

Gorantz ala sakonerantz hazi? Ekonomia Solidario eta Sozial Eraldatzaileko enpresen eskalatze estrategien analisisa ikuspegi komunitariotik

*Scaling up or deepening?
Analysis of Solidarity and Transformative Social Economy entities
scaling strategies from a community approach*

Enekoitz ETXEZARRETA ETXARRI^{*1}, Pablo ARRILAGA¹, Unai VILLALBA-EGUILUZ²,
Juan Carlos PEREZ DE MENDIGUREN³

¹GEZKI Institutua (UPV/EHU)

²Ekonomia Aplikatua saila (UPV/EHU)

³HEGOA institutua (UPV/EHU)

Laburpena: Artikulu honetan Hego Euskal Herriko Ekonomia Solidario eta Sozial Eraldatzaileko (ESSE) erakundeen eskalatze estrategien analisisa burutzen da, eta horretarako, erakunde horiek agertzen dituzten hazkunderako pizgarri eta estrategiak horien ikuspegi komunitarioaren perspektibatik interpretatzen dira. Era berean, erakundeon eskalatze estrategien analisisan ESSEko sare ezberdinetan kide izatearen aldagaia ere txertatzen da, saretze eta eskalatze estrategien arteko loturak ezarri nahita. Emaitza nagusien artean, ESSEko erakundeen artean eskalatzeko lau logika nagusi proposatu dira, erakundeek jomuga duten «hel-buru komunitateen» arabera antolatuak, eta modu horretan, literatura akademikotik interes mutual eta orokorraren arabera eginiko ESSEko erakundeen sailkapen klasikoari hirugarren interes bat gehitzen zaio: interes komunitarioa, alegia. Azterlanak, amaitzeko, ESSEko erakundeetan atzemandako eskalatze logikak askitasunaren (*sufficiency*) paradigmaren kokatzeko saiakera egiten du, gure muga biofisikoekin bateragarri izan litezkeen mozkin mugatuko eta nahikotasun ekonomikoko esperientzien bilaketan ESSEn sareturiko egitasmoen erreferentzialtasuna nabarmenduz.

Hiz gakoak: ekonomia soziala, eskalatze estrategiak, saretze estrategiak, interkooperazioa, askitasuna.

Abstract: this article analyses the scaling strategies of Solidarity and Transformative Social Economy (STSE) organisations in the Southern Basque Country, interpreting their growth incentives and strategies from a community perspective. In addition, the analysis of the scaling strategies of these organisations incorporates the variable of belonging to the different STSE networks, establishing intentional connections between the scaling and networking strategies. Among the main results, four scaling logics have been proposed organised according to the 'target communities' they address. In this way, to the classic classification of mutual and general interest organizations established from the academic literature, a third interest has been added: community interest. Finally, the study attempts to place the scaling logics detected in STSE organisations in the "sufficiency" paradigm, highlighting the referentiality of these projects in the search for experiences of limited profit and economic sufficiency that are compatible with our biophysical limits.

*** Correspondencia a/Corresponding author:** Enekoitz Etxezarreta Etxarri – enekoitz.etxezarreta@ehu.eus – <https://orcid.org/0000-0003-2496-0084>

Cómo citar/How to cite: Etxezarreta Etxarri, Enekoitz; Arrilaga Márquez, Pablo; Villalba-Eguiluz, Unai; Perez de Mendiguren, Juan Carlos (2025). «Gorantz ala sakonerantz hazi? Ekonomia Solidario eta Sozial Eraldatzaileko enpresen eskalatze estrategien analisisa ikuspegi komunitariotik», *GIZAERKOA - Revista Vasca de Economía Social*, 22, 109-137. (<https://doi.org/10.1387/gizaekoa.27594>).

Recibido: 2/6/2025; aceptado: 9/6/2025.

ISSN 1698-7446 - eISSN 2444-3107 / © UPV/EHU Press



Esta obra está bajo una licencia
Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional

1. Sarrera

Hazkundearen gaia bereziki da korapilatsua enpresa kooperatiboentzat konkretuki, eta Ekonomia Solidario eta Sozial Eraldatzaileko (ESSE aurrerantzean) eragileentzat oro har. Literaturak erakunde hibrido diren heinean interpretatu izan ditu hazkundearen dilemak (Battilana & Lee, 2014; Doherty et al., 2014; Folmer et al., 2018), erakundeok logika ezberdinen uztarketa barnebiltzen baitute: helburu komertzialei batzen zaizkie gizarte eta ingurumen helburuak. Gutxienik hiru logika horien arteko bizikidetzatza ez da izaten tentsio eta arriskurik gabea, eta lehenera gehiegi lerratzeak beste bietan sor ditzakeen kalteak adierazteko misio desbideraketa (*mission drift*) gisa izendatu izan dira prozesuok (Paola et al, 2019; Bretos et al, 2023; Battilana et al., 2017; Smith & Besharov, 2019). Guztiontzako onuragarri behar luketen proposamenetan hedatu eta hazi nahia, batetik, eta hazi nahiak sortu ohi dituen misio desbideraketak, bestetik, aterabide zaileko dilemak jartzen dituzte mahai gainean.

Gaiaren inguruko literaturak bereziki erreparatu izan dio logika kontrajarri horiek orekatzeko moduari eta hor sorturiko tentsioak gainditzeko estrategiei. Gutxiagok aztertu izan dituzte prozesuok ESSEko erakundeek hazkunde edo eskalatze estrategien baitan (Ometto, et al, 2019) eta egin izan dutenen artean, hazkunde estrategien inguruko analisi deskriptiboak izan dira gehienak (Desa eta Koch, 2014; Lyon eta Fernandez, 2021; André eta Paché, 2016). Analisi horiei sakontasuna gehituz dator Bauwens et al-en (2020) ekarpena, gure lanaren abiapuntua dena: eskalatze estrategien atzean dauden arrazoiei erreparatuz, horiek erakundeek «misio organizazionalarekin» lotzen dituzte. ESSEko erakundeek interes mutuala ala orokorra asetzeko sortu izanak berebiziko garrantzia hartzen du ikuspegi honen arabera, eskalatzeak estrategiak «inprimatzeko» orduan. Honela, logika anitzen hibridazioa erakundeek duten «interes orientazioarekin» gurrutatuz, erakundeek eskalatze estrategien gaineko interpretazio osatuagoa egiten da.

Jarraian aurkezten dugun lanak ikerketa ildo horri eutsi nahi lioke, analisia Hego Euskal Herriko ESSEko sareetan atxikita dauden erakundee-tara ekarriz. Erakunde horien eskalatze estrategiak aztertzeak, ordea, horien saretze logikak ere barnebildu nahi izan ditugu, lehen lan hipotesi bati erantzun asmoz: ESSEko sareetan partekaturiko baliabide eta mekanismoak aldagai garrantzitsuak dira ESSEko erakundeek eskalatze estrategietan, eta gainera, misio desbideraketak ekiditeko mekanismo gisa ere joka dezakete. Eskalatze eta saretze estrategien analisi bateratuak ahalbidetu digu, orobat, erakundeon «interes orientazioaren» analisisian interes mutual eta orokorraz aparteko hirugarren kategoria bat proposatzea: interes komunitarioa, alegia.

Gure lanaren ekarpen nagusia, beraz, erakundeon eskalatze estrategia horien «helburu-komunitate» nagusiaren baitan ulertzean datza, komunitate horrek lau itxura har ditzakeelarik: lurralde mailako ekosistemak, ESSEko erakunde sareak, lan-komunitateak, edo jendartea, oro har. Azken biak interes mutual eta orokorrari lotzen bazaizkio ere, lehen biak «interes komunitarioak» gidaturiko esperientzia gisa kategorizatu ditugu, eta nolabaiteko patroi partekatu batzuk proposatu dira haien baitako eskalatze eta saretze estrategiak ezaugarritzeko. Laburbilduz, landa lan honekin lorturiko emaitzek ESSEko erakundeon eskalatze estrategien ulermenean lagundu nahi lukete, orain arteko analisei konplexutasuna areagotuz gutxiarik bi aldagai gehituz: saretze estrategien eragina eskalatze estrategietan, batetik; eta interes komunitarioaren kategoria proposatuz, interes mutuala eta orokorraz aparte.

Jarraian garatuko dugun artikuluak lanaren oinarri teorikoak jasoko ditu lehenik. Lan enpirikoa burutzeko baliaturiko metodoa azalduko da ondoren, aztertutako laginaren deskribapena egiteaz batera, datuen ustiapenerako baliaturiko teknikak eta prozesuak azalduz. Ondoren, laugarren atal batean lan enpirikoan lorturiko emaitzak garatuko dira, ikuspegi orokorra emanez lehenik, eta eredu bakoitzaren garapen zehatza eginez gero. Azkenik artikulua diskusio eta ondorioetarako atal batekin itxiko da.

2. Oinarri teorikoak

2.1. *Hazkundearen arriskuak eta dilemak*

Nazio Batuen Erakundeko (NBE) UNRISD institutuaren bitartez Peter Utting ikertzaileak 2015 urtean koordinaturiko ikerlan batean (Utting, 2015) Ekonomia Sozial eta Solidarioa (ESS aurrerantzean) «bazterreko egoeratik» irteten ari zela (*SSE Beyond the Fringe*) egiaztatzen zen, mundu mailan ikus zitezkeen hazkunde edo eskalatze esperientzia ezberdinei erreparatuz. Aurreraxeago, autore berak ESSa «nagusitasunezko korronte» (*mainstreaming*) bihurtzearen aukera eta arriskuez ere ohartaraziko zuen (Utting, 2018), nagusiki bi joera seinalatuz arriskuen artean: lehena instrumentalizazioa, zeinaren bitartez berrikuntza politiko eta sozialak erregimen politiko eta garapen eredu dominantera egokitzeko prozesuari egin nahi zaion erreferentzia; eta bigarrena isomorfismo instituzionala, ESSko esperientziek beren ingurune instituzionaleko erakundeekin elkar-eraginean azken horien ezaugarri eta praktika batzuk bereganatzen amaitzeko prozesuaz diharduelarik.

