

# Euskal enpresa eta lankidetzak-akordioak

**EHUko irakasleak\***

Lan honetan euskal enpresek lankidetzak akordioetarako duten joera aztertu dugu. Horretarako, analisi teoriko labur baten ondoren, ikerketa enpiriko bat egin dugu euskal elkarte autonomoko enpresek egiten dituzten akordioen ezaugarri nagusiak ezagutzeko helburuarekin. Ezaugarri hauen artean, bazkide kopurua, bazkideen jatorria, akordio motak, sektorea, aplikatuko den enpresaren esparrua eta beste zenbait aldagai ezagutu nahi izan ditugu.

This paper presents an analysis of the cooperation agreements in the basque enterprises. After a theoretical introduction, we make an empirical study of the inter-company agreements, trying to identify the main characteristic features of them: number of partners, origine of them, types of agreement, industrial sector, and other elements.

---

\*. Finantz Ekonomia II saileko irakasleek (Albizu Gallastegi, Eneka; Barrutia Guenaga, Jon; Basterretxea Markaida, Imanol; Jauregi-Arraburu Zenitagoia, Juan Felix; Landeta Rodríguez, Jon; Mitxeo Grajirena, Jone) UEUn aurkeztua, 1995eko uztailaren 17an.

## 1. Sarrera

Azken urteotan enpresen arteko lankidetzak-akordioetan bultzada nabarmena somatu da bai Espainia eta bai nazioarte-mailan, aurreko hamarkadetan gertaturiko bat-egite eta absortzioetarako joera alde batera utziz. Gainera, lankidetzak-mota berriak agertu dira eta hauen erabilera enpresa txiki eta ertainetara zabaldu da.

Hau dela eta, gure lanaren helburua, analisi teoriko labur batez gain, analisi enpiriko baten bidez, euskal enpresek lankidetzak-akordioetarako duten joera aztertzea da, hauen ezauzgarri nagusiak aztertuko ditugularik.

## 2. Lankidetzak-akordioen zergatia

Honen guztiaren arrazoia enpresaren ingurugunean gertatzen ari diren aldaketak direla esan dezakegu, enpresak bere ingurugunearekin dituen harremanak direla eta, arrazoizkoa izango baita ingurugune horri ahalik eta modu egokienean moldatzen saiatzea. Gainera azken urteotan, enpresen ingurugunea gero eta aldakorrago, arrisku-tsua, ezezagunago bihurtu da.

Eman diren aldaketen artean, ondorengoak azpimarra ditzakegu:

a) Aldaketa teknologikoaren handitzea eta azkartzea: enpresa askoren bizitza aldaketa teknologikoari aurre egiteko duten ahalmenaren menpe dago. Horretarako beharrezkoa den inbertsio-ahalmena gero eta handiago da gainera, teknologiararen zaharkitze eta zabalkuntza azkarra direla eta.

b) Ekonomia eta merkatuen globalizazioa, hau bultzatu duten arrazoi nagusiak bi direlarik:

– Alde batetik, nazioarteko negozioen zabalkuntza, mundu-mailako merkataritzaren liberalizazioa eta garrario kostuen murrizketaren ondorioz.

– Bestetik, eskariaren ezaugarrien homogeneizazioa, batez ere kontsumo ondasunei dagokionez. Gaur egungo kontsumitzailea, mundu-mailako kontsumitzailea dela esan daiteke, informazio berdina jasotzen baitu, bizitza-estilo berbera lortu nahi baitu eta beraz produktu berdinak eskatzen baitu, kontsumitzailearen jatorriak garrantzia galduz.

Globalizazio edo orokortasun hau dela eta, enpresek beren jarduna jatorrizko merkatuetatik kanpo zabaldu behar dute, ezinezkoa izango baitaie atzerriko lehiakideengandik ihes egitea.

c) Konkurrentziaren areagotzea: Teknologia eta merkatuen globalizazio horretaz gain, ekonomiaren desregulazioa gero eta handiago da, enpresek gobernuen aldetik inongo lege edo arau babeslerik ezin dezaketelarik espero.

