



Ogi berri: Tradizioa eta konpromisoa, familia enpresa baten berrikuntzaren oinarriak

Cristina Iturrioz eta Cristina Aragonek idatzitako kasua, Antonio Aranzabal Fundaziorako eta Deusto Business Schoolerako. Egileek eskerrak eman nahi dizkiote enpresari eta, bereziki, Javier Altuna eta Ricargo Postigori proiektuan parte hartzeagatik. Javier Altunari buruzko beste lan bat ere hartu da oinarri: Muñoz, A. (2013). Javier Altuna. El orgullo de un panadero empresario, Stylo, Noticias de Gipuzkoa, 36. zk., 2013ko apirila. Itzultzailea: Itziar Narvarro-Deustuko Unibertsitatea.

Amezketeta, Ogiberriren jatorria

Hamalau urte zituela, Jose Altuna amezketarra herriko okindegi txiki batean hasi zen lanean, Jesus anaia bikiarekin batera. Sei urte egin zituen ogibidea ikasten, baina Josek hogeitau urte besterik ez zituela, Gerra Zibila hasi zen eta soldadutzara joan behar izan zuen. Gerra amaitutakoan, eta etxera itzulita, Jose gazteak, 24 urte zituela, bere negozioa abian jartzea erabaki zuen.

Amezketako okindegi zahar bat hartu zuen, erdi utzita zegoena; arabiar labe bat besterik ez zuen, karobien antzekoa. Hasiera oso gogorra izan zen, gerraostean jendeak diru gutxi baitzuen ezer erosteko. Lehenengo bezeroak Aralar magaleko Arritzagako meategietako langileak izan ziren. Geroxeago, okindegia hurbileko herrietako bizilagunei ogia saltzen hasi zen, Amezketeta, Ugarte, Bedaio, Abaltzisketa... Kalitateko ogia eskaintzen zien, eta, batez ere, familiako tratua, hurbila.

- *“Aitak beti gogoratzen zituen garai gogor haiek. Gau osoan lanean aritu ondoren, meategietara igo behar zuen, zaldiz eta gurdia hartuta, ogia banatzera”* - dio Javier Altunak, Ogiberri SLko bazkideak.

Okindegiak zituen bitartekoak urriak izanik eta eskariaren bolumena handitzen ari zenez, lana etengabeko esklabotasun bihurtu zen. Egoera horren aurrean, Jose Altunak pentsatu zuten okindegi berri bat abian jartzea, labe sofistikatuago batekin, lana arintzeko.

- *“Urte horietan, aita ezkondu egin zen eta hiru seme-alaba izan zituen; guri egokitu zitzaigun proiektu berri hura partekatu eta bizitzea. Eta, nahi hura errealitate bihurtu zen. Okindegi berri ireki zen, hiru metroko labe birakaria zuena, Arnaiz markakoa. Labe hura, garai hartan, luxu bat zen. Bertan egosten zen ogia benetako artisau ogiaren adibide garbia zen eta, gaur ere, hala izaten jarraitzen du”* -Javier Altunak, Ogiberri SLko bazkideak.

Hurrengo belaunaldia laster hasi zen familiaren negozioan lanean. Javier Altunak Jose aitarekin ikasi zuen okin izaten. Seme zaharrena izanik, Donostian ikasi zuen, hamabost urtera arte. Eskola amaitu ondoren, okindegian hasi behar izan zuen lanean, oso zaila baitzen lanbide horretan aritu nahi zuten langileak aurkitzea. Garai hartan, oso zaila zen okindegirako langileak aurkitzea. Izan ere, okinek egunez okindegian lan egiten zuten eta, gauetz, ogia egiten zuten. Gainera, goizean ogia banatu egin behar izaten zenez, lanaldia luzea izaten zen.

- *“Lanbidea ez zen oso erakargarria: ordu asko egin behar ziren lan, gauetan eta jaiegunetan ere bai. Garai zailak izan ziren, enpresa berri asko ari ziren inguruan sortzen, eta zortzi orduko lanaldia eta guk eskaintzen genituenak baino askoz ere baldintza erakargarriak eskaintzen zituzten. Hala eta guztiz ere, poliki-poliki, eta ahalegin handiz, zailtasunak gainditu genituen eta enpresa gero eta eramangarriagoa eta duinagoa eraikitzen joan ginen.” - Javier Altuna, Ogiberri SLko bazkidea.*

Lehenengo urte haietan, Ogiberrik Amezketa inguruko herrietan saltzea zuen helburu eta artisau produktuak eskaintzen zituen. Aitaren ondoan lanean aritu zen urteetan, Javier Altunak etengabe ikasi zituen gauza berriak. Artisau ogia prestatzeko lanbidea ez ezik, enpresa kudeatzeko gakoak ere ikasi zituen, bezeroetako bakoitza zaintzean oinarritutakoak.

