

salva

Irekitasuna eta familia: ibilbide iraunkor baterako oreka

Cristina Iturrioz eta Cristina Aragonek idatzitako kasua, Antonio Aranzabal Fundaziorako eta Deusto Business Schoolerako. Egileek eskerrak eman nahi dizkiote enpresari eta, bereziki, Jaime Llordés, David Llordés eta Lourdes Fernándezi, proiektuan parte hartzeagatik. Kasuaren azken bertsioa 2017ko martxoaren 19an onartu zen. Itzulpena: Itziar Navarro-Deustuko Unibertsitatea.

Fundación Antonio Aranzábal
Donostia-San Sebastián, 2017
ISBN: 978-84-697-3455-1

Mesedez, erabil ezazu hurrengo erreferentzia lan lan hau aipatzerakoan:

Aragón, C. e Iturrioz, C. (2017) *Salva Group. Colección de Empresas Familiares Longevas - Segunda Colección*, Fundación Antonio Aranzábal, San Sebastián.

Enpresa hamaika aldiz ikusita genuen Frantziarako bidean, eta bagenekien nola iritsi. Baina, hainbat gertakariren eraginez, gure hitzordura berandu iristeko beldur ginen. Horregatik, bertara hurbildu eta sarrerako hesia ireki zenean, garaiz iritsi ginela ikusirik, pozik utzi genuen Citroën C3 auto xumea bisitarien eremuan. Maiatzeko egun eguzkitsu hartako beroarekin, ibilgailuak bisitatu nahi genuen enpresak Lezoko lantegian egiten dituen labe horietako bat zirudien. Sarrerako atean, enpresako pertsona bat zain genuen, harrera egin eta identifikatzeko eskatzeko, segurtasun protokoloari jarraituz. Formularioa betetzen ari ginela, sarreran bertan ikusi genuen, hainbat panel eta mapatan, enpresa munduko herrialde askotara zabaltzen dela. Haren iragana ezagutzeko, hirurogeita hamar urte baino gehiago egin behar dugu atzera...

Enpresaren jatorria

Gerra garaian, Jaime Llordés aita, Kataluniatik etorria, Donostiako Ospitalera eraman zuten, pleurako gaixotasun bat zuela eta. Hainbat hilabete behar izan zituen osatzeko. Gaixotasuna gaindituta, eta Donostian zegoen Kataluniako komunitate garrantzitsuaren laguntzaz, ongien egiten zekien hura egiten hasi zen: mekanismoak konpontzen, zehazki, automobil erabiliak konpontzen, ondoren Kataluniara bidali eta prezio onean saltzeko. Laster ezagutuko zuen emazte izango zuena, Jaimeren lantegitik hurbil aritzen baitzen jostun lanetan. Urte gutxiren buruan, gozodenda txiki bat irekitzea erabaki zuten. Bertan saltzen zituzten gozogile batek hiriko hainbat gozodendatarako egiten zituen produktuak. Hasieran, denda Marina kalean ireki zuten eta, aurrerago, Portu kalera igaro ziren, tamaina handiagoko lokal batera. Egun batean, saltzen zuten produktu aukera ugaria zabaltzea erabaki zuten. Horretarako, Jaimek, berezko mekanikari trebetasunak zituenak, labe elektriko bat garatu zuen, kakahueteak txigortzeko erabiltzeko asmotan. Abentura berri bati ekin zioten.

Lehenengo labe horretan inoiz ez zen kakahueterik txigortu. Gozogile okinak ikusi zuen bezain laster, labea erosi zion Jaimeri eta beste bat egiteko eskatu zion, gozogintza lantegiko ekipamendua hobetzeko. Garai hartan, makineria eskasia handia zen. Horregatik, oso denbora gutxian, Jaimek, espero izan gabe, hainbat labe elektriko egiteko eskariak jaso zituen.

Laster, Juan Llordés anaia hasi zen Jaimerekin lanean. Familiarekin Katalunian bizi bazen ere, bi anaiak elkarrekin egin zituzten negozio berriaren lehenengo urratsak. 1941ean, Hornos Salva enpresa sortu zuten, gozogintzarako labe elektrikoak ekoizten eta saltzen zituena.

Urte gutxiren buruan, eskaintza zabaldu zuten. Labe elektrikoek gainera, sukaldeko beste tresnak ekoizten hasi ziren, gozogileen eskariei erantzunez. Izan ere, garai hartan, eguneroko lanerako erabiltzen ziren tresnak oso xumeak ziren. Labeen ondoren, erresistentzia elektrikodun kobrezko zartaginak egiten hasi ziren, gozogintzako kremak egiteko, hainbesteko berotasunik gabe eta goiko aldean erre gabe. Zartaginak izan ziren lehenengo produktu berriak, eta gozogintza sektorean etapa berri bati eman zioten hasiera.

Erresistentziadun zartaginekin batera, eltze elektrikoak eta bestelako lanabesak garatu zituzten. 1950era arte, guztira 20.000 zartagin elektriko baino gehiago ekoitzi eta saldu zituzten, Espainiako iparralde osoan. Fagorrek gas sukaldeak asmatu zituenean, sukaldeko material elektrikoaren garapena amaierara iritsi zen eta bi anaiek lan ildo hori baztertea erabaki zuten.

Baina, jarduera hartatik lortutako mozkiniei esker, 1954an orube bat erosi zuten eta 400 metro koadroko lehenengo lantegia eraiki ahal izan zuten, Lezon. Tokia kontu handiz aukeratu zuten. Irizpide gakoak izan ziren Euskotrenen eta RENFEren tren zerbitzuak eta errepidezko sarbide erraza. Zalantzarik gabe, erabakia egokia izan zen: enpresak 60 urte baino gehiago daramatza toki berean, baina urteek aurrera egin ahala, hasierako lantegiak hainbat zabalkunde izan ditu.

1. irudia. Salva Groupen lantegia hasierako urteetan eta gaur egun



Iturria: Salva Industrial

Instalazio berrieekin, enpresak bere jarduera nagusia argitu zuen. Jaimek eta Juanek etxeko sektorea bazterrean uztea eta gozogintzarako labe elektrikoak ekoizten jardutea erabaki zuten.

