

מבוא

חשוב להבין היטב את טבעו האמיתי של הקואופרטיב ואת התפקיד החשוב של החברים לקיומו. אני מנסה להראות כי קואופרטיבים הם כלי נהדר לפיתוח, במיוחד פיתוח של אנשים עניים. למרבה הצער, קואופרטיבים אינם מצליחים משום שרוב המנהיגים והחברים אינם מבינים את הטבע האמיתי שלו, אותו נסביר בהרחבה במאמר להלן.

קואופרטיב מורכב מחברים. אלה הם החברים שהקימו אותו. הם הקימו את הקואופרטיב שלהם כי הם מחפשים מסגרת-ארגון כלכלי אשר יספק להם את השירות או את העבודה שהם מחפשים, במחיר הנמוך ביותר האפשרי ובאיכות הגבוהה ביותר האפשרית.

אבל בפועל, בהבנה הנוכחית של הקואופרטיבים, בעיקר בפירוש המעשי של הפעלת הקואופרטיב, מסתבר כי החברים אינם הבעלים של הקואופרטיב. הקואופרטיב, במעשה הנהוג במירב המדינות בעולם, לא מספק את השירות הטוב ביותר האפשרי במחיר הנמוך ביותר האפשרי לחבריו (Galor, Z. 2014).

קיימת דרך אחרת להפעלת הקואופרטיב, והחלקים הבאים של מאמר זה יציגו, קואופרטיבים המקיימים שוויונית ועוד רווחית לחבריהם, ובאותה עת יספקו את השירות הטוב ביותר לחברים, ובמחיר ההשתתפות הנמוך ביותר שלהם בקואופרטיב.

שני הבסיסים של הקואופרטיב

לקואופרטיבים יש שני יסודות במבנה שלהם ומכך ובהבנה שלהם.

הראשון הוא הבעלות האינדיבידואלית השווה של החברים על הקואופרטיב שלהם. כלומר, לכל חבר יש מניית בעלות וערכה שווה לכל המניות. השווי הכולל של הון המניות של החברים שווה לסך כל השווי של הרכוש הקבוע וההון העצמי של הקואופרטיב (Galor, 2003). בדרך זו, חברים הם באמת הבעלים של הקואופרטיב שלהם על כל היבטיו.

היסוד השני הוא מחיר ההשתתפות של החברים בפעילות הכלכלית של הקואופרטיב. לכל חבר יכולים להיות היקפים שונים של פעילות כלכלית, כך שכל אחד מהם עשוי לשלם סכומי כסף שונים לקואופרטיב

שלו עבור השירותים שנרכשו, אך העלות של כל יחידת השתתפות שווה לכל החברים. מחיר ההשתתפות שונה רק על פי מידת הפעילות הכלכלית של כל חבר בקואופרטיב ולמעשה לפי כמות יחידות ההשתתפות המבוצעות על ידו. הסכום הכולל של מחיר ההשתתפות של החברים שווה לסך כל הוצאות התפעול של הקואופרטיב למשך תקופה מסוימת, ובדרך כלל במהלך שנה אחת. החברים מבקשים לשלם את המחיר הנמוך ביותר האפשרי על השתתפותם הכלכלית בקואופרטיב שלהם, כאשר הקואופרטיב פועל ללא הפסד או עודף, ובכך מכסה בדיוק את הוצאות התפעול שלו.

החלת עקרונות פשוטים אלה בכל קואופרטיב תאפשר לו לשרוד ולספק לחבריו את השירות הטוב ביותר האפשרי במחיר הנמוך ביותר האפשרי.

העיקרון השיתופי הבינלאומי השני - דמוקרטיה.

