



## **REINER: familia enpresaburuaren epe luzeko konpromisoa**

Cristina Iturrioz eta Cristina Aragonek idatzitako kasua, Antonio Aranzabal Fundaziorako eta Deusto Business Schoolerako. Egileek eskerrak eman nahi dizkiote enpresari eta, bereziki, Maria Pilar Perez Reiner eta Javier Igarza Perezi proiektuan parte hartzeagatik. Kasuaren azken bertsioa 2014ko maiatzean onartu zen. Itzulpena: Itziar Navarro, Deustuko Unibertsitatea.

## Gipuzkoa, 1920ko hamarkadako urte ekintzaileak

1920ko hamarkadan, Gipuzkoa aukeren lurraldea zen atzerriko inbertsiogileentzat. Alemaniako familia asko, horien artean, Kellertarrak edo Niessendarrak, Gipuzkoako kostaldeko herrietan kokatu ziren garai hartan. Enpresaburu eta enpresa handi haien ondarea gaur egunera arte iritsi zaigu.

Berrogei urte bete berriak zituela, Ernest Reinerrek, Hausen-en (Alemanian) 1886an jaiotakoa, Gipuzkoan bizi zen lagun aleman baten gutuna jaso zuen, lurralde honetara etortzera animatuz, aukera berrien bila. Ernest izatez oso ekintzailea eta indartsua zen, bai gorputz aldetik eta bai buru aldetik, eta gutun hark bere etorkizunerako bidea erakusten ziola iruditu zitzaion. Gipuzkoa etorri zen, aukerak aztertzea, emaztea eta lau seme-alabak Alemanian utzita. Urte horretan bertan, 1927an, enpresa bat sortu zuen, bertako bazkide baten laguntzaz eta San Sebastian Bankuak eman zion maileguaz baliatuz.

1927an, Emma Reiner Debara iritsi zenean, Ernest lantegiaren behin betiko kokapenaren bila ari zen. Lantegia eta familiaren etxea non kokatu aztertzen ari zirela, Debako parajeek liluratuta utzi zuten Emma. Horregatik, emazteak erabaki zuen enpresa eta familiaren etxea non kokatuko ziren: lantegia Deba itsasadarraren ondoan kokatu zuten eta familiaren etxea ere eraikin berean jarri zuten. Horixe izan zen lantegiaren egoitza 2003ra arte.

### 1. irudia. Ernest Reiner jauna, Emma bere emaztea eta beraien lagun bat, eta atzealdean enpresa Deba ibaiaren ertzean



Iturria: Reiner

Baina enpresaren ibilbidea ez zen batere erraza izan. Eraiki berritan, 1932an, lantegia eta familiaren etxea erre egin ziren. Familiak zuen guztia galdu zuen eta hutsetik hasi behar izan zuten berriro. Eskasia handiko garaia izan zen: oinarritzko baliabide asko falta ziren eta baldintza horietan ekoiztea balentria bat zen. Garaiko zorrotasuna, seriotasuna eta herstura arlo guztietan nabaritzen ziren.

Gerraren hasiera kolpe gogorra izan zen herri osoarentzat. Hala ere, familiak lantegia berreraiki eta negozioari eutsi ahal izan zion, ahalegin handiz. Horretarako, behar-beharrezko produktuak ekoizten jardun ziren. Gabezia handiko urteak izan ziren, zalantzarik gabe.

## Reiner, enpresaburuen historia

Reiner Industria Plastikoen sortzailea, Ernest Reiner, enpresaren arduradun nagusia izan zen, erretiro adina iritsi zitzaion arte. Orduan, Elsbeth alabaren senarrak, Angel Perezek, hartu zuen negozioan aitagarrebaren tokia. Hala ere, Ernest ez zen geldirik egotekoa eta, Reinerretik urrun, Errioxara joan zen bizitzera. Bizitza lasaia eraman orde, ekimen berriei ekin zien buru-belarri, besteak beste, etxebizitzan sustapenean edo ardoen eta likoreen sektorean. Aita hil zenean, 1963an, familiaren ondarea banatu egin zen, eta Reiner Elsbethen esku geratu zen.

Elsbeth Reiner senar-emazteen alabetako bat zen. Alemanian jaio zen, eta Angel Perezekin ezkondu zen. Angel merkataritzako irakaslea zen, ekintzailea eta langile nekazina. Hasierahasieratik sartu zen familiaren negozioan, eta Ernesten konfiantza irabazi zuen. Horregatik, suhiaren esku utzi zuen negozioaren zuzendaritza. “Angel, ni baino alemaniarra goa dirudizu” – leporatzen zion zenbaitetan enpresaren sortzaileak. Biak ala biak enpresaburu ausartak izan ziren, arriskuak hartzen zituztenak. Angel Perez jatorri xumekoa zen, baina antolatua, borrokalari nekazina eta diziplina handikoa. Reinerren arduradun nagusia izan zen 1950etik 2000. urtera arte.

- *“Bai aitona eta bai aita enpresatik azkenak ateratzen ziren egunero. Odolean zeramatzen, lantegia beren bizitza zen”* –dio Maria Pilar Perez Reinerrek.

Elsbeth Reiner eta Angel Perez senar-emazteek hiru seme-alaba izan zituzten: Maria Pilar, Rosa Maria eta Angel Mari, enpresaren hirugarren belaunaldia osatzen dutenak. Aitak ahaleginak eginda ere, bi alabetako inork ez zuen Reiner Industria Plastikoetan lanean hasi nahi izan, eta nork bere lanbide jarduera bilatu zuen, enpresatik kanpo. Semeak, Angel Marik, urte batzuetan egin zuen lan enpresan. Baina, laurogeiko hamarkadan, enpresa utzi eta familiaren beste enpresa bat zuzentzera joan zen Burgosera. Horrenbestez, hirugarren belaunaldi honek Reiner enpresaren kudeaketan eta zuzendaritzan ez zuen egiteko garrantzitsurik izan. Baina ezinbestekoa izan zen belaunaldi aldaketarako garaian.

