

Studij slučaja Mondragon

Sažetak:

Mondragon je korporacija koja počiva na principu kooperacije i radničkog samoupravljanja. Ovaj eksperiment koji su pedesetih godina prošlog stoljeća pokrenuli mladi baskijski radnici, uspješno je odoljevao svim socioekonomskim izazovima kroz svoju povijest. Studij slučaja Mondragon nastoji pobliže dočarati osnovne principe poslovanja, ustroj rada i integraciju ove kooperacije u kapitalističko tržište. Zbog svojih dobiti, ostvarenih kroz rijetko videna načela koja se naočigled ne uklapaju u današnji obrazac poslovnog organiziranja i etike, Mondragon je vrlo interesantna iznimka koja nudi drugačije perspektive i nove načine poslovanja. Treći put, radničko upravljanje i solidarnost, kroz ovaj rad dokazuju da mogu funkcionirati i da ne moraju nužno voditi u propast.

Ključne riječi: kooperacija, Mondragon, radničko samoupravljanje

¹ Robert Korenić student je preddiplomskog studija politologije na Fakultetu političkih znanosti u Zagrebu.

Uvod

U sjevernošpanjolskoj pokrajini Baskiji, u malenom gradiću Mondragonu nalazi se središte danas najvećeg i najpoznatijeg primjera kooperativne privrede, Mondragon Corporacion Cooperativa (MCC). Ovaj članak bavi se ustrojem i uspješnim razvojem ove specifične kooperacije u svijetu kojim vladaju drukčija ekonomska pravila igre. Naime, Mondragon je neka vrsta eksperimenta, pokušaja da se izgradi opsežna kooperativna zajednica u kojoj radnici imaju primarnu i dominantnu ulogu. U egoističnom i alijenacijskom kapitalizmu, kao i u depersonalizirajućem socijalizmu, oni takvu ulogu nemaju. Slučaj Mondragon dokaz je uspješnosti trećeg puta, kooperacije, međuljudske solidarnosti i radničkog samoupravljanja.

Podaci iz 2006. godine govore da korporaciju Mondragon čini mreža od preko sto i šezdeset povezanih kompanija razmještenih po cijelome svijetu (najviše u Baskiji i ostatku Španjolske). Više od 83 tisuće radnika zaposleno je u granama industrije, financija i distribucije. MCC je najveća baskijska kompanija, sedma po snazi u čitavoj Španjolskoj s godišnjim prihodom većim od dvadeset milijardi eura s tendencijom rasta.

U prvom dijelu ovog članka prikazat ću nastanak i razvoj MCC. Učenja oca Jose Marie Arizmendiariete o socijalnoj doktrini katoličke crkve uzrukovale su to da su njegovi učenici 1956. godine osnovali prvo kooperantsko poduzeće. Daljnji razvoj može se podijeliti u tri razdoblja: od 1956. do 1970. od 1970. do 1990. i od 1990. do danas. Svako od tih razdoblja je imalo svoje posebne značajke po kojima je napravljena ova distinkcija, a koje ću podrobnije objasniti u tekstu.

1. Korijeni pojma kooperacije

Kooperacija je istodobna zajednička i planska djelatnost većeg broja ljudi u istom procesu rada. U povijesti se susrećemo s dvije vrste kooperacija: jednostavnom i složenom. Prvu je karakteriziralo to što su svi radnici paralelno i istovremeno izrađivali iste proizvode od početka do kraja, bez unutrašnje međusobne podjele rada. Jednostavna kooperacija javlja se u samim počecima kulture čovječanstva (na primjer suradnja ljudi u lovu), o njoj je ovisio opstanak zajednice u antičkoj Grčkoj, srednjem vijeku i modernim kolonijama. Ovaj oblik kooperacije svojstven je i za kapitalistički proces proizvodnje, ali samo u onim granama gdje podjela rada ne igra značajniju ulogu. Složena kooperacija temelji se na unutrašnjoj podjeli

rada. Primjer ove vrste kooperacije je manufaktura, veće kapitalističko poduzeće u kojem je proizvodni proces podijeljen na pojedine faze koje obavljaju specijalizirani radnici, diferencirani po stručnosti. Početkom devetnaestog stoljeća manufakturu potiskuje strojna proizvodnja i time nastupa period industrijskog kapitalizma. Kapitalistička koncepcija povijesno ne odstupa od koncepcije po kojoj pretpostavljeni slobodni najamni radnik svoju radnu snagu prodaje kapitalu. Zbog toga se kooperacija do danas u kapitalizmu zadržala samo u onim najosnovnijim proizvodnim procesima.

Ideja kooperativizma koja se javlja u ranim danima industrijske revolucije nastoji udruživanjem potrošača i proizvođača popraviti njihovu materijalnu i društvenu situaciju te onemogućiti eksploataciju kapitalista nad radnicima. Teoretičari ovog pokreta, poput Roberta Owena, Williama Kinga i Charlesa Fouriera zalagali su se za postepenu društvenu reformu tako da se osnivaju kooperativna naselja, potrošačke, kreditne, proizvođačke i prodajne zadruge koje bi omogućile da radnici uspješno plasiraju svoje proizvode na tržištu oslobođenom od kapitalističke eksploatacije.

