

# Organizace společnosti

## Mondragón Cooperative Corporation, ukázka fungujícího družstevního vlastnictví velké firmy

Mondragón Cooperative Corporation (MCC), největší konsorcium společností v zaměstnaneckém vlastnictví, vyvinula nový způsob, jak obchodovat — způsob, který staví na první místo zaměstnance, nikoliv akcionáře. Když na Mondragonský kooperativ přišly těžké časy, dělníci-majitelé a management se sešli, aby zhodnotili možnosti dalšího postupu.

Po třídním vyjednávání zaměstnanci (majitelé) souhlasili s tím, že 20% pracovníků na jeden rok odejde ze zaměstnání, bude pobírat 80% dosavadního platu, a pokud si to bude přát, může se zdarma přeškolit na jinou práci. Tato skupina bude vylosována; pokud by byla společnost ještě za rok v potížích, první skupina se vrátí do práce a dojde k vylosování dalších "odpočívajících". A výsledek? Řešení funguje a společnosti se dodnes daří, informovaly Georgia Kellyová a Shaula Massenaová v magazínu Yes.

**Centrální postavení zaměstnanců se opakovaně objevuje v každém aspektu fungování Mondragonského kooperativu. I když je negativně ovlivněn globální krizí, neexistuje tu nezaměstnanost. Lidé jsou převáděni na jinou práci nebo dochází ke zkracování pracovní doby bez újmy na mzdě. Mzdy za neodpracované hodiny budou odpracovány dodatečně.**

V protikladu k tomu, co říkají zastánci striktního řízení shora dolů, toto zaměření na zaměstnance není překážkou rozvoje kooperativu. Podnik založený v roce 1956 baskickým katolickým knězem paterem donem Josém Arizmendim dnes provozuje více než stovku družstevních provozů, ale také více než stovku dodavatelů, které MCC zakoupila a chystá se je převést do družstevního provozu. Všechny podniky MCC dohromady zaměstnávají více než 100 000 dělníků-majitelů a v roce 2007 vytvořily zisky ve výši více než 24 miliard dolarů.

Toto impérium rovnostářství vyrostlo ze skromných začátků. Pater Arizmendi zorganizoval obyvatele baskické komunity v Mondragonu prostřednictvím studijních programů a workshopů. Jeho cílem bylo čelit vysoké nezaměstnanosti, která region udržovala v chudobě a izolaci. Přístup, který ze setkání s místními vzešel, stavěl na první místo práva a prosperitu dělníků, přičemž růst byl převážně orientován na tvorbu pracovních míst a bezpečnosti zaměstnanců.

Těmito principy se řídí každodenní život v provozech MCC. Zatímco většina podniků odvozuje vliv akcionáře od toho, kolik vlastní akcií, v Mondragonském kooperativu má každý dělník jeden hlas. Platový systém je také rovnostářský — top management zřídka bere více než šestinásobek nejnižší mzdy. Zisky a ztráty jsou rozdělovány rovným dílem, protože úspěch společnosti závisí na každém jejím členovi.

### **DRUŽSTEVNÍ PODNIKATELÉ**

Současně s tím MCC nikdy neztrácela ze zřetele skutečnost, že bez inovace a kreativity nedokáže vytvářet vysoce kvalitní a dobře placená místa. Právě proto manažeři MCC v roce 1981 založili inkubátorový program SAIOLAN zaměřený na zakládání nových společností a tvorbu nových produktů prostřednictvím spojování potenciálních podnikatelů s identifikovanými potřebami, ale také poskytující pomoc v oblasti studií proveditelnosti a výstavby prototypů. Výsledkem byla míra inovací, která konkuruje nejúspěšnějším světovým společnostem. Mondragonská firma například vyrobila první španělský počítačový čip. Jiné vyrábějí větrnou, solární a vodní energii. Nové příležitosti nabízejí zdravotnictví, potravinářství a komunikace, probíhají výzkumy v oblasti alternativní energetiky, společného bydlení pro seniory a výroby nábytku vhodného pro seniory. Společnost odhaduje, že celá čtvrtina produktů, které bude vyrábět v roce 2012, se teprve vyvíjí.

SAIOLAN nabízí novým podnikatelům také coaching, technické zdroje, financování a pomoc při zpracování obchodního plánu. do dnešního dne pomohl založit vlastní podnik 285 podnikatelům a mnoha dalším pomohl rozvinout jejich nápady v rámci existujících družstev.

### **KAPITÁL A GLOBALIZACE**

Nepřekvapí, že kooperativ bez kapitalistů měl problémy s tvorbou kapitálu. Dělníci-majitelé si kupují vlastní pracovní místo, ale tato metoda nepostačuje k rozjiždění nových velkorysých projektů. MCC proto vyvinula unikátní řešení: Část podílu dělníků na zisku společnosti je ukládána na kapitálovém účtu, kde zůstává až do okamžiku, kdy odcházejí do důchodu. Jak se družstva rozrůstala do jiných částí Španělska i za hranice, klesal však rovněž podíl dělníků, kteří jsou současně spoluvlastníky — v současnosti je jich však stále přes 90%, přičemž nečlenové pracují převážně v pobočkách mimo Baskicko. Mnoho jich pracuje ve společnosti Eroski, což je největší řetězec supermarketů ve Španělsku. Nicméně v lednu 2009 všeobecné shromáždění MCC rozhodlo povolit členství i zaměstnancům nebaskické národnosti v jiných částech Španělska, takže i zaměstnanci supermarketů mají nyní příležitost stát se spoluvlastníky.

Aby se MCC vyhnule placení dovozních tarifů, koupila místní dodavatele v zemích jako je Čína nebo Brazílie. Zvýšilo to zaměstnanost v těchto podnicích, ale vznikl také problém s rostoucím počtem mezinárodních dělníků, kteří nejsou členy kooperativu. Finální výrobci se snaží zajistit u dodavatelů uplatňování principu

zaměstnanecké participace na řízení, ziscích a vlastnictví. Zatím však nebyla nalezena cesta, jak zaměstnancům v jiných zemích umožnit plné členství.

### **NOVÝ A KVALITNÍ ZPŮSOB ŽIVOTA?**

Solidní středostavovské městečko Mondragón s 23 000 obyvateli nehyzdí žádné billboardy ani díry na silnici. Neexistují tu luxusní rezidence na kopcích ani chudoba v ulicích. Nikdo není příliš bohatý, ale každý má dost, aby dobře bydlel, zdravě jedl a užíval moderních vymožeností. Lidé jsou přátelští, hovorní a důvěřující.

Mondragón je důkazem, že závazek hledět na obecné blaho není překážkou komerčního úspěchu. Vznikla tu nová kvalita práce i života.