Aipatu ditugun hiru faktore hauek direla eta, enpresek baliabide gehiago behar dituzte erronka teknologikoari aurre egiteko eta, era berean, malgutasuna garrantzitsua izango da ingurugunearen aldaketei azkar egokitzeke.

Logikoa denez, ingurugunearen baldintza hauek eragin handiagoa izango dute enpresa txiki eta ertainetan (ETEE), beraien baliabide mugatuak direla eta.

Euskal enpresei dagokienez, ezauzgarri nagusien artean tamaina txikia eta beraien iharduera barruko merkatuetan oinarritzea aipa daitezke, kan-

poko merkatuetara egindako irteerak oso urriak baitira.

Egoera honi aurre egiteko, ETEEK daukaten aukeretako bat beste enpresekin egin ditzaketen lankidetzak-akordioak dira, plangintza eta zuzendaritza estratejiko orokor baten barnean alegia.

ETTEk gaur egungo ingurugunean konpetitiboak izateko beharrezkoa den dimentsioa ez dutenez, lankidetzak-akordio bidez ekoizpen-dimentsioa egokitu dezakete, autonomia eta independentzia galdu gabe eta beren ezaugarri positiboak mantenduz. Gainera, akordio hauek garrantzitsuak izan daitezke euskal enpresen internazionalizazio-prozesuan.

Gai honetan sakonduz, lankidetzak-akordio hauek egiteko dituzten helburu edo arrazoi nagusiak aipa genitzake.

– Eskala-ekonomiak direla eta, enpresako kostu asko finko bihurtu dira. Honela kostu hauek enpresen artean elkarbanatzen badira produktorearen azken prezioa ere txikitu daiteke, enpresaren lehiakortasuna hobetuz.

– Lankidetzak-akordio baten beste helburu bat enpresen arteko asimetriak aprobetxatzea da. Enpresa bakoitza benetan menperatzen duen aktibitatean oinarritzen da eta beste enpresen osagarritasuna erabiltzen du, balio-katearen gainontzeko aktibitateak aurrera eramateko.

– Gaur egun teknologiaren ezauzgarri nagusia bere konplexutasuna eta zeharkakotasuna dira, hau da, teknologia berdina enpresa ezberdinek aktibitate ezberdinetan erabili ahal izatea. Gainera teknologiak nahiko erraz deskonposagarriak izanik, lankidetzak-

-akordio baten erabilera areagotu egiten da arlo honetan.

– Askotan, lankidetzak izan daiteke merkatu batean sartzeko bide bakarra, bai herrialdearen ezagupen faltagatik edo eta gobernuek ezartzen dituzten arauengatik.

Azken finean, arrazoi hauen guztien azpian dagoena, enpresaren arriskua murriztea da, hala teknologia, ekoizpen nola merkaturaketa prozesuetan, beraren abantaila konpetitiboak hobetu eta mantentzeko.

Helburu honekin eta lankidetzak-akordioek ETEEentzat duten garrantzi estrategikoa ulertuz, bai Europa eta bai Euskal Herriko Administrazio Publikoek hainbat programa bultzatu dituzte; aipagarriak dira beste askoren artean, Europa-mailan, Europartentariet, Inter-prise, Bre, Euroleihatilak, BC-Net eta Euskal Komunitate Autonomoan Foru Aldundiek eragindako neurriak.

Analisi teorikoan zertxobait sakonduz, lankidetzak-akordioak ikuspuntu ezberdinetatik izan dira aztertutak, horri buruzko teoria nagusiak hiru direlarik: Ekonomi teoria, Antolaketaren teoria eta Estrategiaren teoria.

Ekonomi teoriaren barnean transakzio- edo eragiketa-kostuen teoria dugu nagusi arlo honetan. Honen arabera ekonomian gertatzen diren elkarraldaketak bi erakunderen bidez garatzen dira: enpresa eta merkatua. Lehenak esan nahi du aktibitate guztiak eta baliabideen erabilera enpresa barnean egiten direla. Bigarrenaren arabera orde, baliabideak enpresa independenteen arteko kontratuen arabera banatzen dira; hau da, markatutako elkarraldaketen bidez betetzen ditu enpresak bere beharrak. Honela lanki-

detza, enpresen antolaketa-egitura nahasi edo "hibrido" bezala definitu daiteke: lankidetza-akordio batek "merkatuaren" ezaugarriak ditu, enpresek independentzia mantentzen dutelako, baina bestalde, enpresen artean menpekotasun-erlazioak sortzen dira, "enpresa" egiturara hurbilduz.

