



משרד הכלכלה והתעשייה
האגף לאיגוד שיתופי

המדריך ליזמות שיתופית

**כל מה שצריך לדעת
כדי להקים יזמות שיתופית מוצלחת!**

תוכן עניינים

3	פתח דבר
4	פרק א': למה יזמות שיתופית
4	1. מהי יזמות שיתופית (קואופרטיב)
4	2. עקרונות הקואופרציה
5	3. את מי ישרת הקואופרטיב? מי ירוויח וכיצד?
5	4. סוגי בעלות של קואופרטיבים
6	5. למה לנו קואופרטיב?
6	6. אז למה כדאי להתחיל יזמות שיתופית?
7	7. אז למה כדאי לחשוב פעמיים קודם?
8	פרק ב': תכלס עושים עסק
8	1. שלושת הכיוונים להקמת עסק
9	2. שיפור מתמיד: פיתוח והשקעה בעסק שלכם
11	פרק ג': עיצוב והתנעה קהילתית
11	1. סוגי מנהיגות קהילתית
12	2. צוות העובדים והקהילה המארחת
13	פרק ד': תכלס עושים עסק שיתופי - שלבי ההקמה
14	1. שלב 1: חקר (3-6 חודשים)
15	2. שלב 2: תכנון עסקי (3-6 חודשים)
17	3. שלב 3: השקת הקואופרטיב (2-6 חודשים)
18	4. שלב 4: עסק חי
19	פרק ה' - טיפים של אלופים וסיפורי מקרה
19	1. דיאלוג מתמשך
20	2. תוכנית עסקית
22	3. איגום משאבים
24	פרק ו' - טרנספורמציה: להעביר עסק קיים לקואופ
24	למה לחשוב על העברת עסק קיים לקואופרטיב?
25	איך מעבירים עסק רגיל לקואופרטיב?
27	פרק ז' - קהילה של קואופרטיבים
28	ביבליוגרפיה

פתח דבר

אנחנו שמחים לשתף אתכם במדריך החדש והמקיף שלנו ליזמות שיתופית. המדריך נועד לתת לכם הכרות ראשונה עם עולם היזמויות השיתופיות וכן ידע וכלים להתחיל לבנות את היזמות השיתופית שלכם.

בעולם למעלה ממיליארד אנשים חברים. כיום בקואופרטיבים מסוגים שונים שיעקרו יזמויות של יצרנים, צרכנים, עובדים, בישראל רשומות למעלה מ-4,500 אגודות שיתופיות רובן במגזר הכפרי. בשנים האחרונות, אנו עדים להתעוררות מחודשת של יזמות שיתופית בארץ ככלי לניצול יתרון הגודל לסיוע בצמצום עלויות, הורדת יוקר המחיה, הגדלת הפריון ומתן זכויות הוגנות לעובדים. יזמות שיתופית תפעל בהתאם לעקרונות הקואופרציה שהוגדרו על ידי ברית הקואופרטיבים הבינלאומית (International Co-operative Alliance-ICA) - : חברות חופשיות וולונטריות, שליטה דמוקרטית; מעורבות כלכלית של החברים; אוטונומיה ועצמאות; חינוך הכשרה ומידע; שיתוף פעולה בין קואופרטיבים; ודאגה לקהילה.

תודה לטלי רז וברוך אורן מ"הטריבונו" למנהיגות השתתפותית בע"מ על הפקת המדריך.

אנחנו תקווה כי המדריך יעורר ויביא להקמתן של יזמויות שיתופיות לטובת כולנו.

האגף לאיגוד שיתופי

* מדריך זה אינו עושה הבחנה בין המושגים "קואופרטיב", "אגודה שיתופית", "יזמות שיתופית" וכולם מבטאים רעיון של התאגדות עצמאית של בני אדם הבוחרים לקדם את צורכיהם ושאיופיהם באמצעות בעלות משותפת. השימוש במושגים השונים בוצע בכדי לייצר מדריך ידידותי בשפה קלה ונגישה לטובת הציבור הרחב.

פרק א' - למה יזמות שיתופית?

א.1 מהי יזמות שיתופית?

יזמות שיתופית או בשמה הרווח "קואופרטיב" הנה התאגדות אוטונומית של אנשים המתאגדים על מנת לקדם את צרכיהם ושאיפותיהם הכלכליים, החברתיים והתרבותיים המשותפים, וזאת באמצעות הקמת מיזם המנוהל בבעלות משותפת ובשליטה דמוקרטית.

ערכים של קואופרטיבים

קואופרטיבים מבוססים על ערכים של: עזרה הדדית, אחריות וניהול עצמי, דמוקרטיה, שוויון וסולידריות. חברי קואופרטיב מאמינים בכנות, פתיחות, אחריות חברתית ואכפתיות לזולת.

א.2 עקרונות הקואופרציה

1. חברות מרצון ופתוחה - החברות בקואופרטיבים היא מתוך בחירה חופשית של אנשים שבחרים להשתמש בשירותיהם ומוכנים לקבל על עצמם את האחריות המוטלת על חבר קואופרטיב. החברות בקואופרטיב הנה פתוחה ללא אפליה מגדרית, חברתית, גזעית, פוליטית או דתית.

2. שליטה דמוקרטית - קואופרטיבים הם ארגונים דמוקרטיים המנוהלים על ידי חבריהם הלוקחים חלק פעיל בתהליכי קבלת החלטות וקביעת המדיניות של הארגון.

3. מעורבות כלכלית של חברים - חברי הקואופרטיב תורמים באופן שוויוני להון המשותף ומנהלים אותו באופן דמוקרטי. בדרך כלל החברים מקבלים פיצוי מוגבל, אם בכלל, עבור ההון שנרשם כתנאי לחברות. את העודפים, החברים מחליטים כיצד לחלק; השקעה בפיתוח הקואופרטיב; מתן הטבה לחברים ביחס ישר לעסקאותיהם עם הקואופרטיב; תמיכה בפעילויות אחרות שאושרו.

4. אוטונומיה ועצמאות - קואופרטיבים הם תאגידים אוטונומיים לעזרה עצמית, המנוהלים על ידי חבריהם. הם מחויבים לשמירה על השליטה הדמוקרטית של חבריהם ועל האוטונומיה שלהם, גם בהתקשרויות עסקיות עם ארגונים אחרים (ממשלות, או מגייסים הון ממקורות חיצוניים).

5. חינוך, הכשרה ומידע - קואופרטיבים מחנכים ומכשירים את חבריהם, נציגיהם הנבחרים, המנהלים והעובדים שלהם, כדי שיוכלו לתרום ביעילות לפיתוח הקואופרטיב.

6. שיתוף פעולה בין קואופרטיבים - קואופרטיבים משרתים את חבריהם בצורה היעילה ביותר ומחזקים את התנועה השיתופית. הם עושים זאת על ידי עבודה משותפת באמצעות שיתופי פעולה מקומיים, לאומיים, אזוריים ובינלאומיים.

7. אכפתיות קהילתית - תוך התמקדות בצרכי החברים, קואופרטיבים פועלים לפיתוח בר-קיימא של הקהילות שלהם.

א.3 את מי ישרת הקואופרטיב? מי ירוויח וכיצד?

יזמות שיתופיות הן:

1. בבעלות החברים - התאגיד הוא בבעלות החברים וכל נכסיו ורווחיו היום לתועלת חבריו.
2. לתועלת החברים - מטרתה העיקרית של היזמות השיתופית היא לספק ולשרת את צרכי החברים לרווחתם. בשונה מחברה ביזמות השיתופית רווחת החברים קודמת לחלוקת רווח לחברים. הרעיון בבסיס ההתאגדות כי באמצעות שיתוף כוחות ויכולות יכולים חברי האגודה לייעל את פעילותם ולשפר את רמת חייהם.

אז התפקיד הראשון שלך הוא להחליט מי החברים או החברות ומה ההטבות שירצו לקבל מהיזמות השיתופית הזו!

