

Euskal Dragoiak Erdiko Erresuman: Mondragon Taldeko Multinazionalak Txinan

Anjel Errasti

Gizarte Ekonomia eta Zuzenbide Kooperatiboaren Institutua (GEZKI),
Donostiako Enpresa Ikasketen Unibertsitate Eskola, EHU

Artikulu honetan *Mondragon Taldeko Multinazionalak* (MTMak) ditugu aztergai, batik bat atzerriko filialen ikuspegitik. Enpresa multinazionalen alderdi kritikoak kontuan hartuz, MTMak deseraiki eta beraiei ezaugarri nagusiak aztertzen dira: etxe nagusien rol eta egitura, filial-matrize harremanak, erabakigunearen kokapena, balio erantsiaren banaketa, lan baldintzak eta lan-harremanak filialetan, teknologia-transferentzia, erantzukizun soziala, eta abar. Hain zuzen ere, lan honek MTMak ohiko multinazionalak desberdintzen dituzten alderdi bereizgarriak bilatu nahi ditu atzerriko herrialde, ezarpen eta langileen ikuspegitik. Metodologia MTMen eta atzerriko hainbat filialen azterketa enpirikoan oinarritzen da, batik bat, Txinako Kunshan industriagunekoenean.

GAKO-HITZAK: Mondragon Taldeko Multinazionalak · Kooperatibak · Multinazionalak · Atzerriko filialak · Txina

Basque Dragons in the Middle Kingdom: Mondragon multinationals in China

This article analyzes the Mondragon Cooperative Group multinationals (MCGM), particularly from the perspective of their foreign subsidiaries. The MCGM are deconstructed according to the key aspects of the multinational company and their main characteristics are analyzed: the role and structure of the parent company, the subsidiary - parent company relations, the locus of decision taking, the distribution of the value added created by the subsidiaries, the working conditions and the labor relations in the subsidiaries, knowledge transfer, social responsibility, etc. The article looks at differences between a MCGM and conventional multinationals from the perspective of the foreign countries and foreign workers. The methodology is based on an empirical study of the MCGM and foreign subsidiaries, in particular, those located in the Mondragon Kunshan industrial park in China.

KEY WORDS: Mondragon · Cooperatives · Multinationals · Foreign subsidiaries · China

Jasotze-data: 2012-09-28. *Onartze-data:* 2013-01-11.

1. Sarrera

Arrasateko kooperatiba industrialen lehenengo multinazionalizazio olatu nagusia aurreko mendeko 90eko hamarkadan gertatu zen. Garai hartan, Fagor Elektrotika, Copreci, Irizar, eta Fagor Etxetresnak kooperatibek lehenengo atzerriko inbertsio zuzenaren bidez ekoizpen filialak eratu zituzten Maroko, Mexiko eta Tailandian. Gerora, Mondragon Taldeko Multinazionalak (MTMak) munduan zehar, batik bat garapen-bidean dauden herrialdeetan, filial sare zabala hedatuz joan dira. Gaur egun, Mondragon taldeko multinazionalak edo, atzerriko 90 ekoizpen-ezarpenetik gora kontrolatzen dituzte.

Arrasateko kooperatiben ezaugarri nagusietako bat, eta mundu zabalean lortu duen oihartzun zabalaren gakoetako bat, ekoizpen-enpresa ertain eta handiak kooperatiba-ereduari jarraituz sortu eta eraginkortasunez kudeatzeko erakutsitako arrakastan oinarritzen da. Greenwood eta besteek aipatzen zuten Arrasateko kooperatibak, demokrazia industrialaren *continuun* bat egingo balitz, mutur demokratikoenaren aldean egongo lirатеkeela (1990); MacLeoden hitzetan (2006:33) «benetako enpresa sozial batetik munduan egun hurbilen dagoen eredu da». Ikertzaile askorentzat enpresa-eredu kapitalista eta publikoaren aurrean enpresa-eredu eraginkor eta demokratikoaren ereduia izan da (Vanek, 2007).

Baina antzeko zerbaite esan al daiteke MTMei eta beraien atzerriko filialei buruz? Demokrazia industrialaren *continuun* horretan, MTMak mutur demokratikoaren aldean kokatuko lirатеke ala agian beste muturreko enpresekin batera kokatu beharko genituzke? Zer dute sozialetik MTMek eta beren filialek? Zer ekarpen egiten dute beste globalizazio era baterako? Guztiok badakigu Arrasateko kooperatibek multinazional bihurtzeko prozesua sozietate anonimoen izaera duten jabego osoko eta *joint-venture* filialak erosiz eta sortuz burutu dutela, eta atzerriko ezarpenetako langileak ez direla bazkide kooperatiboak, baizik eta soldatapeko langileak. Orduan, *Mondragon gizatasuna lanean* taldeko multinazionalak, enpresaren leloak eta xedeak aditzera eman dezaketen ikuspegiari jarraituz, desberdintzen al dira beste multinazional eta filial tradizioaletatik?

Mondragon taldearen nazioarteko hedapenari buruz egin diren ikerketa batzuek galdera horri heltzen diote, baina batik bat, etxe nagusien izaera kooperatiboari erreparatuz. Adibidez, batetik, Luzarragak azpimarratzen du kooperatiba globalek¹ komunitate-enpresa gisa Euskadiko enplegu kooperatiboa babesteko egindako multikokapen-estrategiaren egokitasuna, pertsonan zentratutako globalizazio baterako berrikuntza kooperatibo gisa aurkeztuz (Luzarraga, 2008; Luzarraga eta Irizar, 2012). MacLeod ikertzaileak kooperatiben nazioarteratzearen eta atzerriko ezarpenen dimentsio sozialak azpimarratzen ditu, matrizearen identitatea eta egonkortasun soziala babestea helburu dutelako (2006).

1. Ez dago adostasunik Mondragon Taldeko Multinazionalak izendatzeko orduan: kooperatiba globalak, kooperatiba transnazionalak, kooperatiba multilokalizatuak, nazioarteko kooperatiba holdingak, kooperatiba nazioarteratuak, kooperatiba-sare multinazionala, enpresa globalak, eta abar, irakurri izan dugu. Kooperatiba globala bezalako izendapenak leungarriak eta ezegokiak iruditzen zaizkigu, matrize kooperatiboaren menpe dauden filialen izaera ez-kooperatiboa ezkututzen baitute, eta gaizki-ulertura eraman lezakete. Bestetik, transnazional eta multinazional hitzak, grosso modo sinonimotzat har daitezkeenak, ekidin egiten dira Mondragon inguruko azterketetan.

Planteamendu horietatik desberdindu, lan honetan, ikuspegi kritikoagoz eta argi-itzalak nabarmenduz, atzerriko filialen eta filial horietako langileen ikuspegia azpimarratzen saiatuko gara. Zentzu horretan, aurrerago egin ditugun galderak honela zehatz ditzakegu: MTM batek atzerriko herrialde batean filial bat ezartzen duenean, adibidez Txinan, zeintzuk dira herrialdearen garapenarentzat dituen elementu bereizgarriak ohiko beste multinazionalen filialek alderatuz? Edo alderdi zehatzago batetik begiratuta: atzerriko langile batentzat, txinatarra kasurako, MTM baten filial batean edo beste multinazional baten filialean lan egitearen artean ba al dago desberdintasunik? Azken ezohiko formulazio batekin adieraziz: atzerriko filialetako langileak MTMen atzerriko filialetara lanera doazenean, fabrikaren aurrean dagoen *Mondragon, Humanity at Work (gizatasuna lanean)* kartela ikustean, fabrika horretan lan egiteagatik duten zorteaz pentsatzen dute edo *Moneydragon, Humanity in the Wok (gizatasuna labean)* multinazional diruzale asegaitez baten irudia datorkie gogora?

Galdera horiei erantzuteko, enpresa multinazionalen alderdi kritikoak identifikatu ditugu, hala nola matrize-filial harremanak, lan-baldintzak eta lan-harremanak filialetan, teknologia-transferentzia, kapital-fluxuak eta transferentzia-prezioak, erabakigunearen kokapena, erantzukizun soziala, eta abar (Cohen *et al.*, 1979; Dunning eta Lundan 2008; Dicken, 2007; Forsgren, 2008). Lan honetan, MTMak deseraiki eta aipatu alderdi kritiko horien arabera aztertuko ditugu.

Lan hau egiteko, alde batetik, gure aurreko ikerketetan oinarritu gara (Errasti *et al.*, 2003; Errasti *et al.*, 2007), eta bestetik, azken hamarkadan bisitatu ditugun MTMen filialen azterketetan. 2012ko udaberrian bisitatu genituen Txinako Kunshan industriagunekoie arreta berezia eskaini diegu. Ikertu ditugun filialetan, 20tik gora, kasu-azterketen eremuan, behaketa parte-hartzailean oinarritutako azterketak burutu ditugu, ondorengo ikerketa-tresnak erabiliz: batetik, behaketa eta elkarrizketa ez-formalak kooperatibetako eta filialetako zuzendari eta langileekin; bestetik, enpresa mailako galdeketak, erdi egituratutako galde-sorta baten bidez, eta azkenik, datu historikoen, barne-dokumentuen eta argitaratutako lanen azterketa².

Lana hemendik aurrera honela banatzen da. Hurrengo atalean, Arrasateko kooperatiba industrialek mundura egin duten jauzia eta estrategia azaltzen da. Hirugarren atalean, MTMen matrizeen antolaketa-eredu berriari buruz hausnartu dugu. Laugarren atalean, Txinako Kunshan industriaguneko MTMen filialen eta haien alderdi kritikoen analisisia egin da kasu konkretu gisa. Bosgarren atalean, ikuspegi orokorrari helduz, berriz ere, Arrasateko kooperatiba-ikuspegiaren zabalakundea eta lan-harremanei buruzko azterketa egiten da. Ondorio garrantzitsuenak seigarren eta azken atalean jaso dira.

2. Eskerrak eman nahi dizkiegu ikerketa hau burutzen lagundu diguten kooperatibetako eta filialetako zuzendari eta langile guztiei.

2. MTMak munduan

2.1. Industria-taldearen bilakaera Arrasateko kooperatiba-esperientzian

Mondragon taldea, Euskadiko enpresa-talde handiena, industria-enpresa multzo bat baino gehiago da. Batetik, banaketa-taldeko Eroskik, adibidez, industria-enpresa guztiek batera baino enplegu gehiago sortzen du. Finantza-taldeak ere bide propioa hartu du Euskadiko Kutxa eta Lagun Aro finantza-erakundeekin. Bestetik, 14 ikerketa-zentrok, Unibertsitateak eta hainbat eskolak puntako Ikerketa eta Heziketa taldea osatzen dute. Nolanahi ere, 83.859 langilek osatzen duten konplexu guztiaren muinean Arrasateko fabrika kooperatiboak aurkitzen dira: Arizmendiarrietak inspiraturik, Euskal Herriko hainbat tokitan herri-ekimenez sortu eta kooperatiba-esperientziaren iturburu izan ziren, ondoren aipatu beste kooperatiba moten sorrera bultzatu zuten, eta egun Arrasateko enpresa-amalgama lotzen dute, taldeari idiosinkrasia propioa emanez.