Angelek enpresaren zuzendaritzan egin zituen azken urteetan, ondorengotzaren inguruko kezka nagusitu zen, ez baitzen behar bezala planifikatu. Hainbat ahalegin egin ziren familiaz kanpoko profesionalak kontratatuz, baina haien zuzentzeko estiloa ez zettorren bat enpresa proiektuarekin eta, horrenbestez, urte luzez, Reinerrek lidergo falta nabarmena izan zuen. Angelen ondoren, inor ez zegoen prest negozioaren ardura bere gain hartzeko. Zortzi bilobak oraindik ere oso gazteak ziren, nahiz eta zaharrenak, Javierrek, Maria Pilarren semeak, negozioan lan egiten zuen 1997az geroztik. Angelek, urte luzez negozioaren buru izan zenak, ez zuen lortu bere ondorengotza planifikatzea, ez enpresaren zuzendaritzan eta ez enpresaren gobernuan.

Angel gaixotu zenean, zalantzan jarri zen enpresaren jarraipena. Eta hirugarren belaunaldiak, hainbat urtez enpresatik urrun ibili zenak, enpresaren erantzukizuna bere gain hartu beharrean ikusi zuen bere burua, enpresak laurogeita hamar familiari ematen baitzien lana eta, horrenbestez, bizimodua.

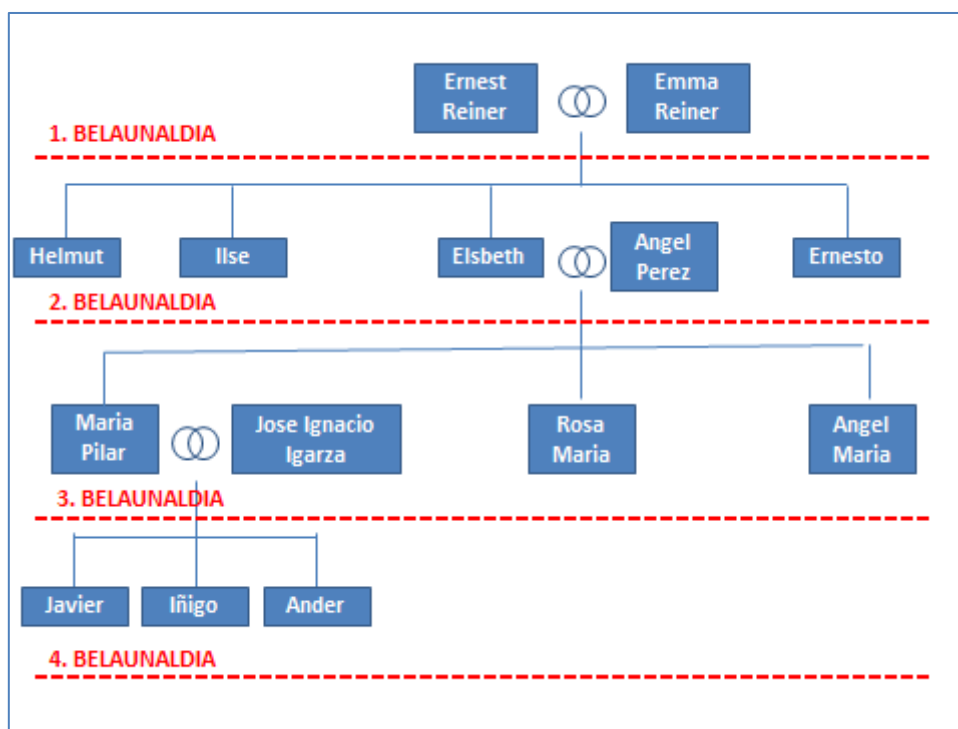
- *“Langileekiko erantzukizunak eraman gintuen erabaki hori hartzera. Prestakuntzadun pertsonak ziren eta urteak zeramatzaten enpresan lanean. Ezin nien hori egin”* –dio Maria Pilar Perez Reinerrek.

Egoera horren aurrean, Angelen alaba zaharrenak, Maria Pilarrek, negozioaren ardura hartzea erabaki zuen. Horrela, funtsezko egitekoa izango du Reinerren etorkizunean. Maria Pilar irakasle zen ogibidez, beraz, bere lanak ez zuen inolako loturarik negozioarekin; hala ere, bere aurrekoen jarduerari eustea erabaki zuen. Enpresak ezinbestekoa zuen lidergoa, norabide argi bat zehazteko. Baina une horretan ez zuen enpresa zuzentzeko pertsona egokirik.

Egoerari berez zegozkion arriskuak bere eginda, 2002an Maria Pilarrek enpresaren zuzendaritza Javier Igarza seme zaharrenaren eskuetan utzi zuen. Horrela, Reiner Industriari familiaren laugarren belaunaldiaren eskuetara igaro zen.

- *“Javier beti izan da zentzu handiko pertsona. 1997az geroztik ari zen lanean enpresan, eta uste nuen enpresaren zuzendaritza hartu eta gai izango zela egoera zail hartatik ateratzeko. Asmatu nuen, halaxe gertatu baita”* –Maria Pilar Perez Reinerrek.

