



פיתוח עסקים שיתופיים הצעה לכלכלה הוגנת

מוטי טליאס, מכון צפנת

רשימת המשתתפים (ע"פ סדר א"ב):

אורי פינטו, איתן מיכאלי, אסף בונדי,
אריאל דלומי, בלה אלכסנדרוב, ג'אדיר האני,
גילי ברוך, גלית יחיא-צפדיה, הילה קטרי,
ספא גארב, עינת דורון, עינת לוי, ערן בוכלצב,
קרן גוז, רייפי גולדמן, תקוה עברון

ראיונות וסיוע בהנחיה: אסף בונדי



תוכן העניינים

4	הקדמה
7	מבוא
10	פרק א' אפיון עסקים שיתופיים - רקע והגדרה
12	פרק ב' היבטים כלכליים של עסקים שיתופיים
15	פרק ג' היבטים משפטיים של עסקים שיתופיים
20	פרק ד' היבטים קבוצתיים של עסקים שיתופיים
23	פרק ה' מחזור חיים של עסקים שיתופיים

הפקה: דר' גילי ברוך וגלית יחיא-צפדיה
עריכה לשונית: יונית נעמן
עיצוב: טלי בבאי

החוברת הוכנה על ידי:

שתיל - שירותי תמיכה וייעוץ לקידום שינוי חברתי
והמרכז לפיתוח קואופרטיבי באג'יק-מכון הנגב.

התכנים בחוברת מתבססים על נתונים ממקורות שונים, וחלקם פותחו על ידי יוצרי החוברת.

החוברת שבידיכם היא בבחינת "ידע בבנייה", המשמש אותנו בעבודתנו היומיומית וככזה נמצא בהתפתחות מתמדת. אתם/ן מוזמנים/ות לקחת חלק בהמשך הפיתוח באמצעות יצירת קשר עם אסף רז בשתיל asafr@shatil.nif.org.il ועם ריפי גולדמן מהמרכז לפיתוח קואופרטיבי באג'יק - מכון הנגב rafi@nisped.org.il.

בשל אופייה של השפה העברית וכדי למנוע סרבול, נכתבה החוברת בלשון זכר מתוך כוונת התייחסות שווה לשני המינים.



חברת זו יצאה לאור בסיוע:

הקרן החדשה לישראל

קרן מלגות ופרסים לעידוד הקואופרציה היצרנית, השירותית והתחבורתית מיסודה של קרן ע"ש יוסף קיציס

מרכז הקואופרציה ליזמות שיתופית בישראל - נתאגד כאגודה שיתופית בשנת 1933. פעילותו נועדה להתמקד בתחום המשקי כלכלי ובתחום הארגוני חברתי, וזאת לנוכח הצורך בהקמת ארגון מלכד בו תרוכז התמיכה בפעילות הקואופרטיבית. מאז הקמתו מהווה מרכז הקואופרציה ארגון גג לאגודות שיתופיות, מוביל ומפיץ את הרעיון הקואופרטיבי, תומך ומסייע בפעילות השיתופית ובתוך כך מסייע ליזמים המעוניינים להקים קואופרטיב (אגודה שיתופית) - הסיוע והליווי מתבטאים החל בשלב הטרומי במסגרתו ייבחנו המיזם והיתכנותו במספר היבטים (אידיאולוגי, חברתי - שיתופי, משפטי, כלכלי ואחרים), לאחריו בשלב ההתאגדות והרישום כאגודה שיתופית ובהמשך בפעילותו השוטפת של הקואופרטיב

www.cooperazia.org.il

הקדמה

ההתמודדות עם תהליכים גלובליים ומקומיים והשאיפה לייצר אלטרנטיבה כלכלית-חברתית הוגנת יותר בעידן הנוכחי הולידו את אסטרטגיית הפיתוח של עסקים שיתופיים. הפתרון למשברים הכלכליים, כפי שהוא מנוסח הלכה למעשה באירופה ובארצות הברית, נשען על חיזוק האליטות הכלכליות על חשבון האוכלוסייה הכללית. פתרון נאו-ליברלי זה מתבסס על דרישות לצמצום בהוצאת ממשלות ותהליכי הפרטה מואצים, ועל שבירת כוחם של ארגוני עובדים. לטענתנו, מענה הולם לאתגרים הגלובליים כמו גם המקומיים, טמון באסטרטגיות פיתוח נוספות מאלו הנקוטות היום, שאינן עונות לדרישות הפיתוח ההוגן, כפי שנפרט להלן.

פיתוח הוגן הוא פיתוח הפועל לרווחת האוכלוסייה כולה, בימינו אנו ובדורות הבאים, ומשרת את התפיסה שאנו מכנים כלכלה מקומית מקיימת. כלכלה כזו מהווה תשתית לאסטרטגיית פיתוח המתחשבת בשלושה מעגלי חיים השזורים זה בזה: המעגל הכלכלי, המעגל החברתי והמעגל הסביבתי. בכל אחד מן המעגלים, במסגרת תהליך הפיתוח, נשאלות מספר שאלות מפתח: למי נועד הפיתוח? באיזו מידה התהליך יאפשר לתושבי המקום נגישות למשאבים? כיצד מבטיחים שהפיתוח הכלכלי אכן יתרום לאיכות החיים של התושבים המקומיים? באילו אופנים בונים את יכולותיהם של תושבים מקומיים במטרה לשלבם בתהליכי הפיתוח? שאלות אלה קושרות יחד שני עולמות תוכן ושיח: קיימותי וצדק חברתי וכלכלי. התשובות לשאלות אלה כוללות מגוון אסטרטגיות התערבות המקדמות, בין היתר, כלכלה קהילתית, המבוססת על עקרון הסולידאריות ועל פרקטיקות מגוונות של שיתופי פעולה רב מגזריים, המתבצעים ברמות שונות. פיתוח עסקים שיתופיים היא אסטרטגיה מקובלת בעולם הפיתוח הכלכלי והקהילתי. הביטוי המפורסם ביותר של פיתוח פעילות עסקית על בסיס התארגנות שיתופית הוא הקואופרטיב. באירופה, בקנדה ואפילו בארצות הברית, מודלים קואופרטיביים משמשים אוכלוסיות גדולות ביותר ומאפשרים להן לממש את האינטרסים הכלכליים, החברתיים והתרבותיים שלהן. בכלל זה ניתן למנות יצירת מקומות תעסוקה בתנאים הוגנים, דיור בר-השגה, חינוך לגיל הרך, מזון בטוח במחירים סבירים, שירותים פיננסיים, שימוש באנרגיה ירוקה, מתן מגוון שירותים קהילתיים בתחום הבריאות והסיעוד, ארגון והפעלה של מוקדי תרבות ופנאי ועוד. מעל 800 מיליון אנשים בעולם חברים בקואופרטיבים. התנועה הקואופרטיבית מהווה עמוד שדרה בכלכלה החברתית באירופה ובצפון אמריקה. מספר הקואופרטיבים הפעילים והיקף פעילותם הכלכלית הולכים וגדלים. הדיון הציבורי במדינות ה-OECD לגבי חיזוק מדינת הרווחה נעשה תוך השתתפות של נציגי תנועות קואופרטיביות. אנו סבורים, כי פיתוח חלופות קואופרטיביות עשוי לתרום רבות לשינוי המדיניות הכלכלית-חברתית בישראל.

במקרה הישראלי, זכה המושג "קואופרטיב" להסתייגות. ומעורר אסוציאציות הקשורות לתנועה הקיבוצית, ל"אגד" ודומיהם. להפתעתנו, תהליך הלמידה שערכנו גילה לנו את היקפיה וחיוניותה של התופעה באירופה, ואפילו בארה"ב - ליבת המערכת הקפיטליסטית הבינלאומית. יתר על כן, במהלך עבודתנו הבנו שקיים מנעד עשיר של צורות פעילות כלכלית המבוססות על מידות שונות של סולידאריות ושיתוף, ושהקומונה הקיבוצית איננה המודל היחיד של סולידאריות כלכלית. למדנו, שפיתוח עסקים שיתופיים הוא הצעה להתנהלות כלכלית-קהילתית שיש בכוחה להעצים יחידים ועסקים קטנים, מקומיים, למול השוק הנאו-ליברלי ומדיניות פיתוח הפריפריה הנוכחית, המייצרת תנאי העדפה לגורמי כלכלה גדולים מהמרכז הגיאוגרפי והפוליטי. כך, ברמה המקומית, בנגב, מדיניות "פיתוח הנגב", לדורותיה, מתאפיינת בהקצאה של משאבים לפיתוח האזור שבפועל מחזקת את תלותו במרכז הפוליטי והכלכלי, כשהנהנים העיקריים ממשאבים אלה הם גורמים עסקיים מחוץ

¹ על קיימות ראו באתר מרכז השל <http://www.heschel.org.il/heshel.php/hazon.php?cat=kaiaamut>

² המושג צדק החברתי נולד באמצע המאה ה-19 ומשמעותו היא חלוקה צודקת של משאבים חברתיים וכלכליים על ידי מוסדות השלטון הפוליטיים לאזרחים כמו גם התארגנויות עצמיות של ארגוני עובדים, תנועות חברתיות וקהליות ועוד. טובין חברתיים כגון תעסוקה, שירותי חינוך, טיפול רפואי, דיור, קניין ומצד אחר גם חובות כגון מיסים, הם תוצר של שיתוף פעולה בין אנשים והם מחולקים מתוך עקרונות צדק כוללים. בבסיס רעיון הצדק החברתי עומדים אידיאלים ובהם שוויון בין בני אדם; חברה המאפשרת קיום הוגן ליחידים ולקבוצות מיעוט; קבלת השונה. על פעילות תחום צדק חברתי כלכלי בשיתוף ראו <http://www.shatil.org.il/sites/tzedek>

לנגב ולא האוכלוסיות המקומיות תושבות הנגב. הארגון הבריטי (NEF) (the New Economics Foundation) מתאר מצב זה כמצב של דלי דולף (leaky bucket) שבו משאבים מוזרמים אל מחוץ לאזור דרך העברת תמריצים ותשלומים לקבלנים וספקים מהמרכז חלק מזערי של המשאבים נותר בדלי עצמו - בנגב. במובן זה, חיזוק פעילות כלכלית מקומית חיונית לעיון משאבים באזור, לטובת אוכלוסיות מקומיות, וליצירה של מכפילים מקומיים.

