

الشمول المالي المبتكر

تمويل أو عدم تمويل: هذا هو السؤال
الآثار البيئية والاجتماعية والحوكمة للقرارات
المالية

التاريخ: إبريل، 2022

المؤلفون: دكتور. صوفيا جارسيا توريس، د. ليري جويتيا بيريز ابال، السيد. جون
إيمالدي أباسولو، د. ميكيل لارينا دياز

انتساب: كلية ديوستو للأعمال

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



الخلاصة

يمكن إرجاع أصول فاجور للأجهزة الكهربائية (FED) إلى ورشة عمل صغيرة في موندراجون (إقليم الباسك) مخصصة في عام 1956 لتصنيع الشعلات ومواد الزيت. تمثل ورشة العمل هذه أيضًا العمود الفقري لشركة موندراجون (MCC)، وهو مثال بارز للتجربة التعاونية.

في العقود الأخيرة من القرن الماضي، بدأ بنك الاحتياطي الفيدرالي نموًا لا هوادة فيه عززته فكرة أن مستوى الابتكار لدى الشركة كان مرتبطًا بشكل مباشر بحجمها وفهم مركز تحدي الألفية للنمو والتدويل باعتبارهما الوسيلة الوحيدة للبقاء. ونتيجة لذلك، أصبحت مجموعة أجهزة منزلية متكاملة رأسياً مع تركيز واضح على الابتكار وسبعة خطوط إنتاج مختلفة. أصبح البنك الاحتياطي الفيدرالي حاضراً تجارياً في أكثر من 100 دولة، ومع الحفاظ على نشاط التصنيع المحلي ذي الصلة، أصبح لديه مرافق إنتاج في ثلاث قارات. أصبحت ثاني أكبر تعاونية صناعية على مستوى العالم وأكبر تعاونية في المؤسسة، حيث سجلت نتائج مليونية استنفادت منها أيضاً تعاونيات MCC.

ففي عام 2007، انفجرت الفقاعة العقارية في أسبانيا، والتي ظلت طيلة عشر سنوات تقريباً (في انعكاس لانفجار الفقاعة العقارية في الولايات المتحدة). وفي عام 2006، قامت أسبانيا ببناء ما يقرب من 750 ألف منزل كل عام (أكثر من إيطاليا وفرنسا وألمانيا إجمالاً). وفي عام 2012، انخفض هذا العدد إلى أقل من 40 ألف منزل. كان تأثير أزمة عام 2008 على أعمال الأجهزة الكهربائية كبيراً في جميع أنحاء العالم، ولكن بشكل خاص في إسبانيا، حيث مثلت المبيعات المحلية أكثر من 52 في المائة من مبيعات بنك الاحتياطي الفيدرالي في عام 2006.

ولمواجهة ركود السوق، نفذ بنك الاحتياطي الفيدرالي خطة توسع مولتها مؤسسة تحدي الألفية جزئياً من خلال أدوات التضامن الخاصة بها وجهود التعاونيات وموظفيها. بين عامي 2008 و2010، قام بنك الاحتياطي الفيدرالي باستثمارات إجمالية قدرها 207 مليون يورو. ومع ذلك، فقد أسفرت عملياتها عن خسائر قدرها 25.7 مليون يورو في عام 2011 و89.9 مليون يورو في عام 2012، على الرغم من حصولها على 48.4 مليون يورو من خلال اتفاقية تقاسم الأرباح مع التعاونيات الأخرى. وكان هذا السيناريو يمثل مشكلة بالنسبة للشركة، حيث كان بنك الاحتياطي الفيدرالي يمثل 20 في المائة من الإيرادات الموحدة للمنطقة الصناعية (1,167 مليون يورو).

في أوائل عام 2013، قام المدقق برفع رأس المال العامل السلبي لبنك الاحتياطي الفيدرالي (192 مليون يورو في عام 2012). ولم يُسمح للشركة بمواصلة العمل إلا إذا تمكنت من الحصول على مساعدة مالية خارجية، وهو ما وافقت شركة MCC والحكومة المحلية على تقديمه. ومع ذلك، عندما تم طلب عملية إنقاذ أخرى في أكتوبر 2013، واجهت تعاونيات مؤسسة تحدي الألفية خياراً صعباً: الاستمرار في دعم خطط بنك الاحتياطي الفيدرالي أو التوقف عن تمويلها والسماح بانتهيار حجر الأساس لمؤسسة تحدي الألفية.

الكلمات الدالة

الحوكمة البيئية والاجتماعية والحوكمة، التعاونية، الحوكمة، آليات التضامن، اتخاذ القرارات المالية

1 مجال اهتمام محدد

يشير التمويل المستدام ((SF)، وهو حليف رئيسي لتنفيذ وتحقيق أجندة الأمم المتحدة 2030 وأهداف التنمية المستدامة المرتبطة بها ((SDGs، إلى "عملية أخذ الاعتبارات البيئية والاجتماعية والحوكمة (ESG) في الاعتبار عند القيام بالاستثمار". قرارات في القطاع المالي " (https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/banking-and-finance/sustainable-finance/overview-sustainable-finance_en#what).

على الرغم من أن الجانب البيئي يقود تطوير واعتماد الإطار الاجتماعي، يمكننا أن ندعي أن كلاً من القضايا الاجتماعية (مثل الإدماج أو الاستثمار في المجتمعات) وقضايا الحوكمة (مثل الهياكل الإدارية، أو علاقات الموظفين، أو المكافآت التنفيذية) لها نفس الأهمية عند العمل من أجل تحقيق أهداف التنمية المستدامة. أجندة الاستدامة.

ومع ذلك، فإن أخذ الجوانب البيئية والاجتماعية والحوكمة، وخاصة تلك المرتبطة بالقضايا الاجتماعية وقضايا الحوكمة، في عملية صنع القرار في قطاع الأعمال والجهات الفاعلة المالية ليس بالمهمة السهلة. بل على العكس من ذلك، فهو يضيف التعقيد إلى المسؤولية الصعبة بالفعل المتمثلة في إنشاء وصيانة الأعمال المربحة وتمويلها بتكلفة معقولة في حين يحد من المخاطر، بما في ذلك المخاطر النظامية. وبالتالي، فإن الهدف الرئيسي من دراسة الحالة هذه هو استكشاف نماذج الأعمال ونماذج التمويل التي تطور الجوانب الاجتماعية وتساعد على التفكير في الحاجة إلى إنشاء أدوات أو نماذج مالية تأخذ في الاعتبار الجوانب البيئية والاجتماعية والحوكمة وكيفية جعلها قابلة للتطبيق.