Arrasateko esperientzia munduan hain berezi eta ospetsu egiten duena ere, hein handi batean, industria-enpresa horien ezaugarriak dira. Mondragon taldeko banaketa- eta finantza-kooperatibak bezalakoak munduko hainbat lekutan aurki daitezke; baina nekez ikusiko ditugu Euskal Herrian bezainbeste, komunitatean txertatutako tamaina horretako kooperatiba, industria demokratiko, arrakastatsu eta sortutako aberastasunaren banaketa hain modu ekitatiboan gauzatzen dutenak. Baina ez dezagun lan honetan bederen gizarte-gatazkarik gabeko langile-paradisuen mitoa gehiago puztu.

Industria-taldea 8 dibisiotan bilduta dauden 152 enpresak osatzen dute eta 37.857 pertsonak egiten dute lan hainbat industria-alorretan, Mondragon taldeko enpleguaren % 45 (Mondragon, 2012). Azken urte hauetan, krisiaren ondorioz, kooperatiba industrialen salmentek eta enpleguak behera egin dute. Jarduera kaltetuenak eraikuntza, kontsumorako ondasun iraunkorrak eta etxeko elektrotresnak izan dira. Alabaina, kooperatiba industrialak, gerrikoa estutuz eta bazkide eta kooperatiben arteko elkartasun handiarekin, krisiari aurre egiten ari zaizkio, ia kooperatibarik itxi gabe eta bazkideen enplegu-galera handirik gabe globaltasunean, nahiz eta behin-behineko langileen kopurua erabat murriztu den. Krisiari eusteko beste gako bat enpresa horien nazioarteratzea izan da.

2.2. Euskal Herritik mundura: MTMen biziraupen- eta hazkunde-estrategia

Hain zuzen ere, azken hamarkadetan ekonomiaren globalizazioaren testuinguruan, kooperatiben esportazioek gora egiteaz gain, egun % 60 inguruan dabil-tza, Mondragon taldeko industria-kooperatiba garrantzitsuenek multinazional bihurtzeko hartu duten bidea azpimarratu behar da. 2011. urtean 28 kooperatibek 93 filial zituzten 19 estatutan banatuta, orotara 15.178 soldatapeko langilerekin, Mondragon taldeko enpleguaren % 18,1 eta industria-taldeko enpleguaren ia % 40. Lantegi horietan 2011n industria-produkzio osoaren % 23 ekoitzi da, Mondragonek nazioartean egindako salmenten ia erdia.

MTMak kooperatiba industrialen artean handienak dira, bai salmentetan bai pertsonetan. Atzerriko filial kopuru handiena duten MTMak honakoak lirateke: Fagor Etxetresnak (6 herrialdetan filialak), Copreci (6), Fagor Industrial (6), Fagor

Ederlan (5), Batz (5), Cikautxo (5), Eika (3), Mondragon Assembly (4), Maier (2) eta Matz-Erreka (2), Orbea (2), Orkli (2)³. Beste hainbat kooperatiba egongo lirateke filial bakar batekin: Fagor Elektronika, LKS, Tajo, Coinalde, Oiarso, Fagor Arrasate, Lana, MSI taldea,

Garapen-bidean dauden herrialdeetan, Asian eta Latinoamerikan, eta Ekialdeko Europan trantsizio-bidean dauden ekonomietan biltzen da filial kopuru eta atzerriko langile kopuru handiena; herrialde garatuetan daudenak, berriz, gehienak europarrak dira. Filial gehien dituzten herrialdeen banaketa ondorengoa da: Txina (13), Txekiar Errepublika (8), Mexiko (7), Polonia eta Brasil (6), Frantzia eta Alemania (5) Italia, Estatu Batuak eta Portugal (4), India eta Ingalaterra (3), Errumania eta Eslovakia (2), eta beste hainbat herrialde filial bakar batekin.

1965ean 10.000 multinazional eta 90.000 filial bazeuden munduan, 2005ean 77.176 etxe nagusi eta 773.019 filial zenbatu zitezkeen (WIR, 2007). MTMek azken hamarkadetan garapen ertaineko beste herrialde batzuetatik, hala nola Espainia, Irlanda, Brasil, Errusia, Txina, India eta Mexikotik etorritako multinazional berriekin bat egin dute. Multinazional berri horien ezaugarria izan da, betiko multinazionalen garapen gradualarekin alderatuz, beraien jauzia azeleratua izan dela (Guillen eta Canal, 2011).

MTMak berriak izateaz gain, txikiak ere badira, multinazional erraldioen tamainatik urruti. Beraien arrakasta nagusia da, hain txiki izanik, beste multinazionalekin bateratu edo irentsiak izan gabe bizirauteko aukera izan dutela. Europako hainbat enpresak jasan duten kontzentrazio-prozesuetatik independente izaten jarraitu ahal izan dute, gure inguruko enpresa asko atzerriko multinazionalen esku geratu diren bitartean.

MTMen ezaugarria da, baita ere, atzerriko hedapena ez dela barne-enpleguaren kaltetan burutu, kasu gehienetan. Aurreko hamarkadan, multinazional bihurtu ziren kooperatibek multinazional bihurtu ez zirenek baino enplegu gehiago sortu zuten, atzerrian ez ezik, begi-bistakoa denez, baita Euskadin ere (Luzarraga, 2008). Kooperatibak mantentzeaz gain, lanpostu berriak sortu zituzten etxe nagusian, ekonomiaren hazkundeaz lagundurik. Hala ere, enplegu-galerak eta deslokalizazioak ere gertatu ziren. Etxe nagusi edo kooperatibetan zuten errentagarritasun faltagatik hainbat produktu eta ekoizpen-jarduera galdu egin ziren, beste batzuk atzerriko herrialdeetara lekualdatu ziren bitartean. Prozesu horiek azken urteetan areagotu egin dira. Fagor Etxetresnaren kasua da zailena, ataka larrian dagoelako haren etorkizuna: Arrasateko eta Frantziako fabriken gainbeherarekin bat, azken hamar urteetan Arrasaten 2.000 eta Frantzian 1.750 lanpostu inguru galdu dira, Poloniako Wrozamet plantaren hazkundea etorri da 800 lanpostu gehiagorekin, baita Txinako filialena ere.

Bestetik, MTMek multikokapen-estrategiari jarraitu diote, bezeroen atzetik edo merkatu berrien bila hazkunde handiko herrialdeetan ekoizti eta saltzeko, horrela, planta osoen deslokalizazioa ekidin eta enpresa matrizeen enplegua defendatzeko (Luzarraga, 2008).

3. Ulma eta Orona taldeen kasuak aparte utziko ditugu, estatuko eta atzerriko hainbat filial txikiz osaturiko enpresa-taldeak baitira.

Atzerriko hedapenak MTMen sendotzea ekarri du: eskala-ekonomietan irabazi dute, orobat, lehia-kokapen hobea lortuz merkatuetan: batetik, hedapen ekonomikoan dauden lurraldeetan bezero berriak lortzeaz gain, bezero globalak hobeto zerbitzatzeko ahalmena eskuratu dute; bestetik, zuzendaritza talde zabalago, trebatuago eta espezializatuagoak lortu dituzte; eta hirugarrenik, *last but not least*, produktuen berrikuntza sustatzeko ahalmen handiagoa eskuratu dute. Hiru baldintza funtsezko, merkatu-lehia baldintza gero eta maila global, sofistikatu eta garatuagoetan ematen ari den neurrian. Finean, hala ere, enpresak mozkinak ziurtatu edo areagotzeko bihurtzen dira multinazional, mozkinak merkatuan irauteko mugarrria izanik (Dickens, 2008).

3. MTMen antolaketa-eraldaketa edo meiosisia

Arrasateko kooperatiba industrialen multinazionalizazioak beraien ohiko enpresa ereduaren eraldaketa ekarri du. Paradigma berrian kokatu dira kooperatibak: batetik, enpresa nazionalak izatetik enpresa multinazionalak izatera pasatu dira *international business* eremuan lehiatzeko; eta bestetik, matrizeen izaera kooperatiboari filialen izaera kapitalista gehitu zaio, sistema dual hibrido batean kokatuz. Izaera juridikoaren eta jarduera eremuaren eraldaketak kontuan hartuz *multinazional koopitalistak* izenda ditzakegu.

Izaera-aldaketaz gain, kooperatiben multinazionalizazioak enpresa-antolaketa bera ere eraldatu du. Lehenik eta behin, multinazionalizazioak tamaina handitzea dakar. Mondragon taldeko zenbait enpresaren tamaina bikoiztu eta hirukoiztu egin da nazioarteratzearekin. Bigarrenik, konplexutasuna areagotu egiten da eta maila eta ordena berriak azaltzen dira enpresan: hasieran enpresa eta antolaketa bakarra zena, multinazional bihurtzearekin batera etxe nagusia eta filialak desberdintzen hasten dira, meiosi antzeko prozesu bati jarraituz (meiosisian, mitosiarekin alderatuta, biderkatzen diren zelulak desberdinak dira). Halaber, multinazionalizazioa aurrera doan heinean etxe nagusia bitan banatzen da, eta ondorioz gutxienez hiru unitate bereiz daitezke: etxe nagusia (*headquarter*), etxe nagusiko ekoizpen-planta(k), eta filialak. Eraldaketaren adierazgarri dira tamaina, organigrama berriak eta enpresen izendapen berriak: Fagor Ederlan taldea (3.500 langile), Maier taldea (1.634), Fagor Etxestresnak taldea (6.641), Fagor Industrial (1.634), Copreci Group (1.500), Irizar taldea (3.380), Orona taldea (4.060), Ulma taldea (4.184), Cikautxo (2.430), Batz (1.300), Eika (1.500) etab...⁴ Enpresa horietan nazioarteko lan-banaketa bat ematen da unitate desberdinen artean. Azter ditzagun, laburki bada ere, unitate bakoitzaren ezaugarri bereizgarrienak, MTMen politikak eta estrategiak hobeto ulertzeko:

i) Etxe nagusia. MTM baten filialak ugarituz doazen neurrian, etxe nagusiko zentro korporatiboa eta etxe nagusiko ekoizpen-planta desberdinu egiten dira. Etxe nagusiko zerbitzu korporatiboak (ez nahastu MCC korporazioarekin) multinazional-sistema gidatzen du: etxe nagusiko planta(k) eta filialak. Nazioarteratzeak lanpostu berriak sortzea ekarri du, talde osoari zerbitzuak ematen dizkioten zuzendari eta langile kualifikatuen multzoa handituz: multinazionalaren estrategiak finkatu, nazioarteko finantza, nazioarteko merkataritza, nazioarteko bezero eta

4. MTM horien organigramak, filialak eta bestelako datuak enpresen web orrialdeetan ikus daitezke.

hornitzaileen sareak kudeatu, nazioarteko giza baliabide, nazioarteko logistika, ekoizpena, ingeniari, kalitatea, kontrola eta abar. Nazioarteko balio-katea kudeatu, hain zuzen ere. Halaber, ezagutza eta berrikuntza sortu eta banatu behar dituzte, integratuta dauden edo aparte dituzten ikerketa- eta garapen-zentroen bidez. Mondragon taldean sortu diren ikerketa- eta garapen-zentro gehienak MTMren bati lotuak daude.

