

## **INDUSTRIA-KOOPERATIBA EREDUA EZBAIAN: FAGOR ETXETRESNAK KOOPERATIBAREN PORROTA**

ANJEL ERRASTI AMOZARRAIN

Donostiako Enpresa Ikasketen Unibertsitate Eskola  
Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea UPV/EHU  
a.errasti@ehu.es

AITZIBER NUÑEZ ZABALETA

Donostiako Enpresa Ikasketen Unibertsitate Eskola  
Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea UPV/EHU  
aitziber.nunez@ehu.es

Recibido: 02/11/2014

Aceptado: 19/12/2014

### **LABURPENA**

Fagor Etxetresnak euskal kooperatibaren gainbehera dugu aztergai. Munduko industria-kooperatibarik handienetako bat zen Fagor. Duela 50 urte baino gehiago fundatu zuten, eta funtsezkoa izan zen gerora Mondragon Korporazioa eratu zuten kooperatibak sortzeko. Azken hamarkadatan, Fagor tokiko kooperatiba biziki hazi zen nazioartean, eta etxetresnen merkatuko korporazio multinazional bilakatu zen. Merkatu kontzentratu eta gero eta globalagoan, 2007an, hamaika mila langile inguru zituen Fagorrek, sei herrialdetako hemezortzi fabrikatan banatuta. Geroago, ordea, kanpo- eta barne-faktoreen ondorioz, bere krisialdirik larrienari aurre egin behar izan zion, eta, azkenean, 2013an, Fagorrek porrot egin zuen. Kontuan izanik Fagor munduko kooperatiba nagusienetako bat zela, porrotak beste auzi orokor bat jarri du ezbaian: langile-kooperatiben bideragarritasuna. Horregatik, garrantzi handikoa da Fagorren gainbeheraren historia eta arrazoiak aztertzea.

**Hitz gakoak:** Kooperatibak, Fagor, Mondragon, Krisia.

### **ABSTRACT**

In this article we analyse the collapse of Fagor Electrodomésticos Sdad. Cooperativa. Fagor, founded in 1956, was the root of several cooperatives that led to the creation of the Mondragon Cooperative Group, one of the most outstanding examples of workers cooperatives in history. The Fagor's extraordinary local and international expansion transformed Fagor in a multinational company that controlled more than

eighteen production plants distributed in six countries and employed around eleven thousands workers in its besttimes. This article reports on an in depth analysis of the causes of Fagor failure. In summary, the analyse performed here sheds lights on the important debate about the viability of workers cooperatives in the capitalist economy.

**Key words:** Cooperatives, Fagor, Mondragon, Crisis.

**JEL kodeak:** F23 Multinational Firms • International Business; J54 Producer Cooperatives • Labor Managed Firms • Employee Ownership.

## 1. SARRERA

J.M. Arizmendiarieta apaiz berritzailearen jarraitzaileek sortu zuten Ulgor - Fagor Etxetresnak 1956an. Arrasateko lehenengo kooperatiba izan zen, eta, horrenbestez, "Arrasateko esperientzia kooperatiboaren" erroa (Ormaetxea, 1997). Alor ekonomikoan, enpresa demokraziaren eta langileen partaidetzaren munduko adibiderik arrakastatsuenetako bat dira Mondragon taldeko kooperatibak, nahiz eta ekonomia global kapitalistan ere parte hartu aldi berean. Arrasateko kooperatibak mundu osoan dira ezagunak, batik bat errendimendu handiko kooperatiba ugari eta askotarikoak biltzen dituelako eta kooperatiben negozio-eredua langileek berek zuzentzen duten langileen kooperatiban datzalako. Ulgor - Fagor Etxetresnak (aurrerantzean, Fagor) sortu zenetik, alor ekonomikoan hazteko, ugaltzeko eta epe luzean irauteko gai izan ziren Mondragon taldeko kooperatibak, aldi berean, neurri handi batean demokratikotasunari eutsiz. Alde horretatik, Beatrice eta Sidney Webb gizarte-zientzialarien baieztapen ezaguna ukatzen zuen adibide bizia izan da Mondragon XX. mendearen bigarren zatian; izan ere, autoreok uste zuten langileen kooperatibek porrot egingo zutela ezinbestean, nahiz negozio diren aldetik, nahiz antolakunde demokratiko diren aldetik (Webb eta Webb, 1921).

XXI. mendean, globalizazioaren erronkek eta azkenaldiko krisialdi ekonomikoak marka hondatu dute, eta, areago, zalantzan jarri dute Arrasateko kooperatiben gobernantza-eredua. Batetik, 1990eko hamarkadaren hasiera aldetik, Mondragon taldeko industria-kooperatiba nagusiek atzerriko inberstio zuzena oinarri duen estrategiari jarraitu diote (joint ventureak eratu dituzte, sozietate berrietan inbertitu dute, eta enpresak xurgatu dituzte), eta, horren ondorioz, egun, Mondragon sistemaren barneko enpresen muina hainbat "multinazional koopitalista" dira, ehun filial baino gehiago kontrolatzen dituztenak munduan (Errasti, 2013). Bestetik, 2007tik hona, atzeraldi ekonomikoaren ondorioz, gogor astindu ditu krisiak Arrasateko kooperatibak. Mondragon taldeko kooperatiben salmentak nabarmen jaitsi dira azken urteetan: industria-kooperatibei dagokienez, % 13 (Mondragon, 2012a). Enplegua ez horrenbeste ordea, krisialdiari aurre egiteko, Mondragon taldeko kooperatiba gehienek (bereziki, nazioarteko enek) ez dute itxi behar izan fabrikarik eta ez dute bota behar izan bazkiderik, martxan jarri baitituzte Mondragon taldeko elkartasun-mekanismoak (Elortza *et al.*, 2012). Alabaina, bada salbuespen latz bat, esanguratsua: Fagor Etxetresnak kooperatibak, Mondragon taldeko industria-kooperatibarik zahar eta handienak erreka jo zuen 2013ko urrian. Fagorren erorialdia kataklismo bat izan da Arrasateko esperientzia kooperatiborako, euskal industriadako eta, oro har, demokrazia ekonomikorako eta gizarte ekonomiarako. Europako industriaren beste porrot bat ere adierazten du.

Hasieran, demokratikoki antolatutako tailer-lantegi bat zen Fagor, bere jarduerarako Europako enpresen ekoizpen-lizentziak baliatzen zituen. Sortu eta urte gutxira, Espainiako ekonomia autarkikoaren muga-zerga handien babesari esker, fabrika anitzeko konpainia nazional handi bihurtu zen: 1970erako, 2.500 langilek baino gehiagok (Mondragon taldeko 44 kooperatibetako langileen % 30ek baino gehiagok) ziharduten Fagorren fabriketako muntaketa-kateetan. Hurrengo hamarkadetan, tokiko eta atzerriko (Argentinako, Poloniako, Frantziako, Italiako, Marokoko, Txinako...) enpresa kapitalistak xurgatu eta eratu zituen Fagorrek, eta multinazional bilakatu zen: 2007an, krisialdia hasi baino lehen, 11.000 bat langile zituen, hemezortzi fabrikatan, eta salmentak 1.800 milioi eurotik gorakoak ziren. 2008an, ordea, munduko ekonomiaren krisialdiaren testuinguruan, Espainiak bereziki nabaritu zuena, Fagorren salmentak zorrozki jaisten hasi ziren, eta, nahiz eta Mondragon taldeak eta euskal erakundeek babesa eman zioten, metatutako galerak eta hartzekodunen presioa zirela eta, Fagorrek eta bere filialek porrot egin zuten 2013ko azaroan.

Enpresa esanguratsu baten porrota aztertzea beti da interesgarria, argi egin baitezake porrotaren beraren arrazoien gainean eta porrot egiteko mehatxuari aurre egiteko urratsen eraginkortasunaren gainean. Fagorri dagokionez, gainera, bada beste gai nabarmengarri bat: kooperatiben eraginkortasuna eta ahalmena. Horregatik, artikulu honetan, Fagorren porrotarekin zerikusia duten bi gai nagusiri helduko diegu: erorialdiaren arrazoiei eta enpresa kooperatiba bat izatearen eta porrot egin izanaren arteko harremanari.

Luzaroan, mundu akademikoaren artean zein ekonomia eragileen barnean, eztabaidagai izan da ea langile-kooperatibak bideragarriak diren ekonomia kapitalistaren barruan. Adibidez, hona Webbtarren baieztapena (1921:463-4): "Esperientziak dioenez, ekoizleen demokrazia guztiek huts egin dute orain arte, uniformetasun erabatekoaz ia... Demokrazia mota honen aldeko jarraitzailerik sutsuenak ere nekez aurkituko luke adibide arrakastatsu iraunkor bat industriaren eta merkataritzaren alorrean. Negozio diren aldetik erori ez diren kasu apurretan ere, langileek berek beren lana kudeatzen duten demokrazia izateari utzi diote horrelako ekimenek, eta kapitalisten eskala txikiko elkarte bihurtu dira... Beren elkartetik kanpoko soldatapeko enpleguari esker, etekina beraientzat lortzen duten elkarteak"<sup>1</sup>.

Bazirudien uste hori ustela den froga zela Mondragon taldearen arrakasta (Whyte eta Whyte, 1991). Fagorren porrotak, ordea, berriz planteatzera behartu du, begien bistakoa denez. Artikulu honek Webbtarren argudioaren lehen atalean jarriko du arreta, alegia, kooperatibak "negozio diren aldetik" erortzea oso litekeena den ustean; izan ere, badirudi horixe dela Fagorren porrotak lazki berresten duen gaia. Alegia, hausnartuko dugu ea Fagor kooperatiba bat izatea izan den porrotaren sorburua, edo zenbateraino izan den. Neurri txikixeago batean, Webbtarren argudioaren bigarren atalari ere erreparatuko diegu, eta aztertuko dugu ea Fagorrek (eta, oro har, Mondragon taldeak) demokratikotasunari eutsi dion korporazioaren barruan, kooperatibetan eta filialetan.

Lehenik eta behin, porrotaren arrazoi, aurrebaldintza eta seinaleak aztertuko ditugu. Krisialdi ekonomiko orokorretan, errentagarritasunik eza izan ohi da porrot egiteko berehalako arrazoa, baina, nolana ere, azpiko faktore askok gaitasuna galarazi zioten Fagorri multinazional handien mendeko sektore batean globalki lehiazteko.