ومن بين هذه النماذج، تبرز الحركة التعاونية لأنها تضع الجوانب البيئية والاجتماعية والحوكمة في قلب نموذج أعمالها. توصف التعاونيات بأنها "شركات تتمحور حول الأفراد، مملوكة بشكل مشترك ويتم إدارتها بشكل ديمقراطي من قبل أعضائها ومن أجل تحقيق احتياجاتهم وتموحياتهم الاقتصادية والاجتماعية والثقافية المشتركة"، وترتبط هويتهم الأساسية بالخصائص الاجتماعية. (www.ica.coop/en/cooperatives/cooperative-identity). ومن ناحية أخرى، يتم تعريف المؤسسات التعاونية من خلال قيم التضامن وشعار الدعم المتبادل الذي يوجه تطورها. ويرتبط هذا بالمنظمات المرنة المستعدة جيداً لمواجهة الأوقات الصعبة ووضع العدالة الاجتماعية في صميم كيفية تعاملها مع الأزمات وتداعياتها.

وقد أثبتت هذه المبادئ وآليات الحماية (مثل احتياطي التضامن وسياسات نقل العمال) نجاحها في التقليل من تأثير الأزمات الأخرى على التوظيف (أحد الأمثلة الحديثة خلال جائحة كوفيد-19). ومع ذلك، فإن هذه الصفات تنطوي على إدارة التوترات الحاسمة بشأن القضايا البيئية والاجتماعية والحوكمة واتخاذ قرارات معقدة من قبل مختلف أصحاب المصلحة داخل التعاونيات وخارجها.

2 الخلفية

2.1 شركة موندراجون وأصول فاجور الكترودومستيكوس

تمثل شركة موندراجون (MCC)، في إسبانيا، مثالاً بارزاً للخبرة التعاونية، حيث تضم أكثر من 100 تعاونية عضو توظف أكثر من 80 ألف شخص في أكثر من 25 دولة. على الرغم من تأسيسها رسمياً في عام 1991، إلا أن أصل MCC يعود إلى عام 1941 عندما تم نقل مؤسسها - الكاهن الكاثوليكي الأب أريزمندياريتا - إلى موندراجون، وهي قرية صغيرة تحيط بها الجبال في وسط إقليم الباسك (إسبانيا). في عام 1943، أنشأ هناك كلية تقنية (جامعة موندراجون حالياً)، وفي عام 1956، مع خمسة مهندسين متخرجين من الكلية التقنية، قاموا بوضع الحجر الأول لألجور، إس تسوب. (أعيدت تسميتها لاحقاً باسم فاجور اليكترودومستيكوس-فيد). هذه هي المبادئ التوجيهية التي ولدت الحركة التعاونية التي أدت إلى إنشاء MCC.

في عام 1959، شجع بنك الاحتياطي الفيدرالي، بالتعاون مع تعاونية صناعية أخرى (اراسات) والتعاونية الاستهلاكية سان خوسيه (الألمانية من أروسكي، اليوم إحدى سلاسل المتاجر الكبرى الرائدة في إسبانيا)، على إنشاء كاجا لابورال (الآن لابورال كوتكسا)، وهي تعاونية مالية. تعتبر أداة مفيدة لممارسات التعاون المشترك. جاء كاجا لابورال ليضيف المزيد من الدعم للحركة بعد تأسيس جمعية الضمان الاجتماعي التعاونية لاجون أرو في العام السابق. تم إنشاء لاجون أرو في البداية كشركة تأمين توفر التغطية الصحية والاجتماعية والتأمين ضد البطالة للعاملين التعاونيين المستبعدين من نظام الضمان الاجتماعي العام. ومنذ ذلك الحين، تطورت لتصبح شركة ذات محفظة شاملة تغطي معظم أنواع المخاطر وتخدم 340.000 عميل.

في عام 2001، احتضنت مؤسسة تحدي الألفية أكثر من 100 تعاونية نظمت حول أربعة مجالات رئيسية للنشاط: الصناعة والتمويل والتوزيع (البيع بالتجزئة والسلع الاستهلاكية سريعة الحركة) والمعرفة (التعليم/البحث) (الشكل 1).

وفي تلك المرحلة، حلت المنطقة الصناعية للشركة محل خطوط الأعمال الثلاثة الأخرى (الشكل 2) وتضم أكثر من 150 منظمة (التعاونيات والشركات التابعة لها) توظف أكثر من 27000 شخص. لقد تحول FED بالفعل إلى مجموعة متكاملة رأسياً، وكان أكبر تعاونية صناعية للشركة وثاني أكبر تعاونية صناعية على مستوى العالم. لقد كانت فريدة من نوعها في تطوير أعمالها في مجال الأجهزة المنزلية حول سبعة خطوط إنتاج: آلات الغسيل، والثلاجات، وغسالات الأطباق، والمواقف، والأثاث المنزلي الصغير وأثاث المطبخ، مع التركيز على الابتكار. أصبح البنك الاحتياطي الفيدرالي حاضراً تجارياً في أكثر من 100 دولة، ومع الحفاظ على نشاط التصنيع المحلي ذي الصلة، أصبح لديه مرافق إنتاج في ثلاث قارات.

2.2 الهيئات الرئاسية لبنك الاحتياطي الفيدرالي ومؤسسة تحدي الألفية

تماشياً مع قيمها الديمقراطية والاجتماعية، أنشأت التعاونيات أنظمة حكم ديمقراطية وتشاركية، والتي يمكن وصفها على النحو التالي بالنسبة لحالة FED و MCC الخاصة.

2.2.1 الهيئات الإدارية لشركة فاجور للأجهزة المنزلية (FED)

الهيئات الإدارية المركزية في التعاونية هي الجمعية العامة ومجالس الإدارة والمجالس الاجتماعية.

الجمعية العامة، التي تعمل بموجب قاعدة صوت واحد للعضو العامل، هي الهيئة العليا للتعاونية وهي مسؤولة عن انتخاب الهيئتين الأخريين. ويتخذ القرار بشأن خطط العمل وتخصيص الأرباح وأي قرار استراتيجي يتعلق بإدارة التعاونية (قبول الأعضاء أو طردهم، وقرارات النقل إلى الخارج، وإجراءات النقل، وما إلى ذلك). يحق لجميع العمال أن يصبحوا أعضاء، مع مراعاة فترة تجريبية.

