



IRIZAR FORGE: txikiak handi, senaz, inbertsioaz eta berrikuntzaz baliatuta

Cristina Iturrioz eta Cristina Aragonen idatzitako kasua, Antonio Aranzabal Fundaziorako eta Deusto Business Schoolerako. Egileek eskerrak eman nahi dizkiote enpresari eta, bereziki, Marisol Irizar eta Maria eta Ane Lasari proiektuan parte hartzeagatik. Kasuaren azken bertsioa 2016ko urtarrilean onartu zen. Itzulpena: Itziar Navarro, Deustuko Unibertsitatea.

Irizar Forge (edo, Forjas Irizar), zalantzarik gabe, Gipuzkoako familia enpresetako bat da: enpresa txiki malgua eta erabakiak hartzeko azkarra; industrialala eta dinamikoa, fundizioaren sektorekoa; eta, batez ere, adimenduna, laurogeita hamar urte baino gehiagoko historia luzean egokitzeko eta bizirik irauteko gai izateak erakusten duen bezala. Produktuaren berrikuntza zaila den sektore honetan, enpresa txiki honek lortu du...

- *“...bezeroei, edonon, edozein zama mugitzen laguntzen espezializatzea –dio Maria Lasa Irizarrek, zuzendari nagusiak.*

Maria Lasa enpresaburuen alaba, biloba eta birbiloba da. Zalantzarik gabe, herentzia horrek asko baldintzatzen du eta, nolabait, Ane ahizparekin ere partekatzen du. Bi ahizpek lan egiten dute gaur egun enpresa txiki honen kudeaketan. Irizar Forgek zama astunak jasotzeko kako forjatuak egiten ditu, eta nazioartean zabaldua dago. Baina enpresaren jatorria ezagutzeko, ia mende bat egin behar dugu atzera. Hain zuzen ere, 1923. urtean jarri zuen abian negozioa Francisco Irizarrek, Lazkaon (Gipuzkoan). Hasieran, enpresak gurdiak egiten zituen. Urte haietan, beste familia batek ere, Irizar familiak, negozio bat jarri zuen abian, Ormaiztegin, gaurko Irizar autobusen kooperatibaren jatorria.

Garai hartan, Lazkao nahiko herri txikia zen, Goierri eskualdean. Eskualdea poliki-poliki ari zen hazten, baina urte zailak ziren. 1936ko gerrak kalte handiak eragin zituen eskualdeko ekonomian, bertako merkataritza hazkundearen dinamika errotik eten baitzuen. Baina, 1950eko hamarkadatik aurrera, Irizar eta beste enpresa txiki eta ertain batzuk industria enplegua sortzen hasi ziren poliki-poliki, eta horrek beste herrialde batzuetako etorkinak ekarri zituen. Eskulan horri esker, udalerrria garatzen joan zen hurrengo urteetan.

Eskualdean nagusi ziren sektoreen artean aipatzekoa zen forja: enpresa ugari aritzen ziren jarduera horretan eta lanpostu asko sortzen zituen. Hain zuzen ere, nahiz eta herri txikia izan, Lazkaon hiru forja zeuden.

- *“Lazkaon, hasiera-hasieratik, hiru forja izan gara; zaharrena Albisu zen; 1923an Irizar sortu zen; eta, azkenik, 1965 urte inguruan, gaur egun Ulma kooperatiba dena sortu zen, hura ere hasieran familia enpresa izandakoa” – gogoratzen du Marisol Irizarrek, hirugarren belaunaldiko finantza zuzendariak.*

Marisol Francisco Irizar aitona eta enpresaren sortzailea hil berritan jaio zen. Garai hartan, familiak handiak izaten ziren, eta familiaren jabetzak zati gehiegitan ez banatzeko, familiako seme zaharrenak jasotzen zuen ondare osoa. Tradizio horri jarraituz, *“enpresa batek eraman behar zuen”*, eta, inon idatziz jaso ez den printzipio horren arabera, familiako seme bakarraren eskuetan gelditu zen, Joaquin Irizar Marisolen aitaren eskuetan.

Enpresak nabarmen egin zuen aurrera: bere jarduerari lotuta, merkatuan azaltzen zihozen aukerak bilatu zituen, beti ere, bezeroen beharrei erantzun nahian. Horregatik, garai hartako egoera eta garapena ikusita, Joaquin Irizarrek gurdiak ekoizteari utzi zion eta karrozeria jarduerara igaro zen, zehazki, kamioiaren mundura. Horrela, poliki-poliki, forjaren mundura hurbiltzen joan zen. 1965. urtean, Forjas Irizar enpresak jasotzeko mekanismoetarako eta garabietarako lehenengo kakoak egin zituen, inguruko enpresa bezero garrantzitsuen beharri erantzunez, horien artean, Alemaniako Liebherr eta bertako Jaso. Merkatuaren hurbiltasunak eta zabalerak aukera eman zion enpresari espezializatzeko, hain sentibera eta kritikoa den pieza baten ekoizpenean: kakoaren ekoizpenean, hain zuzen ere. Enpresak bere produktua garatu ahal izan zuen eta haren ekoizpenean eta laguntza teknikoan espezializatu zen.

Laburbilduz, familia gurdiak egitetik kamioiak egitera igaro zen, eta karrozeriatik forjara egin zuen jauzi ondoren. Eta, azkenean, osagai jakin batean espezializatu zen, kakoan.

- *“Aita forjatze lanetan espezialista zen eta kakoa garatu zuen; forjatuta doan garabiaren pieza bakarra egiten jakin zuen. Pieza hori kritikoa da garabietan, horregatik, kalitate eta fidagarritasun handikoa izan behar du, eta Irizarrek bi ezaugarri horiek bermatzen zizkien berarengana hurbiltzen ziren bezeroei”* – gogoratzen du, miresmenez, Marisol Irizarrek, hirugarren belaunaldiko finantza zuzendariak.