---

<sup>1</sup>Webbtarren baieztapenak nabarmentzen zuenez, sistema kapitalistak presio saihestezinaegiten du, eta presio horren ondorioz kooperatibisten "klase identifikazioa aldatu egingo da" (Cornforth *et al.*, 1988: 67).

Jarraian, hausnartuko dugu ea Fagor kooperatiba bat izatearekin lotuta dagoen porrotaren sorburua. Azkenik, aztertuko dugu ea, negozio zen aldetik ez ezik, langileen demokrazia zen aldetik ere egin duen porrot Fagorrek.

Azterketa hau egiteko metodologiaren oinarria kasu-azterketa garaikidea da (Yin, 2003). Neurri batean, Fagorren zorigaiztoko itxieraren aurretik eta ondoren egindako ikerlanean oinarritzen da artikulua. 2012an, Mondragon taldeko kooperatibak multinazional bihurtzeko prozesua ikertzen geniharduen, eta horretarako oinarria Fagorren eta haren bi filialetan egindako ikerlana zen –Fagor Mastercook (Wrozamet), Poloniakoa, eta Fagor Brandt (Brandt Électroménager), Frantziakoa, aukeratu genituen– (Errasti, 2013). Aldi berean, Mondragon taldearen Txinako filialak aztertzen ari ginen; tartean, Fagorren Shanghain zuenetako bat (Errasti, 2015). Orduan, ondorioztatu genuen, Fagorren kooperatiba-ereduaren iraupenaz gain, konpainiaren beraren etorkizuna ere zegoela arriskuan. Elkarrizketatu genuen jende asko bat etorri zen, nahiz eta, egia esan, inork ez zuen espero porrotik, hain goiz behinik behin. Porrotaren arrazoiak ikertu eta Fagor itxi aurreko eta ondoko bilakaeraren nolabaiteko jarraipen sistematikoa egin nahian, hainbat elkarrizketa burutu genituen prozesuko eragileekin. Hala eta guztiz ere, Arrasateko zenbait ordezkari ez zuten onartu gure elkarrizketa-proposamena, momentua ez zela egokia zerizkietelako batik bat, eta argitaratutako aldizkarietatik eta prentsako argitalpenetatik atera ditugu haien hitzak, beharrezkoak izan direnean.

Landa-lana egiteko, elkarrizketa erdi egituratuak egin genizkien Mondragon Korporazioko bazkideei, Fagorrek Kontseilu Errektorean zituen ordezkari, zuzendaritzari, Kontseilu Sozialeko kideei eta langile bazkideei, eta, elkarrizketak osatzeko, Mondragon taldearen dokumentazioa eta kanpo-txostenak bildu genituen: batetik, datu historikoak, Fagorren eta Mondragon taldearen barne-txostenak (urteko txostenak, iraunkortasun-txostenak), plan estrategikoak, webguneak, barne-buletinak eta argitaratutako eta argitaratu gabeko beste dokumentu batzuk eta, bestetik, porrot-prozesuaz arduratu ziren administratzaileen txostena, adibidez.

Artikulua bost ataletan banatuta dago. Lehenbiziko atalak Fagor kooperatibako eta Mondragon Korporazioko gobernantza deskribatzen du. Bigarren eta hirugarren atalek Fagorren nazioarteko hazkundera eta ondoko gainbehera laburbiltzen dute. Laugarrenak Fagorren porrotaren arrazoi ekonomikoak aztertzen ditu. Bosgarrenak, azkenik, porrotaren arrazoiaren eta Fagorreko gobernu-egituraren arteko harremanak aztertzen ditu, ikertzeko zer-nolako interakzioa izan zen gainbeheraren azken hilabeteetan Fagorreko gobernantza-egituraren eta Mondragon korporazioaren buruan zeuden gobernu-organoen artean. Gainera, gure ikerlanaren aurkikuntzei buruz eta horiek antolakundean dituzten ondorioei buruz eztabaidatuko dugu.

## **2. MONDRAGON EREDUA: GOBERNANTZA KOOPERATIBO ETA KORPORATIBOA FAGORREN**

Fagor 1956an sortu zen: urte hartan, lanparatxoak eta berogailuak ekoizten hasi ziren Arrasateko lanbide-eskolako bost ikasle ohi, J.M. Arizmendiarieta apaizak gizarte eraldatzeko emandako ideia katolikoak zituztela buruan (Ormaetxea, 1997). Fagor funtsezkoa izan zen beste industria-kooperatiba batzuk (tartean, Laboral Kutxa finantza-kooperatiba, Lagun Aro gizarte-segurantzako kooperatiba eta Ikerlan ikerketa-kooperatiba) sortzeko, eta, azkenean, 1991n, MCC eratzeko oinarria ere izan zen (Larrañaga, 1998; Ormaetxea, 1997). Egun, "Mondragon, gizatasuna lanean" du izena

taldeak, eta federazio demokratikotzat har daiteke. Lau alorretako (industriaren, finantzen, banaketaren eta ezagutzaren alorretako) ehun kooperatibak baino gehiagok osatzen dute, 80.321 langile ditu guztira, eta urteko salmentak 14.000 milioi eurotik gorakoak dira (Mondragon, 2013).

Sortu eta berehala, Mondragon taldeko kooperatibak "mitiko" bihurtu ziren, haien lan-eredua ekoizpen-molde kapitalisten alternatiba bat zelakoan (Azkarraga *et al.*, 2012:76). Are gehiago, negozio kooperatiboek arrakasta izateko eredu bihurtu ziren. Alde ekonomikotik bideragarriak izaten eta parte hartzeko bide sendoak jartzen saiatu dira langileek berek zuzentzen dituzten kooperatiba hauek, eta harreman estua dute inguruko gizartearekin eta garapen komunitarioarekin. Mondragon taldearen esperientzia handi eta askotarikoa ideia eta tresnen corpus aberats bat bihurtu da kooperatiben garapenerako (Whyte eta Whyte, 1991), baita langileen eta zuzendaritzaren arteko elkarlana eta deszentralizazioa sustatu nahi dituzten negozioen garapenerako (Malone, 2004) eta kontsumitzaileari eta merkatuari begiratzen dieten negozioetan balioak eta komunitate-ikuspegia sartu nahi dituzten negozioen garapenerako (Cheney, 1999).

Hasiera-hasieratik, Fagorrek finkatu zituen Arrasateko esperientzia kooperatiboaren antolaketa-, gobernantza- eta kudeakea-eredua, nahiz enpresa-kultura. 1959an Arizmendiarrietak eta zuzendari fundatzaileek idatzi zituzten estatutueta oinarriz (Ormaetxea, 1997), Fagorren gobernantza eta oinarrizko egitura zedarritu ziren. Zenbait kontseilu nagusik osatzen zuten egitura instituzionala: Batzar Nagusiak (kooperatibako organo gorenak), Kontseilu Errektoreak (kooperatibako ordezkartza-eta gobernu-organoak), Zuzendaritza Kontseiluak (Kontseilu Errektoreak izendatutako organo betearazleak) eta bazkide langileen Kontseilu Sozialak-aholkularitza-eta kontsulta-organoa, Kontseilu Errektorearen eta langileen arteko lokarria. Era berean, Mondragon esperientziaren oinarrizko zenbait jardunbide eta politika ezarri zituzten Arizmendiarrietak eta fundatzaileek antolakuntzaren eta finantzen alorretan: "ateak zabalik" printzipioa (langile guztiek izatea bazkide izateko eskubidea); soldata-mailak mugatzea; lanpostuak egonkorak izatea; eskakizun berezirik bete behar izan gabe lanpostua seme-alabei transmititu ahal izatea; enpresa pragmatikoa izatea; zuzendariak prestatzea; akziodunik ez izatea; etekinak kooperatibisten artean banatzea; erreserba-funtsak sortzea eta hezkuntza- eta komunitate-helburuak izatea; kooperatiben etekinen zati bat berriro banatzeko birmoldatzea, eta erakunde osagarriak sortzea, hala nola Laboral Kutxa, 1959an, eta Ularco eskualdeko taldea, 1964an. Horiexek izan ziren, hain zuzen ere, Arrasateko esperientzia sortzeko eta hari eusteko ideia eta printzipioak. Gaur egunera arte oso antzeko iraun dutenak.

1984an, Fagorrek erabat babestu zuen Mondragon Kooperatiba Taldea sortzea. Aurrerago, 1991n, sortuko zen Mondragon Korporazioa (MCC). Fagorreko hainbat buru Korporazioko zuzendaritza-taldeetan sartu ziren, eta Fagorren gobernantza areago integratu zen Korporazioan (Larrañaga, 1998). Aukerakoa da kooperatibak Mondragon taldeko kide izatea, baina, kooperatiba bateko batzar nagusiak taldean sartzeko eskatzen badu, taldeko arau eta araudiak onartu behar ditu. Negozio-sektore berean diharduten kooperatibek talde sektorialak osatzen dituzte, eta, era berean, talde sektorialak dibisio baten parte dira, lehendakariorde korporatibo baten burutzaren pean. Bere neurria zela eta, bere talde sektoriala eta bere dibisioa eratu zituen Fagorrek: Fagor Etxea. Gainera, Fagor taldeko (Ularco taldea zeneko) partaide izaten jarraitu zuen.

Hiru gobernu-organo nagusi ditu MCCk (Bakaikoa *et al.*, 2003): *Kongresu Kooperatiboa*, *Batzorde Iraunkorra* eta *Kontseilu Orokorra*. Kongresu Kooperatiboa Mondragon taldeko kooperatiba guztien batzar nagusia da, lau urtean behin biltzen da,

eta osatzen duten 650 ordezkariak kooperatiba guztietako oinarriko bazkideek hautatzen dituzte. Batzorde Iraunkorra, berriz, kooperatiba bateko gobernu-kontseiluaren baliokidea da kooperatiba taldearen barman, taldearen politikak aplikatzen ditu Kongresuaren osoko bileren artean, eta Kontseilu Orokorreko lehendakaria izendatzen du. Kontseilu Orokorrak, azkenik, MCCko politika eta araudiak koordinatzen ditu, eta, egiaz, talde korporatiboko gobernu da: kooperatiba bateko zuzendaritza-kontseiluaren baliokidea da kooperatiba taldearen barman. Gainera, bada beste kontseilu bat, industria-arloko dibisioak koordinatzeko sortu berria: Industria Kontseilua.