Bitno je uočiti razliku između zastupnika ovog pristupa i boljševičkog ili komunističkog poimanja kooperacije. Potonji su negirali mogućnost društvene promjene ekonomskim putem, bez nasilne političke akcije proletarijata. Za razliku od njih kooperativizam nije bio isključivo orijentiran na klasu najamnih radnika lišenih vlasništva nad sredstvima za proizvodnju, već i na situ buržoaziju, dakle djelomične vlasnike tih sredstava. Fundamentalna je razlika zapravo u tome što je u socijalističkim zemljama država sama kontrolirala i organizirala tvornice, što je odstupalo od kooperativističke ideje radničkog vlasništva i upravljanja istim.

Temeljni principi radničke kooperacije uspostavljeni su u engleskom gradiću Rochdaleu gdje je skupina od dvadeset i osam otpuštenih tkalačkih radnika godine 1844. osnovala prvu potrošačku zadrugu. Ova kooperacija bazirala se na načelima po kojima je svaki član zadruge odvajao određenu svotu novca za zadržni kapital, a neovisno o tome kakav je bio udio u kapitalu pojedinog člana, svaki je glas jednako vrijedio. Kooperacije su bile otvorena za svakoga. Potrošačke kooperacije su bile relativno uspješne, dok je s druge strane svaka proizvođačka, koja je na neki način funkcionirala, bivala kupljena od kapitalista.

Glavni problemi proizvođačkih kooperacija bili su nedovoljni porast kapitalne dobiti i uskladvanje demokratskih principa rada s dominantnom kapitalističkom ekonomijom raznjera. U Mondragonu su te nedostatke uspješno eliminirali. Manjak kapitala riješili su kooperativnom bankom, koja ne samo da je osigurala dotok kapitala u kooperacije, već je i pomagala pri

otvorenju novih tvrtki u kooperacijskoj grupi, pružajući im početni kapital i tehničku podršku. Problem drukčije, demokratske organizacije poslovanja u kapitalističkom okruženju premostili su grananjem organizacija, koje bi vremenom postale prevelike, u grupe povezanih kooperacija. Te bi grupe dijelile proizvodne procese i prihode od dobitaka. Manje kooperacije su ekonomski efikasnije zbog motiviranijeg radništva, fleksibilnije upotrebe ljudskih resursa, kvalitetnijeg rada te snažnijih međuljudskih poveznica s potrošačkom zadrugom. Iz tih razloga radničke kooperacije prestaju rasti kada dosegnu određenu veličinu koja bi mogla ugrožavati unutrašnje zajedništvo, komunikaciju i jednako pravo svakog radnika na glas pri donošenju odluka.

Mondragonski eksperiment, koji usprkos svim vanjskim pritiscima, već više od pola stoljeća bilježi ekonomski rast, živi je dokaz uspješnog implementiranja demokratskih principa u poslovanje i funkcioniranje kopracije u kapitalističkom dvorištu.

2. Rad Don Jose Marije Arizmendiariete

U Španjolskom građanskom ratu, dvije od četiriju baskijskih provincija (Vizeaya i Guipuzcoa) borile su se na strani Republike, koja je svojim ustavom zajamčila veću autonomiju svim španjolskim regijama. U Baskiji je republičkoj strani pružala podršku čak i katolička crkva, koja je u ostatku Španjolske otvoreno agitirala za frankiste. Nakon poraza demokratskih snaga i konstituiranja diktatorskog režima Vizeaya i Guipuzcoa pale su u društvenu i ekonomsku depresiju, baskijski jezik koji je ozakonjen republiknim ustavom biva zabranjen, a svećenici koji su podupirali republiku zamijenjeni su režimskim. Heiberg u svojoj knjizi „The Making of the Basque Nation“ opisuje period političkog i kulturnog poniženja Baska nakon građanskog rata. Fuegos, tradicionalni zakoni koji datiraju iz 13. i 14. stoljeća, a kojim su baskijske provincije bile oslobođene od plaćanja državnog poreza i vršenja državnih obveza, ukinuti su u poraženim provincijama. Tu politiku prema Baskiji Franco je vodio u želji da stvori unificiranu Španjolsku. Po završetku građanskog rata došlo je do masovnih ljevičarskih sabotaža tvornica u cijeloj zemlji, ipak u Baskiji se to nije dogodilo jer je Francova vojska uspješno obranila tešku industriju. Očuvana infrastruktura bila je baza za industrijski *boom* koji će uslijediti, a koji je ironično posljedica autokracije koja je zavladala i politike ekonomske sa-

mo-izoliranosti u situaciji internacionalnog bojkota 1946.