يتولى مجلس الإدارة مسؤولية تعيين ومراقبة كبار المديرين وإعداد المقترحات بشأن الاستراتيجيات والخطط التي ستقرها الجمعية العامة. يتكون مجلس الإدارة من 12 عضوًا (يتم تجديدهم كل أربع سنوات)، وعلى الرغم من أن 3 منهم قد يكونون مستقلين، إلا أنه يتم اختيارهم جميعًا من بين العاملين في بنك الاحتياطي الفيدرالي.

المجلس الاجتماعي، حيث يدافع العمال عن مصالحهم ويتفاوضون مع الإدارة في حالة وجود تعارض بشأن قضايا مثل الصحة والسلامة، وسياسة الأجور، ومعايير التوظيف والترقية، والانتقال، وما إلى ذلك. ويضم هذا المجلس 40-60 عضوًا (متوسط الأعضاء الآخرين) التعاونيات هي 12-16) وهي مسؤولة أيضًا عن تتابع المعلومات المتعلقة بالقرارات التي تتخذها الجمعية والمجالس.

وإلى جانب هذه الهيئات المركزية الثلاث، يتوافق مجلس الإدارة مع الإدارة التنفيذية للتعاونية ويعمل كمستشار لمجلس الإدارة. ويتولى مجلس الإدارة تعيين المدير العام للمجلس. وأخيرًا، تم إنشاء لجنة مراقبة للتأكد من أن الجوانب المحاسبية وغيرها من القضايا ذات الصلة يتم التعامل معها بشكل صحيح.

2.2.2 الهيئات الإدارية لشركة موندراجون (MCC)

على مستوى المؤسسة، لدى MCC ثلاث هيئات إدارية هي (1) المؤتمر التعاوني (المعادل للجمعية العامة) والمسؤول عن وضع سياسة MCC ولوائحها وإستراتيجيتها العامة؛ (2) اللجنة الدائمة (المكافئة لمجلس الإدارة) المسؤولة عن تعزيز ومراقبة السياسات والاستراتيجيات، و(3) المجلس العام (الهيئة التنفيذية) المسؤول عن تطوير وتنفيذ تلك الاستراتيجيات والأهداف.

2.2.3 الإدارة التشاركية وصنع القرار

نتيجة للمبادئ الديمقراطية والتشاركية للتعاونية وهيكل الإدارة على المستويين التعاوني والمؤسسي، فإن عملية الإدارة وصنع القرار في MCC لها بعض الخصائص والتبعات التي تستحق شرحًا موجزًا.

كقاعدة عامة، يتم تفويض الإدارة اليومية إلى مجلس الإدارة. على الرغم من روح التعاونيات، هناك نسبة محدودة من العمال الأعضاء الراغبين في المشاركة في إدارة التعاونيات أو العمل في مجالس الإدارة أو المجالس الاجتماعية. علاوة على ذلك، نادرًا ما تتجاوز نسبة المشاركة في الجمعيات العامة 30 في المائة.

وتشكل قرارات التعاونيات بشأن الاستثمارات الخارجية استثناءً لهذه القاعدة. وفي مثل هذه الظروف، يتخذ مجلس الإدارة/اللجنة الدائمة الإجراءات بعد التشاور مع المجلس الاجتماعي والحصول على موافقة الجمعية العامة. وهذا يستلزم عادة الانتظار لمدة شهر واحد على الأقل قبل تنفيذ أي استراتيجية أو إجراء. ونتيجة لذلك، تضع بعض التعاونيات، مثل FED، قيودًا على هذه الممارسة النموذجية وتحدد الحد الأدنى لمبلغ الاستثمار الذي يمكن اتباع النهج العام دونه.

2.3 التضامن الأساسي والصكوك التعاونية

إن مبادئ التضامن هي جوهر أي تجربة تعاونية، وفي حالة MCC على وجه الخصوص، يتم ضمانها ونشرها من خلال أربع قواعد وممارسات وأدوات أساسية للتعاون المتبادل. ويتم اتخاذ القرارات المتعلقة بها على مستوى الجمعية العامة/المؤتمر التعاوني.

2.3.1 البطالة ودعم التقاعد (بقلم لاجون أرو)

وتألفت من نقل العمال على مستوى الشركة لضمان الاستقرار الوظيفي ودفع إعانات البطالة ومعاش التقاعد. ولتحقيق هذه الغاية، يتم سحب حوالي 2 في المائة من جميع رواتب العمال التعاونيين شهريًا، لكن الرسوم سترتفع بشكل حاد في حالة إغلاق المصانع على نطاق واسع في إقليم الباسك.

2.3.2 - تحديد الرواتب وتوزيع الأرباح بين الأعضاء

ويوجد نظام دفع أفقي للغاية، حيث يحصل أصحاب الأجور الأعلى على شريك أجر لا يزيد عن سبعة أضعاف أجر أولئك الذين يحصلون على أدنى أجر.

2.3.3 تجميع الأرباح

وقد استلزم تجميع جزء أو كل أرباح تعاونيات MCC لإعادة توزيعها فيما بينها. وتتراوح الأرباح المجمعة من 15 إلى 40 في المائة للتعاونيات ذات النتائج الإيجابية وضعف تلك التي تعرضت لخسائر. وقد يكون لقاعدة إعادة التوزيع هذه تأثير على أجور العمال، والتي قد يتعين تخفيضها من أجل مساعدة التعاونيات الأخرى التي تعاني من ضائقة.

2.3.4 الصناديق التعاونية المشتركة

وكانت القروض التعاونية بأسعار السوق أيضًا ممارسة شائعة لتنظيم الحاجة والطلب على التمويل داخل المؤسسة. تم إنشاء ثلاثة صناديق مختلفة بالاستثمارات المجمعة من الأرباح التعاونية وأدارتها المؤسسة لتحقيق هدفين: (أ) توجيه الموارد إلى المشاريع الاستراتيجية التي تكون كبيرة جدًا أو محفوفة بالمخاطر بحيث يتعذر على التعاونيات الفردية تنفيذها؛ (ب) تعزيز الوضع الاقتصادي للتعاونيات التي تمر بأزمات، ومساعدتها في جهودها للانتعاش وإعادة الهيكلة.