Korporazioko gobernu-organoen eta kooperatiben arteko harremanak baditu bi alderdi esanguratsu: plangintza estrategikoa egiteko prozesua eta baliabideen fluxuak. MCCko hedapen-politiken diseinua eta plangintza Kontseilu Orokorrak koordinatzen eta babesten du: helburu ekonomiko eta sozialak finkatzen ditu, eta, horretarako, Korporazioaren bitartekoak baliatzen ditu. Besteak beste, kooperatiba bakoitzak egindako ekarpenen funtsak gobernatzen ditu Kontseilu Orokorrak. Finantzaketa-tresna bat da nagusia: Kooperatiba arteko Funts Zentrala. Kooperatiba bakoitzaren etekin gordinen % 10ek osatzen dute -Laboral Kutxari dagokionez, % 20k-, eta MCCko kooperatibetako negozio-sustapenerako inbertsio-sozietateak (*MCC Inversiones-ek*) eta *MCC Fundazioak* kudeatzen dituzte funtsak. Finantza-tresna horrek berebiziko garrantzia izan du Mondragon taldeko multinazionalak (hala nola Fagorrek) beren helburu estrategikoak lortzeko: haztea eta nazioarteko bihurtzea<sup>2</sup>.

### 3. FAGORREN HAZKUNDE IKUSGARRIA

1976an, Francoren diktadura amaitu zenean, Espainiako ekonomia Europara begira jarri zen, eta Fagorrek eta gainerako euskal kooperatibek lehiakide berriei aurre egin behar izan zieten etxeko merkatuan. Kooperatiba eta Arrasateko buruek "sinetsi zuten taldearen merkatu-kuota txikiegia zela alor nagusietan lehiakor izaten jarraitzeko" (Greenwood *et al.*, 1991, 165). Mondragon taldeko zuzendarien artean ohikoa den iritziarekin bat, kooperatibako zuzendari batek argitu zuen "haztea eta nazioarteko bihurtzea zela, lehiakor izateko bide bakarra ez ezik, bizirik irauteko bide bakarra ere"; alegia, kooperatibek hedatu egin behar zuten, edo, bestela, lehiakideen aurka erori eta hil, "hazi ala hil" zuhur-hitz kapitalista ezagunaren ildotik. Beste kooperatiba askok bezala, tokiko enpresak xurgatuz eta atzerrian inbertituz hasi zuen Fagorrek kanpoan hazteko prozesua, eta, azkenean, talde multinazional bilakatu zen tokiko kooperatiba.

Nazioarteratzeko helburu nagusia kanpo merkatuetara sarbidea ziurtatzea izan zen nagusiki. Aurrerago, Euskal Herriko fabriketan errentagarria ez zen ekoizpena eta bideragarri ez zena atzerriko filialetara eraman zuen Fagorrek. Alde horretatik, oro har, Mondragon taldeko multinazionalak badute ezaugarri esanguratsu bat: nazioartean hedatzeak ez dio zuzenki egin kalte tokiko enpleguari (Luzarraga *et al.*, 2013). Fagorreko zuzendari korporatibo ohi baten hitzetan, "Fagor nazioarteko ekoizpen multinazionala bihurtu zen, Espainian kokatu ziren nazioarteko multinazionalen aurka lehiatzeko. Nazioarteko hedapenaren helburua lanpostuak eta kooperatibaren errentagarritasuna babestea zen. Gure strategiaren oinarria ez zen deslokalizazioa, baizik eta multilokalizazioa, merkatu berrietan sartzeko".

---

<sup>2</sup>Hona beste funts bat: Heziketa eta Kooperatiben arteko Sustapenerako Fundoa. Hezkuntza kooperatiboa, ikerketa eta teknologie garapena finantzatzen ditu. Kooperatiba bakoitzaren etekin gordinen % 2ak osatzen dute.

1980ko hamarkadaren amaiera aldean eta 1990ekoaren hasiera aldean, Fagorrek Ipar Afrikako (Marokoko eta Egiptoko) eta Latinoamerikako merkatuetan jarri zuen arreta nagusiki, eta eskualde horietan enpresak sortu eta erosi zituen, baita Euskal Herrikoak ere, hala nola Fabrelec (Edesa) –gerora, kooperatiba bihurtuko zena– (Errasti eta Mendizabal, 2007). Ahaleginen emaitza, ordea, askotarikoa izan zen, eta, 1990eko hamarkadaren amaiera aldean, arrêta Europako merkatuetan jartzea erabaki zuen Fagorrek: Geysler Gastech joint-venture sozietatea sortu zuen Vaillant Alemaniako enpresarekin batera, eta Bergaran kokatu. Gero, MCCren laguntzaz, ia 2.000 langile zituen Wrozamet Poloniako sukalde enpresa komunista ohia xurgatu zuen.

2005ean eman zuen Fagorrek aurrerapauso handia. Orduan, Frantziako lehiakide bat, bera bezain handia zena, Brandt Électroménager, xurgatu zuen. 165 milioi euro baino gehiago inbertitu behar izan zuen, partaidetzaren % 88 eskuratzeko –Mondragon taldearen partaidetza % 20koa eta 50 milioi eurokoa zen– 5.500 langile zituen Brandtek, sei fabrika Frantzian eta beste bat Italian; haren salmentak 800 milioi eurotik gorakoak ziren; merkatu-kuota % 17koa zen eta marka nagusietako bat bihurtu nahi zuen etxetresnen Frantziako merkatuan. Bada, hura erosita, haztea ez ezik, Fagorrek espero zuen etekina ateratzea bi konpainien egiturak bateratzeari esker sor litezkeen sinergietatik.

Mondragon taldeko kooperatiben historian ordura arte egindako eragiketarik handiena izan zen Brandten erosketak<sup>3</sup>. Eragiketaren finantza-bolumenak Fagorren estatutuek finkatzen zuten muga gainditu egiten zuenez gero, bazkideek onartu behar zuten. 2005ean egindako ezohiko batzar orokor batean, kooperatibako bazkideek kezka adierazi zuten horrelako eragiketa baten arriskuei buruz eta eragiketak konpainiaren finantza-zorreen, haren identitate kooperatiboan eta langileen lan-baldintzetan izan zitzakeen ondorioei buruz. Kontseilu Sozialak batzarrean aurkeztutako txostenak zioenez, ordea, "jakitun gara proiektu hau behar bat dela aukera bat baino gehiago, eta, horregatik, heldu egin behar diogu". Fagorreko zuzendariak Brandt ez xurgatzeko arriskuez ohartarazi zuten, merkatuaren egoera argudiatuz, eta, garaiko zuzendari nagusi ohi eta MCCko etxetresnen dibisioko lehendakariordeak esan zuenez, bazkideek "ezin hobeto ulertu zuten eragiketa hau egin beharra genuela. Bozkatzeko, ezinbestekoa zen bazkideek ulertzea zer gerta zitekeen eragiketa egin egiten bagenuen, baina, era berean, ezinbestekoa zen ulertzea zer gerta zitekeen ezezkoa ematen bazuten. Bi irtenbideek abantailak eta desabantailak zituzten, baina, azkenean, proposamena onartzea aukeratu zuen taldeak" (TU, 2005). Zehazki, Fagorreko bazkideen % 83k bozkatu zuten Brandt erostearen alde.

Gerora, Txinara ere hedatu zen Fagor, *Shanghai Minidomésticos Cookware Co.* sortuta: talde anitzeko sozietate txiki bat, Fagorren eta Xiangian altzairu herdoilgaitzezko produktuen enpresaren arteko lankidetzaren bati esker eratua. Hazkundeari esker, garbitzeko, janaria prestatzeko eta hozteko etxetresna txikien eta ekipamenduen sorta handi bat eskaini zezakeen Fagorrek 130 herrialdetan baino gehiagotan, eta guztizko ekoizpena urteko zazpi milioi etxetresna elektrikitik gorakoa zen (Fagor, 2012a). Fagorreko bazkideek (langileen heren batek), baina, nazioarteko merkatu kapitalista globalizatueta lehiatzen zen korporazio multinazional baten dinamikei aurre egin behar zieten (Amado-Borthayre, 2009).

<sup>3</sup>2007an, Eroski kontsumitzaile-kooperatibak marka gainditu zuen: Capraboren % 75 erosizuen, 1.300 milioi eurotan –bost ehun supermerkatutik gorako sare baten jabe zen Caprabo Espainian– Azken urteetan, hein handi batean erosketak hori burutzeko zorpetzeagatik, zailtasun finantzario larriak izan ditu Eroskik.

#### 4. FAGORREN PORROT KOLOSALA

2000ko hamarkadako hedapen sendoaren ondotik, kolpetik, gain behera etorri zen Fagor, azkar etorri ere. 2006an, Espainiako higiezin burbuila maila gorenean zegoela, 11.000 langile inguru zituen Fagor talde multinazionalak, eta, 2013an, azkenaldiko atzeraldirik okerrenaren erdian, berriz, 5.500 baino apur bat gehixeago bakarrik; Euskal Herrian, 2.000 inguru. Bitarte horretan, Fagorren salmentak ere asko jaitsi ziren, eta konpainiaren fakturazioa % 40 jaitsi zen, geroz eta galera handiagoek behin betiko ixtea ekarri zuten arte.

Hain zuzen ere, 2008 eta gero, Fagorren jarduera gain behera etortzen hasi zen, eta egoerak okerrera egin zuen etengabe. Ildo horretan, 2010ean, Korporazioaren laguntzaz, banku hartzekodunekin zorra berfinantzatzea negoziatu zuen kooperatibak, baita lortu ere. Aldi berean, baliozko aktibo batzuk (hala nola Gasteizko instalazio logistikoak) inbertitzaile pribatuei saldu zizkien. Arrasaten zituen fabrikak, berriz, Korporazioari saldu zizkion, 55 milioi eurotan, eta, gero, errentan hartu zituen (lease-back). Korporazioak hartu zuen beste elkartasun-neurririk Fagorri galerak arintzen laguntzeko: besteak beste, Arrasate inguruko kooperatibek mozkin garbien ehuneko batekin funtsa eratu eta kooperatiben artean berbanatzen jarraitu zuten eta kooperatibotako bazkideek ere soldata jaistea onartu zuten.