Mondragon, baskijski gradić od osam i pol tisuća stanovnika s razvijenom prijeratnom industrijom i rudarstvom, nalazio se u to vrijeme u vrlo teškoj poziciji. Smješten u središtu provincije Guipuzcoa, opustošen ratnim vihorom, grcao je u nezaposlenosti i siromaštvu. U ovom prometno gotovo izoliranom gradiću, vladala je glad i očaj, a mnogi su bili u zatorima zbog aktivnosti tijekom rata. Godine 1941. dvadesetšestogodišnji svećenik Don Jose Maria Arizmendiarieta (u puku popularno zvan Arizmendi) preuzeo je župu u Mondragonu. Ovaj bivši novinar za vrijeme rata podržavao je Republiku i zbog toga je završio u zarobljeništvu. Nakon puštanja iz logora vratio se u školu za svećenike koju je prekinuo početkom rata. Svoj prvi posao u Mondragonu, predavanje vjeronauka u zanatskoj školi Union Cerrajere (glavne gradske industrijske kompanije) doživio je preograničavajućim te je uz podršku sugrađana 1943. otvorio Tehničku školu. Time je omogućio svim mladim ljudima obrazovanje koje je do tada bilo namijenjeno samo za djecu radnika tvornice Union Cerrajera što je činilo samo 15% učenika iz tog kraja. Ovaj obrazovni centar igrao je odlučujuću ulogu u pojavi i razvoju Mondragonskog kooperativnog sistema (Robertson, 2001). David Morris u svojem radu „The Mondragon System: Cooperation at Work“ opisuje Arizmendija kao čovjeka izuzetne strateške vizije i mirnoće. Njegova životna filozofija bila je nješavina Owenova i Rochdaleova kooperativizma, Marxove klasne analize (s naglaskom na ulogu kapitala) i crkvenog fokusiranja na dignitet radništva. Prema Arizmendiju pravedno društvo čine tri faktora: rad, kooperacija i obrazovanje. Ključan segment tih triju socijalnih fundacija jest edukacija. Za Arizmendija kooperativizam nije značio isključivanje kapitala, štoviše za njega je kapital bio glavni alat razvoja, a profit najbolji poticaj za efikasnost. Nitko se ne rađa kao kooperator, to je znanje koje se postiže obrazovanjem i uvježbavanjem. Čovjek da bi bio kooperant mora usavršiti svoje znanje o liniji proizvodnje u kojoj će raditi, naučiti sve o proizvodnji i prodaji, ali isto tako cijelo to vrijeme mora imati i utopijsku viziju po kojoj usmjerava svoje projekte i planove. Ako je znanje moć, onda socijaliziranjem znanja tu moć demokratiziramo (Sperry, 1985). Arizmendi je svojim učenjem sve do smrti 1976. ideološki usmjeravao ekonomski napredak Mondragona i to na taj način da je pored svojih regulatornih predavanja u školi svaki drugi ili treći dan organizirao sastanke na kojima su se vodile javne rasprave i diskusije o eventualnim načinima na koje se može poboljšati ekonomska i općedruštvena situacija u gradu. Zadržavajući se tako na aktivnom način uključila u rješavanje lokalnih problema, u granicama u kojim joj je diktatura to dopuštala. Mladići koji su stasali

uz učenja oca Arizmendija, polako su počeli preuzimati inicijativu. Okupljeni u Mondragonsku Katoličku Akciju, u svojim uredima su otvorili knjižnicu, a organizirali su i brojne aktivnosti za mlade te lokalne festivale. Kada je Arizmendi odlučio otvoriti novu tehničku školu, stvorio je Juventud Deportiva (Sportsku Asocijaciju Mladih), posebnu organizaciju čija je svrha bila da kroz sport (uglavnom nogomet) popularizira ideju osnutka nove škole i time prikupi sredstva za njeno otvorenje. Juventud Deportiva prikupljala je sredstva za otvorenje tehničke škole tako da je organizirala brojne kartaške turnire i tombole, a otvorila je i lokalno kino. Ova metoda prikupljanja novca pokazala se iznimno uspješnom, jer je već iste godine (1943.) otvorena velikotehnička škola, a iduće godine uzet je zajam od gradskih zaposlenika kojim su napravljeni sportski objekti i igrališta.

Arizmendi je 1948. osnovao Ligu obrazovanja i kulture (Hezibide Elkarte) s ciljem da se uz pravnu podršku osiguraju državne subvencije. Naime, po španjolskom zakonu škola se nije mogla financirati zbog uskih veza sa crkvom dok je asocijacijama za obrazovanje i kulturu to bilo omogućeno. Zahvaljujući ugledu kojeg je sagradila u tako kratkom periodu među lokalnim političarima, škola je 1952. dobila novu ustanovu te je imala dvjesto učenika. Godine 1953. škola je promijenila naziv u Escuela Profesional Politecnica (EPP). Školski dom otvoren je 1956. Christina A. Clamp (2000) u svojem djelu „The Evolution of Management in The Mondragon Cooperatives” tvrdi da je EPP u tim prvim godinama njene aktivnosti karakteriziralo to što su učenici djelili svoje vrijeme na posao i obrazovanje, pri čemu je rad imao prednost. Mnogi su polaznici EPP-a ponovno prolazili kroz proces školovanja.

3. Nastanak i početni period (1956. - 1970.)

Tijekom 1949. i 1950. lokalna je kompanija, Union Cerrajera, smanjila plaće radnicima za 30%. Unatoč zabrani štrajka, radnici su se okupili na bojkot rada sve dok im uprava ne objasni svoj postupak. Petorica bivših učenika Tehničke škole u Mondragonu (tada već inženjeri i zaposlenici) uvidjeli su da tamošnja uprava ne radi ništa kako bi poboljšala uvjete rada. Luis Usatorre, Jesus Larranaga, Alfonso Gorronogoitia, Jose Maria Ormaechea i Javier Ortubay odlučili su sve svoje znanje prenijeti u praksu i otvoriti novu kompaniju (Gilman, 1983). Problem je bio što nisu imali