Antolaketa-aren teoriak enpresa antolaketa bezala aztertzen du batik bat, eta beraz honek bere ingurunearekin dituen erlazioak ere bai. Beraz, lankidetza-akordioak, enpresen arteko antolaketa-erlazio bezala aztertzen dira, bakarkako loturak (bi enpresen artekoak) edo antolaketa gehiagoren arteko loturak ("network" edo sareak) izan daitezkeelarik.

Estrategiaren teoriaren ikuspegitik, lankidetza enpresaren estrategia garatzeko modu bat besterik ez da, beste aukerek baino abantaila gehiago dituelarik. Estrategia aldetik, lankidetza-akordioak enpresak ez dituen ahalmen eta ezagupenak lortzeko edo enpresaren balio-katearen zenbait aktibitate modu eraginkorragoan antolatzeko erabil daitezke.

Dena den, aipatu dugun bezala, lan honen helburua euskal enpresek lankidetza-akordioekin duten jarrera aztertzea da, akordio hauen ezaugarri nagusiak definituz, horretarako analisi enpiriko batez baliatuko garelarik.

### 3. Analisi enpirikoa

#### a) Metodologia

Enpresen arteko akordioei buruzko datuak lortzeko Euskal Herrian argitaratzen diren enpresa-arloko bi aldizkari behatu ditugu, *Estrategia Empresarial* eta *Empresa XXI* hain zuzen ere.

Aztertutako epea 1994 urtea eta 1995 urtearen lehenengo sei hilabetea izan dira, guztira 127 akordioen berri aurkitu dugularik.

Lehenik eta behin, lankidetza-akordioaren kontzeptua mugatuko dugu: enpresa independente bi edo gehiagoren arteko akordioa da, beren ahalmen eta baliabideak elkarbanatzen dituztelarik (bat egin gabe), abantaila kompetitiboak hobetzeko helburuarekin.

Ondoren, akordio hauek zenbait aldagaien arabera sailkatu ditugu; hau da aldagai hauen deskribapena:

- Akordioan parte hartzen duten bazkide-kopurua: hemen kontsideratu ditugunak 2, 3, 4, 5 eta 5 baino bazkide gehiagoko akordioak izan dira.

- Akordioan parte hartzen duten bazkideen jatorria: gure helburua euskal enpresak direnez, bazkideen jatorria lau taldetan sailkatu dugu, Euskal Autonomia Elkartearen enpresak, espainiar enpresak, Europako enpresak eta Europaz kanpo, munduko beste herrialdeetako enpresak, hain zuzen ere.

- Lankidetza- edo kooperazio-mota: Aldagai honen bidez akordioan parte hartzen duten enpresen arteko konkurrentzi erlazioak aztertzen ditugu.

Honela, 3 akordio-mota ezberdintzen ditugu, Menguzzatori jarraituz:

- Akordio horizontalak: industri berdinean dabilten enpresen arteko akordioak dira, hau da, gaur egun edo etorkizunean lehiakide zuzenak diren enpresen artekoak.

- Akordio bertikalak: kasu honetan produktuaren balio-katearen maila ezberdinetako enpresen arteko akordioa

da, beraien artean bezero--hornitzaile erlazio bat dagoelarik.

– Akordio sinbiotikoak: inongo erlaziorik ez duten enpresen arteko akordioak dira, baina proiektu bat aurrera eramateko ahalmen eta baliabide osagarriak dituztenenak.

• Akordia garatuko den esparrua: enpresaren balio-katean oinarrituz, Porter eta Fuller-ek egindako sailkapena jarraituko dugu, ondorengo lau aukerak aztertuz:

- Ikerkuntza eta Garapena.
- Produksioa.
- Merkaturaketa.
- Akordio konposatuak.

