

LANKIDETZA EKONOMIA DIRUZAINITZA KUDEAKETAN APLIKATZEA POSIBLE AL DA?

ANA BERAZA GARMENDIA

Euskal Herriko Unibertsitatea UPV/EHU, ECRI, Donostia
(ana.beraza@ehu.eus)

LEIRE SAN-JOSE RUIZ DE AGUIRRE

Euskal Herriko Unibertsitatea UPV/EHU, ECRI, Bilbao, eta
University of Huddersfield (UK)
(leire.sanjose@ehu.eus)

JOSÉ LUIS RETOLAZA ÁVALOS

Deusto Unibertsitatea, Bilbao
(joseluis.retolaza@deusto.es)

Recibido: 24/11/2017

Aceptado: 22/12/2017

ABSTRACT

The work contributes to the literature on collaborative economy; but from an underdeveloped perspective that is the field of finance, and specifically of the cash holding. This paper defends the possibility of collaborations to jointly manage the treasury between different companies, always under the prism of the collaborative economy based on the maintenance of the company as an organization. The three cases analyzed are: Mondragon Corporation, Arboribus and Trocobuy. It presents the necessary characteristics from these three cases so that the collaborative economy in the field of finance is possible: transparency, management, expectations of mutual benefit, guarantees, mutual benefit and trust. Thus, this work shows, on the one hand, the potential of the collaborative economy in areas where it currently has little presence; as is the cash holding of the organizations; and on the other hand, that the collaborative economy does not have to suppose in all the cases the disaggregation of the company.

Keywords: Collaborative Economy, Cases, Collaborative Finance, Cash Holding, Cash Management, Stakeholder.

JEL Codes: M14 Corporate Culture; Diversity; Social Responsibility. G23 Non-bank Financial Institutions; Financial Instruments; Institutional Investors.

LABURPENA

Lan honek lankidetzak ekonomiarik egingo dituzten ekarpenak, baina orain arte gutxi garatutako ikuspegi batetik, finantza alorretik, eta hain zuzen ere, diruzaintzatik. Lan honetan hainbat enpresen diruzaintza modu elkartu batean kudeatzeko helburuz elkarrekin lan egitea posible dela defendatzen dugu, beti ere enpresak mantentzeko helburu duen lankidetzak ekonomia ikuspuntutik. Analizatutako hiru kasuak, honako hauek dira: Mondragon Corporation, Arboribus eta Trocoby. Hiru kasu hauen analisiaren oinarrituz, finantza arloan lankidetzak ekonomia posible izateko beharrezkoak diren ezaugarriak aurkezten ditugu: gardentsauna, kudeaketa, elkarren arteko mozkinak lortzeko itxaropenak, bermeak, elkarren arteko onura eta konfiantza. Honela, lan honek erakusten du, alde batetik, lankidetzak ekonomiarik ahalera orain arte ekonomia paradigma hori gutxi garatu den hainbat alorretan, hala nola, erakundeen diruzaintzan. Bestetik, lan honen bidez agerian geratzen da lankidetzak ekonomiak kasu guztietan enpresaren desagregazioa ez dakarrela.

Hitz-gakoak: Lankidetzak Ekonomia, Kasuak, Lankidetzak Finantzak, *Cash Holding*, *Cash Management*, Diruzaintza kudeaketa, *Stakeholder*.

JEL Kodeak: M14 Corporate Culture; Diversity; Social Responsibility. G23 Non-bank Financial Institutions; Financial Instruments; Institutional Investors.

1. SARRERA

Lankidetzak Ekonomia gero eta garrantzitsua bihurtzen ari da. Europako Batzarrak PwC Consulting enpresari egiteko eskatu zion txostenaren arabera (PwC, 2016), 2015 urtean Europako lankidetzak ekonomiarik 5 sektorerik garrantzitsuenek (alojamendua, garraiobideak, etxez etxeko zerbitzuak, zerbitzu profesionalak eta finantza kolaboratiboak) 4 milioi euroko diru-sarrera sortu eta 28 milioi euroko transakzioak ahalbidetu zituzten. Hain zuzen ere, finantza kolaboratiboek (sartan oinarritutako crowdfunding, akzioetan oinarritutako crowdfunding, peer-to-peer crowdfunding eta investor-to-SME lending) diru-sarreraren % 7 eta transakzio balioaren % 18 osatu zuten. Urte berean sektore horietako diru-sarrerak bikoiztu egin ziren aurreko urtekoekin alderatuta. Kontsultora honek aurreikusten du sektore horiek 335.000 milioi dolarreko diru-sarrera sortu ditzaketela 2025 urterako (PwC, 2014).

Lankidetzak ekonomia terminoa ingelesez dator, hain zuzen ere, “Sharing Economy” hitzaz. Literalki, ingelesezko termino horren baliokidea euskaraz “partekatzearen ekonomia” izango litzateke. Lankidetzak ekonomia, kontsumo kolaboratiboa, partekatzearen ekonomia...termino ezberdinak dira, baina guztiak ideia baten inguruan erabiltzen dira: ondasun eta zerbitzuak partekatu edota trukatu. Honela, partekatzearen edo trukatearen bidez, jabetza ez daukaten partikularrek ondasunak erabiltzeko gai izango dira diruzkoa edo diruzkoa ez den ordainketaren bidez. Lankidetzak ekonomia elkartruke ekonomikoaren eredu bat da, zeinak hainbat jarduera barne hartzen dituen, hala nola, kontsumo kolaboratiboa, produkzio kolaboratiboa, ikaskuntza kolaboratiboa eta finantza kolaboratiboak.

Collaborativefinance erakundeak ezartzen duen sailkapenean oinarrituz, guk finantza kolaboratiboetan honako alor hauek bereizten ditugu: mikrokredituak (microcredit), mailegu sozialak (social lending), aurrezki sozialak (social saving), elkarren arteko kredituak (mutual credit) eta askotariko kreditua (crowdfunding). Hala ere, finantza kolaboratiboen testuinguruan diruzaintza kudeaketari buruz ez da azterketa sakon bat egin. Hori dela eta, enpresen artean diruzaintza modu kolaboratibo batean kudeatzea posible den arazoa mahaigaineratzen dugu. Honez gain, diruzaintza kudeaketa kolaboratiboa ahalbidetzen duten aldagaiak identifikatzea ere gure aztergaia da.

Faktore esanguratsu batzuek egin dute posible lankidetzaren ekonomia hazkundera; ekonomia egoera, teknologi faktoreak, giza-kultura faktoreak eta legedi faktoreak, alegia (CNMC, 2016). Hala ere, oinarritu egiten da kontsumo ikuspuntuan, eta ez hainbeste finantza arloan izan dezakeen bilakaeran. Gap hau betetzeko asmoarekin lan honetan hiru kasu erabilia (Mondragon Corporation, Arboribus eta Trocobuy) guk proposatzen dugun elkarrekiko diruzaintza kudeatzeko ereduaren aldagaiak aurkeztuko ditugu.

Erabilitako metodologiari dagokionez¹, hain zuzen ere, aurrez aurre eztabaida taldeak edo *focus group*, elkarriketa indibidualak eta *Delphi* metodoa konbinatu ditugu, lan egiten duten enpresen testuinguruan finantza eta diruzaintza alorreko aditu profesionaletatik informazioa lortu ahal izateko xedez. Kasuen azterketa 2012ko ekainetik 2014ko urtarrilera arte garatu zen.

Ikerketa honetako emaitzarik garrantzitsuenak honako hauek dira, alde batetik, identifikatu ditugun diruzaintza kudeaketa kolaboratiboen hiru esperientziek erakusten dute enpresek diruzaintza modu kolaboratiboan kudeatu ahal dutela. Beste alde batetik, enpresek diruzaintza elkarren artean kudeatu ahal izateko beharrezkoak diren aldagaiak honako hauek dira: elkarren arteko onura lortzeko itxaropenak, bermeak, gardentasuna, konfiantza, kudeaketa eta elkarren arteko onurak.

