

Lekualdatzeak eta enplegu kooperatiboa Fagor Elektrotresnak E. Koop.-ren ataka

Antton Mendizabal, Anjel Errasti eta Enekoitz Etxezarreta
EHUko ikertzaileak

Lan honen bitartez lekualdatze produktiboen afera aztertu nahi da, horrek enplegu kooperatiboan dituen eraginak arakatzuz ikuspegi teoriko zein empiriko batetik. Lehen atalean, lekualdatzearen fenomenoaren definitua eta kokatu ostean, bere dimentsioak, kausak eta zenbait ondorio aztertuko dira globalizazioaren testuinguruan. Gerturatzeko teoriko horren ostean, Fagor Elektrotresnak E. Koop.-ren nazioarteko hedakuntzaren alderdi ekonomiko zein sozialei arreta jarritz osatuko da bigarren ataleko ikerketa empirikoa. Fagor-ek bere nazioarteko hazkunde-estrategien ondorioz Maroko, Argentina, Polonia eta Frantzia jardutera jauzi egin du, etxetresna elektrikoen merkatu europarrean bere posizioa sendotzeko ahaleginetan. Eta merkatu europarrean lehiatzeak esan nahi du kontzentrazio-prozesuei, ekialdeko herrietara bideraturiko lekualdatzei eta Asiako herrialdeen lehiakortasun-mehatxuei erantzun beharra. Ondorioz, lan honek nazioarteko politika horren implikazio enpresarial ekonomikoak eta sozial kooperatiboak arakatzeko du helburu. Amaitzeko, azken ondorio gisa, mundu kooperatiboak globalizazioaren eta lekualdatzearen erronkei aurre egiteko zenbait estrategia posible iradokiko dira.

This paper deals with the issue of productive re-location in the cooperative universe from a theoretical and empirical point of view. In the first part of the paper the re-location phenomenon is defined and its dimensions, causes and consequences in the context of globalization are analyzed.

After this theoretical framework, in the second part of the work a case study about the international expansion of Fagor Electrodomésticos S. Coop. is presented. During the last decade, Fagor pursued a strategy of international growth that transformed the original local cooperative in a multinational group with many affiliated companies in countries like Morocco, Argentina, Poland and France. In this context, the paper tries to examine the business, economic, social and cooperative implications of this strategy. As a conclusion, a suggestion of some strategies is made at the end of the paper for the cooperative universe to deal with the challenge of globalization and re-location.

Sarrera¹

Ekonomia-jardueren nazioarteratze-prozesuen hedapena da gaur egungo globalizazioa hezuramaitzen duen metaketaren zutaberik nagusia. Horrela, herrialde ezberdinen artean suma litezkeen soldata eta lan-baldintzen diferentziak ustiatzean oinarritzen da, batik bat sektorerik dinamikoenetan, egungo kapital-metaketen funtsa. Era berean, nazioarteratzearen estrategia tamaina handiko enpresa multinazionalak bideratua izan bada ere, egun enpresa ertain zein txikiak ere errealitate horri erantzun beharrean aurkitzen direla baieztatu liteke, egoera horrek ziurgabetasun handia sortzen dielarik.

Izan ere, egun bizi dugun lehiaren globalizazio-aroan, informazio- eta komunikazio-teknologietan emandako aurrerapauso izugarrien ondorioz, enpresek beren jardunbideak kanpora ateratzeko edo azpikontratatzeko erraztasun handiagoak dituzte. Enpresa-jardueren izaera malgu honek, ezaugarri horiekin bat egingo duen eskulana behar du, hau da, malgua eta dinamikoa, eta eskakizun horrek aurrez aurre talka egiten du orain arte lorturiko zenbait klausula eta hitzarmen sozialekin. Baldintza hauetan, jardueren lekualdatzea giltzarri ekonomiko bat den neurri berean, langileen eskubideen aurkako mehatxu garrantzitsu ere bihurtu da. Lekualdatzea da egun han eta hemengo langileen baldintza ezberdinak ustiatzeko baliabiderik erabiliena, lan-indarra erreserbako armada bihurtu den garaiotan. Gure gizarte industrializatueta, gainera, gutxien kualifikaturiko langileak dira prozesu hauek gehien kaltetzen dituztenak.

Azken urteetan, kooperatibak oinarri sakoneko birmoldaketa prozesu batean murgildurik daude, zeren aurrera eramandako nazioarteratze-estrategiek egoera dikotomiko batean kokatu baitituzte: alde batetik, zentroan jarduera kooperatiboa da nagusi oraindik orain, baina bestalde, harreman kapitalisten bidez sareturiko ezarpen- eta ekoizpen-zentroen gero eta periferia handiago bat dute inguruan (Clamp, 2000; Errasti *et al.*, 2003). MCCren kasua da horren erakusgarri. MCCk azken hamarkadan merkatu berriak ustiatzeko era guztietako inbertsio eta erosketak egin ditu. Estrategia horren emaitza da egun MCCren jarduera industrialia kooperatiba holding multinazional kopuru murriztu baten gidaritzapean egotea. Egunduan atzerriko 40 ezarpenen jabe dira kooperatiba horiek, eta 2008rako aurreikuspenei erreparaturik gero, ezarpenak 55 izatea espero da, baita plantilako 40.000 langiletik 12.000 atzerrian kokatuta egotea eta fakturatutako aberastasun osoaren % 19 atzerriko ezarpenetan sortua izatea ere.

Jarraian aurkezten dugun artikuluko honek lekualdatzeen ingurumarian jardungo du, beraz. Ikuspegi teoriko zein enpiriko bat eskaintzen ahaleginduko gara eta lekualdatzeen kokapen, definizio eta dimentsioari buruzko sarrera bati Fagor Elektrotresnak E. Koop.-ren kasuaren azterketa gehituko diogu, bigarren zati batean. Funtsean, nazioarteratzearen jautzia eman duen kooperatiba orok ebatzi beharko dituen tentsioen eta erronken aurkezpena da lan honetan planteatutako duguna: alde batetik, nazioartean aberastasuna sortu arren bertoko enplegua eta aberastasuna mantentzearen erronka eta; bestalde, enpresaren tamaina handitu ahala, langileen parte-hartze eta kontrol demokratikoaren inguruan sortzen diren

1. Lan hau EHUko 1/UPV 00166.251-H-15419/2003 eta Gipuzkoako Foru Aldundiaren Q4818001B ikerketa-proiektuen markoan kokatzen da (Europar Batasunaren finantzazioarekin).

mehatxu eta erronkak. Amaitzeko, kontraesan horiek gainditze aldera, izaera kooperatiboarekin leialak diren zenbait estrategia proposatuko ditugu.

1. Marko teorikoa: lekualdatzeak kapitalismo globalaren testuinguruan

1.1. Sarrera

Globalizazioaren testuinguruan, egungo metaketarako oinarria enpresen nazioarteratze-prozesuen orokortzearen bidez azaltzen da. Geroz eta modu nabaria-goan, eta batik bat sektore dinamikoenetan, soldata-ezberdintasunak eta mundu-ekonomiako herrialde ezberdinetako lan-baldintzak enpresa-metaketarako oinarri gisa erabiltzeko joera bizkortzen ari da. Nazioarteratze-prozesua, enpresa transnacional erraldoien estandartea izatetik, herrialde industrializatueta enpresa handi zein ertainen estrategia-agendetan orokortzen ari da, beren biziraupenaren ziurgabetasuna argitzeko estrategia gisa.

Lehiakortasunaren eta informazio- eta komunikazio-teknologiaren mundializazioak azpikontrataziorako eta kanpo-eraginetarako baldintza berriak ezartzen ditu. Modu horretan, lan-indarraren malgutasunerako baldintzak ahalbidetzen dira, aurreko garaietan erdietsitako hitzarmen kolektibo eta gizarte-legerien kaltetan. Baldintza berri horietan, enpresen lekualdatze-prozesuak ofentsiba ekonomiko eta sozialerako giltzarrietako bat bilakatzen dira, prozesuok eragin nabarmenak dituztelarik enpleguaren eta langileriaren eskubideen alorretan.

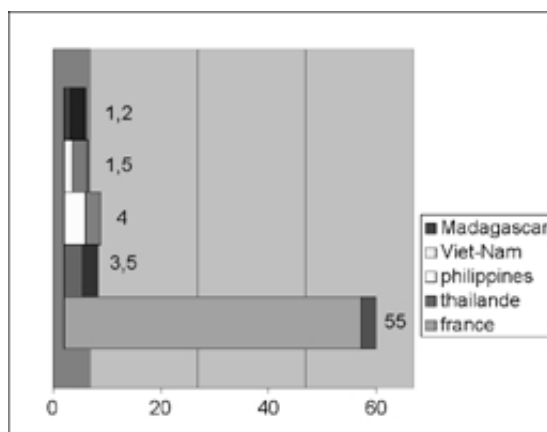
Lekualdatzeen bitartez lan-baldintzen ezberdintasunak eta soldata-disparekotasunak ustiatzen dira beraz, lan-indarra mundu mailako "erreserbako armada" bilakatu den garaiotan. Gure gizarte industrializatueta lekualdatze-prozesu horien lehen kaltetuak gutxien gaituriko langileak dira, zeinak sozialki babesgabe eta irizpide komertzial eta merkantilen menera geratzen diren.

Munduko Merkataritza Elkartea (MME) eta gainerako nazioarteko erakundeek bultzaturiko liberalizazio- eta desarautze-politikek mundu mailako funtzionamendu ekonomiko eta sozialerako oinarri juridikoak finkatzen dituzte. Gauzak horrela, berriki Txina MMEen barneratu izanak, lan-eskubideen alorrean berealdiko atzerakada baterantz bidera ditzake gainerako herrialdeak ere.

1.2. Arazoaren kokapena eta definizioa

Oro har, *lekualdatzeak jatorriko lurraldean desenplegua sortzen duten jarduera produktiboen nazioarteko desplazamendu* gisa definituko lirateke. Enpresa-ikuspuntutik, berriz, merkatu posibleetan salduz errentagarritasuna berreskuratzea lekarke, hornikuntza toki egokietan bilatuz eta kosturik baxuenak dauden lurraldeetan ekoitziz. Europar kontinentean modako kontzeptua dela antzematen da, zeren enpresa alemaniar zein frantziarrek beren langileak mehatxatzen baitituzte ekoizpena beste lurraldeetara eramatearekin, baldin eta ez badira euren baldintzak onartzen: produktibitatea haztea, soldatak murriztea eta lanorduak gehitzea.

Lehen begiratuan, lekualdatzeak orientabide klasikoei jarraitzen diete, Ipar-Hego noranzkoari, alegia, eta herrialde industrializatueta enpresak Hirugarren Munduko herrialdeetako industrializazio-prozesuetan murgiltzearen isla lirateke, azken horien kostu laboral apalagoei probetxu ateraz.



1. koadroa. Soldataren batez bestekoa orduko, liberetan. 2000. urtea

Aditu batzuen iritziz, lekualdatzeak herrialde batean enplegua sortzeko beste batean enplegua deuseztatzen duten aldibereko prozesu gisa ulertu behar dira, betiere produktu berdinak ekoitzi eta merkatu berberetan saltzeko. Beste aditu batzuen ustez, aldiz, lekualdatzeen helburua pizkunde garrantzitsua bizi duten merkatu berrietan sukurtsal produktiboak ezartzea litzateke. Lipietz-ek (2004) esaterako, berezitasun horri eusten dio lekualdatze positiboak eta negatiboak bereizteko. Bere irudiko, Erdialdeko Europatik abiatzen diren lekualdatzeek merkatuen hedapenaren logika legitimoa lukete. Poloniako merkatuari begira Polonian bertan enpresak zabaltzen dituzten enpresa frantziarrek, aldi berean, Frantzian sortzen dute enplegua: kontzepzio-langintzak, azterketa-bulegoak, ekoizpen espezializatuak, etab. Baina Frantziara esportatzeko egokitzen badira Polonian, orduan oso bestelakoa da efektua. Polonian zapalkuntza areagotuko da eta Frantzian zein Alemanian enpleguaren arautzean eta langileen kaleratzeetan ondorio larriak nozitu tuko dira, kasu gehienetan prozesu horren eskutik doazen ingurumenaren kutsadura eta auto-ilaren arazoak gehituz (Lipietz, 2004).