وكان للصناديق الثلاثة وظائفها وأهدافها الخاصة:

- (1) أنشئ صندوق التعليم والترويج التعاوني في عام 1989 بتمويل من عائدات التعاونيات (10 في المائة أو أكثر من إجمالي الربح) لدعم مشاريع البحث وبرامج التعليم والتدريب للمنظمات والموظفين.
- (2) أنشئ الصندوق المركزي للتعاون البيئي في عام 1991 (بنفس أسلوب التمويل المتبع في الصندوق المذكور أعلاه) لنشر ودعم مبادرات الشركات التي تشجع الابتكار والتدويل والتوظيف.
- (3) أنشئ صندوق تضامن الشركات في عام 2004 لتقديم المزيد من المساعدة المالية للتعاونيات الصناعية (الأكثر عددًا في المؤسسة). ويحصل على أموال من التعاونيات الصناعية (2 في المائة من إيراداتها سنويًا بحد أقصى 50 مليون يورو) ويمكن تغذيته أيضًا من الصندوق المركزي للتعاون البيئي إذا تعرضت التعاونيات الصناعية لخسائر (بحد أقصى 50 في المائة من خسائر).

2.4 نمو شركة فاجور إلكتروميستيكوس

في أواخر الثمانينات، أصبح الاقتناع بأن درجة ابتكار الشركة تتناسب بشكل مباشر مع الحجم الإجمالي للبحث والتطوير قد تم الاعتراف به على نطاق واسع في أواخر الثمانينات. وبما أن كل شركة لا تستطيع إلا أن تستثمر نسبة معينة من إيراداتها في البحث والتطوير، فإن حجم الابتكار كان يتناسب على الفور مع حجمها. هذا الافتراض السائد على نطاق واسع، إلى جانب إيمان مؤسسة تحدي الألفية بالتوسع والتدويل باعتبارهما الوسيلة الوحيدة للبقاء و"1 الحاجة إلى الاستثمار بعيدًا للدفاع عن أماكن عملنا هنا"، وضع الأساس لاستراتيجية النمو التي لا هواده فيها لبنك الاحتياطي الفيدرالي في السنوات المقبلة، والتي تتمثل معالمها الرئيسية في ملخصة أدناه:

- 1989: يشتري بنك الاحتياطي الفيدرالي شركة فاجور - ايدسا في باساوري (إقليم الباسك)، والتي يعمل بها 800 شخص. مع عملية الاستحواذ هذه، أصبحت FED الشركة الرائدة في السوق الإسبانية للأجهزة ذات الخطوط البيضاء:

¹ خيبوس لارانياغا، أحد مؤسسي موندراغون:

https://elpais.com/diario/1998/05/04/paisvasco/894310805_850215.html

الغسالات والثلاجات وغسالات الأطباق والمواقد، تليها الشركة الأوروبية الرائدة BSH (مجموعة بوش-سيمنز) والإلكترونيات.

- 1996: مشروع مشترك مع الشركة الأوروبية فايلان لتصنيع مراحل الغاز في بيرجارا.

ونظراً لعدم وجود أرباح متكررة على الرغم من سنوات التطوير هذه، كانت الموارد الخاصة للجمعية التعاونية أقل في عام 1996 مما كانت عليه في عام 1990. لم تكن الهوامش كافية لتوحيد حساب الربح والخسارة بسبب المشاكل المتكررة المتعلقة بالنفقات المالية وشؤون الموظفين. وهكذا، تم تنفيذ خطة استراتيجية جديدة 1997-2000 باستثمارات لتحسين التكاليف والقدرة الإنتاجية في كل خط إنتاج، والتنوع في المنتجات ذات الإمكانيات العالية مثل أواني الضغط أو غلايات الغاز، والتدخل لتحقيق وفورات الحجم. وقد نتج عن ذلك عقد من الاستثمارات الضخمة والتوسع السريع:

- 1997: استثمارات في كل خط إنتاج (سنة مصانع باسكية) بما في ذلك الثلاجات، على الرغم من أنها تعتبر ناضجة وصعبة التصنيع بشكل مربح في البلدان عالية التكلفة.

- 1999: الاستحواذ على الشركة البولندية روزاميت التي تنتج الأفران والمواقد والمواقد الخزفية. كان يعمل بها 1760 شخصاً وكانت الشركة الرائدة في بولندا في منتجات الخط الأبيض هذه.

- 2001: مشروع مشترك مع شنغهاي فاكوم فلاكس لإنتاج أوعية الضغط في الصين، وشركة الكو الإسرائيلية لشراء برانندت للأجهزة المنزلية، الشركة الرائدة في بعض خطوط الإنتاج في فرنسا. تمتع برانندت بحصة تبلغ 17 في المائة في السوق الفرنسية، وكان يمتلك خمسة مصانع في فرنسا وواحدًا في إيطاليا.

- 2003 إلى 2005: 35.6 مليون يورو استثمارات في بولندا.

- 2005: استثمار بقيمة 18 مليون يورو للاستحواذ على جرمال في إقليم الباسك، والتنوع في الأثاث المنزلي، والاتفاق مع الكو لشراء 90 في المائة من مجموعة برنندات مقابل 162.5 مليون يورو لامتلاكها بالكامل. في ذلك الوقت، وظفت برانندت 4700 شخص وكانت لديها قدرة تصنيعية تبلغ 3.5 مليون جهاز كهربائي منزلي. يقارن الجدول 1 أرقام بنك الاحتياطي الفيدرالي وأرقام برانندت في عام 2004. ومع استحواذ برانندت، ستضاعف شركة FED أبعادها لتصبح الشركة الخامسة في أوروبا بمبيعات تبلغ 1.8 مليار يورو سنوياً وتوظف 11000 شخص. كان يُنظر إلى هذه العملية على أنها نقطة انطلاق لعصر جديد وخطوة أساسية للعمل بنجاح في سوق أوروبية عالمية وتنافسية بشكل متزايد حيث يُفهم الحجم على أنه المتغير الحاسم. تم تمويل عملية الاستحواذ من خلال أسهم بنك (27 FED في المائة)، وأموال من الاستثمار والترويج لتعاونيات موندراجون (إم سي سي إنفستمنتس و إم سي سي ديفلوبمنت): (18 في المائة) والديون الخارجية (55 في المائة). كان هذا القرار واحداً من أكثر القرارات إثارة للجدل في تاريخ بنك الاحتياطي الفيدرالي، حيث قبلته الجمعية العامة بنسبة 83% من الأصوات المؤيدة.

