

بزرگترین گروه صنعتی پيشرو در ايالت باسک اسپانيا و هفتمين گروه بزرگ صنعتی در اسپانيا با فروشی برابر با ۹.۶۵۵ ميليون يورو در عرصه فعاليتهای صنعتی و توزيع و ۹.۲۴۷ ميليون يورو دارایی در بخش فعاليتهای مالی در پايان سال ۲۰۰۳ تبديل نماييم.

گروه موندراگون رسالت خود را با اهداف اوليه يك تشکل تجاری دارای ظرفیتهای رقابتي در بازارهای بين المللی با روشهای دمکراتیک در سازمان، اشتغالزایی کارکنان در زمينه های انسانی و حرفه ای و تعهد به امر توسعه فضای اجتماعی تلفیق نموده است.

### الگوی مدیریت موندراگون

توانمندیها: هدف مدیریت این گروه ارائه خط مشی های مربوط به نحوه مدیریت شرکت و عملی نمودن راهبردها می باشد. این بخش شامل الگوهای کلاسیک همانند مدیریت، مردم، مشارکت، منابع و فرآیندها و نیز سایر جنبه هایی می شود که برای مدیریت از



## تعاون در اسپانيا گروه موندراگون

• ترجمه: مرجانه سلطانی

### اشاره:

گروه موندراگون نزدیک به ۵۰ سال پیش به عنوان یک تعاونی تولیدکننده چرغهای خوراک پزی پارافینی که اعضا مالک آن نیز بودند، شکل گرفت. این گروه امروزه به تشکلی با بیش از ۱۶۰ تعاونی دارای ۲۳۰۰ عضو سهامدار و با فروشی به مبلغ ناخالص ۳ میلیارد دلار تبدیل شده است. (سال ۱۹۹۱) آمار و ارقام نشان می دهد که تعاونیهای موندراگون نسبت به میانگین شرکت های سهامی در اسپانيا دو برابر سودآورتر است چرا که میزان بهره وری کارکنان آن از هر تشکل دیگری در اسپانيا فراتر است. موندراگون دارای یک بانک، مؤسسه تحقیقاتی، یک بخش کارآفرینی، مؤسسات بیمه و تأمین اجتماعی، تعدادی مدرسه، یک کالج، یک سیستم درمانی و یک تعاونی بیمه خدمات درمانی مخصوص به خود می باشد. کانون توجه گروه موندراگون بر ارتباط بین تعاونیها و منافع مشترک آنان بنا شده است.

جدیدترین آمارهای عملکرد موندراگون سال ۲۰۰۳ (ارقام به میلیون يورو)

ردیف	سال ۲۰۰۲	سال ۲۰۰۳	متغیر سالانه
۱	۱۵۳۳۷	۱۶۳۰۹	۶۳۴
۲	۳۱۰۲	۳۲۸۱	۵۷۷
۳	۳۷۰	۴۱۰	۱۰۸۱
۴	۸۴۷۴	۹۲۴۷	۹۱۲
۵	۲۵۴۹	۲۷۶۶	۸۵۱
۶	۹۲۲۲	۹۶۵۵	۴۵۸
۷	۲۴۵۵	۲۵۵۱	۳۹۱
۸	۶۸۳	۸۴۷	۲۴۰۱

دیدگاه گروه موندراگون و حفظ سیاست تجاری آن (مسئولیت پذیری اجتماعی، نوآوری و مشتریان) موضوعات محوری محسوب می شود.

راهبردها: شامل آن مواردی است که برای هدف گذاری واحدهای تجاری یک شرکت سهامی ضرورت دارند. به طور خلاصه، طرح توسعه پروژه راهبردی برای واحد تجاری که با دیدگاه راهبردی گروه های فرعی موندراگون یکپارچه شده است. در مجموع سیاست تجاری شرکت

یک گروه تجاری متشکل از ۲۱۸ شرکت و تشکل از سه گروه مالی، صنعتی و توزیع می باشد که در زمینه های پژوهشی و آموزش نیز فعالیت دارد. شرکت سهامی تعاونی موندراگون ثمره ینش مثبت یک کشیش جوان به نام آریزمن دیارینا و نیز همبستگی و تلاشهای تمامی کارکنان و اعضای آن است. ما توانسته ایم یک کارخانه کوچک را که در سال ۱۹۵۶ چرغهای خوراک پزی نفتی و گرم کننده های پارافینی تولید می کرد به

دیدگاه رئیس موندراگون  
شرکت سهامی - تعاونی موندراگون

ترازنامه موندراگون (پس از توزیع ملازاد خالص)

(ارقام به میلیون یورو)

عنوان	پایان ۲۰۰۱		پایان ۲۰۰۲		متغیر سالانه
	مقدار	درصد توزیع	تعداد	درصد توزیع	
دارایی ثابت	۳۴۶۶	۲۴/۵	۳۷۷۲	۲۴/۶	۸/۸
دارایی جاری	۱۰۶۷۱	۷۵/۵	۱۱۵۶۵	۷۵/۴	۸/۴
کل دارایی	۱۴۱۳۷	۱۰۰/۰	۱۵۳۳۷	۱۰۰/۰	۸/۵
بدهیها (سهام)	۲۶۸۸	۱۹/۰	۳۱۰۲	۲۰/۲	۱۵/۴
شرکای خارجی	۱۵۹	۱/۱	۱۲۸	۰/۸	-۱۹/۵
بستانکاران بلندمدت	۱۷۲۸	۱۲/۳	۲۱۸۲	۱۴/۳	۲۶/۳
بستانکاران کوتاه مدت	۹۵۶۲	۶۷/۶	۹۹۲۵	۶۴/۷	۳/۸
کل بدهیها	۱۴۱۳۷	۱۰۰/۰	۱۵۳۳۷	۱۰۰/۰	۸/۵

ملهم از اصول اساسی تعاون است.