תהליך הלמידה שלנו התקיים במהלך שנת 2010, ושיקף שיח כלכלי-חברתי שונה מזה הנוכחי. התובנות אליהן הגענו בתהליך הלמידה צמחו מאז גל המחאה החברתית של קיץ 2011 לא רק בקרב שלל קבוצות והתארגנויות, אלא גם בקרב גורמי ממשל, עסקים ואקדמיה. במהלך 2012 התקיימו עשרות מפגשי למידה של הנושא הקואופרטיבי שהולידו קואופרטיבים ומסגרות שיתופיות של פעילות צרכנית ויצרנית. קשת תחומי הפעילות - מקואופרטיב הצרכנייה של "העגלה" במצפה רמון, המהלכים להקמת קופת גמל וקרן פנסיה קואופרטיביים ראשונים על ידי קואופרטיב "שלנו", פאב "בר-קיימא" בתל אביב והקואופרטיב לאנגריות מתחדשות - מבטאת את החיוניות שיש בהתארגנות הכלכלית-קהילתית כחלופה בונה (constructive) להתנהלות השוק: פעילות כלכלית המבוססת על עקרונות שיתופיים וחברתיים, בכלל זה חברות חופשיות וולונטריות ללא אפליה מכל סוג, שליטה דמוקרטית בארגון, הכשרה חינוך ומידע לחברים, ודאגה לקהילה. כשמביאים את כל אלה בחשבון אפשר להבין מדוע יש מי שרואים בהתארגנות כלכלית-שיתופית בשורה כלכלית-חברתית אמיתית.

החברת שלפניכם מורכבת משני חלקים עיקריים: מבוא כללי ובו רקע רעיוני לפיתוח עסקים שיתופיים כחלק ממרחב גדול יותר של כלכלה מקומית מקיימת. פרקים א - ה' עוסקים במאפייני התהליך של פיתוח עסקים שיתופיים על פני ממדים שונים. הפרק הראשון מציע הגדרה להתארגנות זו, ופירוט נלווה למרכיבי ההגדרה. הפרקים הבאים מתייחסים לשלושה ממדים מרכזיים בהתארגנות של עסקים שיתופיים: היבטים כלכליים, היבטים משפטיים והיבטים קבוצתיים. לגבי כל אחד מממדים אלו מוצג הסבר לגבי חשיבותו בפעילות של עסקים שיתופיים, הסוגיות המרכזיות הקשורות בו ומסקנות מהתמודדות עמן מתוך הניסיון בשדה. בשל השונות באופיים של עסקים שיתופיים, מוצגות גם דילמות שיש לעסוק בהן כחלק מעיצוב זהותו הייחודית של כל עסק שיתופי. בחלקה האחרון של החוברת, תוצג מסגרת מארגנת של מוקדים אלה על פני ציר התפתחות כרונולוגי.

קריאה מועילה ובהצלחה!

**ד"ר גילי ברוך, מנהלת חברתי תוכנית כלכלה מקומית מקיימת בשתיל
רייפי גולדמן, מנהל המרכז לפיתוח קואופרטיבי, אג'יק - מכון הנגב**

³ דו"ח של חברת הייעוץ הבינלאומית מקינזי אודות המודל העסקי הקואופרטיבי התפרסם באחרונה ומצביע על חיוניות התופעה:
http://www.mckinsey.com/client_service/strategy/latest_thinking/mckinsey_on_cooperatives

מעט על תהליך העבודה

במסגרת עבודתנו כיועצים ומנחים המבקשים לקדם כלכלה מקומית מקיימת, זיהינו שוב ושוב צורך בפיתוח ידע ובמודלים ייעוציים שישמשו אותנו בעבודה בפיתוח עסקים שיתופיים. תהליך פיתוח הידע המשותף שהוליד את החוברת הזו, נשען על ההיכרות והידע הרב של כל אחד ואחת מאיתנו. נפגשנו לשישה מפגשים מרוכזים של חשיבה ושיתוף במתכונת של "קוד פתוח". הנחת המוצא שלנו היתה שידע הוא תוצר קהילתי, המתפתח תוך כדי אינטראקציה, ושהבעלות עליו היא משותפת ושייכת לכולנו. הידע נוצר במסגרת הקהילה ו חוזר אליה, בין היתר בדמות חוברת זאת. יחסי האמון שנוצרו במסגרת מפגשי למידה אזוריים קודמים שדנו בכלכלה מקומית מקיימת אפשרו לנו לנוע אל מעבר לתחרות הבין-ארגונית ולהבין שהשיתוף יהיה רווח קיבוצי: כולנו נלמד ונתעשר, ונמשיך לעבוד, כל אחד בדרכו, כל אחד בגוונים הייחודיים המאפיינים את פעולתו וארגונו. השתתפו בתהליך: אורי פינטו (ציונות 2000), איתן מיכאלי (המוקד לבטחון תזונתי), רייפי גולדמן ואריאל דלומי (אג"ק-מכון הנגב); בלה אלכסנדרוב (מעברים אשכול-מרחבים), גיאדיר האני (אג"ק ואל סנאבל), גילי ברוך (שתיל), גלית יחיא-צפדיה (שתיל), הילה קטרי (מעברים אשכול-מרחבים), ספא גארב, עינת דורון, עינת לוי (שתיל), ערן בוכלצב (רקמ"ה), קרן גוז (מעברים נגב צפוני), תקוה עברון (אלכא ושתיל). עוד תרמו יפעת ולעני (מעברים נגב צפוני), עו"ד יפעת סולל ועו"ד כרמית דורון. ניצח על המלאכה מוטי טליאס ממכון צפנת וסייע בידו באיסוף ידע, ראיונות והנחיה אסף בונדי (אונ' בן גוריון וכוח לעובדים).



מבוא

א. רקע רעיוני

כמו כל תחום פעילות אנושי אחר, גם כלכלה אינה חפה מהנחות ערכיות. החתירה להבנת הרקע הרעיוני העומד בבסיס הצורך בפיתוח עסקים שיתופיים, מחייבת בירור ערכי של היסודות הכלכליים עליהם נשענת החברה בימינו. כנקודת מוצא לדיון, ניתן להזכיר את מטאפורת "היד הנעלמה" (Invisible Hand), המשמשת את אדם סמית להבהרת עקרון "האינטרס העצמי הנאור" בספרו "עושר האומות". סמית טוען שבמערכת הקפיטליסטית, פעולתו האנוכית של מאן דהוא נוטה לקדם גם את טובת הקהילה. סמית מייחס את העיקרון למנגנון חברתי שאותו הוא מכנה "היד הנעלמה". אלא שלאחרונה התייחס הכלכלן הנודע, חתן פרס נובל, ג'וזף שטיגליץ למשמעויות המקובלות של המושג ואמר את הדברים הבאים:

"Adam Smith's invisible hand - the idea that free markets lead to efficiency as if guided by unseen forces - is invisible, at least in part, because it is not there." (J. Stiglitz, Guardian, 20 Dec, 2002)

ערעורו של שטיגליץ על עצם קיומה של "היד הנעלמה" קשור בעובדה המצערת שלמרות העושר הרב הגלוי לעיני כל והנצבר בידיים מעטות, עבור רוב בני האדם בעולם, המערכת הכלכלית אינה מאפשרת רמת חיים סבירה. היד הנעלמה הייתה ונשארה אמירה אידיאולוגית המשרתת אינטרסים של אליטות חברתיות וכלכליות. הנהגת מדיניות ברוח זו הולידה מאז תחילת המאה ה-19 מאמצים מגוונים שנועדו להוות חלופה למשטר הכלכלי/חברתי הליברלי. אחד מן הדגמים הללו הוא מדינת הרווחה הפועלת כיום בהצלחה לא מבטלת במדינות סקנדינביה. אך הניסיון הטראגי של התנועות הקומוניסטיות וקיום המשטרים האנטי דמוקרטיים שהוקמו על ידיהן הובילו רבים וטובים למסקנה שאין חלופה למשטר הקפיטליסטי הקיים. השאלה המעסיקה אותנו היא אותה שאלה שהעסיקה את הוגי הניסיונות השונים בהתמודדות עם השלכות "היד הנעלמה": האם עלינו לקבל כעובדה עולם ובו פערים הולכים וגדלים מבחינת ההזדמנויות הניתנות לקבוצות שונות להשיג רווחה כלכלית וליהנות ממנה?

קידום האינטרסים של המוני בני אדם במציאות הנוכחית מחייב עיצוב של תפיסה ומעשה חלופיים להתנהלות הכלכלית-חברתית-פוליטית הקיימת. דוגמאות למערכות בהן האדם מנהל את ההון ולא ההון את האדם נעשות נפוצות, ומאמצים בכיוון זה ניכרים ולובשים פנים שונות במסגרת כוללת המכונה "כלכלה חברתית": עסקים חברתיים, בניית כלכלה סולידארית, הרחבת התנועה הקואופרטיבית ועוד.

ב. פיתוח עסקים שיתופיים ושינוי חברתי

בני אדם המבקשים לשלוט טוב יותר בחייהם ולבנות לעצמם קהילות יציבות ובנות קיימא, נדרשים להגדיר ביחד את צרכיהם המשותפים, להכיר ביכולותיהם המשותפות ולרצות לרתום אותם לטובת הכלל. זאת משום שגם במשק המודרני, התוצאה הטובה עבור כל יחיד נוצרת לעיתים קרובות מאד מן היתרון לגדול ובשיתוף פעולה עם אחרים. יזמים עסקיים מבינים זאת היטב.