Hori guztia ikusirik, Fagorrek onartu behar izan zuen halabeharrezkoa zela doikuntza-neurriak hartzea merkatuaren baldintza berrietara egokitzeko. Kooperatibak gure kalkuluen arabera, 2007 eta 2013 artean, 3.000 lanpostu murriztu zituzten Euskal Herrian, eta 3.500 Frantziako eta Italiako filialetan. (Fagor, 2012b). Euskal Herrian behin behineko langileak ia erabat desagertu ziren kooperatibetatik. Bazkideen lanpostuen murrizketari haiek kaleratzera jo gabe aurre egiten ahalegindu zen Fagor, Mondragon taldeko ohiko *elkartasun-mekanismoetan* oinarrituz (Elorza *et al.*, 2012). Funtsean, zera egin zuen: lehenik, *langileak birkokatu* (bazkide langileak inguruko kooperatibetara lekualdatu); bigarrenik, *erretiro aurreratua sustatu* (bazkideek erretiro aurreratua hartzeko adina 61 urtetik 58ra jaitsi, erretiroa hartu arte soldataren % 80 ordaintzea hitzartuta); hirugarrenik, *aurrerakinak murriztu* (Batzarrari soldata eta aurrerakinak murrizteko hainbat proposamen egin –bazkideen gehiengoak eman zuen baiezkoa–); eta, azkenik, langileak beren borondatez lana utzi, lanera ez joateko baimenak eman, lanpostu-aldaketak konpentsatu, aldi baterako kontratuak eten, e.a... Neurri horiez guztiez gain, lan-baldintza malguagoak ezarri zituen, mugikortasuna handitu, lan-ordutegiak malgotu, eta laneko presioa areagotu.

2012ko abenduan, bazkide langileen batzar nagusiak Fagorren azken plan estrategikoa onartu zuen. 2013 eta 2016 arterako plan bat zen, goi-zuzendariek diseinaturia, eta % 63,5ek onartu zuten; % 37,5ek, berriz, kontra bozkatu zuten –ehuneko esanguratsua da hori– (Fagor, 2012). Doikuntza-neurri zorrotzagoak proposatzen zituen planak, konpainia nagusirako eta atzerriko filialetarako. Mondragon Korporazioak babestu egin zuen plana, Fagorren filial garrantzitsuenen akziodun zen neurrian. Fagor kooperatibako fabriketan 1.000 lanpostu baino gehiago murriztea xedatzen zuen planak, Euskal Herriko eta Frantziako ekoizpena murriztea eta Poloniara eramatea, altzariak ekoizten zituen Euskal Herriko fabrika bat ixtea, eta Fagorren zenbait biltegi eta fabrika saltzea, hala nola Geyser Gastech eta Edesa. Era berean, marken, teknologiaren eta ekoizpen-ahalmenaren errentagarritasuna handitzea aurreikusten zuen, eta, horretarako, itunak egitea goraka ari diren ekonomietako ekoizleekin; besteak beste, Errusiako, Mexikoko eta, bereziki, Txinakoekin. Ildo horretan, 2013an, Fagorrek hitzarmen bat egin zuen Haier Txinako multinazionalarekin, hozkailuak fabrikatzeko Polonian.



2013ko maiatzerako, Fagorrek bost urte jarraian zeramatzan galera handiak izaten, finantzak gero eta okerragoak zirela. Dirua lortzeko ahaleginean, bere aktiboak eta ondasunak saltzen jarraitu zuen, bazkide batek zioen moduan 'hezurra eta azala soilik' geratu arte, eta laguntza eskatu zion berriro Korporazioari. Elkarlanean, larrialdiko bideragarritasun-plan bat prestatu zuten, doikuntza-neurri gehiago eta gastumurrizketak ezartzen zituena, eta, berregituraketa-prozesuari aurre egiteko, Korporazioak 70 milioi euro sartu zituen Fagorren, *Mondragon Inversiones-en* bidez; sei hilabete lehenago, 50 milioi euro emanak zizkion Eusko Jaurlaritzak.

Nolanahi ere, ahalegin horiek guztiak ez ziren izan nahikoa hondamenari aurrea hartzeko. 2013ko ekainean, 90 milioi euroko galerak iragarri zituen Fagorrek, eta ekoizpen- eta salmenta-zifrek ere behera egin zuten. Lehengai eta osagaiak banatu ahala eskudirutan ordaintzeko eskatzen hasiak ziren hornitzaile batzuk, eta beste batzuk, berriz, osagaiak hornitzeari utziak. 2013ko udan, kooperatibaren egoerak okerrera egiten segitu zuen. SOS dei bat egin zuen Fagorrek, eta erreskate-batzorde bat eratu zen, Korporazioko, Eusko Jaurlaritzako, Espainiako Gobernuko eta zenbait bankutako ordezkariak osatua. Dirua amaitzen ari zen, eta galerak, pilatzen: begien bistakoa zen Korporazioak eta Eusko Jaurlaritzak emandako maileguak laster agortuko zituela Fagorrek, baita aktibo material guztiak ere. Azkenean, Mondragon Korporazioko goizuzendaritzak Fagorrekin fidatzeari utzi zion, eta diru-iturria itxi zuen (Mondragon, 2013c). 2013ko urriaren 15ean, ordainketa-etendura eskatzea erabaki zuen Fagorrek, eta, 2013ko azaroaren 13an, 57 urte zituela, Euskal Herriko kooperatibamugimenduaren ikurrak porrot-deklarazioa aurkeztu zuen, eta epaileen administrazioaren pean gelditu.

## **5. FAGORREN ERORIALDIAREN ARRAZOI EKONOMIKOEI BURUZKO GOGOETAK**

Mondragon taldeko langile eta zuzendariak joera dute Fagorren porrota askotariko arrazoen emaitza izan zela pentsatzeko: ziklo ekonomikoena; ekonomia orokorraren eta Fagorren merkatu espezifikoaren egoera txarrarena; ekoizpena eta merkataritza Espainiako merkatuaren mendekoegi izatearena; ekoizpen-instalazioen gutxiegi erabilerarena; enpresa erraldoi eta aurreratuagoen eta goraka ari diren ekonomietako enpresen lehiaren presioarena; eta hazkunde-estrategia arriskutsuaren ondorioz pilatutako gehiegi zorrarena. Jarraian, labur bada ere, horietako batzuek arituko gara.

Ekonomialari ugariaren teorien oinarria dira kapitalismoaren krisialdi ziklikoak eta boom eta porroten aldizkako errepikapena, hala nola Karl Marxena eta John Maynard Keynesena, eta litekeena da horietatik izatea Fagorren gainbeheraren arrazoi nagusiak. Espainiako ekonomia hedapen-fase batean murgildu zen 1996 eta 2007 artean, higiezin boomean oinarrituz neurri batean –harek hauspotu zuen Fagorren hazkundera–, baina, 2007an, ziklo hori bat-batean lehertu zen. Etxebizitza berrien kopurua asko jaitsi zen: % 94 2006 eta 2012 artean, 665.000tik 34.000ra. Eraikuntza berrietarako etxetresna elektrikoaren salmentak behera egiteaz gain, langabezia-tasa altuek eta murrizketek espainiarren erosteko ahalmena urritu zuten. Fagorreko zuzendari batek zioenez, "bagekien burbuilak leher egingo zuela, baina ez genuen espero salmentak % 50 jaitea; gehienez ere, % 30. Uste genuen 2009an jo genuela behera, baina merkatuak okerrera egin zuen berriro" .

Krisialdiak iraun zuen bitartean, Fagor ez zen izan enpresa bakarra arazoak izaten, etxetresna elektrikoaren sektore osoak hamarkadetan ikusitako egoerarik latzenari aurre egin behar izan baitzion. Denboraldi luze bateko kontzentrazio prozesuen ondorioz, 2011n, multinazional apur batzuk ziren nagusi sektorean Europan, hala nola BSH -merkatuaren % 20 menderatzen zuen-, Electrolux-% 17-, Merloni -% 11- eta Whirlpool -% 10-; gainera, lehiakide berriak sortuak ziren Asiatik etorriak, hala nola LG, Samsung eta Arcelik (Fagor, 2012b). Fagorreko zuzendari batek azpimarratu zuenez, "lehiakide berriak genituen, kostu txikiko herrialdeetakoak, eta marjinak nabarmen jaitsi ziren. Lehiakiderik txiki eta ahulenetako bat zen Fagor, merkatu-kuotaren % 6 bakarrik baitzuen, eta gain beheara zetorren merkatu bakar baten mendean zegoen oso. Horregatik guztiagatik, bera izan zen kaltetuena krisian. Ordurako gainera, ekoizpena Ekialdeko Europako herrialdeetara aldatzea joera garbia zen sektorean, baina Fagor zen Europako fabrikatzaileen artean lantegi eta langile gehien zituen *kostu handiko herrialdeetan*. Fagorreko Kontseilu Errektoreko lehendakariak onartu zuenez, horrek bazuen preziorik: 'Lehiakideek % 80 ekoizten zuten kostu txikiko herrialdeetan, eta guk, berriz, % 30 bakarrik. Lehiakortasuna galdu genuen Frantziako eta Euskal Herriko fabrikengatik, orduko kostua Poloniakoa halako lau baitzen. Ekoizpena nabarmenki lekualdatzen hasi ginenerako, beranduegi zen'".

Bestetik, txalotua izan zen Fagorren ahalegina atzerriko merkatuetan aurrera egiteko eta sektore oligopolistiko batean lehiatzeko beharrezko neurritan iristeko, bere bizitasun eta ausardiagatik (Guillén eta Garcia-Canal, 2011). Alabaina, hura izan zen Fagorren ahulgune nagusienetako bat ere. Izan ere, bi faktoreren mendean zegoen atzerriko enpresa handiak erosiz nazioarteko bihurtzeko estrategiaren arrakasta: konpainia berrietan aurreikusitako sinergiak lortzeko gai izatearen mendean eta finantza-estrategia egoki bat ezartzearen mendean. Bada, ez bata eta ez besteak ez zuten izan arrakasta handirik. Esate baterako, Brandt dagokionez, kooperatibako eta Korporazioko bazkide askok uste zuten lortutako etekin eta sinergiak ez zirela nahikoak erosketaren kostu handia berdintzeko. Kooperatibako zuzendari batek zera galdetu zion bere buruari, baita erantzun ere: "Gehiegi ordaindu genuen? Lehiakide batek erostekoa zen, eta gure tamaina eta nazioarteko merkatuetako presentzia handitu behar genuen. Gero, ez zen izan erraza planifikatutakoaren arabera kudeatzea: Frantzian, erdi-mailako zuzendariak, sindikatuek eta langileek botere handia dute". Ildo berean, zera nabarmendu zuen Korporazioko zuzendari batek, irmoago: "Kontseilu Orokor osoak erosketaren alde bozkatu bazuen ere, argi eta garbi dago gehiegi ordaindu zutela, kostu handiko herrialde bateko mastodonte bat baitzen, porrot egin zuena eta Fagorren arazo berak zituen. Fagorreko zuzendariak ez ziren gai izan behar bezala kudeatzeko, eta ez ziren baliatu Brandt-eko teknologiaz".

