



## Lazpiur, lurraldean errotutako familia enpresa etengabeko berritzearen zerbitzura

Cristina Aragon eta Cristina Iturriozek idatzitako kasua, Antonio Aranzabal Fundaziorako eta Deusto Business Schoolerako. Egileek eskerrak eman nahi dizkiote enpresari eta, bereziki, Miguel, Agustin eta Jone Lazpiur eta Josu Leteri proiektuan parte hartzeagatik. Kasuaren azken bertsioa 2015eko martxoaren 6an onartu zen. Itzulpena: Itziar Navarro-Deustuko Unibertsitatea.

Burdinazko irudi zirkular bateko bi lore zuri handik eman ziguten lehenengo ongi etorria Lazpiurren sartu ginenean. Goiza euritsua eta iluna zen, desatsegina; enpresaren sarrera, berriz, argitsua. Txirrina jo ondoren, atea zabaldu eta esku bat ikusi genuen, zabalik; besoaren amaieran, aurpegi atsegin bat, irribarrez. Aurkezpena zuzen-zuzena izan zen, itzulingururik gabea: “Miguel Lazpiur naiz, atseginez.”

Lazpiur enpresak ehun urte baino gehiago ditu, eta Miguel eta Agustin Lazpiur anaien aitona ekin zion proiektuari. Gaur, Miguel eta Agustin enpresaren oroimen bizia dira eta XX. mendearen azken erdiko ibilbidearen protagonista nagusiak.

## 1914-1960 Lazpiurren hasierako urratsak: larrutik metalera

Europar Lehenengo Mundu Gerra hasi berrikan, Bergaran (Gipuzkoan), Jose Lazpiur Aguirrezabalteguik oinetakoen enpresa baten jabetza eskuratu zuen. Aldez aurretik jada bazen enpresa hartako bazkidea, Diaz de Mendibilekin batera. Jose Lazpiur pertsona ezaguna eta garrantzitsua zen herrian garai hartan. Gizon geldiezia zen, teknologiaren aurrerapenak zekartzan berritasunen aurrean irekia. Argazkigintza zuen gustuko, baita teknologiari lotutako guztia ere. Zaletasun horien bidetik, garai hartan irrati bat eraikitza ere iritsi zen. Bere izaeraren erakusle, eskualdean ikusi zen bost zaldi indarreko lehenengo Citroën autoaren jabea izan zela azpimarra dezakegu. Horixe izan zen Jose Lazpiur y cía enpresaren jatorria, gaurko Lazpiurren hazia.

Jose Lazpiurren eskuetan, oinetakoen negozioa handituz joan zen. 200 langile izatera iritsi zen eta urtean 70.000 zapata pare baino gehiago egiten zituzten. Urte haietan, arrakastaren gakoa produktuaren kalitatea zen. Ezaugarri hori izan da, eta orain ere bada, enpresaren lehiakortasunaren faktore genetiko nagusia, nahiz eta ingurunea eta enpresaren jardura aldatu. Ezaugarri horretan zeresana dute, zalantzarik gabe, enpresaburuak eta langileek beren eguneroko lanean bilatzen duten bikaintasunak eta teknologia berrien aldeko apustuak, esate baterako, bere garaian, Ameriketako Estatu Batuetatik makina berritzaile bat inportatu zuten.

## 1. irudia. Langileak Lazpiur oinetako lantegian



Iturria: Lazpiur, S.L.

Baina, zenbaitetan, kalitatea ez da nahikoa negozioek bizirik irauteko, eta are gutxiago gerra garaietan. Hain zuzen ere, sortu eta urte gutxira, Espainiako Gerra Zibilaren garaian, familiak Bilbora ihes egin behar izan zuten, Jose Lazpiurrek begi onez ikusten baitzituen euskal abertzaletasun moderatua eta Errepublikak. Bost urtez, familiari lantegia kendu zitzaion. Tarte horretan, larrua ebakitzea izan zen bere jardueraren nagusia, frankistei materialez hornitzeko. Bost urte horien buruan, familiak enpresa berreskuratzea lortu zuen eta jardueraren aldatu zuen: larruaren sektoretik industria sektorerara igaro ziren, eta iltzeak egiten hasi ziren. Gorabehera handiko urteak izan ziren, alderdi guztietatik. Eta, noski, Lazpiur enpresari ere eragin zion gatazkak.

Jose Lazpiurren heriotzaren ondoren, Pepe Lazpiur semeak hartu zuen jardueraren gidaritza eta, handik gutxira, Miguel seme zaharrena oso gazte zela, hura ere familia negozioan hasi zen lanean. Miguelen ardura eta ekimena agerian gelditu ziren hasiera-hasieratik. Ideia berri asko zituen eta haietako asko abian jartzea lortu zuen. Lan handia egin zuen negozioerako eskaera berriak ekar zitzaketan aukerak bilatzeko. Horretarako, negozioaren ikuspegia zabaldu zuen eta izan zitzaketen aukera berriak aztertzeari ekin zion.

