

# FAMILIA-ENPRESAREN EGOERA BIZKAIKO LURRALDE HISTORIKOAN

Amaia Maseda García  
Txomin Iturralde Jainaga  
Blanca Arosa de la Torre  
Arturo Rodríguez Castellanos  
María Saiz Santos



# Familia-enpresaren egoera Bizkaiko Lurralde Historikoan

Amaia Maseda García  
Txomin Iturralde Jainaga  
Blanca Arosa de la Torre  
Arturo Rodríguez Castellanos  
María Saiz Santos

emeri la zabal zaku



Universidad Euskal Herriko  
del País Vasco Unibertsitatea

ARGITALPEN  
ZERBITZUA  
SERVICIO EDITORIAL

© Euskal Herriko Unibertsitateko Argitalpen Zerbitzua

ISBN: 978-84-9860-200-5

Lege gordailua: BI - 424-09

Fotokonposizioa: Ipar, S. Coop.

Zurbaran, 2-4 - 48007 Bilbao

Hitzaurrea .....	9
Laburpen betearazlea .....	11

## LEHEN ZATIA

### Familia-enpresa jarduera ekonomikoan

Sarrera eta aurrekariak .....	23
Familia-enpresa jarduera ekonomikoan .....	25
Familia-enpresaren definizioa .....	29
Familia-enpresa, nola definitu? .....	29
Ikerketaren helburu den familia-enpresaren definizioa .....	31
Familia-enpresaren oinarritzko arazoak .....	33

## BIGARREN ZATIA

### Ikerketaren diseinua

Bizkaiko familia-enpresen identifikazioa .....	37
Populazioaren hautaketa .....	37
Hautatutako taldeari ezarritako familia-enpresaren definizioa .....	38
Lagina .....	41
Galdera-sorta .....	45

## HIRUGARREN ZATIA

### Emaitzen azterketa

Oinarritzko adierazle ekonomikoak .....	49
Enpresen tamaina .....	49
Antzintasuna .....	51
Enplegua .....	53
Sektorekako banaketa .....	54

<b>Oinarrizko alderdi estrategikoak</b> .....	57
I+Gko inbertsioa .....	57
Nazioarteko bihurtzeko prozesua .....	58
Negozioaren edo negozioaren zati baten lekualdaketa .....	60
<b>Familia-enpresaren jabetzaren egitura</b> .....	63
<b>Familia-enpresako gobernu-egiturak</b> .....	69
Familia-enpresako gobernu Korporatiboa .....	69
Familia-enpresako gobernu organoak eta tresnak .....	69
<b>Familia-enpresako zuzendaritzako belaunaldia</b> .....	71
Goi-zuzendaritzako belaunaldia .....	71
Familiaren agerpena zuzendaritzako beste postu batzuetan .....	74
<b>Familiaren gobernu organoak eta tresnak</b> .....	75
Familia Batzarra eta/edo Familia Kontseilua .....	75
Familia-Protokoloa .....	81
<b>Enpresako gobernu-organoak</b> .....	87
Familia-enpresako Administrazio Kontseilua .....	87
Gobernu egokiaren kodeak .....	94
<b>Jabetzaren eskualdaketa eta familia-enpresaren jarraipena</b> .....	97
Familia-enpresaren jarraipena .....	97
Jabetzaren eskualdaketa .....	99
<b>Zuzendaritzako oinordetza</b> .....	101
Zuzendaritzako oinordetzaren plangintza .....	101
Oinordekoaren aukeraketa .....	104
Familia-enpresako zuzendaritzara iristeko eskakizunak .....	107
<b>Bibliografia</b> .....	111

Atsegin handiz Bizkaian familia-enpresa alorrean egindako ikerketa sakona aurkeztuko dizuegu. UPV/EHUko Familia-Enpresaren Katedrak eta Bizkaiko Foru Aldundiaren Lan eta Trebakuntza Sailak, ikerketa horri heldu diote. Ikerketaren helburu nagusia Bizkaiko familia-enpresen egitura eta funtzionamendua aztertzea da, egoera horren diagnostikoa egiteko. Halaber, aukera hau aprobetxatuko dugu adierazteko ikerketa horren emaitzek Bizkaiko Foru Aldundiaren Lan eta Trebakuntza Sailaren aldetik familia-enpresaren jarraitutasunari laguntzeko jarduteko plana abiarazteko oinarri gisa balioko dutela.

Bizkaiko Foru Aldundiaren Lan eta Trebakuntza Sailak, Euskal Herriko Unibertsitatearen lankidetzarekin, Familia-Enpresaren Katedra sortzea pentsatu zuenean, argi eta garbi zeukan eskakizunetako bati, bizkaitar gizartearen ezinegonetako bati, erantzuna eman behar ziola. Arrazoi horregatik, Familia-Enpresaren Katedra, besteak beste, Bizkaiko familia enpresei aholkuak emateko eta enpresari, ekintzaile eta profesionalak familia-enpresaren problematikan prestatzeko helburuarekin sortu zen.

Bizkaiko enpresa-ehunaren ehuneko 99,82 ETEek osatzen dute eta horietatik gehienak, familia kapitaleko sozietateak dira. Horrek familia-enpresak Bizkaiko egitura sozio-ekonomikoaren ezinbesteko atal bilakatzen ditu.

Hori dela eta, eman beharreko lehenengo urratsetako bat, Bizkaiko Lurralde Historikoko familia-enpresen egoera ezagutzea da; baita beren garrantzia beste enpresa mota batzuekiko eta literaturak aipatzen dituen sendotasun eta ahultasunak Lurraldeko familia enpresetan zein neurritan gauzatzen diren ere.

Familia-enpresari buruzko literatura oso ugaria da; erakunde publikoek zein alor akademikoak enpresa mota horren inguruko arduraren, enplegua sortzeko eta aberastasuna sorrarazteko bere garrantziaren eta bizirauteko bere aukeren emaitza.

Agerikoa da horren garrantzia aberastasun eta enplegu sorkuntzan, baita bere sendotasunak ere: konpromiso eta jarduera izugarria, familia baloreen eta enpresa kulturaren berdintasuna, jarraitutasuna eta epe luzerako ikuskera, den-

boran zehar ezagutza eta baloreen transmisioa, onuren berrinbertsio handiagoa, enpresen gizarte erantzukizun handiagoa.

Bestalde, badituzte ahultasunak ere: enpresa txiki eta ertainen berberak edukitzeaz gain, gehienak dimentsio horretakoak baitira, familia-enpresek familiaren eta enpresaren kultura eta interesak nahasteko arriskua dute; enpresari jarraitutasuna emateko garaian eragile bat gehiago erantsiz.

Ildo horretatik idatzi da lan hau, emaitzak jarraian aurkeztuko direlarik. Familia-enpresaren egoera Bizkaiko Lurralde Historikoan orokorrean zein den bilduko da, bereziki familia-enpresaren gobernu eta kudeaketaren, eta baita familia eta enpresaren arteko harremanen, oinarritzko alderdiei erreferentzia eginez.

Ikerketa hau, beraz, familia-enpresen errealitatea eta Bizkaiko Lurralde Historikoaren ehun sozio-ekonomikoarekin lotura estuko erakunde bezala dituzten ezaugarriak ezagutzeko beharretik sortu da.

Hala ere, ikerketa hau lehen urratsa da; izan ere, Aldundiaren asmoa, ikerketaren emaitzak aztertutakoan, familia-enpresaren merkatuan iraunkortasuna, jarraitutasuna eta lehiakortasunaren bermatzean inplikaturako agente guztiekin lan egiten jarraitzea da.

Lan eta Trebakuntza Saila  
Bizkaiko Foru Aldundia

### Lanaren helburua

EHUko Familia-Enpresaren Katedrak eta Bizkaiko Foru Aldundiko Lan eta Trebakuntza Sailak ikerlan hau egin dute, Bizkaiko familia-enpresen egitura eta funtzionamendua aztertzeko, euren egoeraren diagnostikoa egiteko eta antzemandako ahulezien zuzenketarako zenbait ekimen ikertzeko.

Hona hemen ikerlanaren azken helburua: akademikoek eta aholkulariek gaiari buruz argitaratutako lanetan nabarmendutakoa kontuan hartuta, familia-enpresarekin zerikusia duten arazo zehatzek Bizkaiko Lurralde Historikoko familia-enpresetan nolako eragina duten jakitea.

Ikerlanari esker, gure ingurunean horrelako zenbat enpresa dauden zenbatu ahal izango dugu, eta euren oinarritzko ezaugarriak zeintzuk diren jakin ahal izango dugu. Horrez gain, euren jabetzaren egitura eta gobernu zein kudeaketako organoak aztertuko ditugunez, euren egoeraren diagnostikoa egin ahal izango dugu, antzemandako ahulezien zuzenketarako zenbait ekimen aztertzeko.

### Bizkaiako familia-enpresen identifikazioa

#### Familia-enpresaren definizioa

Ikerlan honi begira esango dugu enpresa bat familia-enpresa dela: a) enpresa kontrolatzen uzten dion jabetzaren ehunekoa familia baten edo batzuen esku dagoenean eta, aldi berean, b) enpresa horretako gobernu zein kudeaketako organoetan bete-betean parte hartzen dutenean, familiako kideak Administrazio Kontseiluan zein negozioko zuzendaritzan agertuz. Ezarritakoaren arabera, nolabaiteko tamaina duten enpresetako negozioa kontrolatzeko, nahikoa da %20ko partaidetza izatea sozietatearen kapitalean.

#### Lagina

Lagina lortzeko, familia-enpresaren definizioa ezarri da 2006rako informazio ekonomiko eta finantzarioa zeukaten enpresa bizkaitar aktiboetan, betiere euren

forma juridikoa sozietate anonimoa edo mugatua bada eta, gutxienez, hamar langile badituzte, Bizkaiko Merkataritza Erregistroko datuen arabera.

Familia-enpresen eta familiakoak ez diren enpresen arteko sailkapena egiteko orduan, hautatutako enpresetako akziodun bakoitzaren partaidetza eta osaketa aztertu ditugu zehatz-mehatz. Horrez gain, ahaidetasun-harremana bilatu dugu enpresako jabeen eta Zuzendaritzan edo Administrazio Kontseiluan karguak dituztenen artean, abizenak berdinak diren kontuan hartuta.

1.020 inkesta egin ditugu, eta, eurretatik, 417 (%40,88) familiakoak ez diren enpresak izan ziren; eta 603 (%59,12), familia-enpresak. Gainera, oso-osorik egin zuten inkesta. Bizkaiko Lurralde Historikoan identifikatutako familia-enpresen ehuneko eta aurretiazko beste azterlan batzuetan lortutakoa oso antzekoak dira, non Europako familia-enpresen zeresana %60 ingurukoa dela dioten.

## Bizkaiko familia-enpresen karakterizazioa

### Tamaina

Bizkaiko enpresa gehienak ekoizpen-unitate txikiak dira (%99,82), eta gehienak familia-enpresak dira. Lagineko enpresen %91,71 10 eta 49 soldatapeko arteko enpresa txikiak dira. Enpresa txiki eta ertain guztiak kontuan hartuta, 10 eta 150 soldatapeko artekoak, kopuru hori %99,17raino igotzen da. Enpresa handiak, 250etik gora soldatapeko dituztenak, ez dira %1era iristen, %0,83n geratzen direlako.

### Antzinasuna

Enpresen %73,80ren antzinasuna hamar urtetik gorakoa da. Hau da, lagineko enpresen hiru laurdenak ia-ia Bizkaiko enpresa-sarean daude finkatuta.

Familia-enpresen %2 eskasak, ordea, 55 urte baino gehiago dituzte. Hori dela-eta, egiaztatu egiten da, oso enpresa gutxik gaintitzen dutela bigarren belaunaldi-txandaketa, familia-izaerari eutsita.

### Enplegua

Bizkaiko familia-enpresen lanpostu-ekarpen handiena merkatuan finkatuta dauden erakundeena da, hau da, 20tik gora urteko antzinasuna duten enpresena. Gainera, belaunaldi-txandaketako une larrian daude. Enpresa horiek euren familia-izaera galtzeko arriskupean daude, nahiz eta Bizkaiko Lurralde Historikoko lanpostuen sorreran oso ekarpen handia egiten duten.

## Sektorekako banaketa

Bizkaiko familia-enpresa gehienek jarduera hiru sektoretan garatzen da: «erauzketa-industria» (%36,65), «eraikuntza» (%22,39) eta «energia elektriko, gas eta uraren sorkuntza eta banaketa» (%16,25). Hortik urrun, beste hiru jarduerasektore nabarmentzen dira, eta familia-enpresek %5 inguruko zeresana dute bertan: «merkataritza: motordun ibilgailu, motozikleta eta ziklomotorren eta norberaren zein etxeko artikuluen konponketa», «ostalaritza» eta «bitartekaritza finantzarioa». Sektore helduak dira, maila teknologiko txikia dute, oso berrikuntza eskasa garatzen dute eta batzuek egituraren zein egoeraren arabera ahuleziak dituzte.

## Esportazio-jarduera

Inkestatutako enpresen %20k baino gutxiagok euren produktuen zati bat saltzen dute atzerrian, laginekoko %18,6k, besterik ez, hain zuzen ere. Familia-enpresa esportatzaileen negozio-kopuruaren laurdena kanpoan egindako salmentetatik dator, %24,32, hain zuzen ere.

Familia-enpresa esportatzaileak enpresa txiki eta ertainak dira, eta, euren tamaina mugatua den arren, nazioarteko bihurtzeko eta merkatu berrietara irekitzeko apustua egin dute. Nazioarteko agerpena duten enpresak aspalditik daude Lurraldean finkatuta, eta, urteen joan-etorrian, enpresa esportatzaileen kopurua handitu egiten da.

## Ingurunean sustraitua

Inkestatutako enpresak Lurraldean daude sustraituta, enpresen %12k baino ez dutelako negozioa edo negozioaren zati bat Bizkaitik kanpo ateratzeko asmorik. Euretatik, gainera, %3k baino ez dute atzerrira joateko asmorik.

Horrez gain, familia-enpresek negozioa oso-osorik edo zatika Bizkaitik kanpo ateratzeko duten arrazoi nagusia enpresa hedatzeko estrategiaren barruan ulertu behar da (kasuen %50en, ia-ia). Estrategia horrek, ordea, ez du esan nahi enpresak Lurraldean jarraituko ez duenik. Aitzitik, aberastasuna sortzeko beste iturri bat izango da, betiere enpresako egoitza nagusia Bizkaian geratzen bada.

Nolanahi ere, negozioa Bizkaitik kanpo eramateko prest dauden enpresen laurdenean, ia-ia, lurzoruaren eta soldaten kostuarengatik egingo lukete. Halakoe-tan, enpresaren lekualdaketa erabatekoa izan daitekeenez, aberastasunaren galera kaltegarria izan daiteke Bizkaiko Lurralde Historikoarentzat.

## Jabetzaren egitura eta familia-enpresako belaunaldia

### Jabetza

Kotizatzen ez duten familia-enpresen jabetza oso jende gutxiren eskuetan dago. Horrelako enpresetako akzio gehienak familiarenak dira (%98 baino gehiago). Enpresen %15ek, hain zuzen ere, bigarren akziodunik ez dutenez, enpresaren kontrola familiarena da erabat. Bigarren akziodunik badago, lortutako erantzunek baieztatu egiten dute bigarren bazkide hori ere familiartekoa dela (%83). Beraz, familia anitzeko enpresa asko edo familia bereko zenbait adar dituzten enpresa ugari daude.

Familiaren eskuetan dagoen jabetzaren ehunekoa gutxitu egiten da urteen joan-etorrian, eta %50etik beherakoa da enpresa zaharrenean artean. Ez dago 55 urtetik gorako familia-enpresa handirik. Datu horrek egiaztatu egiten du familia-enpresen heriotza-tasa handia dela bigarren belaunaldi-txandaketaren ostean, literaturan hainbat eta hainbat aldiz adierazi den bezala.

Lagineko familia-enpresen batez besteko adina 20 urte ingurukoa da, eta, seguruenik, garai horretan bigarren belaunaldiak ez du oraindik lehenengoaren negozioaren oinordetzarik jaso. 10 eta 20 urte arteko antzinatasunean, familiaren eskuetan dagoen jabetzaren ehunekoa handia da, familiaren kapitala ez delako oraindik banatu. Jabetza-mailak nabarmen aldatzen dira, enpresa horiek 20tik gora urte dituztenean. Bertan, hain zuzen ere, ikaragarri jaisten da familiaren eskuetan zegoen kapitalaren ehunekoa.

Enpresa txikietan, oso-oso sustraituta dago familia-negozioak jarraitu egin behar duela. Izan ere, urteak joan, urteak etorri, familiaren eskuetan dagoen jabetza-maila oso handia da oraindik. Jarraipenerako helburua eta epe luzerako ikuspegia horrelako enpresen ezaugarri bereizgarriak dira. Horren ondorioz, negozioari zenbait belaunalditan zehar eusteko konpromiso handia dute, baina are indar handiagoa du enpresa txikietan. Nolanahi ere, datu horiek ahuleziaren adierazgarri ere izan daitezke, enpresa txikien hazkuntza eragozten dutelako, familiaren ondarea familiaren eskuetan uzterik ez dutela ikustean.

### Goi-zuzendaritzako belaunaldia

Familia-enpresen %50 sortzailearen edo sortzaileen zuzendaritzapean daude. Enpresen antzinatasunari erreparatuz gero, honako hauxe nabarmendu daiteke:

- 10 urteko edo hortik beherako antzinatasuna duten enpresen %77,44 sortzaileak berak zuzentzen ditu. Belaunaldi-iragaitzari ekin baino lehen ibilbide luzea duten erakundeak dira.

- Hamar eta hogei urte arteko enpresen %58,30 lehen belaunaldiko kideek zuzentzen dituzte. Batez beste, enpresa horietan, epe ertainean txandakatuko dute negozioaren zuzendaritza, 10 urteko epean, hain zuzen ere.
- Hogei urtetik gonako enpresen %26,70 lehen belaunaldiko kideek zuzentzen dituzte oraindik. Enpresa horiek oinordetza egin beharko dute laster.

Enpresen %37,75 bigarren belaunaldiko kideek zuzentzen dituzte. Enpresen %6,38, ordea, hirugarren belaunaldiko eta hurrengoetako kideek zuzentzen dituzte. Hirugarren belaunaldiko eta hurrengoetako kideek zuzendutako enpresen kopurua eskasa denez, egiaztatu egiten da urteen joan-etorrian enpresa-familia-  
ren jarraipena kolokan dagoela. Bestetik, lagineko enpresen %5ek baino ez dute zuzendaritza profesionalizatu.

## Familia enpresarien gobernu-egiturak

### Familia Batzarraren eta/edo Familia Kontseiluaren ezarpen-maila

Familia Batzarra eta Familia Kontseilua familia enpresarien ordezkari-  
organoak dira, eta, euren bidez, familiak enpresarekin dituen harremanak arautzen dira. Bizkaiko enpresetako ezarpen-maila oso txikia da: inkestatutako enpresen %25 eskasak baino ez du Familia Batzarrik edo Familia Kontseilurik. Nolabaiteko antzinatasuna edukita bigarren eta hirugarren belaunaldian dauden familia-  
enpresetan, ostera, agerpena handixeagoa da, baina ez du inondik inora %33 gainditzen.

### Familia-protokoloaren ezarpen-maila

Familia-protokoloa familiaren gobernu-organoek garatu beharreko jarduke-  
tak (Familia Batzarra eta/edo Familia Kontseilua) eta familiak enpresari begira eza-  
rri beharreko jarduketa-arauak gauzatzeko tresna da. Eskainitako datuen arabera,  
familia-protokoloaren ezarpen-maila txikia da, %19,24koa, hain zuzen ere. Fami-  
lia-protokoloa duten enpresen ehuneko handiena 20 urtetik gorako enpresen  
artean dago (%25,13), bai eta bigarren belaunaldiko familiako kideek zuzentzen  
dituzten enpresen artean ere (%27,62).

Enpresa sortu berrietan egindako protokoloen kopurua batezbestekoaren  
oso antzekoa da (%19,73). Aholkularitza-enpresek eta kontsultoretza juridikoen  
emandako informazioari esker, erakunde publikoen protokoloa sortzeko eman-

dako laguntzak zeintzuk diren jakitea izan daiteke enpresa-negozioaren hasiera-hasieratik Familia-Protokoloa zergatik egiten den azaltzeko arrazoia.

## **Familiaren gobernu-organoak eta Familia-Protokoloak ez ezartzeko arrazioak**

Enpresetan, Familia Batzarrik eta/edo Familia Kontseilurik ez dagoenean (438, guztira) eta Familia-Protokolorik egin ez dutenean, familia txikia dela eta lehen belaunaldiko enpresak direla adierazten dute. Familiak enpresarekin dituen harremanak arautzeko sistemarik ez duten enpresen laurdenek argi eta garbi azaltzen dute horrelako ekimenak sustatzeko asmorik ez dutela. Beraz, badirudi ez dakitela nolako onurak lortzen diren, familia enpresariaren harremanak arautzen dituzten organismoak ezartzean eta enpresarekin duen harremanean familiak nola jokatu behar duen zehazten duten kodeak adostean.

Nahiz eta instituzioek ahalegin handia egin eta familia-protokoloak sortzeko laguntzak eman, emaitzen arabera badirudi ekimen horiek oso eragin txikia eduki dutela merkatuan urte asko daramatzaten familia enpresarietan.

## **Familia-enpresako gobernu-egiturak**

### **Administrazio Kontseiluaren ezarpen-maila**

Inkestatutako familia-enpresen %55,6k dute Administrazio Kontseilua. Kontseilua duten familia-enpresen antzinatasuna handia da, eta, bertan, belaunaldi-txandaketa bat baino gehiago gertatu da edo zuzendaritza profesionalizatua dute. Maila handienak 55 urtetik gorako familia-enpresen artean daude (%66,67); gero, 3. belaunaldiko eta hurrengoetako familiako kideek zuzendutakoen artean (%65,67); eta azkenik, zuzendaritza profesionalizatu dutenen artean (%74,29).

### **Administrazio Kontseiluaren eskumenak**

Administrazio Kontseilua duten enpresa inkestatuen ustez, honako hauexek dira haren eginkizun nagusiak: enpresaren epe luzerako estrategia zehaztea eta enpresaren emaitzak ebaluatzea. Konpainiaren eguneroko erabaki eta jardueretan parte hartzeko eginkizunak uste baino balio handiagoa dauka, enpresako Zuzendaritzaren berezko zeregina delako eta ez Administrazio Kontseiluarena. Beraz, inkestatuek arazoak dituzte, kudeaketa-organoaren eta negozioa ikuskatzeko organoaren eginkizunak bereizteko.

## **Administrazio Kontseiluaren tamaina eta osaketa**

Ikerlan honetan lortutako emaitzen arabera, Administrazio Kontseiluak oso txikiak dira, eta hiruzpalau kide dituzte. Batez beste, euretako bi kontseilari bete-arazleak direnez, enpresan bertan lan egiten dute. Horrez gain, kontseilari gehienak familiakoak dira, eta ulergarria da, familia-enpresaren jabetza-egitura nolakoa den kontuan hartuta.

Emaitza horien arabera, agerikoa da zergatik balioesten duten hain ondo kontseiluak negozioko lan eragileetan duen zeregina eta zergatik dituzten ikuskaritza eta kudeaketa bereizteko arazoak.

## **Gobernu egokiaren kodeak**

Administrazio Kontseilua duten enpresen laurdenek, ia-ia, gobernu egokiaren kodea ezarri dute, familia-enpresan inplikaturako eragileen arteko harremanak arautzeko: zuzendaritza-taldekoak, kontseilariak eta akziodunak. Lagineko enpresak kotizatzen ez duten sozietateak direnez eta familia-enpresen gobernu egokirako gomendioak oso berriak direnez, ulergarria da maila horiek hain txikiak izatea. Nolanahi ere, profesionalizatutako enpresen %47,83k gobernu egokirako kodeak egin dituzte, eta badirudi ulergarria dela, familiak agerpen txikiagoa duelako goi-zuzendaritzan eta enpresa-jardueraren garapenean parte hartzen duten interes-taldeen arteko harremanak arautzeko mekanismoak ezarri behar direlako.

## **Familia-enpresen oinordetza: jabetza eta kudeaketa**

### **Familia-enpresaren jarraipena**

Enpresa-jabeen %90ek baino gehiagok familia-negozioarekin jarraitzeko asmoa dute.

32 familia-akziodunek baino ez zuten adierazi etorkizunean akzio-sorta gaitetik kentzeko asmoa zutela. Horren ondorioz, familiak kontrola galduko du: batzuetan, enpresa desegin eta itxi egingo delako; eta beste batzuetan, beste akziodun batzuei salduko dizkietelako. Lehenengo egoera lagin osoaren %11i baino ez badagokio ere, lanpostuak galduko dira eta ez da Bizkairako aberastasunik sortuko. Hori dela-eta, oso kezagarria izango da beti. Bigarren egoeran, ordea, etorkizuneko inbertsiogileen jatorriak eta asmoak desberdinak izan daitezkeenez, eragina izan dezakete enpresak Bizkaian jarraitzeko orduan.

## **Jabetzaren eskualdaketa**

Lortutako emaitzen arabera, euren tamainari eta antzintasun zein sorrerari begira merkatuan sustraituen dauden enpresak dira akzio-sorta familian bertan uzteko joera handiena dutenak. Antzaenez, emaitza horiek baieztatu egiten dute familia-enpresaren konpromisoa handia dela eta epe luzerako ikuspegia dutela. Hori guztiori ere egingarriagoa da, jabetzaren eskualdaketaekin eta kudeaketa-txandaketaekin zerikusia duten arazoak gainditu direnean.