1.3. Arazoaren norainokoa

Lekualdatzeen garrantziari buruz ere askotariko iritziak leudeke. Enpresa-klasearen iritziz, fenomeno hau mundu mailako dinamika sozioproduktiboen muinean dago eta lehiakide guztiak behartzen ditu oinarritzko aldaketak egitera. Autore horientzat, joera hau herrialde industrializatuetako egitura produktiboak berregituratzen diharduen sakoneko prozesu baten adierazpena da. Zenbait daturen arabera 2002. eta 2003. urteetan 104 enpresa lekualdatu dira 15 kideen Europan (Borja, 2005).

Aldi berean, 1990. eta 1995. urteen bitartean 174 lekualdatze-kasu atzeman ziren Europar Batasunean. Salva Torres irakasleak Bundesbank-en txostenetan oinarrituz baieztatzen du alemaniar konpainiek 2,4 milioi lanpostu sortu zituztela atzerrian 2000. urtera arte, urtealdi horretan bertan euren barneko ehun produktiboan 2,3 milioi lanposturen galera pairatu zuten bitartean (Torres, 2004). AEBn Levis-ek, jeans praken lider mundialak, bere lurraldean eta Kanadan zituen fabrika

denak itxi ditu eta bere ekoizpena beste herrialde batzuetara desplazatu. Mexikoko makiladorak ere enpresa estatubatuarren automobilgintza, elektronika eta kontsumo-ondasunen sektoreetako lekualdatze-prozesu hazkor horren isla lirateke.

Zentzu horretan, lekualdatze-prozesu hau Atzerriko Inbertsio Zuzenarekin (AIZ) batean hazi dela deritzote. Azpimarragarria da garapen-bidean dauden herrialdeek 80ko hamarkadaren buruan AIZren bidez 37.000 milioi dolar jaso bazituzten ere, 2002. urtean 160.000 milioi jaso zituztela iturri horietatik. Hala ere, zifra horrek AIZ totalaren % 25 baino ez du suposatzen, aurrerago ikusiko dugun moduan gainerakoa herrialde industrializatuetara bideratzen baita, batik bat herrialde horietako enpresen arteko fusio eta xurgatzeak finantzatzera.

Beste analista batzuek, ordea, oso bestelako balorazioak egiten dituzte lekualdatzeak oraindik orain bazterreko fenomenotzat hartuz, horien efektuak jarduera industrialean zein enpleguaren gain murriztak direla iritzita. Horrela, Frantziako Senatuko Komisioaren izenean lekualdatzeei buruz eginiko txostenean diotenez (2004ko ekainean argitaraturikoa), lekualdatzeak ez dira oraindik fenomeno estatistiko esanguratsuak, beren eraginak enpleguaren gain zein gaitasun industrialari dagokionez oso apalak baitira (*Commission des Affaires économiques du Sénat*, 2004). Europar Batasuneko beste zenbait txosten, eta baita Nazioarteko Moneta Funtsa eta beste zenbait nazioarteko erakunderen adierazpenak ere, ildo berean koka litezke. Hala ere, kontuan hartzekoa da baieztapen horiek egiteko lekualdatzeei eta azpikontratazioei buruz maneiatzen dituzten datu estatistikoak ez direla oso argigarriak.

1.4. Lanaren Nazioarteko Zatiketa berria

Fenomeno honen gerturatze historiko eta geopolitikoa egiteak fenomenoaren benetako irismen eta esanguraren inguruko ulermena errazten du. Izan ere, lekualdatzeena ez da fenomeno berria. XX. mendean, 200 talde transnazional inguruk gidatzen zuten merkatuan aplikaturiko Lanaren Nazioarteko Zatiketaren eta kapital zein merkatuen mundializazioaren ondorio gisa uler liteke fenomeno ekonomiko hau.

Lehenik eta behin, lekualdatzea enpresa multinazionalaren egiturazko osagaia da, bere filialak royalty bidez ustiatu eta irabaziak jatorrizko etxe nagusietara aberriratzten dituenarena, alegia. Era berean, enpresa transnazionalen zentralizazio produktibo eta finantzarioak jomuga-herrialdeetako industria nazionalak eta ekoizpen txikiak desorekatzen ditu.

Halaber, azpimarratzekoa da 70eko hamarkadaren amaieran ezarritako *Lanaren Nazioarteko Zatiketa berriak* eman diola fenomeno honi irismen globala; bultzada berri horren bidez, ekoizpen fordistaren ezaugarri ziren harreman tekniko eta sozialak nazioarte mailan ezarri ziren, garraio-beharrak biderkatuz eta ekoizpenaren logistika areagotuz. Lanaren Nazioarteko Zatiketa horrek zentroan balio erantsi altuko produktuen ekoizpenerako eskulan gaitua kokatzen du, eta aldi berean, periferian kostu baxuko eta kualifikazio apalagoko ekoizpenak ezartzen ditu.

Ildo horri eutsiz, azpimarratzekoa da 70eko hamarkadaren erdialdean bizi izan zen lekualdatze produktiboen prozesu orokortua. Sasoiotan, eskulanean intentsiboak ziren ekoizpenak soldata askoz merkeagoak zituzten Hirugarren Munduko herrialdeetara desplazatu ziren, soldaten balio apala balio erantsiaren osaketarako baliatuz. Prozesu horiek guztiek modu nabarmenean kaltetu zituzten sektore tradizionalak, hala nola, siderurgia, ontzi-industria, mahai-tresneria, erdieroaleak, produktu elektronikoa, etab. eta horren guztiaren ondorio gisa etorri ziren Mendebaldeko herrialdeetan lehen industrializaturiko erregioen krisiak.

Prozesu horren beraren beste adierazpide bat litzateke, orobat, Asiako lau dragoien hazkunde ikaragarria 80ko hamarkadan, Singapur, Hong-Kong, Hego Korea eta Taiwanena, hain zuzen ere. Lurraldeok kanpo-merkatuei zabalduriko ekonomiak izango dira, Estatuaren parte-hartze sendokoak eta soldata baxuen politikak aurrera eramango dituztenak, eta politika horien bidez, mundu industrializatuan azpikontraturiko ekoizpenaren zati handi bat beren lurraldean kokatzea lortuko dute. Industrializazio-eredu hori inguruko herrialdeetara hedatuko da azkar batean, Malasia, Indonesia, Tailandia eta Filipinasera, baina baita Mexiko eta Brasil eta inguruko herrialdeetara ere, *herrialde industrializatu berriak* izendatuko diren herrialdeetara, finean. Lanaren Nazioarteko Zatiketa horren garapenaren bitartez lekualdatzeen joera hori azkartu eta areagotu egingo zela pentsa bazitekeen ere, historiak oso bestelako garapen baten testigu bilakatu gaitu.

1.5. Lekualdatzeak eta globalizazioa

90eko hamarkadan bultzaturiko liberalizazio ekonomikoaren prozesuak mundu-ekonomiako merkatu eta sektore ezberdinetarako sarbidea erraztu du, batik bat, lehendik ere erraztasunak izan zituztenentzako, dena esan behar. Globalizazio hazkor horrek eragindako lehiakortasuna areagotzearen presioak kostuak murriztera behartu ditu enpresak, eta horretarako ekoizpen-prozesuetan berrantolaketa itzela gertatu zen herrialde industrializatuetan. Esangura itzeleko aldaketa sorta baten aurrean aurkitzen gara, beraz.

Lehenik eta behin, lekualdatze molde klasikoak *kokapen anitzeko eredu*etara egokitzen dira. Esan nahi baita, enpresa bakar batek jomugako lurraldeetan planteatuko ditu lekualdatzeak, balio erantsiaren desberdintasunen eta ekoizpenen konplexutasun teknologikoaren arabera². Kokapen anitzeko ereduaren oinarritzen diren konpainiek desplazatzen dituzte modurik errazenean beren enpresak harat-honat. Jokabide hori, berebat, nahiko ohikoa da beren nazioarteratzea merkatu heldu edota biziberrituera bideratzen duten enpresa dinamikoetan ere³.

Bigarrenik, lekualdatzeak jarduera alor guztietara hedatu dira, teknologian zein prestakuntzan aberatsak diren jarduerak ere barneratuz. Hots, lekualdatzeen prozesuak modu bertsuan eragiten die eskulanean intentsiboak diren eta balio erantsi apaleko ekoizpenei nola teknologian aberatsak eta balio erantsi altuko jarduerari ere (automobilgintza, aeronautika, informatika, etab.).

2. Enpresa filialak jatorrizko lurraldeetan eta gainerako lurraldeetan ere ezarri izanak kostuen politika tradizionala eraldatu du. Modu horretara, nazioarteratutako enpresaren "errentagarritasun globala" ebaluatuko duten faktore estrategikoen aldeko apostua orokortuko da.

3. Arrasateko Kooperatiba Taldeko kooperatiben adibidea, kasu.

Hirugarrenik, teknologia berrien ondorio nabarmena da azpikontratatu litezkeen jardueren zabalkundea, enpresaren funtzioen ia osotasuna beteaz. Horrela, lekualdatzeek zerbitzuen alorrean orokortzeko joera dute, informazio- eta komunikazio-teknologiaren bidez prozesu administratiboak hirugarren herrialdeetara eraman bailitezke. Gertaera horien adibideak genituzke besteak beste, telefonia-enpresen *call centers* direlakoak, edota enpresa horien berorien tratamendu informatikoak, airetiko lineak, etab. Teknologia berri horiek ahalbidetzen dute, esan bezala, eginkizun administratiboak telematikaren bidez urrundik egitea, edo herrialde bereko beste enpresa bati ematea enkargua, edota besterik gabe, lekualdatzea.

1.6. Zenbait ondorio

Arestian aipaturiko guztiak egungo mundu-ekonomiako joera batzuk ulerterrazagoak egiten ditu, hala nola nazioarteko inbertsioaren gehiengoa herrialde industrializatuen artekoa izatea⁴. Egoera berri honetan, mundu mailako trukeetan herrialde industrializatuen eta Asiako zenbait herrialderen protagonismoa erabatekoa da. Eskuragarri dauden datuen arabera, 2000. urtean kapital-irteeren % 91 herrialde garatuetan kontzentratzen zen, eta orobat, beren jomugen % 79 ere bertara zihoan. Fluxu horien atzean aurkitzen dira enpresen arteko fusio- eta xurgatze-prozesuak, eta baita soldata-desberdintasunen eta lekualdatzeen hazkundea ere.

Eta zinez, soldata-desberdintasuna balitz lekualdatzeak azaltzeko faktore garrantzitsuena, ezin azal liteke nolatan diren garapen-bidean dauden herrialdeak mundu mailako inbertsioaren zatirik txikiena jasotzen dutenak. Aitzitik, gaur egun Frantzia da AIZren laugarren hartzaile nagusia, eta Europar Batasuneko partaideek Suitzan eginiko inbertsioek Afrika kontinentera bideraturiko inbertsioen kopurua bikoizten dute osotara.

	1990-1995	1995-1999
Denboraldi horretan metaturiko zenbatekoa*	111.694	589.697
Ipar Amerika	48,4	60,7
AEB barne	47,2	59,8
Erdialdeko Amerika	6	3,8
Hego Amerika	6,5	13,3
Afrika	2,2	1,9
Asia	9,8	5,5
Ozeania (Australia barne)	3,1	0,8
Beste zenbait herrialde europar (ez EB ezta AELC ere)	14,7	7,7
Bat-egiterako hautagaiak barne	13,1	6
AELC	8,4	6,2
Suitza barne	5,8	4,4

*Mila milioi dolarretan

Iturria: Rapport sobre el estado de la Unión Europea, 2002.

2. koadroa. Europar Batasuneko inbertsioak munduko gainerako herrialdeetan (ehunekotan)

4. AEB eta Europaren arteko nazioarteko inbertsioen areagotzea ekarriko duen ekonomia transatlantiko baten eraketaren aurrean geundeketa.

Europar Batasunetik abiatzen den AIZren norabidea azaltzen du erantsi dugun 2. koadroak. Ikus daitekeen moduan, AEBk bereganatzen dute inbertsio osoaren % 60,7, eta kontuan hartzen badira sasoi hartako konbergentziarako hautagaiak eta Batasunaren barruan ez zeuden AELCKo herrialdeak, zifra % 75era gerturatuko litzateke⁵.