اظهارنامه مالی و حسابهای تجاری در پایان سال ۲۰۰۲

گزارش سالانه موندراگون تصویری کلی از تعاونی و شرکت سهامی موندراگون در پایان سال ۲۰۰۲ ارائه می‌کند. بر همین اساس مقایسه این آمار و ارقام با سال قبل از آن، نشان دهنده توسعه سالانه موندراگون است.

اطلاعات ارائه شده بر اساس ترازنامه‌های شرکت‌های زیرمجموعه موندراگون و نیز ترکیب ارزش افزوده ناشی از عملکرد آنها در طول دو سال گذشته تهیه شده است.

به منظور تهیه این آمار و ارقام، ترازنامه‌های مربوط به عملکرد گروه‌های مالی، صنعتی و توزیع جمع‌آوری و ارقام و عملکرد اقتصادی داخلی شرکت گردآوری شد تا وضعیت واقعی موندراگون مشخص گردد.

دلیل آن عدم سرمایه‌گذاری در گروه توزیع موندراگون عنوان شده است. میزان استهلاك در سال ۲۰۰۲ بالغ بر ۳۷۷ میلیون یورو یعنی به ۲۳٪ بیش از سال ۲۰۰۱ بالغ شد.

بیشترین سهم این افزایش به گروه صنعتی مربوط می‌شود که سهام ثبت شده خود را تا ۲۶۹ میلیون یورو، یعنی ۶۵٪ در کل موندراگون افزایش داد. این مشارکت نیز به نوبه خود از سودهای خاصه در طول سال و نیز پیوستن تعاونیهای جدید به عنوان اعضای موندراگون ناشی می‌شود.

ترازنامه

ترازنامه موندراگون در پایان سال ۲۰۰۲ بیانگر مبلغ کل دارایی را ۳۳۷ و ۱۵ میلیون یورو یعنی افزایش ۱۲۰۰ میلیون یورویی در سال است که براساس درصد ۸/۵٪ رشد نشان می‌دهد.

گروهی که بیشترین سهم را در این رشد داشته‌اند گروه مالی می‌باشد که تراز آن پس از تثبیت دارایی و ترازنامه‌های بدهی تعاونیها در کاجالابورال، تا سقف ۶۴۱ میلیون یورو افزایش یافته است. علت این امر افزایش پس اندازهای جذب شده و وام‌های اهدایی به مشتریان از سوی موسسه مالی عنوان شده است.

بیشترین ارقام هر سرفصل در ترازنامه موندراگون در پایان سال ۲۰۰۲ به شرح زیر می‌باشد:

سرفصل داراییهای جاری بزرگترین عنصر از نظر ارزش خالص می‌باشد و با بیشترین افزایش از نظر مبلغ (۸۹۴ میلیون یورو) محسوب می‌شود که به طور نسبی ۸/۴٪ برآورد شده است.

۷۱٪ این افزایش ناشی از فعالیت گروه مالی و سرمایه‌گذاری بانک کاجالابورال می‌باشد که به وام‌های اعطایی به مشتریان با افزایشی بالغ بر ۸۲۹ میلیون یورو روبروست که عمدتاً به عنوان وام رهن مسکن پرداخت شده است.

از نظر رشد، این گروه پس از گروه صنعتی قرار می‌گیرد و کارنامه این گروه رشد سالانه ۳۳۵ میلیون یورویی ناشی از افزایش عایدات را نشان می‌دهد.

داراییهای ثابت

در پایان سال ۲۰۰۲، داراییهای ثابت موندراگون به ۳۷۷۲ میلیون یورو، پس از افزایش ۳۰۶ میلیون یورویی (۸/۸٪) در طول سال بالغ شد.

کل سرمایه‌گذاریهای خالص انجام شده در طول سال به ۶۸۳ میلیون یورو رسید که ۲۲٪ پایین‌تر از سال قبل از آن بود.

داراییهای جاری

سرفصل داراییهای جاری بزرگترین عنصر از نظر ارزش خالص می‌باشد و با بیشترین افزایش از نظر مبلغ (۸۹۴ میلیون یورو) محسوب می‌شود که به طور نسبی ۸/۴٪ برآورد شده است. ۷۱٪ این افزایش ناشی از فعالیت گروه مالی و سرمایه‌گذاری بانک کاجالابورال می‌باشد که به وام‌های اعطایی به مشتریان با افزایشی بالغ بر ۸۲۹ میلیون یورو روبروست که عمدتاً به عنوان وام رهن مسکن پرداخت شده است. از نظر رشد، این گروه پس از گروه صنعتی قرار می‌گیرد و کارنامه این گروه رشد سالانه ۳۳۵ میلیون یورویی ناشی از افزایش عایدات را نشان می‌دهد.