כדי לקדם תעסוקה ורווחה ללא תלות מוחלטת במענקי העברה ממשלתיים ופילנתרופיה פרטית, מתחייבת פעילות נמרצת לחיזוק ההתארגנות העצמית של אנשים במסגרות הפועלות במגזר העסקי. עסקים שיתופיים במגוון של צורות מהווים כלי חיוני למאמץ זה, ומהווים על כן כלי לשינוי המציאות בכמה מובנים:

■ **שינוי יחסי כוחות בשוק הכלכלי** - יחידים וקבוצות מקרב אוכלוסיות שונות המתארגנים יחד כדי להתמודד עם חולשתם היחסית בשוק העבודה, מסייעים לצמצום פערים כלכליים-חברתיים ולחילוץ אוכלוסיות של "עובדים-עניים" ממעגלי עוני.

פעמים רבות, שילוב ידיים וסולידאריות מסייעים לעסקים קטנים, לנשים ולאזרחים מן השורה להתחרות בשוק, ברשתות שיווק ובגורמים פיננסיים ועסקיים גדולים. למעשה, בניגוד להנחה המקובלת שפעילות השוק נסבה על תחרות בין יזמים אינדיבידואלים, בפועל עסקים ואף תאגידים מבוססים על שיתופי פעולה כמהלכים עסקיים נורמטיביים. מכאן שבניית עסקים על בסיס שיתוף פעולה צריכה לשרת פעילות עסקית שאינה נחלתם של החזקים בלבד. השאלה האמיתית היא לשם מה ועבור מי מתקיים שיתוף הפעולה הזה?

■ **קידום סגנון חיים ועבודה סולידאריים יותר** - עסקים שיתופיים מבוססים על ההנחה שאחריות הדדית, כלומר סולידאריות, מהווה מפתח לחיים חברתיים טובים יותר ובכלל זה בפעילות כלכלית.

■ **העמקת הדמוקרטיה** - ההתארגנות העצמית והניהול המשותף של עסקים שיתופיים מהווים בית ספר לדמוקרטיה, בו אנשים לומדים וצוברים ניסיון מעשי בניהול עצמי של מערכות כלכליות וקהילות שלמות. בדרך זו אנשים מרחיבים את מושג הדמוקרטיה מהגדרתה הצרה (שיטת קבלת החלטות ובחירת מנהיגים) למלוא משמעותה, ומסייעים בכינון דמוקרטיה שהיא היכולת להשפיע על הגורמים המשמעותיים בחיי האדם.

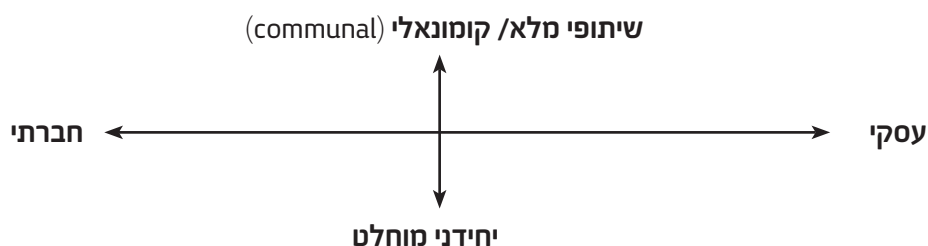
ג. מודלים של שילוב כלכלי-חברתי

פיתוח עסקים שיתופיים כמהלך המשלב את הכלכלי והחברתי מחייב עיסוק מוגבר בפרקטיקות שונות של כלכלה חברתית ופעילות המעודדת שילוב מרכיבים חברתיים-קהילתיים בעשייה עסקית-כלכלית. פעילותו וספריו של מוחמד יונס היו בין המהלכים שקידמו בכל העולם את מודל האשראי הזעיר (Microfinance) ואת הקמתם של עסקים קטנים, בעיקר על ידי נשים מאוכלוסיות פריפריאליות⁴.

בעקבות התרחבות הפעילות בתחום החברתי-כלכלי, החלו להופיע המשגות של הפרקטיקות השונות. כך למשל, רחל בנזימן⁵ מציעה טיפולוגיה של מיזמים עסקים-חברתיים המשתרעת על פני רצף שבין העסקי לחברתי. על פי טיפולוגיה זו, יזמות חברתית-כלכלית תמוקם קרוב לאחד הקצוות על פי הבולטות של אחד הרכיבים.

עסקי ← חברתי

הצעה אחרת היא להוסיף את היסוד השיתופי כמימד נוסף, באופן הבא:



⁴ ראו למשל בעברית "עולם ללא עוני: היזמות העסקית כובשת את העולם", מוחמד יונס, 2009 (2007), הוצאת אחוזת בית, תל אביב. עוד ראו על פעילות אירגונים ובככלם: קרנות קורת <http://kiedf.org/home/hebrew/index.html>; העמותה להעצמה כלכלית לנשים <http://www.womensown.org.il>; סביבה תומכת <http://www.svivateh.org.il>.

⁵ רחל בנזימן (2009) "לא על הפילנתרופיה לבדה... מיזמים עסקיים חברתיים בישראל", הקרן החדשה לישראל

על פי טיפולוגיה זו, פעילות כלשהי יכולה להיות ממוקמת על פני מרחב: פעילות שהיא עסקית או חברתית במידות שונות ושהיא בה בעת מתנהלת או מניחה בעלות במידות שונות של שיתוף או שיתוף בפעילות מוגבלת (כגון רכש משותף של עסקים עצמאיים).

גישה שלישית מבקשת לערער על ההצבה של החברתי והעסקי בשני קצוות מנוגדים, ומתייחסת לליבת מערכת הצירים. על פי גישה זו, הכלכלי והחברתי הנם כלים שלובים שאינם ניתנים להפרדה, לא בתיאוריה ולא במעשה. על פי גישה זו, השאלה המשמעותית איננה האם אנו שואפים לייצר רווח עסקי אלא לשם מה אנו מייצרים רווח זה? מקובל להניח שהשאת הרווח משמשת כמטרת הפעילות העסקית. לעומת זאת, בעסק שיתופי/קואופרטיבי הרווח אינו בהכרח המטרה, אלא פעמים רבות הוא מקור פיננסי המשמש כאמצעי, כאשר המטרה היא לאפשר לשותפים בייצור הרווח מידה גדולה יותר של רווחה והעצמה אישית וקהילתית. עסקים שיתופיים מעוצבים כעסקים תחרותיים שמטרתם לפעול בהצלחה מול מתחריהם. אך בעליהם אינם משקיעים המעוניינים ברווחים גרידא, אלא חברים הפועלים כדי לקדם את המטרות הכלכליות-חברתיות שלהם. המטרות כוללות תעסוקה הוגנת ומרכיבים נוספים של פיתוח אנושי בר קיימא⁶. תפיסה זו הפכה את המודל הקואופרטיבי לעמוד התווך של העסקים החברתיים באירופה וארה"ב כאחד.

⁶ גישה זו הולכת ותופסת מקום גם בעולם העסקים הניאו-ליברלי, תוך הצבעה על הצורך להפוך את המחויבות החברתית של תאגידים עסקיים מפעילות שוליים פילנטרופית לחלק מליבת הפעילות העסקית באמצעות יצירת ערך משותף (Shared Value) לתאגיד ולקהילה בתוכה הוא פועל. ראו: Michael E. Porter & Mark R. Kramer, "Creating Shared Value, How to reinvent capitalism—and unleash a wave of innovation and growth", Harvard Business Review, January-February 2011.

פרק א': פיתוח עסקים שיתופיים - רקע והגדרה

א. אפיון כללי של עסקים שיתופיים

אפיון עסקים שיתופיים נוגע לזהות של התארגנות זו בהשוואה לזהותם של דגמי התארגנות אחרים. האפיון אינו עוסק בשאלות פרטניות באשר לבסיס העסקי, צורת התאגדות משפטית והבניה של הפעולה המשותפת. שאלות אלה כמובן חשובות, אולם יש מקום להידרש אליהן לאחר הבנה של מאפייני המסגרת של עסקים שיתופיים, ובירור מידת ההתאמה של מאפיינים אלו למניעי ההתארגנות המתהווה. החלקים הבאים יעסקו בהיבטים אלו בפירוט רב. עסקים שיתופיים, כמו דגמים אחרים של פעילות כלכלית-חברתית, מפגישים בין כלכלה לתפישת עולם חברתית. ככאלה, הם עוסקים בכל אחד מן הרכיבים (הכלכלי והחברתי) בנפרד וכן במפגש המשותף של שני הרכיבים. המניע הכלכלי מופיע ראשון, בין אם בשם "עסק שיתופי" או "כלכלה חברתית", משום שבו טמון הייחוד של התארגנות זו מכל התארגנות אחרת בעלת מטרות חברתיות. במילים אחרות, ללא המטרה הכלכלית, אין להתארגנות זו מעמד מובחן משל עצמה. עסק שיתופי עוסק בו זמנית בשני הרכיבים המאפיינים אותו, הכלכלי והחברתי. בפן הכלכלי מתקיים דיון בשאלות על מוצר, שוק, הון, שיווק, מכירות וכמובן - על יצירת רווחים, בדומה לשאלות המעסיקות כל ארגון עסקי. העיסוק בשאלות הקשורות לפן החברתי מתקיים בשני מעגלים: המעגל החיצוני והמעגל הפנימי, כפי שמפורט להלן:

■ המעגל החברתי החיצוני קשור בהיבטים המניעים את היווצרותה של ההתארגנות מלכתחילה. עצם היווצרותה מהווה ביטוי לחוסר שביעות רצון מהתנהלות של חלקים בכלכלה הקפיטליסטית המתאפיינים בהדרה של קבוצות חלשות (ובהם גם עסקים קטנים וזעירים), העסקה נצלנית, חלוקת הכנסות בלתי הוגנת, וכן התעלמות מהסביבה בתוכה תאגידים אלו פועלים. עסק שיתופי חותר לתיקון של עיוותים אלה באמצעות התארגנות כלכלית חלופית.

