

KOOPERATIBEN BERRIKUNTZA SAREAK EUSKAL HERRIAN*

BALEREN BAKAIKOA

Ekonomia Aplikatua I Saila. U.P.V-E.H.U -
Gizarte Ekonomia eta Zuzenbide Kooperatiboaren Institutua (GEZKI)

AGURTZANE BEGIRISTAIN

Finantza Ekonomia II. U.P.V-E.H.U

ANJEL ERRASTI

Finantza Ekonomia II. U.P.V-E.H.U - Gizarte Ekonomia eta Zuzenbide Kooperatiboaren
Institutua (GEZKI) - Enpresari Aplikaturiko Ekonomi Institutua

GORKA GOIKOETXEA

Gizarte Ekonomia eta Zuzenbide Kooperatiboaren Institutua (GEZKI)

1. SARRERA

Enpresen ingurune ekonomikoa azkar ari da aldatzen, merkatuan gertatzen ari diren aldakuntza handiak direla eta. Panorama berri horri globalizazioa deitzen diogu guztiok eta, horren aurrean, enpresak egokitzen eta estrategiak definitzen ari dira berrikuntza, garapen teknologikoa eta nazioarteratzea bultzatzeko eta, horrela, mundu mailako merkatuan lehiatzeko eta integratzeko duten gaitasuna areagotzeko. Eta kooperatiba enpresak ere ez daude enpresen testuinguru berri horretatik at.

* Artikulu hau ikerketa proiektu baten barne idatzi da; ikerketa proiektua Gipuzkoako Foru Aldundiak Europako Batasunarekin eta Euskal Herriko Unibertsitatearekin batera lagundu du diruz (1/UPV 00166.251-H-15419/2003). Halaber, Gizarte Ekonomia eta Zuzenbide Kooperatiboaren Institutua (GEZKI) eskertu nahi dugu ikerketa proiektuari emandako laguntzarengatik.

Berrikuntza faktore erabakigarritzat hartzen da, ingurune berri honetan enpresen lehiarako kokapena ezartzerakoan; enpresek eta herrialdeek aldaketikiko duten jarrera ere islatzen du berrikuntzak. Inbertsio asko, nabarmentzen ari diren Asiako eta Europa Ekialdeko herrialdeetara doaz eta, kontuan izanik herrialde horietatik produktu teknologikoki aurreratuak dagoeneko esportatzen ari direla, berritzeko gaitasunak garrantzi handiagoa du enpresentzat, lehiatzeko gaur egun duten kokapenari eusteko.

Berrikuntza ez da ulertzen dagoeneko prozesu lineal bat bezala, enpresa komunitatetik bakartutako elementu bat balitz bezala ere ez da azterten: berrikuntza batzen duen prozesu bat bezala ulertu behar da, non hainbat osagaik elkarri eragiten dioten; prozesu horretatik sare konplexuak sortzen dira; eta sare horietatik sistemak. Hala, berrikuntza sistema bat agertzen da hainbat elementuren (enpresa eta erakunde publiko nahiz pribatuena) eta horiek beren artean eta/edo ingurunearekin dituzten harremanen bidez. Europako Batzordeak berrikuntzari buruz eginiko liburu berdean (1995) agertzen den legez, «berrikuntza prozesu bat ez da prozesu lineal bat, ondo mugatutako ordena bat eta kateatze automatiko bat dituen; aitzitik, parte-hartzaileen elkarreraginaren eta joan-etorrien sistema bat da, eta sistema horretan parte-hartzaileek zurkaiztu egiten dizkiote elkarri beren esperientziak eta ezaupideak eta metatu egiten dituzte esperientzia eta ezaupide horiek. Horregatik ematen zaio praktikan gero eta inportantzia handiagoa enpresako interakziorako mekanismoei (unitateen arteko lankidetzari eta langileen parte-hartzeari erakundearen berrikuntzan), eta baita ere enpresak bere ingurunearekin lotzeko erabiltzen dituen sareei (beste enpresei, ikerketa laborategiei...)

Definizio hori oinarri hartuta, edozein berrikuntza prozesutan aintzat hartu beharreko giltzarri batzuk aurki daitezke. Lehenengo giltzarriak enpresa sareen garrantzia ematen du aditzera, sare horiek berrikuntza prozesuan faktore erabakigarriak direlako. Esan daiteke lankidetzaren dela sarean dagoen erakunde baten ezaugarri aipagarriena, sareei esker enpresen arteko harremanak antola daitezkeelako; bakoitzak bere aldetik lehiatzeari utzi gabe, enpresek beren estrategiaren zati bihurtzen dute lankidetzaren, lehiatzeko duten kokapena hobetzeko asmoz. Sare horien bidez, enpresek lortzen dute baliabide berak erabiltzea, arriskuak murriztea eta proiektuak elkarrekin egitea, bakoitzak lehiatzeko dituen abantaila eutsiz. Sare horiek beste ekoizpen arlo batzuk ere hartzen dituzte; izan ere, «zientzia eta teknologia ere globalizatuta daude komunikazio eta lankidetzaren sareetan, eta sare horiek unibertsitate eta enpresa ikerketako zentro nagusien inguruan daude egituratuta» (Castells, 2001).

Sare horiek enpresa kluster ari dira bihurtzen nagusiki azken urte hauetan, eta enpresa klusterrek eragin zuzena dute enpresek lehiatzeko duten gai-

tasunean; izan ere, «klusterrek hiru modutan eragiten diote enpresen lehiakortasunari: ekoizpena gehituz, berrikuntza gidatuz eta sustatuz, eta enpresa berrien sorrera bizkortuz» (Arbonés eta Seijas, 2000:21). Klusterra da eremu jakin batean elkarrekiko lotura duten enpresen eta erakundeen kontzentrazio geografiko bat. Klusterretan sartzen dira hornitzaileak, gobernu erakundeak, unibertsitateak, parke teknologikoak... eta eremu geografikoei banaketa politikoei bat egin dezakete, baina ez derrigorrez. Porter-ek (1998:79) dioen moduan, «kluster bat balio katea antolatze bide alternatibo bat da», eta azpimarratzen du klusterrek hil edo biziko eginkizuna dutela enpresek berritzea duten gaitasunean¹.

Berrikuntza prozesurako oso garrantzitsuak dira, baita ere, giza kapitala ez izatea eta hori, gero, lan munduan txertatzeko aukerak edukitzea. Giza baliabideen eskaintza zabal eta kualifikatu bat baldin badago, enpresek teknologia berriak hedatu eta bereganatu ahal izango dituzte; eta ezinbestekoa da giza kapitala behar bezala prestatua egotea, teknologia horiek hedatuko badiira. Gaur egungo testuinguruan, teknologia eta informazioa enpresa gehienek eskura ditzakete; hortaz, gainerako enpresetatik bereiztea eta lehiarako abantailak izatea enpresetako langileek duten gaitasunaren baitan dago. Hala, harreman zuzena dago teknologia, prestakuntza eta lehiakortasunaren artean.

Azkenaldian egin diren ikerketek ere kapital soziala ematen dute erregioen eta, ondorioz, horietan sortzen diren enpresen garapen endogenoa esplikatze arrazoi gisa; erregioetako eta enpresetako berrikuntza prozesuetan kapital sozialak duen garrantzia berresten dute. Ikertzaileek hasiberria dute kapital sozialaren eta garapen erregionalaren arteko erlazioari buruzko analisia literatura ekonomikoan, baina autore askok diote parametro berri hau aintzat hartu beharreko elementua dela garapen ekonomikoari buruz hitz egiterakoan. Kapital soziala berrikuntza sistema erregionalaren osagai garrantzitsutzat hartzen da (Landabaso, Mouton eta Miedzinski, 2003), jakinda kapital sozialak «gizarte bateko interakzio sozialen kalitatea eta kantitatea osatzen duten erakundeei, harremanei eta arauetara egiten diela erreferentzia»². Kapital soziala aipatzean, bi elementu adierazten dira: alde batetik, balio erantsiaren sistemak, arauak eta erakundeak eta, bestetik, gutxi gorabehera instituzionalizatuta dauden interakzio sozialeko formak (sareak, esaterako) edo gizarte antolakuntzako beste edozein formak. Pentsatzen da gizarte sare zabalak

¹ Euskadiko enpresa sektorearen zati handi bat klusterren inguruan eratzen joan da; gaur egun, 11 kluster daude Euskadin. Gai honi buruz, ikusi *Ekonomia*z euskal ekonomiari buruzko aldizkaria, zk. 53, 2003.

² Munduko Bankua: www.worldbank.org

edo lankidetzaren kultura handiagoa duten erregioak hobeto kokatuta daudela, arazo ekonomikoak konpontzeko edo aukerak profitatzeko, kapital soziala erregio garapenarekin positiboki erlazionatuz. Hainbat ikerketatan (Cooke eta Wills, 1999; Putnam, 1993), kapital sozialak balio izan du jakiteko zer dela eta ezaugarri eta ekonomia maila berdintsuak dituzten bi erregio modu desberdinean garatu diren denbora epe berean. Beste autore batzuk gaur egungo ingurune ekonomikoan kapital sozialak duen garrantzia azpimarratzen dute; ezagutzak gero eta garrantzi handiagoa du (Gelauff, 2003).

Bide beretik azkenaldian egin diren ikerketek diote (Etxebarria eta Gómez, 2003) harreman horiek balore maila jakin bat duen marko sozial batean izaten direla (konfiantza, lankidetzeta, elkartasuna) eta balore horiek, gizarte batek bere gain positiboki hartzen dituenen, enpresei ingurune horietan kokatzen laguntzen dietela, lehiatzeko abantailak dituztelako. «Enpresen tokiko ingurunekeo kapital soziala eraikitzeke, enpresa ezagutza berria eskuratzeko zuzenean erabil daitezkeen baloreak ezarri behar dira» (Etxebarria eta Gómez, 2003:1).

Horregatik, bai balore horiek eta bai kapital soziala aintzat hartu behar dira, herrialde edo erregio baten garapena aztertzerakoan, beste kapital mota batzuez gainera: kapital fisikoa, kapital naturala eta giza kapitala. Dударik ez dago enpresek, maila oneko giza kapitala edukitzearekin batera kapital soziala erabiltzen badute, ezagutza arin hedatuz, enpresen arteko sareak eratuz eta lankidetzeta printzipio eta baloretan oinarrituz, errazago sortuko dituztela lan taldeak, beren eraginkortasuna eta kalitatea handitu egingo dutela eta eragile ekonomikoen arteko informazioaren eta ezagutzaren fluxua hobetu egingo dela.

Testuinguru horretan, beharrezkoa da aztertzea zein eratan egokitzen diren kooperatibak erregio garapenaren eredu honetara, gero eta globalagoa den ekonomia baten markoan. Enpresa mota horien berezko ezaugarri batzuk elementu positiboak dituzte garapenerako, une hauetan. Azpimarratzen dugu kooperatiba enpresa izateak dimentsio ekonomiko soil bat baino dimentsio handiagoa ematen diotela enpresa mota hauei, kokatuta daudeneko ingurune sozialarekin erantzukizun batzuk hartuta dituztelako, Nazioarteko Aliantza Kooperatibotik adierazten den legez³. Halaber, kooperatiben printzipioetan

³ «Kooperatibak autolaguntza, autoerantzukizuna, demokrazia, berdintasuna eta elkartasunaren baloreetan oinarritzen dira. Kooperatiba sortzaileen tradizioaren arabera, bazkideek bere egi-ten dituzte zintotasunaren, gardentasunaren, erantzukizunaren eta bokazio sozialaren baloreak» (www.ica.coop).

mintzagai dugun gai honekin zerikusi zuzena duten oinarrizko alderdiak aipatzen dira: prestakuntzaren garrantzia edo kooperatiben arteko lankidetzak. Hain zuzen ere, azkeneko alderdi horri buruz uste dugu kooperatibek duten abantaila nagusietako bat elkarren arteko lankidetzaren printzipioa dela, eta enpresa sareen ideiarekin erraz parekatu daitezkeen printzipioa da hori. Kooperatiben arteko lankidetzaren ideia haien balore sisteman eta, askotan, haien enpresa jardunbidean egotea, potentzial handia da kooperatiben garapenerako⁴.