ESSaren hedapen prozesuan, hortaz, ukaezina da azken 10 urteotan mundu mailako erakundeen aldetik (nagusiki NBE, Lanaren Nazioarteko Erakundea eta Europar Batasuna) zein gobernu ezberdinen aldetik izan duen aitortza hazkorra, hainbeste ze zenbaitek Ekonomia Sozialaren Momentum (Chaves-Avila, 2022) gisa izendatu izan baitute egungo koiuntura. Sektore publikoaren aldetiko babes eta sustapen politika horien baitan, ordea, ezin bistatik galdu ESSko erakundeak botere publikoaren aldetik helburu politiko batzuk erdiesteko «baliatuak» edo «instrumentaliza-tuak» izanak sorturiko arriskuak, nagusiki ikuspegi liberaletik bultzaturiko pribatizazio, merkantilizazio eta desarautze logiken baitan (Utting, 2018).

Isomorfismo arriskuez diharduelarik, Utting-ek (2018) bi esperientzia nabarmentzen ditu: kreditu kooperatiba erraldoiak batetik, eta lan elkar-tuko kooperatiba nazioarteratuak bestalde, (Arrasateko esperientziari erre-ferentzia eginez) azken horietan nagusituriko gobernanta hierarkiko, ku-deaketa «managerial» edo lanaren kanporatze (soldatapeko erregimenean) praktiken bitartez, printzipio kooperatiboetatik aldendu eta bestelako lo-giketara (gizarte erantzukizun korporatiboko) hurreratzeko joeraz kezka-turik. Eredu «koopitalista» gisa izendatu izan du zenbaitek (Defourny eta Develtere, 1999; Errasti, 2015; Errasti et al, 2016), beren eskalatze pro-zesuetan hastapeneko misio edo sortze balioetatik urrundu eta misioaren desbideratzeak (*mission drift*) (Bretos et al, 2025; Paola, 2019) sorturiko tentsio eta kontraesanak islatzeko.

Pausu bat harago eginez, eztabaida ez da «ezinbestean» jarraitu beha-rreko hazkunde ereduaren arriskuen azterketara mugatzen, eztabaidak he-dapen edo eskalatze eredu desiragarriak zeintzuk liratekeen aztertzeari ere heldu behar lioke. Chatterton et al-ek (2019) ondo laburbiltzen du, gure us-tez, hazkundearen nolako eta noranzkoaren dilema *scaling up or deepening?* itaunaren bitartez. Modu honetan, autoreok ESSko erakundeen eskalatze eta «nagusitze» (*mainstreaming*) prozesuen gaineko afera modu akritikoan lan-tzeari izkin egin eta «gorantz ala sakonean hazi» galderaren bitartez, ESSko eragileek euren potentzial eraldatzailean (eta ez inkrementalean) sakontzeko hartu beharreko bideetan jarriko dute fokua. Eztabaida honen atzean, jakina, ESSren gaineko kontzeptualizazio bera dago auzitan (North eta Cato, 2017; Lasa et al, 2023) eta zer ulertzen dugun ESSren funtzio sozialaz eta honen izaera orekatzaile (*compensatory*) edo eraldatzaileaz (Newey, 2019).

ESSko esperientzietan, hazkunde prozesuetan aurre egin beharreko arriskuak ekidite aldera, ohikoa da beren hazkunde espektatibak hoztu edo arriskuekiko herabetasun jarrerak gailentzea (Tykkyläinen, 2019). Horien aldean, zenbait autorek eskalatze prozesuak «modu integratuan» (Utting, 2015) eta beren fundatze-balioekin kontrajarri gabe egiteko bideak arakatu dituzte (Arenas et al, 2021; Bauwens et al, 2020; Dees et al, 2004; Desa eta Koch, 2014; Han eta Shah, 2020; Islam, 2021).

2.2. Eskalatze estrategiak: norantz eta nola hazi

Arestian planteaturiko dilemen sakontasuna dela medio, hazkunderena gai errepikakorra da enpresa kooperatibo, sozial zein solidarioen inguruko literaturan. Van Lunenburg et al-ek (2021) honen gainean eginiko meta-analisian gaiari heltzeko bi abiapuntu ezartzen dituzte: norantz hazi (ibibidea) eta zein egitura baliatuz edo nola?

Lehen mailako argipen bat egin behar litzateke aurretik hazkunde eta eskalatze terminoen inguruan. Nazioarteko literaturan hazkunderenaren ordezkari eskalatze kontzeptua nagusitu da, azken honek eragin edo inpaktu soziala (uler bedi positiboa) handitzen duten estrategiak barnebiltzen baititu, enpresen hazkunde hutsez harago (André eta Paché, 2016; Desa eta Koch, 2014, Lyon eta Fernández, 2012). Enpresa hazteak, hortaz, ez luke bere horretan esperientzia eskalatzea ekarri behar; eta alde erantzira, badira proiektuak eskalatzeko moduak, horien eragin edo balio soziala areagotuz, enpresak handitu gabe.

Eskalatze estrategien artean, gainera, nahiko modu orokortuan baliatzen da Hedapen (*breadth scaling*) eta Sakontze (*depth scaling*) ikuspegien arteko ezberdintasuna (Desa eta Koch, 2014; Lyon eta Fernandez, 2021; André eta Paché, 2016; Bauwens et al, 2020; Han eta Shah; 2021 Verver et al, 2021). Horien baitan, lan honetarako Bauwens et al-ek (2020) proposaturiko eskalatze estrategien definizioekin egingo dugu bat: Hedapen estrategien baitan *scaling up* eta *scaling across* estrategiak barnebilduko lirateke: lehenak erakundeak kontrolaturiko hedapen dinamikak hartzen ditu aintzat (frankiziak sortzea, filialak zabaltzea, etab.) eta bigarrenak negozio-eredua beste eragileen eskutik (eta hortaz erakundeen kontrolpetik at) erreplikatzeari egingo dio erreferentzia. Sakontze estrategien baitan, aldiz, *scaling deep* ikuspegiak onuradunen mesedetan eragiten duten jendarte prozesuen hobekuntzak jasoko ditu, eta *scaling out* bidez jasoko dira onuradun berberei eskainitako zerbitzuen hobekuntza eta dibertsifikazioa dakarten estrategiak.

Taula 1

Eskalatze estrategiak

Eskalatze estrategiak	
Zabaltze estrategiak (<i>Breath scale</i>)	Eragindako balio soziala modu funtzional eta kuantitatiboan neurtua, eragindako pertsona kopuruan edo lurralde hedaduran esaterako (Verver et al, 2021). Bezeroari orientatutako estrategiak (Bauwens et al, 2020)

...

Eskalatze estrategiak	
Sakontze estrategiak (<i>Depth scale</i>)	Aurre egin nahi zaien gizarte arazoen egiturazko kausetan eragitea, gizarte eraldaketako prozesuak sustatuz. (Verver et al, 2021). Komunitateari orientatutako estrategiak (Bauwens et al, 2020)
<i>Scale up</i>	Erakundea handitzen duten estrategiak, erakundeak kontrolaturiko bitartekoen bidez (erakundea handitu, frankiziak ireki, etab.) (Bauwens et al, 2020)
<i>Scale across</i>	Egitasmoaren eredu zabaldu edo erreplikatu beste eragile batzuen kontrolpean (Bauwens et al, 2020) (André eta Paché, 2016)
<i>Scale deep</i>	Komunitateetan eragiten duten prozesuen hobekuntza (Bauwens et al, 2020).
<i>Scale out</i>	Komunitate berari eskainitako zerbitzu mailaren hobekuntza (Bauwens et al, 2020).

Iturria: egileek egina

Eskalatze estrategien analisia Bauwens et al-ek (2020) txertaturiko bigarren aldagai bat aurkeztuko dugu jarraian, gure analisi enpirikoan berebiziko esangura duena: interes orientazioarena, alegia. ESSko erakundeak interes mutual edo orokorreko esperientzia gisa sailkatuak izan dira tradizionalki, erakundeon jardueraren onuradunak erakundeko partaideak beraiek (mutuala) edo bestetarik (orokorra) direnaren arabera (Ben Ner eta Gui, 2001). Bi aldagai horien arteko korrelazioa da, Bauwens et al-ek (2020) proposatu eta gure lan hipotesi nagusi gisa baliatu duguna: interes mutuala gailentzen den egitasmoetan Hedapen estrategien aldeko hautua nagusitzen da, onuradunak egitasmoko partaideak beraiek izateak bultzatzen baitute enpresa horiek eskala ekonomiak eta erakunde-hazkundeak bilatzera; aldiz, interes orokorrak gidaturiko egitasmoetan Sakontze estrategiak baliatzen dira gehien, egitasmoko partaideetatik haratago diren komunitateen eraldaketa prozesu eta zerbitzuen dibertsifikazioan eragitea baita helburu behinena.

Van Lunenburg et al-engana (2021) itzuliz, ESSko erakundeen eskalatze prozesuen noranzkoak (hedapenean, sakonean) aztertzeaz gain, horien nolakoei ere erreparatu izan zaie, eskalatze horien forma organizatiboak edo egiturak ere aintzat hartuz (Han eta Shah, 2021).

Garrantzia berezia hartzen du egitura horien izaera itxi edo irekiak (Van Lunenburg et al, 2021), erakundeek kontrolaturiko ikuspegi «organizazional» soiletik harago, egitura irekien analisiak ikuspegi «inter-organizazional» batera irekitzea eskatzen baitu. Zentzu horretan, Smith eta Stevens-ek (Dees et al (2004) eta Lyon eta Fernández-ekin (2012) bat egi-

nez), hiru egitura mota bereizten dituzte: barriadura bidezkoak (*disemination*) aholkularitza eta informazioa partekatzen duten sare irekien bidez; afiliazio bidezkoak, erakundeen arteko akordio formalen bidez sare identifikagarri batean egituratuak, eta; adarkatze bidezkoak (*ramification*), sukurtsal edo filialen irekiera bidezko egitura itxiak.

Gai honen gaineko berrikuspen sistematikoa egin duten azterlanetan bi ondorio nabarmenduko ditugu: lehenik, Camargoren irudiko (2021) kooperatiben eskalatze estrategien analisisian behar beharrezkoa dugu harreman «inter-organizazional» gehiago erreparatzea; ildo beretik, Islam-ek (2021) berretsiko du estrategia organizazionalak aski aztertuak, estrategia ekosistemikoei jarritako atentzio akademikoaren kaltetan. Bigarrenik, Han eta Shah autoreek (2021) «eskalatze ekosistemen» marko teorikoa garatuko dute, erakundearen mailako faktoreei erantsiko dizkietelarik maila sistemikoko faktoreak, hala nola, azpiegitura instituzionalak eta politika publikoak.