- *“Urte oso onak izan zirela gogoratzen dut, sektorea hazten ari zen eta aukera asko zeuden. Familia guztia aritzen ginen enpresaren inguruan”*- dio Jaime Llordés semeak, Salva Groupeko gaur egungo presidentek.

25 urtez, anaien enpresa; eta, mende erdia igarota, lehengusuen enpresa

Jaime eta Juan Llordések ongi banatuta zituzten enpresako lanak eta biek partekatzen zuten lana eta negozioarekiko grina.

- *“Etengabe berrinbertitzea eta familiak enpresari laguntzea, horixe zen errealtatea. Aitaren garaietan, ez genuen etxera jornalik eramaten. Langileek kobratzen zuten eta guk haiek bezainbeste egiten genuen lan, inolako kexarik gabe. Enpresa eta haren garapena beste edozeren gainetik zeuden”* – gogoratzen du Jaime Llordés semeak, gaur egun Salva Groupeko presidentek.

1950eko hamarkadaren hasieran, bigarren belaunaldia iritsi zen enpresara, poliki-poliki. Jaime Llordésen hiru seme-alabetatik, Jaime Llordés semea hasi zen enpresan lanean. Arrebak bere bidea hartu zuen eta beste anaiak, hasieran familiako enpresan lanean hasi bazen ere, azkenean beste bide batetik jotzea erabaki zuen. Juan Llordésen lau seme-alabak enpresan hasi ziren lanean: Luis merkataritza zuzendaritzan hasi zen; José, ekoizpen zuzendaritzan; Alberto, I+Gko zuzendaritzan; eta Teresa, fakturazioko zuzendaritzan.

Jaime Llordés aita 1971n hil zen. Sortzaileetako baten hutsunea betetzeko, bigarren belaunaldiak hartu zuen enpresaren jabetzaren zati bat eta handik gutxira, 1973an, sozietate anonimo bihurtu zen enpresa. Ordurako enpresaren zuzendaritzan lanean ari ziren hiru lehengusuek hartu zuten etapa berriaren ardura eta lidergoa partekatu zuten Jaime Llordés semeak, Luis Llordések eta José Llordések. Hirukote horren eskuetan gelditu zen enpresa. Aldez aurretik, epe labur batean, kanpoko gerente baten ardurapean egon zen, baina esperientzia hura ez zen ongi atera.

Hiru lehengusuek argi eta garbi banatu zituzten erabaki esparruak: Jaime kanpoko merkatuez arduratuko zen eta enpresaren gerentzia eramango zuen; Luisek merkataritza arloa hartuko zuen bere gain; eta Jose, negozioaren ekoizpen zuzendaria izango zen. Egitekoak argi eta garbi bereizteak ahalbidetu du lehengusuen enpresa honek berrogeita hamar urte betetzea. Hiru lehengusuak, enpresaren ardura partekatzerakoan, balio jakin batzuetan oinarritu dira, besteak beste, elkarrekiko begirunea, erabaki garrantzitsuak adostasunez hartzea, kanpoko aholkuak entzutea eta, batez ere, familiako negozioarekiko konpromisoa, banakako interesen gainetik.

Familiako hiru zuzendarien artean desadostasunak zeudenean –normalena izango litzateke hori–, arrazoa nagusitzen zen eta enpresak zuen lehentasun osoa, beste edozein parametroren gainetik. Familia kontuak eta enpresa erabakiak bereiztea gako izan zen bi errealtate horiek elkarren ondoan kudeatzeko.

Senitartekoak jabetzan sartu zirenean, familiaren eta enpresaren arteko harremana profesionalizatzeko beharra ikusi zen. Horretarako, 2001ean Familia Kontseilua sortu zen, familiaren gobernuan beste urrats bat emateko eta familiako kide ziren akziodun guztiak biltzeko.

- *“Gaur esan dezakegu prozesu horrek balio izan zuela familia batzeko, arazoei buruz hitz egiteko, inplikazio handiagoa lortzeko... Oso positibotzat dut Familia Kontseiluaren ekarpena. Egia esan, beti ikusi izan dut argi eta haren aldekoa izan naiz”.* – David Llordés, Salva Groupeko zuzendari nagusia eta hirugarren belaunaldiko kidea.

Familia Kontseiluaren lehenengo urteetan, haren dinamizataile familia kontseilariak izan ziren. Baina 2007az geroztik, familia enpresan espezializatutako enpresa batek laguntzen die Familia Kontseiluaren lana bideratzen. Urte horretatik gaur egunera arte, Kontseiluak Familia Protokoloa prestatzen parte hartu du. Familia Protokoloaren lehenengo bertsioa 2011n sinatu zen. Akordioen multzo adostu hori aurrean izanik, Familia Kontseiluko kideak gutxitzea erabaki zen: aurrerantzean, Familia Kontseilua zortzi kidek osatuko zuten, familiako akziodun guztien ordezkari.

- *“Familiako akziodun nagusien arteko harremanak asko hobetu dira eta esan dezakegu guztiok norabide berean goazela. Hori oso garrantzitsua da negozioarentzat”*– azpimarratzen du David Llordések, Salva Groupeko zuzendari nagusiak.

Era berean, 2009an Administrazio Kontseiluan sartzeko aukera eman zitzaien familiako hirugarren belaunaldiko kideei, entzule gisa, familiaren jarraitutasuna ziurtatzeko. Erabaki horrekin, etorkizuneko kontseilariak trebatu eta prestatu nahi dira, eta enpresarekiko loturak sendotu.

- *“Hirugarren belaunaldia modu ordenatuan ari da enpresan sartzen. Administrazio Kontseiluan entzule moduan gutxienez bost urtez egon ondoren, aurreikusten da horietako batzuk Kontseilu horretako eskubide beteko kide izatea. Etorkizunean, gobernu eta zuzendaritza organoetan hirugarren belaunaldiko kideak eta kide independenteak besterik ez dira egongo; beraz, oso garrantzitsua da egiteko horretarako prestatzea”*– dio David Llordés Salva Groupeko zuzendari nagusiak.