Zuzendaritza-maila gehiago daude enpresan eta lehen baino botere gehiago-ekin. Talde horiek kooperatibako organoak kontrolatzen dituzte, orobat. Agertoki oso konplexuak ulertu eta kudeatu behar dituzte, eta lehia, produktu eta ekoizpen-lerkuei buruz erabaki. Teknoegitura horretan integratua ez dagoenak nekez uler ditzake arazoak eta proposamen alternatiboak egin. Langile kualifikatuena hor daude: zuzendari, ekonomista, ingeniari, ikertzaile, abokatu eta hainbat eratako profesionalak eta administratzaileak osatze dute. Soldata handienak jaso eta lan-baldintza onenak dituzte. Ia gehienak bazkideak dira, Euskal Herrikoak, eta atzerriko filialetatik etorrikoak salbuespenak dira.

Kostu handiko egitura da, kostu finkoa, produkzio-mailaren arabera aldatzen ez dena. Gainera multinazional kapitalistetan egiten diren ohiko berregituraketak, non plantila osoak (zuzendari eta eskulana barne) salmenta-mailara oso azkar egokitzen diren, MTMetako zerbitzu korporatiboetan ez dira gertatzen. Beren jardueretan oso trebeak ez diren zuzendariak, edota beren zuzendaritza-ekintzetan asmatu ez dutenek ere, ez dute beren lanpostua kolokan ikusiko, «aulki-aldaketa bat gertatuko soilik». Bestalde, egitura honetako profesional bikainenei ez zaie inguruko enpresa multinazionalaletara jauzi egiteko eskaintza erakargaririk faltako.

Laburtuz, etxe nagusiko zerbitzu korporatiboak sistemaren burua izango lirateke eta filialak eskuak, Hymeren metaforari jarraituz (Cohen *et al.*, 1979). Etxe nagusiko zentro korporatiboak gidatzen du sistema guztia eta bertan sortzen da ezagutza. Etxe nagusiko ekoizpen-plantari eta filialei saltzen dizkieten zuzendaritza-zerbitzu eta teknologiaren ordainketekin finantzatzen da.

ii) Etxe nagusiko ekoizpen-planta. Enpresaren jatorria antolaketa honetan dago, baina kooperatibaren multinazionalizazioarekin antolaketa-unitate honek bere burua galdu du eta taldearen beste ekoizpen zentro bat bihurtu da, teoriarik beste filialetako ekoizpen-zentroak bezalakoa. Hain zuzen ere, beste filialetan lehian aritu behar da. Kontua da MTMetako etxe nagusietako plantetako langileak bazkideak direla gehienak, enpresaren jabeak hain zuzen ere, eta gobernu-organak aukeratzeko eskumena dutela asanblada orokorretan.

Ekoizpen-planta hauen hazkunde-aukerak mugatuak dira, atzerriko filialen hazkunde-ahalmenarekin alderatuz, eta ekoizpen-kostuak, berriz, askoz ere handiagoak (lanorduko tasak, adibidez, filialak kokatuta dauden garapen-herrialdeetan baino lau eta bost aldiz handiagoak dira, *high cost country* eta *lost cost country* direlakoan arteko desberdintasun handiena bihurtuz). Epe laburrean lanpostu batzuk sortu baziren ere, etorkizunari begira langile kopurua murriztuz joango da. Ohiko multinazionalen planta mota honetako asko deslokalizatu dituzten arren, hori ez da MTMetan hain erraz gertatzen. Ahal den neurrian, filialen artean nagusitasun bat ematen zaie: produktu berritzaileenetan eta balio erantsi

handienekoetan espezializatu dira; halaber, atzerriko filialei salduko dizkieten osagai garrantzi-tsuenak ekoizten dituzte⁵.

Langile bazkideek MTMetako langileen artean baldintza hoberenak dituzte: ordutegia eta soldata, lan-egonkortasuna, heziketarako aukera, erabaki-organoen aukeraketan parte-hartzea, multinazionalaren irabazien parte bat eskuratzeko aukera eta abar... Baina etxe nagusiko ekoizpen-plantetako beharginek merkatu globaletako lehiaren eta eskari-aldakortasunaren presioa beren gain jasaten dute bete-betean; adibidez, eskaria murriztean soldatapeko langileei ez zaizkie kontratuak berritzen, eta bazkideak egutegi oso malguen arabera funtzionatzen hasten dira, asteko lanordu asko murriztuz edo asko luzatuz eta beraien kostua estaliko duten gero eta ekoizkortasun-eskakizun eta presio handiagoekin zuzendaritzaren aldetik.

iii) Atzerriko filialak. Filialak izaera juridiko propioa duten enpresak dira, sozietate anonimoaren izaera juridikoarekin, nahiz eta jabegoa etxe nagusiaren esku egon. Alegia, Arizmendiarrietaren terminologian, filialak eskubide osoak dituzten lan-komunitateak lirateke. Orobat, MTMen atzerriko ezarpenenetan beste multinazionalen hedapen- eta ezarpen-ereduari jarraitu zaio. MTMetan indarrean den nazioarteko lan-banaketari jarraituz, batik bat produktuen ekoizpenean espezializatuak daude, etxe nagusiko zerbitzu korporatiboak arduratzen baitira ekoizpenetik kanpoko beste ardurez. MTM sisteman hazkunde-ahalmen handiena dutenak dira, oro har, gehienak garapen-herrialdeetan kokaturik baitaude. Ondoren filialak zehatzago aztertzeko Txinako kasuari helduko diogu.

4. Euskal dragoiak Erdiko Erresuman: Txinako Kunshan industriagunea

Mondragon taldeko multinazionalak dragoi txikien talde bat bezain azkar oldartu dira Txinan edo *Zh ngguó-n* («Erdiko Erresuma» literalki itzulita). Mondragon taldeko 19 filial eta 2.000 langile inguru daude Txinan. 2012an 246 milioiko salmentak izatea espero du taldeak oro har. 2015erako taldeko salmentak % 12tik % 25era igo nahi dituzte; erosketak, berriz, % 10etik % 25era. Filial gehienak Kunshan industriagunean eratu dituzte⁶. Den Xiaoping-ek (1904-1997), Txinako Herri Errepublikako buruzagi komunistak, 1960an Txinako sistema ekonomikoari buruz esandako hitzek, MTMei aplikatu dakizkiekeenak, eman diezaiote sarrera gure analisiari: «Ez du inporta katu zuria edo katu beltza den, pentsatzen dut saguak harrapatzen dituen katua ona dela».

4.1. Kunshan industriagunearen ikuspegi orokorra

Mondragon taldeko Kunshan industriagunea, 1.800.000 biztanleko Kunshan hiriaren ertz batean dago, 23.000.000 biztanleko Shanghai hiri erraldoiarekin mugan. Kunshaneko biztanlerik gehienak mendebaldeko probintzia pobregoetatik etorritako emigranteak dira hazkunde ekonomiko azkarrak erakarrita. Atzerriko multinazional asko kokatu dira inguruan, batik bat, *Kunshan Economic & Technical*

5. Gogoratu multinazional barruko trukeek nazioarteko merkataritzaren zati garrantzitsu bat osatzen duela. Trukeak burutzen diren prezioei transferentzia-prezioak deritze (Dickens, 2008).

6. Ohartarazi nahi dugu ondoren erakusten dugun azterketa, hein handi batean, garapen-bidean dauden herrialdeetako filialen ezaugarri eta baldintzen erakusgarri ere badela. Bestetik, 2012ko argazkia egin dugu, jakinik Txina, garapen-bidean dauden beste herrialde asko bezala, zitu bizian aldatzen ari dela.

Development Zone delakoan. Mondragon taldeko industriagunea eremu horretako *Kunshan Export Processing Zone*-n kokatuta dago, beste multinazional taiwandar, txinatar, alemaniar eta japoniarren ondoan.

500.000 metro karratuko azalera duen Mondragon taldeko industriagunera iristean, *Mondragon Humanity at Work* kartela ikus daiteke, ikurrina eta bandera espainolaren eta txinatarraren azpian. Kunshanen kokatuta dauden MTMen filialak honakoak dira: Orbea Kunshan Co. Ltd. (35 langile), Oiarso Medical Kunshan Co. Ltd. (35), Orkli Kunshan Co. Ltd. (200), Wingroup Kunshan Co. Ltd. (itxita), Batz Kunshan Co. Ltd. (49), Orona representation office (4), Fagor Catering Kunshan Co. Ltd. (55), Fagor Metal Forming Machine Tool Co. Ltd. (48), Cikautxo (65) and Fagor Ederlan (40). Industriaguneko 200.000 metro karratu Eusko Jaurlaritzak kudeatzen ditu eta bertan beste enpresa euskaldun batzuk kokatu dira: Agui Mechanical Appliances Co. Ltd (9), Gestamp eta Ormazabal Taldea. Gunean ere multinazional espainiarrak aurkitzen dira: Caamañoasia (200) eta Kedi Refrigeration Equipment Co. Ltd. (13)⁷ (Mondragon, 2012).

Industriagunearen kudeaketa *Anaitasuna* enpresak darama fabriken artean dagoen baserri handi baten ganbarako bulegoetatik. Kunshan industriaguneari *cluster* bat osatuko luke, eta haren abantaila ekonomikoak, sinergia eta eskala-ekonomietatik etorriko liriateke: instalazioen eta zenbait enpresa-jardueraren kudeaketa komunak dakarren kostuen murrizketa, bezero eta hornitzaileekin negoziatzeko ahalmen handiagoa lortzea, *lobby* lanak erraztea... Dударik ez, MTMentzat askoz ere errazagoa da ezarpen berri bat industriaguneari egitea kanpoan baino. Bestetik, elkarrekin egoteak, abantaila ekonomikoez gain, politika sozioekonomiko propioak garatzeko aukera gehiago ematen die MTMei, adibidez, giza baliabideen kudeaketan (Urzelai, 2011).

4.2. MTMen filialen ezaugarriak

Filial bakoitza mundu bat da eta ez da erraza erretratu robot bat egitea. Batzuk txikiak dira eta beste batzuk ertainak, 15 langile dituzten filialetatik 250 dituztenetara aurki daitezke industriaguneari. Ezaugarri komunak bilatzen hasita, lehenbizi enpresa berriak direla esan behar dugu, *greenfield investments*, instalazio modernoak dituztenak.

Industriagunea 2007an sortu zen Wingroup, Oiarso, Orkli eta Orbea kooperatiben ekimenez. Hasieran, esportaziora begira, makineriaren aldetik inbertsio txikia eta batik bat esku-lanean oinarritutako oinarritzko muntaketa-prozesuak zituzten enpresak ziren. Baina gero eta enpresa konplexuagoak kokatzen ari dira industriaguneari. Azkenak inbertsio handiak eta makina eta langile espezializatuekin produktu sofistikatuak egiten dituzten enpresak dira, Fagor Arrasate, Batz eta Fagor Ederlan. Azken horretan 30 milioitik gorako inbertsioa egin da 2012an⁸.

