

**ENPRESEN ADMINISTRAZIO ETA ZUZENDARITZA GRADUA  
2013/2014 ikasturtea**

**KOOPERATIBA LEHIAKORRAK: BERAIEN  
EZAUGARRI ETA PORTAERAREN IKERKETA**

Egilea: Ainhoa Goienetxea Murgiondo

Zuzendaria: Idoia Idigoras Gamboa (Finantza Ekonomia II)

Bilbon, 2014ko ekainaren 25ean



*Kooperatibek gaur egungo merkatu lehiakorrean jarduten dute, beste hainbat entitaterekin batera. Gaur egungo merkatua globala da, eta merkaturen eskakizunetara egokitzea ezinbestekoa da. Merkatu honetan lehiatzerako orduan kooperatiben izaera eta portaera beste enprekin alderatuz zerk bereizten duen aztertu da lan honetan. Printzipio eta ezaugarri bereizgarri hauek kooperatibek jarraitzen dituzten estrategiatan duten eragina ikusten da, kasu batzuetan oztopo direlarik, eta lehia abantaila beste batzuetan.*

*Kasu praktiko gisa MONDRAGON Korporazioa ikertu da. Korporazioak 2013-2016 aldirako zehaztu dituen estrategiak garatzen dira: dimentsioa eta nazioartekotzea, berrikuntza, elkarren arteko lankidetzak eta izaera eta identitate kooperatiboa, hain zuzen ere. Korporazioko kooperatibentzat orokorrak diren estrategiak dira, ondoren taldeko kide bakoitzak egokitu egingo dituenak.*

*Ikerketa burututa, ikusi da MONDRAGON Korporazioak finkatutako estrategiatan kooperatiben printzipioek presentzia nabaria dutela. Elkarren arteko lankidetzak da eragin handiena duena, bere baitan estrategia bat izanik. Komunitatearenganako interesak, bazkideen parte hartze demokratikoak eta hezkuntzak ere garrantzia nabarmena dute.*

*Erronka bikoitza da kooperatibentzat: utilitate soziala alde batetik, eta lehiakortasuna bestetik. Hori dela eta, merkatuaren eskakizunei erantzuteko finkatutako estrategiek kooperatiben identitatearekin bat egin behar dute.*

**Hitz gakoak:** kooperatibagintza, MONDRAGON Korporazioa, kooperatiben enpresa ekonomia

**Palabras clave:** cooperativismo, Corporación MONDRAGON, economía de empresa de las cooperativas

**Key words:** cooperativism, MONDRAGON Corporation, cooperatives' business economy

## AURKIBIDEA

<b>1. SARRERA</b> .....	3
1.1. Lanaren egitura .....	3
<b>2. HELBURUAK</b> .....	5
2.1. Helburu orokorra.....	5
2.2. Helburuak .....	5
<b>3. METODOLOGIA</b> .....	5
<b>4. KOOPERATIBAK</b> .....	7
4.1. Definizioa, izaera eta ezaugarri bereizgarriak .....	7
4.2. Kooperatiba erakundeak: antolakuntza.....	9
4.3. Kooperatibak zenbakitan: eragina eta garrantzia .....	10
<b>5. MONDRAGON KORPORAZIOA</b> .....	11
5.1. MONDRAGON taldearen aurkezpena .....	12
5.2. MONDRAGON 2013-2016 ziklo estrategikoa .....	12
<b>6. DIMENTSIOA ETA HAZKUNDEA KOOPERATIBETAN</b> .....	13
6.1. Hazkundearen berezitasunak kooperatibetan.....	13
6.2. Hazkundeari buruzko teoriak .....	14
6.3. Hazkunde aukera ezberdinak .....	15
6.4. Nazioartekotzea .....	16
6.5. Nazioartekotzea MONDRAGON-en.....	18
<b>7. BERRIKUNTZA</b> .....	22
7.1. Berrikuntza soziala .....	23
7.2. Berrikuntza MONDRAGON taldean.....	23
7.3. Ekintzailletza.....	25
<b>8. KOOPERATIBEN ARTEKO LANKIDETZA</b> .....	26
8.1. MONDRAGON taldea eta kooperatiben arteko lankidetza.....	26
8.2. MONDRAGON 2013-2016 ziklo estrategikoa .....	27
8.3. Fagor Etxetresna Elektrikoak.....	29
<b>9. KONPROMISO ETA IDENTITATE KOOPERATIBOA</b> .....	31
9.1. MONDRAGON Gestio Eredu Korporatiboa .....	31
<b>10. ONDORIOAK</b> .....	32
<b>11. ETORKIZUNERAKO IKASKETA LERROAK</b> .....	34
<b>12. BIBLIOGRAFIA</b> .....	35

## TAULA ETA INFOGRAFIEN AURKIBIDEA

### Infografiak

<i>Infografia 1: 1.1.1. Lanaren egitura .....</i>	<i>4</i>
<i>Infografia 2: 4.3.1. Kooperatibak zenbakitan .....</i>	<i>11</i>
<i>Infografia 3: 6.5.1. MONDRAGON nazioartean .....</i>	<i>19</i>
<i>Infografia 4: 7.2.1. MONDRAGON berrikuntza zenbakitan.....</i>	<i>24</i>
<i>Infografia 5: 8.3.1. Fagor S.Coop egitura .....</i>	<i>29</i>
<i>Infografia 6: 9.1.1. Gestio Eredu Korporatiboa-ren grafikoa .....</i>	<i>31</i>

### Taulak

<i>Taula 1: 4.2.1. Kooperatiben erakundeak .....</i>	<i>9</i>
<i>Taula 2: 6.5.1. Nazioartekotzeari buruzko mitoak .....</i>	<i>21</i>

## **ESKER ONAK**

Lan hau burutu ahal izateko, hainbat pertsonen laguntza jaso dut, eta nire eskerrak eman nahi dizkiet.

Hasteko, nire lanaren zuzendariari, Idoia Idigoras (Finantza Ekonomia II saila) nire lanean bideratu nauena, eta zuzenketaz arduratu dena.

MONDRAGON komunikazio saileko arduradunari, Javier Marcos-i, ere eskerrak lanaren garapenean izandako zalantzei erantzuteagatik.

Lana burutzen lagundu didaten gainerakoei ere eskerrak eman nahi dizkiet, aholkularitza lanak egiteagatik eta zuzenketa lanetan laguntzeagatik.

## **1. SARRERA**

Ezaguna zaigunez, gaur egungo merkatua globala da, eta ziurgabetasunez betetako ingurune batean jarduten dute entitate ezberdinek. Lehiakorrak izateko, merkatuen eskakizun berrietara egokitzea ezinbestekoa da.

Baina, merkatu berrietara egokitze hau kooperatiben identitatearekin bat al dator?

Kooperatiben kasuan, erronka bikoitza dela kontutan izan behar da; alde batetik, merkatuan bizirauteko lehiakortasuna eta bestetik, utilitate soziala, gizarteari balio gehigarria eskaintzea.

Lan honetan kooperatiben izaeraren bereizgarritasunak eta kooperatibek gaur egungo ingurune ekonomikoan duten jarrera aztertu nahi da, MONDRAGON taldea adibidetzat hartuz.

Horretarako, lana jarraian azaltzen den bezala egituratu da.

### **1.1. Lanaren egitura**

Lanaren egitura ondorengoa da:

Lehen atalean, kooperatiben izaera, printzipioak, historia eta duten garrantzia azaldu da, Kooperatibek beste entitateekiko duten ezaugarri bereizgarriak aipatuz.

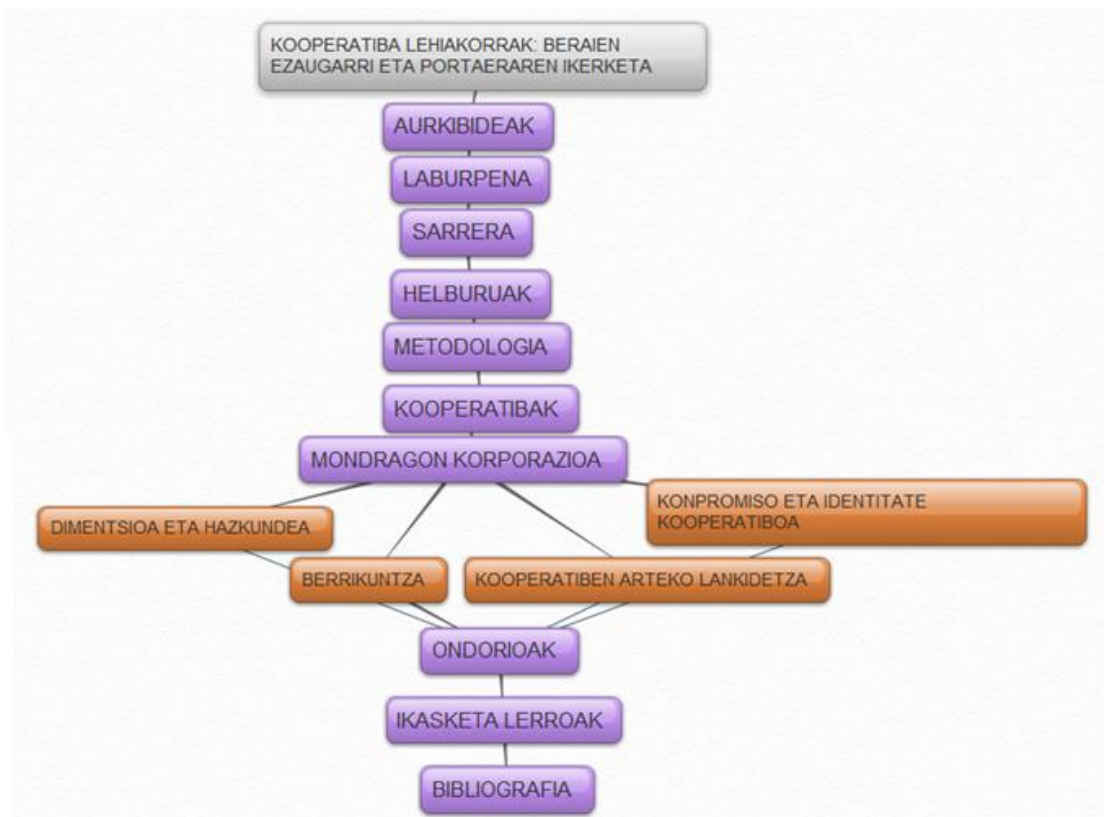
Ondoren, analisi unitatearen aurkezpena egin da, MONDRAGON taldearen datu aipagarrienak erakutsiz. 2013-2016 ziklorako Korporazioak zehaztutako estrategia orokorren aipamena egiten da.

