

**PRZEDSIĘBIORSTWO
SPÓŁDZIELCZE
TRADYCJA
I WSPÓŁCZESNOŚĆ**

**PRZEDSIĘBIORSTWO
SPÓŁDZIELCZE
TRADYCJA
I WSPÓŁCZESNOŚĆ**

DANUTA MIERZWA



Wrocław

Autor

dr hab. Danuta Mierzwa, prof. nadzw.

Opiniodawca

prof. dr hab. Michał Sznajder

Redaktor merytoryczny

prof. dr hab. Zofia Spiak

Opracowanie redakcyjne

mgr Anna Piskor

Korekta

Janina Szydłowska

Łamanie

Alina Gebel

Projekt okładki

Kornel Owczarek

Monografie XCX

© Copyright by Uniwersytet Przyrodniczy we Wrocławiu, Wrocław 2010

ISBN 978-83-7717-017-5

ISSN 1899-11-51

WYDAWNICTWO UNIwersytetu PRzyRODniczego WE WROCLAWIU

Redaktor Naczelny – prof. dr hab. Andrzej Kotecki

ul. Sopocka 23, 50-344 Wrocław, tel. 71 328-12-77

e-mail: wyd@up.wroc.pl

Nakład 100 + 16 egz. Ark. wyd.16,50. Ark. druk. 16

Druk i oprawa: F.P.H. „ELMA”

Spis treści

OD AUTORA.....	7
ROZDZIAŁ 1	
WPROWADZENIE	9
1.1. Problem badawczy i cel badań	9
1.2. Przedmiot badań	10
1.3. Zakres opracowania.....	12
ROZDZIAŁ 2	
DIAGNOSTYKA – TENDENCJE I PYTANIA.....	13
2.1. Dylematy spółdzielczości.....	13
2.2. Naczelne priorytety w sektorze rolno-spożywczym i przydatność działań spółdzielczych	14
2.3. Aktualne wyzwania stojące przed spółdzielczością	18
2.4. Typy spółdzielni w zależności od etapu przetwórstwa a równowaga rynkowa.....	20
2.5. Nowy paradygmat spółdzielczości	24
ROZDZIAŁ 3	
ANALIZA MIKROEKONOMICZNA PRZEDSIĘBIORSTWA SPÓLDZIELCZEGO	31
3.1. Rys historyczny idei spółdzielczej	31
3.2. Fundamenty doktryny historycznej i prawnej	32
3.3. Różne optima występujące w spółdzielni.....	43
3.4. Teoria maksymalizacji wartości udziałów i dochodów rolniczych	54
3.5. Różne aspekty przynależności członków	57
ROZDZIAŁ 4	
WYBORY STRATEGICZNE SPÓLDZIELNI.....	63
4.1. Analiza wewnętrznych sił i słabości systemu spółdzielczego	63
4.2. Strategia koncentracji podaży.....	69
4.3. Strategia redukcji ryzyka.....	76
4.4. Strategia redukcji kosztów	78
4.5. Strategia innowacji.....	79
4.6. Strategie usług rolniczych spółdzielni	80