העקרונות הקואופרטיבים הבינלאומיים הקיימים אומצו על ידי הברית הקואופרטיבית הבין-לאומית (ICA) בכנס הבינלאומי שנערך במנצ'סטר שבאנגליה ב-1995, מאה שנים לאחר הקונגרס הראשון של הברית הקואופרטיבית הבין-לאומית (ICA) באותו המקום. 7 עקרונות אומצו. ברצוני להרחיב בשורות הבאות את הבנה נוספת של העיקרון השני. ברצוני להציג את השפעתו השלילית של העיקרון הזה על קיומם של הקואופרטיבים. דמוקרטיה היא לבו של כל קואופרטיב מוצלח. הקואופרטיב הוקם על ידי חברים, להם היכולת לקבל החלטות באמצעות המנגנון הדמוקרטי של קבלת החלטות בכל האירועים של חיי הקואופרטיב שלהם. המציאות הראתה כי עיקרון זה כאשר לא מיושם כהלכה, מוביל קואופרטיבים לעבר התפרקותם בתהליך של דה-קואופרטיביזציה. לחברים, כעניין עקרוני, הזכות הבלעדית לקבל ההחלטות באסיפות הכלליות. המציאות מראה שיש ציר במערכת קבלת ההחלטות, שבה מצד אחד שלו יש לנו את החברים ואת האסיפה הכללית, ומצד שני ששל הציר אנו מוצאים את המנהלים ואת ועדת הניהול של הקואופרטיב, וקיימים קונפליקטים רבים בין שני הצדדים.

תופעה זו תוארה כתהליך ניוון שבו קבלת ההחלטות של הקואופרטיבים עבר מן החברים למנהלים ולמנהלים. הביטוי לגישה זו הוא ריכוז הכוח בידי המנהלים וחוסר יכולתם של החברים להשתתף בתהליך קבלת ההחלטות בקואופרטיב שלהם (Chaves, and Sajardo-Moreno, 2004: Chiffolleau, Dreyfus, and Ewert, 2002). אחת התוצאות של מצב זה היא יצירת אוליגרכיה בחלק מהמקרים בתוך הקואופרטיב, ואשר מעכב עוד יותר את קבלת ההחלטות על ידי החברים. במקרים רבים, יותר מדי, מצב זה פתח את הדלת לתהליך דה-קואופרטיביזציה ואת סוף קיומם (Hernandez, 2006).

החברים שואפים להשתתף באופן פעיל בתהליך הדמוקרטי בקואופרטיב שלהם מכל הבחינות. רצון זה הוא בניגוד למבנה ההיררכי של מערכת הניהול של הקואופרטיב. מבנה ניהולי זה סותר את העיקרון

הדמוקרטי לפיו חברי הקואופרטיב הם אלה האמורים לקבל החלטות (Storey et al., 2014). ניגוד מבני זה גורם לכך שהנהלה מערערת על רצון החברים להשתלב בתהליך קבלת ההחלטות במגוון דרכים, ובכך מתעלמת מרצונו וצרכיו של החבר. התוצאה במירב הקואופרטיבים היותה תהליך שבו חברים התרחקו מעסקי הקואופרטיב שלהם ונעשו אדישים יותר ויותר לנושאים השונים שעל הפרק בקואופרטיב (Nilsson, et al. 2009). גורם נוסף ומזמין לתהליך הדה-קואופרטיביזציה וסיום דרכו של הקואופרטיב.

מערכת הניהול של הקואופרטיב נהפכת, לעיתים תכופות, גוף המתנגד לתהליך הדמוקרטי. ההנהלה והמנהלים רחוקים מן החברים, ועבורם, הקואופרטיב הוא ישות המיועדת ליצירת עודפים ורווחים, מהם הם יכולים למשוך את היתרונות הניהוליים שלהם ואת הדיבידנדים שהם טוענים לזכאות עליהם. העיקרון הבינלאומי השני על הדמוקרטיה בקואופרטיב צריך לקבל את הביקורת הזו על מנת ליצור עיקרון שיהיה עבור חברי הקואופרטיב ויתרום להם.

העיקרון הקואופרטיבי השלישי

העיקרון הקואופרטיבי השלישי של ICA-International Co-operative Alliance מפורט להלן. הוא מורכב משתי פסקאות, שכל אחת מהן חשובה לדיונונו, וכל אחת מהן משפיעה על התנהגות הקואופרטיב ויחסיו עם חבריו. הנה הנוסח של העיקרון כפי שפורסם על ידי הברית הקואופרטיבית הבינלאומית.