Ikerketa-lan honek lankidetzaren ekonomia, hain zuzen ere, finantza kolaboratiboei egiten dio ekarpena orain arte gutxi garatu eta aztertu den alor batetik, diruzaintza kudeaketatik, diruzaintza kudeaketa kolaboratiboa posible egiten duten aldagaiak proposatuz.

Lan-egitura honako hau izango da. Lehenengo atalean, lankidetzaren ekonomia inguruan dauden ikerketa berrikusi ondoren faktoreak zein aldagaiak aurkeztu ditugu eta honekin batera lankidetzaren ekonomia abantailak eta desabantailak. Behin ikertutakoa berrikusi ondoren, bigarren atalean, metodologia eta erabilitako kasuak aurkeztuko ditugu. Ondorengo atalean, emaitzak aurkeztuko ditugu, hain zuzen ere, elkarrekiko diruzaintza kudeaketak dituen sei aldagaiak azalduko ditugu: gardentasuna, elkarren arteko onura lortzeko itxaropenak, bermeak, kudeaketa, elkarren arteko onurak eta konfiantza. Azkenik, eztabaida eta ondorioak aurzten ditugu.

Ikerketa enpirikoak ikerkuntza-proiektu handiago baten parte da². Hori dela eta, artikulu honetan aurkeztu diren kasuen eta emaitzen azterketa xeheki azaldu dira aurrez argitaratutako artikulu batzuetan (San-Jose & Retolaza, 2013; 2016; Beraza, San-

¹ Atal enpirikoa alde aurretik beste analisi batzuk egiteko erabili dugu eta 3 artikulutan (San-Jose & Retolaza, 2013; 2016; Beraza, San-Jose & Retolaza, 2016) argitaratu da. Hala ere, lan honen ikuspegia artikulu horiekin alderatuta ezberdina da, hain zuzen ere, lankidetzaren ekonomia arloan ekarpen berri eta argitaragabe bat egiten du.

² “*Modelo de Creación de Valor Añadido en las Relaciones Financieras desde la orientación a los Stakeholders*” (EHUA12/04 Ikerkuntza Proiektua).

Jose & Retolaza, 2016). Hala ere, artikulu honek baditu berezitasunik eta ekarpen berririk, hain zuzen ere, aurrez bildutako informazio enpirikoa aztertzeke ikuspegia eta, ondorioz, artikulu honetan aurkezten diren ondorioetan oinarrituriko lankidetzaren ekonomikorako ekarpen argitaragabea.

Emaitzak eta orokorki lan honetan aurkeztuko dena interes handikoak dira gizartearentzat. Azken batean, ez gara ari hausnarketa ekonomiko sinple bati buruz; izan ere, lankidetzaren ekonomia baditu bestelako esanahiak eta ereduak ikusi den moduan pertsonetan du oinarria eta horien arteko konfiantzan, hain zuzen ere.

2. LITERATURAREN BERRIKUSKETA

Oro har, lankidetzaren ekonomia egungo krisiaren ondorioz sortutako mugimendu sozioekonomiko bat da. Bere xedea zera da, batzuek gutxi erabili gabe dauzkaten eta beste batzuek erabili nahi dituzten baina jabetza izanik gabeko ondasunak partekatu, trukatu, lagatu edo alokatu. Zentzu hertsian, definizio hori lankidetzaren kontsumoaren kontzeptura hurbiltzen da, baina zentzu zabalean lankidetzaren ekonomia terminoak askotan bereizi gabe erabiltzen diren hainbat kontzeptu barne hartzen ditu, hala nola, lankidetzaren kontsumoa, partekatzearen ekonomia, pareko ekonomia, sarbiderako ekonomia, etab. Hala ere, lankidetzaren ekonomiaren testuinguruan garatutako ekintzak eta ideiak, besteak beste, elkarren arteko laguntza, trukea edo aktiboen partekatzea kasu gehienetan ez dira berriak (e.b. LETS sistemak, *Local Exchange Trading Systems*) eta modu informalean batez ere diru-sarrerara gutxiko komunitate lokaletan eta gehienetan araututako eremutik kanpo modu informalean garatu dira XX. mendean (Schor & Fitzmaurice, 2015). Antzinako praktikekin alderatuta bereiztu eta aldi berean lankidetzaren ekonomiaren eremuan mugatu egiten dituzten trukatzeko eta partekatzearen era berri horien ezaugarriak honako hauek dira: ezezagunen arteko trukeak, partekatzea ez da beharrezko ondorio bat baizik eta borondatezko ekintza bat, inizatiba hauek garatzen diren eskalaren tamaina eta teknologia digitalean konfiantza sendoa. Azken ezaugarri horri dagokionez, lankidetzaren ekonomia erabat bultzatu duen faktorea teknologia digital eta birtualaren garapena izan da.

Lankidetzaren ekonomia garatzen den testuinguru digitalak pertsonak eta erakundeak elkar konektatzea eta aktibitateak modu azkarrago eta sinpleago batean koordinatzea ahalbidetzen du. Izan ere, ingurune digitalak informazio eta ondasunen elkartrukea, transakzio komertzialak eta finantzarioak, baliabideak, gaitasunak, ezagupen eta prozesuak partekatzea, hau da, inplikaturik daduen aldean lankidetzaren erraztu egiten du. Labur bilduz, interneteko teknologien erabilera, alde batetik, pertsona talderen arteko konexioa, eta beste alde batetik, ondasun, gaitasun eta beste aktibo erabilgarriak modu errazago batean erabiltzea baimentzen du (Stokes, Clarence, Anderson & Rinne, 2014).

Lankidetzaren ekonomiaren sorrera eta bere garapen azkarra eragin dituzten faktorerik garrantzitsuenak lau taldetan sailka daitezke (CNMC, 2016). *Faktore ekonomikoak*, hau da, lankidetzaren ekonomia erabili gabeko baliabideak hobeto aprobetxatzea eta errenta gehigarriak lortzea erraztu egiten du. *Faktore teknologikoak* hainbat gastu murriztu dituzte, hala nola, kontrako alde bilatzeko gastuak, kontrako aldeari buruzko informazioaren bilatzeko gastuak eta, azken finean, transakzio gastuak murriztea baimentzen dute. *Faktore sozio-kulturalek* tradizionalki jabetzan oinarritutako ondasun eta zerbitzuen kontsumo eta erabilera kulturaren aldaketa ekarri dute ondasun eta zerbitzuen sarbidean oinarrituz (Schor & Fitzmaurice, 2015). Eta, azkenik, *faktore*

erregulatzaileei dagokienez, arautegi egokia garatzeak merkatu erginkortasunik eza ezabatzea eta lehiakortasunaren garapena bultzatzea eta eredu kolaboratiboetatik eratorritako onurak disfrutatzea ahalbidetuko du.

Faktore horiek lankidetzaren ekonomia eragariaren garapena bultzatu dute baina beren ezaugarriak dira garapen hori prozesu berriztatzailea izatea eragiten dutenak (Stokes *et al.*, 2014; CNMC, 2016). Mugimendu hori normalean plataformetan oinarritzen da. Plataforma horiek merkatu aldianiztuntzat har daitezke (Rochet & Tirole, 2006; Evans & Sachamlensee, 2007). Merkatu horiek protsumitzaileen segmentu interdependenteen gain dihardute (Tofler, 1980), zeinak “sare” efektutik elkarren onura ateratzen dute (Shapiro & Varian, 1999), hau da, merkatuko alde batek balioa jaso ahal dezan, beste alde bat izan behar da. Honela, alde batek ondasun batetik ateratzen duen erabilgarritasuna, ondasun hori kontsumitzen duten pertsona kopuruaren arabera izango da. Plataforma aldianiztun horien ezaugarri bereizle bat zera da, alde ezberberdin horiek *peer* edo berdinak dira, partikularrak zein enpresak izanda ere (Sundararajan, 2014). Plataforma aldianiztunak baliabideen esleipen efizienteagoa ahalbidetzen du, izan ere, elkatrueen koordinazioa erraztu egiten du, eta ondorioz, transakzio kostuak eta informazio asimetriak murriztu egiten ditu. Nahiz eta koordinazio kostuak ezezagunen arteko elkatrueen kasuan altuagoak izan, internetek kostu horiek denbora zein diru terminotan murriztea baimentzen du. Plataforma aldianiztun horien balioa batez ere erabiltzaileen ekarpenetan eta interakzioan datza (Cañigüeral, 2014). Pertsona edota aktiboen banatutako sareren konexioa, antolaketa zentralizatua beharrezkoa izan gabe (e.b. Funding Circle eta bere online mailegu-emaileen sarea).