1980ko hamarkadaren hasieran, Javierren espiritu ekintzaileak negozioa hedatzera eramane zuen. Ordura arte, inguruko herrietan saltzen zuten, oso merkatu mugatua. Hirira joateko ordua iritsi zen. Asmo hori Pariseko azoka baterako bidaian etorri zitzaion burura, *Reven* enpresak aurkezten zituen labe berri batzuk ikustera joan zenean. Bidaiak ilusioz eta asmo handiz bete zuen Javier Altuna gaztea, eta aurrera egitea erabaki zuen, seniderik gabe. Bidaia hartan, ideia berriz gainera, makinaren bat ere erosi zuen. Aurrerapen teknologiko horiek ogia egiteko prozesua hobetzeko aukera emango zioten. Buruan, erabakia argi zuen: Amezketako okindegia ondoan, beste asko iritsiko ziren. Proiektuan urte askotako lanaren aurrezki guztiak inbertitu zituen eta, horrela, lehenengo lantegia ireki zuen Zarautzen. Zortea aldeko izan zuen; izan ere, okindegia ireki zuen egunean bertan ogiaren prezioa liberalizatu egin zen, ordura arteko prezio politikoa baztertuta.

- *“Oraindik gogoan ditut sortu ziren ilarak. Arrakasta erabatekoa izan zen. Kalitatea zen gure ikurra eta, horregatik, atak bakarrik irekitzen ziren. Bigarren lantegia Donostian ireki genuen. Izugarritzko berritasuna izan zen. Ogiaren boutiquea zen, bertan ogi egin berria saltzen genuen, ordura arte Gipuzkoan ezezaguna zenaz” – Javier Altuna, Ogiberri SLko bazkidea.*

Denda horren ondoren etorri ziren Zumaikoa, Oriokoa,... Horixe izan zen gaur ezagutzen dugun Ogiberriren hasiera. Ogiaren artisau den familia batek zuzendutako enpresa da Ogiberri, merkatu zailean lehiatzen dena, ekiteari eta berritzeari utzi gabe. Lehen mailako kalitateko artisau produktua eskaintzen du, egunero-egunero kontu handiz zaintzen dutena, dakiten eta duten onena eskainiz.

Lantegiak: Ogiberriren bihotza

Egunean ogitan 14.000 kilo irin erabiliz eta gozogintzan egunean 1.000 kilo eginez, Ogiberri Gipuzkoako lurraldean dimentsio eta nabarmentasun handiko familia enpresa bihurtu da. Hirurogei ogi mota baino gehiago eskaintzen ditu.

1. taula. Ogiberri SLren zenbakiak

	2012
Langileen kopurua	1.000
-lantaldean	363
- laguntzaileak	637
Denda kopurua	300
-berek	40
- frankizian	260
Ogi ekoizpena (irin kiloak)	14.000
Gozogintzako ekoizpena (irin kiloak)	1.000

Iturria: Ogiberri SL

Ogiberriren bihotza lantegietan dago. Horiek dira ekoizpen guneak eta bertatik bultzatzen da enpresaren jarduera. Gaur egun, Ogiberri 6 lantegi ditu: Amezketakoa, hiru Lezo inguruan, beste bat Zarautzen eta, azkena, Arrasaten. Guztiak Altuna familiaren begirada adituaren zuzeneko kontrolpean daude, bertatik bertara zaintzen baitu produktuen kalitatea.

Prozesu horretan, irina erostea garrantzitsua da. Ogiberrik egunean 15.000 kilo irin kontsumitzen ditu. Nolanahi ere, Ogiberri produktuen balio erantsia ogia egiteko prozesuan dago. Prozesu hori automatizatuta dago, baina okinaren eskua beharrezkoa da orea prestatzen amaitzeko, orea ebakitzeko eta ogiari forma berezia emateko. Eta Javierrek eta bere bi semeek, Jose Marik eta Jose Javierrek, egunero egiten dute lan lantegietan, artisau produktu horien elaborazio prozesua zuzenean gainbegiratzen.