Lan honetan, Mondragon Korporazio Kooperatiboan (MCCn) berrikuntza prozesuen euskarri diren garapen teknologikoa eta azpiegitura aztertuko dira. MCC adibide ona da ikusteko bera sortu zenetik izan diren aldaketa ekonomiko eta sozial etengabeetara egokitzapena nola izan den⁵. Orobat, interesgarria da ikustea taldeak nola egiten dion aurre ekonomiaren globalizazioari eta informazio eta komunikazio teknologia berrien gorakadari. Lana atariko eta arakatzaila da. Lanaren bidez nahi duguna da MCCko kooperatiben kudeaketako gako nagusiak identifikatzea, deskribatzea eta horiei buruzko lehen analisi bat egitea. Horretarako abiapuntutzat hartu ditugu gaiari buruz eginiko beste lan batzuk eta kooperatiben eta Korporazioaren beraren memoriak, eta baita ere MCCko ikerkuntza egiturako zenbait arduraduni eginiko elkarrizketa informal hainbat. Lan honetatik aurrera ikerkuntza egitasmo zabalago bati ateak ireki nahi dizkiogu, honako bi gai hauek sakonago aztertuko dituen egitasmoari hain zuzen: alde batetik, MCCko ikerkuntza sareko elementuen arteko harremanak, hau da, kooperatiben, ikerkuntza zentronen, unibertsitatearen... arteko harremanak; bestetik, berrikuntza sistemaren enpresa emaitzak, produktu eta jarduera berrien sorrerari eta kooperatiben nazioarteratze prozesuarekiko loturari dagokienez.

Asmo horrekin, lana sei ataletan egituratu dugu. Sarrera honen ondoren, Korporazioko I+Garen azterketa historiko bat egiten dugu; jarraian, hirugarren epigrafean, MCCko Berrikuntza Sarea aztertzen dugu; laugarren epigrafean, Berrikuntza Sarea osatzen duten elementuetan sakontzen dugu; bosgarrenean, berrikuntzaren eta nazioarteratzearen arteko harremana dugu aztergai; eta azkenik, ikerketa honetatik ateratako konklusioak daude.

⁴ Ikusi CHAVES (1999)

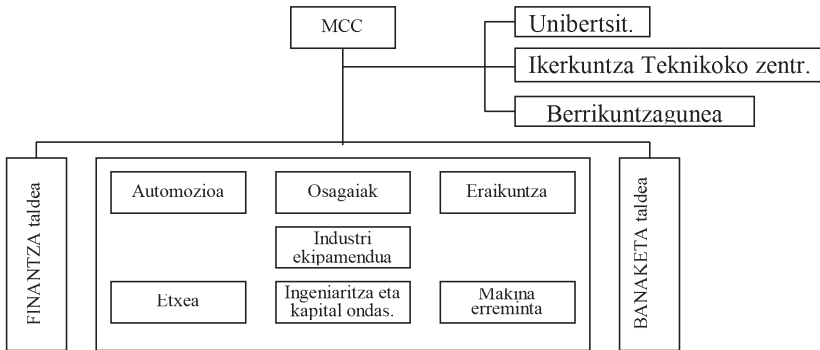
⁵ Esaterako, laurogeigarren hamarkadako krisialdian EAeko enpresa asko itxi egin ziren edo lanpostu asko desegin ziren, baina *MCCk egonkor eutsi zion bere plantillari industria kooperatibetan eta —hori Mondragon Taldeko beste sektoreen bidez, konpentsatua izan zen—* (Bakaikoa, Errasti eta Mendizabal, 1995:157).

2. MCC: IKERKUNTZAREN BILAKAERA

MCC hiru taldek osatzen dute: Industria (industria sektoreka antolatutako zazpi dibisio), Finantza eta Banaketa. Talde bakoitzak autonomiaz funtzionatzen du, estrategia amankomun baten barruan. Hainbat Ikerkuntza Zentro eta hainbat Lanbide Prestakuntzako eta Irakaskuntzako Zentro ere badaude, enpresa egituraren laguntza entitate gisa, aurrerago ikusiko den legez.

1. Grafikoa

MCC: Antolamoldea



Iturria: www.mcc.es

Berrikuntzaren inguruan, Arrasateko kooperatiba esperientziaren sorreran bi gertaera dira aipagarri. Alde batetik aipatu behar da 1943an, lehenengo ekoizpen kooperatiba sortu baino dezente lehenago, Arizmendiarrietak **lanbide eskola** baten sorrera bultzatu zuela, heziketak pertsonen garapenean ez ezik enpresa eta gizarte egitasmoetan zuen garrantziaz jabetzen zelako. Bestaldetik, azpimarratzen dugu lanbide eskolako ikasleek, ULGOR (Fagor etxetresna elektrikoak) lehenengo ekoizpen kooperatiba 1956an sortzeko, enpresa aleman batengandik seleniozko plakak fabrikatzeko lizentzia eskuratu zutela⁶. Lehenengo enpresa esperientzia hartatik aurrera kooperatiba ugari eratu ziren, ia guztiak enpresa atzerriarrekin sinatutako lizentzia kontratuen bitartez. Teknologiaren asimilazio prozesu hark 70. hamarkadaren erdialdera arte iraun

⁶ 1957ko urrian, teknologia uzteko kontratu bat sinatu zen enpresa italiar batekin, gasezko sukaldeak fabrikatzeko.

zuen; orduan eratu zen garai hartako Mondragon Taldeko lehen zentro teknologikoa, Ikerlan. Zentro haren sorrera gertaera garrantzitsu bat izan zen Taldeak ordura arte lan egiteko izan zuen panorama teknologikoan.

Ikuspegi orokorrago batetik begiratuta, hiru fasetan banatzen da talde kooperatibo honetako teknologiararen eta berrikuntzaren bilakaera:

1. fasea: lizentzietan oinarritutako garapen teknologikoa (1956-1974)

Kontzeptu teknologikoa planteatzeko moduak zerikusi handia zuen kooperatibismoan enpresen fenomeno ulertzeko moduarekin (Quevedo, 199?:14). Kooperatibek beren izaera produktiboarekin bat zetorren produktua behar zuten: balio erantsi handia gehitu zekiokena, teknologia ertainekoa eta merkatuan egonkorra zena; gainera, lanpostu bakoitzeko inbertsioa lanpostua autofinantzatzeko modukoa izan behar zuen. Lizentzia haiek normalean Europan eskuratzen ziren. Ormaetxeak azaltzen duenez (2003:252), Arrasateko kooperatibismoa fabrikazio lizentziak erosiz asimilatu zuen teknologiararen ondorio da. Enpresa europarrekin lan egiteko era hark, ordea, 1980. urtera arte iraun zuen; ondoren, Espainia Europako Erkidegoan sartu zenean, 1986aren mugan, lizentziak eskuratzen jarraitu zuten, Ameriketako Estatu Batuetako eta Japoniako enpresengandik, baina lehen baino neurri txikiagoan.

Lizentzia behin eskuratuta, kooperatibek beren ekoizte prozesuetan erabiltzen zuten eta, produktuak merkatuko beharrekin eta gustuekin batera aldatzen baziren ere, beti teknologia bera erabiltzen zuten. Teknologia aldaketan baten beharra antzematen bazen, lizentzia berrietara jotzen zuten⁷. Prozesu hark «produktuan oinarritutako ezagutza teknologikorik sortu ez zuenez, MC-Caren kultura teknologikoa prozesuaren inguruan gehiago garatu da, produktuen inguruan baino» (Quevedo, 199?:13). Ekipamenduetako inbertsioa lehenesten zen eta, ekoizpenerako makinak eta elementuak behin instalatuta, enpresari prozesuan oinarritutako kultura teknologiko berri batez eragiten zitzaion. Lan egiteko era hark nolabaiteko egonkortasun bat ematen zien kooperatiba enpresei: haien jarduteko modua ez zetorren bat berehalako irabaziak lortzeko arriskuak hartu beharraren ideiarekin; aitzitik, asmoa zen lanpostuak sortzea eta ingurunearen garapen sozioekonomikoan laguntzea.

Lizentziak esportatzen zituzten herrialdeak bisitatzen ziren eta, normalean, punta-puntako enpresekin izaten ziren harremanak, haien produktuak fabrikatu eta merkatu espainiarrean saltzeko. Lehenengo lizentziak arrakasta

⁷ Hau industrializazio espainiarren prozesu tipiko bat da, *zerra hortza* izeneko prozesua.

izan orduko lizentzien jabeekin harreman iraunkorrak antolatzeko ideia bururatu zitzairen eta horrela sortu zen Laguntza Teknikoko Kontratua sortu berri ziren edo berriro nahi zuten kooperatiba enpresei teknologia egokiak eman diezazkieketen enpresekin; hala, kooperatibek ordezkariak izendatu zituzten Europako herrialde nagusietan, Ameriketako Estatu Batuetan, Japonian eta Kanadan. Horrenbestez, ikusten da hasiera haietan kooperatiba enpresen garapenaren oinarrian ez zegoela berezko I+Gean oinarritutako produktu berrien bidez lortutako lidergoa; garapen hura kanpoko enpresa aitzindari bati eginiko jarraipenaren ondorio izaten zen.

Dena den, denborak aurrera egin ahala, enpresak lizentzietan oinarritutako prozesu teknologikoa gainditu beharra sumatzen hasi ziren. Alde batetik, kooperatiba enpresek lizentziekiko menpekotasun teknikoa gutxitu nahi zuten eta, aldi berean, nazioarteko merkatuetan bat-batean sartu beharra nabaritzen hasi ziren, beren hazkuntzarako bide bat bezala. Lizentzia askok nazioarteko merkatuetan mugak ipintzen zizkieten enpresei⁸ eta faktore horrek nazioarte mailan industria fronte bat sortzea galarazten zieten. Bestaldekik, kooperatiben kontu ekonomikoak uzkuritu egiten zituzten lizentziek. Ormaetxeak (2003:168) dioen legez, Euskadiko Kutzak 1973an idatzi zuen *Ikerkuntza Zentro baterantz* izeneko agirian nabari geratu zen Arrasateko kooperatiben **mugimenduaren** hamasei urteetan kooperatibek 300 milioi pezeta⁹ (1.800.000 euro) ordaindu zirela hainbat enpresa europarri eta, horrez gain, galarazita zutela beren produktuetako batzuk merkatu europarretara esportatzea.

2. fasea: Taldearen lehenengo zentro teknologikoaren sorrera (1974-2000)

70. hamarkadan, ikerkuntza unibertsitateei hertsiki lotuta zegoen gure herrian eta gaur egun ezagutzen ditugun zentro teknologikoak laborategiak ziren; laguntza teknikoko zerbitzuak emateko, entseguak egiteko edo irakaskuntza lanetarako laborategiak, hain zuzen. Gaur egungo Ceit Nafarroako Unibertsitateko Ingeniarien Eskolarena zen eta haren eginkizuna ikerkuntza mekanikoa eta matematikoa zen. Labein, Bilboko Ingeniarien Eskolarena zen eta Inasmet, berriz, Gipuzkoako Galdatzaileen Elkartearen entsegu laborategi gisa erabiltzen zen. «Industriaren zerbitzura zentro teknologiko bat ez egotea izan zen ezaugarri horietako erakunde bat sortzera bultzatu zuen

⁸ «Oro har, perimetroak Penintsula eta Afrikako iparralde hartzen zuen, bere hurbiltasun geografikoagatik eta merkatu estuagatik; Hegoamerika ere bai, hizkuntza arrazoiengatik eta merkatuaren estutasunagatik eta sakabanaketagatik» (Ormaetxea, 2003).

⁹ 1973ko 300 milioi pezeta 2001eko 3.600 milioi pezeta izango lirateke.

faktoreetako bat Arrasaten, nabarmentzen hasiak ziren kooperatiba enpresei zerbitzuak emateko» (Ikerlan, 2000:13).

Hori horrela, eta Arrasateko kooperatibetan zegoen ikerkuntza jarduera eskasa alde batera utzita¹⁰, 1974an ipini zen martxan lehenengo ikerkuntza zentroa, Ikerlan, hiru borondate elkartzearen ondorioz. Eskolak, Euskadiko Kutxak eta horiei atxikitako industria kooperatiben talde batek 1972an egin zuten bileraren ondoren, egitasmoa bideratu zen eta Euskadiko Kutxa izan zen egitasmoaren buru. Hala sortu zen lehenengo zentro teknologikoa Korporazioan, Ikerlan Zentro Teknologikoa, eta zentro hari esker nabarmen aldatu zen ordura arte lizentzien bidez lan egiteko zuten era. Gertakari hura aurreneko pausoa izan zen lizentziak eskuratu beharrak eragiten zuen menpekotasun teknikoa gainditzeko, eta kooperatiba enpresek nazioarteko merkatuetan sartu ahal izan zuten. Ikerlan sortzearekin kooperatibek beren teknologia garatzen hasi ziren eta kooperatiben bilakaeran ikerkuntzak bete duen funtsezko egitekoari ekin zitzaion.

3. fasea: Berrikuntzan oinarritutako espezializazio estrategia (2000-....)

Gaur egun, beste bultzada garrantzitsu bat eman nahi zaio berrikuntzari Zuzendaritzatik. Asmoa da berrikuntza korporazioaren ezaugarri kulturala bihurtzea eta, horretarako, hainbat ekintza burutzen ari dira. Enpresetako bazter guztietan kultura berriztatzailea sartzeko, lehenengo urratsa izan da balore korporatiboen eta enpresen oinarritzko helburuen artean berrikuntza sartzea. Gainera, MCC *Berrikuntzaren Liburu Zuria* prestatzen ari da, kooperatibentzat lehen aipatutako helburua erdiesteko gida gisa. Halaber, Taldearen lehenengo Zientzia eta Teknologia Plana diseinatu da eta berrikuntzan diharduten eragile guztiak hartuko dituen espazio fisiko bat egokitzen ari dira: *Garaia Berrikuntzagunea*. Azken baten, berrikuntzan oinarritutako estrategiarekin ari dira Korporazioa prestatzen, gero eta aldakorragoa den ekonomia honetako errokei aurre egiteko.