Lankidetzaren ekonomia abantailei dagokienez:

1. Partikular edo enpresen elkatruearen bidez baliabide zein aktibo ukigarrien eta ukiezinen alferrikako ahalmena erabiltzea ahalbidetzen du. Hain zuzen ere, plataforma digitalek gutxi erabilitako edo alferrikako baliabideen ustiapen indibidual eta sozial hobetua baimentzen dute, ogasun eta zerbitzu horiek beste erabiltzaile batzuen eskura jarritz. Gutxi erabilitako ondasun horiek eskuratu ahal izateari esker, sistemak efizientzia ekonomiko hobetua eta lehia handiagoa erakusten du.

2. Erabiltzaileen arteko elkarrekintza interneten bidez. Plataforma digitalaren erabilerak sarrera zein publizitate kostuak murriztea eta ikusgaitasuna zabaltzea eragiten dituzenez, internetek aldi berean murriztu eta kasu batzuetan sartzeko hesiak ezabatu ere egiten ditu. Hori dela eta, merkatu tamaina zabaltzen denez gero, plataformako eskaintzaileek eskala ekonomia handiagoak lortzen dituzte eta horrek produktuaren batez besteko unitate-kostuaren murrizketa eta, batzuetan, kontsumorako prezio baxuagoa dakar. Gainera, interneten oinarritutako plataformek hainbat transakzio kostuak ere murriztu egiten dituzte (Benkler, 2004; Henten & Windekilde, 2016), hain zuzen ere, bilaketa-, kontaktu-, kontratazio-, informazio garrantzitsu, eguneratu eta fidagarriko sarbide- eta bere hedapen- kostuak. Honela, erabiltzaileen artean ondasunak eta zerbitzuak elkartrukatu dira baldintza jakin batzuetan, zeinak kanal teknologiko hori gabe ez liratekeen izango. Transakzio-kostu gutxiago horiek lortzeko arrazoi gehiago daude, hain zuzen ere, erabiltzaileen artean elkartruke zuzenago eta estuago batek haien arteko parekatze (matching) informatizazio efizienteago dakar. Parekatze hori aurrera egin ahal izateko, prezioen eredu algoritmikoak oso langungarriak dira erabiltzaileei denboran egokia den erantzun optimo bat emanik.

3. Konfiantza oinarrituta elkarrekintza esanguratsuak bultzatzen ditu. Internetek informazioa partekatzea erraztu egiten du. Halaber, informazio asimetriak ezabatzen ditu eta transparentzia bultzatzen du, interakzio esanguratsuen bidez konfiantza

eraginik. Elkarrekiko ebaluaketa sistemak ezartzea beharrezkoa izaten da, parte-hartzaileen (erabiltzaileak eta plataformak) erreputazioa eraikin ahal izateko.

Zentzu honetan, online elkartrukeetan dagoen konfiantza eza tradizionalki hainbat kontrol edo babes mekanismo batzuen bidez murriztu egin da. Mekanismo horiek konfiantzaren ordezkotzat hartu dira, hala nola, sektor publikoaren erregulazioa, sektoreko operatzaileen erregulazioa, fidagarria den hirugarren batek emandako ziurtagiriak, aseguramendua, bermeak, *feedback* foroak eta abar. Mekanismo horiek konfiantza ordezkatzan dute eta elkartruke ekonomikoa erraztu egiten dute, erabiltzaileei informazio garrantzitsua edo nahiko babesa esakintzen dute informazio asimetriaren ondorioz sor daitezkeen arazoak (aukera kostuak, aurkako hautaketa, arrisku moralak, eta abar.) motelduz.

Lankidetzan ekonomian transakzio gehienak plataforma digitalen bidez aurrera eramaten dira. Plataforma horietan konfiantza alde aurretik erlaziorik gabeko ezezagunen artean eraikitzen da. Lehen aipatutako konfiantzaren mekanismo ordezkatzailerik tradizional horietaz gain, lankidetzan ekonomian beste elementu gakoak erabiltzen da konfiantza sortzeko eta indartzeko, hain zuzen ere, berdinaren arteko ebaluazio sistemak edo online erreputazio sistemak. Erreputazio sistemek dohako eta askatasun osoko sarbidea eskaintzen dute. Bertan plataformen erabiltzaileen balorazioak botaketa sistemen bidez jasotzen dira. Honela, informazio asimetria murriztu, konfiantza sortu eta transakzioa bultzatzen dute. Hala ere, sistema horiek desabantaila batzuk izaten dituzte, izan ere, erreputazioa merkatuan balioa duen aktibo bezala ikusten da. Sistema horiek balioa sortzeko bide bat bezala ikusten diren neurrian, erabiltzaile jakin batzuei kalte edo mesede egiteko pizgarri batzuk sor daitezke. Sistema horietatik eratortzen den arazoetariko bat hautaketa alborapena da, izan ere, iritziak ematen dituzten indibiduoek adierazgarria ez den erabiltzaileen segmentu bat osatzen dute (Kramer, 2007). Plataforma kolaboratiboetan garatzen den jokabide oportunistak errebantxa eta kolusioaren bidez agerian geratzen da. Jokabide horiek murrizteko helburuz, erreputazio sistema jakin batzuk daude, zeinetan alde bakoitzak ezin du ikusi gainerako parte-hartzaileen botaketa alde guztiek balorazioa bukatu arte. Arlo honetan konfiantza bermatzeko beste sistema batzuk honako hauek izan daitezke: plataformak berak edo hirugarren fidagarri batek eskaintzen duen elkartruke-aseguramendua (ordainketa sistema edo aseguru zerbitzuak eskaintzen dituen bitartekaritza sistema gehigarriak) eta gatazka-konponketa sistemak. Sistema horiek plataforman ezarrita badaude, erabiltzaileek onartu behar dituzte transakzioa aurrera eramane baino lehen (CNMC, 2016). Zentzu honetan, 2015ean Kontsumitzaileen eta Erabiltzaileen Erakundeak (OCU) kontsumo kolaboratiboari buruz egindako ikerketa batek azpimarratu du arlo horretan ikuspegi legala eta kontsumitzaileen babesa alderdian hobetzeko beharra dagoela (e.b. erabiltzaileentzat inguru zuzen sortu, hornitzaileek beharrezkoak diren jardura-aseguru eta estaldura egokiak, erreputazio sistema birtual fidagarriak eta bi noranzkokoak). Azkenik, plataforma kolaboratiboek sare sozialen bidez sortutako konfiantza aprobetxatzen dute. Honela, ezezagun batean konfiantza jarri baino lehen, bere nortasuna egiazta edo bere online erreputazioa eta iragana begira daiteke ezagun baten kontaktu sareen bidez. Modu honetan, nahiko konfiantza maila minimo bat sortzen da lankidetzan edo elkartruke harreman jakin bat eragiteko.

Transparentziari dagokionez, OCUk (2016) egindako ikerketak adierazten du lankidetzan ekonomiaren hobekuntzarako alderdiak honako hauek direla: erabiltzaileentzat informazio ulergarria, ikusgarria eta nahikoa izateko beharra (e.b. plataformaren erabiltzeko arauak eta herrialdearen edota sektorearen arabera legedia egokia), eta bestalde, plataformak transparenteagoak izateko beharra eragiten duten

giza- ekonomia- eta ingurumen-inpaktuaren kontuak eman dezaten. Ildo honetan, Sharing España elkarteak, Espainiako 30 baino gehiago lankidetzak plataformek osatutakoak, 2016an jokabide-kode bat argitaratu du. Proposatutako kodeak, alde batetik, lankidetzaren ekonomiararen garapena eta erreputazioaren defentsa, eta bestalde, erabiltzaileen babesa du helburu. 5 ardatz inguruan egituratuta dago, baina batez ere segurtasuna, transparentzia eta erregulazioa azpimarratzen du.