Jabetza, gobernua eta zuzendaritza: familiaren eta kanpoko arteko oreka

Joan gaitezen berriro atzera, hirurogeita hamarreko hamarkadaren hasierara. Garai hartan ireki zizkien atea enpresak, lehenengo aldiz, familiatik kanpoko profesionali. Familia garrantzitsua zen eta enpresa ere bai. Biek, osasuntsu, aurrera egitea zen kezkarik handiena. Horregatik, 1971n, enpresaren ibilbidean beste fase bat hasi zen eta, hala, familiako ordezkari nagusien ondoan, kanpoko profesional batzuek garrantzi handia hartuko dute negoziotan.

Lehenengo urratsa enpresaren gobernuan egin zen. Hiru lehengusuek enpresaren zuzendaritza bere gain hartzea erabaki zutenean, adostasunez erabaki zuten kanpoko adituen laguntza behar zutela. Hala, Administrazio Kontseilua izango zenaren lehenengo urratsetan, enpresan kanpoko kontseilari bat sartu zen, Jesus Maria Alkain Martikorena, ospe handiko ekonomialari eta politikaria, Donostiako lehenengo alkatea, demokraziaren lehenengo legegintzaldian (1979-1983).

- *“Alkain funtsezkoa izan zen enpresan eta familian. Aita hil zenetik bera hil zen arte, 2001ean, Jesus Mari gure ondoan izan genuen, aholkuak eskaintzeko”*— azpimarratzen du Jaime Llordés semeak, Salva Groupeko gaur egungo presidentek.

Hain zuzen ere, 2001ean sartu ziren Administrazio Kontseiluan bi kontseilari independente, Pili Amilibia eta Juan José de Lama, oso garrantzitsuak biak enpresaren hurrengo urteetako bilakaeran. Orduz geroztik gaur egunera arte, Kontseiluak aldiro-aldiro egiten ditu bere bilerak, gutxi gorabehera, urtean hamar aldiz. Nahiz eta Administrazio Kontseiluen osakerari buruzko gomendioek esaten duten kontseilarien kopuruak bakoitia izan behar duela, Salvan lau kontseilari izan dituzte urte hauetan. Egoera horretan, erabakiak adostasunez hartu ahal izateko negoziatzen jakitea, azkenean, erakundearen indarguneetako bat bihurtu da, nahita saihesten baita bozketetara iristea.

Kontseilari independenteak berritzen joan dira, adinean aurrera egin ahala. 2016an, lau kontseilari daude. Horietako bi familiako kideak dira eta beste bi, independenteak. Gainera, familiako beste lau kidek ere bileretan parte hartzen dute, entzule moduan. Urte gutxi barru, kontseilarien kopurua sei edo zazpi izatea espero da, eta horietatik bi izango dira independenteak.

Gobernu organoak kanpoko kontseilariari irekitzearekin batera, enpresaren jabetzan ere antzeko prozesu bat gertatu da. Zehazki, Akziodunen Batzar Orokorra urtean behin biltzen da eta bertara deitzen dira banakako hogeita hamar akziodunetik gora. Kontrakoa badirudi ere, akziodunak ez daude oso barreiatuta, kapitalaren % 90 ordezkaturik baitago Administrazio Kontseiluan.

Orain dela lau hamarkada baino gehiago abian jarritako prozesu horri bultzada berri bat eman zaio, bigarren belaunalditik hirugarrenera igarotzerakoan. Bigarren belaunaldiak enpresaren eguneroko jardunaren ardura utzi du eta hirugarren belaunaldiak zailago egiten du familiaren gobernua, kide gehiago dituelako eta harremanak hain sendoak ez direlako. Zailtasun horrek ez du eragotzi, nolahi ere, erabakiak hartzea. Oso positiboa da nola egiten den hori. Hirugarren belaunaldiko kideak enpresan sartzeko prozesuan, tartean dauden pertsonak, bai enpresatik ateratzen direnek eta bai enpresan sartzen direnek, prozesua modu ordenatuan egin nahi izan dute.

- *“Prozesu honen arrakastan, nire ustez, gakoa izan da tartean dauden pertsonen borondatea; une egokia aukeratzea, hau da, formalizatzeko beharra ikusi den unean, belaunaldien aldaketa laster izango delako; eta babesle bat egotea, borondateak batuko dituen pertsona bat”*–, azpimarratzen du David Lordés Salva Groupeko zuzendari nagusiak.

Familiaren negozioa kanpoko kideei ireki zaie gobernu eta jabetza organoetan ez ezik, baita enpresaren zuzendaritzan ere. Lehenengo belaunaldiaren garaian, 1943tik 1973ra artean, zuzendari bakarrak bi sortzaileak izan baziren ere, Jaime eta Juan Lordés, gainerako etapetan, eta gero eta gehiago, garrantzi handia hartu dute familia enpresaburuaz kanpoko profesionalek.

2003. urtera arte, zuzendari gehienak familiako kideak ziren; kanpoko zuzendari bakarra zegoen. Baina, 2004an, familiaz kanpoko lehenengo zuzendari nagusia kontratatu zen. Enpresaren ardura izan zuen hamar urtez, 2014. urtera arte. Urte horietan, ekonomiaren atzeraldia handia izan zen eta eskaria nabarmen erori zen. Enpresak, egoerari erantzuteko, egiturazko aldaketa sakonak egin behar izan zituen.

- *“Zuzendari nagusiak egiteko oso garrantzitsua izan zuen urte horietan: erabaki gogorrak hartu behar izan zituen, egoera zail horietan bizirik irauteko behar ziren aldaketak aurrera eramateko. Familiaren babesa izan zuen urte horietan. Izan ere, oso garrantzitsua da eskuzabaltasunez jokatea eta elkarri babesa ematea.”* –gogoratzen du Jaime Lordések, Salva Groupeko presidenteak.