## 2. irudia. Reiner belaunaldiak



Iturria: Geuk sortua, Reinerrek emandako informaziotik abiatuta

## Negoioaren bilakaera zortzi hamarkadetan

Laurogei urte baino gehiagoko ibilbidean, Reinerren bilakaerak zerikusi handia izan du gizartearen bilakaerarekin. Horregatik, enpresak ekoizten dituen produktuak aldatzen joan dira, gizartearen beharrak aldatu diren heinean.

Enpresak hamar urte zituen Espainian Gerra Zibilak eztanda egin zuenean. Urte horietan, eta baita gerra ostean ere, zailena ez zen saltzea, ekoiztea baizik. Espainian ez zegoen fabrikatzaile askorik, eta ekoizten zen guztia lehen mailako beharretarako produktuak ziren. Hortaz, lantegitik atera bezain laster saltzen ziren: xaboi ontziak, palankanak, iragazkiak, hortzetako eskuilak...

- *“Urte haietan, Reinerren ekoizpen ahalmena oso mugatua zen; lehengaia, urria; eta ekoizpen prozesua, artisau tankerakoa. Aste osoko ekoizpena orga bakarrean sartzen zitzaion gure birraitonari eta, horregatik, berehala saltzen zen”* dio Javier Igarza Perez Reinerreko zuzendari nagusiak.

Berrogeiko hamarkadaren amaiera aldera, behar-beharrezko produktu horietatik produktu konplikatueta igaro ziren eta, berrogeita hamarreko hamarkadan, jostailuak ere egiten hasi ziren. Jostailuak eskulan handia behar zuen, eskuz margotzen baitzen. Baina egoera gero eta zailagoa zen Reinerrentzat. 1960ko hamarkadan, lehia izugarri areagotu zen. Lehiakide nagusiak Valentziako jostailu ekoizleak ziren; lehiakorragoak ziren, eskulan merkeagoa ordaindu behar zutelako.

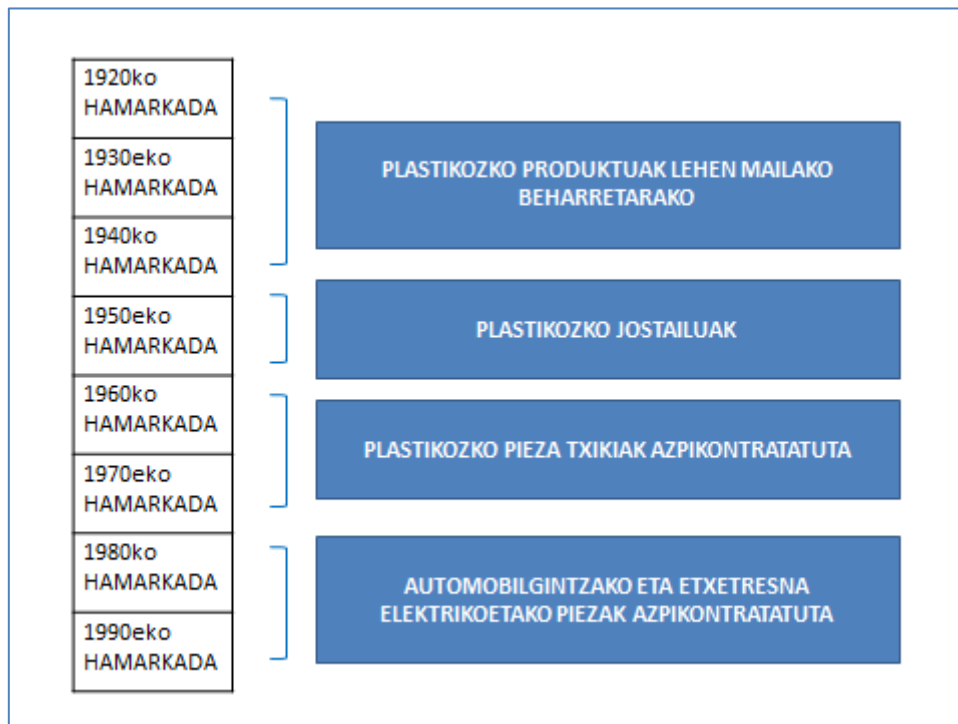
Paradigma aldaketa oso azkar gertatu zen: arazoa jada ez zen ekoiztea. Saltzea ez zen erraza urtesasoikotasun handiko sektore batean, aurkakotasuna gero eta handiagoa izanik. Egoera horretan, Reinerrek, azkenean, jostailuen ekoizpena baztertu egin zuen.

Baina, zein ziren Reinerren gaitasunak? Zertan oinarritzen zen bere jakintza? Zer zekiten egiten? Beren ibilbide osoan egiten zekitena eta egin zutena plastikoaren injekzio prozesuan oinarritzen zen. Ideia hori argi edukita eta Angel Perez enpresaren buru zela, Reiner azpikontrata izatera igaro zen, alegia, beste batzuen plastikozko piezak ekoizteko gaitasuna saltzen zuen eta, horrela, enkarguzko piezen ekoizle bihurtu zen. Urte haietan, enpresa ezagunek, besteak beste, Bianchi, Sigma, BH, GAC edo Avon Cosmetics-ek, utzi zuten Reinerren esku beren piezak egiteko lana. Ondoren, pieza horiek askotariko produktuetan txertatuko ziren: bizikletentzako aukietan, josteko makinetan, jostailuzko pianoetan, lasterketa autoetan...

Espainiara demokrazia iritsi zenean eta merkataritza askeari mugak ireki zitzaizkionean, egoera ekonomikoa guztiz aldatu zen. Nazioarteko lehiak eta merkataritza askeak eragin zuten sektore askok porrot egitea, oso denbora laburrean, nazioartean lehiakorrak ez zirelako. Horren ondorioz, Reiner bere ohiko bezerorik gabe gelditzen joan zen. Enpresak sektore horiei egiten zien fakturazioa izugarri jausi zen.