1. irudia. Kakoak, Irizar Forgeren azken produktua



Iturria: Forjas Irizar SL

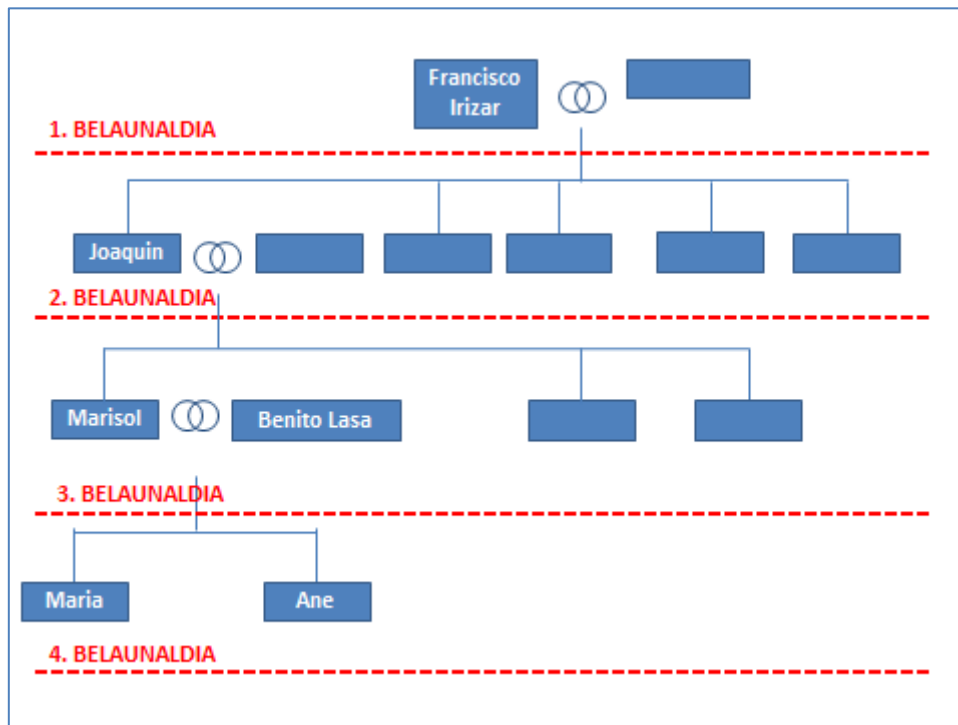
Marisol enpresari lotuta hazi zen: aita lantegiaren burua zen eta ama, berriz, enpresaren kudeaketaz arduratzen zen. Laurogeiko hamarkadan, enpresak hogeita hamar langile inguru zituen, eta kamioiaren karrozeria guztiz baztertu eta kakoak besterik ez zituen egiten, jasotzeko industriarako. Tradizioa eta jakintza espezializatua Marisolen aitarengandik senarrarengana, Benitorengana, igaro ziren. Aitagarreba eta suhiak elkarrekin egin zuten lan 1977tik 1989ra arte, hain zuzen ere, Joaquinek erretiroa hartu zuen arte.

Une hartan, Lasa-Irizar bikoteak, familia enpresaburuaren hirugarren belaunaldiak, hartu zuen enpresa proiektuaren gidaritza. Ondorioz, hasiera pertsona bakarreko enpresa zena sozietate bihurtu zen eta modu formalean eratu zen Forjas Irizar SL. Benito Lasak zituen kakoaren inguruko jakite garrantzitsuenak orduan. Eta kakoa enpresaren produktu nagusia izanik ere, produktua dibertsifikatzeko ardura hartu zuen, eta kakoaren inguruko eskaintza zabaltzea lortu zuen. Enpresak bere ikuspegia hedatu zuen eta, horrela, kakoak soilik ekoiztetik, eskaintza zabalagoa egiten hasi zen, “pastekeroen”, bere bezeroen, beharrei, osotasunean erantzuteko. Horrenbestez, enpresa jasotzeari lotutako beste osagai batzuk ekoizten hasi zen, garabiaren kakoarekin batera doazenak, edo eskaintza garabiez bestelako jasogailuetara zabaldu zuen, besteak beste, txirriketara eta jasogailu edo gida txirriketara.

Antolaketari dagokionez, hirugarren belaunaldian ere, bigarren belaunaldian bezala banatu ziren egitekoak familiako kideen artean. Horrela, Marisolek kudeaketaren ardura hartu zuen, eta familiaren enpresa abenturari lagundu zion ardura horretatik. Bigarren belaunalditik hirugarrenera igarotzerakoan, lantegi zaharrak bota eta, toki hartan bertan, gaur egungo lantegi nagusia eraiki zen. Forja, 3.500 tona arteko prentsa hidraulikoak, gas labeak eta kurbatzeko makina mekanikoak jarri ziren bertan. Inbertsio horri esker, enpresa kanpoko merkatuetara esportatzen hasi zen. Ordura arte, etxeko merkatuan saltzen zituen bere produktuak. Gainera, teknologian ere espezializatu ziren, 500 tona arteko zamak jasotzeko kakoa egiten zuten, Europako merkatuetarako.

Azken urte hauetan, laugarren belaunaldiko bi kidek, Mariak eta Anak, hartu dute proiektuaren gidaritza, familiako balioei eutsiz. Gazteek Forjas Irizar proiektu globalizat hartu dute eta ikuspegi hori bera eraman dute enpresaren izenera ere: Irizar Forge. Enpresa espezialista da zama astunak eta bolumen handikoak mugitzen, behar hori duten sektoreetan –energia nuklearra, eraikuntza edo itsasoa–. Enpresa ikuspegiz jokatzuz, proiektu estrategiko bat eraiki dute, ezaugarri bereizgarrietan eta zeharkakoetan oinarritua. Proiektu horrek merkatu, produktu eta industria aldakorretara egokitzeko malgutasuna ematen die, ingurune globalizatuan.

2. irudia. Forjas Irizar enpresaren ardura duen familia



Iturria: Geuk sortua, Forjas Irizar SLko informazioan oinarrituta

Nazioartekotzea, gakoa Irizar Forgeren bilakaeran

Forjas Irizarren nazioartekotzearen lehenengo urratsak 1989-1995 urteetan egin ziren.

- *"Hirugarren belaunaldia hasi zen kanpoko merkatuetara ateratzen"*, dio Maria Lasa Irizarrek, zuzendari nagusiak.

Garai hartan, enpresan sartu berritan, Marisolek, zuhurtzia handiz, atzerrian saltzeak eskatzen zituen egiteko berriak jarri zituen abian. Lehenengo kreditu gutunak kontu handiz idatzi ziren. Bere hitzetan, gutun haiek...

- *"... xumeak eta zuhurrak ziren, oso zuhurrak. Beti ahalegindu gara arrisku gehiegirik ez hartzen eta, horregatik, inoiz ez dugu arazorik izan bankuekin"* – gogoratzen du Marisol Irizarrek, hirugarren belaunaldiko finantza zuzendariak.