Kanpoko zuzendari nagusia kontratatu ondoren, aldaketa handiak egin ziren zuzendaritza taldean. 2005-2014 urteen artean, Zuzendaritza Batzordea familiatik kanpoko sei zuzendarik eta familiako zuzendari bakarrak osatu zuten. Familiako kide hori David Lordés zen, José Lordésen semea. 2014an izendatu zuten zuzendari nagusi.

- *“Merkatuan arrakasta eduki nahi bada, enpresa proiektuak partekatua izan behar du: akziodunek, administrazio kontseiluak, familia kontseiluak eta zuzendaritza taldeak elkarrekin egin behar dute lan. Bizirik irauteko borroka ez du enpresaren barruan egon behar, baizik eta kanpoan, merkatuetan, lehiakideen aurka”*– azpimarratzen du David Lordés Salva Groupeko zuzendari nagusiak.

1. taula. Salva Industrial SA Taldeko zedarriak, gobernuari eta zuzendaritzari dagokionez

1943	Jaime eta Juan Llordés labeak egiten hasi ziren Donostiako lokal batean, eta Hornos Salva enpresa sortu zuten.
1956	Hornos Salvak lantegia Lezora eraman zuen, gaur egungo kokapenera.
1956-1973	Bigarren belaunaldiko zortzi kide sartu ziren enpresan lanean.
1973	Salva Industrial SA sortu zen eta haren Administrazio Kontseilua osatu, bost kidekoa: bigarren belaunaldiko hiru kide, enpresako zuzendari bat (akziodun ere bada) eta kontseilari independente bat.
1975	Jaime Llordés semea enpresako gerente izendatu zuten, 32 urte zituela.
1990-2000	Hirugarren belaunaldiko kideak joaten diren enpresan sartzen.
2001	Administrazio Kontseilua aldatu zen eta, horrela, bi kontseilari dominikal eta 2 kontseilari independentek osatuko dute aurrerantzean.
2001	Familia Kontseilua osatu zen.
2004	Jaime Llordések erretiroa hartzerakoan, kanpoko gerente bat kontratatu zen.
2007-2008	Familia enpresaren ondorengotzaren diagnostiko bat egin zen.
2011	Familia Enpresaren Protokoloa sinatu zen.
2011-2014	Hirugarren belaunaldiko kideak entzule gisa sartu ziren Administrazio Kontseiluan.
2014	David Llordés izendatu zuten enpresako gerente, kanpoko gerenteak erretiroa hartzerakoan.
2016	Administrazio Kontseiluan familiako beste 2 kontseilari sartu ziren.

Iturria: Salva Group

Produktu berrikuntza eta merkatuen dibertsifikazioa

Hasiera-hasieratik, Salvak labe txiki eta ertainak ekoizten zituen, gehienez ere bi kamerakoak. Tamaina handiko labeak, ordea, Suediako lehiakideek egiten zituzten. Haiek ahalmena zuten bost kamerara arteko labeak egiteko.

1971 urte erabakigarria izan zen enpresarentzat. Urte hartan, enpresaren gobernuan eta zuzendaritzan aldaketak izan ziren. Hala, lidergoa familiaren bigarren belaunaldiak hartu zuen. Baina, horretaz gainera, urte hartan Salvak sektorerako labe mota berri bat sortu zuen, moduluko labea deitutakoa.

Bezera batek dimentsio handiko labe bat eskatu zion eta, hainbat saiakuntza egin ondoren, tamaina txikiagoko labeak konbinatzea erabaki zuten, moduluak integragarriak izateko. Ideia horrek aukera eman zien dimentsio handiko labe bat eskaintzeko. Eta horrela sortu ziren moduluko labeak.

2. irudia. Salva Industrialek diseinatutako moduluko lehenengo labeak



Iturria: Salva Industrial

- *“Pena dugu patenterik eskatu ez genuelako. Berrikuntza handia izan zen, garatzeko oso erraza, baina gure eskaintzari malgutasun handia eman ziona. Bezero askoren beharrei erantzuteko aukera eman zigun horrek, gaur egunera arte. Askotan, berrikuntza enpresak egiten duenaren kontzeptua aldarazten duten klik txiki horietan dago.”- gogoratzen du Jaime Llordés semeak.*

Laurogeiko hamarkada izugarri ona izan zen enpresarentzat. Urte haiek askotariko aukerak ekarri zizkieten enpresari eta honek egoki aprobeztatu zituen guztiak. Mexikoko merkatua asko hazi zen urte haietan, atzeraldia iritsi zen arte. Ameriketako Estatu Batuetan, Salva labeen salmentak negozio handia ekarri zuen 1980ko hamarkadaren bigarren erdian.

- *“Bagle deitutako opiltxoak ur irakinetan egin behar dira, labean sartu aurretik. Baina konturatu ginen gure labeek, AEBetan egiten zirenek ez bezala, behar zen hezetasuna bermatzen zutela eta, ez zen nahitaezkoa bagleak ur irakinetatik pasatzea. Labeak oso arrakastatsuak izan ziren herrialde hartan bolada batean”-gogoratzen du, pozik, Jaime Llordés semeak.*

Aukera horiei guztiei esker, 1984. urtean, eta enpresa sortu zenetik lehenengo aldiz, mozkinak banatu ziren enpresa proiektuari hainbeste urtez lagundu zioten akziodunen artean.

Produktuaren dibertsifikazioa hamarkada horren amaierako urteetan iritsi zen, produktu erlazionatuak ekoizten zituzten bi enpresa eskuratu zirenean: Inmaser lehenengo eta Solvilla, ondoren. Bi eskuratze horiekin, bezeroei makina berriak eskaintzeko aukera izan zuen enpresak: hotzeko makineria eta ogiarentzako oinarrizko makineria. Era berean, Kataluniako beste enpresa batzuekin itunak eginez, produktuen aukera zabaldu zuen Salvak: oragailuak, pausagune kamerak, etab.