Azken honen barruan, bi esparru edo gehiagotarako aurrera eramaten diren akordioak ulertuko ditugu, hau da, I+G eta produkzioa, I+G eta merkaturaketa... eta baita arlo horietaz aparte zabaltzen diren akordioak ere.

• Sektorea: kasu honetan akordioaren helburu den aktibitatea kokatzen den sektorea ulertuko dugu, nahiz eta zenbaitetan enpresen ohizko sektorearen berdina ez izan.

• Lankidetzak-akordioaren egitura: oraingoan akordioak beraien egitura kontraktualaren arabera sailkatuko ditugu, ondorengo aukerak aztertuz:

– Kapitalean partaidetasuna: enpresen artean akzio-elkarraldaketa edo kapitalean partaidetasun minoritario baten ondorioz sortzen diren erlazioak dira.

– Kontsortzio edo partzuergoa: proiektu zehatz bat aurrera eramateko sortzen diren akordioak dira eta, be-

raz, denboran mugatuak daude. Normalean teknologia eta produkzio arloetan ematen dira, tamaina handiko proiektuak izaten direlarik.

– Azpikontratazioa: kasu honetan enpresa batek (enpresa nagusia) beste enpresa bat edo batzuei (enpresa azpikontratatuak) bere produktuaren zati handi edo txiki baten ekoizpena ematen dio. Enpresen artean sortzen diren erlazioaren ondorioz laguntza teknikoa, kalitate-kontrola, eta zuzendaritza-sistemak ere ezar daitezke, enpresa azpi-kontratatuak eraginkor eta efizienteagoak izateko.

– Frankizia: hemen prestigio edo marka ezaguneko enpresa batek (frankiziatzailea) beste enpresa bati (frankiziatua) berak garatutako produktuak produzitu edo banatzeko eskubidea ematen dio, zenbait konpentsazio ekonomikoren truke.

– Joint Venture: bi edo enpresa gehiagok enpresa berri bat sortzen dutenean ematen da, bere izaera juridiko propioarekin, produktu bat edo gehiago produzitzeko helburuarekin. Horretarako enpresa bakoitzak kapital eta aktiboak ezarriko ditu, beraiengatik mozkin bat lortu nahian. Argi dago, lankidetzak akordio guztietarik honek ekarriko duela partaideen konpromezurik handiena.

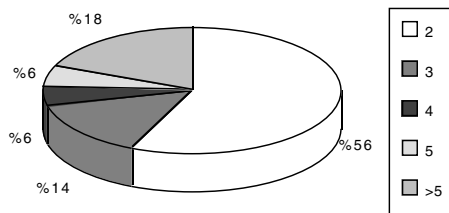
– Kontratuak: kontratu hitzarekin aurreko egituretan sartu ezin diren beste lankidetzak-erlazioak ulertuko ditugu, hau da, kontratu baten bidez bideratzen den kooperazioa. Akordio hauek enpresaren funtzio edo arlo guztietarako egin daitezke, bai produkzio, marketing, teknologia bai beste arloetan.

## b) Emaitzak

Aztertu dugun lehen aldagaia, EAEko enpresek egiten dituzten lankidetzak akordioetako bazkide-kopurua izan da. Lehenengo taulan ikusi daitekeenez, akordio gehienak bi enpresaren artekoak dira, % 56,59a hain zuzen ere, besteak % txikiagoa suposatzen dutelarik. Dena den aipagarria da bost bazkide baino gehiagoko akordioen kopuru handia. Honen esplikazioa, aurkitutako azpikontratazioan eta sektore-mailan egindako enpresa akordioetan egon daiteke, normalean enpresa askok parte hartzen baitute.