Jarraian datozen atalak estrategia hauen inguruko atalak dira. Dimentsioa eta hazkunderaren estrategiak batera landu dira, berrikuntza ondoren, elkarren arteko lankidetzaz gero eta konpromiso eta identitate kooperatiboa azkenik.

Atal guztietan, hasieran hurbilketa teoriko bat egin da. Kooperatiben kasu orokorra aipatu da, eta ondoren MONDRAGON kasuaren aplikazioa egin da, identitate kooperatiboaren kasuan izan ezik, zuzenean kasu praktikoa azaldu baita Gestio Eredu Korporatiboa aurkeztuz.

Ondorengo grafikoan ikus daiteke edukiaren egitura:

Infografia 1: 1.1.1. Lanaren egitura



Norberak egina

## **2. HELBURUAK**

### **2.1. Helburu orokorra:**

➔ Kooperatiben izaera kontutan izanik, gaur egungo merkatuaren eskakizunen aurrean nola erantzuten duten aztertzea

### **2.2. Helburuak:**

- ➔ Kooperatiben izaera eta ekonomian eta gizartean duten eragina azaltzea (izaera, ezaugarri bereizgarriak, zenbakitan...)
- ➔ MONDRAGON korporazioko 2013-2016 ziklorako estrategiak aztertzea
- ➔ Kooperatiben printzipioek (lankidetzeta, komunitatearenganako interesa, bazkideen kudeaketa demokratikoa...) estrategia hauetan duten presentzia aztertzea
- ➔ Kooperatiben printzipio eta ezaugarri bereizgarri horiek oztopo edo lehia abantaila suposa dezaketen ikustea

## **3. METODOLOGIA**

Lan hau enpresaren ekonomiaren esparruan kokatzen da, kooperatiba enpresaren ekonomiaren esparruan hain zuzen ere. Kooperatiben enpresa jarduera <<enpresa ekonomiaren programa zientifikoaren barruan>> kokatzen da (Echevarria, 1974); baina hainbat berezitasunekin, kooperatiben ezaugarri bereizgarriak direla eta.

Marko kontzeptual gisa zuzendaritza estrategikoa zehaztu da, kooperatiben enpresa ekonomian barneratzen dena (Agirre, Bakaikoa eta Errasti, 2005). Zuzendaritza strategiakoaren barnean hazkundearen teoriarik ere oinarritzen da lana. (AECA, 1996)

Analisi unitatea MONDRAGON Korporazioa da, 110 kooperatiba barneratzen dituen Euskadiko talde handiena. Bere garrantzia, tamaina eta munduko kooperatiba talde erreferenteetako bat izateagatik hautatu da analisi unitate gisa. Gainera, gure inguruko ekonomian duen eragina nabarmena da. Fagor Etxetresna Elektronikoak kooperatiban zentratua dago atal bateko analisi unitatea, elkarren arteko lankidetzaren ebidentzia berriena delako.

Azterketa burutu ahal izateko, prozedura ezberdinak erabili dira. Orokorrean, metodo kualitatiboak erabili dira. Hainbat iturrietatik jasotako informazioa bildu da, *ebidentziaren hirukia* deritzona (Villarreal, 2008):

Alde batetik, gaiari buruzko literatura aztertu da, bereziki kooperatiben enpresa ekonomiari buruzko literatura. Ebidentzia dokumentalari dagokionean, barne dokumentuak eta kanpo dokumentuak aztertu dira. Barne dokumentuen artean kooperatiben memoriak, urteko txostenak eta informeak batik bat. Kanpo dokumentuen artean prentsan publikatutako albisteen jarraipena egin da, hainbat liburu eta aldizkariaren azterketaz gain.

Gainera, aurretik gai honen inguruan egindako tesi, ikerketa eta elkarrizketak erabili dira. *Kooperatiben garapena globalizazioaren garaian: nazioarteko hedapen politika sozioekonomikorako gakoa* (Errasti, 2002) eta *MONDRAGON Impacto de la internacionalización sobre la empresa doméstica* (MONDRAGON, 2012). TU lankide aldizkarian argitaratutako hainbat elkarrizketa ere erabili dira.

Beste alde batetik, lehen mailako baliabideei dagokionean, MONDRAGON-en barne ikuspegia lagungarria izan da. Honetarako, MONDRAGON Korporazioko komunikazio arduradun den Javier Marcos-en laguntza jaso da.



## **4. KOOPERATIBAK**

### **4.1. Definizioa, izaera eta ezaugarri bereizgarriak**

Laburki esanda, kooperatiba pertsonen elkarte autonomo bat da, euren borondatez elkartzen direnak erakunde demokratiko bat sortzeko.

Egitura hauek arautzen dituen araua, Euskal Autonomia Erkidegoan indarrean dagoen ekainaren 24ko 4/1993 legea da (azken aldaketa ekainaren 29ko 1/2000 legea, kooperatibei, etengabe aldatzen ari den egungo merkatuan, lehiatzeko malgutasun gehiago ematen diena). Lege honen arabera, kooperatiben lehen helburua kideen ekonomi eta gizarte-jarduerak sustatzea da; kideen parte hartze zuzenaren bidez, beraien beharrezkoak betetzera zuzendutako enpresa, beti ere, kooperatiba-zaletasunaren oinarriak bete eta bere inguruko gizartearen baitan (Agirre, Bakaikoa eta Errasti, 2005).

Kooperatiben ezaugarri, berezitasun, printzipio eta baloreak ulertzeko ezinbestekoa da hauen jatorria azaltzea.

Lehenengo Kooperatibak industria iraultzarekin batera jaiotzen ziren, Britainia handian. Industriak eta ekonomiaren bultzada izugarria izan zen garai honetan. Hala ere, langileen baldintzak kaxkarrak ziren eta euren lan baldintzak hobetzeko beraien arteko lankidetzaren beharrezkoa zela ikusi zuten. Helburu horrekin langile talde batek lehenengo kooperatiba sortu zuten Rochdale-n (Ingalaterra). Hala, "Rochdaleko Aitzindarien Sozietate Ekitatiboa" delako kontsumoko kooperatiba sortu zuten.

Orduetik beste hainbat kooperatiba sortu dira mundu guztian zehar. Denak desberdinak izan arren, zenbait ezaugarri, printzipio eta balore komun elkarbanatzen dituzte, gainerako enpresetatik bereizten dituztenak (Agirre et al. 2005):

- ➔ Kooperatibak kapitala baliabide gisa erabiltzen duten sozietateak dira, kapitala lanaren mende egonik.
- ➔ Oro har, kooperatibek inguruko gizartearekiko konpromisoa dute: enpleguarekiko ardura, aberastasunaren banaketa orekatuagoa, funts sozialen banaketa edo ikerketan, hezkuntzan eta garapenean egiten den inbertsioa horren adibide argiak dira.
- ➔ Kooperatiben xedea bazkide guztiek dituzten behar eta nahi ekonomiko, sozial eta kulturaleri aurre egitea da. Bazkideen askotariko behar eta nahiek (lana, kontsumoa,

baterako merkaturatzea, irakaskuntza, kreditua, etab) sozietatearen helburua edo Kooperatibaren jardura osatzen dute, eta hargatik, kooperatiben tipologia oso zabala da; besteak beste, lan-elkarteen kooperatibak, kontsumokoak, irakaskuntzakoak, nekazaritzako kooperatibak, aurrezki eta kreditu-kooperatibak eta garraiolariak izaten dira ohikoenak.

Kooperatiben **printzipioak** dira erakunde horien guztien funtzionamenduaren ardatza; International Cooperative Alliance (ICA) -k 1995. urtean finkatu zituen printzipio hauek:

- ➔ **Parte hartze askea eta irekia:** kooperatibak erakunde boluntarioak dira, haien zerbitzuak erabiltzeko gai diren guztiei eta bazkide izateko erantzukizuna onartzeko guztiei daude irekiak, generoaren, arrazaren, klase sozialaren, posizio politikoaren edo erlijioaren arabera bazterketarik gabe.
- ➔ **Bazkideen kudeaketa demokratikoa:** kooperatibak bazkideek demokratikoki kudeatutako erakundeak dira eta kooperatibaren politika eta erabakien ezarpenean parte hartzen du. Kooperatibak ordezkatzeko eta kudeatzeko aukeratutako gizon eta emakumeak dira bazkideen aurrean arduradunak.
- ➔ **Bazkideen parte hartze orokorra:** bazkide guztiek diruzko ekarpena egin ohi dute kooperatiban. Hauek ordaina jaso ohi dute, bazkide izateko baldintza den emandako diruan oinarriturikoa. Bazkideek zehazten dute soberakinekin zer egin: kooperatiben garapenerako erreserbetara, bazkideen irabazietara edota onartutako beste jardueri laguntzera bideratzea.
- ➔ **Autonomia eta independentzia:** kooperatibak, elkarri laguntzearen, erantzukizunaren, demokraziaren, berdintasunaren eta solidaritatearen baloreetan oinarritzen dira. Haien sortzaileen ohiturak jarraituz, kideek zintotasunaren, gardentasunaren, erantzukizun sozialaren eta besteenganako arduraren balio etikoetan sinesten dute.
- ➔ **Heziketa:** kooperatibek hezkuntza eta formazioa eskaintzen die bazkideei, aukeratutako ordezkari, zuzendari eta langileei kooperatiben garapenean modu eraginkorrean lan egin dezaten. Kooperazioaren izaera eta onurak zein diren aditzera ematen diote publikoari.
- ➔ **Kooperatiben arteko lankidetzak:** kooperatibek bazkideei ahalik eta modu efikazenean erantzuten diete eta mugimendu kooperatiboa indartzen dute tokiko, nazio, eskualdeetako eta nazioarteko egituren bitartez elkarrekin lan eginez.
- ➔ **Komunitatearenganako interesa:** kooperatibek haien komunitateen garapen iraungarria lortzeko egiten dute lan, haietako bazkideek onartutako politiken bitartez.

Printzipio hauek ez dira independenteak eta elkarrekin harremanetan ulertu behar dira. Gainera, kooperatibek **balore** komun batzuk partekatzen dituzte; hala nola, elkar laguntza, erantzukizuna, erantzukizun soziala, demokrazia, berdintasuna, ekitatea, solidaritatea, gardentasuna, zintzotasuna eta ahalegin propioa.