עקרון 3: ההשתתפות הכלכלית של החבר בקואופרטיב

חברים תורמים באופן שוויוני, ומפקחים באופן דמוקרטי, על ההון הדרוש לקואופרטיב שלהם. לפחות חלק מהון זה הוא, בדרך כלל, הרכוש המשותף של הקואופרטיב. החברים, בדרך כלל, מקבלים פיצוי מוגבל, אם בכלל, על ההון אותו הם שלימו כדי להתקבל כחבר בקואופרטיב. חברים מקצים עודפים כספיים לאחת או ליותר מהמטרות הבאות: פיתוח הקואופרטיב שלהם, אולי על ידי הקמת עתודות הון, שחלקן לפחות יהיו בלתי ניתנות לחלוקה בין החברים, שיהיו מיועדות לטובת החברים. עתודות אלו ימוננו באופן יחסי להיקף העסקאות שלהם עם הקואופרטיב; ויתמכו בפעילויות אחרות שאושרו על ידי חברי הקואופרטיב (I.C.A., 1995).

רכיבי העיקרון

קריאת העיקרון מעלה מספר סוגיות.

הנושא הראשון כולל ציר המתאר את מידת הבעלות של החבר בקואופרטיב שלו. לציר זה שני קטבים: מצד אחד יש בעלות פרטית מלאה של חברי הקואופרטיב שלהם, ומצד שני יש בעלות קולקטיבית של

חברי הקואופרטיב, ואז הארגון הוא ישות נפרדת מן החברים.

הנושא השני הוא ציר המתאר את מחיר ההשתתפות של החבר בקואופרטיב שלו או שלה. לציר זה שני קטבים. מצד אחד, הקואופרטיב פועל במחיר העלות עבור חבריו, ללא עודף, רווח או גירעון, ובכך משאיר את התגמול המרבי לחברים עבור ההשתתפות הכלכלית שלהם. בקצה השני של ציר זה, הקואופרטיב אשר ממקסם את הרווח השנתי ממחיר השתתפות גבוה מדי, ואשר שומר על המרב של רווחים אלו בקואופרטיב עצמו באופנים שונים, ומעביר רק חלק קטן מרווחים - עודפים אלו לחברים. החבר משלם מחיר גבוה יותר עבור השתתפותו בפעילויות הכלכליות של הקואופרטיב, ונשאר עם פחות כסף בגלל פעילויות אלה בכיסו.

האלמנט הראשון - חברים ובעלות

הקטע הראשון של העיקרון קובע כי על החברים לממן את הקמת הקואופרטיב וכמובן מימון מלא של כל נכסי הקואופרטיב. הם משלמים עבור הקמת הנכסים, על סמך העיקרון הקואופרטיבי השלישי, ראשית, דרך הון המניות שלהם בקואופרטיב. השווי הכספי המצרפי של הון המניות בקואופרטיב הינו נמוך מאוד ובייחוד, הוא נשמר בערכו הנומינלי בספרי הקואופרטיב (Österberg et al. 2009). כתוצאה מכך, השווי הכולל של מניות החברים הוא עשרות או במקרים רבים מאות מונים פחות מהשווי הריאלי של נכסי הקואופרטיב. העיקרון השלישי קובע בין השאר כי החברים משלמים רק עבור חלק קטן מהנכסים בקואופרטיב ולכן בעלותם האינדיבידואלית על נכסים אלה נמוכה מאוד. העיקרון מעניק לחברים בעלות משותפת על הקואופרטיב, שמבחינת כל חבר כשלעצמו אינה בעלות כלל. למעשה, רוב הקואופרטיבים בעולם, לא מבחינה חוקית ולא חוקתית, לא מבחינת החוכמה ולא במעשה, אינם שייכים לחבריהם באופן אינדיבידואלי (Bijman and Verhees 2011). ישנם חוקרים הטוענים כי החברים אינם מממנים את נכסי הקואופרטיב שלהם (Comeau 1995; Siebel 1996; Novkovic 2008; Ridley-Duff 2009; El Ouafy and Slimane. 2014). עם זאת, וכאן אני מציג עמדה המנוגדת לעיקרון הקואופרטיבי השלישי, החברים מממנים כל הנכסים המשותפים לחלוטין, אבל הם עושים זאת בדרך שאינה שקופה להם. במציאות חברי הקו-אופ מממנים למעשה הרכוש הקבוע מבלי להיות מודעים לכך. הם עושים זאת בדרך הבאה: הקואופרטיב גובה בתוך מחיר ההשתתפות של כל החברים את הסכום המצרפי הדרוש כדי להחזיר את כל האשראי עם הריבית עליו, שנדרש לצורך יצירת הרכוש הקבוע, באמצעות שני סוגים של תשלומים. האחד, כפי שגם הוזכר לעיל כאמור, בדרך כלל סכום קטן יחסית, והוא עבור הון המניות של החברים. התשלום השני הוא דרך מחיר ההשתתפות ($\text{cost of participation}$ = מחיר ההשתתפות) בפעילות הכלכלית של הקואופרטיב, ולמחיר ההשתתפות זה הקואופרטיב מוסיף סכום קטן נוסף שבאופן

