

1. חלוקת התוצאות בקואופרטיב והשתתפות החברים.

צבי גלאור

26. Dividing Results in the Cooperative.
COOP DIALOGUE - An ICA ROAP Journal Vol. 4 No. 3, 1995.

הקדמה

בדרך כלל חבר מצטרף לקואופרטיב כיוון שהוא או היא מצפים לתגמול כל שהוא עבורם מצעד זה. התגמול יכול להיות שרות מסוים שהם מחפשים לקבל כיוון שהם זקוקים לו, וזאת במחיר הנמוך ביותר האפשרי ובאיכות הטובה ביותר האפשרית, או שהם מחפשים תעסוקה במסגרת הקואופרטיב המסוים, בו הם מצפים לקבל התמורה הגבוהה ביותר לעבודתם. ביטוי כללי לגישה זו ניתן למצוא אצל דאן (Dunn, 1988, ע' 83).

בנקודה זו, חשוב לציין שקואופרטיבים ברחבי העולם ניתנים להיות מסווגים באופנים שונים. אנו ננסה לסווג אותם כאן באופן הבא:

קבוצה ראשונה של קואופרטיבים הינה זו בה החברים הם המשתמשים של הקואופרטיב. קבוצה זו כוללת את הקואופרטיבים לצרכנות, את הקואופרטיבים לחיסכון ולאשראי, את הקואופרטיבים לביטוח, ואת הקואופרטיבים לשיכון. בקואופרטיבים השייכים לקבוצת סיווג זו החברים אינם עובדים בקואופרטיב ואינם מועסקים על ידי הקואופרטיב. החברים מצפים לקבל מהקואופרטיבים האלו את השרות הטוב ביותר האפשרי ובמחיר הנמוך ביותר האפשרי.

קבוצה שנייה של קואופרטיבים הינה זו בהם החבר אינו המשתמש

של הקואופרטיב, אולם הוא עובד ומועסק בקואופרטיבים אלו. בקבוצה זו אנו מוצאים קואופרטיבים יצרניים ושירותיים, קואופרטיבים לבנייה, קואופרטיבים לתחבורה ולתובלה. החברים מקבלים את שכרם מעבודתם בקואופרטיבים אלו. הם מקווים לקבל את התמורה הגבוהה ביותר מן הקואופרטיב עבור עבודתם בו. השאלות הבאות עולות, והן נודעות לשתי הקבוצות: מה צריך להיות שכרו של החבר העובד בקואופרטיב, וכמה צריך חבר לשלם עבור השרותים אותם הוא מקבל מן הקואופרטיב. השאלה השנייה היא באם הקואופרטיב צריך להשתדל כדי לייצור עודפים בקואופרטיב, ובאם כן, מה צריך לעשות עם עודפים אלו. ובייחוד כמובן השאלה מהו העודף בקואופרטיב.

מהו העודף בקואופרטיב?

ראשית עלינו להבין מהו העודף בקואופרטיב. העודף הוא ההפרש שבין סך כל הוצאות הקואופרטיב ובין סך כל הכנסות הקואופרטיב במשך שנה. מדוע אנחנו מתאמצים, ברוב הקואופרטיבים בעולם, לעשות הכל כדי שלקואופרטיב יהיה עודף ורצוי עודף שנתי גדול ביותר. ישנן מדינות וישנם קואופרטיבים בהם מנהל קואופרטיב טוב נמדד במידת העודף השנתי שהקואופרטיב אותו הוא מנהל, הצליח לייצר במשך שנת העסקים.