## **Oinordetzaren plangintza**

Inkestatuen %28k baino ez dute onartu formalizatutako edo formalizatu gabeko hitzarmena daukatela, exekutibo gorenaren postuko oinordetza era antolatuan egiteko. Dena dela, ez da nahikoa, alderdi hori oso garrantzitsua delako enpresaren jarraipenari begira.

Oinordetza-plana duten enpresen ehunekoa are handiagoa da, enpresetan belaunaldi-txandaketa bat egin badute eta bigarren edo hirugarren belaunaldiko eta hurrengo belaunaldietako familiako kideek zuzentzen badituzte. 20 urtetik gorako enpresak dira familiako bigarren belaunaldiko edo hurrengoetako kideek zuzentzen dituztenak. Bestetik, tamaina ertaineko enpresen %30ek, gutxi gorabehera, zuzendaritzako oinordetzaren plangintza dute eginda.

## **Oinordekoaren aukeraketa**

Zuzendaritzako oinordetzaren plangintza eginda duten familia-enpresen hiru laurdenak bat datoz familia-kapitalaren jabeek eurek oinordekoa aukeratzeko esatean. Enpresen %65,47k zenbait eskakizun zehazten dituzte, goi-zuzendaritzako kargua bete ahal izateko. Horrez gain, hautagaiak presakuntza-plan berezia egin beharko dute, familia-negozioa zuzendu baino lehen (%75).

## **Negozioa zuzentzeko eskakizunak**

Negozio-zuzendaritzako oinordetzarako plana duten enpresen ustez, etorkizuneko oinordekoak familiako gainerako kideen konfiantza eduki beharko du lehenengo eta behin. Ezeren gainera, hautagaiak behar besteko agente moralak eduki beharko du, familia enpresariko gainerako kideen aurrean lidergoa beteaz ahal izateko. Ezaugarri horrek, gainera, ez du inolako zerikusirik izango

oinordekoak kontrolpean duen jabetzaren ehunekoan oinarritutako boterea-  
rekin. Bestetik, negozioaren epe luzerako ikuspegia eta hezkuntza-maila dira  
inkestatuek gehien balioesten dituzten beste bi ezaugarriak. Familia-nego-  
zioaren kudeaketan oinordekoa izateko, ez da nahikoa esperientzia eta jakintza  
izatea, nolabaiteko lidergo-gaitasuna garatu behar delako enpresan zein fami-  
lian bertan.

LEHEN ZATIA



# **Familia-enpresa jarduera ekonomikoan**

Familia-enpresari buruzko literatura oso ugaria da, agintari publikoak eta akademikoak oso kezkatuta daudelako horrelako enpresengatik eta irauteko dituzten aukerengatik. Izan ere, oso garrantzitsuak dira lanpostuak eta aberastasuna sortzeko orduan.

Horrela, bada, batetik, aberastasuna eta lanpostuak sortzean garrantzi handia dutela esaten da. Bestetik, ordea, indar handiak ditu (konpromiso eta arduraldi handia, familia-balioak eta enpresa-kultura, jarraipena eta epe luzerako ikuspegi, jakintzen eta balioen igorpena, erabakiak hartzeko azkartasuna eta arintasuna, mozkinen berrinbertsio handiagoa, enpresaren gizarte-erantzukizun handiagoa...), bai eta ahulezia nabariak ere (enpresa txiki eta ertainenak bezalakoak, gehienak tamaina horretakoak direlako; familiaren eta enpresaren interesak eta kultura nahasteko arriskua; zurruntasuna eta kontserbadurismoa; mozkinen atxikipenetik haratago doazen finantzabideetara jotzeko eragozpenak; txarto presatutako oinordetza, lar atzeratutakoa eta, batzuetan, desegokia...).

Beraz, enpresa horiek Bizkaiko Lurralde Historikoan zer egoeratan dauden jakin beharra dago: beste era bateko enpresen aurrean duten garrantzia eta literaturan aipatzen diren indarrak eta ahuleziak zer neurritan zehazten diren Lurraldeko familia-enpresetan.

Hori dela-eta, lan honek familia-enpresen errealitatea nolakoa den jakitea eta lurraldeko gizarte-sarean lotura sendoa duten erakunde ekonomiko moduan dituzten ezaugarriak ezagutzea du helburu. Hain zuzen ere, egonkortasuna eskaintzen dute enpleguan, eta aberastasuna sortzen dute kokaleku duten ingurunean. Era berean, horrelako enpresen garrantzi erlatiboa ere kuantifikatu behar da, gure ingurunean fenomeno ekonomiko eta sozial moduan duten zeresana erakusteko. Bere jarraipena eta iraupena epe luzerakoak direnez eta lurraldean oso sustraituta dagoenez, balio erantsi gehigarria dauka gaur egungoa bezalako testuinguruan, globalizazio ekonomikoaren ondorioz gero eta enpresa gehiago lekualdatzen direlako.

Testuinguru horretan, EHUKo Familia-Enpresaren Katedrak eta Bizkaiko Foru Aldundiko Lan eta Trebakuntza Sailak ikerlan hau egin dute, Bizkaiko familia-enpresen egitura eta funtzionamendua aztertzeko, euren egoeraren diagnostikoa egiteko eta antzemandako ahulezien zuzenketarako zenbait ekimen ikertzeko.

Honelaxe egituratu da lana:

Lehen zatian, sarrera honen ostean, familia-enpresak jarduera ekonomikoan duen zeresana izango dugu aztergai, lehendik dagoen literatura kontuan hartuta. Ondoren, literaturan familia-enpresaren kontzeptuari buruz dauden zenbait ekarpen berrikusiko ditugu, eta ikerlan honi begira egokitutako definizioa aurkeztuko dugu.

Bigarren zatian, ordea, ikerketaren diseinua azalduko dugu: Bizkaiko familia-enpresak identifikatzeko prozesua, laginaren hautaketa eta galdera-sortaren diseinua eta balioztapena.

Hirugarren zatian, egindako inkestako emaitzak aztertuko ditugu: adierazle ekonomikoak eta oinarritzko alderdi estrategikoak, familia-enpresen belaunaldi-zikloa eta jabetza-egitura, enpresaren eta familia enpresariaren gobernu organoak eta tresnak, familia-enpresako oinordetza eta belaunaldi-txandaketa.

Gero, ikerlanetik ateratako ondorio nagusiak azalduko ditugu labur-labur.

Azkenik, Bibliografiaren atalean, ikerlanean erabilitako erreferentzia bibliografikoak eta web estekak aipatuko ditugu.

## Familia-enpresa jarduera ekonomikoan

Gaur egun, onartu egiten da familia-enpresek ekarpen nabaria egiten dutela hazkuntzan zein garapen ekonomikoan. Enpresok lanpostuen eta aberastasunaren sorreran parte hartzen dutenez, ekonomiako bultzatzailetakoak dira.

Familia-Enpresaren Erakundeak emandako datuek ([www.iefamiliar.com](http://www.iefamiliar.com)) halaxe egiaztatzen dute (1. taula). Espainiaren kasuan, datu horiek bat datoz ETE-en Politikarako Zuzendaritza Nagusiak aurkeztutakoekin (2003) ([www.ipyme.org](http://www.ipyme.org)). Datuon arabera, Espainiako familia-enpresen kopurua bi milioitik gorakoa da, eta Barne Produktu Gordinaren (BPGren) %65-%70 eta, gutxi gorabehera, lanpostuen %75 sortzen dituzte. Horrez gain, bederatzi milioi inguru langile dituzte, eta, eurretatik, milioi bat eta erdi baino gehiago autonomoak dira.

1. taula

### Familia-enpresaren agerpena mundu-mailan

FAMILIA-ENPRESEI BURUZKO DATU EKONOMIKOAK
MUNDUAN
Harvard Business Schoolen azterlanaren arabera (2001), mundu guztian dauden enpresen 2/3 familia-enpresak dira.
Txileko enpresen %90 familia-enpresak dira; Mexikon, %80; eta AEBetan, %80 eta %90. Euren ekarpena, gainera, %50ekoa da BPGren arloan; eta %60koa, enpleguaren arloan.
Fortune zerrendako kideen %37 familia-enpresak dira.
Journal of Finance aldizkariak egindako azterlana kontuan hartuta, Standard & Poors indizeko enpresen %33 familia-enpresak dira. Batez beste, jabetzaren %18 familia sortzailearena da, eta 78 urteko antzintasuna dute.
Warden azterlanaren arabera, AEBetan kotizatzen duten 500 enpresa nagusien %35 familia-enpresak dira (segmentu horretan, oso familia-negozio gutxi dauden arren).

## FAMILIA-ENPRESEI BURUZKO DATU EKONOMIKOAK

### EUROPAR BATASUNEAN

Gutxi gorabehera, 17 milioi familia-enpresa daudenez, Europar Batasuneko enpresen %75 dira familia-enpresak.

45 milioi laguni ematen diete lana.

Euren ekarpena %65ekoa da BPGren zein enpleguaren arloan.

Europako 100 enpresa handienak kontuan hartuta, 25 dira familia-enpresak.

Europako lehen 1.000 konpainien barruan, 200 familia-enpresa daude.

Erresuma Batuko enpresa guztien %76 familia-enpresak dira; Portugalen, %70; Espainian, %75; Suitzian, %67; Suedian, %90; Austrian, %83; Belgikan, %69; Alemanian, %93; Finlandian, %63; Frantzian, %61; eta Italian zein ekialdeko herrialdeetan, %95.

Europako familia-enpresen herenak 10 urteko epean egon beharko dira hurrengo belaunaldiaren eskuetan.

### ESPAINIAN

Lanpostu pribatuen %75 sortzen dituzte. 9 milioi langileri baino gehiagori ematen diete lana.

Espainiako esportazioen %60 egiten dituzte.

Euren fakturazioa Espainiako BPGren %70ekoa da, guztira.

1.000 milioitik gora euro fakturatzen dituzten enpresen %37 familia-enpresak dira. %70ek burtsan kotizatzen dute.

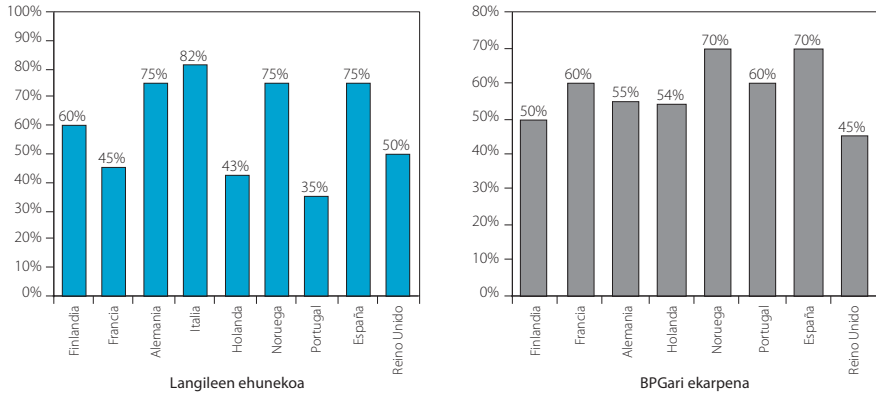
*Iturria:* Familia-Enpresaren Erakundea.

Aldaketak aldaketa, Europako familia-enpresen zeresanak bere horretan dira, European Group of Owner Managed and Family Enterprisesek emandako datuen arabera (2005) (1. grafikoa).

Eragin ekonomiko eta sozial handiko enpresak izan arren, orain arte oso gutxitan aztertu dira euren arazoak. Laurogeita hamarreko hamarkadatik aurrera, enpresa horien nabaritasuna onartu zen termino ekonomikoetan, familia-enpresaren arazoei buruzko argitalpenak ugaritu ziren eta bere garrantzia, arazo zehatzak eta premiak jarri ziren agerian.

## 1. grafikoa

### Europako familia-enpresen garrantzi ekonomikoa



*Iturria:* European Group of Owner Managed and Family Enterprises.

Ikerlan hau bide horretatik doa, eta bere emaitzak aurkeztuko ditugu ondoren. Lehenengo eta behin, Bizkaiko Lurralde Historikoko familia-enpresen egoera nolakoa den azalduko dugu oro har. Gero, ordea, familia-enpresaren oinarrizko gobernu eta kudeaketako alderdiak izango ditugu hizpide, bai eta familiaren nahiz enpresaren harremanak ere.

### Familia-enpresa, nola definitu?

Familia-enpresak familiakoak ez diren enpresetatik bereizten dira, oso ezaugarri bereizgarriak dituztelako jabetzari, kontrolari eta kudeaketari dago-kienez. Enpresa horietan familia, enpresaren zuzendaritzako eta gobernu-ko ardatz nagusian dago. Dena dela, horrek ez du esan nahi familia-enpresak era bakar batekoak direnik (Amat, 2001). Horrela, batzuk lehen belaunaldian daude; beste batzuk, bigarrenean; eta beste batzuk antzinasun handiagokoak izan daitezke. Era berean, batzuen zuzendaritza pertsonalistagoa da, eta beste batzuk profesionalizatuta daude. Batzuk txikiak dira; eta beste batzuk, handiak eta batzuen kapitala eta akzioak jende gehiagoren edo gutxiagoren artean daude banatuta.

Zehaztugabetasun horren jatorria argi-argia da, «familia-enpresa» bi terminok osatutako hitza delako: enpresa eta familia, eta biak kontzeptu zehaztuga-beak dira. Hori dela-eta, familia-enpresa aztertzean sortzen den lehen arazoa, kontzeptuari buruzko definizio adosturik ez dagoela da. Nolanahi ere, familia-enpresari buruzko definizio bakarra ez dagoen arren, oinarritzko alderdien inguru-ko adostasuna dago erabakitzeke eta/edo kudeatzeko botereari dagokionez, eta, beti, familia-gune esanguratsuekin lotuta egon behar da.

London Business Schoolen arabera, enpresa familia-enpresatzat hartzeko, honako eskakizun hauetako bat bete beharko du gutxienez (Uhlener, 2005):

- Enpresaren jabetzaren zati handiena (%50 baino gehiago) familia-taldea-ren eskuetan egon behar da, eta, belaunaldi-iragaitza egitean, zenbait fa-milia-adarretan edo taldetan banatuko da.
- Familiako kideak negozioa funtsean kontrolatzeko gai izango dira.
- Familia-gune esanguratsuak bete-betean parte hartuko du erakundearen gobernuan edo/eta kudeaketan.

Orain dela gutxi, 2008ko apirilaren 7an, hain zuzen ere, Familia-enpresen Europako Taldeak (GEEF) eta Family Business Networkeko Batzordeak (FBN) fa-

milia-enpresaren definizioa adostu dute, eta Familia-Enpresaren Erakundeak (IEF) ontzat eman du Espainian.

Honako hauxe da definizioa<sup>1</sup>:

Edonolako tamaina duela ere, konpainia familia-enpresa izango da:

- Boto gehienak konpainia sortu zuen/zuten familiako pertsonarenak edo pertsonenak badira; edo enpresaren kapital soziala daukan edo eskuratu duen pertsonarenak badira; edo euren emazteen, gurasoen, seme-alab(ar) en edo seme-alab(ar)en oinordeko zuzenen jabetzakoak badira.
- Botoen gehiengo zuzena edo zeharkakoa bada.
- Gutxienez, familiako ordezkari batek edo senide batek konpainiako kudeaketan edo gobernuan parte hartzen badu.
- Kotizatzen duten konpainiak familia-enpresak izango dira, konpainiaren (kapital sozialaren) sortzaileak edo erosleak edo bere senideek edo ondorengoek kapital sozialaren ondorioz lortutako boto-eskubideen %25 baidute.

Kotizatzen duten erakundeei dagokienez, oso kontuan hartu behar da euren jabetza oso zatikatuta egon ohi dela. Hori dela-eta, enpresa bat familia-enpresatzat hartzeko familiaren eskuetan egon behar den kontrolaren ehuneko murriztu egin da. Akzio-sorta nagusia duen pertsonak edo akziodunen taldeak boto-eskubideen %50 baino gutxiago du askotan. Konpainia horietan, akziodunek eragin erabakigarria izan dezakete enpresaren oinarritzko gobernu-zereginetan, nahiz eta botoen gehiengorik eduki ez. Horren ondorioz, definizioaren laugarren puntuan aipatutako enpresetan familiak ez dauzka boto gehienak, baina eragin erabakigarria eduki dezake akzio-partaidetzaren bitartez.

Egiaztatzen denez, aurreko irizpideek jabetza eta kontrol-gaitasuna dituzte ardatz. Alde horretatik, autore ugari beste ezaugarri bat aipatzen dute, jarraitze-ko borondatea, familiaren beraren enpresa-balioak igorri nahia, hau da, belaunaldi-transferentzia.

Beraz, konpainia familia-enpresa dela baieztatu daiteke, enpresa batean honako dimentsio hauek agertzen badira: jabetza (edo familiak sozietatearen kapitalean duen partaidetza esanguratsua); boterea (familiak enpresako kudeaketan duen partaidetza aktiboa); eta jarraipena edo belaunaldi-transferentzia (enpresa familiaren eskuetan uzteko asmoa).

.....

<sup>1</sup> Definizio generalista bezain interesgarria da, helburu instituzionalak betetzeko orduan. Izan ere, jakinarazpen ofiziala egin diote Europako Batzordeari, etorkizunean EBko legeria-esparruan txertatu dezan.

## Ikerketaren helburu den familia-enpresaren definizioa

Familia-enpresa zer den definitzeko arazoak ikerketaren arloan islatzen dira, ikerlan bakoitzean familia-enpresaren kontzeptua definitu behar delako. Dena dela, ez da familia-enpresaren egoera nolakoa den aztertzean sortzen den zailtasun bakarra. Familia-enpresen datu-base publikorik ez dagoenez, oso zaila da horrelako enpresak identifikatzea. Datu-base orokorretako informazioaren azterketa xehea eta inkesta dira konpainiak familia-enpresak diren ala ez zehazteko baliabide bakarrak. Ikerlan honetan, bi baliabide horiek erabili ditugu identifikazioan.

Ikerlan honi begira esango dugu enpresa bat familia-enpresa dela: a) enpresa kontrolatzen uzten dion jabetzaren ehunekoia familia baten edo batzuen esku dagoenean eta, aldi berean, b) enpresa horretako gobernu zein kudeaketako organoetan bete-betean parte hartzen dutenean, familiako kideak Administrazio Kontseiluan zein negozioko zuzendaritzan agertuz. Ezarritakoaren arabera, nolabaiteko tamaina duten enpresetako negozioa kontrolatzeko, nahikoa da %20ko partaidetza izatea sozietatearen kapitalean.

## Familia-enpresaren oinarrizko arazoak

Familia-enpresan eragin handia du familiak nolako agerpena duen negozioan. Hori dela-eta, neurri handiagoan edo txikiagoan, tentsioak eta barne-gatazkak sortuko dira, enpresa zein afektibotasun arloko sentipenak nahastean. Familia-enpresen oinarrizko arazoak lau arlotan banatu daitezke: familia, jabetza, kudeaketa eta oinordetza. Arlo bakoitzean zailtasun zehatzak sortzen direnez, gainditu egin behar dira.

- **Familia.** Arazoak sortzen dira, familia-giroko harremanak eta harreman profesionalak ez direlako behar bezala bereizten enpresan bertan. Horren ondorioz, ohiko tentsioak eta lehiak sortzen dira familiako kideen artean, eta rolak gainjartzen dira.

Senideen arteko gatazkak sortzen dira, gobernurako tresna eta organo egokirik ez dagoelako; esate baterako, Familia Protokoloa eta Familia Kontseilua.

- **Jabetza.** Familia-enpresetan, jabetzaren kontrola galduko ote duten beldur direnez, askotan enpresaren hazkuntzan eta finantziazio-bilaketan du eragina.

Aldi berean, egitura egokirik ez dutenez, Akziodunen Batzordea eta Administrazio Kontseilua, esaterako, enpresako akziodunek ez dute behar den moduko ordezkartzarik sozietatea ikuskatzeko eta kontrolatzeko organoetan.

- **Kudeaketa.** Familia-enpresa askotako antolamendu-egitura ez da behar beste bilakatu. Ezarritako antolakuntza-ereduaren arabera, kontrol eta komunikaziorako sistemak unitarioak dira, eta, askotan, banan-banako norabidea besterik ez dute, enpresa handitu egin bada ere. Beraz, behar den moduko organigrama egin behar da, komunikazio, erantzukizun-esleipen eta kontrolerako sistema logikoaren bitartez zereginak zehaztu eta azaldu ahal izateko.

Horrez gain, gaur egungo ingurunean, erakunde profesionalizatuak eduki behar dira, etengabeko aldaketetara egokitu behar dira eta bertako agintek modernizatu eta profesionalizatu egin behar dira, familiakoak izan nahiz ez izan.

- **Oinordetza.** Oro har, negozioaren jabea izan ohi den sortzailea dagoenez, zuzendaritzan erantzukizun-kargu gorena duenez eta familiako liderra de-

nez, oso zaila da familia-enpresako oinordetza egitea. Honako hauxe da faktore argiena: sortzaileak edo boterean dauden senideek ez dute erretiratu nahi. Hori dela-eta, gurasoen zein ondorengoen eta neba-arreben artean sortzen den familia-tentsioa areagotzen da.

Horren ondorioz, honelako enpresen arazo handienetakoa sortzen da: familia-enpresa izaten jarraitzea, zuzendaritza eta jabetza hurrengo belaunaldiaren eskuetan uzten direnean.

Hona hemen ikerlanaren azken helburua: akademikoek eta aholkulariek gaiari buruz argitaratutako lanetan nabarmendutakoa kontuan hartuta, familia-enpresarekin zerikusia duten arazo zehatzek Bizkaiko Lurralde Historikoko familia-enpresetan nolako eragina duten jakitea.

Ikerlanari esker, gure ingurunean horrelako zenbat enpresa dauden zenbatu ahal izango dugu, eta euren oinarrizko ezaugarriak zeintzuk diren jakin ahal izango dugu. Horrez gain, euren jabetzaren egitura eta gobernu zein kudeaketako organoak aztertuko ditugunez, euren egoeraren diagnostikoa egin ahal izango dugu, antzemandako ahulezien zuzenketarako zenbait ekimen aztertzeko.

BIGARREN ZATIA



**Ikerketaren diseinua**

## Bizkaiko familia-enpresen identifikazioa

### Populazioaren hautaketa

Bizkaiko Lurralde Historikoko familia-enpresen ezaugarriak aztertzeko asmoz, 2006. urterako (datu guztiak eskuragarri dituen azkena da) SABI datu-baseko (Balantze Iberikoak Aztertze Sistema) informazioaren arabera Merkataritza Erregistroan agertutako enpresa bizkaitarren unibertsoa hartu dugu kontuan.

Populazio-esparrua bi fasetan hautatu dugu. Lehenengoan, urteko kontuei, akzio-osaketari eta administratzaile zein kontseilariei buruzko informazioa duten enpresak aukeratu ditugu, Bizkaiko Merkataritza Erregistroan 2006rako agertzen diren datuen arabera Bizkaian, 2006ko ekitaldian, 25.447 enpresak gordailu hori zeukaten.

Multzo horretan, ostera, zenbait murriztapen ezarri ditugu, populazio-esparruaren adierazgarri den taldea lortzeko. Fase hori bigarrena izan da, iragazteko prozesua, alegia.

Ezarritako lehen murriztapenak merkataritza-nortasun juridikoarekin du zerikusia. Horiek horrela, sozietate anonimoak eta sozietate mugatuak diren erakundeetara mugatzen da ikerlana, bi sozietate-modalitate erabilienak direlako, unibertso horren %99, hain zuzen ere.

Jardueren araberako distortsiorik ez sortzeko, egoera berezietan dauden erakundeak baztertu ditugu, hau da, ordainketa-etenduran daudenak, desegiten edo kitatzen ari direnak edo 2006an jarduerarik eduki ez dutenak.

Azkenik, 10 langile edo gehiago dituzten enpresak aukeratu ditugu, mikroenpresak kanpoan uzteko, hainbat eta hainbat banan-banako enpresariak direlako eta gehienetan langile autonomo moduan lan egiten dutelako. Euren premiak estaltzeko sortzen direnez, autoenpleguaren sorrerarako unitate ekonomikoak dira eta ez familia-enpresak. Dena dela, horrek ez du esan nahi mikroenpresak garrantzitsuak ez direnik, ikerlan honetako aztergai ez direla baizik.

Hurrengo laburpen-taulan (2. taulan), aztergai den populazioa hautatzean ezarritako murriztapenak azaltzen dira:

## 2. taula

### Populazioa hautatzeko prozesua

Aukeratutako irizpideak	Zehaztutako balioak	Bilaketaren emaitza
Herrialdea/Autonomia-erkidegoa/Probintzia	Bizkaia	25.447
Nortasun juridikoa	Soz. anonimoa eta mugatua	25.223
Egoera	Aktiboa	20.627
Langile-kopurua	Gutxienez, 10	3.459
<b>Hautatutako enpresak guztira</b>		<b>3.459</b>

*Iturria:* Egileek berek egin, SABI datu-basean oinarrituta.

Laburbilduta, honako baldintza hauek betetzen dituzten enpresa bizkaitarrak dira ikerlan honen helburu den populazioa: 2006ko datu ekonomiko eta finantzarioak eskuragarri edukitzea, aktiboak izatea, sozietate anonimoak edo mugatuak izatea eta hamar langile edo gehiago edukitzea, Bizkaiko Merkataritza Erregistroan dagoen informazioa kontuan hartuta.

## Hautatutako taldeari ezarritako familia-enpresaren definizioa

Familia-enpresak eta familiakoak ez diren enpresak sailkatzeko orduan, akzio-dunen egitura eta euren partaidetza-ehunekoak aztertu ditugu zehatz-mehatz. Era berean, datu-basean hautatutako enpresa bakoitzaren administrazio eta kudeaketako organoaren osaketa berrikusi dugu (3.459 kasu).