Alabaina, garapen-bidean diren herrialdeek eskulan eraginkorraren bidez ekoizpen kualifikatuak ziurtatzeko duten gaitasuna behatzea litzateke agian gauzarik harrigarriena. Errealitate horrek kolokan jartzen ditu ekonomista liberalek nazioarteko merkataritzaz formulaturiko kontzepzioak. Izan ere, teoria horiek espezializazioaren ideia defendatuz, argudiatzen zuten eskulan ugari zuen herrialde batek kapital murrizteko produktuen ekoizpenean interesaturik behar lukeela, eta eskulan urriko herrialdeak teknologia aurreratu eta kapital metatu askoko produktuetan espezializatu beharko liratekeela.

Kasu askotan herrialde pobreetan balio erantsi altuko industria eta zerbitzuak ezartzeko joera antzematen da, aitzitik. Esaterako, Volkswagen-Audi-Seat taldearen motorren ekoizpen-unitate nagusia Hungarian kokaturik dago. Modu bertsuan, Ford-ek Chihuahuan duen planta mexikarra mundu osoan topa litekeen plantarik eraginkorrena da motor sofistikatuen ekoizpenean. Bangaloreko (India) *software park*-ek Silicon Valleyk baino ingeniari informatiko gehiago enplegatzen ditu eta Iparraldeko herrialdeetako ikerketa-zentro anitz ere hartzen ditu (Baron Alain, 2004).

1.7. Txinaren hazkundera eta Europaren hedapena

Nazioarteko planoan azken urteotan Txinako Herri Errepublikak bizi izandako berealdiko hazkundera da azpimarragarria. 1.300 milioi pertsonako merkatu potentzial bat izanik, kapitalismo basatia aplikatzen ari dira garapen ekonomiko eta teknologikoko 100 esparru espezializatu baino gehiagotan. Horrek guztiak baldintza ezin hobek sortu ditu atzerriko inbertsioak erakartzeko eta azpikontratazio mundialaren kokaleku bilakatzeko (60 eta 100 ordu bitarteko aste laboralak, emakumezkoen eskulanaren erabilera intentsiboa, gizarte-segurantza eta oporraldien gabezia, kontratazio- eta kaleratze-askatasun osoa, hileko 30 euroko soldatak...). Eta are larriagoa dena, Txina Munduko Merkataritza Elkartean sartu denetik, esparru berezi horiek bilakatu dira nazioarteko araugintzaren erreferentzia nagusi.

Modu horretan, Txinako Herri Errepublikak lortu du atzerriko dozenaka mila multinazional bere lurraldean kokatzea, eta balio erantsi baxu eta ertaineko produktuen ekoizpenean inguruko herrialdeak airoski gainditzea. Mende honen hasieratik, Txinak garapen-bidean diren herrialdeen AIZren % 75 jasotzen du, eta bere egundoko hazkundeak altzairua, petrolio eta beste zenbait lehengairen prezioan garestitze garrantzitsuak ekarri ditu, manufakturen prezioa merkatzen den bitartean. Bertan, 30 milioi langilek, 2.000 zona frankotan integraturik, zerga-eta finantza-erregimen berezien gainean eta ingurumenari dagozkion zein gizarte-alorretako araudien gabezia totalaren azpian lanean dihardute.

5. "Délocalisation, externalisation, sous-traitance". *Note Économique*. 69. zk. Martxoa/apirila. 2003.

Aldi berean, 2004an Ekialdeko Europako beste 10 herrialde European barneratzeak erronka berriak dakartza berekin. Herrialde berri horien soldata-maila apalak, kontuan hartzeko garapen teknologikoak, eskulan gaituak eta Erdialdeko Europako merkatuekiko gertutasunak kolokan jartzen dituzte Hegoaldeko Europako hainbat herrialderen orain arteko koiunturak. Herrialde horien BPGa Europar Batasuneko batez bestekoaren % 30era baino ez da heltzen (% 53 litzateke Erdialdeko Europako 5 herrialdeen kasuan, % 37 hiru estatu baltikoen kasuan eta % 26 Bulgaria eta Errumaniari bagagozkio).

Gauzak horrela, herrialde horietan kobratzen diren soldatak egun Alemanian kobratzen direnak baino 10 bider apalagoak dira. Esan bezala, enpresa multinazionalak soldata-desberdintasun hori Europa mailan atzerakada soziala sortzeko baliatzea mehatxu erreala da egun. 3. koadroan azaltzen dira 7 herrialde hautagaien Alemaniako 2002ko soldatekiko alderaketa, herrialde hautagaien gizarte-gaietarako ministroen bilera informal baterako prestatua izan zena BIT erakundearen bitartez.

Alemania	32
Txekiar Errepublika	3,4
Estonia	2,38
Hungaria	3,38
Letonia	2,01
Lituania	1,63
Polonia	3,22
Eslovakia	2,76

Iturria: Bureau International du Travail. (BIT). Ekaina, 2002.

3. koadroa. Bat-egiterako hautagai diren Ekialdeko herrialdeen manufaktura-industrien soldata-kostuak.

Laburbilduz, herrialde hauek oso erakargarriak dira enpresa-munduarentzat, eskulan prestatua izanik Mendebaldeko Europarekin alderatuz kostu askoz baxuagoak dituztelako eta Erdialdeko Europako merkatuekiko duten gertutasuna oso garrantzitsua delako. Arazo horrek kalteturiko sindikatuek, halaber, beren baldintza soziolaboralak birnegoziatzen dihardute, enpresa-logikak inposatzen dituen zenbait baldintza onartuz lekualdatze-mehatxu horiei aurre egiteko, hala nola, soldata-murrizketak, lanaldiaren zabalkuntza eta malgutasun produktiboa. Ondorioz, Europa mailako enpleguaren babeserako politika koordinatuen beharra inoiz baino beharrezkoagoa da.

1.8. Lekualdatzeen kontratendentziak

Orain arte esanikoa berretsiz, nazioarteko inbertsioen gehiengo garbia herrialde garatu eta industrializatuen artekoa da. Eta gainera, badirudi enpresak lekualdatzeko joera ez dela modu automatikoan hedatzen ari ekonomiaren alor guztietara. Hala, herrialde industrializatuetao ekonomiak mantenduko dituen bi kontratendentzia nagusiri aurre egin beharrean topatuko dira lekualdatze-estrategiak (Lipietz, 2004).

Batetik, giza lanen ehuneko handi bat "lekualdagaitza" delako oraino, eta beraz jatorrizko herrialdeetan mantentzeko joera izango du. Lan horien artean kokatuko

lirateke: eraikuntza, etxeko zerbitzuak, pertsonen gaineko zerbitzuak, hezkuntza zein osasunaren esparruetako zenbait jardunbide, komunitateari eskainitako zerbitzuak, etab.

Bestetik, ez dago zantzu errealik ondasun garraigarrien ekoizpena herrialde industrializatuetan ezin egin daitekeela, besteak beste, produktu manufakturatuen kasuan edota kontzepzio-zereginetan, produktu berrien garapenean, langileen prestakuntzan, berrikuntza-lanetan edo Internet bidezko zerbitzuetan, esaterako. Gure gizarteen benetako erronka, ekoizpen-zentroen (eta ondorioz, produktuen) kalitatea eta merkatuekiko gertutasuna bermatuko litzuketan “habia” ekologiko, sozial eta kulturalen eraketa bermatzean datza. Bigarren kontratendentzia honetan, beraz, garrantzi berezia hartzen dute kudeaketa parte-hartzaileak, ezagutzaren kudeaketak eta bereziki komunikazioak eta ezagutza kolektiboaren osaketak. Eta horixe bera da zinez Europako soldata-mailarik altuenez gozatzen duten herrialdeetan darabilten politika, hala nola, Italiako iparraldean, Alemaniako hegoaldean, herrialde eskandinaviarretan, eta Suitzan.

1.9. Lekualdatzeak eta enpresa-errentagarritasuna

Enpresa-klasearen argudioei men eginez, lekualdatze produktiboak gertatzearen funtsa gizarte industrializatuetako soldata garaietan datza. Enpresa-zuzendaritzek bat egiten dute fenomeno horren kausak aipatzean, hala nola, soldata garaiak, eskubide sozial eta gizarte-babes garatuegiak, lan-merkatu zurrunegia, kapitalaren gaineko zerga-erregimen zorrotzegia, etab. Diskurtso horren muinean, dena den, langileek *sine qua non* onartu beharreko baldintza bat dago: enplegua defendatzeko langileek hainbat eskakizun alboratu beharko dituztela. Kasu europarrean, Ekialdera emandako hedakuntza dela medio, alboratze hau premiazkoa eta presazkoa suertatzen ari da.

Michel Husson-ek (2005) eta beste autore batzuek argudiatze horri kritikak luzatu dizkiote (Husson, 2005a). Egia da Poloniako soldatak Europar Batasuneko batez bestekoa baino 5 bider apalagoak direla. Baina Europar Batasun osoko langileen soldatak Poloniakoen mailara berdinduko balira, ekonomia europarra benetan lehiakorra izango litzateke, baina ekonomia hila litzateke aldi berean, soldatapeko biztanleriaren eskari globala % 20 murriztuko bailitzateke. Onartuz Europan gertatzen ari diren soldata-murrizketak esandako hori baino apalagoak direla, % 30 ingurukoak hain zuzen, langile poloniarrekiko soldata-desberdintasuna 1-5etik 1-3ra beheratuko litzateke, baina horrek ez luke arazoa konponduko, begien bistakoa den legez.

Beharrezkoa da beraz azpimarratzea, lekualdatze gehienek kostuak murrizteko estrategia bati erantzuten diotela, eta horiek guztiak sozialki jasanezin bilakatzen direla. Bestela esanda, enpresaren jarraipena kolokan jar lezaketen arriskuei aurre egin beharrean, irabazi-tasak areagotzeko lanpostuak ezabatzen dira eta kitto. Beharrezkoa ikusten da, beraz, lekualdatze-erabakiek aldagai ekonomiko hutsei soilik (irabazi-tasen gorakadari) erreparatu beharrean, esparru ekonomiko, ekologiko eta sozialeko hainbat aldagai ere kontuan hartzea, hala nola, enpleguaren mantenua, erregioaren egoera, garraioaren hazkundera, horri erantsiriko kutsaduraren hazkundera, etab.

1.10. Lekualdatze-faktoreak

Lekualdatzeko funtsezko faktoreen artean kokatuko lirateke lan-kostuak, berrikuntza eta eskulan gaitua, besteak beste. Era berean, ekoizpena garatzen den lekukotasuna, erregulazio juridikoaren marko sendo bat egotea, kanpokotasun teknologikoak, eskala-ekonomiak, merkatu handien gertutasuna eta garraio-azpiegituren hornikuntza egokia izatea ere kontuan hartu beharreko faktore erabakigarriak dira. Aipatu ditugun aldeko faktore horiek guztiak *aglomerazio-ekonomien* ondorio dira, esan nahi baita, ekoizpena espazio geografiko zehatz batean (historikoki azpiegitura, gaitasun eta jakituria metatu bat duena) kontzentratzearen ondorio. Beraz, ezin esan liteke lekualdatzeek herrialde industrializatuetao prozesu produktiboen deuseztatze bat ekar lezaketenik, herrialde horien garapenean beste hainbat faktorek ere garrantzia handia baitute (sozialek, politikoeak, kulturek, teknologikoeak, ekologikoeak, historikoeak, linguistikoeak, etab.).

Baina zinez, egunerokoan, soldata/produktibitate erlazioa da lekualdatzeen funtsezko aldagaia. Ez da hain garrantzitsua Tailandiako langile baten eskupekoa frantziar batena baino 16 bider apalagoa izatea, edota langile malgatxe batena 36 bider apalagoa izatea. Benetan erabakigarria dena ekoiztiko unitate bakoitzeko soldata-kostua da eta kalkulu horretarako prozesu produktiboen eta produktuen teknologia-maila barneratu behar da.

Beste giltzarri nagusietako bat merkatu helduekiko edota garatze-bidean dauden merkatuekiko gertutasuna da, eta horrek esaterako, Afrikako zein Hego Amerikako hainbat erregio ikaragarri mugatzen ditu, modu nabarian zigortzen dituelarik. Beste faktore esanguratsu bat eskulanaren kualifikazioa da, zeina ez den jadanik soilik Lehen Munduaren patrimonioa, Hirugarren Munduko garabideko hainbat herrialderen jabetza ere bilakatu baita. Esate baterako, langile tailandiarrek guztiz espezializaturik daude ehungintzan eta ordenagailuetako piezen ekoizpenean eta baita materia plastikoaren maneian ere.