Azkenik, Europako Batzardea (2016) aztertzen ari da nola bultzatu lankidetzaren ekonomiararen garapena zerbitzu berriztatzaileen eta behin behineko ondasun-erabileraren bidez, enpresa eredu bat zein besteak kaltetuta suertatu izan gabe. Bestalde, Europako Batzardeak gomendioak ematen ditu lankidetzaren ekonomiararen garapenaren politika publikoen helburuak, kontsumitzaileen babesa, lan-zuzenbidea eta zerga-legedia errespetatu daitezkeen.

1. Taulan lankidetzaren ekonomiararen abantailak eta desabantailak modu laburrean azaltzen dira.

1. Taula: Ekonomia kolaboratiboaren abantailak eta desabantailak

ABANTAILAK	DESABANTAILAK
Jabea izan gabe ondasun eta zerbitzuen erabilerarako sarbidea	Erregulazio eza
Aurrezteko iturria	Lehia desleala
Errenta gehigarrien sorrera	Kontsumitzailearen babesik eza
Erabili gabeko baliabideen aprobetxamendu efizientea	Monopolioa
Bitartekaritza kostuen murrizketa	Marketing tresna bezalako erabilera
Elkarren arteko mozkinak (diru-sarrerak handiagoa eskaintzailearentzat, kostu gutxiago eskatzailearentzat)	Hazkunde esponontziala
Transakzio kostu murrizketa	
Informazio asimetrien murrizketa	
Azterna ekologikoaren murrizketa	
Balio ekonomiko, sozial eta ekologikoaren sorrera	
Balore berrien ezarpena (hiritarraren ahalduntzea, solidaritatea, elkarte sortzeko sensazioa, konexio soziala, sare sorkuntza, kooperazioa, elkarren arteko interesa, konfiantza, etab.)	
Autoenpleguaren, mikroenpresen eta start up sorrera	

Iturria: Egileak egindakoa.

Kezkatzen gaituen gaiari dagokionez, hau da, erakundearen arteko erlazioen arloan, azken urte hauetan gero eta finantza lankidetzak hitzarmen modalitate berri gehiago agertzen ari dira (talde barneko finantzaketa, *cash pooling*, hornikuntza katearen finantzaketa, *cash-to-cash* zikloaren lankidetzak kudeaketa, Finantzaketa Partekatze Plataformak –PFP, etab.). Hain zuzen ere, erakundearen arteko harremanetan diruzaintza politikei buruzko oso ebidentzia zientifiko gutxi dago, honako salbuespen hauek izan ezik: hornikuntza katearen finantza lankidetzaren harremanen inguruko azterketa batzuk (Pfohl & Gomm, 2009; Comelli, Fenies & Lemoine, 2009; Wandfluh, Hoffman & Schoensleben, 2016), *cash pooling* (Messner, 2001; Polák & Kocurek, 2007; Polák & Kocurek, 2010; Vetter & Schwandtner, 2008), talde bereko enpresa kidearen arteko *cash holding* (Deloof, 2001; Pinkowitz & Williamson, 2001; Deloof & Verschueren, 1999; Locorotondo, Dewaelheyns & Van Hulle, 2014), *holding*-subsidiario izeneko egitura modalitatean (Luciano & Nicodano, 2009) eta multinazionalitatean (Kahle & Stulz, 2010; Pinkowitz, Stulz, & Williamson, 2012; Fernandes & Gonenc, 2016).

Ikerketa horietan atera diren ondorio batzuek adierazten dute finantza lankidetzaren harremanek abantaila asko dituztela bertan parte hartzen duten aldeentzat. Jarraian ondorioztatutako abantailak aipatuko ditugu:

- Barne kapital-merkatu baterako sarbidea erraztu (Deloof, 2001; Locorotondo et al., 2014).
- Holding enpresak edo taldeak emandako bermea (Luciano & Nicodano, 2009) eta erreputazioa (Chang & Hong, 2000) direla eta, kanpo finantzaketarako sarbidearen baldintzak hobetu egiten dira eta horrek kanpo finantzaketaren kostuak murriztea dakar. Barne taldeko eragiketan ezarritako ordaintzeko baldintzak enpresa bakoitzaren likidezia beharretara egoki daitezkeenez, prebentzio arrazoirengatik mantentzen diren likidezia erreserben beharra murriztu egiten da (Deloof, 2001).
- Informaziorako sarbidea erraztatu egiten denez, informazio asimetriak ezabatzen dira eta transparentzia gehiago dago taldean. (Deloof & Jegers, 1996; Locorotondo et al., 2014). Egile horiek diotenez, enpresa taldekideek bakoitzaren interes propioa baino areago interes bera dutenez gero, taldekideek funtsen transakzioak egiten dituzte guztien artean garatutako finantza kudeaketa komunak lortu nahi duen emaitza optimo global baten arabera.
- Hornikuntza katearen kideek sortutako cash flow prezioaren bidez partekartzea (Cornelli et al., 2009).
- Taldeko finantza errendimendua hobetzea erosketa eta finantza sailen arteko alineazio estrategikoari eta erakundeen arteko finantza kolaborazioari esker (Wandfluh et al., 2016).

Nahiz eta finantza lankidetzaren esperientzia hauek lankidetzaren ekonomia arloan ez kokatu, ondorio hauetatik batzuk lankidetzaren ekonomia arloan definitutako finantza kolaboratiboaren kontzeptura ez ezik, lan honetan proposatzen dugun Mutual Cash Holding izeneko diruzaintza kudeaketa kolaboratiboaren eredura ere zabal daitezke. Eredu berria ondorengo atalean azalduko dugu hiru kasu aztertuz, hain zuzen ere, Mondragon Corporation, Arboribus eta Trocoby.

3. METODOLOGIA ETA LAGINA

Lan honetako helburuetariko bat finantza irabazietan oinarritutako lankidetzaren ekonomia analizatzea da. Hain zuzen ere, ikuspegi finantzario batetik lankidetzaren ekonomia arloan esperientzia arrakastatsu bat deskribatu nahi dugu. Hori dela eta, lan honetan, prozesu metodologikoa erabiliz, sozialki efizientea den *cash holding* eredua bat garatzen dugu. Halaber, lankidetzaren ekonomia arloan kontzeptuak, prozesuak eta garapenak analizatu eta berrikusi egiten ditugu.

Ikerketa honetan erabilitako metodologia kasu-azterketa da. Analisi kualitatiboak faktore asko elkarri eragiten dioten hainbat egoera konplexuak ondo ulertzea ahalbidetzen du (Paillé & Mucchielli, 2003). Azterketa honetan erabilitako ikerketa kualitatiboko teknikak *Delphi* metodoa eta elkarrizketa sakonak dira. *Delphi* teknika egokia da, batez ere, adituen informazio eta iritziak adostasunez jaso nahi dugunean (Dalkey & Helmer, 1963). Teknika horren anonimatuak eta iterazioak parte-hartzaileek eragin ahal duten presio soziopsikologikoa edota limurtzailea murriztea bermatzen dute. Horrez gain, moderatzaileak egiten duen emaitzen kontrolatutako berrikusketa eta *feedback*-a ere garrantzi handiko faktoreak dira. Bestalde, bi alderdi

metodologiko hauek kontuan hartu ditugu bereziki: adituak aukeratzeko irizpide egokiak –diruzaintza zuzendariak-, eta gutxienez 3 txandako *Delphi* elkarrizketak, egokiak hartzen diren adituen artean adostasuna lortu ahal izateko (Okoli & Pawlowski, 2004). Azkenik, elkarrizketa sakonak aproposak dira analisi konplexua egin ahal izateko informazio zehatza beharrezkoa denean; gainera, giro erlaxatua sortzea ahalbidetzen dute informazioa jasotzeko orduan (Patton, 2002), eta gai berriak sakonez esploratu nahi izanez gero, oso lagungarriak dira.