Berrito ere, Reinerrek egoerara egokitu behar izan zuen, eta garai hartan hazten ari ziren sektoreentzako piezak ekoizten hasi zen, besteak beste, etxetresna elektrikoetarako eta automobilgintzarako. Ap amortiguadores, Candy eta Fagor bihurtu ziren, beste enpresa batzuen artean, Reinerren bezero. 1980ko hamarkadaren amaieran, Reinerren negozioaren oinarriak lehengoa izaten jarraitzen zuen: plastikoaren injekzio gaitasuna bezeroen eskura jartzea. Baina, Reinerrek bezala, beste enpresa askok lan egiten zuten inguruan plastikoarekin. Orduan, zerk bereizten du Reiner gainerako enpresetatik? Horixe zen galdera gakoa mende berriaren hasieran.

### 3. irudia. Reiner enpresaren negozioaren bilakaera zortzi hamarkadetan



Iturria: Geuk sortua, Reinerrek emandako informaziotik abiatuta

## Negozio ahuldu bat oinordetzan

1990eko hamarkadaren lehenengo zatira arte, Reinerrek bizirik iraun ahal izan zuen azpikontratasta izanez, baina 1996tik aurrera, prezioen gaineko presioa jasanezina bihurtu zen eta Reinerren lehiakide askok porrot egin zuten. Reiner bere historia osoan oso dinamikoa izan zen: produktuei dagokionez, bilakaera bat izan zuen, eta sektore bezeroak eta merkatuak aldatu ahal izan zituen. Baina, azken urteetan, dinamismo hori moteldu egin zen.

Zuzendaritzari dagokionez, Angel zuzendaritza familia kanpoko hainbat profesionalen eskuetan uzten ahalegindu zen, baina haietako inor ez zuten guztiz egokitzat ikusi enpresarako. Ez ulertze horien arrazoiak askotarikoak izanik ere, oro har, desadostasunen arrazoi nagusia zen gerenteez ez zituztela partekatzen enpresaren balioak: zuhurtzia, umiltasuna, lana eta konpromisoa. Denbora gutxi irauten zuten enpresan, ikuspegiak oso desberdinak izanik, ezinezkoa baitzen irautea. Familiak gero eta zailagoa ikusten zuen Reinerren gerentziaren arazoa kanpoko profesional bat kontratatuta konpontzea.

Angel gaixotu zenean, enpresa oso egoera zailean zegoen. Egoerari irtenbide bat eman nahian, administrazio kontseiluaren bilera batean Javierri proposatu zitzaion enpresaren ardura nagusia hartzea. Negozioa saldu aurreko azken aukera zen.

- *Enpresan ez dakit zenbat gerente izan ditugu jada, eta ez dugu egokia aurkitzen. Zenbat gerente gehiago probatu beharko ditugu? Familiako norbaitek ardura hartu nahi ez badu, behintzat... eta une honetan erronka horri heltzeko gai den familiako kide bakarra Javier da. Javier, badakizu enpresa gaurko egoeran hartzea ez dela opari bat, inondik inora. Hala ere, onartuko al zenuke Reinerren buru jartzea? Ezetz esaten baduzu, ziur aski azkenean enpresa saldu beharko dugu..."* –esan zuen Maria Pilar Perez Reinerrek.

Egia zen. Javier Igarzak, Maria Pilar Perezen semeak, bost urte zeramatzan Reinerren lanean. Familiak eskatuta, enpresan lanean hasi zen, enpresa ikasketak amaitu berrian. Bost urte horietan, enpresa ezagutzeko aukera izan zuen, baina nagusiki administrazio izaerako lanak egitea eskatu zioten. Horregatik, ez zuen merkatua eta produktua hurbiletik ezagutzen, nahiz eta esparru hori gustuko izan.

2003an Maria Pilar Perezek enpresaren ardura bere gain hartzea erabaki zuenean, bere seme zaharrenari, Javierri, proposatu zion enpresaren zuzendaritzaz arduratzea, eta honek eskaria onartu egin zuen. Baina biek zekiten agindua ez zela erraza. Erronka bikoitza zen. Alde batetik, azken urteetan, enpresak eguneroko kudeaketa hartu zuen ardatz, baina ez zuen zuzendaritza estrategikorik; beste aldetik, aitona nortasun handikoa izanik, haren hutsuneak enpresan hutsune handia utzi zuen, estaltzeko zaila.

## Familia proiektuarekiko leialtasuna

Garai hartako gizarte eta enpresa inguruneak ez zuen laguntzen konpromisoak hartzen. Baina, enplegatu askoren eta euren familien inplikazioak, enpresaren ibilbide osoan hainbeste urteren ondoren lortutako aurrerapena galdu nahi ez izateak, lurraldearekin konpromisoak, eta enpresaburuaren irudiari balioa emateko nahiak eragozpenek baino pisu handiagoa izan zuten, azkenean.

- *"Pena handia ematen zidan pentsatzeak letxuga baratze bat izan gintezkeela berriro, enpresaz baliatuz, inguru honek aurrera egiteko gure hondar ale jarri ondoren"* – azpimarratzen du Javier Igarza Perez Reinerreko zuzendari nagusiak.

Javierrek lotura estua zuen enpresarekin, txiki-txikitatik. Izan ere, aste bukaeretan bazkaltzera aitona-amonen etxera joaten zen, baita uztaileko oporrak igarotzera ere, edo larunbatero lantegira hurbiltzen zen. Horregatik, modu naturalean, Javierrek Reinerreko zuzendaritza bere gain hartu zuen, Maria Pilar Perez Reiner amaren laguntzaz, administrazio kontseiluan.