■ המעגל החברתי הפנימי קשור ליחסים בין חברי הקבוצה, הנובעים מצורת ההתארגנות החלופית, כפי שבאים לביטוי בהתייחסות לקריטריונים של שותפות, שיתופיות, אחריות וערבות הדדית. כמו במעגל החברתי החיצוני, גם במעגל זה מובלעת ביקורת על אופני ההתנהלות של הכלכלה הקפיטליסטית אשר נוטה להתייחס אל הפרט כ"פועל" ללא יכולת תרומה ממשית לתכנון והובלה, מעבירה את האחריות לאי-הוודאות המאפיין את המערכת הכלכלית אל הפרט, ואיננה מטפחת את הרכיב הקבוצתי כמקור חיוני להצמחה, העצמה וחיזוק תחושת בטחון ומסוגלות. מאפיין חשוב בצמיחה ובהתנהלות של עסקים שיתופיים הוא המפגש בין הרכיב הכלכלי לרכיב החברתי והמתח המובנה ביניהם. שכן, אף שציינו כי המניע הכלכלי קודם לחברתי, וכי בלעדיו אין קיום עצמאי להתארגנות זו, הרי שעדיין קיימת זיקה הדוקה והשפעה הדדית בין שני הרכיבים. כך, לעיתים קרובות מתקיים דיון בשאלות רווחות הקשורות בהצמחת העסק תוך שמירה על קיימות חבריו: כמה מבין רווחי העסק יחולקו לחברים וכמה יושקע חזרה בהגדלת העסק? או, האם כוח אדם לקבוצה ובאיזה קצב? לחילופין, האם להעסיק רק חברים או גם שכירים שאינם נהנים מתנאים וזכויות הזיהום לאלה מהם נהנים החברים?

ב. הגדרה ומרכיבים

בטרם נציג את ההגדרה המוצעת על ידינו לעסקים שיתופיים, חשוב להזכיר את העובדה כי דגם זה של פעילות כלכלית-חברתית נשען כאמור על מודל ותיק ומוכר - הקואופרטיב. מודל התארגנות זה מוכר בישראל ובמקומות רבים אחרים בעולם כיישות משפטית. אף שברוח הכללית ישנו קשר הדוק בין שני המודלים, עסק שיתופי מתייחס למכלול צורות פעולה של כלכלה שיתופית, שאחת הצורות המובחנות בהן היא **הקואופרטיב** (או אגודה שיתופית). לפיכך, למרות שניתן למצוא רכיבים משותפים בשתי ההגדרות, לא אימצנו את הגדרת הקואופרטיב ופיתחנו הגדרה עצמאית. זיהוי של התארגנות כעסק שיתופי מחייב התייחסות לשני ההיבטים: הכלכלי והחברתי. מעבר לכך, קיימים רכיבים נוספים שקיומם מתחייב לפי הבנתנו, ועל כן אנו כוללים גם אותם בהגדרה. הרכיבים בהם מדובר הם המטרות הערכיות שמסגרת זו מבקשת להשיג והתנאים המקצועיים הנדרשים לפעולה מיטבית במסגרת זו. עם זאת, וכפי שמלמדת המציאות, רכיבים אלה יכולים לקבל ביטויים שונים ומשקל שונה במהלך תהליכי הפיתוח וההתארגנות.

הגדרת עסק שיתופי:

עסק שיתופי הוא התארגנות קבוצתית של פרטים, שתכליתו השגת מטרות כלכליות וחברתיות ונמצא בבעלות משותפת ובניהול דמוקרטי של חבריו.

להלן פירוט של חלקי ההגדרה:

- **התארגנות** - עסק שיתופי הוא מיזם שתכליתו לקדם מטרות כלכלית וחברתית. לכן נחפש תשתית להבניה ומיסוד של הפעילות כגון מנגנונים ניהוליים, כללים ותקנונים, הסדרים של קבלת החלטות, חלוקת תפקידים וכדומה. פעילות זו גם צריכה להיות מתמשכת ולא חד פעמית או אקראית. התארגנות יכולה להיות בלתי פורמאלית או פורמאלית, במסגרת צורות התאגדות שונות. המיסוד הפורמאלי במסגרת של יישות משפטית יכול להתרחש בשלבים שונים של חיי ההתארגנות. נרחיב על כך בחלק שעוסק בהיבטים משפטיים.
- **קבוצתית** - פיתוח עסק שיתופי צריך לשקף פעולת חשיבה ותכנון של אוסף פרטים אשר יש ביניהם זיקה וקשרי גומלין מתוך כוונה לפעול להשגת מטרה משותפת. נבקש למצוא לכך ביטוי בשני הקשרים: פנימי וחיצוני. בהקשר הפנימי נחפש מעורבות קבוצתית בתהליך ההתארגנות, כמו גם בחייה השוטפים של ההתארגנות, כביטוי להיותה של הקבוצה שיתופית. בהקשר החיצוני נרצה להיווכח שהקבוצה איננה מובלת באמצעות הנחיות או תכתיבים מטעם גורם המצוי מחוץ לקבוצה. כמובן שאין מניעה ואף רצוי שתתפתח מנהיגות פנימית, כשם שאפשרי שתצמח שותפות עם גורם מוסדי חיצוני כמו שותף עסקי או קרן. אולם חשוב שתישמר בידי הקבוצה חווייה של בעלות פנימית משותפת על הפעילות החברתית והעסקית.
- **חברים** - עסק שיתופי מורכב מקבוצה מוגדרת של פרטים המשתייכים אליו בחברות, על בסיס עמידה בדרישות שגובשו בקבוצה (השקעה ראשונית, דמי חבר, כישורים, זיקה ערכית וכדומה). ייתכנו גרסאות שונות לגבי מידת הקביעות של החברים, ולגבי אפשרות הצטרפות של חברים נוספים לאחר הקמת העסק.
- **בעלות משותפת** - על מנת להצדיק את קיומו כעסק שיתופי, על העסק להיות בבעלות משותפת של חבריו ולא בבעלות של גורם חיצוני. המשמעות של המרכיב השיתופי צריכה לבוא לידי ביטוי בהשקעה, בקבלת החלטות ובחלוקת הרווחים. עם זאת, ייתכנו גרסאות באשר למידת השוויוניות בין החברים בבעלות על העסק ובחלוקת הרווחים. עסק שיתופי שונה גם מכל "פעולה כלכלית משותפת", לדוגמא: יריד מכירות או חלוקת מקום של מספר יוצרים במתחם מכירות משותף.
- **השגת מטרות כלכליות** - עסק שיתופי נוצר בראש ובראשונה על מנת לעסוק בפעילות כלכלית, לספק תעסוקה ולהשיג תשואה כלכלית לחבריו. הפעילות הכלכלית יכולה להיות בתחומי ייצור או מכירת שירות או מוצרים, והתשואה יכולה לנבוע מיצירת הכנסות באמצעות פעילות יצרנית או חסכון בהוצאות - כפי שקורה בעסקים שיתופיים צרכניים.
- **השגת מטרות חברתיות** - עסק שיתופי משלב בין מטרה כלכלית לבין מטרה חברתית. מטרות חברתיות אלה יתבטאו בכמה ממדים: א. עמדות חברתיות ערכיות של חברי הקבוצה; ב. אופני ההתארגנות הפנימיים של הקבוצה השותפה לעסק - קשרים בינאישיים, יחסים חברתיים, פעילות חברתית; ג. ביחסו של העסק לסביבתו - תרומה לקהילה או הימנעות מפגיעה בסביבה הפיזית. יחד עם זאת, פרופיל הפעילות החברתית של העסק השיתופי, כמו גם המשקל של המטרות החברתיות ביחס למטרות הכלכליות, עשויים להשתנות מעסק לעסק, בהתאם לאופי העסק, ובעיקר - בהתאם לאופיים של החברים בו.
- **ניהול דמוקרטי** - מתייחס לדפוסי ההשפעה, ההובלה וקבלת ההחלטות המנתבים את התנהלותה של ההתארגנות ושל חברי הקבוצה במסגרתה. דפוסים אלו מכוונים למידה בה כל אחד מחברי הקבוצה יכול להשפיע על כיווני התפתחותו והתנהלותו של העסק השיתופי, כאשר כיוונים אלו מהווים ביטוי לרצון הכלל מחד, תוך שמירה על טובת המיזם המשותף והיכולת לנהל מאידך.

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 טיפוסי. 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 האחיות 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. אפיוניו 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 (מ"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 ביוזמה 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.

פרק ג': היבטים משפטיים בפיתוח עסקים שיתופיים

סוגיית ההתארגנות מעמידה בפני עסק שיתופי סדרה של שאלות, שחלקן קשור בהיבטים של צורת ההתארגנות הפורמאלית-משפטית, וחלקן קשור להיבטים קבוצתיים. בחלק זה נתמקד בהיבטים המשפטיים, ובחלק הבא נעסוק בין היתר בהשלכות של היבטיה הקבוצתיים של סוגיית ההתארגנות. להלן מספר הצעות להתמודדות מיטבית עם שאלות נפוצות הקשורות לפן המשפטי של ההתארגנות.

א. מתי כדאי לעסק שיתופי להתארגן פורמאלית?

פעולה בלתי-פורמאלית של עסק שיתופי אפשרית בכפוף למספר תנאים מצטברים: כשהפעילות איננה כרוכה בעבירה על החוק; כשהיקפי הפעילות מצומצמים ואקראיים; וכן, כשהפעילות איננה מחייבת קשרים עם גופים מוסדיים (בנקים, עסקים, מוסדות), הדורשים ומחייבים גורמים הבאים איתם במגע להציג אישורים על היותם ארגון מוכר רשמית. ככלל, סוגיית ההתנהלות הכספית היא מהותית לעניין ההתארגנות הפורמאלית. קיימת חובה למיסוד פורמאלי כאשר תהליכי העבודה של העסק מחייבים שימוש מוגבר בכסף כמו: גיוס הון, עבודה עם גורמי ביניים (ספקים ומפיצים), שכירת מקום, חלוקת משכורות ועוד. במצבים אלו, הצורך להתארגנות פורמאלית הופך בלתי נמנע.