מצרפי מהווה את הסכום שהקואופרטיב משלם לפירעון ההשקעות שנעשו לבניית נכסיו ובכך עושה את התשלומים האלו שקופים לחברים. תשלום תוספת קטנה זו מכסה את התשלום החודשי של החזר של ההלוואות שנלקחו לבניית הרכוש הקבוע של הקואופרטיב (Royer, 1992; Kislev et al., 1993; Lerman and Parliament, 1993). הנוהל הנוכחי ברוב חלקי העולם הוא שהקואופרטיב מתחייב בהלוואות ארוכות טווח למימון רכישו הקבוע, אך הוא אינו מחייב באופן ישיר את ההתחייבות הפיננסית הזו לחברים המשלמים מכיסם באופן עקיף לפירעון הלוואות אלו. החברים משלמים, בהתאם להשתתפותם הכלכלית בפעילות הקואופרטיב, את הנכסים שאינם שייכים בסופו של דבר לחברים באופן פרטני.

הערך הכולל של כל עלות מחיר ההשתתפות של כל חבר שווה לסך הערך הכולל של סך ההוצאות התפעוליות של הקואופרטיב (Galor, 1994; 1996). החברים משלמים הן עבור נכסי הקואופרטיב במלואם, והן עבור הוצאות התפעול של הקואופרטיב, ונושא זה יורחב להלן.

יסוד נוסף של העיקרון - העודף

הסעיף השני של העיקרון השלישי עוסק במימון של מערכת ההפעלה של הקואופרטיב. זהו סך כל ההוצאות הדרושות להפעלתו. כל חבר משלם לכיסוי הוצאות התפעול של הקואופרטיב את חלקו היחסי על פי השימוש שהוא עושה בשירותים או בסחורות שמספק לו הקואופרטיב. הסכום הכולל שכל החברים משלמים לקואופרטיב עבור שימוש בשירותים אלה בשנה שווה בדיוק לסך ההוצאות התפעוליות השנתיות של הקואופרטיב (Galor, 2003).

קואופרטיב יוצר עודף כאשר הוא מגדיל את עלות השתתפותו של כל חבר בכיסוי עלויות התפעול. משמעות הדבר היא כי עלייה בהוצאות התפעול היא הידרדרות באיכות השירות ובעלות, שהקואופרטיב מספק לחברים. בשלב זה, חשוב להסביר רעיון לא ברור נוסף לחברים ולמנהיגים וזה **הפסד בקואופרטיב**. קואופרטיב לא מפסיד כסף. הפסד מתרחש כאשר קואופרטיבים אינם מחייבים את חבריהם בעלות הנכונה של מחיר השתתפות המכסה את עלויות התפעול שלהם. כאשר סך עלות ההשתתפות של חברים נמוך מסך ההוצאות התפעוליות, נוצר הפסד. למעשה, החברים צריכים לכסות את הפסד הזה על ידי הגדלת עלות ההשתתפות שלהם באותה שנה בה הפסד נוצר. הנוהג בקואופרטיבים בעולם הוא שימוש במימון מן הקרן השמורה לכיסוי הפסדים אפשריים הוא שגוי ומטעה. המשמעות של נוהג בין לאומי זה מעיד על כך שהחוסר הכספי במחיר ההשתתפות של החברים באותה שנה מכוסה מתוך קרן שמורה שמומנה דרך הפרשות ממחיר ההשתתפות של חברים בשנים קודמות. זהו מחיר ההשתתפות של חברים בשנים קודמות, ולעתים אף בעשרות שנים. זוהי תפיסה קואופרטיבית מוטעית,

הן במונחים של נהלי ניהול בסיסיים והן בהגינות ובהון, תפיסה בה חברי העבר משלמים על ההפסדים שנגרמים על ידי החברים הנוכחיים.