Laugarren faktore bat eskulanaren malgutasuna litzateke. Tailandian astean 6 egunez egiten da lan, asteko 48 orduko jornala burutuz. Txinan berriz, gau eta egun lan egiten da asteko zazpi egunetan zehar, asteko 60-100 ordu bitarteko jornalak eginez. Bestalde, legeria soziala oso ahula da, langilearen malgutasuna ekarri eta kapitalaren nagusitasuna sortuz lanarekiko. Esparru honetan barneratuko genituzke orobat atzerriko inbertsioa erakartzeko zerga-politika faboragarriak eta herrialde askotan hautematen den ingurumen-erregulazioen gabezia.

Berebat, ekoizpen baten inguruneak garrantzia handia du berorren eraginkortasun eta lehiakortasunean. Osagaiak erosteko edo hornigaiak lortzeko gaitasuna, eta baita inguruneak bereak dituen izakin teknologikoak edota berrikuntza-azpiegiturak ere, erabakigarriak dira ekoizpenaren arrakastarako. Azken horri loturik, inportatzeko zein esportatzeko erraztasunak sor ditzaketek garraiorako kostu apalek ere zerikusi zuzena dute lekualdatzeekin. Zentzu horretan, bidesareak, trenbide-sareak, portu nagusien kudeaketak eta nazioarteko aireportuen kokapen egokiak berebiziko garrantzia hartzen dute.

Oro har, lekualdatzeen bitartez lehiakortasunaren hobekuntza bat lortzen da, irabazi-tasa bizkortuz enpresak autofinantzatzeko aukerak dituelarik, etorkizunean

inbertitu ahal izateko. Eta orain artean, lekualdatzeek ez dute herrialde kapitalista industrializatuen hazkundera oztopatu, eta itxura guztien arabera, ez dute oztopatuko gerora ere. Alabaina, begien bistakoa da fenomeno horrek Lehen Munduko ekoizpenak baldintzatuko dituela, besteak beste, teknologian, ikerkuntzan, berrikuntzan, antolakuntza sozialean eta lan-esku gaituan intentsiboagoak bilakatzera behartuko baititu. Ikusi dugun bezala, lekualdatze-mehatxuak ez baitira soilik herrialde atzeratueta sortzen, baita herrialde garatueta ere, non eskulana gaituagoa den, teknologia hobea dagoen, berrikuntza-gaitasuna handiagoa den, antolakuntza soziala eraginkorragoa den eta aglomerazio-ekonomia gehiago dauden.

1.11. Lurralde-faktoreak

Kontrako ikuspuntutik, lurralde-faktoreak landuko ditugu, enpresen jabetza eta historiarekin zerikusia duten faktoreak, hain zuzen ere. Zentzu horretan, kooperatibetako bazkide/langileen artean dagoen gizarte-kapitalaren jabetza enpresaren sustraitzeari begira giltzarri nagusietako bat da. Modu bertsuan, esperientziak demostratzen du atzerriko kapitala duten enpresek lekualdatzeko joera handiagoa dutela kapital nazionala dutenek baino.

Atzerriko kapitalez osaturiko enpresa horiek, eta batik bat kokapen anitzeko estrategietan lerratu direnek, erraztasun handiagoak azaltzen dituzte enpresa-egokitzapenak egiteko, zeren beren ekoizpena filial batetik bestera mugitu ahal izateko nazioarteko sare kualifikatu baten jabetza baitute. Enpresa-egitate horietan garrantzi handia hartzen dute enpresak lurralde horretan duen antzinatasunak, filialek eta jatorrizko etxeak duten jardura-berdintasunak, akzionista nagusiak enpresaren sortzaileak izateak (edo akzioen pakete nagusia bereganatu zutenak) eta abarrek.

Aipatzekoak liriateke, bestalde, enpresaren kapital ukiezinarekin eta ingurune batean sustraituta edo errotuta egotearekin zerikusia duten elementuak. Lurraldetasun horrek damaizkien abantailak mantentzeko beharrezkoa da zenbait faktore zaintzea, hala nola, kudeaketa-sistema parte-hartzaileak, ezagutzaren kudeaketa-sistemak, pertsona gaituen talde handi bat, enpresa-berrikuntzako sistemak, jakituria kolektiboak, errealitate sozial eta kultural jakin batean izan daitekeen integrazio-gradua, etab.

Hirugarrenez, azpimarratuko dugu lekualdatzeak bultzatzen dituzten faktore horiek beroriek direla lurraldetasuna bermatzen dutenak. Oroituko ditugu berriro zenbait: aglomerazio-ekonomiak sortzea, berrikuntza- eta teknologia-poloak egituratzea, enpresa ertain eta txikiez osaturiko ingurune batekin jokatzeko (osagaiak eta hornigaiak lortzeko); edota lekualdatzeko zailak diren egitekoetan sakontzea (kontzepzio-jarduerak eta azpisailen integrazioa), garraio-azpiegitura egokiak izatea edota merkatu berriak gertu izatea, prestakuntza eta gaitasun profesionalerako sistemak eratzea, jakituria kolektiboaren irizpideak lantzea maila teknologiko, sozial eta produktiboan, etab.

Premiazkoa litzateke halaber oroitzea honako hauek hil edo biziko garrantzia dutela lurraldetasunarentzat: barne-antolakuntza sozial egokia izateak; erregulazio juridiko osatua izateak bai esparru ekonomikoan, sozialean edota ingurumen-

aferetan; lorpen sozialak erdiesteak, garapen demokratikoaren kalitateak, gizarte-kohesioak eta baita lurralde baten identitatea definitzen duten elementu politiko eta kulturalak.

1.12. Iparreko ekonomien ikuspegia

Hirugarren Munduan, hirugarren sektorearen zein industriaren garapena epe luzera begirako joera da, eta Iparreko enpresek prozesu horretan parte hartuko dutela ziurra denez, parte hartzeko molde horrek mundu osoarentzat eragin ezberdina izan dezakeela esatea ere gauza ziurra da. Ikuspegi hertsiki batetik aztertuz gero, soldata baxuak eta erregulazio sozialaren gabeziak abantaila konpetitibo gisa baliatzeak denontzako hondamendia lekarke. Eraikuntza europarra, esaterako, herrialdeak, soldatak eta erregulazio soziolaboralak “behetik” parekatzean oinarritzen bada, bide txarretik doa. Ildo horri loturik, *Bolkestein arteztarauak* praktika horiek legezatztea du helburu, garraio eta logistikaren esparruetan *jatorriko herrialdearen printzipioa* ezarriz⁶. Ikuspegi zabalagoa eta gure ustetan egokiagoa, lurraldetasunaren ikuspegitik arestian landu duguna da.

Iparreko ekonomien hautu estrategikoa aipaturiko faktore horietan aproba egi-tean datza, hala nola esfortzu teknologikoan; berrikuntza eta eskulan gaituan; giza inteligentziaren inplikazioan prozesu produktiboetan; kudeaketa-sistema parte-hartzaileetan; ezagutzaren kudeaketa zabalduan; lorpen sozial, gizarte-kohesio eta barne-antolakuntza sozial egokian, zeinaren ondorio gisa garraio, prestakuntza, informazio, teknologia eta berrikuntzan azpiegitura egokiak izango lituzketen; konzepzio-jarduerak mantentzean eta produktu berrien eta ekoizpen-filosofia berrien asimilazioan; elkartasunezko lankidetzaren sare eta jakituria kolektiboko sareen eratzetan, etab. Azken batean, bere zentzurik zabalenean, Iparreko ekonomien erronka “nitxo”, “txoko” edo “habia” ekonomiko, sozial, politiko, kultural propioak eratzean datza, parte-hartzean, demokrazian eta elkartasunean oinarrituak eta ekoiztiko produktuen kalitatea bermatuko dutenak komunitatearen irudimena askatuz.

2. Fagor Elektrotresnak, E. Koop.-ren kasua

2.1. Sarrera

Fagor Elektrotresnak kooperatibaren adibidea oso argigarria da hainbat eta hainbat kooperatiba industrialek merkatu kontzentratu eta nazioarteratuetan lehiatzeko duten problematika ilustratzeko. Besteak beste, kasu honek ederki islatzen du kooperatibek duten barne-tentsioa helburuen eta bitartekoen artean: enplegu kooperatibo eta aberastasunaren sorkuntza batetik, eta lekualdatzeak eguneroko ogia diren merkatu globalean diharduen enpresa nazioarteratua bilakatzea, bestetik.

1956an sortu zenetik, Fagor, Arrasateko esperientzia kooperatiboaren lehen kooperatiba izatetik mundu-mailako kooperatiba erraldoieneren lekuan kokatzera iritsi da. Gaur egun Fagor-ek produktu-sorta ikaragarria ekoizten du etxetresna, galdara eta sukalde-altzarien sektoreetan eta ekoizpen-zentro ugariako multinazionala da Europan, Afrikan, Asian eta mundu zabalean filial kooperatibo zein

6. Pleitaren (flete) garraioa eta logistika lekualdatzeaz elikatzen da, espazioen xahuketa eta ingurumen-arazo larriak sortuz, berebat.

ez-kooperatibo batzuk erregistratuta ditu. Ikus daitekeenez, beraz, Fagor-ek nazioarteko hedakuntza bere helburu nagusien artean finkatua du. 10.000 langile inguru ditu eta 2005erako 1.790 milioi euroko fakturaziorako aurreikuspenak. Fagor-ek, halaber, MCCren, Euskadiko lehen talde industrialaren, partaide izatearren izan ditzakeen abantaila finantzario eta logistiko guztiez gozatzen du⁷.

Fagor, era berean, motorra da Arrasateko ehun industrialean, zeina oso ingurune dinamikoa den garapen ekonomiko garrantzitsu batekin. Ingurune horretan, esan bezala, kooperatiba-kontzentrazio handia dago, industrialak, finantzarioak zein zerbitzuen alorrekoak, eta baita ikerkuntza- eta unibertsitate-sare bat ere, eta beraz, Estatu espainiarreko beste zenbait bailararen artean enplegu-maila garaienak eta errenta batez besteko garaienak eta hobekien bananduak ditu. Beharrezkoa ikusten da halaber azpimarratzea, alde hori bailara estuz osatua dagoenez gero, garapen horrek guztiak ingurumenaren narriadura larria ekarri duela berekin.

Gaian sartzen hasita, Fagor-en gaur egun dauden eztabaida nagusiak bi galderen inguruan dabilta jira-biraka: ea jarraituko ote duen Fagor-ek alde horretako enplegu- eta aberastasun-sortzaile nagusi izaten, alde batetik, eta ea eredu kooperatiboarekin jarraitzerik izango ote den etorkizunean, beste aldetik. Izan ere, merkatu are eta globalizatuago batean lehian diharduen garai hauetan, bere sektoreko enpresa europar gehienak ekialdeko herrialdeetara desplazatzen hasiak dira, aspaldi.

Atal honetan, beraz, Fagor-en nazioarteko hedakuntzaren problematika landuko dugu zenbait ikuspegitik. Hasi, Fagor etxetresnen sektore europarrean kokatuz hasiko gara, bere hedakuntza-prozesuaren zenbait elementu ekonomiko zein sozialen (kooperatiboren) gaineko analisi eta eztabaidarekin amaitzeko. Kasu hau aztertzeko erabilitako metodologia behaketa parte-hartzailean oinarritua dago, eskuragarri dauden dokumentuetatik edanez, Fagor-eko Gizarte Kontseilu zein Kontseilu Errektoreko zenbait zuzendari eta ordezkariarekin eztabaidak eta bilerak finkatuz eta Wrozamet filial poloniarreara egindako bisitaldiarekin aberastuz, bertako zuzendari, langile eta ordezkari sindikalekin izandako iritzi-trukaketaren bidez. Azkenik, premiazkoa iruditzen zaigu azpimarratzea Fagor-en kasua kanpoko ikertzaile askoren eta baita beronen sortze eta garapenean partaide izan diren kide askoren aztergai izan dela⁸.