4.7. Strategia efektów dźwigni przez naruszenie zasady wyłączności	80
4.8. Strategie finansowe	81
4.9. Strategie grup spółdzielczych w Europie – studia przypadków	85
ROZDZIAŁ 5	
EWOLUCJE STRUKTUR SPÓŁDZIELCZYCH I NOWE	
MOŻLIWOŚCI FINANSOWANIA	93
5.1. Elastyczność struktur organizacyjnych podstawą efektywnego działania	93
5.2. Formy prawno-organizacyjne podmiotów spółdzielczych	101
5.3. Rozwój dużych grup spółdzielczych	109
5.4. Nowoczesne źródła finansowania	114
ROZDZIAŁ 6	
ZARZĄDZANIE SPÓŁDZIELNIAMI ROLNICZYMI	119
6.1. Organizacja sektora i ramy prawne działania spółdzielczości w krajach UE-15	119
6.2. Stanowisko państwa wobec spółdzielni	154
6.3. Relacje spółdzielnia–spółdzielca i konsekwencje dla zarządzania.....	156
Podsumowanie	160
6.4. Zasady spółdzielcze a wymogi efektywnego zarządzania – wyniki badań ankietowych.....	162
ROZDZIAŁ 7	
UWARUNKOWANIA ROZWOJU I PROPOZYCJE APLIKACYJNE	
DLA SPÓŁDZIELNI ROLNICZYCH W POLSCE.....	173
7.1. Procesy transformacji i ich wpływ na stan sektora spółdzielczego	173
7.2. Mocne i słabe strony przedsiębiorstw spółdzielczych	190
7.3. Kierunki reform prawa spółdzielczego UE i propozycje zmian w ustawodawstwie polskim.....	195
7.4. Nieskuteczność zarządzania w świetle badań empirycznych	212
7.5. Grupy Producentów Rolnych – alternatywa rozwoju spółdzielni	221
7.6. Usuwanie barier i kierunki rozwoju spółdzielczości wiejskiej.....	231
ROZDZIAŁ 8	
PODSUMOWANIE I WNIOSKI	235
ROZDZIAŁ 9	
PIŚMIENNICTWO	239
SPIS TABEL.....	247
SPIS RYSUNKÓW	249

Od autora

Dwudziesty pierwszy wiek stawia przed spółdzielniami rolniczymi i ruchem spółdzielczym nowe wyzwania. Przemiany zachodzące w gospodarce światowej, jej koncentracja i globalizacja powodują, że spółdzielczość rolnicza musi nieustannie dostosowywać się do nowych wymagań, jakie stawia przed nią rynek. Aby nadal pełnić swoje funkcje i brać aktywny udział w życiu gospodarczym, spółdzielnie muszą szukać nowych rozwiązań.

Od około 50 lat w zachodniej Europie tworzą się duże grupy spółdzielcze w partnerstwie ze spółkami kapitałowymi. Kierują się one nieco innymi regułami niż pionierzy z Rochdale. Te transformacje strukturalne dokonują się na oczach rolników i za ich przyzwoleniem. Nie można tego zinterpretować ani za pomocą klasycznego modelu zarządzania spółdzielnią, ani dzięki regułom zarządzania przedsiębiorstwem kapitałowym. Nastąpiło przejście od logiki wspólnego gospodarowania do gospodarki przemysłowo-handlowej i finansowej. Wiele kwestii dotyczących funkcjonowania podmiotów spółdzielczych w krajach UE do tej pory nie zostało rozstrzygniętych w sposób jednoznaczny. Jak bowiem określić tożsamość spółdzielni w gospodarce globalnej?

Uznanie integracji kontynentu za cel strategiczny państw europejskich zmusza do postawienia różnych pytań i budzi obawy o konsekwencje tego zjednoczenia.

Stan naszej spółdzielczości – w środowisku wiejskim po 20 latach wolnorynkowych przeobrażeń gospodarki – w konfrontacji z dość nowoczesnym rolnictwem UE i jej prężnymi organizacjami farmerskimi wywołuje lęk o jej przyszłość. Pełna integracja Polski ze strukturami europejskimi stanowi wyzwanie cywilizacyjne nie tylko dla tych organizacji. Wejście w struktury UE wymagało i nadal wymaga długotrwałych prac dostosowawczych i organizacyjnych.

Rozwiązania przystosowane do miejscowej sytuacji, tradycji i zamierzeń trzeba przygotować samemu. Brak jest bowiem gotowych wzorców do naśladowania.

Nawiązując do długoletnich doświadczeń krajów zachodniej Europy, mamy możliwość analizowania gotowych rozwiązań już sprawdzonych w poszczególnych krajach UE i wybrania dla nas tego, co najlepsze, by nie popełnić błędów. Eksperti tych krajów zazdroszczą nam tej sytuacji, bowiem oni takiej szansy nie mieli.

W pracach i dyskusjach mających na celu pokonanie dystansu dzielącego kraje nowo przyjęte od wysoko rozwiniętych krajów Europy Zachodniej nie może zabraknąć polskich spółdzielców oraz pracowników nauki, którzy zajmują się badaniami różnych aspektów funkcjonowania spółdzielczości.