חלק מהעודף של הקו-אופ מיועד לחלוקת דיבידנדים להון מניות החברים, הון שהוא מינימלי מאוד בערכו הריאלי, בעוד שחלק גדול מן העודף משמש למגוון מטרות, שהן חשובות מאוד לקואופרטיב, אך מימון מטרות אלו מתוך העודף אינו נכון, והוא פוגע בחברים. הנוהג, על פי הוראות העקרון השלישי של ברית הקואופרטיבים הבין לאומית, הוא שיש לנצל משאבים מתוך העודף השנתי למימון השקעות הקואופרטיב, למימון חינוך החברים והמנהיגים, ולמשימות אחרות. חשוב לזכור כי כל המטרות האלו הן חשובות, אולם אל להן להיות ממומנות מתוך העודף, אלא מתוך תשלום ישיר של החברים למטרות אלו. אי ההבנה של תפקיד העודף התקיימה כבר לפני זמן רב, ואנו מוצאים דיון בנושא עליו כבר במחצית הראשונה של המאה הקודמת. צוין אז כי חברים יכולים ליעד כספים מן העודף למטרות שונות. הסכומים הנאספים בקרנות אלה הם חלק מההון של הקואופרטיב, אך אינם שייכים לחברים, והם אינם מתחלקים ביניהם בכל צורה שהיא במהלך פירוק אפשרי של הקואופרטיב (Ladru, 1948). לאדרו תיאר מצב בו על פי הנוהל הקואופרטיבי הקיים של ניצול העודף השנתי, מתקיים ניתוק בין החברים עצמם לבין הבעלות על הקואופרטיב שלהם. כדי להמחיש את המצב הזה, לאדרו מספר לנו על קואופרטיבים שמייצגים את ההון שגויס מהחברים כעתודות חירום, אך ללא הנפקת תעודות לחברים המעידות על תרומתם לקרן זו וללא הבטחת זכויותיהם של החברים לפי מידת השתתפותם.

הקרן השמורה: אלמנט שלילי בקואופרטיב.

הבנת מהי הקרן השמורה חשוב ביותר וקשור אף הוא לנושא ניצול כספי העודף השנתי בקואופרטיב. על פי העיקרון הקואופרטיבי השלישי, הקרן השמורה אינה שייכת לחברים באופן אינדיבידואלי ואינה ניתנת לחלוקה בין חברים במקרים של פירוק הקואופרטיב וחלוקת רכוש, והיא בבעלות הקואופרטיב. המטרה העיקרית של הקרן היא להגיב לאירועים בלתי צפויים בפעילות משותפת (Kennedy et al., 1995). חברים מחליטים, לעתים קרובות ללא הבנה מלאה של חשיבות צעד זה, להגדיל את הסכומים שהם משלמים מתוך כיסיהם כשהם מאשרים כי מחיר ההשתתפות לכל חבר יהיה גבוה יותר מאשר הנחוצך לכיסוי מדויק של הוצאות התפעול של הקואופרטיב, וזאת כדי להגדיל את העודף השנתי. עודף זה משרת בחלקו הגדול את הקואופרטיב ולמגוון מטרות (Adcock, 1948) ובמיוחד הוא משרת את ההעברות הכספיות לעבר הקרן השמורה והלא מחולקת. קרן שמורה היא מרכיב מרכזי בקואופרטיבים והיא קיימת כמעט בכל מדינה בעולם. הקרן השמורה מיועדת, כפי שהוצהר על ידי חוקרים רבים (Hagen 2005, Beuchelt and Zeller 2012), לאפשר לקואופרטיב לעמוד לנוכח שינויים כלכליים, וסיכונים עסקיים

ולהגדיל את ההון החוזר של הקואופרטיב בתגובה להפסדים קיימים, במיוחד בזמני משבר כלכלי. לעתים הוא משמש למטרות שונות אחרות, כגון מימון הקמת נכסי קואופרטיב.