2.2. Fagor etxetresna elektrikoaren sektorearen baitan

1984tik hona, etxetresna elektrikoaren sektore europarrean 30 fusio baino gehiago burutu dira, eta horren ondorioz, sektorean nagusitasunez jokatzeko duten lehia-kide multinazionalen kopuru murriztu batzuekin aurkitzen gara, jarraian azaltzen den taulan ageri den moduan.

7. Artikulu honetan Fagor-en kasua soilik aztertuko da. MCCren baitan nazioartratzearen aferak sortu duen problematika orokorraren ikuspegi bat izateko jo liteke iturri hauetara: Errasti *et al.* (2003), Clamp (2000) eta Urdangarin (1999).

8. Fagor edota Arrasateko esperientzia kooperatiboari buruz idatzi diren liburuen artean aipatzekoak dira Whyte-ren obra, Kasmir-ena, Grennwood eta González-ena, Cheney-rena edota sortzaileenak: Larrañaga, Ormaetxea, etab.

Talde	Europar kuota	Fakturazio totala	Eskala
BSH	% 19,9	6.300	6,9
Electrolux	% 16,8	13.600	14,9
Merloni	% 11,5	3.008	3,3
Whirlpool	% 9,7	10.207	11,2
Miele	% 5,6	2.190	2,4
Brandt	% 3,6	858	0,9
Candy	% 3,5	939	1,0
Fagor	% 2,2	911	1,0
Gainerakoak	% 27,4		

Iturria: Fagor Elektrotresnak, GFKren datuetan oinarritua. Mendebaldeko Europar kuota.

4. koadroa. Etxetresna elektrikoaren sektorea Europar. Ranking-a taldeka, 2003.

Halaber, sektoreak berregituraketa-prozesu sakon bat bizi du egun, Asian ekoizle berriak sortzearekin batera (batik bat Txina aldetik, Korea, Japon eta Turkiatik), banaketaren esparruan kontzentrazio nabarmen bat gertatu da eta enpresak gero eta taldekatuago daude erosketak egiteko. Prozesu horrek zenbait ekoizle europarren marjinak murriztu ditu, batik bat salmenta-bolumen apalenak dituztenenak; izan ere, banatzaileekin negoziatzeko ahalmena murriztua ikustearekin batera inbertsioak amortizatzea zaildu baitzaie (esaterako I+Gn egindakoak).

Fagor ahalegindu da bere lehiakideen lortzean ibiltzen, eta barne- zein kanpo-hazkundearen oinarritu du bere estrategia. Lerro zuriaren berregituraketa-prozesuaren baitan Fagor-ek Fabrelec eskuratu zuen, BSH eta Electrolux-ekin batera Estatu espainiarreko talde nagusien artean kokatuz. 90eko hamarkadan, aldiz, kanpo-hazkundeak nazioarteko mailara egin zuen jauzi, Marokon, Argentinan, Polonian, Txinan, eta Frantzia (berriki erosi dute Brandt) ezarpenak finkatuz.

Mundu osoan egindako salmentak kontuan harturik, Fagor-en tamaina 2003an Electrolux-ena baino 15 bider txikiagoa zen, Whirlpool-ena baino 11 bider apalagoa, BSH baino 7 bider edota Merloni baino 3 bider txikiagoa, orobat. Brandt marka frantziarraren erosketarekin, aldiz, Fagor-ek bikoiztu egin du orain arteko dimentsioa eta Europako zortzigarren talde industrialia izatek bosgarrena izatera pasatu da, Europar duen merkatu-kuotaren arabera, jakina.

Jarraian, Fagor-en bi filial esanguratsuenen ezaugarri nagusiak aztertuko ditugu laburki, Fagor-en erronka ekonomiko eta kooperatiboaren irismena hobeki konprentzeko. 1999an Fagor-ek Poloniako *Wrozamet, SA* egosketarako produktuetan (labeak eta sukalde independenteak) aritzen zen enpresa erosi zuen, poloniar Estatuarenak ziren enpresak pribatizatzeko aurrera eramandako enkan-teen baitan⁹. Gomez Acedo garaiko Fagor-eko gerentearen iritzian, hori aurrera eramateko arrazoi nagusia Ekialdeko Europar sendotzearen aldeko apustua izan zen. Wrozamet-en Mastercook marka nahikoa ezaguna da, eta merkatu poloniarraz gain —38 milioi biztanleko merkatuan Mastercook-ek % 50eko kuota zuen—

9. Erosketa honen inguruan aipatzekoa da, kooperatibek eskaintzarik handiena egin ez bazuten ere, enpresako sindikatuen iritzian hasieran eta gobernu poloniarren gusturako ere eskaintzarik onena suertatu zela. Arrazoi nagusia Fagor-ek eskaintzako "pakete sozialean" zetzan, eskaintza horretan enplegu-maila altuena mantentzeaz gain, langileentzako hobekuntza sozialak proposatzen baitzuten.

Alemania, Txekia, Herrialde Baltiko eta Errusiarako tranpolina izan liteke. Fagor eta MCC Inbertsioak enpresa poloniarren % 76az jabetu ziren (31,25 milioi euroko inbertsio partekatua burutuz), eta gainerako % 17a Altxor poloniarren jabegoa da. Gobernuak Wrozamet pribatizatzea erabaki zuenean lantegian 1.700 langile inguru zeuden. Gaur egun, aldiz, Fagor-ek bideratu duen berregituraketa sakon baten ondorioz, ez dira 900 baino gehiago bertan gelditu diren langileak, etorkizunean zifra hori igotzea espero bada ere. Fagor-ek 4,6 milioi euroko inbertsioa burutu du planta horretan ekoizpen-lerro berriak martxan jartzeko. Gaur egun Polonian estalkiak, labeak eta garbigailuak ekoizten dira Ekialdeko herrialdeetarako, eta sukaldeak eta hozkailu-gama bat Europa osorako (ordura arte Arrasaten ekoizten zena).

EZARPENAK	Herrialdea	Fundazio- edo erosket- urtea	Parte-hartzea	Langileak*	Salmentak**
Fagor Electrodomésticos, S.Coop.	Euskadi	1956	% 100 bazkide kooperatibistak	3.846	815.400
Extra Electromanager, S.A.	Maroko	1994	% 100	234	28.199
Wrozamet, S.A.	Polonia	1999	% 76	1.448	123.125
Geysler- Gastech, S.A.	Euskadi	1998	% 50	211	65.574
Brandt, S.A.	Frantzia	2001	% 100	4.404	719.297
ShangaiMinidomésticos Cookware Co.	Txina	2003	% 30	320	3.681
Atzerriko filial komertzialak***	-	-	-	206	186.072
Jarduera berriak	Gipuzkoa	2004		63	444
Guztira	-	-	-	10.732	1.941.792

Saldutako edo likidaturiko filialak	Herrialdea	Urtea	Parte-hartzea
Mc Lean	Argentina	1999-2003	% 50%
Fagor Fresh	Egipto	1994-1996	% 50%

* Urteroko batez besteko langileria.

** Mila eurotan.

*** Fagor Elektrotresnak-en filial komertzialak Portugalen, Txekian, Hungarian, AEBn, Holandan, Alemanian, Frantzian, Tailandia eta Malasian.

Iturria: Fagor Elektrotresnak.

5. koadroa. Fagor Elektrotresnak Taldea 2004

Bestalde, Fagor-ek 2002an Brandt Électroménager etxetresna-enpresa frantziararen erosketaproiektuan parte hartu zuen bazkide industrial gisa ekarpenen % 10 eskuratu, eta horretarako 50 milioi euroko inbertsioa burutu behar izan zuen. Electra Consumers Products LTD (Elco) taldeak lideratutako erosketan, bi ekoizleok ados jarri ziren Brandt marka eskuratzeko, zeina ordainketa-etendura egoeran baitzen 5.300 langile ingururen aurrean. 2005ean, Fagor-ek Elcoren partizipazio guztiak erosi ditu, erosketaren balioa 145 eta 170 milioi euro bitartean estimatzen den eragiketa burutuz (MCCk 50 milioiko parte-hartzea du bertan).

Brandt-ek ekoizpen-unitateak ditu frantziar Estatu osoan zehar barreiatu (Lyon, Orleans, Vendome, Aizenay, Lesquin eta Laroche-Sur-Yon) eta bakarria Italian (Verolanuova). Salmentek 800 milioi euroko balioa gaintzen dute eta

merkatu frantziarrean % 17ko kuotaren jabe izanik, Frantziako etxetresna elektrikoaren sektoreko marka lidertzat har liteke. Bere marka propioaz gain Frantziar Sauter, Thompson, De Dietrich eta Vedette markak ere merkaturatzen ditu, eta Italian gauza bera egiten du San Giorgio eta Ocean markekin. Fagor-ek etxe horren erosketarekin dimentsioa handitu nahi du, zerbitzuetako eta egitura administratibo, industrial eta komertzialen egiturak bat eginez sortuko diren sinergiekin profitatzeko.

Izenpeturiko dokumentuari jarraiki, akordioaren helburua Fagor-en eta erosketaren emaitza den "Brandt enpresa berriaren" jarduerak integratzea eta arrazionalizatzea da, bientzako abantaila konpetitiboak lortze aldera, bai erosketak eta ekoizpenean baita ikerketa eta garapenean ere. Alabaina, eragiketa hau ez dago arriskuez salbu. Lehenik, Fagor-ek enpresa berria kudeatzen jakingo duenez zalantzak daude aurreikusitako sinergiak benetan baliatzeko. Bigarrenik, enpresa-joera herrialde asiarrak zein Ekialdeko Europara desplazatzea den garaiotan, eta Arrasaten bertan enplegu kooperatiboa mantentzeko zailtasun gordinak antzematen direla ikusirik, nahitaezkoa dirudi Brandt-ek Frantziar zein Italian zuen langile kopuruaren murrizketa handia burutzeak. Are gehiago, Lesquin-eko planta (670 langile zituen) eragiketa burutu aurretik itxi egin zen, eta oso litekeena da Roche-Sur-Yon-eko ontzi-garbigailuen ekoizpena Arrasatera eramane behar izatea, 300 langilearen kaltetan. Era berean, ez da baztertzeko Brandt-en planta gehiagoren itxiera, esate baterako Veolanuova-koa (700 langile zituen) Italian, bertako ekoizpena Wrozamet-era bideratzeko etorkizunean.

2.3. Eztabaida: orekaren bila

Fagor multinazionalekin lehiatu ahal izateko multinazional bilakatu da. Interesgarria litzateke galdetzea ea zertan bereizten den Fagor bere sektoreko gainerako multinazionalekin, Electrolux, BSH edota Merloni-rekin. Hasiera batean, diferentzia esanguratsuen jabetzaren moldean legoke. Fagor kooperatiba bat da eta bere kapitalaren jabetza Arrasate zein Basauriko bazkideena da, zeintzuek "pertsonek bat, boto bat" printzipio demokratikoen bidez funtzionatzeko egiturak dituzten. Lehiakideen gainerakoak Europako herrialde aurreratuak sozietate anonimoak dira, eta bere jabegoa akzionisten esku dago. Electrolux-en kasuan, 2004ko abenduko datuei erreparatuta, kapitalaren % 38 atzerriko akzionisten esku zegoen, % 50 instituzioen eta Suediako pentsio-funtzen kontrolpean zegoen eta gainerako % 12a suediar inbertitzaile pribatuen esku.

Fagor, gainerako enpresa multinazionalaletatik zerbaitegatik bereizten bada, ordea, hori lekualdatzei aurre egiteko dituen erroka kooperatiboengatik da. Fagor-ek lekualdatzei aurre egiteko dituen erroka kooperatiboak lau ataletan laburbilduko ditugu: a) hazkuntzaren erroka: erosketak vs aliantza estrategikoak; b) gobernantzaren erroka: negozio-interesak vs bazkideen interesak; c) eragin-kortasunaren erroka: bertoko enplegua vs kanpoko enplegua; eta d) nortasunaren erroka: nortasun kooperatiboa vs holding multinazionalaren izaera.

2.3.1. Hazkuntzaren erroka: erosketak vs aliantza estrategikoak

Fagor-en jatorrizko eredu kooperatiboa bere jardunbidean ondorio argiak ditu, besteak beste, bere alternatiba estrategikoak mugatuak izatea. Esaterako, ezinezkoa du sektore bereko beste enpresa batekin fusioatzea edota bere gaineko

enpresa-talde batek xurgatzea, baldin eta horrek bere erregimen kooperatiboaren galera badakar. Enpresa kooperatiboa den neurrian, kanpo-hazkunderako bi alternatiba nagusi ditu: batetik, beste enpresa batzuen erosketa, eta bestetik aliantzak, nahiz eta bigarren horiek zailagoak diren sektoreko lehiakortasun-gradua kontuan harturik. Eragiketa gurutzatuak burutzeak, esaterako, kapital parte-hartzeen trukeak, zailtasun handiak azaltzen ditu.