ESSko sareen bitartez sorturiko «babes ekosistema» horietan Islam-ek (2021) eginiko proposamena bereziki baliagarria izan zaigu gure analisi enpirikoa antolatzerako orduan. Egile honen irudiko, zortzi lirateke ESSko sareetan partekaturiko lan ildo edo ekintza nagusiak: intzidentzia politiko edo *advocacy* lanak, sare formal zein informal bidezko koalizioak, ekintzailletza edo enpresa berrien sustapena, prestakuntza eta aholkularitza, azpiegitura partekatuak, legitimazio komunitarioko lanak, ikerkuntza eta hedapena eta finantzazioa. Horien guztien garapen maila aztertu dugu gure analisi enpirikoan.

3. Metodoa

3.1. *Ikerketaren testuingurua: Hego Euskal Herriko ESSEko sareak eta ikerketa prozesua*

ESSEko erakundeen eskalatze eta saretze estrategiak aztertzeko, Hego Euskal Herri mailan ESSEko erreferentziazkoak diren hiru sareetara jo dugu: REAS (Nafarroa eta Euskadi) eta Olatukoopera, hain zuzen ere. Hiru sare horiek ezberdinak dira, bai beren jatorria eta bilakaerari dagokionez, baita egun agertzen duten barne osaera eta egituratzeari erreparatuz, eta baita lehenetsitako lan ildoak kontutan hartuta ere.

REAS-eko eragileen kasuan, biak ala biak sortu izan dira ekonomia solidarioko erakundeen bilgune, aitortza eta elkar-indartze espazio gisa, bakoitza bere lurraldean, eta garatu izan dituzten estrategia ezberdinen artean laneratze enpresen hedapena, finantza etikoen esparrua, balantze edo audi-

toria sozialaren lanketa sistematizatua eta merkatu sozialaren dinamika nabarmendu genitzake, bestelako lan ildoek ere egun presentzia nabarmena duten arren (elikadura burujabetzak, etxebizitza kooperatibismoak edota ekonomia feministak, besteak beste). Olatukoopek, bere aldetik, bilakaera laburragoa izan duen arren (11 urte 2025an) ekonomia sozial eraldatzai-learen sozializazioan eragin du eta ekintzailertzan, prestakuntzan eta sare-tzean jarri izan ditu nagusiki indarrak, azken urteetako lan ildoetan barne-interkooperazio sareak sendotzea eta lurralde ekosistema kooperatiboak eratzea agertzen direlarik apustu estrategiko gisa.

Sare bakoitzak bere jatorri eta bilakaera propioak izan ditu, enpresak kideitzeko formula ezberdinak baliatzen ditu, baita horiek sarearen baitan lan egiteko eredu ezberdinak proposatu ere (nagusiki modu sektorialean REAS-en, sektorialki eta lurralde nodoen bitartez Olatukoopen). Azkenik, sare bakoitzaren kudeaketa eta gobernantza ereduak ere ezberdinak dira, talde teknikoetan oso oinarrituak REAS-en kasuan, eta modu transbertsa-lagoan Olatukoopen, interkooperazio talde ezberdinen bitartez.

Aztergai dugun enpresa-unibertsoa modu honetan ezaugarrituta, ikerketa prozesuak kasu azterketen egitura klasiko bati jarraitu dio (Yin, 2013), kasu anitzen azterketarako datu iturri ezberdinen triangulazioa egi-nez alde batetik, eta datuen analisirako patroien alderaketa estrategia ba-liatuz, besteak beste. Ikerketa prozesua jarraian azalduko dugun moduan garatu zen.

2022ko udaberrian UPV/EHU-ko ikerlariok berrikuspen bibliogra-fiko sendo bat burutu genuen, eztabaidaren oinarri teoriko batzuk ezar-tzea ahalbidetu zuena. Oinarri horiek ESSEko sareetako kide ezberdinekin partekatu eta eztabaidatu ziren eta sareetan aurkezteko lehen dokumentu sintetiko bat prestatu eta banatu zen sareetako erakundeen arten (2022ko udara aldean). Dokumentu honen idazketari loturik ikerketa aurrera era-man ahal izateko beste bi funtsezko dokumentu ere adostu ziren: galdete-gia eta enpresen lagina.

Galdetegia literaturan identifikaturiko bi eztabaida nagusien gainean eraiki zen: eskalatzea eta sareetza. Alde batetik, ESSEko erakundeen haz-kunde estrategiei erreparatu zitzairen, horretarako erakundeei beren sen-dotze bidean izandako mugarri nagusien identifikazioa eskatzeaz gain bigarren azterketa analitiko bat eskatu zitzaielarik: orain arte harturiko bi-dearen atzeko estrategiaren gaineko gogoeta. Beste aldetik, erakundeok sa-reetan partekatzen dituzten baliabide nagusien diagnostikoa burutu zen, hazkunde estrategien eta sareetan partekatutako baliabideen arteko korre-lazioa hobeto ulertzeko.

Aztertu beharreko enpresen lagina ere modu adostuan burutu zen. Guztira aztergai izan litezkeen enpresen unibertsoa nahikoa zabala iza-nik (250 erakunde inguru), analisi kualitatiboan sakondu ahal izateko la-

gin operatibo baten gaineko lanketa egitea hobetsi zen. Era berean, hautaketa egiteko adosturiko profilak bi irizpide nagusiren gurutzaketatik sortu ziren: i) erakundeen bizi zikloa, sortu orduko saretu zirenak alde batetik, eta behin helduz gero saretuak bestalde; ii) sarearekiko kokapena, sareetan zentraltasuna dutenak batetik eta periferikoagoak direnak bestalde. Bi irizpide horiei bestelako batzuk ere gehitu zitzaizkien: tamaina (erakunde oso txikiak, 10 langiletik behera, eta handiagoak barneratu nahita); azken urteetan hazkunde handiak bizi izandakoak kontuan hartzea; eta erreferentzialtasuna, erakunde «enblematikoak» barneratuz.

Landutako laginean, beraz, sare bakoitzetik hautaturiko erakunde kopuruak bat egiten du, gutxi asko, sare horietako bakoitzak osotasunarekiko duen pisu erlatiboarekin. Honela, amaierako lagina REAS-Euskadiko 7 erakundek, Olatukoopeko 8 egitasmok eta Reas-Nafarroako 3 enpresek osatu dute baita sare batean baino gehiagotan parte hartzen duten beste 3 erakunde gehiagok ere (ikus Eranskina). Irizpide horiek gurutzatuz ahalik eta laginarik heterogeneoenaren gainean lan egin zen, 2022ko udazkenetik 2023ko negura bitarte burutu ziren sakoneko elkarrizketa erdiegituratuen bitartez.

3.2. *Datu bilketa eta analisia*

Datuen bilketarako elkarrizketan transkribapenak burutu dira, horiek laburpen fitxetan eskematizatu, eta ikerlarion analisi gurutzatuaren bitartez, emaitzak antolatzeke kategoria analitikoak adostu ziren. Analisiaren emaitza nagusia eskalatze estrategiak 4 kategoria analitiko ezberdinetan multzokatzeari izan da, emaitzen atalean garatuko den moduan. Honela, logika partekatu nagusi horiek multzokatzeko aldagai nagusi bat baliatu dugu, egitasmok bakoitzaren «helburu-komunitate» nagusia identifikatzea, hain zuzen ere, eta hedaduraz helburu horretatik eratortzen den «nagusi-tasunezko interesa» zehaztea. Interes fundazionalaren afera hau garatzeko ESSEko literaturan aspalditik zabaldua dagoen «interes mutual vs orokorra»ren analisi perspektibari heldu diogu, hirugarren erpin bat gehitzeko bertan, alegia, interes komunitarioarena.

Modu honetan, esperientzia bakoitzak helburu duen komunitatea zein modutan zedarritzen (mugatzten) duen eta komunitate horretan zein modutan txertatu nahi duen, horrek definituko ditu nagusiki proposatzen ditugun eredu ezberdinak, jarraian agertzen den taulan laburbiltzen diren moduan:

Taula 2

Ikuspegi komunitarioa eta eskalatze ereduak

Komunitatearen identifikazio nagusia	Eskalatze ereduak
Komunitatea = Lurraldea (eskualde mailako ekosistema kooperatiboak)	Interes Komunitarioko Lurralde Ekosistemak
Komunitatea = ESSEko egitasmoak (erakunde finantzarioak)	ESSErako finantza tresnak
Komunitatea = Lan Komunitatea (lan elkartuko kooperatibak)	Interes Mutualeko Merkatuko Eragileak
Komunitatea = Jendartea (eredu publiko-komunitarioko egitasmoak)	Interes Orokorreko Eragileak

Iturria: egileek egina

Aurrez aipatu bezala, identifikaturiko «helburu-komunitateak» eta horiei loturiko «interesak», multzo bakoitzean nagusitasunezko izaera duten egitasmoetatik eraikitzen dira, baina honek ez du esan nahi euren artean gurutzaketarik ez dagoenik, ezta hurrik ere.

Esaterako, begien bistakoa da interes mutualeko merkatu eragileen kasuan guztiek dutela ESSEko sareetan atxikita egote hutsagatik jendarte eraldaketa prozesu ezberdinetan eragiteko bokazioa eta konpromisoa, baina inork ez du organizatiboki txertatzen «helburu-komunitate» hori bere gobernantza sisteman, eta egitate horrek hartzen du gure analisisian garrantzia egituratzailea, honek baldintzaturik agertuko baitira egitasmoen eskalatze eta saretze perspektibak, hurrenez hurren.

Beste ageriko adibide bat interes orokorrekotzat jo ditugun eragileetan legoke: horien guztien lan egiteko moduan eredu publiko-kooperatibo-komunitarioan sakontzeko bokazioa ageri dela ezin uka. Interes orokorrari erantzun nahian jarduteak hartuko du ordea gure analisisian garrantzia egituratzailea, honek baldintzaturik agertuko baitira egitasmoen eskalatze eta saretze perspektibak, hurrenez hurren.