2. taula. Ogia egiteko prozesua Ogiberrin

1. Hartzigarriaren aurrekoa prestatzea, ore amarentzat legami naturala erabilia edo *poolish*, biga edo esponjarentzat legami komertziala erabilia. Orea pausatzen uztea, heltze egokia lortu arte.
2. Orea oragailuan oratzea, glutenaren garapen puntu egokira iritsi arte.
3. Orea pausatzen uztea.
4. Orea zatitzea piezak osatzen hasteko, pisua eta lortu nahi den forma kontuan hartuta.
5. Orea hartitzea: legamiak sortutako gasa orearen barruan harrapatuta gelditzen da eta horrek ogiari berezko bolumena eta testura ematen dizkio.
6. Orea ebakitzea.
7. Orea labera eramatea.

Iturria: Geuk sortua, www.elclubdelpan.com webguneko informazioa oinarri hartuta.

Gaur egun, ogia egiteko prozesua, neurri batean, automatizatuta dago. Horregatik, ez da okinaren eskurik behar prozesuaren urratsetako askotan. Baina, hala eta guztiz ere, Ogiberrin, oratzeko, hartitzeko eta forma emateko faseak ez dira batere aldatu, artisau modura egiten dira. Beste bereizgarri bat hartitze denbora da: kalitatezko ogia lortzeko ez da hartitze denbora luzea behar. Hain zuzen ere, Ogiberrik oreka paregabea lortu du ekoizpen bolumen garrantzitsuaren eta artisau erako elaborazio prozesuaren artean. Ez du industria enpresen dimentsio eta kosturik, baina ogia egiteko prozesuan, automatizazioaren mugaraino iritsi dira, familiak artisauaren eskua nabaritzen nahi baitu.

- *“Ogiberrin, pastel guztiak, tarta guztiak eskuz egiten dira. Ogiaren orea egiteko, ore bolatxo txiki bat hartu behar da: okinak ore hori landu egingo du eta dagokion forma eta berezitasuna emango dio. Erretiluan jarrita, orea pausatu egingo da. Hartzitu ondoren, ebaki egingo dugu eta labean sartuko. Prozesu industrializatuetan, ogia ez da ukitzen. Baina guk ez dugu gure produktuak horrela egitea nahi. Ogiberri okinen familia da eta hori ez da aldatu”* - Ricardo Postigo, Ogiberriko gerentea.

Produktuarekiko hurbiltasuna, nazioarteko azoketan parte hartzea eta okin bokazioa dira Javier, Jose Mari eta Jose Javierren inspirazio iturriak. Ildo horretatik, Ogiberri azkenaldian merkatuan jarri dituen ogi berrietako batzuk, jatorri ogia, alga ogia, eta abar, Jose Mari proposatu ditu. Javierrek ere parte hartze aktiboa du berrikuntza prozesuetan. Horren adibide, orain dela gutxi arto ogia sortu dute, Ogiberri gaur egun dituen hirurogei ogi baino gehiagori eransteko.

Helburua da gaur egungo bidetik jarraitzea, produktuetan berrituz, eta ogi berriak sortuz, produktu naturalen bermearekin. Arrazoi horregatik, enpresaren lerro berritzaile garrantzitsuenetako bat "Osasun" lerroa da: "Osasun Ogia", "Errota Ogia", "Zuntz berdeko ogia" eta opildegi integrala hartzen ditu barne.

- *“Denborak erakutsi digu lan ona egiteko ezinbestekoa dela giza talde on bat, ahalegin eta debozioz arituko dena. Gure helburua bezeroekiko hurbiltasuna ez galtzea da eta, horretarako, garrantzitsua da lanbidea maite duten pertsonekin lan egitea; lanbide polita baina sakrifizio handikoa, zalantzarik gabe. Denda bakoitza lehenengoa izango balitz bezala hartzea da gure arrakastaren sekretua”* - Javier Altuna, Ogiberri SLko bazkidea.

Etkez etxeko banaketatik okindegi-kafetegira

Ogiberriren lantegietatik ateratzen diren ogiak, opilak eta gozoak egunero banatzen dira hirurehun denda ingurutara, nagusiki Gipuzkoa, Nafarroa eta Frantziako merkaturietan saltzeko. Denda horietatik berrogei inguru enpresaren jabetzakoak dira.