Hala, esan daiteke MCCko berrikuntzaren kudeaketak industriaren eta lehiakortasunaren egoerekin bat datorren garapena jarraitu duela; une bakoitzeko beharretara egokitzen jakin izan du. «Korporazioaren ikerkuntzari eta portaera teknologikoari buruzko ikuskeraren aldaketek eboluzionatu

¹⁰ Alde batetik, I+G departamentu txiki bat zegoen Eskola Politeknikoan; haren eginkizuna zen munduan zehar antzematen zen bilakaera teknologikoa metodo didaktiko bihurtzea. Bestaldetik, Fagor Electrónica-ren I+G departamentua zegoen; hura sortu zen fabrikatzen zen produktu-mota eta prozesua (guztiz atipikoa) menperatu beharraren ondorioz.

dute industriaren egoerek eta une bakoitzeko lehiakortasun baldintzek eragindako zikloen arabera» (López eta Irizar, 2002:7). Lan honetatik ondorioztatzen denez, MCCren kudeaketa teknologikoa hiru ziklotan banatzen da. Lehenengoak *esperimentziaren* hasieratik 1985era arte hartzen du, eta fase hartan enfasia prozesuen optimizazioan ipintzen zen, serie handiko ekoizpenetan, *lead time* luzatueta, merkatu itxietan eta itxuraz proportzio mugagabeetan. Bigarren zikloak 1986tik 1994ra arte irauten du, eta elementu hauetan ipintzen zen enfasia: ekoizpenaren malgutasuna eta ekoizpen eta diseinu sistemak, serie laburrak, zelula edo talde txikiak, produktuaren eta prozesuaren arrazionalizazioa, balore analisia, ezagutzan oinarritutako produktuaren egitura, *lean production*. Eta azkeneko zikloak 1995etik gaur egun arte irauten du, eta hauek izan dira fase horretako faktore giltzarriak: nazioarteratzea, liderren estrategia teknologikoa, *expertisearen* eta aurreko zikloan lortutako garapen teknologikoaren erabilera, berrikuntzak produktuan, prozesuan, kudeaketan eta informazio eta komunikazio teknologietan.

Azpinarra daiteke gaur egun MCCren estrategia teknologikoa nazioarteko merkatuetan lehiatzera bideratzen dela, aurreko zikloan jasotako esperientzian eta ezagutzan oinarritutako teknologiaren erabilera areagotuz. Bilakera, alde horretatik, oso esanguratsua da; izan ere, atzerrian lizentziak lortzetik «lehiatzeko abantaila nabaria duen sektoreetan liderraren strategiaren aldeko apustua egitera pasa da» (López eta Irizar, 2002:7).

Estrategia teknologiko hori garatzeko, MCCk egitura bat eratzen dihardu, zentro teknologikoen sare zabal baten bidez, bere unibertsitateaz eta beste hainbat elementuz osatutako egitura bat hain zuzen; gainera, zuzendaritza korporatiboaren laguntza du, enpresa kulturaren berrikuntza sartzeko eta Plan Estrategikoa eta Zientzia eta Teknologia Plana garatzeko; eta jardueraren horietarako finantza baliabideak ere baditu.

3. MCC: BERRIKUNTZA SAREA

Planteamendu orokorra

Gaur egun, berrikuntza MCCren filosofian aurreikusten den lau balore korporatiboetako bat da, lankidetzaz, partaidetzaz eta eginkizun sozialaz gainera. Era berean, berrikuntza Korporazioaren sei helburu estrategikoen artean ipini da; helburu horiek adierazten dute kudeaketarako gako

nagusiak zein diren edo MCC Korporazioak, multzoan eta bere jardueren bitartez, plangintzako epealdian bereziki zein eremutan aurrera egin nahi duen»¹¹. Hori behin onartuta, berrikuntzaren kontzeptua ezingo da bereiztu MMCCko kooperatibentzat gidari diren baloreetatik, printzipioetatik, helburuetatik... hau da, ondorengo irudian azaltzen den Korporazioaren enpresa kulturatik.

Hala, Korporazioaren oinarrizko printzipioek, misioak eta baloreek oinarrizko helburuak definitzen dituzte eta helburu horiek politika orokorren bidez antolatzen dira. Hori Korporazioa osatzen duten enpresa guztientzako oinarri izango da, eta enpresek hori beren marko estrategiko orokorrera, produktuetara, merkatuetara eta ingurunetara behin egokituta, bakoitzak bere estrategia diseinatuko du. MCCko Batzar Orokorreko presidenteari eginiko elkarrizketa batetik ondorioztatzen denez¹², enpresa bakoitzean helburu bakoitzari ematen zaion inportantzia ez da berdina. Kooperatiba bakoitzak lehenetasun bat ezarri behar du helburuen artean eta, helburu nagusia behin hautatuta, gainerakoak haren menpe ipiniko ditu.

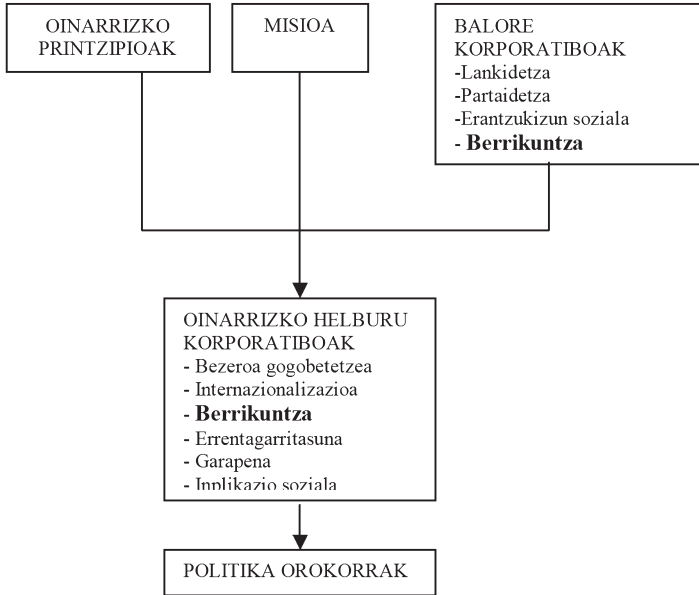
MCCko berrikuntzaz hitz egiterakoan, berrikuntza enpresaren filosofia-ren barruan ulertu behar da. Filosofia hori oinarri hartuta, negozio bakoitzaren epe laburrerako estrategia planifikatuko da. Berrikuntzatzat ulertzen da «jarduera eremu guztietan aukera berriak bilatzeko etengabeko jarrera bat, enpresa aurrerapenerako eta gizartean sortzen ditugun itzaropenei erantzun egokia emateko behar-beharrezko baldintza gisa» (Cancelo, A., 2000:360). Era horretan, berrikuntza Taldeko enpresetako une eta gune guztietan agertzea nahi da; beti gogoan izatea. Enpresaren filosofiarekin batera, kooperatiba enpresen, zentro teknologikoen, unibertsitateen... artean sortzen joan diren loturak daude. Lotura horiek Taldearen garapen eta berrikuntza faktore nagusienak dira; izan ere, azkeneko urte hauetan ezagutza partekatzearen ondorioz sinergiak sortzen joan dira, enpresen errealitateaz hobeto jabetu dira eta egiturak eta profesional teknikoak prestatu dira, Korporazioaren beharren arabera.

¹¹ www.mcc.es.

¹² J. Cataniari Korporazioko aldizkarian eginiko elkarrizketa (*TU Lankide*, zk. 485, 2003ko azaroa).

1. irudia

MCCko Enpresa kultura



Iturria: geuk egina, www.mcc.es-tik hartua.

MCCko Zientzia eta Teknologia Plana

Korporazioaren baitan burutzen ari diren ekintzak modu koordinatuan bideratzeko asmoz, 2000. urtean onartu zen MCCren historiako lehenengo Zientzia eta Teknologia Plana. Plan horren bidez nahi da MCCko enpresen maila teknologikoa hobetzea eta enpresa horiek nazioarte mailan erreferente bihurtzea, zenbait eremu teknologikotan. Plan hori garatzeko, lau urteko epea ipini zen (2001-2004). Planaren abiapuntua ezin hobea dirudi (López eta Irizar, 2002:9). MCCren zazpi dibisioen ahalmen teknologikoa oso positibotzat har daiteke, industria helduetan teknologia giltzarriak maneiatzen dituztelako, eta horrek hazkuntza potentzialaren maila handia dela adierazten du, Taldeko kooperatibetan oraindik ere badagoena.

Plana egiteko, 102 negozio aztertu dira; kooperatiba enpresek partaidetzeta maila handia azaldu dute, beraz, Plana egiterakoan. López eta Irizar-ek diotenez (2002:7), «Korporazioaren lehenengo Zientzia eta Teknologia Planaren

prestabidean argi eta garbi ikusi da Taldeak aintzakotzat hartu dituela Taldeko hainbat sektore eta, batez ere, sektore bakoitzaren behar teknologikoak; hala, ekimen paregabea sortu da, non arrazionalizazio interesek ez ezik Korporazioko kideen adostasun eta ordezkari-tza interesek ere eragiten duten». Korporazioa osatzen duten sektoreen eta enpresen heterogeneotasuna aintzat hartuz, Plana hainbat fasetan prestatu da. Lehenik eta behin, garapen teknologikoaren etorkizuneko analisi bat egin zen, zeinaren bidez area eta ildo teknologiko batzuk zehaztu ziren. Ondoren, negozio bakoitzaren inguruko diagnostiko teknologiko bat egin zen, erabilitako teknologiak eta negozio bakoitzari dagozkion ildo teknologikoak zehazteko. Azkenik, bi analisiak gurutzatu ziren, Korporazioak zein area eta ildo teknologikoren aldeko apustua egin behar zuen identifikatzeko eta definitzeko. Identifikatutako area teknologikoak izan ziren informazio eta komunikazio teknologiak, materialen zientzia eta teknologia, energia eta ingurumena, nekazaritza elikagaien inguruko baliabideak eta teknologiak, industria diseinua eta ekoizpena, gizarte ekonomia eta, azkenik, antolaketarako eta kudeaketarako teknologiak. MCCko 102 negozioiek garapen teknologikoaren inguruan dituzten eskakizun guztiei ildo teknologiko hauen birtarantz erantzungo zaien ideia hartzen da abiapuntutzat (Cancelo, A., 2000:361). 13 egitasmo teknologiko hautatu ziren, eta horietatik zazpi ikerkuntza ildo *Ikerlan* zentro teknologikoak daramatza eta bi *Ideko* zentro teknologikoak.

Planaren prestabidea interesgarria da; izan ere, «planak bere definizioan eta diseinuan kooperatiben parte-hartzea bultzatzeaz gain, MCCko datu base teknologiko oso-osea lortzea ahalbidetu du» (López, S. eta Irizar, I., 2002:8). Planaren finantzaketari dagokionez, % 30 kooperatiba onuradunek finantzatzen dute eta gainerako % 70 Korporazioak berak ordaintzen du, erregioetako gobernuarekin eta estatuko gobernuarekin batera.

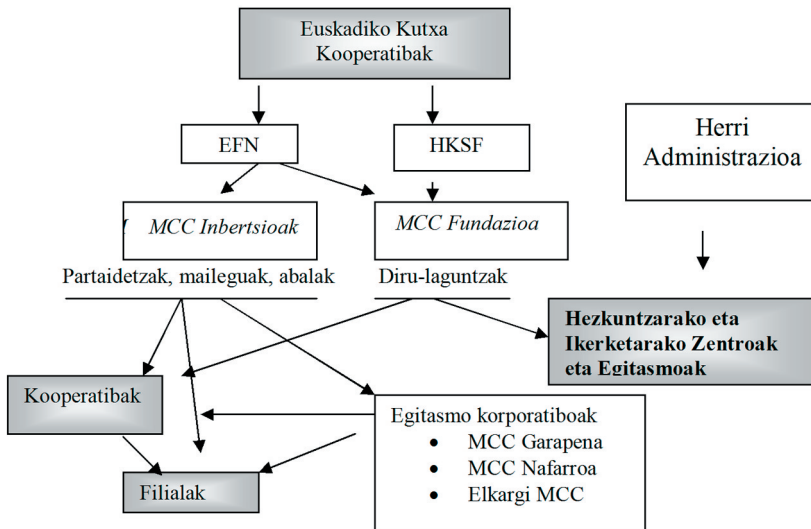
I+Garen finantzaketa

Kooperatiba enpresen I+G+I egitasmoen finantzaketarako, MCC Korporazioak hainbat iturri ditu. Alde batetik, Taldearen barne funtsak daude: Heziketako eta Kooperatibarteko Sustapeneko Funtsa (HKSF) eta Elkarlanerako Funts Nagusia (EFN). Aldi berean, MCCk jarduera edo negozio berrien babesarako eta arrisku kapitaleko entitate hainbat antolatutako ditu: MCC Fundazioa, MCC Inbertsioak, MCC Garapena, MCC Berrikuntza, MCC Nafarroa eta MCC Sustrai. Halaber, Korporazioak hitzarmen bat du *Oinarri* Gizarte Ekonomiarako Elkarren Bermerako sozietatearekin. Era horretan, eta Lópezek eta Irizarrek diotenez (2002:8), «panorama horren arabera, MCCko berrikuntza finantzatzeko baliabideak hiru mailatan banatzen dira: lehenengo korpora-

zio mailan, Zientzia eta Teknologia Planarekin, non negozio unitateei egitasmo estrategikoak finantzatzeko zaizkien; bigarren dibisio mailan, negozio berrien sustapenarekin eta promozioarekin (MCC Garapena, MCC Inbertsioak...); eta hirugarren kooperatiba mailan, Zientzia eta Teknologia Planak hartzen ez duen beste arloetan kooperatibak finantzatu (HKSF eta EFN)».