1. Taula:  
Akordioetako bazkide-kopurua

Kopurua	Maiztasuna	%	% Metatua
2	72	56,69	56,69
3	18	14,17	70,87
4	7	5,51	76,38
5	7	5,51	81,89
>5	23	18,11	100,00
<b>Guztira</b>	<b>127</b>	<b>100,00</b>	

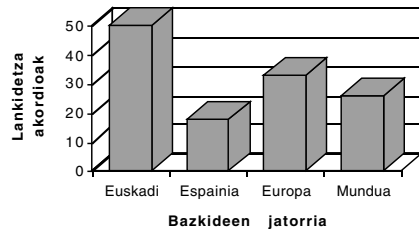


Enpresen jatorriari dagokionez, akordio gehienak euskal enpresen artean egiten dira, ia % 40a izanik. Arlo honetan nabarmentzekoa da baita ere Europa eta munduko enpresekin egindako akordioek guztira ia % 47a batzen dutela. Beraz, badirudi EAEko enpresek lankidetzak akordioak internazionalizazio prozesu horretarako tresna bezala erabiltzen dituztela. Aipatzekoa da baita ere Europa mailako akordio gehienak Europako Batasuneko he-

rrialdeekin direla eta mundukoak Ipar Ameriketako enpresekin.

2. Taula:  
Bazkideen jatorria

Jatorria	Maiztasuna	%
Euskadi	50	39,37
Espainia	18	14,17
Europa	33	25,98
Mundua	26	20,47
<b>Guztira</b>	<b>127</b>	<b>100</b>



Hurrengo aldagaia lankidetzak akordio horretako enpresen arteko erlazioa da, beraien arteko lehiakide, bezero, hornitzaile... izaeraren arabera.

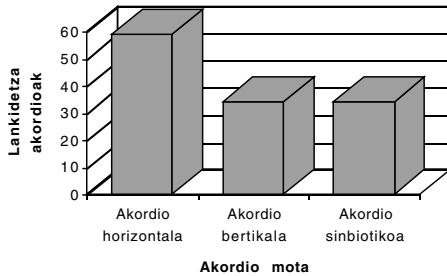
3. taulak agertzen duen moduan, konkurrentzia zuzen edo erlazio horizontalen nagusitasuna ageri da. Akordio hauen helburu nagusia sektore berdineko enpresen merkatuzabal-kundea izaten da edo eta produktu berri baten ekoizpena.

Akordio bertikalek azpikontratazioan dute arrazoia, euskal kasuan nahiko portzentaia handia suposatzen dutelarik (%27a). Kontuan hartu behar dugu Euskal Autonomia Elkartearen makina erreminta eta ondasun-ekipo sektoreek duten garrantzia, eta azpikontratazioa sektore hauetan ematen da batik bat.

Azkenik, akordio sinbiotikoen erabilerara (% 27a), ikerketa-zentru edo enpresa eta beste sektoreetako enpresen artean sortzen diren erlazioek mugatzen dute, batez ere teknologia-arloan ematen direlarik.

### 3. Taula: Lankidetzta-mota

Lankidetzta-mota	Maiztasuna	%
Akordio horizontala	59	46,46
Akordio bertikala	34	26,77
Akordio sinbiotikoa	34	26,77
<b>Guztira</b>	<b>127</b>	<b>100,00</b>



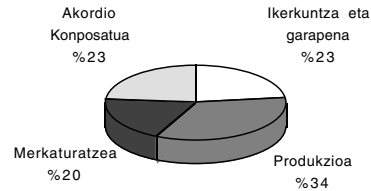
Akordia garatuko den esparruari dagokionez, portzentaia handiena produkzio-arloko akordioek dute, % 34koa. Hau logikoa da, aipatu dugun bezala, gure ekonomian enpresa industrialek duten pisua kontuan hartzen badugu. Ikerketa- eta garapen-arloak ere garrantzi handia du (% 23a), I+G proiektuek baliabide asko inbertitzea baitakarte, arriskua ere altua izanik. Lankidetzta-akordioekin enpresek baliabide gutxiago inbertitzen dute eta beraz, jasaten duten arriskua murriztea lortzen da.

Merkatal akordioen arrazoa aipaturiko merkatu berrietarako zabalkunde horretan egon daiteke eta azkenik akordio konposatuek ere pisu nabarmena dute, sarritan akordioa arlo bat baino gehiagotara zabaltzen baita.