7. MTMen beste filial batzuk Txinan dira: Copreci China (85) Dikar-Ningbo Wingroup (100), Fagor Automation (40) Fagor Cookware in Shanghai (270) eta Nantong Huarong (100).

8. Erabat mekanizatutako portamangetak fabrikatuko dira. Lantegiaren jardueraren zabalkunde-planak mekanizazio-jardueren geroko garapena ere hartzen du beste produktu batzuetarako, hala nola burdinazko portamangetak eta balazta-diskoak. Lantegi berriak, martxan eta errendimendu betean jarritakoan, 100 langile inguru izango ditu. Fagor Ederlan Group-ek 2010ean 684 milioi euroko salmentak eta 3.500 langile izan zituen munduan zehar zituen 16 produkzio-ezarpenetan.

Enpresa gehienak eta handienak, inbertsio eta langileei dagokienez, etxetresna eta automozio-osagaiak ekoizten dituztenak dira. Lantegi berri horiekin hornitzaile globalen posizioa sendotuko dute. Adibidez, Batz enpresak auto-ekoizleentzat azeleragailu, branka eta enbrage ekipoak egiten ditu, eta Txinan Kunshanekoaz aparte beste bi planta eraikiko ditu, bere bezeroak *just in time* sistemaren bidez ahalik eta hurbilenetik eta azkarren egunean bi aldiz zerbitzatu ahal izateko.

Deslokalizazio- eta multikokapen-estrategiari erantzuten dioten enpresak aurkitzen dira Kunshan industriagunean. Wingroup, Orbea eta Oiarsorena kostuek baldintzatutako deslokalizazioaren kasu nahiko garbiak dira (Txinako Fagor Etxetres-nak planta bezala). Batz, Fagor Arrasate, Fagor Ederlan eta Cikautxok, berriz, bezeroen atzetik burututako multikokapen-estrategia bati jarraituko liokete Euskal Herritik zuzenean zerbitzatu ezingo lirakekeen merkatu eta bezeroak baitituzte Txinan. Multikokapenak, aitzitik, ez du adierazi nahi filialak matrizeko plantaren antzekoak direnik, alegia, *isomorfismo* bat dagoenik. Jarrai dezagun bada filialen beste alderdi batzuk aztertzen.

4.3. Teknologia eta ezagutzaren transferentzia MTMetatik filialetara

Atzerriko inbertsio zuzenaren abantaila nagusia herrialde hartzailearentzat, jasotzen duen kapital eta sortzen duen enpleguaz gain, multinazionalaren etxe nagusitik jasotzen duen teknologia da, herrialde horren garapenerako oso garrantzitsua bilakatuko dena. MTMen teknologia-transferentzia nagusia filialei «ekoizpen ezagutza» bat da, hainbat urtetan garatutako teknologia, antolaketa tekniko eta kudeaketa-gaitasunek osatua. MTMen filialek etxe nagusien produktuak ekoizten dituzte etxe nagusiko teknologia eta zuzendaritza-trebetasunak erabiliz. Kooperatibetako zuzendari eta tekniko atzerriratu talde batek filialen zuzendaritza-ardura nagusiak hartzen dituzte, bertako zenbait zuzendarirekin batera. Hauek, kooperatiben kontrol eta laguntza teknikoarekin, etxe nagusiko ekoizpen-zentroen irudira, ekoizpenean espezializaturik dauden filialak martxan jarri eta errentagarri bihurtzen saiatzen dira.

MTMetako filialak teknologia eta ezagutzaren jasotzaileak dira. MTMen filialen rola teknologia eta produktu-garapenean eta berrikuntzan oso murrizta da. Filialetan dauden laborategiak gehienez osagarriak dira, etxe nagusiaren teknologia tokian tokiko merkatu-baldintzetara egokitzeko. Ikusi dugun bezala, ikerketa- eta garapen-zentroak MTMen etxe nagusian daude.

MTMek filialetara transferi dezaketen ekoizpen-teknologia eta ezagutza honela sailka daiteke: i) ekoizpen-ezagutza bat, *know how*, giza kapitalean, langileen ezagutza eta trebetasunean, eta teknologian oinarritua, ii) ekoizpenaren kudeaketa-eredu bat ondorengo elementuz osatua: plan estrategikoak, kudeaketa-planak, bilera operatiboak, kudeaketa-planaren jarraipen-bilerak, aginte-panelak, adierazleak, hobekuntza-taldeak; iii) kalitate, segurtasun eta ingurumen estandar eta ziurtagirien arabera ekoizteko ahalmena (EFQM, ISO9000, ISO/TS 16949, ISO14001, OHSAS 1800); iv) kontularitza, finantza, merkataritza, giza baliabideak kudeatzeko sistemak; v) zuzendaritza-estilo bat: ez hain hierarkikoa, parte-hartzean eta talde-lanean oinarritutakoa, komunikazioa eta gardentasuna harremanetan,

helburuak lortzera bideratua; eta vi) lan-etika bat diziplinan, lanarekiko motibazioan eta konpromisoan, absentismo murritzean, ondo egindako lanaren kulturaren berdintasunean, zintzotasunean eta erantzukizunean oinarritua. Guztiek Mondragon taldearen ezagutzak eta kudeaketa-sistema osatzen dituzte.

Transferentzia-maila filialetik filialera aldatu egiten da. Adibidez, oso gutxi dira ekoizpen-ziurtagiriak dituzten filialak Txinan. Muntaketa-planta batzuetan ekoizpen-transferentzia esanguratsurik aurkitzea zaila da. Bestetik, ezagupen kooperatiboaren transferentzia ez da egiten, inork ez die azaltzen zer den kooperatiba bat. Etxe nagusira trebatzera joaten diren atzerriko langileek, berriz, izaten dute aukera kultura kooperatiboa bizitzeko, baina gutxiengo bat dira.

Teknologia eta ezagutza honen transferentzia ez da musu-truk egiten; alderantziz, prezio bat du filialarentzat, nahiko altua, etxe nagusiak unilateralki finkatzen duena. Kostu zuzenak eta zeharkako kostuak bereizten dira. Kostu zuzenak filialetatik etxe nagusira doazen kapital-fluxuak bihurtzen dira, *canon* eta *royalty* moduan, eta etxe nagusietako ikerketa- eta garapen-azpiegiturak eta gastuak finantzatzen dituzte, besteak beste. Zeharkako kostuetan azpimarragarrienak filialen mendekotasun teknologiko eta ekonomikoak dira.

4.4. Lan-baldintzak Kunshan industriagunean

Txinan *Labour contract law* (langileen kontratazio-legea) da langileen lan-erregimenaren oinarria eta gobernuaren *Labour Boureau* (enplegu-bulegoa) arduratzen da betetzen dela kontrolatzeaz. Soldata minimoa, lan-orduak, aparteko orduak, oporrak eta gainerako lan-baldintzak enpresak finkatzen ditu gobernuak araututako minimoetatik abiatuta (Xiaowen, 2007).

Langileen ardura duten giza baliabideetako zuzendariek adierazitakoaren arabera, txinatar jatorrikoak denak, lan-merkatu oso dinamikoa da Kunshan ingurukoa. Nahi beste lan eta nahi beste langile dago. Alde batetik etengabe kokatzen ari diren atzerriko enpresak; eta bestetik, Anhui, HeNan, Jiangxi edo Idubei ekialdeko nekazari-probintzia gainpopulatu eta pobreetatik datozen lan-esku gazteen uholdea. Haiek osatzen dute langile ez-kualifikatuen multzo handiena. Gobernuaren lan-agentzian eta kalean jartzen diren iragarkien bidez bilatzen dira. Langile kualifikatuak, aldiz, gertuago dauden hiri eta herrietatik datoz, batik bat, eta gobernuak duen enplegu-agentziaren bidez kontratatzen dira.

Muntaketan aritzen diren langile ez-kualifikatu gehienak emakumeak dira, makinekin lan egiten dutenak, berriz, gizonezkoak. Bulegoetan emakumeak aurkitzen dira proportzio handiago batean. Zuzendaritzan, berriz, gizon eta emakumeak, nahiz eta ardura desberdinduekin, gizonak ingeniaritza, fabrikazio eta salmenta ardurekin, eta emakumeak giza-baliabide, finantza eta erosketetan. Oro har, enpresan denbora oso gutxi daramaten gazteak dira.

Lanordu normalak 40 ordu diren arren, 8 orduko 5 lanegunetan banatuak, aparteko lanorduak egiteak ikaragarritzko garrantzia du langileentzat, soldatak nabarmen handitzea lortzen dutelako (asteguneko aparteko ordua 1,5 ordaintzen da eta asteburukoa bikoitza). Horrela langileek normalean larunbatetan ere lan egiten dute, zenbait kasutan igandeetan ere. Egunean 11 ordu lan egiten dute,

batez beste: goizeko 7etan hasi eta arratsaldeko 19:00ak arte, eguneko txandan, eta gauekoan alderantziz; orduete bazkaldu eta afaltzeko, ordaindu gabea. Zuzendaritza-taldeko txinatarrak, berriz, goizeko 8etan hasi eta arratsaldeko 18:00ak arte egoten dira, ordu estrak kobratu gabe.

Jai egun ofizialez gain, 2012. urtean 11 egun, lehenengo urtean ez dute oporrik; enpresan 2 urte daramatzatenek 5 urte egiten dituzten arte, 5 eguneko opor ordainduak har ditzakete, eta hurrengo bosturtekoan beste 5 egun. Alta, aurrerago aipatu dugun bezala jaiegunetan ere lan egiten dute langile askok, diru-sarrerak handitzeko asmoz.

Soldatak, langile ez-kualifikatuen kasuan, Txinako lan-bulegoak finkatutako oinarrizko soldata (2012an 1.370 yuan, aurreko urtean baino % 20 gehiago gobernuaren aginduz), lanordu estren sariarekin eta osagarriekin 2.200 edo 3.000 yuanetara iritsi daitezke. Langile kualifikatuek langile ez-kualifikatuen bikoitza, hirukoitza edo lauhoitza irabaz dezakete, beren erantzukizun eta enpresaren tamainaren arabera. Filialetako arduradun gehienek beren enpresan inguruko eta industriaguneko batez bestekoaren gainetik ordaintzen zutela adierazi ziguten, matrizeen politikei jarraituz. Arraioa, bai estatistika lausoak!

Kunshaneko enpresek arazo handia dute langileen egonkortasunarekin, batik batik langile ez-kualifikatuena. Enpresa batzuek lan-eskuaren % 20ko errotazioa izan dezakete hilero, eta urtea bukatzean ia plantila osoa ordezkatu behar dute. Soldatak hilaren 10ean ordaintzen dira, langileen errotazioa murrizteko helburuarekin. Badago 13. soldata bat, emaitzak onak izan badira, langileak enpresara itzultzerantz behartzeko urteberriko oporren bueltan ordaintzen dena.

