

## OPINIÓ

▶ FRANCESC LLOBET

# Sobre Catalunya, el finançament i l'Estatut

**A PROPÒSIT** del finançament de Catalunya, l'altre dia pensava en una empresa de la qual sóc accionista i que pertany a un grup multinacional. Reflexionava sobre els models de relació d'aquestes empreses amb les seves cases mare i els grups empresarials en general. Concretament, pensava en l'exemple de tres companyies que pertanyen a grups diferents, que operen en mercats molt importants i que són de les filials més importants de cadascun d'ells.

L'empresa A pertany a un grup gestionat amb una visió molt centralitzadora. Per entendre'ns, és des de la casa central que es defineixen les línies de productes que s'han de comercialitzar, a quins preus es venen i quins nous productes es desenvolupen i llancen al mercat. Això es fa sense tenir en compte, la major part de vegades, les necessitats i especificitats dels clients que serveix la filial, ni la opinió dels directius d'aquesta. Per tant, els ingressos de l'empresa es veuen condicionats, d'entrada, per aquestes circumstàncies. A més a més, és la central la que factura directament als clients i després transfereix diners a la filial perquè pugui funcionar.

Dels ingressos procedents dels clients de l'empresa A, la casa central se'n guarda una part per a les seves despeses generals (teòricament serveis de valor per a totes les filials) i una altra part per fer aportacions de capital que compensen les pèrdues d'aquelles filials que, segons la central, actuen en mercats encara per desenvolupar i en els quals s'ha d'invertir (el que passa és que en els plans de negoci a llarg termini d'aquestes filials mai no s'acaben de veure els beneficis). Els comptables de l'empresa A han fet diverses estimacions de l'import que es queda a la casa central, però, com que a la seva auditoria, encara que pagada pels accionistes de totes les filials, només hi tenen accés els directius de la central i alguns amics seus, mai no es pot saber amb exactitud. Finalment, és l'empresa mare la que decideix quan es necessiten noves màquines per fabricar (i de quin model) i si s'han de construir noves instal·lacions o noves oficines, cosa que fa que l'empresa no pugui desenvolupar, ni de bon tros, tot el seu potencial en el mercat.

Només gràcies al sobre esforç dels directius, dels treballadors i, especialment, de la comprensió infinita dels clients de l'empresa

«Catalunya és com una empresa que ha de decidir quin és el **MODEL DE RELACIÓ** que vol tenir amb la seva casa mare. La **GRAN PREGUNTA** que ens fem ara és si, amb tota la complexitat i tot el poti-poti d'interessos inherents a aquesta decisió, els responsables sabran exigir realment l'únic model que assegura la **VIABILITAT DEL PROJECTE**»

A, que reben productes i serveis molt deficients tot i pagar-ne un preu molt alt, s'explica que l'empresa no hagi fet fallida fa temps. Una altra explicació rau en el potent equip comercial que tenia l'empresa A fins fa poc, i que havia aconseguit convèncer els clients que els productes eren bons.

D'altra banda, els alts directius de l'empresa A dediquen una bona part del seu temps de treball a negociar amb els directius de la casa central: percentatges d'ingressos, compres de noves màquines, que l'empresa A pugui decidir si abaixa o apuja el preu d'algun producte o petites partides del pressupost anual. Fins i tot, una vegada, van aconseguir que un percentatge directe dels ingressos d'un producte concret anés a parar directament a la filial. Tanmateix, el director de màrqueting de la casa mare, assessorat pel director financer (de babaus, no en són gens), va abaixar el preu del producte del qual la filial tenia un rendiment directe, per passar a incrementar el d'aquells que facturava la central en la seva totalitat.

L'esgotadora dedicació dels alts directius a trobar fórmules per negociar l'obtenció de fons per continuar fent funcionar l'empresa no els deixa temps per dedicar-se a desenvolupar nous productes adequats per als seus clients, ni a innovar i desenvolupar noves estratègies en un mercat que està fent canvis històrics a marxa accelerada. D'altra banda, els treballadors se senten cada vegada més desmoralitzats i excusen els seus mals resultats en el fet que no tenen atribucions per fer la seva feina. També els clients comencen a treure's el pa que tenien a l'ull i reclamen insistentment força productes i serveis adequats al preu que paguen.

L'empresa B pertany a un grup que, en línies conceptuals, funciona com el de l'empresa A. Tanmateix, existeix una transparència més gran en les xifres i

hi ha un compromís intangible i difós en el temps pel qual la central anirà transferint més diners per al funcionament de la filial. Diuen que a llarg termini serà com si l'empresa B pogués gestionar tots els seus recursos, però sense fer-ho. Com que s'ha de fer content tothom sense que ningú no es pugui sentir perjudicat, s'ha optat per definir un model com més complex millor, de manera que als comptables cada vegada els resulta més complicat saber si estan perdent o guanyant. A més a més, fer complir els compromisos requereix una negociació cons-



tant, per la qual cosa s'ha hagut de crear un departament de negociació permanent amb la casa central, que cada vegada ocupa més persones i recursos.