Urte batzuetan, ikasketetan aurrera egin ahala, Javierren bi anaiak ere, Iñigo eta Ander, enpresan hasi ziren lanean, enpresako eta ingeniartzako unibertsitate ikasketak amaitu ondoren, hurrenez hurren. Bi anaiek Javierri lagundu zioten enpresako bere ibilbidearen lehenengo hiru urteetan. Iñigok batez ere merkataritza arloan laguntzen zion eta Anderrek, berriz, I+Gkoan. Laguntza hori oso egokia izan zen lehenengo urrats haietan, proiektuak familiaren indar guztia behar baitzuen. Baina, denborak aurrera egin ahala, anaietako bakoitzak bere lanbide ibilbideari heldu zion, beste enpresa proiektu batzuetan. Gaur, hortaz, Iñigo eta Ander beste enpresa batzuetan ari dira lanean.

Une horretatik aurrera, Javier gelditu zen Reinerren buru. Enpresak pertsona berriak kontratatu zituen. Gainera, enpresako konfiantzazko langileen babesak zalantzarik gabekoa izan zen. Langile horiek gero eta erantzukizun handiagoak hartuko dituzte negozioaren barruan. Horrela, Javierren inguruan, harekin batera eskuz esku lan egiten duten pertsonen komunitatea sortzea lortu da.

Enpresaren ibilbidea aintzatesteko, 2013an Gipuzkoako Merkataritza Ganberak Reinerri enpresa onenaren saria eman zion, "Gipuzkoako Enpresa" kategorian. Saria Gipuzkoan aberastasuna eta enplegua sortzen duten enpresei ematen zaie.

- *“Zalantzarik gabe, beharrezkoa zen Reinerren negozioaren kontzeptua berraztertzea. Baina hori ezinezkoa izango zen familiak, enpresaren jabe gisa, erantzukizunez jokatu izan ez balu gauzak gaizki zihozenean eta lantegiari eta enpleguei eusteko arriskuak hartu behar zirenean”* –dio Javier Igarza Perez Reinerreko zuzendari nagusiak.

## Laugarren belaunaldia: Reinerren metamorfosisa

2002an, Reiner enpresak zazpi milioi euroko fakturazioa zuen eta 90 langileko lantaldea. Baina, hala eta guztiz ere, ez zen etorkizuneko erronkei aurre egiteko behar bezala prestatutako lantegia. Hain zuzen ere, Javierrek hori konpondu nahi zuen.

- *“Enpresara iritsi eta gutxira, 2003an, lantegian tokia falta zen, eta instalazioak ez ziren egokiak, ekoizteko baldintzak ez ziren onak,... hitz batean, ez zen lantegi moderno bat. Eta, nire ustez, lantegia eta haren diseinua erabakigarriak dira lehiakorrak izateko. Horregatik hasi ginen lantegia berritzen”* –dio Javier Igarza Perez Reinerreko zuzendari nagusiak.

Enpresaren alderdi fisikoez haratago, Javier konturatzen zen enpresak bere norabide estrategikoa definitu behar zuela, etorkizuneko erabakiak eta ibilbidea orientatzeko. Baina ez zuen enpresaren estrategia diseinatzeko prozesu konplexurik egin nahi.

Horregatik, “eskuliburueta” plan estrategikoen garapena alde batera utzi eta, aitzitik, garatu beharreko erronka multzo bat zehaztu zituzten. Erronka horietako bakoitzarentzat, zuzendaritza taldeak berariazko kudeaketa plana prestatuko zuen. Lan egiteko modu hori ez zen, ordura arte, inoiz erabili Reinerren, eta laguntza behar zen egoki aritzeko. Arrazoi hori dela eta, 2002tik 2008ra, Javier Igarzak eta zuzendaritzako taldeak kanpoko aholkularien laguntza izan zuten, negozioaren diseinu estrategiko berria erabakitzeko.

Kanpoko aholkulariekin lankidetzaren eraginkorra izan zen, eta enpresari aukera eman zion “jarraipena bermatzen duten” lan ildo batzuk definitzeko eta, aldi berean, gaur egun Reinerren jardueraren oinarri diren proiektuei ekiteko.

- Jakintza areagotzea: horretarako, prestakuntza plan aplikatu bat prestatu zen, ordura arte prestakuntza estandarra jaso bazen ere.
  - Merkataritza ahalegina areagotzea, merkatu kuota handitzeko eta etengabe aukera berriak bilatzeko, merkatuari arretaz entzuten ikasita.
  - Barne efizientzia areagotzea.
- *“Enpresan sartu nintzenean, argi ikusi nuen hil egingo ginela funtsezko aldaketak egiten ez bagenituen. Instalazio haietan eta negozio kontzeptua berri gabe, ezin izango genien heldu gaur egun Reinerrek dituen proiektuei. Halaber, ezin izango zen gauzatu azken 10 urte luze hauetan efizientzian eta produktibitatean lortu dugun aurrerapena, baliorik eransten ez duten lanak kenduta eta automatizazioa handituta” –dio Javier Igarza Perez Reinerreko zuzendari nagusiak.*

## Prozesuak, antolaketa, zuzendaritzako estiloa

- *“Gure aitaren bulegoan, aitonaren eskuetatik jaso zuen esaldi bat irakur zitekeen: “Laburra izan, denbora urrea da”” – Maria Pilar Perez Reinerrek.*

Azken urteetan, familiaren aspaldiko lelo hori oso kontuan hartu zuten Reinerren. Efizientiaren erronka barne funtzionamendua hobetzeko proposatutako aldaketen akuilua izan da. Hain zuzen ere, enpresak aurrera eramaten dituen jarduerak identifikatu eta aztertu dira, eta azken produktuari baliorik eransten ez ziotenak baztertu.