Gaur denda ezinbestekotzat hartzen da ogia banatzeko, baina ogiaren banaketak bilakaera luzea izan duela aipatu behar da. Hasieran, ogia bizikletan banatzen zen: alde bakoitzean otarre txirikordatu bat jartzen zitzaion, ogiz betea. Aurrerago, bizikletaren ordez 'orga' txiki bat erabiltzen hasi ziren eta, horrela, Javierren aita Alegiaraino iristen zen ogia banatzera.

Ekoizpen ahalmena handitu zenean, orgatxoaren ordez motoa erabiltzen hasi ziren, eta Amezketako ogia Tolosalde osoan banatzen zuten. Merkatua zabaldu nahian, familiak Ford T Touring bat erosi zuen, Ameriketako Estatu Batuetatik ekarria. Garai hartan, ez zen horrelako ibilgailurik Amezketan. Gidatzen ere ez zekien jende askok. Lehenengo zailtasunak gaindituta, ogia banatzeko erabiltzen hasi ziren.

Ez zen erraza izan ogia etxean goizero jasotzetik ogia erostera auzoko dendara atera behar izatera igarotzea. Garai hartan, dendek ogia saltzen zuten, baina ez zuten laberik eta ez zuten bestelako zerbitzurik eskaintzen. Horregatik, Ogiberrik Donostian ireki zuen dendak berrikuntza handi bat ekarri zuen: labea zuen bertan. Ogia egin berritan erostea, bero-beroa, asko estimatzen zen orain dela hogeita hamar urte. Oraindik ere gogoan dituzte dendaren atean sortzen ziren "ilarak"...

Bilakaera horretan, aitzindari izan da Altuna familia. Urtero ireki ditu denda berriak. Horrela, gaur egun, Ogiberri denden sarea zabala da. Nagusiki Gipuzkoan du presentzia, hiru eremu handitan:

- Lezo-Irun-Donostia: dendak Donostian, Hondarribian, Irunen, Erreterian, Lesakan, Donezteben,...
- Tolosa-Amezketan: dendak Lasarten, Andoainen, Tolosan, Villabonan, Iruran, Amezketan, Alegian,...
- Zarautz-Durango: dendak Orion, Zarautzen, Durangon, Eibarren, Elgoibarren, Arrasaten,...

Nolanahi ere, Ogiberriren denda guztiak ez dira berdinak. Frankizia moduko dendetan, ogia saltzeaz gainera, kafetegia ere bada. Horrela, opilek edo gozogintzako produktuek garrantzi handiagoa dute, dendak bezeroei eskaintza erakargarria egiteko. Aitzitik, enpresaren beraren dendetan, produktu izarra ogia da, eta frankizietan baino ogi mota gehiago eskaintzen dituzte. Ogiberri dendetan xehetasunik txikiena ere zaintzen da. Zalantzarik gabe, Ogiberri artisau ogiaren erakusleihen bikainena dira.

Urteek aurrera egin ahala, dendak ere etengabe joan dira aldatzen. Hasieran, herri txikietan, Ogiberri kafetegia etxeko andreak eta emakumeak elkartzeko toki aproposa izan da sarritan, tabernara nagusiki gizonak joaten baitziren. Hala ere, azken urteetan gizon gehiago ikusten dira kafetegi-okindegietan, baita Ogiberrirenetan ere. Horrek merkatuaren potentziala zabaltzen du, egoki asmatzen bada gizonetzkoen merkatuaren ezaugarriak dendetan eta denden eskaintzan kontuan hartzen.

Aniztasuna, ordez, ez da soilik genero kontua. Izan ere, gustuak eta lurraldeak ere askotarikoak dira. Hain zuzen ere, enpresaren presentzia ez da Gipuzkoa, Bizkaia eta Nafarroara mugatzen. Enpresaburuen familia hau munduko herrialde zorrotzenetako batean sartu da, tradizio eta hezkuntza maila handiko herrialde batean: Frantzia. “Baguette” ogiaren sortzaileak eta munduko sukaldaritza eta gozogintzako maisuak gaur egun Ogiberri enpresaren bezeroak dira, Frantziako hego-mendebaldera zabaldu baita.

Frantzia zabaltzeko, Nafarroako hegoalderako jarraitu duten eredia errepikatu dute eta, horrela, hotz ganbera batetik banatzen dituzte ogiak Frantziako merkatura, Ogiberri dendek eta azalera handien bidez. Hori egin ahal izateko, funtsezkoak dira hotz ganberak; enpresaren "birikak" direla esan dezakegu, aukera ematen baitie geografikoki hedatzeko, lantegietan egindako produktuaren kalitateari uko egin gabe. Dendez gainera, Ogiberri hiru hotz ganbera ditu eta beren lantegietatik urrunago dauden lurraldeetan baneratzeko aukera ematen dio horrek.

