

ENPRESEN ADMINISTRAZIO ETA ZUZENDARITZAKO GRADUA

2015/2016 IKASTURTEA

FAMILIA ENPRESEN OINORDEKOTZA

Egilea: Danel Elezkano Bilbao

Zuzendaria: Blanca Arosa de la Torre

Bilbo, 2016(e)ko ekainaren 20(a)



AURKIBIDEA

LABURPENA	3
SARRERA	4
LANAREN HELBURUAK	6
METODOLOGIA.....	7
FAMILIA ENPRESEN OINORDEKOTZA	8
1. FAMILIA ENPRESA BATEN KONTZEPTUA ETA BERE EZAUGARRIAK	8
1.1)DEFINIZIOA: ZER DA FAMILIA ENPRESA BAT?	8
1.2)FUNTZESKO EZAUGARRIAK	11
1.3) GOGORTASUNAK ETA AHULTASUNAK.....	12
1.4) FAMILIA ENPRESEN EREDUAK	23
2. OINORDEKOTZA FAMILIA ENPRESETAN	26
2.1)OINORDEKOTZAREN PROZESUA	26
2.2)ONDORENGOAREN PROFILA	32
2.3)OINORDEKOTZA PLANA	35
2.4)ALDAKETAREN KONTROLA.....	38
2.4.1) FAMILIA KONTSEILUA.....	39
2.4.2)FAMILIA PROTOKOLOA	41
3) KASU PRAKTIKOA	43
4) ONDORIOAK	47
5) BIBLIOGRAFIA	50

LABURPENA

Gradu amaierako lan honen gaia enpresa familiarren kontzeptuaren eta ezaugarri nagusien nondik norakoez aparte, hauen oinordekotza izango da. Enpresa mota hauek oinordekotzaren momentuan zer eta nola egin beharko luketen azaltzen saiatuko gara gehien bat . Gainera, guzti honetaz gain, Euskadiko bertako bi enpresek era praktikoan gai hau nola barneratzen duten ikusteko aukera ere izango dugu.

Lanaren lehenengo zatia teoriari lotuta dago, hau da, familia enpresa bat zer den, nola dagoen antolatuta edo antolatzeko era ezberdinak, bai eta familia eta enpresaren arteko gertutasun horrek ekar ditzakeen gogortasunak eta ahultasunak. Gainera zati honetan enpresa mota honen eredu ezberdinak ere azalduko ditugu, modu orokor batean bada ere.

Bigarren zatia, ordea, bereziki eta konkretuki oinordekotzan zentratuko dugu, hau da, gure lanaren oinarri nagusian. Zati honetan, oinordekotza prozesuaren zergatiak eta sor daitezkeen zalantza guztiei erantzuna edo irtenbidea ematen saiatuko gara, ondorengoaren profil aproposa zehazten, oinordekotza planaren inportantzia islatzen bai eta aldaketaren kontrolaren garrantzia ikusarazten. Gainera, familia kontseilua eta familia protokoloa zer diren eta zertan datzan ere azalduko ditugu, eta beti existitzen ez diren azken bi atal hauek erakundearen etorkizun apropos bat bermatzeko duten garrantzia nabarmentzen ere saiatuko gara.

Botere-eskualdaketaren kontzeptu hau ondo jorratzea garrantzitsua da, parte teorikoaz gain ondoren praktikan zer betetzen duten eta zer ez ikusteko. Honek lagunduko digu enpresa mota hauetako batzuen desagerpenaren zergatia ulertzen ere. Hau da, lanaren mamia den bigarren zatia ondo ulertuz gero, lanaren amaieran, hau da, aurretik aipatutako kasu praktikoan, hots, lanaren hirugarren zatian, enpresek behar bezala betetzen dituzten eman beharreko pausuak ala ez ikusiko dugu.

Lanaren amaieran, honetan zehar analizatutako guztia kontuan hartuz ateratzen diren ondorioen aipamena egingo da.

SARRERA

Familia enpresak bizitza ekonomikoan parte hartzen du, alde batetik produkzioarekin, eta bestetik, jabetzaren portzentaia altu baten banaketarekin, bai eta komunitateari emandako lanarekin. Gainera, langileen lanaren zatirik handienez ere hartzen du parte.

Gaur egun, enpresa familiarrak munduko herrialde aberatsetan, hau da, ekonomia garatuak dituztenetan, motor garrantzitsu bilakatu dira, mundu guztiko enpresa egitura nabarmenena (ohikoena, komunena) izanik.

Europar, Estatu Batuetan eta Latinoamerikan eginiko ikerketa askoren emaitzak baieztatu dute herrialde bakoitzeko enpresen %70-%90 osatzen dutela erakunde mota hauek.

Familia enpresek beste enpresetatik bereizten dituzten berezko ezaugarriak dituzte eta honek, enpresa ez-familiarrekin konparatuz, jarrera ezberdinak izatera eramango dituzte. Horregatik, familiak enpresarekiko daukan konpromisua eta dedikazio maila bezalako aktiboak existitzen dira, eta baita familia izaera ere, zeinek protekzio gradu altuago bat ematen dion enpresaren tradizio eta baloreei. Erakunde mota hauen inguruan, enpresa kultura ezberdin eta bereizgarri bat identifikatzera iritzi dira, izan ere, elkarrekin bizi baitira erabat independenteak diren eta helburu ezberdinak dituzten bi azpisistema: familia eta negozioa. Familia enpresa baten ezaugarri nagusienetako bat hori da, bi kultura ezberdinen arteko enfrentamendua, “negozioa eta familia”, biek komunean izango duten euritako baten barnean, familia-enpresa dena. Bi azpisistema hauek ongi moldatu beharko dira familia enpresak behar bezala funtzionatu dezan, izan ere, biek dituzten printzipio eta baloreak aurrera eramatea eskatzen baitu, bakoitzaren ezberdinak izateak, gatazka iturri bat ekar dezakeen artean. Familia batasuna, enpresa eta familiako kideen arteko interakzioak, hau da, azpisistema ezberdinen arteko elkarrekintzak, familia enpresaren emaitza hobekarriko dituen sinergia bat bilakatzen dute.

Hain zuzen ere, negozio familiar hauetariko gehienak enpresa sorkuntza txiki bat bezala jaiotzen dira, zein enpresa sortzeko dohain eta kapazitatearen ondorio izan daitekeen, inspirazioarenak, pertseberantziarenak edo eta pertsona baten beste edozein ezaugarriarenak. Lehendabiziko pausuak emateko orduan, pertsona hori gertuko familiarren laguntzaz arituko da. Enpresaren sortzaileak, bere kemenaren bidez, mezu bat transmititzen dio bere inguruko jendeari, zeintzuk (eta hauek) fundatzailearen filosofia eta estiloa jasoko dute. Beraz, enpresa bere sortzailearen izaera edo pertsonalitateagatik zuzenduta eta bideratuta dago.

Dena den, urteak joan ahala, mezu hori desagertzen joaten da. Orduan, arazoak agertzen dira eta horien artean, ohikoena eta garrantzitsuenetako bat, familia eta enpresaren arteko erlazioa da.

Bi talde hauen liskarrak edo gatazkak saihesteko edo aurreikusteko, erlazioa erregulatu beharra dago, eta jarraitasunaren oinarriak ezarri.

Oinordekotzarako, eta ondorioz, jarraitasunerako gako garrantzitsuenetako bat, aurretik aipatu berri dugun bezala, erregelak ondo zehaztuta izatea da, zeintzuk gaizki-ulertu edo interpretazio doble bat gabe azalduak eta komunikatuak izan behar diren. Oso garrantzitsu, egoki eta gomendagarria da erregela idatziak izatea eta definizioa oinordekoak enpresan lan egitera sartu baino lehen dokumentatua egotea.

Lehen esan bezala, inguruan hainbeste familia enpresa ikusita hauek aurrera eramatea gauza erraza eta sinplea ematen duen arren, asko konplikatu daiteke eta ez da batere erraza honelako negozio baten jarraipena sustatzea eta bultzatzea. Hori ikusita, gure lanean, familia enpresen mundua landu dugu, bertan barneratu eta ahalik eta egokien aztertze eta ulertze bere ezaugarriak, jatorriak, funtzionamendua, organizazio (antolakuntza, egituraketa) estruktura eta izan ditzaketen garapen aukerak.

Enpresa hauen barnean gatazkak eta, ondorioz, krisi egoerak ekar ditzaketen arazoak ere azalduko ditugu, bai eta hauek konpondu eta gaingintzeko hartu beharreko neurri eta jarrerak.

Lanean zehar hiru atal ezberdindu dira. Lehendabiziko biak teorikoak izango dira, eta hirugarrena, ordea, praktikoa. Lanarekin hasteko, lehen atalean enpresa familiarren ezaugarriak eta garrantziari buruz mintzatuko gara, bai eta hauek izan ditzaketen ahultasun eta gogortasunez, hau da, mehatxu eta indargunez.

Behin hori landuta, familia enpresen puntu garrantzitsuenetako bat ahalik eta hoberen azaltzen saiatuko gara, oinordekotza. Puntu hau benetan ezinbestekoa da, gaizki eginez gero enpresaren desagerpena ekar dezakeelako, eta kontrari, ondo eramaten baldin bada aurrera, enpresaren etorkizuna ziurtatu eta hobera ere eraman dezakeelako.

Azkenik, bukatzeko, gure lanean ikasitako puntuak errealitatean benetan behar bezala egiten diren ziurtatuko dugu, hemen Euskadin martxan dauden bi negozio familiarrei galdeketa bat eginez, eta hortik ahalik eta ondorio argienak ateraz.

LANAREN HELBURUAK

Askotan, munduko merkatua ikusten dugunean eta haren inguruan pentsatzen hasi eta mintzatzen garenean, enpresa multinazionalak mundua kontrolatzen dutela uste dugu eta enpresa txikiek ez dutela horrenbesteko zeresana sozietatean. Horregatik, gu, gai honen inguruan barneratu ostean eta zenbait iturri irakurri eta aztertu ondoren, konturatu gara haiek ere ezinbestekoak direla gaur egun munduko merkatuan, eta gainera, oso lagungarriak enplegu tasa mantentzeko.

Beraz, nire esfortzu eta ahalegin guztiak gai honen inguruan zentratu ostean, gradu amaierako lan honek hainbat helburu izango ditu: Lehendabiziko atalean enpresa familiarren nondik norakoak azaltzen saiatuko gara, hau da, hain gertukoak ditugun eta haien garrantziaz askotan konturatzen ez garen enpresa mota hauek zertan datzan ahalik eta gehien sakontzen. Horretarako, lanaren lehen zati honetan, familia enpresen kontzeptuaren definizio landu batez gain, beren funtsezko ezaugarriak zeintzuk diren eta zer gogortasun edo ahultasun aurki ditzakegun honelako lantalde batean aipatuko ditugu. Horrez gain, haien inguruan asko luzatu gabe, familia enpresen eredu ezberdinak zeintzuk diren ere aztertuko ditugu, eta haien gainean zertxobait mintzatu.

Bigarren atala, ostera, gure lanaren zergatia eta funts nagusia izango den oinordekotzan zentratuko da, hau da, enpresa mota hauek eskualdatzeko orduan egin beharrekoak nola egin behar diren azaltzea. Argi dago, enpresa batek belaunaldi batetik ondorengora igartzeko pausu asko eman behar izateaz gain, hauek ondo eta zuzen egin behar dituela, eta oinordekotzaren gaia ez dela batere erraza, konplexutasun ugari ekar ditzakeelako, jabearen erretiroari uko egitetik hasita. Guzti honengatik, gure lanaren mamia hau izan beharko litzatekela pentsatu dugu.

Azkenik, kasu praktiko bat ere landu dugu, besteak beste, enpresa mota hauek gure lanean azaldutako zereginak eta batez ere oinordekotzan zentratutako zereginak aurrera eramateko orduan zein erabaki eta zein bide hartzen dituzten ikusteko. Egia esan, zati hau oso gustagarria iruditu zaigu, nahiko gertu ditugun bi enpresa motari galdeketa txiki bat egitean oinarritu baita, eta bi belaunaldi ezberdinetan aurkitzen diren erakundeak (“Zineti S.A.U.” lehenengo belaunaldian eta “Autobuses Apaolaza S.L.” hirugarrenean) lortzeko aukera izan dugulako gainera. Ondoren, bukatzeko, galdeketen erantzunetan eta Sarrikoko Familia Enpresen Katedrak duela urte batzuk Bizkaiko enpresa mota hauei egindako galdeketa eta erantzun lan batez baliatu gara gure ondorio eta konklusioak ateratzeko.

Laburbilduz, gaur egun familia enpresek sozietatean duten garrantzia erakusteaz gain, oinordekotza prozesu bat aurrera nola eraman, bere oztopo eta zailtasunak nola gainditu eta enpresari jarraitasun itzaropentsu eta arrakastatsu bat bermatzeko egin beharreko pausuak nola eman azaldu eta zeregin horiek sakonduko dituen lana da.

METODOLOGIA

Gradu amaierako lan honetan 3 ardatz edo atal bereizten ditugu. Alde batetik, familia enpresa bat zer den, bere ezaugarri printzipalak zeintzuk diren, zein helburu dituen etab. jorratzen dituen atal teoriko bat landuko dugu. Zati teoriko hau egiteko, iturri desberdinetatik hartutako informazioaz baliatu naiz, bai artikulua, liburu zein Interneteko web orrialdeetatik lortuz, EHUko familia enpresen katedrak bere liburu eta web-orrian errazten (eskaintzen) duen informazioaren laguntza nabarmenduz. Bestetik, aipatzeko falta zaizkidan bi ardatzen inguruan, lehenengoa, hau da, lanaren bigarren zatia, lanaren oinarri nagusia izango da eta oinordekotza prozesuan zentratuko da, bai eta hau aurrera modu egoki batean eramateko eman beharreko pausuetan. Lan hau konkretuki enpresek oinordekotzaren arazoa nola gainditzten duten erakustean zentratzen da, beraz, lana ulertzeko ezinbestekoa den bigarren atal honen inguruko informazioa jorratu dut. Azkenik, lanaren azkeneko ardatza zati enpirikoaren barnean kokatuko genuke, hain zuzen ere, kasu praktiko baten inguruan baitdago landuta. Zehatzagoak izateko, belaunaldi ezberdinetan aurkitzen diren bi enpresa euskaldunei gai honen inguruko galdeketa bat bidali diet, eta haien erantzunez eta familia enpresen katedrak duela urte batzuk eginiko antzeko lan batez baliatu naiz ondorioak ateratzeko lanari amaiera emanez, hau da, praktikan aurretik azaldutako atal teorikoak betetzen diren edo ez ikusteko.

FAMILIA ENPRESEN OINORDEKOTZA

1. FAMILIA ENPRESA BATEN KONTZEPTUA ETA BERE EZAUGARRIAK

1.1)DEFINIZIOA: ZER DA FAMILIA ENPRESA BAT?

Zer da familia enpresa bat? Zer berezitasun edo ezberdintasun ditu? Zergatik dira hain garrantzitsuak enpresa mota hauek?

Familia enpresa zehaztea ez da erraza, eta horregatik, definizioarekin sartu aurretik, beraien garrantzia zein ezberdintasunak zeintzuk diren jakitea ezinbestekoa da. Dena den, nahiz eta gero sartuko garen definizioarekin, zertxobait ulertzeko, bertan sar genitzake, enpresa mota honen parte bezala, besteak beste, beren ondarea eta gobernua familia zehatz bateko kideen bidez zuzenduta dauden enpresa guztiak, eta gainera, beren jomuga edo helburu estrategikoak enpresaren jarraitasuna onartzen duenean familiaren ondorengo belaunaldien eskutik.

Askotan, ez gara konturatzen enpresa mota hauen garrantziaz, baina beren aktibitateak inpaktu ekonomiko kontsideragarria ekarri du sozietatean, gaur egun merkatuan eskaera gehien duten produktu eta zerbitzuen balore kateak sortzen laguntzen baitute. Enpresa familiarra, negozio egitura bezala, mundu mailan agintzen duen eredia da, hain zuzen ere, milioika pertsonen ematen diete lana eta aberastasunaren zati handi bat ekoizten dute. Nahiz eta zehatz mehatz ez jakin munduko enpresen artean familia enpresek osatzen duten portzentaia, datu fidagarrienen arabera mundu mailako enpresen %65-%80 familiarrak dira eta mundu guztiko Barne Produktu Gordinaren erdia (%50) beraiek sortzen dute.

Espania mailan, eta bertako ekonomiari dagokionean, merkataritza sozietateen (hemendik kanpo geratzen dira sozietate mugatuak eta anonimoak ez direnak, bai eta bere kontu lanean aritzen diren pertsonak) %90 enpresa familiarrek osatzen dute, eta herrialde edo estatu guztiko balio erantzi gordinaren (BPG) %60a ekoizteaz gain, langileria tasaren %67-a osatzen dute, erdia baino dezente gehiago. Azken datu hauek dira *“La Empresa Familiar en España (2015)”* txostenetik ateratako ondorio garrantzitsuenak. Txosten hau Familia Enpresen Istitutuak, IEF-k, landu du bere 38 katedrekin batera, zeinetan langileriaren mantentzearen gainean enpresa mota hauen konpromezua nabarmentzen duen, batez ere gaur egungo krisi garaian.

Enpleguaren egonkortasunari enpresa familiarrak egindako ekarpena da enpresa mota hauen ezaugarri nagusia. Izan ere, lan-harremanak jarraikortasun, maitasun eta konfiantzazko ñabardurak jasotzen dituzte enpresaren tamaina kontuan izan gabe.