Urte biziak eta dinamikoak izan ziren. Lantegi berria handiagoa, osoagoa eta, teknologiaren ikuspegitik, aurreratuagoa zen. Horrek aukera ematen zuen ekoizpena handitzeko eta atzeretik zetozen eskari zorrotzei egoki erantzuteko. Beste herrialde batzuen artean, enpresak Turkiara edo Finlandiara esportatzen zuen, European, edo Hego Amerikara. 1996an, enpresa Ekialdera hurbildu zen, Japoniatik iritsi zitzaizkion lehenengo eskariak.

- *“Laurogeiko hamarkadaren amaieran hasi ginen gaiari buruz hitz egiten, baina, horretarako, inbertsio handia egin behar izan genuen, lantegia Europaren mailan jartzeko”.*
– gogoratzen du Marisol Irizarrek, hirugarren belaunaldiko finantza zuzendariak.

Esportazioko lehenengo urrats horiek oso ausartak izan ziren, baina ez zioten plangintza jakin bati erantzuten; aitzitik, beste herrialde batzuetan sortzen ari zen eskariari erantzuten zioten, besterik gabe. Erabaki egokia izan zen nazioartekotze prozesuaren lehenengo urteetarako, eta kanpora ateratzea hasieran gogorra izan bazen ere, beti ahalegindu ziren bide horretan aurrera egiten.

- *“Gaur ere gogorra da kanpoan saltzea, ziur aski, hasi ginenean baino are gogorragoa. Gure bezeroak enpresa handiak dira, behar oso bereziak dituzte, eta gero eta zerbitzu osoagoa eman behar diegu, betiko zorrotasunez. Izan ere, bere garaian saltzen genituen piezak eta gaur eskaintzen ditugun irtenbideak kritikoak dira gure bezeroen prozesuetan”* – adierazten du Marisol Irizarrek, hirugarren belaunaldiko finantza zuzendariak.

Horrela, inbertsioak egin ondoren, *eta Europako merkatu zorrotzaren eskakizunei erantzuteko nahikoa berme edukiz*, Forjas Irizarrek garabietarako ekoiztutako osagaiak Europan merkaturatzen hasi ziren, laurogeita hamarreko hamarkadaren amaiera aldera.

Kanpoko merkatuak hartzen ari ziren garrantzia ikusita, hirugarren belaunaldiak familiaz kanpoko pertsona bat kontratatu behar izan zuen, prozesu horretan modu egituratuagoan laguntzeko. Hala, 1995ean, enpresak esportazioko arduradun bat kontratatu zuen.

Gaur egun, Forjas Irizarrek bost kontinenteetako hogeit hamar herrialdetan ditu ordezkariak eta hirurogei herrialde baino gehiagotan saltzen ditu bere produktuak. Nazioarteko negozioak sortzen du, gaur egun, Irizar Forgeren fakturazioaren zatirik handiena. Zehazki, azken urteetan, esportazioetatik datorren fakturazioaren ehunekoa % 80 eta % 90 artekoa izan da. Gaur egun, % 88koa da. Zuzendaritzaren iritziz, kontuan hartzen badugu Irizar Forgeren bezero diren nazioeko enpresek ere asko esportatzen dutela, ia ekoizpen guztia saltzen da kanpoan. Nazioarteko arrakasta horretan laguntzen du, beste zenbait faktoreren artean, enpresak fakturazioaren % 1,5 erabiltzea merkataritza jardueretan.

Nazioartean hain hedatuta badago ere eta enpresa txiki global baten moduan hartzen bada ere, Irizar Forgek oso argi du Lazkaoko lantegian ekoizten jarraituko duela, Frantziako mugatik 70 kilometro ingurura. Inguru hartan enpresa askok egiten dituzte zama astunak jasotzeko makinak, horien artean, garabiak. Konpromiso handiko enpresa eta familiei esker, horien artean Irizar, Goierri eskualdeko udalerrri gipuzkoar honek industria tradizio luzeari eutsi ahal izan dio.

Familiaren gakoak: kultura eta belaunaldi aldaketa

Marisol Irizarrek familia protokoloa prestatzea bultzatu zuen, hirugarren belaunalditik laugarrenerako bidean. Belaunaldi aldaketa horretan, lehenengoz, enpresa ez zen senide bakarraren esku geldituko. Horregatik, aldaketa ahalik eta modurik argienean eta adostuenean egitea nahi izan zuen.

- *"Nik bultzatu nuen protokoloa, hirugarren belaunalditik laugarrenera igarotzerakoan. Prozesua garrantzitsua dela iruditzen zait, bilerek zerbaitetarako balio behar dute, eta dena ongi egitea nahi nuen... prozesuak zerbaitetarako balio izatea. Prozesua ongi egina utzi nahi nuen. Naturala izan da. Orain, nire helburua bete dela uste dut."* – adierazten du Marisol Irizarrek, hirugarren belaunaldiko finantza zuzendariak.

Maria Lasak ziurtatzen du azken aldaketa –familiaren baitan 2014an egindakoa– kontu handiz prestatu dela.

- *"Une bereziak dira. Prozesuak denbora behar du eta ongi egin behar da"* –dio Maria Lasa Irizarrek, zuzendari nagusiak.

Irizar Forgeko gaur egungo zuzendari nagusiak enpresa ikasketak egin zituen ESTEn. Zer ikasi erabakitzeke unean ez zuen pentsatzeko denbora askorik behar izan, ia ez zuen aukeratu behar izan ere, ebidentzia bat izan zen, besterik gabe: denek, baita berak ere, hasiera-hasieratik garbi zuten horixe egingo zuela. Ikuspegi horretatik, zuzendaria "liburuko adibide" horietako bat izan daiteke. Baina, etorkizuna hain zehaztuta edukita ere, benetan ikasi nahi zuena ikasi zuela uste du. Prozesua zenbateko naturaltasunaz egin zen ikusten laguntzen ditu ondoko adibideak: Erasmus programarekin atzerriko egonalditik itzuli eta hurrengo egunean, 2001eko San Joan egunean, aitarekin aritu zen enpresa lanean.

Izan ere, aita zain zuen: enpresan oraindik landu gabeko gaien zerrenda bat prestatu zion. Maria enpresan sartzean gai horiei helduko zien esperantza zuen. Gai horien artean zeuden, besteak beste, ABC kostu analisia ezartzea, kalitate ziurtagiriak eskuratzea,... Horrela, oraindik ere "apunteak besapean zituela", lizentziadun berriak aitzak mahai gainean jarritako erronkari erantzunak bilatzeari ekin zion, horrela familiaren enpresan bere ekarpen txikia egiten hasiz. Lan horri esker, enpresak ISO ziurtagiriak eskuratu zituen, kalitatearen, ingurumenaren eta segurtasunaren esparruetan. Prozesu horretan zehar, Mariak lantegiko langileak ezagutu zituen eta bertatik bertara ikusi ahal izan zuen lantegian zer egiten zen.