Miguel gaztea berehala konturatuko zen negozioan teknologia berria txertatu behar zuela. Horrela, Osuma markako tornu bat erosi zuen, piezen mekanizatuaren eskariari erantzuteko. Ondoren, eskuilatzeko makina bat erosi zuen. Enpresaren industria izaera indartu zuen horrela: mekanizatzea izango zuen jardueraren nagusi handik aurrera, larrugintza gainbehera zihoalako eta iltzeen ekoizpena poliki-poliki uzten joan zirelako.

- *“19 urte nituela, Osuma tornu bat ikustera joan nintzen, salgai zegoena, eta konturatu nintzen inguruan ezartzen ari ziren hainbat enpresek eskaria bazutela. Iruditu zitzaidan bide horretatik familiari ekarpen handiagoa egin geniezaiokeela. Eta inguruko lantegietan barrena ibili nintzen, tornu horretarako lan bila. Industria hartzen ari den indarra ikusita, Julio Arkarkorta abertzalearen eskutik, eta amak bultzatuta, aitak aurreztutako diru guztia eman zidan, garai hartako 50.000 pezeta, tornua erosteko. Oraindik ere gordeta dudan bizikletan ibiltzen nintzen inguruko enpresetan eskaerak jasotzen eta piezak eramaten.” – Miguel Lazpiur, Lazpiurreko gerentea.*

Miguel gazteak zuen indarrak jabetuta eta enpresaz nola arduratzen zen ikusita, familiak proiektu berriak babestu zituen, nahiz eta horretarako ondare guztia erabili behar izan. Urte haietan, Miguelen amak, Pascuala Lamariano Larrañagak, garrantzi handia izan zuen. Pascuala, jenio biziko emakumea, erabakigarria izan zen: semeak proposatutako enpresa abentura babestu zuen eta Pepe senarra animatu zuen negozio berrian sartzera, nahiz eta horrek arrisku handia ekarri, familiaren aurrezki guztiak behar baitziren.

Horrelaxe hasi zen Lazpiur inguruko lantegietarako piezak mekanizatzen. Hasieran, aitak iltzeen lantegian jarraitu zuen, baina, laster, lantegi mekanikoaren arrakasta oso ageriko bihurtu zen. Jarduera mekanikoa errentagarriagoa zenez, azkenean iltzeak ekoizteko makinak saldu egin zituzten eta jarduera hori baztertu egin zuten. Egoera berri horretan, aitak, ekonomia ikasketak zituenak, konpaniaren administrazioa hartu zuen bere gain. Industria jarduerari ere laguntzen zion, baina Miguel joan zen, poliki-poliki, enpresaren gidaritza hartzen.

## **1960-2000 Lazpiur proiektua sendotzea: berrikuntza prozesuen automatizazioan**

1963an, Miguelen anaia gazteena, Agustin, enpresan hasi zen lanean. Bere ardurapean gelditu zen enpresak inguruko lantegientzat egiten zituen piezen ekoizpena. Agustinek fresatzaile izateko prestakuntza jaso zuen, enpresak behar-beharrezko baitzituen jakite horiek bere jarduera aurrera eramateko. Bitartean, Miguelek soldadutza egin zuen. Nahiz eta urrun egon, enpresarekin lotuta jarraitzen zuen. Hain zuzen ere, soldadutzan zela, Miguelek torlojuak zorrozteko makina bat diseinatu zuen eta hegalak elikatzeko beste bat. Agustin arduratu zen bi makina horiek ekoizteaz.

Urte horietan, jatorriarekiko leial, Lazpiurrek jatorrizko instalazioetan jarraitu zuen, Bergara herriaren hirigunean, oinetako lantegia sortu zen eraikin berean.

## 2. irudia. Bergarako aire irudia, 1960an. Bertan nabarmentzen da Lazpiur lantegia



Iturria: Lazpiur, S.L.

Lehenengo hamar urteetan, hazkundera oso mantsoa izan zen. Baina, ondoren, eskualdean industria jarduerak hartu zuen garrantziak eta kooperatiba ekimenak eskualde osoko ekonomia suspertu zuten. Dinamismo horri esker, inguruan enpresa berriak sortzen hasi ziren. Lazpiur ere mugimendu horren parte izan zen. Eta, hazkunderari erantzunez, 1970ean lantegi berri batera mugitu zen. Lantegi berria Murinondoko Ama Birjinaren auzoan dago, San Blas auzoa izenez ezagunagoa, izen bereko ermita baitago bertan. Kokaleku horretan jarraitzen du gaur egun ere.

Enpresak makina asko eta askotarikoak egiteko eskariak jaso zituen industria goraldiaren garai haietan: sagarrak zapaltzeko eta sagardoa egiteko makinak, eltzeetako piezak mekanizatzeke makinak, erroskilak egiteko makinak... Berrikuntza, zalantzarik gabe, eguneroko osagaia zen Lazpiurren, eskaerek ezinbesteko egiten baitzuten Lazpiur anaiak sormenez aritzea eta ideiak gauzatzera iristeko gaitasuna izatea. Izan ere, eskaera bakoitzak irtenbide berri bat mekanizatzeke gaitasuna gauzatea eskatzen zuen. Baina Lazpiur anaien asmamenak beti lortzen zuen erronka gainditzea.