Argi dezagun azkenik, kategorizazio proposamen honetan hartu dugun beste erabaki garrantzitsu bat ere: ESSEko finantza tresnak interes komunitarioko eragileen ereduaren baitan txertatzeko aski ezaugarri egon bada goen arren, aparteko eredu gisa landu nahi izan ditugu. Erabaki hau hartu da nagusiki ESSEren baitan esperientzi hauek oso singularrak direlako, bai ESSE sareekiko harremanean eta baita euren hazkunde logiketan ere, kontsumo esperientziak beharrean aurrezki-inbertsio erremintak direlako, eta aparteko analisiak zehaztasun handiagora heltzea ahalbidetuko ligukeela uste izan delako.

Amai dezagun datuen analisia nola egituratu dugun azaltzera datorren atal hau kategorio analitikoaren aurkezpenarekin. Honela, gure lana egituratzen duen kategorio analitiko nagusia Ikuspegi Komunitarioarena den arren, honek barnebiltzen ditu egitasmo bakoitzaren «helburu-komunitate» nagusia, eta baita hortik eratortzen den «nagusitasunezko interesa» ere, baina zerkusia izango du, halaber, gutxienik beste hiru kategorio analitikorekin:

- Hazkunderako pizgarriak: zeintzuk dira bulkada nagusiak, hazi nahia (edo nahi eza) justifikatzen duten elementu nagusiak.
- Hazkunderako estrategiak: zeintzuk dira haztearen noranzko edo norabide nagusiak, nolakoak dira hazteko aktibatzen diren estrategia nagusiak.
- Hazkunderako egiturak: zeintzuk dira hazteko euskarri nagusiak, haztea eutsi edo sostengatzen duten egitura formal nagusiak.

4. Emaitzak

4.1. ESSEko eragileen ikuspegi komunitarioa eta eskalatze estrategiak, ikuspegi orokorra

Jarraian aurkeztuko dugun taula sintetikoan laburbiltzen dira gure ikerketa laneko emaitza nagusiak, eta kategorio analitikoaren arteko korrelazio nagusiak.

Taula 3

Emaitzen taula sintetikoa: nagusitasunezko interesak eta eskalatze estrategiak

Kontzeptu emergenteak	Interes Komunitarioko Lurralde Ekosistemak	ESSErako finantza tresnak	Interes Mutualeko Merkatuko Eragileak	Interes Orokorreko Eragileak
Ikuspegi komunitarioa	Komunitatea = Lurraldea	Komunitatea = ESSE egitasmoak	Komunitatea = Lan komunitateak	Komunitatea = Jendartea
Pizgarria	Kontsumo Burujabea Zirkuitu alternatiboak	ESSE sendotu	Lanaren Burujabetza / Burujabetza sektorialak	Zerbitzu/politika publikoen eraldaketa (eredu publiko- komunitarioa)

...

Kontzeptu emergenteak	Interes Komunitarioko Lurralde Ekosistemak	ESSErako finantza tresnak	Interes Mutualeko Merkatuko Eragileak	Interes Orokorreko Eragileak
Egitura	Polo Kooperatiboak eta Kontsumitzaile Taldeak	Deszentralizazio kooperatiboa: Tokiko taldeak	Lan elkartuko kooperatibak	Talde Kooperatiboak eta Sare sektorialak
Eskalatze estrategia nagusia	Sakontzea DEEP+ OUT	Hedatzea eta sakontzea OUT + UP	Hedatzea eta sakontzea UP (Kontsolidazio arte) + OUT	Sakontzea OUT + DEEP
Bigarren mailako estrategiak	ACROSS	DEEP	ACROSS (Sektore estrategikoak)	ACROSS

Iturria: egileek egina.

Taulan laburbildurikoa garatuz, honakoa aipa genezake:

- Interes Komunitarioko Lurralde Ekosistema logikan diharduten esperientziek, lurralde jakin batean (eskualde mailan batik bat) ESSEko komunitateak sendotzeko helburua duten proiektuak dira. Helburu duten komunitatea, beraz, lurraldeak alde batetik, eta ESSEari loturiko eragileek (ekoizle zein kontsumitzaile) osatzen dute. Lurralde jakin horretako eragile ezberdinen arteko saretzea bilatzen dute, ESSEko ekoizleen eskaintza herritar antolatuen kontsumoari lotuz, zirkuitu ekonomiko alternatiboak elikatuz. Lurralde mailako kontsumo burujabearen eskutik ESSEko esperientziak hedatzea litzateke aspirazio nagusia. Horretarako bi motatako saretze egiturak uztartzen dituzte, ekoizpena saretzen dutenak (Poloak) eta kontsumoa saretzen dutenak (Kontsumitzaile taldeak), eta Sakontze estrategiak dira gailentzen direnak, eta esperientzien erreplikarako ikuspegi strategikoa azaleratzen dute, nahiz eta erreplika horiek gidatzeko gaitasun mugatua agertu.
- ESSErako finantza tresnek, berriz, ESSEko enpresak indartzea dute xede, horiei gaitasun finantzari handiagoa emanaz. Helburu duten komunitatea, zentzu horretan, ESSEko logikan diharduten enpresen multzoa litzateke, horien aurrezki gaitasuna (baita herritar antolatuen ere) horien berorien finantzazio premietara lerrokatuz. Kasu

honetan, gainera, alde biko harremana agerikoa da: ESSEko enpresak indartzeak ESSEko finantza tresnak sendotzea ekarriko luke eta honek berriz lehena, dinamika indartzaileen atzera-eraketadura logika batean. Eskalatzen egiturei dagokienean, estatu edo nazioarte mailako egituren filial gisa dihardute, eta lurralde mailako hedapena «tokiko taldeen» bitartez bideratzen dute. Hedatze eta sakontze estrategiak uztartzen dituzte, erreplikarena salbu, negozio eredu gisa duten konplexutasuna dela medio.

- Interes Mutualeko Merkatu Eragileen kasuan, eredu honen muienean merkatu orientazioa gailentzen den esperientziak leudeke, oro har edozein motatako kontsumitzaile edo bezeroekin dihardutenena, eta ez ESSEko logikara gerturatu nahi duen herritar antolatuekin soilik. Zentzu horretan, nagusitasunez diharduen komunitate nagusia barne komunitatea da, hargatik egituratzen dira lan elkartuko kooperatiba gisa, eta beraz interes mutuala da nabarmentzen dena, lanaren burujabetzari loturik. Aspirazio nagusiak lan taldearen ongizate, egonkortze eta errealizazioari loturik agertzen dira, bestelako «kanpo» aldagaiek ere presentzia duten arren. Eskalatze estrategien artean hedatze estrategiak ematen dira hastapen faseetan, enpresen gutxieneko tamaina optimoa eskuratu arte, eta behin maila hori erdietsita sakontze estrategiak hobesten dira, hazkunde organizatiboari muga argiak ezarri.
- Interes Orokorreko Eragileak, azkenik, «hirugarren pertsonen», pertsona zaurgarrien edo oro har jendartearen mesedetan diharduten eragileak dira, interes orokorrak bultzatuta beraz. Hargatik zerbitzu publikoen baitako eragile legitimatuak dira, horien diseinu eta inplantazioan txertatuak eta politika publikoen eraikuntza partekatuko eragile gisa jardunez. Zentzu honetan, helburu duten komunitatea pertsona erabiltzaileena da konkretuki, baina jendartearen bere osotasunean litzateke jardueraren onuradun, egitasmoak jendarte eraldaketa lukete xede: dela egoerarik zaurgarrienean diren kolektiboak ahaldunduz, dela jendarteratu nahi diren alternatiba sozioekonomikoak indartuz. Hargatik nagusitzen dira Sakontze motako estrategiak eragile hauen eskalatze perspektiba, eta hazkunde organizatiboaren mugez jakitun diren neurrian, egitasmoen erreplikaren aldeko hautua nagusitzen da.

Orain arteko analisia lau multzo bereizitan egin badugu ere, guztien artean suma litezkeen bat etortzeen inguruko emaitza orokor batzuk ere zehaztuko ditugu. Lanean baliaturiko kategoria analitikoek eutsiz honakoa esan genezake ESSEko egitasmoen eskalatze perspektibaren inguruan:

- Hazkunderako pizgarria ezin liteke atzeman materialtasunetik, ez-pada egitasmo hauetan nagusitzen den ikuspegi politikotik. Ikuspegi politiko horren muinean bulkada komunitarioa ageri dela ondorioztatu da, edozein delarik ere komunitate horrek hartzen duen forma. Bulkada komunitario horrek daramatza egitasmo horiek hazi nahi izatera, helburu-komunitate horiek sendotzea baita xedea, eta ikuspegi honen oinardeko dira hazkunderako baliaturiko estrategiak eta egiturak ere.
- Estrategia ezberdinen artean bakarra da modu orokortuan ageri dena: *scale out* motako estrategia, hain zuzen ere. Sakontze estrategia bat izanik, helburu-bezero/komunitateari ahalik eta zerbitzu maila handiena eskaintzea bilatzen dute guztiek, bestelako estrategiekin uztartze ezberdinak bilatuz. *Scale deep* motako estrategiak nabarmentzen dira interes komunitario eta orokorreko esperientzietan, egungo problematiken oinarrian diren gizarte egiturak eraldatzeko prozesuak aldeztzen dituzten neurrian. *Scale up* motako estrategiak dira, ordea, merkatu orientazio argiagoa duten interes mutualeko eragile zein finantza tresnen hautuak, merkatuak berekin baitakar hazi beharra, biziko badira.
- Hazkunderako egituren artean ere bat etortze maila altua ikusten da egitura ekosistemikoen alde. Ekosistema horien formalizazioak eragile eta harremantze forma ezberdinak hartzen ditu baina guzti guztiek sustatzen dituzte harreman ekosistemikoak bestelako eragileekin, ziuraski horien bulkada komunitarioak eraginda.
- Eskalatze perspektibari dagokionean beste bi konstatazio gehituko genituzke, elkarren eskutik datozkigunak:
- Inguruneak sorturiko «hazi behar» horretan gutxieneko tamaina optimoaren aferak berebiziko garrantzia hartzen du. Denek sentitzen dute hazi beharra («hazkundearen pozoia») merkatuan iraun ahal izateko beste, egun osatzen dituzten lan taldeei eusteko beharrezko ekoizpen mailara heldu bitarte, baina hortik aurrera «hazi nahi eza» da gailentzen den ikuspegia. Gutxieneko tamaina optimo horretara iritsi ez diren egitasmoen bideragarritasunak zalantzak sortzen dituen bezala, gehiegi edo gaizki hazi diren egitasmoen «hazi minek» ere sortzen dituzte dudak, eredu alternatibo izaten jarraitzeko zailtasunei loturik.
- «Hil ala hil» motako dikotomiaren itxura hartzen duen ikuspegi hau gainditzeko, erreplikarena da (*scale across*) ia denen ahotan hobesten den estrategia, baina ia inortxok bere kasa abiarazi ezin duena. ES-SEko sareei aitortzen zaizkie, zentzu honetan, estrategia desiragarri

honetan eragin ahal izateko funtzionaltasunak (formazioa, ekintzailatza, harremanak, finantzazioa,...) baina gaur gaurkoz sareek be-
raiek ere ageri dute gaitasun mugatua proiektu estrategikoak beste-
lako eragile eta eremuetara hedatzeko.