Kooperatiben ezaugarri, printzipio eta balio horiek Kooperatibak kapital-sozietateetatik bereizten dituzten osagaiak dira; ezaugarri, printzipio eta balio horiek aintzat hartuta, Kooperatiben legeriak Kooperatiben enpresa-jarduera mugatu eta baldintzatzen du.

#### **4.2.Kooperatiba erakundeak: antolakuntza**

Bi mendetako ibilbidearen ondoren, kooperatibek munduan duten agerpena eta indarra nabarmena da. Herrialde desberdinetako testuinguru ekonomiko, sozial, kultural eta instituzionalaren arabera sortu eta garatu dira ekonomien alor desberdinetan. Hala ere, pentsaera eta kultura komun batek gidaturik mugimendu bat osatzera eraman ditu. Zentzu honetan, adierazgarria da jadanik 1895 urterako Kooperatiben Nazioarteko Hitzarmena eratu izana, mundu guztiko kooperatiben bilgune gisa, hastapen eta metodo kooperatiboak finkatu eta hedatzeko helburuarekin.

Kooperatibak mundu mailan antolaturik daude, erakunde ezberdinen bitartez. Ondorengo taulan ikus daitezke munduko kooperatiba erakunde ezberdinak:

*Taula 1: 4.2.1. Kooperatiben erakundeak*

SEKTOREA	EUSKADI	ESTATUA	EUROPA	MUNDUA
LAN ELKARTEA	ERKIDE	COCETA	CECOP	CICOPA
KONTSUMOA	FCC EUSKADI	HISPACOOOP	EUROCCOP	CCW
NEKAZAL ARLOKOA	FCAE	CCAEE	COGECA	ICAO
GARRAIOA	FCTE	UCOTRANS		
IRAKASKUNTZA	ERKIDE IRAK.	UECOE		
KREDITUA	ERKIDE KREDITUA	UNACC	EACB	ICBA

Norberak egina, datuak: Konfekoop web orritik eskuratua  
(<http://www.konfekoop.coop/>)

ICA International Cooperative Alliance

CICOPA The International Organisation of Industrial, Artisanal and Service Producers' Cooperatives

CCW Consumer Co-operatives Worldwide

ICAO The International Co-operative Agricultural Organisation

ICBA The International Co-operative Banking Association  
CECOP The European Confederation of cooperatives and worker owned enterprises active in industry and services  
EUROCCOP European Community of Consumer Co-operatives  
COGECA European agri-cooperatives  
EACB European Association of Co-operative Banks  
COCETA Confederación Española de Cooperativas de Trabajo Asociado  
HISPACCOOP Confederación Española de Cooperativas de Consumidores y Usuarios  
CCAE Cooperativas Agro-alimentarias  
UCOTRANS Unión de Cooperativas de Transporte  
UECOE Unión Española de Cooperativas de Enseñanza  
UNACC Unión Nacional de Cooperativas de Crédito  
KONFEKOOP Euskadiko Kooperatiben Konfederazioa  
ERKIDE Euskadiko Lan Elkarteen, Irakaskuntza eta Kreditu Kooperatiben Federazioa  
EKKF Euskadiko Kontsumo Kooperatiben Federazioa  
ENFK Euskadiko Nekazari-elikagaien Kooperatiben Federazioa  
EGKF Euskadiko Garraiolarien Kooperatiben Federazioa  
ERKIDE IRAKASKUNTZA  
ERKIDE KREDITUA

#### **4.3.Kooperatibak zenbakitan: eragina eta garrantzia**

Gaur egun kooperatibek gizartean duten eragina aztertzeko, datu ezberdinak azalduko dira, mundu mailatik hasita MONDRAGON talderaino.

ICA-ren arabera, mundu mailan 100 milioi langile inguruk egiten dute lan kooperatibetan, eta 800 eta 1000 milioi bazkide daude. Gizarte Ekonomiaren, Enpresaren Erantzukizun Sozialaren eta Lan Autonomoaren Zuzendaritza-ren 2013ko datuen arabera, Euskal Herrian 1536 kooperatiba daude eta 55.213 langile.

Azkenik, Mondragon taldean 289 entitate daude. Horietatik 110 kooperatibak dira, 147 sozietate filialak, 8 fundazioak, mutua bat, 10 estaldura erakunde eta 13 nazioarteko zerbitzu. 75042 langile, horietatik 66418 Espainian eta 34249 EAEn.

Infografia 2: 4.3.1. Kooperatibak zenbakitan



Norberak egina, datuak: ICA (2012), Gizarte Ekonomiaren, Enpresaren Erantzukizun Sozialaren eta Lan Autonomoaren Zuzendaritza (2013) eta MONDRAGON, 2012ko datuak

## **5. MONDRAGON KORPORAZIOA**

### **5.1.MONDRAGON taldearen aurkezpena**

MONDRAGON Arrasaten sortutako kooperatiba taldea da, Euskal Herriko lehena, hamargarrena Espainian eta munduko talde kooperatibo handiena. Jose Maria Arizmendiarrietak sortu zuen 1956an. Taldea 289 enpresa eta erakundek osatzen dute, horietatik 110 kooperatibak direlarik. Finantza, banaketa eta industria arloetan banatzen dira, ikerketa eta hezkuntza zentroeiz gain. Bere enpresa-filosofia balio korporatiboetan dago jasota:

- ➔ Lankidetzeta
- ➔ Partaidetzeta
- ➔ Gizarte Erantzukizuna
- ➔ Berrikuntza

Nazioarteko merkatuan lehiatzen duen enpresa-erakunde baten oinarrizko helburuak honakoei lotzen die MONDRAGONen misioak: sozietate-antolamenduan metodo demokratikoak erabiltzea, enplegua sortzea, langileen garapen humano eta profesionala sustatzea eta inguruko gizartearen garatzeko konpromisoaz jardutea.

### **5.2.MONDRAGON 2013-2016 ziklo estrategikoa**

MONDRAGON-ek 2013-2016ko ziklo estrategikorako ondorengo helburuak zehazten ditu (TU lankide, 2013):

Negozioren lehiakortasuna hobetzea, pertsonen konpromiso eta identitate kooperatiboa indartzea eta balio gehigarria duten lanpostuak sortuko dituzten negozio errentagarri eta sostengarriak barneratzen dituen talde enpresariala izatea. Horretarako, ondorengo bost estrategia zehaztu dira:

1. **Dimentsioa:** gaur egungo merkatu globalean kooperatibek dimentsio optimoa eta lehiakorra lortzea.
2. **Nazioartekotzea:** atzerriko merkatuetan posizionamendua indartzea.
3. **Berrikuntza:** negozioen etengabeko berrikuntza eta negozio berrien promoziorako sistema korporatibo integratua eratzea, berrikuntza, promozioa eta ezagutza barneratuko dituen.
4. **Kooperatiben arteko lankidetzeta:** merkatu aukerak optimizatzea da helburua.

**5. Konpromiso eta identitate kooperatiboa:** Gestio modelo propio baten bitartez pertsonen konpromisoa kooperatiben balore eta printzipioekiko indartzea.

Estrategia hauek ondorengo ataletan landuko dira. Dimentsioa eta nazioartekotzea batera aztertuko dira lehenik, ondoren berrikuntza, kooperatiben arteko lankidetzaz gero eta azkenik konpromiso eta identitate kooperatiboa.

Kontutan hartu beharrekoa da estrategia hauek orokorrak direla, hau da, Korporazioko kide guztienak. Kide bakoitzak, ondoren, estrategia hauek euren entitatara egokituko dituzte, erabakien ahalmena Korporazioko kide bakoitzean baitan dagoelarik.

## **6. DIMENTSIONA ETA HAZKUNDEA KOOPERATIBETAN**

Egungo ekonomia dinamikoa eta aldakorra da eta ingurunea oso lehiakorra. Testuinguru honetan enpresek etengabe egokitu behar dute euren lehiakortasuna mantentzeko. Enpresa beti aldatzen eta ingurunera egokitzen dagoen errealitatea da.

Entitate guztiek dimentsio optimoa izan nahi dute eta merkatu bakoitzean posizionamendu optimoa. Hori dela eta, gaurko nazioarteko ekonomiaren testuinguruan, hazkundea erakunde gehienetan ager daitezkeen helburuen artean azaltzen da; errentagarritasuna, efizientzia, arriskua, malgutasuna eta beste hainbat helbururekin batera.

MONDRAGONen kasuan ere, 2013-2016 aldirako zehaztutako 5 estrategietako bi dira dimentsioa eta hazkundea. Bi estrategia hauek erlazionaturik daude, eta kooperatiben kasuan berezitasunak daude, ondoren aztertuko direnak.

### **6.1. Hazkundearen berezitasunak kooperatibetan**

Testuinguru honetan, kooperatibek erronka bikoitzari aurre egin behar diote (Monzón, 2012):

Alde batetik, ikuspuntu mikroekonomikotik, merkatu kuota eta lehiakortasuna garatzeko estrategia lehiakorrak garatzea ezinbestekoa da. Bestetik, utilitate soziala bermatu behar dute kooperatibek; gizarte balio gehigarria mantendu behar dute euren printzipio eta baloreei jarraiki.

Zuzendaritzak jarrera estrategikoa izan behar du bi erronka hauen aurrean, eta kooperatiben izaeraren berezko printzipio eta baloreei eutsiz hazkundearen auziari aurre egin.

Kooperatiben hazkundeak orekatua izan behar du, hau da, baliabide finantzario eta antolaketa baliabideak kontutan izanik mantendu daitekeen hazkunde maximoa. Hazkunde orekatua bi hazkunde motak mugatzen dute; *hazkunde iraunkorrak* (muga finantzarioak) eta *hazkunde kontrolagarriak* (antolakuntza mugak) (Errasti, 2002).

Bi hazkunde mota hauek hazkunde orekatua mugatzen dutenez, hazkunde orekatua hazkunde kontrolagarri eta hazkunde iraunkorraren artean txikiena izango da.

Hazkundearen auziaren gakoa kooperatiben kasuan ondorengoa da; enpresaren hazkunde beharren eta kooperatibaren alderdi sozialen arteko harmonia aurkitzean datza. Kooperatibaren hazkunde orekatuaren funtzioan aldagai sozialak ere kontuan hartzea; bere izaera baldintzatzen dutelako ez ezik, bere lehia abantaila garrantzitsuenaren iturri direlako ere. Alegia, enpresa tamainaz hobetzeko egiten den ahaleginaren parekoa izan behar du barne demokrazia garatzeko egin beharreko lanak (Errasti, 2002).

## **6.2. Hazkundeari buruzko teoriak**

Kooperatiben hazkundeari buruz teoria ezberdinak daude. Batzuek hazkundearen alde egiten dute nahiz eta hazkundearen kontrako iritziak ere badauden.