Beraz, enpresa mota hauen garrantziak, maila ekonomikoari buruz hitz egiten dugunean, bai eta bere hazkundera zein garapena errazten duen marko edo alor bat sortzearen beharrak, justifikatzen dute Europar Komisioak hartu berri duen erabakia: Europar Batasuneko kide diren estatuak gonbidatzea enpresa mota hauen biziraupena bermatzen duten neurriak hartzera, erabat interesaturik hauek sortzen duten enplegu tasa altuan.

Guzti honetaz gain, familia enpresak zenbait balore eranstean ditu, ez soilik bere garapenerako laguntzen dutenak, baizik eta bere kudeaketa erak edo kudeaketa ereduak sozietate justuago bat sortzera eraman edo lagun dezakeelako lan egonkortasunari egiten dion ekarpenagatik, langileriarekiko erantzukizun edo ardura handiagoa, norbera gainditzeko gogoia, balore etikoen transmisioa belaunaldi batetik bestera...

Hala ere, egia da, bere ezaugarri partikular konkretu batzuen ondorioz, muga determinatu batzuk sufritzen edo pairatzen dituztela enpresaren hazkunderari dagokionean, eta hauek, kritiketan bihur daitezke oinordetzaren orduan. Asko dira datorren urteetan etorriko diren belaunaldiei jabetza oinordetzan utzi beharko dizkieten enpresak, oinordetza prozesu honek atxikiturik daramatzen arriskuekin batera.

Hau da, familia enpresak organizazio komertzialak dira, zeinetan erabakiak hartzeko orduan familia bateko kideak zerikusi edo eragin handia duten, haiek baitira enpresaren jabeak, beraz, eragin horretatik abiatuta enpresaren kontrolera iritsiko ginateke, azken finean enpresaren kontrola baitu familiak. Enpresa mota hauen ikuspuntu estrategikoari dagokionean, lehen aipatu dugun bezala, bere helburua oinordekotza izango litzateke, hau da, familia horretako ondorengo belaunaldiek enpresaren kontrola hartu eta honi jarraitasuna eman diezaiotela.

Aurreko guztiarekin bat eginez, argi dago enpresa familiar bat zer den esatea ez dela horren erraza eta ezberdintasun asko egon daitezkeela aditu nagusien iritzien artean, bai eta lotura edo harremana duten puntuak ere. Ondoren ikus dezakegu nola aditu ezberdinek modu ezberdin batean definituko dituzten enpresa hauek, batzuek modu sinpleago batean eta besteek era konplexuago baten bidez:

“Familia enpresak dira familia baten ondasun diren enpresak, edo eta familia batengatik kontrolatuta daudenak” (Zeitlin, 1976)

“Enpresa familiar bat bezala ulertuko da, bere ondasunaren zatirik handiena (gehiengoa) familia baten kontrolpean dagoen edozein enpresa, gutxienez familia horretako bi kide enpresaren zuzendaritzan sartuta daudelarik” (Rosen-blatt, De Mik, Anderson eta Johnson, 1986).

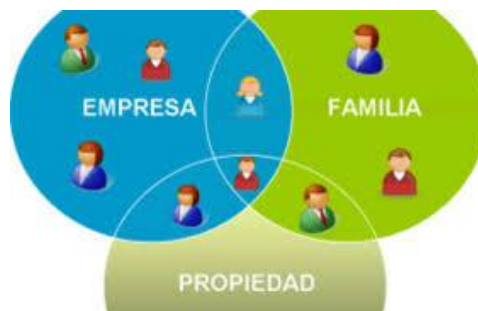
“Familiar bezala definitua izango da enpresa bat, familiako ondorengo belaunaldietara transferitua izango baldin bada, ondorengo belaunaldi honek oinordekotzan jaso eta kontrolatu zein zuzendu dezan” (Ward, 1989)

“Familia enpresa bat izango da, erakunde bateko erabaki operatibo printzipalak eta oinordekotza planak zuzendaritzari dagokionean familiako kideengatik eraginda daudenean, azken hauek zuzendaritzako edo eta administrazio kontseiluko parte izanik” (Handler, 1989)

“Familia enpresa bezala uler dezakegu ondorengo baldintzak betetzen dituen enpresa bat: 1- Familia batek enpresa honen kapital sozialaren partaidetza esanguratsu bat daukanean, normalean gehiengoa. 2- Partaidetza honek, enpresaren gain kontrol politikoa zein ekonomikoa izatera eramaten eta baimentzen du familia. 3- Familiak enpresaren zuzendaritzan modu aktibo batean hartzen du parte, bertan familiakoak diren kide baten edo batzuen lanaren bidez, normalean, zuzendaritza lanpostuetan edo eta administrazio organoan. 4- Jabetza duen familiak nahi duena da enpresak familiaren eskuetan jarraitzea bai ondareari zein zuzendaritzari dagokionean, familiaren ondorengo belaunaldietako kideak enpresan eranstearen bitartez” (Sánchez-Crespo Casanova y Sánchez y Sánchez, 2002).

Horregatik, guk, hainbat eta hainbat definizio irakurri ondoren, bost aditu ezberdinen definizio hauek oinarri bezala hartuta eta beste zenbait definiziotan eta iritzitan ere oinarrituz, ondorengo definizio hau erabiliko genuke esanahi zehatzena bezala:

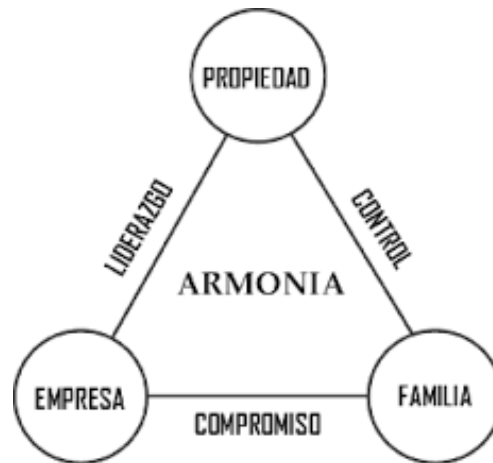
“Enpresa bat familiar bezala jotzen da bere jabetasuna osotasunean edo jabetasun horren portzentaia handi bat familia bakar baten edo hainbat familiaren esku dagoenean, familia horretako kideak, noski, erakundearen administrazio eta zuzendaritzan modu erabakigarri batean parte hartzen duten bitartean. Beraz, erlazio estu bat existitzen da jabetza eta gestioaren artean, edo beste modu batera esanda, argiago oraindik, erakundearen bizitza eta familiaren bizitzaren artean”.



1.2) FUNTZESKO EZAUGARRIAK

Familia enpresa baten ezaugarriak aipagarrienak ondorengoak izango lirateke:

- **Lehendabizikoa eta beharrekoa, funtsezkoa, enpresaren jabetasuna familia bati dagokiola, hau da, erakundearen jabetza familia talde baten barnean kontzentraturik aurkitzen dela.** Honek argi adierazten duen moduan, botoen nagusitasunaren ahalmena enpresa hau sortu zuten eta familia bateko kideak diren edo herentziaren (oinordekotza) bidez haien ondorengo bihurtu direnen menpe egon beharko luke, non azken hauek, erreleboa hartu eta enpresari jarraitasuna emango dioten. Ondorengo belaunaldiei buruz mintzatzen garenean, normalean, seme-alabei buruz ari gara, eta gehienetan, ondarearen herentzia ez ezik enpresaren gestio edo kudeaketa ere jasoko dute. Argia eta logikoa den bezala, zenbat eta generazio edo belaunaldi gehiago izan, orduan eta adar edo senide talde gehiagotan banatuko da jabetza.



Gure araudiari erreparatu, ez da existitzen inolako portzentaia exigentziarik edo minimorik kotizatzen ez duten familia enpresentzat ez merkataritzarako araudian ezta araudi zibilean ere. Gainera, hori gutxi balitz, ez da ezartzen inolako mugarik familia enpresa bezala zein erakunde ulertu behar den adierazten duenik. Horregatik, guzti honek ondorengoa suposatzerara eramaten gaitu:

Nahikoa izango da enpresaren kapitalaren jabetasun edo titulartasunaren portzentaia txiki bat izatearekin, beti, portzentaia horrek enpresaren kontrola ematen digunean eta familia kontzeptua modu zabal batean ulertzen dugunean. Gehiago oraindik, enpresa bere osotasunean titular bakar batena denean baina etorkizunean bere seme-alabekiko transmisioa planteatzen duenean, (bai ezkon kide bizikide, bizilagun, senar-emazte...),

enpresa hau familia enpresei aplikatzea dagokien araudiaren esparru edo eremuan sar genezake.

Konpainia kotizatuei dagokienean, (haien jabetasuna akzioetan banatuta dagoenean eta akzio-jabe nagusi edo printzipalak boto eskubideen %50 baino gutxiago duenean), familia enpresen definizioa aplikatu edo ezarriko zaie, beti ere, enpresa sortu edo jaso zuen pertsona zein bere familiarrak edo ondorengoek gutxienez boto eskubideen %25 jabetasuna baldin badaukate. Hau da, nahiz eta familiak enpresaren boto eskubideen nagusitasun absolutua ez izan, erabakiak hartzerako orduan bere akzio partaidetzaren ondorioz zeresan esanguratsua duenean.

- **Familiak enpresaren gobernuan parte hartzen du eta askotan, enpresaren kudeaketan ere.** Gutxienez, familiako kide edo hauen senide batek, enpresaren gobernuan edo kudeaketan parte hartu behar du. Honek ez du behartzen familiako kide batek zuzenean enpresa kudeatu behar duenik (nahiz eta lehenengo belaunaldian normala izan), baizik eta nahikoa dela enpresaren eguneroko zereginak profesionalen esku uztea. Enpresaren kudeaketa zuzena izan arren, gobernu estrategikoa eta kontrol gobernu familiarren esku egon beharko da. Honekin esan nahi dena, zera da, familia askok profesional batzuen eskuetan utzi dezaketela eguneroko ekintzak, baina nahiz eta enpresak bide on bat jarraitu eta gauzak ondo egin profesional horien eskaera edo jarraipenarekin, profesional horiek enpresako arduradunen (familiarren) menpe eta hauen agindupean egongo dira.

- **Enpresak bere sortzailearen eta gaur egungo titularren bizitzatik eta bere bizitza aktiboetatik haratago doan iraunkortasun borondatea izan behar du.**

Iraunkortasunaren bokazio edo zaletasun bat existitzen da, familia enpresaren balore propioen transmisioarena. Iraunkortasun edo jarraitasunaren ideia honek ikuspuntu metajuridiko batetik ematen dio zentzua azken finean familia enpresa bati, bere iraupenari, familiarren kideen borondateari enpresa mantentzeko bai eta legatua ondorengoei oinordekotzan uzteko.

1.3) GOGORTASUNAK ETA AHULTASUNAK

GOGORTASUNAK



Familia enpresen abantaila konpetitiboak familia bera eta enpresaren artean existitzen den interrelazioaren ondorio dira.

Enpresa mota hauen gogortasunak argi daude:

1. Konpromisoa eta epe luzerako ikuspegia:

Familia enpresak bere sortzaileen bizitza proiektu bezala ikusi behar ditugu, eta era berean, bere seme-alaba edo oinordekoena, hauek erakundearen kontrola onartu edo jasotzen dutenean, sortzaile horien erretiroaren ondorioz.

Aipagarria da, etengabe gainditzeko motibazioa eta aurrerapenerako kapazitatea edo erraztasuna, guzti hauek, sortzailearen arrakasta lortzeko motibazioaren ondorio direla. Argi dagoen bezala, enpresa-gizonak arriskatu egiten du, ondarea, kapitala, prestigio edo ospea eta bai familiaren etorkizuna ere. Horregatik, arrakasta behar du eta bere esku dauden gauza guztiak egingo ditu hori lortzeko, gailurrera iristea bezala baita arrakasta berarentzat.

Familia pozik eta harro sentituko da sortutakoaz, eta enpresaren jabe bezala, eguneko ordu guztiak eskainiko dizkio enpresari, berak izan eta erakutsi behar baitu dedikazio eta interes gehien bere enpresaren hazkunderako, iraupenerako eta ondorengo generazioen oinordekotzarako

Emaitza bezala, familia osatzen duten kide asko enpresarekin identifikatzen dira eta nolabait esateko, gehiago lan egiteko prest daude, bai eta bere irabazien zati bat enpresan bertan berrinbertitzera, azken honen iraupena ziurtatzeko, batez ere epe luzeari dagokionean.

Horren ondorioz, askotan, gehienetan, bere planifikazioa eta antolamendua, epe luzeari begira egingo dira, berehalako mozkinetatik haratago. Honek internalizazioaren estrategia edo ideia errazten du nolabait esatearren, izan ere, proiektu honek denbora behar baitu aurrera egiteko.

2. Jarduteko orduan autonomia:

Enpresa sortzen den momentuan, hau da, bere lehenengo jabearen esku dagoenean, (lehenengo belaunaldian), jabetza pertsona gutxi batzuen eskuetan soilik kontzentratuta dago eta honek, abantaila garrantzitsu batzuk ere ekartzen ditu berarekin. Horien artean, erabakiak hartzerako orduan adopzio azkar bat hartzeko gaitasuna dago, korporazio nagusiek ez bezala, prozesu formalak eragotziz, bere kostu guztiak denbora eta eraginkortasun baldintzetara lotuak daudelarik.

Gainera, lehenengo garai honetan (lehenengo belaunaldian), bai erabakiak hartzerako orduan zein finantza arloan, familia enpresek ez dute zerikusirik eta ez daude akzioen jabeen bilera (kontsentsu) baten menpe, baizik eta pertsona bakar batek edo bik planteatzen dituzte egin beharreko ekintzak eta haiek lortzeko egin beharreko jarduerak jartzen dituzte habian zuzenean. Hala ere, enpresak bizirauten badu, ondorengo belaunaldietan jabe gehiagoren esku gera daiteke eta hazkunde bat ere izan dezake, horregatik, abantaila hauek erabakiak hartzerako orduan ez lirateke horren azkarrak eta errazak izango, enpresa eta familiaren handitzearekin batera erabaki horien konplexutasuna handitzen delako eta

pertsona gehiagoren iritziaren menpe dagoelako. Orduan, erabaki ezberdinak hartzeko, familia eta gobernu organoak eratzea beharrezkoa izango da.

3. Egonkortasuna lerro edo linea estrategikoan:

Enpresaren kultura definitzen duten oinarrizko printzipioak eta funtsezko lerro estrategikoak, beste enpresak baino askoz ere egonkorragoak izateko joera dute, izan ere, ez baitaude kudeaketan ematen diren etengabeko aldaketei lotuta.

4. Autofinantzaketa:

Mozkinen banaketari buruz, esan daiteke, agerian geratzen dela, nola autofinantzaketa, mozkinen berrinbertsio bezala ulertua, familia enpresen ezaugarri garrantzitsu bat den.

Autofinantzaketa eta berrinbertsio gradu altuago bat mozkinen dagokienean gogortasun bezala uler daiteke, enpresaren etorkizuneko hazkundea finantzatzeko orduan. Honek, aldi berean, berarekin baitakar, kostuen kontrol gogor, zehatz eta zorrotzago bat.

Batez beste, harrizko datua izan arren, Espainian, enpresa mota hauek mozkinen %3,6 soilik banatzen dute eta enpresa mota hauen %86,2-k, azken bi urteetan ez dute irabazirik banatu krisiari modu indartsuago batean aurre egin ahal izateko. Azken urte hauetan, (atzerapen urte gogorrak), familia enpresek gogor egin dute apustu autofinantzaketatik. Alde batetik, bere zorpetzea murriztu edo mugatzeko, honek arrisku latzak ekar ditzakelako berarekin, eta bestetik, kanpo finantzaketa lortzeko dituzten zailtasunengatik.

Familia enpresen txostenean adierazten dute, familia enpresek zorpetze ratio txikiagoak erakusten dituztela beste enpresa ez-familiarrak baino, bai krisi aurretik bai eta ondoren ere. Gainera, ratioetan dauden alde hauek handitu egin dira azken 10 urteetan eta honen arrazoia ondorengoa da:

Enpresa familiarraren jabe direnen konpromezua enpresaren finantzaketa bere errekurtsu propioekin mantentzeko. Argi dago, jabeek kanpo finantzaketa zenbat eta gutxiago nahi izango dutela, hirugarren horiek enpresan eraginik ez edukitzeko.

5. Lehiakortasun malgutasuna:

Gogortasun hau hertsiki lotuta egongo litzateke aurrekoarekin, izan ere, ziklo ekonomikoaren depresio garaian ajustatzeko duten ahalmenak, langileriaren egonkortasunean efektu kontsideragarriak ditu. Hau da, autofinantzaketaren bidez ez duzu zure etorkizuna beste batzuen eskuetan utziko, era batean esatearren zutaz baliatzen zara eta ez duzu zure ondarea arriskuan jartzen.

6. **Ezagutzaren jarraitasuna eta negozioan esperientzia:**

Logikoa den bezala, familiek haien enpresetan duten zeregin handienetako bat, besteen artean, beren ezagutzak, esperientzia eta jasotako abileziak ondorengo belaunaldiei transmititzea da, eta honi ematen diote lehentasuna.

Horrez gain, familiaren baloreak eta kulturak ere berebiziko garrantzia dute, eta hauek langileei transmititzea ezinbestekoa da hauek errespetatu dituzten.

Askotan, familiako kide asko oso gaztetatik sartzen dira erakundean, langile edo arduradun bezala, honek beren konpromiso maila handitzen duelarik eta enpresa zuzentzeko beharrezkoak diren tresnen ezagutza izatera eramaten ditu.