Arestian aipatu ditugun erosketa-eragiketa horiei buruz, ekarritako ondorioen azterketa xehatua izango dugu aztergai aurrerantzean. Aliantzei dagokienez, aipatzekoa da 1990ean Fagor-ek Thompson-ekin batera TEMFA taldea sortzeko egindako saiakera, beren dimentsioa hobetzeko eta banatzaileen aurrean posizioak hobetzeko, orobat. 1992an GDA batu zitzaizen, EURODOMen sorrera etorriz. Estrategia hau, alabaina, pikutara joan zen 1994an Elfi-k Thompson eta 2001ean Merloni-k GDA erosi zituztenean. Egoera makur hori arintzeko egin zuten Elco-Brandt erostearen aldeko apustua, partizipazioen % 10 batekin. Pixka bat aurrerago Fagor-ek uko egin behar izan zien Elco-Brandt-ek fusiorako eginiko proposamenei, bere erregimen kooperatiboaren defentsa zela eta, eta azkenik talde osoaren erosketaren hautua egin behar izan zuen.

Puntu honetara heldurik, otu dakiguke honako galdera hau planteatzea: zer gertatuko litzateke Fagor kooperatiba ez balitz? Ziur aski, sektorearen baitako kontzentrazio-prozesuen barruan beste multinazional batek xurgatuko zuen, eta beste herrialde batera lekualdatzeko mehatxuaren aurrean egongo litzateke. Baina hala ere, erregimen kooperatiboari eusteak behartzen du Fagor oreka bat bilatzera globalizazioak dakartzan eskakizunen eta printzipio kooperatiboaren artean, beharrezko errentagarritasunaren eta enpleguaren mantenuaren artean.

2.3.2. Gobernantzaaren erronka: negozio-interesak vs bazkideen interesak

Fagor-en gobernu-organoen eraketa, bere erregimen kooperatibotik eratorria den neurrian, bere enpresa-jarduera baldintzatzen duen funtsezko alderdia da. Fagor-en organo subiranoa bazkideen batzar orokorra da, eta bere funtzioen artean dago Kontseilu Errektorearen hautaketa, zeina den kooperatibaren ordezkari eta gobernu-organoa nagusia. Horren guztiaren ondorioz, erabaki estrategiko guztiek, zuzenki edo zeharka, bazkideen oniritziarekin hartu behar dira. Esate baterako, filialen erosketei dagozkien erabakietan, eragiketak estatutu sozialek finkaturiko kantitateak gaingiditzen baditu, bazkideen onespenez esplizitua behar du.

Fagor-en barruan esangura garrantzitsua duen beste organo bat Kontseilu Soziala da. Kontseilu hau da Arrasateko kooperatibismoaren ekarpen garrantzitsuetako bat, sozietate anonimoetako "enpresa-komiteen" pareko funtzioak osatzen dituena, hau da, zuzendaritzaren zenbait erabakitan parte hartzen du modu informatibo edo kontsulta moduan. Horrela, esaterako Fagor-ek 2005-2008 urte-bitarterako garaturiko plan estrategikoan, zuzendaritza kooperatiboak nazioarteko hedapenerako asmoak aurkeztu eta eztabaidatu zituen Kontseilu Sozialeko kideekin. Kooperatibetan adostasuna lortzea berebiziko garrantzia duen faktorea da, nahiz eta azkenaldian hartzen ari diren zenbait erabakik kontraesan eta zalantza argiak sortzen dituzten bazkideen eta horien ordezkarien artean.

Elco-Brandt-en erosketa, esaterako, Arrasateko kooperatiben esperientzian zehar egin den eragiketarik handiena ziur aski, ezohiko asanblada batean eztabaidatu zen eta gobernu zein organo sozialetako kideen jarrerak islatu zituen egungo enpresa-erronken aurrean. Horrela, Kontseilu Sozialak batzarra aurkezturiko idazlanean honakoa aipatzen zen: «...proiektu hau aukera bat baino, behar bat dela antzematen dugu, beraz gure gain hartu beharko dugu...». Alabaina, lau premisa planteatzen ziren jarraian. Bazkideen lanpostuak ez murrizteko eskatu zen, balizko galerek ahalik eta efektu ahulena izan zezatela bazkideen errentetan, Kontseilu Errektoreak aldizkako informazioa erraztu zezala eta eragiketan parte hartzen zuten exekutiboek konpromiso etiko sendo bat eska ziezaietela eskatzen zen, gauzak ondo joan zitezten. Batzarrean, orobat, langileek beren kezka azaldu zituzten tamaina horretako eragiketa baten arriskuez, enpresaren zorpetze finantzarioaren gain izango lituzken eraginen gainean, eta baita nortasun kooperatiboaren galeraren zein bazkideen baldintza soziolaboralen kaltetzearen inguruan ere.

Zuzendariek, halaber, erosketa ez burutzearen arriskuak azpimarratu zituzten, egungo merkatu-egoerari erreparatuz. Gomez Acedo MCCko Etxeko Dibisioko lehendakariordearen hitzetan: «...eragiketa hau egitea ezinbesteko zaigula ongi ulertu da. Eta baiezkoaren ala ezezkoaren alde jotzerakoan, kontuan hartu dira proiektuan aurrera zein atzera eginez gero letozkigukeen ondorioak. Bi erabakiek zituzten aldeko zein kontrako ondorioak, eta azkenik gehiengoak proposamena gauzatzearen alde egin du...» (TU, 2005).

Fagor-eko bazkideek Brandt erostearen alde egin zuten botoen % 83rekin, Arrasaten zein Basaurin egin ziren bi batzarretan. Bazkideek, beraz, lehia-kortasunaren eskakizunei men egin eta Fagor multinazional bilakatzeko bidean jar lezakeen berregituraketa sakon baten aldeko hautua egin zuten. Bazkide kooperatiboek, Fagor-en diharduten langileen herena baino apur bat gehiago direlarik, xurgatze erraldioen dinamikei aurre egin beharko diete, burtsan kotizatzen duten multinazional erraldioen lehia-arauetara egokituz. Eta ondorioz, erabaki beharko dute zer egin xurgaturiko enpresa batzuen fabriken itxierarekin edota filialetako langileen jabetza eta parte-hartze eskubideen murriztapenarekin. Bazkideek, jarraian ikusiko dugun bezala, ziurgabetasun handi bati aurre egin beharko diote, orobat, beren ingurunean orain arte sortu duten aberastasun eta enpleguaren tamaina sortzen jarraitzeko.

Aipaturiko ziurgabetasun-egoera horiei nola aurre egin beharko zaien ikusteko, interesgarri deritzogu Fagor Elektrotresnak E. Koop. kooperatibak 2005. urtean izandako ekitaldi negatiboaren ondorioz sorturiko egoeraren aurrean harturiko neurriak nabarmentzeari. Kooperatiba honek 2005eko ekitaldia 15 milioi euroko galerarekin itxi zuen. Egoera horri gobernu-batzordeetan kudeaketa-sistemen inguruan sumaturiko desadostasunak gehitu zaizkio. Emaizetan eta gobernantzan sorturiko krisi honi eman zaion konponbideak zenbait argibide eman liezaguke kooperatiben gobernantzari buruz. Alde batetik, MCCk bere aldetik esku hartu du korporazio gisa, Fagor-eko zuzendaria kargutik kenduz eta beste batera aldatuz. Beste alde batetik, Fagor Taldeak, kooperatiba guztiak biltzen dituen Talde Kooperatibo gisa, bere baitako elkartasun mekanismoak martxan jarri ditu Fagor Elektrotresnak E. Koop.-ren emaitza kaxkarrak estaltzeko. Horrela, 15 milioi euroko

zulo hori estaltzeko bi neurri onartu dira gehiengoz asanbladan: lehenik, Fagor Taldeko kooperatiba guztietako langile guztiek KPIaren igoeratik eratorritako urteroko soldata-igoerari muzin egin diote, eta; bigarrenik, Fagor Taldeak orotara ekitaldiaren amaieran izandako irabazien % 35 Fagor Elektrotresnak E. Koop.-ren galerak estaltzera bideratu dute.

2.3.3. *Eraginkortasunaren erronka: bertoko enplegua vs kanpoko enplegua*

Arestian aipatu dugunari eutsiz, Fagor gainerako multinazionalen jardueratik bereizten duena bere jatorriko lurraldearekiko azaltzen duen sustraitzean datza, gehienbat. Europako etxetresna elektrikoaren sektorean, ekoizpenak ekialdean birkokatzeke politika argi bat aurrera eramaten ari da. Asko eta asko dira beren ekoizpenak koste-egitura (soldata) faboragarriagoak diren lurraldeetara desplazatzen ari direnak. Fagor-eko lehendakariaren hitzetan: «Sektoreko enpresak ekialdeko herrialdetan barreiatzen ari dira».

Stiglitz-ek (TU, 2005) berriki Arrasatera eginiko bisitan aipatzen zuen moduan, multinazional arruntek ez dute beren gain hartzen lekualdatzeek dakartzaten enplegu-galeren ardurarik; kooperatibek, aldiz, behar lukete arazo horiei buruz kargu eman. Eta engoitik, Fagor-eko zuzendariak bazkideen kontrolpean den kooperatiba bateko kudeatzaile diren neurrian, zuhurragoak izango dira ekoizpen-unitate kooperatiboak lekualdatzeari dagokionez. Fagor-ek ezin du Arrasateko fabrikarik itxi atzerrian merkeago ekoizteko. Alabaina, lehia globalaren erronkek zailtasun garrantzitsuak sortzen dituzte bertoko lanpostuak mantentzeko.

Hasiera batean, nazioarteratzea merkatuen hedapenerako planteatzen bazen ere, egun bertoko lana mehatxatzen ari da. Eta zinez, prezio-faktorea dela eta, Fagor-ek bertan ekoizten dituen gama baxuko eta balio erantsi eskaseko produktuak jadanik ez dira lehiakorrak bere kokaleku tradizionaletan, eta beraz horien ekoizpena Wrozamet-era (Polonia) desplazatzen ari dira, hango soldatak bospasei bider merkeagoak baitira. Hasi besterik egin ez den prozesu horrek lanpostu kooperatibo askoren etorkizuna kolokan jartzen du.

Brandt-en erosketak ere bertoko enpleguaren berme bilakatzea du helburu nagusi. Kostu laboral garaiak dituen herri bateko enpresa batez jabetzeak paradoxikoa dirudien arren, eragiketa horren bitartez Fagor-ek merkatu frantziarrean merkatu-kuota esanguratsua erdietsi du. Ekoizpena berregituratu behar bada, edota jarduera batzuk lekualdatu, Brandt-en unitateen gain izango du eragina prozesu horrek Arrasatekoetan baino lehenago¹⁰.

10. Errealitatea, hala ere, burugogorra da eta uste hau zalantzan jartzen duten adibideak ematen dizkigu. Berriki prentsan argitaratu diren berrien arabera, Fagor-ek Donibane Lohizunen zuen egoitza komertziala Parisera desplazatu du, bertako 50 langileren lanpostuak deuseztatuz (Gara, 2005-10-17). Fagor-eko zuzendariaren hitzetan, Fagor soilik zenean egoitza horrek bazuen zentzurik, baina Brandt-en erosketarekin kokapen hori zentzubakoa zen eta Frantziako merkataritza-sareekin bat egiteko Parisera eramatea hobetsi dute, Brandt-en egoitza sozialera, hain zuzen ere (Berria, 2005-11-27). Bertako langileekin akordio batera iristeko zorian direla dioten arren, lekualdatzeen joerak bertoko enpleguaren (eta are, Euskal Herriko kohesioari begira) kaltetan direla baieztatzen da zoritxarrez, gertatutakoaren karira.