4.2. *Eraitzen analisi desglosatua*

Jarraian arestian lorturiko kategoria nagusi horien baitako zehaztasun maila handiagoa jasoko dugu, eskalatze eta saretze perspektibak jasoz hurrenez hurren.

4.2.1. *Interes komunitarioko lurralde ekosistemak*

Interes Komunitarioari erantzunez sortuko lurralde ekosistemen baitan bi azpitalde nagusi bereiz litezke, bestalde, egituraketari dagokionean: Polo Kooperatiboen esperientziak eta Kontsumitzaile Taldeak.

Polo Kooperatiboak lurralde mailako ehun kooperatiboa biltzeko sorturiko espazioak dira, ESSEren erreferentziazko gune izatea dutenak xede nagusi. Horien bereizgarri nagusiak lau trazotan emateko, zera esan liteke: i) ekoizpenaren aldea saretzen dute nagusiki, enpresa bilgune diren neurrian; ii) organizatiboki hazteko bokazio argirik ez dute, eta beste lurralde batzuetan antzerako esperientziak erreplikatzearen ikuspegia nagusitzen da; iii) horietako asko ESSE sareetatik bertatik sustatuak izan dira; iv) sareekiko gertutasun hori mantentzen dute, partekatzen dituzten baliabide kopuruari dagokionean.

Bestalde Kontsumitzaile Taldeen kasuan kontsumitzaile antolatuen gertuko ekoizpenen eskaintzara lotzea da filosofia nagusia, elikadura edo energia burujabetzaren ildoan sakondu nahian kokatzen dira egitasmo gehienak eta merkaturatze edo banaketa zerbitzuaz gain, jendaurreko denda zerbitzua emateko jauzia ere egin dutenak badira. Bereizgarri nagusiak, kasu honetan: i) ekoizpena eta kontsumoa saretzea da planteamendua, nahiz eta ekoizleen integrazio maila azalekoa den; ii) organizatiboki hazteko zuzenbidea ageri dute, nahiz eta oinarri soziala (barkide kontsumitzaileen aldetik) ahalik eta gehien hedatzeko bokazioa duten; iii) sareekiko lerrokatze maila altua ageri dute, nahiz eta sareetan parte hartzeko zailtasun handiagoak izan: dela urruntasunagatik dela gaitasun faltagatik.

Egituratze moduetan ezberdintasun nabarmenak ikusten badira ere, partekaturiko honako patroiak nabarmendu litezke eskalatze eta saretze estrategietan.

Erakundeon eskalatze estrategia ez da erakundea beraren egitura haztera bideratzen, bertan saretzen diren enpresen eskaintza produktiboari lo-

tzen zaion bazkide kontsumitzaileen zabalpenean baizik. Oinarria beraz mugarik gabe hazteko estrategia ageri dute, nahiz eta oinarria ekoizleekin artikulatzen duen egitura hazteko zuhurtzia agertu.

Lehen mailako eskalatze estrategiak, hortaz, Sakontze edo *Depth scale* multzoaren baitan leudeke, zeinak oinarritzen diren bereziki bi alderditan: onuradunei (kasu honetan bazkide-kontsumitzaileak) eragiten dieten prozesuak hobetzea (*deep scale*) eta horiei eskaintzen zaizkien zerbitzuen dibertsifikazioan (*scale out*). Bigarren mailako eskalatze estrategia bat ere nabarmentzen da kasu asko eta askotan: esperientziaren erreplikarena (*scale across*). Esperientziok lurralde eskala konkretu bateko irispidea agertzen dutenez, esperientzia hori bera beste eskualde batzuetan inplantatzeko bokazioa agertu ohi dute, nahiz eta onartu horretarako duten gaitasun mugatua.

Saretze perspektibari dagokionean, berriz, ESSEko sareetan atxikitze arrazoiak elementu ez material bati erantzuten dio gehiago: ez dute proiektua sendotuko duten bazkideak sareen baitatik bideratzea bilatzen nagusiki (hartzaileak tokiko komunitateak izatean) baizik eta gehiago sareak baliatzea proiektua ezagutarazteko, ESSEko markoan kokatzeko, edo bestelako eskualdetara zabaltzeko asmoz. ESSEko sareekiko kokapena aldiz gertutasunezkoa da. Lerrokatze maila altu bat agertzen da erakundeon helburu sozial eta sareetan bultzatzen diren lan dinamiken artean (elikadura burujabetza, energia burujabetzak, tokiko ekosistema kooperatiboak, merkatu sozialak, etab.) eta kasu bat baino gehiagotan sareak izan dira ekimenon sustatzaile nagusiak.

4.2.2. *Finantza tresnak*

Eredu honen ezaugarritzea burutzeko Ekhilur, Fiare eta Koop57 egitasmoetako kideek aipaturikoak baliatu ditugu. Finantza tresnen kategoria honetan sarturiko hiru erakundeak zenbait elementu komun partekatzen dituzten arren, hiru erredu ezberdin mahai gaineratzen dituzte. Fiaren hastapenetan fundazioa izan arren egun banku zerbitzuak ematen dituen kreditu kooperatiba bat da, Banca Popolare Etica kooperatiba europarreko kide. Koop57, bere aldetik, finantza zerbitzuak eskaintzen dituen zerbitzu kooperatiba bat da, Coop57 kooperatiba kataluniarreko kide da, eta beronen CIFa eta egitura operatibo-teknologikoa baliatzen du kasu honetan Euskal Herrian jardun ahal izateko. Azkenik, Ekhilur kontsumo kooperatiba gisa erregistratua dagoen Ekhi txanpon digitalaren erabiltzailez osaturiko kooperatiba bat da. Bilbon indarrean zen Ekhi tokiko moneta proiektuaren garapen teknologikoaren eskutik, txanpon digitala sortzeko jauzia egin zuten.

Eredu ezberdinak izanagatik ere, patroï antzeratsuak suma genitzake eskalatze eta saretze estrategien inguruan.

Eskalatze perspektiban erakunde guztiek agertu dute hazteko bokazioa, nahiz eta hazkunde horren nolakoan ezaugarri ezberdinak erantsi: «ondo» hazi, «zabalean» hazi edo «deshazteko» hazi, bezalako adierak baliatuz. Hiru kasuetan hazteko pizgarri nagusia ESSEko sareak sendotzean datza, eta gainera, hazkunde logikak bi aldeen arteko elkarrekikotasun harreman sendoa ageri du. Finantza egitura horiek ESSEko erakunde bazkideen sare bat osatzen dutenez aldi berean, finantza tresnen bitartez ESSEko enpresak indartzea bilatzen den modu berean ematen da sendotze hau kontrako norantzan ere: ESSEko erakunde geroz eta indartsuagoen finantzazio behar handiagoen eskutik etorriko da finantza erakundeen kontsolidazioa bera.

Estrategia nagusien artean Sakontze (*Depth scale*) eta Zabaltze (*Breath scale*) kategorietan barnebildutako estrategia ia guztiak identifikatzen dira. Esperientzia guztiek nahi dute euren oinarria zabaldu, proiektuaren ezaugarria mailan aurrera egin eta erabiltzaile edo bazkide/bezero kopuruak handitzeko. Baina kasu honetan bereziki nabarmentzen dira *scale out* gisa izendaturiko estrategiak, hau da: dituzten erabiltzaile edo bezeroei eskainitako produktu eta zerbitzuen eskaintza hobetzea eta dibertsifikatzea, hain zuzen ere. Eskaintzaren dibertsifikazioan jauzi bat emateko, oinarria eta erakundearen arteko hazkunde akonpasatuaren beharra ere aipatzen da, baina beste zenbait esperientzian bezero edo erabiltzaile gehiagori erantzun ahal izateko hazkunde organizatiboa da gailentzen den ikuspegia, oinarri sozialaren hazkunderik eman gabe ere. Inortxok ere ez du erreplikaren estrategia hobesten, erakunde mota horiek berriz hutsetik abiatzeak duen konplexutasuna dela medio, ez baita interesik agertzen lurraldez lurralde erakunde berri bat martxan jartzeko.

Saretze Perspektiban erakundeok ESSEko sareen artikulatzaile funtzioa betetzeak bereizten ditu. Finantza erakundearen kasuan, sare bakoitza finantza erakunde horietako bakoitzaren ardatzetik jaio eta garatu da, eta bataren hazkundeak bestearen indartzea ekarri izan du, bi aldeko noranzko argian. Txanpon digitalak ez du sakontasun maila honetako artikulaziorik agertzen sareekiko, baina bokazioa badu sareen baitako «pegamentu» funtzioa bereganatzeko, sareen baitan ematen diren hartu eman ekonomikoak txanpon digitalaren bidez egin daitezenean.

Sareen artikulatzaile izaera honek oso gertu kokatzen ditu sareetan partekaturiko dinamiketarik: finantza erakundeek parte hartzen dute sareetan dinamizaturiko ekimen desberdinetan (nagusiki finantza etikoen sare sektorialaren bitartez bada ere), eta sareetako enpresa ia guzti guztiak dira finantza erakunde horietako bazkide (nahiz eta mailegu sistemaren erabilpena oso modu puntualean egin). Txanpon digitalaren kasuan holakorik ez da antzematen ordea, gaur gaurkoz.