Horrela, bada, sozietateak honako baldintza hauek bete behar ditu familia-enpresatzat hartzeko: enpresako akzio-dunen eta administratzaileen artean edo enpresako akzio-dunen eta Administrazio Kontseiluko kideen artean ahaidetasun-harremana egotea, abizen berdinak dituztela kontuan hartuta.

Sailkapen honen lehen fasean, hiru talde bereizi ditugu: familia-enpresak, familiakoak ez diren enpresak eta sailkatu gabeko enpresak.

Familia-enpresen multzoan sartu diren enpresetan, gizabanako edo familia batek enpresaren kapitalaren %20 dauka eta abizen berdinak agertu dira zuzendaritza zein gobernuko organoetan. Era berean, familia-enpresa moduan sailkatu dira, enpresaren kapitalaren %100 pertsona baten eskuetan dagoenean eta,

aldi berean, enpresako administratzaile bakarra denean. Antzinasun handiko enpresak ez direnez, badirudi lehen belaunaldian dauden enpresak direla, sortzailea akziodun bakarra dela eta negozioa kudeatzen duela. Enpresotan familiak negozioan parte hartzen ez duela dirudien arren, litekeena da urteen joan-etorrian familiako kide gehiago sartzea enpresan. Gainera, baliteke zentzu zabalean eta izatez erabateko familia-enpresak izatea, familiak enpresako jardueretan parte hartzen duelako, nahiz eta jabetzaren banaketan eta administrazio-organoen osaketan halakorik ez islatu.

Sailkatu gabe dauden enpresetan, ezinezkoa izan da eskuragarri zeuden datuen bidez familia-enpresak ziren ala ez egiaztatzea. Besteak beste, lehen enpresa-taldean, badirudi inolako ahaidetasun-harremanik ez dagoela jabeen eta administratzaile edo kontseilariaren artean, abizenak berdinak ez direlako. Edonola ere, horrek ez du esan nahi euren arteko familia-harremanik ez dagoenik, senar-emazteak izan daitezkeelako, esaterako. Bigarren enpresa-taldeari dagokionez, SABI datu-baseko erregistro-datuetan ez da azaltzen zein den akziodunen partaidetza-ehunekoa. Hori dela-eta, ezinezkoa da familia-enpresaren definizioa ezartzea eta behar bezala sailkatzea. Enpresa horiek sailkatu gabe geratu dira, harik eta inkestaren bidez identifikatu arte.

Kanpoan geratu diren enpresek, ordea, ez dute familia-enpresaren definizioa betetzen. Sozietate horietan, gutxienez akzio-partaidetzaren %20 duen pertsona (akziodun nagusia) enpresa edo enpresa-taldea da. Beraz, ez da gizabanakoa edo familia. Beste batzuetan, ostera, gizabanakoek edo familiek konpainia horietan duten partaidetza ez da zehaztutako familia-enpresaren definizioan eskatutako %20ra iristen.

Taulan bertan, prozesuaren emaitza agertzen da, bai eta sailkatu ondoren kategoria bakoitzean zenbat enpresa dauden ere.

3. taula

### Bizkaiko enpresetako populazioaren banaketa

	Enpresa-kopurua	%
Familia-enpresak	1.325	38,31
Sailkatu gabe	1.229	35,53
Familiakoak ez direnak	2.554	73,84
	905	26,16
<b>Guztira</b>	<b>3.459</b>	<b>100,00</b>

*Iturria:* Egileek berek egina, SABI datu-basean oinarrituta.

Familiakoak ez diren enpresak baztertu ostean (905), gainerako 2.554 enpresak iragazi ditugu. Enpresak kanpoan geratu dira, identifikazio-datuak osorik eduki ez dituztenean edo ikerlan honetarako ezinbestekoa den informazioa behar bezala aurkeztu ez dutenean. Arazketa horren ondorioz galdutako enpresen kopurua ez da adierazgarria izan (119), eta 2.435 enpresa geratu dira guztira.

4. taula

**Populazioaren banaketa, datu-basea araztu ondoren**

Populazioa	Enpresa-kopurua		
	SABI datu-basea	Baztertutakoak	Araztutako datu-basea
Familia-enpresak	1.325	42	1.283
Sailkatu habe	1.229	77	1.152
<b>Guztira</b>	<b>2.554</b>	<b>119</b>	<b>2.435</b>

*Iturria:* Egileek berek egina, SABI datu-basean oinarrituta.

Nolanahi ere, familia-enpresak identifikatzeko prozesua ez da hemen amaitzen. Talde horren lagin adierazgarriari egindako inkestari esker, fidagarritasun handiz egiaztatu ahal izango dugulako identifikatutako populazio-esparruaren baliotasuna.

Inkestarako hautatutako lagina lortzeko, Bizkaiko Lurralde Historikoko 2.435 enpresek osatutako populazio-esparrua hartu da kontuan. Laginaren tamaina zehaztu da, proportzioaren estimaziorako gehienezko errore-marjina (galdera bateko item zehatz batean emandako erantzun-maiztasun erlatiboa) 0,05 puntutik beherakoa izan dadin. Kasu honetan,  $\pm\%3'5$ ekoa izango da, eta konfiantza-maila  $\%95$ ekoa, unibertsoa 2.435 enpresakoa dela kontuan hartuta.

Landa-lana telefono bidezko elkarrizketaren bidez garatu da. Ahalik eta erantzun gehien lortzeko, hautatutako enpresetan erantzukizun-karguak dituzten pertsonak alde aurretik jakin zuten ikerlana egingo genuela. Horretarako, posta bidezko gutuna bidali genien, helburua zein zen azaltzeko eta interesgarria zela nabarmentzeko. Aitzakiak jarri zituztenei edo errezeloak zituztenei telefono bidezko inkesta egin genien, egun eta ordu zehatzak hitzartu ondoren. Inkestako hartzaileak enpresako zuzendaritzan edo gerentzian kargu gorena dutenak izan dira. Hona hemen, labor-labor, ikerlanaren fitxa teknikoa:

5. taula

**Ikerlanaren fitxa teknikoa**

UNIBERTSOA	10etik gora langile eta Bizkaiko Merkataritza Erregistroan informazio eskuragarria duten sozietate aktiboak
LAGINKETA	Aleatorio soila
HELBURUKO TALDEA	Exekutibo gorena (gerentea, zuzendaria)
TEKNIKA	Telefono bidezko elkarrizketa
INKESTA NORK EGIN DUEN	GIZAKER S.L. <a href="http://www.gizaker.net">http://www.gizaker.net</a>
NOIZ EGIN DEN	2008ko maiatzaren 12tik 30era
ERRORE-MARJINA	$Em = \pm \%3,5$ , $\%95$ eko konfiantza-maila, $p = q = 0.5$ , guztizko datuetarako

*Iturria:* Egileek berek egina, Gizaker, S.L. enpresak emandako datuetan oinarrituta.

Inkesta egiteko datu-basean 2.435 enpresa bazeuden ere, 1.020 inkesta egin ditugu. Euretatik, 417 familia-enpresak izan ez zirenez, horretarako diseinatutako galbahe-galderei erantzun ostean amaitu zuten inkesta. Guztira, 603 enpresak familia-enpresak zirela adierazi zuten eta oso-osorik egin zuten inkesta (nahiz eta 605ek familia-enpresak zirela adierazi, euretako bik inkesta egin ez zuten, ez ditugu ikerlan honetan kontuan hartu). Hurrengo taulan (6. taulan), familia-enpresen eta familiakoak ez diren enpresen azken banaketa azaltzen da.

6. taula

### Inkestatutako enpresen banaketa

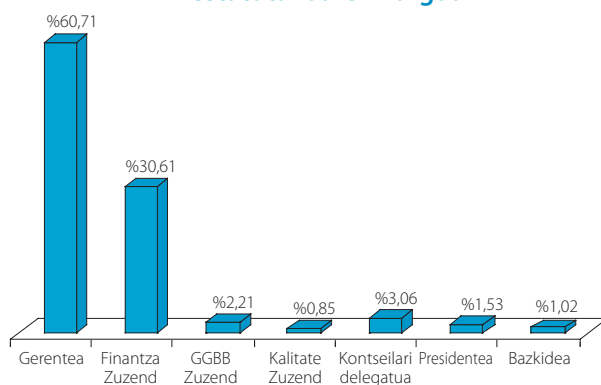
	Enpresa-kopurua	%
Familia-enpresak	603	59,12
Familiakoak ez diren enpresak	417	40,88
<b>Guztira</b>	<b>1.020</b>	<b>100,00</b>

*Iturria:* Egileek berek egina, inkestako datuetan oinarrituta.

Ikusten denez, Bizkaiko Lurralde Historikoan identifikatutako familia-enpresen ehunekoa aurretiatzko beste azterlan batzuetan lortutakoaren oso antzekoa da (European Group of Owner Managed and Family Enterprises, 2005). Azterlan horietan adierazitakoaren arabera, Europako familia-enpresen zeresana %60 ingurukoa da, hain zuzen ere.

2. grafikoa

### Inkestatutakoaren kargua



*Iturria:* Egileek berek egina, inkestako datuetan oinarrituta.

Inkestatutako pertsonari dagokionez, ahalegin handia egin dugu, enpresako goi-zuzendaritzako norbait izan dadin, behar besteko jakintza eta irizpidea dituelako inkestan galdetutako guztiari erantzuteko eta emaitza fidagarriak lortzeko.

Familia-enpresen oinarrizko arazoak kontuan hartuta (familia, jabetza, kudeaketa eta oinordetza), honako gai hauen inguruan antolatutako galdera-sorta diseinatu dugu:

- Enpresaren jabetza-egitura.
- Familiaren gobernu-organoak eta tresnak.
- Enpresako gobernu-organoak.
- Familia-negozioaren zuzendaritza.
- Familia-enpresaren jabetzaren oinordetza eta jarraipena.
- Zuzendaritzaren oinordetza prozesua.
- Enpresaren oinarrizko lerro estrategikoak.

Inkestako galderak aukeratzeko orduan, behar besteko urratsak eman ditugu, baliagarriak eta fidagarriak izan daitezten. Inkestako zenbait galdera aurretiazko azterlanetan erabili dituzte, eta ospe handiko foro akademikoetan defendatu eta aurkeztu dituzte edo fidagarritasun osoko aldizkarietan argitaratu dituzte (Arosa, 2008). Galdera-sorta diseinatzean, aurretiazko testa egin dugu familia-enpresatzat hartutako 8 enpresatan, galderen edukia balioztatzeke asmoz<sup>1</sup>.

Prozesu hori, hain zuzen ere, bi fasetan egin genuen: lehen fasean, antzinatean eta tamaina ezberdineko zenbait taldetako enpresari 3 inkesta egin genizkien. Egindako galdera batzuetan agertzen ziren ulermen-arazoak zuzendu ostean (batez ere, familia-negozioaren jarraipenari eta goi-zuzendaritzako oinordetza-plan-gintzari buruzkoak ziren), bigarren inkesta-txanda egin genuen, eta 5 familia-enpresa gehiagok parte hartu zuten bertan. Gabeziak gaindituta zeudela eta proposatutako galderak ikerlan honetan jakintza-maila lortzeko moduko gaiei buruzkoak zirela egiaztatzean, galdera-sorta egiaztatzeke prozesuari eman genion amaiera<sup>2</sup>.

.....

<sup>1</sup> Lan honen egileek eskerrak eman nahi dizkiete aurretiazko testa egin zuten enpresei, euren denbora, arduraldi eta laguntzagatik.

<sup>2</sup> Ikerketa-taldeko 2 kidek egiaztapen-prozesua egin zuten, eta, horretarako, aurretiazko testeko enpresei zuzenean egin zizkieten inkestak.

Azken galdera-sortan, oinarrizko aztergaiei buruzko 30 galdera zehatz agertzen dira, eta eman beharreko erantzunak ere zehatzak dira. Jabetzaren kontrol-ehunekoari eta Administrazio Kontseiluko kideen kopuruari buruzkoak izan ezik, egindako galderak itxiak dira, eta egia/gezurra edo bai/ez besterik ez da erantzun behar. Iritzi-galderak, ordea, Likert eskalaren bidez aurkezten direnez (1etik 5era), inkestatuaren iritzia kuantifikatu daiteke, ondoren kontraste egokiak egin ahal izateko.

Gainerako informazioa SABI datu-basetik atera dugu:

- Langileen kopurua.
- Urteko kontuetatik lortutako datuak (Balantzea eta Galeren eta Irabazien Kontua): aktiboa guztira, negozio-kopurua eta zorpetzea.
- Enpresako jarduera, EJSN kodearen arabera sailkatutakoa (Ekonomia Ekonomikoen Sailkapen Nazionala).
- Enpresaren adina.

HIRUGARREN ZATIA



## **Emitzen azterketa**

### Enpresen tamaina

Enpresen tamainaren azterketa atal garrantzitsuenetakoa da, familia-enpresen garrantziaren eta ahalmenaren diagnostikoa egiteko orduan. Enpresak euren tamainaren arabera sailkatzeko modu asko badaude ere, langile-kopuruan oinarritutakoa aukeratu dugu, gehien erabiltzen den metodologia delako (Europako Batzordea, 2003). Bizkaiko 603 familia-enpresaren laginari ezarritako murriztapenak kontuan hartuta, 10 langile edo gehiago dituzten enpresak baino ez dituelako kontuan hartzen, tamainaren araberako oinarrizko hiru kohorte egin ditugu:

- Enpresa txikiak: 10 eta 49 langile artekoak.
- Enpresa ertainak: 50 eta 250 langile artekoak.
- Enpresa handiak: 250 langiletik gorakoak.

Familia-enpresak izan nahiz ez izan, Espainiako beste enpresa batzuk kontuan hartuta, Bizkaiko familia-enpresen tamaina erkatzea da helburua, zer postutan dauden egiaztatzeko.

Estatistikako Institutu Nazionaleko (INEko) Enpresen azken Direktorio Nagusian argitaratutako datuei esker (2007ko DIRCE), badakigu Estatuko enpresak tamainaren arabera nola dauden banatuta 2007ko urtarrilaren 1ean. 2007ko DIRCEren arabera ([www.ine.es](http://www.ine.es)), 2006. urtearen amaieran 3.333.533 enpresa aktibo zeuden Espainian: %94, mikroenpresak (%51, soldatapekorik gabe; eta %43, 1-9 soldatapekorekin); %5,1, enpresa txikiak; %0,8, enpresa ertainak; eta gainerako %0,1 besterik ez, enpresa handiak.

Bizkaiko enpresen egiturari dagokionez, 2006an 83.999 enpresa aktibo zeuden: %93,6, mikroenpresak (0-9 soldatapekorekin); %5,3, enpresa txikiak; %0,8, enpresa ertainak; eta %0,18 besterik ez, 250etik gora langiledun enpresa handiak. Horrez gain, 2006an Bizkaian zeuden mikroenpresa aktiboen erdiak baino gehiago soldatapekorik gabeko unitate ekonomikoak direnez (%50,4), autoenplegua baino ez dute sortzen.

7. taula

**Bizkaiko enpresa aktiboen banaketa tamainaren arabera,  
2006. urtearen amaieran**

Enpresak	Mikroak	Txikiak	Ertainak	Handiak
BIZKAIA	%93,62	%5,35	%0,85	%0,18
Metatua	%93,62	%98,97	%99,82	%100
	ETE = %99,82			Handia %0,18

*Iturria:* 2007ko DIRCE.

8. taula

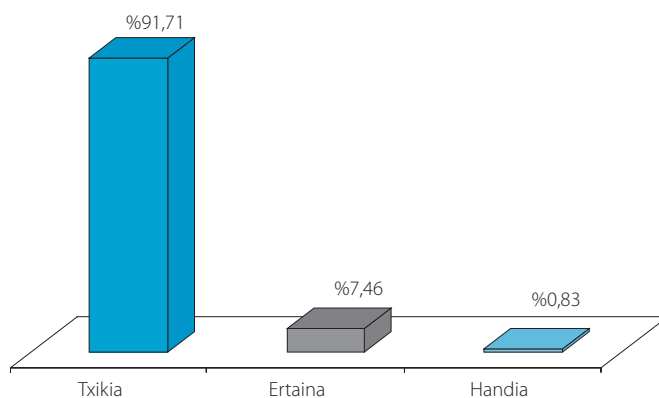
**Bizkaiko familia-enpresen tamaina**

Langile-kopurua	Tamaina	Familia-Enpresa	%	% Metatua
10-49	Txikia	553	91,71	91,71
50-250	Ertaina	45	7,46	99,17
> 250	Handia	5	0,83	100,00
	<b>Guztira</b>	<b>603</b>	<b>100,00</b>	

*Iturria:* Egileek berek egina, inkestako datuetan oinarrituta.

3. grafikoa

**Bizkaiko familia-enpresen tamaina**



*Iturria:* Egileek berek egina, inkestako datuetan oinarrituta.

Lortutako emaitzei erreparatuta, egiaztatu egin daiteke Bizkaiko enpresen sarean ekoizpen-unitate txikiak direla nagusi (%99,82) eta, eurretatik, gehienak familia-kapitaldun sozietateak direla.

ETE-ek tamaina horretako enpresen indarrak (malgutasun handiagoa) eta ahulezia handiak partekatzen dituzte, familia-enpresak diren ala ez kontuan hartu gabe. Honako hauexek dira ahulezia horiek:

- Lehiakortasun-arazoak: zenbait sektore eta merkatutan lehiatzeko, gutxieneko tamaina eduki behar da, eta baliteke ETE-ek tamaina hori ez izatea (Camisón, 2001). Hori guztiori nazioarteko bihurtzeko arloan antzematen da, batik bat.
- Finantziarioa kostu egokian eskuratzeko arazoak: kolateralizat hartu daitezkeen aktiborik ez dagoelako, euren finantza-egoerari buruzko informazio nahikorik ez dagoelako edo ustezko finantziario-emaileek enpresaren benetako egoeraren inguruko konfiantzarik ez dutelako... (Marín, 1995; Selva eta Giner, 1999; Melle, 2001).

Dena dela, horrek ez du esan nahi azken hamarkadetan Euskadiko eta Bizkaiko ETE asko, enpresa-familiak izan nahiz ez izan, euren tamainaren ondorioz egituran zein zuzendaritzan sortutako gabeziei aurre egin ez dietenik eta munduko kasuan kasuko merkatuetan posizio lehiakor ona lortu ez dutenik (Rodríguez *et al.*, 2001; Rodríguez *et al.*, 2003).

## Antzinatasuna

Familia-enpresei buruzko informazioa lortzeko orduan, oso interesgarria da euren adinaren arabera nolako sailkapena duten jakitea, Merkataritza Erregistroaren arabera zer urtetan eratu ziren kontuan hartuta. Izan ere, literaturak behin eta berriro dio enpresa sortu berrien hauskortasuna oso handia dela, familia-enpresak diren ala ez aintzat hartu gabe, eta familia-enpresek arazo zehatzak dituztela belaunaldi-txandaketari aurre egiteko. Hori dela-eta, oso goiz ixten omen dira.

Zentzu horretan, lagineko enpresen antzinatasunari dagokionez, Bizkaiko familia-enpresen batez besteko adina 18 urtekoa da. Laurogeiko hamarkadan sortutako enpresak dira, beraz.

Familia-enpresen tamainari begira, adin handiena enpresa ertainei dagokie, eta, batez beste, 27 urteko antzinatasuna dute. Enpresa txikien batez besteko adina 17 urtekoa denez, enpresa ertainena baino askoz txikiagoa da, baina aldi berean, behar bezain zabala da, merkatuan finkatutako negozio helduak direla

esateko. Enpresa handiek merkatuan irauten dute, familia-izaerari eusten diote eta 20 urte dituzte, batez beste (9. taula).

9. taula

### Bizkaiko familia-enpresen antzintasuna, tamainaren arabera

Langile-kopurua	Tamaina	Familia-enpresa	Batez besteko adina
10-49	Txikia	553	17,31
50-250	Ertaina	45	27,46
> 250	Handia	5	20,34
	<b>Guztira</b>	<b>603</b>	<b>18,09</b>

*Iturria:* Egileek berek egin, inkestako datuetan oinarrituta.

Azterketa hori are aberasgarriagoa da, sailkapenean adin-tarte desberdinak kontuan hartzen badira, euren arazoei aurre egiteko orduan gai diren ala ez ikusi ahal izango dugulako. Hori lortzeko, adinaren arabera lau kohorte egin ditugu:

- Enpresa sortu berriak: 0 eta 10 urte arteko antzintasuna.
- Enpresa gazteak: 10 eta 20 urte arteko antzintasuna.
- Enpresa helduak: 20 eta 55 urte arteko antzintasuna.
- Enpresa zaharrak: 55 urtetik gorako antzintasuna.

Lehen tarteari esker, familia-kapitalaren bidez eratutako enpresek negozio sortu berrietan duten sustapen-jarduera nolakoa den zehaztu ahal izango dugu. Bigarren tartean dauden enpresek, ordea, negozioaren sorrera-fasea gaingitu dute, eta sendotzeko prozesuan daude. Enpresa horiek ez dute oraindik belaunaldi-txandaketarik egin, enpresa sortzeko orduan sustatzaileen batez besteko adina 25 eta 37 urte artekoa dela kontuan hartuta (GEM, 2007). Enpresa helduek, ostera, belaunaldi-txandaketari aurre egin beharko diote laster edo orain dela gutxi egin dute. Euren negozioa erabat sendotuta dago, gainera. 55 urtetik gorako antzintasuna duten enpresek belaunaldi-txandaketa bat baino gehiago egin dute.

Sailkapen hori Bizkaiko urte arteko familia-enpresen laginean ezarri gero, 10. taulan azalduko emaitzak lortuko ditugu.

Emaitzen arabera, argi dago hamar urtetik gorako antzintasuna duten enpresak direla ugariak (%73,80). Hau da, ia-ia lagineko enpresen hiru laurdenak daude Bizkaiko enpresa-sarean finkatuta. Familia-enpresek jarraitzeko asmoa eta epe luze-rako ikuspegia dituztenez (Martins *et al.*, 2007), konpromiso handia hartzen dute, negozioari belaunaldiz belaunaldi eusteko. Hori dela-eta, familia-enpresek luzaroan iraun nahi dutenez, negozioiko lehen urteetako zailtasunei aurre egiten diete.

10. taula

**Familia-enpresen banaketa antzintasunaren arabera**

Urteak	Adina	Familia-enpresa	%	% Metatua
0-10	Sortu berriak	158	26,20	26,20
10-20	Gazteak	225	37,31	63,52
20-55	Helduak	208	34,49	98,01
> 55	Zaharrak	12	1,99	100,00
	<b>Guztira</b>	<b>603</b>	<b>100,00</b>	

*Iturria:* Egileek berek egina, inkestako datuetan oinarrituta.

Nolanahi ere, 55 urtetik gorako familia-enpresen kopurua nabarmen jaisten denez (%34,49tik %2 eskasera), egiaztatu egiten da oso enpresa gutxi gaindizten dutela bigarren belaunaldi-txandaketa familia-izaerari eutsita.

**Enplegua**

Aurreko datuak oso lagungarriak izango dira, enpresek batez beste Bizkaiko Lurralde Historikoko enpleguan nolako ekarpena egiten duten jakiteko. Alde horretatik, Bizkaiko familia-enpresen lagineko soldatapekoen batezbestekoa 30ekoa da, eta honako hauxe da banaketa, enpresen tamainaren arabera (11. taula).

11. taula

**Batez besteko enplegua, enpresen tamainaren arabera**

Langile-kopurua	Tamaina	Familia-enpresa	%	Batez besteko enplegua
10-49	Txikia	553	91,71	19,47
50-250	Ertaina	45	7,46	90,58
> 250	Handia	5	0,83	684,60
	<b>Guztira</b>	<b>603</b>	<b>100,00</b>	<b>30,29</b>

*Iturria:* Egileek berek egina, inkestako datuetan oinarrituta.

Bizkaiko familia-enpresek sortutako enplegu-kopurua eta «ETE-ei buruzko 2008ko Txostenean» (ETE-en Politikarako Zuzendaritza Nagusia, 2008)<sup>1</sup> Espai-

.....

<sup>1</sup> ETE-ei buruzko 2008ko Txostena ETE-en Politikarako Zuzendaritza Nagusiaren ekimenaz egin da, eta, bertan, Espainiako enpresa txiki eta ertain guztiei buruzko estatistikak daude ikusgai: <http://www.ipyme.org/NR/rdonlyres/4B05E69F-0A4A-46C8-9541-7824592D609D/0/InformePYME2008.pdf>

niako enpresa txikiengatik (familia-enpresak izan nahiz ez izan) emandakoa oso antzekoak dira. Gutxi gorabehera, 19 langileri ematen diete lana, batez beste. Lagineko familia-enpresa ertainetako soldatapekoen batez besteko kopurua (90) Estatuko batezbestekoa (96) baino txikiagoa da (familia-enpresak eta familiakoak ez direnak kontuan hartuta). Langileen batezbestekoan, aldeak daude enpresa handietan, Bizkaiko familia-enpresa handietako soldatapekoen batez besteko kopurua 685 langile ingurukoa delako eta Estatuko batezbestekoa 1.150 langilekoa delako.

Lagineko familia-enpresek antzinasunaren arabera batez beste sortzen duten enplegua aztertuz gero (12. taula), ageri-agerikoa da langile gehien dituzten familia-enpresak ez direla merkatuan antzinasun handiena dutenak. Beraz, egiaztatu egiten da enpresek euren familia-izaera galtzen dutela tamaina zehatz batera iristen direnean.

12. taula

### Batez besteko enplegua, enpresen antzinasunaren arabera

Urteak	Adina	Familia-enpresa	Batez besteko enplegua
0-10	Sortu berriak	158	22,84
10-20	Gazteak	225	30,05
20-55	Helduak	208	40,41
> 55	Zaharrak	12	35,13
	<b>Guztira</b>	<b>603</b>	<b>30,29</b>

*Iturria:* Egileek berek egina, inkestako datuetan oinarrituta.