Bide horretatik, enpresak, kalitatezko produktuak egiteko, beste elementu bat indartu behar izan zuen: berrikuntza, bezeroaren beharrei erantzun ahal izateko eguneroko ezaugarri gisa, eta ez horrenbeste aurrerago hainbestetan entzungo dugun lelo estrategiko gisa. Lazpiurren, berrikuntzaren emaitza enpresaren lehenengo patentea izan zen, 1964an erregistratu zena. Horren ondoren, beste 15 patente erregistratuko dira, eta gehiago XXI. mendean.

### 1. taula. Lazpiurren patenteak

1964	Punteatzeko edo zorrozteko makinak hobetzea.
1975	Hariztatzeko makinentzat piezak elikatzeke gailua.
1990	Zirkuitu inprimatuetao plaketan konexio loturak txertatzeko buru automatikoa.
1997	Mihiak, begidun torlojuak eta antzekoak txertatzeko buruak eraikitzea hobetzea.
2006	Zirkuitu inprimatuetao plaketan begidun torlojuak txertatzeko buru automatikoa.
2006	Zirkuitu inprimatuetao plaketan mihiak modu automatikoa ebakitzeko, elikatzeke eta txertatzeko burua.
2006	Giltzak ildokatzeko makina.
2006	Dimentsioa kontrolatzeko ekipoa.
2006	Automobilentzat kable bereziak mekanizatzeko makina.
2006	Hainbat luzeratako pinak txertatzeko burua.
2009	Gas hodiak konformatzeko eta soldatzeko makina.
2010	Dimentsioa kontrolatzeko ekipoa.
2013	MDF oholak laser bidez ebakitzeko makina.
2013	MDF oholen bandak laser bidez ebakitzeko makina.

Iturria: Lazpiur, S.L.

Eskaera horien artean, enpresaren historian batek garrantzi berezia izan zuen, automobilgintza sektorean sartzea ekarri baitzuen. Bezero batek, Mai-k, Lazpiurri eskatu zion automobilgintza sektorerao makina txertatzaile batzuk egiteko. Eskaera horren ondoren, beste bat etorri zen, askoz handiagoa, makinak AEBetako Ford multinazionalari saltzeko. Fordek horrelako makina asko behar zituen, Ford Escort modeloaren abiadura kaxaren zirkuitu elektronikoak egin behar zituen lantegirako.

Aurrerago, laurogeiko hamarkadan, Lazpiur forjarako tresneriaren sektorean sartuko zen. Sektore horretan eskualdean bezero bat zuen, Patricio Echeverria enpresa. Aldi berean, Patricio Echeverria GKN multinazionalaren hornitzailea zen. GKNk Patricio Echeverriaren forja erosi zuenean eta, hortaz, Euskal Autonomia Erkidegoan ekoizpen lantegia eskuratu zuenean, Erresuma Batuko multinazionala Lazpiurrekin hasi zen lanean. Harreman horren eraginez, Lazpiur nazioartekotze bidean jarri zen, GKNren eskutik. Harreman hori sendotu egin zen, 1998an bi enpresek joint-venture bat sortu zutenean. Hala ere, hamarkada bat igarota, euskal enpresak utzi egingo zuen elkartze hori.

Fordekin eta GKNrekin lan egitea gakoak izan ziren Lazpiurren bilakaeran. Lehenengo, Forden eskariak automobilgintzaren sektorean sartzea ekarriko zuen, eta sektore horretan oinarrituko zuen aurrerago enpresak bere nazioartekotzea. Bigarren, harreman horrek negozio unitate berri bat irekitzea ekarriko zuen, tresneriaren negozio unitatea, enpresaren beraren eta kanpoko bezeroen tresneria beharrei erantzungo ziena. Gako horiek, enpresaren kalitatearekin batera –1994az geroztik ISO 9001 ziurtagiriak aitortzen duena–, izango dira Lazpiurren arrakastaren oinarriak XX. mendean.

## Pertsonekin eta eskualdearekin konpromisoa

Lazpiur familiaren irudira egindako enpresa da Lazpiur. Familiak erro sendoak ditu ingurunean. Bere printzipio eta balio nagusiak lur honetako herritarren berezko balio berberak dira: emandako hitzaren balioa, konpromisoa, ongi egindako lanaren balioa eta zintzotasuna. Balio horiek Jose eta Peperen garaietatik datoz, eta oraindik ere enpresaren ezaugarri dira, familia enpresaburuak denboran zehar haiei eustea lortu duelako.

Peperi, ekonomia ikasketak egin zituenari, garai gogorrek bizitzea egokitu zitzaion, Gerra Zibilean. Hala eta guztiz ere, beti ahalegindu zen inorekin zorretan ez gelditzen. Era berean, inork ez zuen harekin zorrik izaten. Familiaren ezaugarri izan da beti lana, eta, zehazki, ongi egindako lana. Balio horiek enpresaren ibilbidean islatu dira eta enpresa kulturaren oinarria dira.

- *“Miguelak beti dio lana herrien balio positiboa dela”* – Jone Lazpiur Lazpiurreko finantza zuzendariak.

Balio horiei gehitu behar zaizkie tinkotasuna eta irmotasuna, bereziki zailtasunen aurrean.