كان عام 2005 بمثابة عام محوري ولكنه مليء بالتحديات في تاريخ بنك الاحتياطي الفيدرالي. وتفاقت الصعوبة التنظيمية التي فرضها شراء برانندت بسبب أداء الاقتصاد الأوروبي شبه المتوقف، باستثناء النمو في أسبانيا بنسبة 3.4 في المائة. وأدى ذلك إلى انخفاض أسعار الأجهزة وهوامش الربح، والتي كانت متوترة بالفعل بسبب الزيادات في أسعار مدخلات الإنتاج (النفط والمواد). وواصل بنك الاحتياطي الفيدرالي دعم الابتكار والنمو، وكان الاستثمار في عامي 2006 و 2007 لا يزال كبيراً: 130 مليون يورو و 74 مليون يورو على التوالي. وبشكل عام، تمكن بنك الاحتياطي الفيدرالي من إنهاء عام 2007 بإجمالي مبيعات بلغت 1.75 مليار يورو وإيرادات قبل الفوائد والضرائب والإهلاك والاستهلاك بقيمة 131 مليون يورو.

2.5 أزمة 2008 وعواقب توسع بنك الاحتياطي الفيدرالي

وكان تأثير الأزمة المالية لعام 2008 محسوساً في جميع أنحاء العالم، ولكن بشكل خاص في إسبانيا، التي كانت تمثل أكثر من 52% من مبيعات بنك الاحتياطي الفيدرالي في عام 2006. (الجدول 2). وكانت إسبانيا تعمل على تغذية فقاعة عقارية ضخمة منذ ما يقرب من عشر سنوات، وعندما انفجرت هذه الفقاعة في أعقاب فقاعة العقارات في الولايات المتحدة، كان تأثيرها المضاعف أكثر أهمية وعمقاً من أغلب البلدان الأخرى. وفي عام 2006، قامت إسبانيا ببناء ما يقرب من 750 ألف منزل كل عام، وهو رقم من المقدر أن يكون أعلى من نظيره في إيطاليا وفرنسا وألمانيا مجتمعة. وانخفض هذا العدد إلى أقل من 40 ألف منزل كل عام في الأعوام 2012 و2013 و2014.

وكان لهذا تأثير كبير على قطاع الأجهزة الكهربائية. فمن ناحية، شكلت المعدات المستخدمة في الأسر الجديدة أكثر من نصف الاستهلاك الإجمالي. ومن ناحية أخرى، مال المستهلكون إلى تأخير استبدال الآلات الحالية بسبب انخفاض الدخل القومي الناجم عن الأزمة.

علاوة على ذلك، بدأ عدد قليل من الشركات متعددة الجنسيات في السيطرة على سوق الأجهزة المنزلية الأوروبية. لقد اتبعوا أساليب خفض التكاليف من خلال زيادة الحجم ونشر الاستراتيجيات لبناء مزايا تنافسية من خلال التمايز عبر ابتكار المنتجات والجودة الأعلى وبسبب المنافسة المتزايدة والحاجة إلى ابتكار تقني إضافي، تقلصت الهوامش

ومع ذلك، لا تزال استراتيجية بنك الاحتياطي الفيدرالي تحتوي على خطط توسع جامحة: بلغ إجمالي الاستثمار 87 مليون يورو في عام 2008 و60 مليون يورو في عامي 2009 و2010. وفي تلك المرحلة، أجبرت الأزمة المستمرة بنك الاحتياطي الفيدرالي على اللجوء إلى أدوات إعادة التمويل والتضامن التعاوني لتعويض ركود السوق. وفي الجمعية العامة والمؤتمر التعاوني، بدأت القرارات الاستراتيجية تحصل على 30 في المائة من الأصوات السلبية.

وفي عام 2010، تمكن بنك الاحتياطي الفيدرالي من إعادة هيكلة التزامات بقيمة 350.1 مليون يورو بشكل إيجابي والحصول على ما يقرب من 44 مليون يورو في هيئة أموال إضافية، مع ضمان حكومة الباسك بمبلغ 12 مليون يورو. كان على بنك الاحتياطي الفيدرالي التركيز على إصلاح مرافق الإنتاج ذات الأبعاد الزائدة بشكل واضح (سواء في إقليم الباسك أو في الخارج) كشرط من شروط هذه الاتفاقية. وقد حاول هذا الإجراء الحد من الإفراط في الاستدانة من برامج الاستثمار الطموحة في السنوات السابقة. وحتى قبل انفجار الفقاعة، كانت مستويات الاقتراض أقل بكثير مما يمكن اعتباره سليماً. وبالتالي، في حين أن نسبة الدين إلى حقوق الملكية لشركة تصنيع في قطاع ناضج يجب أن تكون أقل من 60 في المائة، كانت نسبة بنك الاحتياطي الفيدرالي مثيرة للقلق عند 81 في المائة عندما بدأت الأزمة، ثم ارتفعت إلى عنان السماء إلى 97 في المائة بحلول نهاية عام 2012. بالإضافة إلى ذلك، ومن أجل التغلب على هذا الوضع، اعتمدت التعاونية تخفيضات جذرية في المخزون وخفض التكاليف التشغيلية. ومن حيث القوى العاملة، قام بنك الاحتياطي الفيدرالي بتوظيف 6,699 شخصاً بشكل مباشر في عام 2010 و2,978 في عام 2012.

3 مشكلة أو قرار محدد

3.1 صكوك التضامن والتعاون في الممارسة العملية

بدأ بنك الاحتياطي الفيدرالي في استخدام أدوات التضامن والتعاون في عام 2008 عندما منح برامج التقاعد المبكر لـ 128 عاملاً، ومنذ ذلك الحين توسعت هذه البرامج بجميع أشكالها: تخفيضات الأجور، وجداول العمل المرنة، ونقل العمالة، والتسريح الطوعي، والتقاعد المبكر، أو العمل الأكثر مرونة. الظروف، مثل تحسين الحركة أو جداول العمل المرنة. بالإضافة إلى عمليات النقل، من عام 2010 إلى عام 2012، ساعدت المؤسسة بنك الاحتياطي الفيدرالي في:

- (1) إعادة التمويل التي شملت إصدار ديون جديدة بقيمة 44.6 مليون يورو وتجديد خطوط تجارية بقيمة 159 مليون يورو تستحق في مارس 2013. عملت تعاونيات الشركات كمقرضين لنسبة كبيرة من الديون.
- (2) شراء مصانع فاجور في موندراجون مقابل 55 مليون يورو وتأجيرها مرة أخرى للشركة. كما تم بيع العلامة التجارية فاجور إلى الشركة في ظل ظروف مماثلة للحصول على سيولة فورية.
- (3) آلية تقاسم الأرباح، والتي تلقى من خلالها بنك الاحتياطي الفيدرالي 8 ملايين يورو في عام 2011 و 48.4 مليون يورو في عام 2012.

