

Reflexions per a professionals dissenyadors i creatius que dirigeixen estudis consolidats.

Propietat i decisions

La visió de l'estudi, la determinació de rols i la seva relació amb una gestió efectiva

Per Fernando Del Vecchio.

Gener 2011

Traducció al català: Marta García.

Maig 2011

Hi ha alguna relació entre la manera com es prenen decisions en un estudi /despatx creatiu i la participació en la propietat del mateix? Si un estudi /despatx té dos socis i cada un és amo (propietari/accionista) del 50% del mateix: tota decisió es pren tenint en compte aquesta proporció? I què passa si la proporció és diferent, diguem, 70/30?

La propietat i el poder de la decisió en la balança

En general, es tendeix a posar en igualtat de condicions a la proporció de propietat de l'estudi i el poder per prendre decisions. Vegem dos exemples en què es planteja aquesta relació:

1. Dos socis que comparteixen en un 50% cada un la propietat d'un estudi, prenen totes les decisions de forma conjunta.
2. Un soci majoritari de l'estudi (per exemple, 70% de propietat) pren les decisions, mentre el soci minoritari (30% de participació) es manté al marge d'aquests temes (manté una posició passiva).

Si aquestes condicions no generen cap tipus de conflicte o situació problemàtica, no hi ha res a dir al respecte.

Però en el moment en què algun dels socis sent que la situació no és la millor, en qualsevol dels casos esmentats, hem d'identificar què passa (és a dir, primer hem d'identificar els símptomes i després determinar el problema, per poder administrar). Exemples d'aquest tipus de situacions:

1. Dos socis comparteixen en un 50% cada un la propietat d'un estudi, però un d'ells assumeix un rol actiu (amb presentació de propostes, amb idees per tirar endavant respecte al que desitja que l'estudi sigui en el futur), mentre que l'altre, o no comparteix les propostes, o simplement vol que tot segueixi com fins ara, vetant les iniciatives (simplement dient que "no", o postergant la decisió - que a futur serà un "no").
2. Un soci majoritari de l'estudi pren les decisions, mentre el soci minoritari creu que aquestes decisions no són les millors, però no té forma de modificar la situació a causa de la creença que la propietat (majoria accionaria) determina el poder per decidir.

Com s'arriba a determinar el percentual de propietat de l'estudi?

Habitualment, a partir de la proporció en l'aportació econòmica de la inversió necessària per a la posada en marxa d'aquest.

Si en algun moment hi ha la necessitat de realitzar una aportació econòmica addicional (a causa que l'estudi no té els recursos suficients per realitzar la inversió que es necessita), cada soci ha de realitzar una aportació en la seva proporció de participació. D'aquesta manera, es manté la proporció (llevat que un dels socis no pugui realitzar la seva corresponent aportació i - ha aconseguit consens - canviï la proporció de propietat com a conseqüència). Un exemple d'aquesta situació seria la següent: l'estudi necessita renovar equips (per exemple, una màquina de treball), però no hi ha diners per fer la compra. Aquests diners, llavors, hauràn de ser aportats pels socis, en la seva proporció de propietat (per exemple, 50% cadascun). Si

un dels socis no pot realitzar l'aportació (i l'altre fa una aportació del 100% dels diners necessaris), la proporció (participació) de propietat canvia.

Propietaris (accionistes) i empleats

Els socis d'un estudi compleixen diversos rols, entre ells, el de propietaris i empleats de l'estudi.

En la seva qualitat d'accionistes (propietaris de l'estudi), els socis distribueixen beneficis (utilitats o resultats). La proporció de propietat de l'estudi incideix en la distribució de resultats econòmics una vegada finalitzat l'any fiscal (si hi ha excedents i voluntat de distribuir).

En la seva qualitat d'empleats, els socis que treballen en l'estudi cobren un sou, i aquest sou forma part dels costos fixos de l'estudi.

És recomanable considerar com cost fix de l'estudi el sou que cada soci /empleat cobra, per qüestions d'ordre intern. Moltes vegades això no es té en compte, i els socis acaben retirant diners de l'estudi, únicament quan poden (aquest és un tema important que tractaré en alguna fitxa posterior).

Tornant a la divisió entre propietari i empleat, cal aclarir que els socis d'un estudi poden (o no) ser empleats del mateix (si hi treballen allà).

