

פרק ב': היבטים כלכליים של עסקים שיתופיים

כאמור, פעילות הליבה של עסקים שיתופיים היא פעילות כלכלית המכוונת לספק ערך כלכלי (תעסוקה/שירות/מוצר) ולהשיג תשואה כלכלית לחבריהם. שאלה מרכזית העומדת בפני עסקים מסוג זה היא שאלת ההיתכנות הכלכלית. במידה רבה, שאלת ההיתכנות הכלכלית בעסק שיתופי דומה להתמודדות הנדרשת בכל עסק. אולם, אופיו של עסק שיתופי גוזר מספר דגשים ייחודיים לדגם התארגנות זה. בעסקים שיתופיים המושג "היתכנות" מקבל פרשנות מרחיבה יותר מהקמה והפעלה של עסק טיפוס. ננסה לפרט בחלק זה את שני הרכיבים.

א. היבטים כלכליים של עסקים

בדומה לכל עסק אחר, על עסק שיתופי **לבנות תוכנית עסקית** שתעסוק בממדים הבאים:

- **מוצר וביקוש** - מהו המוצר/שירות שהעסק מציע לשוק? מהו ייחודו? מיהו קהל היעד? האם יש למוצר ביקוש והאם ניתן יהיה ליצור עבורו ביקוש? איזה סוג ביקוש צפוי למוצר: גמיש, קשיח, עונתי או רציף? לאיזה טיפוס של לקוחות פונה המוצר: פרטים, מוסדות, עסקים, יישובים? האם קיימים מתחרים או מוצרים דומים בשוק?
- **תשתיות** - אילו תשתיות נדרשות כדי לספק את המוצר: מבנים, מכונות, כלי רכב, כוח אדם, מומחים וכד'? האם התשתיות קיימות וזמינות להשגה או שיש להשקיע בפיתוחן והתאמתן?
- **הון** - מהי ההשקעה הנדרשת במטרה ליצור תשתיות איתנות לייצור המוצר ואספקתו? מהי ההשקעה הנדרשת עד להגעה לאיזון ואף לתחילת רווחים? האם ההון הנדרש קיים בידי ההתארגנות כהון עצמי או שמא נדרש לגייסו ממקורות חיצוניים? אלו ערבויות יכול העסק להעמיד כנגד גיוס הון ממקורות חיצוניים?
- **משאבי כוח אדם** - אלו משאבי אנוש נדרשים על מנת לייצר ולספק את המוצר/שירות? האם כוח האדם הנדרש קיים בקבוצה או שיש לרכוש אותו? האם נדרש ידע ייחודי? האם הידע נמצא בידי חברי הקבוצה או שיש ללמוד או לרכוש אותו? יש לזכור, כי במקרים רבים קיים ידע המותאם לייצור ביתי או אישי (תפירה או בישול) אולם לא לייצור מסחרי בהיקפים גדולים.
- **צפי גידול והתרחבות** בהנחה שהשירות או המוצר צפויים להניב רווחים יש להעריך תוך כמה זמן צפוי העסק להניב רווחים? מהו שיעור הרווח הצפוי כאשר יגיע העסק לפעילות מלאה? מהן אפשרויות הפיתוח של העסק?
- **שיווק** - מהו האפיק המתאים לשיווק המוצר? מי יהיה אחראי על ביצוע השיווק? מהי העלות הצפויה של פעילות השיווק?

ב. דגשים כלכליים לעסקים שיתופיים

אופיים הרווח של עסקים שיתופיים מלמד כי עומדים בפניהם חסמים כלכליים ייחודיים שיש להתחשב בהם, ומנגד יתרונות ודרכי התמודדות המבוססים על אופיו השיתופי של העסק שכדאי להיות ערים להם ולנסות למצותם:

- **הון** - עסקים שיתופיים עלולים להיות חסרים הון עצמי, או שיכולת ההשקעה העצמית של החברים בהתארגנות תהיה מוגבלת. בנוסף, מוסדות פיננסיים עשויים להיות מסויגים מהעמדת הון להתארגנות כלכלית שיתופית המתקשה בהעמדת ערבויות אישיות או להתארגנות בעלת אופי חברתי. מגבלה זו דורשת התמודדות, במספר אפיקים אפשריים:
 - בחירת פעילות שאיננה דורשת השקעת הון ראשונית גדולה. צבירת הון עצמית מרווחים יכולה לאפשר התרחבות בהמשך.
 - תכנון גידול הדרגתי, והישענות על רקורד פעילות מוצלח כבסיס לגיוס הון מבנקים.
 - הסתייעות בגורמים בעלי עניין בפעילות כלכלית-חברתית היכולים לתת ערבות להלוואות נדרשות לגיוס הון מבנקים (למשל, רשות מקומית או גורם עסקי המעוניין לשלב פעילות כזו כחלק מאסטרטגיית האחריות החברתית שלו).