**Hazkundearen aldekoak** kooperatiben printzipio eta baloreak lehia abantaila gisa ikusten dituzte (Errasti, 2002):

Lehenik eta behin, kooperatiba handiago batek kooperatiba helburuak lortzen hobeto lagundu dezake. Enplegu eta aberastasun gehiago sortu eta banatzeko aukera dago, jarduera gehiago burutu daitezke eta gizarteko eremu zabalagora helarazi daitezke lankidetzaren eta demokraziaren printzipioak. Kooperatiba hazkundeak lankidetzaren garapena adierazten du.

Gainera, hazkundeak enplegua eta aberastasun gehiago sortzea dakar, bazkideentzat eta komunitatearentzat, gaur egun, hazkundera mugatzeak langabeziaren arazoari indar guztiekin aurre ez egitea suposatzen du.



Azkenik, hazkundearen bidez, kooperatibak etorkizunean bizirik irauteko aukera gehiago ditu, gehiago inbertitu baitezake produktu berrietan ikerketa eta garapenean eta heziketan, besteak beste. Horrela, bazkideen ongizatea eta kokaturik dagoen komunitatearen garapen sozioekonomikoan hobeto lagun dezake kooperatibak.

**Hazkundearen kontrakoek**, ordea, kooperatibek finantzazioa lortzeko dituzten zailtasunak azpimarratzen dituzte. Kooperatibetan kapitalak ez dauka antolaketan nagusitasuna, eta ondorioz, kapitala metatzeko arazoak egon daitezke. Gainera, kooperatiba gehienak ETE<sup>1</sup>ak dira, eta enpresa txiki eta ertainek zailtasun gehiago dituzte finantzazioa lortzerako orduan.

Horrez gain, tamaina handiagotzen den neurrian, kooperatiba demokrazia kolokan jar daiteke. Bazkideen pasibotasuna handitu egiten da enpresa handitzen den neurrian, boterea bazkideengandik urrundu egiten delarik.

Amaitzeko, kooperatibei egokitzapena galarazten dien egiturazko ez-elastikotasuna aipatu behar da (Ihrig, 1967). Kooperatibetako langileen bazkide izaerak, krisi garaian enplegu murrizketa handiak egitea eragozten du. Horregatik, hazteko aukera izan dezaketen arren, garai txarrak datozenean tamaina murrizteko zurrunak direnez, hazkundearen aukera mugaturik geratzen da (Errasti, 2002).

### **6.3. Hazkunde aukera ezberdinak**

Orokorrean, enpresaren garapenerako bide ezberdinak daude. Kooperatibek bai kanpo hazkunde eta baita lankidetzak akordioen kasuan ere aipatu beharreko bereizgarritasun batzuk dituzte:

→**Barne hazkundera edo hazkunde organikoa:** enpresaren hazkunde naturalaren ondorioz ematen den hazkundera da. Enpresak bere barnean inbertsioak eginik produktu edo merkatuak garatzea.

→**Kanpo hazkundera:** enpresak fusio edo eskuraketan bidez lortzen duen hazkundera da. Fusioak, eskuratzek eta xurgapenak barneratzen dira.

Kooperatibek kapital enpresekin elkarrekin elkarrekintzarako eragozpenak dituzte; Kooperatibak bere izaerari eutsi nahi badiot, ezin du beste kapital elkarrekin batekin bat egin,

---

<sup>1</sup> Enpresa Txiki eta Ertaina

bateratze edo xurgapenaren bidez, baldin eta kapital enpresa ez bada kooperatiba bihurtzen. Honek adierazten du, kooperatiba ikuspegitik, kooperatibaren ekimenez soilik burutu daitezkeela integrazio prozesuak, eta gainera eragiketan nagusi izanez; horrez gain, xurgatutako enpresaren langileak bazkide bihurtzea eskatuko luke (Errasti, 2002).

→**Lankidetzak akordioak eta aliantza estrategikoak:** independenteak diren bi edo enpresa gehiagoren arteko akordioak dira, beraien lehiatzeko abantailak indartuko dituzten jarduera bat edo batzuk elkarrekin aurrera eramateko. Horretarako enpresen baliabide edota gaitasunak oinarri bezala hartzen dira, fusiora iritsi gabe (Fernández, 1996).

Kooperatiben arteko lankidetzak kooperatiba ereduaren berezko ezaugarria da, eta kooperatibako printzipio gisa jasotzen du ICAk 1966tik (ICA). Gainera, kooperatibek lortu ditzaketen abantailez gain (dimentsio handiko antolaketen eskala- eta hedapen-ekonomiak, esaterako), kooperatiben arteko lankidetzak badu zentzu finalista bat, gizartearen eraldaketa hain zuzen ere (García-Gutierrez, 1992).

Hala ere, hitzarmen horiek akzio trukaketak eskatzen dituztenean, ezinezkoak suertatzen dira. Hitzarmenek enpresa berrien sorrera helburu dutenean, aldiz, joint venture enpresak hain zuzen, kapital elkartearen izaera erabiliz egiten dira (Errasti, 2002).

#### **6.4. Nazioartekotzea**

Gaur egun fenomeno ezaguna da globalizazioa, munduko ekonomien arteko mendekotasun eta integrazio prozesua, hain zuzen ere. Nazioarteko merkataritzak herrialde eta enpresen ekonomia jardueran duen garrantzia geroz eta handiagoa da. Enpresaren hazkunde eta garapen modu bat da bere jatorriko lekuaz kanpoko merkatu geografikoetara bideratzeko enpresaren erabakia.

Nazioartekotzea, nazioarteko dibertsifikazio geografiko bidezko hazkunde estrategia korporatiboa da (Villarreal, 2011).

Kooperatibak nazioarteratzeko, hazkunderako dituen zailtasunez eta beste edozein enpresak nazioartekotzerako dituen arazo berdinak izateaz gain, bere ezaugarri bereizgarriak direla eta, arazo gehigarriak ditu:

Kooperatibak, oro har, merkatu lokalera zuzendutako joera izan du, edo estatu mailakoa (Böök, 1992) bertan kokatzen baitira kideak, eta ase beharreko beharrak. Euren printzipioen artean Komunitatearenganako interesa dago, kooperatibek haien komunitateen garapen iraugarria lortzeko egiten dutelarik lan.

Kooperatibek lehiaketaren autoerregulaziorako joera erakutsi dute; alegia, herrialde desberdinetan aritzen diren kooperatibek elkarren arteko lehia ekidin dute (Spear, 2001).

Gainera, herrialde berri askotan ez dago kooperatibei buruzko legedia egokirik. Kooperatibak sortzeko kooperatibistak behar dira, kultura kooperatiboaren baitan lan egitera ohituta dauden pertsonak (Lanki, 2011).

Hauetz gain, hazkundearen atalean aipatutako zailtasunak daude: finantzaketa lortzeko zailtasunak eta antolaketa arazoak, hain zuzen ere.

Orain arte aipatutakoa kontutan izanik, nazioarteko hedapenari dagokionean, ikuspegi kooperatibotik, galdera ugari sortzen dira: Nola batera daiteke kooperatiben hedapena eta Euskal Herriarekiko, gizarte-konpromisoa kanpoaldean ezartzen diren lantegi berriekin? Bideragarria al da kooperatiba demokratikoaren eskema diseinatzea filial produktiboak kanpoan ezarriz?

Nazioartekotzerako hiru bide nagusi daude: esportazioa, hitzarmenak eta lizentziak eta atzerriko merkatuetan ekoizpena.

Kooperatibek esportaziorako ez dute eragozpen nabarmenik, ez eta lizentzien bidezko kanpo ekoizpenerako ere.

Kanpo ezarpenerako ondorengo aukerak daude (Errasti, 2002)

- ➔ **Bide ez kooperatiboak, Holding multinazionala:** kapitalaren jabegoa eta menpekotasuna. Sistema duala: alde batetik, etxe nagusia dago, kooperatiba dena, eta bestetik, bere menpeko diren filialak, kapital elkarreak.
- ➔ **Kooperatiba globala:** ideal kooperatibista islatzen du, herrialde desberdinetako kooperatibek bat eginez sortua
- ➔ **Enpresa multinazional demokratikoa:** Aurreko bien lotura; nazioarteratzeko bide ez kooperatibo edo kapitalistetatik bide kooperatiboetara igartzeko eredua

Kooperatiben hedapen politikak planteatzerakoan, kooperatiben oinarrizko printzipio, xede eta balioak ezin dira alde batera utzi. Alderantziz, elementu horietan oinarritutako aukera propioak, batik bat lankidetzaren eremukoak, landu beharko lirateke (Errasti, 2002).

### **6.5. Nazioartekotzea MONDRAGON-en**

Nazioartekotzea izan da 1994. Urteaz geroztik Mondragon Taldearen oinarrizko bost helburu estrategikoetako bat (Altuna, 2011). Helburu nagusia merkatu berriak bilatzea izan da, nazioarteko salmentak handitzeko eta kanpoko merkatu-kuotak handitzeko.

Nazioartekotzea ezinbestekoa da MONDRAGON-eko enpresak garatzeko. Behar horretaz jabetuta, MONDRAGONek bere lehen esportazioak 60. hamarkadan egin zituen eta jauzi kualitatiboa 1989an kanpoan, Mexikon, bere lehen lantegia ezarri zuenean. Harrezkero, eta multikokapena estrategiatzat hartuta, MONDRAGONek profil globala duen taldea izatea lortu du.

Industria Taldea izan zen nazioartekotzeko prozesuari ekin zion lehena, eta ondoren, 90ko hamarraldian, Banaketa eta Finantza Taldeek egin zuten Espainiako merkaturako jauzia. Nazioartekotzeko lehen fasean batez ere Europara esportatu zuten kooperatibek. Geroztik, zuzeneko atzerriko inbertsioan oinarritzen dira, bai kanpoan egindako erosketen bitartez eta baita inbertsio berrien bitartez ere.