א.4 סוגי בעלות של קואופרטיבים

בבעלות הלקוחות

איגודי אשראי כמו The Co-Op Credit Union הם דוגמאות טובות לארגונים בבעלות לקוחות. הם קיימים כדי לשרת את הצרכים של החברים שלהם, שבמקרה זה היא גישה למימון במחיר סביר. בארץ - אופק

בשליטת עובדים.

בקואופרטיב עובדים, הקו-אופ מתנהל לטובת "האנשים שעושים את העבודה". אלו ארגונים בעלי מבנים שטוחים וללא היררכיה, חלקם משלמים לכל הצוות באופן שווה, לא משנה מהו תפקידם. העובדים מעורבים בתהליכי קבלת החלטות לגבי האופן בו יש להשקיע את העודפים (חלוקה או השקעה מחודשת בעסק).

דוגמא: מקומי - קואופרטיב המטפלים

בבעלות המייסד.ת

יזמים.ות יכולים.ות להתאחד כדי לשת"פ להשגת עסקאות טובות יותר עבור המוצרים שלהם. אחת הדוגמאות לכך הן שיתופי פעולה חקלאיים בבעלות חקלאים העובדים.ות יחד כדי לחלוק משאבים ולהשתמש בכוח המיקוח הקיבוצי שלהם. דוגמא: כל קיבוץ וכל מושב שיתופי הן אגודה שיתופית חקלאית (אגש"ח) שהוא למעשה קואופרטיב בבעלות חקלאים המקנה שירותים לחקלאים למשל - מנהלה, מים וקרקע, ציוד והון להשקעה. בנוסף, צמח, משקי הדרום, משקי גרנות, מילואות לדוגמא, הן קואופרטיבים של קואופרטיביים המספקים שירותים לחקלאות כדוגמת בית אריזה, שיווק, תובלה, מחקר ופיתוח, הדרכה.

בבעלות הקהילה

עסקים בבעלות קהילה יכולים להיות קואופרטיב ולגייס מימון באמצעות מניות קהילתיות. אנשים משקיעים.ות, לעתים קרובות, סכומי כסף קטנים והופכים לבעלים משותפים של מפעלים מקומיים חיוניים - מבריכות ועד פאבים, דיור קהילתי וכדומה. דוגמא - הבר גלים חיפה

א.5 למה לנו קואופרטיב?

מהן ההטבות לחברים?

- קואופרטיב צרכני - מספק מוצרים ושירותים לחברים, שהם הלקוחות שלו, ובכך הוא מנצל את יתרון הגודל. הקואופרטיב יכול לספק מוצרים ושירותים שהשוק הרגיל נכשל באספקתם ו/או לספק אותם במחיר זול יותר.
- יזמות שיווק שיתופית - בניית שווקים עבור מוצרי ושירותי החברים, שיפור כוח המיקוח של חברים, הקלה על אספקת מוצרים לשוק ושיפור איכות המוצר.
- קואופרטיב עובדים - מספק מקומות עבודה לחברי קואופרטיב ושירותים לקהילה שלהם
- קואופרטיב של פרילנסרים - קואופרטיב פרילנסרים מארגן את השירות עבור העובדים החברים בו. העובדים מנהלים את העסק הפרטי שלהם כעצמאים, ובמקביל משמשים יחד כבעלים וכמנהלים של הפעילות המשותפת באופן דמוקרטי.

א.6 אז למה כדאי להתחיל יזמות שיתופית?

- יזמות שיתופיות קיימות כדי לענות על צרכי החברים.ות שלהן. ההתמקדות שלהן היא בשירות לחברים.ות, ולא בהבאת תשואה למשקיעים.
- יזמויות שיתופיות נמצאות בבעלות ובשליטה של חבריהן.ות והן עוזרות לשמור על משאבים בקהילת החברים.ות ומונחות על ידי ערכי החברים.ות.

- הרווחים מוחזרים לחברים, כך שהחברים נהנים מהעסקים שהם עושים. במסגרת היוזמה השיתופית.
- יוזמות שיתופיות תורמות ליציבות הכלכלית של הקהילות שלהם.

א.7 אז למה כדאי לחשוב פעמיים קודם?

- לפעמים יזמות שיתופיות מתקשות להשיג גישה להון הדרוש להן. בחברה מסחרית רגילה, ניתן לתת מושב בועד המנהל למשקיעים. בקואופרטיב, ההחלטות מתקבלות באופן דמוקרטי ואין אפשרות לתת מושב כזה למשקיע.
- ביוזמות שיתופיות צריך להשקיע משאבים בניהול הדמוקרטי: חינוך החברים. בנושאי מפתח, קיום פגישות ומתן מענה לשיקולי שעולים. זה יכול להיות יקר ולאורך זמן. לצד זאת, הדמוקרטיה הפנימית יוצרת תחושת שייכות, אכפתיות, מאפשר לקבל החלטות חכמות יותר, וכמובן יוצרת חוסן ארגוני וקהילתי ברמה גבוהה משמעותית מחברה עסקית רגילה.
- נדרשת אכפתיות, מעורבות והשתתפות כדי לשגשג. יוזמות שיתופיות מצליחות להיטיב רק במידה שהחברים שלהן, משקיעים. בהן, כאשר חברים מפסיקים להשקיע זמן ואנרגיה, יוזמות שיתופיות יכולות לצמצם את ההטבות שהן מספקות לחבריהן.

פרק ב' - תכלס עושים עסק

ב.1 שלושת הכיוונים להקמת עסק

פרק זה עוסק בשלבי ההקמה של עסק. יוזמה שיתופית היא, קודם כל, עסק. הקמה מוצלחת של יזמות שיתופית נשענת על שלושה עקרונות ראשיים: היגיון עסקי - חכמת שוק; שיפור מתמיד ובניית קהילה. אם אתם.ות מרגישים.ות שנחוצים לכם.ן משאבים נוספים בתחום הייעוץ, תוכלו להיעזר במשרד הכלכלה (ייעוץ ממשרד הכלכלה)

חכמת שוק

יזמות שיתופית כמו כל עסק צריכה להצליח. כדי שהעסק יצליח נדרשת חכמת השוק הפשוטה. לקנות פחית משקה ב-2 שקלים ולמכור ב-4 זה מותיר אותך עם 2 שקלים רווח. אז השלב הראשון הוא להכיר את הנתונים העסקיים ולתכנן את הפעולה. הכי פשוט שיש.

מה מוכרים?

על איזה צורך קיים בשוק אתם.ות מנסים.ות לענות? מה המוצר או השירות שתרצו לספק ללקוחות? איך יענה על הצורך בשוק? האם זה מוצר/שירות קיים או שנדרש לפתח משהו חדש? במידה ונדרש לפתח - מה תהיה העלות להקמת השירות/מוצר? ייעוץ: תוכלו להיעזר בחוקר שווקים כדי להכיר את הצורך הקיים בשוק; ביועץ עסקי לניסוח המוצר/שירות שלכם ובהערכת עלויות הפיתוח; במנחה מקצועי לתהליך חשיבה עיצובית או קנבס המודל העסקי. כלים: מחקר שוק / ראיון מחזיק עניין / חשיבה עיצובית / קנבס המודל העסקי (מקור עברית 2)

קהל יעד

מי האנשים בשוק שצריכים.ות את המוצר/שירות שלכם.ן? האם יש להם כיום פתרונות חלופיים למענה על הצורך? איך והיכן תפגשו את קהל היעד כדי לספר להם על המוצר/שירות שלכם? ייעוץ: תוכלו להיעזר ביועץ שיווקי שיעזור לאפיין את קהלי היעד. כלים: מפת אמפתיה / ראיון אמפטי / ניתוח פרסונות / ראיון מחזיק עניין

תמחור

באיזה מחיר תרצו למכור את המוצר/שירות שלכם? כמה ירצה או יהיה מוכן לקוח לשלם עבור המוצר/שירות שלכם? כמה יעלה לכם לספק יחידה מהמוצר/שירות? מה השפעת נפח ההספקה של המוצר/שירות על עלות הייצור שלו? אילו שולי רווח¹ תרצו ליצור? ומה המשמעות שלהם?