- *“Oro har, oro urduri jartzen nau ezertarako balio ez duten gauzak egiteak. Enpresan, zentzu handirik gabeko gauzak ikusten nituen. Esate baterako, hainbat lan eskuz egiten zira, baina bezeroak ez zituen ordaintzen; prozesu horiek baztertu egin ditugu. Administrazio prozesuetan ere, eragiketa asko eskuz egiten ziren eta horiek automatizatzeraz jo dugu.” –Javier Igarza Perez Reinerreko zuzendari nagusiak.*

Efizientzia hobetu nahiak informazio sistemak eguneratzea ere eskatu du. Reinerrek ez zituen kontuan hartu enpresa kudeaketarako informazio sistemetan egondako aurrerapenak. Enpresa kudeaketaren ikuspegi modernoak, ordea, enpresan sistema horiek eguneratzea eskatzen zuten. Horretaz jabetzeak ekarri zuen bost urtean enpresaren IKT guztiak aldatzea. Hain zuzen ere, ERP aldatu zen, indartsuago bat erosita. ERP berriaren aukeraren artean zegoen lantegiko datuak atzitzea, horrela ekoizpen datuak banaka eta eskuz sartzean sor zitezkeen akatsak eta efizientzia ezak saihestuz.

Era berean, berrikuntzak antolaketa aldatzea ere ekarri du. Javier Igarzak jaso zuen Reiner hura funtzioen arabera antolatuta zegoen. Baina, negozioaren erronkei erantzuteko, egokiagoa zen beste ikuspegi bat erabiltzea. Horregatik, enpresa prozesuetan antolatuzera igaro ziren. Ekoizpenaren esparruan, bi prozesu definitu ziren: injekzio prozesua eta puzte prozesua. Kalitate arloa prozesu horien barnean txertatzea erabaki zen. Hortaz, ez dago kalitate sailik, Reinerrek uste baitu kalitatea ez dela ekoizpen aukera bat; aitzitik, ekoizten dena, “kalitatez ekoitzi behar da”. Merkataritza arloari dagokionez, beste prozesu bat salmenta prozesua da, komertzialak proiektua eskuratzen duenetik ingeniariak gauzatzen duenera arte garatzen dena. Azkenik, administrazio arloan beste prozesu bat identifikatu da. Baina arlo horretako hainbat jarduera kanpoan kontratatu dira, besteak beste, kudeaketa sistemei eta kalitate ziurtagiriei lotutakoak, horien artean, ISO arauak dagozkienak.

Horren guztiaren ondorioz, Reinerren zuzendaritza egitura, orain, prozesuen arduradunek osatzen dute, Javier Igarzarekin batera. Igarzak arduradunei laguntzen die eta enpresa jarduera suspertzen egiten du lan.

- *“Nire ustez, enpresan nire egiteko nagusia da denboran hartzen ari garen erabakiei zentzua ematea, erabaki horiek enpresaren ikuspegiarekin bat etorri behar baitute”* – dio Javier Igarza Perez Reinerreko zuzendari nagusiak.

Noski, horrek eragin du erakundearen zuzendaritzako estilo berri bat erabiltzea eta formula zaharrak bazterrean uztea, iraganean arrakastatsuak izan baziren ere, gaur Javierrek enpresarentzat nahi zuen izaerari eta ideari erantzuten ez diotenak. Zehazki, erakundearen kontrolean oinarrituta egon zen eta, horrenbestez, gerenteak bere denboraren zatirik handiena kontrolatzen eta erabaki operatiboak hartzen ematen zuten. Horrela, erakundearen pertsonak ez zuten beren erabakitze gaitasuna garatzen. Javierrek garrantzitsutzat zuen besteei erabakiak hartzeko aukera ematea eta bere denbora eta ahalegina Reinerren etorkizuneko proiektua eraikitze oinarriak jartzeari eskaintzea. Horregatik, adierazle estrategiko gakoak kontrolatuzera mugatzen zen, ez enpresaren alderdi operatibo guztiak.

## Berezko produktuaren bila: hazteko gakoa

### Funtsezko gaitasunak oinarri hartzea negozioaren kontzeptuan aurrera egiteko

Enpresaren azken urteetan, berritzea etengabekoa izan da. Hainbat bide aztertu eta probatu dira, Reinerren negozio kontzeptuak aurrera egiteko. Javierrek Reinerren gerentzia hartu zuenean, enpresak bizirik irauteko zailtasunak zituen, beste enpresa batzuek azpikontratatzeko ziotena ekoizten baitzuen. Egoerak argi erakusten zuen bide horrek, epe luzera, ez zuela etorkizun handirik. Horregatik, urtebeteren buruan, enpresak besteentzat egiten zituen produktuen ondoan, bere produktu lerro berezia sortu zuen.

Aldaketa horrekin, produktu bakoitzari balioa erantsi nahi zitzaion. Baina bidea ez zen batere erraza. Hasieran, Reinerrek etxetresnontzat egiten zituen produktuei balio handiagoa erantsi nahi izan zuten, baina, handik gutxira, merkatuak produktu horiek garestiegitzat hartu zituen, eta enpresa merkatutik kanpo gelditu zen. Jarduera sektore horretan zaila da enpresa hornitzaile askorekin lan egitea: osagaien ekoizpena hornitzaile gutxi batzuei kontratatzen zaie, hornitzaile horiek, bolumen handietan lan eginez, eskala ekonomiaz balia daitezkeen eta aurrera egiteko aukera izan dezaten.