Finalment, l'empresa C pertany a un grup multinacional en què les coses es fan d'una manera diferent. Els directius de la central són professionals conscients que, des de la racionalitat econòmica, s'ha d'invertir en els mercats amb més possibilitats perquè els comptes consolidats i els beneficis del grup creixin. Això no vol dir que en els mercats menys desenvolupats no s'hagi d'invertir, tot i que al principi hi hagi pèrdues que cal cobrir, però saben que, si les pèrdues són indefinides, és que alguna cosa va malament i s'hi ha de posar remei.

D'altra banda, els alts directius de l'empresa C ho tenen molt clar. Saben i transmeten que, per servir correctament els seus clients, necessiten tenir el poder de decisió sobre quins productes i serveis oferir, reinvertir els beneficis en l'empresa per innovar constantment i destinar la despesa a allò

que els seus clients necessiten. Estan disposats a pagar aquells imports corresponents a serveis que els presti la casa central en concepte de despeses generals del grup, sempre que siguin raonables, consensuats i corresponguin a conceptes que aportin valor afegit a l'empresa C. Finalment, també estan disposats a aportar una part del benefici anual a la central perquè el destini a cobrir les pèrdues d'aquelles filials que actuen en mercats poc desenvolupats. Tanmateix ho condicionen al fet que aquestes aportacions es destinin a desenvolupar aquests mercats per obtenir-ne beneficis en el termini més curt possible, i no a tiberis dels alts directius o a ofertes especials per als clients d'aquestes filials, ofertes que no es poden fer als clients de l'empresa C per manca de recursos.

Així mateix, els alts directius de la casa central tenen molta cura d'aportar valor a la filial, perquè saben que existeix el risc que els directius i els accionistes de l'empresa C arribin a la conclusió que pertànyer a aquest grup d'empreses no els aporta cap valor afegit, i decideixin fer una adquisició directiva (*management buy-out*) per després fusionar-se amb algun grup multinacional més potent.

I ara anem al que m'interessa. El Consell d'Administració de l'empresa de la qual els comentava que sóc accionista ha de decidir, els pròxims mesos, amb quin model vol vincular-se amb el grup multinacional a què pertany. Després, la decisió s'haurà de proposar i discutir en el Consell del grup, i, finalment, ser votada per la junta general de l'empresa.

Sembla que els actuals membres del Consell, que representen els diferents accionistes segons el nombre d'accions que van adquirir en l'última sortida a borsa, no s'acaben de posar d'acord sobre quin model han d'exigir. No és que no sàpiguen quin és el millor model per a l'empresa (vostè ja ho té clar, oi?). Això ho saben tots perquè han estudiat en bones escoles de negocis i tots tenen molta experiència com a directius.

El que passa és que els uns, minoritaris, representen les acci-

ons que té la casa mare en l'empresa, per la qual cosa han de defensar els seus interessos. De fet, el que els interessa és esdevenir un dia alts directius de la casa central. Altres (entre ells l'actual president del Consell) representen accionistes de l'empresa que tenen també accions de la casa mare. A més, aquest sector directiu té una aliança estratègica amb els principals accionistes de la central, on tenen bons amics i no volen entrar-hi en conflicte.

Finalment, hi ha un sector de consellers que demanen l'únic model viable per a l'empresa. Tanmateix, una part d'ells, els que sempre han dit que són partidaris de fer directament l'adquisició directiva i fusionar-se amb un altre grup europeu, i els que fan l'auditoria mediambiental de l'empresa, va pactar un model del tipus empresa B quan va negociar la seva entrada en el comitè de direcció. I els que tenen més representació en el Consell, que, de fet, són els components de l'equip comercial que dominava l'anterior comitè de direcció i que sempre ens havien dit que tot anava molt bé, no tenen clar si han de treballar pel futur de l'empresa o aprofitar la conjuntura per recuperar com més aviat millor la seva posició dominant en el comitè de direcció.

Amb aquesta complexitat i poti-poti d'interessos, decidiran realment exigir l'únic model que assegura la viabilitat de l'empresa? Clients, treballadors i directius tenen cada vegada més clar quin és i ja comencen a exigir-lo. Espero que, pel bé de l'empresa, ells també ho facin i no ens veiem obligats a vendre, definitivament, les accions.

CONSULTOR D'EMPRESES I EMPRESARI.  
PRESIDENT DE LA FUNDACIÓ CATALUNYA  
EMPRESA OBERTA  
flobet@empresaobera.org

## HUMAN CATALUNYA, SA

- Executive Search i Selecció
- Management i Gestió
- Millora Processos i Qualitat
- Innovació i Desenvolupament



C. Balmes, 201, pral. 2a

08006 Barcelona

Tel. 93 238 58 58

www.human.es