Maria enpresan urratsez urrats joan zen barneratzen, eta, prozesu horretan, erakundeko hainbat arlotatik igaro zen. 2003an, nazioarteko komertzialarekin Errumaniako azoka batera joatea proposatu zioten. Esperientzia horrek, eta horren antzeko beste batzuek, esparru berri bat ireki zioten. Ikusi zuen gai zen esparru horretan bere negoziazio trebetasunak erabili eta emaitzak lortzeko, hau da, enpresarentzat kontratuak eskuratzeko. Buru-belarri hasi zen jarduera horretan eta, horrela, 2006an, arlo horren ardura hartu zuen bere gain. Bertan aritu zen 2014an enpresaren zuzendaritza nagusia hartu zuen arte.

Nazioarteko merkatuen ardura horretatik, enpresa sakonago ezagutzen joan zen: bezero nagusiak ezagutu zituen, kontratu garrantzitsuenen negoziazioan parte hartu zuen, merkatuaren joerak aztertu zituen...Garai hartan, Irizar Forgeko gaur egungo zuzendariak bezero kopurua laukoiztu zuen eta bezero zorroa eta arriskua dibertsifikatu zituen. Horrela, hasieran fakturazioaren erdia soilik bi enpresetan kontzentratzen bazen ere, handik urte batzuetara % 40a 20 enpresaren artean banatzen zen (eta gainerakoa oraindik atomizatuagoa zegoen).

Egiteko horretan eskuratu zuen esperientziak aukera eman zion Mariari merkatuaren ikuspegi sakona eta osoa jasotzeko. Unea iritsi zenean, enpresa zuzentzeko prestatuta zegoen.

- *“Enpresa honetan, ez naiz betiko gerentea: gaztea naiz, emakumea, eta merkatuko ikuspegia duena, produktuarena baino gehiago; aurreko gerenteak gizon helduak ziren, industria prozesuko profesionalak”.* – Maria Lasa Irizar, zuzendari nagusia.

2013an, aitak enpresaren zuzendaritza uztea erabaki zuen, eta Mariak ordezkatu zuen gerente postuan. Aldi berean, Ane ahizpak amaren erreleboa hartu zuen konpainiako finantza zuzendaritzan. Zuzendaritza horren barne sartzen dira, halaber, administrazioa, ekonomia eta finantzak, langileak eta IKTen garapena. Halaxe egin zen belaunaldi aldaketa.

- *“Anek ingeniarietza teknikoa ikasi zuen, baina ez zitzaion asko gustatzen, eta alderdi artistikoa lantzen hasi zen. Urte batzuk aritu zen horretan, baina konturatu zen horretaz ezin zela bizi eta, poliki-poliki, naturaltasunez, enpresan barneratzen joan zen. Hortxe aurkitu du bere “txokoa”. Bere bizi esperientziak oso aberatsak dira eta enpresari bere sormena eman dio. Ekonomia eta Finantza zuzendari izateaz gainera, Community Managerra da, txioak erantzuten ditu, bideoak zintzilikatzen, ...”* – Maria Lasa Irizar, zuzendari nagusia.

3. irudia. Lasa-Irizar familiaren hirugarren eta laugarren belaunaldia



Iturria: Forjas Irizar SL

Ondorengotza prozesua familiako belaunaldien arteko "zorrotza" baino gehiago izan da; egokiera hori aprobetxatu da beharrak eta profilak egokitzeko eta osatzeko, enpresa etorkizunari aurre egiteko prest egon dadin. Ildo horretatik, 2015ean, nazioartekotzeak eta produktu lerroen dibertsifikazioak kontratu eta berme konplexuak eskatzen ditu eta, horregatik, oso komenigarria da gerentzian laguntza juridikoa edukitzea. Beraz, zuzendaritza taldean beste pertsona bat sartu da, ekonomia eta zuzenbide gaietan espezializatua.

- *"Belaunaldi berrian, bi alabak iritsi dira enpresara, nor bere ezaugarriekin. Biak oso desberdinak dira. Mariak, ESTEn ikasitakoak, enpresa zientzietako profila du, oso egituratua; gainera, oso mugitua da. Ane lasaiagoa da, ingeniari ikasitakoa, baina musikako bokazio handikoa, pianista, "azkar porrokatua". Ane poliki-poliki ari da barneratzen, atmosfera ikusita. "Etxean, beti ibili izan gara enpresaz kezkatuta, denbora guztian". Aurreko belaunaldiaren balio nagusia dedikazioa, ahalegina izan zen. Orain, belaunaldi berriak kanpoarekiko harreman hobekak ekarri dizkigu, segurtasun handia, ausardia. Aurreko belaunaldiak ere segurtasun handia zuen, baina neure belaunaldiak mailegutan izan dituen baldintzak, esate baterako, oso desberdinak izan dira,..." – adierazten du Marisol Irizarrek, hirugarren belaunaldiko finantza zuzendariak.*

Gaur, familia enpresa honetako lantaldeak oso aintzat hartzen du erakundearen familia izaera.

- *"Multinazional batetik dator, han Irizar Forgen dudak lanaren kategoria bereko lanpostu bat nuen, baina bi lanek ez dute zerikusirik. Nire arduradunekin dudak hurbiltasunak asko errazten du erabakiak hartzeko prozesua eta norberaren ekimena pizten du, arrazoitzen baduzu, entzun egiten dizutelako; gainera, burokrasia mailak ez du zerikusirik, hemen eskailerak igo eta ordu erdi batean arazoa konponduta dago. Hori ona da langilearentzat, baina baita enpresarentzat ere, arintasun handia ematen baitio. Ez dut nahi dudak guztia egiten, baina niregan konfiantza dutela sentitzen dut eta egiten uzten didate. Gainera, zure lanaren azken emaitza ikusteak zentzu handiagoa ematen dio ahaleginari". – Xabier Dorronsoro, ekoizpen zuzendaria.*

Krisia eta hazkundera: txanpon beraren bi aldeak

Belaunaldi arteko aldaketa oso egoera berezian gertatzen da. Maria nazioarteko arlotik dator eta lehenengo momentuan aitaren ondoan azaltzen da, irudi gogorra emanez, zorrotza eta izaera bizikoa. Langileek ez dute begi onez ikusten, nabarmen azalduko da hori belaunaldi aldaketa gertatzen denean. Enpresako pertsona batzuei prozesuak beldurra eragiten die eta, erreazio moduan, lan gatazka larri bat gertatzen da, enpresako bi-hiru pertsonak bultzatuta.