2. irudia

MCCren finantzaketarako eredu korporatiboa



Iturria: Errasti *et al.*-etik egokitua (2002).

MCCren berrikuntza sarea osatzen duten zentroyen finantzaketa anitza da. Oro har, sare horren finantzaketaren herena, gutxi gorabehera, funts publikoetatik dator, zentroek garatzen dituzten ikerkuntzako egitasmo generikoei esker. Horien helburua, gero sozietate elkartuak erabiliko dituzten teknologiak bereganatzea eta sortzea da¹³. Hori horrela, etorkizunari begira bi alternatiba daude finantzaketa publikoarekiko menpekotasunaren inguruan: orain arte bezala jarraitzea, hau da, ehuneko handi batean Herri Administrazioaren diru laguntzen baitan egotea edo, bestela, zentro horiek beren autofinantzaketarako

¹³ Gai hauek berrikuntza sareko elementuei buruzko atalean jorratzen ditugu.

joera izatea, beren esperientzia eta instalazioak eskatzen dizkieten enpresei ikerkuntzarako nahiz berrikuntzarako zerbitzuak eskainiz, horrela beren aurrekontura gehiago makurtu daitezten, jasotako laguntzekiko gehiegizko menpekotasunik eduki gabe.

Bestalde, teknologia berrietan oinarritutako enpresa berriak sortzeko finantzaketa beharrez ari bagara, Korporazioak betetzen duen eginkizuna azpimarratzekoa da. Negozio bat martxan ipintzeak berez dakartzan zailtasunez gain, kontuan izan behar da Arrasateko Esperientziaren hastapenetako kooperatiben finantzaketa parametroak izugarri aldatu direla. Ormaetxeak¹⁴ *Enpresa esperientzia baten didaktika* izeneko liburuan eginiko analisisitik ondorioztatzen den legez, 1960an lanpostu bakoitza 200.000-250.000 pezeta (1200-1500 euro) kostatzen zen eta langile bakoitzaren inbertsioa 50.000 pezeta (300 euro) ingurukoa zen (bazkide bakoitzaren autofinantzaketa % 20-25), inbertsioen berreskurapen tasa oso handia zelarik (urtean ia % 33). Teknologia aldetik erdizka ekipatutako enpresa batean lanpostu bat sortu nahi bada, 25-30 milioi pezeta (150.000-180.000 euro) bitartean inbertitu behar dira; horrek eskatzen du lanpostu bat sortzeko 10 milioi pezeta (60.000 euro) inbertitzea, 1960. urteko baldintza teknologikoak eta erosotasuna duen kooperatiba batean, kapitalaren % 40-50 bitarteko inbertsioa. Horri gaur egun lortzen diren urteko soberakin garbiak gehitzen badizkiogu, esan daiteke «kooperatiba enpleguen sorrerak, bazkideen ahaleginaren baitan bakarrik utziz, ia bide-razina dirudiela» (Ormaetxea, 2003:439).

4. MCC: BERRIKUNTZA SAREKO ELEMENTUAK

Mondragón Korporazio Kooperatiboak enpresa bilbadura handi bat du, bere berrikuntza sarea osatzen duten enpresez osatua. Berrikuntza garatzen duen arlo guztietan ditu kooperatiba enpresak, eta bere berrikuntzarako espazioaren sorbidean aurrera doa (*Garaia* Berrikuntzagunea). Hala, MCCko zentro teknologiko eta prestakuntzarako zentro ugarietako asmo handiko egitasmo hau gehituko zaie, egitasmo tekno-urbanistikoa eta berrikuntzaren lagungarri izango dena. Zuzendaritzatik ere Korporazioa osatzen duten kooperatibak teknologia berriak erabiltzera bideratzen ari dira, teknologia horiek negozioen kudeaketari dakarzkioten abantailak probestu ahal izateko.

¹⁴ Aitzindarietako bat da Arrasateko esperientzia kooperatiboan.

Zentro teknologikoak

Berrikuntzara iristeko asmoz, enpresek ikerkuntzan eta garapenean diharduten entitateak dituzte; izan ere, berrikuntzaren inguruan dituzten arazoei aurre egiterakoan ikerkuntza eta garapen zentro propioak izatea alternatiba argia eta modu onekoa da enpresentzat, zentro horien malgutasunak, eraginkortasunak eta ezagutza espezializatuek konponbide lehiakorrek eskaini diezazkiekeelako, gaur egungo eta etorkizuneko erronkei aurre egiteko. Zentro teknologikoek, gero eta globalizatuago eta elkarlotuago dagoen ekonomia honetan, protagonismo handiagoa hartzen dute. Gaur egun asko dira zerbitzu hauek eskatzen dituzten enpresak, bereziki nazioarteko merkatuekin zerikusia dutenak. Alde horretatik, ikerkuntza eta berrikuntza teknologikoa MCC Korporazioaren estrategian txertaturik egon dira: kooperatiba enpresetako departamentuen I+Gko lanei Korporazioaren zentro teknologikoek eginiko babes lan aipagarria gehitu behar zaie.

MCCko kooperatiba enpresen zentro teknologikoek eta I+G unitateek osatzen duten egituran, IKERLAN zentro teknologikoa nabarmentzen da; zentroa duela 29 urte baino gehiago sortu zen eta erreferente historikoa ere bada. IKERLANek bere esperientzia eta lankidetzat ematen die enpresei bi gai giltzarri hauetan: produktuaren garapenean batetik, eta prozesuen berrikuntzan, diseinuan eta ekoizpenean bestetik; produktua garatzeko, ideien sorreratik fabrikazio prozesura arteko zerbitzu osoa ematen du. IKERLANen 2001-2004 Plan Estrategikoan ezagutza teknologikoko arloak berrantolatuta egin dira, hiru unitate operatibotan banatuz: Produktuaren Garapena, Diseinu eta Ekoizpen Prozesuak eta Energia¹⁵.

MCCko kooperatiben garapenean IKERLANek bete duen eginkizuna funtsezkoa izan da, haien maila teknologikoa hobetuz, aitzindari izanez eta merkatuaren etorkizuneko beharrak aurreikusiz. Ormaetxeak (2003:176) dioenez, «Ikerkuntza Zentro honek pedagogia bultzatu, irakatsi eta egin du ikerkuntzaren arloan, eta horren izaera eta garrantzia ulertu behar da ahalmen teknologikoa fintzeko eta «esperientzia arizmendiarreko» enpresek kanpoarekiko zuten menpekotasuna gainditzeko prozesu baten amaiera gisa. Zentroaren bilakaerak eta zentroak Arrasateko kooperatibagintzari eta, oro har, euskal ekonomiarri eginiko ekarpenak nabarmenak izan dira 29 urte hauetan. Mondragon

¹⁵ Ikerlan zentro teknologikoa funts publikoen eta pribatuen bidez finantzatzen da. Ikerlanen finantzaketaren herena, gutxi gorabehera (% 32,5), funts publikoetatik dator, Ikerlaneko ikerkuntzako pertsonalaren ezagutza maila handitzeko eta etorkizunean egitasmo generikoak garatzeko. Gainerako bi herenak (% 60) kontratu bidez eginiko egitasmo nazionaletatik eta europarretatik datoz (egitasmo horien % 5,78 nazioarteko egitasmoak dira).

Talde Kooperatiboaren berrikuntzarako laguntza plataforma baten moduan ezartzeaz gain, kokaleku pribilegiatu bat du arlo teknologiko jakin batzuetan Europa mailan (esaterako, domotikan eta mekatronikan); entitate haue-tako kide sortzaile ere bada: EZTE (Euskadiko Zentro Teknologikoen Elkar-tea), ITEEF (Ikerkuntza eta Teknologia Entitateen Espainiako Federazioa) eta ITEEE (Ikerkuntzako eta Teknologia Erakundeen Europako Elkartea).

IKERLANez gainera, Korporazioak enpresentzako beste zentro teknolo-giko eta I+G unitate batzuk ere baditu. 1986an, *Ideko* Ikerkuntza eta Garapen Zentroa sortu zen, irabazi asmorik gabeko erakundea eta Debako Taldeak¹⁶, Ona Pres-ek, Lealde-k eta Ortza-k osatua, makina erremintaren sektoreko kooperatiben ahaleginak batzeko asmoz. Izan ere, merkatua etengabe alda-tzen ari zen, eta teknologia hobeak erabiliz ekoiztu beharra zegoen; ahalegin hori bakoitzak bere aldetik egitea asko kostatzen zitzaien kooperatibei, eta hala sortu zen zentro hori. *Idekok* Euskadiko Kutxaren laguntza finantzarioa eta Ikerlanen laguntza teknologikoa izan zuen¹⁷.

Maier Technology Center (MTC) da Korporazioaren beste zentro tek-nologikoetako bat, hain zuzen ere automozioaren, etxetresna elektrikoek eta kontsumoko elektronikaren sektoreetako pieza eta multzo termoplastikoen ikerkuntzan eta garapenean espezializatutako zentroa, Maier Taldean¹⁸ sartzen dena. Maier Taldeak 1995ean sortu zuen bere zentro teknologikoa (MTC) eta I+G Taldearen barruan hasi zen egituratzen eta sendotzen, ikerkuntzaren eten-gabeko hazkuntza bultzatuz. Maier-en jardunak hartzen ditu ikerkuntza, inje-ktatzeko tresneriaren diseinua, garapena eta fabrikazioa, piezen industrializa-zioa eta teknologia berrien ikerkuntza, ingeniari-tza konkurrentearen arloan arituz bere bezeroekin elkarlan estu batean¹⁹.

Hiru zentro teknologiko horiezaz aparte, kooperatibei laguntzeko beste zen-bait unitate sortu dira MCCren barruan, eta horrek Korporazioan berrikuntzari

¹⁶ Debako Taldea Danobat-ek, Goiti-k, Izarraitz-ek, Soraluze-k eta Txurtzil-ek osatzen zuten.

¹⁷ Ideko Zentro Teknologikoaren diru sarrera guztien % 36 Herri Administrazioetik dator, Ide-kok makina erremintaren arloan garapen dituen ikerkuntza egitasmo generikoei esker; helburua da gero zentro honi atxikitako enpresek erabiliko dituzten teknologiak ezagutzea eta sortzea. Diru sarreraren % 55 sektoreko beste enpresek eginiko enkarguzko lanengatik fakturatutakotik dator.

¹⁸ Maier Taldea ekoizpen-plantez, aldi baterako enpresa-elkarteez eta ordezkartitez osatua dagoen elkarte bat da. Plantak Espainian, Britainia Handian eta Brasilen ditu; enpresa elkarteak Turkian eta Txekian; eta ordezkartitzak, berriz, Frantzia, Suedian, AEBetan eta Japonian.

¹⁹ 2000an, Maier Technology Center-aren finantzaketa publikoa % 6 zen eta pribatua, berriz, % 94, Herri Kontuen Euskal Epaitegiak aurkeztutako txosten batek jasotzen duen legez.

1. Koadroa

MCC: Berrikuntza sareko zentro teknologikoak

Zentroa	Jarduera	Sortze Urtea
IKERLAN	Elektronika eta sistemak, diseinu teknologiak eta energia	1974
IDEKO	Makina erreminta	1986
MAIER TECHNOLOGY CENTER	Pieza eta multzo termoplastikoak	1995
MODUTEK	Moduluak	
ORONA EIC	Igogailuen sektorea	2003
AOTEK	Automatizazioa eta optika	2003
MIK	Management	2002
LORTEK	Batze teknologiak	2003
KONIKER	Forma ematea eta mihizatzea	2002
CIDAE	Banaketa aktiboa eta elektroteknologiak	Eraikitzen
CIC MARGUNE	Errendimendu handiko mekanizatua	2002
EZAI FUNDAZIOA	Enpresa antolakuntza eta gizarte ekonomiari buruzko ikerkuntza	1998

Iturria: geuk egina.

eman zaion eginkizun nabarmena erakusten du. Ondorengo taulan ageri dira enpresetako zentro teknologikoen eta I+G unitateen zerrenda, eta baita horiek hartzen dituzten eremuak ere.