היות שמיסוד פורמאלי כרוך בהשקעת זמן וסרבול ביורוקרטי, קיימת אפשרות ביניים שבין מצב ההתארגנות הבלתי-פורמאלית למצב הפורמאלי. למשל, העסק השיתופי החדש יכול לפעול תחת מסגרת משפטית של יישות קיימת, ובכך להיות מסוגל לעמוד בדרישות לפורמאליות. יחד עם זאת, יש לזכור שבעוד שמסגרת קיימת עשויה לתת מענה לדרישות לפורמאליות מצד גורמים שונים, הרי שהיא לא בהכרח מאפשרת לקיים את תנאי ההתנהלות הפנימיים אליהם חותרים עסקים שיתופיים - בעלות משותפת, ניהול וקבלת החלטות שיתופיים ועוד.

ב. מהן האפשרויות המשפטיות הרלוונטיות שעומדות בפני עסק שיתופי להתאגדות?

בפני עסק שיתופי עומדות אפשרויות שונות להתאגדות משפטית: עמותה, חברה לתועלת הציבור, אגודה שיתופית, שותפות וחברה בע"מ. נציג תחילה את האופיונים המרכזיים של כל אחת מצורות ההתארגנות הללו, ובהמשך נפרט את השיקולים לבחירה באחת מהן.

סוג התארגנות	עמותה	חברה לתועלת הציבור (חל"צ)	אגודה שיתופית (קואופרטיב)	שותפות	חברה בע"מ
מסד פורמאלי: הבסיס החוקי	חוק העמותות; הרשות הרושמת היא רשם העמותות במשרד המשפטים; חייבת בהגשת דוח שנתי לרשם העמותות; (דו"ח כספי + דו"ח מילולי)	חוק החברות; הרשות הרושמת היא רשם החברות באישור רשם ההקדשות (אצל רשם העמותות); חייבת בהגשת דוח שנתי לרשם החברות ולרשם ההקדשות; (דו"ח כספי + דו"ח מילולי)	פקודת האגודות השיתופיות; הרשות הרושמת היא רשם האגודות השיתופיות בתמ"ת; חייבת בהגשת דוח שנתי לרשם האגודות השיתופיות	פקודת השותפויות; הרשות הרושמת היא רשם השותפויות; (יש שותפות כללית ושותפות מוגבלת)	חוק החברות; הרשות הרושמת היא רשם החברות; (יש חברה פרטית וחברה ציבורית) חייבת בדו"ח שנתי

חברה בע"מ	שותפות	אגודה שיתופית (קואופרטיב)	חברה לתועלת הציבור (חל"צ)	עמותה	סוג התארגנות / מימד מבחין
אין הגבלה על תחום פעולה עסקי	אין הגבלה על תחום פעולה עסקי	אין הגבלה על תחומי פעילות. מיועד לשיפור תנאי החיים של החברים	מוגבלת ל-13 תחומי פעילות המוגדרים בחוק	תחומי פעילות המוגדרים במטרות העמותה, שמטרתם העיקרית אינה השאת רווח ושאינם מכוונים לחלוקת רווחים	תחום פעולה
חייבת במס חברות, על חלוקת רווח לחברים - מיסוי דיבידנד	ככלל "שקופה" לצרכי מיסוי - והמיסוי מתקיים ברמת השותפים	רשאית לקבל תרומות, גם אם אינה מוסד ציבורי לצרכי מס הכנסה; האגודה חייבת בתשלום מס אבל יכולה להחליט במקרים מסוימים אם תמוסה או תחלק את חבות המס לחברה	זכאית לפטור ממס ולקבלת תמיכות והכרה במס לתרומות, חייבת לקבל הכרה כמוסד ציבורי; לפי סעיפים 9 ו-46' אינה גובה מע"מ על שירותיה, ואינה זכאית לקזז מע"מ על תשומותיה	זכאית לפטור ממס ולקבלת תמיכות והכרה במס לתרומות; חייבת לקבל הכרה כמוסד ציבורי; לפי סעיפים 9 ו-46', אינה גובה מע"מ על שירותיה, ואינה זכאית לקזז מע"מ על תשומותיה	הטבות מס ומעמד לצורך מס
לבעלי המניות זכויות רכושיות לדיבידנד, לפי סוגי המניות שיש בידם; בפירוק זכאים בעלי המניות לחלקם ביתרת הנכסים	זכויות רכושיות יכולות להיות דיפרנציאליות וקבועות בהסכם השותפות - תקנות השותפות; בפירוק יתרת הנכסים עוברת לשותפים	לכל חבר יחיד זכות רכושית לפי הקבוע בתקנון, אך לא יותר מ-20% מההון; האגודה רשאית לפדות את זכויות החבר; בפירוק זכאים החברים ליתרת הנכסים	בעלי המניות רשאים להעביר מניות רק ללא תמורה, אלא אם ניתן אישור מראש של ביהמ"ש. בעלי המניות לא יכולים להוריש את מניותיהם; בעת פירוק לא רשאים בעלי המניות לקבל חלק מהנכסים והנכסים יועברו לתאגיד בעל מטרות דומות (לפי החלטת בימ"ש)	אין לחברים או לנושאי משרה זכויות רכושיות בעמותה; בחייה ולעת פירוקה הנכסים יעברו לעמותה או גוף ציבורי אחר	זכות קניינית רכושית לחברים

סוג התארגנות / מימד מבחין	עמותה	חברה לתועלת הציבור (חל"צ)	אגודה שיתופית (קואופרטיב)	שותפות	חברה בע"מ
האורגנים וזכויות הצבעה	אסיפת חברים וועד מנהל	לפי הוראות התקנון; אפשר שיהיו זכויות דיפרנציאליות לפי מס' המניות המוחזק על ידי כל בעל מניות	לכל החברים זכות הצבעה שווה, בלא קשר למספר המניות שמחזיק כל חבר	זכויות הצבעה וניהול בהתאם לקבוע בהסכם השותפות, יכולות להיות דיפרנציאליות; בשותפות מוגבלת איסור על שותף מוגבל להיות מעורב בניהול	זכויות הצבעה וניהול צמודות למניות ובהתאם לקבוע בתקנון (ניתן שיהיו סוגי מניות שונים)
אחריות בעלי הזכויות	ככלל אין אחריות על חברי העמותה פרט להוראות הדין	אחריות בעלי המניות מוגבלת, כמו בעלי מניות בחברה רגילה	אחריות מוגבלת, לחברי האגודה, לפי מידת השקעתם בהון	אחריות מלאה של השותפים הכלליים ואחריות מוגבלת להשקעה בהון של השותפים המוגבלים	אחריות מוגבלת על בעלי מניות לפי התקנון ומידת השקעתם בהון
מידת התאמה לפעילות עסקית	מיועדת לפעילות ציבורית ולא יכולה לחלק רווחים; לא נועדה לפעילות עסקית, אך זו אפשרית ואף נוחה יותר מעמותה לצורך עסקים חברתיים (חברתיים)	מיועדת לפעילות ציבורית ולא יכולה לחלק רווחים; לא נועדה לפעילות עסקית, אך זו אפשרית ואף נוחה יותר מעמותה לצורך עסקים חברתיים	מתאימה לפעילות כלכלית; מכוונת ליצירת תועלות כלכליות לחברה	מיועדת ליצירת רווחים, מתאימה לפעילות עסקית	מיועדת ליצירת רווחים, מתאימה לפעילות עסקית
מידת התאמה לעסק שיתופי	אינה מותאמת לפעילות כלכלית, מיועדת למטרות ציבוריות ואינה מכוונת לתועלת חברה	מוגבלת בפעילות למטרות ציבוריות; אינה מיועדת לפעילות עסקית לתועלת בעלי המניות, אך ניתן להתאימה להפעלת עסקים שיתופיים בתחום המטרות הציבוריות	מיועדת להשאת תועלות כלכליות לטובת חברה ובהתאם המתאימה ביותר להתארגנות קואופרטיבית	מתאימה לפעילות כלכלית מוגבלת במספר החברים (עד 20), אך חושפת את השותפים לאחריות מלאה לפעילות	מתאימה לפעילות כלכלית המכוונת להשאת רווחים על השקעת בעלי המניות, אך זכויות בעלי המניות מוגבלות לקבלת דיבידנד

ג. מהם השיקולים לבחירה מבין האפשרויות המשפטיות להתאגדות קואופרטיבית?

■ שתי צורות ההתארגנות הבנויות להתנהלות כלכלית מבין התאגידים שהוצגו הן האגודה השיתופית והשותפות. שתיהן מכוונות לפעילות כלכלית וליצירת רווח. עם זאת בעוד שמספר חברי האגודה השיתופית אינו מוגבל, מספר חברי השותפות מוגבל ל- 20. כמו כן, אחריות החברים באגודה השיתופית מוגבלת בסכום השקעתם בהונה או בסכום ערבותם להתחייבויותיה. בכך יתרונה על השותפות, שבה אחריות השותפים להתחייבויות השותפות מלאה.

■ מבין שתי חלופות אלה, חלופת האגודה השיתופית היא המתאימה יותר להתארגנות כלכלית קואופרטיבית שיתופית, בשל העקרונות המחייבים במסגרתה בנושא שיתופיות ודמוקרטיה ארגונית, ומשום שהיא מכוונת למימוש התועלות הכלכליות עבור חבריה והיא רשאית גם לחלק להם רווחים.

■ במקרים מסוימים, בהם מכוונת הפעילות העסקית לתחומים המוגדרים על-ידי המחוקק, תתאים גם חברה לתועלת הציבור להפעלת עסק שיתופי. חל"צ נושאת במקרים אלו יתרונות מסוימים מעצם פעילותה כמוסד ציבורי שאינו מחלק רווחים ושמניותיו אינן סחירות, ולכן ניתן לשים בו דגש על אספקת שירותים ברמה גבוהה עם תעסוקה יציבה והוגנת. עם זאת, פעילות בדגם זה דורשת בנייה קפדנית של תקנון מתאים.

■ לעומת זאת, העמותה אינה מותאמת להתארגנות לפעילות עסקית. היא אינה מכוונת ליצירת תועלת לחברה, אלא לציבור בהתאם למטרות הציבוריות. עובדי העמותה לא יכולים ליטול חלק באופן רשמי בתהליך קבלת החלטות, ובכך נפגעת יצירת האחריות המשותפת, ואין לחברה כל תועלת כלכלית מפעילותה. היא מנועה מלחלק רווחים בחייה ואף לאחר פירוקה.