شرکای خارجی

در طول چندسال اخیر، موندراگون رشد داخلی خود را با مشارکت هر چه بیشتر با شرکای خارجی، چه در زمینه بازار داخلی و یا بازارهای بین‌المللی آمیخته است. این امر به نوبه خود به رشد تدریجی مشارکت شرکای خارجی در سرمایه‌گذاریهای مشترک انجامیده است.

ارزش سهام

کل ارزش سهام موندراگون بالغ بر ۳۱۰۲ میلیون یورو در پایان سال ۲۰۰۲ با سرمایه‌های برابر ۱۵۵۳ میلیون یورو و ذخیره ۱۵۴۹ میلیون یورو برآورد شده است.

بدهیهای بلندمدت

طی سال مذکور، ارزش سهام بسیار بالا رفت و به افزایشی برابر ۴۱۴ میلیون یورو (۱۵/۴٪) بالغ شد. این افزایش ناشی

## ارزش افزوده ناشی از عملکرد موندراگون

میلیون یورو

عنوان	پایان ۲۰۰۱		پایان ۲۰۰۲		متغیر سالانه
	مقدار	درصد توزیع	تعداد	درصد توزیع	
ارزش افزوده	۲/۰۸۹	۱۰۰۰	۲/۴۲۱	۱۰۰۰	۱۵۹
هزینه‌های شخصی	(۱/۲۲۲)	۵۸۵	۱/۴۱۳	(۵۸۴)	۱۵۶
بازده داخلی	۸۶۷	۴۱۵	۱/۰۰۸	۴۱۶	۱۶۳
هزینه‌های مالی	(۲۵۶)	(۱۲۲)	(۲۵۱)	(۱۰۳)	(۲۰)
جریان نقدینگی	۶۱۱	۲۹۳	۷۵۷	۳۱۳	۲۳۹
استهلاک	(۳۰۷)	(۱۴۷)	(۳۷۷)	(۱۵۶)	۲۲۸
سود عملکرد	۳۰۴	۱۴۶	۳۸۰	۱۵۷	۲۵۰
نقل و انتقالات و سایر درآمدها	۳۱	۱۵	(۱۰)	(۰۴)	(۱۳۲۳)
مازاد در سال	۳۳۵	۱۶۱	۳۷۰	۱۵/۳	۱۰۴

## توزیع مازاد درآمد موندراگون

(مبلغ به میلیون یورو)

عنوان	پایان سال ۲۰۰۱		پایان سال ۲۰۰۲	
	مقدار	درصد توزیع	مقدار	درصد توزیع
مالیات شرکت	۲۸	۸/۴	۲۰	۵/۴
صندوق آموزش و ترویج تعاون	۲۷	۸/۰	۲۸	۱۰/۳
سود ناشی از مشارکت در سرمایه و سود مالی	۷۵	۲۲/۴	۱۰۱	۲۷/۳
سود سرمایه	۲۰۵	۶۱/۳	۲۱۱	۵۷/۰
مازاد کل در سال	۳۳۵	۱۰۰/۰	۳۷۰	۱۰۰/۰

محل اشخاص ثالث در دوره‌ای بیش از یک سال، رشد ۴۵۴ میلیون یورویی (۲۶٪) را در سال ۲۰۰۲ نشان می‌دهد که در پایان سال به ۲۱۸۲ میلیون یورو بالغ شده است.

## بدهی‌های کوتاه مدت

این بدهیها در ترازنامه به طور متوسط تا ۳۶۳ میلیون یورو (۳/۸٪) در طول سال ۲۰۰۲ افزایش یافتند. تسامیل پس‌اندازکنندگان برای پرداخت سپرده‌های بلندمدت (در گروه مالی) به سمت سپرده‌های کوتاه‌مدت گرایش یافت. در گروه صنعتی، ۱۷٪ افزایش در زمینه بدهی‌های کوتاه‌مدت از نظر افزایش بازده سرمایه مشاهده می‌شود که با توجه به پیوستن شرکتهای جدید ایجاد شده است.

در گروه توزیع، بدهی‌های کوتاه‌مدت به دلیل کسب منابع از محل سایر مجاری، اساساً به دلیل عدم سرمایه‌گذاری و یا

پایین‌تر می‌باشد. هزینه‌های مالی به ۲۵۱ میلیون یورو بالغ شدند که اندکی کمتر از سال ۲۰۰۱ می‌باشد. علت آن بهبود ساختار مالی گروههای صنعتی و توزیع و رویکرد نزولی نرخهای بهره عنوان شده است.

پس از کسر کلیه هزینه‌ها، سود تجاری ۳۸۰ میلیون یورویی به دست آمد که ۲۵٪ بالاتر از سال ۲۰۰۱ بود.