Langileen errotazioak ez dira berdin gertatzen filial guztietan. Langileek zenbat eta garrantzi gutxiago izan enpresan, enpresentzat oso ordezkagarriak diren neurrian, orduan eta baldintza txarragoak eskaintzen zaizkie. Alegia, langile ez-kualifikatu eta trebatu gabeen artean, zeinei enpresak heziketarik ematen ez dien, soilik beraien lana burutzeko jarraibideak (*training within industry*), gertatzen dira errotazio handienak. Zalantza handirik gabe utziko dute enpresa, inguruko beste enpresa batean aurki dezaketen soldata handiago baten truke, edo lan-baldintza hobetuen truke, adibidez giro leunagoa (muturreko eguraldiari aurre egiteko haize egokitua udan eta kalafakzioa neguan), jangela hobea... Beste batzuk, denboraldi baterako, beren herrira itzuliko dira pilotutako diru apurrarekin, aitona-amonekin utzi dituzten umeen guraso eta, bereziki, ama gazteak kasuko. Zuzendari baten hitzetan: «Langileen atxikimendua enpresarekiko hutsa da»⁹.

Bestetik, langile kualifikatu eta zuzendarien artean errotazioak gertatzen diren arren, ezin dira langile ez-kualifikatuenekin konparatu. Langile hauek hezi eta trebatzen inbertsio handia egin da eta ez dira hain erraz ordezkatu. Horregatik, enpresak lan-baldintza hobea eskaintzen dizkie, batik batik soldata osagarri handiagoak, horrela errotazioak murriztea lortuz.

9. Urtean behin, amerikarren ohiturei jarraituz, Txinako enpresa gehienetan bezala, industriaguneko festa antolatzen da langileen enpresarekiko atxikimendua eta langile eta zuzendariak elkarren arteko loturak sendotzeko.

Hain zuzen ere, motibazioaren eremuan, herrialdearen garapen-maila kontuan izanik, langileek asko baloratzen dute, Maslowren sailkapen ezagunaren arabera, behar materialen asetasuna. Horrela, soldata da gauza guztien gainetik langileen-tzat pizgarririk handiena¹⁰. Herrialdea aldatzen ari den abiadura kontuan hartuz, behar sozialek garrantzi handiagoa hartzeko aukera ikusten dute zuzendari kooperatibistek.

Langileak kaleratzea, bestetik, oso erraza da eta ohikoa, justifikatua ez den kasuan ere bi hilabeteko soldata ordaintzea nahikoa izaten baita. *Labour Boureaux* ez du eragozpenik jartzen. Plantilaren kopurua murriztu nahi bada, erraz egin daiteke langileei aparteko orduak eskaintzeari utziz: langileek luze gabe uzten dute enpresa beste batean lana bilatzeko. Horrela, langileak indibidualki eta kolektiboki kontrolatzeko bide bihurtzen da aparteko orduen esleipena.

Euskal Herriko zuzendarien iritziz langile diziplinatuak dira, behin lana irakatsi-takoan ondo moldatzen direnak, nahiz eta sorkuntzan ez diren nabarmentzen, ez eta parte-hartze eta talde-lanean ere. «Gainean egon behar da. Roboten antzekoak dira» aipatzen zuen zuzendari batek. Beste zuzendari batek, berriz, adierazi zigun denbora kontua dela soilik, nekazaritza-mundutik etorri eta oraindik ez direla industria-eremuan lan egitera ohitu, guk denbora gehiago daramagula lan-munduan. Arrasateko matrizeetan egon diren langileak gutxi dira, batik bat produkzioko lan konplexuak burutzeko trebatu diren langile kualifikatu eta ekoizpeneko zenbait zuzendari.

Lanaren antolaketari dagokionez, esku-lanean oinarritutako lan monotono errutinazkoetatik, mekanizazio- eta automatizazio-maila handiagoa duten ekoizpen moduetara aldatzeko bilakaera nabari da. Lan-baldintzak eta lan-presioa, leunak izan gabe, ez dirudite beste hainbat enpresa txinatar eta atzerriko multinazionalen filialetan aurki daitezkeenak bezain gogorak eta handiak direnik. Zuzendarien aldetik, beraien iritziz, badago lan-arriskuekiko eta osasunarekiko kezka eta ardurua. Soilik industriagunearen eraikuntza-garaian gertatu zen langile baten heriotza ekarri zuen istripu larria. Bestetik, zuzendarien aburuz, euskaldunak zein txinatarrak, Kunshan industriaguneko bereizgarria dira tratuan gertutasuna eta elkarrizke-tarako jarrera¹¹.

Txinan hainbat enpresatan, batik bat handietan, sindikatu ofiziala hedatzen ari den arren, Kunshan industriagunearan ez dago sindikatuaren ordezkariarik. Langileekin izandako elkarrizketetan oso arrotza egiten zaie sindikatuaren gaia, kooperatiba kontzeptua bezala. Langileen ordezkari organorik ez dago enpresetan, nahiz eta zenbait enpresatan ekoizpenari buruzko bilerak egiten diren. Teorian, arazoak arduradun eta giza baliabideen zuzendariaren bidez konpontzen

10. Den Xiaoping-en esaldia «aberastea zoragarria da» Txinako egungo enpresa eta negozioen kulturaren adierazgarri da (*to get rich is glorious*).

11. Kunshan industriagunearan ondoan, guztira 1,2 milioi langile dituen Foxconn multinazional taiwandarraren planta bat dago. Milaka lagun dauden planta hori inguruko lan-merkatuaren eta lan-baldintzen erreferentea da. Foxconnen beste industriagune batzuetan 350.000 langile ari daitezke. Foxconn *original design manufacturer* bat da, alegia enkarguz ekoizten ditu, besteak beste, iPhone, iPad, Kindle, PlayStation 3 eta Xbox 360 bezalako produktuak. Txinako Foxconnen plantetan lan-baldintza latzak daudela eta lan-istripu ugari gertatzen direla, heriotzak barne, salatu dute hainbat erakundek.

dira, eta hortik aurrera *Labour Boureaura* jo dezake langileak. Zuzendari baten hitzetan: «Ez dira lan- baldintzengatik kexatzen, besterik gabe joan egiten dira».

4.6. MTMetako atzerriratuak

2012ko udaberriko egun normal batean, bazkalorduan, Arrasateko Kunshan industriaguneko baserrian 50etik gora MTMetako atzerriratu aurki zitezkeen. Gehienek Kunshan industriagunean modu egonkorrean lan egiten zuten: filialetako zuzendariak, ekoizpen-arduradunak —ingeniaritza, kalitatea, langile trebatuak—, erosketa-arduradunak, finantza-arduradunak, bekadunak. Baziren, baita ere, egun gutxirako joandakoak; adibidez, Fagor Ederlaneko hamar pertsonaren lantaldea ekoizpen-lerro bat martxan jarri eta bertako langileak trebatzera joandakoak, Fagor Arrasateko muntatzaileak, matrizetik lan bereziak egitera etorritako beste teknikariak, matrizeetako merkataritza-saltzaileak edo erosketa-sailekoak; horien guztien artean ere, zerbait ulertu nahian zebilen Euskal Herriatik joandako ikertzaile despistaturen bat ere ikus zitekeen.

Atzerriratu kopuruari buruz ez dago araurik. Ohikoa da filialetara gerentea, produkzio-zuzendaria eta beste ingeniariaren bat bidaltzea. Orobat, enpresa sinpleetan, muntaketa-enpresetan, atzerriratu gutxiago eta zuzendari gazteagoak bidaltzen dira, kostu apalagoarekin. Enpresaren inbertsioa, konplexutasuna eta garrantzi estrategikoa handitzen den neurrian, esperientzia handiagoko zuzendariak eta atzerriratu gehiago bidaltzen dira, dudarik gabe kostu handiagoarekin.

Atzerriratuaren kontratuaren baldintzetan desberdintasun handiak daude. Normalean bi edo hiru urteetarako sinatzen dute, berriz ere berritu daitezkeenak. Atzerriratuak soldata eta estrak negoziatzen dituzte atzerrira joan aurretik. Atzerriratuak soldata gisa jasoko luke betetzen duten postuari dagokion indizeagatik kooperatiba matrizean kobratuko lukeena gehi % 20tik % 80ra doan gain-saria. Beste kasu batzuetan soldata kopuru jakin bat adosten da, ezberdina kasu bakoitzarentzat. Estrak izan daitezke: etxerako hegazkin-bidaia norberarentzat edota familiarentzat, 3-9 bidaia, etxearen alokairua, autoa, seme-alaben eskolen matrikulak, etab., noski, zenbat eta profil altuagoa izan atzerriratuak, estra gehiago eskura ditzake.

Itxuraz baldintza erakargarriak diruditen arren, etxe nagusietan, kooperatibetan, bazkide gutxi egon ohi da prest atzerriko bidea hartzeko. Euskaldunen izaera omen. Ikusi dugun bezala kooperatiben atzerriko hazkundeak kooperatiba horien barne-hazkundera ere ekarri du, hazkunde-garaia izan zen aurreko hamar-kadan oro har, eta lanpostu interesgarri nahiko sortu ziren Euskal Herrian bertan. Horregatik, hainbat kasutan kooperatibatik kanpoko zuzendariak bidali izan dituzte: filial sinpleetara ikasketak bukatu berri zituzten familia-ardurarik gabeko gazteak, zenbait kasutan, gerora bazkide bihurtu direnak. Filial konplexuetara, berriz, Mondragon taldetik kanpo hainbat enpresa euskaldun edo espainiarretan ibilitako eskarmentu gehiagoko zuzendari profesionalak, jadanik seme-alabak hazita dituztenak, edo kontratuak familia osoa baldintza onetan eramatea ahalbidetzen dietenak. Ez da arraroa ere, filial berean lan egiten duten bikoteak ikustea.

Kunshaneko atzerriratu gehienak Shanghai bizi dira, goi-maila eta maila ertaineko etxe-barrutietan bildurik. Goizeko zazpitan abiatzen dira Shangaitik

ordubeteko bidaia egin ondoren Kunshan industriagunera iristeko. Arratsaldeko zazpiak aldera itzultzen dira Shanghaira bueltako auto-ilarek ez harrapatzeko zoria badute.

Distantzia kulturalaren adierazgarri da atzerriratuek txinatar kulturen integratzeko duten zailtasuna. Nahiz eta urteak eraman Txinan, eta Kunshan industriaguneari txinera ikasteko erraztasunak jarri, oso gutxi dira txinera tamainan hitz egiten dutenak. Beraz, zuzendari euskaldunen eta txinatarren arteko hizkuntza enpresan ingelesa da, zuzenki hitz egiteko zuzendariorde eta langile kualifikatuekin, edo itzultzaileen bidez langile txinatarrekin.