Finantza-estrategiari dagokionez, berriz, Fagor ausarta eta zorritzarrekota izan zen aldi berean. Erosketak finantzatzeko, zorpetzera jo zuen norbere kapitalera baino nabarmen gehiago, eta, erosketetan ez ezik, zorretan hartutako diru asko inbertitu zuen bertako eta kanpoko fabrikak modernizatzen, Espainiako merkatuaren erorialdiaren aurre-aurretik. Ildo horretan, Fagorren hil-kanpaia jo zuen gertakaria aukeratu beharko bagenu, pilatutako zor ikaragarria aipatuko genuke. 1.000 milioi eurotik gorakoa zen. 2013an, hauek ziren hartzekodunak: hornitzaileak -210 milioi euro zor zien Fagorrek-, bankuak-380-, euskal erakundeak-75-, Mondragon taldea-240-, inbertitzaile

pribatuak -175- eta bazkide langileak -79-<sup>4</sup>. 2008tik 2013ra, %200etik % 300etik gora igo zen Fagorren zorra / guztizko aktiboak ratioa.

Azken urteetan, behera egiten ari zen merkatu batean lehiatzen ari zen Fagor, eta, horregatik, negozio-bolumena eta, horrenbestez, kutxako fluxuak ez ziren nahikoak zorra kitatzeko. Gainera, benetako ekoizpen-bolumena Fagorren egiazko ahalmenetik beherakoa zen nabarmen. Fagorreko zuzendari batek azaldu zuenez, "2007an, krisi aurretik, fabriken ahalmenaren % 80 erabiltzen zuen Fagorrek, eta bere salmentak 1.800 milioi eurokoak ziren, eta zorra / guztizko salmentak ratioa, % 50etik beherakoa. Krisialdiaren aurretik, Fagorren helburua zen 2.000 milioi euroko salmentetara iristea, fabriken erabilera handitzeko eta unitateko kostuak murrizteko. Egoera batean zein bestean, zorra ordaintzeko gai izango ginen. Krisiaren ondorioz, ordea, salmentak jaitsi egin ziren: 2010ean, 1.400 milioi eurokoak izan ziren, eta, 2012an, 1.000 milioi eurokoak. Horren ondorioz, instalazioen ahalmenaren erabilera % 50era jaitsi zen, eta zorra / guztizko salmentak ratioa, % 100era igo". Alegia, eskariak behera egin zuela-eta, baliabideak are gutxiago erabiltzen zituen Fagorrek, eta, horren ondorioz, ekoizpen-kostuak igo ziren, prezioak zuzeneko lehiakideenak baino altuagoak ziren, eskaria txikiagoa zen, eta horrela gainerakoak, gorpil zoro batean. Egoera horretan, Fagorrek ezin izan zuen lortu negozioak garatzeko eta zorrak kitatzeko ezinbestekoa zuen kutxako fluxua, eta bere iraupena arrisku larrian zegoen.

Krisialdi ekonomikoaren eragin lazgarria alde batera utzita, zenbaitek uste dute Fagorren arazoak Espainia Europako merkatu bakarrean sartu zenetikoak zirela. Izan ere, Fagorren salmentak izugarri hazi ziren merkatu bakarrean sartu ondoko hamarkadetan, baina haren errentagarritasun eta lehiakortasuna oso eskasak izan ziren beti, eta Fagorren nazioarteko hazkundeak ez zuen ekarri Euskal Herriko fabriken errendimendua hobetzea. Kontseilu Orokorreko kide ohi batek argitu zigunez, "etxetresna handi konbentzionalak errentagarritasun txikiko merkatu heldu bat izan dira azken hamarkadan. Epe luzean, enpresarik sendo, doitu eta berritzaileenek bakarrik irauten dute bizirik, eta Fagor ez zen behar adina sendo, doitu eta berritzailea".

Bestetik, Joseph Schumpeter-ek adierazi zuenez (1934), ekonomia kapitalista batean, "konbinazio berriek zaharrak lehiatik kanpo gelditzea dakarte". Fagorren aspalditiko erronka zen teknologia berriak erabiltzen hastearekin lotutako lehiakortasun-faktoreak sendotzea, prestakuntza-, berrikuntza- eta garapen-prozesuen bitartez. Mondragon taldeko kide zen aldetik, zenbait abantaila zituen Fagorrek: adibidez, Mondragon Unibertsitateak eta *Garaia* berrikuntza-zentroak prestakuntza- eta berrikuntza-gaietan laguntzen zioten (Bakaikoa, *et al.* 2004). Era berean, lehendik fabrikatzen zituen produktuetan berrikuntzak egiten saiatu zen Fagor. Fagorreko zuzendari batek zioen, "Fagorren jarduera berrien bide-erakuslea domotika zen, hau da, smartphone baten bidez etxetresnak elkarrekin konektatzea. Oso onak ginen sukaldaritza-teknologian ere. Bestalde, ingurumena babestearekin eta modu jasangarrian garatzearekin konprometituta geunden, eta, horregatik, gure produktuen ur- eta elektrizitate-kontsumoa murriztu genuen, eta gero eta material birziklagarri gehiago erabiltzen genituen". Ahalegin horiek guztiak ez ziren izan nahikoa: zuzendari bera kexu zen "merkatuak espero genuenari erantzun ez" ziola. Gainera, Fagorren ikerketa-aurrekontua, 40 milioi eurotik gorakoa, lehiakiderik handienaren (hala nola Whirlpool

<sup>4</sup> Batetik, kooperatibistekiko zorra haien mailegu eta ekarpenei zegokien. Bestetik, inbertitzaile pribatuak 4.000 herritar baino gehiago ziren, finantza-bono mota berri bat zutenak, "menpeko ekarpen" izenekoa - Fagorrek merkaturatu zuen, 2004an eta 2006an, euskal erakundeek ezarritako araudien pean- Azkenik, hornitzaileak 3.000 konpainia baino gehiago ziren, handiak zein txikiak, Fagor ixteak euskal ekonomian izan zuen eraginaren adierazgarri.

eta BHSren aurrekontuaren) % 10 eta % 15 artekoa besterik ez zen (Europako Batzordea, 2011).

## **6. GOBERNANTZA-GAIAK FAGOR GAIN BEHERA ETORRI BITARTEAN**

Porrotaren administratzaileek egin zuten txostenak gogor kritikatu zuen Fagorren jokaera (2014): "Kooperatibaren kostu-egitura barne-merkatuan (Espainian) finkatzen ari zen egoerara egokitzeko neurriek inoiz ere ez zuten aurreikusi gertakari negatiborik. Aitzitik, bazirudien atzetik zetoze beti... Ez da harrizkoa konpainia zailtasunez betetako bide amaiezin batean sartu izana". Ildo berean, are esplizitukiago, Eusko Jaurlaritzako Industriako sailburuak adierazi zuen komunikabideetan kooperatibako erabakitze-prozesu kolektiboa izan zela Fagorren erorialdiaren arrazoietako bat. Areago, administratzaileek zein sailburuek aipatu zuten Fagorreko gobernantza demokratikoaren eraginkortasuna, demokraziak erabakitzea oztopatzen eta kooperatiba muturreko erreformak egiteko gogor bihurtzen zuelakoan.

### **a) Gobernantza-arazoak kooperatibaren barruan**

Lehiakideetan, akziodunak ordezkatzeko dituzten profesionalak dira administrazio kontseiluko kideak. Fagorren, aldiz, erabaki estrategikoak zuzendaritzako kideek onartzen zituzten, Kontseilu Errektorearekin batera –gogoratu bazkide langileek eratzen zutela Kontseilu Errektorea–Pentsatzekoa da kooperatiben berezitasun horrek ezegonkortasun instituzionala eragin dezakeela beharrezkoa bada enplegu-murrizketak eta doikuntzak ezartzea krisialdi baten ondorioz. Fagorreko kooperatiben "zuzendaritzazko izaera" azpimarratu izan bada ere (Kasmir, 1996), zenbait kudeatzaile kexu ziren: "Erabaki garrantzitsu guztiak langile eta Kontseilu Sozialari azaldu behar zitzaizkien, eta haiekin negoziatu. Betidanik, Kontseilu Sozialak botere handia zuen Fagorren. Estrategiak, bideragarritasun-planak, finantzak... eztabaidatzen genituen, eta, azkenean, batzar orokorra egiten genuen". Gainera, zalantzan jarri izan da Fagorreko Kontseilu Errektorearen gaitasuna korporazio multinazional handi baten jardura konplexuak ikuskatzeko. Fagorreko zuzendari batek zioen, "oso litekeena da kooperatibako bazkide gehientsuenak ez izatea gai hemezortzi fabrikako enpresa multinazional bat kudeatzeko. Kontseilu Errektoreko kideen gaitasunetik harago zegoen Fagorrek aurrez aurre zituen gai estrategikoen konplexutasuna. Baliteke ingeniari gaituak izatea, baina ez zituzten menderatzen gero eta lehiakortasun handiagoko ingurune bateko gai estrategikoak". Zuzendaritza-taldea ere kexu zen, Kontseilu Errektoreak ez zuelako babes nahikoa beharrezko doikuntza-neurriak hartzeko. Zuzendariak aitortu zuenez, ordea, "zaila da Kontseilu Errektoreak plan bat onartzea bazkideak badira lanpostu-murrizketen kaltetu nagusiak. Ezin diozu eskatu esku bati bestea mozteko".