Merkatuan finkatuta dauden familia-enpresa bizkaitarrek ekarpen handiena egiten dute enpleguaren arloan. Enpresa helduak dira, 20 urtetik gorako antzinasuna dute eta, belaunaldiei begira, zuzendaritzako oinordetza egitear daude seguruenik edo, bestela, belaunaldi-txandaketa hori dute eginda. Literatura espezializatuan adierazten denez, oinordetza-prozesuan dauden enpresa horiek familia-izaera galtzeko arrisku handiena dute, eta, hain zuzen ere, Bizkaiko Lurralde Historikoko lan-sorreran ekarpen handiena egiten dutenak dira.

## Sektorekako banaketa

Sektorekako azterketa egiteko, enpresa-establezimenduko jarduera nagusiaren arabera 14 jarduera-sektore bereizten dituen banaketa erabili dugu (A17). Jarduera 1993ko Ekonomia Jardueren Sailkapen Nazionaleko estandarren ara-

bera dago kodetuta (1993ko EJSN). Bertan, era guztietako jarduera ekonomikoak agertzen dira, lehen sektorea izan ezik, bai eta etxeko langileak kontratatzen dituzten familiak eta lurraldez kanpoko organismoak ere (1993ko EJSNko A, B, P eta Q atalak).

Hurrengo taulan ikusten denez (13. taula), Bizkaiko familia-enpresa gehien jarduera hiru sektoretan garatzen da: «erauzketa-industria» (%36,65), «eraikuntza» (%22,39) eta «energia elektriko, gas eta uraren sorkuntza eta banaketa» (%16,25). Hortik urrun, beste hiru jarduera-sektore nabarmentzen dira, eta familia-enpresek %5 inguruko zeresana dute bertan: «merkataritza: motordun ibilgailu, motozikleta eta ziklomotorren eta norberaren zein etxeko artikuluen konponketa», «ostalaritza» eta «bitartekaritza finantzarioa».

13. taula

### Bizkaiko familia-enpresen sektorekako banaketa

Sektorea	Guztira	%
Nekazaritza, abeltzaintza, ehiza, arrantza eta basozaintza	7	1,16
Erauzketa-industriak	221	36,65
Manufaktura-industriak	1	0,17
Energia elektriko, gas eta uraren sorkuntza eta banaketa	98	16,25
Eraikuntza	135	22,39
Merkataritza: motordun ibilgailu, motozikleta eta ziklomotorren eta norberaren zein etxeko artikuluen konponketa	32	5,31
Ostalaritza	27	4,48
Garraioa, biltegiatzea eta komunikazioak	2	0,33
Bitartekaritza finantzarioa	48	7,96
Higiezinaren arloko eta alokairuko jarduerak; enpresa-zerbitzuak	10	1,66
Administrazio publikoa, defentsa eta derrigorrezko gizarte-segurantza	16	2,65
Hezkuntza	6	1,00
<b>Guztira</b>	<b>603</b>	<b>100,00</b>

*Iturria:* Egileek berek egina, SABI datu-basean oinarrituta.

Emaitza horiei erreparatuta, badirudi Bizkaiko familia-enpresen egoera lar baikorra ez dela, euren jarduera-sektore nagusiek arazoak izan ditzaketelako etorkizunean. Horiek horrela, «erauzketa-industriak», «energia elektriko, gas eta uraren sorkuntza eta banaketa», «merkataritza: motordun ibilgailu, motozikleta eta ziklomotorren eta norberaren zein etxeko artikuluen konponketa» eta «ostalaritza» oso sektore helduak dira. «Eraikuntza», aldiz, sektore heldua da, baina

une honetan oso-oso ahulduta dago. Era berean, gogoan izan behar dugu merkataritza eta ostalaritza sektoreen egitura oso-oso hauskorra dela, denok dakigunez.

Azken batean, familia-enpresen jarduera-sektore nagusiak sektore helduak dira, maila teknologiko txikia dute, oso berrikuntza eskasa garatzen dute eta batzuek egituraren zein egoeraren arabera ahuleziak dituzte. Horra hor Bizkaiko familia-enpresen beste ahulezia bat.

## Oinarrizko alderdi estrategikoak

Globalizazio ekonomikoak enpresa guztietan du eragina, inolako salbuespenik gabe, euren nortasuna, tamaina edonolakoa dela ere eta familia-enpresak izan nahiz ez izan. Globalizazio aukeren eta mehatxuen iturria da, eta oso eragin handia du gero eta enpresa gehiagoren lehiakortasunean, familia-enpresetan ere bai. Ingurune horretan, nazioarteko bihurtzeko prozesua askotan ez da enpresa-jarduera hedatzeko estrategia, enpresak luzaroan irauteko estrategia baizik, bai eta oro har toki-merkatuetan diharduten familia-enpresentzat ere.

Askotan, hazteko eta enpresa-jarduera toki-merkatutik haratago hedatzeko erronka ez dator bat enpresa familia-taldearen kontrolpean uzteko erronkarekin. Horrela, euren artean aurkakoak diren bi presioak bat egiten dute: bigarrenak enpresari aholkatzen dio egonkortasunari, iraupenari eta betiko merkaturako eta arrisku gutxiko proiektuen garapenari lehentasuna emateko; eta lehenengoak, ordea, hazteko, berritzeko eta nazioarteko bihurtzeko bultzada ematen dio (Casillas, 2005).

### I+Gko inbertsioa

Inkestatutako enpresek berritzeko duten gaitasuna nolakoa den jakiteko asmoz, azken ekitaldian I+Gan zenbat inbertitu zuten galdetu genien.

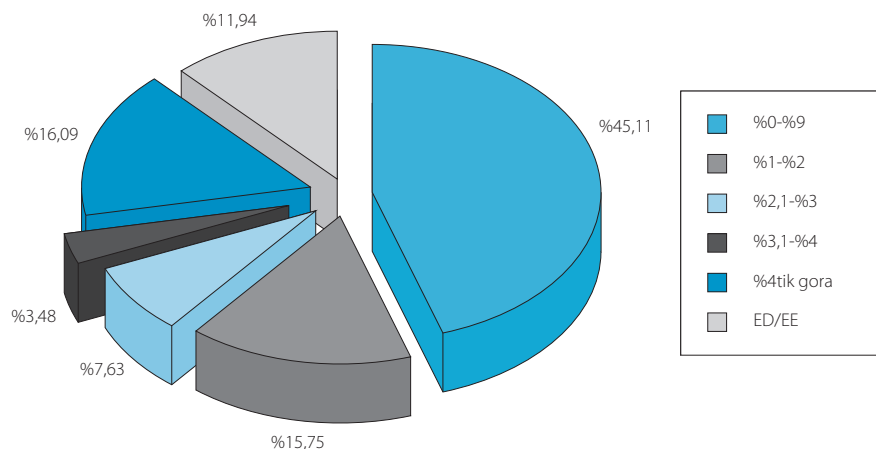
Lortutako emaitzek egiaztatu egiten dute desoreka handia dagoela I+Gko inbertsio-mailetan.

Enpresen %45,11k ez dute euren salmenten %1 ere inbertitzen I+Gan. Inkestatutako familia-enpresen %16,09k euren salmenta-kopuruaren %4 baino gehiago inbertitzen dute I+Gan.

Datuok familia-enpresen tamainaren eta antzinasunaren arabera aztertzen badira (14. taula), ez dago alde handirik zehaztutako kohorte bakoitzaren artean. Nabarmendu egin behar da tamaina handieneko familia-enpresa batek ere ez duela %2 baino gehiago inbertitzen I+Gan. Beraz, enpresa txiki eta ertainak dira arlo horretan inbertsio-ahalegin handiena egiten ari direnak.

4. grafikoa

### Salmenta guztiak kontuan hartuta, azken ekitaldian I+Gan egindako inbertsioa



Iturria: Egileek berek egina, inkestako datuetan oinarrituta.

14. taula

### I+Gko inbertsioaren eta familia-enpresen tamainaren arteko lotura

Tamaina	I+Gko inbertsioa					
	%0-%0,9	%1-%2	%2,1-%3	%3,1-%4	> %4	ED/EE
Txikia	44,85	14,83	7,41	3,62	16,82	12,48
Ertaina	48,89	22,22	11,11	2,22	8,89	6,67
Handia	40,00	60,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Guztira</b>	<b>45,11</b>	<b>15,75</b>	<b>7,63</b>	<b>3,48</b>	<b>16,09</b>	<b>11,94</b>

Iturria: Egileek berek egina, inkestako datuetan oinarrituta.

## Nazioarteko bihurtzeko prozesua

Esportazio-jarduera da enpresak nazioarteko bihurtzeko prozesuan zer mailara iritsi diren jakiteko erreferente nagusia, gero eta globalizatuagoak diren merkatuetan nazioarteko lehiakortasuna lortu dutela adierazi nahi duelako.

15. taulan, lagineko enpresen esportazio-jarduerari buruzko datuak agertzen dira. Ikusten denez, familia-enpresen esportazio-jarduera oso txikia da. Inkestatu-

tako enpresen %20k baino gutxiagok saltzen dituzte kanpoan euren produktuak, hau da, lagineko %18,6k baino ez.

15. taula

### Familia-enpresen esportazio-jarduera

Badute esportazio-jarduerarik?	Enpresak	%
Bai, badute esportazio-jarduerarik	112	18,6
Ez, ez dute esportazio-jarduerarik	488	80,9
ED/EE	3	0,5
<b>Guztira</b>	<b>603</b>	<b>100,00</b>

Salmenten gaineko esportazioa (%)		
Badakit zer esportazio-maila duten	109	%24,32
ED/EE	3	
<b>Enpresak guztira</b>	<b>112</b>	

*Iturria:* Egileek berek egina, inkestako datuetan oinarrituta.

Enpresa esportatzaileen eta ez-esportatzaileen eta familia-enpresaren tamainaren zein antzintasunaren artean dagoen lotura aztertzean (16. taula), harriarria da lagineko familia-enpresa handi batek ere esportazio-jarduerarik egin ez duela egiaztatzea. Enpresa horiek toki-merkatuetan baino ez dute lan egin tamaina hori lortzeko. Badirudi enpresaren antzintasunak eragin adierazgarria duela esportazio-jardueran: zenbat eta urte gehiago eduki, orduan eta handiagoa da enpresa esportatzaileen kopurua. Enpresa zaharretan, hain zuzen ere, %50ekoa da.

16. taula

### Tamainaren, antzintasunaren eta esportazio-jarduera egiten duten familia-enpresen kopuruaren arteko lotura

Tamaina	% Bai	% Ez	Antzintasuna	% Bai	% Ez
Txikia	16,73	83,2	Sortu berria	10,2	89,7
Ertaina	44,44	55,56	Gaztea	15,1	84,8
Handia	0,00	100,00	Heldua	26,9	73,0
			Zaharrak	50,0	50,0
<b>Guztira</b>	<b>18,67</b>	<b>81,33</b>	<b>Guztira</b>	<b>18,67</b>	<b>81,3</b>

*Iturria:* Egileek berek egina, inkestako datuetan oinarrituta.

Azken batean, lortutako emaitzen arabera, familia-enpresa esportatzaileak enpresa txiki eta ertainak dira, eta, euren tamaina mugatua den arren, nazioarteko bihurtzeko eta merkatu berrietara irekitzeko apustua egin dute. Nazioarteko agerpena duten enpresak aspalditik daude lurraldean finkatuta, eta, zenbat eta antzinasun handiagoa eduki, orduan eta handiagoa da enpresa esportatzaileen kopurua. Euren negozio-kopuruaren laurdena kanpoan egindako salmentetatik dator, %24,32, alegia.

## Negozioaren edo negozioaren zati baten lekualdaketa

Inkestako familia-enpresei Bizkaiko Lurralde Historikoa oso-osorik edo zatika uzteko asmorik zuten ere galdetu genien eta, hori eginez gero, zergatik hartzen zuten erabaki hori.

Alde horretatik, nabarmendu egin behar dugu inkestatutako enpresak lurraldean sustraituta daudela, enpreson %12k baino ez dutelako negozioa oso-osorik edo zatika Bizkaitik kanpo eramateko asmorik. Euretatik, gainera, %3k baino ez dute atzerrira joateko asmorik.

17. taula

### Euren negozioa oso-osorik edo zatika Bizkaitik kanpo eramateko asmoa duten enpresak

	Bizkaitik kanpo		Atzerrira	
Bai	71	% 12,05	19	% 3,18
Ez	518	% 87,95	579	% 96,82
ED/EE	14		3	
<b>Guztira</b>	<b>603</b>	<b>%100</b>	<b>603</b>	<b>%100</b>

*Iturria:* Egileek berek egina, inkestako datuetan oinarrituta.

Hurrengo taulan ikusten denez (18. taula), familia-enpresek negozioa oso-osorik edo zatika Bizkaitik kanpo eramateko duten arrazoi nagusia enpresako hedapen-estrategiaren barruan ulertu behar da.

Enpresa hazten denean, premia logistiko berriak sortzen direnez, egiturak deszentralizatu egin behar dira eta badirudi horixe bera dela enpresek Bizkaitik kanpo establezimendu berriak irekitzeko duten arrazoi nagusia. Antza denez, estrategia horrek ez du enpresek Lurraldean duten jarraipena arriskupean jartzen. Aitzitik, aberastasuna sortzeko iturria berria da, enpresako egoitza nagusia Bizkaian geratzen bada.

18. taula

**Negozia oso-osorik edo zatika Bizkaitik kanpo eramateko arrazoiak**

Negozia Bizkaitik kanpo eramateko arrazoiak	Bai	Ez	ED/EE	Guztira
Lurzoruaren kostua	17	53	1	71
Soldaten kostua	16	54	1	71
Gizarte-giroa	12	57	2	71
Hedapena	35	36		71

Negozia atzerrira eramateko arrazoiak	Bai	Ez	ED/EE	Guztira
Soldaten eta ekoizpenaren kostuak	8	10	1	19
Merkatuaren hurbiltasuna	9	9	1	19
Hedapena	3	16		19

*Iturria:* Egileek berek egina, inkestako datuetan oinarrituta.

Edonola ere, galdera honi emandako erantzunak kezkarriak dira benetan, hainbaten ustez lurzoruaren eta soldaten kostua delako Lurraldea uzteko faktoreetakoa: ia-ia negozioa Bizkaitik kanpo eramateko prest dauden enpresen laurdenek arrazoi horiengatik egingo lukete (71 enpresatik, 17k, lurzoruaren kostuagatik; eta 16k, soldaten kostuagatik). Halakoetan, enpresa oso-osorik lekualdatzen denez, aberastasun-galerak eragina izan dezake Bizkaian.

## Familia-enpresaren jabetzaren egitura

Jabetzaren egitura aztertuz gero, familia-enpresan nork duen kontrola eta gobernu-organoetan kontrol hori nolakoa den zehaztu daiteke, sozietatearen etorkizunari begira funtsezkoak diren erabakiak hartzeko orduan akziodun gehienek babesa lortu behar delako.

Bizkaiko familia-enpresen jabetzaren egitura aztertzeko, konpainiaren kapitalean partaidetza handiena duten bi pertsonen edo instituzioen jabetzaren ehunekoari buruzko eta euren tipologiari buruzko (familia, arrisku-kapitaleko sozietatea...) bi galdera sartu ditugu galdera-sortan. Horrez gain, galdera horiek galbaheak izan dira, inkestatutako enpresak (1.020) familia-enpresak (603) ala familiakoak ez diren enpresak (417) diren zehazteko.

Kotizatzen ez duten familia-enpresen jabetza oso jende gutxiren eskuetan dago. Horrelako enpresetako akzio gehienak familiarenak dira (%98tik gora). Enpresen %15ek (90 enpresak), hain zuzen ere, bigarren akziodunik ez dutenez, enpresaren kontrola familiarena da erabat.

19. taula

### Akziodunen jabetza-mota

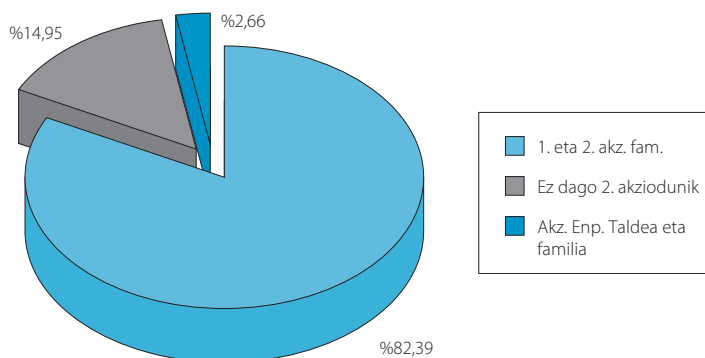
Akziodunak	1. akzioduna	2. akzioduna
Familia	599	496
Ez dago 2. akziodunik		90
Enpr. erak./Taldea/Holdinga		12
ED/EE		1
Enpr. erak./Taldea/Holdinga	4	
Familia		4
<b>Guztira</b>	<b>603</b>	<b>603</b>

*Iturria:* Egileek berek egina, inkestako datuetan oinarrituta.

Bigarren akzioduna dagoenean, lortutako erantzunek egiaztatu egiten dute bigarren akzio-sorta gehienak ere familiarenak direla (%82,9). Beraz, familia anitzeko enpresa asko edo familia bereko zenbait adar dituzten enpresa ugari daude (ikus 19. taula eta 5. grafikoa).

5. grafikoa

### Familiaren eskuetan dagoen jabetzaren ehunekoa



Iturria: Egileek berek egina, inkestako datuetan oinarrituta.

Lagineko enpresen jabetzaren egituraren azterketa osatu eta aberasteko asmoz, egiaztatu egin behar da egitura hori enpresen tamainaren eta antzinatasunaren arabera ere aldatzen den ala ez. Emaidza horiek 20. taulan eta 21. taulan daude ikusgai.

20. taula

### Gehiengodun akziodunen jabetzaren batez besteko ehunekoa, enpresaren tamainaren arabera

Akziodun nagusiaren jabetza			Bi akziodun nagusien jabetza		
Langile-kopurua	Tamaina	% Batez beste	Langile-kopurua	Tamaina	% Batez beste
10-49	Txikia	59,37	10-49	Txikia	84,25
50-250	Ertaina	51,51	50-250	Ertaina	74,77
> 250	handia	52,40	> 250	Handia	82,00
	<b>Guztira</b>	<b>58,72</b>		<b>Guztira</b>	<b>83,53</b>

Iturria: Egileek berek egina, inkestako datuetan oinarrituta.

Ikusten denez (20. taula), tamainaren arabera bereiztean ez da aldaketa adierazgarririk nabaritu, lagineko familia-enpresetako akziodun nagusiak batez beste duen jabetzaren ehunekoan. Hiru tarteetan, ehuneko hori %50etik gorakoa denez, kontrol handiena familiaren esku dago.

Bi akziodun nagusien jabetzaren ehunekoa aztertuz gero, familiaren kontrola are agerikoagoa da, hau da, %83,53 ingurukoa, oro har. Gogoan izan behar dugu gehienetan bigarren akzioduna ere familiakoa bertakoa dela (%82,9). Beraz, familia-jabetzaren egitura zenbait familiaren, familia anitzeko enpresen edo familia bereko zenbait adarren artean banatuta dago, batik bat. Baieztapen hori berresteko, antzinatasunak familia-enpresen jabetzaren egituraren duen eragina egiaztatzea beharra dago.

21. taula

**Gehiengodun akziodunen jabetzaren batez besteko ehunekoa, enpresaren antzinatasunaren arabera**

Akziodun nagusiaren jabetza			Bi akziodun nagusien jabetza		
Urteak	Adina	% Batez beste	Urteak	Adina	% Batez beste
0-10	Sortu berria	62,86	0-10	Sortu berria	86,43
10-20	Gaztea	58,35	10-20	Gaztea	84,09
20-55	Heldua	56,97	20-55	Heldua	81,86
> 55	Zaharra	42,42	> 55	Zaharra	64,58
	<b>Guztira</b>	<b>58,72</b>		<b>Guztira</b>	<b>86,53</b>

*Iturria:* Egileek berek egina, inkestako datuetan oinarrituta.

21. taulan erdietsitako emaitzek egiaztatu egiten dute familia-enpresaren jabetzaren egituraren eta antzinatasunaren arteko alderantzizko lotura dagoela, hau da, familia-enpresen jabetzaren ehunekoa murriztu egiten da urteen joan-etorrian, batez ere familia-dinastiako kideen kopurua handitu egin delako. Hori dela-eta, familia enpresariaren zenbait adar sortzen dira. Urteak joan, urteak etorri, belaunaldi berriak enpresaren jabe egiten direnez, familiako adarren artean banatzen da kapitala (Gersick *et al.*, 1997).

22. taula

### Gehiengodun akziodunen jabetzaren batez besteko ehunekoa, enpresaren tamainaren eta antzintasunaren arabera

Akziodun nagusiaren jabetzaren ehunekoa						
Langile-kopurua	Urteak	0-10	10-20	20-55	> 55	Guztira
		Sortu berria	Gaztea	Heldua	Zaharra	
10-49		62,43	59,27	57,63	44,75	59,37
50-250		75,48	40,53	52,91	37,75	51,51
> 250		50,00	65,00	49,00	—	52,40
<b>Guztira</b>		<b>62,86</b>	<b>58,35</b>	<b>56,97</b>	<b>42,42</b>	<b>58,72</b>

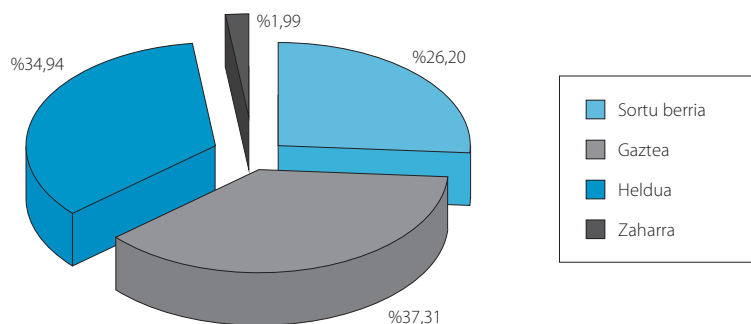
Bi akziodun nagusien jabetzaren ehunekoa						
Langile-kopurua	Urteak	0-10	10-20	20-55	> 55	Guztira
		Sortu berria	Gaztea	Heldua	Zaharra	
10-49		86,11	84,84	82,62	71,63	84,25
50-250		92,00	69,83	76,86	50,50	74,77
> 250		100,00	85,00	75,00	—	82,00
<b>Guztira</b>		<b>86,43</b>	<b>84,09</b>	<b>81,86</b>	<b>64,58</b>	<b>83,53</b>

Iturria: Egileek berek egina, inkestako datuetan oinarrituta.

Aurreko taulan (22. taulan), oso datu esanguratsua agertzen da, laginean ez dagoelako 55 urtetik gorako antzintasuna duen familia-enpresa handirik.

6. grafikoa

### Antzintasunaren araberako banaketa



Iturria: Egileek berek egina, inkestako datuetan oinarrituta.

Aurreko atalean familia-enpresak antzinasunaren arabera banatzean lortu-tako datuak izan behar ditugu kontuan. Laginean, belaunaldi-txandaketa bat baino gehiago egin duten enpresen %2 baino ez dira familia-enpresak, 55 urte bete ondoren.

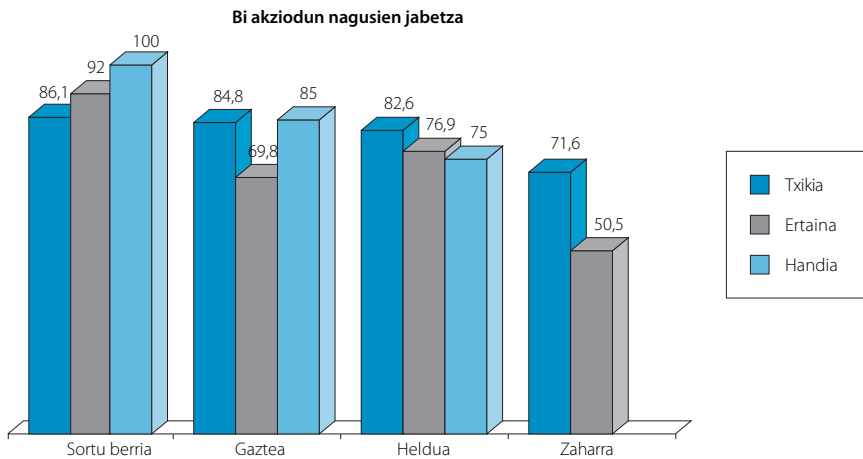
22. taulako eta 6. grafikoko informazioa batera aztertuz gero, baieztatu egin daiteke lagineko familia-enpresa zaharren %2ren artean ez dagoela tamaina handiko enpresarik.

Azken batean, familiaren eskuetan dagoen jabetzaren ehunekoa murriztu egiten da urteen joan-etorrian, eta %50etik beherakoa da enpresa zaharrenen kasuan.

Horrez gain, 55 urtetik gorako enpresa handi bat bera ere ez da familia-enpresa.

7. grafikoa

### Akziodunen jabetzaren bilakaera, enpresaren adina kontuan hartuta



*Iturria:* Egileek berek egina, inkestako datuetan oinarrituta.

Datu horrek egiztatu egiten du bigarren belaunaldi-txandaketaren osteko familia-enpresen heriotza-tasa handiari buruz literaturan behin eta berriro esandakoa. Besteak beste, honako hauexek izan daitezke arrazoiak: hirugarrenei saltzea; bazkide berriak sartzea, enpresaren tamaina handiagotzeko, nahiz eta familiak kontrola galdu; edo, kasu larriena, sozietatea desegitea.