Sektore bezeroei dagokienez, bere ibilbide osoan zehar Salvak batez ere ogiaren sektorerako egin du lan. Enpresa gozogintzarako makinak egiten hasi bazen ere, 1975ean ogiaren merkatua liberalizatu zenean, negozio aukera ikusi zuen eta okin artisauari eskaini zizkion produktuak. Ogi artisauaren sektoreak oso urte onak izan ditu, baina orain, nolabait, gainbeheran dago, industria fabrikazioak mehatxu egin diolako. Nolanahi ere, Salvak ez du industria fabrikazioa helburuko merkatu.

- *“Gure labeek kontu handiz zaintzen dute ogia egiteko prozesua eta horrek estandar eta denbora jakin batzuk eskatzen ditu. Horregatik, orduko 1.500 ogi inguru egiten dituzte. Industria okintzako labeak, berriz, orduko 20.000 ogi egitera irits daitezke, beste mundu bat da. Industria okintza ogi artisaua hiltzen ari da”*– azaltzen du Jaime Llordés semeak.

2. taula. Salva Groupen zedarriak, produktuen garapenari eta merkatuei dagokienez

1943	Jaime eta Juan Llordés labeak egiten hasi ziren Donostiako lokal batean, eta Hornos Salva enpresa sortu zuten.
1968	Modulukako lehenengo labea merkaturatu zuten, Espainian.
1972	Municheko IBA-Okintzako eta Gozogintzako Nazioarteko Azokan, sektoreko azoka nagusian, alegia, Kwik-co haizagailudun lehenengo labea aurkeztu zuten.
1978	DICOEL enpresa sartu zen Taldean, ekipo elektronikoen fabrikatzailea.
1982	Sirocco labe birakaria merkaturatu zuten.
1988	Inmaser sartu zen taldean, hartzidurako armairuen ekoizlea. Hartzidurako armairuak garatzen eta ekoizten hasi ziren.
1994	Frantziako eskumendekoa ireki zuten.
1994	Solvilla sartu zen taldea, orea tratatzeko makineriaren ekoizlea. Orea tratatzeko makineria garatzen eta ekoizten hasi ziren.
1999	Txileko eskumendekoa ireki zuten.
2000	Magma labe zikloterminoia merkaturatu zuten.
2006	SALVA MASTER CHEF gama merkaturatu zuten nazioarteko merkatuetan.

Iturria: Salva Taldea

Garai txarretan, nazioartekotzea eta inbertsioak al dira salbatzeko modua?

Hazkunde urte batzuen ondoren, Administrazio Kontseiluak 2004an erabaki zuen hainbat inbertsio egitea, ekoizpen lantegia zabaltzeko. Erabaki garrantzitsua izan zen. Enpresak beharrezko bitartekoak bazituen eta, inbertsio horiek eginez, ekoizpenean efizientzia eta ahalmen garrantzitsua lortu zuen, funtsezkoa krisi garaiak iritsi zirenerako.

Baina krisiak merkatuak murriztea eta lehiakideekiko borroka areagotzea ekarri zuen eta, egoera horretan, produktua ez zen behar bezain lehiakorra. Merkatuan zeuden enpresen kopurua izugarri jaitsi zen. Hala, 2000. urtean Espainian hirurogeita hamar enpresa baziren sektorean, gaur egun hamar baino ez dira gelditu.

Egoera konplexua zela ikusirik, Salva Groupek urte hauetan bi alderditan egin du lan: produktuan hobekuntzak egin ditu, Espainiako merkatuko salmentei eutsi ahal izateko; eta nazioartera zabaltzen ahalegindu da, baina, horretarako, dimentsioa egokitzeko politika aplikatu du lehenengo eta, ondoren, nazioartekotze estrategiari heldu dio.

Produktuaren garapenak beharrezkoak izan dira produktua Espainiako merkatuan erakargarriago bihurtzeko. Berrikuntza horietarako, CDTI-Garapen teknologiko Industrialerako Zentroaren laguntza izan du. Harekin eraman ditu aurrera dozena bat proiektu baino gehiago. Bereziki, produktuaren prestazioak, irudia eta diseinua hobetu dira. Salva Premium segmentuan lehiatzen da eta bere produktuen kalitate maila Alemaniako labeen parekoa da, baina prezioa haiena baino merkeagoa da.

- *"I+Gko proiektuetan, elkarlanean aritzen gara beste enpresa batzuekin, panel elektronikoen hornitzaileekin, osagaien hornitzaileekin (erresistentzia, heldulekua, kristala) eta, proiektu jakin batzuetan, zentro teknologikoekin"*—nabarmetzen du David Llordés zuzendari nagusiak.

Produktu berrikuntzez gainera, Salvak bere marka irudia sendotu du eta eskaintza osatu. Bere indargune nagusia labeen ekoizpena dela jakinik, enpresak ez du nahi indargune hori muga bihurtzea. Horregatik, eskaintza beste makina batzuekin osatu nahi izan du. Estrategia horrek aukera eman dio enpresa jeneralistaren irudia hartzeko. Horretara iristeko, itunak garatzea izan da bidea. Hain zuzen ere, merkatua aztertu zen eta hainbat erakunderekin harremanetan jarri ziren, lehendik ezagutzen zituztenak. Kataluniako bi enpresa identifikatu zituzten eta 2010eko hamarkadaren hasieran, itun bat egitea proposatu zien, Salva oragailuak eta okintzako makinak eskaintzen hasteko. Akordio horri esker, Salvak hiru bazkideen ekoizpen espezializatua merkaturatzen du eta zerbitzuen hornitzaile integrala bihurtu da.

Bigarren, nazioartekotze estrategiari dagokionez, garrantzitsua da azpimarratzea nazioartekotzea ez zela krisiarekin hasi, baizik eta askoz ere lehenago hasi zen. Hain zuzen ere, duela berrogei urte Salva ari zen jada bere produktuak nazioarteko merkatuetan saltzen. Urte horietako guztietako etengabeko lanak aukera eman dio krisian, behar izan diren norabide aldaketak eginda, bultzada horretaz baliatzeko eta nazioarteko prozesuarekin jarraitzeko.