Prestakuntzako Zentroak

Zentro horietan lan egin eta ideia berriak garatuko dituzten profesionalak prestatzeko, MCCk prestakuntzako zentro ugari ditu antolatuta, non bere prestakuntza zentroetarako eta kooperatiba enpresetarako pertsonal kualifikatua prestatzen duen, prestakuntzako zentroen eta kooperatiba zentroen lotura estua aintzat hartuz. Berrikuntza ideia bat eduki eta ideia hori, gero, ekoizpen sistema batean praktikan ipintzea baino ez da (Quevedo, 1991:46); hortaz, ezinbestekoa da lotzea ideia horiek sortzen diren zentroak (prestakuntzako zentroak oro har, eta Unibertsitatea bereziki) eta xurgatzen dituzten ekoizpen sistemak. Era berean, prestatzen ari diren pertsonak enpresen etorkizun dira eta ezagutza berriak jasotzen diren prestakuntza zentro hauetan enpresen

errealitatea, hau da, horien beharrak, gabeziak... ezagutu beharko dira. Lotura hori egongo ez balitz eta enpresen aurrerapena ziurtatzen duten pertsonen lan merkatura joaterik edukiko ez balute, prestakuntzako zentroyen zeregina ezerezean geratuko litzateke eta enpresak nekez izango liriateke lehiakorrak. Arrasateko esperientzia kooperatiboaren hasieratik bultzatu da prestakuntza, esperientzia horren arrakastaren faktoreetako bat delarik. Arrasateko esperientzia kooperatiboaren lehenengo kooperatiba Eskola Politeknikoa izan zen.

Gaur egungo merkatuaren eskakizun horri erantzuteko asmoz, 1997an eta bere hiru zentro sustatzaileen esperientzia sendoa oinarri hartuz²⁰, MCCk bere unibertsitatea sortu zuen, Mondragon Unibertsitatea²¹; hala, hiru zentro garrantzitsuenek federazio egitura hartu zuten kanpoaldera eta etorkizunera begira (Bakaikoa, 1999:218). Goi Eskola Politeknikoa Unibertsitatean tradizio gehien duen zentroa da; ikasle guztien % 60 inguruk ikasten dute bertan. Bere jarduera arloa ingeniari-tza da, karrera teknikoekin eta bigarren zikloko karrerekin. Hiru campus ditu: Arrasate, Ordizia eta Markina. Enpresa Zientzien Fakultatean ikasleen % 20 aritzen dira, eta horren jarduera arlo nagusia enpresa kudeaketara zuzendutako prestakuntza da; denborarekin Kudeaketa Informatikoaren eta Idazkaritzaren arloak ere landu ditu. Hiru campus ditu: Oñati, Elgoibar eta Irun. Humanitate eta Hezkuntza Zientzien Fakultatea Irakasleen Eskola gisa sortu bazen ere, MU sortu zenean Humanitate arloko ikasketak eta Psikopedagogiako lizentziaturak eskaintzen hasi zen; humanitate arloko ikasketak erakundeetan giza baliabideak kudeatzen erakusteko antolatua- zeuden. MU Eskoriatzan dago eta unibertsitate guztiko ikasleen % 20 inguru bertan ari dira ikasten.

Mendeberry izeneko hezkuntza eredu-a ezarri dute, egitasmo aitzindari gisa, hiru titulaziorerkin. Egitasmo horren helburua da milurte berriko gizarte aldaketen ondorioz sortutako beharrei erantzutea. Hezkuntza eredu horren bidez, ezagutzak transmititzetik ezagutzetan, baloreetan eta gaitasunetan, hala nola, talde lanean edo lidergoan, oinarritzen den prestakuntzara pasatzen da. Planteatutako ereduak hezkuntza sistema du ardatz, eta eskualdeko erakunde- en eta enpresen inplikazioa bilatzen duen harreman sistema batean gauza- tzen da, baliabide ekonomiko eskasak dituzten pertsonerri sarrera errazteko eta, hala, ikasketak, lana, ikerkuntza eta etengabeko prestakuntza aldi berean egin

²⁰ Eskola Politeknikoa Jose M.^a Arizmendiarieta, E.T.E.O. eta Irakasle Eskola.

²¹ Azkeneko urte hauetan, Mondragon unibertsitatea egitasmoa sendotuz joan da. Gaur egun, Unibertsitateak ia 4000 ikasle ditu eta bere eskaintzan sartzen dira 48 titulazio, graduoko 24 titula- zio eta graduondoko 24 titulazio.

ahal izateko. Eredu hau hiru hizkuntzatan ematen da (euskaraz, ingelesez eta gaztelaniaz), eta ahalik eta etekin gehien ateratzen zaie informazio eta komunikazio teknologia berriei.

Aipatu beharra dago Mondragon Unibertsitateak lotura estua duela lan munduarekin, bai enprekin bai beste entitate batzuekin. Lotura hori hainbat eratan gauzatzen da: ikasketak eta lana txandatur (Alecop), praktikak enpresetan, karrera amaierako proiektuak, enpresen partaidetza MUko kudeaketa organoetan, etengabeko prestakuntza, ikerkuntza egitasmoak. Era horretan, Unibertsitatea ehun bat enpresarekin ari da lankidetzan; horietatik % 40 baino gehiago ez dira kooperatiba mundukoak.

Unibertsitateaz gainera, Korporazioak beste hainbat prestakuntza zentro ditu; esaterako, *Txorierra* Lanbide Heziketako eta Laneko Prestakuntzako ikastegia (batxilergo eta lanbide prestakuntza ematen dituena), *Lea Artibai* ikastetxea (irakaskuntza teknikoa eta unibertsitarioa, birziklatze profesionala, laneko prestakuntza eta enpresa jarduera berriak lantzen dituena), *CIM* hizkuntza eskola (hizkuntza irakasteko eta zerbitzu linguistikoak emateko kooperatiba), *Arizmendi* kooperatiba (lanerako heziketaren eta prestakuntza etengabearen inguruko zerbitzuak ematen dituena; kultura eta gizarte arloko zerbitzuak ere ematen ditu) eta zuzendaritza arloko prestakuntzan *Otalora* (enpresa zuzendaritzan masterrak ematen dituena eta kudeaketa teknika aurreratuei buruzko mintegiak antolatzen dituena) eta *MONE* Mondragon negozio eskola (zuzendarien formazioan lan egiten du eta, horretarako, master programak eta ikastaro aurreratuak eta enpresetan formazio eta zuzendarien garapena eskaintzen ditu).

MCCren berrikuntza sarean sartzen diren ekintzaile eta profesional berrientzako prestakuntza zentro horiez gainera, ALECOP kooperatiba dago, lehen aipatu den legez. Kooperatiba horretan, ikasleek lantegietan egiten dute lan lanaldi erdiz; hala, beren ikasketak finantzatzen dituzte eta, ikasketak amaitu aurretik, profesionalki prestatuta daude Korporazioko enpresetan lan egiteko.

Enpresa berriak: Saiolan

MCCren berrikuntza sareko kide den beste elementuetako bat SAIOLAN Arrasateko Eraberrikuntza Industrialdea da eta bere misioa da ikasle gazteen artean espiritu ekintzailea berreskuratzea batetik, eta ikasleak teknologiaren osagarri diren enpresa jardueraren beste eremu batzuetan prestatzea bestetik. Zentro hau 1985ean sortu zen eta enpresa sustapenerako zentro bat da, bere misioa hau delarik: «Enpresa balore eta gaitasunean prestatzea enpresa

kultura zabaltzeko, enpresa ekimen berriak sortzen laguntzea eta egon dauden enpresak hazi eta sendotzea sustatzen duten berrikuntza programak, zerbitzuak eta produktuak dibertsifikatzea»²². Saiolan-en saiutzen dira prestakuntza zentroen hezkuntza gaitasuna enpresa ehunaren garapenarekin lotzen; azkenean, *ekimenezkuntza* izeneko eredu aurreratu bat ari dira lantzen, ekiten ikasten alegia. Saiolan-ek arreta berezia ipintzen du ekintzaileak hautatzerakoan, ekintzaileak enpresari bokaziodunak egon daitezkeen goi eskoletatik, unibertsitateetatik edo beste zentro batzuetatik sor daitezkeelako, eta, horiek erakartzeko, sentsibilizazio ikastaroak antolatzen ditu. Saiolan-eko enpresa kudeaketako eredian, jarduera bat sortzen duten ideiak sor daitezke Saiolan-etik bertatik (barrutik) edo Saiolan-eko metodologiaren arabera aztertu eta garatu nahi duten enpresetatik (kanpotik). Nolanahi ere, bi ekimen fluxuek, martxan ipintzerakoan, prozesu edo metodologia bera jarraitzen dute (Ormaetxea, 2003:365). Ideia Saiolan-en sortuz gero, enpresa berri bat jaioko da²³; aldiz, ideia enpresa batek proposatzen badu, ideia horren ondorioz sortutako jarduera berria enpresa horretan txertatuko da.

Orobat, ideiak sortzerakoan, *burutzen dituen jarduerak ere gehitzen ditu* Saiolan-ek; hain zuzen ere Zientzia, Teknologia eta Berrikuntzaren Euskal Sarearen barne Ikerlan-ekin eta Mondragon Unibertsitatearekin batera Berrikuntzarako Erakunde Ertain gisa burutzen dituen jarduerak. Bi entitate horiek egitasmo generikoak prestatzen dituzte eta, horiek oinarri hartuta, Saiolan-ek negozio aukera berriak antzematen ditu, negozio aukera berriak bihur daitezkeenak. Era berean, azoketara joanez, teknologien bilakaera aztertuz... Saiolan-en baitan garatzen den zaintza teknologikoa oinarri hartuta, negozio aukera berriak ere antzematen dira²⁴.

Saiolan-ek egitasmo berrien abiaraztearen bizi zikloaren bi fasetan zuzenean parte hartzen du. Alde batetik, sorrera-aurreinkubazioa, hau da, enpresaren sorrera, non Unibertsitatearekin zerikusi zuzena duten jarduera sorta bat garatzen den. Bestaldetik, garapena-inkubazioa: enpresa berriak, behin eratuta eta

²² www.saiolan.com.

²³ Graduatuondokoek sortutako enpresak Arrasateko Eraberrikuntza Industrialdean kokatzen dira, harik eta neurri jakin bat sendotu eta hartu arte, eta, neurri jakin batera iristen direnean, industrialde hori utzi eta egokien iruditzen zaien lekuan ipintzen dira.

²⁴ Saiolan-en kasuan, bere finantzaketak Herri Administrazioaren laguntzekiko menpekotasun handiegia du; laguntza horiek helburu jakin batzuetarako ematen dira eta, askotan, Saiolan-en benetako xedearekin bat (ekintzaileak prestatzea) ez datozen helburuetarako gainera. Saiolan-ek 2002an izan zituen diru sarrera guztien % 42,3 herri administrazioekin sinatutako hitzarmenen eta diru laguntzen bidez jaso zituen; hortaz, diru laguntzekiko menpekotasun handia du Saiolan-ek.

start-up delakoa bete ondoren, inkubagailuaren azpiegituran kokatzen dira, dituzten beharren arabera laguntzako eta esku-hartzeko zerbitzuak eskatzeko.

Esan daiteke Saiolan-ek lortutako emaitzak onak direla: 64 enpresa²⁵ garatu ahal izan dira 1986-2001 bitartean eta 813 lanpostu berri sortu. Enpresa berriek hartzen duten nortasun juridikoari dagokionez, aipatu behar da 64 enpresa horietatik bi bakarrik enpresa kooperatiba gisa eratu direla, «hasierako fasean tamainaz eskasak izanik sozietate mugatu izatera behartuta baitaude» (Ormaetxea, 2003:445).

Informazio eta komunikazio teknologia berriak MCCn

Berrikuntza eta globalizazio prozesu honetan ez dira ahaztu behar informazio eta komunikazio teknologia berriak, kooperatiba enpresetan ekoizpeneko negozioak eta prozesuak kudeatzeko tresna gisa. Informazio eta komunikazio teknologia berriak (IKTek) orden ekonomikoa aldatzen ari dira. Gaur egun, enpresa ereduak nahitaez aldatzen doaz IKTetara egokitzeko. Aldaketa horiek kudeaketarako eta antolakuntza ereduertarako erabiltzen diren prozesuen eta tresnen inguruan gertatzen dira. Panorama horren aurrean, Korporazioaren Zuzendaritzatik aldaketa bideratzen eta bultzatzen ari dira, MCCko enpresak aldaketa horietara egokitu daitezen eta aukera berriak aurki ditzaten; era berean, enpresek «tarte digitala»ren arriskua murriztea nahi da»²⁶.