Familia enpresek, normalean, bere “modu edo teknika propioak” dituzte gauzak egiteko, hau da, “know how” komertzial bezala ezagutzen den ezberdintasuna, bere lehiakideek ez dutena, ondorengo belaunaldietara igarotzen dena eta kudeaketa edo zuzendaritza estrategia bezala iraunarazten duena, betikitzen duena. Honen adibide garbi asko existitzen dira, izan ere, gaur egun familia enpresa asko dira zenbait belaunaldi igaro dituztenak eta oso ongi daudenak, baina denbora honetan zehar zenbait krisiri aurre egin behar izan dietenak, batzuk handiagoak, beste batzuk txikiagoak, batzuk enpresa barnekoak eta beste zenbait, ordea, kanpoaldekoak. Hala ere, guztiei gain hartu diete eta bizirik diraute.

Know-how azaltzea ez da erraza, honen esanahia hau da, “egiten jakin”. Baina ez da berdina ezagutza izatea edo egiten jakitea. Esaterako, ikasketa gabeko baina 20 urteko esperientzia duen programatzaile batek, ezagutza praktikoa handia ditu eta ondorioz, know-how on bat. Modu berean, lizentziatu berri batek, ezagutza teorikoa asko izan ditzake baina praktikoa ez baldin baditu, ez du bere lana aurreko langileak bezala egingo. Askotan know how hau talde baten ezagutza izaten da, beste pertsona edo talde bati azaltzeko oso zaila dena, eta gainera, interesatzen ez dena, zeren eta profesional askok ezberdintasun praktikoa honetan oinarritzen dutelako beren negozio-arrakasta eta horregatik bereizten dira.

Hau da, enpresa mailan, profesional, industria edo enpresa bakar batek ezagutzen dituen sekretu, ezagutza, estrategia... edo dena delakoa izan daitezke, eta horregatik bereizten da bere lehiakideengatik eta lortzen du arrakasta. Esaterako, saltzaile on baten know-how-a bere karisma, salmenta estrategiak, bere bezero-zorroa edo zerrenda... izan daitezke. Know howak ez du zertan ukiezin bat izan behar, objektu konkretu bat ere izan daiteke, esaterako makineria espezializatu eta berezi bat, datu base bat... edo baita ere patenteak, zerbitzu bakarrak, logistika determinatu bat... hau da aktibitate horretan ezagutza jakin bat ez dena baina lehiakideengandik bereiziko duena. Beraz, know howa gauza asko eta desberdinak izan daitezke baina lehiakideengandik bereizten duen zerbait, eta horregatik, enpresa edo industria munduan, lehiakortasun legeengandik babestuta dagoen informazio konfidentziala da, eta askotan bere baimen gabeko transferentzia zigortua izaten da. Aipatu ere, know how-a saldu daitekeela eta enpresa batzuk beste batzuei ukigarria eta baliogarria den aktibo bat

bezala saltzen dizkiete. Beraz, laburbilduz, zerbait zure lehiakideek baino hobeto egitearen arrazoia, beraiengandik bereiziko zaituena.

7. **Leialtasun (zintzotasun) eta konfiantzaren arteko loturak:**

Enpresako zuzendarien arteko familia erlazioaren loturak abantaila bat izan beharko luke gauzak ondo eginez gero, betiere, haien arteko komunikazio on batez baliatuz. Argi dago, familiaren barnean haien arteko erlazioak zenbat eta estuagoak izan, orduan eta errazagoa izango dela negozioaren jarraipena eta bide ona, erlazio on eta sano horrek zuzendari diren familia-kide horiek ezarrita dauden printzipio eta baloreengatik markatuta egotea errazten dutelako.

8. **Fidagarritasuna eta argitasuna:**

Familia enpresek bere izena eta ospe edo erreputazioa dutenez, haiek eskaintzen dituzten produktu eta zerbitzuei lotuta, beraien produkzioaren kalitatea handitzeaz arduratzen dira, bai eta haien bazkideekin (bezero, hornitzaile, langile, komunitate...) erlazio on bat mantentzeaz.

Enpresa familiarren beste ezaugarri bat bere hurbiltasunean adieraz daiteke, konpromezua, hau da, atentzio maitekorrak, beroak, arretatsua eta saiatsua eskaintzen dute zerbitzu kalitate hobekoak gain, eta honek, bere bezeroen artean konfiantza eta fama edo ospe hobea izatera eramaten dute.

Azken finean, bere produktuen kalitateagatik eta bere bezeroen asebetetze edo poztasunagatik duten kezka, eremu nazionaletik haratago proiektatzen da eta arrakasta faktore bezala laguntzen du internalizazioan.

9. **Enpresa kultura sendoa:**

Familiako kide guztien konpromezuaren fruitua dela esan genezake, eta hau, erakundeko gainerako langileei ere transmititzen zaie.

Kasu gehienetan, sortzaileak erlazio handiago eta hobeko bat izango du bere langileekiko, baita erantzukizun handiago ere, haiek lagundu baitiote enpresa martxan jarri ondoren bere hasieran. Erlazio estu honen ondorioz, langileek ere balorazio on bat izango dute bere nagusiarekiko, zeinek talde bat bezala sentitzera eta lan egitera eramango dituen.

Harreman honetaz hitz egiten dugunean, baliabide ukiezin batez ari gara, epe luzera lehiakortasun abantaila garrantzitsu bezala agertuko dena, hain zuzen ere, langile edo enpresa kide guztiak beren esfortzuak batu eta talde bezala lan egitera eramaten dituelako, arrakasta lortzera, gailurrera iristera proiektu internazionalari dagokionean.

Lehiakortasunari dagokionean, abantaila konpetitibo hauek ahalik eta gehien esplotatzeko, ezinbestekoa da familia enpresek, haien situazioak enpresa ez-familiarrekiko abantaila ahalbidetzen dien alderdi eta elementuei ahalik eta partidu gehien ateratzea.

Honek, berarekin dakar, beste gai batzuekin batera, enpresaren erantzukizun sozialaren sentsua bultzatzea, indartzea eta sustatzea, familiaren izen ona enpresa kalitateari lotzea, familiakoak ez diren langileei eman beharreko tratuari dagokionean bidezko arauak ezartzea eta barneratzea, ekoizpen sistemei eta enpresa ingurune aldakor bati adopzioa, epe luzerako plan estrategikoen diseinua, bai eta arima berritzailea eta ekintzailea kontserbatzea eta transmititzea etorkizuneko belaunaldiei begiratuz.

AHULEZIAK



Bere ahuleziei erreparatzen diegunean, aipagarriena eta garrantzitsuen finantzazioa lortzeko dauden zailtasunetan izango litzateke, batez ere, gaur egun, kredituen ematea murriztu egin delako ekonomiaren atzerapen edo egoera larria dela medio. Enpresa bat duten familiak arrisku handia hartzen dute, hain zuzen ere, beren ondare edo kapitala jokoan jartzen dutelako. Hori dela eta bere hazkundera mugatua ikus daiteke.

Bestalde, enpresa familiarren artean hainbeste porrot egotea hainbat arrazoiren menpe dagoela ikusi da. Arrazoi hauetako asko beste edozein enpresa motak ere porrot egitea ekarriko luketenak dira, esaterako, bere lana gaizki betetzen duen gerentzia bat, hazkundera finantzatzeko kapital nahikoa ez izatea, kostuen kontrol egokia ez izatea, industriaren aldaketak eta beste zenbait arrazoi. Hala eta guztiz ere, enpresa familiarrek badituzte beste zenbait ahultasun beraien izateko erari dagozkienak, hau da, enpresa mota hauei besterik kalte egiten ez dietenak bere naturaltasunagatik edo izaeragatik, bere ezaugarriengatik. Hauetariko batzuk ondorengoak dira:

1. Konplexutasuna:

Familia enpresak, gobernu arloari dagokionean behintzat, beste enpresa batzuk baino konplexuagoak izan ohi dira. Gehiagoko konplexutasun honen zergatia argi dago, hain zuzen ere, familiaren gaiak eta emozioak enpresari lotzean, enpresa hauek aurre egin behar dieten alorren konplexutasuna handitzen da.

Enpresaren jabeak diren eta enpresa zuzentzen duten pertsonen arteko erlazio familiarra existitzeak, lehen aipatutako alderdi positiboak alde batera utzita, arazo nabarmenak ekarri ditzake familia barnean gatazkak sortzen baldin badira, zeintzuk arinago edo beranduago eragina izango duten enpresan.

Beste enpresa mota batzuekin alderatuz, familia osatzen duten kide ezberdinek lanpostu diferenteak izango dituzte enpresaren barnean, hau da, bakoitzak paper ezberdin bat izango du eta honek, askotan, alienazio falta batera eramán gaitzake familiako kide guztien arteko pizgarriei dagokienean. Hau da, paper ezberdinak izango dituzte enpresan eta familian eta horren ondorioz, haien aktuatzeke era ere ezberdina izango da. Azken paragrafo honen adibide zehatz bat ondorengoá izango litzateke:

Demagun familia bat 3 seme-alaba dituena, non bakoitzak bere lanpostua izango duena familiarena den enpresaren barnean. Familian, adinagatik, agian, nagusienak izango du pisu gehien, edo hori izango litzateke normalena. Hala ere, enpresan, bere ikasketengatik edo dena delakoagatik anai gazteenak(txikiak) dauka lanpostu hobea, eta nahiz eta etxean alderantziz izan, enpresa barruan anai nagusiak kasu egin eta anai gazteenaren exigentziak bete beharko ditu. Honek, askotan, gatazkak ekar ditzake, esaterako anai nagusiak ez baldin badu nahi gaztea bere gaintetik egotea, eta ondorioz, beharbada, arazo larriak sortuko lirateke.

2. Seriotasun eza edo formalidade eza:

Familia gehienek haien enpresak euren kontuz zuzentzen edo gidatzen dituztenez, batez ere, lehenengo eta bigarren generazioetan, oso ardura edo interes txikia izaten da argi artikulatuta, lotuta dauden praktika eta prozedura komertzialak finkatzerako orduan. Hau da, erabakiak bat batean hartzen dira askotan, edo eta ez daude behar bezala azalduta eman beharreko pausuak praktika eta prozedura komertzial horiek aurrera eramateko.

Familia eta enpresa handitzen doazen heinean, egoera honek, zenbait eraginkortasun eza izatera ekar diezazkioke enpresari, bai eta, enpresaren jarraitasuna mehatxatu dezaketen zenbait barne gatazka.

3. Estructura edo egitura ez oso argiak eta rolen disimulua edo ezkutaketa:

Funtzioak inolako agiritan agertu gabe heredatu daitezke, eta horregatik, handik denbora batera, errakuntza sor dezakete nork egin duen eta zer egin duenari buruz (nork hartzen dituen erabakiak, nork zuzentzen dituen, nork betetzen dituen...). Malgutasun handiko egiturez ari gara hizketan, beste zenbait alorretan berebiziko abantaila suposa dezaketenak, baina ez direnak batere egokiak hedapen globalerako prozesuak hasteko.

Ondo legokeena da, behar diren postuak enpresaren beharren arabera sortzea eta ez familiaren beharren arabera. Azken lerro honek lelokeria bat eman dezake baina berebiziko garrantzia du, esaterako, existitzen dira enpresa-gizonak, bost seme alaba izanez gero, bost zuzendaritza lanpostu ezberdin sortzen dituztenak beraien negozioaren barnean, enpresaren

tamaina txikia denean eta ez direnean beharrezkoak horrenbesteko postu zuzendaritza ondo eramateko.

4. Diziplina falta:

Nahiz eta beste askok kontu handiz egin, zenbait enpresa familiarrek ez dute arreta edo ardura nahikoa jartzen ezinbestekoak diren sail estrategikoetan. Esaterako, zuzendari orokorraren oinordekotzaren planifikazioa edo eta beste zenbait gerentzia postu garrantzitsuetan hartu beharreko erabakiak zehazterako orduan, edo eta familiako kideen lana enpresaren barnean eta kanpoko exekutibo gaituak erakartzeko eta mantentzeko orduan ez dute esfortzu handirik egiten eta arreta handiagoa jarri beharko lukete. Jakina den bezala, hain garrantzitsuak diren erabaki hauei uko egitea edo behar den bezalako arretarekin ez erantzutea eta paso egiteak, betiere enpresaren kalterako izango da eta porrot komertziala izatera eraman ditzake enpresak.

Bestalde, aurrerago aipatuko dugun bezala, oinordeko baten faltak ere, bai eta hauen ezgaitasunak edo ikasketa zein prestakuntza faltak, enpresaren desagerpena ekar dezake.

5. Enpresaren segida edo ondorengotza:

Enpresa familiarren arazorik korapilatsuena eta nagusia da hau, guk gure lanean zehar ahalik eta argien uzteko ahalegina egingo duguna, eta aurrekoarekin erlazionaturik dago, izan ere, enpresa sortzailearen bizitzatik edo bizitza aktibotik haratago doan oinordekotzari buruz ari baikara, hau da, enpresa belaunaldi batetik hurrengoetara igartzeko prozeduraz mintzatzen ari gara azken finean.

Mota honetako enpresa askok sekulako arazoak izaten dituzte bizirauteko oinordekotzaren une edo momentuan, hau da, enpresa belaunaldi batetik hurrengora igarotzen den garaian. Familia enpresak gurasoetatik seme-alabetara igartzeko pentsatuak edo planteatuak egon ohi dira. Halaber, askotan, seme alabek haien bidea jarraitzen dute eta ez da batere erraza izaten enpresaren zuzenbideari eta honen sortzailearen legatuari jarraitasuna emango dioten ondorengoak aurkitzea.

Oinordekotza erronka garrantzitsua da familia enpresarentzat, bere arrakastaren emaitza izango baita belaunaldi aldaketa eta enpresaren biziraupena. Horregatik, ezinbestekoa den erronka baten aurrean gaude eta hau gainditzeko planifikazio bat beharrezkoa da. Oso komuna izan ez arren, egiaztatuta dago denborarekin plan bat egin duten enpresek aukera gehiago dituztela belaunaldi aldaketari aurre egiteko.

Familia Enpresen Institutuaren arabera, enpresa mota hauen bi herenek (2/3) ez dute lehenengo belaunaldia igarotzen, hau da, %30 baino gutxiago iristen dira bigarren

generaziora, eta %80 ez da hirugarrenera heltzen. Institutuaren 2010 urteko datuen arabera, enpresa gehienek ez dute modu formal batean planifikatzen oinordekotza eta %5 baino gutxiagok uzten dute behar bezala idatzita. Dena den azken urteetan, 2010-2014 urte bitartean behintzat, aldaketa positibo bat izan da eta gauzak hobera egin dute.

Adituek diote gaur egun garrantzia handiagoa ematen zaiola oinordekoaren formazioari eta aldaketa edo eskualdatzea ere denbora nahikoarekin planteatzen dela.

Beste alde batetik, kontuan izan behar da, nahiz eta jabetza oinordetzan jaso dezakeen, beste zenbait elementu fisiko jasotzen diren bezalaxe, zorigaitzoz, talentua, adimena, gaitasuna... ez dira modu berberetz heredatzen. Hori dela eta, enpresa familiar askotan faltan botatzen dira azken hauen profesionaltasun prozedurak, zeinek enpresaren biziraupena laburtzea ekar dezake, eta ondorioz, enpresaren heriotza azkarra.

6. Arriskuarekiko erresistentzia:

Familia enpresa gehienek bere ekintza edo lana kontrolpean duten ingurumen ezagun batean aurrera eramatea nahiago izaten dute. Gutxi dira bere lehentasun propioz aurrerapausoa ematen dutenak, gehiago da, egiten duten gutxi horiek ere, gehienetan, bere burua behartuta ikusten dutenean eta irtenbide bakarra denez haien salmentak handitzeko horretara derrigortuta daudela ikustean egiten dute.

Internazionalizazioa oso apustu arriskatua izaten da, gainera ez da ezaguna eta sorpresa asko izan ditzake. Arrazoi honengatik zailagoa da pausu hau ematea, hain zuzen ere, diru asko irabazi daitekeelako baina bizi oso bateko lana bat-batean galarazteko arriskua ere norberaren gain hartu behar da. Azken hau diot, normalean familiaren aberastasunaren zati garrantzitsu bat negozioan sartuta dagoelako. Hau da enpresa familiarren ezaugarri nagusienetako bat, izan ere, gehienek ez dute nahi izaten kanpo finantzaketarik bere negozioarako, asko arriskatzea ez dutelako komenigarria ikusten. Honen arrazoia erraza da, izan ere, familia enpresa baten sortzaileak kanpo finantzaketarekin batera zenbait arazo har ditzakeelako bere gain, adibidez, eskatutakoa finantzatzeko gai ez bada bere ondarearen bidez ordaindu beharko du, bere aktiboak ere arriskuan jarriko ditu bankuaren aurrean eta ondorioz, hirugarren horiek zer esan handia izan dezakete enpresaren etorkizunean.

7. Beranduago edo astiroago internazionalizatzeko prozesua:

Honen arrazoi nagusia begi bistakoa da, hau da, bere esku errekurtsu gutxiago izatearen ondorio izango litzateke (bai finantzarioak, gizatiarrak zein teknologikoak), bai eta kontrol eta informazio tresnak oraindik ez izatea oso aurreratuak.

Normalean, ia beti ez esatearren, familiako kideek bere enpresan bakarrik egin dute lan eta ez dute ikusi edo ez dituzte bizi internazionalizazioaren esperientziak beste konpainia batzuetatik, zeinek fenomeno (internazionalizazioa) honen aurrean lehen agerraldia enpresa familiarraren bitartez egitera eramango dituen.