ראשית עלינו להבהיר מיד כי העודף אינו הרווח. בקואופרטיב אין רווח, רק עודף. מהו אם כן ההבדל בין השניים. בכל מפעל כלכלי, ציבורי או פרטי, הרווח הוא ההבדל בין סך ההכנסות ובין סך ההוצאות. מטרתו של מנהל המפעל היא למכסם את הרווח השנתי ככל שיוכל. ההבדל המרכזי היא בדרך בו כל מוצר מתחלק. בחברה

הפרטית או הציבורית, הרווח מתחלק בין כל בעלי המניות של המפעל. כל בעל מניות מקבל מן הרווח את החלק היחסי שמספר המניות שלו מהווה. בקואופרטיב ישנה יחידת מדידה שונה לחלוטין. זוהי מידת השתתפות החבר בעסקי הקואופרטיב. העודף השנתי יתחלק בין כל החברים לפי מידת השתתפותם בעסקי הקואופרטיב, ולא, לחלוטין, לפי מידת המניות אותן הם מחזיקים. בעולם הקואופרטיבי ישנן דעות שונות לגבי השימוש שיש לעשות עם העודף בקואופרטיב. הוויכוח המרכזי הוא באם העודף יוחזר כולו לחברים לפי מידת השתתפותם בעסקי הקואופרטיב, או לפי הנהוג בהרבה ממדינות העולם, בהן חלק ניכר מן העודף אינו מוחזר לחברים, אלא משמש לתשלום הריבית על מניות החברים, פרקטיקה אותה הסברנו כבר כמוטעה, במאמר אחר.

שימושים נוספים בעודף, שימושים המומלצים על ידי ה- ICA לשימושים משותפים בקואופרטיב, כמו השקעות נוספות בנכסי הקואופרטיב, פיתוח קהילתי, חינוך קואופרטיבי לחברים והקמת קרנות הון שמורות. עלינו לזכור כי מטרתו היסודית של הקואופרטיב, כאשר מייסדים אותו חבריו, היא לשרת אותם באופן הטוב ביותר האפשרי. לכן, כאשר אנו שואפים להגדיל את העודף, אנחנו למעשה מפחיתים ומורידים את רמת השירות שהקואופרטיב משרת את חבריו. הבעיה היא שהגדלת העודף פירושה הישיר היא הגדלת מחיר ההשתתפות של החבר בפעולות הקואופרטיב. ברבות ממדינות העולם החוק הקואופרטיבי מנציח מצב זה (New-Life, 2008) (F.A.O., 2010). מנגד לגישה המקובלת על ידי מרבית מדינות העולם, דעתי היא כי הקואופרטיב צריך לשאוף לעודף הכי נמוך האפשרי, וכי כל העודף חייב להיות מוחזר לחברים בסוף השנה.

בניתוח נושא העודף בקואופרטיב ושימושו, יש לזכור כי הקואופרטיב נוסד על ידי חבריו כדי שיוכל לשרתם באופן הטוב ביותר האפשרי. נקודה ראשונה שחשוב לציין בדיון על העודף היא שכאשר אנו שואפים להגדיל את סך העודף בקואופרטיב אנחנו מרעים את איכות השירות שהקואופרטיב נותן לחבריו, כי העלאת העודף פירושה העלאת המחיר שהחבר משלם עבור השתתפותו בקואופרטיב. כדי להבין את מהות העודף ננסה לקחת דוגמה מקואופרטיב צרכני. כיצד נקבע מחיר המכירה של המוצרים השונים בקואופרטיב כזה לחברים. האלמנט הראשון בחישוב הוא מחיר הקנייה של המוצרים והשירותים השונים לקואופרטיב. למחיר זה אנו מוסיפים את סך כל הוצאות התפעול של הקואופרטיב עבור מצרכי המכירה לחברים. הוצאות התפעול פירושן כל ההוצאות כולל הובלות, משכורות, שכירות, חשמל, מים, ביטוח, והוצאות מימון נוספות וכל הוצאה נוספת הנדרשת לתפעול הקואופרטיב. למעשה אלו כל הנתונים אותם עלינו לקחת בחשבון כאשר מחשבים מחיר המכירה לחבר. אם אנו מבקשים לייצר עודף בקואופרטיב, עלינו להוסיף סעיף נוסף לחישוב מחיר המכירה, והוא סעיף העודף. לכן ככל שנגדיל את העודף כך יגדל מחיר המכירה לחבר, וכתוצאה, איכות השירות לחבר בקואופרטיב זה תרד.