وعلى الرغم من هذه الجهود الفردية والجماعية، أسفرت أنشطة بنك الاحتياطي الفيدرالي عن خسائر بلغت 25.7 مليون يورو في عام 2011 و 89.9 مليون دولار في عام 2012. كان هذا وضعًا مثيرًا للقلق على مستوى الشركة نظرًا لأن FED كانت أكبر شركة في MCC في عام 2012. بلغت المبيعات الموحدة للمنطقة الصناعية 5,812 مليون يورو في عام 2012، 20 في المائة منها (1,167 مليون يورو) قادمة من بنك الاحتياطي الفيدرالي. ويبين الجدول 3 نتائج ست سنوات من ركود السوق وسقوطها الحر.

وتعرضت الهيئات الإدارية وهيكل الإدارة لانتقادات شديدة بسبب استغراقها وقتًا طويلاً في اتخاذ خيارات استراتيجية وتأجيل القرارات المهمة التي قد تضر باستدامة بنك الاحتياطي الفيدرالي على المدى الطويل. تحت هذه القضايا، يشير البعض إلى نفوذ المجلس الاجتماعي وقوته، وكذلك إلى افتقار الجمعية وأعضاء المجلس إلى الخبرة والتدريب والقدرات والمشاركة.

3.2 استراتيجية جديدة وتحذير المدقق

قرر بنك الاحتياطي الفيدرالي تنفيذ استراتيجية جديدة تتمحور حول "إعادة الهيكلة البطيئة"، مع التركيز على العلامات التجارية الراقية وإنشاء خطوط إنتاج ذات قيمة أعلى مثل الطهي وتقليص حجم الهيكل. وكان المعنى الضمني هو إغلاق خطوط إنتاج كاملة، مثل الثلجات والغسالات، في فرنسا وإقليم الباسك، ونقل تصنيعها إلى بولندا. سيتم فقط إنتاج العناصر ذات القيمة المضافة العالية في الأسواق عالية التكلفة. ومع ذلك، جاءت خطة إعادة الهيكلة بتكلفة جديدة، وبلغ إجمالي الأموال اللازمة لتنفيذها 267 مليون يورو.

في أوائل عام 2013، حذر المدقق من بعض الافتراضات التي تم إجراؤها في حسابات عام 2012، مثل الشهرة القادمة من شراء براندت المقدرة بـ 50 مليون يورو. ومع ذلك، فقد أعلنت هذه الشركة عن خسائر بقيمة 59.4 مليون يورو في عام 2012. ونتيجة لذلك، أعرب المدقق عن شكوك شديدة حول قدرة الشركة على مواصلة العمل: كان رأس المال العامل سلبياً في عامي 2012 و 2011، حيث بلغ إجماليه 192 مليون يورو في عام 2012 و 128 مليون يورو في عام 2011. يقبل المدقق استمرارية العمل فقط إذا ساعدته الجهات الخارجية. انفتحت شركة موندراجون وحكومة إقليم الباسك على تقديم دعم مالي يصل إلى 110 مليون يورو في مايو 2012. التمويل جاء من:

الصفحة 9 من 15

- قروض أسهمية من حكومة الباسك (40 مليون يورو).

- قروض تعاونية من تعاونيات موندراجون (70 مليون يورو). وافق المؤتمر التعاوني لمؤسسة تحدي الألفية على هذا الإجراء بنسبة 70 في المائة من الأصوات المؤيدة، مع مراعاة الشروط التالية:

(1) ضمان سداد 50 في المائة من المبلغ بأكمله في غضون خمس سنوات، مع 30 في المائة من الإيرادات المستقبلية للتعاونيات الصناعية. أما النصف الآخر فقد جاء من تبرع بنسبة 1 في المائة من أجور العاملين في جميع تعاونيات الشركة.

(2) كان مطلوباً من بنك الاحتياطي الفيدرالي وضع خطة جدوى جديدة. ومن بين التدابير الأخرى، وافق عمال تعاونيات المنطقة الصناعية على تخفيضات تصل إلى 10 في المائة، وقبل عمال بنك الاحتياطي الفيدرالي تخفيضاً إضافياً بنسبة 6.48 في المائة في رواتبهم (تاركين مستواهم الاسمي عند 80 في المائة مما كان عليه قبل الأزمة).

طلبت CNMV (منظم أسواق رأس المال الإسبانية) معلومات إضافية، وقام المدقق بإعادة التعبير عن حسابات عام 2012. أعطى التقدير الجديد قيمة صافية سلبية في 2013/06/30 وتخفيضات على الاحتياطيات في 2012/12/31 بقيمة 37 مليون يورو، منها 20 مليون يورو قادمة من خسائر إضافية في حساب الربح والخسارة.

بحلول منتصف عام 2013، لن يقدم موردو بنك الاحتياطي الفيدرالي سوى المكونات مقابل المدفوعات النقدية، وفي أكتوبر 2013، جاءت دعوة لعملية الإنقاذ الثانية. وفي تلك المرحلة، بلغت ديون بنك الاحتياطي الفيدرالي مع تعاونيات الشركة 240 مليون يورو، بما في ذلك المشاركة في الأسهم في الشركات الأجنبية التابعة. بلغت الديون المصرفية قصيرة الأجل (التي تستحق في عام 2013) 237 مليون يورو، وبلغ إجمالي الديون المصرفية 361.4 مليون يورو (الجدول 2). طلب بنك الاحتياطي الفيدرالي من المؤسسة مبلغاً إضافياً قدره 50 مليون يورو و120 مليون يورو لحكومة إقليم الباسك والمؤسسات المالية.