W realizacji tak wielkiego przedsięwzięcia cywilizacyjnego, jakim jest utworzenie jednolitego rynku europejskiego liczy się bowiem każdy pomysł, każdy głos, który pomoże odpowiedzieć na pytanie: jak skorzystać z szansy, nie płacąc przy tym wysokiego rachunku strat? Niniejsza monografia ma chociaż w części wykonać to zadanie.

Książka jest adresowana głównie do menadżerów spółdzielni i podmiotów działających w ich otoczeniu, działaczy spółdzielczych, organizacji rolniczych, studentów, pracowników wyższych uczelni oraz służb doradztwa i informacji rolniczej.

Chciałabym, aby wszelkie moje sugestie i konkluzje były pomocne przy podejmowaniu racjonalnych decyzji oraz pomogły w nakreśleniu wizji rozwoju tych podmiotów w przyszłości.

Publikacja ta jest wzbogaconą wersją mojej poprzedniej monografii pt.: *W poszukiwaniu nowego modelu spółdzielczości rolniczej*. Po 5 latach integracji z UE można już mówić o wymiernych skutkach Wspólnej Polityki Rolnej. Dużą satysfakcją dla mnie jest to, że tezy, które wysunęłam w poprzedniej książce, zostały potwierdzone w rzeczywistości i znalazły uznanie w środowisku spółdzielczym.

Dogłębnej analizy wymagały jeszcze sfery zarządzania, wyborów strategicznych, organizacji oraz rozwiązań prawnych w sektorze spółdzielczym. Są to dziedziny w dalszym ciągu zapóźnione, nienadążające za dynamicznie rozwijającym się rynkiem. Dlatego też poprzednia monografia została rozbudowana i wzbogacona o nowe treści, a dane statystyczne uzupełnione i uaktualnione.

Mam więc nadzieję, że te fakty zachęcą zainteresowane osoby do przestudiowania nowego wydania, a spółdzielców skłonią do dalszych przemyśleń i zmotywują do efektywnego działania.

Autorka

Wrocław, 2010

Rozdział 1

Wprowadzenie

1.1. Problem badawczy i cel badań

Obecnie spółdzielnie rolnicze znajdują się w sferze szybkich i ciągłych zmian. Polityka państw członkowskich, liberalizacja rynków oraz poszerzenie UE zwiększają konkurencję przy jednoczesnym ograniczaniu subwencji na rynkach podstawowych. Przechodzi się od rolnictwa względnie subwencjonowanego z małymi spółdzielniami skupowymi do globalizacji rynków rolno-spożywczych i spadku protekcji. Nastąpiła koncentracja przedsiębiorstw powyżej i poniżej ogniwa przetwórstwa.

Obok członka spółdzielni jako dostawcy produktów pojawia się członek akcjonariusz. Następuje tutaj skrzyżowanie interesów rolnika z interesami akcjonariusza. Odpowiedzią spółdzielni na tę ewolucję otoczenia są strategie koncentracji i integracji pionowej i poziomej. W krajach UE spółdzielnie działają w złożonych sieciach powiązań nie tylko między sobą, ale również ze spółkami kapitałowymi.

Pozwala to na zwiększenie dopływu kapitału oraz osiągnięcie korzyści z ekonomii skali nie tylko z przetwórstwa, ale również z dystrybucji. Integracja daje większą masę zysków osiąganych w zewnętrznych kanałach łańcucha spożywczego oraz likwiduje bariery finansowe [Nicolas 1987].

Aby polski sektor spółdzielczy mógł wykorzystać szansę wynikającą z integracji, zachodzi konieczność jego restrukturyzacji i modernizacji. Wskazuje się zwłaszcza na pilną potrzebę przystosowania polskich przedsiębiorstw spółdzielczych do funkcjonowania na wysoce zintegrowanym rynku europejskim. Rozpoczęte procesy integracji rynków żywnościowych Polski i Unii wymuszają przyjęcie określonej strategii obsługi rynku lokalnego, walki konkurencyjnej oraz działań przyspieszających transformację przedsiębiorstw spółdzielczych.

