

Innovative Finance Inclusion

לממן או לא לממן - זו השאלה השלכות ESG (סביבתיות) של החלטות פיננסיות

הנחיות הוראה – דפי מרצה

תאריך: אפריל 2022

מאת: ד"ר סופיה גארסיה טורס, ד"ר ליירה גויטיה בריוזבל, מר

ג'ון אמלדי אבאסולו, ד"ר מיקל לריינה דיאז

שיוך ארגוני: בית הספר למנהל-עסקים, אוניברסיטת דאוסוטו -

Deusto - בילבאו, ספרד

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



תקציר

התאגיד הספרדי מונדרגון (MCC) וחברת הבת המרכזית שלו 'פאגור מוצרי חשמל' (FED) מייצגים דוגמה בולטת של ניסיון קואופרטיבי. לאחר עשורים של צמיחה מתמדת, חברת FED השיגה נוכחות מסחרית במעל 100 מדינות, בעוד חלק משמעותי מפעילויות הייצור (ומתקני הייצור) שלה, נותרו מקומיים. חברת FED צמחה והפכה לקואופרטיב התעשייתי השני בגודלו בעולם, ולקואופרטיב הכי גדול של תאגיד MCC. זאת, בעודה מציגה תוצאות עסקיות מצוינות שסייעו ל-MCC לקדם קואופרטיבים נוספים שבבעלותה, ולספק משרות בהיקף ללא-תחרות באזור.

ב-2008, המשבר הפיננסי הגלובלי השפיע באופן משמעותי על תעשיית מוצרי החשמל בכל העולם, אך ביתר שאת בספרד (הודות לפיצוץ בועת הנדל"ן בספרד, שהלכה וצמחה לאורך עשור). ב-2006, השוק הספרדי ייצג מעל 52% מסך המכירות של FED. בכדי להיאבק בקיפאון של השוק, FED השיקה תכנית התרחבות, אותה מימנה MCC חלקית, תוך שימוש במנגנוני הסולידריות שלה, ותוך הישענות על המאמץ של הקואופרטיבים והעובדים החברים בתאגיד.

חרף התכניות השאפתניות וההשקעות, הפעילות של FED הובילה להפסדים של 25.7 מיליון דולר בשנת 2011, ולהפסדים של 89.9 מיליון אירו ב-2012 (למרות הכנסה של 48.4 מיליון אירו בזכות מנגנוני חלוקת הרווחים בקרב הקואופרטיבים בקבוצה).

בתחילת 2013, רואי החשבון חשפו עליה בהיקפי ההפסדים של קואופרטיב FED (192 מיליון אירו ב-2012) - סכום אותו MCC והשלטון המקומי בספרד הסכימו לממן, על מנת לחלץ את FED ולהותיר את הקואופרטיב פעיל. באוקטובר 2013 נדרש חילוץ נוסף. מה צריכה להיות ההחלטה של הקואופרטיבים החברים ב-MCC הפעם ?

קהל יעד

מקרה בוחן זה מיועד להדרכה בקרב תלמידי תואר ראשון ושני בתחום הניהול, כמו גם עבור אנשי מקצוע וחוקרים בתחום המימון בר-הקיימא.

מטרות מקרה הבוחן

1. להבין ולדון בתועלות, בחסמים, בהשלכות, ובתנאי המימון (או המשך המימון) של פעילויות הקבוצות (או הקואופרטיבים) השונים של תאגיד או חברת אחזקות.
2. לפתח את היכולת לקבל החלטות מימוניות שהן ברות קיימא.
3. להרהר בצורך לייצר וליישום כלים או מודלים פיננסיים הכוללים היבטים של אחריות סביבתית, אחריות חברתית, ומשילות (ESG)

מבנה שיעור מומלץ

התחילו בסקירה כללית של ההיסטוריה של חברת 'פאגור מוצרי חשמל' (FED) ותאגיד האם מונדרגון (MCC), תוך התמקדות בהיבטי האחריות החברתית והממשל התאגידי של חברות וקואופרטיבים. בנוסף למקרה הבוחן הכתוב, ניתן להשתמש בהנחיות לקריאה נוספת או בחומרים נוספים על מנת להשלים את המבוא הזה לשיעור. התלמידים (אשר ייקחו על עצמם את נקודת ההשקפה של תומך הקואופרטיב) ידרשו לבצע הערכת עומק של התועלות והחסרונות, ההשלכות, והנסיבות של המימון (או המשך המימון) של FED - בהתאם לנתונים המתוארים במקרה הבוחן.

אין לגלות לתלמידים את סוף המקרה הבוחן - הקריסה של קואופרטיב 'פאגור מוצרי חשמל' - ואין לראות בהחלטה על הפסקת המימון בתור התשובה 'הנכונה' של מקרה הבוחן. כפי שנהוג בתחום הכלכלה ברת-הקיימא, ייתכנו מספר תשובות או חלופות פעולה נכונות. כל תשובה תיבחן על פי עומקה, עקביות הטיעון, ואיכות השכנוע.