- *“1971 edo 1972az geroztik, enpresan Winterford deitutako gizon bat aritzen lanean; ingelesez primeran moldatzen zen, eta European eta Europaz kanpo (herrialde arabiarretan, Asian, eta abarretan) merkatuak irekitzen laguntzen zuen. Hamarkada horrez geroztik gauzak ongi egin zirelako esan dezakegu ez garela esportatzen hasi krisia iritsi denean, baizik eta askoz ere lehenago. Adibidez, Alemanian saltzea asko kostatu izan zaigu, alemanari Alemaniako produktuak erostea gustatzen zaiolako. Gogor egin behar izan dugu lan. Orain dela hamar urte baino gehiago hasi ginen merkatu hartara hurbiltzen. Peio Lacartak bikain hitz egiten zuen alemanez eta lehenengo urratsak egin zituen merkatu hartan sartzeko. Hasieran, merkataritza zuzendariarekin joaten zen eta, gero, bera bakarrik. Aurrerago, ordezkari bat hartu zuen eta gero beste batzuk, Alemaniako 4-5 eskualdeetarako. Orain nahiko ongi ari gara moldatzen. Okinei eta banatzaileei saltzen dizkiegu labeak. Baina, oro har, Alemanian sartzea asko kostatu zaigu.”* –zehazten du Lourdes Fernándezek, Export Assistantak.

Aurrerapen horiek eginda ere, gaur egungo krisiak aldaketak egitea eskatu du. Bi pausotan egin dira aldaketa horiek. Hasieran, zuzendari nagusiak hainbat erabaki hartu zituen, nazioartekotzeari lotuta. Alde batetik, ordura arteko ordezkariak kendu zituen. Ordezkariak nagusia Salva Frantzia zen; krisia hasi zenean, berrogeita hamar pertsona inguru ari ziren bertan lanean. Ordezkariak itxita, Frantziako lantaldea bost pertsonakoa izatea erabaki zen eta eskumendekoaren jarduera Lezoko lantegi nagusiak hartu zuen bere gain. Bestalde, merkataritza egitura handitu zen. Mundua 6 eremutan banatu zen eta haietako bakoitzarentzat arduradun bat izendatu, Export Area Manager bat. Salmenta indarra handitzeko, banaka aztertu zen herrialde edo eskualde bakoitza, ingurune bakoitzak eskaintzen zituen aukerak eta zuen idiosinkrasia aprobeztatzeko.

- *“Krisiaren aurretik, esportazio sailean lau komertzial genituen. Gaur, arlo horretan hogeita hamar komertzialek egiten dute lana, lau Export Area Managerren zuzendaritzapean. Export Area Managerren taldean bi espainiar, bielorrusiar bat eta frantses bat daude. Eremuak esperientziaren, generoaren eta jakiteen arabera banatzen dituzte. Horietako bakoitzak atzerriko herrialdeetan pertsonak ditu bere ardurapean”*—dio David Llordések, Salva Groupeko zuzendari nagusiak.

2010. urtean, Salvarentzat interesekoak ziren atzerriko herrialdeetan, hau da, aukerak identifikatu zituzten horietan, tokiko komertzialak bilatzen hasi ziren. Ekimen horren eraginez, hiru komertzial kontratatu ziren Alemanian eta beste bat Erresuma Batuan. Italian, ogi artisauaren garrantzia handia den merkatuan, sektorean esperientzia duen pertsonaren bat kontratatu nahian dabilta. Frantzian, ordea, enpresaren salmenten bigarren merkatua izanik eta nazioarteko salmenten lehenengo merkatua, eskumendeko bat dute 1994az geroztik eta haren laguntza izan zuten salmentak indartzeko.

- *“Bide horretan, aurrerapenak egiten ari gara. Baina kasu bakoitza banaka aztertu behar dugu, eskakizunak eta egoera askotarikoak direlako. Esate baterako, Erresuma Batuan komertzial bat dugu, hogeitaz bezero baino gehiago ditugunez, horretarako masa kritikoa badugulako. Italian komertzial bat identifikatu dugu, berrogeita hemeretzi urtekoa, sektorea ongi ezagutzen duena eta guretzat oso pertsona interesgarria izan daitekeena.”* – dio David Llordések, Salva Groupeko zuzendari nagusiak.

Ekialde Ertainean ere eskumendeko bat sortu behar izan dute, herrialde bertatik kontratatu ahal izateko inguru horretan merkataritza lanak egiteko Salvak aukeratu zuen pertsona, egiptoar bat. Australian, ordea, Salvarentzat hirugarren herrialde nagusia, salmentei dagokienez, ez dute merkataritza sarerik, banatzaile on bat dutelako. Txilen pertsona bat kontratatu zen Argentina, Txile, Paraguai, Peru eta Uruguai merkatuez arduratzeko. Asia ere eremu oso garrantzitsua bihurtu da eta enpresak lau ordezkari ditu kontinente hartan. Azken sei urteetan, krisiaren eraginez, merkataritza egitura handitu egin da, herrialde haietara iritsi ahal izateko.

- *“Indian, dagoeneko saltzen ari ginen krisiaren aurretik, baina herrialdea oso kaotikoa da. Oso modu berezian egiten dute lan, eta zaila da kanpoko batek hori ulertzea. Hango norbait behar genuen, buru egitura berbera izango zuena. 2013az geroztik, ordezkari bat daukagu, soilik Salvarentzat saltzen duena. Pertsona hori arduratzen da, halaber, Sri Lankako, Bangladesheko eta Pakistaneko merkatuez. Lan egiteko modu horrek aukera eman digu mentalitatea, kultura eta ezagutza ez ezik, bezeroa ezagutu eta laguntza teknikoko zerbitzu on bat eskaintzeko behar den hurbiltasuna edukitzeko. Hala, Salvako teknikariak Indiaraino joatea saihesten dugu. Txinan beste ordezkari bat dugu; Filipinetan, hemengo mutil bat dago, Mikel Larrañaga, Filipinak, Korea eta Japon hartzen ditu; eta Singapurren beste ordezkari bat dago, Vietnam, Indonesia eta inguruko herrialdeez ere arduratzen dena...”* –zehazten du Lourdes Fernándezek, Export Assistantak.