Bestalde, Fagor-ek azken boladan Arrasateko fabriketan inbertsio garrantzitsuak burutu ditu, jarduera berriak martxan jarritz (hurrengo atalean ikusiko dugun bezala), baina oso litekeena da Fagor-ek bertoko enplegu kooperatiboaren gaina joa izatea jadanik, eta beraz, kanpoan enplegu ez-kooperatiboa sortzen joatea bertokoa murrizten duen bitartean¹¹. Gaur egun, Fagor-en langileria osoaren % 40 baino ez da bertokoa, eta bazkideei bagagozkie soilik, portzentaje hori % 30era murriztuko litzateke.

Azkenik, aipatzekoa da berebat, berregituraketa horrek eskulan zuzenari eragingo diola batik bat, zerbitzu korporatiboen alorrean, ikerketan, diseinuan, administrazioan eta finantza-kontuetan lanpostuak sortzea ere espero baita, maila apalago batean bada ere. Inbertsio berriek, kapital-faktorean intentsiboagoak direnek, eta lekualdatzeek aldi baterako enpleguan eragingo dute batik bat, baldintza horietan diharduten langileen espektatibak, bai bazkide bihurtzeko baina baita beren lanpostu berez badaezpadakoei eusteko ere, lurperatuak geratuko direlarik¹². Eta gainera, bertoko lanpostuen lehiakortasuna mantentzeko, langileen ekoizkortasuna kostuak baino garaiagoa izan dadin langileek jasan beharreko presioa handitzen joango da. Azken buruan, fenomenoari erantzuteko litekeena da soldaten murrizketa eta lanpostuen kalitatean gainbehera orokor bat gertatzea.

2.3.4. Nortasunaren erronka: nortasun kooperatiboa vs holding multinazionalaren izaera

Fagor-ek bere hedapen-politikaren baitan aurrera eramandako proiektu sozio-politikoa da beharbada arreta gutxien jaso duen aztergaia, garrantzirik falta ez zaion arren. Hedapenerako erabilitako modua elkarte filialak sortu edota xurgatzearena izan da, jabetza bakar edota partekaturen bitartez kapital-erregimenean denak, eta horren ondorioz, Fagor elkarte kooperatiboak zein anonimoak bere baitan dituen enpresa multinazional bilakatu da.

Fagor-en kanpo-garapenaren balantze kooperatiboa filialetan sortzen den kapital/lana arteko harremanean oinarritzen da. Fagor-en filialetako lan-harreman zein lan-baldintzak, jatorriko etxe kooperatiboen neurrira baino gehiago kokaturik dauden herrialdeetako baldintzen arabera finkatuta daudela hautematen da, lehenik eta behin. Eta baldintza horiek bi erreferente nagusiren arabera finkatzen dira: alde batetik, herrialde bakoitzeko legedien arabera, eta bestaldetik, sektore bereko gainerako enpresen, batik bat multinazionalen, jokabideen arabera.

Aipatzekoa da esaterako Wrozamet-en kasua. Estatuak pribatizaturiko enpresa horretan sindikatuen presentzia agerikoa zenez, Fagor-ek enpresa bereganatzeko egin zuen eskaintza sozio-ekonomikoan, enpresaren Administrazio Kontseiluan langileen ordezkariak batek bere tokia izan zezala aurreikusi zen. Marokon, aitzitik, Kontseilu Errektoreko iturrien arabera, sozietate-ereduak sortzeak zailtasun

11. Bertoko enplegua galtzen joateko joera, zorritzarez, aurreikuspen guztiek hartzen dute aintzat. Juan Mari Otaegi, MCCko Kongresu Kooperatiboko lehendakariak berriki eskaini duen elkarrizketa batean (*Berria*, 2005-11-27) dioen moduan, oso litekeena da datozen bost-zazpi urteetan industria-jarduera osoaren %10-15 inguru kanpora eraman behar izatea, eta Fagor-eko langileengan eragin zuzena izango du (hozkaileen ekoizpenean dihardutenen artean, ulertzea ematen duenez).

12. Otaegik berak, arestian aipatu dugun elkarrizketan, berresten du lekualdatzeak nozituko dituzten lehenak aldi baterako kontratupean dihardutenak direla. Ikus *Berria*, 2005-11-27.

nabarmenak dituen, ahaleginik handienak prestakuntzaren alorrean burutzen ari dira. Eta Txinan, esaterako, Fagor-ek bertako bazkideekin Lanaren Nazioarteko Elkartek xedaturiko lan-baldintzak ezartzeko konpromisoa hartu zuen, baina berau ez dago oraindik orain inolako auditoria edota ziurtagiriren baitan formalizatuta edo bermatuta.

Azpitarratzekoa da, halaber, aberastasunaren banaketa parekoaren aplikazioa, zeina hastapen kooperatiboen funtsetako bat den eta herrialdeetako araudien balizko oztupoetatik kanpo geratzen den, ez dela maila orokortuan gertatzen ari. Azken finean, azterketa honetatik erator litekeena honakoa da: langileen parte-hartzea, kudeaketan, irabazietan zein jabetzan, eta filialen esparruetan zein kooperatiba edota korporazio-mailetan, balantze ezkorrekia dela.

Kooperatiben tradizioaren baitan garrantzia handia izan duen beste alderdi bat inguruarekiko atxikipena da, hain zuzen ere azkenaldian enpresa konbentzio-naletan ere Erantzukizun Sozial Korporatiboa kontzeptuaren bidez barneratzen ari dena¹³. Esparru horretan, nabarmenezkoa den jardunbide bakarra Mondragon Unibertsitateak Wroclaweko Unibertsitatearekin Polonian izenpeturiko akordioa litzateke, zeinaren bitartez ikasleen prestakuntzan eta trukean elkarlanean aritzeko plana garatzen den, ikasle horiek etorkizunean Wrozamet-en plantiletan lerratze aldera.

Fagor-ek batik bat atzerriko ezarpenen industria- eta merkataritza-garapenari erreparatu dio, politika sozialen egikaritzari arretarik apenas jarri diolarik. Nazioartratzearen politika sozialak, politika zehatz baten gabezia egiten du bere herren nagusia. Zenbaitek aipatu zuen “Pandoraren kaxa irekitzearen” mehatxuak pisu handia duela esfera horietan oraindik orain. Gainera, eredu kooperatiboa atzerriko filialetara eramateko zailtasunak ugariak dira.

Aitzitik, Fagor-en 2005-2008 plan estrategikoan filialetan erabili beharreko kode etiko kooperatiboaren ildo nagusiak zehazten dira. Kode etiko hori, 2003ko maiatzean MCCk ospaturiko VII. Kongresu Kooperatiboan 2005-2008 urte bitartean ezarritako Enpresa Politikaren hari berari jarraiki doa. Kongresu horretan, “sozietate-hedapen” politika berri bat barneratzea erabaki zen, enpresa kidetu zein negozio berriak MCCren balio eta printzipioekiko leialagoak bilakatzeko asmoarekin, horrek sozietate anonimoak kooperatiba bilakatzera behartzen ez bazituen ere. Horren karira bi lan-ildo finkatu ziren: batetik langilearen parte-hartzea bultzatzeko tresnak sortzea eta, bestetik, erantzukizun sozialean jarrera aktiboa mantentzea, politika sozial zein ingurumen-politiketan neurri zehatzak hartuz kanpo (ingurunean) zein barne (langileekin) mailan.

MCCk “sozietate-hedapen” politika hori aurrera eramateko hiru filial nagusiri erreparatu die gehienik: Copreci-k Guadalajaran (Mexiko) duen filialari, Ederlan-ek Boutacun (Brasil) duenari eta Wrozamet-i (Polonia), hain zuzen ere. Horietan guztietan, langileak enpresaren jabetzan parte hartzeko ereduak garatzea da helburua.

13. Nortasun kooperatiboaren zazpigarren printzipioak komunitatearekiko interesari buruz dihardu, hauxe adieraziz: kooperatibek beren komunitateen garapen iraunkorraren alde egiten dute lan, bazkideek adosturiko politiken bitartez. <<http://www.coop.org/ica/es/esprinciples.html>>

Laburbilduz, filialen erosketa- eta eratze-eragiketen ondorioz Fagor Taldearen nortasun kooperatiboa sakonki zauritua izan dela baieztatu daiteke. Fagor-eko bazkide kooperatiboak enpresaburu kapitalista bilakatu dira, eta enpresa multinazionalen bestelako eredu kooperatiboago edota demokratikoago baten sorkuntzarako argi izpirik ez da ikusten etorkizun hurbilean, nahiz eta horri dagokionez arduratsua esanguratsua egon, ikusi dugun moduan¹⁴.

2.3.5. Erronkak gainditzeko giltzarriak: berrikuntza eta lankidetzak

Fagor-en erroka bere produktuen balio erantsi eta bereizgarritasunean sakontzean datza, hots, berrikuntza eta garapen-prozesuen emaitza diren prestakuntza eta teknologia berrien erabilerari loturiko alderdi lehiakorrek indartzean, hain zuzen ere. Zentzu horretan, Fagor-ek MCCren baitako kooperatiba izatearren daukan abantaila guztiak ditu bere alde, batik batik horren Hezkuntza eta Berrikuntza Sistemak txertaturik egotetik eratortzen direnak, nagusiki, Mondragon Unibertsitatea eta Garaia berrikuntza-poloa (Bakaikoa, 2004). Garaia berrikuntza-poloaren kasuan, MCCk bultzaturik sortzen da, Mondragon Unibertsitatearen eta Ikerlan ikerketa-zentroaren euskarri zientifikoa duelarik, baita instituzio publiko batzuen babesa ere. Garaiak helburu dituen gaien artean, unibertsitate, zentro teknologiko eta enpresaren arteko lankidetzak oparoan indar egitea da nagusia, ikerketaren alorrean jauzi kualitatibo bat egiteko epe luzera begira, teknologia berrien asimilazioa eta ehun produktiboaren berrikuntza helburu izanik.

Fagor-en kasuan, azken urteotan, produktu berrietan alderdi berritzaileak barneratzea lortzen ari da, besteak beste, diseinua, osagaiak, burutze-epeak eta prestazioak hobetuz. Fagor-en jarduera berrien apustu nagusia domotika da, etxetresnak ordenagailu bidez konektatuta egotea ahalbidetzen duena, bai beraien artean baita kanpoarekin ere, telefono bitartez. Aldi berean, Fagor-ek jarduera berrien irteera-eskaintzetan parte hartzen du, hala nola, Rotartica SA sortuz, Gas Naturalekin batera, gasarekin funtzionatzen duten haize egokituko aparailuak garatzen dituen etxebizitza eta saltokietarako. Ibai Coop. lizentzia-zentroaren sorreran ere, MCCrekin batera, apustu garrantzitsua egin du. Azkenik Ekisun, SA aipatuko genuke, Fagor-ek Ecoteciarekin (MCCren baitakoa azken hau ere) eta MCC Inbertsioak delakoari esker garaturiko eguzki-indarrezko sistema fotobol-taikoen proiektua¹⁵.

Jarduera mota horiek dira bai Fagor-ek baita MCCko kooperatibek ere aurrera eramanez nahiko lituzketenak. Catania, MCCko lehendakariaren esanetan, jarduera horiek dira «lekualdatzeen aurka borrokatzeko modurik onena, bertan sortuz balio erantsia, eta bertako aberastasun eta enpleguari bultzada bat emanez». Hala ere, jarduera horiek erritmo motelean eta eskala laburrean sortzen ari dira. Langileko kapital-inbertsio handiak behar dituzten jarduerak dira, eta nekez berdinduko dituzte jarduera tradizionaletan eman beharreko lekualdatzeek sorturiko enplegu-galerak.

14. 90eko hamarkadan Fabrelec kooperatibizatzearen esperientzia edota egun Geysher Gastechen eskulan zuzena kooperatibizatzeke emaniko pausoak, jarrailu beharreko bidearen erakusgarri dira. Baina bidea zinez da korapilatsua, Ormaetxeak berak, Fagor-en bost fundatzaileetarik batek hain zuzen, esanikoaren arabera, enpresa multinazionalen esparruan kokatzen diren lan-harremanak hertsiki kapitalistak baitira.

15. Era berean, berriki Fagor NeComp@tible teknologia berria jarri da martxan, telediagnosia edota etxeko aparailuen urrutiko kontrol-funtzioak egitea ahalbidetzen duen teknologia.