Jarraian *Mutual Cash Holding* ereduaren garatzeko analizatu ditugun kasu bakoitzaren deskribapena azaltzen ditugu.

- Mondragon Corporation (www.mondragon-corporation.com) enpresa kooperatibek osatutako talde bat da. 1956an Euskal Herrian (Spain) sortu zen. Bere enpresa filosofia beren korporazio baloreetan agertzen dira: kooperazioa, parte-hartzea, gizarte erantzukizuna eta berrikuntza. Gainera, MONDRAGONen Oinarrizko Printzipioek bereak egiten dituzte Printzipio Kooperatibo Unibertsalak, Nazioarteko Kooperatiba Aliantzak eguneratutakoak.
- Trocoby (www.trocoby.com) ETEei, autonomoei eta ekintzaileei zuzenduta eta bankarioa ez den plataforma finantzario bat da. Enpresa hau 2012an Galizian (Spain) sortu zen. Egun 15 langile bi bulegotan (A Coruña –Spain- eta Oporto –Portugal-) banatuta ditu eta orain arte 65.000 eragiketa baino gehiago jadanik burutu ditu, 45 milioi gutxi gorabehera metatuz. Plataforma honek 2013an Yared Award izeneko saria jaso zuen dakarren finantza berrikuntza positiboagatik. Bere negozio ereduaren arteko kredituan oinarritzen da. Plataforman erregistratzen diren enpresek efektiboa lortzen dute plataformako beste erabiltzaileen ondasunak eta zerbitzuak eskuratzeko berezko efektiboa erabili behar izan gabe. Kreditu birtuala da, hau da, bere ondasunak saltzeko konpromesuen baldintzarekin lortzen da kreditua. Honela, beste plataformako erabiltzaileei berezko ondasunak eta zerbitzuak saltzen dizkien neurrian bueltatzen da. Hortaz, ereduak finantzaketa, aurrezkia eta salmentak batu egiten ditu. Erabiltzaileek hainbat abantailak lortzen dituzte, hala nola, finantzarioak (likidezirako sarbidea, *cash* optimizazioa, alferrikako ahalmenaren erabilera), merkataritzakoak (online biltegi askea, e-commerce plataforma, bezero eta merkatu berrietarako sarbidea) eta marketinekoak (erakustoki birtuala eta publizitatea). Labur bilduz, *win-win* izeneko elkartruke filosofian oinarritutako plataforma hau merkatu aldeaniztun bat da. Bertan, salmentaren gaineko komisio baxu baten truke elkartruke eragiketak erraztu egiten ditu.
- Arboribus (www.arboribus.com). Lau *crowdfunding* mota ezberdinak daude: donazio-*crowdfunding* (orokorrean gizarte eta kultura ekimenetara zuzenduta), sari-*crowdfunding* (trukean jarduerak edo ondasun edo zerbitzuen eskuraketa/erabileraekaintzen duena), finantzaketa-*crowdfunding* (partikularren artean edota partikular eta enpresen arteko maileguak) eta inbertsio-*crowdfunding* (enpresen kapitalean parte-hartzearekin lotuta). Gure kasuan finantzaketa-*crowdfunding* esperientzia bat aztertu dugu, Arboribus enpresa. Plataforma honen bidez partikularrek ETEei zuzenean mailegatzen diete dirua. Arboribus 2012an sortu zen Espainiako ETEen finantza arazo kronikoak soluzionatzeko helburuz. Ekimen berritzailea izan zen, izan ere, enpresa batekin finantzaketa transkazio eragiketa bat egikaritu zuen herrialdeko lehenengo *crowdfunding* plataforma izan zen. Handik honera, plataforma honen bidez 300 enpresa baino gehiagok 15.311.560 euro lortu dute berandutze-tasa minimoa izanik.

Ikerketa kualitatiboaren fitxa teknikoa 2. taulan agertzen da. Bertan azterketaren alderdi deskribatzaileak garrantzitsuenei buruzko informazioa erakusten da.

2. Taula: Ikerketa kualitatiboren fitxa teknikoa

	<i>Mondragon Corporation</i>	<i>Trocobuy</i>	<i>Arboribus</i>
Teknika kualitatiboa	Aldatutako <i>Delphi</i> -a (<i>Modified Delphi</i>)	Aldatutako <i>Delphi</i> -a (<i>Modified Delphi</i>)	Aldatutako <i>Delphi</i> -a (<i>Modified Delphi</i>)
Parte-hartzaileak	3 Finantza eta Diruzaintza zuzendariak	2 Finantza eta Diruzaintza zuzendariak	Finantza zuzendari bat
Data	2012ko ekainetik 2013ko urtarrilara	2013ko irailetik 2013ko azarora	2013ko abendutik 2014ko urtarrilara
Iraupena	5 ordu presentzialak (elkarrizketak) + 10 orduko ikerketa-ekintza metodoa (matrize-eztabaida-korreo elektronikoa-telefonoa)	3 ordu presentzialak (elkarrizketak) + 8 orduko ikerketa-ekintza metodoa (matrize-eztabaida-korreo elektronikoa-telefonoa)	4 ordu presentzialak (elkarrizketak) + 7 orduko ikerketa-ekintza metodoa
Lekua	Mondragón	Trocobuy (Galicia)	Páginas web eta Bilbao

Iturria: Beraza et al. 2016 lana jarraituz.

Azterketa honetan aldatutako *Delphi (Modified Delphi)* teknikaren aldaera bat aplikatu dugu. Hain zuzen ere, teknika hori aditu profesionalen ekarpen efektiboa maximizatzen bideratu dugu (Landeta, Barrutia & Lertxundi, 2011). Hori dela eta, aurrez aurre eztabaida taldeak edo *focus group*, elkarrizketa indibidualak eta *Delphi* metodoa konbinatu ditugu, lan egiten duten enpresen testuinguruan finantza eta diruzaintza alorreko aditu profesionaletatik informazioa lortu ahal izateko xedez³. *Delphi* metodoa aplikatzean Mondragon Corporation kasuan hiru txanda, eta Trocobuy kasuan bi, beharrezkoak izan ziren eredu bakar bat lortu ahal izateko haien diruzaintza buruen adostasunez jasotako iritzietan oinarrituz. Diruzaintza kudeaketarekin lotuta dauden aldagaien arteko erlazioaren azalpen sakonago bat Gurutzatutako Eragin Matrize kuantitatibo baten bidez lortu genuen. Arboribus kasuan, aldiz, elkarrizketa bakarra nahikoa izan zen. Kasu bakoitzean 10 ordu baino gehiago beharrezkoak izan ziren eta elkarrizketa guztiak grabatu eta transkribatu ziren.

³ Muga: aditu profesionalen kopuru txikia.

4. EMAITZAK

Mondragon Corporation, Trocobuy eta Arboribus enpresetako diruzaintza kudeketan eragina duten aldagaiak zehazteko garatu dugun esploratzeko azterketak elkarrizketa guztiak eta *Delphi* teknikaren ezarpena barne-hartzen ditu. Bertan hainbat txandatan banakako elkarrizketak ez ezik taldekoak ere egin genituen finantza adituek hiru kasu ezberdin horietan elkarrekiko diruzaintza kudeaketa ahalbidetzen duten aldagaiak adostasunez zehaztu arte.