נתח שוק ושיווק

מהו גודלו של השוק בו תפעלו? מיהם המתחרים. למוצר/שירות שאנחנו מציעים. מה היחס ביניהם בשוק הקיים? לאיזה נתח מהשוק תוכלו לצפות? איך תרחיבו את נתח השוק שלכם? מהם ערוצי השיווק והפרסום בהם המסרים שלכם יוכלו להגיע באופן יעיל לקהל היעד? ייעוץ: שווה להיוועץ ביועץ פיתוח עסקי או יועץ שיווקי.

כלים: תכנית לתוכנית שיווקית / תוכנית שיווקית למגזר השלישי

מקרים ותגובות, ניהול סיכונים

התוכנית העסקית שלך צריכה להיות מציאותית. חכם מאוד לתכנן מראש לכמה תרחישים. למשל, תרחיש בו בחודשים הראשונים אין בכלל הכנסות, או שיש הכנסות בשיעור של 50% מהצפי. עריכת תוכנית של מקרים ותגובות, תאפשר לכם להיות מוכנים לפחות לתסריטים הצפויים מראש. תוכנית ניהול סיכונים, תרחישים ופעולות מתקנות תאפשר לכם לקחת אחריות על הסיכונים בעסק; להכיר אותם, למזער אותם ולהעריך לקראתם. ייעוץ: תוכלו להיוועץ עם יועץ עסקי או יועץ אסטרטגי כדי להכין תוכנית מקרים ותגובות וכן ניהול סיכונים.

כלים: מקרים ותגובות / ניהול סיכונים / ניתוח PESTLE

2.2 שיפור מתמיד: פיתוח והשקעה בעסק שלכם

אחד הכשלים הנפוצים בעולם הניהול והמנהיגות הוא התחושה שאתם יודעים את כל התשובות. כדי להימנע מהכשל הזה, עליכם להישאר עם ראש פתוח, להיות בגישה מחקרית. לכן, מחקר וייעוץ הם כיווני הפעולה החיוניים ביותר להצלחתכם. ביזמות שיתופית, חווית ההשתתפות ביוזמה היא ערך חשוב. זה נכון לכל אחד מערוצי ההשתתפות (בעלות על מניה, עבודה בעסק או להיות חלק מקהילת העסק). כדאי להשקיע ולפתח כל הזמן את היוזמה, על כל

¹ בהערכת ביצועי החברה שיעור הרווח הגולמי הוא המדד העיקרי. שיעור הרווח הגולמי מחושב כיחס בין ההכנסות בניכוי עלויות ייצור, לבין סה"כ ההכנסות. ככל ששיעור הרווח הגולמי גבוה יותר, כך החברה חוסכת יותר כספים עבור כל דולר של מכירות. לדוגמא, אם שיעור הרווח הגולמי של החברה ברבעון האחרון מדווח על 35%, משמעות הדבר היא שהחברה מרוויחה 0.35 דולר מדולר 1 של מכירות.

וורן באפט האמין כי חברות עם פוטנציאל עסקי לטווח ארוך נטות להיות עם שולי רווח גבוהים ובאופן עקבי. יתרון תחרותי עמיד יותר (החפיר) בעל רווח גולמי גבוה. ניתן למיין את החברות לפי רמת שיעור הרווח הגולמי:

מעל 40% = יתרון תחרותי עמיד.
פחות מ- 40% = החברה נמצאת בתחרות מול מתחרים, אך עדיין חזקה.
פחות מ- 20% = אין יתרון תחרותי, והחברה נמצאת במצב הישרדות בתעשייה מול מתחריה.

הערוצים העסקיים, התפעוליים והאנושיים שבה. מעבר לכך, העסק שלכם, כמו כל עסק, נמצא בשוק תחרותי שבו פועלים עסקים אחרים. כדי לשגשג עליכם להמשיך להשתפר ולהתפתח.

ניווט מתוך מתח

המנהיגות ההשתתפותית מדברת על מקומו של כל משתתפת בתרומה להצלחת הארגון. בהקשר של המנהיגות ההשתתפותית, מתח הוא פער בין הרצוי למצוי. כולנו, בני.ות האדם, רגילים.ות להתעלם מפערים כאלו בחיי היום יום. הם הולכים ונצברים בנו עד שפתאום הכוס מתמלאת ומוצפת ואז כבר מאוחר לתקן. המנהיגות ההשתתפותית ממליצה לכל אחד.ת מהחברים.ות בארגון לראות את עצמו.ה כאיבר חישה של המערכת הארגונית. ובכך, לקחת כל מתח שצף לשיחה ופעולה מול הצוות האחראי בארגון. קחו על עצמכם להתחיל כל ישיבה או פגישה בהצפת המתחים בעסק ודירוגם בשיטת הרמזור - מי הם המתחים ה"אדומים", ה"כתומים" וה"ירוקים" מבחינת הדחיפות שלהם. במקרה של ארגון שעובד עם יעוץ חיצוני, תוכלו להעלות בפניו את המתחים שעולים ולקבל כיווני פעולה. בנוסף, היועץ.ת יוכל לשתף איתכם מתחים שהוא חש בהם ואולי הנכם עיוורים להם.

אתם.ן והייעוץ המקצועי

השקיעו נתח משמעותי ממשאבי הזמן והכסף שלכם בלמידה, הכשרה מקצועית וקבלת ייעוץ מקצועי. יש הסוברים שייעוץ מקצועי זה אופציה שאין להם אפשרות לממן, והיא בחזקת בונוס בלבד. ועם זאת, כמו שאת הדוחות הכספיים כדאי לערוך עם רו"ח, ומסמכים משפטיים עם עו"ד, גם בכיווני התכנון והפעולה של היזמות השיתופית שלכם, חשוב שתקבלו ייעוץ והדרכה מאנשי מקצוע. יש ארגונים שמשקיעים אפילו מעל 20% מתקציבם לצורך כך, ובמיוחד בשלב ההקמה. מה שיקל עליכם להיות יעילים.ות בעבודה עם ייעוץ - זו היכולת לבחור יועצ.ת טוב, לשמור על מערכת יחסים אפקטיבית ונעימה עמו.ה ולהעריך את תרומת הייעוץ לעסק שלכם.

הדרך לבחירת יועצ.ת איכותית מתחילה בבהירות על תחום הייעוץ הנחוץ לכם. אז, צאו ואספו חוות דעת והמלצות של יזמים.ות ואנשים מהתחום. יועצים.ות שעזרו לעסקים וקואופרטיבים להצלחה, הם אלו ששמן יעלה ויגיע אליכם מתוך רשת הקשרים וההיכרויות שלכם. כשאתם מראיינים את היועצ.ת להיכרות, בקשו שישתפו איתכם סיפורי הצלחה בהם עזרו לנועצים שלהם. חשוב שתעבדו עם מי שכבר עשה.תה ויודעת. לדבר איתכם מתוך הניסיון שלה.ו. נסו לחפש יועצים.ות שהתנסו בסוג האתגרים העומדים לפניכם.

קבעו עם היועצ.ת פגישה היכרות פיזית על קפה ועוגה. שימו לב לטיב היחסים שלכם ולכימיה הנוצרת עם היועץ. חשוב שתרגישו שהוא.היא רואה אתכם עם החלומות שלכם, אלו המבוססים במציאות וגם הפנטזיות. ובנוסף, שנוח לכם לדבר איתו.ה בכנות על המתחים, הפערים והפחדים שלכם ושקיים אמון הדדי. קחו אחריות על הערכת וניהול הייעוץ. קבעו ביחד עם היועצ.ת מסגרת זמנים לתהליך הייעוץ, וכן יעדים ברורים להישגים שתיצרו ביחד עם היועץ. לאחר תום תקופת הייעוץ, קחו זמן ביחד עם היועצ.ת להתייחס לרשימת ההישגים שרציתם מול רשימת ההישגים שיצרתם בפועל יחד, ולדון במהות הפער בין הרצוי למצוי. לאחר מכן, גבשו לעצמכם.ם מה עמדתכם.ם לגבי המשך העבודה עם היועצ.ת.