بنابراین مازاد نهایی سال به ۳۷۰ میلیون یورو بالغ شد که ۱۰/۴٪ در مقایسه با رقم سال ۲۰۰۱ افزایش نشان می‌دهد.

جدول بالا به طور خلاصه نحوه توزیع مازاد را در مقایسه با سال ۲۰۰۱ نشان می‌دهد.

سه عنوان اول جدول به پرداختهای خارجی مربوط می‌شوند. جدول همچنین آخرین مورد تشکیل سرمایه از محل مازادهای باقیمانده را به شکل سود سهام تعاونی یا صندوقهای ذخیره نشان می‌دهد.

## پوشش جغرافیایی موندراگون

موندراگون دارای ۶ دفتر و ۳۷ کارخانه می‌باشد. این کارخانه‌ها و کارگاهها در این مناطق واقع شده‌اند: ۳ واحد تولیدی در آمریکای شمالی، ۷ واحد در آمریکای جنوبی، ۲ واحد در آفریقا، ۱۶ واحد در اروپا و ۹ واحد تولیدی در آسیا.

۶ دفتر موندراگون در آمریکای شمالی، جنوبی و آسیا واقع شده است و از جمله فعالیتهای آنها توسعه امور تجاری، انتشار اطلاعات و اخذ فعالیتهای نمایندگی، حمایتهای تجاری و فعالیتهای بازرگانی همچون مدیریت خرید و فروش می‌باشد.

**کنگره:** هدف کنگره تدوین معیارهای راهبردی است که از طریق آن مدیریت، برنامه‌ریزی و هماهنگی واحدهای تجاری موندراگون صورت می‌پذیرد. ۵۶۰ نفر عضو به نمایندگی از طرف تعاونیهای گوناگون در کنگره شرکت می‌کنند.

**کمیته دائمی:** براساس فرمان کنگره تعاون عمل می‌کند. وظیفه اصلی آن ترویج و اجرای

کمکهای اندک مالی کاهش یافته است.

## ارزش افزوده

در جدول زیر مقایسه‌ای از اظهارنامه‌های مالی دو سال گذشته موندراگون در زمینه افزایش ارزش افزوده صورت گرفته است.

کل ارزش افزوده ایجاد شده در سال ۲۰۰۲ به مبلغ ۲۴۲۱ میلیون یورو رسیده است که تا ۱۵/۹٪ افزایش نشان می‌دهد.

قسمت اعظم این ارزش افزوده توسط گروه صنعتی ایجاد شده است که با مبلغ ۱۲۳۶ میلیون یورو بالغ بر ۵۱٪ مبلغ کل می‌شود. پس از آن گروه توزیع با ۳۲٪ و گروه مالی با ۱۷٪ قرار دارند.

به دلیل رشد قابل توجه اشتغالزایی در موندراگون، هزینه‌های پرسنلی تا ۱۵/۶٪ افزایش یافت. دستمزدها ۵۸/۴٪ ارزش افزوده ایجاد شده را تشکیل می‌دهند که یک دهم از رقم سال قبل

و میر تولیدات، قطعات یدکی و سیاستهای خود را با استفاده از مواد و فرآیندهای زیر انجام می دهند:

چدن، ریخته گری، آلومینیوم با فشار و چگالی پایین، قالب ریزی آلومینیوم، پرس داغ، کار با ماشین ابزار، تزریق پلاستیک، قالب گیری لاستیک، کامپوزیتها و غیره، همکاری در زمینه طراحی، توسعه و تولید محصول نهایی. (فهرست شرکتهای فعال در این زمینه موجود است)

### گروه صنعتی عناصر و اجزاء

طیفی گسترده از عناصر اجرایی برای سیستمهای برنامه ریزی، نظارت، ایمنی جهت وسایل گازی خانگی، اجزای فنی پلاستیکی، عناصر تزئینی و گروههای فرعی برای زمینه های گوناگون بازار از جمله موارد زیر را ارائه می نماید:

- کالاهای سفید: لوازم خانگی برای پخت و پز، شست و شو و وسایل کوچک.
- آسایش منزل: آبگرمکن و شوفاژ برای گرمایش و استفاده های خانگی.
- الکترونیک: نیم هادیهای مجزا برای خط مونتاژ SMD سیستم های آنالوگ و دیجیتال گیرنده تلویزیون برای SMATV و MATV (فهرست شرکتهای فعال در این زمینه موجود است)

### گروه صنعتی ساخت و ساز

نامهای تجاری پیشرو در این زمینه اکوتکنیکا، اورونا، اولما و اورسا چهار فعالیت اصلی را پوشش می دهند:

