



## Josep Tapies

Nafarroako Unibertsitateko IESE Business School-eko irakaslea

«Ezin da agintaria egun batetik bestera aldatu, urteak iraun ditzake prozesuak»

Familia enpresen erronka nagusia belaunaldi aldaketa dela eta denborarekin hartzea komeni dela adierazi du Tapies irakasleak.

// I. S.

Industri ingeniartzako doktorea da Josep Tapies. Gaur egun, familia enpresaren katedra gidatzen du Nafarroako Unibertsitateko IESE Business School negozio eskolan, eta Bartzelonako campusean irakasle da, Zuzendaritza Orokor eta Finantzariora departamentuan.

Euskal Herrian industria krisia gainditu zuen enpresaburu belaunaldia ordezkatzeko prozesua iritsi da, eta belaunaldi txandaketari buruz zalantzak daude. Justifikatuta dago kezka hori?

Gero eta gutxiago, jendeak gero eta informazio gehiago eskura duelako, eta badaki aurrea hartzeak nolako garrantzia duen. Ordezkapena ezin da egun batetik bestera egin, urteak iraun ditzakeen prozesua da. Lehenik eta behin, enpresaren fundatzaile edo gidariak ulertu behar du ez dela betiko, eta garrantzitsuena konpainiak aurrera egitea dela, pertsonaren gainetik. Buru barruan asko mamitu beharreko erabakia da, denbora behar du. Ondorengotza da familia enpresen arazo nagusia?

Dudarik gabe. Beharra onartuta, ordezkoa aukeratu behar da, eta prestakuntza egokia eman behar zaio. Jendeak horren inguruan kontzientziarik ez zuenean, bi urtean egin nahizuen. Ezinezkoa da. Seme-alabak badira, ia unibertsitatean daudenetik hitz egin behar zaie horri buruz. Egoera hori zenbat eta lehenago aurreikusi, porrot egiteko aukera txikiagoa izango da.

Eta zein izan daiteke familia enpresa sendoa izateko gakoa?

Sendiaren batasun maila erabakigarria da. Familia baturik eta negozioarekin konprometiturik egoteak sekulako indarra emango dio, akziodunen gune gogor eta iraunkorra osatuko du bizitzaren edozein gorabeheraren aurka. Familia baturik egotea edo ez ez da doakoa, landu beharra dago, baina kide bakoitzaren nortasuna-



BERRIA

ren arabera ere bada. Agian familia batzuek ez dute belaunaldiz belaunaldi enpresa bat zuzentzeko gaitasunik, eta, ordezkoko egokirik ezean, onena saltzea da. Topikoak dio belaunaldi berriek hezkuntza maila hobea dutela, baina ardurak hartzeko gogo gutxiago. Hala da?

Negozio eskolek *mea culpa* esan beharra dugu. Familia enpresarik ez balego bezala irakasten dugu mundu osoan. Jaberik ez balute bezala. Asko hitz egiten dugu marketinari buruz, pertsonen edo finantzen zuzendaritzaz, baina ezer gutxi akziodunen borondateaz. Familia enpresetan garrantzi handia du horrek. Halako konpainia bat jarauntsi behar duen gazteari akzioduna zein garrantzitsua den irakasten ez badiozu, arazoak izango ditu.

Familia handitzen den neurrian, trabak ere bai?

Harremanak gero eta korapilatsuagoak dira. Zailtasunik ez egon arren, familia handitzen den neurrian espazioa bilatu behar izaten zaie enpresan kide berriei. Akziodunak badira, guztientzako dibidenduak ziurtatu behar zaizkie. Kontseilari izateko, enpresak

kontseilua izateko aski tamaina izan behar du. Edo zuzendaritza karguren bat emateko, zer edo zeren ardura eman behar zaie. Enpresa handitzea eta familien hazkundera lotuta daude, eta komeni da biei buruz batera hausnartzea. Familia enpresatik sendi enpresaburura jauzi egin behar dela aipatzen duzue.

Negozioetan sartuta dagoen familia da ideia. Ez du esan nahi horietan lan egitea edo horiek zuzentzea. Administrazio kontseiluan egotea izan liteke, esaterako.