Azaldu dugunez, ahalik eta lanpostu gutxien murrizten eta berregituraketa-neurrien kostuak ahal bezainbat murrizten saiatu zen Fagor; bereziki, Euskal Herrian zituen fabriketan. Mondragon taldeko elkartasun-mekanismoek eta bazkideen sakrifizio-gaitasunak izan zuten eraginik Fagorrek krisiari eta jardura-murrizketei aurre egiteko moduan, baina hartutako neurriak ez ziren izan nahikoa. Fagor kooperatiba bat izateak eta bazkideen lanpostuak kosta ahala kosta babestu nahi izateak, neurri batean, azken unean batez ere, kalte egin zioten kooperatibaren iraupenari. Euskal Herriko fabriketako langileen kopurua 5.000tik 2.000ra jaisteak lortu zuen Fagorrek aurreko bost urteetan, baina, hala eta guztiz ere, murrizketa gehiago egin behar zituen, oraindik ere 1.000

ingurura jaisteko. "Bazkideekin negoziatu eta adostu egin genuen, baina ez genuen denborarik. Oso litekeena da gehiegi atzeratu izana. Egia esan, ekoizpenaren zati handiago bat eraman beharko genukeen Poloniara, lehenago, baina zuzendariak eta Kontseilu Errektoreko kideak beranduegi ausartu ginen proposamen hori Batzar Nagusiari aurkeztera", azaldu zuen Kontseilu Errektoreko kide batek. Stiglitz-ek Mondragon taldeko kooperatibetan izan zenean nabarmendu zuenez (T.U., 2005, 18), multinazional arruntak ez dira sentitzen errudun lekualdaketek lanpostu-galerak dakartzatenean. Kooperatibak, aldiz, *bai*. Hain zuzen ere, Kontseilu Errektoreko eta Zuzendaritza Kontseiluko kideen tokiko enpleguarekiko erantzukizun-sentimendu horrek eragotzi zion Fagorri Euskal Herriko fabrikak ixtea eta, ekoizpena arrazionalizatzeko eta galerak arintzeko, hura Poloniara eramatea. Kooperatibaren ethos-aren kontrakoa izango zatekeen hori, ahalik eta etekin gehien lortzeko ahaleginean tokiko kooperatibetako enplegua babestearen kontrakoa.

Zenbait zuzendarik adierazi zuten frustratuta sentitzen zirela beharrezko erreformak ezartzea galarazten zielako gobernantza demokratikoak. Kontseilu Errektoreko eta Kontseilu Sozialeko zenbait kide, aldiz, kexu ziren demokrazia urriegia zela eta zuzendarien proposamenek ez zituztela behar adina kontuan hartzen kooperatibaren alderdi sozialak. "Zuzendaritzaren urruntasuna, 'goikoen' erabakiak ulertzeko zailtasunak, sistemaren gaineko kontrolik eza" kritikatzan zituzten bazkide langileek. 'Ahots' Mondragon taldeko kooperatibetako erakunde kritikoko ordezkari baten hitzetan, "partaidetzaren eta bazkideen rola aldetik, dagoeneko ez dira baliozkoak duela 50 urte orduko gizarte motarako eta orduko enpresa motarako diseinatutako tresnak, enpresak askoz txiki eta kontrolagarriak baitziren". Nolanahi ere, kostu sozialak murrizteko ahaleginean, Fagorreko Kontseilu Soziala bat etorri zen erabat Kontseilu Errektorearen eta zuzendaritzaren iritziarekin (azken plan estrategikoaren esparruan hartutako doikuntza-neurriekin). Haren ustez, Fagor "pauso egokiak ematen ari zen. Bazkide askoren lanpostua dagoenean arriskuan, ez da une aproposa ados ez egoteko. Jakina, bazkideek langile diren aldetik dituzten eskubideak ere babestu behar genituen". Kontseilu Sozialeko beste kide batek nabarmendu zuenez, "baliteke gai ekonomiko konplexuen berri eman beharrak erabakiak atzeratzea, baina zuzendaritza babestu izan dugu".

Bestalde, kooperatibak ez zuen lortu lidergo sendo eta egonkor bati eustea: fundatzaileen garaitik, bi belaunaldi-aldaketa izan ziren gutxienez. Hala eta guztiz ere, betidanik, Mondragon taldeko kooperatibek "gainditu egin dituzte beste kooperatiba batzuek zuzendari gaituak erakartzeko eta haiei eusteko dituzten zailtasunak" (Basterretxea *et al.*, 2006,199). Fagorren azken zortzi urteetan, ordea, lau zuzendari nagusi eta Kontseilu Errektoreko lau lehendakari izan ziren. Batzuek dimititu egin zuten, eta beste batzuk, berriz, mailaz igo zituzten, Korporazioko zuzendaritza-karguetara, "nahiz eta okerreko estrategien eta negozioaren porrotaren arduradun izan", langile batzuk kexatu zirenez. Fagorrek lidergo eraginkorra beharko zukeen hazkundegaraietan eta, bereziki, beheraldian, erronka estrategikoei aurre egiteko, baina zuzendaritzaren txandaketak kalte egin zion lidergoaren eraginkortasunari.

Fagorrek erabakiak demokratikoki hartzeak haren estrategia baldintzatu zuen, eta, gure ustez, ez zuen lagundu porrota uxatzen. Nolanahi ere, askoz ere eragin handiagoa izan zuten hedapena denboran oker planifikatzeak eta atzeraldi ekonomikoaren izariak berak, negozio arrunt ugari ere erorarazi baitzituen atzeraldiak. Esate baterako, 2014ko uztailan, Whirlpool etxetresnen fabrikatzaileak Indesit xurgatu zuen -salmenten jaitsieragatik egoera finantzario larrian zegoen Italiako etxetresna ekoizlea. Fagorri gertatu zitzaionaren antzekoa gertatzen zitzaion, baina euskal enpresa

bere aukera estrategikoez mugatzen zuten, kooperatiba bat zenez gero: Fagorrek ezin zuen sektoreko beste konpainia batzuekin bat egin. Alegia, ezin zuen beste korporazio batek xurgatu egitura kooperatiboa galarazten bazion. Hori dela eta, porrot-prozesuaren esparruan bakarrik eskualdatu ahal izan zuten Fagor, 2014ko uztailean -CNA multinazional kataluniarrak eskuratu zuten, enkantean.

Desoreka horiek guztiak berdintzeko, beharrezkoa litzateke multinazional bihurtutako kooperatiben gobernantza hausnartzea. "Arreta ematen duen zerbait bada Fagorren kasuan, zera da: zenbateraino ziren oinarrizko antolaketa-mekanismoak kooperatiba txiki batekoen baliokideak" (Ekai, 2014). Nazioarteko enpresa baten testuinguruan ere, Mondragon taldeko kooperatibaren gobernantza-ereduak ezin ziren guztiz erantzun eraginkortasun-beharrei ez bazkideek modu eraginkorrean parte hartzeko beharrei. Gobernantza-arazo klasiko bat da hori, Mondragon taldeak eta, oro har, kooperatiba handiek etengabe heldu behar diotena.

## **b) Gobernantza-arazoak Korporazioaren barruan**

Korporazioa sortu zenetik, nazioarteko bihurtzeko askotariko planak prestatu dituzte, kooperatibek kanpoan duten presentzia "sustatzeko", eta, horretarako, babes kooperatiboa emateko zuzendaritza-eta finantza-plataformak diseinatu dituzte (Errasti, 2003). Fagorren nazioarteko hedapen ikusgarria (bereziki, Brandten erosketak) ez zatekeen izango posible Mondragon sistemak zuzendaritza- eta finantza-gaietan lagundu ez balu. Hazkunde-garaian, Korporazioak erabat babestu zituen Fagorren erabakiak, eta, Fagorren galerak hazi ahala eta, horren ondorioz, finantza-beharrak gero eta handiagoak izan ahala, laguntza areagotu zuten: Fagor itxi zutenean, Mondragon taldeko kooperatibek 240 milioi euro zituzten hartzeko<sup>5</sup>. Bestetik, funtsezko eginkizuna bete zuten lanik ez zuten Fagorreko langile bazkideak birkokatze -berdin egin zuten Fagor itxi ondoren, baina gure aztergaitik harago dago hori.

Korporazioak 2013ko maiatzean sartu zuten dirua azkenekoz, 70 milioi euro, eta Kongresu Kooperatiboko ordezkarien % 70en babesa izan zuten horretarako. Elkartasun-funts bat sortu zen: Berregituraketa eta Enplegu Funts Korporatiboa. Maileguaren erdi bat jartzeko, Fagor taldeko zazpi kooperatibek konpromisoa hartu zuten bost urteko etekinen % 30 bideratzeko funtsera, eta bestea, berriz, kooperatibetako langile guztien soldaten % lek bermatu zuten. Funtsek eskuratzeko, bideragarritasun-azterketa berri bat egitera behartu zuten Fagor, eta galerak kontrolatzeko austeritate-neurri gogorrak hartzea. Soldatak % 6,48 jaitea onartu zuten Fagorreko bazkideek -aurreko urteetako jaitzierak kontuan izanik, guztira, krisiaren aurrekoen % 80koak ziren soldatak-, eta ikuskatzaile talde bat eratu zen Korporazioan, hitzartutako erreformak aurrera ateratzen zirela ziurtatzeko. Fagorreko Kontseilu Errektoreko lehendakariak esan zuenez, "elkartasun-adierazpen garbi bat izan zen, gure ADN kooperatiboaren parte den printzipio baten adierazpen garbi bat. Izan ere, jardunbide hori, kooperatibek elkar laguntzea, arrunta da Korporazioan, eta gure historiaren parte da".

2013ko urrian, begien bistan geratu zen erreskatea ez zela nahikoa. Lanean jarraitzeko eta erreforma ekonomiko eta finantzarioei aurre egiteko, Fagorrek 120 milioi euroko beste erreskate bat eskatu zuten: 50 milioi euro Korporazioari, eta bestea Eusko Jaurlaritzari eta finantza-erakundeei. Hasiera batean, Mondragon taldeko Batzorde Iraunkorrak plana babestu zuten -22 kooperatibetako lehendakariak osatzen zuten

<sup>5</sup>Hartzeko zituen 240 milioieuroez gain, atzerriko filialetako partaidetzetan inbertitutako diru guztia galdu zuten Korporazioak, hala nola Fagor-Brandt-en eta Fagor-Mastercook-en inbertitutakoa.

Batzorde Iraunkorra- Alabaina, Korporazioko Kontseilu Orokorreko kideek ebatzi zuten ez zegoela arrazoizko aukerarik kooperatiba salbatzeko. Izan ere, pilatutako zorra eta galerak gero eta handiagoak zirela ikusirik, Kontseilu Orokorreko ordezkari gehienak beldur ziren Fagorren baliabide gehiago jartzeak ez ote zituen jango talde osoaren azpiak. Horrenbestez, Batzorde Iraunkorrek eta Kontseilu Orokorrek erabaki zuten Korporazioak kooperatibari kapital gehiago maileguan ez ematea eta ondorioz Fagor halabehararen esku uztea (Mondragon, 2013). Hori dela eta, porrot-deklarazioa aurkeztu behar izan zuen Fagorrek.