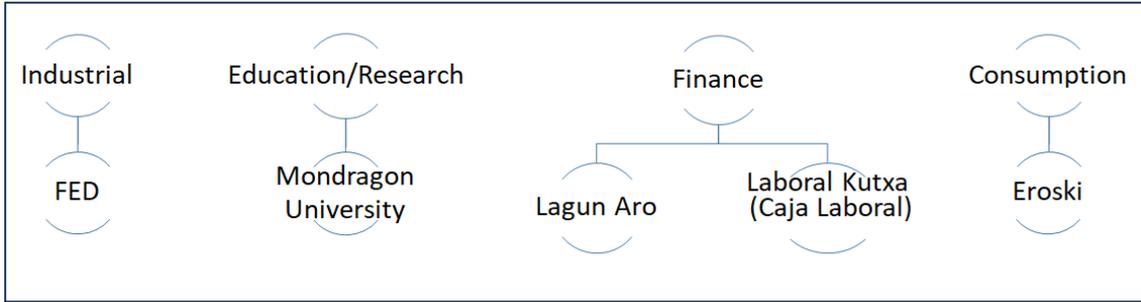
3.3 معضلة مركز تحدي الألفية

وكان لزاماً على المؤتمر التعاوني لمؤسسة تحدي الألفية أن يتخذ قراراً جديداً وحاسماً: هل يتعين على مؤسسة تحدي الألفية أن تقرض بنك الاحتياطي الفيدرالي مبلغ الخمسين مليون يورو الإضافي، أم هل ينبغي لها أن تقبل انهياره؟

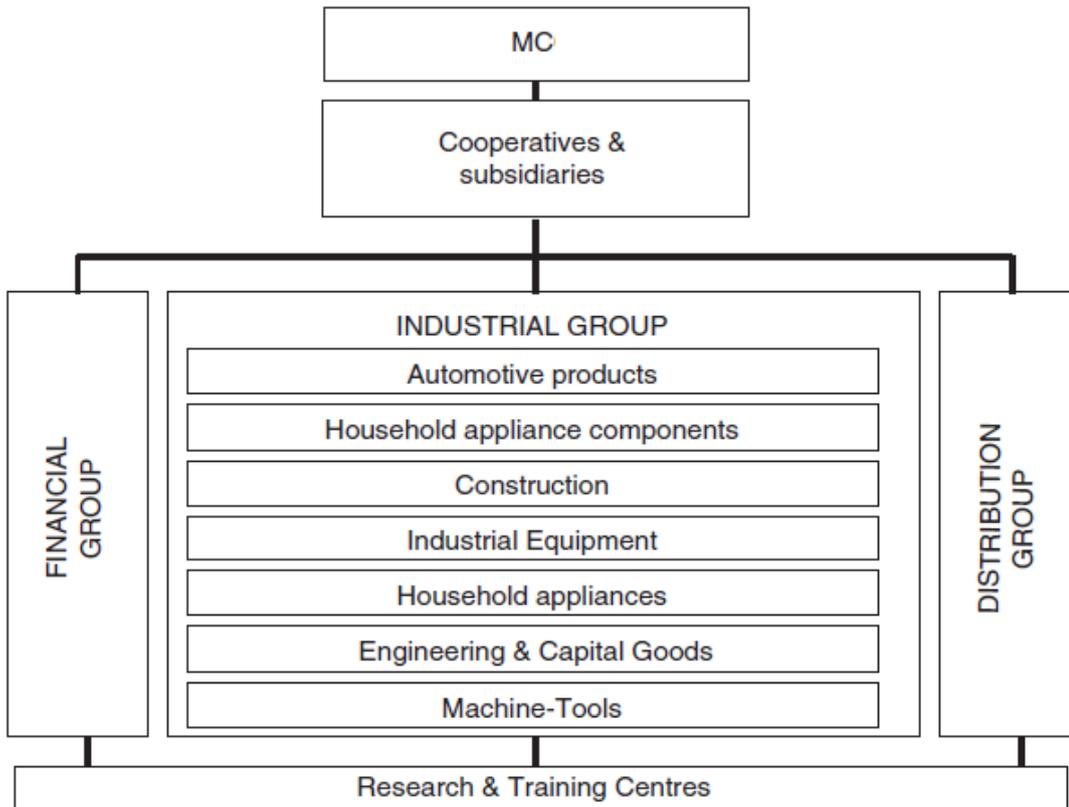
زائدة

3.4 زائدة 1: الأرقام

شكل 1. مجالات نشاط شركة موندراجون والتعاونيات التمثيلية التاريخية لها



شكل 2. الهيكل التشغيلي لشركة موندراجون في عام 2001



مصدر: باكاكوا وإراستي وبيجيريسنين، 2004

3.5 زائدة 2: الجداول

الجدول 1. جدول 1.

Year 2004	FED	BRANDT
Sales	€940.82MM	€813.2MM
Export sales	€379.94MM	€290.47MM
Production capacity	3.8MM	3.5MM
Employees	6,230 people	4,700 people
Production facilities per country	Spain: 7 Poland: 1 Morocco: 1 China: 1	France: 5 Italy: 1
Market share	Spain: 20% Europe: 2.2%	France: 18% Europe: 3.6%
Brands	Fagor; Edesa; Aspes; Mastercook	Brandt; DeDietrich; Thomson; Vedette; Sauter; San Giorgio; Ocean; Samet
Products	White goods; Stoves; Mini domestic; Kitchen furniture	White goods

مصدر: تقارير اللجنة الوطنية لسوق الأوراق المالية 2005

الجدول 2. الموظفون والتمويل الخارجي وتطور الأصول والخصوم

	Number of Employees			from which; cooperative members:	External financing € MM			from which, banking debt €MM			Total Assets- Liabilities € MM
	Total	Direct	Indirect		Total	Short term	Long term	Total	Short term	Long term	
2006	10,543	6,699	3,844	3,393	1,182.00	849	333	468.8	294.7	174.1	346.6
2007	10,067	5,215	4,852	3,082	1,250.80	861.5	389.3	495.4	280.1	215.3	345.4
2008	9,861	6,506	3,355	2,718	1,181.50	878.2	303.3	567.4	400.8	166.6	309.9
2009	8,405	4,168	4,237	2,474	1,019.00	717.6	301.4	387.9	251.3	136.6	251.6
2010	8,260	3,733	4,527	2,325	1,082.60	663.3	419.3	453.5	223.3	230.2	226.6
2011	6,641	3,511	3,130	2,219	1,035.70	728.7	307	358.7	199.6	159.1	175
2012	5,673	2,978	2,695	2,067	1,093.60	758.2	335.4	361.4	236.6	124.8	78.111
%Δ 2012/2006	-46.19%	-55.55%	-29.89%	-39.08%	-7.48%	-10.69%	0.72%	-22.91%	-19.71%	-28.32%	-77.47%

مصدر: التقارير السنوية للبنك الاحتياطي الفيدرالي للجنة الوطنية لسوق الأوراق المالية Error! Not a valid link.