Bestetik, nahiz eta txinatarrez inguraturik egon lantokietan eta hirian, oso gutxi dira txinatar lagunak dituztenak edo txinatarrekin aisialdia partekatzen dutenak. Euskaldunak euskaldunekin elkartzen dira, edo beste mendebaldar batzuekin, zenbait kasutan Shanghaiko euskal etxean antolatzen dituzten jardueren inguruan. Zaila eta arrotza egiten zaie txinatar kultura. «Martitzen egotea bezala da» zioen Txinan lau urte zeramatzan zuzendari batek. Adibide adierazgarria da Kunshan industriaguneko *Anaitasuna* baserrian soilik atzerriratuak elkartzen direla, salbuespenak salbuespen, bertan prestatutako euskal menuak bazkaltzeko, elkarte gastronomiko edo klub kolonialaren arteko zerbaiten antzeko bihurtuz; berriz, txinatarrek, langile zein zuzendari, ondoan dagoen kalefakzio eta haize egokiturik gabeko pabiloi batean bazkaltzen dute, bi catering enpresek ekarritako zazpi aldiz merkeagoa den janari txinatarra.

Atal honekin bukatzeko aipatu ditugu atzerriratuek beren egonaldia burutu eta gero etxe nagusira itzultzeko izaten dituzten kezkek. Atzerrian izandako erantzukizunak eman dizkien eskarmentu, trebetasun eta ezagapenekin bat datozen postuak lortzeko zailtasunak omen dituzte etxe nagusian, ez omen baita behar beste baloratzen enpresako hierarkian aurrera egiteko. Horregatik, ez da harriztekoa izaten atzerriko egonaldia bukatu eta gero, hainbatek beste enpresa batzuetarako bidea egitea, kooperatibak izan edo ez, eskaintzen dizkieten baldintza hobeez erakarrira.

4.7. Matrize-filial harremanak: erabakigunearen kokapena eta gobernantza

Mondragon taldeko Kunshaneko filial denak jabego osoko filialak dira, bat izan ezik, Oiarso Hernaniko kooperatiba baten eta Malagako Cardiva enpresaren artean osatutako *joint venturea*. Alegia, kooperatibek, zenbait kasutan Mondragon korporazioaren laguntzarekin, filialaren kapitalaren jabego osoa dute. Horrek botere osoa ematen die filialeko erabakiguneetan. Kooperatibak aukeratzen du administrazio-kontseilua, eta honek gero filialeko zuzendari orokorra. Jabego osoko filial hauetan administrazio-kontseilua testimoniala izan ohi da. Normalean kooperatibako goi-mailako zuzendariak osatzen dute, kontseilu errektoreko ordezkariarik gabe, zuzendariren bat ez bada kontseilu errektoreko kidealdi berean, baina ez dute enpresa normal batean organo horri dagokion eginkizun eta praktikarik betetzen. Kasu askotan filialetako zuzendariak ez dakite zeintzuek osatzen duten administrazio-kontseilua; soilik ez dutela kide izan nahi adierazi ziguten, enpresan zerbait gertatuko balitz ere, erantzukizun zuzenik, penalik, ez izateko. «Badaezpada, urruti daudenen esku geratu dadila ardura».

Kooperatibako zuzendaritzak erabakitzen du filialaren zuzendaria nor izango den eta zenbat eta zein atzerriratu joango diren filialera. Hortik aurrerako pos-tuetarako pertsonak aukeratzeko eskumena filialeko zuzendariak du oro har. Kunshaneko MTMen filial guztietan zuzendariak atzerriratuak dira, ia gehienak euskaldunak eta kooperatibetako bazkideak, espresuki funtzio hori betetzeko kanpoan kontratatutako zuzendari gazte edo eskarmentudunak, salbuespen batekin denak gizonezkoak.

Ez dago eta ez da egon ere zuzendari orokor txinatarrik, eta ez dirudi etorkizun hurbilean egongo denik ere, beste herrialde batzuetan Txekiar Errepublikan, Turkian, Frantzian, Mexiko, Marokon, ez kasu gehienetan, onerako eta txarrerako, gertatu izan den bezala. Ekoizpeneko ardurak edo finantzakoak, gakoak direnean ere, atzerriratuen eskutan izan ohi dira. Horrek bi herrialdeen arteko distantzia kulturala adierazten du, autonomian eta lankidetzan oinarritutako politika koopera-tiboak garatzeko zailtasuna. Bestetik, filialak kate motzetik zuzentzeko nahia ere adierazten du. Zuzendariak filialaren edo etxe nagusiaren artean erabaki beharko balute, garbi dute nondik jo behar duten.

Autonomia murrizteko filialak dira oro har, alderdi estrategiko, tekniko, finan-tzario eta merkataritzakoan batik bat. Arlo horietako arduradunek harreman oso estua dute matrizearekin, astero txostenak bidaliz edo Internet eta telefono bidezko elkarrizketen bidez. Ikerketa eta garapena, diseinua, teknikari garrantzitsuenak, bezeroekiko harremanak etxe nagusian dauden neurrian, oso menpeko bihurtzen dituzte filialak. Salbuespena, giza baliabideen zuzendaritzari dagokio, postu klabeetarako atzerriratuak aukeratzeko matrizeak gordetzen duen eskumenaz gain, autonomia gehiago dute arlo horretako zuzendariak, nolana ere beti zuzen-dari atzerriratuaren ardurapean eta matrizearekin harremanetan.

Oro har, beraz, multikokapen-estrategia bati erantzuten dioten filialak dira, baina etxe nagusietan burutzen diren funtzio mugatuagoekin. Kalitate osoko filialak baino gehiago filial osagarriak dira, enpresa autonomoak baino ekoizpen-tailer itxura gehiago dutenak. Erreplika moztuak (*truncated replicants*) izenez ezagutzen dira literaturan. Eredu horri dagokion enpresa multinazionalaren eredia, berriz, etnozentrikoa litzateke (Dunning, 2008).

4.8. Balio erantsiaren banaketa: errentagarritasuna eta transferentzia-prezioak

Aipatu dugu lehenago ere, atzerriko hedapenarekin eskala-ekonomietan irabazten duela multinazionalak, bezero berri, zuzendaritza-talde garatuago eta ikerketa- eta garapen-ahalmen handiagoaren bidez, lehia-kokapen hobea lortzen da merkatuetan.

MTMen filialak, itxuraz, berez ez dira nahi bezain errentagarriak Arrasateko iturrien arabera; baina, atzerriko inbertsioen emaitza globala hartu behar da kontuan balorazio bat egiteko¹². Filialetan egindako inbertsioengatik MTMen irabaziak alde desberdinetatik baitatoz: alde batetik, inbertitu den kapitalaren gaineko mozkinak hartu behar dira kontuan, filialaren salmentengatik sortuak,

12. Industriagunean kokatutako filial bat bakarrik itxi dute, Wingroup. Momenturik oparoenetan 300 langile izan zituen filiala fitness tresnen esportaziora bideraturik zegoen.

etxeratu edo ez; baina, beste alde batetik, badira beste irabazi mota batzuk, aurrekoak baino garrantzitsuagoak izan daitezkeenak, bai zuzenak baita zeharkakoak ere. Barne-merkataritzatik sortutako irabaziak aipatu behar dira lehenbizi: lehengai eta osagaiak saltzen baitzkieite matrizeek filialei, —edo osagaiak erosten dizkiete filialei—, etxe nagusiak finkatutako baldintzetan. Bigarrenik, teknologia-salmenta dator: etxe nagusiek filialei saltzen dizkieten ekoizpen-prozesuengatik diru-sarrerak ez ezik, hauek erabiltzeagatik kanon eta royaltyak kobratzen dizkiete filialei; etxe nagusiek eskaintzen dizkieten asistentzia teknikoko zerbitzuak ere fakturatu egiten dira. Hirugarrenik, zuzendaritza-zerbitzuen salmenta bat gautzatzen da etxe nagusi eta filialen artean: etxe nagusiek filialen finantza, marketin, giza baliabide, logistika eta bestelako funtzioen garapen, koordinazio eta kontrol jarduerak kobratzen dituzte, etxe nagusiaren egitura-zamen parte bat filialek bere gain har dezaten (*management fee* edo zuzendaritza-tasa). Zerbitzu horien kostua salmenten ehuneko bat bezala kalkulatu daiteke edo etxe nagusiaren kostuen ehuneko gisa. Hainbat filialetan, oro har, *canon*, *royalty* edo *management fee* hauek erraz gainditu ditzakete filial baten kostu laboralak, eta mozkinen fluxuekin batera, ofizial eta ez-ofizialak, epe ertainera filialean egindako inbertsioa nabarmen gandi dezakete (Dunning, 2008). Izan ere, hori da filialak edukitzeko arrazoietako bat.

Gakoa da salgaien salmenta eta erosketen prezioak, baita teknologia- eta zuzendaritza-zerbitzuena ere, nola finkatzen diren. Transferentzia-prezio horiek etxe nagusiak finkatu ohi ditu, zerga-araudiak uzten dizkion tarteen artean beharko luketelarik. Dena den, ohikoa da multinazional askotan (Dunning, 2008), MTM batzuk barne, prezio horiek manipulatzeko, zergen ordainketa ekiditeko ez ezik, irabaziak filialetatik etxe nagusietara bideratzeko.

5. Kooperatiba-ikuspegiaren hedapenaren bide malkartsua

Txinako Arrasateren Kunshan industriagunea utzi eta, berriz ere ikuspegi orokorrari helduz, Arrasateko filialen gizarte-erantzukizunari, sindikatuekiko harremanei eta kooperatiba-ikuspegiaren hedapenari buruz arituko gara ondoren.

5.1. Gizarte-erantzukizuna

Gizarte-erantzukizunaren zentzu murrizenean, MTMei ezin egotz dakizkieke beste hainbat multinazional salaturiko makurkeriak ingurumenaren alorrean edota lan eta giza eskubideen urraketen alorrean, oro har. MTMen filialetan ez dabilta umeak lanean, nahiz eta enpresentzat lan egiten duten hornitzaileen katea kontrolatzea ia ezinezkoa den. MTMen filial askok produkzio-sistemaren kalitate-, ingurumen- eta segurtasun-ziurtagiriak lortu dituzte. Hainbat MTM eta filial sektoreko zenbait jokabide-koderi atxikitzen zaizkie.

Enpresa multinazionalen jokabide-kode garatuagoen ikuspegitik zenbait filialetan egon litezke salbuespenak; adibidez, filial batzuetan erabiltzen diren transferentzia-prezio desegokiei dagokienez, ikusi dugun bezala, edo hurrengo puntuan landuko dugun sindikatuen agerpenari buruz; filialei buruz zabaltzen den informazioa ere nahiko murrizta da, gure iritziz.

Erantzukizun sozialaren zentzu zabalagoan, MTMetako filialetan komunitate eta gizartearen hobekuntzarako jarrera proaktiborik hartu denik ere ezin dugu egiaztatu. Kooperatibetan lantzen den inguruarekiko konpromisoari dagokionez, kooperatibek mozkinetatik gizarte-ekintzak burutzeko bideratzen dituzten baliabideen antzekorik ez da filialetan ohiko praktika bat bihurtu. Mundukideren, Arrasateko gobernuz kanpoko erakundearen, lan aparta aipa genezake, baina oro har filialen ekintza-eremutik kanpo burutzen ditu bere eginkizunak.