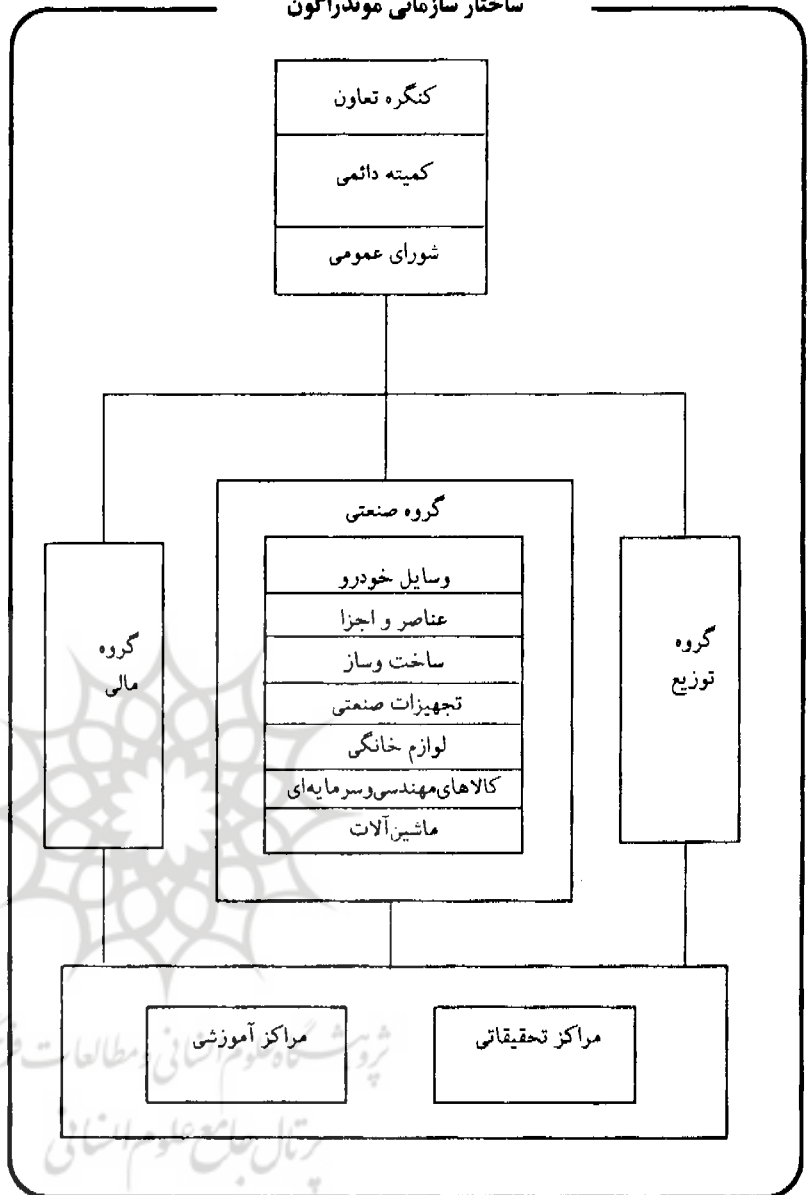
- بالابرها، آسانسورها و...
- سازه های فلزی بزرگ، ژنراتورهای هوایی و تجهیزات نگهداری
- صفحه های سه لایه ساختمانی سازی
- سیستم های ساخت و ساز (فهرست شرکتهای فعال در این زمینه موجود است)

### گروه صنعتی تجهیزات صنعتی

این گروه با نامهای تجاری پیشرو همچون ایریزارو و اورثیا بخشهای گوناگون تولید را پوشش می دهند.

- لوازم تفریح و ورزش، دوچرخه، وسایل تمرینات ورزشی و وسایل بیک نیک و اردو

### ساختار سازمانی موندراگون



موندراگون می شود.

**گروه توزیع:** شامل تعاونیهای مصرف، سوپرمارکتها، فروشگاههای زنجیره ای و شرکتهای پیشرو در امر توزیع و خرده فروشی مواد غذایی می شود. فعالیتهای توریستی و پمپ بنزین، آزمایشگاههای کنترل کیفی مواد غذایی، زنبورداری، دامپروری و خدمات غذایی نیز در این گروه انجام می شود.

### گروه صنعتی تولید لوازم یدکی

#### خودرو

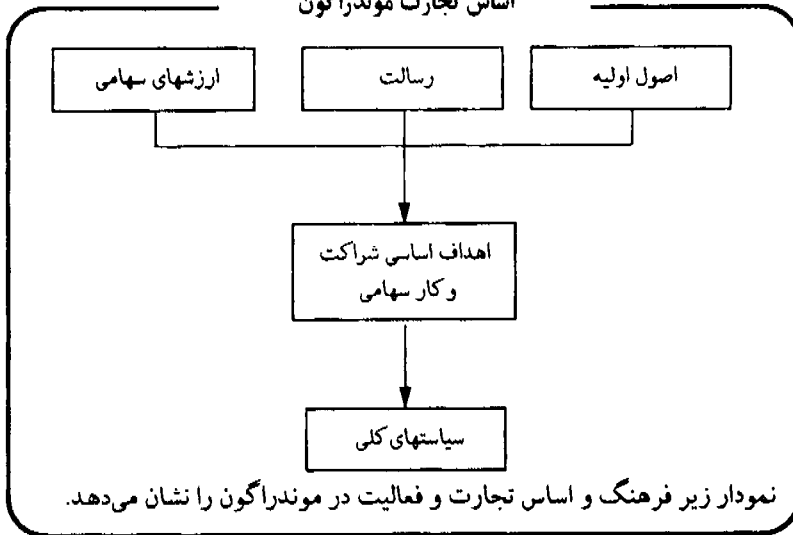
این گروه با علامتهای تجاری فاگوریک

سیاستها و توافقنامه هایی است که از سوی کنگره به تصویب می رسد. کمیته همچنین تحولات صورت گرفته در موندراگون را تحت کنترل خود دارد.