Enpresa barne krisian murgiltzen da, eta lan gatazkak eztanda egiten du; Benito ahul dago eta Maria zalantzan jartzen dute guztiek: egoera oso korapilatsua bihurtzen da.

- *“Greba eta inguruko guztia master bat izan zen niretzat”*. - – Maria Lasa Irizar, zuzendari nagusia.

Mariak gaur, une hura gogoratzen duenean, irakaspen handiak atera zituela uste du. Merkataritza arloan lortutako arrakastaren ondotik, bere burua “superwoman”tzat hartzeko arriskua handia zen. Grebak lagundu zion ulertzen enpresa ez zela bera bakarrik, erakunde osoa baizik. Esperientzia horren ondoren, gauzak aldatu nahi izan ziren: enpresaburu-langile harremanak, ordura arte elkarrenganako susmoan oinarritzen zirenak, onbideratu nahi ziren. Etapa berri bati heldu zitzaion horrela. Aldaketa horretan, Aneren presentzia funtsezkoa izan zen. Ane lasaia eta barea da, elkarriketa du tresna nagusi. Ahizpa zaharrenarekiko oso bestelakoa da; Maria sutsuagoa da, negozioazio gogor eta tirabiratsuetara ohituta dago. Horregatik, Ane gakoa izan da erakundearen barruan harmonia berreskuratzeko.

Gainera, krisi horrek enpresa zuzentzeko modu berri bat ekarri du: Maria “kanporako” gerentea dela esan daiteke eta, Ane, berriz, “enpresa barrurakoa”. Zereginen banaketa hori bat dator beren berezko ezaugarriekin: ahizpa zaharrena liderra da, negozioazio gogorretan zaildua eta, horregatik, solaskide gogorragoa da, ironikoa; ahizpa gazteena lasaiagoa da, erraza da harengana hurbiltzea, lasai eta tentsiorik gabe negoziatzeko gaitasun handia du, eta nabarmentasuna saihesten du. Bi profil horiek agerikoak dira, elkar errespetatzen dute eta elkarren osagarri dira. Nork bere egitekoa eta tokia aurkitu du enpresan, eta balio bereizgarria ematen diote.

Grebaren ondoren, Benitok gatazkaren nekea sentitu zuen eta argi ikusi zuen belaunaldi aldaketa egiteko abagune egokia zela. Honela dio:

- *“Neka-neka eginda nago, oraintxe da garaia”* – Benito Lasa, hirugarren belaunaldiko zuzendari nagusia.

Horrela, Benitok berak eta bere lantaldeak, berarekin enpresan urteak zeramatzanak, belaunaldi berriari egin zioten tokia. Ekoizpen zuzendariaren eta kalitate zuzendariaren lanpostuak hutsik geratu ziren. Ekoizpen zuzendari berria 2010. urtearen amaieran hasi zen enpresan, eta Benitoren esperientzia luzea eta metala lantzen hamarkadetan eskuratutako jakiteak oso baliagarri izan zaizkio.

- *“Beti izan dut aukera berarengana jotzeko, beti hartu izan nau. Neure eskura jarri ditu bere esperientzia eta jakintza guztia. Bizitza osoa eman du honetan, asko atsegin du, eta nabaritzen zaio. Pasioz bizi du forja, makinak... enpresako gai teknikoak.”* – Xabier Dorronsoro, ekoizpen zuzendaria.

Merkataritza zuzendari berria ere bilatu behar zen, Mariak hutsik utzi baitzuen lanpostu hori, gerentziaren ardura hartzerakoan. Lanpostu horiek betetzeko hiru pertsona kontratatu ziren. Hiru langile berri horiek, Mariarekin eta Anerekin batera, Irizar Forgeren Zuzendaritza Batzordea osatzen dute eta modu aktiboan parte hartzen dute enpresaren erabaki estrategikoak hartzen.

- *“Ez dut enpresa bakarrik zuzendu nahi, bulegoan eserita. Are gehiago, ez naiz askotan egoten bulegoan, enpresako bulegoetan ibiltzen naiz. Gutako bakoitzak, gure ardura nagusiaz gainera, aginpidea dugu beste zuzendaritza baten gainean. Esate baterako, nik merkataritza sailaren gainean dut aginpidea. Nazioarteko gure bezeroek eskatu ziguten hori”*. – Maria Lasa Irizar, zuzendari nagusia.

Baina ez da enpresan egin den aldaketa bakarra izan. Zuzendaritza Batzordeak gardentasuna izan du helburu, erakundea osatzen duten guztien aurrean. Orain dela 25 urte, iraganean, bizi izan zen egoera sozio-ekonomikoa eta politikoa zirela eta, normala zen kontabilitatean lan egiten zuen pertsonak enpresaren fakturazioaren datua ez jakitea eta, ez zuen errentagarritasunari edo merkataritza eskaintzen marjinei buruzko informaziorik ere. Zuzendaritza batzordean hileko emaitza kontuak erakustea aurrerapauso garrantzitsua izan da enpresan. Honela arrazoitzen du gerenteak:

- *“Erabakiak arduraz hartu behar badituzte, jakin behar dute negozioarekin dirua irabazten edo galtzen ari garen”* –dio Maria Lasa Irizarrek, zuzendari nagusiak.

Gainera, enpresako zuzendari nagusiak hilean behin edo bi hilean behin elkartzen dira Urteko Planaren aurrerapena ebaluatzeko, helburuen betetze maila kontrolatzeko eta sor litezkeen desbideratzeak aztertzeko, desbideratze horien arrazoiak identifikatu eta behar diren neurri zuzentzaileak hartu ahal izateko. Horrela, zuzendari nagusiak, nazioarteko zuzendariak, kalitate zuzendariak, finantza eta giza baliabideen zuzendariak eta ekoizpen zuzendariak osatutako lantaldeak modu koordinatuan egiten du lan eta enpresaren Administrazio Kontseiluan landutako plan estrategikoaren aurrean erantzuten dute.

Business plan bat enpresa eredu berri baterako

Barne krisia eta enpresa ereduaren aldaketa parez pare iritsi ziren.