- *“Miguelengan eta Agustinengan mirestekoa da hazi egiten direla gauzak okertzen direnean. Beti izan dira aurrera ateratzeko gai, baita autoa martxan jartzeko beldur zirenean ere, orain dela ez hainbeste urte, terrorismoaren mehatxupean bizi ginenean”* – dio Jone Lazpiur Lazpiurreko finantza zuzendariak.

Eta, azkenik, apaltasuna, itxia ez izatea eta munduaren erdigunea ez sentitzea, kanpora ateratzea beste tokietan zer dagoen ikusteko eta besteengandik ikasteko. Apaltasun horrek dakar laguntzaileekiko harremana hurbilekoa izatea. Horregatik, hierarkiako ardurak ez dira nabarmentzen eguneroko harremanetan.

- *“Lazpiur familiak nirekin harreman estua izan du, lanbideko gaiez baino gehiago hitz egiten eta partekatzen dugu. Hain zuzen ere, Lazpiurren berezitasun bat da, eta ehun urte betetzea ekarri duena, enpresak langileekin duen konpromisoa eta langileek enpresarekin duten konpromisoa. Elkarrekiko konpromiso hori ez da lortzen langileek enpresaren aldetik konpromisorik ikusten ez badute”* - dio Josu Letek, Lazpiurreko controllerrak.

Balio horiek guztiak bakarrean bil daitezke: urte hauetan guztietan, Lazpiurreko enpresaburuek langileekin izan duten konpromisoan. Miguel Lazpiurrek langileei lagundu die une zailetan. Langileren batek behar bereziren bat izan duenean, enpresak entzun egin die eta laguntza eman die. Lazpiurreko arduradunek prestakuntzari ere garrantzi handia eman izan diote beti. Langileei prestakuntza eskaini zaie bai jarduerarekin zuzenean lotutako berariazko gaitasunetan, esate baterako, alde zurretik prestakuntza maila txikia zuten langileei, eta bai zeharkako gaitasunetan, talde lana edo entzute afektiboa kasu. Bereziki azpimarratzekoa da hizkuntza irakasleak kontratatzea; Lazpiurreko langileei ingeleseko, frantseseko eta alemaneko eskolak ematera etortzen ziren lantegira. Berriki, lana eta familia bititza uztartzeko bideak proposatu dira: ordutegiak egokitu dira eta lanaldi murriztuko langileak onartu dira.

Eskualdeari dagokionez, Lazpiurrek haren ekonomia eta hezkuntza garapena bultzatzeko lan egin du. Zehazki, 2000an, enpresak, eskualdeko beste hogeita zazpi enpresarekin batera, Bergarako Lanbide Heziketako Ikastetxerako Lantegi Mekanikoa eskuratzeko proiektua bultzatu eta babestu zuen. Aurrerago, 2005ean, eta ikastetxe berari lotuta, Maiatz proiektua jarri zuten martxan, politika, gizarte eta enpresa eragileak elkarrekin eta modu koordinatuan lan eginez: proiektua bultzatzen duten enpresen ordezkariak, Lanbide Heziketako sailburuordetza –Eusko Jaurlaritzako Hezkuntza Sailaren ordezkari–, ikastetxeko zuzendaritza eta bertako irakasleak. Maiatz proiektuaren helburua da Hotzeko Estanpazioaren sektoreari lotutako edukiak txertatzea ikastetxearen hezkuntza eskaintzan.

Ildo beretik, 2012an Berelan proiektua landu zen (Bergara, Antzuola eta Elgeta eskualdea garatzeko elkarte). Lau esparrutan lan egitea du helburu: industria –Lanbide Heziketako ikastetxeari lotuta–, nekazaritza eta basogintza, merkataritza, eta artea eta kultura. Lazpiurrek, ageriko sinergiengatik, bereziki lehenengo ardatzeko lanari laguntzen dio. Heziketa arloko helburu horiez gainera, Lazpiurrek konpromisoa du kirol proiektuekin eta lurraldearekin. Kirol arloan, Lazpiurrek Aitor Zabaletaren lasterketa autoa babestu zuen, hainbatetan Euskadiko eta Espainiako mendi lasterketetan irabazlea.

Enpresak ingurunearekin duen konpromisoaren jatorria enpresako arduradunek lurraldearekin duten banakako konpromisoa da. Izan ere, Miguel Lazpiurrek, bere enpresaz kanpo ere, lurraldeko enpresaburuekin zuzeneko inplikazioa erakutsi du: ADEGI-Gipuzkoako Enpresaburuen Elkartearen lehendakariorde izan ondoren, CONFEBASK-EAeko Enpresa Konfederazioaren presidente izatera igaro zen, euskal enpresetako enpresaburuen ordezkari izateko.

Ibilbide horretan guztian zehar, enpresa honek hainbat aitorten eta sari jaso ditu.

- *“1989an hasi nintzen kalitatearen munduan. Arlo horretan barneratzen hasi ginen Lazpiurren bezero garrantzitsu batek eskatu zigulako enpresan kalitate sistemak ezartzeko. Horrela hasi ginen ISO 9000 kalitate arauekin. Gero 14001 etorri zen, eta gogoz, 2003an zilarrezko Qarekin hasi ginen. Hiru urte geroago, urrezko Qa lortu genuen”* – Miguel Lazpiur Lazpiurreko gerentea.