Alde horretatik, aurreko atalean (10. taulan) aurkeztutako beste datu bat ere izan behar dugu gogoan: lagineko familia-enpresa handien batez besteko adi-

na 20 urte ingurukoa denez, beharbada ez dute oraindik negozioa lehen belau-nalditik bigarrenera pasatu. 19. taulan ikusten denez, 10 eta 20 urte arteko antzinasunaren tartean, familiaren eskuetan dagoen jabetzaren ehunekoa oso handia da (%65), familiaren kapitala ez delako oraindik banatu. Jabetza-mailetako funtsezko aldaketa eraldatu egiten da, enpresa handiek 20 urtetik gora dituztenean.

Badago beste emaitza interesgarri bat lortzerik, 50-250 langiledun enpresa ertainetako bi akziodun nagusien jabetzaren bilakaera urteen joan-etorrian nolakoa izan den aztertuz gero (22. taula). Aurretiaz zehaztutako kohortetan, familiaren eskuetan dagoen kapitalaren ehunekoaren murrizketa enpresa txikietan baino handiagoa da, batez beste %74,77koa delako. 55 urte bete dituzten enpresa ertainetako bazkide nagusien jabetza %37,75 ingurukoa da lehen akziodunari dagokionez; eta %50,50ekoa, bi bazkide nagusiak batzean. Lehen aipatutako arrazoiak bilakaera horren adierazgarri izan daitezke: kapitala barreiatzea, belau-naldi berriak sartzean; eta bazkide kapitalistak eduki beharra, enpresari likidezia emateko eta, urteen joan-etorrian, jarduera-maila esanguratsuari eusteko.

Azken batean, orain arte erdietsitako datuak kontuan hartuta, bi ondorio aterra ditzakegu:

- **Lehenengoa.** 50-250 langile dituzten enpresetan, jabetza galtzen dute apurka-apurka, denborak aurrera egiten duen neurrian. Era berean, enpresa handiek familia-izaera galtzen dute. Beraz, badirudi enpresa ertainek ere familia-izaera hori galdu dezaketela. Negozioaren kontrol eraginkorra galdu gabe, kanpoko baliabide finantzarioak lortzea edo beste enpresa batzuekin itunak ezartzea irtenbideetako bat izan daiteke, enpresaren familia-izaerari eusteko eta merkatuan jarraitzeko beharrezkoa den finantziarioa erdiesteko.
- **Bigarrena.** Enpresa txikietan, oso-oso sustraituta dago familia-negozioak jarraitu egin behar duela. Izan ere, urteak joan, urteak etorri, familiaren eskuetan dagoen jabetza-maila oso handia da oraindik. Jarraipenerako helburua eta epe luzerako ikuspegia horrelako enpresen ezaugarri bereizgarriak dira. Horren ondorioz, negozioari zenbait belaunalditan zehar eusteko konpromiso handia dute, baina are indar handiagoa du enpresa txikietan. Nolanahi ere, datu horiek ahuleziaren adierazgarri ere izan daitezke, enpresa txikien hazkuntza eragozten dutelako, familiaren ondarea familiaren eskuetan uzterik ez dutela ikustean.

## Familia-enpresako gobernu-egiturak

### Familia-enpresako gobernu korporatiboa

«Familia-enpresaren gobernua» terminoak familia enpresariari enpresan duen ikuspegia gauzatzen lagundu nahi dioten printzipio, egitura eta prozesuen multzoa aipatzen du.

Familia-enpresako sistema guztietan gobernu-egiturak sortzean (familia, jabetza eta kudeaketa), zenbait mekanismo ezartzen dira, familiako bertako harremanak eta familiaren zein familia-negozioaren arteko harremanak zenbait gobernu-egituraren bidez antolatzeko (Cabrera eta Santana, 2002).

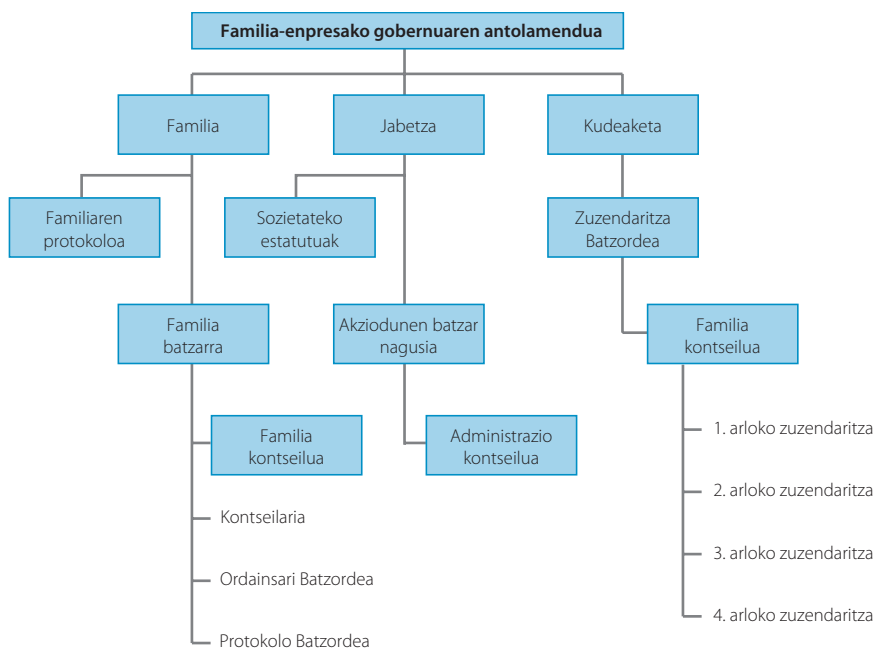
### Familia-enpresako gobernu organoak eta tresnak

Familia enpresariaren kideek agerpena duten hiru arloetan (familia, jabetza eta negozioko zuzendaritza), gobernu-mekanismo eraginkorrak garatuz gero, sistema bakoitzean eragina duten jarduerak eta gaiak banatuko dira, eta, horrez gain, bakoitzak erakundeko gobernuan duen zeregina zehaztuko da (Maseda *et al.*, 2008):

- Familiaren ikuspegitik, Familia Kontseilua eta Familia Batzarra dira familia enpresariaren hitzaren ordezkari diren egiturak.
- Jabetzaren ikuspegitik, Akziodunen Batzarra eta bertatik sortutako Administrazio Kontseilua dira familia-enpresako jabe guztien ahotsa.
- Enpresaren ikuspegitik, Zuzendaritza da erakundeko egitura kudeatzailea eta bertako langile guztien ahotsa (senideak izan nahiz ez izan).

8. grafikoa

**Familia-enpresako gobernu organoak eta tresnak**



Iturria: Maseda et al. (2008).

## Familia-enpresako zuzendaritzako belaunaldia

### Goi-zuzendaritzako belaunaldia

Negozioa zuzentzen duen belaunaldia aztertuz gero, jarraipenerako konpromisoa nolakoa den zehaztu ahal izango dugu, besteak beste. Horretarako, familia enpresariak enpresako exekutibo gorenarekin (gerentea edo zuzendari nagusia; CEO) duen harremanari buruz galdetu genien.

23. taula

#### Familia-negozioa zuzentzen duen belaunaldia

CEOren tipologia	Enpresak	%
1. belaunaldia: sortzailea	298	49,4
2. belaunaldia: sortzailearen ondorengoak	225	37,3
3. belaunaldia: sortzailearen ilobak eta hurrengoak	38	6,3
Ez da familiakoa	42	5,8
ED/EE	7	1,2
<b>Guztira</b>	<b>603</b>	<b>100,0</b>

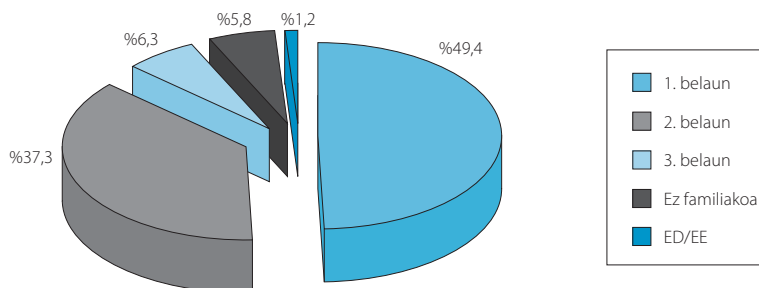
*Iturria:* Egileek berek egina, inkestako datuetan oinarrituta.

Aurreko taulako (23. taulako) datuek egiaztatu egiten dute hainbat eta hainbat enpresa lehen belaunaldian daudela oraindik (%49,4). Halakoetan, negozioko sortzailea da negozioko exekutibo gorena.

Nabarmendu egin behar da oso enpresa gutxi iritsi direlako hirugarren belaunaldira, negozioko zuzendaritzan familia-dinastiako kideren bat edukita: inkestatutako enpresen %6,3 besterik ez.

Bestetik, enpresen %5,8k zuzendaritza profesionalizatu dute. Dena dela, horrek ez du esan nahi enpresak familia-izaera galdu duenik, familiak akzio-sortari esker izango duelako ordezkaritza. Familiako kideak, gainera, beste zuzendaritza-postu batzuetan egon ahal izango dira.

9. grafikoa

**Exekutibo gorenaren kargua duen pertsona-mota (CEO)**

*Iturria:* Egileek berek egina, inkestako datuetan oinarrituta.

Lehen belaunaldian, sustatzailea eta jabea pertsona bera direnez, enpresako bi arlok bat egiten dute: jabetza eta kudeaketa. Hasiera batean, horrek eragin positiboa izan behar du negozioan, zuzendaritzak are konpromiso handiagoa duelako enpresaren martxarekin eta jabetzarekin, epe luzerako jarraipen-apustua egitean. Interesek bat egiten dutenean, kudeaketa eraginkorragoa izan ohi da.

24. taula

**Familia-enpresen antzinasunaren eta zuzendaritzako belaunaldiaren arteko lotura**

Antzinasuna		Familia-negozioa zuzentzen duen belaunaldia					Guztira
		1. belaunaldia	2. belaunaldia	3. belaunaldia	Ez da familiakoa	ED/EE	
Urteak	Adina						
0-10	Sortu berria	113	31	4	8	2	158
10-20	Gaztea	130	71	9	13	2	225
20-55	Heldua	55	117	31	13	2	208
> 55	Zaharra		6	4	1	1	12
<b>Guztira</b>		<b>298</b>	<b>225</b>	<b>38</b>	<b>35</b>	<b>7</b>	<b>603</b>

		1. belaunaldia	2. belaunaldia	3. belaunaldia	Ez da familiakoa	Guztira
Urteak	Adina					
0-10	Sortu berria	%72,44	%19,87	%2,56	%5,13	%100,00
10-20	Gaztea	%58,30	%31,84	%4,04	%5,83	%100,00
20-55	Heldua	%26,70	%56,80	%10,19	%6,31	%100,00
> 55	Zaharra	%0,00	%54,55	%36,36	%9,09	%100,00
<b>Guztira</b>		<b>%50,00</b>	<b>%37,75</b>	<b>%6,38</b>	<b>%5,87</b>	<b>%100,00</b>

*Iturria:* Egileek berek egina, inkestako datuetan oinarrituta.

Azterketa are aberasgarriagoa da, belaunaldiaren eta enpresaren antzinatasunaren arteko lotura ezarriz gero, negozioko zuzendaritzan belaunaldi-txandaketa zer adin-tartean gertatu den eta familia-enpresan nolako eragina izan duen zehaztu daitekeelako.

Aurreko taulako (24. taulako) informazioa aztertuz gero, datu bat ateratzen dugu, eta, hasiera batean, agerikoa izan daiteke: lehen belaunaldian ez dago 55 urtetik gorako familia-enpresarik. Guzti-guztiek belaunaldi-txandaketa egin dute: gehienetan, bigarren edo hirugarren belaunaldiko familia-kideek zuzentzen dituzte edo kudeaketa profesionalizatua aukeratu dute. Dena dela, egoera hori enpresen %9,09k bakarrik aukeratu dutenez, agerikoa da kargu hori familiadinastiako adarretako kideren batek betetzen duela, negozioko zuzendaritzako erantzukizun handieneko kargura iristean.

Antzinatasunaren eta belaunaldiaren arteko lotura hori gainerako kasuetan ere baieztatzen dela dirudi. Horrela, uste bezala, ia-ia enpresa sortu berrien hiru laurdenek eta enpresa gazteen %50ek baino gehiagok ez dute oraindik lehen belaunaldi-txandaketa egin. Bestetik, enpresa heldu eta zaharretan, bigarren eta hirugarren belaunaldiko familia-kide gehiago daude negozioko zuzendaritzan.

Harrigarria da egiaztatzea 20 urtetik gorako zenbat enpresak ez duten oraindik belaunaldi-txandaketa egin. Euren antzinatasuna kontuan hartuta, laster egin beharko dute, seguruenik. Datu horiek adierazten dutenez, inkestatutako familia-enpresek nolabaiteko atzerakuntzaz egingo dute lehen belaunaldi-txandaketa: enpresen %26,70ek ez dute inolako oinordetzarik egin negozioko zuzendaritzan, nahiz eta 20 urtetik gorako enpresak izan. Beraz, badirudi egiaztatu egiten dela sortzaileak erretiroa atzeratu ohi duela eta oinordetza bera ere larregi geroratzen duela. Gainerako kasuetan, badirudi antzinatasunaren eta belaunaldiaren kohorteen arteko lotura oso logikoa dela.

Hirugarren belaunaldiko eta hurrengoetako kideek zuzendutako enpresa gutxi daudenez (lagineko %6,38), egiaztatu egiten da familia-izaera desagertu egiten dela oinordetza-prozesu bat baino gehiago garatu dituzten enpresetan. Era berean, baieztatu egiten da urteen joan-etorrian familia-enpresak aurrera jarraitzen ez duela. Familia-Enpresaren Erakundeko estatistikaren arabera, Espainiako familia-enpresen herenak baino gehixeago besterik ez da bigarren belaunaldira iristen; eta hirugarrenera, enpresen %10 besterik ez ([www.iefamiliar.com](http://www.iefamiliar.com)). Bizkaiko familia-enpresen ikerlan honetarako lortutako emaitzak eta datu orokorrak oso-oso antzekoak dira (inkestatutako enpresen %6,38). Zentzu horretan, antzinatasunari buruz erdietsitako datuak ere hartu behar ditugu kontuan: inkestatutako familia-enpresen %2k baino ez dute 55 urtetik gorako antzinatasuna (12 enpresa).

## Familiaren agerpena zuzendaritzako beste postu batzuetan

Familia-enpresa guztietan, familiako kideak daude negozioko zuzendaritzako postuetan. Horrez gain, familiak akzio-sorta handia ere izan dezake edo agerpen handiagoa edo txikiagoa eduki dezake beste gobernu-organo batzuetan.

Batez beste, ikerlan honetako familia-enpresek senide gutxi dituzte zuzendaritzako karguetan. Gehienetan, familiako ordezkari batek edo bik baino ez dute negozioko zuzendaritzan lan egiten. Datu horiek, gainera, ez dira aldatzen, beste aldaera batzuk kontuan hartuz gero: enpresaren antzintasuna edo tamaina. Bigarren edo hirugarren belaunaldian dauden enpresetako zuzendaritza-postuetan ere ez daude senide gehiago. Hasiera batean, emaitza horiek positiboak dira: ez dirudi negozioa zuzentzeko familia-loturarik eduki behar denik, familia enpresariaren ordezkarien kopurua oso txikia delako.

25. taula

### Familiako kideek betetako zuzendaritza-postuak (CEO izan ezik)

Familiako kideek betetako zuzendaritza-postuen kopurua											
0	1	2	3	4	5	6	7	8	12	ED/EE	Guztira
189	183	131	58	18	5	2	1	2	1	13	603
Familiak betetako postu betearazleen batezbestekoa										1,29	

*Iturria:* Egileek berek egina, inkestako datuetan oinarrituta.

Gaur egungo ingurunea etengabe bilakatzen denez, erakundeak profesionalizatuta egon behar dira, merkatuko aldaketetara egokitzeko gaitasuna eduki dezaten. Neurri handi batean, gaitasun hori kudeatzaileen zuzendaritza-estiloaren eraginpean dago. Kide exekutiboak aukeratzean familiaren irizpideak nagusi badira, erantzukizun handieneko postuetan behar besteko prestakuntzarik ez duten familia-buruzagiak egon daitezke askotan eta ez dute familiakoak ez diren zuzendariari eskatutakoa bete behar postu horietara iristeko.

Prestakuntza egokirik ez duten familia-kideak kudeaketan sartu baino lehen, hobe da kanpoko profesionalak kontratatzea goi-zuzendaritzarako. Dena dela, horrek ez du esan nahi negozioak familia-izaera eta kontrola galduko duenik, beste gobernu-organo batzuen bidez kontrolatu ahal izango delako: Akziodunen Batzar Nagusia eta Administrazio Kontseilua.

## Familiaren gobernu organoak eta tresnak

Familia enpresariarekin lotutako gobernu-organoak sortzen dira, enpresaren eta familiaren arteko harreman sendo bezain luzea lortzeko. Hori dela-eta, zenbait mekanismo bilatzen dira, familiak negozioarekin duen konpromisoa indartzeko. Familiaren gobernu-organoen artean, bi nabarmentzen dira: Familia Batzarra eta Familia Kontseilua.

Familia enpresariaren eta familia-enpresaren arteko harremanak argitzea dute helburu. Izan ere, lotura handiak dituzten arren, bi erakunde desberdin dira (familia eta enpresa), eta mugak zein arau adostuak behar dituzte, bien arteko harremana ondo joan dadin. Familia-instituzio horien jarduketa gauzatzen duen tresna eta familiaren zein enpresaren arteko harremana arautzen dituzten jokabide-arauak Familia Protokoloan azaltzen dira.

### Familia Batzarra eta/edo Familia Kontseilua

Familia Batzarra familiaren ohiko bileraren eratorpena da. Bertan, adin zehatz batera iritsi diren kide guztiek parte hartzen dute, eta familiaren tamaina handia denean edo familiako zenbat adar edo belaunaldi daudenean eratzen da. Organo horrek bi eginkizun ditu:

- Batetik, familiako kideen arteko harremanak sustatzea eta desadostasunak antzematea. Izan ere, organo hau ez balego, enpresara iritsi daitezke, eta, horren ondorioz, familiaren negozioan izan dezake eragina.
- Bestetik, familia-negozioaren filosofiarekin zerikusia duten alderdiak igortzea, eztabaidatzea edo hausnartzea: familia enpresariaren ikuspegia eta balioak, familiak negozioan eta jarraipenean dituen interesak eta kudeaketan parte hartzeko modu onena.

Familia Kontseilua familiaren tamaina nabarmena denean eratzen denez, askoz arruntagoa da bigarren belaunalditik haratago dauden familia enpresarietan. Familia Batzarrean oinarrituta eratuko da, eta familiaren zein enpresaren arteko lotune moduan erabilitako gobernu-egitura izango da. Familiaren planak enpresari jakinarazteko topagunea da eta alderantziz.

Familia Kontseiluak, hain zuzen ere, familia enpresariaren eta, batik bat, familiak enpresako eta/edo familiaren ondareko eta espresaz kanpoko jarduerekin dituen loturen funtzionamendua arautuko du (Amat, 2001). Familia enpresariaren ordezkari-organoa nagusia izango denez, familiako adar eta belaunaldi guztietako ordezkariak egon beharko dira bertan, enpresan lan egiten duten ala ez kontuan hartu gabe.

## Familia Batzarraren eta/edo Familia Kontseiluaren ezarpen-maila

Familia enpresariaren gobernu-organoa hau dagoen ala ez aztertu nahi dugunez, zenbait galdera sartu ditugu inkestan, ezarpen-maila nolakoa den, nolako zeregina duen eta, ezarri gabe badago, zergatik garatu ez den jakiteko asmoz.

26. taula

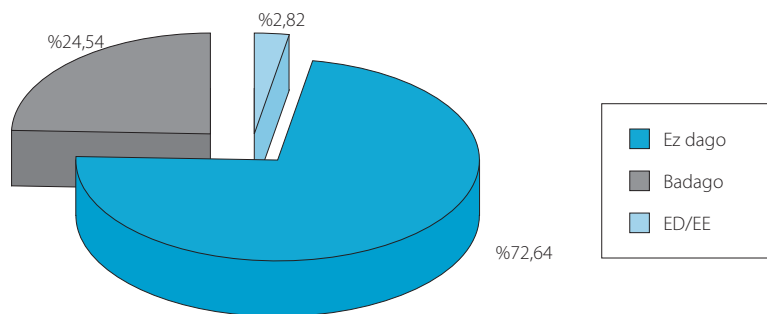
### Familia enpresariaren gobernu-organoa

Familiaren gobernu-organok	Enpresak
Bai, badago Familia Batzarrik eta/edo Familia Kontseilurik	148
Ez, ez dago Familia Batzarrik eta/edo Familia Kontseilurik	438
ED/EE	17
<b>Guztira</b>	<b>603</b>

Iturria: Egileek berek egin, inkestan datuetan oinarrituta.

10. grafikoa

### Familiaren gobernu-organok dituzten enpresen ehunekoak



Iturria: Egileek berek egin, inkestan datuetan oinarrituta.

Bizkaiko familia-enpresen laginean erdietsitako emaitzen arabera (26. taula), familia enpresarien gobernu-organoen ezarpen-maila oso-oso txikia da, inkestatutako enpresen laurden eskas batek baino ez dituelako Familia Batzarrik eta/edo Familia Kontseilurik.

Edonola ere, familiaren kudeaketarako oinarrizko organoa denez, are gehiago familia neba-arreben sozietatearen etapan eta, batez ere, lehengusu-lehengusinen partzuergo etapan dagoenean, oso interesgarria da organo hori egon badagoela egiaztatzea, enpresaren antzintasuna eta enpresa zuzentzen duen belaunaldia kontuan hartuta.

27. taula

### Familia enpresariaren gobernu-organoen eta antzintasanaren arteko lotura

Antzintasuna		Familia enpresariaren gobernu-organook					
Urteak	Adina	Bai	Ez	ED/EE	Guztira	% Bai	% Ez
0-10	Sortu berria	37	117	4	158	24,03	75,97
10-20	Gaztea	46	176	3	225	20,72	79,28
20-55	Heldua	61	137	10	208	30,81	69,19
> 55	Zaharra	4	8		12	33,33	66,67
	<b>Guztira</b>	<b>148</b>	<b>438</b>	<b>17</b>	<b>603</b>	<b>25,26</b>	<b>74,74</b>

*Iturria:* Egileek berek egina, inkestako datuetan oinarrituta.

Aurreko taulako (27. taulako) datuen arabera, horrelako gobernu-organook dituzten enpresen kopurua enpresaren adinarekin batera handitzen bada ere, 55 urtetik gorako enpresetako ezarpen-maila handiena oso txikia da oraindik, %33 ingurukoa, alegia.

Harrigarria izan daitekeen datua nabarmendu nahi dugu, familia-organoen kopurua handiagoa delako enpresa sortu berrietan (%24,03) enpresa gazteetan baino (%20,72). Izan ere, arlo horretako gomendio ugari eskaini dira azken urteotan familia-enpresentzat jarduera egokien inguruan egin diren kodeetan: ETE-en Politikarako Zuzendaritza Nagusiak egindako «Familia-enpresa txiki eta ertainentzako gida» (2003) edo Familia-Enpresaren Erakundeak eta IESEko Finantza Ikaskuntzen Fundazioak egindako «Familia-enpresaren gobernu egokiaren gida» (2005).

Negozioa eratzeko orduan, enpresa sortu berriek familia-enpresen berezitasunak eta jarraipena arriskupean jartzen duten ahuleziak ezagutzen dituzten adituen aholkularitza jasotzen dutenez, organo hori sortzen dute eta familiaren gobernu-mekanismoak ezartzen dituzte, enpresa bera abian jartzen dutenetik.

28. taula

### Familiaren gobernu-organoen eta zuzendaritzako belaunaldiaren arteko lotura

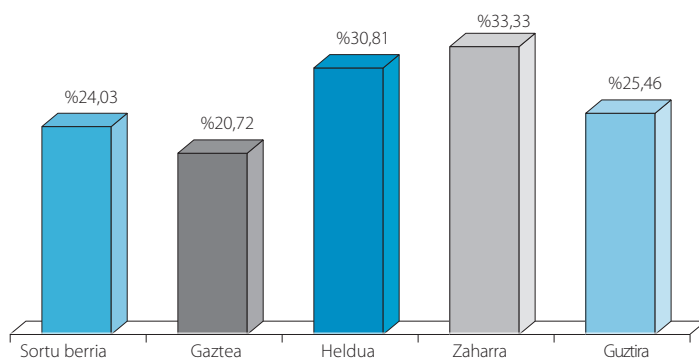
Belaunaldia	Familia enpresariaren gobernu-organok					
	Bai	Ez	ED/EE	Guztira	% Bai	% Ez
1. belaunaldia	63	227	8	298	21,72	78,28
2. belaunaldia	69	150	6	225	31,51	68,49
3. belaunaldia	10	27	1	38	27,03	72,97
Ez da familiakoa	5	29	1	35	14,71	85,29
<b>Guztira</b>	<b>147</b>	<b>433</b>	<b>16</b>	<b>596</b>	<b>25,34</b>	<b>74,66</b>

*Iturria:* Egileek berek egina, inkestako datuetan oinarrituta.

Ikusten denez (28. taula), Familia Kontseilua edo Familia Batzarra are ezarriago daude bigarren belaunaldiko enpresetan edo neba-arreben sozietateetan (%31,51) hirugarren belaunaldiko eta hurrengoetako enpresetan edo lehengusu-lehengusinen partzuergoan baino (%27,03). Era berean, familia-enpresa profesionalizatuen datu kezkarria nabarmendu behar dugu, inkestatuen %14,71k baino ez dutelako familia enpresariaren gobernu-organo hori. Organo hori familiaren ahotsa izan beharko litzateke enpresan, eta, are beharrezkoagoa da, goi-zuzendaritzan familia-zuzendaririk ez dagoenean.