Era berean, familia enpresek eraberritzeko beharrari egin behar diete aurre, aipatutako internazionalizazio beharrari, bere tamainaren gorabeheri... modu zuzenean edo aliantzen bitartez, gero eta globalizatuagoa den eta gero eta lehiakorragoa den mundu ekonomiko batean bizi ahal izateko. Gainera, bere hazkundeak sor ditzakeen gatazkei aurre egin beharko diete enpresaren kontrolaren mantentzea familiaren esku egoten jarraitzeko.

8. Eraberritze teknologikoa, internazionalizazioa, enpresaren tamainari dagozkion adostasunak bezalako beharrak:

Puntu hau aurrekoarekin lotuta dago, bertan ere internazionalizazioaren gaiak zer esan handia duelako. Aipatutako arlo guzti hauek kontu handiz hartu behar dira, zuzenean eta bakarrik, edo eta aliantzen bitartez, izan ere, gero eta konplexuagoa, lehiakorragoa eta globalizatuago dagoen mundu ekonomia batean bizirautea ez baita batere erraza, eta honek enpresaren hazkundera dakarren bezala, hazkunde horrek familiaren enpresarekiko kontrolean gatazka edo liskarrak ekarri ditzake. Horregatik hartu behar dira kontu handiz zenbait erabaki, enpresaren hazkundera beharrezkoa delako bizirauteko, bestela desagertpenera eramango dugulako, baina ospe edo tamaina hori handitzeko ekintzak kontu handiz eramana behar dira aurrera.

Horregatik, enpresa familiarrak, beste edozein enpresari eragin diezaieketen arazo guztiez gain (errentagarritasuna, lehiakortasuna, biziraupena krisi garaian...), beste arazoren bat ere hartzen dute bere gain. Bereziki arazo familiarrak sar genitzake bertan, oso ohikoa delako, esaterako, familiar askok bere jabetasun zati bat galtzeari uko egitea, edo lanpostu garrantzitsuak profesionalizatzeari uko egiten dieten familiarrak, familia adar ezberdinen arteko gatazka edo borroka jabetza lortzeko...

Arazo horietako asko komunikazio faltan egon daitezkeela aztertu da, eta esperientziak dio mekanismo ezberdinak existitzen direla, tresna ezberdinak edo sedeak, familiarrak bildu eta bertan egoki komunikatzeko haien artean, arazo horiek saihestu edo konpontzeko asmoarekin.

Eragozpen hauek gaindituta, familia enpresak lan aukera eta etorkizuneko aukera garrantzitsu bezala azaltzen dira, non lan ingurumena oso egokia eta ona izan daitekeen. Horregatik errepikatzen dugu, gaur egun, enpresa mota hauek munduko ekonomiaren

oinarri nagusia direla herrialdeen Barne Produktu Gordinaren %50a suposatuz, eta datu bezala, ikasle edo estudianteen %80ak enpresa familiar batean lan egiten bukatuko du, hau da, 5 ikasletik 4k, oso datu interesgarria beraz.

Errealitatean, enpresa familiarrei dagozkien abantaila eta eragozpenak modu estu batean lotuta daude. Hau da, bere ezaugarrietako bakoitza positiboa edo negatiboa izan daiteke enpresarentzat, familiak ezaugarri berori modu egoki batean bideratzeko edo orientatzeko familiak duen gaitasunaren arabera.

Beraz, enpresa familiar bat honelakoa ez den beste batetik bereizten duena zera da, alderdi espezifiko batzuen existentzia, zeintzuk erakundearentzat onak edo txarrak izan daitezkeen. Gakoa ez dago bere izaera familiarrean bakarrik, baizik eta familiak berak daukan gaitasunean bere ezaugarriak modu egoki batean esplotatzeko eta bestalde, hauek dauzkaten edo dakartzaten efektu negatiboak ahalik eta gehien txikitzeko.

Argi dago, familia enpresa bat beste edozein enpresa desagertzen den arrazoi berdinegatik desagertu daitekeela: Tamaina eskasa eta nahikoa ez izatea, egokia ez den teknologia, kapital finantzarioaren gabezia edo eskasia, planifikazio txarra, merkatuari modu egoki batean adaptatzeko zailtasuna, eta orokorrean, zuzendaritzari dagokion beste edozein hutsune edo urritasuna.

Hala eta guztiz ere, biziraupenari begiratzen badiogu, esperientziak frogatzen edo erakusten du familia enpresen desagertzea normalean aipatu ditugunetatik ezberdinak diren beste faktore batzuei lotuta egoten dela, eta hauek, zuzenean bere izaera familiarretik deribatzen direla.

1.4) FAMILIA ENPRESEN EREDUAK

Familia enpresa guztiak ez dira berdin berdinak, baizik eta haien artean ere, ezberdintasunak existitzen dira. Hori dela eta, haien ezaugarri eta portaera ezberdinei erreparatuz, bost tipologia handi ezberdindu daitezke.



EREDU KAPITAINA: (SORTZAILEAK ZUZENDUTAKO ETE-AK)

Hauen artean, enpresa txiki eta ertainak bereiz daitezke. Eredu honen barnean sar ditzakegu negozio komertzialak, denda edo jatetxe baten modukoak. Dena den, modelo honen barnean profesionalizazio maila nulua dela esan dezakegu, hain zuzen ere, negozio txiki baten aurrean aurkitzen garelako, non eragiketen kontrola liderrari delegatzen zaizkion (normalean, gurasoak, ama edo aita). Bestalde, zuzendaritza modeloari dagokionean, familiako liderra dena izaten ohi da enpresaren lider edo nagusia; etorkizun batean hedapen edo zabalkuntza bat izateko edo merkatu zabalago batera iristeko aldaketak gertatu edo eman ezean. Enpresa eredu hauek, bere lehenengo belaunaldian desagertzen dira, edo bestela, negozio modelo “Enperadore” batean bihurtzen dira. Beren batez besteko adina 28 urtekoa da. Espainian existitzen diren enpresa familiarren artean %24ak organizazio kapitain baten ezaugarriak biltzen dituzte.

ENPERADORE EREDUA: (LIDER BATEN ESKUTIK LOTU EDO KOHESIONATUTAKO ENPRESA ETA FAMILIAK):

Familia zein enpresa konplexutasun dezenteko erakundeak, baina gutxi aurreratutako egitura batekin. Akzioak batera lan egiten duten bi belaunaldiren artean banatzen dira. Hala ere, boterea pertsona bakar baten eskuetan aurkitzen da, enpresa eta familia zuzentzen duen liderraren eskuetan hain zuzen ere. Hamar enpresa bakoitzetik bi “Enperadore” enpresa ereduari dagozkio. Beren batez besteko adina 41 urtekoa da.

Aurretik esan dugun bezala, familia korapilatsu batek konplexutasun handiko enpresa bat daramaenean ematen da. Sarri, hazkundean dauden enpresak aurkitzen dira eredu honetan.

Profesionalizazio maila enpresarekin batera hazten da. eta arriskurik aipagarriena familiako liderrak ezin duela erabakien zuzendaritza eta erantzukizuna alde batera utzi da.

“Enperadore” ereduko enpresen hurrengo maila ideala, “Korporazio” eredu da, aldaketak egon ezean, enpresa hauen arriskua bigarren belaunaldian desagertzea delako.

TALDE FAMILIARRAREN EREDUA: (FAMILIA LUZE ETA ZABALA ENPRESA TXIKI BATEAN LANEAN)

Tamaina ertaineko enpresa mota hauetan akziodun zenbaki inportante bat dago (6,5 batez beste), nahiko aurreratuta dagoen estruktura bat daukate eta komunikazio egokia, ona, daukate.

Familia korapilatsuen bidez bideratu edo zuzendutako enpresak dira. Dedikazioa altua da eta familiak enpresaren zerbitzuari lotuta lan egiten du. Talde familiarren ereduak lider bat baino, legatu bat pertseberatzea bilatzen du, hala ere, profesionaltasun maila galtzera iris daiteke instituzionalizazio prozesu baten gabezia egonez gero.

.Lehenengo belaunaldiaren intentzioa, biziraungo duen negozio bat sortzea izaten da, eta bigarren belaunaldiarena, normalean, lehenengoaren ideia honekin jarraituz, negozio tradizional hau irauaraztea urteetan zehar izan ohi da. Profesional familiarren eredura igarotzen ez baldin bada, zaila da enpresa mota honek hirugarren belaunaldi baten aurrean bizirautea.

Arazoa etor daiteke, hirugarren belaunaldi bateko kide gazteenek ez daukatenean negozioarekin jarraitzeko gogo edo interesik.

Enpresa mota hauek totalaren %22 suposatzen dute. Beren batez besteko adina 45 urtekoa da eta esan daiteke, enpresak, 30 urteko bizitzaz geroztik kontsolidatu egiten direla eta modelo edo eredu denbora eta urte askoan zehar mantendu daitekeela.

PROFESIONAL FAMILIAREN EREDUA: (AHAIDE, SENIDE TALDE BAT, INTERES KOMUNAK DITUEN NEGOZIO BAT HEDATZEKO, ZABALTZEKO ELKARTUA)

Lehen helburua zeregin edo operazio profesionala duen negozio bat izatea da, eta zuzendaritza ereduaren gakoa da familiak exigentzia maila altu batekin zuzentzen duela enpresa. Eredu hau korporazioan bilakatzen da hazten doan heinean eta hainbat belaunalditan zehar irauten du bizirik. Gako nagusia, familiek operazio profesionalak helburu printzipal bezala mantentzean dago.

KORPORAZIO EREDUA(FAMILIA KORAPILATSU BAT ENPRESA KONPLEXU BAT GOBERNATZEN)

Korporazio enpresa hedatuenetako bat da bere dimentsio anizkoitzetan, eta antzinakotasun handiena duena, batez beste 61 urteko adina dutelarik. Eredu honetako enpresa motak enpresa handiak dira eta seme-alaba, lehengusu-lehengusina eta ilobaz osatuak. Instituzionalizazio egoki

bat sortu eta enpresa hazten denean, familiarrak nagusi eta zuzendari sinboliko izatera soilik pasatzen dira, hau da, gestioa hirugarrenen eskuetan gelditzen da eta hauek alde zuzenetik erabakitako edo hitzartutako bere zuzendaritza funtzioak bete beharko dituzte gobernu korporatibo estruktura batean.

Beraz, bere zabalkuntza maila “familia profesional”-arena baino zertxobait garatuagoa da, baina azken honetatik ezberdintzen duen ezaugarriak ere badaude, familiak ez du beharrezkoa ikusten enpresaren gestioan familia beraren kideak egotea, eta familiak enpresa administrazio kontseilutik gobernatu behar duela ulertzen du. Erakundeen %18a osatzen dute.

Enpresa mota hauek denboran zehar irauten dute eta nagusi edo jabe guztien akordio baten ondorioz soilik iris daitezke erakunde hauek disolbatzera.

INBERTSIO FAMILIARRAREN TALDEA (ZAILTASUN EDO KONPLEXUTASUN EZBERDINAK DITUEN FAMILIA ELKAR INBERTITZEN)

Familiaren konplexutasun maila hau aldatu egin daiteke. Familia bateko kideen arteko sozietate batez ari gara, estruktura sinple bat duen enpresa batean inbertitzen dutelarik. Familiak ondarea elkarrekin gestionatzen du baina ez da enpresaren gestioaren arduraduna, eta ondorioz, familia eta inbertsioaren arteko erlazioa, familia eta aurretik zehaztutako familia enpresaren arteko erlazioaren ezberdina izan behar da.

2. OINORDEKOTZA FAMILIA ENPRESETAN

2.1) OINORDEKOTZAREN PROZESUA

Lehenago ikusi dugun bezala, familia enpresa batek ahultasun eta zailtasun anitz izan ditzake aurrera jarraitzeko, eta den denak oso garrantzitsuak izan arren horrelako erakundeak bizirauteko, lehen aipatu dugu, guztien artetik ondorengotzarekin lotuta dauden puntuetan zentratuko garela, hau da, ahultasunen laugarren (disziplina falta) eta bosgarren (enpresaren segida edo ondorengotza) puntuei dagokienean, behin eta berriro errepikatu baitugu, enpresa hauen heriotza azkarren zergatia eta arrazoia ondorengotza ongi eta behar bezala ez prestatzea izaten dela. Gure lanean puntu hau nola eraman beharko litzatekeen azaltzen saiatuko gara, izan ere, ondorengotza plan bat izateak ez duelako hain zaila ematen, baina praktikan, lehengo datuetara bueltatuz (enpresa mota hauen 2/3-k ez dute lehenengo belaunaldia igarotzen, hau da, %30 soilik heltzen dira 2. Etapara eta %80 ez dira hirugarren belaunaldira heltzen), oso enpresa gutxi egiten dute belaunaldi jauzi hori, eta hori aurrekoa (ondorengotza plana) ondo edo denboraz prestatu ez delako izan ohi da.

Hain zuzen ere, oinordekotza, arinago edo beranduago emango den prozesu natural bat da, enpresak jarraipena izan dezan. Horregatik, ezinbestekoa da edozein organizazio edo enpresa motetan, enpresa familiarra izan zein beste guztietan. Dena den, aspektu honek are garrantzia handiagoa dauka familia enpresen gainean mintzatzen garenean, izan ere, sentimenduak eragin nabarmena dutelako erakunde mota hauetan. Argi dago, ez dagoela esan beharrik oinordekotza kasu bakoitza diferentea eta bakarra izango dela, izan ere, bertan erakundearen beraren ezaugarriak hartu behar direlako kontuan, bai eta jarduten den sektore edo industriarenak, merkatuaren naturaltasuna, prozesuan zenbat jendeke parte hartuko duen, organizazioaren heldutasun eta onarpena merkatuan...

Beste enpresetan gertatzen den bezalaxe, enpresa familiar guztietan iristen da oinordekotzan pentsatzen hasteko ordua. Lehen esan bezala, hauxe ahultasun bilakatu daiteke behar bezala eta behar bezain azkar egiten ez bada. Prozesu hau, orokorrean, sentimendu joerengatik eraginda aurkitzen da, subjektibotasun gradu altu batekin.

Oinordekotzari buruz pentsatzen hasten garenean, lehendabiziko gauza, erabaki traumatiko edota bat-bateko eta ezustekoak ez hartzea izango litzateke. Inprobisazioa izango litzateke enpresa bizirik jarraitzeko etsirik handiena edo gogorra. Dena den, familia enpresen %75ak ez dute aurreikusirik horren garrantzitsua den egoera hau.



Egokiena, prozesuari aurre hartzeko behar bezala eta garaiz prestatzea izango litzateke, irizpide batzuk ezarri eta oinordekotza prozesu bat 3 eta 5 urte bitartekoa, “testigu edo lekukoa hurrengoari pasatzeko pausua” emateko iristen den momentuan, baina, informazio iturri ezberdinek diotenaren arabera, familia enpresen %55 batek ez du bizirautea lortzen bigarren belaunaldirako mudantza edo aldaketa eman behar den momentuan, eta %80 bat baino gehiagok egiten dute porrot hirugarren belaunaldira igarotzen diren ordurako. Beraz oso zifra aipagarriak dira, prozesu nahiko zail baten aurrean gaudela erakusten dutenak.

Guzti hau, hau da, belaunaldi aldaketa horien ez ematea, faktore ezberdin batzuek eraginda dago, eta horien artean garrantzi handiena duenetako bat, errepikatzen dugu, oinordekotza plan baten prestakuntza falta izango litzateke.

Inprobisatu edo aurreikusi gabeko oinordekotza batek dakartzan kostuak, oinordekotza hori planifikatzea baino askoz ere handiagoak dira eta ondorioz, garestiagoa izango da. Gainera, kasurik txarretan, oinordekotza plana bere garaian ez egiteak enpresaren biziraupena baldintzatu dezake. Horren adibide dira zifrak, eta hauek diotenaren arabera, oso normala eta ohikoa da enpresak desagertzea plana egin ez dutenean.

Kontuan izanda oinordekotza prozesua epe luze batera ematen dela, ez egiteak erabaki okerrak hartzera eramaten du enpresa eta ondorioz, akats marjina handitu egiten da. Ezinegon eta zalantza egoera horrek askotan gertaerak arintzen eta prezipitatzen ditu, honek enpresari bere giza errekurtso baliabide hoberenak galtzea eragingo lioke, enpresariak alde batera utzi duelako enpresa edo eta langile prestatuenak egin dutelako. Honekin esan nahi duguna zera da, enpresariak oinordekotza behar bezala prestatu gabe alde egiten badu (jubilazioa edo edozein arrazoi dela medio), esaterako, enpresa desagertzea izango da normalena. Berdin gertatuko da maila handiko langileekin, onak baldin badira haien arloetan lan eskaintzak izango dituztelako eta enpresariak alde egiten duenean behar bezala prestatuta dagoen inork hartzen ez badu, norabide gabeko enpresa ezegonkor batean jarraitzea baino beste batera alde egitea nahi izango dutelako.

Enpresaren oinordekotza gaizki kudeatzen dela diote adituek, hauetako gehienek bat egiten dute iritzi horretan, beste gauza batzuen artean, ondorengotza arrakastatsu bat izateko eman beharreko funtsezko pausuak ez direlako burutzen. Pausu hauen betetzea ezinbestekoa da oinordekotza prozesua aurrera eramateko orduan, hain zuzen ere, enpresaren etorkizuna ez dadin zori eta inprobisazioaren eskuetan jauzi.