במדינות רבות, כולל בישראל, נהוג להוסיף סעיף נוסף למחיר המכירה של המוצר לחבר. סעיף זה הוא החזר, קרן וריבית, של ההלוואות שהקואופרטיב לקח למימון בניית והקמת נכסיו (FAO, 1997), ואילו בברזיל, ולא רק שם, ישנה המלצה ליצור עודפים כדי לממן השקעות בקואופרטיב (Valéria Gama Fully Bressan, 2002). זוהי טעות ליישם מדיניות כזו, כיוון שאנו מיישמים כאן השתתפות לא

שווה של החברים בבניית נכסי הקואופרטיב השייכים לכל החברים באופן שווה. מימון בניית נכסי הקואופרטיב חייב לבוא מכל החברים באופן שווה, ולכן בחשבון נפרד בהנהלת החשבונות של הקואופרטיב.

הקואופרטיב צריך לנהל שני חשבונות למימון מן החברים. האחד מימון ההשקעות בנכסי הקואופרטיב, ולקרן זו כל החברים משלמים באופן שווה. החשבון השני הוא חשבון ההשתתפות הלא שווה של החבר בקואופרטיב. חשבון זה נעשה אוטומטית, כאשר החבר משתתף בעסקי הקואופרטיב. בקואופרטיב לצרכנות, כאשר החבר קונה. בקואופרטיב לחיסכון ולאשראי, כאשר החבר מקבל הלוואות מן הקואופרטיב, בקואופרטיב ליצרנות, כאשר החבר עובד בקואופרטיב ומקבל את שכרו מעבודה זו. כדאי להזכיר כי חשבון ההשקעות בקואופרטיב, כאשר הקואופרטיב מקבל הלוואה למען מימון בניית נכס בקואופרטיב, הרי שהחזר ההלוואה, קרן וריבית יעשה מתוך קרן זו, אשר תמומן באופן שווה על ידי כל החברים, לפי לוח תשלומי החזר.

מספר עקרונות בסיסיים בנושא העודף.

העודף הוא, כמו שאמרנו כבר, ההבדל שבין סך כל הכנסות הקואופרטיב וסך כל הוצאותיו. חשוב להדגיש כי העודף אינו מטרת הפעולות בקואופרטיב. העודף הינו כלי בידי הקואופרטיב. העודף משמש את הקואופרטיב כחגורת ביטחון, אמצעי זהירות נוסף, כאשר הקואופרטיב מגבש את מדיניות המחירים שלו, כדי שפעולותיו לא תסתיימנה בהפסד שנתי. לכן, כאשר הקואופרטיב וודאי כאשר לתוצאות העסקיות שלו, ואז הקואופרטיב יכול להחזיר לחברים את

מה שהוא חייב אותם במשך פעילותו העסקית של הקואופרטיב לאורך השנה, וההחזרה תהיה על סמך פעילותו העסקית של כל חבר עם הקואופרטיב. עקרון זה תקף לכל סוגי הקואופרטיבים. העודף הוא תשלום זמני שהחבר מפקיד בקואופרטיב שלו, עד שהחשוב של עלות השתתפותו של החבר בקואופרטיב נערך, ואז התשלום הזמני - העודף - יכול להיות מוחזר. עלינו לזכור כי עלות השתתפותו של כל חבר וחבר, כלומר סך כל עלות השתתפותם של כל החברים יחדיו שווה לסך כל הוצאות התפעול של הקואופרטיב במשך אותה תקופה.

עוד נקודה לדיון בנוגע לעודף. בהרבה קואופרטיבים, בהם החברים הינם המשתמשים, כמו קואופרטיבים לצרכנות, שרותי הקואופרטיב נמכרים גם ללא חברים. השאלה היא: מה יש לעשות עם העודפים הנוצרים מתוך מכירות אלו. המצב הטוב ביותר לקואופרטיב הוא שזכות הקניה ללא חברים תוגבל על למינימום הנמוך ביותר, כיוון שהקואופרטיב צריך לשרת רק את חבריו, ואם, לא חברים מעוניינים להשתמש בשירותים, שיצטרפו כחברים. בכל מקרה, העודף הנובע מקניות של לא חברים, שייך לכל החברים באופן שווה, והחברים עצמם מחליטים מה לעשות עם סכומים אלו.