כל המטרות הללו, אשר אמורות להיות ממומנות מן הקרנות השמורות, שגויות, והן משתמשות בכספי חברים על בסיס לא שווה כדי להזרים לעבר מטרות שונות, כפי שמפורט לעיל, ואשר אמורות, ברוב המקרים, להיות ממומנות באופן שווה על ידי כל החברים. חברים באופן הגיוני אמורים לממן ישירות את המטרות האלה ישירות בכיסים שלהם, לא מן הקרנות השמורות. קשיים אפשריים אותם עשוי הקואופרטיב לעבור, כגון שינויים כלכליים, סיכון עסקי או היעדר הון חוזר, צריכים להיות ממומנים ישירות דרך עלות מחיר השתתפותו של כל חבר. ההפסדים השוטפים הם חלק מההוצאות התפעוליות השוטפות של הקואופרטיב, ויש לממן גם בעלות ההשתתפות של כל חבר.

הקמת קרן שמורה בקואופרטיב מתבססת בעיקר על הבנה שגויה של הקואופרטיב, אשר נגזרת מתוך תוכנו של העיקרון הקואופרטיבי הבינלאומי השלישי. עיקרון זה ממליץ על יצירת עודף בקואופרטיב, כפי שהוסבר לעיל, בכסף שנלקח מכיסי החברים, באמצעות העלאה בלתי מוצדקת של מחיר ההשתתפות. עיקרון קואופרטיבי זה ממליץ על הקצאת כספים אלו למשימות שונות, כמפורט לעיל, ובכלל זה על הקמת הקרן. קרן זו אינה שייכת לחברים, לא באופן פרטני ולא קולקטיבי, ובזמן של דה-קואופרטיביזציה אפשרית, הקרן אינה מחולקת בין החברים. מדוע לקיים עוול כזה, כפי שנעשה ברוב הקואופרטיבים ברחבי העולם.

לעיל הסברנו את המונח מחיר ההשתתפות. המונח מתאר כיצד ממומן ניהול הקואופרטיב. פעילות הקואופרטיב מתבססת על סך הכנסותיו בניכוי סך כל ההוצאות התפעוליות. ברור כי ההכנסה של הקואופרטיב מגיעה ממחיר ההשתתפות של החברים.

הדרך שאני רואה קואופרטיב היא כי הוא מוקם וממומן לחלוטין על ידי חבריו. חברים מקימים את הקואופרטיב שלהם למען השירות או המוצר שהם רוצים ומחפשים, בעלות הנמוכה ביותר האפשרית. במושגים קואופרטיביים, אנו יכולים לקרוא לתפקודיות כזו: "במחיר העלות" (Galor, 2015). חשוב לציין כי כבר בשנות החמישים של המאה הקודמת הציעו חוקרי הקואופרטיבים בארצות הברית את אותו הדבר (Hirsch, 1950; Aresvik, 1955; Trifon, 1961).

בישראל, החוק הקואופרטיבי ביטל את הצורך בקרן שמורה בקואופרטיבים (Stern, 2014). בישראל יש הרבה קואופרטיבים מצליחים, כלכלית וחברתית, הקיימים כבר עשרות רבות שנים, ואין בהם קרנות שמורות כלל ופועלים "במחיר העלות". קואופרטיבים אלה אינם יוצרים עודף או גירעונות, שכן מדי שנה, החברים עצמם, על בסיס השתתפותם הכלכלית בקואופרטיבים שלהם, מכסים את כל הגירעונות הפוטנציאליים ומקבלים כל עודף פוטנציאלי בסוף השנה. בדרך זו, החברים מקבלים את השרות הטוב ביותר עבורם על ידי הקואופרטיב שלהם. כתוצאה מכך, הקואופרטיב הטוב ביותר הוא זה שאין לו עודף

ומשאיר את רוב הכנסותיו בכיסי חבריו. מצב מועיל זה עומד בסתירה מוחלטת לעיקרון הקואופרטיבי השלישי.