היבטים נוספים ליתרונות הגלומים באגודה שיתופית:

■ הצורך בהון לשם מימון פעילות כלכלית, מחייב כי התאגיד יהיה נוח לקבלת הלוואות. האגודה השיתופית יכולה לשעבד את נכסיה בשעבדים שוטפים ומתחלפים בחברה ובכך מאפשרת גיוס הון חוזר נוח. בניגוד לאגודה השיתופית, השותפות אינה אטרקטיבית לנושים במובן שעבוד נכסים, אך בעלי הזכויות בה ערבים לכל חובותיה, מה שמהווה יתרון לנושים וחסרון לשותפים. באגודה כאמור אחריות החברים מוגבלת בדומה לחברה בע"מ.

■ עדיפותה של האגודה השיתופית על החברה הינה בכך שהאסיפה הכללית של האגודה בעלת הסמכות להחליט בנושא תקציב שנתי, מסגרת התחייבויות וערבויות, ומאשרת את הדוחות הכספיים. בכך הניהול המשותף מקבל מימד משמעותי בניגוד לחברה בע"מ שבה כל זכויות הניהול הינן בידי הדירקטוריון.

■ האמור לעיל הינו בבחינת קווים מנחים כלליים. למרות תנאי המוצא שתוארו, סוגי ההתארגנות הפורמאלית מאפשרים חופש פעולה מסוים ומרווח ליצירת שינויים והתאמות באמצעות התקנון. יש לזכור כי התארגנות לפעילות כלכלית מסוימת לעיתים מוגדרת על ידי הוראות הדין ולעיתים נדרש כי ההתארגנות תהייה במספר תאגידים בעלי זהויות שונות לצורך מקסום מטרות המייסדים ותועלות החברים ובעלי הזכויות.

ד. מה צריך להיות תהליך הבחירה, ובאיזה שלב נכון לעסוק בכך?

בחירת דגם ההתארגנות להתאגדות פורמאלית צריכה להיעשות לאחר בירור צרכים והגדרת מטרות ברורה של הקבוצה. על בחירת הדגם להתבצע מתוך הבנת הדגמים השונים הקיימים להתארגנות והכרת יתרונותיהם וחולשותיהם ביחס למטרות שהקבוצה רוצה לקדם. בכל מקרה, מוצע להתייעץ עם עורך-דין המתמחה בנושא התאגדות.

העיתוי של ההתמסדות הפורמאלית הוא גמיש, אף שדרישות חיצוניות עשויות לזרז את הטיפול בנושא זה (ראו טבלה לעיל). אולם כל עוד לא קיימת דרישה שכזו, הקריטריון הקובע לגבי ההתמסדות מוטב שיהיה תחושת בשלות לעסוק בעניין. בשלות זו כוללת כמה היבטים: נעשתה בדיקה ראשונית לגבי ההיתכנות הכלכלית של העסק השיתופי; קיימת תמיכה מספקת מצד גורמים חיוניים בסביבה לצמיחת העסק השיתופי; שאלות פנימיות הנוגעות לחזון, מטרות וכללי התנהלות התבררו בקבוצה וגובשו לגביהן הסכמות; הקבוצה עברה כברת דרך מסוימת יחד ומשתקפת יכולת טובה לעבודה משותפת.



פרק ד': היבטים קבוצתיים בפיתוח עסקים שיתופיים

עסק שיתופי מבוסס על התארגנות קבוצתית. המציאות הקבוצתית של עסק שיתופי יוצרת אתגרים ייחודיים הנוגעים לפעולת הקבוצה, מעבר לאתגרים העסקיים שאיתם מתמודד כל עסק אחר. לאור זאת, כפי שבתחום הכלכלי עסקנו בשאלות של "היתכנות כלכלית", התחום הקבוצתי מדגיש את הצורך בעיסוק מקביל בשאלות של "היתכנות קבוצתית", וחיזוק מרכיב זה בעבודת העסק השיתופי כדי להגדיל את סיכוייו לצמוח ולהתקדם. בחלק זה נתמקד באתגרים אלו, ונציע כיוונים להתמודדות עימם.

דרך נוחה להציג את האתגרים הקבוצתיים היא למקם אותם על פני מספר מעגלים, שכל אחד גדול מקודמו. בליבו של מבנה זה, במעגל הפנימי, מצוי הפרט. במעגל השני מצויות תתי קבוצות, ובמעגל השלישי הקבוצה השלמה. המעגל הרביעי מייצג את הסביבה מחוץ לקבוצה, אשר מציבה לקבוצה אתגרים מבחוץ. ננסה לפרט בהמשך מעגלים אלה על פי המודל שתואר.

א. אתגרים ברמת הפרט

אחת האפשרויות להתפתחות עסק שיתופי היא שהיזמה להקמת עסק שיתופי תצמח לאחר גיבושה של קבוצה שקמה למטרות חברתיות. במקרה זה יש לקחת בחשבון שלא כל חברי הקבוצה עשויים להיות נלהבים באותה מידה ליוזמה החדשה, תיתכן שונות במניעים של חברי הקבוצה למהלך, וחלק מהחברים עשויים למצוא את עצמם שותפים ליוזמה רק מכוח ההמשכיות ובשל אי רצון לאבד את הקשר עם חברי הקבוצה. פיצול פנימי שכזה בקבוצה עשוי לעורר מחלוקות ולפגוע באווירה הקבוצתית ובמעורבות החברים, דווקא בשלב שבו רכיבים אלו הם קריטיים. במקרה זה נדרשת עבודה מקדימה כדי להבטיח שכל מי שמצטרף ליוזמה עושה זאת מבחירה, תומך ביוזמה ומעוניין בה. במקביל יש לאפשר לחברים שאינם מעוניינים להצטרף ליוזמה להישאר בחוץ, תוך שמירה על קשר עם חברי הקבוצה במעגל פעילות נפרד.

אולם מרגע שנוצרה קבוצה בעלת עניין ביוזמה של הקמת עסק משותף, קיימים אתגרים נוספים. אחד מהם הוא ההתמודדות עם המשמעות של עצמאות כלכלית: קיים סיכוי רב שקיימת שונות בין חברי הקבוצה במידת הניסיון הקודם בעצמאות עסקית, ויש להתמודד עם המשמעויות הנלוות לכך כגון אחריות אישית על עסק או אי-ודאות ביחס לתעסוקה והכנסה שלפחות לכאורה מגולמת במעמד של שכיר/ה. אם מדובר בקבוצה המורכבת מחברים בעלי רקע מוחלש, עשויים להתווסף לתחושות אלה ערך עצמי נמוך, ניסיון תעסוקתי מוגבל ומיומנויות עבודה חסרות. מקור פוטנציאלי נוסף לחרדות עשוי להיות רמת התמיכה הנמוכה מצד המשפחה ומעגלים חברתיים ראשוניים.

אתגר נוסף מופיע בעת הקמת שותפות של בעלי עסקים קיימים בתחום פעילות מוגבל (רכש, שיווק וכד'). במצב זה עולה החשיבות של העצמאות העסקית ושל היכולת לשמר ולפתח את המוניטין של העסק הבודד. האתגרים ברמת הפרט מחייבים התייחסות. חברי הקבוצה זקוקים לתמיכה, חיזוק, והנחיה כיצד להתמודד עם המתחים והחרדות המלווים אותם. בחלק מהמקרים מדובר במתן מיומנויות, ובחלק אחר, בליווי ועיבוד רגשי. דווקא הממד הקבוצתי יכול להיות בעל ערך, כאשר חברי הקבוצה עוברים יחד חוויות דומות ומהווים מקור לחיזוק הדדי ותמיכה.

ב. אתגרים ברמה של תתי קבוצות

תתי קבוצות יכולות להיווצר סביב ממדים שונים. ממד אחד של התפצלות לתתי קבוצות יכול להיות על רקע אפיונים דמוגרפיים - גברים ונשים, דתיים וחילוניים, ערבים ויהודים, רמת השכלה, רקע תעסוקתי וכד'. נתיב אחר של התפצלות יכול להתקיים על רקע תחרות בין תפיסות שונות לגבי אופן פעולת העסק השיתופי - מוצר, אסטרטגיה, תמחור, שוק, השקעות וחלוקת תגמולים. נתיב שלישי יכול לפצל בין נושאי תפקידים ניהוליים ליתר חברי הקבוצה או כאלו המחזיקים במיומנות

ייחודית לתפקוד העסק. נתיב רביעי יכול להפריד בין ותיקים למצטרפים חדשים. כל אחד מן הפיצולים הפנימיים עשוי ליצר מתחים משמעותיים שיאימו על פעילות הקבוצה ועל שלמותה.

מתחים בין תתי-קבוצות עשויים ללוות את קבוצת העסק השיתופי לאורך חייה. זוהי דינאמיקה מוכרת המהווה גורם אינטגרלי בכל קבוצה עובדת. אולם ניתן להימנע מחלק מן המתחים ולהחליש את עוצמתם של אחרים, בעזרת ניצול היתרונות הגלומים בקבוצה שכזו. ראשית, היות שאין מדובר לרוב בקבוצה אקראית, ניתן לבנות קבוצה הומוגנית ובכך להימנע ממתחים על רקע דמוגרפי. מתחים על רקעים אחרים עשויים להיחלש ככל שהקבוצתיות תיתפס כמשהו שראוי לוותר למענו: שקיום העסק ייתפס כמשימה משותפת גדולה וחשובה גם מבחינה ערכית, ושהחברות בקבוצה תיחווה כמעצמה, מגינה ותומכת. מאחר שקבוצה זו פועלת לטווח ארוך, ניתן להשתמש בממד הזמן כאלמנט מרגיע במתחים תתי-קבוצתיים, שכן הוא מאפשר ויתורים הדדיים לאורך זמן. גם הדגשה של הצלחות משותפות, ככל שהעסק מתפתח, עשויה לסייע בהפחתת מתחים בין תתי-קבוצות.