Horretaz gainera, enpresak nazioarteko azoketan zuen presentzia areagotu zuen. Hala, gaur egun, Salvak sektoreko hamabost azoka ingurutan hartzen du parte, mundu osoan zehar. Prozesu horren arrakastaren adibide da enpresak berriki produktuaren garapenarengatik jaso duen saria, Ekialde Ertaineko World Food Azokan, konbekzio (aire) labe batengatik.

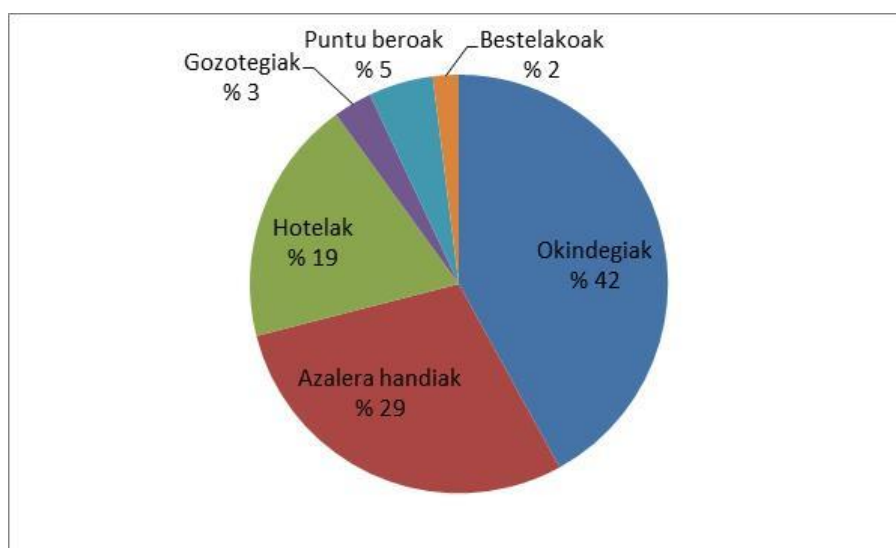
Nazioarteko salmenten kanal horien zerranda ez da beti hain luzea izaten, bezero motaren arabera dago hori. Hotelei dagokienez, enpresa bezero izan daitezkeenengana hurbiltzen da, banatzaileez baliatuz. Era berean, banatzaile handiekin zuzeneko harremana du.

Nazioarteko estrategia horri esker, hasieran Espainiako merkatuan ekoizpen osoaren % 70 saltzen bazen eta nazioarteko merkatuetan % 30, nazioarteko merkatuetako salmentak % 50 handitu direnez, gaur egun proportzioa alderantzizkoa da. Alegia, Espainiatik fakturazioaren % 30 iristen da eta nazioarteko merkatuetatik, gainerako % 70a.

- *“Krisian zehar, azalera handiak guretzat irtenbide onak izan dira eta ostalaritzaren garrantzia ere handitzen ari da, baina gure merkatu naturala zaintzen jarraitu behar dugu: guztiok ezagutzen dugun okin artisau txikia eta okin ertaina, esate baterako Gipuzkoan, Ogiherri. Harekin zuzeneko harremana dugu. Gure merkataritza sarea oso indartsua da eta okintza artisauan sartzea zail gertatzen zaie banatzaileei; ostalaritzan, ordea, banatzailearen mende gaude, leialtasuna lortzea oso zaila da eta lehiakideak globalak dira”*—dio Jaime Llordés semeak.

Merkatu hobi berriak bilatzeak eraman du Salva merkatu berrietara hurbiltzera, esate baterako, txikizkako banaketara eta ostalaritza eta jatetxeetara. 3. Irudiak erakusten digu negozio zifra nola banatzen den sektoreen arabera eta bertan ikus daiteke azalera handiek pisu nabarmena dutela.

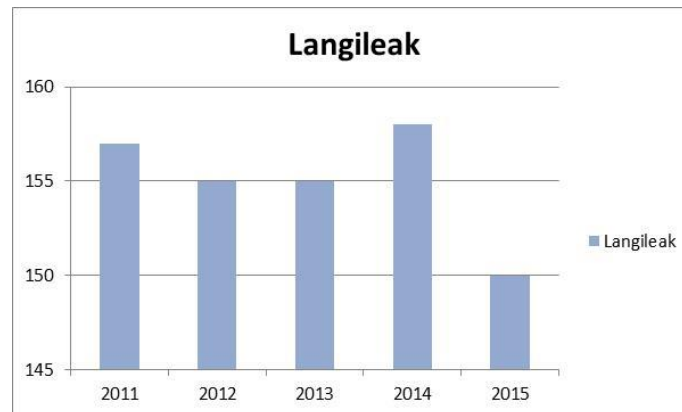
3. irudia. Negozioaren banaketa bezero sektore handien artean, 2015.



Iturria: Salva Group

Estrategia horiei esker, 2015ean, oraindik ere krisi urtea izanik, Salvak inbertsio berriak onartu ditu, jarduera hedatzeko. Zehazki, lantegia handiko da, beste 3.000 metro koadroko azalera erantsiz. Gainera, txapa laser bidez ebakitzen hasiko dira eta erakusketa areto berri bat atonduko dute, Salvara etortzen diren bezeroek aukera izan dezaten, labeak erosi aurretik, probak egiteko, beren etxetik irina eta produktuak ekarrita.

4. irudia. Langileen bilakaeraren grafikoa



Iturria: Salva Group

Enpresaren etorkizuna sektore ireki baten aurrean

Ingurura begiratzen duenean, enpresak sektore ireki bat ikusten du aurrean. Aldaketen eta joera berrien aurrean irekia. Ikuspegi horretatik, familia ere irekita dago kanpoko pertsonekin lan egitera, enpresako eta familiako erabakietan merkatuko irizpideak txertatzeko. Familiaz kanpoko eta interesik gabeko iritziz hori oso lagungarria izan daiteke arazoak sortzen direnean, bereziki, enpresan lan egiten duten familiako kideak daudenean.

