèbil, amb tanta passió per l'empresa costa trobar l'equilibri entre la vida professional i la personal.

—**Estar al capdavant d'una gran empresa, per molt humil que sigui algú, comporta la temptació de la cobdícia i el poder, voler guanyar molt més i manar més.**

—Els empresaris d'èxit acostumen a ser formiguetes, els preocupa més la marca de l'empresa, la qualitat del producte i tenir un client satisfet, que no pas guanyar molts diners. Però si

**“El problema és l'empresa que té pèrdues i no canvia. Aquesta té sentència de mort”**

es combina la cobdícia i l'arrogància, el futur de l'empresa és gairebé impossible a curt termini, perquè els empleats se't giraran, els proveïdors no voldran treballar amb tu i els clients fugiran. Un directiu cobdiciós i arrogant acabarà matant l'empresa.

—**I tot i tenir un gran líder, dieu que les empreses viuen una mitjana d'entre 12 i 15 anys!**

—Això, les que superen el primer any de vida... Moltes empreses moren al cap de pocs mesos de crear-se. Per contra, quan algú decideix crear una empresa, en el cinquanta per cent dels casos s'acaba fent realitat, això vol dir que hi ha molts emprenedors.

—**De vegades, la passió per l'empresa impedeix veure a l'empresari que el negoci no rutlla, i que potser ha arribat el moment de tancar. La decisió és dura, però si l'allarga massa, pot acabar provocant un terrabastall més fort. En quin moment una empresa ha de deixar-se morir?**

—Una empresa, per ser viable ha de complir dos requisits: generar resultats positius —allò que venguis, que ho facis a uns costos que donin benefici— i que aquest benefici vagi a parar al compte bancari. Això vol dir que el client et pagui i que no hagi d'invertir massa. Pots vendre molt, però si els clients no et paguen o has d'invertir molt en maquinària, vol dir que no vas pel camí correcte. Una empresa comença a donar problemes quan incorre en pèrdues, després dels primers anys de vida. Aleshores cal un pla de viabilitat, estudiar el model de negoci per introduir-hi canvis.

—**Al llibre parleu del cas de Mercadona, que després de quinze anys de vida, perdia molts diners. Com s'ho va fer, el propietari per capgirar tant el mitjà?**

—Juan Roig va fer un viatge als Estats Units i va conèixer la cadena de supermercats Walmart. Va fer molts canvis en la gestió, i avui paga sous més alts, té preus més baixos i ofereix conciliació laboral. Va copiar coses de Walmart i va descartar-ne les que no li agradaven. El problema és l'empresa que té pèrdues i no canvia. Aquesta té sentència de mort.

*Gemma Aguilera*