Dena den, osotasunean ulertu dugu EAEko industrian sektore hau sektore tradizional bat delako. Sektore hau gure ekonomiaren balio gehituaren zati handia da eta hori dela eta, enpresa-kopurua handia da; hori da hain zuzen emaitza hauen arrazoi nagusia.

### 4. Taula: Akordioaren esparrua

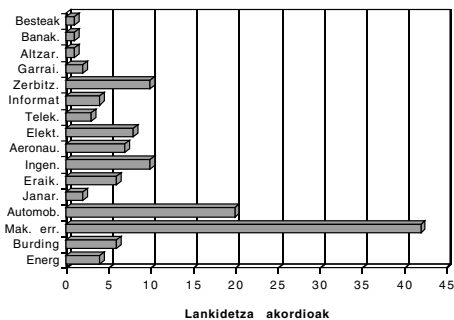
Esparrua	Maiztasuna	%
Ikerkuntza eta garapena	29	22,83
Produkzioa	44	34,65
Merkaturatzea	25	19,69
Akordio konposatua	29	22,83
<b>Guztira</b>	<b>127</b>	<b>100,00</b>



Beste sektore batzuek ere pisu nabarmena dute, hala nola, automobilaren industriak (industria lagungarriak) % 16koa, eta teknologia eta berrikuntzarekin lotutako sektoreak, hau da, elektronikak, ingeniariak, aeronautikak eta abarrek.

### 5. Taula: Sektorea

Sektorea	Maiztasuna	%
Energia eta ura	4	3,15
Burdinagintza, metalak eta mineralak	6	4,72
Ekipo-ondasunak eta makina erreminta	42	33,07
Automobilaren industria	20	15,75
Janari-industria	2	1,57
Eraikuntza	6	4,72
Ingeniariak	10	7,87
Aeronautika	7	5,51
Elektronika	8	6,30
Telekomunikabideak	3	2,36
Informatika	4	3,15
Enpresentzako zerbitzuak	10	7,87
Garraioa	2	1,57
Altzariak	1	0,79
Banakuntza	1	0,79
Besteak	1	0,79
<b>Guztira</b>	<b>127</b>	<b>100,00</b>



Aztertu dugun azken aldagaia akordio hauek aurrera eramateko enpresek jarraitzen duten kontratu-egitura da. Metodologian esplikatu dugunari jarraituz, portzentaia handiena kontratu bezala izendatu ditugun akordioak izan dira (% 45a). Hau normala da, kontratuaren barnean erlazio asko sartu baititzakegu, beste egiturak baino malgutasun eta zehaztasun gehiago agertuz.

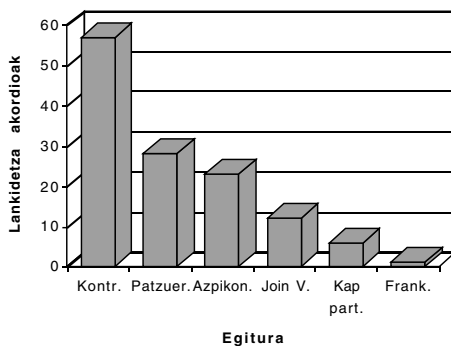
Ondoren partzuergoak agertzen dira (% 22a), batez ere teknologia edo ikerketa eta garapenaren esparruan zabalgo handiko proiektuak garatzeko eta nazioarteko merkatuetan produktuak ezagutarazteko.

Azpikontratazioak ere garrantzia du (% 18a), lehenago aipatu ditugun faktoreak direla medio.

Beste egiturek garrantzi txikiagoa dute: 12 "Joint Venture" aurkitu ditugu, frankizia 1 eta 6 lankidetzak kapital-partaidetasunaren bidez. Dena den, aipatu beharrekoa da, lankidetzak-akordio guztiek ez dutela islada berdina izaten komunikabideetan, normalean kontratuek edo kapital-partaidetasunek, "Joint Venture" batek baino publizitate gutxiago izaten baitute.