nikakav inicijalni kapital, stoga su odlučili na tradicionalan način (*chiquitero*) obići sve gradske barove i upoznati ljude sa svojim planovima (Meek i Woodworth, 1990). Ljudi u zajednici reagirali su vrlo pozitivno, tako da su uspjeli skupiti čak dva milijuna pesosa (tada oko 360.000 američkih dolara), za to vrijeme enormnu sumu. Godine 1955. kupili su firmu u Victoriji koja je predhodno bankrotirala. Morris u svome radu objašnjava razloge zbog kojih su to učinili. Prvi je razlog bio taj što su time izbjegli podnošenje zahtjeva u Madridu za novu tvornicu, pošto je birokracija bila vrlo negativno orijentirana prema takvim, samoinicijativnim, baskijskim idejama. Drugi razlog je bio što su kupujući firmu, zadržali i njenu licencu za proizvodnju električnih mehaničkih uređaja. Poduzeće je 1956. dobilo ime ULGOR prema prvim slovima prezimena njegovih tvoraca. Iste su se godine, 12. studenog, premjestili iz Vitorie u Mondragon, a taj se datum uzima kao dan osnutka Mondragonskog eksperimenta. Do kraja 1956. ULGOR je zapošljavao 1924 osobe koje su se bavile proizvodnjom sobanih peći. Sagradili su i novu tvornicu u kojoj su se proizvodili butanski štednjaci pod imenom Fagor. Posljedica ovog širenja bio je porast broja zaposlenika, 1957. imali su 47, a 1958. 149 zaposlenih. Ovaj nagli razvoj ULGOR-a potaknuo je na otvaranje novih kooperativnih poduzeća u Mondragonu i obližnjim gradovima. Osnivači ULGOR-a odlučili su zaobići negativan utjecaj španjolske birokracije, tako da su umjesto jedne velike tvrtke otvarali manja poduzeća. Alatna kooperacija Arraste je stvorena u Mondragonu 1957. i zapošljavala je četrdeset ljudi. Kooperativna tvornica Oehandiaro Tallers proizvodila je vilice, žlice i noževe. Comet je bio tvornica čelika koji je nastao iz dvije kapitalistički ustrojene firme. Funcor se smjestio u susjedni grad Elorrio i proizvodio strojeve za agrikulturnu. Kooperacija San Jose Mondragon otvorena je 1956. te je zapošljavala četriristo ljudi. Do 1959. niti jedno od ovih poduzeća (uključujući i ULGOR) nije razvio ni pravnu ni organizacijsku strukturu. U te tri godine funkcionirali su kao dionička poduzeća, pošto još nisu bili razjasnili kako bi trebao izgledati kooperativni ustroj (Meek i Woodworth, 1990). Osnivači ULGORA-a i otac Arizmendi proučili su španjolski zakon o kooperativnim poduzećima iz 1942. i uvidjeli da se on ne slaže s njihovim idejama. Francova im je vlada ponudila pomoć. Svi su kooperanti došli pod jurisdikciju vladine agencije Obra de Cooperacion koja je Arizmendiju pomogla da oformi prve propise i socijalne statute kooperacije. ULGOR ih je adaptirao i oni su postali model za sve druge kooperacije. Arizmendi je razvio pet temeljnih principa koji su trebali uokviriti te propise i statut: solidarnost, individualni ekonomski doprinosi, radni doprinosi svih članova, demokratska uprava i progresivno stvaranje kooperativnih članova od ostalih radnika.

U kasnim šezdesetima ULGOR je prerastao u glavnog španjolskog proizvođača hladnjaka, a kooperanti poput Arrasate i Coprecia (koji su svoju ekonomiju bazirali isključivo na prodaji svojih proizvoda ULGOR-u) počeli su izvoziti svoje proizvode u Europu.

3.1. Caja Labural Popular

Godine 1958. Arizmendi je odlučio osnovati banku. Prema Williamu i Kathleen Whyte, Don Jose Maria gradio je svoju argumentaciju na tri važne činjenice: prvo, bez banke tvornice teško dolaze do kapitala; drugo, banka bi kooperaciji omogućila pomoć stručnog tehničkog znanja; i treće, stvorio bi se sustav socijalnog osiguranja za kooperacijsku grupu (Whyte i Whyte, 1988). Toj su se ideji usprotivila sva petorica osnivača mondrogonske kooperacije jer su smatrali da prebrzo napreduju i da nisu spremni za osnivanje banke. Unatoč njihovoj protivljenju Arizmendi je nastavio sa svojim poslom te je uz pomoć vladine agencije Obra de Cooperacion (koja mu je već pomagala i pri stvaranju statuta novoosnovanih kooperacija) oblikovao propise i ustrojstvo buduće banke. Španjolska je vlada 1959. priznala Caja Labural Popular (CLP), Banku Narodnog Radništva te su iste godine stvorene dvije poslovнице: jedna u Mondragonu, a druga u susjednoj provinciji Vizcaya.

Za upravljanje bankom uspio je privoliti petoricu osnivača mondrogonskog eksperimenta koji su preuzeli najvažnije pozicije u banci. Caja Labural Popular razlikovala se od primarnih kooperacija po tome što su radnici-vlasnici bili ne samo zaposlenici banke, već i svi zaposlenici onih tvrtki koje je banka predstavljala. Prve osnivačke tvrtke CLP-a bile su ULGOR, Arrasate, Funcor i San Jose (Clap). Prvi ured banka je otvorila 1960. Caja Labural Popular je bila središte kooperativnog sistema, poveznica svih kooperacija i upravljačka mašina njihova napretka. Tvrtke nisu smjele biti u odnosu s drugim bankama te su CLP-u morale davati mjesečna izvješća i dopustiti provjeru računa. Morale su prilagoditi i standardizirati propise s ostalim radničkim kooperacijama u pogledu uprave, ekonomske strukture i sistema otplate plaća. Banka je bila podijeljena na tri odsjeka: bankarski, upravni i socijalni.