**شورای عمومی:** مسؤول توسعه و اجرای راهبردها و اهداف موندراگون می باشد. همچنین سیاستگذاری بخشهای گوناگون، گروههای فرعی و تعاونیها را هماهنگ می کند.

**گروه مالی:** شامل فعالیتهای بانکی و امور رفاه اجتماعی در تعاونیهای

اساس تجارت موندراگون



آموزشهای حرفه‌ای از طریق دوره‌های بازآموزی همواره نقش مهمی در توسعه موندراگون دارای یک شبکه آموزشی گسترده و فراگیر با برخورداری از تعدادی مراکز آموزش فنی و حرفه‌ای و نیز دانشگاه متعلق به گروه موندراگون می‌باشد. به همین منظور موندراگون مبلغ ۲۵ میلیون یورو برای توسعه فعالیتهای آموزشی در طول پنج سال آینده اختصاص داده است که از این مبلغ ۳ میلیون یورو به صورت سالانه برای فعالیتهای عادی و ۱۰ میلیون برای سرمایه‌گذاریهای فوق‌العاده در نظر گرفته می‌شود. این بودجه در کنگره تعاون موندراگون در ماه می ۲۰۰۳ تصویب شد.

**دانشگاه موندراگون**

دانشگاه موندراگون به سال ۱۹۹۷ تاسیس شد و از تجارب ارزشمند سه مرکز اصلی خود برخوردار است: مدرسه پلی‌تکنیک پیشرفته موندراگون، دانشکده مطالعات تجاری در اوناتی و دانشکده علوم انسانی و آموزش در اسکوریاتزا. دانشگاه موندراگون یک تشکل تعاونی است که ورود به آن برای تمامی اعضای موندراگون آزاد می‌باشد و در آن آموزشهای بازرگانی موجود در جهان به سه زبان اسپانیولی، باسک و انگلیسی آموزش داده می‌شود.

در سال تحصیلی جاری بیش از ۴۰۰۰ دانشجو در دانشگاه موندراگون مشغول

همچون ماشین تراش، ماشین‌های آسیاب، ماشین‌آلات ویژه و غیره را تولید نموده و خطوط ماشین‌آلات خودکار را با کاربردهای ویژه و خاص موردنظر هر نوع تولید ارائه می‌نماید. این گروه همچنین سازنده ماشین‌آلات تولیدات چوبی می‌باشد.

**مرکز تحقیقاتی**

علاوه بر تولید، هر شرکت تعاونی برای توسعه فن‌آوری خود ۳ درصد میزان فروش را به این امر اختصاص می‌دهد. گروه موندراگون دارای چهار مرکز پژوهشی و توسعه‌ای ایکرلان، ایدکو و MTC متخصص در زمینه ارائه طرحها و مدل‌های توسعه خودکار می‌باشد.

**وضعیت جغرافیایی موندراگون**

گروه موندراگون اساساً در منطقه باسک اسپانیا واقع شده است. شرکتهای تشکیل دهنده گروه موندراگون ناحیه‌ای را بین شعبه جزیره ایبری و باقیمانده اروپا به خود اختصاص داده‌اند.

این وضعیت استقرار جغرافیایی عالی با وجود یک شبکه ارتباطی مناسب برای خودروها، سه فرودگاه و نیز فرودگاه بیثاریتس که از فرانسه چندان دور نیست و نیز دو بندر با ظرفیت زیاد پاساجس و بیلباو کامل شده است.

**آموزش در موندراگون**

آموزش از نوع آکادمیک و رسمی و نیز

- وسایل کمک آموزشی
- ماشین آلات بسته بندی، پزشکی الکترونیکی
- وسایل یکبار مصرف در مانگامی، وسایل آموزشی، مبدلها، دستگاههای لیتوگرافی (فهرست شرکتهای فعال در این زمینه موجود است)

**گروه صنعتی لوازم خانگی**

فاگور به عنوان نام تجاری پیشرو در این گروه در زمینه کالاهای سفید در اسپانیا می‌تواند کلیه نیازهای مردم به وسایل خانگی، لوازم کوچک، تهویه هوا و مبلمان را تأمین نماید. این شرکت همچنین نیازهای خاص در زمینه صنعت کتیرینگ (تهیه و ارائه غذای آماده) و مبلمان اداری را تأمین کند.