1980ko eta 1990eko hamarkadetan, enpresa zuzentzeko intuizioa erabiltzen zen nagusiki: % 90 intuizioa zen eta gainerakoa, informazioa; 2001ean, Maria enpresan lanean hasi zenean, informazioa eta merkatu azterketak erosten hasi ziren. Gaur, ingurunea hain aldakorra izanik, enpresa txiki honen zaintza estrategikoko sistema zuzendaritza taldearen eskuetan dago. Talde horrek, merkatuarekin zuzeneko harremanetan, bezeroengandik eta lehiakideengandik etengabe jasotzen den informazioa biltzen du. Izan ere, Irizar Forgeren negozio eredu errotik aldatu da:

- *“Produktu bat eduki eta produktu horrentzat bezeroak edukitzetik bezeroak edukitzera eta bezero horiek behar dituzten produktuak eta zerbitzuak bilatzera igaro gara. Lehen, bezeroen kontsultei ez zitzaien jaramonik egiten; gaur ez da horrela gertatzen, enpresak bezeroarekin konpromiso bat du, eta bezeroa hornidura katearen zati bihurtu da. Hori ez litzateke posible izango balio handiko produkturik izango ez bagenu.” – Maria Lasá, zuzendari nagusia.*

Hamaika urtez bezeroekin zuzeneko harremanetan aritzeak aukera eman zion Mariari estali gabe zegoen behar bat identifikatzeko. Bigarren belaunalditik hirugarrenera igarotzerakoan, lantegia berri egin zen. Lantegiaren ekoizpen ahalmenak baldintzatzen zuen ekoizpena, alegia, lantegira egokitutako produktuak egiten ziren eta, horrenbestez, ahalmen horretara egokitzen ez ziren produktuak egitea ez zitzaien burutik pasa ere egiten. Une hartan, produktuaren ikuspegia zabalduz, Maria konturatu zen garabi handietarako kako handien segmentuan, kakoak galdatuta zeudela, eta ez forjatuta. Inor ez zen ausartzen kako forjatutak egitera eta, horregatik, galdatzearen kalitatea ona ez zenez, kakoek handiak izan behar zuten.

Segmentu hori interesgarria izan zitekeen, baina informazio gehiago behar zuen. Zorionez, sektoreari buruzko informazio handia zuten pertsonak aurkitu zituen eta zintzo erantzun zioten Mariak galdetutakoari. Horrela, aldagai gako batzuen inguruan –besteak beste, marjinak, prezioak,...– gutxieneko informazioa bildu ondoren, Mariak pentsatu zuen merkatuko hain segmentu zehatzean kako forjatuentzat negozio bideragarria egon zitekeela.

Lehenengo intuizio horrekin, zuzendari nagusia informazio gehiago biltzen hasi zen, modu sistematikoagoan. Salmenten aurreikuspenei buruzko datuak ere lortu zituen, merkatuko segmentu horren aldeko apustuan aurrera egiteko. Baina bezero izan zitezkeenei kako forjatuen inguruan galdetzen zirenean, bezero horiek, nazioarteko talde handiak, eskatzen zioten bermatzeko bere produktua ordura arte erosten ari zirena baino hobea izango zela.

Bezerogaien kezka sortzen zuten galdera horiei erantzuteko eta Negozio Planean aurrera egin ahal izateko, enpresak berrikuntza proiektuak garatu zituen zentro teknologikoekin. Zehazki, enpresaz kanpoko laborategietan aztertu behar izan zituzten bi kako motak, galdatuta eta forjatuta. Hainbat analisiren ondoren, erakutsi ahal izan zuten kako forjatuta, kako galdatuarekin alderatuta, lehenengo, sendoagoa zela eta, hortaz, bizi handiagoa zuela; eta, bigarren, txikiagoa zela, beraz, arinagoa eta erabiltzeko errazagoa. Mariaren intuizioa zientifikoki egiaztatuta gelditu zen horrela.

Irizar Forgek aspaldidanik kakoak egiteko erabiltzen zuen prozesuari eutsiz, produktuaren eta makineriaren dimentsioak zabaltzea zen orain helburua. Langileei behar zen prestakuntza eman zitzaien. Gainera, kakoa egiteko prozesuaren faseetako bakoitzean egin behar ziren urratsak ongi zehaztu zituen ekoizpen zuzendaritzak, Benitoren esperientziaren laguntzaz. Balio handiko jakintza horri esker, ez da iraganeko akatsik egin.

4. irudia. Kako forjatua egiteko prozesua



Iturria: Geuk sortua, Forjas Irizar SLko informazioan oinarrituta

Horrela, Irizar Forgek bi helburu lortu zituen. Alde batetik, kakoen sektorean zuen kokapena sendotu zuen (sektore horretan oso lehiakide gutxi daude: hiru espezialista daude Europan, bakarra Asian eta beste bat Ameriketako Estatu Batuetan), eta, beste aldetik, merkatu hobi berri bat sortu zuen, tamaina handiko kako forjatua. 10.000 tonako garabientzako kako handien hobian, gainera, lehiakideak are gutxiago dira. Arrazoi horrengatik, nahiz eta segmentu txikia izan, proiektuak bideragarria zirudien. Ordura arte, inork ez zion arreta berezirik jarri segmentu horri, ez baitzen interesgarria enpresa handientzat. Baina Irizar Forgek erronkari heldu zion.

- *“... eta erronka horretan nabil, bete-betean. Segmentu horretara iritsi nahi dut, eta lehenengoa izan nahi dut gainera: toki hori lortu nahi dut, tamaina txikikoa izanik ere. Enpresa txikiek abantaila bat badugu: bizkorrak gara erabakiak hartzeko”* – Maria Lasa Irizar, zuzendari nagusia.

Ikuspuntu teknikitik, enpresak produktu hori egiteko beharrezko jakintza bazuen, urteak baitzerratzen merkatuan; jakintza hori egokitu egin behar zen, ingurune bortitzagoetan, esate baterako, itsasoan, erabili ahal izateko. Baina beste eragozpen batek oztokatzen zuen proiektuak aurrera egitea: segmentu horretan sartzeak inbertsio handia eskatzen zuen... 15 milioi eurokoa, alajaina!

Hala eta guztiz ere, oraingoan ere zailtasuna gainditu egingo zen. Enpresak bankuen aurrean zuen izen onari eta Eusko Jaurlaritzak emandako lau milioi euroko bermeari esker, inbertsio plan bat jarri zuen abian eta Negozio Plana prestatu zuen. Inbertsio horiekin, enpresak bere efizientzia eta hazkundera bermatzea lortzen zuen, hau da, bere ohiko produktuak, kostuei dagokienez, modu efizienteagoan egitea, eta, gainera, produktu berri bat egiten hastea (tamaina handiko kako forjatuak).

5. irudia. Irizar Forgeren ekoizpen lantegia



Iturria: Forjas Irizar SL

Erabaki estrategiko gakoak: intuizioa, inbertsioa eta berrikuntza.