- גיוס משאבים כתמיכות ממקורות ציבוריים בעלי עניין בעידוד פעילות חברתית-כלכלית בכלל, ובאזורי פריפריה בפרט (משרד התמ"ת, משרד נגב-גליל, קרנות מתמחות וכד').

- גיוס שותף עסקי מקרב עסקים או מקרב פילנתרופים בעלי עניין בפיתוח חברתי כלכלי. בשני המקרים ייתכן שיהיה קל יותר לגייס שותפים אלו לאחר שלב ההקמה וההרצה, ולאחר שהעסק פועל והוכיח הצלחה ראשונית.

■ **מוצר -** בשל מרחב התמרון הכלכלי המוגבל של עסקים שיתופיים החסרים לרוב הון עצמי, יש לבצע בדיקה מדוקדקת של ביקוש למוצר המתוכנן, הן כדי לבחון האם צפוי ביקוש ומהו סוג הביקוש, והן על מנת לאפיין התאמה, אם נדרשת, של המוצר הראשוני. גיוון של מוצרים, כבר מראשית הדרך, מגדיל את הסיכוי ליצירת ביקוש עתידי ואף מפזר את הסיכון, לעומת מצב של מיקוד במוצר אחד. לעתים הגיוון צפוי להיות מובנה באופי העסק, כאשר חברי הקבוצה עוסקים בייצור של מוצרים שונים באותו תחום, לדוגמא: מוצרי אמנות או אספקה של שירות מאותו תחום כדוגמת רפואה אלטרנטיבית. במקרה של עסק שיתופי שמהותו שותפות בין עסקים או יזמים עצמאיים יש צורך לברר את גבולות העסק השיתופי: למשל, רכש משותף בלבד או אף רכש משותף של מוצרים מסויימים בלבד.

■ **ביקוש -** כאשר מדובר בעסק שיתופי למטרות צרכנות, הרי שמעגל החברים בו מבטיח ביקוש קבוע ומתמשך לשירותיו. לא כך כאשר העסק השיתופי עוסק במכירת שירותים לגורמים חיצוניים. במקרה שכזה כדאי לבחון היקף ביקוש ראשוני עוד בטרם יציאה לדרך, באמצעות פנייה ללקוחות פוטנציאליים - מצד מוסדות או עסקים. לקוח עוגן שכזה יכול לספק רמה מסוימת של בטחון עד להתרחבות הפעילות ללקוחות נוספים. כיוון נוסף להגדלת הביקוש למוצר הוא יצירת שיתוף פעולה עם גורם עסקי קיים כמוצר משלים - לדוגמא שירותי הסעדה לעסק תיירותי המלווה קבוצות. בשלבים מתקדמים של העסק, ולאחר צבירת ניסיון, ניתן להתמודד על מכרזים ציבוריים. אפיוני החברתיים של עסק שיתופי עשויים להוות יתרון בעיני חלק מן הלקוחות, ולכן חשוב לעשות שימוש באפיון זה במגעים ליצירת ביקוש למוצר או לשירות.

■ **תוכנית עסקית -** הכנת תוכנית עסקית היא מרכיב קריטי בהשקת עסק, ובכלל זה עסק חברתי שיתופי. בניית תוכנית עסקית דורשת ידע ומומחיות ועשויה להיות כרוכה בהוצאה כספית, אם מומחיות זו איננה מצויה בידי הקבוצה. ניתן להיעזר למטרה זו בגופים מסוג מרכזי טיפוח יזמות (מט"י), או לגייס בעלי מקצוע בהתנדבות. לצורך הגיוס אפשר להסתייע בעמותות המתמחות בתחום הכלכלי. תוכנית עסקית כזו צריכה לקחת בחשבון את טווח הזמן שיכולים חברי הקבוצה לאפשר לעצמם להתקיים ללא הכנסה, גם אם בטווח הארוך צפויים איזון או אף רווח נאה.

■ **שיווק -** קניית שירותי שיווק כרוכה בהוצאה כספית העשויה להכביד על עסק שיתופי, במיוחד בראשית דרכו, ולפיכך כדאי לבחון אפיקי שיווק חלופיים. אפיק שיווק אחד הוא באמצעות רשת הקשרים החברתיים של חברי הקבוצה, במעגלי חייהם השונים - משפחה, חברים מכרים ממסלולים מקצועיים וכדומה. השיווק יכול להתבצע מפה לאוזן או באמצעות שימוש ברשת האינטרנט והמדיה החברתית. אפיק נוסף הוא הפצת מידע באמצעות גופים מוסדיים (עירייה, מתנ"ס). גופים אלו באים במגע עם מספר רב של עסקים אשר יכולים להוות לקוחות פוטנציאליים.