Azken urte hauetako esperientziaren ondoren, konprenitu da IKTak ez direla bakartuta, ikuspegi teknologiko soilaz kudeatu behar; aitzitik, ezagutza negozio bakoitzaren prozesu eta estrategiarekin batera kudeatu behar dira. MCCtik estrategiak diseinatu dira Korporazioko enpresei kudeaketa tresna berrietara egokitzen laguntzeko, teknologia berriak negozioen kudeaketarekin lotuz beti. Ideia horiek 1997an hasi ziren inplementatzen, MCCnet egitasmoarekin, eta, gaur egun, iMCC egitasmoa ari dira garatzen. IKTen inplementazioan bi fase bereizten dira:

1. *1997-2000 bitartekoa*. MCCnet egitasmoa garatu zen; funtsean intraneten inplementazioa bultzatzea helburu zuen egitasmoa, alegia.

²⁵ Zifra horretan sortutako enpresa guztiak sartzen dira: graduondokoei sortutakoak (30), esperientzia duten ekintzaileek sortutakoak (6), beste enpresekin elkarlanean sortutakoak (11) eta lehendik dauden enpresen dibertsifikazioa (17).

²⁶ Tarte digitala (*digital divide*) esaten zaio IKTak eskura ditzaketenen eta eskura ezin ditzaketenen arteko desberdintasunari. Gaur egun, kontzeptu hori gaindituta dago, IKTak erabiltzen dakizkitenen eta ez dakizkitenen artean ere desberdintasunak egongo direlako.

2. *2001-2004 bitartekoa.* iMCC egitasmoa sortzen da, Korporazioan informazio eta komunikazio teknologia berrien implementazio orokorra bideratzeko estrategia gisa. Egitasmoa Korporazioa kudeatzeko bektore bat da, helburu hauek erdietsi nahi dituena: MCCn informazio eta komunikazio teknologia berrien (internet) implementazio orokorrerako estrategia orientatzailea diseinatzea, sustapenerako aukera berriak aprobetxatzea eta Kudeaketa Eredua implementatzea erraztea. Horretarako, aurrera egiteko adierazle eta helmuga zehatz batzuk definitzen dira 2001-2004 denboraldirako.

Erakunde bakoitzak interneti buruzko bere plan estrategikoa (iPlan) diseinatzeko eta planifikatzeko du, eta lan horretan bi fase definitzen dira. Lehenengoan aurreneko bi urteak sartzen dira, eta plataforma teknologikoak eta kudeaketa arloak garatzen direneko barne faseari dagokio. Bigarren fasean, edo kanpo fasean, e-bussines eta negozio berrien arloak garatzen dira.

2002. urtearen amaieran, adierazleak zehatz-mehatz neurtu ziren inkestaren bidez. Inkesta hark partaidetza handia (75 enpresak erantzun zioten inkestari) eta, ondorioz, adierazgarritasun handia izan zuen.

iMCCko Batzordeak datu horiek aztertu zituen, 2003ko otsailean, eta egitasmoa epe laburrean eguneratzea gomendatu zuen. Funtsean bi gauza egin ziren: IKTen inguruko aurrerapena bost bektoreren arabera kontzeptualizatu²⁷ zen eta 2003 eta 2004rako adierazleak eta helburuak berriz planteatu ziren.

Enpresak berak dira bakoitzaren planen bidez iMCC 2003 egitasmoan definitutako estrategiak praktikan ipini behar dituztenak. Dena den, Korporazioan lan egingo da iMCC egitasmoa hedatzen, jardunaldi irekien bidez eta ohitura onak zabalduz, eta aipatutako eredia berrikusten.

Hauek dira atera zituzten konklusio nagusienak: MCCko erakundearen heurenak baditu iPlan eta kudeaketa estrategikorako tresnak (helburuen hedapena, aginteko panela...), eta intranetak hedatuta daude horietan. Enpresen % 75ak uste du IKTek balioa eransten dutela, erakundean txertatzen direnean eta, hala, enpresen % 77k IKTak aplikatzen ditu barne prozesuren batean; kanpo prozesuetan, aldiz, hasi baino ez dira egin IKTak aplikatzen, enpresen % 66k ez dituztelako aplikatzen kanpo prozesuetan. Merkataritza elektronikoi dagokionez, enpresen % 5ak bakarrik adierazi du salmentaren bat internet bidez egiten duela eta % 20k erosketaren bat. Produktua berritzeko prozesuak errazteko

²⁷ 1. bektorea: Planifikazio eta Zuzendaritza Estrategikoa; 2. bektorea: Ezagutzaren Kudeaketa; 3. bektorea: Bezeroekiko eta Hornitzaileekiko Harremanak; 4. bektorea: Produktuaren/Prozesuaren eta Eskaeraren/Entregaren Kudeaketa; 5. bektorea: Teknologia eta Gaikuntza.

tresnak enpresen % 25ak bakarrik ditu eta enpresen % 65ak ditu kudeaketa transakzionalerako edo osorako sistemak (ERPak). Ia enpresa guztiek dituzte sare informatikoak (% 95ek). Inkesta egin zaien enpresa guztiek 19.000 ordenagailu dituzte eta horietatik % 75ak baino gehiagok helbide elektronikoa eta internetarako sarbidea ditu; internetarako sarbidea erdiak baino zerbait gehiagok du. Azkenik, enpresen ia % 90ak antibirus sistema du eta % 56k suebakiak ditu.

Enpresa hauek Europako Batasunekoekin alderatzen badira, ikus daiteke barne azpiegiturei eta prozesuei dagokienez MCCko enpresak Europako batez bestekoaren gaintik kokatzen direla; dena den, batez besteko horren azpitik daude, kanpo prozesuak alderatzen badira, bezeroekiko nahiz hornitzaileekiko harremanetarako prozesuak alegia.

Garaia Berrikuntzagunea

Korporazioko zuzendaritzakoek urrats bat gehaigo eman nahi dute MCCko berrikuntza sarea diseinatzen eta, horretarako, *Garaia* Berrikuntzagunea sortzea planteatu dute. *Garaia* Berrikuntzagunea berrikuntzako jardueri laguntzeko egitasmotzat har daiteke. Ikerkuntzaren arloan hainbat eragile daude: unibertsitateak, oinarritzko ikerkuntza egiteko; zentro teknologikoak, ikerkuntza teknologikoa garatzeko; eta enpresetako I+G departamentuak, ikerkuntza aplikaturako. Eragile horien lankidetzari esker, berrikuntza gertatzen da. Azken batean, berrikuntzagunearen bidez eragile guztien topagune izango den espazio bat sortu nahi da eta espazio hori berrikuntza prozesuaren bultzagune bihurtzea.

Egitasmoaren buru eta sustatzaile Mondragon Korporazio Kooperatiboa da, eta horrek erakunde hauen laguntza teknologikoa eta babesa du: Mondragon Unibertsitatea, Ikerlan zentro teknologikoa eta hainbat erakunde, hala nola, Gipuzkoako Foru Aldundia, Arrasateko Udala eta Sprilur²⁸.

Hauek dira, hitz bitan, *Garaia*-ren helburuak:

- Unibertsitatearen, zentro teknologikoen eta enpresen artean lankidetzaz emankorra antolatzea, epe luzera begira ikerkuntzaren arloan jauzi kualitatibo garrantzitsu bat emateko.

²⁸ 2002. urtearen amaieran lursail guztiak eskuratuta zeuden (430.000 m²), eta obrak 2003. urtearen erdialdera hasia aurreikusita zegoen. Bien bitartean, *Garaia* campuseko eremu berria MIKek bere jarduerari 2002an ekin zion eta bi enpresa zentro eratu ziren: Edertek eta Koniker. Mondragon Unibertsitatearen menpe zeuden ikerkuntza laborategi hainbat ere ari ziren lanean. Guztira, 2002. urtea amaitu zenean, 70 pertsona ari ziren lanean *Garaia* Berrikuntzagunean (MCC, 2003:36).

- Lanpostu kualifikatuen, enpresa berrien eta ehun ekonomikoaren dibertsifikazioa bultzatzea.
- Espazio bikain bat sortzea, berrikuntza teknologikoaren esparruan ikerkuntza epe luzera begira bultzatzeko, berrikuntza prozesuko osagaiak integratuz: unibertsitatea, zentro teknologikoak eta enpresetako I+G departamentuak.
- Teknologia berrien implementazioa sustatzea, industria ehunaren lehiakortasuna indartzeko.

Helburu horiek erdiesteko, egitasmoa hiru ardatzetan egituratzen da: Berrikuntza, Zientzia eta Teknologia, eta hiru ardatz horiek enpresetako I+G departamentuei, unibertsitatei eta zentro teknologikoei dagozkie hurrenez hurren. Hauek dira eragile horietako bakoitzaren zereginak:

1. *Enpresetako I+G departamentuak*. Enpresen etorkizuna hasten da berrikuntza eskatzeko baliabideak esleitzen zaizkienean, munduko enpresa testuinguruan berme hoberekin lehiatu ahal izateko.
2. *Unibertsitateak*. Ezagutza ematen eta ikerkuntzarako bide berriak irekitzen dituzte. Unibertsitatea elementu giltzarria da etorkizunerako, aurrerabide berrien bilaketa ezaugarri izango duen etorkizunerako alegia.
3. *Zentro teknologikoak*. Teknologia zaintzea, material berriak prozesuetan aplikatzea... zentro teknologikoen zereginetako batzuk dira. Berrikuntzaren zerbitzura ideia, baliabide eta material berriak sortzen dira; hala, berrikuntza lehiarako eta estrategiarako faktore bihurtzen da eta hori enpresek erabiltzen dute beren aurrerapenerako.

Garaia egitasmoak bost jarduera eremu hartuko ditu, zentro teknologikoak eta berrikuntzaguneko langileentzako egoitza barne.

- *Zentro teknologikoak*. Zentro hauetan, eremu zientifiko zehatzak hartzen dituzten ikerkuntzarako espazioak egongo dira.
- *Enpresetako I+G unitateak*. Unitate horietan, enpresek unibertsitatearekin eta zentro teknologikoekin lankidetzan garatzen dituzten ikerkuntza egitasmoak egongo dira. Unitateak bi modalitatetan edukiko dira: errentan eta jabetzan.
- *Ikerkuntzarako Unibertsitate Institutuetako Laborategiak*. Laborategi hauetan, unibertsitateen ikerkuntza ildoak garatzeko azpiegiturak eta bitartekoak egongo dira.

- *Berrikuntzari lotutako egoitza*. Egoitza honetan, Arrasaten egitea aurreikusitako jarduerak garatzeko zona koherenteak egongo dira. Ikerlarien eta ikasleen ostatu izango da.
- *Garaia eraikina*. Berrikuntzaguneko topagune neuralgikoa; bertan daude telekomunikazio zentroa, dokumentazio zentroa, bilera aretoa, kafetegia, jatetxea...

Kanpo sareen presentzia: Saretek

Korporazioak berrikuntzarako duen barne sareaz gain, MCC eta hori osatzen duten enpresak berrikuntzarako kanpo sare batzuetako kide dira; esaterako, *Saretek* Zientzia, Teknologia eta Berrikuntzaren Euskal Sareko kide. 96/1997 Dekretuaren bidez, Eusko Jaurlaritzak erabaki zuen «Teknologiaren Euskal Sarea» sortzea, non Euskadiko ikerkuntza teknologikoko entitateen arteko lankidetzeta eta koordinazio harremanak ezartzen eta arautzen diren. Handik gutxira, sare horretako kideek *Saretek* sortu zuten, elkarre pribatu bat, irabazi asmorik gabea. Ondoren, beste entitate batzuk atxiki zitzaizkion sareari eta, ondorioz, gaur egun ditugu (Sala, 2002) entitate zientifiko, teknologiko eta berritzaile erregistratuak batetik, eta *Saretek*-ek ordezkaturako entitate pribatuak bestetik; entitate pribatu horiek, aldi berean, *Sareak* akreditaturako agenteak dira. Lan honetan «alderdi pribatua»ren puntu batzuk jasotzen dira, hori garrantzitsua delako Euskadiko berrikuntza sisteman.

Adierazi den legez, *Saretek* da Zientzia, Teknologia eta Berrikuntzaren Sarea, elkarre pribatu bat, irabazi asmorik gabea, Euskal Autonomia Erkidegoan zientziaren eta teknologiaren arloan lanean diharduten eragileak elkarre dituen. Gaur egun, 63 euskal eragile zientifiko teknologiko biltzen ditu²⁹, eta denbora gutxi berru 71 eragile izango direla uste da³⁰.