Bankarski je odsjek bio zadužen za konvencionalne bankarske operacije, kao na primjer upravljanje komercijalnim portfeljem. Upravni odsjek je pružao tehničke usluge pri stvaranju novih kooperacija i intervenciju u firmama u neprilici.

Novo kooperacije su se u tom periodu otvarale na način da je upravni

odsjek banke prepoznavao mogućnosti tržišta te pomogao grupama koje su željele otvoriti novu kooperaciju ili pomogao prevelikim kooperacijama da se podijele u manje organizacije kako bi se zadržale proizvodna efikasnost i demokratska čvrstoća. Banka je te manje kooperacije poticala da se udruže u grupe, posljedica čega je bilo maksimaliziranje prihoda i tržišnog potencijala te podjela troškova zaposlenika i kupovanja. Firmama koje su se našle u poteškoćama Caja Labural Popular posuđivala je šezdeset posto potrebnog inicijalnog kapitala i davala dodatne kredite da se pokriju gubici novih tvrtki u prve dvije godine njihova postojanja.

Kada je 1962. započeo proces stvaranja novih firmi CLP je bila zadužena za određivanje uprave i tehničkog i ekonomskog ustroja. Upravnih direktori iz CLP-a su služili kao upravni direktori u novim kooperacijama. Caja Labural Popular je sudjelovala u dvadeset postotnom vlasništvu firmi, a kao kompenzaciju za ulaganja u firme primali su pet posto od njihovog ukupnog profita.

Glavni uslužbeni odsjek bio je zadužen za osoblje, hranu, zgrade, opremu, javnost, individualne usluge i programe za radnike. Kroz tehnički se odsjek pružala i pomoć za urbano planiranje i graditeljske projekte. Banka Caja Labural Popular omogućila je ekonomski rast koji bi inače bio nemoguć.

3.2. Lagun Aro

Iste godine kada je i registrirana (1959.), banka Caja Labural je započela s pružanjem usluge socijalnog osiguranja. U to vrijeme vlada nije odobravalala osiguranja za radnike u kooperacijama jer je zaposlenike tretirala kao vlasnike tvrtke, a ne kao radnike. Krajem 1966. CLP-ovo krilo zaduženo za socijalno osiguranje, Lagun Aro, počelo je nuditi svoje usluge. Godine 1969. Lagun Aro je registriran kao zasebno poduzeće koje je bilo pod mondrogonskim sistemom, ali je funkcioniralo po vlastitim pravilima.

Iz Lagun Aroa je ubrzo nastalo i sestrijsko osiguranje Seguros Aro, a zajedno su nudili osiguranje automobila, kuće, posla, osiguranje za nesreće ili nezaposlenost. Također su pružali obiteljski doplatak, naknadu u smrtnom slučaju, mirovine i zdravstveno osiguranje. Do kraja osamdesetih, kada je baskijska vlada započela s financiranjem, zajednica je u Mondragonu sama vodila zdravstveni sistem (Morris, 1992). Lagun Aro je 1990. imao 19.067 članova u sto trideset i sedam kooperacija.

3.3. Ularco

Tijekom ovog perioda mnoge kooperacije nisu imale nikakve veze jedna s drugom, osim zajedničke banke Caja Labural Popular. Neke su kooperacije smatrale da je ta povezanost preslaba te su 1964. oformile Ularco grupu, čija je svrha bila promovirati optimalno i dinamično poklapanje radničke zajednice i zahtjeva modernih trgovačkih kompanija s adekvatnim tehničkim, finansijskim i marketinškim snagama. Osnivači ove kooperativne grupe bili su ULGOR, Arrasate, Copreci i Ederlan, a iduće godine pridružio im se i Fagor Electronica S.C.I.. Ularco je bila privatna asocijacija regulirana multilateralim ugovorom. Kroz tu grupu članovi su dijelili resurse bez problema velikih organizacija. Svrha Fagora bila je da koordinira, a ne da direktno kooperacije. Uskoro je Fagor narastao na 13 članova i služio je kao model za unutar-kooperativnu solidarnost.

Međukooperativna strukturalna organizacija ipak je u ovom periodu ostala nekomplectirana, firme su ostali individualni entiteti koje je finansijski podupirao poslovni sektor CLP-a. Za ovaj je period, dakle, najvažnija banka koja je ubrzala napredak mondragonskog eksperimenta. Stvoreno je čak jedanaest industrijskih zona koje su se prostirale u sve četiri baskijske provincije. U periodu ovog ubrzanog ekonomskog rasta smanjen je radni tjedan na pet dana, a prosječna plaća u kooperaciji je premašivala prosječne plaće u kapitalističkim tvornicama za deset posto.

Ukupna zarada od prodaje 1970. bila je 7,059 milijuna pesosa, dok je od toga čak 11% bilo izvozne zarade, što za taj period nije bila značajna suma. ULGOR je bio najznačajnija kooperacija u to vrijeme. Njegova prodaja bila je 40% ukupne prodaje svih kooperacija. U četrdeset i jednoj kooperaciji, koliko je postojalo 1970., radilo je 8.743 zaposlenika.