Inprobisazioaren beste aurpegia planifikazioa da. Oinordekotza prozesu batek familia enpresen ezinbesteko hiru parametroren gaineko epe luzeko proiektu batean du bere izatea.

- Ondarearen banaketa
- Zuzendaritzaren noranzko edo norabidea
- Enpresaren biziraupena eta jarraitasuna familiaren eskuetan

Helburua zera da, enpresaren jabe edo nagusiak alderdi hauetan bere enpresak jarraitu beharreko pausu eta helburuak ezartzea, betiere, noski, bera enpresaren eguneroko erabakiak hartzeko egongo ez denerako. Bere desioa hau bada eta aurrerapen nahikoarekin egiten baldin bada, honek baimena ema diezaioke enpresaren ondorengotza eramango duten pertsonak (eta ondorioz honen biziraupena aseguratuko dutenak) zein kanpoko zuzendari hurbilenak ondorengotza prozesuaren diseinuan parte hartu dezaten, horrenbestez, posibilitate gehiago izango dituzte berea eta propioa den gauza bat bezala kontsideratzeko.

Planifikatzeak dakartzan abantailak hautemangarriak dira enpresariarentzat, bai eta enpresa eta familiarentzat:

- a) Enpresariaren abantailak: Behin edade bat duela, bere mugak ezagutzeak eredu bezala balio dezake, zeren eta honen ondorioz, bere ahalmen eta gaitasunen dekadentzia naturala saihestea lortzen baitu zuzendaritza lanari dagokionean; bera da eta ez beste inor, bizitza baldintza onenetan dagoenean bere erretiro plana diseinatuko duena.
- b) Enpresarentzat abantailak: Zuzendaritzaren ikuspuntutik, enpresak, oinordekoaren profila aukeratzeko orduan paper erabakigarria dauka, bere aukeraketa eta prestakuntza errazten ditu, eta enpresa estrukturan izan dezakeen harrera edo enkajea laguntzen du. Plan batek, gainera, familiakoak ez diren zuzendariak aukeratzeko eta prestatzeko baimenduko dizkio, denbora nahikoarekin, familian oinordeko egokiak existitzen ez baldin badira.

Beste alde batetik, jabetzaren ikuspuntu batetik eta familiak enpresagatik interesik ez duen kasu hipotetiko batean aurkituko bagina, enpresaren salmenta denborarekin eta kondizio onenetan egitea baimenduko lizkioke.

- c) Familiarentzat abantailak: Planifikatzeak, oinordekotzarekin zerikusia duten gatazka guztiak saihestea, alde aurretik, familiako kide bakoitzaren

espektatibak kontuan izanda eta denborarekin hartzeko aukera ematen du, hau da, ordezkoa, aurretik diseinatutako plan baten arabera definitzea eta preparatzea, bete beharreko funtzioa zehaztuta dagoelarik.

Gainera beste alternatiba batzuk ere eskaintzen dizkie oinordeko ez direnei. Familiaren gertutasunean, hau da, seme alabetan, anaietan... ez baldin badago enpresaren oinordekotza edo jabetza hartu nahi duenik, sarrera eman diezaioke suhi, errain bai eta hasiera batean oinordeko bezala kontsideratuta ez zeuden ilobei zuzenean.

Hori gutxi balitz, planteamendu arrazionalak behar dituzten erabakiak hartzerako orduan sentimenduak berebiziko eragina izan ez dezaten, planifikatzea defentsa ederra izan daiteke (azken honen aurrean eta sentimenduengatik soilik erabaki ez dezaten).

Dena den, dena ez dira abantailak oinordekotza planifikatzeko orduan. Eragozpen batzuk existitzen dira, gehien bat epe laburreko perspektiba bat hartzen baldin bada. Kolaboratzaile bakoitzaren aukera kostu zein kostu ekonomikoek bere pisua daukate, beste esfortzu handi bat eskatzen dio familia eta enpresari, eta hau gutxi balitz, etorkizunean etor daitezkeen arazo edo eragozpenak aurreratzean, tentsio puntu batzuk daramatza berarekin, eta horien artean hurrengoak aipatuko genituzke:

- Fundatzaile edo sortzailearen erresistentzia (aurre egitea) bere erretiroa onartzera oinordekotza (ondorengotza) eman dadin.
- Sortzailearen eta honen erreleboa hartzeko hautagaien arteko tentsioa aukeratutako hautagaiagatik.
- Ondorengotzara hautagai direnen arteko tentsioak.
- Fundatzaile eta ondorengotza jasoko duenaren arteko tentsioak enpresaren kudeaketaren irizpideei dagokienean.
- Desadostasun edo desberdintasuna familiako bazkideen artean enpresako exekutibo nagusienaren izendapenaren ondorioz.

Eragozpen hauek dira askotan oinordekotza plana atzeratzen duten arrazoiak. Praktikan, ordea, normalean enpresariaren boterea uzteko eragozpena izkutatzen saiatzen dira gehienetan.

Enpresariak, bere zirkunstantzia familiarrekin bat etorritz, egin behar duen gauza bakarra oinordekotzaren abantailak eta eragozpenak edo desabantailak alderatzea da. Epe luzearako ikuspuntu bat eta epe laburrerako beste bat hartu beharko lituzke, jakinik, inprobisazioak daramatzen kostuak, behar bezain bizkor ez hasteagatik oinordekotza prozesua, bere enpresaren desagerpena ekar dezakeela honek enpresa utzi eta gutxira.

Lehen aipatu dugun bezala, Familia Enpresen oinordekotzaren gaiak, sentimendu, amets, emozio eta espektatiba nahaste bat darama berarekin batera. Ez da soilik familiaren ondareaz arduratzen, baizik eta familiaren barneko erlazio eta sentikortasunari lotuta dago. Normala den bezala, enpresari guztiek desio eta nahi dute bere enpresak bizirik iraun eta haztea, eta hobe oraindik familiaren laguntzarekin egiten baldin badu. Hori lortzeko, arau edo erregela argiak eta laburrak behar beharrezkoak dira.

Belaunaldietan zehar eman beharreko oinordekotza errebelatu da; familia enpresen arazo kritiko edo larrienetako bat bezala, eta horren adierazle dira, lehen aipatu ditugun datuak adierazten dutena, hau da, enpresa mota honetako gehienak ez direla hirugarren generaziora iristen. Honekin batera, enpresaren kontrola familiako erdigunearen eskutik (nukleo, muina) izaten jarraituko duen edo ez egongo litzateke.

Horrenbestez, oinordekotzari dagokion prestakuntza eta arazo honi dagokion arduraren mentalizazioa, ezinbestekoak dira familia enpresen iraupenerako. Beraz, argi dagoena da, oinordekotzaren prestaketak, alde batetik, nahitaez, parte hartuko duten aldean lankidetzara edo parte-hartzea eskatzen duela, eta bestetik, ondorengotza honen planifikazio argi, lasai eta islatzaile erreflexibo bat eskatzen duela.

Familiaren antolakuntzaren ulermena, prestatzen diren bi errealitatearen ezagutza sakonarekin hasi behar da. Alde batetik enpresa eta bestetik, familia.

Erakundearen amaiera, gehienetan, arrazoi ekonomikoaren ondorioz izaten da, eta bere justifikazio soziala balio erantsiaren sorrerak mugatzen du. Enpresa “sozietatearentzat” da. Antolaketan, eskubide eta betebeharrak forma esplizituan erregulatuta daude, eta bere sozietatearekiko aportazioaren (dirua, lana, erantzukizuna) eta ordainketa edo ordainsariaren (eskubideak, ordainsariak, dibidenduak, boterea, beste batzuen artean) korrelazioa existitzen da. Familiak, ordea, azkenean bere bizikidetasun propioa du eta bere fruitua kide edo langileen garapena eta heldutasuna da, bai arlo indibidualari dagokionean zein sozialari dagokionean. Enpresan, bakoitza postu bat da, “egitea” baloratzen da, eta familian, berriz, “izatea” baloratzen da.

Bi antolaketa edo organizazio hauen arteko naturaltasunaren desberdintasuna ulertzea, bai eta bien arteko kontziliazioa ulertzea, benetan zaila da.

Kontuan izan beharreko faktore bat, adituen arabera, familia enpresa baten sortzaileak pentsatu beharreko lehendabiziko gauza bere ordezkoa izendatzen duenean, familiak ondarea heredatzen duela da, baina ez duela zergatik kargua heredatu behar. Gehienetan, enpresa gizonak buruan duten gauza bakarra beraien seme-alabek negozioarekin jarraitu behar dutela da. Hau logikoa eta naturala da, jatorri familiarra duen enpresa bat izatean, helburu printzipala eta nagusia

ingurune ekonomikoa ziurtatzea baita, eta honekin batera, enpresa ondarea ondorengoei uztean datza.

Hala eta guztiz ere, ez da beti hau izan behar erabaki profesionalena. Agian ez delako pertsona egokia horretarako, edo eta ondorengoa ez dagoelako gaituta delako gai edo sinpleki, negozioa interesatzen ez zaiolako. Gaia oso zaila da, odol lotura ikusezina delako, eta sortzaileak enpresa familiaren eskuetan jarraitzea nahi izaten duelako beti.

Dena den, nahiz eta seme-alabak familiaren enpresari jarraitasuna ez emateak sortzaileari sortu edo eman diezaiokeen minak, edo eta seme-alabak enpresa eramateko pertsona egokiak ez izateak sor dezakeena, hobea izaten da erabaki objektiboena hartzea enpresaren biziraupena bermatzeko, horrela familiaren ondarea ziurtatzeko eta familiari noizean behin eragin diezazkioten negozio arazoak saihesteko.

Oinordekotzak, ondorioz, hainbat gai hartzen ditu batera bere baitan:

- Enpresaren jarraitasunaz familiaren balore zentrala egiten duten prozesuak berak eta baloreak.
- Lidergoa eta bere garapen sanao familiaren eta antolakuntzaren barnean.
- Epe luzeko plana (estrategia)
- Enpresaren erantzukizuna hurrengo belaunaldiek autoritatez hartuko dutenaren erabakia, eta honekin batera, norabide aldaketak egingo dituztelarik.
- Kanpoko pertsonak administratzaile edo eta bazkide bezala lagundu dezaketen erabakia onartzea edo irekitzea.

Oinordekotza ez da urruti dagoen etorkizun bateko arazoa, hau da, ez da fundatzaileak nagusi (adinari dagokionean) egiten direnerako utzi beharreko problema bat, ezta epe labur batean berehala konpondu daitekeen eragozpen bat ere: Aurreikuspen bat eskatzen du, eta arazorik ez dagoenean hasi behar da. Aurretik behin eta berriro errepikatu dugun bezala, fundatzaileen desio edo ametsa, erakundeak denboran (urteetan) zehar irautea da, urguilu eta familia euskarri bezala.

Ezinbestekoa eta beharrezkoa da urte batzuk aurreratzea preparatzeko orduan, eta kontzientzia zein jakinduria nahikoa izatea ongi ebazteko (irtenbide egokia aurkitzeko kasu honetan) enpresaren jarraitasuna eta familiaren legatuarena.

Oinordekotza planifikatzeagatik lortzen ditugun abantaila edo mesede printzipalen artean, oinordekoaren aukeraketa eta enpresaren jarraitasuna laguntzeko prestakuntza diren bezalaxe, aurretik esan ez den bezala, beste zenbait abantaila dakartza berarekin, ondorengoak bezala:

- Enpresariak bere oinordekotza plana diseinatu dezake eta honen emaitza ikusi ere.

- Akatsak ematen edo sortzen baldin badira, aukera dago beste bide bat hartzeko berandu izan baino lehen.
- Titulartasunaren aldaketa bat zein enpresaren salmenta bat eman daiteke.
- Adostutako plan batek, esparru familiarrean zein enpresa eremuan gatazkak minimizatzen laguntzen du.
- Distantziatik hartzen dira erabakiak, beharrezko arrazionaltasunarekin.
- Oinordekoaren egokitzapenaldi edo denbora bat existitzen da, bera onartzea errazten duena.
- Enpresariak merezitako erretiro bat aitortzen edo ematen du, onartzen du, berarentzat, gauzak behar bezala jarraituko duten lasaitasunarekin.

2.2) ONDORENGOAREN PROFILA

Oinordekotzaren gaiak berarekin prozesu bat darama, enpresa ezberdin bakoitzak bere erritmoan eta denboran bizi behar duena.

Oinordekoa izateko hautagaiak, enpresaren alderdi guztien eta industriaren ezaguera edo adimen sakon eta integrala izan behar ditu, moralki eta teknikoki ezagutua izan behar da aldi berean, bai enpresa barnean zein organizazioaren kanpoaldean.

Oinordekotzara hautagai den pertsona batek, ondoren aipatuko ditugun ezaugarri batzuk izan behar ditu nahitaez, ongi ikusia izan nahi baldin badu. Ondorengoak azpimarratuko dira:

- Lidergoa.
- Ausardia.
- Erabakitzeko gaitasuna eta ahalmena.
- Ikasteko ahalmena eta gaitasuna.
- Prestakuntza.
- Karisma.
- Enpresaren eta hau partaide den industriaren ezagupena izatea.

Lidergoa salbuetsita, hau berezkoa izan behar baita, norberaren izaeraren parte, beste ezaugarri guztiak sustatu daitezkeenak dira. Imajina dezagun pertsona batek ezaugarri guzti hauek jasotzen dituela bere baitan, eta baita gehiago ere, baina lidergoa berarekin ez daramala, hau da lider izatea ez dela bere izaeraren parte, orduan, beste aukera batzuk bilatu beharko liriteke eta hauek kontuan hartu.

Gizaki batek ezaugarri hauek baldin baditu, hasiera on bat da. Bestalde, guztiak izango ez balitu, fundatzaileak falta zaizkionak lortzeko edo eta dauzkanak hobetzeko landu beharko

du, bere entrenamenduaren parte bezala. Edo bestela, lehen lidergoa falta zaionarekin aipatu dugun bezala, beste aukera batzuk aztertu eta beste hautagai batzuen gaitasunak ikusi.

Bere garrantziagatik kontuan hartu beharreko beste puntu bat da, bigarren belaunaldiak ez dituela lehenengoak jarraitu dituen negozio muga edo helburu berdinak jarraitu behar.

Oinordekoak, ikasteko gaitasuna izan behar du derrigorrez, eta bere negozioarekin zerikusia duten alderdiei dagokienean eguneratua egon behar da. Industria eta merkatuaren eboluzioa eta azken agerpenak kontuan izan eta ezagutzen dituen pertsona bat izan behar da, merkatua norantza mugitzen ari den norabidearen jakitun, eta aurretik eginiko planarekin ados etorrira enpresak bizirik irauteko eta garatzeko modua lortzeko gai.

Uste da, edo kontsideratzen da, oinordekoak 25-35 urte bitartean egon behar dela, hori izango litzatekeela egokiena behintzat, hain zuzen ere hori adin egokia delako transferentzia eta ikaskuntza esfortzu bat aurrera eramateko. Adin tarte horretan, arrakasta izateko beharrezkoak edo nahitaezkoak diren energia, indarra, gaztaroa eta esperientzia minimo bat izango litzatekeela oinordekoak uste da.

Negozioa hazten eta eboluzionatzen doan heinean, honek beste erantzukizun batzuk izango edo hartuko ditu, eta ondorioz, beste ezaugarri berri batzuk izan beharko ditu. Bestalde, belaunaldi ezberdinen motibazioak ere oso ezberdinak izan daitezke. Fundatzaileak negozioari jarri edo eman zion pasioa, normalean, bigarren edo hirugarren belaunaldian aldatu edo eboluzionatu egin ahal izan du, eta horregatik, negozioak hurrengo etapan errekerituko duen perfila identifikatu beharra dago.

Beraz, behin eta berriro errepikatu dugun bezala, gainditu beharreko erronka sentimental bat existitzen da oinordekotzan. Enpresa sortzaileak beharrezko intelijentzia eta hoztasuna izan beharko ditu enpresa pertsona egokiaren eskuetan uzten jakiteko, eta horretarako, oinordekotza plan bat ezarri edo ipini beharko du.

Azkenean, enpresariak oinordekotza prozesu baten plana egiteko beharra onartzen baldin badu enpresa familiarraren zuzendaritzan, hau da, familiako kide baten oinordekotzaz enpresaren jarraitasuna indartzeko familia enpresa bezala, ondorengo etapak jarraitu beharko litzuzke:

1. Oinordeko potentzialetan enpresarekiko interesa piztu, haien haurtzarotik, hau da, gazte gazteak direnetik: Familia Enpresa, garrantzitsua eta erakargarria den zerbait bezala ikusi behar dute.
2. Beraien adoleszentzian zehar intelektualki zein gizalegez ondo prestatuta dauden oinordeko potentzialak landu, ondoren, formazio edo ikasketa unibertsitarioak egin arte. Enpresa bat zuzentzeko edo bideratzeko, guztiaren gaineratik, pertsona on bat izatea dago.
3. Beste aspektu garrantzitsu bezala kontsideratzen da oinordekoa bere enpresa familiarretik kanpo dagoen esparruan hastea lanean urte batzuetan zehar, nahiz eta hau ez den betetzen bere osotasunean edo partzialki soilik betetzen den oinordekotza prozesu gehienetan.

Prozesuak gutxienez bost urteko iraupena izan beharko luke benetan oinordekoak kanpoko esperientziari esker lortutako ezagupenak berresteko denbora izan dezan, egoera zailak modu egokian aurrera eramateko gaitasuna har dezan, eta errespetu profesionala sortu dezan enpresaren barneko gainerako langileen artean.