Ondorengo infografian islatu dira MONDRAGONen nazioarteko datuak. Nazioartekotzearen garrantzia nabarmena dela ikus daiteke:

Infografia 3: 6.5.1. MONDRAGON nazioartean



Norberak egina, datuak: MONDRAGON 2012ko datuak

MONDRAGON taldeak nazioartekotze estrategiarekin ondorengo helburuak lortu nahi ditu (MONDRAGON Global Services <sup>2</sup>):

- ➔ Biziraupena lortzea eta haztea
- ➔ Jardueren barne garapena eta iraunkortasuna ziurtatzea
- ➔ Merkatu zabalagora sarbidea izatea eta munduan eskala ekonomiak garatzea
- ➔ Nazioartean irudia berrindartzea eta aliantzen garapena sustatzea

<sup>2</sup> Korporazioko web orritik jaso: <http://www.mondragon-corporation.com/eus/erantzukizun-korporatiboa/nazioartekotze-eredua/mondragon-global-services/>

→ Negozio aukera berriak identifikatzea eta kokapen berriak finkatzea nazioartean

Helburu horiek betetzeko, MONDRAGON Korporazioak hiru motatako zerbitzuak eskaintzen ditu:

- **Oinarrizkoak (nazioartekotzea):** azoka eta misioak antolatzea, ETE-ei laguntzeko programak, informazioa jardunaldi eta topaketetan eta bekadunen prestakuntza, azterketa estrategikoaren metodo sinplifikatua, merkatu azterketak, herrialdeen aukeraketa eta bulego sare zabala.
- **Aurreratuak (multikokapena):** LCC<sup>3</sup>tan erosteko plataformak, oinarrizko finantzazioa, diplomazia korporatiboa, erbesteratuen kudeaketa, merkatu azterketa aurreratuak, diseinua, industria parkeen ezarpena eta ustiaketa eta enpresak ezartzeko zerbitzuak.
- **Estrategikoak (transnazionalizazioa):** diplomazia korporatiboa eta estatala uztartzea, adimen lehiakorra, proiektu integralak, erakunde transnazionalen kudeaketa, aliantza estrategikoak, kostu estrategia eta berrikuntza.

MONDRAGON Korporazioak **multikokapen estrategia** jarraitzen du nazioartekotze orduan.

Estrategia espantsionista eta sortzailea da estrategia suntsitzailea izan beharrean. Atzerrian irekitako jarduera berriak ez du inolako lehenagoko jardueren itxiera suposatzen (Luzarraga, Aranzadi eta Irizar, 2007).

Multikokapen strategiaren eragina MONDRAGON-eko kooperatibatan aztertze asmoz ikerketa bat buru zen, zeinetan tokiko enpresen eta enpresa globalen jarduerak alderatzen ziren 1990-1995 eta 2005-2010 denbora tarteen artean.

Ikerketa honetan 42 kooperatiben datuak alderatu ziren, horietatik 21 lokalak zirelarik eta beste 21ek multilokalizazio estrategia jarraitu zutelarik. 20 ratio ezberdinen analisia egin zen, 21 urtetan zehar.

---

<sup>3</sup> Low Cost Country

Ikerketa honen emaitza esanguratsuenak ondorengoak izan ziren:

Taula 2: 6.5.1. Nazioartekotzeari buruzko mitoak

Nazioartekotzeari buruzko mitoak		
Multikokapena 2005 – 2010 vs 1990 - 1995		
ALDAGAIA	TOKIKO ENPRESAK	ENPRESA GLOBALAK
Salmenta guztien biderkatzailea	x2	x5
Emaitza Garbien biderkatzailea	x4	x15
Balio Erantsiaren aldaketa Abiapuntuko bost urtearekiko	+80%	+300%
Enpleguaren egoera Abiapuntuko bost urtearekiko	-11%	+25 %

Iturria: Impacto de la internacionalización sobre la empresa doméstica, 2012

Datuak begiratzuz, enpresa globalek tokiko enpresek baino emaitza hobeak lortu dituztela ikus daiteke. Enpleguaren egoera aipatu beharreko datua da, enpresa globaletan joera positiboa izan duen arren tokiko enpresetan joera negatiboa izan baitu. Ikerketa honek nazioartekotzea jarraitu beharreko estrategia dela erakusten du.

Hala ere, kooperatiben hazkundea eta bereziki nazioartekotzeari buruzko iritzi oso ezberdinak sortu dituen **sistema dualen** sorrera izan da.

MONDRAGONeko kooperatibek, nazioartekotzerako orduan jarraitu duten eredua kapital-sozietateen sorreran oinarritutako eredua da. Arrasateko kooperatibek elkarre anonimoen egitura hautatu dute nazioartekotzeko oinarritzeko egitura gisa.

Ondorioz, sistema dualak sortu dira: kooperatiba jabe-nagusi batek eta enpresa filial batek edo gehiagok (kapital-elkarre) osatutako sistemak (Errasti, 2002). Sistema dualen sorrerak polemika eragin du.

Sistema dualen eredua aldatu beharra dago; zentzu honetan politika ezberdinak daude martxan MONDRAGONen barne. Helburua partaidetutako negozio eta enpresa berriak Arrasateko printzipioekin eta balioekin bat etortzea da. Bide honetan 2005-2008ko plan estrategikoan “sozietate-eredua hedatzeko” politika berria jarri zen martxan. 2009-2012ko politika sozio-enpresarialari buruzko txostenak ere ildo horretatik jarraipena adierazten du, enplegua sortzeko erronkak markatu zuelarik politika horren norabidea (Lanki, 2011).

2013-2016 ziklorako ere zentzu honetan lanean dabilta. Ideia Korporazioko gestiorako eredua filialetara eramatea da. Informazioa elkarbanatzea eta pertsonak proiektuetan inplikatzea da asmoa.

Dimentsio eta Nazioartekotzearen estrategiak landu dira aurreko atalean. Kooperatiben kasuan berezitasunak dituzte estrategia horiek, eta iritzi ezberdinak daude. MONDRAGON taldearen kasuan, hazkundera eta nazioartekotzeko apustua egin dute. Berrikuntzaren estrategiak ere garrantzia nabarmena dauka Korporazioaren baitan, jarraian azalduko den bezala.

## **7. BERRIKUNTZA**

Berrikuntza da produktu edo zerbitzu berriak, prozesu berriak, horniketa iturri berriak eta aldaketak industria antolaketan etengabe sartzea, beti ere bezeroari, kontsumitzaileari edo erabiltzaileari zuzenduta. (J.A. Schumpeter<sup>4</sup>).

Ingurune aldakor honetan garrantzitsua da eman daitezkeen aldaketak aurreikustea, aukerak eta mehatxuak ezagutzea. Berrikuntzak enpresaren jardueretan izan dezakeen eragina ikaragarria denez, berrikuntza modu egokian kudeatzea ezinbestekoa da gaur egun.

Hainbat berrikuntza mota daude; hala nola, teknologikoa, soziala eta kudeaketa-metodoetan egiten den berrikuntza. Kooperatiben kasuan berrikuntza soziala euren izaerari dagokien berezko ezaugarria da.

---

<sup>4</sup> (Euskadiinova)tik jasoa: [www.euskadinova.net](http://www.euskadinova.net)



## **7.1. Berrikuntza soziala**

Berrikuntza sozialaren oinarria merkatuak edo sektore publikoak behar bezala ase gabeko behar sozialei erantzuteko modu berriak bilatzea da, edo gizarteko erronka nagusiak ebazteko beharrezkoak diren jarrera-aldaketak sortzea... Horretarako, herritarrak prestatu egingo dira eta harreman sozial eta lankidetzaren eredu berriak sortuko dira. Hortaz, bere horretan berritzaileak dira eta baliagarriak berritu beharreko gizartea gaitzeko...". *Berrikuntzaren aldeko Batasuna (Europako Batzordea 2010/10/06)*.<sup>5</sup>

Berrikuntza soziala kooperatiben berezko ezaugarria da. Lehen kooperatibak sortzeko arazoaren oinarria aldaketa soziala izan zen; industria iraultzaren garaian lan baldintzak hobetzeko asmoz sortu zen lehenengo kooperatiba Ingalaterran.

Harreman sozialetan oinarritutako antolaketa modu berria sortu zen, langileen erabakietan parte hartzeko eskubidean oinarrituz. Horrela, pertsona bat enpresako langilea, jabea, eta burua izan daiteke. Kooperatibek, jatorritik, hainbat berrikuntza sozial burutu dituzte, demokrazia eta solidaritate printzipioetan oinarrituz.

## **7.2. Berrikuntza MONDRAGON taldean**

Berrikuntza soziala berezko ezaugarria izanik, MONDRAGON Korporazioan ere garrantzia handia dauka. Berrikuntza sozialaz gain, MONDRAGON korporazioak berak eta osatzen duten kooperatibek berrikuntza teknologiko eta ekonomikoari ere garrantzia handia ematen die, ondoren ikusiko den bezala.

MONDRAGON Korporazioaren *2013-2016 politika sozioekonomiko*-an barneratzen den estrategia da berrikuntza, korporazioaren ezaugarriarik adierazgarrienetakoa delarik. Gainera, berrikuntzak enpresaren jardueretan izan dezakeen eragina ikaragarria denez, berrikuntza modu egokian kudeatzea ezinbestekoa da gaur egun.

---

<sup>5</sup> (innobasque)tik jaso: <http://www.innobasque.com/>

MONDRAGON 2012 Urteko txosteneko datuetan oinarritutako ondorengo infografia begiratzuz ikus daiteke berrikuntzak berebiziko garrantzia duela korporazioan:

Infografia 4: 7.2.1. MONDRAGON berrikuntza zenbakitan



Norberak egina, datuak: MONDRAGON 2012 Urteko Txostena

MONDRAGON-entzat berrikuntza ondo kudeatzea ezinbestekoa da barneratzen dituen kooperatiben biziraupenerako. Lankidetzaren printzipioa berrikuntzaren alorrean ere erabiltzen dute. Korporazioaren barnean goi mailako hezkuntza zentro komunak eta ikerketa eta garapen zentro komunak daude. Azken bien eta kooperatiba bakoitzeko I+G zentroyen lankidetzaren bultzatzea da helburua.

2012 urtean zehar **M4FUTURE Berrikuntza Eredu Korporatiboa** definitu eta garatu zen berrikuntzaren atalean, helburu argiarekin: ezagutza garatzea eta etengabe eguneratzen den berrikuntza sare bat eratzea, etorkizuneko enpresa jardura berrietan enplegua sortzeko xedearekin. Berrikuntza Eredu Korporatiboa definitzerako orduan, kooperatiben oinarrituko

printzipioak eta 2013-2016ko politika sozioenpresariala hartu dira kontutan. Berrikuntza eredu berriaren bost helburuak ondorengoak dira (Tu lankide, 2012):

- 1. Berrikuntza-Sustapen-Ezagutza sistema integratua indartzea:** hezkuntza, ikerketa eta berrikuntzak eratutako ezagutzaren hirukia kontzeptutik abiatuz erakundeen hazkuntza bultzatzea.
- 2. Giza kapitala enpresa sarearen beharretara egokitzea:** pertsonen ikasteko gogoia eta hazkuntza pertsonala bultzatzea
- 3. Berrikuntza hazkunde iturri iraunkor gisa bultzatzea:** ekintzaitzaren bitartez
- 4. Finantzaketa eredu propioa garatzea:** HORIZON 2020 programa europarretik finantzaketa lortzeko esfortzua eta inbertsio pribatua eskuratzea. Hori guztia MONDRAGON berezko dituen finantza iturriekin konbinatuz
- 5. Korporazio berritzaile baten irudia helaraztea:** alde batetik, teknologia propioaren inguruko ezagutzari dagokionean MONDRAGON en nazioarteko posizionamendua indartzea. Bestetik, berrikuntza politiken aplikazio eta definizioan korporazioa nazioarteko erreferente gisa identifikatzea.