## 2. taula. Sariak eta ziurtagiriak

1994az geroztik	UNE-EN ISO 9001:2008
2001az geroztik	UNE- EN ISO14001:2004
2005az geroztik	OHSAS 18001:2007
2003	Zilarrezko Q
2006	Urrezko Q
2006	Laneko Segurtasun eta Osasun arloko Amat bermea
2006	San Prudentzio Fundazioaren saria
2008	Makina-erremintaren 17. biltzarrean, Aldundiaren saria Komunikazio berritzaileenari
2012	Korta saria
2013	Makina-erremintaren biltzarrean, hitzaldi berritzaileenaren saria

Iturria: Lazpiur, S.L.

## XXI. mendea Lazpiurren: ospe handiko enpresa baten lehiakortasuna

Mende berriaren hasiera itxaropentsua da; izan ere, merkatua hazten ari da eta enpresa proiektua sendoa da, bost negozio unitate handitan egituratuta: serieko makineria, makineria berezia, ekoizpena, tresneria eta zerbitzuak. 2000. urtean, enpresak galdarategi bat erosi zuen, Zubikua. 2009an, lantegia handitu zuen, hirugarren aldiz. Enpresak hasiera-hasieratik lan handia egin du kalitatearen esparruan, hori bere ADNn txertatuta dagoela esan daiteke. Horregatik, hainbat ziurtagiri jaso ditu, besteak beste, ISO 14001, 2001z geroztik; Zilarrezkoa Qa, 2003an; OHSAS 18001, 2005az geroztik; Urrezko Qa, 2006an; eta Laneko Segurtasun eta Osasunaren Amat bermea, 2006an.

Baina, XXI. mendearen lehenengo hamarkadako krisiak, ekonomiaren egoera aldakor eta konplexuarekin batera, ondorioak izan ditu Lazpiurren.

Hain zuzen ere, 2008an enpresaren jarduera % 50 erori zen. Salmenten gainbeherak eta prezioak ere % 30 jaisteak enpresa galeretara eraman zuten.

Ekonomiaren atzeraldi orokorrean, enpresaburuei eskatzen zitzaien krisiaren aurrean irauteko. Baina, nola? Funtsean, gastuak murriztuz eta saltzera kanpora joanda. Enpresaburu askok ahaleginak eginda ere, 2011ko egoerak agerian uzten du krisia ez dela gainditu eta ondorio kaltegarri argiak dituela, besteak beste, Espainiako merkatua erortzea eta urtez urte galera ekonomikoak edukitzea.

Gauzak horrela, enpresaburuek barne tentsioak, eskaerak lortzeko zailtasunak dakarren etsipena eta inongo babesik ez jasotzea bizi dituztenean, enpresek, oro har, eta Lazpiurrek, haien artean, aukeratu egin behar izaten dute: lantaldea murriztea, ekoizpen ahalmena merkatuko beharretara egokitzeko, edo enpresa ixtea, konpainiaren finantza egoerak itota. Galdera horren erantzuna familiaren eskuetan zegoen: zein erabaki hartuko zuen enpresaren eronka berriaren aurrean?

2011n, bost urtez galera garrantzitsuak izan ondoren, erdi mailako arduradunek motibazio guztia galdua zutela, eta 2012ko kudeaketa plana prestatzen ari zirela, agerian geratu zen irautea ez zela nahikoa eta neurri sakonagoak hartu behar zirela.

- *“Gogoan dut 2011. urtearen amaieran 2012ko kudeaketa plana lantzen ari ginela, eta oraindik paradigma argia zela: irautea zen helburua, nahiz eta fakturazioak txikiak izan. Ez genuen gaitasunik nahikoa jarduera lortzeko. Egia da enpresa ongi kudeatzen genuela. Horren erakusle, kalitate sistemak ezarri genituen EFQM Europar ereduaren arabera, eta Eusko Jaurlaritzak lehenengo zilarrezko Qa eta ondoren urrezkoa eman zizkigun. Baina hori ez zen nahikoa, egoerak neurri sakonagoak eskatzen zituen.”*– Miguel Lazpiur Lazpiurreko gerentea.

Lazpiurren kudeaketan parte hartzen zuen gazte talde batek adierazi zuen behar-beharrezkoa zela motibazioa lantzea, gogoeta egitea eta mugitzea. Horregatik, taldeak orduko dinamika aldatzeko konpromisoa berretsi ostean, paradigma berri bati heldu zitzaion: berritzea. Asmo hori izen bereziko proiektu batean gauzatu zen: Fenix proiektua, errautsetatik pizten den hegazti mitologikoa gogoratuz.

Proiektuaren funtsa da ekintza berri batzuk abian jartzea, Lazpiurren betiko oinarrietatik abiatuta, alegia: jakin bi mailatan lan egin behar dela, egunerokoan eta etorkizunari begira; ulertu mundua etengabe ari dela aldatzen eta enpresak ere aldatu egin behar duela; jabetu enpresan ez dagoela behin betiko prozesurik, guztiak hobetu daitezkeelako; eta onartu hobekuntza hori pertsonen konpromisoaren eta parte hartzearen arabera dela, pertsonak baitira enpresaren alderdirik funtsezkoena.