Enpresa urratsez urrats ari da hazten, poliki-poliki. Lantaldea egonkorra izanik, Ogiberri urtero salmenten % 5-6ko hazkundera du. Hazkunde politika ordenatua jarraitzen du, beraz, eta arriskua kontrolpean du, ez baitio uko egin nahi enpresaren ikur den kalitateari. Merkatuaren hazkundera kalitatezko ekoizpenarekin erantzun nahi dio, horixe baita enpresaren arrakastaren gakoa. Hain zuzen ere, gaur egun ekoizten duten guztia “dagoeneko salduta dago”. Halaxe dio Ricardo Postigo Ogiberriko gerenteak.

Altunatarrak edo okin enpresaburuen familia

Ogia hainbat hitzekin lotzen dugu: labea, etxea, garia, beroa, janaria, saltsa, ogitartekoa, elikagaia, bizitza... Era berean, Ogiberri Javier Altunarekin lotu behar dugu. Javier Altuna okin enpresaburua da, Jose aitak Amezketa sortu zuen lehenengo okindegia nazioarteko enpresa handi bihurtu duena, eta gaur ogia egin eta Gipuzkoan, Bizkaian, Nafarroan eta Frantzia saltzen dabilena. Gizon ausarta eta ekintzailea da, bizitza osoan lanean tinko aritu dena, eta, oraindik ere, enpresaren gidaria. Lehenengo urratsetatik, Gerra Zibilaren urte ilun haietan, hiru belaunaldik eman diote jarraipena enpresari, gaur egun Euskal Autonomia Erkidegoan okintzaren sektorean erreferentzia bihurtu arte. Inperioa, ordea, oraindik ere estu lotuta dago sustraiekin eta jatorrizko balioekin.

- *“Gaur egun, gure familia osoa negozioaren zati da, bakoitzak bere maitasun osoa eskaintzen dio, egunez egun hobetzeko”* – dio Javier Altunak.

Ogiberri gerraostean sortu zen eta, horregatik, negozioa ez zen oso errentagarria izan lehenengo urteetan. Baina ogia beharrezko ondasuna zen eta, beste elikagai batzuen aldean, herritarrentzat merkeena; horregatik egin zuen aurrera familia negozioak. Pertseberantzia eta sakrifizioa familia enpresa askoren berezko balioak dira, baina, Ogiberriren kasuan, jarduerak berak ere berezko dituela esan genezake.

- *“Hasieran, astean hirurogeita hamar ordu egin behar ziren lan, larunbatak eta igandeak barne, eta ordaintzen zen soldata beste edozein lantegitan astean berrogeita zortzi ordu lan eginez lor zitekeenaren berdina zen”*. -Javier Altuna Ogiberri SLko bazkidea.

Horregatik, hain zuzen ere, Altuna familiak Ogiberrin duen egitekoa ezin da ulertu sektore inguruneaz jabetu gabe. Okintzako lehenengo enpresak familia enpresak dira, okin artisaubatek sortutakoak eta, ondoren, tokian edo eskualdean garatzen direnak. Horregatik, sektore honetan, sakrifizio handitara ohituta dauden okinak aurkituko ditugu, beren bizitza behar-beharrezkoa den produktu baten inguruan, ogiaren inguruan, egin dutenak. Negozio honen jarduera nagusia gauzez egiten da, asteko eta urteko egun guztietan, eta, gainera, produktu industrializatu batekin lehian.

Horregatik, zaila da jarduera tradizional honekin jarraitzeko prest dauden belaunaldi berriak aurkitzea.

Beraz, edozein enpresaren gorabeherez gainera, sektore honetan, enpresek beste arazo bati ere egin behar diote aurre: belaunaldien arteko jarraitutasunari. Hain zuzen ere, ondorengotza da Ogiberriren lehiakide askoren arazo nagusia, enpresak etorkizunik gabe ikusten baitituzte. Egoera horren aurrean, bi aukera dituzte: negozioa utzi edo ogi industrializatuaren eremura eraman.