4.2.3. *Interes mutualeko merkatu eragileak*

Hirugarren kategoria honen bitartez merkatuko orientazioa duten interes mutualeko egitasmoz osatutako multzokatzea da proposatzen duguna. Merkatu orientazioa izateak berebiziko garrantzia hartzen du erakunde hauen hazkundearrekiko perspektiban eta baita sareetan hartzen duten kokapenaren inguruan ere. Era berean, interes mutualaren nagusitasunezko presentzia duten arren, bestelako interes komunitario zabalagoek mugituta ere aritzen dira.

Eskalatze Perspektiban interes mutuala gailentzen den esperientziak izanik, egitasmo guztietan hazkundera lan baldintzen duintasuna eta lan taldearen egonkortasunari lotzen zaio, eta ez besterik gabe hazi nahiari. Oinarri sozialik organikoki txertatzen ez duten egitasmoak lirateke gehien gehiengan, eta aldagai honengatik bereizten dira interes komunitarioko eragileengandik, nahiz eta merkatuko eragileak izanik komunitatean eragiteko bokazio argia erakusten duten.

Hazkundearen inguruko diskurtso anbibalentea nagusitzen da, hazkundearen «pozoia» bezalako adieren bitartez. Merkatu eragileak izanik oso dute barneratuta haztearen beharrezkotasuna, merkaturan iraungo badute. Ez haztea beraz ez litzateke aukera posible bat, egitasmoen hastapenetan behintzat. Hazteko beharrezkotasunak eskaintzen dutenaren gaineko etengabeko berrikusketa eta berrikuntza egitea eskatzen die. Baina era berean, behin gutxieneko maila eskuratuta, inor gutxi agertzen du hazten segitzeko bokazio argia. Kontrara, gehien gehienek hazteko aukera erreala izan arren, ez haztearen aldeko hautua hobesten dute.

Aurrekoarekin koherentzian, nagusitzen den hazkunde estrategia *scale out* motakoa da, alegia, emandako zerbitzu eta ekoiztutako ondasunen etengabeko berrikuntza eta dibertsifikazioan dute jomuga. Bigarren plano batean badute beren garrantzia *deep scale* gisa izendaturiko estrategiek ere, guztiek ageri dute beren inguruneko komunitatean eragiteko bokazioa, dela lurraldean martxan diren gizarte eraldaketako prozesuetan parte hartuz, edo dela horiek probokatuz. Azkenik, beren esperientziak erreplika bidez beste lurraldeetara zabaltzeko aukerak ere (*scale across*) aldeketasun nabariak jasotzen ditu.

Saretze Perspektiban erakundeok sareetan duten kokapenaren inguruan bi motatako errealitateak uztartzen dira: sareen abaroan hazi direla kontsideratzen dutenak, eta beraz, sareekiko gertutasun maila garrantzitsua mantentzen dutenak (gobernu organoetan zein lan taldeetan aktiboki parte hartuz) leudeke alde batetik; eta beren hazkundeak sareekiko modu autonomoan egin dituztela deritzotenak, bestalde, sarearekiko urruntasun handiagoa ageri dutenak. Bigarren taldekoak gehiago direla aipatu beharra dago, orobat.

Sareetan zentraltasun maila handiagoa edo txikiagoa izateaz gain, oso presente agertzen dira multzo honetan «sektoreko bakardade» gisa izendatu ditugun adierazpenak: sare hauetan beroriek bezalako beste enpresarik ez egoteak sortzen dien ezinegon adierazpenak, hain zuzen ere. Horri lotuta ageri zaigu sareek izan dezaketen endogamiarako joeraren inguruko gogoeta ere, eta sareak gehiago zabaltu beharraren proposamena.

Aurrekoari batuz gehitzen da sareen barne koherentziaren kaltetan identifikatzen den beste aldagai bat ere: sareetan existitzen diren bitariko logiken arteko uztartu ezina. Merkatu orientazioa duten erakundeon pertzepzioan sareetan bada beste multzo esanguratsu bat, gehiengoa, ez merkatuko orientazioak gidatua: diru laguntza publikoen logikan edo herri erakundeen zerbitzura lan egiten duena nagusiki. Merkatu eta ez merkatuko bi logiken bizikidetzaren zailtasunak jartzen dira mahai gainean, bai sarearen izaera bera definitzeko garaian, bai eta sarean lehenesten diren lan ildoekiko agertzen duten kritikotasunaren ondorio.

Aurreko biei lotuta, sareak berrindartzeko proposamen gehienek sarea bestelako (merkatu) eragile gehiagotara ireki beharraren premia nabarmentzen dute, alde batetik, eta lurralde zein taldekatze sektorialen egituraketa hobesten dute horretarako.

4.2.4. Interes orokorreko eragileak

Interes orokorreko beharrizanak asetzeari begira sorturiko egitasmoek osatuko lukete laugarren eta azken talde bat, bi azpi talde bereiz genitza-keelarik: i) Hirugarren sektoreko enpresa handien errealitatea dago, REAS sarearen ernamuinean. Eliza katolikotik abiaturiko zenbait ekimen (Cáritas, Koopera, Fiare, Emaus...) eta gizarte esku hartzearen esparruko zenbait kooperatiba handik (Agintzari, Servicios Sociales Integrados, Peñascal, Sartu...) osatu izan dute historikoki REAS sarearen erdigunea, baita horietako askoren bultzadaz sorturiko laneratze enpresek ere, gerora GIZATEA sarearen baitan antolatua; ii) Bigarren multzo bat osatzen dute gizarte eraldaketaren esparruan diharduten ez-merkatuko erakunde txikiek.

Harremantze marko ezberdinen bitartez bada ere, beraz, azken multzo honetako egitasmoen ezaugarri komun nagusia da herri erakundeekiko duten lotura estua, eta elementu honek baldintzatzen ditu neurri handi batean beren eskalatze eta saretze estrategiak.

Eskalatze Perspektiban erakunde hauetan oro har nagusitzen den ikuspegia ez haztearen aldekoa da. Erakunde oso handiak direnek estrategia ekosistemikoak baliatu dituzte beren organizazioak hazi gabe eskalatu ahal izateko; era berean, tamaina txikiko ez merkatuko erakundeek ez dute inolako pizgarririk agertzen erakundea hazteko, dauden horretan mantentzeko bokazioa da gailentzen dena. Oinarriari dagokionez, egitasmo ba-

tzuetan pertsona boluntario bidez osaturiko oinarri soziala izan ohi dute, baina joera orokortzat ematen da lan boluntario horren gainbehera.

Talde honetako hirugarren sektoreko erakunderik handienek, hazkunde prozesu garrantzitsuak bizi izan dituztenek, zabaltze zein sakontze estrategiak baliatu dituzte, biak eskuz esku: bezero gehiagorengana heltzeko organizazioa handitzeaz batera (*scale up*), bezero horiei eskainitako zerbitzuen etengabeko berrikuntza eta hobekuntzan engaiatuak ageri dira (*scale out*). Era berean, behin tamaina kritiko bat erdietsiz gero, Talde Kooperatiboaren bidetik hazten jarraitzea erabaki dute, ez organizazioa bera haziz, baizik eta estrategia ekosistemikoak baliatu eta sustaturiko beste zenbait ekimenekin gero bat eginez taldean.

Erakunde guzti guztien elementu bereizgarri nagusia litzateke herri erakundeekin duten lotura estua. Bi dira hemen bereiz litezkeen logika nagusiak: zerbitzu (publiko) emaileak diren hirugarren sektoreko erakunde handiak, alde batetik; eta jendarte eraldaketan diharduten ez-merkatuko erakunde txikiak, bestalde. Lehen horiek kontratazio publikoaren logikan dihardute, konkurtso eta lizitazio publikora ateratako zerbitzu ezberdinak eskuratzeko lehian; bigarrenek, aldiz, gehiago baliatzen dute diruz lagunduriko proiektuen logika, herri erakundeetatik sustatu asmo diren helburretarako bideraturiko diru laguntza deialdien bidez.

Saretze Perspektiban lehenik aipatu beharra dago azterturiko lagina osatzen duten enpresa guzti guztiak REAS sareetako kide direla, eta inor ez dela Olatukoopeko kide. ESSEko sareetan atxikitzeko arrazoien artean behin berriz agertuko da balioekiko identifikazioaren aldagaia elementu nagusi gisa, nahiz eta kasu honetan hirugarren sektoreko erakundeek oro har saretzeko joera handia agertu ohi duten. Esan nahi da, ESSEko sareek ez dutela kasurik gehienetan zentraltasunezko espazioa hartzen erakundeontzat, eta kolaboratzen duten beste hainbeste sareen arteko beste bat gisa jo izan dutela, gehien gehientsuenek.

Sareekiko gertutasunari dagokionean, batzuek gobernu organoetan presentzia esanguratsua izan dute, eta bestetaz gehiago kolaboratu izan dute lan taldeen bitartez, sektore konkretuetako gaiak landuz: etxebizitza kooperatibak, ekintzailtza, gizarte eraldaketarako hezkuntza, etab. Bakoi-tzak hartu duen kokapenaren arabera izan ohi dira ere aurrerantzean sarea sendotzeko eginiko proposamenak.

5. Diskusioa eta ondorioak

5.1. *Eskalatze eta saretze ereduaren lotura: komunitatea helburu*

Lan honen abiapuntuko hipotesian kokatuko gara behin berriz: ESSEko egitasmoei organizatiboki hazteko dituzten mugak gainditzeko elkartu litezke ESSEko sareetan, bertan partekatzen dituzten mekanismo eta baliabide ezberdinei eskerrak, organizatiboki hazi gabe handitzen lagun baitiezaieke saretzeak.

Hipotesiaren erantzuna baiezkoa litzateke, baina partzialki. Oso modu nabarmenean geratu da ESSEko sareetan atxikitze arrazoi nagusiak ez duela hainbeste interes materialetik, ezpada identifikazio politikotik (Soto et al, 2025). Azpizalde guztietan gailendu da ikuspegi hau, ESSEko sareen «izateko zentzua» bilakatzen dena askorentzat: balio eta ikuspegi politiko bat partekatzen gauzak elkarrekin egin nahia da saretzeko oinarritzko arrazoiak. Ez beraz enpresa haztea. Baina baita ere.