MONDRAGON korporazioa lankidetza bidezko berrikuntza eredu batetik abiatzen da. Lankidetza kooperatiben printzipiotako bat izanik, berrikuntzaren arloan ere presentzia handia dauka.

### **7.3. Ekintzaitza**

Mondragon Korporazioan ekintzaitzak garrantzia berezia dauka. Ekintzaitzarako nagusiki bi arrazoi daude Mondragon Korporazioan (Prieto, 2012):

Alde batetik, beharra. Krisi ekonomikoaren ondorioz, enpleguak behera egin du. Gainera, sektore batzuk heldutasunera iritsi dira, etorkizuna ez da ziurra, eta ondorioz, dibertsifikatzeko beharra dago.

Bestetik, Korporazioaren filosofia dago. Euren printzipio, balore eta helburuei jarraiki, ekintzaitzarekin ingurunearen garapena lortzen da.

Honen adibide garbia da Mondragon Unibertsitatean eskaintzen den LEINN Lidergo Ekintzailea eta Berrikuntza gradua.

Berrikuntzaren kudeaketari dagokionean, kooperatibak ez dira gainerako erakundeetatik bereizten. Zentzu honetan lehiakortasun maila bera dutela esan daiteke (Basterretxea eta Martinez, 2012).

Aurreko hiru estrategiatan kooperatiben lankidetza printzipioa behin eta berriz agertu da. Ondoren aztertuko den estrategia printzipio honetan oinarritzen da.

## **8. KOOPERATIBEN ARTEKO LANKIDETZA**

Kooperatibek izan ditzaketen hainbat enpresa muga kooperatiben arteko lankidetza tresnen laguntzaz gainditu daitezke; hala nola, teknologia, ikerketa, marketing, esportazio, zuzendaritza eta finantzaketa maila egoki bat lortzeko mugak.

Kooperatiben arteko lankidetza kooperatiba ereduaren berezko ezaugarria da, eta kooperatibako printzipio gisa jasotzen du ICA-k 1966tik. ICAREN 1995eko printzipioaren formulazioak honela dio: kooperatibek hobeto laguntzen diote bere kideei, eta kooperatiba mugimendua sendotzen dute egitura lokal, nazional eta internazionalen bidez.

### **8.1. MONDRAGON taldea eta kooperatiben arteko lankidetza**

MONDRAGON taldea lankidetza printzipioan oinarritzen da. Aurretik aipatu den bezala, Arizmendiarreta izan zen lankidetzaren sustatzailea kooperatiba ezberdinetako zuzendariekin zuen erlazioaren bidez. Lankide Aurrezki Kutxaren sorrera izan zen lehen pausoa. Finantza-euskarri bezala sortu zen. Lagun Aro izan zen ondorengo sortu zena. Bere egitekoak gizarte-laguntza eta gizarte-aurreikuspena ziren. Lankide Aurrezki Kutxako Kooperatiba ezberdinak elkarren arteko lankidetzari bultzada eman zioten, eta lehenengo eskualde-taldeak sortu ziren. Horrela sortu zen 1964. Urtean Ularco lehen eskualde taldea.

1975-1985 bitarteko aldirian industrian krisi larria gertatu zen. Eskualde-taldeek emaitza onak izan zituzten, baina hala ere krisi honek lankidetza sendago baten beharra bistaratu zuen. 1984. Urtean lehenengo bi gainegitura komunak eratu ziren; Talde Kooperatiboan Biltzarra eta Kontseilu Orokorra. Europako merkatu bateratutik zetozen erronkei aurre egiteko,

1991an Mondragon Kooperatiba Korporazioaren sorrera onartu zen. Eskualde –taldeak sektore-talde bilakatzen joan ziren poliki poliki.

## **8.2. MONDRAGON 2013-2016 ziklo estrategikoa**

MONDRAGON taldean, 2013-2016 ziklo estrategikoari begira, enpresen arteko lankidetzak bultzatu nahi da. Gidalerro hauek egungo merkatuaren ezaugarri eta beharretara hobeto erantzuteko aukera eskaintzen du. Hainbat gidalerro daude identifikaturik (TU lankide, 2013):

- ➔ Hazkunderako aukerak identifikatzea korporazio mailan, proiektu integralak eta kooperatiben artekoak eskatuko dituztenak. Adibide gisa, Orona Ideo.
- ➔ Korporazioak kanpoan duen irudia eta eragina garatzea
- ➔ Baliabide korporatiboak esleitzean, elkarren arteko lankidetzak lehenestea, eta elkarren arteko lankidetzak finantzarioa bilatzea
- ➔ Kooperatiben arteko erosketen aldekoa izatea gero eta gehiago
- ➔ Kooperatibak hornidurarako taldeko plataformetara gehiago atxikitzea

Horretarako, MONDRAGON taldean lankidetzak tresna desberdinak daude finkaturik:

### **Kooperatiba bakoitzaren mailan**

- ➔ Produzioaren doikuntza; egutegi mugikorak
- ➔ Finantza-neurriak: aurrerakinak izoztea, aparteko ordainsariak kapitalizatzea
- ➔ Lana: birkokapenak, bazkideen lanaldiak handitzea, aurrejubilazioa, zeharkako eskulana eskulan zuzena bihurtzea, etab.
- ➔ Inbertsio politikak murriztea eta hainbat kasutan jarduera berriak sustatzea

Muturreko kasu gutxitan hartu da irtenbiderik gogorrena: itxiera.

### **Dibisio eta korporazio mailan**

Kooperatiba batek zailtasunak izanez gero, dibisio edo zentro korporatiboaren laguntza eska dezake. Laguntza finantzarioa eta negozio eredu berriak batik bat.

Dibisio mailan, emaitzen birmoldaketa mekanismo garrantzitsua da. Emaitza negatiboak izan dituzten kooperatibek emaitza positiboak dituzten kooperatiben laguntza jasotzen dute. Emaitza positiboa dutenek emaitzen %13-%40 artean jartzen dute komunean eta galerak izan dituztenek %26-%80 leporatzen zaie birbanatze prozesuan.

Korporazio mailan, galerak izan dituzten kooperatibek MONDRAGON Fundazioaren bitartez funtsak jaso ditzakete, galerak gehienez %50 arte konpentsa daitezkeelarik. Funts hauek jasotzen duten kooperatibek aurretiaz pertsonal gastua mugatu beharra daukate (%90era lehen bi urteetan, %85era hirugarrenean eta % 80ra laugarren urtean).

### **Plataforma korporatiboak**

#### **→ MONDRAGON Fundazioa**

Dohaintzak jaso eta subentzioak eman edota irabazi asmorik gabeko inbertsioak burutzen ditu. Asmo honekin burutzen diren eragiketa guztiak bideratzen ditu Fundazioak.

Mondragon Fundazio barnean lankidetzarako funts ezberdinak daude:

- **LFZ (Lankidetzeta Fondo Zentrala)** 1991an sortua. Bere helburua taldeko kooperatibentzako lehenetsuneko interesa duten proiektuak finantzatzera bideratzea da.
- **KHSF (Kooperatiben arteko Heziketa eta Sustapen Fondo)**: 1988an sortua. Bere helburua formazio sozio-kooperatiboa eta profesionala eta ikerketa eta garapena sustatzea da.
- **EFK (Elkartasun Fondo Korporatiboa)**: 2003an sortua. Bere xedea Industria Arloko kooperatiben balizko galeren parte bat estaltzea da.

#### **→ Mondragon inbertsioak**

Enpresen Promoziorako Sozietate honen helburua garapen eta nazioartekotze inizatiba, zailtasun puntual bati aurre egiteko edo izaera korporatiboa duten proiektuak burutzeko kooperatiben ahalmen finantzarioa indartzea da.

Ondorengo modalitateak ditu:

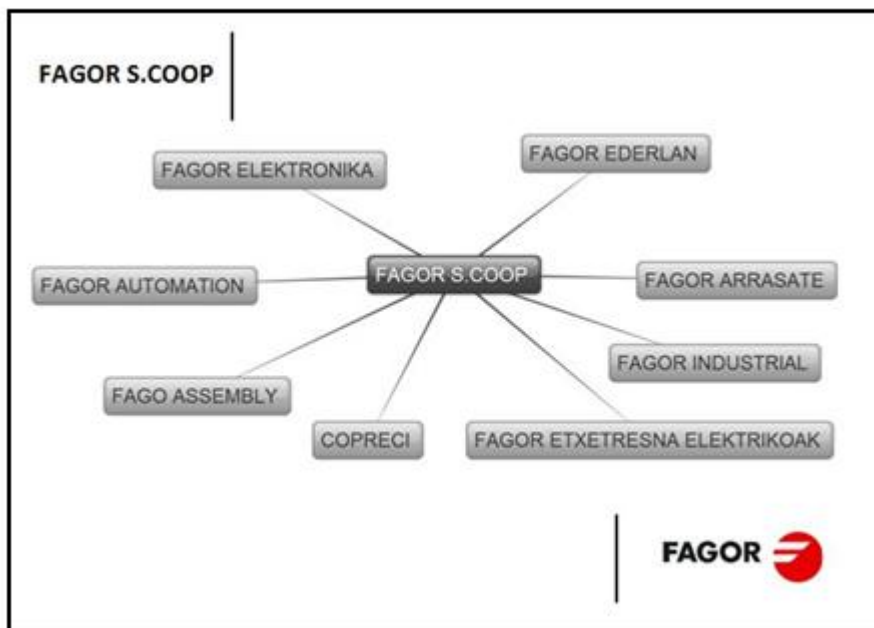
- Kapital ekarpenak
- Maileguak
- Mailegu parte hartzaileak
- Kooperatiben arteko maileguen bermea
- Bermeak eskaintzeko Elkargi eta Oinarrirekin elkarlan hitzarmenak

### **8.3. Fagor Etxetresna Elektrikoak**

Fagor Etxetresana Elektrikoak Mondragon Korporazioko enpresarik handienetakoa da; eta aitzindaria izan da, gainera, Korporazioa osatzen duten enpresen artean. 1956ko urrian sortu zen, Mondragon Eskola Profesionaleko bost ikasle ohiek Gasteizen kokatutako Otolara tailerra erosi zutenean, etxeko gailuak egiteko lizentzia zuen tailer bat, alegia. Enpresari Talleres ULGOR deitu zioten hasierako abiapuntu gunea eta egungo Fagor Taldea eta Mondragon Korporazio Kooperatibaren hazia izango zena.