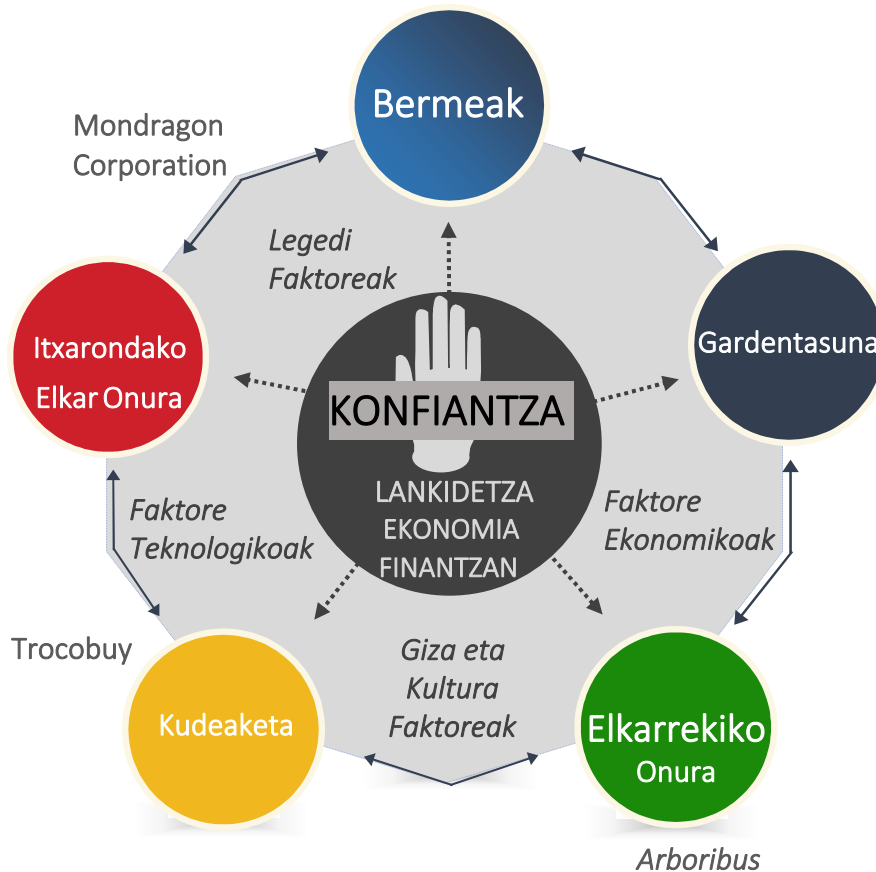
Mondragon Corporation, 100 enpresa baino gehiagok osatzen duten enpresa taldeak 10.000 langile gutxi gorabehera ditu. Bere ezaugarriak bereizgarriena lankidetzaren esperientzia luzean oinarritutako kudeaketa eredua da. Trocobuy, aldiz, enpresa txiki eta sortu berria da, hain zuen ere, 15 langile inguru ditu. Enpresa honek teknologia berrien aplikazioari esker krisi finantzarioan sortutako finantza arazoei soluzioak eskaintzeko helburuarekin sortu zen. Hala ere, bi enpresa horiek eragin positibo soziala duten diruzaintza eredu ezberdinak garatu dituzte ikuspegi ezberdinak aplikatuz. *Crowdfunding-ak* landiketza kolektiboa dakar, zeinetan partikularrek (inbertitzaileak edo emaileak) sare batean parte-hartzen duten eta Interneteko plataforma baten bidez orokorrean sortu berriak diren enpresen finantzaketaren bidez dirua lortzen duten. *Crowdfunding-a* hainbat helburuz erabil daiteke (artistak, politikoak, klinikak, enpresa sortu berriak, etab.). Arboribus kasuaren ezaugarria mailegu alderdia da. Interesak ordainetan jasotzen direnez, bankuen mailegu-eredura hurbiltzen da, baina kasu horretan partikularren edo partikular eta enpresen arteko harremana da ezaugarri bereizgarria. Esploratzeko azterketatik antzeko ezaugarriak dituen hiru eredu ezberdinak garatu genituen. Lehenengoa benetan diruzaintzan oinarritutako eredua da, hau da, Mondragon Corporation taldeak *cash pooling*-aren antzeko sistema garatu du. Bertan taldeko enpresa askok baina ez guztiek parte hartzen dute, izan ere, sisteman parte-hartzea borondatezkoa da, eta ondorioz, sortutako mozkinak parte-hartzaileei soilik dagokie. Trocobuy kasua enpresen finantzaketa beharran eta kreditu birtualaren bidez garatutako truke aldianiztunean oinarritzen da. Hirugarren kasuan proiektu edo enpresa ekintzaileak ekonomikoki bideragarriak izateko itxaropena duten partikular edota partikular eta enpresek partekatzen dute dirua, elkarren arteko gizarte onuran oinarrituz.

Hiru kasutan, Mondragon Corporation, Trocobuy eta Arboribus, erabilitako matrizek eta *Delphi* txanden lortutako emaitzek erakusten dute Mutual Cash Holding deituriko eredurako egindako proposamena (begiratu 1. Irudia). Bertan sei determinante beharrezkoak dira lankidetzaren ekonomikoa finantza eremuan aurrera eraman ahal izateko.

1 Irudia: Lankidetzaren ekonomian diruzaintza enpresa ezberdinen artean kudeatzeko eredua:

Elkarrekiko Diruzaintza Kudeaketa

Mutual Cash Holding



Iturria: San-Jose eta Retolaza, 2013; 2016 eta Beraza et al. 2016 lanetatik egokituta eta lankidetzaren ekonomia ikuspegi berria barneratuta.

Ondoren identifikatu ditugun aldagaiak azalduko ditugu eta elkarrizketatik atera ditugun hainbat adierazpenak aurkeztuko ditugu aldagaiak hobeto ulertu ahal izateko:

- *Elkarrekiko onura lortzeko itxaropenak:* ereduaren abiapuntua da. Sistemaren parte hartzen duten enpresa guztien onura jasotzeko itxaropenak izatea ezinbestekoa da prozesua martxan jarri ahal izateko. Enpresek balio erantsi bat ekarriko duten onura espero badute, interes eta ahalegin handiagoak erakutsiko dituzte eta gogoz ekin egingo diote.
- *Konfiantza:* enpresek adostasunez erabakiak eta konpromesurik hartuko dituzten eta besteek jokabide oportunitista izango ez dutelako konfiantza izatea ezinbestekoa da lankidetzaren erlazioa mantendu ahal izateko. Itxaropenak eta emaitzak erlazioan dituen lotura da. TrocoBUY enpresaren zuzendariaren hitzetan: “sistemarean oinarria

da. Merkatartiza kredituan oinarritutako finantzaketa sistema denez, hornitzaileen eta bezeroen artean ez ezik, horiek eta sistemaren artean ere, konfiantza sortzea beharrezkoa da”. Arboribus zuzendariaren arabera: “ekonomia sostenagarriagoa sustatzea posiblea delako partikularren konfiantzak bultzatzen gaitu”.

- *Kudeaketa*: Konfiantza itxaropenen eta emaitzen arteko lotura izan arren, lankidetzaren erlazioan ezarritako baliabideak modu eraginkor eta efiziente batean kudeatzen dituen zuzendaritza talde bat beharrezkoa da itxarondako onurak lortu ahal izateko. *Cash flow* kudeaketa bere gain hartzen duen taldea modu arduratsuan eta kolaboratiboan jokatu beharko luke. Halaber, kudeatzaileek hesi legalak gainditu beharko lituzkete.
- *Bermeak*: Konfiantzaren oinarria da. Batez ere zerga eta likidezia bermeak eskatzen dira. Mondragon Corporation taldearen hitzetan: “nahiz eta bermeak ezinbestekoak ez izan, sistema azkar eta modu efiziente batean funtzionatzea ahalbidetzen du”. Bermeek mota askotako arriskuak murrizten dituzte, hala nola, likidezia arriskua edota besteek modu oportunistan batean jokatzeko arriskua. Bermeek arriskua murrizten duten neurrian, alde guztiek konpromiso gero eta handiagoak hartuko dute eta gehiago inplikaturiko dira erlazioan, pixkanaka pixkanaka elkarren artean ez ezik, sistemaren ere konfiantza sortuz. Bermeak batez ere erlazioaren hasieran garrantzitsuak dira, baina erlazioa sendotzen eta estutzen den heinean, eta ondorioz, konfiantza sortzen den neurrian, garrantzia galtzen dute.
- *Gardentasuna*: aldagai honek informazio-asimetria ezabatzea eta kudeatzaileen sinesgarritasuna handitzea ahalbidetzen du. Honela, kudeatzaileen jokabide arduratsua ikusgarriagoa izatera, eta ondorioz, konfiantza sortzera laguntzen du. Trocoby enpresaren ordezkariaren arabera: “Merkatartiza kredituan oinarritutako finantzaketa sistema denez, sistemarean erabiltzaile guztien eragiketak eta kontuak irekiak eta besteek kontsultatuta izan ahal izatea ezinbestekoa da”.
- *Elkarrekiko onura*: denbora pasa ahala, benetan lortutako emaitzak itxarondakoetara hurbultzen badira, hasieran sortutako itxaropenak bete egingo dira, eta ondorioz, alde guztiek sistemaren daukaten konfiantza sendotuko da eta erlazioa indartuko da. Elkarren arteko onura lortzeak lankidetzaren erlazioaren kudeaketa efiziente eta eraginkorra izan dela erakusten du. Elkarren arteko onura lankidetzaren erlazioetik eratorritako onura multzoa da. Hain zuzen ere, enpresek indibidualki jokatuko balute, lortuko ez lituzketen onurak dira. Bestalde, enpresek mozkin ekonomikoak ez ezik, sozialak ere lortzea espero dute. Mondragon Corporation esanetan: “nahiz eta alderdirik garrantzitsuena ez izan, emaitzak positiboak dira, baina emaitza horiek ez dira ekonomikoak soilik, baizik eta sozialak ere”. Crowdfunding kasuan inbertitzaile txikiek inbertsionetik jasotzen duten etekinez gain, proiektu ekintzaile haindian zein txikian parte hartzeko aukera dute eta elkarte jakin batean parte hartzeko sentimendua garatzen da.