Altuna familiaren kasuan, belaunaldi aldaketa bermatuta dago. Javier Altunaren bi seme bikiak, Jose Mari eta Jose Javier, hamalau urte zituztenetik, enpresan ari dira lanean, eta gaur egun enpresaren eguneroko jardueren eta erabaki estrategikoen arduradunak dira. Jose Mari Lezoko eta Arrasateko lantegien ekoizpenaz arduratzen da, baita Lezoko gozogintza lantegiaz ere. Jose Javierrek Zarautz inguruko lantegien ardura du. Hogeita hamar urte baino gehiagoko ibilbidea dute biek proiektu honetan eta negozioan murgilduta daude, buru-belarri, Javier aitak egiten duen bezala.

Javier ere negozioaren eguneroko jardunean ari da, Lezon, Iturriko lantegian. Bertatik kontrolatzen eta gainbegiratzen ditu enpresaren erabaki estrategiko guztiak, bi semeekin eta Ricardo Postigo enpresako gerentearekin batera. Jose Marik aitaren antz handia du eta pasioz bizi du okintza. Egunero, goizaldeko hiruretan hurbiltzen da lantegira eta eguneroko lana zuzentzen eta antolatzen du. Jose Javier bikiak ere halaxe egiten du, Zarauzko lantegian. Lantalde txiki horrek, Javier Altuna buru duela, Amezketako okindegia artisau ogiaren enpresa handi bat bihurtu du.

Ogiberriren laguntzaileak

Lanbidearen eta enpresaren ezaugarriek –okinaren intentsitate handiko lanak, maisuaren lantegietako presentziak, eta artisau ogiaren enpresa honen dimentsioak, zehazki– behar-beharrezko egin dute konfiantzazko beste pertsona batzuek ere proiektuan laguntzea, enpresa egoki kudeatu ahal izateko. Enpresa hedatzen hasi zenean, Javier Altunak talde txikia zuen inguruan: Ricardo Postigo, Javierrekin batera, Tolosako ekoizpen lantegiaz arduratzen zen, eta Javier Urretavizcaya, Lezoko lantegitik enpresaren salmentez arduratzen zen.

- *“Lan ona aurrera eramateko giza talde on bat behar da, lanean ahaleginduko dena eta duen guztia emango duena. Gure helburua da bezeroekiko hurbiltasuna ez galtzea, eta horretarako, lanbidea maite duten pertsonak behar ditugu gurekin”* -Javier Altuna, Ogiberri SLko bazkidea.

Gaur egun, laguntzaile talde horren lekua Ricardo Postigok hartu du, Ogiberriko gerenteak. Enpresara egokitzeko eta elkar ezagutzeko denbora baten ondoren, Ricardo Postigoren eta Altuna familiaren arteko harremana sendoa da eta ongi moldatzen dira elkarrekin. Ricardo, Javier Altunak eta haren bi semeek osatzen dute negozioaren muina kontrolatzen duen taldea.

- *“Altunatarrek eskuzabalak dira, erraz partekatzen dute dena. Karisma handikoak dira eta familiakoa izango bazina bezala sentiarazten zaituzte. Finantzen kudeaketa eta enpresa irizpidea ekartzen ditut nik, baina ez naiz sartzen okintzari lotutako gaietan, haiek dira adituak”* -Ricardo Postigo, Ogiberriko gerentea.

Gerentearen inplikazio zintzoak toki esanguratsua eman dio familiaren eta enpresaren arteko muga lausoetan. Horregatik, Ricardoren iritzia errespetuz entzun eta aztertzen dute familian.

Ricardok Lanaldi luzea du eta, errelebo lasterketa baten moduan, gauez lan egiten duten senitartekoen lekukoa hartzeko eta haiei berriro lekukoa itzultzeko dago antolatuta. Egunero, goizeko bileran, lantegietako gorabeherak aztertzen dituzte, Ricardok, eguneroko kudeaketaz arduratzerakoan, egunean zehar gertatzen den edozein egoerari erantzun ahal izateko. Bazkalordua izaten da, sarritan, Altuna familia eta gerentea elkartzeko unea. Negozioaren bilakaeraren inguruko informazio eguneratua partekatzen dute orduan. Gainera, sarri askotan, egunaren amaieran, berriro ere elkartu egiten dira, egunean zehar gertatutakoaz hitz egiteko. Horrek guztiak ahalbidetzen du enpresaren egunerokotasuna oso ongi ezagutzea eta hurbiletik kudeatzea, kontuan hartuta enpresak ez duela ekoizpena inongo momentutan eteten, eta bere erronka nagusia dela ogiak eta pastelak garaiz banatzea jendearentzako irekita dituzten establezimendu guztietan.