ג. אתגרים ברמת הקבוצה

המתח המרכזי ברמת הקבוצה עשוי להיות קשור להובלת הקבוצה ולשאלת המנהיגות. ההתארגנות צפויה להצמיח מנהיגות פנימית בין אם בראשית הדרך או בהמשכה. לרוב תהיה זו תת קבוצה הנושאת בתפקידי הובלה. ייתכן שבראשה יעמוד יזם הרעיון אשר גיבש סביבו קבוצה של תומכים. למרות שצמיחתה של מנהיגות היא טבעית בקבוצות, ובהקשר הנוכחי אף חיונית לגיוס הקבוצה והנעתה, היווצרותה עשויה לגרור תגובות התנגדות לאור הרצון לשמר ולהקפיד על עקרון השוויוניות. אולם קיים גם חשש אחר, שהמנהיגות הקבוצתית תפתח דפוס פעולה של אוליגרכיה, כאשר חוג מצומצם של חברים מקבל החלטות עבור הקבוצה מבלי לשתפה, ומאפשר לעצמו הטבות חריגות כזכות הנובעת ממעמדו.

ממד משלים למתחים אלו ברמת הקבוצה הוא נשיאה משותפת באחריות. בעוד שעסק שיתופי מבוסס על ערכים של שיתוף ואחריות משותפת, מבנה קבוצתי הוא דגם עבודה המעודד התנערות מאחריות, במיוחד במקרים של תת קבוצה אשר נוטה לקחת אחריות כמובילה. אחריות שאינה מתחלקת בין חברי הקבוצה היא מקור לחולשה בשני אופנים: היא פוגמת ביכולת למצות את הערך המוסף של כל חברי בקבוצה, ומזינה את המתח בין הקבוצה המובילה ליתר חברי הקבוצה. יתרה מכך, חלוקה בלתי שוויונית של הנטל ותחושת חוסר ההוגנות שצפויה להתלוות אליה לאורך זמן, עשויות להוות כוח קבוצתי מפרק. המשמעות היא שיש להקדיש תשומת לב לחיזוק המעורבות והאחריות של חברי הקבוצה בעסק השיתופי כדי להרחיב את השותפות, הנשיאה בנטל והמעורבות, ולהימנע מהיווצרות דפוסים השגורים בהתנהלות עסקים לא שיתופיים. במיוחד חשוב הדבר במקרים שבהם עסק שיתופי צמח על שרידיו של עסק לא שיתופי, אשר יצר דפוסים ונורמות של התנהלות לא שיתופית.

כל ההתפתחויות המצוינות לעיל עשויות להזיק לקבוצה, והדרך למנוע את היווצרותן היא ליצור מבנים המחייבים שותפות, מעודדים מעורבות אישית, מבזרים כוח וסמכות ומשמרים שוויוניות. לדוגמא: קביעת עקרון תחלופה בתפקידי מנהיגות, מינוי צוותים לגיבוש הצעות החלטה המערבים מעגל גדול יותר של החברים, וכמו כן גיבוש תקנון המפרט בשקיפות את הזכויות וההטבות המגיעות לנושאי תפקידים. מנגנונים אלו ואחרים צריכים לעבור התאמה לפי גודל הקבוצה בעסק השיתופי. מכל מקום, כל הנושאים הללו כדאי שיידונו בחוזה הקבוצתי, וימצאו ביטוי בתקנון הקבוצתי.

ד. אתגרים ברמת הסביבה

יחס הסביבה להתארגנות של העסק השיתופי, וכן מידת התמיכה או הביקורת לה זוכה ההתארגנות מהווים מקור נוסף למתחים קבוצתיים. הביקורת יכולה להיות על רקע חברתי, תרבותי או כלכלי, ולהתבטא בעוינות, בתגובות שליליות או בהסתייגות. עמדות אלה עשויות להיתרגם ליצירת חסמים שונים לפעולת הקבוצה: חוסר תמיכה משפחתי שכבר הוזכר, חוסר תמיכה קהילתי, אי-נכונות של המוסדות להתגייס ולסייע באמצעות תשתיות ומשאבים. כמובן שיחס זה עשוי

להשליך על מעגלים סביבתיים רחוקים יותר אשר תמיכתם חיונית להצלחתה של ההתארגנות, למשל גופים ממשלתיים, פילנתרופיים, שותפים עסקיים וכדומה.

נקודת הפתיחה של עסקים שיתופיים היא לעתים קרובות חלשה. החולשה נובעת בין היתר מהיעדר הון עצמי או גב כלכלי, מגישת פעולה המתגרת הסדרים חברתיים-כלכליים רווחים, ומדגם ניהול מוכר פחות. נקודת פתיחה כזו דורשת את הירתמות הסביבה ואת תמיכתה הקריטיות להצלחה של עסקים שיתופיים. לצורך השגת תמיכה במעגלים רחבים ככל האפשר, נדרשת פעולה מתמשכת ומקבילה בציר הסביבתי, לצד העבודה בציר הקבוצתי הפנימי. יש צורך למפות את גורמי הסביבה המשמעותיים לנוכח אופי ההתארגנות והרכבה, ולהעריך מקורות תמיכה והתנגדויות צפויים. במקביל, כדאי לפעול מול גורמים אלו, לשלב אותם בעשייה כבר מהשלבים הראשוניים של הפעילות, לשכנע אותם בהיתכנות של המיזם, לאפשר להם להשפיע על ההתארגנות, לעדכן אותם לאורך הדרך ולמצוא דרכים לעקוף התנגדויות. לדוגמה, כדי לעקוף מגבלות של מסורת לגבי תעסוקת נשים, עסק שיתופי של נשים בדואיות פיתח יזמות בתחום עיסוק מקובל בסביבתן המסורתית, איפשר תעסוקה של הנשים מהבית, ועודד אותן לנצל קשרים משפחתיים ושכביים לקידום העסק.



פרק ה': מחזור חיים של עסקים שיתופיים

ממדי העבודה והעניין המרכזיים של עסקים שיתופיים שבהם עסקנו בחלקים הקודמים הוצגו באופן כללי, ומבלי להתייחס בהכרח לשלבי ההתפתחות השונים של עסק שיתופי. בחלק מסכם זה אנו מבקשים לחבר בין שני הרכיבים - בין ממדי העבודה השונים לבין שלבי ההתפתחות. שלבי ההתפתחות מוצגים באמצעות המסגרת של "מחזור חיים".

תיאור פעילותו של עסק שיתופי במסגרת מארגנת של מחזור חיים מבוססת על ההיגיון של זיהוי אפיונים/אתגרים משותפים של פעילויות, המכונים יחדיו שלב אחד במחזור החיים. כמו כן, ארגון זה נשען על תפיסה כרונולוגית של התפתחות החיים של עסק שיתופי. שני עקרונות אלה הם תוצר של הבנייה, אשר במציאות של התארגנויות שונות עשויים לעבור התאמה. לדוגמה, מחזור החיים מתייחס לכל השלבים החל משלב ההתארגנות הראשונית, בעוד שייתכן שקיימת כבר קבוצה פעילה שעברה גיבוש. לחילופין, סוגיות המיוחסות לשלב מסוים כמו דיון במוצר או בשירות, עשויים לעלות באופן חוזר בשלבים שונים של צמיחת העסק השיתופי. לאור כל זאת, נציג תחילה את המסגרת הכללית של מחזור החיים, ולבסוף נתייחס להתאמות אפשריות שיש לקחת בחשבון במפגש של מסגרת זו עם המציאות.

א. מחזור החיים של עסקים שיתופיים

שלב	סוגיות מרכזיות	פעולות/משימות ותוצרים	הערות
1. התארגנות ראשונית (פעילות גרעין ראשוני מייסד)	על אילו צרכים מבקשת ההתארגנות לענות? מהו היחס בין ההיבט הכלכלי לחברתי, ומהם המאפיינים של כל רכיב?	בירור מטרות מבחינה כלכלית וחברתית: העצמה, תמיכה, תעסוקה, הכנסה	לקיים דיון בשני הרכיבים, תוך הדגשת הרכיב הכלכלי; תיתכן התפתחות בדגשים הניתנים לשני הרכיבים לאורך זמן
	מהו המוצר/שירות הכלכלי ומה ההיתכנות לביקוש של המוצר הכלכלי? האם ההתארגנות הכלכלית היא מטרה או שלב בדרך לעצמאות חבריה?	הגדרת מוצר כלכלי ובירור היתכנות	
	מהו ה"מוצר" החברתי של ההתארגנות?	דיון מברר לגבי אופייה החברתי של ההתארגנות	
	מהם גודל הקבוצה ומהם המאפיינים הנדרשים של חברה לנוכח המטרות הכלכליות והחברתיות?	דיון על גודל ופרופיל חברי הקבוצה: שייכות קהילתית, גיל, מין, רקע השכלתי ותעסוקתי וכד'	
	האם יש שותפים או בעלי עניין חיצוניים למהלך, האם צריך לגייס כאלה, ומה יהיו מקומם ותורומם?	זיהוי שותפים או בעלי עניין חיצוניים (יישוב, מועצה, עמותה, עסק, תורם); מפגש בירור ותיאום ציפיות איתם; בדיקה ראשונית של הסתייעות בתמיכה מקצועית, תשתיות, תקציב, רכישה או שיווק של המוצר	לקחת בחשבון תנודתיות של שותפים מסיבות פוליטיות וכלכליות
	האם יש גורמי תמיכה ברשות המקומית שניתן לחבור אליהם ולקבל סיוע?	זיהוי גורמי תמיכה מקומיים וחבריה אליהם: מתנ"ס, רווחה, חינוך, חברה כלכלית, וכד'	
	האם יש דגם התארגנות דומה שניתן ללמוד ממנו?	מפגש עם דגמי התארגנות דומים למטרות למידה	