Oinarri horietatik abiatuta jarri zen abian Fenix proiektua, Lazpiurreko hogeita bat langileen ahalmenak aztertu eta garatzea helburu izanik.

Proiektuak pertsonen eta erakundearen profilak ebaluatzen ditu, Lazpiurreko pertsonen garapen pertsonal eta profesionaleko plana osatzeko. Horretarako, egindako diagnostikoa kontuan hartuta, prestakuntza programak antolatzen dira proiektuen kudeaketaren inguruan, pertsonen arteko komunikazioaren inguruan eta gatazken kudeaketaren inguruan. Gainera, banakako coaching saioak antolatzen dira pertsonak lanbideari begira aholkuak eta orientazioa jaso ditzaten.

Proiektuaren azken helburua kudeaketa profesionalizatzean aurrera egitea da. Baina, harekin batera, beste ekintza batzuk ere eramaten dira aurrera, enpresaren antolaketa eta plangintza hobetzea xede dutenak, merkataritzako ekintza hedatua aktibatzea, Lazpiurren eskaintzaren kalitatea hobetzea eta kostuen kudeaketako politika hobetzea. Proiektuen kudeaketan oinarrituz, etengabe balioa sortzea lortu nahi da.

Egindako aldaketa guztien ondorioz, enpresako kideen mentalitatea eta jarrerak aldatzen ari dira, pertsonen eta pertsona horien ahalmenak hobeto ezagutzean oinarrituta. Horrek guztiak aukera ematen du balio handiko pertsonak mugiarazteko, haien interesak eta erakundearenak lerrokatuz, hasieran modu intuitiboan baina orain modu profesionalagoan.

Prozesua, protagonisten hitzetan, ez da oso eroso izan, askotan, ez banaka eta ez erakunde mailan. Banaka, egungo egoeran eroso dauden edo aldaketak egin beharra ulertzen ez duten pertsonen eragozpenak eta aldaketaren aurreko beldurrak azalarazi dituelako. Erakunde mailan, organigrama bera zalantzan jartzen duelako, agerian utziz ezagutzen edo aitortzen ez ziren gabeziak eta, horrenbestez, aldaketa beharra. Merkatuan lehiatzeak guztion indarrak behar ditu. Pertsonen asebetetzea hobetu nahi da, eta horrek aldaketa dakar denontzat: pertsonentzat zein enpresarentzat.

Zailtasunak zailtasun, prozesu horretan parte hartzen duten pertsonak ikasi dute indarrak handiena bezeroaren beharretan jartzen, proiektuen kontrol tekniko-ekonomikoaren erantzukizuna bere gain hartzen, eta azpikontratazioa enpresan barneratzen. Horren guztiaren eraginez, 2012. urtean, oraindik ere enpresaren jardura nahikoa motela zen, baina lehenengo emaitzak ikusten hasi ziren; eta 2013an, Lazpiurrek hobetu eta, nahiz eta jardura txikia izan, lehenengo emaitza positiboak lortu zituen.

Baina Lazpiurrek ezin du geldirik egon eta autokonplazentziaz jokatu. Aitzitik, proiektu berriak lantzen jarraitu behar du, hainbat alderdiri lotutakoak: erakundearen eta pertsonen kudeaketa, teknologiaren eta I+D+kudeaketa, nazioartekotzea, errentagarritasuna eta kostuen kontrola, jakintzaren kudeaketa enpresan, berringeniaritza eta benchmarking-a, lan segurtasuna eta ingurumena, ikasi eta irakastea, eta, azkenik, merkatuaren egoerak etengabe aztertu eta haietara egokitzeak kultura sortzea.

- *“Eta, etorkizunari dagokionez, ziurtasun eza nagusi izan arren, erronkaz beterik ikusten dugu eta geure balioetan oinarrituta egin behar diogu aurre, alegia, enpresaren ibilbide osoan izan ditugun balio horietan oinarrituta: **ilusioa, konpromisoa eta ongi egindako lana**. Horiek dira gure betiko balioak, xumeak, baina herrialde hau dagoen tokiraino eramán dutenak. Prozesu berri bati ekin diogu, bere garaian kalitatea, nazioartekotzea, merkataritza politika, berrikuntzaren aldeko etengabeko ahalegina eta beste askorekin egin genuen bezala”. – Miguel Lazpiur, Lazpiurreko gerenteak.*

## Ondorengotza Lazpiur familian

Lazpiurren historia José Lazpiur Aguirrebaltategiurekin hasten da, 1875ean Bergaran jaiotakoa. Gizon dotorea zen, intelektuala eta ekintzailea, herrian nolabaiteko itzala bazuena. Erlojuak eta argazkiak izugarri gustatzen zitzaizkion, eta abertzale sutsua zen. Lazpiur enpresak Bergararekin lotura estua eduki arren, Miguel Lazpiurrek harro adierazten du herritik hurbil dagoen Arantzazurekin duten lotura.