פרק ג' - עיצוב והתנעה קהילתית

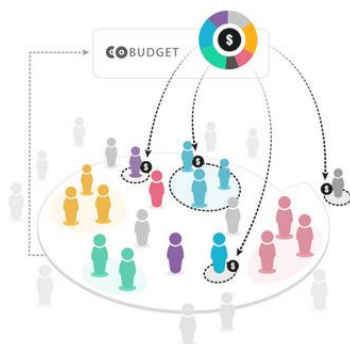
מעבר להיותה עסק, היזמות השיתופית שלכם היא גם קהילה משימתית, ובכך, היא כוללת בתוכה מערך מקיף של יחסים חברתיים. תוכלו ליצור עבור הקהילה שלכם מבנה לשיתוף פעולה ועבודה משותפת, המותאם לחזון ולערכים שלכם.

1.1 סוגי מנהיגות קהילתית

תוכלו לבחור לעבוד באחד משני המודלים הבאים:

מודל מנהיגות קלאסי-היררכי - במודל הזה הסמכות העליונה נמצאת באסיפת בעלי המניות או אסיפת חברי הקואופרטיב. האסיפה ממנה ועד מנהל (או ועדת היגוי) והוא ממנה מנהל כללי. המנכ"ל אחראי לפעולת העסק, והוא עושה זאת באמצעות שדרת הנהלה וצוות העובדים. להרחבה - [TQM קאנבאן](#)

מודל ארגון מבוסס אמון - זהו מודל של מנהיגות ומבנה ארגוני מבוסס. הסמכות וקבלת ההחלטות מבוססים בין רשת של צוותים בניהול-עצמי, ולא היררכיה ניהולית. המודל המבוסס אומץ ע"י ארגונים למטרת רווח ושלא למטרת רווח במדינות רבות בעולם ומתאים לסביבות חברתיות מורכבות בהן נדרשת רמה גבוהה יותר של שקיפות, יעילות וגמישות. המטרה היא ליצור סביבת עבודה דינמית בה לכולם יש קול והבירוקרטיה לא מחסלת את החדשנות. טכנולוגיות חברתיות חדשניות כגון: הולוקרטיה, סוציוקרטיה, דרגון דרימינג ועוד - מאפשרות להקים התארגנויות מבוססות אמון - המאפשרות לכל עובד/ת בארגון חופש פעולה מקסימלי ומקסימום אפקטיביות.



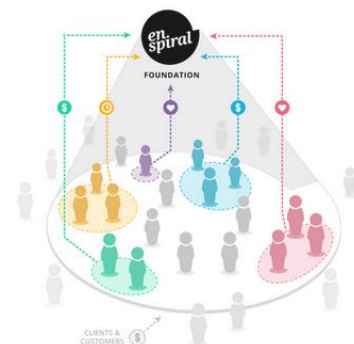
We share money

We add money into the middle and collectively decide how to spend it using facilitated Co-budgeting.



We share power

We nurture a culture of collaborative decision-making and transparent agreements, all mediated via [Loomio](#)



We share information

Our [Handbook](#) of processes and agreements is open-source and we share our stories on [Medium](#)

תמונה: <https://www.enspiral.com>

ייעוץ: תוכלו להיעזר ביועץ ארגוני להקמת מבנה ארגוני קלאסי, או ביועץ לארגונים מבוססי אמון לעיצוב קהילה הולקרטית או סוציוקרטית. להרחבה:

הולוקרטיה מבוא / אתר עולמי

סוציוקרטיה מבוא / סיפור מקרה / אתר עולמי

2.2 צוות העובדים והקהילה המארכת

העובדים.ות בקואופרטיב הם.ן מי שבפועל עושה את העבודה. בניגוד לעסק רגיל, לעובדים.ות בקואופרטיב אכפת ממה שקורה בעסק. לכן כדאי להשקיע וליצור מרחב לעדכון העובדות.ים ולהשתתפות שלהן.ם באחריות להצלחת ושגשוג העסק.

כל עסק מתקיים בתוך קהילה מארכת. זו קהילת הא.נשים שמכירים.ות את העסק, בין אם אלו לקוחות, ספקים או עובדים.ות ומנהלים.ות, בהווה או בעבר, שאכפת להם.ן מהעסק ומאיכות שירותיו ומוצריו. ביזמות שיתופית, האפשרויות לחיבורים, שיתופי פעולה ותמיכה בחברותי הקהילה המארכת רחבות ביותר. הן במסגרת הפעילות העסקית הרגילה - הזמנה לביצוע עסקאות עם הקואופרטיב; הן במסגרת היות חברי.ות קהילה בעלי מניה; וגם, במסגרת המחויבות של כל קואופרטיב לחינוך והכשרה; שיתוף פעולה בין קואופים ואכפתיות קהילתית.

ייעוץ: תוכלו להיעזר ביועצותי השתתפות כדי לעצב מרחבי השתתפות.

להרחבה:

עבודה עם קהילה: אמנות האירוח של שיחות משמעותיות - Art of Hosting

עבודה פנים ארגונית - ארגונים מבוססי אמון: תהליך העצה / קבלת החלטות בהסכמה (רקע דף הנחיה)

/ פורמט לפגישה / עבודה בסבכים / עבודה עם מתחים (ישיבה טקטית) / ישיבת צוות השתתפותית /

היועצות עמיתים

פרק ד' - תכלס עושים עסק שיתופי - שלבי ההקמה

מה עושותים?	איך ייעוץ יכול לסייע?	תוצר מצופה
1. שוחחו והסכימו על הייעוד ועל הזהות של העסק. זוהי הולכת להיות הליבה, הגחלת שממנה תתפתח האש של שיתוף הפעולה שלכם. 2. עליכם להבין האם קואופרטיב הוא המודל המתאים לכם. <u>כלי</u> <u>השאלון לבחירת מודל עסקי</u> <u>כלי</u> <u>האם קואופרטיב טוב לעסק שלך?</u> / <u>גרף עכביש</u> / <u>השוואה של מודלים עסקיים</u> 3. הקימו ועדת היגוי עם אנשים המייצגות את החברות. הפוטנציאליים של הקואופרטיב. <u>כלי</u> <u>איך מקימים ועדת היגוי?</u> 4. זהו את המשימה ואת ערכי הליבה שלכם. <u>כלי</u> <u>מעגל חלימה</u>	1. הנחיית פגישות 2. ייעוץ ליצירת בהירות סביב הרעיון שלכם, והתאמתו למודל קואופ 3. הכנה לקראת הזמנת שותפים. לועדת ההיגוי	1. בחירת מודל קואופרטיב מתוך הבנה מעמיקה של ההתאמה שלו לרעיון העסקי והקהילתי שלכם. 2. קבוצה מחוייבת של אנשים המסכימות על יציאה לדרך.

בפרק זה נפרט את ארבעת השלבים בהקמת יזמות שיתופית חדשה:

- שלב 1: חקר (3-6 חודשים)
- שלב 2: תכנון עסקי (3-6 חודשים)
- שלב 3: השקת הקואופרטיב (2-6 חודשים)
- שלב 4: עסק חי

ד.1 שלב 1: חקר (3-6 חודשים)

חקרו את הרעיון העסקי החדש שלכם.