Gerra piztu zen Mondragon taldearen barruan, kooperatibaren eta Korporazioaren artean ez ezik, maila teknoegiturazkoan eta maila sozialean ere. 1974tik, ez zen izan inoiz hainbestearainoko gatazkarik: orduan, langileek greba egin zuten lanpostuak ebaluatzeko sistema berri baten kontra, eta Fagorreko hamazazpi bazkide kanporatu zituzten -hiru urte gero, berriro enplegatu zituzten- (Whyte eta Whyte, 1991; Kasmir, 1996). Korporazioko zuzendariak Fagorrekoak kritikatu zituzten, Fagor bizirik irauteko behar adina bideragarria zen ilusioari eusteagatik, konpainia hiltorian baitzegoen benetan eta, lan egiteko gastuei aurre egiteko, bere baliabide guztiak agortzen ari baitzen. Batzorde Iraunkorreko kide batek ohartarazi zuenez, "Fagor zulo beltz bat zen, eta dirutza galdua zuen. Aski zen". Korporazioko zuzendari batek, berriz, zera erantsi zuen: "Fagor konpainia handiegia zen, arazo handiak zituen, eta kooperatiba gehienek zalantzan jartzen zuten zenbateraino zen ideia ona hura babestea. Ez zen handiegia porrot egiteko, baina handiegia zen erreskatatua izateko". Kontseilu Errektoreko kideek eta zuzendariak, aldiz, kooperatiba salbatzeko azken aukera emateko erregutu zuten amaiera-amaieraraino. Fagorreko zuzendari nagusiak zioenez, "ez genuen bideragarritasun-arazorik. Aitzitik, funtsak behar genituen, aurreikusita genituen erreformak egiteko". Fagorreko eta Edesako zuzendariak eta bazkide langileek sentitzen zuten gainerako kooperatibek eskutik utzi zituztela: "Fagorrek hasi zuen kooperatiba-mugimendua. Fagor izan zen kooperatiba gurasoa. Kooperatiba asko sortzen eta erreskatatzen lagundu genuen". Fagorreko bazkide batzuen ustez, berriz, beste batzuk salbatzeko sakrifikatu zituzten. Zuzendari batek nabarmendu zuenez, "bazen beste kooperatiba bat, handiagoa, finantza-arazoak zituena, 40.000 langile baino gehiago zituena eta bankuei 2.500 milioi baino gehiago zor ziena: Eroski".

Krisialdiaren unerik beroenetako bat jazo zen Fagorreko bazkideek (tartean, zuzendari batzuek) Korporazioaren egoitza nagusiaren aurrean manifestazio batean parte hartu zutenean "Gure lanpostuen defentsan" zioen pankarta baten atzean. Protesta gehiago izan ziren Mondragon taldeko kooperatibetan. Besteak beste, Edesako (Fagorrek Basaurin zuen filial kooperatiboko) bazkide langileek, adibidez, fabrika "okupatu" zuten 143 egunez, ez zutelako nahi Fagorren etxe nagusiko kideek "ahaztu eta diskriminatu" egin zitzaten. Grumal-ekoek (Fagorrek Euskal Herrian zuen beste filial batekoek), berriz, Arrasateko plaza bat okupatu zuten zenbait egunez -kooperatiba bihurtzekoa zen Grumal. Era berean, Fagorreko hainbat erretiratu eta bazkidek bi talde eratu zituzten, Ordaindu eta Eskuratu, galdutako aurrezkiak berreskuratzeko -bazkideek, kapitalaz eta nahitaezko ekarpenez gain, Fagorrek eskatu zizkien borondatezko ekarpenak galdu zituzten; guztira, 200 milioi euro inguru. Azkenik, inbertitzaile pribatu askok ere egin zuten protesta, Fagorren eta Korporazioaren aurrean, "menpeko finantza-partaidetzen" iruzurtzat zutenaren kontra -kooperatibak jaulkitako zabor-bono mota bat ziren menpeko finantza-partaidetzak.

Arrasateko "eredu mitikoaren" amaiera izan zen Fagorren erorialdia, eta krisialdi sakon batean murgilduta utzi zuen Arrasateko kooperatiba esperientzia. Korporazioa ez

zen izan gai arazo ekonomiko eta finantzarioak zituen kooperatiba bat enpresa bideragarri bihurtzeko prozesua kudeatzeko, Euskadiko Kutzako enpresa-dibisioak iraganeko beste atzeraldi batzuetan lortu zuenaren ildoan. Bi hilabete geroago, Mondragon Korporazioko lehendakariak dimisioa aurkeztu zuen –Fagorreko zuzendari nagusi izana zen 2006 eta 2011 artean–, eta oraindik konpontzeko dagoen krisialdi instituzional batean utzi zuen taldea. Azaldu zuenez, Korporazioak "hausnarketari eta talde-eztabaidari" ekitea erabaki zuen, "etorkizuna diseinatzeko eta krisialdi ekonomiko globalari aurre egiteko". Era berean, Kongresu Kooperatiboaren biltzar bat iragarri zuten 2014 amaierarako.

### c) Gobernantza-arazoak filialetan

Fagorren porrota lehen kolpe nabarmena izan zen Mondragon taldeak alor ekonomikoan izandako arrakastaren kontra, baina, nolana ere, ordurako higatua zen taldeak kooperatiben printzipioei leial eusten izandako arrakasta, Fagor multinazional bihurtzeko prozesua zela medio. Izan ere, prozesuak arras eraldatu zuen Fagorren kooperatibotasuna: atzerriko filialetako langile guztiak kontratatutako langileak ziren, alegia ez ziren bazkideak. Itxieraren unean, Fagorreko 5.634 langileetatik 1.600 bakarrik ziren bazkideak. Kooperatibaren eta Mondragon Korporazioaren menpeko elkarte anonimoak ziren filialak, eta kooperatiba nagusiko Kontseilu Errektoreak aukeratzen zituen haietako administrazio kontseiluko kideak. Kooperatiba nagusiko Kontseilu Errektoreko eta Zuzendaritza Exekutiboko ordezkariak eratu ohi zuten, Mondragon taldeko Kontseilu Orokorreko zenbait ordezkariarekin batera. Zalantzarik ez zen filialetako goi-zuzendaritzarako izendatzen zituzten pertsonak leialak zitzaizkiela konpainia nagusiarri eta estrategia globalari, atzerriratua izan edo tokikoak izan. Jadanik filialetan ez lana ez zegoen kapitalaren gainetik; baizik eta bazkideen esku zegoen kapitalak kontrolatzen zuen atzerriko lana.

Lehentxeago aipatu dugunez (Errasti, 2013; Errasti, 2015), Mondragon taldeko atzerriko fabriketako lan-harremanak ez ziren Euskal Herriko kooperatibetako printzipioen araberrakoak: fabrikak ez ziren bihurtu kooperatiba, eta lan-harremanak pixka bat bakarrik hobetu ziren leku batzuetan –alde horretatik, aipatzekoa da Wrozamet-Fagor Mastercooken, Polonian, sindikatuen ordezkariak administrazio kontseiluan parte hartzeko zuten aukera (Errasti et al., 2003) –, edo ez ziren aldatu nabarmen-horixe gertatu zen Frantzia, Maroko eta Txinako fabriketan, adibidez–Areago, esan liteke Fagor konpainia gurasoa kooperatiba bat izateak eta bazkideen lanpostuak kosta ahala kosta babestu nahi izateak galarazi egin zutela atzerriko filialak ahalduntzea eta beren osotasunean garatzea. Konpainiaren barruan, bazen langileen arteko nazioarteko zatiketa bikoitza: batetik, kooperatiba-nukleoa eta Europako, Ipar Afrikako eta Asiako filialen periferia kapitalista bereiztea –lanpostu egonkorak eta langile eta jabeentzako beste onura batzuk zituen nukleoa, hala nola "beren elkartetik kanpoko soldatetan ordaindutako enpleguari esker etekina beraiantzat lortzea"– eta, bestetik, Arrasateko fabrikek lehentasuna izatea filialen aldean lanpostuei eusteko, balio erantsi handiagoko produktuak fabrikatzeko eta oinarrizko funtzioak betetzeko (hala nola ikerketa- eta garapen-gaitasuna garatzeko).

## 7. ONDORIOAK

Fabrika txiki bat zela sortu zen Fagor, eta mundu osoan filialak zituen multinazional bat bihurtu zen: munduko kooperatiba talde nagusietako bateko industria-



kooperatibarik handiena. Bada, negozio-esperientzia kooperatibo paregabe baten amaiera ekarri du haren erorialdiak. Nahiz eta enpresa pribatuek jarduera eta lanpostu batzuk erreskatatuko dituzten, enpresa kooperatibo berezi bat desagertu da, lanpostu, aurrezki, inbertsio eta negozio- eta lankidetzaz-jardunbide ugariarekin batera. Gehiegizko zorra pilatu eta Korporazioak finantza-laguntza handiagoa emateari uko egin izanak eman dio kolpe hilgarria. Edonola ere, badira zantzuak barne- eta kanpo-arrazoi sakonagoak izan zirela Fagorren porrotean. Fabrikak kostu txikiko herrialdeetan metatu dituzten lehiakide multinazional erraldoien aldean, nahiko ahul eta txikia zen Fagor, eta hazkunde-estrategia arriskutsu bat aplikatu zuen, eskala-ekonomien eta multinazionalen esparruan aritzeko, Korporazioaren hazkunde-ikuspegiak eta denboraldi jakin batean baliabide gehiegi eduki izanak hauspotuta. Azken analisiaren arabera, azkenean, estrategia horren biktima izan zen, porrot egin baitzuen krisi ekonomikoaren ondorioz. Espainiako ekonomiak behea jo izana *Titanic-eko* zelatariak icebergara ikusi izana bezalakoa izan baitzen Fagorrentzat: ez zuen esku hartzeko aukera handirik.

Erruaren parte bat kooperatibako gobernantzari eta erabakitze-prozesuari egotz diezaikegu: Fagorreko zuzendariak, Kontseilu Errektoreko kideak eta, oro har, bazkideak ez ziren izan gai beharrezko doikuntza-neurri muturrekoak behar bezain sakonki eta azkar hartzeko -aipatzekoa da, hala ere, azken urteetan erdira ekarri zutela konpainiaren tamaina eta ekoizpenaren zati bat Poloniara eraman zutela, beranduegi baina. Gure ustez, kontuan izanik murrizketak onartzeko prest zeudela bazkideak beharrezko bazeritzeten, lidergo-arazoak zirela-eta ez zituzten onartu are murrizketa muturrekoagoak; errua, beraz, hein handi batean, ez zen izan kooperatiba gobernatzeko moduarena, baizik eta lidergo ahularena.