Saretek-en asmoa da Euskal Autonomia Erkidegoan enpresa lehiakor-tasuna hobetzeko eta ekonomiaren eta gizartearen garapenean laguntzeko ikerketaren erabilera bultzatu nahi duten erakunde publiko eta pribatu guztien ahaleginak batzea. *Saretek*-en eginkizuna da Euskadin Zientziaren,

²⁹ 2002an, *Saretek*-en arlo zientifiko-teknologikoko 56 kide zeuden, hau da, «gure Herrian ikerkuntzan diharduten eragile publiko eta pribatuen % 95» (*Saretek*, 2002).

³⁰ www.euskadi.net.

Teknologiaren eta Berrikuntzaren nortasun komuna sortu eta garatzea; bere helburuak, berriz, hauek dira³¹:

1. Euskal Autonomia Erkidegoko Eragile Zientifiko, Teknologiko eta Berritzaileen ordezkari izatea.
2. Bazkideen arteko harremanak dinamizatzea.
3. Aipatutako Eragileen eta Eusko Jaurlaritzako zientzi eta teknologi politiken arduradun instituzionalen arteko solaskidetzak bultzatzea.
4. Gizartean berrikuntzaren kultura sustatzea.
5. Zientzia-Teknologia-Enpresa-Gizartea Sistema osatzea Euskal Autonomia Erkidegoan.

Saretek-ek nahi du Euskadi Europako erreferente bihurtzea berrikuntza zientifikoaren eta teknologikoaren arloan; Euskadirentzat erronka europarra lortu nahi du: BPGaren % 3 I+G jardueretan inbertitzea 2010. urtean. Helburu hori erdiesteko, bi jarduera nagusi garatu behar dira:

1. Gizarte, enpresa eta hezkuntza erakundeen bidez, gizartea helburu horren inguruan mobilizatzeko jarduerak.
2. Sareko lanaren bidez, **zientzi** eta **teknologi** ezagutzak sortu eta garatzen dituzten jarduerak, horiek gure ekonomi sarean gauzatuz lehiakortasunaren, eta ondorioz gure Gizartearen ongizate mailaren, funtsezko hobekuntza eragiten dutelarik.

Saretek-eko³² kideak beren izaera, jarduerak eta antolakuntza kontuan hartuta, kategoria hauetan sailkatzen dira: Zentro Teknologikoak, Zentro Sektorialak, Enpresetako I+G Unitateak, Unibertsitateak, Ziurtapen Unitateak eta Laborategiak, Ikerketarako Erakunde Publikoak, Parke Teknologikoak eta Enpresa eta Berrikuntza Zentroak.

Aipatzekoa da MCCko enpresek Zientzia, Teknologia eta Berrikuntzaren Euskal Sarean duten presentzia, teknologiaren eta berrikuntzaren garapena bultzatzen

³¹ www.saretek.net.

³² *Saretek*-eko kide izateko ezinbesteko baldintza da entitatea Zientzia, Teknologia eta Berrikuntzaren Euskal Sareko eragile gisa akreditatuta egotea. Sarea «erregistro» bat da, Euskadin ezaguri honetako jarduerak burutzen dituzten entitateena, eta Eusko Jaurlaritzak arautzen dituen entitate batek, akreditatua izateko, bete behar dituen baldintza objektiboak. (Ezagarrietako batzuk dira beren egitura juridikoa, beren giza baliabideak eta baliabide materialak eta Eusko Jaurlaritzaren Zientzia, Teknologia eta Berrikuntzari buruzko Politikan duten partaidetza-maila.). Eta *Saretek*-eko kide ondoren bihurtzen da, entitatea akreditatua izan eta gero. (Sala, 2002).

ahalegintzen diren entitate gisa; hori enpresen lehiakortasunaren mesederako izan- go da eta, era berean, Euskadiko ekonomiaren eta gizartearen garapenerako lagun- tza bat. *Saretek*-eko kideek bakoitzak bere ezaugarriak dituzte, baina bada guztiek duten ezaugarri komun bat: jarduera zientifikoan eta teknologikoan parte hartzea.

MCCko enpresek arlo bakoitzean duten presentzia (Ikerkuntzako Organismo Publikoak izan ezik) errealitate bat da, eta horrek agerian uzten du Korporazioak Zientzia, Teknologia eta Berrikuntzaren Euskal Sareari emaniko garrantzia. Ordezkaritza duten 56 eragileetatik (2002ko datuak) 15 MCC Korporazio-koak dira³³, alegia, *Saretek*-eko eragileen % 26,78. Datu horrek Ikerkuntzari eta Garapenari Korporazioan ematen zaion garrantzia erakusten du; izan ere, «Sare hau berezia da, aktore mota guztiak biltzen dituelako: ikerkuntza soila egiten dutenak, aplikazio teknologikora bideratutako ikerkuntza egiten dutenak eta berrikuntza industria ehunean funtzionatzen ipintzeko emaitza horiek biltzen dituzten organismoak» (*Saretek*, 2002). Lehen esan den legez, kontuan izanik Korporazioak ordezkaritza duela Sarean parte hartzen duten eragile guztietan, esan daiteke MCCk teknologiararen eta ikerkuntzaren inguruan independentzia bermatuta izan lezakeela.

5. BERRIKUNTZA ETA NAZIOARTERATZEA

MCCk hamarkada bat baino gehiago darama nazioarteratze prozesu garrantzitsu batean murgilduta eta, horri esker, munduko merkatu nagusiene- tan kokatu ahal izan da (Urdangarín, 2000; Clamp, 2000; Errasti et al, 2003, Bakaikoa et al, 2004). Gaur egun, MCCko kooperatiba nagusienak «kooperatiba holding multinazional» bihurtu dira, eta horiek enpresa sare zabal bat dute mundu guztian baina, batik bat, nabarmentzen ari diren herrialdeetako merkatuetan. Horretarako, kapitalen sozietate filialak eskuratu eta sortu dituzte, horien jabetza osoz edo zatiz harturik. Horrek guztiak Arrasateko esperien- tzia erakunde multinazional bat bihurtu du, sozietate kooperatiboak eta kapi- talen sozietateak konbinatzen dituena.

Korporazioaren aurreikuspenen arabera, nazioarteratze prozesua hasi bai- no ez da egin eta oso litekeena da nazioarteratzea kooperatiben hazkuntza be- ktore inportanteena izatea (Catania, 2003). Gaur egun, MCCk 40 ekoizpen planta baino gehiago ditu mundu guztian. Korporazioaren bigarren plan estra-

³³ 15 enpresa MCCrenak dira, beste batzuetan presentzia edo beste batzuekin hartu-emanak dituzten eragileak badaude ere. Esaterako, Ikerlan EITEko (Euskal Teknologi Ikertegien Elkarte-ko) kide da, aldi berean, eta Eroski Azti-ren bezero.

tegikoko aurreikuspenak aintzat hartuz, MCCk 60 unitate izango ditu 2004. urtearen amaieran. Kanpo ekoizpena ekoizpen guztiaren % 14 izango da eta MCCk kanpoan duen industria plantilla 9.000 pertsonen osatzen dute (guztira, 70.000 pertsona ditu). Nazioarteko salmentek 660 milioi euro gaindituko dituzte.

Berrikuntzak funtsezko zeregina du prozesu honetan. Bi gai nabarmen-duko ditugu. Alde batetik, berrikuntzak betetzen duen zeregina aztertuko dugu, nazioarteratzeko abantaila gisa nahiz kooperatibetako enpleguari eusteko faktore gisa, ekoizpena lekuz aldatzeko arriskuaren aurrean. Bestalde, enpresa multinazionalaren eredu bat eredu kooperatibotik hurbilago dagoen eredu bat garatzeko, berrikuntzak duen zereginaz jardungo dugu.

Berrikuntza, nazioarteko hedapena eta lekualdaketak

Lehenik eta behin, nazioartean lehiatzeko abantaila bezala, azpimarratu behar da MCCko kooperatiben nazioarteko hedapenaren lehenengo fasean merkatu berriak bilatzen jardun zirela, eta, beste faktore batzuen artean, beren produktuen kalitateaz baliatzen ziren horretarako, MCCko kooperatibek produktuak eta prozesuak berritzeko duten gaitasuna dela bide (Errasti *et al*, 2003). Kooperatiben eta horien filialen artean ezagutzaren transferentzia bat gertatu da, eta horrek filialei ahalbidetu die nolabaiteko nagusitasuna izatea etxeko enpresen aurrean.

Dena den, azkeneko urteetan nazioarteratze prozesua beste itxura bat hartzen ari da. Hain zuzen ere, nazioarteko lehia handitzen ari da, askotan kostuen alde handiengatik produktu askoz merkeagoak merkaturatzen direlako, eta horren aurrean zenbait kooperatibak erabaki dute beren ekoizpena Euskaditik kanpora ateratzea. Prezioaren faktorea dela eta, kooperatiben negozio batzuk, normalean produktu helduetan oinarritutako negozioak, ezin dute lehiatu beren betiko lekuetan; hortaz, ez zaie beste biderik geratzen: ekoizpena kostu txikiagoak dauden herrialdeetara eramatea. Hasi besterik egin ez den prozesu horrek arriskuan ipintzen ditu kooperatibetako lanpostu asko³⁴.

³⁴ Arreta Europako Batasuna Europa Ekialdera egiten ari den hedapenean ipintzen badugu, ikusiko dugu Cikautxo, Copreci eta Eika-ren filialek beren ekoizpena handitzen ari direla Txekiar Errepublikan; Fagor Electrodomesticos, berriz, Polonian duen filiala sendotzen ari da, produktu eta inbertsio berrien bidez. Ekoizpena herrialde horietara eramateko arrazoï nagusienak dira kostuetan egiten den aurrezpena eta kokapen geografikoa. Europako Batasunera duela gutxi sartu diren hamar herrialdeen batez besteko lan kostuak aurreko hamabost herrialdeetakoena baino zazpi aldiz txikiagoak dira (Eurostat-en txostena, 2000ko datuekin eginikoa). Estatu espainiarrean, langile bat 14,22 euro orduko kostatzen zaio enpresari, Txekiar Errepublikan (orduko

Beste behin berrikuntzak alternatiba gisa bete dezakeen zeregina nabarmendu beharra dago, kooperatibek lekualdaketaren motiboz duten mehatxu gero eta handiagoaren aurrean. Kooperatibek lehiatzeko duten gaitasunari eusteko ez da nahiko kostuei eustearekin bakarrik. Inportantea da ekoizpena kostuen gaintetik haztea, lehiatzeko gaitasunari eusteko, baina era berean, beharrezkoa da produktuei balio erantsia gehitzea eta zerbitzuak hobetzea, besteengandik bereizteko. Lehiakortasun faktoreak indartu egin behar dira: teknologia berrien implementazioa, hezkuntza eta, azken baten, berrikuntza eta garapen prozesuak.

Hori da kooperatiben erronka, eta horretarako antolatu dute MCCko kooperatibek hezkuntzaren eta berrikuntzaren sarea. Gaur egun, produktuetan berrikuntzak sartzea lortzen ari dira; esaterako, diseinua, osagaiak eta egikaritze epeak hobetzen ari dira. Nolanahi ere, ez da berrikuntza aipagarriarik nabari kooperatibek eskaintzen dituzten produktuetan; negozio edo kooperatiba berriak sortzen direnik ere ez da ikusten. Gorabehera horri aurre egin beharko dio Arrasateko kooperatiba mugimenduak, kooperatibek ezinbesteko baitute produktuak, negozioak eta kooperatibak berak berritzea, etorkizuna izango badute.

Berrikuntza enpresa multinazionalaren beste eredu bat bilatzen

Enpresa erronkaz gain, Arrasateko kooperatibek beste desafio hau ere badute: enpresa eredu berriak bilatzea, alde batetik kooperatibek betidanik izan dituzten printzipioak eta baloreak eta, bestetik, nazioarteko ekoizpen eta banaketa sistemen errealtatea bateratuko dituzten ereduak hain zuzen. Zehatzago esanda, desafio hori *enpresa multinazionalaren eredu demokratikoago* bat sortzean datza, alegia, kontua da partaidetutako enpresekin izaten diren hartu-emanak elkarlana eta demokrazia oinarri dituzten elkartrukeko harremanen bitartez bideratzea, eta ez agintari administratiboen edo burokratikoaren bitartez (Errasti *et al*, 2003).

3,90 euro) baino ia lau aldiz gehiago. Euskadin, aldea handiagoa da; soldatak estatuan batez beste baino % 30 inguru handiagoak dira. Europa Ekialdeko herrialdeetako kostu txikiagoei haien kokapen geografikoa gehitu behar zaie. EB-n sartu ziren hamar herrialdeetatik erdiak (Eslovenia, Hungaria, Eslovakia, Txekiar Errepublika eta Polonia) Europaren bihotzean daude, Alemaniarekin eta Austriarekin muga eginez. EB-ren hedapenak Ekialderago eramango du Europako jardura ekonomikoaren grabitate zentroa, kide berrien mesedetan eta zona periferikoen kaltetan (iberriar penintsularen kaltetan, esaterako). Herrialde horietako kanpo ezarpenak, kostuak murriztea eta bezeroengana hurbiltzea ahalbidetzeaz gain, sarbide onak dira merkatu berrietara iristeko, batik bat Sobietar Batasuna izandako merkatuetara.