Gaur egun, Irizar Forgek bi merkataritza lerro ditu: estandarra, errepikatzen den lana egiten duena, eta “neurrikoa”, arrisku handiak hartzen dituena. Azken lerro horretan bost *project manager* daude eta hiru arrisku mailatan lan egiten da. Proiektu horietan enpresa gutxi sartzen dira eta enpresa aitzindari honi izen handia ematen diote. Gaur egun, Irizar Forgek enpresaren arriskua kudeatu behar du, merkataritza arriskua zein finantza arriskua (fakturazioa, bermeak,...). Nolanahi ere, etengabe erne egotea ezinbestekoa da. Enpresa honek, *hidden champion* edo ezkutuko txapeldun ere deitutakoak, merkatuak zaintzen jarraitzen du eta malgutasunez jokatzeko erabakiak hartzerakoan.

- *“Intuizioari beti egin izan diogu kasu, eta proiektu gisa aurrera egiteko nahia ere gure ibilbide guztian erakutsi dugu, apustu garbia egin baitugu negozioan berrinbertitzearen alde, baina zuhur jokatzuz, pauso okerrik eman gabe”.* –adierazten du Marisol Irizarrek, hirugarren belaunaldiko finantza zuzendariak.

Marisolen hitz horiek enpresa kultura eta filosofia jakin bat islatzen dute, familia erabaki estrategikoak hartzera eraman zuena, bide berriei ekiteko adinako intuizio, azkartasun eta malgutasunaz. Eta horrek guztiak aurrerapauso erabakigarriak ekarri ditu enpresaren ibilbide osoan zehar.

- *“Gure ekoizpena ez da eskulanean intentsiboa”* –aitortzen du Mariak, *“inbertsioan intentsiboa da.”*

Irizar Forgeren balantzea enpresa ertain batenaren antzekoa da, baina Irizar Forgek ez ditu 50 langile baino gehiago eta, hortaz, irizpide horren arabera, enpresa txikia dela esango genuke.

- *“Gure sektorean ez dugu eskulan gehiegirik behar, baina, hala eta guztiz ere, pertsonak negozioaren funtsezko zati dira”* – Marisol Irizarrek, hirugarren belaunaldiko finantza zuzendariak.

Irizar Forgek tamaina handiko piezak ekoizten ditu gaur. Horrek familiari inbertsio ahalegin handia eskatu zion, egiten zuten horretan lehenengoak eta onenak izan nahi baitzuten. Ez zuten beste forja lantegi batzuetan produkzioaren zati bat azpikontratatu nahi. Hain zuzen ere, Irizar Forgek bezeroari saltzen dizkion piezak ardura handikoak dira eta, horregatik, enpresak fabrikazio prozesu osoa kontrolatu nahi du, besteekiko mendekotasunik eduki gabe, askotan zaila baita bermatzea hirugarrenen konpromisoa eta kalitatea. 2010eko hamarkadaren hasieran prentsa berrietan egin ziren inbertsioei esker, pieza handiak egiten hasi ziren. Aukera horrekin gaitasun berriak garatu zituzten, eta, horrela, jarduera sektore berrietan sartu ahal izan ziren, jasogailuen mundutik kanpo. Hortaz, berriro ere, intuizioa eta inbertsioa.

- *“2010eko urrian, ekoizpen arduradun gisa hasi nintzenean, oraindik ere aurreko instalazioak genituen, baina 2011n tamaina handiko forjarako inbertsioei heldu genien. Inbertsio horiekin, aurreko eremua % 100 handitzen zen. Horretarako, lursail berriak erosi ziren eta pabilioi berri bat eraiki zen. Gainera, zaharra ere berritu zen. Proiektuak hainbat fase izan zituen: pabilioi berria eraikitzea, prozesu laguntzaileak pabilioi berrira eramatea, lantegi zaharra eraistea, makinak muntatzea..., eta hori guztia, ekoizpena eten gabe!”* – Xabier Dorronsoro, ekoizpen zuzendaria.

Produktibitatea handitzeak ekoizpen handiagoa ekarri zuen eta horrek langile berriak kontratatzea ekarri zuen, kalitatean, bidalketetan edo muntaian. Jarduera horietan 13 pertsona ari dira gaur egun. Ekoizpenean, berriz, 10 langile daude. Bi taldeak batuta, enpresaren zuzeneko eskulana 23 pertsonak osatzen dutela ikusiko dugu. Antolaketa egokitzeak enpresari aukera eman dio enpresa proiektu berriari modu egokian erantzuteko.

Negozioaren ibilbidean izugarritzko eragina izan du familiak inbertsioak egiteko egin duen apustuak, horrek aukera eman baitie erronka berriei aurre egiteko. Horrela, familiak ingurunean identifikatu dituen aukerei erantzuteko gai izan dira. Horrenbestez, berrinbertsioaren aldeko apustua eta finantza egoera osasuntsua faktore gakoak izan dira enpresa historia honetan.

Enpresaren egoera, finantza ikuspuntutik, sendoa izan da eta sendoa izaten jarraitzen du, familia enpresak zorrotz kontrolatu baititu gastuak eta berrinbertitu baititu etekinak.

- *“Irabazi den guztia enpresan inbertitu da berriro. Gure bankua hauxe da, enpresa. Ez dugu asko behar bizitzeko, ez dugu ezeren beharrik. Enpresaren inguruan egituratzen den mentalitatea eta kultura dugu. Hainbeste ezen enpresaren zuzendaritza ere oso kontzentratuta egotea nahi izan dugu, enpresak bizirik irauteko ahaleginean”. – Marisol Irizar, hirugarren belaunaldiko finantza zuzendaria.*

Politika horri esker, lehenengo belaunaldiak merkatua ireki ahal izan zuten eta kakoa ekoizten hasi ziren, pieza kritikoa zamak jasotzeko eta arrasteko prozesuetan. Hurrengo belaunaldiak, Joaquin eta Marisol senar-emazteek, gero eta eskari handiagoari erantzunez, kakoa sendotu zuten eta produktua dibertsifikatu. Horrela, erabilera eta merkatu berrietara iritsi ziren. Enpresaren izen ona sendotu zuten eta oso produktu tinkoa lortu zuten.

Negozia gaur egun ere bizirik dago belaunaldi aldaketa bakoitzarekin jauzi teknologiko garrantzitsuak egin direlako Irizar Forgek eskaintzen zituen produktuetan eta irtenbideetan. Ikerketara bideratutako instalazioak eta baliabideak handituta, euskal enpresa honek 90 urteko ibilbidean hirugarren jauzi teknologikoa egin nahi du, tamaina handiagoko kakoa eskaintzeko, zama handiagoko mugitzeko gai izango direnak. Hain zuzen ere, aktiboak hirukoiztu egin dira XXI. mendearen bigarren hamarkadan, eta hamarkadaren hasieran 10 milioi eurokoak izatetik gaur egun 30 milioi eurokoak izatera iritsi dira.