Bestalde, bazirudien Mondragon Korporazioaren eredia ez zela gai Fagor areago laguntzeko gainerako kooperatiben iraupena arriskuan jarri gabe; esan liteke ulergarria izan zela Fagorri finantza-laguntza handiagoa ez emateko azken erabakia. Nolanahi ere, Fagorren porrot-prozesuaren esparruan haren negozioez jabetzeko egindako eskaintzek adierazten dutenez, galderak airean segituko du beti, alegia, zer gertatuko zatekeen Fagorrek denbora gehiago izan balu. Era berean, gure buruari galde diezaikegu ea Korporazioak lehenago eta modu eraginkorragoan esku har zezakeen porrot egiteko mehatxua berehalakoa ez baina joera argia zenean, hau da, egoerak aditzera ematen zuenean beharrezkoa zela zuzenketa-neurriak hartzea kooperatibako bazkideen gaitasunetik harago; esate baterako, eskua sar zezakeen, eta zuzendaritzatalde egonkor eta aritu bat aukeratu Mondragon taldeko langileen artean -ez zuen zertan Fagorreko langileen artean aukeratu-, gai zena premiazko erronkei heltzeko: ekoizpena lekualdatzeari eta kooperatibaren tamaina txikitzeari. Azken batean, oso ikasbide garrantzitsuak dira horiek guztiak Korporazioko beste kooperatibentzat.

Azkenik, porrot egin al zuen Fagorrek ekoizleen demokrazia bat zen aldetik? Bada, Webbtarren epaiaren ildoan, badirudi kooperatiba bat izaten jarraitu zuela Euskal Herriko fabriketan; behinik behin, merkatuari begiratzen dion kooperatiba handi batean demokrazia uler eta aplika daitekeen neurrian: alde formaletik, erabaki garrantzitsu guztiak printzipio demokratikoei jarraituz onartzen zituzten. Atzerriko filialetan, berriz, porrot egin zuen nabarmen, filialak kooperatiba bihurtu ez zituelako baino gehiago -nahiko bideraezina zen hori, arrazoi ezberdinak zirela eta-, batez ere, ez zuelako garatu beste eredu bat, partaidetza- eta lankidetzaz-printzipioen arabekoagoa, ezberdina ohiko multinazionalen aldean.

Fagor kooperatiba bat izateak porrotean bete zuen rola ebaluatzeko, baliteke proposa izatea gertakarien kontra espekulatzeko. Alegia, zer gertatuko zatekeen Fagor ez balitz izan kooperatiba bat? Bada, sektoreko aspalditiko metaketa-prozesua kontuan

izanik, segur aski, korporazio multinazional handi batek xurgatuko zukeen aspaldi, etxetresna handien Europako enpresa askori (tartean, Espainiako guztiei) gertatu zitzaizen bezala, eta hark beste herrialde batera eramango zukeen ekoizpenaren zatirik handiena. Korporazioko finantza- eta ikerketa-plataformak, Mondragon taldeko kooperatiben arteko elkartasun-mekanismoak eta bazkideen erresilientzia erabakigarriak izan ziren Fagorrek bizirik irauteko eta sektore bereko konpainia askoren lorpenak sobera gainditzeko moduan garatzeko. Fagorrek arrakasta izan zuen hamarkadetan, amore eman zuen zenbaitetan –nabarmenki, atzerriko esparruan beste multinazional batzuek jokatzeko zuten bezala jokatu nahian–, baina, neurri handi batean, bazkideen eskubideei eta partaidetzari eutsi zien. Espainiako eta Europako konpainia asko erorarazi zituen atzeraldi ekonomiko oso larri baten erdian porrot egin zuen azkenean. Beraz, porrot egin izanak ezer gutxi dio kooperatiben bideragarritasunari buruz; aitzitik, kapitalismoaren berezko arriskuak adierazten ditu: edozein negoziok egin dezake porrot, haren tamaina, izaera juridikoa eta korporazio edo erakundearen babesa direnak direla.

Gero eta testuinguru globalizatuagoan, Mondragon taldeko ehundik gora kooperatibek hazteko eta epe luzean irauteko gai izaten segituko badute –Webbtarren epaiari aurka eginez–, Fagorri gertatu zitzaionetik ikasi behar dute. Hartara, baliteke kooperatiba-eredu bideragarriak sortzen eta garatzen jarraitzea, orekan mantentzen dituztenak enpresa kooperatiboen beharrak eta merkatu globaletan lehiatzen diren konpainienak: batetik, demokrazia- eta partaidetza-beharrak eta, bestetik, eraginkortasun- eta errentagarritasun-beharrak. Inoiz bainoago, kooperatiben erronka da erabakitze-prozesu eraginkorrak sustatzea eta, aldi berean, langileen partaidetza aktiboa areagotzea, kooperatiba nagusiko bazkide langileena zein filialetako langileena.

Atariko hurbilketa honetan, Fagorren porrotaren esparruan auzitan zeuden gai nagusietako batzuk aipatu ditugu. Gehiago ikertu beharko da, denboraz, gertatutakoaz gehiago dakigunean, zuzendarien eta kooperatibako eta Korporazioko gobernantzaren ardura eta antzeko egoeran dauden kooperatibentzako hautabideak zehazteko; analisi sakonagoak idatzi auzi ekonomiko eta antolaketari buruz: bai Fagorri berari buruzkoak soilik, bai Fagorri buruzko datuak eta beste kooperatiba eta lehiakide batzuei buruzkoak konparatzen dituztenak.

## 8. BIBLIOGRAFIA

- AMADO-BORTHAYRE, L. (2009): Enjeux de gouvernance dans une coopérative multinationale: Fagor Electrodomésticos face à la globalisation et à la critique syndicale. *Pôle Sud*, n°31, 87-102.
- AZKARRAGA, J., CHENEY, G.; UDAONDO, A. (2012): Workers participation in a globalized market: reflections on and from Mondragon. In *Alternative Work Organizations*, Atzeni, Maurizio (ed), New York: Palgrave Macmillan, 76-102.
- BAKAIKOA, B., ERRASTI, A. and BEGIRISTAIN, A. (2004): Governance of the Mondragon Corporación Cooperativa. *Annals of Public & Cooperative Economies*, 75, 61-87.
- BASTERRETXEA, I. and ALBIZU, E. (2011): Management training as a source of perceived competitive advantage: The Mondragon Cooperative Group Case. *Economic and Industrial Democracy*, 32(2), 199-222.
- CHENEY, G. (1999): *Values at work: employee participation meets market pressure at Mondragon*. Ithaca, NY: Cornell University Press.

- CORNFORTH, C. (1995): Patterns of co-operative management: Beyond the degeneration thesis. *Economic and Industrial Democracy* 16(4): 487-523.
- ELORZA, N., ALZOLA, I. y LOPEZ, U. (2012): La gestión de la crisis en la Corporación Mondragon. *Ekonomiaz*, 79 (1), 58-81.
- ERRASTI, A., HERAS, I., BAKAIKOA, B. and ELGOIBAR, P. (2004): The internationalisation of cooperatives: the case of the Mondragon Cooperative Corporation. *Annals of Public and Cooperative Economies*, 73, 4. 553-584.
- ERRASTI, A. (2015): Mondragon's Chinese subsidiaries: Coopitalist multinationals in practice. *Economie and Industrial Democracy*. DOI: 10.1177/0143831X13511503 (Bidean).
- ERRASTI, A. (2013): Euskal dragoiak erdiko erresuman: Mondragon Taldeko Multinazionalak Txinan. *Uztaro*, 84, 43-65.
- ERRASTI, A. and MENDIZABAL, A. (2007): The impact of globalization and relocation strategies in large cooperatives: the case of the Mondragon Cooperative Fagor Electrodomésticos S.Coop. *Advances in the Economic Analysis of Participatory and Labor-managed Firms*, 10, 265-287.
- FAGOR ETXETRESNAK (2013). Hainbat dokumentu: Fagor Etxetresnak.
- FAGOR ETXETRESNAK (2013b). Urteko kontuak eta kudeaketa txostena.Fagor.
- GREENWOOD, D. J. and GONZALEZ SANTOS, J. (1991): *Industrial Democracy as Process: Participatory Action Research in the Fagor Cooperative Group of Mondragon*. Maastricht-Stockholm: Van Gorcum Arbetslivscentrum.
- GUILLEN, M. y GARCIA-CANAL, E. (2011): *Las Nuevas Multinacionales, las Empresas Españolas en el Mundo*. Barcelona: Ariel.
- IRIZAR, I. (ed.) (2006): *Cooperativas, Globalización y Deslocalización, Mondragon: Mondragon Unibertsitatea*,
- KASMIR, S. (1996): *The Myth of Mondragon: Cooperatives, Politics, and Working-Class Life in a Basque Town*. Albany: State University of New York Press.
- MALONE, TW. (2004): *The Future of Work*. Boston: Harvard Business School Press
- MONDRAGON MONDRAGON (2013): *Urteko txostenak: Mondragon korporazioa*.
- LARRAÑAGA, J. (1998): *El Cooperativismo de Mondragon. Interioridades de una Utopía*. Aretxabaleta: Mondragon korporazioa.
- LUZARRAGA, J. M. e IRIZAR, I. (2012): La Estrategia de multilocalización internacional de la Corporación Mondragon. *Ekonomiaz*, 79 (1), 114-145.
- NAHAPETIAN, N. (2010): Fagor, une coopérative mondialisée. *Alternatives Economiques*, Ne 291, 6781.
- ORMAETXEA, J.M. (1997): *Origenes y Claves del Cooperativismo de Mondragon*. Aretxabaleta: Euskadiko Kutxa.
- SCHUMPETER, J.A. (1934): *The Theory of Economic Development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- TXOSTENA (2014): *Informe de los administradores sobre el proceso concursal de Fagor Electrodomésticos Sdad. Coop. Argitaratu gabeko dokumentua*.

- T.U. LAN KIDE (2006): Las cooperativas son una solución posible a algunos problemas del capitalismo, 499:17-18.
- WHYTE, WILLIAM F. and WHYTE, K.K. (1991): Making Mondragon: The Growth and Dynamics of the Worker Cooperative Complex. Ithaca, NY: ILR Press.
- WEBB, S. and WEBB, B. (1921): The Consumers' Co-operative Movement. London: Longmans.
- YIN, R. K. (2003): Case Study Research. Design and Methods. London, Sage Publications.