**گروه صنعتی کالاهای مهندسی و سرمایه‌ای**

در این زمینه نیز فاگور به عنوان نام تجاری پیشرو، خدمات و سیستمهای زیر را پوشش می‌دهد و اساساً هدف آن ارائه خدمات به بخشهای دارای سیستم صنعت فولاد و لوازم خانگی می‌باشد:

- دستگاہهای پرس مکانیکی و هیدرولیکی، خطوط پرس...
- قالبهای پیشرونده، انتقالی و... برای قالب‌ریزی آهن و آلومینیوم
- خطوط برش طولی، بسته‌بندی، خطوط تولید جوشکاری
- سیستم‌های پیشرفته قابل انعطاف برای تولید وسایل فلزی و لوازم خانگی و مبلمان فلزی خطوط مونتاژ اتوماتیک
- دستگاہ کنترل، موتور، وسایل دیجیتالی برای ماشین‌ابزار و اتوماسیون فرایندهای صنعتی
- مهندسی راه و ساختمان و محیط زیست
- مدیریت، برنامه‌ریزی راهبردی، کیفیت، طراحی، تولید، مشاوره حقوقی و...

**گروه صنعتی ماشین آلات**

نام تجاری دانوبات در زمینه ماشین‌آلات برش فلزات در اسپانیا پیشرو می‌باشد. این گروه طیفی از تولیدات

به پیشرفت بر پایه رقابت و رضایت مشتری به منظور ایجاد ثروت در جامعه از طریق توسعه تجاری و اشتغالزایی ترجیحاً از نوع تعاونی آن اهمیت می‌دهد. این تمهدهات باید:

● بر محور همبستگی و روشهای کاملاً مردم‌سالارانه در زمینه سازمان و مدیریت باشد.

● مشارکت و حضور مردم در امر مدیریت، سود و مالکیت شرکتهای متعلق به خود را تقویت نماید.

● آموزش و نوآوری از طریق توسعه مهارتهای انسانی و فنی با استفاده از الگوی مدیریتی برای سرآمد نمودن تعاونیها در بازار را تقویت نماید.

### ارزشهای تعاون

این ارزشها بخش مهمی از فرهنگ تجاری موندراگون را تشکیل می‌دهد چرا که موجب حرکت و پیشبرد تمامی اعضا به سوی یک هدف مشترک می‌شود و مجموعه‌ای از خط‌مشی‌های مربوطه به رفتارها و عملکردهای مورد انتظار از آنان در طول فعالیتهای روزانه را ترسیم می‌کند.

تمام افراد دست‌اندرکار در موندراگون باید به ارزشهای کار سهامی عمل نمایند تا پیروی و تبعیت کامل از اصول کلی کار سهامی در رفتارهای فردی و جمعی تضمین شود.

از جمله مهمترین ارزشهای موندراگون که همچنان به عنوان راهبرد اصلی رفتار تجاری حائز اهمیت می‌باشد، عبارتند از:

- ۱- تعاون و همکاری
- ۲- مشارکت
- ۳- مسؤولیت‌پذیری اجتماعی
- ۴- نوآوری

### اهداف اساسی شراکت و کار سهامی

۵ هدف اصلی که برای سه دوره برنامه‌ریزی قبلی تدوین و تصویب گردیدند، به دلایلی چند برای تصویب مجدد در برنامه‌ریزی جدید دوره ۲۰۰۵-۲۰۰۸ در نظر گرفته شده‌اند، این اهداف عبارتند از:

- ۱- رضایت مشتری
- ۲- بین‌المللی سازی



۱۹۸۷ در اولین کنگره تعاون موندراگون به تصویب رسید و در برگیرنده مجموعه‌ای از دیدگاههایی است که در طول بیش از سی سال تجربه تعاونی تدوین شده است، خلاصه این اصول به شرح زیر می‌باشد:

- ۱- پذیرش آزاد
- ۲- تشکل مردمی
- ۳- استقلال کار
- ۴- ماهیت ابزاری و تابع بودن سرمایه
- ۵- مدیریت مشارکتی
- ۶- همبستگی
- ۷- تعاون درون سازمانی
- ۸- تحول اجتماعی
- ۹- جهانشمولی
- ۱۰- آموزش

### رسالت موندراگون

شرکتهای تعاونی موندراگون یک ابتکار اجتماعی اقتصادی بر محور تجارت با ریشه‌های عمیق در ایالت باسک اسپانیا می‌باشد که از سوی مردم و برای مردم ایجاد شده است. موندراگون شدیداً خود را در برابر محیط زیست متعهد می‌داند و

تحصیل بودند و تعداد آنان در طول پنج سال اخیر به بیش از ۵۰٪ افزایش یافته است.

همچنین دانشجویان دانشگاه موندراگون در برنامه‌های تبادل دانشجویی سطح بین‌المللی در دانشگاههای خارجی حضور می‌یابند. در سال تحصیلی ۲۰۰۲-۲۰۰۳ نزدیک به ۱۰۰ دانشجوی در این طرح شرکت نمودند.

همچنین دو مرکز آموزش مدیریت موندراگون دوره‌های لیسانس و فوق‌لیسانس مدیریت بازرگانی ارائه نموده و سمینارهایی در زمینه روشهای نوین مدیریت و نیز ترویج عمومی فرهنگ تعاون برگزار می‌کند.

از سوی دیگر مدرسه عالی بازرگانی موندراگون در زمینه آموزش مدیریت و سازماندهی دوره‌های فوق‌لیسانس، سایر دوره‌های پیشرفته و آموزش در منزل و نیز توسعه ترویج آموزش مدیران از طریق برگزاری دوره و سمینار فعالیت دارد.