4. Drugi period (1970. - 1990.)

Početak ovog perioda karakterizira ista dinamika kao i u prvom. Prodaja je i dalje svake godine rasla, povećao se i broj korporacija i zaposlenih radnika u njima. Jim Robertson napominje kako je ključan događaj sedamdesetih bio utemeljenje IKERLAN Centra za Tehnološko Istraživanje. Time je u Mondragonu napravljen iskorak na polju istraživanja i razvoja. Cilj IKERLAN-a bio je proučiti tehnološke prednosti uz eventualnu upotrebu u industrijskoj proizvodnji. Projekti su ostvarivani uz finansijsku pomoć

Caja Labural i uz profesionalnu podršku iz Tehničke škole.

Nagla povećanja cijena nafte 1973. i 1979., uz svjetsku recesiju ranih osamdesetih šokirala su španjolsku ekonomiju. Metalske su industrije bile najjače pogođene. Od 1978. do 1982. španjolska je industrija izgubila tristo tisuća radnih mjesta (17% radne snage).

Recesija nije zaobišla ni baskijsku ekonomiju u kojoj je nezaposlenost narasla sa 6% (1976.) na 18% (1983.). Bile su to vrlo nestabilne godine za regiju, jer je ETA nakon Francove smrti (1975.) pojačala svoje terorističke aktivnosti. Usto 1976. umro je Don Jose Maria, tako da je Mondragon morao prebroditi turbulentne godine bez duhovnog vođe.

Kooperacije su 1973. imale višak od deset posto, 1979. profita nije bilo, a 1981. bili su u gubicima. Primarni cilj u tim godinama bio je zadržati radna mjesta. Napravljene su promjene tako da je po prvi puta stvorena zajednička uprava i finansijska struktura. Više nije bilo dovoljno što su svi bili povezani sa CLP-om te su se morali odreći dijela svoje autonomnosti. Najizrazitije mjere kojim je Mondragon izdržao recesiju bile su kapitalizacija profita, fleksibilni kalendari, premještanje radnika i politika obeštećenja. Ranije se od profita korporacije izdvajalo samo 10% u fond za društveni rad, dok je preostali dio (uključujući i dividende) bio uložan natrag u korporaciju. Kapitaliziranjem profita olakšana je situacija u onim firmama koje su bile najteže pogođene, tako da je omogućen prijenos resursa. Mjera fleksibilnih kalendara provodila se tako da se višak i manjak akumulirajućih sati iz prvih šest mjeseci godine usporodio s idućih šest mjeseci. Ako ne bi bila postignuta ravnoteža, tada bi se ekvivalentni iznos isplaćivao, kapitalizirao ili oduzimao. Iz tvornica u kojima je bilo viška radnika zaposlenici su premješteni, trajno ili privremeno, u druge tvornice i na taj način se provodila politika realokacija.

Podatak koji govori o uspješnosti prevladavanja krize jest svakako i činjenica da je u tom razdoblju izbio samo jedan štrajk i to u ULGOR-u, firmi koja je zapošljavala najviše radnika, čak 3 462. Vidjevši da se jednostavno ne može ustanoviti adekvatni komunikacijski kanal u tako velikoj jedinici, u Mondragonu su odlučili da niti jedna kooperantska tvrtka ne može imati više od petsto članova.

Za Davida Morrisa ipak su drugi razlozi zaslužni za izlaz Mondragona iz krize. Uzrok oporavka za njega su četiri značajne promjene koje su predstavljene ranih osamdesetih. To su sistem osiguranja nezaposlenih, zajednički rezervni fond svih kooperacija, zajednički upravni mehanizam i promjene u unutarnjoj distribuciji profita kojom je omogućeno trošenje kolektivne rezerve (Morris, 1992).

Fond za nezaposlene služio je da se radnici koji ne rade u svojim kooperacijama, umjesto da se plate za nerad, premjeste na drugo radno mjesto. U 1984. 3,5% članova kooperacija relocirano je iz najteže pogodjenih mjesta u ona koja su poslovala relativno dobro. Lagun Aro je plaćao putne troškove i davao jeftine kredite u slučaju da je premještaj bio trajan.

4.1. Posljedice recesije

Za v vrijeme trajanja recesije mnoge su kooperacije pretrpile strahovite gubitke. Tako je na primjer ULGOR u četiri godine izgubio 1 300 radnika od ukupno 3 500 zaposlenih. Caja Labural je preko noći od banke koja investira u stvaranje novih kooperacija postala mnogo više intervenirajuća institucija s upravnim funkcijama u restrukturiranju postojećih poduzeća. Banka je izučavala menadžere, mijenjala linije proizvodnje i spajala kompanije.

Ipak, zanimljiv je podatak da unatoč tome što je u periodu između 1976. i 1986. nezaposlenost u Baskiji narasla za osamdeset posto, Mondragonska grupa zabilježila je rast od četiri i pol tisuće radnih mjesta, pretežno u uslužnim sektorima (prehrambeni lanac Eroski i CLP).

Posljedice recesije bile su vidljivije u Caja Labural koja više nije mogla nastaviti biti ograničena samo na kooperacije kao prije krize. Promjenom baskijskog kooperacijskog zakona CLP-u je omogućeno da ponudi usluge primanja depozita i odobravanja kredita poput hipotekarnih kredita ili kredita za automobile. Tog trenutka došlo je do snažnih promjena u bankarskom portfelju za investiranje. Danas samo 15% CLP-ovih kredita odlazi na kooperacije, 40% ostalim nekooperantskim poduzećima i 45% za osobne potrošačke kredite ili kućne hipoteke.