ג. לקיחת אחריות על התחום הכלכלי בעסקים שיתופיים

ניתוח השדה של עסקים שיתופיים מלמד שבמקרים לא מעטים צמחו עסקים אלו ביזמה ומימון של ארגוני מגזר שלישי מלווים, שיש להם עניין בהעצמה חברתית וכלכלית של קבוצות אוכלוסייה מוגדרות, יישובים או אזורים גיאוגרפיים. מקרים אלו מציגים גרסה נוספת של צמיחת עסק שיתופי, לצד הגרסה ה"טבעית" יותר של צמיחה עצמית מתוך יוזמה קבוצתית. אף שהרבה מן השאלות שבהן אנו עוסקים בחלק זה רלוונטיות להתארגנויות של עסקים שיתופיים בשתי דרכי ההתפתחות, הניסיון מלמד כי צמיחת עסק שיתופי תחת מעטפת של ארגון מלווה נוטה לתת מקום דומיננטי לארגון המלווה בכל ההחלטות הנוגעות לצמיחת העסק והתנהלותו, ובכלל זה בתחום הכלכלי. למעשה, במצב זה עסקים שיתופיים מתקשים להגיע לעצמאות כלכלית וארגונית, וצומחים כיזמות כלכלית-חברתית של הארגון המלווה.

אולם הדומיננטיות של ארגון מלווה היא רק אחת האפשרויות להחלשת מעורבותה הכלכלית של הקבוצה ולצמצום אחריותה בתחום זה. החלשה נוספת צפויה ממבנה ההון של העסק וקיומה של שותפות הונית, כאשר ההון של יזמי העסק השיתופי קטן מההון של השותף האסטרטגי; מן המבנה הניהולי והרכב הוועד המנהל (לדוגמא: ועד מנהל חזק המורכב מקבוצה משמעותית של חברי ועד שאינם חלק מהעסק השיתופי); או כתוצאה ממינוי אנשים חיצוניים לתפקידי ניהול מרכזיים בעסק.

בהנחה שעסק שיתופי מעודד העצמה ועצמאות של החברים בו כתנאי חיוני לפיתוח קיימות העסק, עולה השאלה כיצד באה לידי ביטוי עצמאות זו בתחום הניהול הכלכלי-עסקי, ואילו מנגנונים קיימים כדי לפתח אותה, וזאת מבלי לפגוע בתרומה האפשרית החשובה של גורמים חיצוניים. להלן דפוסי פעולה והתנהלות של עסקים שיתופיים אשר יכולים להבטיח עצמאות ואחריות ניהולית על הצד העסקי שבהתארגנות:

■ במקרה של שותף הוני (משקיע), יש לשאוף שהחלק הגדול יותר בהשקעה יהיה של הקבוצה. יחס ההון צריך כמובן לבוא לידי ביטוי גם במשקל שיש לכל גורם בקבלת החלטות הכלכליות של העסק. אם לא ניתן להעמיד השקעה גדולה יותר של הקבוצה בראשית הדרך, יש לבנות מתווה של הגדלת בעלות, המבוססת על הפרשה מהכנסות העסק ככל שהוא גדל ומתפתח. לחילופין ניתן ליצור מבנה קבלת החלטות שמקנה קול שווה לכל המשתתפים ללא קשר להיקף הבעלות או ההשקעה ההונית.

■ השקעה הונית אישית של חברי הקבוצה (קניית מניה או דמי חבר), עשויה לתרום גם היא לחוויית הבעלות של הקבוצה על העסק ותחושת האחריות על התנהלותו הכלכלית. השקעה שכזו עשויה להיות קשה בראשית הדרך, ובמקרה כזה ניתן ליצור מתווה של רכישת מניה בעזרת הפרשה קבועה של כל עובד מהכנסתו.

■ אף שהעסק יכול להנות מתרומה של חברי ועד מנהל או דירקטוריון חיצוניים ומנוסים בניהול כלכלי, חשוב שיהיה ייצוג משמעותי בפורום זה לחברי הקבוצה. ייצוג זה יכול לגדול בהדרגה, ככל שחברי הקבוצה יצברו ניסיון ובטחון, או ירכשו ידע ניהולי ועסקי.

יש להבחין בין שתי קבוצות של משימות בהפעלת העסק: הניהול העסקי והתפעול המקצועי. הניהול העסקי קשור בתחומי האסטרטגיה והמדיניות, התקציב, ניהול העובדים, גיוס עובדות והממשק עם שותפים. בשל השפעתם הגדולה של תפקידים אלו על התנהלותו הכוללת והכלכלית של העסק, יש לשמר תפקידים אלו ככל שניתן בידי חברי הקבוצה. תפעול מקצועי נוגע לתפקידים כגון ייצור, הובלה ואספקה, ניהול מלאי, שירות וכד'. אלו הם לרוב תפקידים תומכים ואינם משפיעים על האסטרטגיה העסקית והכלכלית. תפקידים אלו יכולים להיעשות על ידי חברי הקבוצה אך גם על ידי גורמים חיצוניים "שכירים".

■ על מנת להבטיח שחברי הקבוצה ייקחו חלק משמעותי בהובלת התחום העסקי, בהתאם לנקודות שצוינו, יש לשלב במתווה ההתפתחות של העסק מתן הכשרות לחברי הקבוצה בתחום הניהולי, כתשתית לצמיחתם לתפקידים ניהוליים.