במידה והיזמה השיתופית החדשה מבוססת על ניסיון עסקי/מקצועי קיים שלכם, תוכלו להשלים את החקר בזריזות מתוך הניסיון הקיים בתחום. אם אתם נכנסים לתחום עסקי חדש, קחו בחשבון שעליכם לבצע מחקר ולימוד משמעותי כדי לקבל את "חכמת השוק" בתחום הזה - ראו פרק ב' במדריך זה.

פיתוח ארגוני

פיתוח עסקי

תוצר מצופה	איך ייעוץ יכול לסייע?	מה עושות.ים?
1. מחקר שוק המראה שיש שוק גדול מספיק כדי שהקואופרטיב יהיה כדאי כלכלית ויתרום תרומה כלכלית משמעותית לחבריו. 2. תוכנית ותקציב ברורים לכל שלב בפיתוח הקואופרטיב.	1. הנחיית פגישות 2. ביצוע של מחקר שוק, מחקר שוק וניתוח היתכנויות.	1. הגדירו את התפיסה העסקית המרכזית שלכם, אילו מוצרים ושירותים עשוי הקואופרטיב לספק שיכולים לעשות הבדל כלכלי משמעותי בחיי חבריו? 2. צרו תוכנית ותקציב לתקופת הקמת העסק 3. ערכו מחקר שוק כדי לקבוע את הצורך במוצרים ובשירותים של הקואופרטיב שלכם, והשלימו את ניתוח ההיתכנות העסקית כדי לראות האם הרעיון העסקי שלכם בר-קיימא.

פיתוח קהילה

תוצר מצופה	איך ייעוץ יכול לסייע?	מה עושות.ים?
התעניינות גוברת מצד חברות. קואופרטיב פוטנציאליים.		שתפו חברות.ים פוטנציאליים במידע על הרעיון העסקי שלכם.

גיוס הון

מה עושות.ים?	איך ייעוץ יכול לסייע?	תוצר מצופה
השלימו גיוס כספים לשלב ההקמה הראשון, והחלו בגיוס כספים לשלב ההקמה השני.	עזרה בזיהוי מקורות וגיוס כספים.	כסף עבור השלב הראשון, תחילת בגיוס כספים לשלב השני.

ד.2 שלב 2: תכנון עסקי (3-6 חודשים)

גלו כיצד להפוך את הרעיון העסקי שלכם למציאות.

פיתוח ארגוני

מה עושות.ים?	איך ייעוץ יכול לסייע?	תוצר מצופה
1. הקימו את הועד המנהל או וועדת ההיגוי שלכם. 2. רשמו את הקואופרטיב שלכם. 3. נסחו את המבנה ואת תהליכי העבודה - איך תפעלו יחד בשלב ההקמה ובשלב הפעלת העסק? תוכלו לנסח כל זאת בתקנון ונהלים המתארים את דרכי העבודה המשותפת שלכם. 4. בחנו פלטפורמות דיגיטליות לתמיכה בשיתוף-פעולה-צוותי ובשקיפות המידע. נדרשת שקיפות: ● בקרב חברותי הצוות ● בין ההנהלה לבין חברותי הקואופ	1. הדרכה וליווי לועד המנהל שלכם. 2. עזרה ביצירת המסמכים המשפטיים שלכם, ושכירת עורך דין שיבדוק אותם. 3. למידה מלקחים שנלמדו מפרויקטים אחרים, מדיניות, נהלים ומסמכים משפטיים לדוגמא. 4. יעוץ על צורות התארגנות ומבנים ארגוניים התומכים את הייעוד של הארגון שלכם. ידע שנצבר מתוך ניסיון עבודה עם פלטפורמות דיגיטליות לשיתוף פעולה ויעזור לכן לבחור בפלטפורמה הנכונה.	1. קואופרטיב מאוגד כחוק עם ועד מנהל מתפקד. 2. תקנון, הסכמים ונהלים כתובים וברורים. 3. פלטפורמות דיגיטליות לתמיכה בשיתוף הפעולה ובשקיפות המידע.

פיתוח עסקי

מה עושות.ים?	איך ייעוץ יכול לסייע?	תוצר מצופה
1. צרו תוכנית עסקית ותוכנית שיווקית המתארות כיצד תפעילו את העסק שלכם, כמה זה יעלה ומאיפה תקבלו את הכסף. 2. גייסו כסף (הון עצמי) מחברות.ים; במידת הצורך, קבלו הלוואה כדי להשיק את העסק שלכם. 3. צרו אבות-טיפוס לעסקאות מכירה. התנסו בפעילות עסקית ניסיונית המזרימה הכנסות לקואופרטיב עוד בטרם ההשקה.	1. עזרה ביצירת התוכנית העסקית ותוכנית השיווק שלכם. 2. לקחים שנלמדו מפרויקטים אחרים ותוכניות עסקיות לדוגמא. 3. ליווי לניסוי אבות-טיפוס, ולמידה והתפתחות מתוך ההתנסויות.	תוכנית עסקית ותוכנית שיווקית המציגות כיצד יושק הקואופרטיב.

פיתוח קהילה

מה עושות.ים?	איך ייעוץ יכול לסייע?	תוצר מצופה
גייסו חברים.ות לקואופרטיב שלכם. <u>כלי: ON BOARDING</u> <u>איך למצוא חברי קואופרטיב</u>	עזרה בחיבור לחברים.ות פוטנציאליים.	מספיק חברים.ות וכסף כדי להשיק את הקואופרטיב שלכם.

גיוס הון

מה עושות.ים?	איך ייעוץ יכול לסייע?	תוצר מצופה
השלמת גיוס כספים עבור שלבי ההקמה ה-2 וה-3	עזרה בזיהוי מקורות וגיוס כספים.	כספים שגויסו לכיסוי עלות הפיתוח לשלב ההקמה השני: 30,000-100,000 ש"ח

ד.3 שלב 3: השקת הקואופרטיב (6-2 חודשים)

פיתוח ארגוני

מה עושות.ים?	איך ייעוץ יכול לסייע?	תוצר מצופה
1. צרו מרחב עבודה פיזי - למשל, משרד או אולם ייצור בו תתבצע העבודה. אם כולכם עובדים. מרחוק, הגדירו סדירות למכשש תיאום ביניכם. 2. גייסו צוות עובדים. אם הנכם קואופרטיב עובדים, החברים הם העובדים. - תאמו עמם את תאריכי תחילת העבודה שלהם.	1. חשבונאות סטארט-אפ; 2. תקשורת, גיוס כח עזר; 3. הדרכות לצוותים השונים בקואופרטיב • במודל ארגוני מבוסס אמון - למעגלי התפעול השונים; • במודל ארגוני קלאסי- היררכי - להנהלה, הצוות, חברות הקואופרטיב והוועד המנהל.	מרחב עבודה וצוות

פיתוח עסקי

מה עושות.ים?	איך ייעוץ יכול לסייע?	תוצר מצופה
1. יצירת הסכמי אספקה למוצרים ושירותים; שיווק מוצרים ושירותים. 2. מכירה מראש של מוצרים ושירותים לחברות. ו/או לקוחות.	לקחים שנלמדו מפרויקטים אחרים; חומרי שיווק לדוגמה.	1. מוצרים ושירותים ראשוניים זמינים למכירה 2. הזמנה מראש של לקוחות למוצרים ושירותים.

פיתוח קהילה

מה עושות.ים?	איך ייעוץ יכול לסייע?	תוצר מצופה
הכוונת חברות קואופרטיב חדשים. לתפקידים ולאחריות שלהם.	דוגמא לחומרי הכוונה לחבר קואופרטיב חדש.	החברים. הודרכו על זכויותיהם וחובותיהם כחברי קואופרטיב

ד.4 שלב 4: עסק חי

פתחו את הדלתות והחלו לספק סחורות ושירותים.