Početakom osamdesetih kooperacije su se po uzoru na Ularco počele udruživati u regionalne grupe. Cilj ovog bio je da se povežu kooperacije u sjedinjenu kooperaciju koja bi im omogućila zajedničke aktivnosti u operacionalizaciji rezultata.

4.2. Priprema za restrukturiranje

Tijekom osamdesetih zaoštrile su se debate o budućnosti Mondragonske grupe, a nakon što je Španjolska ušla u Europsku zajednicu. Trebalo je razmotriti kakve će konsekvence taj ogromni korak povući za sobom, što se tiče Španjolske ekonomije općenito, ali posebno kakve će posljedice imati na Mondragon. Brojne su studije pisane i diskusije vođene kako da Mondragon ostane vjeran svojim principima, a prilagodi se zahtjevima

modernog tržišta. Godine 1984. kreiran je Kooperativni Kongres koji je trebao definirati situaciju u kojoj se Grupa našla. Tijekom ovog perioda kongres se sastao dva puta i to 1987. i 1989. Na tim su sastancima dogovoreni osnovni principi kooperacije i principi pri vođenju kapitala koji su ujedinili ideje oca Arizmendija, internacionalnu kooperativnu misao i svjetonazor individualne kooperativne zajednice.

Krajem osamdesetih kooperacije su započele s pripajanjem kapitalističkih tvrtki s ciljem osnaživanja položaja na tržištu i smanjivanja razlike u odnosu na konkurenciju. Unutarnjim razvojem povećali su izvoz. Udio izvoza u totalnoj industrijskoj prodaji narastao je s deset posto sredinom osamdesetih na dvadeset posto početkom osamdesetih (Morris, 1992). Slali su komercijalne delegacije u različite zemlje te su zakoračili u internacionalnu produkciju, tako da su otvorili dvije tvornice u Meksiku i Tajlandu.

5. Period od 1990. do danas

U prosincu 1991. na trećem okupljanju Kongresa, Mondragonskoj grupi je promijenjen naziv u Mondragonsku Kooperativnu Korporaciju (Mondragon Cooperacion Cooperativa – MCC). Promijene su bile nužne jer se Mondragon morao spremati za zajedničko europsko i globalno tržište. Smatrali su da je najbolji način prilagodbe restrukturiranje u pogledu kohezivnije integracije kooperacija s naglaskom na zajedničke projekte. Korporacija je podijeljena na tri odjela: financije, industrija i distribucija. Svaki od tih odjela podijeljen je na osam sektorskih grupacija. Za svaki je odjel zadužen po jedan potpredsjednik, a svaka sektoralna grupacija ima vlastitu generalnu skupštinu i vijeće.

Zajednički Kongres koji je zasjedao svake dvije godine postao je vrhovno tijelo u unutrašnjem ustroju korporacije. Od 1991. zasjeda svake godine pod imenom Generalna Skupština. Njihov zadatak je da odrede smjerove kojim će se kooperacije razvijati kroz planiranje i koordinaciju. Nadzorni je odbor zadužen za regulaciju rada Generalnog odbora kojeg bira Generalna Skupština i u kojem se nalaze predsjednik, potpredsjednici, direktori i glavni tajnik MCC. Generalni odbor daje prijedlog politika koje bi trebale biti predočene Generalnoj skupštini. Ona te prijedloge obično prihvaća i zatim se te odredbe provode.

Svaka kooperacija u MCC-u ima Vijeće direktora koje se bira svake godine na zajedničkom sastanku Generalne skupštine, a koja prenosi svoje ovlasti o određivanju politika na spomenuto vijeće. Članovi kooperacija u tim vijećima imaju isključivo pravo članstva koje se izglasava na temelju principa jedan radnik – jedan glas. Vijeće direktora pojedinačne kooperacije bira se na vremenski period od četiri godine, pola ih se može zamijeniti nakon odradivanja dvogodišnjeg mandata, a za svoj rad ne dobivaju nikakav ekstra profit.

Članovi Vijeća biraju generalnog direktora čiji mandat traje najmanje četiri godine. Njegova uloga je davanje savjeta i slušanje rada Vijeća. Generalni direktor nema pravo glasa, a nakon što se na sastanku razmotre svi aspekti kooperativnih politika, on iznosi donesene odluke.

Strukturalna koncepcija Vijeća direktora u kooperacijama omogućava premošćivanje konflikta između sveobuhvatne radničke kontrole s jedne strane i efikasnog dnevnog menadžerskog upravljanja kooperacijom s druge strane. Značajno tijelo u prevladavanju tih razloga je i Socijalno vijeće koje je zaduženo za socijalna prava radnika (radni sati, disciplina, plaća, uvjeti rada, općenito zadovoljstvo na radnom mjestu...). Ovo Vijeće predstavlja zasebno svaki odjel u kooperaciji.

MCC je danas sedma po snazi poslovna grupacija u Španjolskoj. Po zaposlenosti se nalaze na trećem mjestu. Pošto se Mondragonska Kooperacija širi na europska i svjetska tržišta nailazi na probleme u zemljama koje nemaju prilagodene zakone za kooperacije. Tvrtke koje preuzimaju polako restrukturiraju i prilagođavaju svojem modelu koliko im to zakon u određenoj zemlji dopušta. Stoga je razumljiv lagani godišnji pad rasta zaposlenih u kooperacijama u sklopu MCC-a.