- *“Aitonaren bigarren abizena Rodrigo Baltategiaren jabetzakoa zen baserritik dator, eta, hain zuzen ere, Rodrigori agertu zitzaion Arantzazuko ama” – Miguel Lazpiur, Lazpiurreko gerentea.*

Bergarako ekonomia, garai hartan, oihalgintzan eta altzairuan oinarritzen zen. Eta Bergarako Ruhr deitutakoan herritar askok egiten zuten lan bi lanbide horietan. Tejidos Lasagabaster edo Algodonera San Antonio (aurrerago, Tavesa) erreferentzia ziren udalerrian, baita Unión Cerrajera ere, metalurgia sektorean. Horrela, Joseren emaztea, Cecilia Elcoro Camiaur, ezkondu aurretik, ebaketa eta jantzigintza eskolak ematen aritu zen herriko etxebizitza batean. Bikoteak bederatzi seme-alaba izan zituen: Nicolasa, Vicente, Nieves, Pepe, Matilde, Marcos, Carmen, Josefina eta Andoni.

### 3. irudia. Lazpiur emakumeak



Iturria: Lazpiur, S.L.

Seme zaharrenak, Vicentek, batxilergoa ikasi zuen. Oso gizon trebea zen, eta mekanika izugarri gustatzen zitzaion. Jaso zuen heziketari esker, praktikak egin ahal izan zituen Euskal Herriko hainbat enpresatan. Pepek, gazteagoak, Merkataritza ikasi zuen Lekarotzen. Bi anaiak autoak konpontzeko garaje bat ireki zuten, Bergarako Masterreka kalean. Chevrolet-en ordezkari zuten. Vicente alderdi teknikoaz arduratzen zen; Pepek, berriz, kontuak eramaten zituen, baina mekanikari lanetan ere aritzen zen.

1936an gerra hasi zenean, familiako gizon guztiek, baita aitonak ere, hirurogei urte baino gehiago zituela, Bilbora jo zuten, gudariekin borroka egitera. Emakumeak Bergaran gelditu ziren, seme-alabekin. Lantegia nola kendu zieten ikusi behar izan zuten.

- *“Gerra Zibilaren ondoren, zigortutako familietako emakumeek ezin zuten kalera bakarrik atera, soldatu batek lagundu behar zien, bestela ezin ziren atera”* – Miguel Lazpiur Lazpiurreko gerenteak.

Urte haietan, lantegiaren jarduera handia izan zen. Gerrate osoan zehar, hiru txandatan aritu ziren lanean, baina enpresa ez zegoen familiaren eskuetan. Bergarako familia batzuek beren enpresen jabetzari eutsi ahal izan zioten, semeak bi bandoetan zituztelako. Baina Jose Lazpiurrek ideia politiko argiak zituen eta espiritu zintzoa, horregatik, jokaleku politikoaren aldaketak zekartzan ondorioak jasan zituen.

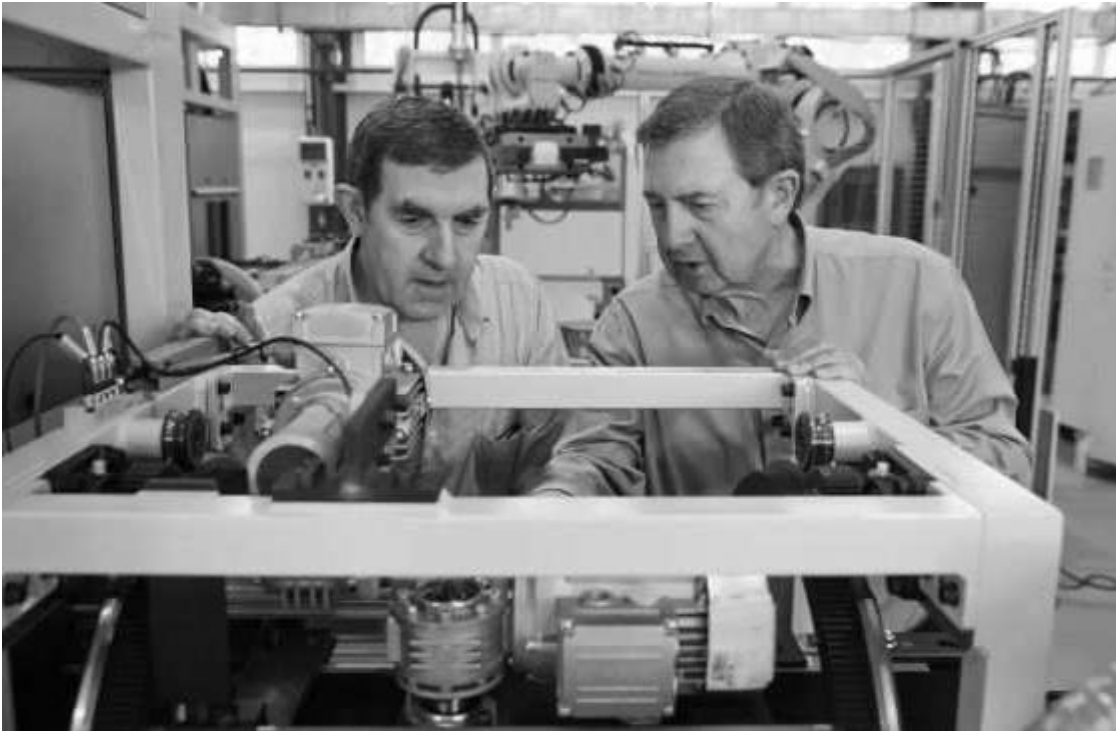
Baina garai haiek ere bukatu ziren eta, gerra amaitutakoan, Pepe Bergarara itzuli zen, herrian gelditua baitzen Pascuala Lamariano bere emaztegaia, Agarrekoikua baserrikoa. 1941ean ezkondu ziren, eta bi seme izan zituzten: Miguel eta Agustin. Gerra amaitu eta bost urtera, familiak lantegia berreskuratu zuen. Oso egoera txarrean zegoen, aurreko urteetan gaizki eta asko erabili zelako. Garajea, ordea, ez zuten berreskuratu. Pepek garajea berriro irekitzeko asmoa zuen, baina herrira itzuli zenean, lokala hutsik aurkitu zuen, atean kartel bat zuela: "Alokairuan".