4. Enpresa familiar batean sartzeak, hasiera hasieratik norberaren erantzukizunak onartzea eskatzen du, eta horregatik, ez da gomendagarria enpresa ezagutzeko sailen txandaketa edo errotaio batean jauzteak. Hau da, enpresari askok, bere oinordekoa enpresan pixkanaka sartzen dute, ardurarik eta erantzukizunik gabe, beste langile bat gehiago izango balira bezala eta sail ezberdinak ezagutzeko asmoarekin, eta hori ez da guztiz egokia, onena hasiera batetik erantzukizunarekin sartzea izango litzatekeelako.
5. Oinordekoak ilusioa, emate edo entrega (enpresaren alde gorputz eta arimaz jardutea) eta kapazitatea erakusten eta ziurtatzen baldin baditu, urte batzuen buruan erantzukizun maximoa (zuzendaritza, agindua) berari emateko momentua izango da, enpresaren gako garrantzitsua den alor batean, eta pertsona hau, zuzendaritza batzordean izendatzeko unea den bezalaxe.

Momentu honetatik aurrera, oinordea, negozio estrategiaren kudeaketaz arduratzen den taldearen parte izatera pasatuko da. Etapa honek 5-10 urte iraun ditzake, aldi berean, aurrekoaren zuzendaritzaren gestiotik erretiroa hartzeko unea edo adin aproposa iristen zaion bitartean, beraz bat datoz baten hasteko momentua eta aurretik zuzendari izandakoaren amaitzea, azken honek 65 urte inguru izango baitditu erantzukizuna hartuko duen gazteak aurretik aipatu dugun bezala, 25-35 urte izango dituen bitartean. Noski aurreko zuzendariak edo jabeak enpresari bere balorea gehitzen jarraituko duela, estrategia-gestio organoan bere presentzia izango duen bitartean.

Dena den, oinordekoa prestatzeko enpresa bakoitzak hartzen duen denbora ez da berdina izango. Bakoitzak, jarduten duen sektorearen arabera, daukan trebetasunaren arabera, negozioaren gainean hautagaiaren ikasteko interes eta denboraren arabera, denbora gutxiago edo gehiago hartuko du ondorengo hau behar bezala entrenatzeko.

2.3) OINORDEKOTZA PLANA

Familia enpresen oinordekotza, ETE-en biziraupena mehatxatzen duen arazo nagusienetako bat da.

Hiru belaunaldi baino gehiago bizirauteko, beharrezkoa izango da epe luzerako plan estrategiko egoki bat egitea, bertan oinordekotza plan bat barneratzen den bitartean delarik, eta honen bitartez, belaunaldi berri bateri botere-ematea gestionatzen kudeatzen da, edo beste kasu batzuetan, beharrezkoa izanez gero, gerentzia kanpoko profesional berri baten eskuetan uztea.

Oinordekotza plan sendo eta gogor baten inplementazioak, tentsioak alde batera uzteaz gain, konfiantza ematen die enpresa eta familiako partaide guztiei.

Beste negozio eredu batzuekin alderatuta, familia-enpresa baten oinordekotza oso zaila izan daitekeela ematen duen arren, batez ere zama emozionala eta erabakiak familian dakartzan ondorioak kontuan izanda, oinordekotza prozesua nahiko erraz eraman daiteke eta printzipio bezala, enpresaren biziraupena eta familia lotura harmoniatsuak mantentzea izango lirateke bere helburu. Honen arabera, oinordekotza oinarri egonkor batzuen arabera planifikatzeko aukera egongo litzateke, bai eta bertan sartuta dauden pertsona guztien partaidetza bermatuko luke, eta guzti honek, prozesua gogobetekoa eta arrakastatsua izatera eramateko probabilitatea handituko du.

Oinordekoa prestatzeko denbora asko alda daiteke kasu batzuetatik beste batzuetara eta enpresaren eta oinordekotza honekin erlazionatuta dauden pertsonen arabera egin beharko da, hau da, ez dira denbora zehatz edo ideal bat ezta bete beharreko arau jakin eta zehatz batzuk, izan ere, enpresa edo erakunde bakoitza oso ezberdina izan daitekeelako.

Prozesu honen helburua enpresan inplikaturik daude kide guztien konfiantza lortzea da, hala nola, langileena, bezeroena, hornitzaileena bai eta zuzendaritzarako ahalmena egokia erakustea.

Oinordekotzarako plan bat martxan jartzeko beharrezkoa da ondorengo puntuak aldeztu aurretik zehaztea:

HAUTAGAI DIREN PERTSONAK IDENTIFIKATZEA:

Nahiz eta oinordekoa seme-alaba, familiar bat edo kanpoko konfiantzazko pertsona bat izango dela pentsatuta izan, ezin daiteke oinordeko bakar batez hitz egin edo eta oinordekotzarako hautagai bakar bat izan.

AUKERATUTAKO EDO SELEZIONATUTAKO PERTSONEN TREBEZIEN (DOHAIEN) ANALISI ZEHATZ BAT EGIN OSTEAN, HAUTAGAIA ANALIZATU ETA AUKERATZEA:

Oinordeko egokiena aukeratu beharra dago bere gogortasunetan eta aukera alorretan oinarrituta normalean, eta postuak eskatzen dituen abileziak ez dituzten pertsonak jarraian baztertu. Ez da familia-erlazioa eragile edo puntu bakar eta printzipal bezala ikusi behar.

HAUTAGAIA DEN PERTSONA PRESTATZEA:

Prestakuntza garaian, elkartearen sortzaileak bere oinordekoa izango denak enpresaren sail guztiak ezagutzen eta kontrolatzen dituela ziurtatu behar du: Sail Komertziala, operazio saila, sail estrategikoa, ekoizpen saila, sail finantzarioa. Oinordekoak negoziazio prozesuetan muturra sartu behar du, bai eta ekoizpenaren erabilera hartzea edo eta bezero eta hornitzaileak ezagutzea... Hau da, aipatutako guzti hauek, sortzaileak dominatzen dituen arloak dira eta ondorioz, bere oinordekoari transmititu behar dizkionak. Lehen esan bezala, ez da denbora zehatz bat existitzen oinordekotza aurrera eramateko. Enpresa bakoitzak aukeratutako oinordekoaren trebakuntza denborak identifikatuko ditu. Oinordekoaren prestakuntzak hainbat urte iraun dezake, hain zuzen ere, enpresaren irudi publikoa delako eta irudi egokia lortzea ez delako aste batzuetako edo hilabete batzuetako kontua. Argi dago, oinordeko izateko aukeratua izan den pertsonak konfiantza transmititu behar diela berarekin erlazionatzen diren hirugarrenei.

PERTSONA HONEN EKINTZAK EDO EGITEAK, ERREAKZIOAK ETA JARRERA ERREPARATU (BEHATU):

Fundatzailearen funtsezko eta beharrezko zeregin bat da hautagaiaren lidergotza-potentzialtasuna neurtzea edo identifikatzea, izan ere, trebetasun honen jabe ez baldin bada, beste hautagai bat edo batzuk aurkitu beharko direlako.

Elkartearen irudi publikoaz hitz egiten ari gara, eta lehen esan bezala, oinordekoak konfiantza sortu edo eman behar die berarekin kontaktuan dauden hirugarrenei, eta hau lortzeko aste edo hilabete batzuk baino gehiago beharko genituzke.

ELKARTEAREN ZUZENDARITZARI KOMUNIKATU HURRENGO JABEA EDO ARDURADUNA AUKERATZEN ARI DELA:

Komunikazio plan eta egutegi zehatz batzuk finkatu beharko dira horretarako, ez baita gomendatzen oinordekotza interesatuta dauden kolektibo guztiei aldi berean iragartzea (familia, zuzendaritza taldea, bezeroak eta hornitzaileak). Oinordekotza gaian edo planean komunikazio argi eta egoki bat existitu behar da interes ezberdina duten hiru taldeekin (bezero eta hornitzaileak talde bat bezala hartuko ditugularik).

- ✓ **FAMILIA:** Normalean, talde honetan interes edo ardura nabarmenak edo gogorrak eta erresistentzia ematen dira, ondare kontu batez ari garelako eta gainera sentimendu bati atxikituta baitaude.

Horregatik, familiari komunikatu behar zaio lehendabizi oinordekotza, modu informal batean nahi izanez gero baina modu argi eta garden batean. Garrantzitsua da negozioa pertsona bakar batek gidatu behar duenaren mezua bidaltzea eta ez dezaketela familiako kide guztiak batera egin, zeintzuk modu batera edo bestera enpresaren ekintzetan parte hartzen duten.

Oinordeko izan nahi duen hautagaia edo izango dena, pixkanaka-pixkanaka joan behar da negozioaren arlo guztiak ikasten edo bereganatzen. Apurka-apurka induzitu behar zaio, batzarretara gonbidatuz, negoziarako beharrezkoak edo klabeak diren sesioetara gonbidatuz, bezero eta hornitzaileak bisitatuz. Hau da, familiari erakutsi edo azaldu behar zaio ez dela gauza berdina negozioan lan egitea edo jardutea eta enpresaren arduradun nagusia izatea, enpresaren jabea hain zuzen ere.

- ✓ **ZUZENDARITZA TALDEA:** Zuzendaritza taldeak erakutsi edo azaldu dezakeen erresistentzia familiak azaldu dezakeenaren oso bestelakoa da, izan ere, hemen, norbait (kideren bat edo batzuk) aldatzeko aukera existitzen delako.

Hortik fundatzaileak talde hau hainbesteko tentuarekin tratatu beharra. Erlazio on bat lortu behar da oinordeko izango denaren eta zuzendaritza taldeko kide bakoitzaren artean, eta bereziki, ondorengo zuzen batez ari bagara.

Familiarekin gertatzen den moduan, lan talde honekin izan beharreko komunikazioa ez da formala. Honek, oinordekoa zuzendu eta gradualki entrenatzeko aukera ematen du, bere irudi publikoa desgastatu gabe, eta protekzio pixka bat eskainiz. Hau abantaila bat da, izan ere, oinordekoak erabaki oker bat hartzen baldin badu, fundatzaileak akatsa erreparatu dezakeelako.

- ✓ **BEZERO ETA HORNITZAILEAK:** Hautagaiak elkartean rol bat duenez, orduan, bezero eta hornitzaileekin komunika daiteke. Industriaren arabera, oinordekoak parte hartu dezan eta enpresa mundua ezagutu dezan pertsona klabeak aukeratu behar dira.

Garrantzitsua da goraiatzea hasiera batean ez dagoela honen iragarki bat, baizik eta ahozkoa ez den komunikazio baten bitartez egiten dela. Oinordekotza iragarkiaren formalizazioa eman beharreko azken pausua da, honek erantzukizun zehatz batzuk eskatzen dituelako.

Prozesu hau modu honetan aurrera eramateak, oinordekoa pixkanaka barneratzen eta zuzentzen joateko aukera ematen du, kritika eta ospe txar batez babestuz.

2.4)ALDAKETAREN KONTROLA

Normalean, enpresa batean aldaketa bat ematen denean, produktibitatea behera etortzen da. Oinordekotza baten kasuan, ordea, parte hartzen duten giza-faktore batzuk dira kontrolatuak izan behar direnak aldaketa prozesu hau ahalik eta arrakastatsuenan izan dadin eta zuzendaritzari ahalik eta gutxien eragin diezaion.

Oinordekotzak negozioaren erabaki estrategiko guztiak baldintzatzen ditu, horren ondorioz, apurka-apurka eta negozioaren aldi sortzailea eragotzi gabe eman behar den prozesua da.

Oinordekotza planaren prestakuntzan, erabaki talde plural bat kontsideratu behar da gai estrategikoen inguruan, botaketari dagokionean arau argiak ezarriz.

Kontuan izan behar da, gomendagarria dela erabaki prozesuan aholkulari independenteak barneratu edo gehitzea, zeintzuek haien esperientzia eta independentzian oinarriturik, aholku baliagarri eta interesgarriak eman ditzaketen ondorengo kontsideratua izan dadin. Aurretik esan den bezala, familia enpresaren onerako da oinordekotza prozesua familiakoak ez diren kide edo hautagaien artean ere zabaltzea. Honek, negozioaren oparotasuna pertsona onenaren eskuetan (familiakoa izan edo ez) geratzea bermatzen du, eta ez kualifikatuta ez dagoen familiaren ondorengo baten eskuetan uztera, honek ondarearen hondamendia ekar baitezake.

Fundatzailea ahalik eta objektiboena izan behar da, hoztasuna eta epe luzeko etorkizunerako bisioa dauzkan horietakoa. Kasu askotan, oinordekoen arteko liskarrak saihesteko, bai eta negozioaren funtzionamenduaren jarraitasuna bermatzeko, soluzio edo irtenbide onena, enpresaren jabetasuna familia kanpoko profesional baten eskuetan uztea izan daiteke.

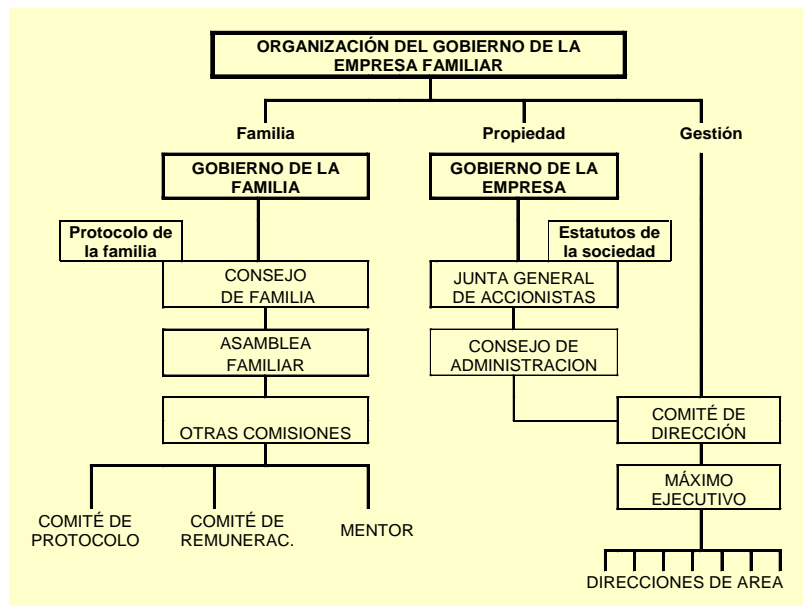
Familia enpresen oinordekotza askotan sentimendu edo emozioez eraginda dagoenez, kanpoko aholkulari baten laguntza ezinbestekoa izan daiteke, babes edo laguntza forma erraza eta segurua delako. Profesional batek oinordekotzarako pertsona egokiena nor den esan dezake bisio objektibo batetik abiatuta, aldaketa modu errazago batean ekarriko duen trantsizio prozesuan lagun dezakeen bezala, betiere, produktibitatean ahalik eta gutxien eragiten duen bitartean.

2.4.1) FAMILIA KONTSEILUA

Edozein enpresatan, belaunaldien igarotzea modu arrakastatsu batean bukatzeko, beharrezkoa da enpresaren estrategia argi uztea. Horretarako, gomendagarria da gobernu organo aktiboak eta baliagarriak sortzea, Administrazio Kontseilua bezalakoak, estrategiak egiteko gai dena, ezagutzak gaineratu eta, guztiaren gainetik, oinordekoak izango direnen eskola bezala balio dutenak.

Gainera, gomendagarria da baita ere, familiak bere kideen mailari bai eta maila orokorrari (enpresaren maila) eragiten dien enpresa alderdiei buruz kezkatzen den organo bat izatea. Honetan, familiak zaindu, baloratu eta erabaki egingo du gai hauen inguruan.

Dena den, ondorengo argazkian argi ikusten den bezala, gainerako enpresetan ez bezala (hauetan bi alderdi nagusi daude, jabetza eta enpresa), hiru alderdi nagusi daude: Jabetza, enpresa eta familia. Honek eraginda, familiaren erabakiak modu egoki batean hartzeko eta ondoren gainerakoei modu lasai eta eraginkor batean transmititzeko familiako gobernu organoa sortuko litzateke, familia kontseilua.



Familia kontseilua nahiko ezezaguna eta berria den organo bat da, eta azken urteetan enpresa familiarren antolakuntzaren motor garrantzitsuenetako batean bihurtu da. Beste edozein kontseilu bezain garrantzitsu bilakatu da, eta bereziki, bigarren belaunaldian aurkitzen diren familia enpresentzat nahitaezkoa dela esan dezakegu, familia enpresa hauek biziraupenerako potentzialtasun altu bat dutenean. Familiak bere enpresarekiko loturarekin zerikusia duten erabakiak modu zorrotz batean definitzen eta hartzen dituen organoa da familia kontseilua.

Honen oinarrizko helburua erabakiak hartzerako orduan familiaren bitartekari bezala balio izatea da. Gainera, honetaz aparte, familiaren barnean sortu litezkeen arazo edo gatazkak

konpontzera eta hauei irtenbidea aurkitzen laguntzen du, jakinik azken hauek enpresaren operazioan eta administrazioan eragina izan dezaketela.