5. EZTABAIDA ETA ONDORIOAK

Lan honek finantza kolaboratibo eremuan orain arte aztertu ez den alor batetik, diruzaintza kudeaketatik, lankidetzaren ekonomiarik egiten dio ekarpena.

Identifikatu eta analizatu ditugun kasuek (Mondragon Corporation, Trocoby eta Arboribus) erakusten dute diruzaintza kudeaketan enpresen artean lankidetzaren erlazioak garatzea posiblea dela.

Hiru kasu horiek aztertzean aurkitu ditugun antzeko ezaugarrietan oinarrituz, enpresen artean diruzaintza elkar laneko modu batean kudeatu ahal izateko beharrezkoak diren aldagaiak identifikatu ditugu: elkarren arteko onura lortzeko itxaropenak, gardentasuna, bermeak, konfiantza, kudeaketa eta elkarren arteko onura.

Elkarren arteko onurak lortzeko itxaropenak ereduaren abiapuntua da. Sisteman parte hartzen duten enpresa guztiek sistemak balio erantsi bat ekarriko duen onura espero badute, konpromiso handiagoak hartuko dituzte. Faktore guztietatik sistemaren gakoa konfiantza da. Gainera, itxaropenak eta emaitzak erlazionatzen dituen lotura da. Enpresek gainerakoek hartutako konpromesua bete ez ezik, zintzotasunez (modu oportunistan batean jokatu gabe) eta gaitasunez ere jardungo dutelako konfiantza izatea ezinbestekoa da lankidetzan erlazioa mantendu ahal izateko. Hala ere, konfiantza itxaropenen eta emaitzen arteko lotura izan arren, lankidetzan erlazioan ezarritako baliabideak modu efiziente, arduratsu eta kolaboratiboan kudeatu behar dira. Beraz, kudeaketa kalitatea funtsezkoa da itxarondako onurak lortu ahal izateko. Bestalde, enpresek aurretik elkarri ezagutzen ez diotenean, bermeak konfiantzaren oinarria da. Diruzaintza kudeaketan, gestoreek batez ere likidezia arriskua eta besteek jokabide oportunistan izateko arriskuaren aurrean babesteko bermeak ezarri behar dituzte. Honela, arriskua murrizten den heinean, enpresa guztiek konpromiso sendoagoak hartuko dituzte eta inplikazio handiagoa erakutsiko dute elkarren artean eta sisteman. Konfiantza eraikitzen den neurrian, bermeek garrantzia galtzen dute. Gardentasuna, berriz, informazio-asimetria ezabatzea eta kudeatzaileen sinesgarritasuna handitzea ahalbidetzen du. Honela, kudeatzaileen jokabide arduratsua ikusgarriagoa izatera, eta ondorioz, konfiantza sortzera laguntzen du. Azkenik, enpresek mozkin ekonomikoak ez ezik, sozialak ere lortzea espero dute. Elkarren arteko onurari dagokionez, denbora pasa ahala, hasieran sortutako itxaropenak betetzen badira, alde guztiek sisteman daukaten konfiantza sendotuko da eta erlazioa indartuko da. Gainera, elkarren arteko onura lortzeko erakusten du, alde batetik, kudeatzaileek modu efiziente batean baliabideak konbinatu dituztela, eta bestalde, lankidetzatik eratorritako sinergiak aprobetxatu dituztela.

Identifikatutako aldagaien artean konfiantza da gakoa. Horixe da Europako Batzarrak (2016) emandako orientabideen bidez lortu nahi duen helburua, hau da, kontsumitzaileek, enpresek eta aginte publikoek ekonomia kolaboratiboan konfiantza eta segurtasun osoz parte hartzea. Helburu hori lortu ahal izateko Europako Batzarrak politika publikoak alderdi hauetan bultzatzea proposatzen du: merkatuan sartzeko baldintzak, erantzukizuna eskatzeko arautegia, erabiltzaileen babesa, ekonomia kolaboratiboko langileen egoera arautzea eta fiskalitatea.

Bestalde, lankidetzan ekonomia elkartrukean oinarritutako paradigma ekonomiko berri bat da. Bertan, teknologia digital, lankidetzan eta konfiantzari esker berdinen arteko (peer to peer) barnekintza eta bitartekaritzaren murrizketa bultzatzen da emaitza ekonomikoak zein sozialak lortu ahal izateko.

Finantza kolaboratiboak, finantza erakunde tradizionalen bitartekaritza erabili gabe, lankidetzan erlazioetan oinarritutako enpresen arteko finantza transakzioak dira. Finantza kolaboratiboak mikrofinantzetan daukate sorrera, baina egun bere eboluzioa ekonomia digitalaren eta ekonomia kolaboratiboaren garapenera lotuta dago. Testuinguru honetan FinTech deituriko enpresak sortu dira. Enpresa hauek orain arte bakarrik bankuek eskaintzen zituzten finantza zerbitzuetan espezializatuta dauden enpresa berriztaile eta teknologikoak dira. Hasiera batean, lankidetzan ekonomiak finantza erakundearen bitartekaritza erabat ezabatzea dakarrela esan dezakegu baina, gure iritziz, aldatu daitekeen gauza bakarra finantza erakundearen funtzioa da, funts

hornitzailea izatetik, finantza diruzaintza zerbitzuen hornitzailea izatera, bankuak jasaten ari diren eraldaketa digitala kontuan hartuta. Izan ere, identifikatu ditugun beste bi faktoreei dagokienez, bermeak eta kudeaketa, kreditu erakundeek eskaintzen dituen kudeaketa profesionala eta berme sistema ekonomia kolaboratiboari egin diezaiokete ekarpena. Finantza erakundeek ez badituzte zerbitzu horiek eskaintzen beste enpresa mota batzuek eskainiko dituzte lankidetzak ekonomiaren alorrean, hala nola, Fintech edo Bigtech (Google, Amazon, Facebook...). Hortaz, gure gomendioa zera da, finantza erakundeek zerbitzu mota hori bere banka digital ereduaren barne sartzeari, Fintech enpresekin aliantza estrategikoak sortzea edo enpresa mota hauetan inbertitzea.

Azkenik, FinTech enpresa ereduak garatu arren, ikerketa honek erakusten du lankidetzak ekonomiak kasu guztietan enpresaren desagregazioa ez dakarrela. Izan ere, enpresen arteko diruzaintza kudeaketa kolaboratiboak diruzaintza kudeaketaren alorrean bankuen bitartekaritza beharra ez ezik lankidetzak sistematik kanpo lortutako finantzaketa ere murriztea ahalbidetzen du.