5.2. Sindikatuak MTMetako filialetan: ezinezko harreman baten historia

Euskal Herriko kooperatibetan sindikatuak ez dute presentziarik. Legez. Mon-dragon taldean ez dago ohiturarik sindikatuarekin negoziatzeko eta normalean elkarren arteko begirada mesfidati bat nagusitu da. MTMeko filialetan, atzerrikoak eta bertakoak, denak sozietate anonimoak izanik, lan-harremanak bideratzerako oinarritzko pieza izan beharko lirakeke sindikatuak. Baina ez da beti horrela gertatzen eta filialetako zuzendaritza eta sindikatuen arteko gatazkak baino gehiago, sindikatuari ateak ixteko ahaleginak azpimarratu behar ditugu; horiek Arrasateko kooperatiben multinazionalizazioak dakartzen kontraesanen isla bihurtu direlarik.

Lan-harremanen esparruan, agian, Arrasateko praktika eredugarri aipatuene-takoa Poloniako Fagor Wrozameten dugu, zeren Solidarność sindikatu-a enpresaren administrazio-kontseiluan ordezkaturik baitago (Errasti, 2007). Ordea, MTMetako filial guztien artean den kasu bakarra da. Zentzu horretan, 2010ean Fagor Wrozametek erantzukizun sozialari buruzko saria irabazi zuen, Poloniako aginta-rien eskutik¹³. Baina aldi berean, lan-gatazkak, grebak eta kaleratuak ez dira falta izan enpresan. 2008an langileek lan-baldintzen hobekuntza eta soldata-igoerak eskatzeko egindako grebaren garaian, Fagor Wrozametek WWW Sierpen 80 sindikatuaren ordezkari bi kaleratu zituen, greba-deialdia egiten ari zirela lanpostua abandonatu zutela egotzita. Lan-ordezkaritzak arrazoi eman zion enpresari. Sindikatuak enpresari jazarpena eta segurtasun-indarren erabilera gehiegizkoa leporatu zion (Berria, 2009). 2011n ere lan-baldintzen hobekuntza eskatzeko greba egin zuten Wrozameteke langileek.

Fagorrek Frantzia duen Brandt filialeko hainbat enpresatan izan dira ere sindikatuarekin gatazkak eta grebak, Fagorrek bultzatu dituen enplegu eta jardueraren murrizketa handiak geldiarazteko. Baina bestetik, nabarmendu nahi ditugu Fagor Brandteko Lyoneko eta Verolanouvako plantetan, langile eta sindikatuarekin ados-tuta, plantaren itxiera ekidin eta langileen kaleratzeak murrizteko burutzen ari diren jabego- eta jarduera-aldaketak. Adibidez, auto elektrikoak ekoizten dituen SITL enpresari transferitu diote enpresaren parte bat Lyon. Irtenbide sozial eta eko-nomiko berritzaileak dira, Frantzia eta Italian plantak ixteak dituen kostu ekonomiko, gatazka sozial eta irudi-narriadura handiek, besteak beste, baldintza-turikoak; halaber, euskal kooperatibak enpleguarekiko duen sentsibilitatearen erakusle ere badira.

13. Solidarność sindikatuaren proposamenari jarraiki jaso zuen saria Fagor Wrozametek. Aipatu, bestetik, Lech Walesak, sindikatuaren sortzaile eta Poloniako presidente izandakoak, sindikatu utzi egin zuela 2006an, Solidarność-ek Kaczynski anaian «Legea eta justizia» eskuineko alderdiari emandako babesagatik.

MTM eta sindikatuen artean badaude harreman normalak, akordioak eta desakordioak barne; baina badira beste kasu batzuk non sindikatuen agerpen normala gaitzetsi egin den. Adibidez, Turkiako Fagor Industrialen zenbait langile kaleratuak izan ziren Ceilik-is sindikatuan afiliatzeagatik (El Diario Vasco, 2006). Beste zenbait filialetan ere jakin izan dugu sindikatuen antolaketa eragotzi egin dela, sindikatu bat antolatu nahian zebiltzan langileak kaleratuz. Beste filial batean Mexikon, sindikatu zuriak (edo horiak) sortu dira, alegia, enpresak kontrolaturikoak, ohiko sindikatuei enpresarako sarrera eragozteko. Txinako filialetan, ikusi dugun moduan, beste filial askotan bezala, ez dago sindikatuaren agerpenik, ez eta langileen ordezkari-tza-organorik ere. Filial txikietan onargarria izan liteke, baina ez handietan.

Nabarmendu nahi dugu, baita ere, MTMetan enpresa-komite europarrak ez dagoela, nahiz eta Europako direktiba batek hala agintzen duen 1.000 langiletik gorako enpresetan, 150 langile gutxienez bi herrialde edo gehiagotan badaude¹⁴. Kasu horretan egongo lirakeke Arrasateko hainbat multinazional: Fagor Etxetresnak, Fagor Ederlan, Cikautxo, Maier, Batz, Copreci, Eika... Ez zaigu iruditzen etxe nagusiaren izaera kooperatiboak MTMak direktiba horretatik salbuetz ditzakeenik. Alderantziz beharko luke. Europako direktibaren helburuekin bat datorren informazioarako eta kontsultarako langileen ordezkari-tza-organu europarrak, ez eta mundu mailakorik ere, ez edukitzeak salbuespena beharko luke izan MTMetan. Orain arteko bideak, hala ere, Hymer-en hitzak berretsi besterik ez du egiten (Cohen *et al.*, 1979: 155): «Enpresa multinazionalak burua eskutik bananduta du eta esku bakoitza beste eskutik ere, ahulduz».

Zati honekin bukatzeko, Txinako hegoaldeko MTM baten filial batean gertaturiko kasu deitoragarri baten berri emango dugu. 2007an, filialeko langileek grebara jo zuten gobernuak aparteko orduak mugatuz zabaldu zuen arautegi berria zuzendaritzak zehatz-mehatz aplikatzeko hartu zuen erabakiaren aurka. Zuzendaritzak tinko mantendu nahi izan zuen bere erabakia. Gatazka luzatzen eta korapilatzen ari zela ikusirik eta zuzendaritzak bere autoritatea galtzeko arriskuaren aurrean, langile guztiak kaleratu zituen, Txinako Labour Borearen babesarekin. Zer esanik ez, handik pixka batera aparteko lanorduen arautegia malgutasunez aplikatu zen eta langile berriei legeak agindutakoa baino aparteko ordu gehiago lan egiten utzi zieten soldatak osa zitzaizkien.

Gure ikerketan aurkitu ditugun kasu hauek, anekdotikoak baino gehiago, MTMen atzerriko filialetan ohikoak diren lan-harreman gatazkatsuen isla dira, eta alderdi sozialak alderdi teknikoaren aldean izan duen garapen askoz ere murriztagoaren adierazgarri. Lan-harremanak ez dira garatu kooperatiba-ereduaren esparruan, baina ohiko esparrutik garatzeko ere, alegia enpresa-komite eta sindikatuekin negoziatuz, ez da urrats berezirik eman.

14. Europako enpresa-komiteei buruzko lehenengo direktiba 1994koa da (94/45/EC). Europako Parlamentuak eta Kontseiluak direktiba berria onartu zuten (2009/38/EC) eta 2011ko ekainetik aurrera indarrean dago. Ikus: <http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2009:122:0028:01:EN:HTML>

5.3. Kooperatiba-ikuspegiaren hedapena

Argi-itzalen ikuspegiarekin jarraituz, kooperatiba-ikuspegiaren hedapenean egiten ari diren berrikuntzak aipatuko ditugu ondoren. Euskal Herriko zenbait filial kooperatiba bihurtu dira azken urteetan. Espainiako estatuan Eroskik ere eman ditu urratsak kooperatibizazioaren bidetik, ez, ordea, industria-taldeko kooperatibek. Nazioartean, MTMetan ez dago kooperatibizazio-esperientziarik (Fagor Ederlan Brasilen aukeraz hausnartzera iritsi ziren). Hainbat praktika eredugarri aipa daitezke kudeaketan, emaitzetan eta jabegoan parte hartzeari buruz, baina oro har salbuespen-izaera dute, eta berritasun gutxi dago 2003an egindako ikerketekin alderatuz (Errasti, 2003).

Kudeaketari buruz hitz egin dugu teknologia-transferentziaren alorrean. Badira filial batzuk, legeak agintzen duelako eta, baita borondatez ere, mozkinak banatzen dituztenak. Baina ez da ohikoena. Hori bai, urte-bukaerako bonusak egon ohi dira, enpresa kapitalista askotan bezala, ez derrigorrez mozkinen lorpenari lotuak. Jabegoan parte hartzeari buruz badaude zenbait atzerriko zuzendari bazkide kolaboratzaile bihurtu direnak, baina horiek oraindik ere salbuespen handiagoa lirateke.

Kooperatiben aldetik, dena den, badago gai honi buruzko kezka moduko bat. Azken berrikuntza filialen kudeaketarako eredu bat garatzea izan da, ikuspegi sozialaren gaineko adierazleak jasotzen dituena; baina helburu nahiko xumeak izateaz gain, ez du izaera betearazlerik eta ez dago kanpoko ebaluatzailerik.

Gai honen inguruan ez da asko aurreratu azken urteetan. Esperimentazioa falta izan da: Europako kooperatiben legea ez da erabili, lan-harremanetarako tresna berriak ez dira garatu, jokabide-kode aurreratuak ematen dituzten jarraibideak ez dira aplikatu, filialetan ez da heziketa kooperatiborik egin, matrizeetan multinazionaleri buruzko heziketa kritikorik ere ez, langileen mozkinen banaketa bezain tresna errazak ez dira orokortu...

5.4. MTMen kontraesan eta paradoxa berriak

Kooperatiba-ikuspegia atzerriko filialen eremuan garatzeko hainbat oztopo aipatzen dira MTMetan: legedia, kultura, garapen-maila, enplegu-ezegonkortasuna... Gakoetako bat, gure iritziz, kooperatibismoaren eta multinazionalen ereduaren artean dagoen antagonismoan datza. Kooperatibismoa autoeraketan oinarritzen da eta multinazionalen izaeraren muina, berriz, filialen kontrolean datza. Kontrola, eta berarekin batera datozen erabaki-ahalmena, errentak eta bestelako aurre-erreguteak dira, hain zuzen ere, kooperatibetako bazkideek galdu nahi ez dutena. Kooperatibetan boterea behetik gora eratzen da eta filialetan, berriz, goitik behera.

Izan ere, MTMetan ñabardura bereziak ditu multinazional guztietan sortzen den bi indarren arteko talkak, etxe nagusiaren kontrol-nahiaren eta tokian tokiko lurraldeari egokitzeko beharraren artekoak. Hymer-i jarraituz, irizpide horren arabera multinazional federatiboak eta domintazaileak bereiz daitezke (Cohen, 1979). MTMetan etxe nagusiaren aldetik kontrol-joera handiagoa aurkitu dugu jarrera federatiboa baino. Ez soilik, Hymer-ek zioen moduan, ohiko multinazional etako goi-zuzendariak egin dezaketen indar zentripetoagatik; baizik eta, kooperatiben kasuan, jabeek, alegia bazkideek, lor ditzaketen errenten aurretik, beren etxe nagusiko lanpostuak babestu nahi dituztelako ere.