Enpresa, datu ekonomikoei eta langileen kopuruari begiratuta, handien artean sailkatuko genuke, baina enpresa txiki eta ertainen kontrolarekin eta mimoarekin kudeatzen da.

- *“Enpresa txiki bat da, eta eragiketa bakoitza zorrotz kontrolatzen da. Ez da bilera formalik egiten, ez da onarpen formalik behar, konfiantza maila handia da oinarria. Gure arteko harremana oso estua da, erabakiak lauron artean hartzen ditugu. Altuna familiak ogia du bizibide, baina taldea sortzen badakite. Zalantzarik gabe, eskakizun maila oso handia da, baina egia da lanean gozatu egiten dugula.”* - Ricardo Postigo, gerentea.

Baina Ogiberriren laguntzaileak ez dira soilik zuzendaritza taldeko kideak. Laguntzaileztat dituzte, halaber, enpresako gainerako langileak, baita autonomoak ere, enpresaren markan eta produktueta konfiantza osoa jartzen dutenak, merkatuan zuzenean saltzeko. Horregatik, enpresak garrantzi handia ematen dio langileak – kontratatuak eta autonomoak– hautatu eta prestatzeari. Langile horien ardura izango da Ogiberriren produktu naturalak hedatzen laguntzea eta, aldi berean, beren dendak kudeatzea, norberaren nortasunarekin bat.

Ogiberriren etorkizuna

Familia enpresaburuak negozioan egiten dituen berrinbertsioak oso handiak dira. Horrek enpresari egonkortasun handia ematen dio eta, finantza ikuspegitik, lasaitasuna. Horregatik, finantza erakundeek konfiantza handia dute enpresarengan eta prest daude familiari hazkunde proiektu berrietan laguntzeko. Proiektu horiek urtean bost milioi euro inguruko inbertsioak eskatzen dituzte, batez beste sei-zazpi denda berri irekitzeko.

Establezimenduen hazkundera, ordea, ez da soilik kuantitatiboa izan. Izan ere, gaur egun, okindegietako askok, ogi egin berria saltzeaz gainera, kafetegia ere badute. Denda batzuek, gainera, *delicatessen* produktuak ere saltzen dituzte, eskaintza osatzeko. Ogiberrik ogiaren artisau izaeraren aldeko apustua egin du eta jatorrietara itzultzea bultzatzen du. Ildo horretatik, okin bat aritzen da okindegietan ogia egiten.

Etorkizuneko helburuei dagokienez, familiak denda gehiago ireki nahi ditu dagoeneko Ogiberrik ezagunak dituen lurraldeetan. Esate baterako, Frantzian, Altuna familiaren enpresak hasierako urratsak besterik ez ditu egin:

- *“Frantziarrek asko estimatzen dute kalitatea, horregatik, guretzat norako zoragarria da, okin artisautzat baitugu geure burua. Zailena hastea da, baina hori egin dugu jada. Haiengandik asko ikasi dugu; okintza eskolak dituzte eta horregatik, gure lehiakideak bertako okinak dira, ogi bikaina egiten baitute. Baina gure merkatu hobia haiena baino handiagoa da eta bide horretatik egin dezakegu aurrera etorkizunean...”* – dio Ricargo Postigok, Ogiberriko gerenteak.

Ildo horretatik, alde zuzenetik erabakitzen da non ireki denda berriak, baina ez dira bazterrean uzten bidean sor daitezkeen aukerak, kokaleku interesgarrietan dauden lokalak hartzeko badira:

- *“Dendak irekitzen ari ez banaiz, iruditzen zait ez naizela lanean ari”* – dio Jose M^a Altunak.

2012ko abenduan, Route 33 Gourmet ogiaren museoa ireki zen Alegian, enpresaren bandera ontzia. Aisiarako gune estalia da; ogiaren historiari buruzko museo bat du, Altuna familiaren material etnografikoa erakusgai duena; jatetxe bat, txiki park bat eta *delicatessen* produktuen eremu bat.