3. وزن مبيعات بنك الاحتياطي الفيدرالي وتطورها لكل سوق مليون يورو

	Total Sales	Spain	France	Poland
2006	1,743.90	917.8	728.7	97.4
% per market		52.63%	41.79%	5.59%
2007	1,749.90	810.2	839.3	100.4
% per market		46.30%	47.96%	5.74%
%Δ Year-1	0.34%	-11.72%	15.18%	3.08%
2008	1,603.20	701.9	786.4	114.9
% per market		43.78%	49.05%	7.17%
%Δ Year-1	-8.38%	-13.37%	-6.30%	14.44%
2009	1,411.80	598.2	732.2	81.4
% per market		42.37%	51.86%	5.77%
%Δ Year-1	-11.94%	-14.77%	-6.89%	-29.16%
2010	1,396.20	571	742.4	82.8
% per market		40.90%	53.17%	5.93%
%Δ Year-1	-1.10%	-4.55%	1.39%	1.72%
2011	1,277.20	489.6	711.5	76.1
% per market		38.33%	55.71%	5.96%
%Δ Year-1	-8.52%	-14.26%	-4.16%	-8.09%
2012	1,166.60	467.2	629.4	70
% per market		40.05%	53.95%	6.00%
%Δ Year-1	-8.66%	-4.58%	-11.54%	-8.02%
%Δ 2012/2006	-33.10%	-49.10%	-13.63%	-28.13%

مصدر: التقارير السنوية للبنك الاحتياطي الفيدرالي للجنة الوطنية لسوق الأوراق المالية

المراجع²

- أراندو، اس، وبينجوا، اي. ايه. (2018). آليات التعاون المشترك في موندراجون: إدارة أزمة فاجور للأجهزة المنزلية. مقدم. اقتصادي. انال. أنا اشارك. الشركات التي تديرها العمالة (المجلد 18، ص 35). مجموعة الزمرد للنشر المحدودة؛ سكوبس.
<https://doi.org/10.1108/S0885-333920180000018008>
- باكايكوا، ب، إراستي، أ، وبيجيريستين، أ. (2004). حوكمة شركة موندراجون التعاونية. حوليات الاقتصاد العام والتعاوني، (1)75، 61-87. سكوبس. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8292.2004.00243.x>
- باستيريتكسيا، آي، كورنورث، سي، وهيراس-سايزار بيبوتوريا، آي. (2022). حوكمة الشركات باعتبارها جانبًا رئيسيًا في فشل التعاونيات العمالية. الديمقراطية الاقتصادية والصناعية، (1)43، 362-387.
<https://doi.org/10.1177/0143831X19899474> سكوبس.
- إيلينا دياز، ف. (1966). تعاونية مجموعة موندراجون: تحليل هذه التجربة في ضوء المبادئ التعاونية. الدراسات التعاونية، 11، 39-94.
- إراستي، أ، بريوس، آي، ونونيز، أ. (2017). جدوى التعاونيات: سقوط جمعية موندراجون التعاونية. مراجعة الاقتصاد السياسي الراديكالي، (2)49، 181-197. سكوبس. <https://doi.org/10.1177/0486613416666533>
- إراستي أموزارين، أ.م. (2013). التوترات والفرص في الشركات متعددة الجنسيات التعاونية في موندراجون: قضية خادمت المنازل فاجور إلكترو، اس داد. كوب. ريفيسكو: مجلة الدراسات التعاونية، 113، 30-60.
- منظمة العمل الدولية (ILO). (2020). رسم خرائط لاستجابات التعاونيات ومنظمات الاقتصاد الاجتماعي والتضامني للنزوح القسري. منظمة العمل الدولية - (ILO). https://www.ilo.org/global/programmes-and-projects/prospects/WCMS_739211/lang--en/index.htm
- مولينا، اف. (2012). أجهزة فاجور: تعدد تأميم التعاونية الباسكية، 1955-2010. تاريخ الأعمال، (6)54، 945-963. سكوبس. <https://doi.org/10.1080/00076791.2012.706898>
- نارفارت أريجوي، (2006). P. A. تجربة موندراجون التعاونية: دراسة جدواها التنظيمية في سياق أوسكادي. سيريك - اسبانيا. مجلة الاقتصاد العام والاجتماعي والتعاوني، 54، 231-255.
- نبي-ايدت. (2018). الاقتصاد الاجتماعي والتنمية المحلية: حالات أفضل الممارسات الدولية. www.edtnorth.org
- نوز، ام. (2016). التعلم من إفلاس شركة أجهزة فاجور، تأملات في مؤتمر سيريك لعام 2015 في لشبونة، البرتغال (باللغة الإنجليزية)
- أورتيجا سونسونديجي، ا، وأوريارتي زابالا، ل. (2015). تحديات ومعضلات تعاونية موندراجون: بعد أزمة فاجور للأجهزة الكهربائية. جامعة موندراجون. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/extlib?codigo=767253>

صفحات الانترنت:

www.ica.coop/en/cooperatives/cooperative-identity
<https://www.mondragon-corporation.com/en/>
<https://www.cnmv.es/Portal/Consultas/IndiceEIR.aspx>

² تمكن مؤلفو القضية من الوصول إلى الملاحظات والأفكار الخاصة من مديري البنك الاحتياطي الفيدرالي / أصحاب المصلحة المعنيين

الصفحة 14 من 15

تتصل

يتم توفير المحتوى الموجود في هذه الوثيقة للأغراض التعليمية والإعلامية فقط ويعكس رأي المؤلف فقط. لا يشكل نشر الوثيقة أو يعتبر أنه يشكل أي إقرار من قبل الناشر بأن البيانات المقدمة فيه صحيحة أو كافية لدعم الاستنتاجات التي تم التوصل إليها أو أن تصميم التجربة أو المنهجية كافية. يحاول الناشر التأكد من دقة المحتوى والحصول عليه من مصادر موثوقة ولكنه لا يدعي أنه خالي من الأخطاء ولا يقدم أي بيان أو تمثيل أو ضمان أو ضمان لدقة وموثوقية المعلومات والمحتوى الوارد في هذا المستند. لن يكون الناشر مسؤولاً عن أي أضرار من أي نوع تنشأ عن استخدام هذه الوثيقة، بما في ذلك على سبيل المثال لا الحصر، الأضرار العقابية والتبعية المباشرة وغير المباشرة والعرضية.