הנוסחה הכללית לחישוב מחיר השתתפות החבר בקואופרטיב.

הנוסחה לחישוב מחיר ההשתתפות בקואופרטיב, נוסחה אשר תאפשר לנו לחשב את סך העודף השנתי בקואופרטיב. הנוסחה הינה לכן:

מחיר הקניה של המצרך או השרות (מ.ק.) + כל הוצאות התפעול של
הקואופרטיב (ה.ת.) + הפרשה לחגורת בטיחות (העודף - ע.) =
מחיר המכירה לחבר (מ.מ.).
מ.ק. + ה.ת. + ע. = מ.מ.

הנוסחה המוצעת מתאימה במיוחד לקואופרטיב צרכני אמיתי. אולם,
למעשה, הנוסחה מתאימה לכל סוג של קואופרטיב. ננסה להציג
עכשיו את הנוסחאות המותאמות לסוגי הקואופרטיבים המרכזיים,
שאנו מכירים כיום.

הקואופרטיב לחיסכון ולאשראי

קואופרטיב זה מבוסס על עיקרון פשוט ובסיסי: הוא מעודד החברים
בו לחסוך את כספם ככל שהם יכולים, ומאפשר להם לקבל הלוואות
כאשר הם זקוקים לכסף. הקואופרטיב לחיסכון ולאשראי,
הקואופרטיב האמיתי, יעשה ככל מידת יכולתו לשרת את חבריו
במידה הטובה ביותר. הוא ישלם לחברים עבור הפיקדונות שלהם
את הריבית הגבוהה ביותר האפשרית, ובכל מקרה ריבית שבגובהה
תתחרה בכל מוסד כספי אחר במציע ריבית על פיקדונות.
הקואופרטיב יחייב את חבריו עבור ההלוואות שהם לוקחים את
הריבית הנמוכה ביותר האפשרית עבורו. העיקרון המנחה אותו הוא
שהריבית אותה הוא מיישם הינה ריבית תחרותית, ותמיד לטובת
החבר בקואופרטיב.

הנוסחה אותה אנו מציעים הינה:

הריבית שהקואופרטיב משלם לחברים עבור הפיקדונות שלהם
(ר.פ.) + כל הוצאות התפעול של הקואופרטיב (ה.ת.) + הפרשה

לחגורת הבטיחות (העודף - ע.) = הריבית שהקואופרטיב גובה מן החבר על ההלוואות (ר.ה.).

$$ר.פ. + ה.ת. + ע. = ר.ה.$$

יש לזכור כי ככל שהקואופרטיב מצמצם את הוצאות התפעול ואת ההפרשה לעודף, כך יש לו אפשרות להגדיל מצד אחד את הריבית שהוא משלם על חסכונות החברים ולהוריד מצד שני את הריבית על ההלוואות.

הקואופרטיב לשיווק

הנוסחה עבור קואופרטיב זה דומה למה שהראינו כבר. הקואופרטיב לשיווק משווק את התוצרת של חבריו. התפקיד של הקואופרטיב הוא לשווק כל מוצר או תוצרת של חבריו, לחפש שווקים למוצרי החברים היכן שהמוצרים יקבלו את המחיר הגבוה ביותר האפשרי, ואז לשלם לחברים את המחיר הגבוה ביותר האפשרי עבור תוצרתם. הנוסחה אותה נציע עבור קואופרטיב זה הינה דומה במהותה לנוסחאות הקודמות. הנוסחה הינה כדלקמן.

