

(AURREKO ORRIALDETIK DATOR)

ropako Batzordeak 2006an aurkeztu zuen komunikazioak ere argi du non dagoen arazo nagusia: «Enpresen eskualdatzea konplexua da, eta gehiagotan porrot egiten dute, ez enpresa bideragarria ez delako, baizik eta prozedura zaila delako».

Bruselaren ustez, familiaren baitan egiten diren txandaketak murrizteko joera egongo da. Alde batetik, hezkuntza maila handitu izanak beste aukera batzuk zabaldu dizkie gazteei, senideen negoziotik at. Bestetik, jaiotza tasa apalak hor daude: gurasoek oinordekoa aukeratzeko aukera gutxiago dituzte. Edonola ere, familiatik kanpo hautagaiak aurkitzea ez da hain erraza izango: europarren erdiak baino gehiagok beste baten kontura lan egitea nahiago dute, jabea izan ordez. Estatukideei ere errieta egin die EBk, herrialde gehienek ez baitute inolako laguntza zuzen edo zeharkakorik ematen enpresen jabetza eskuz aldatzeko.

Euskal Herrian, gainera, prozesuari beste ezaugarri batzuk gehitzen zaizkio. Izan ere, erretiratzeko garaia hasi da industria birmoldaketari aurre egin eta iraun zuen azken enpresaburu belaunaldiarentzat. Familia enpresen %90etik gora txikiak edo oso txikiak dira, baina enpleguaren eta industria jardueraren zutabe ezinbestekoak dira. Erakundeak hasi dira horretaz ohartzeko, eta enpresen banan-banako egoeratzat hartu ordez, prozesu globala balitz bezala tratatzeko eta enpresei laguntzeko lehenbiziko saioak martxan daude.

«Argi dago erretiratzeko ueña iritsi zaion jendea kemen handikoa dela, lidergo argia izan duena, eta arrakasta. Ezin dira dohain horiek bat-batean jaso edo oinodokotzan hartu», azaldu du Manu Arrieta SPRIko Industria Sustapenerako zuzendariordeak. Baina orain arte garrantzi gutxi eman zaio lekukoa uzteari. SPRIk eginko azterketan, ez dituztela ondorengotzaren arazoak aztertu erantzun zuten enpresen %85ek.

2006an abiatu zuen SPRIk familia enpresa txiki eta ertainentzako programa. Sentsibilizazio ekintzetatik aparte, 1.800 langile dituzten 51 enpresarekin lan egin zuten ia. «Ez dira soilik txikiak. Badira tamaina esanguratsua duten enpresa batzuk ere, euren egoera argi ez dutenak eta aztertu nahi dutenak», azpimarratu du Arrietak. Ondorengotza alde aurretik aztertze bitartekoak ematen zaizkie, eta, jarraipenerako arazorik bada, beste aukera batzuk aipatzen zaizkie, tartean kudeaketa profesional baten eskuetan uztea.

### Familien Foroa, prest

Enpresei laguntzeko azken ekimena Euskoganberen eskutik iritsi da. Elkar hartuta, Familia Enpresen Foroa sortu dute Araba, Bizkaia



Enpresa handiena. Familia enpresek ez dute zertan txikiak izan. Munduko enpresa handiena, AEBetako Wal-Mart, Walton familiaren esku dago. Irudian, Rob Walton burua. APRIL L. BROWN

eta Gipuzkoako merkataritza gaberak. Enpresaburuak informatzeko, hezteko, oinordekoak prestatzeko eta besteen esperientziatik ikasteko gunea izatea espero dute sustatzaileek.

Herrialde bakoitzean familia enpresaburu ezagun bat aukeratu dute, eta txandaka hartuko dute foroaren lehendakaritza. Ganberen elkartearekin bezala, oraingo arduraduna Arabako ordezkaria izango da, Sabin Iza, Iza Ascenso-

res enpresako zuzendaria. Bigarren belaunaldian dagoen konpainia da. Bizkaian Unai Artetxe ariko da, Grupo Artecheko ohorezko presidentea. Hirugarren belaunaldian dago Artecheko, eta laugarrenan Reiner e Hijos, Itziarko enpresa. Enpresa horretako zuzendariak, Javier Igarzak, antolatuko du foroa Gipuzkoan.