Ikuspegi etsigarri horren aurrean, Vicentek ez zuen indarririk izan hutsetik hasteko eta nahiago izan zuen besteren kontura lan egitea. Unión Cerrajeran hasi zen lanean, eta enpresa handi horren garajeko automobilen saileko arduraduna izan zen Bergaran. Aurrerago, Bergarako eta Arrasateko lantegietako garajeen ardura hartu zuten. Berak bezala, gainerako anaiek ere industria jarduera ahaztu eta besterentzat lan egitea erabaki zuen.

Egoera horretan, Pepek oinetakoen lantegiari heldu zion eta Jose Lazpiur aitarekin batera aritu zen lanean, 1957an aita hil zen arte. Ondorengotzak ez zuen arazo handirik sortu, Pepe Lazpiur jada aitarekin lanean aritzen baitzen enpresan. Jarduera harekin jarraitu zuen Pepek, baina lantegia oso kaltetuta zegoen, eta gaizki joan zen. Azkenean, itxi egin behar izan zuten. Hori ez zen eragozpen izan industrian jarraitzeko eta, horrela, iltze lantegia ireki zuen.

Miguel mutiko argia zen eta ikasketetarako erraztasuna zuen. 15 urte zituela, maisutzako ikasketak bukatu zituen. Ingeniaritza tekniko ikasteko gaitasunik bazuen ere, etxeko egoera ez zen onena eta lanean hasi zen, familiari laguntzeko. Lantegi mekaniko batean aritu zen eta, ondoren, Bergarako eta Arrasateko hainbat enpresatan. 1960 inguruan, familiako negozioan hasi zen lanean. Arlo teorikorako eta pentsamendu abstrakturako erraztasuna izanik, Miguelek enpresako prozesuen diseinuaren ardura hartu zuen. Haren ondoan, urte batzuk geroago, Agustin hasiko zen, lantegiko gizona, oso praktikoa, behaketa gaitasun handikoa. Bi profilak, hortaz, osagarriak dira. Urteetan, ongi ulertu dute elkar, begirunez. Harreman orotan sortzen diren eztabaida saihestezinak egoki bideratu izan dituzte, elkarren arteko harreman onari eutsiz.

#### 4. irudia. Agustín eta Miguel Lazpiur enpresan



Iturria: Lazpiur, S.L.

Gaur, Miguelen alaba bakarrak ere, Jonek, enpresan lan egiten du. Enpresa zientzietako diplomatura lortu ondoren, nazioarteko lizentziatura eskuratu zuen eta Sotheby's-en egin zuen lan. Esperientzia horren ondoren, 2002an enpresan hasi zen lanean, Giza Baliabideen Sailean. Jone berehala konturatu zen sail horretan egiten zuen lanean eragina zuela familia jabeko kide izateak. Horregatik, handik gutxira, hutsune bat zegoela aprobetxatuta, enpresaren Finantza Sailaren ardura hartu zuen.

Emakume ausarta, sentibera eta zentzu handikoa izanik, Jonek enpresan daraman hamarkadan enpresaren lehiakortasunerako gakoak izan diren aldaketak proposatu ditu. Fenix proiektuaren bultzatzaile eta parte hartzaile da, eta zinez uste du Lazpiur lehiakorra izango bada Lazpiur proiektuan parte hartzen duten pertsonen gaitasunak garatu behar direla. Gainera, Lazpiurreko kalitate gakoetan txertatu ditu gaur egungo garaiek eskatzen dituzten efizientzia irizpideak, baina Lazpiurren bikaintasuna mugatu gabe. Horrela, badirudi ehun urte baino gehiagoko proiektu honek krisia gainditzea lortu duela eta etorkizunari indar berriz erantzun ahal izango diola.

XXI. mendearen lehenengo hamarkadaren erdialdean, familia protokolo bat landu da, familia enpresaren ondorengotzari lotutako alderdiak argitzeko. Prozesu irekia da hori, familia oraindik ere lantzen ari dena. Bitartean, familiaren bosgarren belaunaldia, lau urteko Elene txikia, lasai ari da jolasean ehun urte baino gehiagoko enpresa honen itzalean.