Fagor Etxetresna Elektrikoak Fagor S.Coop talde kooperatiboaren barne aurkitzen da, beste 7 Kooperatibarekin batera. Fagor S.Coop osatzen duten kooperatibak ondorengo infografian azter daitezke:

Infografia 5: 8.3.1. Fagor S.Coop egitura



Norberak egina, datuak: Fagor Group

Fagor Etxetresna Elektrokoak 16 ekoizpen planta zituen 6 herrialde ezberdinetan: Espainia, Frantzia, Italia, Maroko eta Txinan. Horrez gain, 5 kontinentetan zituen filialak. 1994. urtean egin ziren lehen esportazioak Marokora.

Fagor etxetresna elektrokoak kooperatiba egun likidazio prozesu batean dago murgildurik. MONDRAGON taldeko kooperatiba aitzindaria izanik, eta bere tamainagatik, izugarritzko oihartzuna izan du.

Azken hamarkadetan Kooperatiba honek zailtasun ugari izan ditu bere jarduera aurrera eramanez. Lerro zuriko etxetresnen sektorean aritzen zen kooperatiba hau. 2007ko Krisi ekonomikoak ondorio latzak izan ditu sektorean. 2007an krisia hasi zenetik 2013. urteraino %50ko kontrakzioa izan zuen sektoreak salmentetan, 10 milioi unitate saltzetik 5 milioi unitate saltzeraino. Gainera, 2013. urtean sektoreak %6,4ko kontrakzio gehigarria izan zuen. (Asociación Nacional Fabricantes Electrodomésticos Línea Blanca, ANFEL).

Horrez gain, Adrian Zelaia EKA Center-eko presidentek Eitb-ko elkarrizketa batean azaldu zuenez, krisiaz gain teknologia maila ertaina eta barne efizientziaren arazoak zeuden. Hala ere, Fagor Etxetresna Elektrokoak kooperatiba dimentsioaren auzian zentratu zen, atzerriko filialen erosketa operazioak burutuz.

Aurreko guztia eta beste hainbat arrazoi tarteko, Fagor Etxetresna Elektrokoak 2012. Urteko ekitaldia aurreko ekitaldiarekin alderatuz salmenten %9ko beherakadarekin itxi zuen.

Egoera honetan, hainbat lankidetzaren tresna erabili ziren irtenbideak aurkitu nahian. Aurretik aipatutako hainbat neurriren aplikazioa azaltzen da ondoren:

- 1. Emaizten birmoldaketa:** dibisio mailan erabiltzen den tresna da. Irabaziak izan dituzten kooperatibek euren emaitza murrizten dute galerak izan dituztenei laguntzeko. Fagor Etxetresnak azken urteetan zehar emaitza solidario hauen hartzailea izan zen.
- 2. Aurrerakinen murrizketa (Fagor Taldea):** Fagor Taldeko beste kooperatibek euren aurrerakinak %89ra jaitsi zituzten (%100 izan beharko liratekeenean) Fagor Etxetresnetako langileen aurrerakinak %80 izatea baliatuz (%69 izan beharko liratekeenean).
- 3. Talde barneko maileguak:** Fagor Taldeko laguntzak eta baita Korporaziokoak. 2013ko Uztailean 70 milioi eurotako laguntza onartu zen. Laguntza honen zati bat finantzatzeko Korporazioko kooperatibisten soldaten aurrerakinak %1a erabiliko da bost urtez.



Guztira, Mondragon Korporazioaren laguntza 300 milioi eurotako izan zen.

- 4. Korporazioko lan bulegoa:** ahalik eta lanpostu gehien mantentzeko sortua. Maiatzeko datuen arabera, 980 langile birkokatuak daude taldeko beste kooperatibatan, eta beste 255entzat bestelako irtenbideak bilatu dira; hala nola, aurre-jubilazioak, kalte-ordainak edota eszedentzia negoziatuak.

## 9. KONPROMISO ETA IDENTITATE KOOPERATIBOA

Estrategia honen helburua kudeaketa modelo propio baten bitartez pertsonen konpromisoa kooperatiben balore eta printzipioekiko indartzea da. Hori dela eta, MONDRAGON Kudeaketa Eredu Korporatiboa azalduko da. Kooperatibek dituzten ezaugarri bereizgarriak direla eta, modelo estandarra erabili beharrean egokiagoa zen modeloa sortu zuten.

### 9.1. MONDRAGON Gestio Eredu Korporatiboa (GEK)

Kudeaketa eredu bat erakunde batek bere filosofia inspiratzailea praktikan jartzeko ezarritako politika eta sistemen multzoa da.

Erakunde guztiek dute kudeaketa eredu bat, baina gehienetan eredu estandarren antzerakoak izan ohi dira: hala nola, EFQM, Malcom Baldrige edota Deming. (Agirre, 2007)

MONDRAGONek, ordea, bere kudeaketa eredu propioa dauka:

Infografia 6: 9.1.1. Gestio Eredu Korporatiboa-ren grafikoa



Iturria: MONDRAGON (Korporazioko web orritik eskuratua)

Grafikoaren erdian Oinarrizko Printzipio Kooperatiboak ageri dira abiapuntu gisa. Horien bidez, Lankidetzan ari diren Pertsonen portaera ildoak ematen zaizkie, Kooperatibaren balioak martxan jartzeko. Pertsona horiek dira, hain zuzen, Antolakuntza Parte-hartzailean oinarrituta, Proiektu Partekatua eraikiko dutenak.

Lortutako emaitzak GEKaren aplikazioan izandako eraginkortasuna kontrolatzeko dauden elementu nagusiak dira. Beraz, aginte taula egokia izatea eta adierazle esanguratsuak aukeratzea ezinbestekoa da, emaitza sozioenpresarial onak lortzen daudela baieztatzeko.

Gestio Eredu Korporatiboa aplikatzearen oinarrizko arrazoia emaitza sozioenpresarial hobeak lortzen lagunduko duen lehia abantaila eskuratzea da.

## **10. ONDORIOAK**

Lan honetan kooperatiben printzipio eta ezaugarri bereizgarriek kooperatibek merkatuan duten jardunean nola eragiten duten ikusi da. Printzipio eta ezaugarri bereizgarri hauek estrategiak baldintzatu egiten dituzte, kasu batzuetan lehia abantaila izanik, eta beste batzuetan oztopo bihurtzen direlarik.

MONDRAGON taldeak 2013-2016 ziklorako zehaztutako estrategiatan behin eta berriz azaltzen dira printzipio hauek:

### **1. Dimentsioa eta nazioartekotzea**

Dimentsio eta nazioartekotze estrategien kasuan, kooperatibentzat erronka bikoitza dela aipatu da: alde batetik, lehiakortasuna, eta bestetik utilitate soziala, hau da, gizarteari balio gehigarria eskaintzea.

Kooperatibak haztean, bazkideen *kudeaketa demokratikoa* zalantzan jartzen da. Bazkideen pasibotasuna ere handitu egin daiteke, boterea urruntzen den neurrian, *bazkideen parte hartze orokorra* printzipioa kolokan jarritz. Horrez gain, *komunitatearenganako interesa* printzipioa jarraitzea ere zaila da, nazioartekotze estrategian batez ere.

Gainera, sistema dualen fenomeno dago: kooperatiba jabe-nagusi batek eta enpresa filial batek edo gehiagok (kapital-elkarteak) osatutako sistemak sortzen dira (Errasti, 2002).

Hori dela eta, politika ezberdinak daude martxan, kooperatiben identitatea eta nazioartekotzea bateragarriak izan daitezzen. Helburua Gestio Eredua filialetara eramatea da, informazioa elkarbanatuz eta pertsonak proiektuetan inplikatur.

## **2. Berrikuntza**

Estrategia honen kasuan, berrikuntza soziala aipatu da, kooperatiben berezko ezaugarria dena. Erantzukizun sozialak gaur egun izugarrizko garrantzia dauka entitate guztietan. Merkatuko lehiakide guztiak dabilta erantzukizun soziala euren entitatean barneratzeko ahaleginetan. Zentzu honetan, kooperatibek betidanik izan dute *komunitatearenganako interesa* kontutan euren jardueratan. Beraz, printzipio honen aplikazioak lehia abantaila suposatuko luke printzipio honen aplikazioak.

*Hezkuntzak eta kooperatiben arteko lankidetzak* printzipioek ere presentzia nabaria dute. MONDRAGON taldearen dibisioetako bat da hezkuntza. Lankidetzaren kasuan, hainbat ikerkuntza zentro dauzkate talde barneko hainbat partaidek batera jarduten dutelarik: adibide gisa MONDRAGON Health.

## **3. Elkarren arteko lankidetzak**

Printzipioa bera da estrategia kasu honetan. Korporazioko kooperatiben jardueraren oinarria da, hainbat esparru ezberdinetan aplikatzen delarik: berrikuntzan, nazioartekotzean, finantzan... Fagor Etxetresna Elektrikoak kooperatibaren kasuan, lankidetzak mekanismoak erabili dira. Korporazioa bera printzipio honetan oinarritzen da.

## **4. Gestio eredu propioa**

MONDRAGON korporazioak Gestio eredu propioa daukala ikusi da. Arrazoia emaitza sozioenpresarial hobeak lortzen lagunduko duen lehia abantaila eskuratzea da. Kooperatiben identitatearekin bat datorren gestio ereduak da, oinarritzko printzipio kooperatiboetatik abiatzen dena.

Ikusi den bezala, kooperatiben printzipio hauek kasu batzuetan oztopo izan daitezke, eta lehia abantaila beste batzuetan. Gaur egungo merkatuaren eskakizunei erantzuteko hausnarketa bat egin beharra dago.

“Azken krisi honen gaineko hausnarketa sakona egitea dagokio kooperatibagintzari eta bere burua birpentsatzen jarraitzeko kemena izatea: galderei begirada berrituz erantzun, korapiloak identifikatu, eta formulazio berriak eraiki” (Udanondo, 2013).