Foroaren idazkaria Eduardo Mozo de Rosales da, Arabako gaberako zuzendari nagusia. Mozo de Rosalesen ustez, badira ganberetatik eta beste erakundeetatik familia enpresei laguntzeko moduak. «Enpresaburu barkuko kapitaina da, eta bere lana ondo egiten du. Ez goaz horretan sartzerik. Baina bada hain ongi egiten duen zerbait: hurrengo kapitaina zein den aurrez definitzea edo enpresaren eta familiaren arteko harremanak antolatzea».

Foroan antzeko ezaugarriak dituzten enpresaburu taldeak eratu dira. Esaterako, belaunaldiaren edo sektorearen arabera antolatuko dira. Esperientziak trukatu eta arazoa ez dela norberarena soilik zabaltzeari garrantzia aitortzen diote ganberak. Ondorengotza lantzeak lehentasuna izango du. «Milaka borroka egin ditu enpresaburuak baina egoera hori oso pertsonala da. Emaztearekin, seme-alabekin, anai-arrebekin dituen harremanetan eragina du. Oso normala da borroka hori ahalik eta gehien atzeratu nahi izatea». Foro pribatu batean, gutxienez, kezkak partekatze aukera eskaini nahi zaie.

### • Datuak

55.000

Enpleguak. XSPRIren arabera, 55.000 familia enpresak buruzagia aldatu beharko dute datorren hamarkadan. Prozesu horretan 200.000 lanpostu dauden jokoa.

%33

Familia enpresa EBn. Familia enpresen herenek jabetza aldatu beharko dute hamar urteko epean. Horrek ondorioak izango ditu urtero Europako Batasuneko 690.000 enpresa eta 2,8 milioi enplegutik.

%68

Ondorengotza. Ikei aholkularitzak Euskoganberen enkarguz egindako ikerketaren arabera, EAeko familia enpresen %68,7k ez daukate agiri batean zehazturik agintariaren ordezkapena. Hala ere, %15ek soilik dute familia kontseilua, batzordea edo protokoloa.

Baina lana ez da jabeetan bukatuko, seme-alabekin ere taldeak osatuko direlako. Ordezkapena ziurtaturik dago? «Jarraitzeko bokazio osoa duten seme-alabak ikusten ditugu ganberan, haietarik asko dagoeneko enpresan burubelarri sartuta daude», zehaztu du foro idazkariak. Baina kasu guztiak ez dira horrelakoak: «Irabazi tartea oso txikia duten enpresen segmentuan, enpresaburu atezain-aurrelari den horietan, badira aitaren irudia errepikatu nahi ez dutenak». Edonola ere, portzentaje txikia dela uste du.

Enpresa gehienak gai izan dira behin gutxienez agintaritzara arrakastarekin ordezkatzeko. Hain zuzen ere, gaur egun familia enpresen %53,9 bigarren belaunaldikoak dira, eta %9,1ek gainditu dute hori ere. Hala ere, gutxi dira familia enpresen antolakuntzarako berriazko organoren bat dutenak. Familia kontseilua, Familia Batzordea edo Protokolo Batzordea soilik enpresen %15,2k dute. Horiek dira, teoriarik, enpresaren eta senideen arteko harreman arautzeko, informazioa komunikatzeko ala edozein gatazka konpontzeko tresnak. Sarritan, ordea, prozesu informalki dira nagusi.

Senidearen eta konpainiaren arteko harreman protokolo batean jasotzea asko zabaldu da azken urteotan. Agiri horretan bilduko litzateke antolakuntza korporatiboa eta familiaren eta enpresaren arteko harreman profesional eta ekonomikoak. Akordioa borondatzea da. Alegia, ez du balio juri-

«Ordezkapena oso kontu pertsonala da; normala da enpresaburuak borroka hori atzeratu nahi izatea»

«Segitzeko bokazio osoa duten edo jada negozioan sartuta dauden seme-alabak ikusten ditugu»

EDUARDO MOZO DE ROSALES  
FAMILIA ENPRESEN FOROKO IDAZKARIA

«Erretiratzeko ari den jendea kemen handia duen; dohain horiek ez dira oinodokotzan hartzen»

MARU ARRIETA  
ENPRESEN SUSTATZEKO SPRI-KO ZUZENDARIORDEA