11. grafikoa

### Familiaren gobernu-organoen banaketa, zuzendaritzako belaunaldiaren arabera



*Iturria:* Egileek berek egina, inkestako datuetan oinarrituta.

Nabarmendu egin behar dugu familiaren gobernu-organoen ezarpen-maila oso txikia dela Bizkaiko familia-enpresetan, %25 ingurukoa, alegia. Ehuneko hori handixeagoa da, baina inoiz ez %33tik gorakoa, 20 urtetik gorako antzintasuna duten enpresetan, hau da, bigarren belaunaldiko edo hurrengoetako familiak zuzentzen dituen enpresetan.

Datu horiek bat datoz Familia-Enpresaren Erakundeko Katedren Sareak egindako azterlanean lortutakoekin. Bertan adierazten denez, inkestaturako enpresen %25,9k baino ez dute Familia Kontseilurik, eta agerpen hori handixeagoa da bigarren eta hirugarren belaunaldiko familia-enpresetan (Cabrera eta Santana, 2002). Enpresa horiek ulertu egin behar dute oso garrantzitsua dela familiaren eta enpresaren arteko harremanak arautzen dituzten gobernu-organoak ezartzea, eta familia-enpresaren alde lan egiten duten instituzioentzat lehentasunezkoa izan behar da enpresak horren inguruan kontzientziatzea. Horrela bada, familia-kontseiluen edo antzekoen ezarpen-maila handitu eta handitu egingo da hurrengo urteetan.

Familia Batzarrak eta/edo Familia Kontseilurik ez duten enpresa inkestatuei (438, guztira) familiaren gobernu-organo horiek ez eratzeko zituzten arrazoiei buruzko galderak egin genizkien, gainera. Hurrengo taulan (28. taulan) agertzen diren arrazoiak eta erantzunak kontuan hartuta, familia txikia izatea (%62,02) eta lehen belaunaldiko enpresak izatea (%39,67) dira arrazoi nagusiak.

29. taula

**Familia enpresariaren gobernu-organoak ez eratzeko arrazoiak**

Egia/Gezurra	E	G	ED/EE	Guztira	% E	% G								
Familiaren tamaina txikiagatik	258	158	22	438	62,02	37,98								
1. belaunaldiko enpresa izateagatik	167	254	17	438	39,67	60,33								
Interesdunen interes eskasagatik	115	304	19	438	27,45	72,55								
Beste arrazoi batzuk:	29	409	—	438	6,61	93,39								
—Guztiak ez dira familiakoak	5	<p>12. grafikoa  <b>Inkestatutako enpresek emandako erantzunak</b></p> <table border="1"> <caption>12. grafikoa: Inkestatutako enpresek emandako erantzunak</caption> <thead> <tr> <th>Erantzuna</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Familiaren tamaina txikia</td> <td>62,02</td> </tr> <tr> <td>1. belaunaldiko enpresa</td> <td>39,67</td> </tr> <tr> <td>Interesdunen ardura eskasa</td> <td>27,45</td> </tr> </tbody> </table>					Erantzuna	%	Familiaren tamaina txikia	62,02	1. belaunaldiko enpresa	39,67	Interesdunen ardura eskasa	27,45
Erantzuna	%													
Familiaren tamaina txikia	62,02													
1. belaunaldiko enpresa	39,67													
Interesdunen ardura eskasa	27,45													
—Ez da beharrezkoa	10													
—Bilera ez-formalak egiten dira	7													
—Eratzeko prozesuan daude	2													
—Ez zuten euren berri	4													
—Familia-harreman txarrak	1													

Iturria: Egileek berek egina, inkestako datuetan oinarrituta.

Erantzunetan, agerikoa da interesdunek horrelako organoak sustatzeko ardua eskasa dutela. Gainera, erantzunen ehunekoa oso handia ez den arren (%27,45), utzikeria adierazten dute eta, horrez gain, ez dakitela nolako onurak lortuko lituzketen, familia enpresariaren harremanak arautzen dituzten organismoak ezarriko balituzte. Inkestatutako enpresetatik lauk, argi eta garbi azaltzen dute horren berri ez dutela. Datu hori txikia izan arren (%1etik beherakoa), egiaz-tatu egiten du lanean jarraitu beharra dagoela, familia-enpresak kontzientziazte-ko eta enpresaren zein familiaren arteko harremanak arautu egin behar direla ulertzeko.

## **Familia Batzarraren eta/edo Familia Kontseiluaren eginkizunak**

Familia Batzarra eta Familia Kontseilua familiako kideen arteko komunikazio-tresna izan behar dira, eta bermatu egin behar dute enpresak familiaren kulturari zein balioei eutsiko diela eta familiaren ondarea kudeatuko duela. Horrez gain, Familia-Protokoloa ezarri eta egokitu egingo dute, eta arautu beharrekoaren in-guruko adostasuna bilatuko dute bertako kideen artean.

Oso organo egokiak dira, familiako kideen planei buruz eta enpresan duten etorkizunari buruz eztabaidatzeko. Era berean, oso egokiak dira baita ere, fami-liako kideen bizitzan agertu daitezkeen egoera berezietan edo ezohikoetan har-tu beharreko neurriei buruz hausnartzeko eta enpresatik kanpo dituzten arazoak konpontzeko. Horrelako gobernu-organoen bileratako aztergaiak familia bakoit-zaren bereizgarritasunen arabera badira ere, oro har, honako hauexek dira funtseko gaiak (Arosa eta Maseda, 2006):

- Familia-negozioaren filosofia.
- Familiaren xedea: familiaren kultura eta negozioan duten zeregina.
- Familia eta gizartea: filantropia, gizarte-jarduerak.
- Familiako kideek negozioan duten zeregina.
- Jabe moduan dituzten familia-erantzukizunak.
- Negozioaren zeregina, familiako kideen helburuak babesteko orduan.
- Familiako kide guztien heziketa arlo guztietan.
- Familiako kideek negozioan duten partaidetza.
- Jabeen herentziaren plangintza.
- Kapitalaren esleipena: dibidenduak, mozkinak, zorra eta berrinbertsioa.
- Akziodunentzako likidezia.

Aurreko gaiak oinarritzat hartuta, Bizkaiko familia-enpresei galdera bat egin genien inkestan, elkarrizketatutakoek Familia Batzarraren eta/edo Familia Kon-

tseiluaren eginkizunei nolako garrantzia ematen dieten jakiteko. Batez beste, honako hauexek dira 1etik 5erako Likert eskalaren arabera lortutako erantzunak (30. taula):

30. taula

### Familiaren gobernu-organoen eginkizunen garrantzia

Familia Batzarraren eta/edo Familia Kontseiluaren eginkizunak	Batez besteko balioespena
Familia-enpresaren gidari diren balioak eta filosofia zehaztea	3,95
Oinordetzaren plangintza zehaztea	3,74
Familiak enpresan dituen interesak kontrolatzea	4,03
Familia-Protokoloa egitea	3,55
Familia-Protokoloa berrikustea	3,43

*Iturria:* Egileek berek egina, inkestako datuetan oinarrituta.

Inkestatuen esanetan, familiaren eta enpresaren arteko loturatzat hartutakoak dira ondoen balioetsitako eginkizunak: familia enpresariak negozioan dituen interesak kontrolatzekoak (4,03) eta familia-enpresaren gidari diren balioak eta filosofia zehaztekoak (3,95).

## Familia-Protokoloa

Familia-Protokoloa agiria da, eta, bertan, familiak idatziz azaltzen du zer gaitan eduki nahi duen behar beste eztabaidatutako arauketa adostua enpresarekin duen harremanean. Borondateen hitzarmen adostua dela esan daiteke, eta, horri esker, jokabide-kodea agertzen da, familiako kideen eta enpresaren arteko harreman profesionalak eta ekonomikoak arautzeko eta, batez ere, konpainiaren jarraipena bermatzeko. Inplikaturako kide guztien artean egin behar da, zer gai sartu behar dituzten sakon eztabaidatu ondoren eta egoera horietan hartu beharreko neurrien inguruko adostasun zabala erdietsi ostean, familian eta enpresan izango dituen ondorioak zeintzuk izango diren jakinda.

Ez dira Familia-Protokoloa eta enpresako estatutuak nahastu behar. Estatuak sozietatearen ezinbesteko lege-eskakizuna dira. Agiri publikoa dira, eta, bertan, Merkataritza Kodea zein ezarri beharreko beste lege batzuk hartu behar dira kontuan. Horrez gain, derrigorrean bete beharrekoak dira, sozietateak aukeratutako forma juridikoaren arabera. Protokoloa, ordea, familiak enpresaren aurrean duen jarduketakodea da, eta bertako kideen adostasunean dago oinarrituta.

Familia eta enpresa berdinek ez dagoenez, protokolo berdinek ere ez dago. Nolanahi ere, hainbat eta hainbatetan gai berberak agertzen dira. ETE-en Politikarako Zuzendaritza Nagusiak bildutakoak erreferentziatzat hartuta (2003), hona hemen Familia-Protokoloetan azaldu behar diren gai garrantzitsuenak:

- Sortzaileari eta enpresaren jatorriari buruzko nondik norakoak.
- Filosofia, jarduerak eta enpresak leku zehatz batean dituen sustraiak.
- Familiaren xedea eta balioak eta familia-enpresaren bidez egindako igorpena.
- Familia-Protokoloaren helburuak eta filosofia.
- Protokoloaren indarraldia eta aldaketak egiteko baldintzak.
- Familiako kideentzako eta enpresarentzako kode etikoaren eta jokabide-kodearen azalpena.
- Familiaren eta enpresaren arteko komunikazio-bideak.
- Familia Kontseiluaren helburuak, eginkizunak, osaketa eta funtzionamendu-arauak.
- Gatazkak kudeatzeko eta erabakiak hartzeko mekanismoak.
- Belaunaldi berrien trebakuntza eta prestakuntza-plana.
- Familiako kide berriak sartzeko aukera edo murriztapenak.
- Enpresan lan egiten duten senideei eskatu beharreko prestakuntza.
- Familiaren partaidetza enpresako zuzendaritzan eta kontrolean. Senideak gobernu-organoetan sartzeko irizpideak.
- Senideei eta senideak ez diren langileei laguntzeko politika.
- Ezkonsenideak enpresan sartzeko aukera eta murriztapenak.
- Ezkonsenideekiko harremanak: ezkontza-hitzarmenak eta testamentuak.
- Akzioen transakzioetarako politikak: lehentasun-eskubidea.
- Familiaren eta enpresaren mesederako likidezia-fondoaren sorrera. Administrazioaren arautegia eta fondoaren funtzionamendua.
- Familian besterenezinak izan behar diren legatuak eta ondare-aberastunak.
- Zorpetzeko eta berriro inbertitzeko irizpideak.
- Bat egiteko, saltzeko edo itun estrategikoak ezartzeko aukera.

## **Familia-Protokoloaren ezarpen-maila**

Espainiar Estatuan, oso familia-enpresa gutxik egin dute Familia-Protokoloa, aztertutako enpresen %21,8k baino ez dutelako agiri hori egin. Zenbat eta belaualdi nagusiagoan egon enpresa, orduan eta handiagoa da ehuneko hori. Emai-

tzak, ordea, oso txikiak dira oraindik. Edonola ere, Familia-Protokoloa egiteko asmoa zuten enpresen kopurua %65,8koa zen, Familia-Enpresaren Erakundeko Katedren Sareak babestutako lanean adierazitakoaren arabera (Cabrera eta Santana, 2002).

31. taulan, Bizkaiko familia-enpresek Protokoloa duten ala ez jakiteko egin-dako galderaren erantzunak agertzen dira. Kasu honetan, Familia-Enpresaren Erakundeko Katedren Sarearen babespeko lanean lortutakoak baino txarxeagoak dira emaitzak, baiezko erantzunen kopurua %19,24koa besterik ez delako.

31. taula

**Familia-Protokoloa**

Familia-Protokoloa	Enpresak	%
Bai, badago Familia-Protokolorik	116	19,24
Ez, ez dago Familia-Protokolorik	447	74,13
ED/EE	40	6,63
<b>Guztira</b>	<b>603</b>	<b>100,00</b>

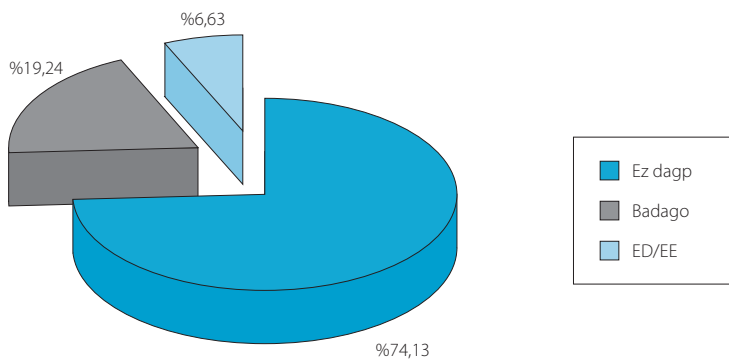
*Iturria:* Egileek berek egina, inkestako datuetan oinarrituta.

Inkestako datuen arabera, familiaren eta enpresaren arteko harremanak arautzen dituzten organoen ezarpen-maila txikia da, %24,54, alegia (20. taula).

Horrez gain, enpresen %19,24k baino ez dituzte harreman horiek Protokoloan zehaztu, familiako kideek enpresaren aurrean nola jokatu behar duten jakin dezaten.

13. grafikoa

**Familia-Protokoloa**



*Iturria:* Egileek berek egina, inkestako datuetan oinarrituta.

Familia Batzarrarekin eta/edo Familia Kontseiluarekin egin dugun bezala, interesgarria da Protokoloaren, enpresaren antzinasunaren eta negozioa zuzentzen duen belaunaldiaren arteko loturarik dagoen ala ez zehaztea.

32. taula

**Antzinasunaren, zuzendaritzako belaunaldiaren eta Familia-Protokoloaren arteko lotura**

Antzinasuna		Familia-Protokoloa					
Urteak	Adina	Bai	Ez	ED/EE	Guztira	% Bai	% Ez
0-10	Sortu berria	29	118	11	158	19,73	80,27
10-20	Gaztea	36	173	16	225	17,22	82,78
20-55	Heldua	49	146	13	208	25,13	74,87
> 55	Zaharra	2	10	—	12	16,67	83,33
	<b>Guztira</b>	<b>116</b>	<b>447</b>	<b>40</b>	<b>603</b>	<b>20,60</b>	<b>79,40</b>

Belaunaldia	Familia-Protokoloa					
	Bai	Ez	ED/EE	Guztira	% Bai	% Ez
1. belaunaldia	47	232	19	298	16,85	83,15
2. belaunaldia	58	152	15	225	27,62	72,38
3. belaunaldia	7	29	2	38	19,44	80,56
Ez da familiakoa	4	29	2	35	12,12	87,88
<b>Guztira</b>	<b>116</b>	<b>442</b>	<b>38</b>	<b>596</b>	<b>20,79</b>	<b>79,21</b>

*Iturria:* Egileek berek egina, inkestako datuetan oinarrituta.

32. taulako datuen arabera, Familia-Protokoloa egiteko erabakiak ez du inolako zerikusirik enpresaren antzinasunarekin. Edonola ere, Familia-Protokoloa duten enpresen ehuneko handiena 20 urtetik gorako enpresen artean dago (%25,13), bai eta bigarren belaunaldiko familiako kideek zuzentzen dituzten enpresen artean ere (%27,62).

Gainera, antzinasunaren eta familia enpresariaren gobernu-organoen arteko loturan lortu bezala, egindako Protokoloen kopurua handiagoa da enpresa sortu berrietan (%19,73) enpresa gazteetan baino (%17,22). Aholkularitza-enpresek eta kontsultoretza juridikoez emandako informazioari esker, erakunde publikoek Protokoloa sortzeko emandako laguntzak zeintzuk diren jakitea izan daiteke enpresa-negozioaren hasiera-hasieratik Familia-Protokoloa zergatik egiten den azaltzeko arrazoia.

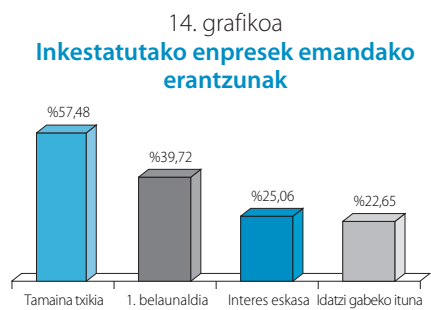
Familia-Protokolorik ez zutela baieztatu zuten 447 enpresek honako arrazoi hauek eman zituzten, Familia-Protokolorik ez zutela justifikatzeko: lehenengo eta behin, familiaren tamaina txikia izatea (erantzunen %57,48); eta bigarrenaz, lehen belaunaldiko enpresak izatea (kasuen %39,72).

Familia enpresan duen jokabide-kode hau ez egiteko azaldutako beste arrazoi batzuen artean, zenbait erantzun kezkarri nabarmendu behar ditugu. Ez dira hain kezkarriak euren kopuruagatik, euren edukiaren oinarriagatik baizik. Izan ere, erantzunetan ageri-agerikoa da inkestatuek arazoak dituztela Familia-Protokoloa eta familiaren gobernu-organoak, enpresako gobernu-organo nagusia den Administrazio Kontseilutik bereizteko. Era berean, ez dituzte bereizten negozioko jabeek Akziodunen Batzar Nagusiaren eta Administrazio Kontseiluaren bidez dituzten erabaki-eremuak (familiakoak eta ez familiakoak direnak) eta familia enpresariaren harremanak arautzeko bakarrik sortu diren organoak.

33. taula

### Familia-protokolorik ez edukitzea arrazoiak

Egia/Gezurra	E	G	ED/EE	Guztira	% E	% G
Familiaren tamaina txikiagatik	242	179	26	447	57,48	42,52
1. belaunaldiko enpresa izateagatik	170	258	19	447	39,72	60,28
Interesdunen interes eskasagatik	106	317	24	447	25,06	74,94
Idatzi gabeko ituna egoteagatik	94	321	32	447	22,65	77,35
Beste arrazoi batzuk:	31	416	—	447	6,93	93,07
—Eratzeko prozesuan dago	5					
—Distantzia	5					
—Sarritan batzartzen dira	10					
—Guztiak ez dira familiakoak	1					
—Ez zuten horren berri	1					
—Administrazio Kontseilua dute	2					
—Kanpoko enpresarekin daude	1					
—Ez da beharrezkoa	4					
—Testamentu bidezko ituna	1					
—Harreman txarrak	1					



Iturria: Egileek berek egina, inkestako datuetan oinarrituta.

Nahiz eta instituzioek ahalegin handia egin eta Familia-Protokoloak sortzeko laguntzak eman, emaitzen arabera badirudi ekimen horiek oso eragin txikia eduki dutela merkatuan urte asko daramatzaten familia enpresarietan.

## Enpresako gobernu-organoak

Azken urteotan, zuzendaritza estrategikorako prozesuetan aurrera egin dugunez, zehaztasun handiagoz bereizten dira enpresako jabetzarekin (Akziodunen Batzar Nagusia), gobernuarekin (Administrazio Kontseilua) eta zuzendaritzarekin (Gerentzia) lotutako egiturak. Horrela, bada:

- Akziodunen Batzar Nagusia legean aurreikusitako organo soziala da, eta, bertan, kapitaldun merkataritza-konpainietako bazkide guztiak daude ordezkaturik. Arautzeko eta abian jartzeko orduan, indarreko legeriaren esparrua eta sozietateko estatutueta xedatutakoa hartu behar dira kontuan.
- Administrazio Kontseilua Akziodunen Batzar Nagusitik eratorritako organo da, eta batzarrak honako hauek eskuordetzen dio kontseiluari: enpresako gobernua, hau da, enpresako strategiaren diseinua epe ertain eta luzeari begira eta bere betearazpena; eta zuzendaritzak egindako lanaren ikuskaritza, hau da, akziodunek enpresan dituzten interesen kontrola.
- Enpresako zuzendaritzan erantzukizun goreneko kargua duenak negozioa kudeatu eta zuzendu egingo du, Administrazio Kontseiluaren ikuskaritzapean.

### Familia-enpresako Administrazio Kontseilua

Administrazio Kontseiluak funtsezko zeregina du sozietateetako gobernuan, haren bitartez konpainiako estrategia eta helburu nagusiak onartzen direlako, negozioaren bilakaera kontrolatu eta ikuskatu egiten delako eta enpresako zuzendaritzaren zein akziodunen arteko lotunea delako. Akziodunek, hain zuzen ere, euren konfiantza jartzen dute kontseiluan, behar besteko ikuskapenak egin ditzan. Kontseilua dagoenean, akziodunek zeharkako kontrola dute goi-zuzendaritzak garatutako kudeaketan. Beraz, zuzendaritzaren aurka duten lehen babes-arma da (Arosa eta Maseda, 2006).

Olivencia Txostenean adierazten denez (1998), erakundearen ikuskaritza eta kontrola dira Administrazio Kontseiluaren oinarritzko eginkizunak. Organo honen helburu nagusia, sozietatea kudeatzen dutenen planek eta baliabideak eman eta enpresa-arriskuari aurre egiten diotenen interesek bat egitea da. Hain zuzen ere, kontseiluaren inguruko hiru erantzukizun zehazten dira:

- Konpainiako politika orientatzea.
- Kudeaketa kontrolatzea.
- Akziodunekiko lotunea izatea.

Gomendio horiek Kotizatutako Sozietateetako Gobernu Egokiaren Kode Bataratuan bildu eta osatu egin dira (2006).

## Administrazio Kontseiluaren ezarpen-maila

Administrazio Kontseiluak inkestako familia-enpresetan duen ezarpen-mailari dagokionez, emandako erantzunek egiaztatu egiten dute %50etik gorako maila ertaina dela. Gainera, areagotu egiten da, familia-enpresetan jabetzaren eta kudeaketaren arteko banaketa handiagoa denean (lehen belaunaldia gainditu duten enpresetan, batik bat). Izan ere, Administrazio Kontseiluari esker, familia enpresariak zuzendaritzako lana ikuskatu dezake, negozioaren epe luzerako estrategia ezarri dezake eta bete egiten dela ziurtatu dezake.

34. taula

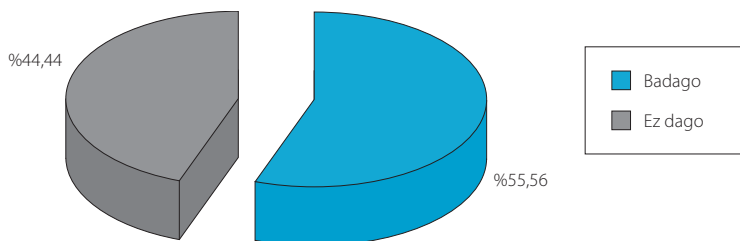
### Administrazio Kontseilua

Enpresako gobernu-organoak	Enpresak	%
Bai, badago Administrazio Kontseilurik	335	55,60
Ez, ez dago Administrazio Kontseilurik ED/EE	268	44,40
<b>Guztira</b>	<b>603</b>	<b>100,00</b>

Iturria: Egileek berek egina, inkestako datuetan oinarrituta.

15. grafikoa

### Administrazio Kontseilua



Iturria: Egileek berek egina, inkestako datuetan oinarrituta.

Inkestatutako familia-enpresen %44,4k ez dute Administrazio Kontseilurik.

Gainera, antzinasun handieneko enpresak dira kontseilua duten familia-enpresak, bai eta belaunaldi-txandaketa bat baino gehiago egin dituztenak edo zuzendaritza profesionalizatua dutenak ere.

Emitza horiek eta Amat (2001) azterlanean adierazitakoak oso-oso antze-koak dira.

Administrazio-kontseiluen ezarpen-maila handienak honako familia-enpresa hauetan agertzen dira: 55 urtetik gorako enpresetan (%66,67), 3. belaunaldiko eta hurrengoetako kideek zuzendutako enpresetan (%65,67) edo zuzendaritza profesionalizatu eta, horren ondorioz, exekutibo gorenari familiakoa ez den pertsona bat duten enpresetan (%74,29). Edonola ere, ez dago tamainaren eta Kontseilu Administrazioaren arteko lotura argirik.

35. taula

### Familia-enpresen tamaina, antzinasun eta zuzendaritzako belaunaldiaren eta Administrazio Kontseiluaren artean dagoen lotura

Tamaina		Administrazio Kontseilua				
Langile-kopurua	Tamaina	Bai	Ez	Guztira	% Bai	% Ez
10-49	Txikia	302	251	553	54,61	45,39
50-250	Ertaina	31	14	45	68,89	31,11
> 250	Handia	2	3	5	40,00	60,00
	<b>Guztira</b>	<b>335</b>	<b>268</b>	<b>603</b>	<b>55,56</b>	<b>44,44</b>

Antzinasuna		Administrazio Kontseilua				
Urteak	Adina	Bai	Ez	Guztira	% Bai	% Ez
0-10	Sortu berria	80	78	158	50,63	49,37
10-20	Gaztea	120	105	225	53,33	46,67
20-55	Heldua	127	81	208	61,06	38,94
> 55	Zaharra	8	4	12	66,67	33,33
	<b>Guztira</b>	<b>335</b>	<b>268</b>	<b>603</b>	<b>55,56</b>	<b>44,44</b>

Belaunaldia	Administrazio Kontseilua				
	Bai	Ez	Guztira	% Bai	% Ez
1. belaunaldia	142	156	298	47,65	52,35
2. belaunaldia	139	86	225	61,78	38,22
3. belaunaldia	25	13	38	65,79	34,21
Ez da familiakoa	26	9	35	74,29	25,71
<b>Guztira</b>	<b>332</b>	<b>442</b>	<b>596</b>	<b>55,70</b>	<b>44,30</b>

*Iturria:* Egileek berek egin, inkestako datuetan oinarrituta.