### اصول اولیه موندراگون

این اصول برای اولین بار در اکتبر سال

حوزه‌های بین‌الملل و غیره بوده است.

### تعداد شرکتها و اعضای موندراگون

موندراگون در مجموع ۲۱۸ شرکت و سازمان دارد که از این تعداد حدود نیمی تعاونی هستند. تعداد نیروی کار موندراگون در پایان سال ۲۰۰۳ به ۶۸۲۶۰ نفر بالغ شد که ۴۹٪ آنان در ایالت باسک و ۳۹٪ در سایر قسمتهای اسپانیا و ۱۲٪ در حوزه بین‌الملل فعالیت داشتند.

به دلیل رشد سریع گروه طی ده سال گذشته، نیروی کار موندراگون از ۲۵۳۲۲ نفر در سال ۱۹۹۲ به ۶۸۲۶۰ نفر در سال ۲۰۰۳ بالغ شده است. تنها بیش از نیمی از کارکنان فعلی موندراگون عضو تعاونی نیستند. این افراد بیشتر در بخش توزیع و در خارج از ایالت باسک و در واحدها و کارخانه‌های صنعتی فعالیت دارند.

موندراگون حدود ۸۰٪ نیروی کار و اشتغال ایالت باسک را در اختیار دارد. هر چند در خارج از این ایالت و یا خارج از کشور، هزاران شغل جدید مطابق با نظام غیرتعاونی ایجاد شده است. علت این امر موارد زیر می‌باشد: فقدان قوانین کافی تعاونی در این مناطق، تشکیل بسیاری شرکتهاى جدید که براساس سرمایه‌گذاری‌های کلان مشترک با سایر شرکا ایجاد شده‌اند و مهمتر از همه، این حقیقت که ایجاد تعاونیها نیازمند وجود اعضای تعاونی است که به فرهنگ تعاون آشنا و متعهد باشند، و این چیزی است که در طول یک دوره کوتاه و با وجود تنوع بسیار در این مناطق امکان‌پذیر نیست.

«کنگره تعاون» و به عبارتی مجمع عمومی تعاونیهای موندراگون با علم به این مطلب، در می‌سال ۲۰۰۳ قطعنامه‌ای را درخصوص «گسترش بدنه اعضا» موندراگون به تصویب رساند که بر آن اساس سازمانهای مسؤول در این حوزه مطالعات کافی به عمل آورده و فرمولهایی تنظیم نمایند که کارکنان غیرعضو بتوانند مشابه با آن چه در تعاونیها روی می‌دهد، در مالکیت و مدیریت شرکتهاى خود مشارکت نمایند.

۳- نوآوری

۴- سوددهی

۵- توسعه

۶- مشارکت اجتماعی

### سیاستهای کلی

این سیاستها برای فعالیتهای سهامی و مشارکت در زمینه‌هایی با اهمیت ویژه خط‌مشی‌ها و راهکارهایی ارائه می‌کند و در واقع اساس تدوین طرحهای استراتژیک را تشکیل می‌دهد. هدف از این سیاستها تحقق اهداف اصلی موندراگون از طریق به‌کارگیری خط‌مشی‌های ویژه‌ای است که بر مبنای چالشهای رقابتی آینده جهت‌گیری شده‌اند.

این سیاستهای کلی عبارتند از:

۱- مردم

۲- اشتغال

۳- ارتقای تجارت

۴- بین‌المللی سازی

۵- توسعه شرکت

۶- نوآوری

۷- رقابتی سازی

۸- کارآیی اقتصادی و مالی

۹- ارتباطات

### ارتباط موندراگون با دولت

سیستم تعاونی موندراگون هرگز در زمان تاسیس آن یا در خلال تحولات گروه طی سالهای گذشته وابسته به دولت یا هیچ یک از دستگاههای دولتی نبوده است. تعاونیهای موندراگون به مدد تلاشهای گروهی مردم به صورت مستقل و غیروابسته تشکیل شده و این افراد متعهد شدند تا شرکتی را با فلسفه کاری تعاون ایجاد نمایند و با مشارکت اعضا در تشکیل سرمایه و مدیریت تشکلهای تعاونی و پیروی از رویکرد همبستگی را تضمین کنند.

با این وجود طی سالهای اخیر تعاونیهای موندراگون از حمایت سازمانها، نه دستگاههای دولتی، بلکه خود گروه تعاون برخوردار بوده است.

فلسفه موندراگون نیز از همان ابتدا ایسجاد تشکلهای حمایت‌کننده در زمینه‌های مالی، آموزش، پژوهش،

### شرکتهای تعاونی موندراگون

یک ابتکار اجتماعی اقتصادی

بر محور تجارت با ریشه‌های

عمیق در ایالت باسک اسپانیا

می‌باشد که از سوی مردم و

برای مردم ایجاد شده است.

موندراگون شدیداً خود را در

برابر محیط زیست متعهد

می‌داند و به پیشرفت بر پایه

رقابت و رضایت مشتری به

منظور ایجاد ثروت در جامعه

از طریق توسعه تجاری و

اشتغالزایی ترجیحاً از نوع

تعاونی آن اهمیت می‌دهد.