Berrikuntza politika funtsezko faktorea da enpresa multinazionalaren eredu definitzerakoan. Enpresa multinazionalaren berrikuntza politikan duela gutxira arte nagusi izan den «erdigunea periferia» ikuspegia, zeinaren bidez ezagutza jatorriko etxeak bakarrik transferitzen duen filialen eta herrialdeen bidez, zalantzan jar daiteke bi aldetatik begiratuta:

Lehenik eta behin, ikuspegi hau zaharkitua geratzen ari da; izan ere, filialek funtsezko zereginak izan ditzakete ezagutzaren sorreran, beren kokapena, historia, pertsonala eta enpresa eredu aintzat hartuz. Duela gutxi egintako azterketek enpresa filialen garrantzia azpimarratzen dute, jatorriko etxeari eta gainerako filialei ezagutza transferitzeko (Andersson, 2001). Enpresa multinazional modernoan lehiatzeko abantailari eusteko gakoa gero eta gehiago da enpresaren beraren nazioarteko jardueren bidez sortutako ezagutza berria etengabe arakatzea, berezko ezagutzaren eta/edo marken stock bat nola ustiatu asmatzea baino. Alde horretatik, litekeena da hainbat herrialdetako enpresek in sarean izaten diren hartu-emanek enpresa multinazionalaren ikasketa prozesuak bultzatzen dituen aniztasuna eragitea. Gaur egun, informazioa bilatzea eta integratzea gero eta garrantzi handiagoa duten zereginak dira, filialek bete behar dituzten eginkizunen artean; multinazionalen inguruko ezagutza etengabe garatzeko inportantea den informazioa bilatu behar da eta informazio hori enpresako unitate guztiek erabiltzeko moduan integratu behar da.

Kooperatiben ikuspuntu batetik, erdigunea-periferia ereduak ere ez du balio: filialek ez dute berritzeko gaitasunik eta bigarren maila batean dihardute, nazioarteko holding kooperatiboen ezagutzaren kudeaketan. Horregatik, beharrezkoa da nazioarteratze prozesuetan ezagutzaren banaketa desberdina berriro planteatzea, filialetan pixkanaka inplementatzen joan daitezen jatorriko kooperatibetan dauden kudeaketa sistemak eta berrikuntza prozesuak, edo horien baliokideak.

6. KONKLUSIOAK

MCCren berrikuntza sarea behin aztertuta, badirudi Arrasateko kooperatibak gogotik ari direla prestatzen globalizazioaren eta informazio eta komunikazio teknologia berrien erronkei aurre egiteko, oraindik bide luzea egiteko badago ere. Korporaziotik berrikuntza bultzatzen ari dira: alde batetik, berrikuntza korporazioaren baloreetan eta helburuetan txertatu da, enpresetako bazter guztietara hedatuz; bestetik, denbora gutxi barru *Garaia* Berrikuntzagunea inplementatuko da, MCCren berrikuntzarako topagunea izango dena.

Berrikuntza prozesuan ikusi denez, MCCko kooperatibei lehiatzeko hainbat abantaila ematen dizkieten faktore inportante asko daude; esaterako, enpresa sareak sortzeko abilezia batetik, eta kapital soziala eta giza kapitala garatzeko gaitasuna bestetik. MCCk urte asko daramatza bere enpresa sarea kudeatzen, non gero eta lotura estuagoak sortzen diren; sare horretan zentro teknologikoei, unibertsitatei eta enpresei etengabeko eta eguneroko hartu-emanak izaten dituzte, hartu-eman horiek etengabe eguneratzen dituztelarik. Hainbeste urtez elkarrekin jardun ondoren, balore batzuk eta kapital sozial bat eratzten joan dira, eta horiei esker sareko elementuen arteko konfiantza, interakzioa eta, ondorioz, Korporazioaren berrikuntzarako gaitasuna gehitu egin dira, kooperatibek abiapuntu nahiko ona dutelarik.

Halaber, aipatu beharra dago berrikuntza prozesua Korporazioaren testuinguruan kooperatibismoak berezkoak dituen ezaugarriak aintzat hartuz egiten dela, kooperatibek enpresa berrikuntza garatzeko duten gaitasuna lermatu gabe. Hala eta guztiz ere, oraindik ere badira berrikuntza sare honen garapenaren inguruan galderak sorrarazten dituzten gai batzuk. Lehenik eta behin, jarduera edo negozio berrien sorrera kooperatibetan edo kooperatibetatik kanpo ez da oso aipagarria, fakturazioari eta enpleguari dagokienez; eta bigarren, sortzen ari diren enpresa berrietan (Saiolan-en, esaterako) eredu kapitalista da nagusi, eredu kooperatiboaren aurrean. Gaur egungo testuinguruan, hau da, mundu mailako lehiakortasunean, non MCCko kooperatibak murgilduta dauden eta kooperatibetako hainbat jarduerak lekuz aldatzeko joera duten, kooperatibek datozen urteetarako izango duten desafiorik nagusienetako bat izango da erregimen kooperatiboan jarduera berriak sortzea, kooperatibetako negozio helduak ordeztzeko.

Gero eta ugariagoak diren MCCren holding kooperatibo multinazionaletan, berrikuntzaren inguruko beste desafio bat ere planteatzen da. Nazioartean diharduten MCCren kooperatibek duten erronka da beren printzipioekin eta baloreekin egokiagoa den berrikuntza politika bat garatzea filialentzat, eta horrek berrikuntzaren arloan eskatzen du jatorriko kooperatibetan dauden kudeaketa sistemen eta berrikuntza prozesuen antzekoak eta horien osagarriak diren sistemak eta prozesuak pixkanaka inplementatzea, enpresa multinazional kooperatiboaren edo demokratikoaren eredu berri bat sortzeko asmoz.

Azken batean, garai globalizatu honetan kooperatibak garatu daitezkeen beste modu batera planteatu behar dira berrikuntzarako, garapen teknologikorako eta nazioarteratzeko estrategiak, kooperatibak munduko merkatuan lehiakorragoak izan daitezkeen eta integratu daitezkeen. MCCko kooperatibak egokitzapen prozesuan sartuta daude, eta prozesu hori arriskurik gabekoa ez bada ere aukera berriak ere topa daitezke, nola enpresarialak hala kooperatiboak.

BIBLIOGRAFIA

- NAZIOARTEKO ALIANTZA KOOPERATIBOA, *La declaración sobre la identidad cooperativa*. Interneten eskura daiteke: <http://www.ica.coop/ica/es/esprinciples.html>.
- ANDERSSON, U. *Network embeddedness and transfer of information and innovation in the MNCS*, Universitetstryckeriet, Uppsala University 2001.
- ARBONÍES, A. eta SEIJAS, B. *Necesidades de gestión de los clusters del País Vasco*, Ezagutzaren Klusterra, Zamudio, 2000.
- BAKAIKOA, B., ERRASTI, A. eta BEGIRISTAIN, A., «The Governance of MCC», *Annals of Public and Cooperative Economics*, 75, 1, 1-22, 2004
- BAKAIKOA, B., ERRASTI, A. eta BEGIRISTAIN, A. «Gobierno y democracia en los grupos empresariales cooperativos ante la globalización», *Ciriec, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 2004.
- BAKAIKOA, B. (Dir.), Mondragón Corporación Cooperativa, in *Grupos Empresariales de la Economía Social en España*, Ciriec Espainia, 2000.
- BAKAIKOA, B., ERRASTI, A.M. eta MENDIZÁBAL, A. «Aproximación a la economía social en Euskal Herria, Presente y retos de futuro» *Ekonomiari buruzko Euskal Aldizkaria, Ekonomia*, zk. 33, 1995.
- MUNDUKO BANKUA: <http://www.worldbank.org/poverty/spanish/scapital/>.
- CANCELO, A., «Innovación empresarial y competitividad». Zientzia, Teknologia, Enpresa eta Gizarteari buruz Menendez Pelayo Nazioarteko Unibertsitatean emandako hitzaldia, 2000ko irailaren 18-22 bitartean. Santander, 2000. Interneten eskura daiteke: http://ffii.nova.es/santander/pdf/13/1303_Cancelo.pdf.
- CASTELLS, M: Globalización y antiglobalización. 2001eko uztailaren 24ko EL PAÍS egunkarian argitaratutako artikulua. Interneten eskura daiteke: <http://www.ugt.es/globalizacion/mcastells1.htm>.
- CHAVES, R., «Grupos Empresariales de la Economía Social: Un Análisis desde la Perspectiva Española», in Barea, J., Juliá, J. eta Monzón, J.L., argit., *Grupos Empresariales de la Economía Social en España*, 67-98, Ciriec-Lan Ministerioa, Valencia-Madril. 1999,
- EUROPAKO BATZORDEA, *Berrikuntzari buruzko Liburu Berdea*, Brusela. 1995.
- COOKE, P eta WILLS, D. «Small firms, Social Capital and the Enhancement Through Innovation Programmes», *Small Business Economics* 13, 219-234 orr. 1999.
- ERRASTI, A.M., HERAS, I., ELGOIBAR P. eta BEGIRISTAIN, A. «La internacionalización de las cooperativas y su responsabilidad social», *Enpresen Zuzendaritzari eta Administrazioari buruzko Aldizkaria* zk. 10, 2002ko abendua.

- ERRASTI, A.M.; HERAS, I.; BAKAIKOA, B.; ELGOIBAR, P. «The Internationalisation of Cooperatives: The Case of the Mondragon Cooperative Corporation», *Annals of Public and Cooperative Economics*, 73, 4. 2003.
- ETXEBARRIA, G. eta GÓMEZ, M. Knowledge, Values and Territory: A Case Study, in P. Cooke and A. Piccaluga (eds.) *Regional Economies as Knowledge Laboratories*, Edward Elgar Publishing Ltd. 2003.
- GELAUFF, G. M.M. Social Capital: an indispensable asset in the knowledge-based economy. Paper for the workshop Social Capital and Economic Development on the occasion of the 75th anniversary of the University of Tilburg, 2003ko martxoaren 27a.
- IKERLAN, Ikerlan 25 urte, Ikerlan. 2000. Interneten eskura daiteke: www.ikerlan.com.
- IRIZAR, I. eta LÓPEZ, S. Las Corporaciones industriales y sus retos estratégicos en innovación tecnológica: El caso de Mondragón Corporación Cooperativa (MCC) 11th International Conference on Management of Technology, IAMOT 2002 Conference Proceedings, (<http://www.iamot.org>) Miami, 2002ko martxoaren 14-18 bitartean.
- Landabaso, M, Mouton, B. eta MIEDZINSKI, M.: Regional Innovation Strategies: a tool to improve social capital and institutional efficiency? Lessons from the European Regional Development Fund innovative actions. Paper presented by Bénédicte Mouton at the conference of the Regional studies association «Reinventing regions in a global economy», 12-15 April 2003, Pisa. 2003.
- MONDRAGON KORPORAZIO KOOPERATIBOA, Urteko txostenak, MCC. Interneten eskura daiteke: www.mcc.es.
- ORMAETXEA, J.M., *Didáctica de una experiencia empresarial*. Arrasateko kooperatibismoa. 2003.
- PORTER, M. «Clusters and the New Economics of Competition,» *Harvard Business Review*; Boston; 1998ko azaroa/abendua, 77 ñ90. orr. Interneten eskura daiteke: <http://polaris.umuc.edu/~fbetz/references/Porter.html>.
- PUTNAM, R. *Making Democracy Work*, Princeton, Princeton University Press. 1993.
- QUEVEDO, M. *La investigación e innovación en MCC*, Otaloraren oinarritzko testuak, hedapen kooperatiboko arloa. 199?
- SALA, T.: Manuel Fuentes Saretek-eko presidenteari eginiko elkarrizketa, Euskonews & Media aldizkaria, zk. 188, 2002ko azaroaren 15-22 bitartean. Interneten eskura daiteke: <http://suse00.su.ehu.es/euskonews/0188zkb/frelkar.htm>.
- SARETEK, Saretek: Zientzia, Teknologia eta Berrikuntzaren Euskal Sarea, Euskonews & Media aldizkaria, zk.188, 2002ko azaroaren 15-22 bitartean. Interneten eskura daiteke: <http://suse00.su.ehu.es/euskonews/0188zkb/frgaia.htm>.

HERRI KONTUEN EUSKAL EPAITEGIA, *Teknologia eta Berrikuntzarako Euskal Sarearen Eraldaketa Juridikorako Prozesuak*, 1996-2000, Herri Kontuen Euskal Epaitegia, Gasteiz, 2002. Interneten eskura daiteke: <http://www.tvcp.org/informe/redvasca.pdf>.

TU LANKIDE, números 481, 485 eta 488.

URDANGARIN, C., 1999, «Internacionalización de Mondragón Corporación Cooperativa», *Ekonomiaz*, zk. 44, Gasteiz.