## Administrazio Kontseiluaren eskumenak

Gobernu Egokiaren Kode Bateratuaren arabera (2006), honako hauexek dira Administrazio Kontseiluaren oinarrizko eskumenak: konpainiako estrategia eta abian jartzeko beharrezkoa den antolaketa onartzea; eta Zuzendaritzak helburuak betetzen dituela eta konpainiaren xede eta interes soziala errespetatzen duela ikuskatzea eta kontrolatzea. Eginkizun horiek erreferentziatzat hartuta, euren betearazpen-maila aztertzeako asmoz, organismo horri esleitutako zenbait eginkizun sartu ditugu inkestan, Likert eskalaren bitartez balioesteko (1etik 5era).

Administrazio Kontseilua duten enpresa inkestatuen ustez (335 kasu), honako hauexek dira haren eginkizun nagusiak: enpresaren epe luzerako estrategia zehaztea (4,20) eta enpresaren emaitzak ebaluatzea (4,45). Bere balioespina askoz txikiagoa den arren (3,63 puntu), konpainiaren eguneroko erabaki eta jardueretan parte hartzeko eginkizunak uste baino balio handiagoa dauka, enpresako Zuzendaritzaren berezko zeregina delako eta ez Administrazio Kontseiluarena. Beraz, inkestatuek arazoak dituzte, kudeaketa-organoaren eta negozioa ikuskatzeko organoaren eginkizunak bereizteko (36. taula).

36. taula

### Administrazio Kontseiluaren eginkizunen garrantzia

Administrazio Kontseiluaren eginkizunak	Batez besteko balioespina
Enpresako epe luzerako estrategia zehaztea	4,20
Egunez eguneko erabakietan eta jarduera eragileetan parte hartzea	3,63
Enpresaren emaitzak ebaluatzea	4,45

*Iturria:* Egileek berek egina, inkestako datuetan oinarrituta.

Sozietateetako zuzendaritza eta gobernua bereizteko arazoak egiaztatu egiten dira Administrazio Kontseilurik ez duten inkestatuek emandako erantzunetan (268 enpresa), euren antolamendua organo horretan oinarrituta zergatik ez duten egituratzen galdetu diegunean. Alde handiarekin, honako hauxe da organo hori ez edukitzeko arrazoi nagusia: ez dute alde nabaririk ikusten negozioko zuzendaritzaren eginkizunen eta kontseilu horri esleitu ahal dizkieten eginkizunen artean. Organo horrekin lan egiteko orduan duten ezjakintasuna eta esperientzia-falta dira lortutako erantzunetatik ateratzen ditugun ondorioak (37. taula).

37. taula

**Administrazio Kontseilurik ez eratzeko arrazoien balioespena**

Zergatik ez dagoen Administrazio Kontseilurik familia-enpresan	Batez bestekoa
Arazoak sortuko lirateke akziodunen artean	0,88
Garestiegia da enpresarentzat	1,18
Akziodunek larregizko kontrola dute zuzendaritzan	1,00
Ez dago Administrazio Kontseiluaren eta Zuzendaritza Nagusiaren arteko alderik	2,19
	<b>Erantzun-kopurua</b>
Beste arrazoi batzuk (ez dira balioetsi, zehaztu baino ez direlako egin):	
— Interes eskasa / ez da beharrezkoa	9
— Harreman etengabea / ez-formala	2
— Gehiengodun akziodunak behar besteko autonomia dauka	9
— Sortzeko prozesuan dago	4
— Aholkularitza-enpresak darama	1

*Iturria:* Egileek berek egina, inkestako datuetan oinarrituta.

**Administrazio Kontseiluaren tamaina eta osaketa**

Gobernu egokiari buruz argitaratutako kode gehienetan, honako hauxei buruzko gomendioak egin dituzte: Administrazio Kontseiluaren tamaina, osaketa, bertako kontseilarien barne edo kanpo izaera eta akziodunen taldeak ordezkatu beharra. Kontseiluak zuzendaritza kontrolatu behar du eraginkortasunez, eta erantzukizunak hartu behar ditu bere gain, enpresaren zein akziodunen aurrean (ELGE, 1999).

Europako Batzordeak gobernu korporatiboari buruz sustatutako azterlanaren arabera (2002)<sup>1</sup>, honako hauek arautu behar dira sozietateko estatutuen bidez: Administrazio Kontseiluak gehienez ere nolako tamaina izango duen, batzorde delegatua sortu behar den ala ez eta Kontseilua zenbatero batzartuko den. Horretarako, gainera, negozioaren ezaugarriak hartu beharko dira kontuan.

Administrazio Kontseilua kide anitzeko organoa denez, osaketaren bitartez ziurtatu behar da erakundeko gobernuaren gardentasuna. Horri dagokionez, ez dago inolako alderik familia-enpresetako eta familiakoak ez diren enpresetako administrazio-kontseiluen osaketari buruzko gomendioen artean. Administrazio-



<sup>1</sup> Europako Batzordeak babestu eta 2002ko urtarrilean argitaratutako lanean, 1997-2001eko epealdian EBn gobernu egokiari buruz argitaratutako 25 koderen azterketa erkatua agertzen da.

Kontseilu aktiboenek tamaina murrizt samarra dute, zazpi lagun ingurukoa, alegia. Gainera, gutxienez kanpoko hiru kidek osatutako masa kritikoa eduki behar dute, eta presidentea zein akziodun garrantzitsu batzuk ere egon behar dira bertan.

Lan honetan erdietsitako emaitzen arabera (38. taula), Administrazio-Kontseiluak txiki-txikiak dira, hiruzpalau lagunekoak; eta batez beste, euretako bi kontseilari exekutiboak direnez, enpresan bertan lan egiten dute. Hasiera batean, badi-rudi egoera horren ondorioz Kontseiluak negozioko zuzendaritza ikuskatzeko garatu behar duen zereginak eraginkortasuna galtzen duela, kontseilarien %50ek edo gehiagok erantzukizun-karguak dituztelako kudeaketan.

Emaitza horiei erreparatuta, agerikoa da zergatik ematen dioten inkestatuek hain balioespen ona Kontseiluaren zereginei, negozioko lan eragileetan parte hartzen duenean. Horrez gain, argi eta garbi dago arazoak dituztela, ikuskaritza eta kudeaketa bereizteko orduan (36. taula). Bestetik, kontseilari gehienak familia enpresarikoak dira, eta ulertzeko modukoa da erabat, inkestatutako enpresetako bi akziodun nagusiek familia-izaera dutela kontuan hartuta.

38. taula

### Familia-enpresetako Administrazio Kontseiluaren osaketa

Administrazio Kontseiluko kideen kopurua		Familiakoak diren kontseilariak		Enpresan lan egiten duten kontseilariak	
Batez bestekoa	3,55	Batez bestekoa	3,0	Batez bestekoa	2,11
Kontseilarien kopurua	%	Familiako kontseilarien kopurua	%	Kontseilari betearazleen kopurua	%
Kontseilari bat	2,7	0 kontseilari	3,0	0 kontseilari	6,6
2 kontseilari	20,9	Kontseilari bat	8,1	Kontseilari bat	25,7
3 kontseilari	33,7	2 kontseilari	27,8	2 kontseilari	34,0
4 kontseilari	19,1	3 kontseilari	29,9	3 kontseilari	17,0
5 kontseilari	8,4	4 kontseilari	14,9	4 kontseilari	8,4
6 kontseilari	5,1	5 kontseilari	6,9	5 kontseilari	2,7
7 kontseilari	2,7	6 kontseilari	1,5	6 kontseilari	0,6
8 kontseilari	1,8	7 kontseilari	1,8	7 kontseilari	0,6
9 kontseilari	0,6	8 kontseilari	1,8	8 kontseilari	0,3
10 kontseilari	0,6	9 kontseilari	0,3	9 kontseilari	—
ED/EE	4,5	10 kontseilari	0,3	10 kontseilari	—
		ED/EE	3,9	ED/EE	4,2
<b>Enpresak guztira</b>	<b>335</b>	<b>Enpresak guztira</b>	<b>335</b>	<b>Enpresak guztira</b>	<b>335</b>

*Iturria:* Egileek berek egina, inkestako datuetan oinarrituta.

39. taularen arabera, lagineko familia-enpresetako kontseilarien kopurua handitu egiten da, konpainiaren tamaina handiagoa denean. Beraz, enpresa handietan, kontseilarien batez besteko kopurua bostekoa denez, kotizatutako sozietateentzat gomendatutako muga barruan dago (Kode Bateratua, 2006), hau da, bost eta hamabost kide artean. Modu berean, Kontseiluaren eta enpresaren tamainaren arteko lotura dagoenez, ia-ia bost kontseilari dituzte 55 urtetik gorako enpresetan. Hain argia ez den arren, hirugarren belaunaldian eta hurrengoetan dauden enpresetan ere antzematen da lotura hori.

39. taula

**Familia-enpresen tamaina, antzinasuna eta zuzendaritzako belaunaldiaren eta Administrazio Kontseiluaren tamainaren arteko lotura**

Tamaina		Kontseilarien batez besteko kopurua
Langile-kopurua	Tamaina	
10-49	Txikia	3,43
50-250	Ertaina	4,57
> 250	Handia	5,00
	<b>Guztira</b>	<b>3,55</b>

Antzinasuna		Kontseilarien batez besteko kopurua
Urteak	Adina	
0-10	Sortu berria	3,46
10-20	Gaztea	3,33
20-55	Heldua	3,71
> 55	Zaharra	4,88
	<b>Guztira</b>	<b>3,55</b>

Belaunaldia	Kontseilarien batez besteko kopurua
1. belaunaldia	3,17
2. belaunaldia	3,63
3. belaunaldia	4,44
Ez da familiakoa	4,10
<b>Guztira</b>	<b>3,55</b>

*Iturria:* Egileek berek egina, inkestako datuetan oinarrituta.

Dena dela, enpresak berak zehaztu beharko du zer tamaina eduki behar duen Kontseiluak, eraginkorra izan dadin. Zehaztapen hori, gainera, erakunde-ko estatutuetan azaldu beharko da. Garrantzitsuena Kontseiluaren eginkizunen jardura eta erabakiak hartzeko orduko fidagarritasuna bermatzea da. Bestetik, kontseilarien pasibotasuna saihestu behar da, euren bilerak sozietateko erakusle-  
leiho hutsa izan ez daitezen.

Familia-enpresetako Administrazio Kontseiluak eduki behar duen egitura bat dator familiakoak ez diren enpresen egiturarekin, bieran gomendatutako osaketa antzekoa delako, kontseilari independenteak nagusi izanda (Familia-Enpresaren Erakundea, 2005). Edonola ere, Espainiako sozietateen kapital-egituraren kontzentrazio handia dagoenez, kanpoko kontseilari independenteen agerpena are txikiagoa da.

## Gobernu egokiaren kodeak

Herrialde askotan, gobernu korporatibo egokiaren kodeak argitaratu dituzte. Bertan, zenbait gomendio eta eredu eskaintzen dizkiete konpainiei, euren jarduketa eraginkorra bezain gardena dela bermatzeko.

Espainiar Estatuan, Olivencia eta Aldama txostenak eta Kode Bateratua argitaratu ondoren eta Gardentasunari buruzko Legea onartu ostean, kotizatutako sozietateek derrigorrean bete beharreko arautegia dago gobernu egokiaren arloan. Sozietate horiei eskatu ahal dieten informazioaren artean, Gobernu Korporatiboaren Urteko Txostena, Akziodunen Batzar Nagusiaren Araudia eta Administrazio Kontseiluaren Araudia nabarmentzen dira ([www.cnmv.es](http://www.cnmv.es)).

Espainiako enpresa gehienek, ordea, familia-enpresak izan nahiz ez izan, ez dituzte gobernu egokirako arauak bete behar, kotizatutako sozietateak ez direlako. Hori dela-eta, kode horiek egitea gomendioa besterik ez da. Hala ere, kodeak egiteko eskatzen diete enpresei, euren jardueraren garapenari begira ahalik eta gobernu-esparru onena diseinatu dezaten. Zenbait printzipio eta mekanismo ezartzea da helburua, enpresako estrategia eta familiako akziodunen arteko harremanak zein akziodunen eta enpresaren arteko harremanak hobetzeko. Lehendik dauden ekimenen artean, Familia-Enpresaren Erakundeak «Familia-enpresaren gobernu egokirako gidan» egindako proposamenak nabarmendu behar ditugu (2005)<sup>2</sup>.

.....

<sup>2</sup> Horri dagokionez, Kataluniako Generalitateko CIDEMek ere kotizatzen ez duten familia-enpresetako gobernu egokiaren gida egin du, eta hementxe dago ikusgai: <http://www.cidem.com/cidem/cat/publicacions/guiesInnovDesenv/QiP/index.jsp>

Familia-enpresaren gobernu egokiarekin zerikusia duten alderdi guztiei garrantzia handia ematen zaienez, galdera orokorra sartu dugu inkestan, Administrazio Kontseilua duten enpresa inkestatuek gobernu egokiaren kodea duten ala ez jakiteko (335 kasu).

40. taula

### Gobernu egokiaren kodea

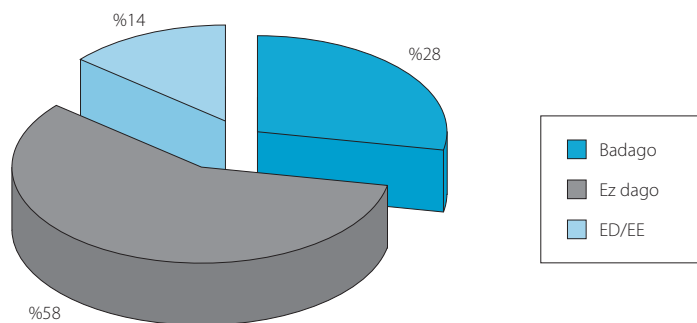
Gobernu egokirako gomendioak	Enpresak	%
Bai, badago gobernu egokiaren koderik	94	28,06
Ez, ez dago gobernu egokiaren koderik	193	57,61
ED/EE	48	14,33
<b>Guztira</b>	<b>335</b>	<b>100,00</b>

*Iturria:* Egileek berek egina, inkestako datuetan oinarrituta.

Administrazio Kontseilua duten enpresen laurdenek, ia-ia, gobernu egokiaren kodea ezarri dute, familia-enpresako zuzendaritzan eta gobernuan inplikatu-tako eragileen arteko harremanak arautzeko.

16. grafikoa

### Gobernu egokiaren kodea



*Iturria:* Egileek berek egina, inkestako datuetan oinarrituta.

Lagineko enpresak kotizatzen ez duten sozietateak direnez eta familia-enpresen gobernu egokirako gomendioak oso berriak direnez, ulergarria da gaparen-maila horiek hain txikiak izatea.

41. taulako informazioari erreparatuta, enpresaren tamainaren eta gobernu egokiaren kodeen arteko lotura egiaztatu daiteke, eta enpresa handiak dira ehuneko handienak dituztenak. Hala ere, joera erabat kontrakoa da, antzinasunaren arabera egindako sailkapenean. Izan ere, hamar urtetik beherako enpresek dute enpresa-jarduera egokien kodearen onuren inguruko kontzientziazio handiena. Era berean, gogoan izan behar dugu hamar urtetik beherako enpresa sortu berri horiek ere neurri handiagoan garatu dituztela Familia-Protokoloak. Izan ere, hasiera batean, arloko adituen aholkularitza jasotzen dutenez, oso goiz hasien dira behar besteko agiriak egiten, familiaren zein enpresaren arteko harremanak (Protokoloaren bidez) eta familia-enpresan parte hartzen duten eragile guztien arteko harremanak (zuzendaritza-taldekoak, kontseilariak eta akziodunak) (gobernu egokiaren kodeen bitartez) arautzeko.

41. taula

**Familia-enpresen tamaina, antzinasun eta zuzendaritzako belaunaldiaren eta gobernu egokiaren kodeen artean dagoen lotura**

Familia-enpresako gobernu egokiaren kodeak								
Tamaina	% Bai	% Ez	Antzinasuna	% Bai	% Ez	Belaunaldia	% Bai	% Ez
Txikia	33,59	66,41	Sortu berria	47,95	52,05	1. belaunaldia	40,68	59,32
Ertaina	24,14	75,86	Gaztea	26,80	73,20	2. belaunaldia	23,14	76,86
Handia	50,00	50,00	Heldua	29,36	70,64	3. belaunaldia	25,00	75,00
			Zaharra	12,50	87,50	Ez da familiakoa	47,83	52,17
<b>Guztira</b>	<b>32,75</b>	<b>67,25</b>	<b>Guztira</b>	<b>32,75</b>	<b>67,25</b>	<b>Guztira</b>	<b>32,52</b>	<b>67,48</b>

*Iturria:* Egileek berek egina, inkestako datuetan oinarrituta.

Azkenik, negozioa zuzentzen duen belaunaldiari dagokionez, nabarmendu egin behar da enpresa profesionalizatu askok, enpresa zuzentzen duen pertsona familiakoa ez denean, gobernu egokiaren kodeak egiten dituztela. Badirudi emaitza hori ulergarria dela, familiak agerpen txikiagoa duelako goi-zuzendaritzan eta enpresa-jardueraren garapenean parte hartzen duten interes-taldeen arteko harremanak arautzeko mekanismoak ezarri behar direlako.

## Jabetzaren eskualdaketa eta familia-enpresaren jarraipena

Familia-enpresaren asmoa belaunaldi-mugak gainditzea eta familiaren kontrolpean jarraitzea denez, egoera ekidinezinari aurre egin beharko dio: enpresako kudeaketa eta jabetzako oinordetza.

Eskualdaketa hori familia-enpresen bizitzako une larrienetakoa da, horrelako enpresa asko oinordetzaren plangintza ez egiteagatik desagertzen direlako. Datuek egiaztatzen dutenez, familia-enpresen belaunaldi-txandaketetako une garrantzitsu horietan desagertu dira enpresa gehien. Estatistiken arabera, baieztatu egin daiteke lehen belaunaldiko 100 enpresatetik 30 baino ez direla bigarren belaunaldira iristen familia-izaerari eutsita; eta hirugarrenera, horien %10, besterik ez ([www.iefamiliar.com](http://www.iefamiliar.com)).

Ikerlan honetan Bizkaiko familia-enpresarentzat lortutako emaitzak eta datu orokorrak oso antzekoak dira: enpresen %50 sortzaileak edo sortzaileek zuzentzen ditu/dituzte; %37,75, bigarren belaunaldiko kideek; eta %6,38, besterik ez, hirugarren belaunaldiko eta hurrengoetako familiek. Familia-enpresen %5,87k goi-zuzendaritza profesionalizatu dute. Datu horien arabera, oso interesgarria da enpresek belaunaldi-txandaketari eta, horren ondorioz, kudeaketako oinordetzari eta jabetzaren eskualdaketari nola aurre egiten dieten jakitea.

### Familia-enpresaren jarraipena

Familia-enpresetan, oinarrizko bi arrazoirengatik gertatzen da belaunaldi-txandaketa: enpresako liderra hil egin delako edo ezinean dabilelako edo erretiratu egin delako. Une horretan, hain zuzen ere, familia-enpresen etorkizuna mehatxatzen duten arazo nagusietakoa azaltzen da, jarraipenarena, alegia. Gainera, oso lotura estua du akzio-sorta familiaren kontrolpean uzteko borondatearekin.

Alde horretatik, lagineko familia-enpresei galdetu genien familia-negozioarekin jarraitzeko asmorik zuten ala ez eta, erantzuna ezezkoa izanez gero, zer egingo luketen konpainiaren kapitalean duten partaidetzarekin. 42. taulan azaltzen dira inkestatutako enpresek emandako erantzunak.

42. taula

**Familiak enpresan duen jabetzari eusteko asmoa**

Akzio-sorta familian bertan uzteko edo ez uzteko asmoa					
Lehen akzioduna	Enpresak	%	Bigarren akzioduna	Enpresak	%
Bai	547	91,32	Bai	458	91,6
Ez	22	3,67	Ez	10	2,0
ED/EE	30	5,01	ED/EE	32	6,4
<b>Guztira</b>	<b>599</b>	<b>100</b>	<b>Guztira</b>	<b>500</b>	<b>100</b>

*Iturria:* Egileek berek egina, inkestako datuetan oinarrituta.

Erdietsitako erantzunei erreparatuta (42. taula), ageri-agerikoa da enpresen %90ek baino gehiagok familia-negozioarekin jarraitzeko asmoa dutela. Familia-akziodunetatik, 32k baino ez zuten erantzun (22, lehen akziodunaren kasuan; eta 10, bigarren akziodunaren kasuan) etorkizunean akzio-sorta saltzeko asmoa zutela, nahiz eta horren ondorioz familiaren kontrola galdu.

43. taula

**Familiaren kontrolpetik kanpo geratuko den akzio-sortaren norakoa**

Zer egin akzio-partaidetzarekin	Enpresak	%
Beste akziodun batzuei saltzea	14	43,8
Langileei saltzea	1	3,1
Desegitea eta ixtea	6	18,8
ED/EE	11	34,3
<b>Guztira</b>	<b>32</b>	<b>100</b>

*Iturria:* Egileek berek egina, inkestako datuetan oinarrituta.

Oso datu kezkarria agertzen da, ia-ia enpresen %19k uste dutelako akziodun nagusizat dituen enpresa desegin egingo dela eta, horren ondorioz, Bizkai-ko enpresa-saretik desagertuko dela etorkizunean. Hori dela-eta, lanpostuak galduko dira eta ez da aberastasunik sortuko. Oso ehuneko txikia dira, inkestatutako enpresa guztien %1 ia-ia. Hala ere, oso kezkarria da enpresa itxi egingo dela ziurtzat jotzea, belaunaldi-txandaketarik ez edukitzeagatik. Horrez gain, enpresen %34,3k (lagin osoaren %2k) kapitalaren partaidetza adierazgarriarekin zer egingo duten ez dakitenez, badirudi familia-negozioarekin jarraitzeko aukerak oso ahulak direla.

Azkenik, nabarmendu egin behar da akziodunen %43,8k euren partaidetza beste jabe batzuei saltzeko asmoa dutela (lagin osoaren %2,3). Horrek ez du esan nahi enpresak familia-izaera galduko duenik beti, beste familia enpresari batek erosi dezakeelako. Dena dela, etorkizuneko inbertsiogileen jatorriak eta asmoak desberdinak izan daitezkeenez, egia ere bada eragina izan dezaketela enpresak Bizkaian jarraitzeko orduan.

## Jabetzaren eskualdaketa

Hurrengo taulan (44. taulan), enpresaren jabetza familian bertan uzteko edo ez uzteko asmoaren eta enpresaren tamaina, adin eta zuzendaritzako belaunaldiaren artean dagoen lotura aztertuko dugu. Lortutako emaitzen arabera, euren tamainari eta antzinasun zein sorrerari begira merkatuan sustraituen dauden enpresak dira akzio-sorta familian bertan uzteko joera handiena dutenak. Antza denez, emaitza horiek baieztatu egiten dute familia-enpresaren konpromisoa handia dela eta epe luzerako ikuspegia duela. Hori guztiori are egingarriagoa da, jabetzaren eskualdaketaekin eta kudeaketa-txandaketaekin zerikusia duten arazoak gainditu direnean.

44. taula

### Familia-enpresaren tamaina, antzinasun eta belaunaldiaren eta familia-jabetzaren kontrolari eusteko asmoaren artean dagoen lotura

Akzio-sorta familian bertan uzteko edo ez uzteko asmoa								
Tamaina	% Bai	% Ez	Antzinasuna	% Bai	% Ez	Belaunaldia	% Bai	% Ez
Txikia	95,77	4,23	Sortu berria	92,57	7,43	1. belaunaldia	95,29	4,71
Ertaina	100,00	—	Gaztea	96,67	3,33	2. belaunaldia	97,22	2,78
Handia	100,00	—	Heldua	97,99	2,01	3. belaunaldia	97,37	2,63
			Zaharra	100,00	0,00	Ez da familiakoa	93,94	6,06
<b>Guztira</b>	<b>96,13</b>	<b>3,87</b>	<b>Guztira</b>	<b>32,75</b>	<b>3,87</b>	<b>Guztira</b>	<b>96,09</b>	<b>3,91</b>

*Iturria:* Egileek berek egina, inkestako datuetan oinarrituta.

Jabetza eskualdatzean, enpresa-proiektua indartu behar da eta negozioaren kontrolari eutsi behar zaio. Horren ondorioz, familia enpresariko kide guztiek prozesua eztabaidatu eta adostu egin behar dute, eta adituen behar den moduko aholkularitza jaso behar dute, hitzarmen horiek guztiak Familia-Protokoloan idatziz azaldu baino lehen.

## Zuzendaritzako oinordetza

Lehen esan dugunez, familia-enpresen ezaugarriak bereizgarriak dira, jabetzaren egiturari, kontrolari eta negozioko kudeaketari dagokienez. Familiaren be-  
rezko enpresa-balioen igorpena horrelako enpresen ezaugarri bereizgarrietakoa  
da. Inkestatutako familia-enpresek ezaugarri bereizgarri horiei zer neurritan eus-  
ten dieten egiaztatzeko asmoz, enpresako goi-zuzendaritzako belaunaldi-txan-  
daketari buruzko hainbat galdera sartu ditugu ikerlan hau garatzeko proposatu-  
tako galdera-sortan.

### Zuzendaritzako oinordetzaren plangintza

Beste edonolako enpresaren aldean, jabetzaren eskualdaketa ez ezik, kudea-  
ketako oinordetzari ere aurre egin behar dio familia-enpresak. Izan ere, kudeake-  
tako oinordetza aztertuko dugu ondoren.