Això pot donar origen a una situació com la següent: un estudi format per dos socis, on un d'ells és soci capitalista majoritari (per exemple, 70% de participació) i no treballa en l'estudi (no cobra sou perquè no és emprat, però retira dividendes), i un altre soci, minoritari (30% de participació), que treballa en l'estudi i per el treball cobra un sou (és emprat).

En aquest cas, hi ha dos socis, un treballa en l'estudi i un altre no. Per això, un cobra un sou per la feina que realitza i l'altre no. A final d'any, si distribueixen els resultats, cada un percep una quantitat proporcional a la seva percentual d'accionista (70% / 30%).

És molt possible que, davant aquesta situació, el soci que treballa en l'estudi prengui totes les decisions operatives (perquè està present tot el temps i ha de resoldre situacions que no poden esperar), mentre que en el cas de les decisions considerades estratègiques, arribi a un acord amb el seu soci (accionista majoritari, no present).

Per aconseguir que les decisions tinguin algun sentit d'orientació, és important haver consensuat la visió de l'estudi: la determinació del futur, el que l'estudi és en el futur, perquè les decisions estiguin orientades.

Què és la visió de l'estudi?

La visió és la situació a futur de l'estudi. Exemple: aquell lloc que ocupa en el mercat, amb un cert tipus de clients, havent obtingut determinats resultats. És la visualització d'un estat futur desitjat, que ha de ser conversat i consensuat pels socis.

Una dificultat comú és la diferència entre les visions (desitjos) personals dels socis i la visió de l'estudi. Cada un dels socis pot tenir projectes personals diferents, i això és molt bo, però en el cas de l'estudi, la visió ha de coincidir (o tenir punts en comú, ja que és difícil que els dos socis vulguin exactament el mateix). D'això depèn la determinació de les metes a futur, dels objectius a obtenir i, en conseqüència, de les decisions que cada un d'ells prendrà, en funció d'aquest estat futur (el lloc al qual ens dirigim).

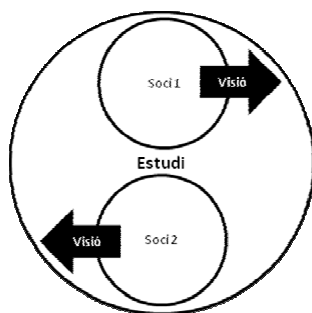


Figura 1: visions personals dels socis d'un estudi (en negre), sense una determinació de la visió de l'estudi

Aquí, novament, sorgeix la importància de la definició de rols, ja que - havent tantes activitats per realitzar - es fa necessari el coneixement específic sobre certs temes en mans d'una sola persona, per a dur endavant les decisions sobre aquest tipus de qüestions.

L'haver definit i consensuat la visió de l'estudi (el seu estat futur desitjat), permet a cada un dels socis (independentment de la seva participació en la propietat de l'estudi), prendre les decisions més adequades sobre els temes de la seva responsabilitat (d'acord al seu rol).

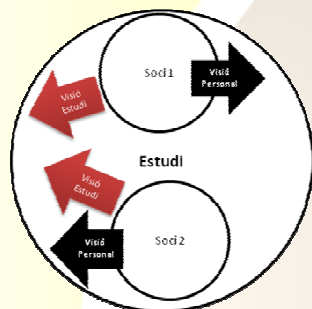


Figura 2: exploració de la visió de l'estudi (en vermell), de manera independent a la visió personal de cadascun dels socis (en negre)

Resumint, els temes a tractar són els següents: determinació del que volem que l'estudi sigui en un moment del futur (pot ser, per exemple, a finals de l'any vinent); definició de rols funcionals per a la presa de decisions orientades per les metes i objectius plantejats en l'estat futur desitjat.

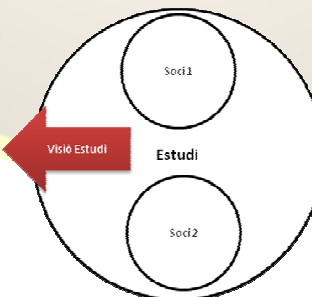


Figura 3: visió de l'estudi (vermell)

Això ha de ser portat endavant en una situació de contínua conversa entre socis, perquè cadascú sàpiga la forma com l'estudi es desenvolupa, a partir de les decisions de cadascun d'ells.

Això, en definitiva, no té relació amb la participació o percentual de propietat de l'estudi.