פיתוח ארגוני

מה עושות.ים?	איך ייעוץ יכול לסייע?	תוצר מצופה
1. הכשירו והדריכו את הצוות: • במודל ארגוני מבוסס אמון - את מעגלי הפעילות השונים • במודל ארגוני היררכי - את העובדות.ים ואת ההנהלה; 2. עסקו בתכנון אסטרטגי.	1. הנחיית פגישות; 2. תמיכה בתקשורת; תמיכה במערכות פיננסיות; 3. הדרכות לצוותים השונים בקואופ, לרבות בנושא יצירת החלטות חכמות וצמיחה מתוך מתחים וקונפליקטים: • במודל ארגוני מבוסס אמון - למעגלי התפעול השונים; • במודל ארגוני היררכי - להנהלה, הצוות, חברי הקואופרטיב והוועד המנהל. 4. הפניות למומחיות קואופרציה ותמיכת קואופים עמיתים; חיבורים לקואופים אחרים באזור, במרחב ובעולם	עסק בר-קיימא, פעיל, מביא תועלת כלכלית לחבריו ומתפקד בצורה דמוקרטית ואחראית.

פיתוח עסקי

מה עושות.ים?	איך ייעוץ יכול לסייע?	תוצר מצופה
1. ספקו מוצרים ושירותים כמענה לצורכי החברות.ים; 2. עסקו במכירות, וכן בשיווק ופיתוח עסקי שוטף.	1. סקרי חברים/לקוחות; 2. עזרה בשיווק; 3. הצעות להרחבה, גיוון, ספין אוף וכו'.	עסק בר-קיימא, פעיל, מביא תועלת כלכלית לחבריו ומתפקד בצורה דמוקרטית ואחראית.

פיתוח קהילה

מה עושות.ים?	איך ייעוץ יכול לסייע?	תוצר מצופה
עסקו בחינוך חבריות. קואופרטיב וחבריות ועד. <u>כלי</u> <u>אסיפה כללית</u>	1. ליווי והדרכה; 2. חומרי חינוך לחברים לדוגמה, ידיעות וכו'.	עסק בר-קיימא, פעיל, מביא תועלת כלכלית לחבריו ומתפקד בצורה דמוקרטית ואחראית.

קחו זמן לחגוג ולהכיר בהישגים שלכן.ם!

פרק ה' - טיפים של אלופים וסיפורי מקרה

ה.1. דיאלוג מתמשך

מעורבות חבריים.ות) כלי מעורבות חבריים.ות) היא, ללא ספק, המרכיב החשוב ביותר. האם חברי.ות הקואופרטיב שותפים.ות להגדרת הייעוד והמשמעות של קיום היזמות? (למשל הקואופרטיב כיוצר קהילה, או שהקואופרטיב מקדם ערכים חשובים?) האם חברי.ות הקואופרטיב ירוויחו מפעולת העסק? האם הם.ן מעורבים.ות בשלב מוקדם ולעתים קרובות בתהליך? האם קיימים קווי תקשורת פתוחים, המאפשרים מערכת יחסים איכותית? האם קל להיות מעורב.ת? האם דיברת עם החברים.ות כדי לזהות את הצרכים שלהם.ן?

סיפור מקרה- הטריבונה למנהיגות השתתפותית

טלי רז, שותפה, מספרת על הקמת הקואופרטיב:

"רצינו שני בן ואני להקים ארגון שיקדם את התחום המקצועי של מנהיגות השתתפותית בארץ. היה לנו ברור שאנחנו לא רוצים לבנות מודל עסקי וארגוני ואז להזמין שותפים, אלא, לשתף את האנשים מתחילת הדרך בחשיבה ובתכנון של הארגון. רצינו שותפות מההתחלה. לפגישת ההקמה הזמנו כעשרה אנשים שהכרנו מהשדה ההשתתפותי והתחלנו ב"מעגל חלימה" שהיא מתודה מתוך גישת ה **Dragon Dreaming**, המסייעת לצוותים לחלום את הפרויקט המשותף, ולהוציא תוכנית עבודה משותפת, הכוללת מטרות יעדים וצוותי פעולה. היום, חמש שנים אחרי, אני יכולה לספר, שכמעט כל מי שהיה איתנו במעגל החלימה הוא שותף בטריבונה היום."

הגדרה ברורה של ציפיות וגבולות מאפשרת שיתוף פעולה עוצמתי. יש לנסח את הגבולות וההבדלים בין הגדרותיהם של עובד או מועסק, לבין חבר קואופ, ובין לקוח של העסק. כשמגדירים מה משותף ומה נפרד, ההתנהלות פשוטה יותר. היחסים בין שלוש קבוצות אלו הינם יחסים מורכבים. פעמים רבות נדרשת פשרה בין הקבוצות הללו, ולכן, נדרש שיח רגשי ברמה גבוהה.

ה.2. תוכנית עסקית

חזון ותוכנית פעולה - האם יש לכם.ן חזון תמציתי של הפרויקט בטווח הקצר, האמצעי והארוך? האם יש לכם.ן תוכנית ביצוע שתוכל לקחת אתכם מהצעד הראשון עד לעסק פעיל? האם תוכלו לשנות אותה תוך כדי תנועה?

הגיון עסקי - האם לקואופרטיב יש הצדקה כלכלית, כך שיהיו לו הכנסות שיאפשרו להתקיים מעבר להסתמכות על כספי תמיכות וצדקה? האם השירותים והמוצרים שלכם פונים לקהלי יעד מובחנים וגדולים? האם אתם פועלים בתחום שהתחרות בו רגועה? להרחבה בתחום זה, ראו פרק ב' במדריך זה.

שיפור מתמיד - האם חשבתם מה יכול להשתבש ואיך לטפל בזה? האם התוצאה הסופית שווה את ההשקעה הנדרשת? האם יש לכם אבני דרך ומדדי הערכה, שתוכלו באמצעותם לקבוע מתי הפרויקט הצליח?

ייעוץ עסקי - האם עומד לרשותכם ייעוץ עסקי איכותי?

סיפור מקרה: קואופרטיב הניקיון תנד"ף

אוריה כספי, מנכ"לית:

כל מנהיגה אצלו בארגון מקבלת ליווי אישי, זו הדרך שלנו לבנות את היכולת המנהיגותית מהשטח, וזה חלק מתפיסת העולם שלנו, להשקיע בפיתוח של כל עובדת.

הגעתי לתפקיד כמנכ"לית עם אמינה אדירה בארגון ובמשימה שלו לייצר תעסוקה הוגנת בענף הניקיון ולשנות את ענף הניקיון בישראל. לפני התפקיד שלי בתנד"ף, הובלתי מאבק להעסקה ישירה של 100 עובדות ניקיון באוניברסיטת חיפה. נכסתי לתפקיד עם ביטחון ביכולת שלי לנהל, להוביל ועדיין, כשנכסתי לתפקיד, לקחתי ייעוץ על ענף הניקיון, כי מנהלת טובה צריכה להיות בקיאה בפרטים ובמקרה שלנו הייתי חייבת להבין לעומק את השוק הכושל.

בנוסף, יש לי ייעוץ על ניהול עסקי, אצלו בתנד"ף. אני ממליצה לכל קואופ, לקחת מנהל או מנהלת כספים, לא פחות ממעולה. אין סיבה שלקואופרטיבים לא יהיו מנהלי כספים מהכרישים של ההייטק. מנהלת הכספים שלנו היא עם רקע של 8 שנים באמדוקס. היא עילוי. כי אני כמנכ"לית, חייבת רגל שקטה בתוכנית העסקית. מנהלת הכספים עוקבת אחרי כל האינדיקטורים בתוכנית העסקית ובנתונים מהשטח, וככה אני יודעת הכל. במקום לרדוף אחרי הזנב של עצמנו כמו עסקים אחרים בתחילת דרכם אני יודעת בדיוק מה נקודות החולשה של העסק, לתת להם מענה, ויכולה להיות פנויה להתעסק בפיתוח.