Intuizioa, inbertsioa eta berrikuntza uztartze horrek familia negozio hau bide estrategiko berriak arakatzera eramane du. Sektore eta enpresa askok zailtasunak dituzten garai hauetan, eta, oro har, gizartean etsipena nagusi denean, enpresaren laugarren belaunaldiak hedapen plan bat jartzeko arrazoiak aurkitu ditu berriro. Plan horretara 13 milioi euro bideratuko dituzte eta helburu nagusi dute ekoizten dituzten kakoen ahalmena hirukoiztea. Orain arte, kakoei 1.500 tona arteko zamak jasotzeko ahalmena zuten; baina, enpresa lanean ari da kako berriek 4.500 tona baino gehiago jasotzeko ahalmena izan dezaten. Erronka horri aurre egiteko erosi nahi duten teknologia berriak inbertsioaren % 80 inguru hartuko du. Gainerako ehunekoak Lazkaoko lantegiko instalazioak zabaltzeko erabiliko da. Horrela, lantegia 5.000 metro koadro izatetik 8.000 metro koadro izatera igaroko da.

Bide horretan, zuzendaritzak, inbertsioaz gainera, berrikuntzaren aldeko apustua ere egiten du, berrikuntza *“planifikatua eta etengabea”*. Baina teknologiari lotutakoa ez ezik, negoziokoa eta prozesuetakoa ere izatea nahi du. Horrek aukera emango die lurrean, itsasoan edo airean zamak jasotzeko enpresa aditu moduan kokatzeko. Gainera, enpresak kalitatea bermatzen duten nazioarteko ziurtagiriak ditu eta horiei esker, atzerriko hainbat merkatutan lan egin dezake, besteak beste, Frantzia, Alemanian, Eskandinavian, Ameriketako Estatu Batuetan edo Commonwealtheko herrialdeetan.

- *“Lehenengoak izan nahi dugu”* – esaten zuen Maria Lasa Irizarrek Orkestrak Lehiakortasunari buruzko 2015eko Txostena euskal gizartearen aurrean aurkezteko ekitaldian, Donostiako Kurasaalean.

Negozio honen helburua da merkatuko aukerei erantzuten lehenengoak izatea. Kakoak eta garabietarako beste osagai aurreratuagoak diseinatu eta forjatu nahi dituzte, enpresaren ahalmenen beharra izan dezaketen sektoreei erantzuteko. Horregatik guztiagatik, Irizar Forgek hainbat ikerketa proiektutan egiten du lan. Horietako batzuk aurrera eramateko, CDTI-Teknologia eta Industriaren Garapenerako Zentroaren finantza laguntza izan du.

- *“Orain arte, I+G gure enpresaren barruan egin dugu; CDTIk laguntza handia eman digu ikerketa handiak aurrera eramateko”*, dio Maria Lasa Irizarrek, zuzendari nagusiak.

Azterlan garrantzitsuenetako bat 2012an jarri zuen abian enpresak, bere produktuetarako material berriak aurkitzeko eta, horien bidez, zamak jasotzeko ahalmena handitzeko. 2008-2012 urteen artean, Irizarrek berrikuntza agenda trinkoa izan du: fakturazioaren % 2,7 bideratu du 5 proiektutara. Ahalegin horrek emaitzak izan ditu: ekoizpen prozesu berri bat eta produktu hobetua. Bost urte hauetan egindako lanak 15 milioi euroko inbertsioa ekarri du, enpresaren balantzean sartu dena.

Etorkizuna gaur sortu behar da

Familia enpresetan, agerikoa da gaur egungo egoera aurreko gertakarien ondorio dela. Enpresan gertatzen den bezala, familia ikuspegitik ere arriskuak hartzen dira. Irizar Forge enpresa hirugarren belaunaldian egotearen arrazoiak askotarikoak dira, baina, harrigarria bada ere, ezerk ez du arrakasta bermatzen. Ez dago baldintza nahikorik, baina beharrezko hainbat baldintza aipa ditzakegu.

- *“Familia enpresak ez du arrakastaren bermerik. Nahiz eta gauzak ongi egin, ezerk ez du arrakasta bermatzen. Baina horrek ez du esan nahi gauzak ongi egiteari utzi behar diogunik. Profesionaltasunik gabe ezin da aurrera egin. Profesionaltasuna, ordea, ez da arrakastaren bermea, arrakasta errazten badu ere”* – Maria Lasa Irizar, zuzendari nagusia.

Belaunaldi aldaketaren arrakastaren gakoetako bat eskuz esku transmititu nahi den horren ezaugarriak dira: enpresak proiektu erakargarria izan behar du, sendoa eta etorkizuna duena. Garrantzia pertsoneri ematen zaie eta, zalantzarik gabe, gakoak dira, baina gutxi hitz egiten da enpresa proiektuari buruz, eta oso lagungarria da familiaren ondorengotza arrakastaz gauzatzeko.

- *“Familia enpresan sartzen den belaunaldi bakoitzarekin, handitu egiten da familiak hartzen duen erantzukizuna. Historia luzea dago atzean eta ez duzu kate hori eten nahi”*. – Maria Lasa Irizar, zuzendari nagusia.

Orain, XXI. mendearen hasieran, dena aldatu da. Negozioaren kudeaketak ekoizpenak berak baino garrantzi handiagoa du. Eta kudeaketa egokiak negozioaren kudeaketa estrategikoa eskatzen du, eta ekonomia eta finantza kudeaketa zaintzea. Enpresa eredu berri bat behar da eta, eredu horretan, ezinbestekoa da zuzendaritza estrategikoa. Irizar Forge lantegi txiki bat izatetik, nagusiki langileek osatua eta administrazio egitura oso txikikoa, 44 pertsonako enpresa bat izatera igaro da: horietatik erdiak lantegian ari dira eta gainerakoak bulegoetan, eta lantaldean 12 ingeniari daude. Proporzio horrek enpresaren kudeaketa estrategikoaren garrantzia erakusten ditu eta enpresa eredu berri baten aldeko apustua. Forjak gizonezkoiei lotutako irudia izan du beti eta orain, enpresa honetan, generoa ez da arrakastaren gakoetako bat... edo bai?

6. irudia. Irizar Forgeren zuzendaritza taldea



Iturria: Forjas Irizar SL