Familia Kontseiluaren erantzukizunak oinordekotzarekin lotuta, beste batzuen artean, ondorengoak dira:

- Planak eta familia-programak garatu eta inplementatu, enpresaren betikotasunerako.
- Familiaren baloreak eta bisio partekatua transmititzea.
- Negozio familiarrari buruzko ideia ezberdinak partekatzea ahalbidetzen duen foro bat eskaintzea.
- Familiaren partaidetza eta konpromisoa sustatzea, jabetzari lotuta dauden ikastaroak eskaintzen dituzten programen eskutik.
- Hurrengo belaunaldiko liderrak garatzea.
- Familia eta enpresaren arteko elkarrekintzaren irakaskuntza (monitoretza)

Familia kontseilu bat sortzeko ezinbesteko arrazoietakoa bat, enpresaren eta familiaren arteko oreka nahasten duten ustekabeko gertakizunekin erlazionatuta dago, zeren eta, gertakizun hauek krisi egoera bat sortzen dute eta egoera larri honek eramaten du familia ikusaraztera familia kontseilu bat sortzeko beharra dagoela (enpresako lider nagusiaren edo lider bat baino gehiagoren heriotza, beste konpainia batekin fusioa...).

Azken finean, familia enpresa bat estruktura malgu bat da, zeinek jaiotze eta heriotzetara moldatzea beste irtenbiderik ez duen, bai eta enpresan ematen diren aldaketetara. Enpresa eta familian aldaketa garrantzitsuak ematen direnean, emozioaren karga handitu egin daiteke, familia armonia kaltetzera iritsi arte. Horregatik da garrantzitsua honelako kontseilu bat izatea, gatazkak gestionatu eta haiei irtenbidea aurkitzeko eta familia enpresen lehiakortasun abantailak mantentzeko.

Familia askorentzat inflexio puntua liderra ondorengo belaunaldiei legatua nola igarotzeari buruz erreflexionatzen hasten denean ematen da. Hain zuzen ere, momentu honetan, oso komuna baita kontseilu familiar bat sortzea, erregela edo arauak biltzen dituen, ondorengoei enpresa egoera onean transmititu ahal izateko. Kontseilu honen beste abantaila bat zera da, familia handitzen doan heinean eta menbru gehiago daude eta guztientzat lekua egon ezean, arau batzuk izatea beharrezkoa dela.

Laburbilduz, familia kontseiluaren helburu garrantzitsuenetako bat familia batasuna sustatzea da. Horregatik, bertan, familiako kideak biltzen dira eztabaidatzeko, baloratzeko, adosteko eta beraien itxaropenak eta beharrak enpresari jakin arazteko. Informazio hau modu ordenatu batean helarazten da enpresara, eta honek, jabetza daukan familia enpresari lotuta egotea laguntzen du.

Kontseiluak daukan beste helburu indartsu bat zera da, enpresako alor desberdinetan familiaren heziketa iraunkor bat. Guzti hau, familiarrak erantzukizuna duten akziodunek bezala jardun dezaten, noski, enpresaren proiektuarekin konprometituta.

Familia kontseilu arrakastatsu baten sorrera desafio handi bat da enpresadun familientzat. Izan ere, familiako kide bakoitzak bere itxaropen eta behar ezberdinak ditu negozioari eta familiari dagokienean, emozio eta profesionaltasun behar ezberdinez gain. Horregatik, familia kontseiluak familia bakoitzaren behar espezifikoak kontsideratzen edo jasotzen dituen prozesua izan behar du. Gomendatzen da, kontseiluan familiako adar guztiek hartzea parte eta posible baldin bada, multigenerazionala izan daitela.

Gainera, familia kontseilua etengabeko eboluzioan egon beharko lukeen organoa da, familia eta enpresaren beharren aldaketetara egokituz. Hau izango litzateke familia enpresa batek izan beharko lituzkeen organo guztiak plangintza eta egoera on bat bizitzeko:

2.4.2)FAMILIA PROTOKOLOA

Familia protokoloa, familiako kideen edo eta akziodunen artean ospatutako akordio bat da. Bere helburua familia enpresan jarduteko eta lan egiteko oinarriak ezartzea da, bere biziraupena eta denboran zehar izan duen garrantzia babestea, eta ondarearen hazkuntzan eta familia unitatea indartzeko balio duena.

Familia protokoloa deskribatzeko orduan, ulertzen da dokumentu bat dela, zeinetan enpresaren titularra den familiaren kideek erakundearen jarraitasunari eragin diezaieketen arazoak bideratu eta zuzentzea hitzartzen edo proposatzen duten, bai eta hauek saihestea.

Dokumentu familiar hau lehen bai lehen elaboratua izan behar da, baina beti, enpresaren egoera on batekin kointziditzen duen momentuan egin behar da, familia gatazkak edo eta generazio erreleboak existitzen ez diren momentuetan egin behar delako, eta lidergo garrantzitsu eta indartsuak existitzen diren unean, hau da, familia lider garrantzitsuak, elaborazio prozesua aurrera eramatea ahalbidetzen dutenak.

Dena den, kontuan izan behar da dokumentu malgu eta moldakor bat dela, zeinek berrikuspen periodiko batzuk izan behar dituen, esperotako emaitzak lortu ez diren alderdi edo alorretan birplanteaketa bat egiteko helburuarekin, ongi funtzionatzen dabiltzanak perfektionatzeko, eta bereziki, pixkanaka egokitu familian eta enpresan ematen diren aldaketei.

Familia protokoloaren idazpenak, berarekin dakar familiako kideak batera ezartzea enpresaren ibilbiderako erabakigarriak diren gaien inguruan mintzatzeko, elkarrizketatzeko, bai eta familiaren bizikidetasun onerako.

Azken finean, elkarrizketa, transakzioa, akordioa, informazioa eta ulertzea dira familia protokolo bat sortzerako orduan kontuan hartu beharreko funtsezko erremintak. Protokoloak adostutako dokumentu bat izan behar da, sinatzen duten guztiengatik banatua.

Alderdi askoren arteko erlazioaren eta konbinazioaren ondorio da protokoloa: Alderdi psikologikoak, ekonomikoak, juridikoak, oinordekoarenak... kasu bakoitzean, hau da, enpresa bakoitzean, modu ezberdin batean bizi eta planteatzen direnak.

Protokoloaren funtzioa hain da nabarmena, ezen baieztatu daiteke, familia protokolo barik, ia ezinezkoa izango litzatekeela ingurune honetako enpresa batek errelebo generazionala bere kontu pairatzea edo jasatea, batez ere, bigarren belaunalditik hirugarrenera eman beharreko pausutik aurrera.

Familia protokoloa oso erreminta garrantzitsua da, zeren eta, titulartasunak, oinordekotzak eta familia enpresaren gobernuak ekar ditzaketen arazo guztiak kudeatzeko gaitasuna dauka. Familia enpresaren jarraitasuna ez dago soilik bere bideragarritasunaren eta arrakasta ekonomikoaren menpe, baizik eta honetaz gain, erlazio familiarak enpresa testuinguru batean sartzeko titularrek duten gaitasunaren menpe ere, eta hau da azken finean protokoloaren zergatia. Horregatik, protokolo familiar baten ezarpena fase edo epe ezberdinetan eramaten da aurrera, non bere puntuak ezartzen doazen funtzionamenduan jartzeko ordua iritsi arte:

Familiaren diagnostikoa:

Familiak bere momentu horretako egoeraren erreflexioa egin behar du, nolako herentzia jasotzen duen iraganetik identitateari eta gauzak egiteko ohiturei dagokienean, bai eta zein den bere etorkizuneko helburu edo misioa.

Protokoloaren garapena:

Behin familiako kide bakoitzaren motibazio eta helburuak martxan eta komunean jarrita, ondoren, aurretik aipatutako dokumentuan islatuta uzteko momentua iristen da. Lehendabiziko idazketa baten ostean, protokoloak debate bat jaso beharko du adostasunera iritsi arte, zeinek bere edukian aldaketa garrantzitsuak ekar ditzakeen.

Ezarpena:

Behin adostuta, garrantzitsua da berarengatik deribatzen diren dokumentu legalak sortzea, (testamentuak ...) eta deskribatzen dituen gobernu organoak ezarri.

Betetzea:

Azken fasea hasten da, zeinetan argi eta garbi ikusiko eta islatuko den, protokoloan hartutako akordio eta erabakiek duten eragina familia enpresaren egunerokoan. Gomendagarria eta beharrezkoa izango da, aurretik esan dugun bezala, behin eta berriro begiradatxo bat ematea dokumentuari, hau planifikatu bezala aurrera eramaten ari dela ziurtatzeko, eta familiako kide guztiak berarekin eroso aurkitzen direla baieztatzeko.

Familia bakoitza, eta baita enpresa bakoitza ere, mundu duferente bat direnez bere kultura, identitate, balore eta helburu ezberdinen ondorioz, ezin daiteke familia protokolo arrakastatsua izango litzatekeenaren erdua egin edo asmatu.

Familia bakoitzak bere protokolo propioa izango du, baina, maila honetako dokumentu batek emaitzak izan ditzan, jaso behar dituen gutxieneko betekizunak ondorengoak dira (denen protokoloak izan beharrekoak). Gu, gehien bat, gure lanaren harira joanik, oinordekotzarekin zerikusia dutenetan bakarrik zentratuko gara.

Oinordekotzarekin zerikusia duten gaien artean, familia protokolo batek lehendabizi izan behar dituen ezaugarri printzipalak ondorengoak izango lirateke:

- Familia kontseiluaren eta Administrazio kontseiluaren konformazioa, eta korporazio gobernuaren eskema.
- Oinordekotza plana eta enpresan familiarrak barneratzeko politikak.
- Ondarearen inguruan sor daitezkeen itxaropen edo espektatibak.
- Familia gatazken erabakietarako tratamendua.
- Familia langileen jardueraren konpentsazio eta ebaluazioa.
- Enpresaren jarduera eta zuzendaritzan familiarrak direnen edo ez direnen barnerapena.

Jarraibide hauek argi izanez gero, familia bakoitzak bere interesen arabera protokolo bakar eta propio bat sortu eta adostu beharko luke, ziurgabetasun printzipaletatik babestu eta segurtasun ingurugiro bat sortzera bultzatzen duena, bai eta enpresako bazkideen arteko konfiantza.

3) KASU PRAKTIKOA

Aurretik behin eta berriro aipatu dugun bezala, gure lanean zehar, atal hau egitea oso lagungarria izan zitekeela uste izan dugu. Alde batetik, gure inguruan ditugun enpresa familiarrek duten bizitza eta egunerokoa ezagutzeko, eta bestetik, lanean zehar aipatutako atal teoriko guztiak ondoren praktikan zehatz-mehatz aurrera eramaten ote diren ikusteko. Horregatik, bi enpresa euskaldun hartu eta galdeketa bat egin diegu, punturik garrantzitsuenen berri izateko. Gure elkarrizketa hau 5 ataletan banatu dugu eta atal hauetatik atentzioa deitu izan diguten erantzunak komentatzea beharrezkoa ikusten dugu, izan ere, gero, guk ere egin dugun bezala, bakoitzak bere ondorioak ateratzeko enpresak praktikan zuzendaritza eta oinordekotzarekin zerikusia duten puntu guztiak nola egiten dituzten ikustea oso lagungarria delako. Esan bezala, gure galdeketa 5 atal hauetan banatu dugu:

Atal Orokorra: Hemen enpresaren ezaugarri batzuk galdetzeaz gain (enpresaren izena, zuzendari nagusiaren izen abizenak, langile kopurua, fakturazio maila eta fundazio urtea) gure lanarekin zerikusia duten galdera orokor batzuk landu ditugu, gehienak oinordekotzarekin zerikusia dutenak, enpresaren batek bitxia den zerbait kontatzeko asmoa baldin bazuen. Galdera orokor hauetako batzuk belaunaldien arabera sailkatu ditugu, hau da, belaunaldi berria edo jada erakundean urteak daramatzana den, familiako edo familiaz kanpoko pertsonen ezberdintasuna...

Enpresaren zuzendaritza: Enpresaren zuzendaritzaren inguruko bi galdera labur egin ditugu, batik bat ikusteko ia zuzendaritza postuak seme-alaba kopuruaren arabera sortzen diren, lanean ikusi baitugu askok horretan egiten dutela akats handia eta.

Enpresaren jarraitasuna: Bertan negoziorekin etorkizunerako ze intentzio duten ikusi nahi izan dugu, hau da, familiarrek beren akzioak mantendu nahi izango dituzten. Baita familiarrak ez direnak zer intentzio daukaten.

Oinordekotza prozesua: Gure lanaren mamia den puntu honetan, nahiz eta lehen esandako atal orokorrean honen inguruko galderak gauzatu, oinordekotzarekin zerikusia duten puntuak sakonago ezagutzeko erantzun laburreko galdera zehatzak bilatu ditugu.

Gobernu organoak: Azken atal honetan enpresako gobernu organoen inguruan jakin nahi izan dugu, haien negozioetan existitzen diren eta ze garrantzia ematen dieten galdetuz.

ZINETI S.A.U.

Enpresa bizkaitar honek Loiu dauka bere egoitza eta bere sektorea metalaren merkataritzan datza, babes katodikoan hain zuzen ere. Enpresa honek 1977. urtean eman zituen bere lehen



ZINETI, S.A.U.

pausuak eta hauek, lehendabiziko etapa horretan ontzigitzan soilik zentratuta bazeuden ere, ondoren industrian ere sartu ziren, gaur egun, gainera, motor eta enbarkazio deportiboentzat anodoak ere ekoizten dituztelarik. Hau da, bere aktibitatea, ekoizpenean, banaketan eta babes katodikoaren estudioetan datza. Momentuan, maila nazionalen zein europarrean, bere sektoreko enpresa ezagun eta garrantzitsua da. 8 langile

dituen negozioa da eta bere fakturazio maila 2.000.000 euro ingurukoa da.

Galdeketari dagokionean, ondorengo iruditu zaigu azpimagarriena:

Atal orokorra: Atentzioa deitu diguna zera da, unibertsitateko ikasketak izatea beharrezkoa omen dela enpresan sartzeko, baina ikasketa hauen ondoren, ikasitakoa zuzenean enpresan aplikatzea ez dela beharrezkoa. Gure iritziz, merkaturia garatzen doan heinean, ikasketa berriak dituen lankide batek, ezagutza hauek enpresaren dispozizioan jartzea ondo egongo litzateke, beraz erantzun arraroa iruditu zaigu. Bestalde, aipatu du oinordekoak postu sinpleenetan hasi behar dutela, eta pixkanaka- pixkanaka joan igotzen. Guk, parte teorikoan diogu agian egokiena zuzenean jabetza postu batean sartzea izango litzatekeela, izan ere, beste lankideekiko harremana ez aldatzeko. Dena den, enpresa bakoitzak bere era izango du eta guk aipagarria den gauza bat bezala ezberdintzen dugu.

Bestela, oinordekotzari garrantzia ematen dion enpresa iruditzen zaigu, beharrezko eta gomendagarriak diren agiriak badituelako, baina bitxia iruditzen zaigu oinordekotza prozesua noiz hasi behar den galderari eman digun erantzuna: “Aurreko jabeak komunikatzen duenean ez duela jarraituko eta oinordeko kualifikatu bat egonik”. Hau ez dago ondo, azkarrago prestatu

beharra dagoelako bat bateko erabakietan ez jausteko eta kostuak erabakiak zuzenean hartuz gero garestiagoak direlako. Hau da, lanean aipatu dugun bezala arazo edo akats garrantzitsuenetako bat eta ikusten den bezala, praktikan ere ematen da. Zertarako izan bestela oinordekotza plan bat behar den denborarekin garatua izango ez baldin bada? Bestela, galdera baten aipatzen du kondizio berdinetan, normala den bezala, familiarrek abantaila izango dutela, enpresan sartzeko kondizioak antzekoak, berdina dira familiar eta ez familiarrentzat eta gainera, ezkontideak edo bikotekideak enpresan ezin izango dute lan egin oso kalifikatuta ez badaude.

Enpresaren zuzendaritza: Bigarren belaunaldian dagoen enpresa dela jakin dugu, eta baita gaur egungo zuzendari nagusiak aurreko jabearen seme-alabak direla. Ez dakiguna zera da, bakarra den edo bi diren fundatzaileak izandako seme-alabak. Batekin nahikoa izango litzateke.

Enpresaren jarraipena: Atal honetan aipatzen da akzionista familiarrek berez partaidetzak mantentzeko itzaropena dutela eta ez dagoela familiaz kanpoko akziodunik.

Oinordekotza: Hemen, lehen aipatu bezala, ez zaigu etorkizuna horren argi duen enpresa bat iruditu. Gehiago da, ez du oinordekotza planik, eta haien erantzuna oraindik boterearen aldaketa momentua ez dela eman esatearena izan da. Hau arriskutsua da, denborarekin egin beharreko gauza delako, eta beraien etorkizuneko jabea nor izan zitekeen galdetzean konturatu gara ez dagoela argi, izan ere, familiarra zein kanpoko pertsona bat izan daitekeela diote. Orduan, familiarrek baldin badituzte akzio guztiak eta hauek mantentzeko nahia, ez litzateke logikoagoa familiar batek hartuko duen itzaropena duela esatea?

Gobernu organoak: Azkenik, gobernu organoen inguruan, badituzte familia kontseilua, administrazio kontseilua eta protokoloa. Azken honi garrantzia handia ematen diote.

AUTOBUSES APAOLAZA S.L.

Apaolaza Autobusak 1928. urtean sortu zen enpresa gipuzkoarra da, Urretxuko Matxinporta auzoan dago kokatuta hain zuzen ere, Urola ibaiaren ondoan. 85 urte baino gehiagoko familia-enpresa bat da, non hiru belaunaldi igaro diren jada. Bere sektorea argi dago, garraioa eta biltegitzea, hain zuzen ere, bidaiarien garraioa da haien negozioaren arrazoia.