המחיר אותו מקבל הקואופרטיב, כאשר הוא מוכר התוצרת של החברים בשוק. (מ.ש.) - (פחות) הפרשה לחגורת הבטיחות (העודף - ע.) - (פחות) כל הוצאות התפעול של הקואופרטיב (ה.ת.) = המחיר המשולם לחבר עבור התוצרת המשווקת. (מ.ח.).

$$מ.ש. - ע. - ה.ת. = מ.ח.$$

לצערנו, רבים מן הקואופרטיבים לשיווק, בישראל ובעולם, שכחו כי המחיר אותו הם מקבלים בשוק עבור התוצרת הנמכרת חייבת להגיע לחבר, והחבר הינו האחרון בדאגותיהם. התוצאה, מאוחר או מוקדם, כי מפעלים אלו מפסיקים להיות קואופרטיבים, נהפכים למשהו אחר, או נעלמים לחלוטין.

קואופרטיב לייצור ולמכירת שירותים.

הקואופרטיבים שתוארו עד עתה שייכים לקבוצת הקואופרטיבים בהם החברים הינם המשתמשים של הקואופרטיב. הקואופרטיב בו אנו דנים שייך לקבוצת הקואופרטיבים בהם החברים הינם המועסקים בקואופרטיב, אולם אינם משתמשים בשירותי הקואופרטיב, אלא מוכרים אותם לקהל הרחב, שאינו חבר בקואופרטיב שלהם. קואופרטיבים אלו מעסיקים את החברים שלהם. הבעיה המרכזית בקואופרטיבים אלו היא כיצד לקבוע את התגמול המתאים עבור התעסוקה שלהם בקואופרטיב. בקואופרטיבים השייכים לקטגוריה זו או צריכים להכניס מרכיב נוסף לנוסחה שהראינו לעיל. התגמול לחברים אינו יכול להיות תחת המרכיב של הוצאות התפעול הכלליות. הנוסחה תהיה שונה במקצת מן הנוסחאות שהראינו כבר, אולם מבוססת על ההבנה כי הקואופרטיב ליצרנות או לשרותים יעשה כל שביכולתו לתת לחבריו את התמורה הגבוהה ביותר האפשרית¹ עבור עבודתו.

הנוסחה תהיה לכן כדלקמן:

מחיר קנייה של חומרי הגלם עבור הייצור (מ.ק.) + סך כל הוצאות

1. בדיון זה השתמשתי במושג: תמורה לחברים עבור עבודתם בקואופרטיב, ולא השתמשתי במונח משכורת. הסיבה היא כי חבר אינו שכיר בקואופרטיב שלו, חבר הינו בעליו של הקואופרטיב. הבחנה זו נשכחת לעיתים קרובות מדי בין רבים.

התפעול של הקואופרטיב (ה.ת.) + תמורה לחברים על עבודתם בקואופרטיב (ת.ח.) + הפרשה לחגורת הבטיחות (העודף - ע.) = מחיר המכירה של המוצרים או השירותים על ידי הקואופרטיב. (מ.מ.)

$$מ.ק. + ה.ת. + ת.ח. + ע. = מ.מ.$$

במרבית הקואופרטיבים ליצור ולהספקת שירותים בעולם החיפוש אחר העודף הינו המניע החשוב ביותר של ההנהלות והמנהלים. עליה בעודף הינה כמובן, ואנו רואים זאת על ידי הנוסחה המוצעת, ירידה בתגמול ובתמורה לחברים על עבודתם. עלינו לזכור כי הנוהל והנוהג במרבית הקואופרטיבים היא כי העודף אינו מוחזר כולו לחברים על בסיס השתתפותם בפעילות הקואופרטיב, אלא משמש ראשית לכל לשם השקעות נוספות בקואופרטיב. המצב הזה מקבל גם עידוד במסמכים רשמיים של מוסדות בינלאומיים כמו האומות המאוחדות (Dante Cracogna, 2002, ע' 6). בישראל הקואופרטיבים מיישמים פרקטיקה זו על בסיס ידע מוטעה, גישה מוטעית, הרגל, וזוהי לכן המציאות.