5. BIBLIOGRAFIA

- Beraza, A., San-Jose, L. & Retolaza, J.L. (2016). El mutual cash holding: Factores que determinan un modelo de gestión integral de la tesorería. *Management International*, 21(1), 101-113.
- Benkler, Y. (2004). Sharing nicely: On shareable goods and the emergence of sharing as a modality of economic production. *The Yale Law Journal*, 114(2), 273-358. doi:10.2307/4135731.
- Cañigueral, A. (2014ko urtarrila). Los retos de la economía colaborativa. *Economía En Colaboración, Dossieres Economistas sin Fronteras*, nº 12.
- Chang, S. J., & Hong, J. (2000). Economic performance of group-affiliated companies in Korea: Intragroup resource sharing and internal business transactions. *Academy of Management Journal*, 43(3), 429-448.
- CNMC (Comisión Nacional Mercados Competencia). (2016). *Conclusiones preliminares del E/CNMC/004/15 estudio sobre los nuevos modelos de prestación de servicios y la economía colaborativa*.
- Collaborative Finance. (23 febrero 2017). Eskuragarri: <http://www.collaborativefinance.org/>
- Comelli, M., Fenies, P., & Lemoine, D. (2009). Tactical planning for optimal cash flow and value sharing in supply chain. *International Journal of Logistics Systems and Management*, 5(3-4), 323-343.
- Dalkey, N.C. & Helmer, O. (1963). An experimental application of the Delphi method to the use of experts; *Management Science* 9(3): 458-467.
- Okoli, C. & Pawlowski, S.D. (2004). The Delphi method as a research tool: an example, design considerations and applications. *Information & Management* 42(1), 15-29.
- Deloof, M., & Jegers, M. (1996). Trade credit, product quality, and intragroup trade: Some European evidence. *Financial Management*, 25(3), 33-43.
- Deloof, M., & Verschuere, I. (1999). Are leases and debt substitutes? Evidence from Belgian firms. *Financial Management*, 28(2), 91-95.

- Deloof, M. (2001). Belgian intragroup relations and the determinants of corporate liquid reserves. *European Financial Management*, 7(3), 375–392.
- Europako Batzarra (2016): Comunicación de la comisión al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las regiones. Una Agenda Europea para al economía colaborativa. Bruselas, COM (2016) 356 final de 2.6.2016.
- Evans, D. & Schmalensee, R. (2007). The Industrial Organization of Markets with Two-Sided Platform. *CPI Journal*, Competition Policy International, 63(3), 240-256.
- Fernandes, N., & Gonenc, H. (2016). Multinationals and cash holdings. *Journal of Corporate Finance*, 39, 139-154.
- Henten, A. H., & Windekilde, I. M. (2016). Transaction costs and the sharing economy. *Info*, 18(1), 1-15. doi:10.1108/info-09-2015-0044.
- Kahle, K. M., & Stulz, R. M. (2010). *Financial Policies and the Financial Crisis: How Important was the Systemic Credit Contraction for Industrial Corporations?* (No. w16310). National Bureau of Economic Research. Cambridge.
- Kramer, M. A. (2007). Self-selection bias in reputation systems. Paper presented at the *IFIP International Conference on Trust Management*, 255-268.
- Landeta, J., Barrutia, J., & Lertxundi, A. (2011). Hybrid Delphi: A methodology to facilitate contribution from experts in professional contexts. *Technological Forecasting and Social Change*, 78(9), 1629-1641.
- Locorotondo, R., Dewaelheyns, N., & Van Hulle, C. (2014). Cash holdings and business group membership. *Journal of Business Research*, 67(3), 316-323. Eskuragarri: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.01.019>
- Luciano, E., & Nicodano, G. (2009). Leverage and value creation in holding-subsidiary structures, (December 8, 2009). ECGI - Finance Working Paper No. 268/2009. Eskuragarri SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1520422> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1520422>
- Messner, W. (2001). The practice of cash pooling. *BIT-Banking and Information Technology*, 4, 25-29.
- Molina, D. I. (2016). *Fintech: Lo que la tecnología hace por las finanzas*. Profit Editorial.
- OCU, & Universidad Complutense de Madrid y Ouishare. (2016). In Cristina Olmeda (Ed.), *Estudio sobre colaboración o negocio. consumo colaborativo: Del valor para el usuario a una sociedad con valores*. OCU Ediciones S.A.
- Okoli, C., & Pawlowski, S. D. (2004). The delphi method as a research tool: An example, design considerations and applications. *Information & Management*, 42(1), 15-29.
- Paillé, P.; Mucchielli, A. 2003. *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Paris: Armand Collin.
- Patton, M.Q. (2002). *Qualitative Research & Evaluation Methods*. 3rd edition. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Pfohl, H., & Gomm, M. (2009). Supply chain finance: Optimizing financial flows in supply chains. *Logistics Research*, 1(3-4), 149-161.

- Pinkowitz, L., & Williamson, R. (2001). Bank power and cash holdings: Evidence from Japan. *Review of financial studies*, 14(4), 1059-1082.
- Pinkowitz, L., Stulz, R. M., & Williamson, R. (2012). *Multinationals and the High Cash Holdings Puzzle*, (No. w18120). National Bureau of Economic Research.
- Polak, P., & Klusacek, I. (2010). Centralization of treasury management. *Business Perspectives*, p. 95. Eskuragarri: <http://aei.pitt.edu/14063/>
- Polák, P., & Kocurek, K. (2007). “Dulcius ex Asperis”–How cash pooling works in the Czech Republic. *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 12(2), 85-95.
- PwC UK, (2014). *The sharing economy - Sizing the revenue opportunity*. [online] pwc.co.uk. Eskuragarri: <http://www.pwc.co.uk/issues/megatrends/collisions/sharingeconomy/the-sharing-economy-sizing-the-revenue-opportunity.html>
- PwC. (2016ko apirila). *Assesing the size and presence of the collaborative economy in Europe*. Eskuragarri: <https://www.pwc.es/es/publicaciones/transformacion-digital/evaluacion-economia-colaborativa-europa.html>
- Rochet, J., & Tirole, J. (2006). Two-sided markets: A progress report. *The Rand Journal of Economics*, 37(3), 645-667.
Eskuragarri: <http://www.jstor.org/stable/25046265>
- San-Jose, L. (2009). Ethical cash Management? A possible solution, *Finance & Common Good/Bien Commmun* (Financial Ethics Review – Revue d’éthique financiere) 33(1): 58-68.
- San-Jose, L., & Retolaza, J.L. (2013). Under the cash pooling: does the cooperation matter?, *Business: Theory and Practice* 14(3): 209–216.
- San-Jose, L., & Retolaza, J. L. (2016). Crowdlending as a socially innovative corporate financial instrument. In *International Perspectives on Crowdfunding: Positive, Normative and Critical Theory* (pp. 129-149). Emerald Group Publishing Limited.
- Schor, J. B., & Fitzmaurice, C. J. (2015). Collaborating and connecting: The emergence of the sharing economy. En *Handbook of Research on Sustainable Consumption*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Shapiro, C., & Varian, H. R. (1999). The art of standards wars. *California management review*, 41(2), 8-32.
- Stokes, K., Clarence, E., Anderson, L., & Rinne, A. (2014). *Making sense of the UK collaborative economy*. Nesta. Eskuragarri: https://www.nesta.org.uk/sites/default/files/making_sense_of_the_uk_collaborative_economy_14.pdf
- Sundararajan, A. (2014). *Peer-to-peer businesses and the sharing (collaborative) economy: Overview, economic effects and regulatory issues*. Eskuragarri: http://smallbusiness.house.gov/uploadedfiles/1-15-2014_revised_sundararajan_testimony.pdf
- Toffler, A. (1980). *La tercera ola* [The third wave] (Adolfo Martín Trans.). Bogotá, Colombia: Ediciones Nacionales.

- Vetter, J., & Schwandtner, C. (2008). Cash pooling under the revised german private limited companies act (GmbHG). *German LJ*, 9, 1155.
- Wandfluh, M., Hofmann, E., & Schoensleben, P. (2016). Financing buyer–supplier dyads: An empirical analysis on financial collaboration in the supply chain. *International Journal of Logistics Research and Applications*, 19(3), 200-217.