Gaur egun, bere jabea Yosu Apaolaza da eta bere bidaiarien (bezeroen) gogobetetasuna oinarri duen enpresa honek, 16 langilerekin kontaktzen du, beste bi denboraldi batzuetarako kontratatuta dituzten artean. Fakturazioari dagokionean, 1,5 miloi eurotik gorakoa da.

Apaolaza Autobusak Eurorutas taldeko kide da. Talde horrek ia hogeituro urteko ibilbidea du sektorean eta 48 enpresa eta 1.100 ibilgailu baino gehiago biltzen ditu. Eurorutas taldearen helburua nazioarte mailan kontratuak egitea eta hornitzaileak bateratzea da, enpresak errentagarri bihurtzeko.

Gehien bat Euskal Herrian garatzen du bere negozioa enpresa txiki honek, eta autobus marka handiagoak merkatuarekin egiten ari diren arren, familia enpresa honek bere jarduerarekin jarraitzen du eta hiru belaunaldi igarota meritu handia duela uste dugu. Hori gutxi balitz, Gipuzkoan gehien bat, enpresa ezagunenetako bat da bere arloan, eta bitxikeria moduan aipatu, Irizar autobus fabrikatzaileak sortu zuen lehen autobusa enpresa honentzat izan zela.

Galdeketaari dagokionean, ondorengoa iruditu zaigu azpimagarriena:

Atal orokorra: Atal orokorrari buruz esan dezakeguna zera da, enpresa honek nahiko argi duela bere jarraitasuna familiako kideen eskutik ematea nahi duela. Argi uzten du ondorengo belaunaldiei, hau da, etorkizunean jabe izango den belaunaldiari, ahalik eta gazteen transmititu eta erakutsi behar zaizkiola enpresaren baloreak eta ezagutza. Honela, ondoren, honek ikasketak egingo ditu, posible bada erakundearekin zerikusia dutenak. Beranduago negozioaren postu ezberdin bakoitzean lan egiteko kurtsoak daude. Beraz, oso gaztetatik hasten da oinordekotza enpresa honen arabera. Enpresariak dio, beharrezkoak direla ikasketa hauek, hain zuzen ere, haien moduko negozio batean berripenak ere behar direlako lehiakortasuna mantentzeko eta horretarako, ikasketen arloan eguneratua izatea ezinbestekoa delako. Beraz, gaztetatik hasten da oinordekotza plana eta jabeak berak jakin behar du noiz utzi enpresa eta noiz jarraitu esperientzia puntu horren bidez laguntzeko.

Oinordekoari buruz dio, bere enpresan sarrera edozein modutakoa izan daitekeela, hau da, jabetza postu bat hartu zuzenean edo eta postu sinple batetan hasi. Ezagutzaren arabera dela dio. Gure ustetan hau egokia da eta gure teoriarekin lotuta dago, izan ere, ondorengo belaunaldiek ikasketak izatea beharrezko ikusten baldin badute horretarako bait delako suposatzen dugu, hau da, zuzenean enpresaren zuzendaritzan sartzeko. Hori gutxi balitz, argi uzten du familiarrek lehentasuna izateaz gain, alde egiten dutenean ondorengoa behar bezala prestatua utzi behar dutela haien lanpostua mantentzeko eta hilabete batzuk jarraitu beharko dutela ondorengoaren dudak argitzeko. Bestela, esan familiari garrantzia handia ematen dion enpresa dela, eta bertan osaba izeba, iloba, ezkontide eta familiako edozeinek lan egin dezakeela, Zinetin ezkontideekin gertatzen ez den bezala.

Enpresaren zuzendaritza: Zuzendaritzari buruz esan enpresa iraunkorra dela, familiarra izanik hirugarren belaunaldian aurkitzen delako jada. Gaur egun sortzailearen iloba da nagusia eta ez dago zuzendaritza postu gehiagorik.

Enpresaren jarraipena: Itxaropentsu dio, akzio guztiak familiarren esku daudela eta haien intentzioa ondorengo belaunaldiak enpresa hartzea izango litzatekeela.

Oinordekotza: Oinordekotzari dagokionean esan dezakegu, ez dela haien enpresan oinordekotza planik existitzen oraindik, haien ustetan ez delako momentua iritsi. Dena den, aurretik aipatu du ahalik eta arinen hasi behar dela, eta jakin izan dugu aurreko erreleboa eman berri dela eta agian horregatik izan daiteke oraindik plana egin ez izana. Gainera oinordekoak aurretik beste enpresa

batzuetan esperientzia izatea lagungarria izan daitekeelakoan daude. Nagusiak ez du argi bere ondorengo, baina semeak hartzea gustatuko litzaiokeela baieztatu zigun.

Gobernu organoak: Enpresa honek ez du administrazio kontseilurik, administratzaile bakarrarekin familia eztabaidak uxatzen direlakoan daudelako.

Azkenik, enpresak ez dauka familia kontseilu ez eta familia protokolorik, haien esanetan familiaren tamaina txikia delako. Gure teorian ikusten den bezala, bai bata zein bestea oso garrantzitsuak izan daitezke. Beraz, garraio enpresa honek nahiko argi du etorkizuna familiaren eskutik urratu behar dela eta garrantzia handia ematen dio horri. Guk ikusi duguna zera da, familia kontseilu eta protokoloa eduki ez arren, oinordekotza plana azkar eta behar bezala eramaten dutela aurrera eta hau izan daiteke hiru belaunaldiren ostean bizirik jarraitzearen arrazoi nagusia.

4) ONDORIOAK

Lanaren amaiera adierazten duen azken zati honetan, guztiaren aurretik zera esan dezakegu, familia mota hauen inguruan asko ikasi dugula eta uste genuena baino askoz ere informazio gehiago eta konplexuagoa zegoela.

Hasieratik zirrara eta jakinmina sortu digun gai baten inguruko lana egitea suertatu zaigu, izan ere, mundu osoko datuei dagokienean, enpresen %65-%80 bitartean familiarrak izatea eta bertako BPG-aren %50a ekoizten dutela jakiteak erakarri egiten du. Hori gutxi balitz, Espainiako datuen arabera, bertako enpresen %90 familiei dagozkiela eta balio erantziaren %60 ekoizten dutela irakurri dugu. Beraz, ikusten den bezala, oso datu esanguratsuak dira eta horiek eraman gaituzte aurreikustera lan hau oso interesgarria izan zitekeela erakunde hauen garrantziaz ohartzeko. Gainera, langileria tasaren %67 familia enpresek betetzen dute, eta honek ere, gaur egun aukitzen garen krisi egoera kontuan izanda, argi uzten du benetan garrantzitsuak diren negozioei buruz landu dugula. Historiari dagokionean ere erreferentzia txiki bat eginez, Espainiako enpresa asko familia-enpresa bezala sortuak izan zirela jakin izan dugu eta denborak aurrera egin ahala, beren beharrei edo oztopoei erantzuteko zailtasunaren ondorioz, jabetza beste edonori saldu eta enpresa ez-familiar izatera pasatu direla.

Familia enpresen ganean, eredu ezberdin batzuk daudela ikusteko aukera ere izan dugu, bai eta horietako bakoitzaren ezaugarri nagusiak zeintzuk diren.

Aldez aurretik bagenekien enpresaren jabetasuna familia bati dagokiola, bai eta pertsona batek sortzen badu erakunde bat, bere seme-alabei eskualdatzeko itzaropena soilik izanda, familia enpresei aplikatzea dagokien araudian sartu ahal dugula, bai eta familiak enpresaren gobernuan parte hartzen duela gehienetan, baina familia horiek agindua izaten jarrai dezaketela lanaren zati

handi bat profesionalen esku utzita jende askok ikusten ez duen gauza bat izan daitekela gaude. Horregatik sortzailearen iraunkortasun borondatea oso garrantzitsua da.

Bere gogortasunei buruz, aztertu dugu enpresa eta familiaren harreman on bat ezinbestekoa dela, eta askotan gauzak epe luzera begira egin beharra daudela. Gainera, nahiz eta hasiera batean erabakiak hartzea errazagoa izan beste enpresa motetan baino, denbora aurrera joan ahala erabaki hauen zailtasuna handituko da eta familia organoak sortzea beharrezkoa da, autofinantzaketa ere puntu garrantzitsua den bezalaxe, datu ikaragarria iruditu baitzaigu enpresa mota hauek mozkinen %3,6 soilik banatzea eta azken bi urteetan enpresen %86,2 irabazi bakar bat ere ez banatzea krisiari indartsuago aurre egiteko.

Bere ahuleziei erreparatzen diegunean, beste enpresa motak dituztenak ere izango dituzten arren, aipagarriena eta garrantzitsuena finantzazioa lortzeko dauden zailtasunena da, batez ere, gaur egun, kredituen ematea murriztu egin delako ekonomiaren atzerapen edo egoera larria dela medio. Enpresa baten jabe diren familiak arrisku handia hartzen dute, beren ondare edo kapitala jokoan jarritz. Hori dela eta bere hazkundera mugatua ikus daiteke eta horregatik, eta hau, aurretik aipatutako autofinanzaketarekin erlazionatuko genuke, hori izan baitaiteke irtenbide bakarra. Dena den, bi hauek eta noski enpresan alderdi batek gehiago (familia) parte hartzeak ekarri dezakeen konplexutasuna eta familia-enpresa harreman txar batek izan ditzakeen ondorioak alde batera utzita, gure lana gehien bat oinordekotzaren arazo edo ahulezian zentratu dugu, hori baita gaur egungo enpresen arazo nabarmenenetako bat. Askok oinordekotza plana ez izategatik edo behar den denborarekin ez prestatze gatik bertan behera geratzen dira eta harrigarria bezain tristea bada ere, bigarren eta hirugarren belaunaldietara oso gutxi iristen dira. Inprobisazioa oso arriskutsua izan daiteke baina enpresen %75ek ez dute aurreikusirik oinordekotza.

Oinordekoaren ezaugarriari buruz, lidergoarena jakin arren, bitxia iruditu zaigu datuek baieztatzen dutena, hau da, askotan semea ez dela pertsonarik egokiena negozioa aurrera eramateko (gai ez delako edo interes eza) eta sortzaileak hori admititzeko gaitasuna izan behar du. Dena den, oinordekoa semea edo beste edozein izanda ere, ikasteko gaitasuna izan behar du derrigorrez, eta bere negozioarekin zerikusia duten alderdiei dagokienean eguneratua egon behar da. Guzti hau, oinordekoaren hautaketa, behar bezala prestatutako oinordekotza plan baten ondorio izango da eta puntu honen gainean etorkizuneko jabea nola sartu behar den garrantzitsua iruditu zaigu, izan ere, gure iritziz, egokiena zuzenean zuzendaritzan sartzea izango litzatekeelako, hain zuzen ere, enpresako beste alderdi batzuetan lan egiten baldin badu botere osoa jaso aurretik, lankideekin jabearena ez den beste harreman bat izatera iritsi daitekeelako beste gauza batzuen artean. Honekin ez dugu esan nahi lankideen arteko harremana eta jabearekin izan behar dutena guztiz ezberdinak izan behar direla, baina argi dago ezberdintasun eta distantzia txiki batzuk daudela bien artean.

Gainera, familia kontseilua eta protokoloaren garrantzia ere argi utzi ditugulakoan gaude, lehenengoa ezinbestekoa delako enpresa handitzen eta konplikatzen doan heinean erabakiak errazago eta egokiago hartzea eta bigarrenak, berarekin dakarrelako familiako kideak batera ezartzea enpresaren ibilbiderako erabakigarriak diren gaien inguruan mintzatzeko, elkarrizketatzeko, bai eta familiaren bizikidetasun onerako. Azken honek noizean behin berrikuspen periodiko batzuk izan behar ditu.

Lanarekin bukatzeko, behin eta berriro errepikatu dugun bezala, gustatuko litzauguke jakinaraztea kasu praktikoa aurrera eramatea oso lagungarria izan zaigula. Bertako pare bat enpresa txikiri egindako galdeketaren ostean, ikusi izan dugu familia bakoitzak bere ohiturak dituztela, beraz, haietako bakoitzak sorturiko enpresa bakoitza mundu ezberdin bat izango dela, eta betiere, enpresa-familia harremana ezinbestekoa dela erakundearen etorkizuna bermatu nahi izanez gero. Hala ere, lana praktikara eraman dugun atal honetan, gabeziaren bat aurkitu dugu honi esker, hain zuzen ere, ikusi dugulako, esaterako, alde batetik, “Zinetiren” kasuan oinordekoa erakundearen lanpostu sinpleenetan hasten dela lanean eta teorikoki, askoz ere egokiago da zuzenean zuzendaritza postu batetik hastea. Bestetik, normala den bezala, enpresa guztiek ezagutzen dituztela bai gobernu organuak, bai familia protokoloa eta baita oinordekotza plana ere, baina, ondoren, haietako batzuk ez dituztela hauek garatzen eta erabiltzen. Hau izan daiteke familia enpresen heriotza azkarraren arrazoi nagusienetako bat, nahiz eta posible den eta salbuespenak existitzen diren, Apaolaza S.L. negozioarekin gertatzen den bezala, protokolo zein familia kontseilu gabe hiru belaunaldi eta 88 urte daramatzalako bizirik, baina hau familia txiki baten esku egotearen ondorio izan daiteke, (zenbat eta handiago bada familia arazo gehiago ekar ditzakeelako berarekin), eta batez ere, behin eta berriro errepikatu dugun familia eta enpresa oso estu loturik daudelako.

5) BIBLIOGRAFIA

LIBURUAK:

- Corona, Juan (2005) Manual de la empresa familiar. Ediciones Deusto.
- Fuentes Ramirez, Javier (2007). De padres a hijos: el proceso de sucesión en la empresa familiar. Ediciones Piramide.
- Gallo, Miguel Angel (2011) El futuro de la empresa familiar. Profit Editorial.
- Maseda García, A; Iturralde Jainaga, T; Arosa de la Torre, B; Rodríguez Castellanos, A; Saiz Santos, M. Situacion de la empresa familiar en el territorio histórico de Bizkaia,
- M Amat, Joan (2004). La sucesión en la empresa familiar.

TXOSTENAK:

- Cabrera, Roberto; Gonzalez, Jesus. (2008). Plan de sucesión en empresas familiares: garantizando la continuidad del negocio. KPMG.
<http://www.mundopymeabm.org.mx/pdf/PlandeSucesionenlasEmpresasFamiliaresKPMG.pdf>
- Deloitte (2010). Sucesion en la empresa familiar.
<http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/Gobierno-Corporativo/sucesion-empresa-familiar.pdf>
- IESE, Cátedra de empresa familiar. (2007) El proceso de sucesión en la empresa familiar.
http://www.iese.edu/en/files/recopilacion_sucesion_tcm4-22117.pdf

WEB ORRIALDEAK:

- BDC, Bussines development Center (2009).Las empresas familiares y su impacto económico.
<http://gobiernodelaempresafamiliar.blogspot.com.es/2009/05/las-empresas-familiares-y-su-impacto.html>
- EAE Bussines School. (2014)
<http://www.eaprogramas.es/empresa-familiar/2014/07/que-es-una-empresa-familiar-concepto-y-caracteristicas.htm>
- EAE Bussines School. (2014)

- <http://www.eaprogramas.es/empresa-familiar/category/sucesion-empresa-familiar>
- EAE Bussines School. (2014)
<http://www.eaprogramas.es/empresa-familiar/2014/05/como-establecer-los-modelos-de-protocolo-familiar-de-exito.htm>
 - EAE Bussines School (2014)
<http://www.eaprogramas.es/empresa-familiar/2014/05/nunca-es-demasiado-pronto-para-planificar-la-sucesion-en-la-empresa-familiar.htm>
 - EF Consulting (2012). 50 preguntas importantes sobre la empresa familiar.
<http://es.slideshare.net/efconsulting/50-preguntas-importantes-sobre-la-empresa-familiar>
 - Geraldo Morillo, Evelyn (2014). Propuesta de un plan de sucesión de una empresa familiar.
<https://prezi.com/kuustz5jxid1/propuesta-de-un-plan-de-sucesion-de-una-empresa-familiar/>
 - G.Niethardt, Ernesto. El proceso de sucesión en la empresa familiar.
http://www.newsmaker4.com.ar/clientes/empresafamiliar/empresafamiliar/web/ver_noticia.php?id_noticia=135747&id_edicion=9158&news=123&cli=97&accion=ampliar
 - Inspirativa.org (2014). 34 preguntas clave para una empresa familiar.
<https://inspirativa.org/2014/06/30/34-preguntas-clave-para-toda-empresa-familiar/>
 - La empresa familiar (2015) Página de inicio.
<http://www.laempresafamiliar.com/>
 - Mastermagazine. Know how.
<http://www.mastermagazine.info/termino/5520.php>
 - Wikipedia (2016). Empresa familiar.
https://es.wikipedia.org/wiki/Empresa_familiar
 - Wikipedia (2016). Protocolo familiar.
https://es.wikipedia.org/wiki/Protocolo_familiar

EGUNKARI/ALDIZKARIETAKO ARTIKULUAK:

- Dominguez Rivero, Alejandro Javier (2014). La sucesión de las empresas familiares.
<http://www.estrategiaynegocios.net/empresasmanagement/management/725308-330/la-sucesi%C3%B3n-en-las-empresas-familiares>
- Garcia, Beatriz (2016). “Dos pros y cuatro contras de la empresa familiar española”
<http://www.libremercado.com/2016-02-03/dos-pros-y-cuatro-contras-de-la-empresa-familiar-espanola-1276566934/>
- Molina, Carlos (2016). “Las empresas familiares generan el 67% del empleo en España”
Cinco días.
http://cincodias.com/cincodias/2016/02/02/economia/1454422943_852083.html