

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, המכוננים 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. לדוגמא, 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 ותרומתם?	זיהוי שותפים או בעלי עניין חיצוניים (ייעוץ, 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 וחברה 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
	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 השיתופי 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
4. הכנה להפעלת העסק	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
	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 לייתר את הדין בשאלת ההתארגנות המשפטית.