Bazkideak	Rotartica, SA	Ibai, S.Coop.	Ekisun, SA
Fagor Electrodomésticos, S.Coop.	% 57,14	% 63,80	% 35,00
Gas Natural SDG, S.A.	% 42,86		
MCC Inversiones		% 15,95	% 30,00
MCC Innovación		% 15,95	
Bazkide langileak		% 4,30	
Ecotecnia Inversiones, S.L.			% 35,00
	% 100,00	% 100,00	% 100,00

Iturria: Fagor Electrodomésticos, S.Coop.

6. koadroa. Jarduera berrietako kapital parte-hartzeak

3. Ondorioak

Merkatu libreak eta bertan enpresa multinazionalak duten nagusitasunak enpresa industrialak zenbait jardunbide hartzera behartzen dituzte. Globalki jardutea ahalbidetuko dien dimentsio bat erdiestera behartzen dituzte, kostu zein merkatuekiko gertutasunarekin zerikusia duten abantailazko faktoreak dituzten herrialdeetan kokatzea erraztuz. Fagor-en kasua aztertuz agerian geratu da nola iragan den azken hamarkadan bere ekoizpen-ezarpen guztiak Euskal Herrian izatetik enpresa multinazional bilakatzera, enpresa kooperatiboez gain erregimen ez-kooperatiboko ezarpen ugari dituelarik egun Frantzia, Polonia, Marokon edota Txinan. Fagor-en hala ere, nazioarteratzearen erronka lehiakortasuna hobetze aldera planteatu zen, azken helburua bertako enplegu kooperatiboaren defentsa izanik. Fagor-ek berriki abian duen lekualdatzeen estrategiak helburu berbera du funtsean, berehalako ondorioek bertoko enpleguaren galeraren berri ematen badigute ere. Era berean, ekoizpena nazioartean birkokatzeko prozesu honekin batera, bertoko enpresetan inbertsio handiak egiten ari dira balio apaleko lanpostuak pixkanaka balio altuagoko bilakatzeko. Hala ere, lekualdatzeen prozesua hasi besterik ez dela egin begitantzen zaigu.

Kooperatiba industrialen baitan, eztabaida honako dikotomian datza: nola egokitu egoera berri honetara, beren nortasun-ikurren galera ekarri gabe, egokitzapen horrek komunitatearekiko atxikipen-jarduerak edota enpresen eredu demokratikoak erasan ez ditzan, besteak beste. Kooperatibismo industrialaren hautu estrategikoak teknologia berriak barneratzearen eta giza eta gizarte-kapital sendo bat garatzearen alde egin behar luke.

Orobat, herrialde industrializatuetako kooperatibismoak Hirugarren Munduko garapen industrialean mugimendu kooperatibo gisa jokatu behar luke. Hemen, eztabaida prozesuaren orientabide eta baldintzetan kokatzen da. Modu horretan, bi jokaleku nagusi irudika genitzake. Batetik, erdigune kooperatibo bat dugu periferia kapitalista batez inguratua, kapitalaren estrategian murgildua eta atzerakada sozialaren prozesuan partaide. Bestetik, bestelako nazioarteratze-eredu bat genuke, kooperatibismoan oinarritua, munduko herrialde guztien garapenaren aldekoa eta garapen-bidean dauden herrialdeetako lan-baldintzak eta soldatak duintzean indar egingo lukeena. Azken hori, Lanaren Nazioarteko Elkarteak xedaturiko baldintza soziolaboralen ezarpenean eta zapalkuntza-logiken kuestionamenduan ze-

darritu behar litzateke, gutxienik. Era berean, bere nortasun kooperatibotik eratorri behar litzateke kudeaketan zein jabetzan parte hartzea eta inguruarekiko konpromisoa oinarri lukeen alternatiba baten egikaritzea. Jabetzarako irismenari dagokionez, atzerrian diren langileei beren enpresen jabetza oso zein partzialerako ateak zabal liezazkieketen formulak planteatuz. Kudeaketa parte-hartzaileari dagokionez, atzerriko ezarpenetan jatorriko enpresetan abian diren kudeaketa-sistema zein berrikuntza-sistema parekoak aplikatuz. Komunitatearekiko konpromisoari dagokionez, atzerrian sorturiko plusbalioak jatorrizko herrialdearen mugen barruan berrinbertitzeko printzipioari atxikiz. Era berean, guztien hobekuntza helburu duen garapen batek, berarekin dakar komunikazio- eta koordinazio-bideak zabaltzea enpresa globalaren baitan enpresa berri horietako langile-ordezkariei eta jatorriko kooperatibetako kontseilu sozial edota ordezkari sindikalen artean. Plataforma partekatu horietako ekimen eta proposamenek berebiziko garrantzia lukete guztien hobe beharrez planteaturiko proiektu batean.

Berebat, lan honetan garaturiko eraikuntza teorikoak honen guztiaren sako-nean dagoen gaia mahaigaineratzera garamatza: garapen-ereduen eztabaidara, hain zuzen ere. Eta ildo horri eutsiz, gizartearen elkartasunezko garapen integral eta orekatuaren planteamendura garamatza. Edo bestela esanda, funtsean gizarte ezberdinen ekonomia, gizarte-gai, alor teknologiko, politikoa, kultural, ekologikoa eta linguistikoen hazkuntza orekatuaren afera dago hemen funtsean. Horrek lekuan leku eskatzen du zehaztea zein modutan parte hartu nahi den mundializazio horretan, ekoizpenari dagokionez (gure kasuan marko europarraren eraikuntzaz ariko ginatke), soldata-mailaren alorrean zein teknologien inplementazioan, pres-takuntza-sistemetan, azpiegituretan, inguruarekiko harremanetan, beste komu-nitateekiko harremanetan, balio-sistemetan, lorpen sozialetan edota parte-hartze sistemetan.

Gizarte bakoitzean historikoki metaturiko beharrizan horiek guztiak asetzeko esfortzu kolektibo eta parte-hartzaile bat eratzea da erronka, helburu horren alde guztien irudimen, gaitasun, motibazio eta baliabideak erabiliz. Eta hori soilik izango da posible demokrazian sakonduz gero, lorpen sozialak orokortuz gero, eskubideak zabalduz gero eta giza komunitate guztien subiranotasuna garatuz gero, aipaturiko norabide horietan.

Bibliografia

- Alternatives Economiques* (2004): "Le défi des délocalisations", **229**.
- Alvarez, I. (2004), "La deslocalización revoluciona las relaciones laborales", *El Correo*, Expectativas, **99**, 9-12.
- Bakaikoa, B.; Errasti, A. eta Begiristain, A. (2004): "Redes e Innovación Cooperativa", in *Economía Social y Nuevas Tecnologías, CIRIEC-España*, **49**, 263-295.
- Baldwin, R. eta Nicoud, R. (2000): "Free trade agreements without – delocation", *Canadian Journal of Economics*, 33. lib., **3**, Cambridge University Press.
- , (2000): "Integration and the Competitiveness of Peripheral Industry y Unity with diversity within the European Economy : The Community ' s Southern Frontier", *Canadian Journal of Economics*, 33. lib., **3**, Cambridge University Press.

- Barba, G.; Checchi, D. eta Turrini, A. (2002): "Adjusting Labour Demand: Multinational versus National Firms. A cross-european análisis", in Congreso Anual de la European Economic Association, Venecia.
- Baron, A. (2004): "Le monde du travail face aux délocalisations", *World Economic Outlook* FMI, Iraila.
- Bernard, A. eta Sjöholm F. (2003): "Foreign Owner and Plant Survival", *National Bureau of Economic Research, Working Papers*, **10039**.
- Borja, A. (2005): "Deslocalización de Empresas: ¿Qué hacer?", *Gara*, 1-3.
- Brun, T. eta Viardin, J. (1994): "La vérité sur les délocalisations", *Politis*, **838**.
- Canals, J. (1994): *La internacionalización de la empresa: cómo evaluar la penetración en mercados exteriores*, McGraw-Hill, Madril.
- Clamp, C. (2000): "The internationalization of Mondragon", *Annals of Public and Cooperative Economics*, **71**.
- Errasti, A.M.; Heras, I.; Bakaikoa; B. eta Elgoibar, P. (2003): "The Internationalisation of Cooperatives: The Case of the Mondragon Cooperative Corporation", *Annals of Public and Cooperative Economics*, **73**.
- Fontagne, L. (2004): "¿Delocalisations?: une polemique americaine", *Le Monde*, urriaren 12a.
- Fontela, E. (2004): "Europa tiene una gran oportunidad para diseñar un modelo de crecimiento ejemplar", *Rebelión*, 2004-2-11.
- Garrido-Lestache Rodríguez, M.A. eta Marin Egoscobal, A. (2003): *La internacionalización de la empresa española como protagonista de la apertura de nuestra economía*, Universidad Antonio de Nebrija, Madril.
- Giraldez Pidal, E. (2002): "La internacionalización de las empresas españolas en América Latina", *Consejo Económico y Social*.
- Girault, D. (2005): "Les délocalisations répondent à des besoin mieux définis", *Electronique International*, **31-3**.
- Husson, M. (2005) : "A propos des delocalisations", <<http://hussonet.free.fr/mondiali.htm>>
 ———, (2005): "La mondialisation, nouvel horizon du capitalisme",
 <<http://hussonet.free.fr/mondiali.htm>>
- Información Comercial Española, (2002): "Empresas multinacionales españolas", *Ministerio de Economía y Hacienda*, **799**, Madril.
- Commission des Affaires Economiques du Senat (2004): "Délocalisations: pour un néo-colbertismo européen", ekaina.
- Instituto Vasco de Estudios e Investigación, (2000): *La internacionalización de las empresas guipuzcoanas*, Kutxa Fundazioa, Donostia.
- Lamy, P. (2004) : "Délocalisations: agir est possible", *Libération*, **22-9**.
- La Thaïlande, (2004): "Délocalisations : Avantages et Inconvénients",
 <<http://tpethaïlande.free.fr/delocaliser.html>>
- Lipietz, A. (2004): "Les délocalisations son-elles inévitables?", *Les Verts au Parlement européen*, **13-10**.
- Martinez Bobillo, A. (1995): *Empresas multinacionales: estructura organizativa y función financiera*, Universidad de Madrid.
 ———, (2001): *Internacionalización de la empresa y elección del modo de entrada en los mercados exteriores: un enfoque institucional*, Septem, Oviedo.
- Merino de Lucas, F. (2003): "Desinversión de las Multinacionales Extranjeras: ¿casos aislados o un fenómeno generalizado?", *Economía Industrial*.
- Myro, R. eta Fernández-Otheo, C.M. (2004): "Los mitos de la deslocalización", *Foreign Policy*, fride, urria/azaroa.
- Myro, R.; Fernández-Otheo, C.M. eta Moro, A. (1996): "Las Migraciones de la Actividad Industrial y los Flujos de Inversión Directa en la Unión Europea", *Colección Pablo Olavide*. Junta de Andalucía.

- , (2004): “La Desinversión de Capital Extranjero en la Industria Española”, *Estudios de Economía Española*, **168**.
- Mouhoud, A. (1989): “Les stratégies de relocalisation des firmes multinationales”, *Revue d'économie politique*, **99**.
- Note Economique (2003): “Délocalisation, externalisation, sous-traitance”, **69**.
- OIT (1983): “Empresas multinacionales, formación profesional y desarrollo económico”, Geneva.
- , (1984): “Las empresas multinacionales en los países en desarrollo: elección de tecnología y generación de empleo”, Geneva.
- , (1984): “Las trabajadoras de las empresas multinacionales en los Países en Desarrollo”, Geneva, 1986.
- Palao Moreno, G. (2000): *Los grupos de empresas multinacionales y el contrato individual de trabajo*, Tirant lo Blanch.
- Rodríguez, L.M. (2004): “Europa del Este amenaza nuestro empleo”, *El Correo*, Expectativas, 2004-2-29.
- Sánchez Díez, Á. (2002): *La internacionalización de la economía española hacia América Latina*, Universidad de Burgos.
- Torres, S. (2004): “La Globalización, las Deslocalizaciones y la Clase Obrera Industrial”, *Rebelión*, Economía, **15-5**.
- TU Revista interna de MCC, 2005eko martxoa.
- UGT Actualidad (2004): “UGT advierte de que las deslocalizaciones son un problema imparable”, <<http://www.ugt.es/actualidad/octubre>>
- Urdangarin, C. (1999): “ Internacionalizacion de Mondragon Corporación Cooperativa”, *Ekonomiaz*, **44**.