כשהגיע המשבר הגדול של הקורונה כמו שאר העסקים בישראל יכולנו להוריד את הראש ולקוות שיעבור או להסתער קדימה. אני הבנתי שאם לא נסתער ונרחיב פעילות בקורונה פשוט נסגר. מבחינתי זה היה להיות או לחדול. ובאמת בשנת הקורונה הראשונה הכפלנו את עצמנו והגלנו מ 25 עובדות ל 50 עובדות. במשבר לצמוח ולגדול. אחרת המשבר היה מביא לסגירת העסק שלנו.

תכנון נכון - האם זיהית את הבעיה שהפרויקט יפתור? האם פרטת פתרונות אפשריים לבעיה? האם זיהית את האנשים הנכונים לביצוע הפרויקט? (שם שמות ותן להם לדעת באיזה תפקיד אתה רוצה שהם ישחקו, וודאי שהם זמינים). האם ידוע לך אילו פונקציות מדויקות יצטרך הקו-אופ לבצע? האם לתוכנית שלך יש אבני דרך ותעדוף ניתנים להשגה? הישארו ממוקדים, אל תנסו לעשות יותר מדי בפרויקט אחד!

הצבת ציפיות ריאליות - האם כולם בפרויקט ראו מתווה של פרויקט בר השגה? האם מיינתם צרכים מרצונות, וצמצמתם את הרצונות עבורם הפרויקט נותן מענה? האם פיתחתם אבני דרך קטנות יותר בפרויקט? האם אתה יכול לנהל שינוי? האם החברים יוכלו להתנסות בשלב מוקדם כיצד יתפקד הקו-אופ עבורם?

ה.3 איגום משאבים

היכן שנדרשים משאבים נוספים, היוזמה השיתופית יכולה להביא משאבים נוספים באמצעות חיבורים לארגוני עוגן (ממשלה, מעסיקים גדולים, ארגוני חברה אזרחית) וכן חיבורים לקואופים נוספים בעלי תחום מקצועי דומה, עיסוק באותו איזור גיאוגרפי, או בריתות קואופרטיבים מקומיות, אזוריות, לאומיות וגלובליות. לכן, כדאי לחקור אילו ארגונים וקואופים עוסקים בשדה המקצועי שלכם.

בעלי ברית כאלו יכולים להיות לקוחות או ספקים של הקואופ, נקודות שיווק ואולי להעניק שירותים נלווים. כניסת הקואופרטיב כחבר בהתארגנויות קואופרטיביות כגון ברית קואופרטיבים איזורית, לאומית או גלובלית, יכולה לאפשר לקואופרטיב להישאר מעודכן במה שעושים אחרים בשדה המקצועי. חברות כזו יכולה להיות מקור ל:

- תוכניות חינוך והכשרה
- פעילויות תומכות בחקיקה ויחסי ציבור
- עזרה בדיהוי מומחיות מיוחדת

סיפור מקרה: קואופרטיב סופי - בית תוכנה

רועי גולן:

"דוגמה לכוח של חיבורים בין קואופרטיבים היא הקשרים העסקיים הבינלאומיים של קואופרטיב התוכנה SOFI. כחברת תוכנה, SOFI מתמודדת עם עלויות וירידות בעומס העבודה הנכנס, כך שבתקופות מסוימות כמות העבודה גבוהה מההספק של שותפות הקואופרטיב, ובאחרות אין מספיק משימות כדי לענות על הפניות של כל עובדת.

"כפתרון, ביסס הקואופרטיב קשרים פעילים עם חברות תוכנה קואופרטיביות ברחבי העולם. מעבר לתקשורת שוטפת ושיתוף פעולה סביב חיזוק הרשת הבינלאומית, הקואופרטיבים משתפים זה את זה בפרויקטים של לקוחות, ובכך עוזרים הן לאיזון עומס העבודה בין הקואופרטיבים, והן לחלוקה הוגנת של משאבים, לדוגמה עם קואופרטיבים מדרום אמריקה.

"היתרון שמצא SOFI בגישה זו על פני פעולות מיקור חוץ סטנדרטיות נעוץ ברמת אמון יוצאת דופן - העניין



המשותף של הגופים במודל הקואופרטיבי טומן בחובו עולם ערכי ורעיוני דומה, ומתוך כך רמת אמון שכמעט בלתי אפשרי להגיע אליה בזמן קצר עם ספק או לקוח עסקי אקראי. יתרון נוסף הוא הידיעה כי בדרך לטיפול בנושא העסקי הקונקרטי שדרש את יצירת שיתוף הפעולה, חוזקו מודלים דומים ברחבי העולם, והתמורות חולקו באופן הוגן ומיטיב."

פרק ו' - טרנספורמציה: להעביר עסק קיים לקואופ

למה לחשוב על העברת עסק קיים לקואופרטיב?

העברת עסק או עמותה קיימת לקואופ, מתאימה במקרה בו בעלת עסק מעוניינת לבצע שינוי במבנה הארגוני ובאופי המנהיגות בעסק. כאשר עסק בעל מבנה ארגוני ומנהיגות היררכיים, מבקש לעבור למבנה ארגוני ומנהיגות השתתפותיים ומבוססי אמון. במקרה כזה, מעבר לקואופרטיב יאפשר ליצור הלימה בין המבנה הארגוני והמנהיגות הרצויים לבין מצב הבעלות המשפטית. ממצב משפטי בו "בעל המאה הוא בעל הדעה", ניתן לעבור למצב בו לכל חברה יש קול אחד שווה.

מקרה אפשרי נוסף הוא בעליות עסקים החושבים על פרישה. אלו פעמים רבות זקוקים לתוכנית המשכיות לעסק, אך למעטים מאוד יש כזו. ללא תוכנית, בעליות עסקים קטנים עלולים להתקשות במכירת העסק שלהם; סגירת העסק שלהם. עלולה לגרום לקהילה שלהם לאבד שירותים ומקומות עבודה. אל מול בעליות העסקים החושבים על פרישה, עומדים יזמים שאפתניים. השוקלים להמשיך אותם; אך יזמים אלו עומדים מול אתגר לעתים קרובות, כאשר אין להם את המומחיות לנהל עסק, או שאינם יכולים לגייס את הכסף כדי לקנות את העסק הקיים. במצב כזה, אפשרות חלופית לבעליות עסקים וקהילות היא להעביר את העסק לבעלות קואופרטיב. קהילות צריכות לחשוב על עתיד העסקים שלהן ולזהות אפשרויות לבעלות ובעליות עסקים המתקרבים לגיל פרישה. כמו כן, יעזור שקהילות יזהו קבוצת אנשים שמעוניינת להפוך עסק קיים לקואופרטיב.

חלק חשוב בתהליך זה הוא זיהוי קבוצת האנשים הנכונה לרכישה. יש מגוון שיתופי פעולה שאפשר ליצור כאשר בעלת עסק מבקשת לצאת מבעלותו על העסק:

קואופרטיב עובדים

במי יותר טוב לבחור לניהול העסק מאשר לבחור באותם עובדים ששכר פועלים ומכירים את העסק? קואופרטיב בבעלות עובדים מאפשר זאת. לעובדים יש את המומחיות לתפעול העסק, והבעלים, לקראת פרישתה, תיוכל להכשיר את העובדים להשתלט על חלקים חשובים בעסק וכך להחליפה. גיוס ההון לרכישת העסק עשוי להיות אתגר לעובדים; מה שיכול לסייע בגיוס הכספים הוא הנפקת מניות השקעה למי שאינם עובדים, למשל חברי קהילה או עסקים אחרים.

קואופרטיב צרכני

רבים מאיתנו מסתמכים, לעתים קרובות, על שירות הניתן על ידי עסקים קטנים. כאשר עסק קטן נסגר, נפער פער שיכול לגרום לצרכנים לסווע למרחקים ארוכים יותר עבור שירותים אלו. קיום עסק יציב - והיכולת

לשמור על עושר בקהילה - הם תמריצים טובים ללקוחות ליצור קואופרטיב צרכני שיכול לקנות את העסק מבעלים פורש. כדי לגייס כסף הם יכלו למכור מניות השקעה, והוועד המנהל הראשון צריך לעבוד בשיתוף פעולה הדוק עם הבעלים היוצאת כדי להשיג ידע לניהול המיזם, וכדי להפוך את העסק לקואופרטיב.