שלב	סוגיות מרכזיות	פעולות/משימות ותוצרים	הערות
2. הקמת קבוצה	איתור וגיוס בפועל של חברים נוספים לצורך הרחבת הגרעין המייסד	פעולות לאיתור ולגיוס של חברי הקבוצה: קבלת שמות מהמתנ"ס, רווחה וחינוך; פרסום קהילתי; ביצוע ראיונות מיון	להקפיד על גיוס בהתאמה למודל עסקי ותפקידים נדרשים; לשקול דחיית הקמת הקבוצה במצבים שבהם אי הבהירות לגבי היתכנות גבוהה מאוד
3. מעבר מקבוצה לעסק משותף	מהי התוכנית העסקית של העסק?	הכנת תוכנית עסקית לבחינת היתכנות למול מטרות העסק	לשקול סיוע של איש מקצוע חיצוני
	מהו המוצר הכלכלי הראשוני של העסק?	דיון בקבוצה בנושא המוצר הכלכלי הראשוני	תיתכן הרחבת מוצרים עם התפתחות הפעילות
	מהו הבסיס השיטופי של העסק?	דיון בנושא הכלים ליצירת הבסיס השתפני: דמי חבר, התחלקות ברווחים, השקעה מתוך הרווחים, התנהלות שוטפת	לשקול התחלת פעולה כ"התארגנות כלכלית קבוצתית" ודחיית העיסוק בשתפנות למועד מאוחר בהתבססות הכלכלית והקבוצתית
	מהו החוזה הקבוצתי של העסק?	הכנת חוזה קבוצתי העוסק בשאלות של: ערבות ההדדית, אפשרות לפעילות כלכלית עצמאית לצד פעילות העסק, הצטרפות חברים וכד'	יש להתאים את החוזה לבשלות ומוכנות של הקבוצה לעסוק בשאלות השונות; ניתן להכין חוזה חלקי, ולדחות חלק מהשאלות להמשך
	מהם המשאבים הנדרשים לפעילות העסק בתחום תקציב ותשתיות?	פעילות לגיוס משאבים נדרשים והכשרת תשתיות מול בנקים, מוסדות, תורמים	ללא התארגנות פורמאלית לא ניתן יהיה לגייס משאבים ממוסדות
4. הכנה להפעלת העסק	מהם המשאבים הנדרשים לפעילות העסק בתחום הידע וחיזוק אישי?	ביצוע פעילות הכשרה ופיתוח נדרשים לחברי הקבוצה; למידת תחום העיסוק הכלכלי: ענף, צרכים, תמחור ועלויות	דורש משאבים כספיים עוד לפני שהקבוצה החלה לייצר הכנסות
	מהי תוכנית העבודה של העסק ויעדיו בטווח הקצר והבינוני?	הגדרת יעדים כלכליים ביחס לתוכנית העסקית	
	אלו דרישות מחייבות קיימות הדורשות התארגנות פורמאלית? אלו אישורים ורישיונות נדרשים לעבודת העסק?	ביצוע התארגנות פורמאלית, עצמאית או אחרת; השגת אישורים על פי תחום פעילות (לדוגמא, כשרות)	

שלב	סוגיות מרכזיות	פעולות/משימות ותוצרים	הערות
5. יציאה לדרך	אלו תפקידים נדרשים לפעילות העסק?	החלטה לגבי בעלי תפקידים בקבוצה, וגיוס בעלי תפקיד חיצוניים משלימים	גיוס בעלי תפקיד חיצוניים דורש הון ראשוני לפני יצירת הכנסה
	כיצד מגייסים עבודה?	בניית אסטרטגיה שיווקית, וביצוע פעולות לגיוס עבודה	
	האם וכיצד מחלקים את העבודה? האם ליצור התמחויות בתוך הקבוצה?	בניית אסטרטגיה של חלוקת עבודה פנימית	יש לקחת בחשבון סוגיות של תחרות, קנאה ואחריות קבוצתית כנובעים מתוך חלוקת עבודה והגדרת תפקידים
6. שגרת תמיכה ותחזוקה (נושאים לטיפול שוטף)	לכידות קבוצתית	חיזוק תחושות לכידות, חברות, שותפות; דיון בפתיחת הקבוצה למצטרפים נוספים או עזיבה של חברים	לשקול תמיכה של איש מקצוע חיצוני
	טיפול בשאלת המיסוד הפורמאלי	דיון בהחלטה על מיסוד פורמאלי, בחינת אופציות, ופעולות להתארגנות משפטית תואמת	לשקול סיוע של משפטן
	טיפול בשאלות משפטיות מתקדמות	שימור נכסים של הקבוצה כמוניטין ומוצר; דרישת התפצלות בתוך הקבוצה, או עזיבה של חבר לעצמאות במקביל להמשך פעולת הקבוצה	לשקול סיוע של משפטן
	הקמת גופים תומכים בפעילות - ועד מנהל לסיוע בהכוונה של המיזם ותמיכה בו	גיוס חברי ועד מנהל חיצוניים וגיבוש מתכונת עבודה של הוועד	עם רישום המיזם כגוף משפטי, הקמת ועד מנהל עשויה להיות דרישת חובה
	הרחבת תמיכה ובסיס הלגיטימציה	בדיקה מחודשת של נושא התמיכה הכלכלית והמקצועית מול גורמים בעלי עניין במוצרים בשלים	
	פיתוח המוצר /שירות	דיון בשאלות אסטרטגיות של פיתוח העסק מבחינת קהלי יעד, מוצרים נוספים נלווים, גיוס משאבים והון	
	תהליכי קבלת החלטות ותפקידים	שינויים בהיקף הפעילות ישפיעו על גודל הקבוצה והרחבתה; תהליכי קבלת החלטות; הגדרות תפקידים והוספת תפקידים	
	דחיפת חברי הקבוצה לעצמאות, במקרים של התארגנויות שמטרתן עצמאות החברים	תמיכה בחברי הקבוצה במעבר לעצמאות; טיפול במעבר תוך כדי המשך עבודת הגרעין הקבוצתי	

ב. עבודה עם טבלת מחזור החיים

טבלת מחזור החיים מציעה מסגרת מארגנת של הממדים השונים שבהם עוסקת התארגנות של עסק שיתופי. טבלה זו היא גנרית, ונוצרה מתוך שאיפה לאפיין מהלך כללי ומשותף של עסקים שיתופיים. לאור זאת, כמובן שאין היא יכולה להתאים באופן מלא לכל אחד מסוגי ההתארגנויות של עסקים שיתופיים, ויש לכן לעבוד איתה תוך התאמה והתחשבות במקרה הפרטי. להלן הנקודות שיש לקחת בחשבון:

■ **גודל הקבוצה** - מתווה ההתפתחות המוצע אינו מתחשב בהשפעת גודל הקבוצה על תהליך ההתפתחות. בקבוצה גדולה עשוי להתארך משך הזמן שלוקח להשלים כל תהליך בכל אחד מן השלבים, בשל הקושי לייצר הסכמה. נהפוך הוא בקבוצה קטנה. אם כי ייתכן גם מצב הפוך בו קבוצה קטנה תתקשה לגבש הסכמות.

■ **קצב התקדמות** - אין ציון של יחידות זמן לצד כל אחד מן השלבים (ועבור מחזור חיים שלם), מתוך תפיסה כי אורך השלבים צפוי להיות שונה מעסק שיתופי אחד למשנהו. לדוגמא, בעסק אחד משך גיבוש הקבוצה עשוי להימשך זמן רב, לעומת עסק אחר שבו פעילות ההתארגנות החלה עם קבוצה מזוהה ומאורגנת. בדומה, עסק אחד עשוי למצוא לקוחות באופן מהיר ולהתחיל לעסוק בייצור, בעוד עסק אחר עשוי להשתהות בשלב זה זמן רב עד למציאת לקוחות.

■ **היקף השקעה** - בהמשך לנושא יחידות הזמן, הטבלה איננה מתייחסת לעוצמת ההשקעה שתידרש בכל אחד מן השלבים כנגזרת של האפיונים הייחודיים של כל קבוצה. מבלי לייחס תכונות לקבוצות מסוגים שונים (על רקע מוצא, מין, מעמד סוציו-אקונומי וכד'), כל קבוצה עשויה לפתח דינאמיקה פנימית שונה אשר תשפיע על אופן התמודדותה של הקבוצה עם כל אחד מן האתגרים שמציבים השלבים השונים.

■ **רלוונטיות ושלבים** - ההנחה ביסוד החלוקה לשלבים ובמבנה הכרונולוגי שלהם היא שסוגיות מסוימות עשויות להופיע בשכיחות גבוהה יותר בשלב זה או אחר של מחזור החיים. בפועל, אין ספק כי הסוגיות יכולות "לנדוד" לאורך השלבים, או לחזור ביותר משלב אחד. לדוגמא: העיסוק בהתאגדות פורמאלית יכול להתרחש בשלב מוקדם או מתקדם; וכן, למשל, גיבוש הקבוצה היא סוגיה הדורשת התייחסות ופעילות בשלבים שונים של מחזור החיים. לא זו בלבד שסוגיות עשויות "לנדוד" משלב לשלב, כי אם ייתכן שסוגיות מסוימות עשויות להיות כלל לא רלוונטיות עבור סוג מסוים של התארגנויות. לדוגמא, העיסוק בהגדרת מוצר וביקוש עשוי להיות לא רלוונטי אם עסק שיתופי קם במענה לדרישה מוגדרת של מוצר על ידי גורם מסוים, כמו אספקת ארוחות חמות או שותפות לצורך שיווק מוצרים משותף. באותה מידה, פעילות של עסק שיתופי תחת מעטפת משפטית של עסק אחר, עשויה ליתר את הדיון בשאלת ההתארגנות המשפטית.





קרן מילנות ופרסים לעידוד הקואופרציה
היצרנית, השירותית והתחברותית
מיסודה של קרן ע"ש יוסף קיציס

Central Union
For Cooperative Initiative in Israel Ltd.
מרכז הקואופרציה
ליוזמת שינויים בישראל בע"מ

צפנת
מכון למחקר, פיתוח וייעוץ ארגוני

שטתיל
Shatil
مركز
شاتيلا
מרכז
שטתיל
למחקר, פיתוח וייעוץ ארגוני

NEGEV INSTITUTE
FOR STRATEGIES
OF PEACE AND
DEVELOPMENT (R.A.)
מכון הנגב
לסטרטגיות של
שלום ופיתוח
מכון הנגב
לסטרטגיות שלום ופיתוח

המרכז לפיתוח קואופרטיבי
יוזמה של אי"ק - מכון הנגב