Teorikoki eztabaidatu izan da ESSEko sareak zer ote diren gehiago, «legitimazio» ala «baliabide» iturri (Folmer, 2021). Hemen ere, elkar ezeztatzen duten aurkakotasunetik baino, ikuspegi dialektikotik ekin behar analisiari: bata eta bestea dira ziuraski, ez bata ala bestea. Bataren atzetik baitetorke bestea ere: baliabide (uler bedi material) ukigarriak partekatuz proiektuak sendotzen diren neurrian erdiesten dute gizarte legitimazioa handiagoa ere. Baina baita alde erantzira ere: sareen kide izanda lortzen den gizarte (eta merkatu) posizionamendua izan liteke neurri batera arte (eta zenbaitentzat beste hainbatentzat baino gehiago) baliabide berrietarako aukera sortzaile ere.

Analisian korrelazio nahiko sendo bat ikus liteke saretzeko arrazoiak eta partekaturiko baliabideen artean: ESSEko kide izateko bulkada nagusia politikoa izateak ekar lezake partekaturiko baliabideak intzidentzia politikoan eragiteko gaitasunarekin lotzea. Sarearen baitako pertsona eta enpresen arteko harremanak, formazio eta ekintzailera dispositiboak eta espazio fisikoak nabarmentzen dira bestelako harreman finantzari edo materialen gainetik (funts mankomunatu edo mailegutzak, elkarren arteko salerosketa edo proiektu partekatuen bidezko eskala ekonomiak, adibidez). Lehen horiek ESSEko kideen identitatea sendotzeko balio dute, elkar laguntzeko eta elikatzeke, eta beraz baita bakoitzaren proiektu konkretua indar positibo hobean gizarteratzeko ere, bakarrik baino. ESSEko kide izateak, zentzu horretan, gizarte identifikazio eta legitimazioa errazten die ESSEko kideei, itxura guztien arabera (Soto et al, 2025).

Hortik aurrera, sarean gehiago edo gutxiago partekatzen diren edo parteka litezkeen baliabideen inguruko eztabaidak zerikusi zuzena du bi al-

dagai nagusirekin: egin ahal dena batetik (sareak berak eta kide diren enpresek duten gaitasuna sarea dinamizatzeko) eta egin nahi dena bestetik (sarearen gaineko ikuspegiak).

Lehenaren inguruan pertzepzioa nahiko orokortua da: merkatuan nekez bizirauten duten enpresa txikiek denbora (eta indar) gutxi izan ohi dute sare hauek elikatzeko. Eta enpresa handi (industrialek) ez dute gaur gaurkoz ESSEko sareetara gerturatzeko joerarik. Abiapuntua horixe baita, bistatik galdu ezin dena, beste ezelako kontsiderazioen aurretik. Oinarri horien gainean ehundutako sareek eztabaida bereziki korapilatsuak izan ohi dituzte sareak egituratzeko eredurik eraginkorrenen (banatu edo zentralizatuak), (hiper)lidergoen eta parte hartzeko mekanismoen inguruan.

Bigarrenari dagokionez, eztabaida nagusi bat eta hiru begirada ezberdin behintzat aurkitu ditugula ondoriozta genezake. Eztabaida nagusia «mugimendu vs talde» izaeran legoke, edo interkooperazio errepresentatibo ala ekonomikoaren arteko aldean. ESSEko sareak (gizarte) mugimendu gisa ikusten dituztenek ez dituzte sarea larregi trinkotzearen aldeko iritziak ematen, eta izaera dezentralizatuagoko formulak hobesten dituzte. ESSEko sareen bitartez baliabide mankomunatuaren mailan urratsak eman litezkeela uste dutenen artean, ordea, tokia izan ohi dute integrazio edo interkooperazio ekonomiko sendoagoko proposamenek (talde kooperatiboak, UTEak, funts mankomunatuak, langile birkokapen edo boltsa partekatuak, etab.). Bada, noski, bientzako tokia egon litekeela uste duenik ere.

Eztabaida horretan, beraz, ESSEko sareetan bereizi genitzakeen hiru begiradak (ez elkarren aukakoak) izan litezke modu honetan izendatuak:

- Sareak trinkotzearen aldekoak: helburu merkantilak buruan, interkooperazio ekonomiko sendoagoko egiturak eta mekanismoak garatzearen aldekoak.
- Sareak deszentralizatzearen (edo banatzearen) aldekoak: ESSEko sareak are gehiago ireki eta «sareen sare» gisa garatzearen aldekoak, bestelako ekonomia eraldatzaileen logikan diharduten eragile eta sektore ekonomikoekin uztartze maila handiagoa bilakatzuz.
- Sareen bidez eragitearen aldekoak: ESSEko sareak bertan kideetuen eragitasmoen lan ildoan anplifikadore gisa garatzea, sareetako kideen intzidentzi politikorako gaitasuna zabalduko duten bitarteko gisa.

5.2. Askotasunetik, askitasunera: zenbat da nahikoa?

Azterturiko hiru sareak, hastapenetik aipatu bezala, hiru sare ezberdin dira bai bere jatorrian, bai bere enpresa konposizioan eta baita horietako bakoitzak lehenesten dituen lan ildoetan ere. Horien artean badira ordea, ikusi dugun bezala, partekaturiko ikuspegiak, espazioak eta estrategiak ere. Egungo eredu ekonomikoaren alternatiba sozioekonomikoen muinean komunitate eraldatzaileak ehundu eta indartzea egon liteke, nahiz eta komunitate horietako bakoitzak duen lurralde, sektore edo jarduera-adarrak asko baldintzatzen duen hazkundearekiko ikuspegia.

Lehen bereizketa handi bat suma liteke egitasmoen merkatu orientazioaren arabera. Egitasmoen sarrera egituraren merkatu bidezko salmentek duten esanguraren arabera, bi paradigma edo «liga» bereizi izan dira sareetan. Merkatu orientazio argiko esperientzietan, oro har, zailtasun handiagoak suma litezke ESSEko sareetan garaturiko lan ildoak beren egunerokoan txertatzeko, eta hedaduraz, baita ESSEko sareetan gehiago parte hartzeko ere. Ez merkatuko izaera dutenek, hau da, herri erakundearen finantzazio eskema ezberdinen bidez (zerbitzu publikoko kontratuak, hitzarmenak, berrikuntza proiektuak, etab.) garatzen joan direnek, ordea, saretzaren logika hobesten dute besteak beste, bakarrik joanez gero elkarren artean lehiatzen amaitu izan baitute. Saretzeak ere ikusi da guztizko bermerik ez duela eskaintzen lehia praktikak erabat ekiditeko, bestelako interkooperazio dinamiketan sakondu ezean.

Bigarren bereizketa bat ager liteke egitasmoek duten oinarri komunitarioa eta horien hazteko nahiaren gaian. Kontsumo edo finantzazio jarduerak, oro har, oinarri komunitarioa ahal beste zabaltzea bilatzen dute eragile anitzeko gobernantza ereduaren bitartez, bestelako kontsumo eta finantza ereduak herritarren ahalik eta beharrian gehienak estal ditzan. Ekoizpen eta zerbitzu emaileen kasuan aldiz, egitasmoen baitako lan komunitatearen zaintza da gailentzen den ikuspegia, eta hemen hazteko auto-mugapenen zerrenda asko handitzen dela ikusi dugu.

Gutxieneko tamaina optimoaren kontzeptuak berebiziko garrantzia hartzen du hemen: egitasmoak hazten dira bere ingurunean bizirauteko adinako tamaina eskuratu arte, eta behin efizientzia puntu hori eskurata, hortik aurrera gehiago ez haztea deliberatzen dute gehienean. Kapital enpresak errentagarritasunaren atalase hori gaundituta ahalik eta mozkin gehien bilatzeko pizgarria lukeen modu bertsuan, gure kasuan nahikotasun edo askitasun logikak gailentzen direla ikusi da.

Mozkinen maximizazio inperatiboari men egin ordez, nahikotasunak gidaturiko enpresa ereduaren (*Sufficiency-driven Business Model*) (Bocken eta Short, 2016; Niessen eta Bocken, 2021; Nesterova, 2020) aurrean ote geundeekeen litzateke, beraz, ikerketa galdera berria. Nahikotasun honek

esan nahi luke baliabideen ustiapen zentzuzko bat, giza beharrianak asetzera bideraturiko kontsumo neurritsu eta arduratsu bat, enpresa jardueran dimentsio ekonomiko, sozial eta ekologikoaren arteko oreka bat, eta inguruko eragileekiko lankidetzeta eta interkooperazio dinamikak sustatzea, besteak beste (Villalba-Eguiluz et al, 2023). Etengabeko hazkunde ekonomikoaren paradigmak planetaren muga biofisikoekin behin betiko talka egin duela barneratzeak, hazkunderik gabeko enpresa ereduak xerkatzera eramane behar gintuzke, eta beharrezko trantsizio honetan, eko-efizientzia bezalako irizpide soilak baino nahikotasunaren paradigmak bide urratzen hasi behar luke.

Gure muga biofisikoekin bateragarri izan litezkeen mozkin mugatuko eta nahikotasun ekonomikoko esperientzien bilaketan, ESSEn sareturiko egitasmoen praktikek joka lezakete bide urratzaile funtzioa. «Nahikotasun ekonomia» batek bermatuko luke nahikoa edonorentzat edonoiz (Alexander, 2012) baina zenbat ote da nahikoa? Non ezarri behar luke nahikotasun horrek gutxieneko maila, eta baita gehieneko maila ere? Eta nork erabakiko du hori? Zein motatako deliberazio prozesuak izaten ari dira horiek, eko-faxismo ezberdinek gidaturiko komunitate itxi baztertzaileren bidez ezarriak ala komunitate herritar ireki eta emantzipatzaileek demokratikoki erabakiak?