- *“Negozioaren ikuspegia da garrantzitsua; familia enpresa izateak dituen ondorio positiboak aprobetxatu behar ditugu eta ondorio negatiboak gutxitu. Horretarako, garrantzitsua da joko arau argiak edukitzea. Horregatik sortu genuen administrazio kontseilua 1974an, duela 42 urte. Hasieran, urteko batzar bat egiten genuen; gero protokolo txiki bat prestatu genuen, kontseilari independente baten laguntzaz; eta, azkenik, protokoloa zabaldu egin dugu, Oteicen aholkularitzarekin eta belaunaldi berriak ere barne hartuta, aurreko protokoloa txikia gelditu zitzaigulako eta igurikimen batzuei behar bezala erantzun ez zitzaizela ikusi genuelako...”* –dio David Llordések, Salva Groupeko zuzendari nagusiak.

Organo horiek sortzea ez da prozesuaren zailtasun nagusia. Orain, eta etorkizunari begira, garrantzitsuena da organo horiek funtzionatzea eta taldean lan egiteko ohitura serioak hartzea. Foro horrek Salvaren jabeen lasaitasuna ematen die, bai baitakite hitz egiteko eta komunikatzeko gune finko bat dutela eta bertan azter daitezkeela uneren batean kezka bihurtu daitezkeen gaiak.

- *“Bilerak izaten ditugu, modu sistematikoan. Eguneroko jardunak denbora guztia kentzen ditu; horregatik, garrantzitsua da agenda zehaztea eta kontseiluaren dinamikarekin konpromisoa hartzea. Horrek organoei eta haietan hartzen diren erabakiei sinesgarritasuna ematen die. Gainera, horrela, jendeak badaki foro bat duela, eta lasaiago gaude, dinamika iraunkor horretan bidea egina baitago”*—azpimarratzen du David Llordése, Salva Groupeko zuzendari nagusiak.

Hurrengo belaunaldiek ere familia enpresan presentzia eduki dezaten, hirugarren belaunaldiko kideentzat prestakuntza programa bat zehaztu da. Helburu horrekin, laugarren belaunaldiko kideei enpresako gaiekin lotutako prestakuntza finantzatzeko konpromisoa hartu da.

- *“Taldekako prestakuntza izango da, ad-hoc prestatua. Nolabait, 'In Company' prestakuntza, ostiral arratsaldean eta larunbatean egingo dena, zortzi saiotan. Argi eta garbi ikusten dugu ekintza horiek familia bat egiten dutela.”* —argitzen du David Llordése, Salva Groupeko zuzendari nagusiak.

Okintzako sektoreari dagokionez, sektoreko aldaketa nagusia izan da back officetik front officera igarotzea, ogi izoztu edo aurretik egositakoaz baliatuz. Aldaketa horrek ogiaren sektorean iraultza ekarri du, eta negozio eredu berri horrek izoztutako eta aurretik egositako ogiaren prezio gerra ekarri du.

5. irudia. Salva Groupen pizzetarako labea



Iturria: Salva Group

Testuinguru horretan, industriako eragile handiak azaltzeak sektorean kontzentrazioa handitu du eta okin artisaua bere lekutik kanpo utzi dute. Espainian ez da okintza artisaua babestu, beste herrialde batzuetan ez bezala. Frantzian esaterako, “boulangerie” izena eman zaio ogi artisaua saltzen duen dendari eta izen hori hartzeko ezinbestekoa da ogia establezimenduan bertan oratzea. Espainian, oro har, okin artisauak ez dute bilakaerarik izan eta ogi arrunta eskaintzen dute, prezio ertainean. Hori ez da lehiakorra supermerkatuetako ogiarekin alderatuta, ogi hori estandarra bada ere, oso merkea baita.

Esandakoak paradoxa dirudi, ikusten ari baikara saltoki berri asko ireki direla. Baina, arretaz begiratzuz gero, establezimendu horiek orerik ez dutela egiten ikusiko dugu, laberatu bakarrik egiten dute. Arrazoi horregatik, artisautzako okintza ertainaren jarduera Frantzian baino askoz ere gehiago jaitsi da. Testuinguru horretan, okin iritsi berrien eta enpresaren interes komunek bat egiten dute. Hala, okin artisau hasi berri horiek enpresaren finantza laguntza eta aholkularitza jaso dezakete, ekipoak erosteko orduan.

Gaur, Salva okintzako makineria eta materiala ekoizten dituen fabrikatzaile bat da, Premium segmentura zuzentzen dena, estrategia jeneralista batekin. Horregatik, kontuz ibili behar du egiten diren aurrerapenekin. Arrazoi hori dela eta, hurrengo plan estrategikoari begira garrantzitsua da ikustea nola izango den enpresa bost edo hamar urte barru, zertan alda daitekeen eta zeri eutsi behar dion. Dagoeneko probatu dute tokiko enpresa osagarriekin itunak egitearen bidea, eta etorkizunari begira ere ez dute aukera hori baztertzen. Konkistatutako merkatuak aukera eskaintzen diete haietan sakontzeko eta huts egin duten merkatuak ere berriro aztertzeko saltokiak izan daitezke, esate baterako, Ameriketako Estatu Batuetako merkatua, garai batean arrakastatsua izan zena baina hango banatzaileek itxi egin zuten.

Elkarrizketaren ondoren, enpresa bisitatzerakoan, zuzendari nagusiak ekoizpen instalazio zabalak eta berrituak erakusten dizkigu. Mundu osora bidaltzeko prestatuta dauden labeak daude bertan, noiz irtengo zain. Bisita bukatuta, berriro ere enpresaren kanpoaldean, bero egiten jarraitzen du eta enpresaren aurretik igarotzen den errepidean doazen autoak Frantzia aldera doaz, Europa osora iristeko...