6. Taula: Akordioaren egitura

Akordioaren egitura	Maiztasuna	%
Kontratua	57	44,88
Partzuergoa	28	22,05
Azpikontratazioa	23	18,11
Joint Venture	12	9,45
Kapitalean		
Partaidetasuna	6	4,72
Frankizia	1	0,79
<b>Guztira</b>	<b>127</b>	<b>100</b>



#### 4. Azken konklusioak

Lan honen ondorioz, Euskal Autonomi Elkarteko enpresek lankidetzak-akordioetarako duten jarrera positiboa azpimarra dezakegu.

Analisi empirikoaren emaitzak aztertuz, EAEko enpresek egiten dituzten lankidetzak-akordioen ezaugarri nagusiak ondorengoak direla esan dezakegu: normalean bi enpresaren artean egiten dira, beste euskal enpresa batekin edo nazioarteko enpresekin, produkzio- eta ikerketa- eta garapen-arloetan eta ekipo-ondasun eta makina erreminta sektoreetan. Gainera gehienetan ez dute egitura zehatz bat hartzen, kontratuaren bidez egiten baitira.



Akordio hauek egiteko arrazoi edo motibazioa aztertuz (akordio guztietan ezin izan dugu aldagai hau ezagutu eta horregatik ez dugu analisi zehatza egin), kasu gehienetan garapen teknologikoa eta merkatu berrietara zabal-tzea agertzen zaizkigu. Hau normala da, euskal enpresen tamaina txikia izanik, akordioen bidez tamaina horrek dituen oztopoak gaindi ditzaketelako, batez ere teknologia berri bat garatzeko edo produktuak kanpoko merkatuetara irekitzeko.

Halaber, lankidetzak akordioen zabal-tze-prozesu honetan administrazio publikoek eta beste enpresa-arloko erakundeek paper nabarmena bete dutela uste dugu, lankidetzak programa asko ezagutaraziz eta bultzatuz, askotan laguntza ekonomikoa dela medio.

Dena den, nahiz eta lankidetzak akordioak oro har enpresentzat eta batez ere gure kasuan, euskal enpresa txiki eta ertainentzat aukera garrantzitsua izan, beraien erabilera plangintza estrategikoko orokor baten barnean egin beharra dagoela pentsatzen dugu.

Honela enpresak, bere helburuak finkatu eta bere ingurugune eta errealitatearen azterketa sakon bat egin ondoren, aukera estrategikoko ezberdinen artean aztertu behar du lankidetzak akordioen alternatiba eta ez momentuko moda edo administrazio publikoetatik etor daitezkeen diru-laguntzetan oinarrituz.

Enpresak hau ez badu honela ulertzen, nahiz eta epe laburrean emaitza positiboak lortu, epe luzean bere helburuen lorpena arriskuan jarri dezake.

## Bibliografia

- Casillas Bueno, J.C. eta beste, (1993): "La PYME española ante la cooperación transnacional", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 2, 3, 99-110.
- Costa, M.T., (1989): "La cooperación entre empresas, nueva estrategia competitiva", *Economía Industrial*, 266, 27-45.
- Fernández Sánchez, E., (1991): "La cooperación empresarial", *Información Comercial Española*, 693, 25-38.
- Jorde, T.M. eta Teece, D.J., (1989): "Competition and cooperation: striking the right balance", *California Management Review*, 31, 3, 25-37.
- Menguzzato, M., (1992): "La cooperación empresarial: Análisis de su proceso", IMPIVA.
- Ohmae, K., (1989): "The global logic of strategic alliances", *Harvard Business Review*, March-April, 143-154.
- Porter, M.E. eta Fuller, M.B., (1988): "Coaliciones y estrategia global" *Información Comercial Española*, ekaina, 101-120.
- Salas Fumás, V., (1989): "Acuerdos de cooperación entre empresas: Bases teóricas", *Economía Industrial*, martxoa-apirila, 47-60.
- Sanchís Palacio, J.R. eta beste, (1994): "Las alianzas estratégicas globales: Un estudio empírico" *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 3, 2, 83-102.
- Williamson, O.E., (1975): *Markets and Hierarchies: Analysis and antitrust implications*, The Free Press, New York.