«Familia negozioarekin konprometiturik eta baturik egoteak sekulako indarra emango dio»

«Munduko konpainia handiena, Wal-Mart, familia enpresa da; ereduak balio du»

Enpresa lana ematen digun tokia dela pentsatzea bainoago, familiaren ondasunaren beste parte bat gehiago dela ulertzea da.

Nolako abantailak eta trabak ditu eredu horrek?

Arriskuaren dibertsifikazioa du alde. Ondasun guztia ez da enpresa nagusian egongo. Aldiz, ahuldade posiblea da familia enpresatik oso urrun geratzen bada konpainia sortu eta arrakastatsua egin zuten balioak galtzea.

Kudeatzaile profesionalak onartzeko uzkur dira oraindik familia enpresak?

Ez guztiak. Korporazio bikain batzuetan familiakoak ez diren pertsonak daude agintean. Esaterako, Rocan eta Ferrovialen. Ez du arazo izan behar, baina sentsibilitate berezia behar du. Zuzendariak leiala izan behar du, eta horren truke familiak konfiantza emango dio. Alegia, senidea balitz bezala jokatu behar du, baina familiakoa ez dela jakinda. Hots, badira erabaki batzuk sendiaren baitan hartu beharrekoak, eta horiei buruz ez du inolaz ere iritzia eman behar. Sentsibilitate hori ez duen managerra ez da egokia izango familia enpresarentzat.

Baliagarria da familia enpresaren eredu gaur egungo giro globalizatuan?

Erabat baliagarria. Munduko enpresarik handiena, Wal-Mart, familiakoa da. Antzeko ereduak mundu osoan daude. Michelin eta BMW familia enpresak dira, eta Japonian Toyota ere bai. Abantaila handiak ditu izaera horrek, batez ere akziodunen ekinga batasuna ziurtatzen duelako.

Enpresagoitik behera kontrolatzen duen enpresaburu asko zabaldua dago, Euskal Herrian behintzat. Nolako ondorioak ditu horrek?

Egia da batzuetan hainbeste ezagutza edo *know-how* jabeen pila tzea arazo bihurtzen dela. Euskal Herriko adibidetik ateratzeko, modaren munduari begiratzea bestetik ez dago. *Glamour*-a satzen duten produktuak oso lotuta daude pertsona eta izen jakin bati, eta hura desagertzen denean, akaboa *glamour*-a, eta azkenean enpresa multinazional batek erosiko du. Enpresaburuak egin behar duen zerbait da familia enpresa zein polita den zabaltea. Ezin da maitatu ezagutu ez dena. Gurasoen ardura da hori. Ez badizute familiaren enpresa maitatzen irakatsi, ez duzu sekula horretan lan egin nahi izango.

dikorik, baina guztiek errespetatzeko prest dauden joko arauak bilzen ditu. Eta oso praktikoa izan liteke. Besteak beste, erabilgarria da familiako koinatu-koinatek enpresan parte hartuko duten edo ez argitzeko, konpainian sartu baino lehen senideek lan esperientzia izan beharko duten eta nolakoa beharko duten zehazteko edo zenbat irabaziko duten finkatzeko.

Mozo de Rosalesen aburuz, azken urrats bat litzateke. «Ganberan eskailera batekin alderatzen dugu. Agiria azken maila gainditzea litzateke, baina alde aurretik informatzea, senide bakoitzak di-tuen zalantzak eta iritziak jasotzea eta dena argi izan arte eztabaidatzea da garrantzitsuena. Azken finean, protokoloa paper hutsa da, eta aurretik familian egin den prozesuak du benetan balioa».

SPRIren programak ere protokoloak osatzeko laguntza eskaintzen du. Kasu horretan, kanpoko aholkulari bat jartzen zaio enpresari, laguntza gisa. Manu Arrieta- ren ustez, gauzak enpresa arloan zein familia arloan nola egingo diren finkatzea izan behar du helmuga. «Gauza batzuk hitzartu behar dira, denak jakinaren gainean egon daitezen».

Globalizazioak erronka berriak jarri dizkie aurrez aurre sendi enpresei. Oraindik ere asko dira bigarren belaunaldira igarotzen ez direnak. Fenomeno hori ikuspuntu akademiko batetik erantzutea izango da EHUK eta Bizkaiko Al- dundiak eratu duten familia enpresaren katedraren asmoa.