Esperientzia horrek Reinerri aukera eman zion ikasteko: bere negozioa soilik ekoizpen ahalmenean oinarritzeari utzi zion. Horrela, zerbitzu osoagoa eskaintzen hasi zen, funtsezko bere gaitasunean oinarrituta: plastikozko piezak maisuki egiten aditua izatea. Zehazki, Reiner injekzio teknika aplikatzen hasi zen, automobilgintzako merkatura bideratutako osagaietan. Ildo horretatik, autoaren motelgailua garatu zuten. Horrek aukera eman zion bezeroari zerbitzu osoagoa emateko. Aldaketa hori 2003an egin zen eta gaur, 2014an, automobilgintzaren sektoreak enpresaren fakturazioaren % 85 sortzen du.

- *“Automobilgintza sektorean, argi genuen Europa mailako hornitzaileak ginela. Eta lantegia ireki genuen Polonian, logistika arrazoiengatik. Bezeroak ekoizpen lantegiak irekitzen ari ziren Polonian, Txekian eta Eslovakian. Guretzat erabaki estrategiko garrantzitsua izan zen”.* –Javier Igarza Perez Reinerreko zuzendari nagusiak.

Javierrek Reinerren zuzendaritza hartu eta bost urtera, lantegia ireki zen Polonian, eta beste hamabost pertsona batu ziren proiektura. Espezializazioaren eta jakintzaren aldeko apustu horrek Reinerrek nazioartekotze prozesuari heldzea ekarri du, merkatu berriak hala eskatzen zuelako. Bezeroekiko hurbiltasuna baldintza beharrezkoa zen lehiakor izateko eta, horretarako, ezinbestekoa zen Polonian lantegi eta logistika zentro berria irekitzea.

Erabakia ez zen erraza izan: inbertsioaren bolumena eta hari lotutako arriskuak handiak ziren, eta lantegi berriaren arrakastaren zati handi bat honako galderei egoki erantzutearen araberakoa zen: zein formula erabili ekoizpen eta logistikako ahalmena areagotzeko, zein kokapen zehatzetan ezarri, zein dimentsio behar zuten lantegi berriak, nola antolatu enpresaren ekoizpena eta pertsonak,...

Azkenean, 2007an, enpresak logistika eta ekoizpen zentroa ireki zuen Wroclaw-en (Polonian), bertatik Polonian, Txekian eta Eslovakian kokatutako bezeroei zerbitzua eskaintzeko. Apustu horri esker, Reiner herrialde bakarrera esportatzen atzerriko zazpi herrialdetan saltzera igaro da.

#### **4. irudia. Reinerren Poloniako lantegiaren irudia**



Iturria: Reiner, S.L

Enpresak makina jakin batzuk gutxiegi erabiltzen zituela aprobetxatu du, puzte teknika erabiliz, haur parkeetarako kalitatezko bolak ekoizteko. Bide horri 2007an ekin zitzaion, merkatuko eskariari erantzuteko baino gehiago, sobera zegoen ekoizpen ahalmena aprobetxatzeko. Produktu horiek Reiner Play markarekin eskaintzen dira. Merkatuak Reinerren eskaintzari ongi erantzun diola ikusita, enpresak produktu aukera zabaldu egin du eta beste produktu batzuk erantsi ditu, esate baterako, aparrezko altzariak edo bolak jaurtitzeko kanoiak. Baina produktu horiek beste hornitzaile batzuei erosten dizkie, Reinerren kolore askotako bolen eskaintza osatzeko. Gaur egun, negozio hori jarduera lerro berezi bat da eta gero eta garrantzi handiagoa du enpresarentzat. Gainera, aukera berriak eskaintzen ditu.

## Microtek: osasun sektorera bideratutako spin-offa

Plastikoaren negozioarekin sinergikoak izan daitezkeen jarduerak bilatzeko dinamikak plastikoaren barruan merkatu berrietan sartzera eraman zuen enpresa. Enpresak balio handiagoko piezak egin zitzaizkela ikusi zuen, zehaztasun handiagokoak eta tamaina oso txikiak, horretarako trebetasuna bazuelako. Enpresak ederki menderatzen zituen plastikoa eraldatzeko prozesuak, baina nanoteknologiaren mundua arrotza zitzaion, eta esparru horretan bere osagarri izan zitekeen bazkideren bat bilatzeari ekin zion. 2008an, Teknikerrekin elkartu zen, eta osasun arloari bideratutako unitate bat sortu zuen, Reiner Microtek.

Sinbiosi hori beharrezkoa izan zen hasieran, baina gehiegizkoa zen. Izan ere, urte batzuen buruan konturatu ziren beren eskaintza hainbat sektoretan aurkezten zutenean, merkatuak ez zuela hainbesteko zehaztasunik eskatzen, ezta hain tamaina txikia ere. Azken batean, nanoteknologia ez zen kritikoa Reiner egiten ari zen eskaintzan, osasun sektoreari begiratuta. Sektoreak pieza ertainak eskatzen zituen, eta hori eskaintzen ahalegindu zen Reiner Microtek.

- *“Beste ekoizpen lantegi bat da, Reinerren spin-off bat”* – dio Javier Igarza Perez Reinerreko zuzendari nagusiak.