Museo etnografikoa goiko solairuan dago, eta lekuaren erakargarri handienetako bat da. Ogiaren historia kontatzen da bertan, historiaurretik hasi eta XXI. mendera arte. Hainbat panel daude, irudiz hornituak, ogiari lotutako pasadizoekin, eta bertako historiari ere egiten zaio erreferentzia. Gainera, ikus-entzunezko bat ere ikus daiteke, Euskadin ogiaren historia ezagutzeko. Bertako material etnografikoa ere ikus daiteke, hainbat gairi lotuta: zerealen historia, eta ogia egiteko prozesuak: zerealaren uzta jasotzea, ehotzea, ogia egitea, laberatzea eta saltzea. Jatetxean kalitatezko janari lasterra saltzen da, Gipuzkoako produktu tradizionalekin batera. Lukas Gourmet eremuak, Ogiberri taldearekin elkarlanean, *delicatessen* produktuak eskaintzen ditu, eksklusiboak eta kalitatezkoak.

- *“Museorako sarrera doanekoa da. Gainera, bisita hitzartuak egiten dira ikastetxeekin eta interesa duten bestelako taldeekin”* – dio Gorka Garmendiak, Ogiberriko komunikazio zuzendariak.

Zergatik museo pribatu bat? Zergatik denda sare bat, asko jabetzan gainera, lurralde osoko herrietan zehar, ogi eta gozogintzako produktu asko eskaintzeko, goxo apainduta? Erantzuna ez da arrazoi ekonomikoei begiratuta emateko modukoa. Beste zerbait ere bada... Ogiberrik topagune bat eskaintzen du herrietan, eta ingurua biziberritzeko bidea ere ematen du zenbaitetan. Horixe gertatzen da, esate baterako, museo dagoen inguruan: museoaren erakargarritasunari esker, ingurua biziberritzea lortu da. Horrela, kalitatezko topaguneak sortzen dira, gizarte aberastasunaren iturri, guztiontzat.

Familia enpresaburuaren konpromisoa agerikoa da ekonomia jarduerari begiratzen badiogu: enpresak 363 langile ditu nominan eta beste zazpiehun pertsona ingururen lana eragiten du, hornitzaileak, autonomoak, dendariak... kontuan hartzen baditugu. Horiek guztiek osatzen dute Ogiberriren inguruan lan egiten dutenen multzoa. Laguntzaile horiekin dituzten harremanak estuak dira eta lerrokatuta daude. Horietako asko, gainera, bertako hornitzaileak dira, esate baterako, Salva labeen ekoizlea edo kartoi eta paperaren hornitzaileak. Guztiek elkarrekin egin dute aurrera, eta ez dute Ogiberrirekin duten harremana arriskuan jarri nahi, nahiz eta, koiuntura arrazoiengatik, ezin den ogiaren prezioa handitu.

- *“Komunikazio handia dugu hornitzaileekin. Gurekin batera hazten jarraitzea nahi dugu eta, oro har, ulertzen dute hiru urtez ogiaren prezioa igo gabe egon bagara, gainerako kostuak (elektrizitatea, erregaiak,...) igotzen ari direnean, haiek ere ahalegin txikiren bat egin behar dutela. Horregatik, kartoi eta plastikoen hornitzaileekin hitz egin dugu eta egoera ulertzen dute. Nahiago dute gurekin berme bat edukitzea, badakitelako leialak garela eta kosta egiten zaigula hornitzailez aldatzea. Ogiberrin, harreman horiek balio handikotzat ditugu eta haiei eutsi nahi diegu”*- Ricargo Postigo, gerentea.

Ekonomia esparrutik kanpo, Ogiberrik, 2013an, Herriarteko Pilota Txapelketa finantzatu du.

Baina familia enpresa enpresa bat baino gehiago da. Bere kultura eta sustraiak enpresari lotu dizkion familia batek gidatzen duen familia enpresa da. Horregatik, Ogiberrik lasai hartzen du arnasa. Javierren semeek aitaren okin bokazioari jarraitzen diote eta, horregatik, esan daiteke bigarren belaunalditik hirugarrenerako aldaketa jada egin dena. Akatsik gabeko oreka lortu dute okinaren artisau lanaren eta enpresa handien dimentsioaren artean. Halaxe dago jasota Javier Altunaren lau seme-alabek adostutako protokoloan, enpresa enpresaburuaren seme-alaben eskuetara igaroko baita.

- *“Nire egitekoa amaierara iristen ari da. Gauza bakarra nahiko nuke: nire ondorengo belaunaldiek eta iristen ari diren belaunaldi berriek ofizio zoragarri eta sakrifikatu hau nik bezainbeste maite izatea” - Javier Altunak.*