MTMen jabegoaren izaerak, deslokalizioa, *stricto sensu*, mugatua izatea ekarri du, alegia, soilik matrizean errentagarri ez diren produktuen ekoizpena deslokalizatu baita, oro har. Multikokapen-estrategiaren eremuan ere, ahalik eta lanpostu gehienak eta garrantzitsuenak etxe nagusian mantentzea —zuzendaritza, I+G, diseinua barne, adibidez—, etxe nagusiarentzat eta jatorrizko herrialdearentzat abantaila bada ere, txanponaren beste aldea da filialen garapen integralarentzat eta, beraz, herrialde hartzailearen garapenerako mugatzailea dela. Izan ere, matrizearen zuzendaritza eta teknologia-berrikuntza zerbitzuak filialek ordaintzen badituzte, filiala eta herrialdea mendekotasun-egoeran utziz, eta ordainean konpentsaziorik jaso gabe, lanpostuak salbu, garapen-aukerak asko murrizten dira; zerbitzu horiek behar baino garestiago ordaintzen direnean, transferentzia-prezioak direla medio, oraindik okerrago.

Enpresa multinazionalaren garapen globalarentzat ere ez-eraginkorra gerta liteke, zenbait kasutan ikerketa eta garapena eta ekoizpena urruntzeak dakarren arriskuaren ondorioz. Zentzu horretan, MTMen kasuan eredu etnozentrkotik, beste eredu erregiozentriko edo globaletara igarotzeko zailtasunak azpimarra ditzakegu, eta, ondorioz, atzerriko filialak lan-komunitate gisa autonomo garatzeko zailtasunak ere.

Bestetik ere paradoxa interesgarriak gertatzen dira Arrasateko multinazionalen esparruan. Adibidez, kooperatibetatik zenbat eta atzerriratu gehiago bidali filialetara, matrizearen kultura kooperatiboa filialetan gehiago zabaltzeko aukera egongo litzateke; baina aldi berean, filial mendekoagoa bihurtzen da, alegia, etxe nagusiaren interesak filialaren eta herrialde hartzailearen interesen aurretik jartzeko aukera gehiago baitago. Eta alderantziz, zenbat eta atzerriratu gutxiago egon, filialak teorian autonomoagoa izateko aukera gehiago ditu, eta filialaren interesak eta herrialde hartzailearen interesak matrizearen eta jatorrizko herrialdearen aurretik jartzeko aukera gehiago daude, alegia; baina noski, kasu honetan matrizearen kultura kooperatiboaren hedapena filialetan murriztagoa izango litzateke.

Bigarrenik, filialen autonomian aurrera egiteak ekar lezake kontraesanik: Arrasateko multinazionalen filialen autonomia hedatzeak kooperatibetako bazkideek kontrola galtzea ekarriko luke, multinazionala teknokrazia batek gidatuko lukeen antolaketa sustraigabe bat bihurtzeko arriskua areagotuz.

Lan honetan aipatuko dugun azken paradoxa: batetik, egoera larrian dauden MTMetako etxe nagusietako behargin bazkideen lan-baldintzak narriatuz doaz; eta bestetik, haien kontrolpean dauden hazkunde handiko atzerriko plantetako langileen lan-baldintzak hobegotzen ari dira, herrialdearen garapena dela medio; nahiz eta bien artean oraindik desberdintasunak egon, ez horrenbeste lan-eritmo, presio eta malgutasunean, baizik eta soldata eta eskubide laboraletan berezki.

6. Ondorioak

Azpimarratu behar dugu, ezer baino lehen, MTMek euskal ekonomiari egiten dioten ekarpena, zuzenki eta zeharka, barne-produktu gordinean, enpleguan, eskualdeko garapenean, ikerketa eta garapenean eta beste hamaika alorretan. Are eta gehiago krisi-garai hauetan. Zenbait MTM ere kinka larrian daude, beren

jarduerari eutsi ezinik. Gai horiek ez dira lan honen helburua, ordea. Lan honen ardatza izan da MTMen alderdi bereizgarriak bilatzea atzerriko herrialde, ezarpen eta langileen ikuspegitik. Beraz, sarreran egiten genituen galderei erantzunez, atzerriko herrialde batentzat MTMetako filialak edukitzearen edo beste multinazionalen filialak edukitzearen artean desberdintasun nabarmenik ez dagoela iruditzen zaigu, orobat. Ñabardurak bilatuz, alde batetik, herrialde hartzailearentzat zenbait kasutan kaltegarri ere izan daiteke, MTMetako filialen garapena —eta beraz herrialde hartzailearen garapena— matrizearen izaera kooperatiboak mugatu dezakeelako, hain zuzen ere, filialaren potentziala mugatuz, bai hazkunde produktiboan, bai teknologia-transferentzian eta I+G garatzeko aukeran; beste aldetik, Arrasateko kudeaketa-ereduaren eta zuzendaritza-estiloaren hedapenak ekarpen nabarmena egin diezaike filial eta herrialdeari. Aitzitik, alderdi hori litzateke, langile txinatar batentzat, kasuko, MTMetako filial batetan lan egitea edo beste multinazional batean lan egitearen arteko desberdintasun aipagarriena egun; filialetako zuzendaritzak McGregoren Y estiloaren alderagokoa dirudielako, oro har. Baina ez litzateke MTMetako filialen berezitasun eksklusibo bat izango, derrigorrez.

MTMen jarduerak aztertzean, ekarpen gehigarria herrialde hartzaileari eta filialetako langileei gertatuko litzaieke Arrasateko esperientziaren ohiko lankidetzako praktikak aplikatuko lirakekeen neurrian. Lankidetzako ideiak zenbat eta gutxiago aplikatu MTMak ez lirakeke beste multinazionaletatik desberdindu. Gure ikerketan ikusi dugun bezala, MTMak Euskaditik mundura zabaldu direnengan, ez dute asmatu beren lankidetzaren ereduaren zabaltean, alderdi bakan batzuetan izan ezik. Egia esan, *international business* eremua ez da aproposena ere. Bestetik, multinazional gehienek gauzatzen dituzten ohiko abusuzko praktikak aurkitu ditugu gure ikerketan.

Garaiak aldatu dira, MTMak eta haien egiturak ere eraldatzen ari dira, eta pertsonak ere bai, ohiko bazkideez gain, jatorri anitzeko langile gehiago dabilelako lanean. Kapitalismo globalean bizirautea ez da gutxi MTMentzat; baina beste globalizazio era baterako, elementu bereizgarriak eskaini nahi baldin badira, etxe nagusian ez ezik, filialetan ere, planteamendu ausartagoak beharko lirakeke: enpresa multinazional demokratikorako bide luzean —oximoron bat ez balitz bezala— enpresa multinazionalaren berezko abusuzko ereduaren leunduko duten neurriak zorrotz aplikatu behar dira lehenbizi, gizarte-erantzukizuna garatu, lan-harremanetarako tresna berriak ikertu eta proposatu, filialen kalitatea hobetu sozialki eta teknikoki, inplikatupei ahotsa eman eta kooperatiba-alorreko saiakerak egin. Izan ere, *Mondragon gizatasuna lanean* taldeko multinazionalak, beste multinazionalekin alderatuz, *international business* delakoaren eremu latz horretan, ez dira hain onak benetan. Txarragoak ere ez. Multinazionalak. Besterik, denborarekin ikusiko.

7. Bibliografia

- Bakaikoa, B.; Errasti, A. eta Begiristain, A. (2004): "Governance of the Mondragon Corporation Cooperativa", *Annals of Public & Cooperative Economics*, **75**, 61-87.
- Cheney, G. (1999): *Values at Work*, ILR Press, Ithaca, NY.
- Cohen R. B. et al. (ed.) (1979): "The Multinational Corporations: A Radical Approach. Papers by Stephen Herbert Hymer", Cambridge University Press, Cambridge, Mass.
- Dicken, P. (2003): *Global Shift, Transforming the World Economy*, Chapman publishing, Londres.
- Dunning, J. H. eta Lundan, S. M. (2008): *Multinational enterprises and the global economy*, Addison Wesley, Reading.
- El Diario Vasco (2006): *ELA denuncia despidos en Fagor en Turquía*, irailaren 19a.
- Errasti A.; Heras, I.; Bakaikoa B. eta Elgoibar, P. (2003): "The Internationalisation of cooperatives: the case of the Mondragon Cooperative Corporation", *Annals of Public & Cooperative Economics*, **74(4)**, 553-584.
- Errasti, A. eta Mendizabal, A. (2007): "The impact of globalization and relocation strategies in large co-operatives: the case of the Mondragon Co-operative Fagor Electrodomésticos S.Coop", *Advances in the Economic Analysis of Participatory and Labor-managed Firms*, **10**, Elsevier, Oxford, 265-287.
- Forsgren, M. (2005): *Theories of the multinational firm, A Business Network View*, E. Elgar, UK.
- Gara (200): *Fagor Mastercook superexplota a los trabajadores de Polonia*, abuztuaren 2a.
- Greenwood, D. J.; González, J.L. eta González Sanstos, J.L (1990): *Culturas de Fagor: estudio antropológico de las cooperativas de Mondragón*, Txertoa, Donostia.
- Guillen eta Canal, (2011): *Las nuevas multinacionales: las empresas españolas en el mundo*, Ariel.
- Luzarraga, J. M. eta Irizar, I. (2012): "La estrategia de multilocalización internacional de la Corporación Mondragon", *Ekonomiaz*, **79**, 1.1,115-145.
- Luzarraga, (2007): *Mondragon Multi-localisation Strategy: Innovating a Human Centred Globalisation*, doktore-tesia, Mondragon Unibertsitatea, Oñati.
- Luzarraga, J.; Aranzadi, D. eta Irizar, I. (2007): «Understanding Mondragon globalization process: local job creation through multi-localization», CIRIEC International Conference, Victoria (AEB).
- Mendizabal, A.; Errasti, A. eta Etxezarreta, E. (2006): "Lekualdatzeak eta enplegu kooperatiboa Fagor Elektrotresnak E. Koop.-ren ataka", *Uztaro*, **57**, 11-37.
- Macleod, G. (2006): *Delocalization: The Mondragon response*, w.p. University College of Cape Breton Press, Sidney, Nova Scotia.
- Mondragon (2011): *Urteko txostenak*, Mondragon sarean.
- Xiaowen, T. (2007): *Managing international business in China*, Cambridge University Press, New York.
- Urzelai, B. (2011): *A Geographic multisectorial clustering experience for interfirm cooperation in China: the case of Mondragon Kunshan industrial park*, Working paper, University of Mondragon.
- Vanek, J. (2007): "A note on the future and dynamics of economic democracy", *Advances in the Economics Analysis of Participatory and Labor-managed Firms*, **v(10)**, 297-304.