סיכום

מאמר זה מנסה לקדם דיון על הבנת מהותו של הקואופרטיב ומציג ומנתח את החסרונות של הגישה הנוכחית הבין לאומית להבנה ולהקמה של קואופרטיבים בכל מקום בעולם. המאמר דן בהבנת הקואופרטיבים בכך שהוא מציג את שני עמודי התווך, מן העקרונות הקואופרטיביים הבין לאומיים, שעליהם פועל כל קואופרטיב. העמוד הראשון כולל את נכסי הקואופרטיב, הרכוש הקבוע וההון העצמי. המימון מגיע מן החברים במלואו, בין באמצעות תשלומיהם הקטנים עבור הון המניות האישי שלהם או דרך מחיר השתתפותם בפעילות הכלכלית של הקואופרטיב. העמוד השני הוא המימון שחברי הקואופרטיב משלמים דרך השתתפותם בפעילות הכלכלית של הקואופרטיב שלהם. חברים מממנים את עלות התפעול של הקואופרטיב לא באופן שווה אלא על פי מידת ההשתתפות של כל אחד מהם.

המאמר דן בשניים, מתוך שבעה העקרונות הקואופרטיביים הבין לאומיים. העיקרון השני מדבר על הדמוקרטיה והעיקרון השלישי על אופן ההשתתפות הכלכלית של החברים בקואופרטיב שלהם. נעריך דיון על אופיו של העודף בקואופרטיב ובמיוחד דיון על מהו ההפסד בקואופרטיב וכיצד הפסד אפשרי כזה צריך להיות מכוסה על ידי החברים באותה שנה. רבים מפרשים את נושא כיסוי ההפסדים באופן שגוי אשר גם פוגע בקואופרטיב עצמו. המאמר מדבר על עודף בקואופרטיב ומפרט את התוצאות השליליות של מימושו הלא נכון בקואופרטיבים רבים בעולם. הנושא האחרון שנידון הוא הקרן השמורה. הדיון מציג את ההיבטים השליליים של קיומה של קרן שמורה בקואופרטיב, ואת תפקידה חסר התוחלת בחיי המשק המשותפים. המאמר מסכם על ידי הצגת הרעיון כי הקואופרטיב מוקם על ידי חברים כיוון שהם מחפשים את השירות הטוב ביותר האפשרי בעבור העלות הנמוכה ביותר האפשרית.

References:

- Adcock, A. W. (1948) Patronage Dividends: Income Distribution or Price Adjustment. *Law and Contemporary Problems*, 13:3, 505-525.
- Aresvik, O. (1955) Comments on "Economic Nature of the Cooperative Association. *Journal of Farm Economics*, 37;1, 140-144.
- Beuchelt, T. D., & Zeller, M. (2012) The role of cooperative business models for the success of smallholder coffee certification in Nicaragua: A comparison of conventional, organic and Organic- Fairtrade certified cooperatives. *Renewable Agriculture and Food Systems*, 28:3, 195-211.
- Bijman, J., & Verhees, F. (2011) *Member or customer? Farmer commitment to supply cooperatives*. Paper presented at the International Conference on the Economics and Management of Networks (EMNet).
- Chaves, R., & Sajardo-Moreno, A. (2004) Les gestionnaires de l'économie sociale : entre les valeurs et l'enracinement. *Économie et Solidarités*, 35:1-2, 65-80.
- Chiffolleau, Y., Dreyfus, F., & Ewert, J. (2002) Compétences, main d'œuvre et qualité en coopérative viticole : l'exemple des fermes sud-africaines. *Colloque Systèmes Agroalimentaires Localisées. Montpellier, 16-18 octobre*, 1-15.
- Comeau, Y. (1995). Les attitudes des membres à l'égard de leurs associations et coopératives. *Service social*, 44:1, 95-114.
- El Ouafy, S. E.-D., Slimane. (2014) Financement des Coopératives Agricoles Marocaines, Structure et Performance. *European Scientific Journal*, 10:28, 367-382.
- Galor, Z. (1994) Production Cooperative - A Tool for National Development. *COOP DIALOGUE - An ICA ROAP Journal*, Vol. 87, No. 1. ICA ROAP - New Delhi.
- Galor, Z. (1996) Manual for the Preparation of a Budget for a Cooperative. *RFLC - Rural Finance Learning Center*, 1-27, from <http://www.ruralfinance.org/library/service-provision/cooperatives/cooperatives-details/en/>.
- Galor, Z. (2003) Dividing the Results in a Cooperative and the Participation of Members. *The Cooperative Accountant Journal*, 41-47. Fall 2003, The University of Alabama at Birmingham.