קואופרטיב יצרני

במקרים מסוימים, זו עשויה להיות אופציה טובה למי שמייצר סחורה, ליצור קואופרטיב לרכישת עסק קיים. היצרנים מרוויחים. כאשר יש ארגון האחראי להביא את הסחורה שלהם לשוק. לדוגמה, חקלאים. המגדלים. פירות וירקות יכולים לרכוש דוכן מכירה משותף שבו הם יכולים למכור את מה שהם מגדלים.

יזמות שיתופית של בעלות עניין מרובות

במקרים מסוימים, בעלות עניין מרובות עשויות להיות מעוניינים בבעלות משותפת על עסק. זה יוצר הזדמנות לפתח קואופרטיב של בעלות עניין מרובות - כלומר, קואופרטיב שיכול לכלול שילוב של צרכנים, עובדים, מנהלים, מפיקים או משקיעים. ארגון עסק שבו מיוצגות קבוצות שונות היא דרך מצוינת לטפח בעלות מקומית על שירותים.

איך מעבירים עסק רגיל לקואופרטיב?

העברת בעלות על עסק מאדם פרטי לקואופרטיב יכולה להתבצע בדרכים שונות. עם זאת, ישנם כמה שלבים מרכזיים כדי להבטיח שכל בעלות עניין יקבלו טיפול יחסי הוגן, ושהמעבר יעבור בצורה חלקה:

זהו את בעלי המניות

גלו אנשים המעוניינים להיות חלק מקואופרטיב הרוכש עסק. שקלו את הקבוצות/בעלי. העניין הפוטנציאליים השונים המפורטים לעיל. בצעו את השלבים הנפוצים להקמת קואופרטיב (כמו: אירוח מפגש קהילה, מיקוד הרעיונות שלך לעסק וזיהוי בעלי מניות וחברות. ועד מנהל פוטנציאליים) כדי לעצב את דרך ההתארגנות של הקואופרטיב.

ידעו על התוכניות שלכם

דברו עם בעלת העסק על רצונכם לרכוש את העסק, והחלו לעבוד יחד כדי להבטיח שהעברת העסק תעבור בצורה חלקה.

פתחו קואופרטיב

כדי להפוך את הקואופרטיב לישות משפטית שיכולה לעשות עסקים, רשמו את הקואופרטיב על ידי הגשת מסמכי התאגדות לרשם האגודות השיתופיות. החלו לגייס את הכספים הנדרשים.

העריכו את שווי העסק וגבשו הסכמה עם המוכר.

קבעו את ערכו של העסק באמצעות מומחה ניטרלי, כמו יועץ עם ניסיון בכתיבת תוכניות עסקיות או שיוצר תחזיות פיננסיות. תהליך זה עשוי לדרוש משא ומתן מסוים בין הקואופרטיב לבעל העסק כדי למצוא ערך המוסכם על שני הצדדים.

החלו בתהליך ההעברה

לאחר שהקואופרטיב גייס מספיק כסף כדי לרכוש את העסק, הקואופרטיב יכול להתחיל בתהליך של רכישת נכסים מבעלת העסק והעברה משפטית של העסק (למשל, שינוי כותרות בעלות ו/או רישיונות, מכירת ציוד וכו').

העבירו ידע

עבדו עם בעלת העסק היוצאת, על מנת להעביר את הידע שלה למנהיגות הקואופרטיב. ודאו שאתם מקבלים מידע טכני חשוב על פעולות, דרישות משפטיות ואסטרטגיות. כדי לעזור בתהליך זה, תוכלו לקיים פגישות העברה, לארגן כך שבעלת העסק יהיה מנטורית לבעלים החדשים, ואולי אפילו להזמין את בעלת העסק לשרת כיועץ מומחה של הועד המנהל.

פרק ז' - קהילה של קואופרטיבים

הבחירה שלכם. להקים יזמות שיתופית היא יותר מבחירה פרטית לגבי דרך ההתארגנות של העסק והקהילה שלכם. בכך שבחרתם. להיות קואופ, אתם. לוקחים. חלק בתנועה מקומית ועולמית של אנשים שבחרו לחבר בין דמוקרטיה לבין עולם העסקים.

בישראל, עוד מלפני קום המדינה, קואופים מהווים חלק משמעותי מכח הצמיחה של הכלכלה וההתיישבות. "אנחנו בעצם חברה קואופרטיבית. חברה קואופרטיבית גדולה שבתוכה נמצאות חברות קואופרטיביות קטנות בעלות יעודים שונים, וקונגרס זה שלפנינו כאן אינו ביסודו אלא מעין אסיפה כללית של החברה הקואופרטיבית שנקראת בשם 'החברה החדשה' - במילים אלה מתאר בנימין זאב הרצל את החזון שלו למדינת היהודים ברומן האוטופי 'אלטנוילנד' משנת 1902.

ההתיישבות העובדת בישראל - המושבים והקיבוצים, היא דוגמה טובה לכוח של רשת קואופים. כל קיבוץ וכל מושב עובדים הוא קואופרטיב. בין המושבים והקיבוצים נולדו יזמות שיתופי פעולה למגוון רחב של מטרות: תעסוקה, שיווק, תחבורה, רכישת מוצרים ושירותים משותפת, ואפילו - סחר חליפין בשווה כסף. חלק מהקואופרטיבים שנולדו בראשית ההתיישבות הישראלית הפכו לשמות דבר בכלכלה הישראלית, למשל - תנובה, אגד, קואופרטיב ריבוע כחול.

שיתופי פעולה בין קואופים והתארגנויות "קואופרטיב של קואופים" משרתים תכליות שונות. זאת גם ברמה המקומית, הלאומית והעולמית. אילו מטרות תוכלו לקדם בשיתופי פעולה כאלו?

- שיפור שירותים - התמקצעות של הקואופרטיב שלכם. וכן הצעת שירותים מתוך שיתוף הפעולה בין הקואופים
- חיזוק כלכלה מקומית - תמיכת הקואופרטיבים בייצור ומתן שירותים מקומיים
- התמודדות יעילה יותר עם צרכים חברתיים וקהילתיים - קואופים מחויבים לקהילה המקומית, וקשובים לצרכים העולים מהקהילה.
- קידום מטרות חברתיות-פוליטיות כגון - צמצום פערים חברתיים, התמודדות עם משבר האקלים, העסקה שוויונית, מוביליות חברתית-כלכלית לאוכלוסיות מוחלשות, ועוד.

לכל הקואופים יש מטרה משותפת לעזור לכל אחד מהם להצליח. חברות וחברי קואופרטיב מכירים בערך של חיזוק התנועה השיתופית. הם גם מבינים שהדרך היעילה ביותר לחזק את התנועה השיתופית היא עבודה משותפת; באמצעות שיתופי פעולה והתארגנויות "קואופרטיב של קואופים" מקומיות, לאומיות ועולמיות.

אנו קוראים לכם לצאת ולחפש קואופים הפועלים בתחומכם. באזורכם, ולמצוא את הדרך להכיר וליצור שיתופי פעולה.

ביבליוגרפיה

פרק ב' - תכלס מקימים עסק: 3 הכיוונים - החלקים "חכמת שוק" ו-"אתם והיועץ" מבוססים על ראיון עם היועץ העסקי שמוליק ג'ורנו, דצמבר 2022.

פרק ג' - תכלס מקימים עסק: שלבי ההקמה - מבוסס על המדריך של CDI
<https://guides.co/g/co-op-101-a-guide-to-starting-a-cooperative/79684>

פרק ד' - טרנספורמציה: להעביר עסק קיים לקואופרטיב - מבוסס על
<https://coopcreator.ca/resource/business-to-a-co-operative/>