Osasun arloko unitatea, hasieran, ospitaleetan osasun materiala eskaintzen zuten enpresa hornitzaileek azpikontratatuta hasi zen lanean. Enpresa hornitzaile horiek ziren Reinerrentzat ospitaleen sektorean sartzeko atea, alegia, azken bezeroengana iristeko ezinbesteko bitartekaria. Horrela, azken produktuak edo azken produktuentzako osagaiak ekoizten hasi zen, esate baterako, xiringak, asmaren kontrako produktuentzat inhalagailuak, hezurrak soldatzeko produktua, hortzetako inplanteentzako eranskina eta beste zenbait aplikazio. Baina, nolahi ere, enpresak ez zuen modurik zuzenean azken bezeroarengana iristeko.

Hortzen sektorean ere azpikontratista gisa hasi ziren lanean. Baina zailtasunak izan zituzten hirugarrenekin lankidetzan aritzeko eta haien eskutik merkatu horretan sartzeko. Horregatik, berezko produktua ekoiztea erabaki zuten, merkatu horretarako.

- *“Marjina bazegoela ikusi genuen, eta geure produktuen katalogoa sortu genuen. Hiru modutara eskaini nahi genuen: geure salmenta indarraren bidez, banatzaileen bidez, eta zuzenean, alegia, onlineko salmenten bidez”* –Javier Igarza Perez Reinerreko zuzendari nagusia.

Erabaki hori ere erronka handia izan zen. Inbertsio erabaki orori berez dagozkion arazoez gainera –finantzaketa iturriak bilatzea, negozio unitate berriari antolaketa erantzuna ematea, erakundearen beharrezko talentua erakartzea...–, kontuan hartu behar zen osasun sektoreak berezko araudi zorrotza duela eta eskakizun bereziak.

Bilakaera horren guztiaren ondoren, fakturazioa 2008an 9 milioi euro izatetik 2014an 14 milioi euro izatera iritsi zen, alegia, % 50etik gora handitu zen. Fakturazioaren zati handi bat, % 70 inguru, kanpoko merkatuetatik dator.

Urte hauetan, zuzendaritzaren erronkei naturaltasunez eman nahi izan zaie erantzuna, beti ere, enpresa proiektuaren zerbitzura. Erakundeko kideen eskuetan erantzukizun maila handiagoa uztea izan da enpresaren asmo nagusia. Ildo horretatik, prozesuen arabera kudeaketan aurrera egin da. Modu horretan, prozesu bakoitzaren dinamizatzailerak hartzen du prozesuaren ardura.

Reinerren nabarmen hobetu da erabakiak hartzeko prozesua. Izan ere, antolaketa lauagoa da orain, eta arduradunek denbora gehiago eta kalitatezko informazioa dute eskura erabakiak hartzeko. Horretan lagungarri izan da, modu erabakigarrian gainera, informazio sistemak eguneratzea, oro har, eta ERP berria eta merkatuaren zaintza, bereziki.

Azken batean, erakundearen eta sistemen modernizatzeko prozesuak enpresari aukera eman diote lehiatzeko jokalekuan etorkizun handiko enpresa gisa kokatzeko, eraldaketa estrategikoaz baliatuz.

## Emakumeen egitekoa Reinerren

Kasu honen amaierara iritsita, esan dezakegu, zalantzarik gabe, Reinerren historiaren protagonista plastikoa dela. Material hori bezala, enpresak ere erakutsi du moldagarri, aldakor eta hedagarria dela. Prozesu horretan, ezinbestekoak izan dira familiako enpresaburuen ausardia, lana eta umiltasuna, Ernest Reinerrengandik hasi eta Angel Perez eta Javier Igarzarenganaino. Gizon horiek enplegatuekin eta lurraldearekin konprometitutako proiektu baten lider izateko erronkari eutsi zioten. Enpresaren historia aztertuz, familien jarraitutasunak eta enpresa kulturak familia enpresen lehiakortasunean duen garrantzia azpimarratu nahi dugu.

Baina helburu hori ezin izango litzateke lortu Reiner familiako emakumeak aintzat hartu gabe. Emma Reiner, Elsbeth Reiner eta Maria Pilar Perez funtsezkoak izan ziren enpresaren ibilbidean, Emma lehenengo urratsetan, eta Elsbeth eta Maria Pilar enpresaren unerik zailenetan, nahiz eta itzalpean gelditu. Emmak erabaki zuen Reinerren kokalekua.

Orduz geroztik, Deba familiari lotutako negozio honen ibilbidearen lekuko izan da. Familiak eta negozioak dena partekatu dute: izena, eraikina, kultura, eta pertsonak. Eta apustu horri eutsi ahal izan diote, zailtasunak zailtasun.

Elsbethek, enpresaburuen alaba eta emaztea izanik, familia loturak elikatu zituen etengabe eta lotura horien garrantzia belaunaldiz belaunaldi igaro da. Igandetako bazkariak eta udako oporraldiak antolatzen zituen, familiari elkartuta eusteko. Garrantzitsua izan zen, halaber, Maria Pilarren egitekoa. Borondatez enpresatik kanpo gelditu bazen ere, une kritiko batean, zalantzazko eta ziurtasunik gabeko enpresa proiektuari babesa eman zion.

Ernest, Angel eta Javierren lidergo ukaezinaren osagarri izan da, hortaz, emakumeen egitekoa. Emakumeek enpresa proiektuari eusteko funtsezko lana egin zuten unerik kritikoenetan, alegia, proiektuaren hasieran eta belaunaldi aldaketan. Familia honetako emakumeak bezala, gure lurraldean beste enpresa proiektu askotan ere emakumeak izan dira protagonistak, baina haien ekarpena itzalean gelditu da. Haietako asko ahaztuta gelditu dira eta geldituko dira. Kasu honen bidez, gure omenaldi xumea eskaini nahi diegu gizonek bezalako lana egin arren, familia enpresari egin dioten ekarpena aitortu edo aitortuko ez zaien emakume horiei.