- Galor, Z. (2014) Le mochav classique et ses départements en Israël. *RECMA Revue internationale de l'économie sociale*, 336, 94-103.
- Galor, Z. (2015) Equity in Service at Cost: the Case of the Classic Moshav. *Journal of Co-operative Studies*, 48:2, 28-37.
- Hagen, H. (2005) *Guidelines for Cooperative Legislation*, 2nd revised edition, 2005. Geneva: International Labour Organization. 1-106
- Hernandez, S. (2006) Striving for Control: Democracy and Oligarchy at a Mexican Cooperative. *Economic and Industrial Democracy*, 27:1, 105-135.
- Hirsch, W. Z. (1950) Marketing Agreements and Cooperative Marketing: Some Comparative Aspects. *Journal of Farm Economics*, 32:2, 216-224.
- ICA. (1995) 3rd Principle: Member Economic Participation. *International Cooperative Alliance*, 1, from <http://ica.coop/en/what-co-operative>.
- Kennedy, T., Jermolowicz, A., Lambert, M. A., Reilly, J., & Rotan, B. (1995) Keys to Successful Cooperative Housing. *Cooperative Services Program, Service Report 44*, 1-18. Rural Business and Cooperative Development Service. April 1995
- Kislev, Y., Lerman, Z., & Zusman, P. (1993) Cooperative Credit in Agriculture - The Israeli Experience. in K. Hoff, A. Brawerman, & J. E. Stiglitz (eds.), *The Economics of Rural Organization: Theory, Practice, and Policy*, p. 214-227. New York: Oxford University Press.
- Kennedy, T., Jermolowicz, A., Lambert, M. A., Reilly, J., & Rotan, B. (1995) Keys to Successful Cooperative Housing. *Cooperative Services Program, Service Report 44*, 1-18. Rural Business and Cooperative Development Service. April 1995
- Ladru, J., A. (1948) The Collection and Remitting Transactions of a Cooperative Marketing Corporation. *Law and Contemporary Problems*, 13:3, 403-419.
- Lerman, Z., & Parliament, C. (1993) Financing Growth in Agricultural Cooperatives. *Review of Agricultural Economics*, 15:3, 432-441.
- Nilsson, J., Kihlénb, A., & Norellc, L. (2009) Are Traditional Cooperatives an Endangered Species? About Shrinking Satisfaction, Involvement and Trust.

International Food and Agribusiness Management Review, 12:4, 103-123.

- Novkovic, S. (2008) Defining the co-operative difference. *Journal of Socio-Economics*, 37:6, 2168-2177.
- Österberg, P., Hakelius, K., & Nilsson, J. (2009) Members' Perception of their Participation in the Governance of Cooperatives: The Key to Trust and Commitment in Agricultural Cooperatives. *Agribusiness*, 28, 18
- Ridley-Duff, R. (2009) Cooperative social enterprises: company rules, access to finance and management practice. *Social Enterprise Journal*, 5:1, 50-68.
- Royer, J. S. (1992) Cooperative Principles and Equity Financing: A Critical Discussion. *Journal of Agricultural Cooperation*, 7, 79-98. Agricultural Research Division, University of Nebraska. Journal Series No. 9844
- Siebel, H.-D. (1996) Finance formelle et informelle : stratégies de développement des systèmes locaux de financement. *Revue Tiers Monde*, 37:145, 97-114.
- Stern, N. (2014) The reserve fund in Israeli cooperative code. Interview made by Zvi Galor with certified accountant Nehemia Stern. 21.7.2014 (in Hebrew)
- Storey, J., Basterretxea, I., & Salaman, G. (2014) Managing and resisting 'degeneration' in employee-owned businesses: A comparative study of two large retailers in Spain and the United Kingdom. *Organization*, 21:5, 626-644.
- Trifon, R. (1961) The Economics of Cooperative Ventures: Further Comments. *Journal of Farm Economics*, 43:2, 215-235.
- van Bekkum, O.-F., & Nilsson, J. (2000) *Liberalization of International Dairy Markets and the Structural Reform of European Dairy Cooperatives*. Paper presented at the Agribusiness Forum of the International Food and Agribusiness Management Association (IAMA), "Consumers, Technology, and Environment: Creating Opportunity and Managing Risk", June 24-2