Zaključak

Kroz pola stoljeća postojanja Mondragonska je kooperacija djelovala i razvijala se po principima demokratske organizacije rada i radničkog samoupravljanja. Esencijalna razlika između kooperativizma i kapitalizma očituje se u njihovim temeljnim pretpostavkama. Dok se kapitalizam bazira na pretpostavci da je svijet podijeljen na bezbroj dijelova koji se nalaze u trajnom međusobnom nadmetanju, kooperacija nudi drugačije razmišljanje. Po njenoj koncepciji mi živimo u svijetu koji je umrežen međusobno povezanim dijelovima, koji kroz zajedničko djelovanje doprinose interesu cijeline. Ako primijetimo da se ove dvije doktrine međusobno isključuju i imaju dijametralno suprotna stajališta, uvidamo koliko je Mondragon, kao izoliranom eksperimentu u dominirajućem kapitalističkom okruženju, bilo komplicirano zadržati se na zacrtanom putu.

Restrukturacijom i internalizacijom kooperacije, Mondragon se prilagodio potrebama vremena, odnosno globalizacije. Ne odstupajući od svojih principa, MCC je tako unaprijedio svoj tržišni položaj i danas je nezaobilazan faktor u nacionalnoj i svjetskoj ekonomiji. Budućnost će pokazati može li Mondragon odoljeti nadoležećim turbulentnim vremenima i zadržati model radničkog samoupravljanja. Pogledamo li napore koji se ulažu u taj cilj kroz ustrajnu edukaciju i konstantno tehničko unapređivanje te ako obratimo pažnju na uspješne rezultate i pozitivne tendencije razvoja međunarodnog širenja, nema sumnje da će MCC uspjeti.

Literatura

- Clamp, Christina A., The Education of Management in the Mondragon Cooperatives, Southern New Hampshire University, <http://web.uvic.ca/bctcs/pdf/mapcomf/Clamp.pdf> (2.5.2008.)
- Ellerman, David, The Mondragon Experience Viewed From Basic Principles Ethics and Enterprise, http://www.hobest.es/TemasInteres/Documentos/pidTema_293/200276131256_Ellerman.doc (12.12.2008.)
- Gibson-Graham, J. K., Enabling Ethical Economies: Cooperativism and Class Critical Sociology <http://www.communityeconomies.org/papers/rethink/rethink8enabling1.pdf> (6.5.2008.)
- Gilman, Robert, Mondragon: The Remarkable Achievement, Economic In An Intelligent Universe <http://www.context.org/ICLIB/IC02/Gilman2.htm> (7.5.2008.)
- Heiberg, Heiberg, The Making of the Basque Nation, NY: Cambridge University Press, 1989. http://assets.cambridge.org/97805210/40280/frontmatter/9780521040280_frontmatter.pdf (stranica pregledana 7.5.2008.)
- Joshi, Sumit i Smith, Stephen A., An Endogenous Group Formation Theory of Co-operative Networks United Nations University Wider, http://www.wider.unu.edu/publications/working-papers/discussion-papers/2002/en_GB/dp2002-87/ (7.5.2008.)
- Meek, Christopher B. i Woodworth, Warner P., Technical Training and Enterprise: Mondragons University Educational System and Its Implications for Other Cooperatives <http://eid.sagepub.com/cgi/reprint/11/4/505> (5.5.2008.)
- Mollner, Terry (1988) The Third Way Is Here, The Next Agenda (19) <http://www.context.org/ICLIB/IC19/Mollner.htm> (5.5.2008.)
- Mondragon Corporacion Cooperativa, The History of an Experience, <http://www.mcc.es/ing/quienessomos/historia.html> (15.4.2008.)
- Morris, David, The Mondragon System: Cooperation at Work Washington: Institute for Local Self-Reliance, 1992. <http://www.newrules.org/resources/mondragon.pdf> (20.4.2008.)
- Lanki – Mondragon Unibertsitatea, http://www.mondragon.edu/huhezi/research-1/institutes/lanki/view?set_language=en (15.4.2008.)
- Robertson, Jim (2001) Thinking Beyond Private Sector: Mondragon Cooperative Group, Scottish Left Review (7) http://www.caledonia.org.uk/papers/Mondragon_Coop.doc (3.5.2008.)
- Smith, Julia (2003) The Most Famous Worker Co-operative of All... Mondragon, BC Institute for Co-operative Studies <http://web.uvic.ca/bctcs/research/worker/index.htm> (12.12.2008.)
- Sperry, Charles W. (1985) What Makes Mondragon Work, Review of Social Economy 43 (3) <http://econpapers.repec.org/article/tafsocec/5.5.2008.>)
- Vanek, Jaroslav (2006) The Future, Dynamics and Fundamental Principles of Growth of Economic Democracy, <http://danbianchi.blogspot.com/2007/01/mondragon-english-resource-list-here-is.html> (6.5.2008.)
- Whyte, William F. i Whyte, Kathleen K. (1988) Making Mondragon: The Growth and Dynamics of the Mondragon Cooperative. Ithaca, NY: Cornell University Press
- Winther, Gorm i Sorensen, Michael Kuur, The Mondragon Co-operatives Going Global? <http://www.business.aau.dk/wiid/papers/The%20Mondragon%20Co1.doc> (12.12.2008.)