Bibliografia

- Alexander, S., 2012. The Sufficiency Economy. Envisioning a Prosperous Way Down. *The Simplicity Institute Report* 12s.
- André K eta Pache AC (2016) From caring entrepreneur to caring enterprise: Addressing the ethical challenges, of scaling up social enterprises. *Journal of Business Ethics* 133: 659–675.
- Arenas, D; Solange, H; De Bernardi, C. (2021): Coopetition among social enterprises: a three level dynamic motivated by social and economic goals, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 50 (1): 165-185.
- Battilana, J., & Lee, M. (2014). Advancing research on hybrid organizing: Insights from the study of social enterprises. *Academy of Management Annals*, 8, 397-441.
- Battilana, J., Besharov, M., & Mitzinnneck, B. (2017). On hybrids and hybrid organizing: A review and roadmap for future research. In R. Greenwood, C. Oliver, T. Lawrence & R. E. Meyer (Eds.), *SAGE handbook of organizational institutionalism* (pp. 128–162). Sage.
- Bauwens, T., Huybrechts, B., & Dufays, F. (2020). Understanding the diverse scaling strategies of social enterprises as hybrid organizations: The case of re-

- newable energy cooperatives. *Organization & Environment*, 33(2), 195-219. doi:10.1177/1086026619837126
- Ben-Ner, A., & Gui, B. (2001). The theory of nonprofit organizations revisited. In H. K. Anheier & A. Ben-Ner (Eds.), *The study of the nonprofit enterprise: Theories and approaches* (pp. 3-26). New York, NY: Kluwer Academic.
- Bocken, N.M.P. & Short, S.W., 2016. Towards a sufficiency-driven business model: experiences and opportunities. *Environ. Innov. Soc. Transit.* 18, 41–61.
- Borzaga C., Galera, G; Franchini, B; Chiomento, S; Nogales, R; Carini, C. (2020): *Las empresas sociales y sus ecosistemas en Europa*. Informe comparativo. Comisión Europea, EMES International Research Network, Lieja/Madrid. Disponible en <https://bit.ly/3iUg1Wl>.
- Bretos, I., Errasti, A., & Marcuello, C. (2023). Power in the Process of Reversing Mission Drift in Hybrid Organizations: The Case of a French Multinational Worker Co-operative. *Business & Society*, 63(7), 1602-1638. <https://doi.org/10.1177/00076503231212848>
- Camargo A. F (2021). Rediscovering the cooperative enterprise: A systematic review of current topics and avenues for future research. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*: Official Journal of the International Society for Third-Sector Research, 32(5), 964-978.
- Chatterton, P; Dinerstein, A; North, P, & Pitts, F. (2019). *Scaling up or deepening? Developing the Radical Potential of the SSE Sector in a Time of Crisis*. The UN Inter-Agency Task Force on Social and Solidarity Economy, UN-RISD, Suitza.
- Chaves-Avila. R (2022). El momentum de la economía social. La larga marcha de la economía social en la agenda europea, *CIDEC, Noticias de la Economía Pública, Social y Cooperativa*, Vol.
- Defourny, J., P. Develtere. (1999). 'The social economy: the worldwide making of a third sector'. In Defourny, J., P. Develtere and B. Fonteneau. *L'Économie Sociale au Nord et au Sud*, Jalons, De Boeck Université.
- Dees JG, Anderson BB and Wei-Skillern J (2004) Scaling social impact: Strategies for spreading social innovations. *Stanford Social Innovation Review* 1: 24–32.
- Desa G eta Koch JL (2014) Scaling social impact: Building sustainable social ventures at the base-of-the pyramid. *Journal of Social Entrepreneurship* 5: 146–174.
- Doherty, B., Haugh, H., & Lyon, F. (2014). Social enterprises as hybrid organizations: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 16, 417–436.
- Errasti, A. (2015). Mondragons chinese subsidiaries: Coopitalist multinationals in practice. *Economic and Industrial Democracy*, 36(3), 479-499.
- Errasti A; Bretos, I; Etxezarreta, E. (2016). What do Mondragon coopitalist multinationals look like? the rise and fall of fagor electrodomésticos s. coop. and its european subsidiaries. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 87(3), 433-456.

- Han, J., & Shah, S. (2020). The ecosystem of scaling social impact: A new theoretical framework and two case studies. *Journal of Social Entrepreneurship*, 11(2), 215-239. doi:10.1080/19420676.2019.1624273
- Islam, S. M. (2021) Social impact scaling strategies in social enterprises: A systematic review and research agenda. *Australian Journal of Management*, doi:10.1177/03128962211014931
- Lasa-Altuna, E., Soto-Gorrotxategi, A., Morandeira-Arca, J., & Etxezarreta-Etxarri, E. (2023). The social economy in Europe as an alternative development model. *Canadian Journal of Development Studies / Revue Canadienne d'études Du Développement*, 44(4), 611–628. <https://doi.org/10.1080/02255189.2023.2182276>.
- Lyon F eta Fernandez H (2012) Strategies for scaling up social enterprise: Lessons from early years providers. *Social Enterprise Journal* 8: 63–77.
- Nesterova I. (2020) Degrowth business framework: implications for sustainable development. *Journal of Cleaner Production*, 262:121382.
- Newey, L. R. 2018. “‘Changing the System’: Compensatory versus Transformative Social Entrepreneurship.” *Journal of Social Entrepreneurship* 9 (1): 13–30.
- Niessen, L.& Bocken, N.M.P. (2021) How can business drive sufficiency? The business for sufficiency framework. *Sustainable Production and Consumption*, 28:1090-1103
- North, P and Cato, MS (eds.) (2017) *Towards Just and Sustainable Economies: the Social and Solidarity Economy North and South*, Bristol: The Policy Press.
- Ometto, M., Gegenhuber, T., Winter, J., & Greenwood, R. (2019). From balancing missions to mission drift: The role of the institutional context, spaces, and compartmentalization in the scaling of social enterprises. *Business & Society*, 58(5), 1003–1046.
- Paola, M. (2019). From balancing missions to mission drift: The role of the institutional context, spaces, and compartmentalization in the scaling of social enterprises. *Business and Society*, 58(5), 1003-1046.
- Smith, W. K., & Besharov, M. L. (2019). Bowing before dual gods: How structured flexibility sustains organizational hybridity. *Administrative Science Quarterly*, 64(1), 1–44.
- Smith, B. R., & Stevens, C. E. (2010). Different types of social entrepreneurship: The role of geography and embeddedness on the measurement and scaling of social value. *Entrepreneurship and Regional Development*, 22, 575–598
- Soto-Gorrotxategi, A., Etxezarreta-Etxarri, E., & Villalba-Eguiluz, U. (2025). Economía social y solidaria y crisis ecosocial: la intercooperación como herramienta para avanzar en las transiciones. *Revista Iberoamericana De Estudios De Desarrollo = Iberoamerican Journal of Development Studies*, 14(1), 24-53. https://doi.org/10.26754/ojs_ried/ijds.10704
- Tykkyläinen, S. (2019). Why social enterprises pursue growth? analysis of threats and opportunities. *Social Enterprise Journal*, 15(3), 376-396. doi:10.1108/SEJ-04-2018-0033

- Utting, P. (2015): Introduction: the challenge of scaling up social and solidarity economy in Utting (ed): *Social and solidarity economy beyond the fringe*, UNRISD, Zed Books, London.
- Utting, P. (2018): *Achieving the Sustainable Development Goals through Social and Solidarity Economy: Incremental versus Transformative Change*, The UN Inter-Agency Task Force on Social and Solidarity Economy, UNRISD, Suitza.
- Van Lunenburg, M., Geuijen, K., & Meijer, A. (2020). How and why do social and sustainable initiatives scale? A systematic review of the literature on social entrepreneurship and grassroots innovation. *Voluntas*, 31(5), 1013-1024. doi:10.1007/s11266-020-00208-7
- Verver, M; Dahles, H; Soeterbroek, I. (2021): Scaling for Social Enterprise Development: a mixed embeddedness perspective on two Dutch Non-Profit Organisations, *Journal of Social Entrepreneurship*, <https://doi.org/10.1080/19420676.2021.1993967>
- Villalba-Eguiluz, U; Sahakian, M; González-Jamett, C. & Etxezarreta, E. (2023). Social and solidarity economy insights for the circular economy: Limited-profit and sufficiency, *Journal of Cleaner Production*, Volume 418, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.138050>.
- Yin, R. K. (2013). Case study research: Design and methods (5th ed.). Sage.

Eranskina: Enpresa lagina

Enpresaren izena	Jarduera adar nagusia	Atxikituriko ESSE sarea	Sortze urtea eta atxikitze urtea	Tamaina
ABAILA	Telekomunikazio zerbitzuak	OLATUKOOP	2020 (2020)	Mikro
AGINTZARI	Esku hartze komunitarioa	REAS-Euskadi	1991 (2012)	Handia
AMETXE	Etxebizitza kooperatibak	REAS-Euskadi	2018 (2020)	Mikro
BIZIOLA	Txikizkako merkataritza	OLATUKOOP	2022 (-)	Mikro
COLABORABORA	Lankidetzazko dinamizazioak	REAS-Euskadi	(2013)	Mikro
EKHILUR	Moneta sozial digitala	REAS-Euskadi REAS-Nafarroa OLATUKOOP	2018 (2019)	Mikro
ERREKA	Ikusentzunezkoak	REAS-Euskadi	2007 (2012)	Mikro
ERRIGORA	Txikizkako merkataritza	OLATUKOOP	2013 (2022)	Mikro
ESF	GGKE	REAS-Euskadi	2003 (2016)	Mikro
FIARE	Finantza etikoak	REAS-Euskadi	2002 (2002)	Ertaina
GELTOKI	ESSE sustapena	REAS-Nafarroa	2018 (2019)	Txikia
GOIENER	Energia berriztagarrien merkaturatzea	REAS-Euskadi OLATUKOOP	2012 (2019)	Ertaina
GRUPO SSI	Esku hartze komunitarioa	REAS-Euskadi	1986 (2009)	Handia
HIRITIK AT	Aholkularitza-Tokiko garapena	OLATUKOOP	2012 (2017)	Txikia
KATAKRAK	Liburudenda eta argitaletxea	REAS-Nafarroa	2013	Txikia

...

Enpresaren izena	Jarduera adar nagusia	Atxikituriko ESSE sarea	Sortze urtea eta atxikitze urtea	Tamaina
KIDEKOOP	Txikizkako merkataritza	REAS-Euskadi	2013 (2020)	Mikro
KOOOP57	Finantza etikoak	OLATUKOOP	2015 (2015)	Mikro
LAKARI	Txikizkako merkataritza	OLATUKOOP	2015 (2015)	Mikro
MITXELENA	Makinaria pieza handiak	OLATUKOOP	2000 (2017)	Ertaina
MUGARIK GABE NAFARROA	GGKE	REAS-Nafarroa	1987 (2003)	Mikro
ORBEL	Berotze sistemen instalazio eta mantenua	OLATUKOOP	2015 (2020)	Mikro