מוצע להשתמש במדדי הפורום הכלכלי העולמי (World Economic Forum) מ-2020 בתחום יצירת ערך בר-קיימא - Sustainable Value Creation Metrics framework - על מנת להוביל ולמסגרת את הדיון הכיתתי הנדון.

נספחים

1.1 נספח 1: חומרי קריאה נוספים (עבור המרצה)

- <https://www.fagorprofessional.pl/en/news-and-events/-/detail/20127/kepa-bedialauneta-managing-director-onnera-group-fagor-industrial>
- <https://youtu.be/O0FQPQw32Dg>
- <https://www.alimarket.es/electro/noticia/268974/mondragon-rechaza-su-responsabilidad-en-la-crisis-de-fagor-electrodomesticos>
- <https://www.tulankide.com/es/las-decisiones-de-las-cooperativas-fagor-electrodomesticos-y-edesa-se-adoptaron-en-sus-organos-de-gobierno>
- <https://www.euskonews.eus/0677zbnk/gaia67701es.html>
- <https://www.cnmv.es/Portal/Consultas/IndiceEIR.aspx>
- <https://www.reuters.com/article/spain-fagor-idUSL5N0IY3K020131113>
- <https://www.ehu.eus/en/web/campus-magazine/-/human-resources-policies-influenced-the-failure-of-fagor-electrodomesticos>

1.2 נספח 2: מסגרת מוצעת להנחיית הדיון והרפלקציה

הפורום הכלכלי העולמי -

World Economic Forum. (2020). *Toward Common Metrics and Consistent Reporting of Sustainable Value Creation*. Geneva: World Economic Forum.

הפניות

- Arando, S., & Bengoa, I. A. (2018). Inter-cooperation mechanisms in Mondragon: Managing the crisis of Fagor electrodomésticos. En *Adv. Econ. Anal. Particip. Labor-Managed Firms* (Vol. 18, p. 35). Emerald Group Publishing Ltd. <https://doi.org/10.1108/S0885-333920180000018008>
- Bakaikoa, B., Errasti, A., & Begiristain, A. (2004). Governance of the mondragon corporación cooperativa. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 75(1), 61-87. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8292.2004.00243.x>
- Basterretxea, I., Cornforth, C., & Heras-Saizarbitoria, I. (2022). Corporate governance as a key aspect in the failure of worker cooperatives. *Economic and Industrial Democracy*, 43(1), 362-387. <https://doi.org/10.1177/0143831X19899474>
- Elena Díaz, F. (1966). El cooperativismo del grupo mondragonés: Análisis de esta experiencia a la luz de los principios cooperativos. *Estudios cooperativos*, 11, 39-94.
- Errasti, A., Bretos, I., & Nunez, A. (2017). The Viability of Cooperatives: The Fall of the Mondragon Cooperative Fagor. *Review of Radical Political Economics*, 49(2), 181-197. <https://doi.org/10.1177/0486613416666533>
- Errasti Amozarrain, A. M. (2013). Tensiones y oportunidades en las multinacionales coopitalistas de Mondragón: El caso de Fagor Electrodomésticos, *sdad. Coop. REVESCO: revista de estudios cooperativos*, 113, 30-60.
- International Labour Organization (ILO). (2020). Mapping responses by cooperatives and social and solidarity economy organizations to forced displacement. International Labour Organization (ILO). https://www.ilo.org/global/programmes-and-projects/prospects/WCMS_739211/lang--en/index.htm
- Molina, F. (2012). Fagor Electrodomésticos: The multinationalisation of a Basque co-operative, 1955- 2010. *Business History*, 54(6), 945-963. <https://doi.org/10.1080/00076791.2012.706898>
- Narvarte Arregui, P. A. (2006). La experiencia cooperativa de Mondragón: Estudio de su viabilidad organizacional en el contexto de Euskadi. *CIRIEC - España. Revista de economía pública, social y cooperativa*, 54, 231-255.
- NBEI-EDT. (2018). *The social economy and local development: International best practice cases*. www.edtnorth.org
- Noyes, M. (2016). Learning from the Bankruptcy of Fagor Electrodomesticos, Reflections at the 2015 CIRIEC Conference in Lisbon, Portugal (in English)

- Ortega Sunsundegi, I., & Uriarte Zabala, L. (2015). Retos y dilemas del cooperativismo de Mondragón: Tras la crisis de Fagor Electrodomésticos. Mondragon Unibertsitatea. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/extlib?codigo=767253> Page 6 of 6
- World Economic Forum. (2020). Toward Common Metrics and Consistent Reporting of Sustainable Value Creation. Geneva: World Economic Forum.

עמודי אינטרנט:

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



Innovative Finance Inclusion
לממן או לא לממן - זו השאלה
השלכות ESG (סביבתיות) של
החלטות פיננסיות
הנחיות הוראה

Erasmus+ CBHE Project 619453
Innovative Finance Inclusion in
Academia and Field

<https://www.ifi.mta.ac.il/>

ifi.erasmus@mta.ac.il