מדוע אם כן הכסף בסעיף העודף לא יכול להיות מושקע בנכסי הקואופרטיב. ניקח לדוגמה קואופרטיב המקבל הלוואה ממוסד פיננסי חיצוני, בדרך כלל בנק מסחרי, וההלוואה הינה לחמש שנים. אנו זוכרים כי כל חברי הקואופרטיב מועסקים בקואופרטיב עצמו, והם מקבלים תמורה כספית לעבודה זו, והתרומה לכל החברים בדוגמה שלנו, הינה שווה לכולם, על עבודה שווה שהם עושים בקואופרטיב. אחד החברים מחליט כי הוא מבקש לעבוד יותר, ולכן הוא כמובן מקבל תמורה גבוהה יותר עבור עבודתו. הכנסת החברים מבטאת אם כן את כמות עבודתם בקואופרטיב. הנוהג בישראל הוא

כי הלוואה הנלקחת על ידי הקואופרטיב מוחזרת, קרן וריבית, מתוך סך ההכנסות הנקיות של הקואופרטיב. למעשה מסתבר כי החבר העובד יותר בקואופרטיב משתתף בהחזרת הלוואה יותר מחבר העובד רגיל בקואופרטיב. לאחר חמש שנים, כאשר הלוואה מוחזרת כולה, מסתבר לנו כי ההשקעה בנכסי הקואופרטיב לא מומנה באופן שווה על ידי כל החברים. למעשה החברים שהשתתפו יותר בפעילות הכלכלית של הקואופרטיב, "נענשו" על כך, ושילמו יותר עבר נכסי הקואופרטיב. כל החברים הינם חברים שווים בקואופרטיב, וחלקם בנכסי הקואופרטיב שווה.

סיכום

החישוב של התוצאות הפעילות הכספית של הקואופרטיב, כפי שהוצג לעיל, הינו פשוט וקל עבור כל קואופרטיב. הנוסחאות המוצגות מותאמות לרוב, אם לא לכל, סוגי הקואופרטיבים בעולם. אני מניח כי אימוץ ההמלצות יעזור לכל הקואופרטיבים בעולם, ויעזור אולי גם לדיון על חלק מן העקרונות הקואופרטיבים כיום.

- Dante Cracogna. (2002). Legal, Judicial and Administrative Provisions for Successful Cooperative Development. *Division for Social Policy and Development, United Nations and the Government of Mongolia, Paper for Expert Group Meeting on "Supportive Environment for Cooperatives: A Stakeholder Dialogue on Definitions, Prerequisites and Process of Creation"*, 1-13. Ulaanbaatar, Mongolia, 15-17 May 2002 http://www.un.org/esa/socdev/social/papers/coop_cracogna.pdf
- Dunn, J. R. (1988). Basic cooperative principles and their relationship to selected practices. *Journal of Agricultural Cooperation*, 3(1988), 83-93. http://www.nationalaglawcenter.org/assets/bibarticles/dunn_basic.pdf
- F.A.O. (2010). A study of cooperative legislations in selected Asian and Pacific countries. *Economic and Social Development Department*. עמוד . <http://www.fao.org/docrep/007/ad713e/AD713E18.htm>.

FAO. (1997). How can cooperative activities be financed? *Economic and Social Development Department, Mobilizing Capital in Agricultural Service Cooperatives*. W5069/E

עמוד . <http://www.fao.org/docrep/003/w5069e/w5069e06.htm>.

New-Life. (2008). BYE-LAW OF NEW-LIFE MULTI-PURPOSE COOPERATIVE SOCIETY LIMITED.,. עמוד . http://newlifecoop.org/rules_regulations.php.

Valéria Gama Fully Bressan, Marcelo José Braga, & João Eustáquio de Lima. (2002). Evaluation of the financial strategies of coffee producer cooperatives in the state of Minas Gerais, Brazil. *Rev. Econ. Sociol. Rural* Oct/Dec 2002, Brasilia40:4. *Revista de Economia e Sociologia Rural* 1-7 עמוד . http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-20032002000400002&script=sci_arttext&tlng=en.