## **11. ETORKIZUNERAKO IKASKETA LERROAK**

Lan hau kooperatiben printzipio eta ezaugarri bereizgarriek euren estrategiatan duten garrantziaz jardun da. Zuzendaritza estrategikoaren esparru mugatu bat bakarrik lantzen du. Zuzendaritza estrategikoaren prozesua ez da osotasunean landu, hau da, ez dira analisi estrategikoa, estrategien formulazioa, aplikazioa eta kontrola aztertu.

Gainera, MONDRAGON Korporazioaren kasua landu da, entitate ugari biltzen dituen korporazioa. Ez da kide bakoitzaren kasua aztertu, ez eta korporaziotik kanpo dauden kooperatibena ere.

Hori dela eta, ikerketa ugari burutu daitezke kooperatiben zuzendaritza estrategikoaren eta estrategien berezitasunez.

Alde batetik, korporazioko kooperatiben zuzendaritza estrategikoa azter daiteke, edota korporazio kanpoko kooperatibena.

Beste alde batetik, zuzendaritza estrategikoa bere osotasunean aztertu daiteke, zuzendaritza estrategikoaren fase guztien aplikazioa eginez.

## 12. BIBLIOGRAFIA

### 1. Literatura: ebidentzia dokumentala

#### Barne dokumentuak

Fagor Group. (2009). *Jasangarritasun Txostena*.

MONDRAGON. (2012). *Urteko txostena*.

MONDRAGON prentsako dosierra. (d.g.).

#### Kanpoko iturriak

##### Literatura

Agirre, A. (2007 Urtarrila). *En busca de un modelo de gestión ideal para las cooperativas*. Economía Social-en publikatua (34.zenbakia) .

Agirre, A., Bakaikoa, B., eta Errasti, A. M. (2005). *Kooperatiben enpresa-ekonomia*. Mondragon Unibertsitateko Zerbitzu Editoriala.

Altuna, L. (2011). *Arrasateko kooperatiba esperientzia*. Lanki Lankidetzaren ikertegia.

Basterretxea, I. (d.g.). *Sources of competitive advantage in the Mondragon Cooperative Group*. Current Research 5., Basque Cooperativism.

Basterretxea, I. eta Albizu E. (2011). *Does Training Policy Help to Attract, Retain, and Develop Valuable Human Resources? Analysis from the Mondragon Case*. Advances in the Economic Analysis of Participatory & Labor-Managed Firms.

Basterretxea, I. eta Martinez, R.(2012). *Impact of Management and Innovation Capabilities on Performance: Are Cooperatives Different?* Annals of Public and Cooperative Economics.

Böök, B. (1992). *Cooperatives values in a changing world*. Tokio: ICA.

Borzaga, C. eta Galera, G. (2012). *Promoting the understanding of cooperatives for a better world (EURICSE)*. Venecia: konferentzia.

Dess, G. G. (2003). *Dirección Estratégica*. McGraw-Hill.

Echevarria, S. G. (1974). *Economía de la empresa y política económica de la empresa*. Madrid.

Ekonomiaz, revista vasca de economía. (2012). *El cooperativismo ante la globalización*. Vitoria: Servicio central de Publicaciones del Gobierno Vasco.

- Errasti, A. M. (2002). *Kooperatiben garapena globalizazioaren garaian: nazioarteko hedapenaren politika sozioekonomikorako gakoak*. Doktoretza tesia.
- Fernández, E. (1996). *Innovación, Tecnología y Alianzas Estratégica*. Civitas.
- Fernández, J. R. (2001). *1956-2000 La experiencia Cooperativa de Mondragón*. MCC.
- García-Gutiérrez Fernández, C. (1992): «Precisiones acerca de algunos tópicos confusos sobre la sociedad cooperativa», en VARIOS: *Tempori Serviendum Homenaje al Prof. Dr. Jaime Gil Aluja*, Milladoiro, Santiago de Compostela, 155-168or.
- Grant, R. M. (1995). *Dirección Estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Madrid: Civitas.
- Horizonte 2016. (2013). TU lankide .
- Ihrig, C. (1967). Les principes de la cooperation et la croissance economique. REC.
- Kortabarria, B. (2013). *La fuerza de la intercooperación*. TU lankide .
- La corporación Mondragon apuesta por transformar su tejido empresarial para generar empleo de valor añadido. (2011). *Gizarte Ekonomiako Euskal Behatokiaren aldizkaria* .
- Luzarraga, J., Aranzadi, D., eta Irizar, I. (2007). *Understanding Mondragon Globalization process: local job creation through multi-localization*. Vitoria (AEB): CIRIEC International Conference.
- Monzón, J. L. (2012). Las cooperativas ante la globalización: magnitudes, actividades y tendencias. *El cooperativismo ante la globalización*. en Vitoria: Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco.
- Prieto, J. (2012). *Hacia un Sistema Emprendedor Cooperativo*.
- Sotil, J. (2012). *M4FUTURE*. TU lankide .
- Spear, R. (2001). Globalisation et strategies cooperatives. D. Cote en, *Les holdings cooperatifs: Evolution ou transformation definitive?* Bruselas.
- Udanondo, A. (2013). Kooperatiba ereduaren balioaz. *MUniversitas* .
- Urdangarín, C. (1999). Internacionalización de Mondragón Corporación Cooperativa. *Ekonomiaz* .
- Velázquez-Gaztelu, J. P. (2014). Mondragón, la hora decisiva. *Alternativas económicas* .
- Villarreal, O. (2007). *La Estrategia de Internacionalización de la Empresa. Un Estudio de Casos de Multinacionales Vascas*. Tesis Doctoral, Universidad del País Vasco- Euskal Herriko Unibertsitatea, Bilbo.
- Villarreal, O. (2008). El caso de CIE Automotive. El crecimiento de un grupo empresarial mediante la internacionalización. G. V. hacienda, *Ekonomiaz Nº68*. Vitoria-Gasteiz.

Villarreal, O. (2011). Lankidetzaren enpresaren nazioartekotzean: esparru kontzeptual eta teorikoa. *innobasque en, "Lankidetzaren Nazioartekotzean" Innobasqueren Kasuen Ikerlan Tematikoa*. Zamudio: innobasque.

Zabala, M. (2014). *Gestión del empleo*. TU lankide .

### Iturri elektronikoak

AECA (1996). Principios de Organización y Sistemas. Crecimiento de la Empresa: Modalidades y Estrategias. 2014ko Maiatzaren 2an ikusia, AECA:

<http://www.aeca.es/pub/catalogo/catalogo.htm> helbidetik eskuratua.

Euricse. (2013). *World Cooperative Monitor*. Report. 2014ko Maiatzaren 10ean ikusia:

<http://www.euricse.eu/en/WorldCooperativeMonitor/Report2013> helbidetik eskuratua.

Euskadiinova. (d.g.). 2014ko Martxoaren 3an ikusia: [www.euskadinova.net](http://www.euskadinova.net) helbidetik eskuratua.

Eusko Jaurlaritzaren Gizarte Ekonomiaren, Enpresaren Erantzukizun Sozialaren eta Lan Autonomoaren Zuzendaritza (d.g.). 2014ko Apirilaren 10ean ikusia:

[http://www.empleo.gob.es/es/sec\\_trabajo/autonomos/](http://www.empleo.gob.es/es/sec_trabajo/autonomos/) helbidetik eskuratua.

Fagor albistegia (d.g.). <http://www.mondragon-corporation.com/noticias-y-prensa/noticias/> helbidetik eskuratua.

Fagor. (d.g.). 2014ko Apirilaren 10ean ikusia: <http://www.fagor.com/> helbidetik eskuratua.

ICA. (d.g.). *Statement on the Co-operative Identity*. 2014ko Maiatzaren 2an ikusia:

<http://web.archive.org/web/20120717031507/http://www.ica.coop/coop/principles.html> helbidetik eskuratua.

Innobasque. (d.g.). 2014ko Martxoaren 3an ikusia: <http://www.innobasque.com/> helbidetik eskuratua.

International Labor Organization. (d.g.). 2014ko Apirilaren 10ean ikusia:

<http://www.ilo.org/global/topics/employment-promotion/cooperatives/lang--en/index.htm> helbidetik eskuratua.

Konfekoop. (d.g.). 2014ko Maiatzaren 10ean ikusia: <http://www.konfekoop.coop/> helbidetik eskuratua.

Mondragon. (2012). *Impacto de la internacionalización sobre la empresa doméstica*. 2014ko Maiatzaren 10ean ikusia: <http://www.mondragon-corporation.com/wp-content/uploads/2013/12/Estudio-MULTILOCALIZACION-Presentacion-RP-11-julio-2012.pdf> helbidetik eskuratua.

MONDRAGON. (d.g.). 2014ko Ekainaren 20an ikusia <http://www.mondragon-corporation.com/noticias-y-prensa/noticias/>

MONDRAGON. (d.g.). 2014ko Maiatzaren 10ean ikusia: [http://www.mondragon-corporation.com/helbidetik eskuratua](http://www.mondragon-corporation.com/helbidetik/eskuratua).

*The Co-operative movement around the world*. (d.g.). 2014ko Apirilaren 3an ikusia: <http://www.wedge.coop/newsletter/april-may-2012/cooperative-movement-around-the-world> helbidetik eskuratua.

Ugarte, J. (d.g.). *Multilocalización I*. 2014ko Maiatzaren 10ean ikusia: [http://www.josuugarte.com/helbidetik eskuratua](http://www.josuugarte.com/helbidetik/eskuratua).

Ugarte, J. (d.g.). *Multilocalización II*. 2014ko Maiatzaren 10ean ikusia: [http://www.josuugarte.com/helbidetik eskuratua](http://www.josuugarte.com/helbidetik/eskuratua).

Ugarte, J. (d.g.). *Multilocalización III*. 2014ko Maiatzaren 10ean ikusia: [http://www.josuugarte.com/helbidetik eskuratua](http://www.josuugarte.com/helbidetik/eskuratua).

## 2. Multimedia

CICOPA (2012). *JUNTOS. Cómo las cooperativas resisten mejor a la crisis* [Filma], web orria: <http://vimeo.com/52848907>

ETB (Zuzendaria). *Fagor electrodomésticos ¿Y ahora que?* [Filma]. Web orria: <http://www.eitb.com/es/videos/detalle/1716610/video-fagor-electrodomesticos--y-que/>

## 3. Elkarrizketa

MONDRAGON Korporazioko Komunikazio arduradunari, Javier Marcos-i, elkarrizketa.