Hurrengo taulan adierazitako datuen arabera (45. taula), enpresa askok ez  
dute negozioko zuzendaritzako oinordetzaren plangintzarik egin. Inkestatu-  
takoen %25k baino ez dute onartzen plan hori eduki badutela. Hala ere, ez da  
nahikoa, enpresaren jarraipenari begira zeresan handia dutela kontuan hartuta.  
Inkestako enpresen laurdenek, ia-ia, gauzatutako edo gauzatu gabeko hitzarme-  
na dute, exekutibo gorenaren oinordetza era antolatuan egiteko.

45. taula

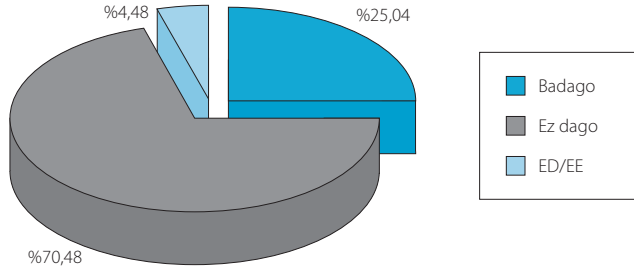
#### Negozioko zuzendaritzako oinordetzari aurre egiteko plana

Exekutibo gorenaren oinordetza	Enpresak	%
Bai, badago oinordetzari aurre egiteko planik	151	25,04
Ez, ez dago oinordetzari aurre egiteko planik	425	70,48
ED/EE	27	4,88
<b>Guztira</b>	<b>603</b>	<b>100,00</b>

*Iturria:* Egileek berek egina, inkestako datuetan oinarrituta.

Erdietsitako emaitzak Familia-Protokoloaren ingurukoak (%19,24) baino ho-  
beak dira.

17. grafikoa

**Zuzendaritzako oinordetzari aurre egiteko plana**

*Iturria:* Egileek berek egina, inkestako datuetan oinarrituta.

Oinordekoa Familia-Protokoloan ez zehaztutako sistemen bitartez aukeratu gero, baliteke hitzarmen horrek familiako kide guztien behar besteko adostasunik eta ezagutzarik ez izatea. Hori dela-eta, familia-gatazkak sortu daitezke eta eragin kaltegarria eduki dezakete enpresaren etorkizunean.

Azterketa hau are aberasgarriagoa da, zuzendaritzako oinordetzaren plan-gintza-mailaren eta familia-enpresaren tamaina, antzintasun eta belaunaldiaren artean nolako lotura dagoen egiaztatzea (46. taula), bi aldaeren arteko lotura aztertu daiteke-eta.

46. taula

**Familia-enpresaren tamaina, antzintasun eta belaunaldiaren eta zuzendaritzako oinordetzari aurre egiteko planaren artean dagoen lotura**

Exekutibo gorenaren oinordetza								
Tamaina	% Bai	% Ez	Antzintasuna	% Bai	% Ez	Belaunaldia	% Bai	% Ez
Txikia	25,29	74,71	Sortu berria	19,59	80,41	1. belaunaldia	20,07	79,93
Ertaina	33,33	66,67	Gaztea	23,72	76,28	2. belaunaldia	31,63	68,37
Handia	60,00	40,00	Heldua	33,83	66,17	3. belaunaldia	39,47	60,53
			Zaharra	25,00	75,00	Ez da familiakoa	30,30	69,70
<b>Guztira</b>	<b>26,22</b>	<b>73,78</b>	<b>Guztira</b>	<b>26,22</b>	<b>73,78</b>	<b>Guztira</b>	<b>16,67</b>	<b>83,33</b>

*Iturria:* Egileek berek egina, inkestako datuetan oinarrituta.

Oinordetza-plana oraindik enpresa gutxik diseinatuta duten arren (batean izan ezik, kohorte guztietan ehunekoa ez da %40tik gorakoa), egiaztatu egin daiteke ehunekoa are handiagoa dela belaunaldi-txandaketaren bat egin duten

enpresetan eta bigarren edo hirugarren belaunaldiko kideek zuzentzen dituzten enpresetan. Familiako bigarren belaunaldiko edo hurrengoetako kideek 20 urtetik gorako enpresak zuzentzen dituzte, eta, gutxienez, tamaina ertaina duten enpresen %30ek baino gehixeagok dute zuzendaritzako oinordetzaren plangintza eginda.

Plana Familia-Protokoloan gauzaturik dagoen ala ez kontuan hartu gabe, exekutibo gorenaren oinordetza egiteko plana duten enpresei (151) hautagaia familiakoa izan behar zen ala ez galdetu genien. Gehienetan, enpresen %56,95en ustez, familiako kide batek hartu behar du goi-zuzendaritza. %11,26ren iritziz, kanpoko batek beteko du Zuzendaritza Nagusia; eta %19,21en esanetan, edo-nork eskuratu dezake postua, beharrezko eskakizunak betez gero, familiakoa den ala ez kontuan hartu gabe (47. taula).

47. taula

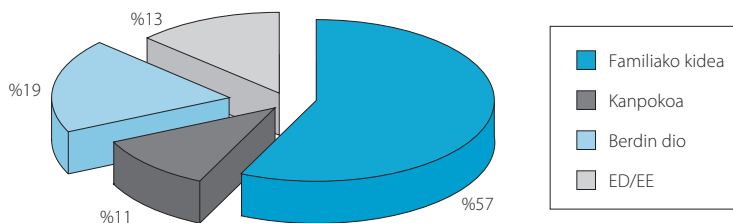
**Hurrengo belaunaldi-txandaketan,  
nork hartuko duen zuzendaritza nagusia**

Hona hemen hurrengo exekutibo gorena:	Erantzun-kopurua	%
Familiako kide bat	86	56,95
Familiakoa ez den norbait	17	11,26
Bietako bat	29	19,21
ED/EE	19	12,58
<b>Guztira</b>	<b>151</b>	<b>100,00</b>

*Iturria:* Egileek berek egina, inkestako datuetan oinarrituta.

18. grafikoa

**Zuzendaritzako oinordetza**



*Iturria:* Egileek berek egina, inkestako datuetan oinarrituta.

Inkestatu gehienetan, oso sustraituta omen dago familia-negoziari eusteko asmoa.

Oinordetzaren plangintza egokia bada, are errazagoa izango da familia-enpresarekin jarraitzea. Oso prozesu luzea da enpresaren etorkizuna nolakoa izango den zehaztea eta erronka hori goi-zuzendaritzatik nork zuzenduko duen erabakitzea. Bertan, gainera, familia enpresariko kideen arteko komunikazioa oso ona izan behar da, bai eta enpresako goi-zuzendaritzako kideen artekoa ere. Edonola ere, enpresen %80k ez dute oraindik negozioko zuzendaritzako oinordetzaren plangintza egin, oraindik ere ez delako belaunaldi-txandaketa egiteko unea iritsi (48. taula).

48. taula

### Zuzendaritzako oinordetzarako plana ez egiteko arrazoiak

Zergatik ez duten oinordetza-planik egin	Erantzun-kopurua	%
Oraindik ez da txandaketa egiteko unea iritsi	339	79,76
Ez dute astirik izan	20	4,71
Erronkari aurre egiteko beldurra	9	2,12
Oinordeko bakarra dago (seme edo alaba bakarra)	8	1,88
Negozioaren jarraipenaren arabera	4	0,94
Idatzi gabeko ituna	5	1,18
Egiten ari dira	6	1,41
Barne-banaketa	1	0,24
ED/EE	33	7,76
<b>Guztira</b>	<b>425</b>	<b>100,00</b>

*Iturria:* Egileek berek egina, inkestako datuetan oinarrituta.

Oinordetza denboraz hasi beharreko proiektua denez, belaunaldi-txandaketa berehala egin behar ez deneko garai horretan zehaztu behar da etorkizuneko proiektu hori, eta, bertan, familiak zein familia-enpresak esku hartu behar dute. Horrela, familian ez da egoera traumatikorik sortuko, exekutibo gorenaren kargurako gaitasunak eta konpromisoak eta eskatutako prestakuntza-plana azalduta eta araututa egongo direlako.

### Oinordekoaren aukeraketa

Belaunaldi-txandaketa guztietan garatu beharreko kargu-berriztapena arrakastatsua izan dadin, funtsezko alderdia hartu behar da kontuan, hau da, izpiritu sustatzailea eta kudeaketarako gaitasuna ez dira enpresako sortzailearen nahia- ren hutsez heredatzen eta helarazten. Akzioak kapital-jabearen gurari- en arabera

eskualdatu daitezke, baina negozioko zuzendaritza irizpide profesionalen arabera baino ez dago eskualdatzerik.

Enpresa eta familia bakoitzaren ezaugarriak bereizgarriak direnez, oinordetzaren plangintza egiteko modu bakarra ez badago ere, zenbait eredu bateratu daude prozesu horretan. Oinordetzari aurre egiteko plana duten 151 enpresei horri buruz galdetu genien inkestan. Hona hemen bertan lortutako erantzunak (49. taula).

49. taula

### Zuzendaritzako oinordetzari aurre egiteko plana

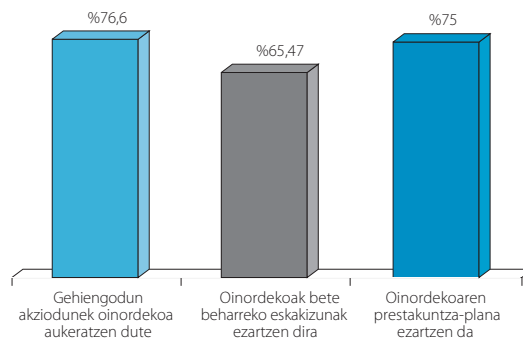
Nola aurre egin oinordetza-planari	Bai	Ez	ED/EE	% Bai	% Ez
Gehiengodun akziodunek oinordekoa aukeratzen dute	108	33	10	76,60	23,40
Oinordekoak bete beharreko eskakizunak ezartzen dira	91	48	12	65,47	34,53
Oinordekoaren prestakuntza-plana ezartzen da	102	34	15	75,00	25,00

*Iturria:* Egileek berek egina, inkestatu datuetan oinarrituta.

Zuzendaritzako oinordetzaren plangintza eginda duten 151 familia-enpresek emandako erantzunetan, inkestatutako enpresen %76,6 bat datoz familia-kapitalaren jabeek oinordekoa aukeratu behar dutela esatean, enpresako akzio gehienak dituztelako. Kasuen %65,47n, zenbait eskakizun ezartzen dira, goi-zuzendaritzako kargura iristeko. Horrez gain, hautagaiantzako prestakuntza-plana ezartzen da, familia-negozioa zuzendu baino lehen egin dezaten (kasuen %75en).

19. grafikoa

### Enpresako zuzendaritzako oinordetza-plana



*Iturria:* Egileek berek egina, inkestatu datuetan oinarrituta.

Familia enpresariko akziodunek aukeratuko dute nork beteko duen goi-zuzendaritzako postua. Horretarako, gutxieneko eskakizunak eta prestakuntza-plan berezia ezarriko dira.

Agerikoa denez, familia-negozioa zuzentzen duen belaunaldiaren eta zuzendaritzako oinordetza-plana proposatzeko moduaren arteko lotura aurkitu dugu (45. taula). Horrela, familiakoa ez den kanpotarra izan ohi da enpresa profesionalizatuetakoko exekutibo gorena. Horrelako enpresetan, gainera, neurri handiagoan ezartzen dira negozioko zuzendaritzara iristeko eskakizunak (%80), eta etorkizuneko hautagaiak bete beharreko prestakuntza-plana dago ezarrita (%90).

50. taula

### Familia-enpresako belaunaldiaren eta oinordetza-planaren arteko lotura

Belaunaldia	Gehiengodun akziodunek oinordekoa aukeratzen dute					
	Bai	Ez	ED/EE	Guztira	% Bai	% Ez
1. belaunaldia	39	13	5	57	75,00	25,00
2. belaunaldia	52	11	5	68	82,54	17,46
3. belaunaldia	9	6		15	60,00	40,00
Ez da familiakoa	7	3		10	70,00	30,00
<b>Guztira</b>	<b>107</b>	<b>33</b>	<b>10</b>	<b>150</b>	<b>76,43</b>	<b>23,57</b>

Belaunaldia	Oinordekoak bete beharreko eskakizunak ezartzen dira					
	Bai	Ez	ED/EE	Guztira	% Bai	% Ez
1. belaunaldia	36	18	3	57	66,67	33,33
2. belaunaldia	37	23	8	68	61,67	38,33
3. belaunaldia	9	5	1	15	64,29	35,71
Ez da familiakoa	8	2		10	80,00	20,00
<b>Guztira</b>	<b>90</b>	<b>48</b>	<b>12</b>	<b>150</b>	<b>65,22</b>	<b>34,78</b>

Belaunaldia	Oinordekoaren prestakuntza-plana ezartzen da					
	Bai	Ez	ED/EE	Guztira	% Bai	% Ez
1. belaunaldia	35	16	6	57	68,63	31,37
2. belaunaldia	49	11	8	68	81,67	18,33
3. belaunaldia	8	6	1	15	57,14	42,86
Ez da familiakoa	9	1		10	90,00	10,00
<b>Guztira</b>	<b>101</b>	<b>34</b>	<b>15</b>	<b>150</b>	<b>74,81</b>	<b>25,19</b>

*Iturria:* Egileek berek egina, inkestako datuetan oinarrituta.

## Familia-enpresako zuzendaritzara iristeko eskakizunak

Gaur egungo ingurunea etengabe bilakatzen denez, erakundeak profesionalizatuta egon behar dira, merkatuko aldaketetara egokitzeko gaitasuna eduki dezaten. Neurri handi batean, gaitasun hori kudeatzaileen zuzendaritza-estiloaren eraginpean dago. Exekutibo gorenaren kargua betetzen duen pertsonak negozioa kudeatzeko gaitasuna eduki beharko du, eta bere lidergoa enpresan inplikaturako guztiek onetsi beharko dute, familiakoak izan nahiz ez izan. Lidergo hori familiako kide batek hartzen badu, askoz hobea izango da, familia-enpresa, haren filosofia eta berezitasunak ulertzeko orduan. Hala ere, ezeren gainera, postu horretara iristeko duen gaitasuna izan beharko da aukeraketa-irizpide nagusia.

Negozio-zuzendaritzako oinordetzarako plana duten enpresen ustez, etorkizuneko oinordekoak familiako gainerako kideen konfiantza eduki beharko du lehenengo eta behin. Beraz, eskakizun horri 4,75eko puntuazioa ematen diote, batez besteko balioespina 5 puntukoa dela kontuan hartuta. Ezeren gainera, hautagaiak behar besteko aginte moralak eduki beharko du, familia enpresariko gainerako kideen aurrean lidergoa betearazi ahal izateko. Ezaugarri horrek, gainera, ez du inolako zerikusirik izango oinordekoak kontrolpean duen jabetzaren ehunekoan oinarritutako boterearekin. Eskakizun horrek, hain zuzen ere, gutxieneko puntuazioa lortzen du, 2,54 puntu ematen dizkiotelako. Bestetik, negozioaren epe luzerako ikuspegia eta hezkuntza-maila dira inkestaturik gehien balioesten dituzten beste bi ezaugarriak (4,60 eta 4,33, hurrenez hurren). Aurrekoetatik oso aldenduta dagoen arren, familia-negozioetan izandako esperientziak ere puntuazio handia lortzen du (3,88). Familia-enpresaz kanpoko esperientziari, ordea, ez zaio hainbesteko garrantzirik ematen, 2,87 puntu baino ez dituelako erdiesten (51. taula).

51. taula

### Familia-negozioko zuzendaritzako oinordekoak bete beharreko eskakizunak

Oinordekoak bete beharreko eskakizunak	Batez besteko balioespina
Hezkuntza-maila	4,33
Beste enpresa batzuetan izandako esperientzia	2,87
Familia-negozioetan izandako esperientzia	3,88
Negozioaren ikuspegia	4,60
Senideen konfiantza	4,75
Kapitalean duen partaidetzaren ehuneko	2,54

*Iturria:* Egileek berek egina, inkestako datuetan oinarrituta.

Enpresaren antzintasuna kontuan hartuta, nabarmendu egiten da enpresa zaharrak direla hautagaiek enpresako goi-zuzendaritzara iristeko bete behar dituzten eskakizun guztien balioespen onena egiten dutenak. Izan ere, honako eskakizun bi hauei ematen dizkiete puntu gehien: senideen konfiantza edukitzea eta hautagaiak epe luzeari begira negoziotik duen ikuspegia.

Oinordekoak bete beharreko eskakizunei eta familia-negozioa zuzentzen duen belaunaldiari dagokienez, emaitzetan eskakizun horien balioari buruzko iritzi desberdina agertzen da, enpresa familiako kide batek zuzentzen duen edo enpresa profesionalizatuta dagoen kontuan hartuta (52. taula).

52. taula

**Antzintasun eta belaunaldiaren eta familia-negozioko oinordekoak bete beharreko eskakizunen arteko lotura**

Eskakizunak	Antzintasuna				
	Berria	Gaztea	Heldua	Zaharra	BBB
Hezkuntza-maila	4,19	4,21	4,48	4,67	4,33
Beste enpresa batzuetan izandako esperientzia	3,04	2,64	2,95	3,33	2,87
Familia-negozioetan izandako esperientzia	3,69	4,08	3,80	4,00	3,88
Negozioaren ikuspegia	4,78	4,52	4,57	5,00	4,60
Senideen konfiantza	4,74	4,82	4,69	5,00	4,75
Kapitalean duen partaidetzaren ehunekoa	2,96	2,67	2,20	3,33	2,54

Oinordekoak bete beharreko eskakizunak	Belaunaldia				
	1. bel.	2. bel.	3. bel.	Ez fam.	BBB
Hezkuntza-maila	4,33	4,31	4,46	4,40	4,34
Beste enpresa batzuetan izandako esperientzia	2,90	2,77	2,93	3,40	2,88
Familia-negozioetan izandako esperientzia	4,12	3,89	4,15	2,30	3,88
Negozioaren ikuspegia	4,64	4,58	4,62	4,70	4,62
Senideen konfiantza	4,77	4,70	4,69	5,00	4,75
Kapitalean duen partaidetzaren ehunekoa	3,10	2,32	2,71	0,90	2,54

*Iturria:* Egileek berek egina, inkestako datuetan oinarrituta.

Emandako erantzunetan antzematen denez, ez da nahikoa familia-negozioko kudeaketako oinordekoa izateko esperientzia eta jakintza edukitzea, nola-baiteko lidergo-gaitasuna garatu behar delako enpresan zein familian. Hain zu-

zen ere, une horretan enpresako goi-zuzendaritzan daudenentzat eta kargu horretako oinordetzarako hautagaienentzat oso zaila da alderdi hori helaraztea. Izan ere, negozioaren legezko kontrola akzioen jabetza eskualdatzean heredatzen da, eta akzio horien jabeen nahien zein erabakien arabera garatuko da prozesua. Lidergoa, ordea, ez da inposatzen, ahaleginduta, lan eginda eta denboraz lortzen delako.

Oinordekoak behar duen aginte moral hori bereganatzea oso-oso zaila denez, epe luzea igaro behar da behar den moduan lortzeko. Beraz, oso garrantzitsua da zuzendaritzako oinordetzaren plangintza garaiz egitea. Horrela, negozioari buruzko behar besteko esperientzia eta jakintza ez ezik, lidergoak ematen duen zilegitasuna ere eskuratu ahal izango dute hautagaiek, familia-enpresari jarraipena eman ahal izateko.

### Erreferentzia bibliografikoak

- ALDAMA Y MIÑON, E. eta BESTE BATZUK (2003): *Batzorde Bereziaren txostena, merkatu eta sozietate kotizatuetan gardentasuna eta segurtasuna sustatzeko*. Madril, urtarila.
- AMAT, J.M. (2001): *La continuidad de la empresa familiar*, 2000ko kudeaketa, Bartzelona.
- AROSA, B. (2008): «Kontrolerako barne-mekanismoak kotizatu gabeko enpresa espainiarretan: nabaritasun enpirikoa». *2nd Doctoral Consortium - 8th Annual IFERA Conference 2008*. Nyenrode Business University of Netherlands. Breukelen (Holanda).
- AROSA, B. eta MASEDA, A. (2006): «Características y estructura de gobierno de la empresa familiar». *AECA aldizkaria*, 74. zk., 41-44. orr.
- CABRERA, M.K. eta SANTANA, D.J. (2002): «El Gobierno de la Empresa Familiar», *Ekonomiako Ikaskuntzen Berripapera*, LVII. liburukia, 177. zk., 467-481. orr.
- CAMISÓN, C. (2001): «La investigación sobre la PYME y su competitividad. Balance del estado de la cuestión desde las perspectivas narrativa y meta-analítica». *Espainiako Ekonomiako Paperak*, 89/90. zk., 43-86. orr.
- CASILLAS, J.C. (koord.) (2005): *Familia-enpresaren ikerketa, hazkuntza eta internazionalizazioa*. PriceWaterHouseCoopers eta Familia-Enpresaren Erakundea, 132. agiria.
- EUROPAKO BATZORDEA (2002): *Comparative Study of Corporate Governance Codes Relevant to the European Union and its Member States*. Brusela.
- EUROPAKO BATZORDEA (2003): Batzordeak 2003ko maiatzaren 6an emandako gomendioa enpresa txiki eta ertainen azalpenari buruz (2003/361/EE). *DOCE*, L 124. zk., maiatzaren 20a. Brusela.
- CONTHE, M. eta BESTE BATZUK (2006): *Kotizatutako Sozietateen Gobernu Egokiari buruzko Lan Talde Bereziaren Txostena*. CNMV.
- ETE-EN POLITIKARAKO ZUZENDARITZA NAGUSIA (2003): *Familia Enpresa Txiki eta Ertaintezako Gida*. *Ekonomia Ministerioa*, Madril.
- ENPRESEN DIREKTORIO NAGUSIA (2007): *ETE-ei buruzko Txostena*. *Industria, Merkataritza eta Turismo Ministerioa*, Madril.
- GEM (2007): *GEM 2007ko Txosten Betearazlea*. Global Entrepreneurship Monitor.
- GERSICK, K.E., DAVIS, J.A., HAMPTON, M. eta LANSBERG, I. (1997): *Generation to generation: life cycles of the family business*, Harvard Business Scholl Press, Boston.

- FAMILIA-ENPRESAREN ERAKUNDEA (2005): *Familia-Enpresaren Gobernu egokirako Gida*. Familia-Enpresaren Erakundea eta IESEko Finantza Ikaskuntzen Fundazioa.
- GARDENTASUNARI ETA ARAUEN GARAPENARI BURUZKO UZTAILAREN 17ko 26/2003 LEGEA, kotizatutako sozietate anonimoen gardentasuna indartzeko.
- MARÍN, M. (1995): «El sistema financiero y la financiación de las pymes». *Espainiako Ekonomiako Paperak*, 65. zk., 235-240. orr.
- MARTINS, B.M., MARTÍNEZ, J. eta COLL, J. (2007): «La creación de riqueza en las empresas familiares. Atributos y ventajas competitivas sostenibles» in Ruiz, M. (ed.): *Familia-enpresen Kudeaketa*, McGraw-Hill, Madril, 18-37. orr.
- MASEDA, A., AROSA, B. eta ITURRALDE, Tx. (2008): «Familia empresaria y empresa familiar: estructuras de gobierno» in Pereira, Br. (koord.): *Innovation, Entrepreneurialship, Knowledge and Enterprise in Competitiveness*. University of Portoko argitaletxea.
- MELLE, M. (2001): «Características diferenciales de financiación entre las pymes y las grandes empresas españolas. Asimetrías informativas, restricciones financieras y plazos de endeudamiento». *Espainiako Ekonomiako Paperak*, 89/90. zk., 140-166. orr.
- ELGE (1999): *ELGEren printzipioak, sozietateen gobernurako*. Lankidetzarako eta Garapen Ekonomikorako Erakundea, Paris.
- OLIVENCIA, M. eta BESTE BATZUK (1998): *Gobernu Egokiaren Kodea. Kotizatutako sozietateen gobernu*. CNMV.
- RODRÍGUEZ, A., MATEY, J. eta IDÍGORAS, I. (2001): «PYME excelentes. El caso del País Vasco». *Espainiako Ekonomiako Paperak*, 89/90. zk., 140-166. orr.
- RODRÍGUEZ, A., SAIZ, M. eta MATEY, J. (2003) «Las PYMEs vascas: evolución reciente». *Ekonomiaz*, 54. zk., 3. lauhilekoa, 386-401. orr.
- SELVA, M.J. eta GINER, Y. (1999): «Incidencia del racionamiento del crédito en la estructura financiera del as pymes». *Enpresako Zuzendaritzaren eta Ekonomiaren Aldizkari Euro-parra*, 8. liburukia, 4. zk., 125-134. orr.
- UHLANER, L.M. (2005): «The Use of the Guttman Scale in Development of a Family Orientations Index for Small-to-Medium-Sized Firms», *Family Business Review*, XVIII. liburukia, 1. zk., march.

## Web estekak

- Europako Batzordea: [http://ec.europa.eu/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/index_en.htm)
- Balore Merkatuen Batzorde Nazionala: [www.cnmv.es](http://www.cnmv.es)
- ETE-en Politikarako Zuzendaritza Nagusia: [www.ipyme.org](http://www.ipyme.org)
- European Group of Owner Managed and Family Enterprises: [www.geef.org](http://www.geef.org)
- Global Entrepreneurship Monitor: [www.ie.edu/gem](http://www.ie.edu/gem)
- Familia-Enpresaren Erakundea: [www.iefamiliar.com](http://www.iefamiliar.com)
- Estatistikako Institutu Nazionala: [www.ine.es](http://www.ine.es)