Spółdzielnie w Polsce są jeszcze rozproszone organizacyjnie i nie pełnią roli integratora produkcji rolnej. Osiągana niska rentowność i niedostateczna płynność finansowa tych podmiotów zmniejsza zdolność samodzielnego inwestowania, ogranicza możliwości modernizacyjne i powoduje upadek wielu przedsiębiorstw. Brak więzi integracyjnych w zakresie dystrybucji powoduje nieracjonalne wykorzystanie baz przetwórczej, magazynowej i przechowalniczej. Zatem konieczna staje się koncentracja kapitałowa i integracja organizacyjna spółdzielni.

Otwarcie się Polski na Europę i postępująca liberalizacja w handlu światowym sprawiają, że polscy producenci muszą się liczyć z konkurencją zagraniczną. Stopień przygotowania polskich spółdzielni do funkcjonowania w warunkach wolnego i globalnego rynku zadecyduje o tym, czy i w jakim stopniu skorzystają lub stracą one na integracji z UE. Większość narosłych przez lata problemów tego sektora wymaga szybkiego rozwiązania.

Nowe jakościowo wyzwania stawiają przed kierującymi tymi podmiotami niezwykle trudne zadanie – kreowanie rozwoju ukierunkowanego na obniżkę kosztów i poprawę jakości. Trwały, zrównoważony rozwój będzie możliwy tylko w zintegrowanych pionowo i racjonalnie zorganizowanych wielopodmiotowych układach: dostawcy, producenci, hurtownicy, detaliści, klienci. Kraje zachodnie mają bardzo duże doświadczenie w tym zakresie. Upowszechnianie ich doświadczeń – zarówno teoretycznych, jak i aplikacyjnych – jest więc bardzo cenne.

Ważna jest również znajomość ram formalnoprawnych niezbędnych do sprawnego i efektywnego funkcjonowania podmiotów spółdzielczych. Należy jak najszybciej stworzyć takie podstawy prawne wymiany towarowej, które zapewnią solidną i sprawiedliwą realizację potrzeb jej uczestników oraz pozwolą na równoprawną i korzystną integrację z rynkiem UE. Założenia dotyczące rozwoju struktur organizacyjnych oraz zakresu działań wspierających rozwój powinny z jednej strony uwzględniać specyfikę i stopień transformacji, a z drugiej – nawiązywać do długoletnich doświadczeń i tendencji obserwowanych w krajach zachodnich, wyrażających się w zasadach zrównoważonego rozwoju.

1.2. Przedmiot badań

Autorka książki odwołuje się do doświadczeń krajów UE. Koncentracja działalności w spółdzielniach jest tam bardzo popularna, pozwala bowiem na obniżenie kosztów produkcji i korzystanie z synergii między spółdzielniami, a także stwarza możliwość opanowania dużej części rynku i zwiększa ich finansową siłę.

Spółdzielnie tworzą tam zhierarchizowane struktury regionalne i ogólnokrajowe, związki o charakterze rewizyjnym lub gospodarczym. W dziedzinie gospodarczej łączą się z innymi jednostkami tej samej lub innej branży, tworząc wielozakładowe przedsiębiorstwa spółdzielni krajowych i międzynarodowych.

Zdaniem autorki spółdzielczość rolnicza w rozwiniętych krajach europejskich ewoluje w podobnym kierunku – w sposób bardziej szczegółowy zaprezentowała ona rozwiązania francuskie¹. Niektóre z nich mogą posłużyć jako wzorce do rekonstrukcji i projektowania przemian w sferze gospodarczej i prawnej polskiej spółdzielczości.

Francja ma długoletnie tradycje, a spółdzielczość rolnicza i organizacje rolnicze odgrywają tam ogromną rolę. W rolnictwie francuskim rynek produktów rolnych – oparty

¹ Autorka odbyła staże naukowe we wszystkich strukturach sektora spółdzielczego we Francji, konsultowała się ze specjalistami i działaczami spółdzielni innych krajów, odwiedziła kilkanaście farm położonych w różnych regionach Francji, poznała problemy tamtejszych rolników – członków spółdzielni. Obecnie współpracuje z *Institut de Management International Agro-Alimentaire* w Paryżu, dlatego doświadczenia europejskie są jej dobrze znane.

głównie na spółdzielniach rolniczych i zrzeszeniach producentów rolnych – jest bardzo dobrze skoordynowany.

Spółdzielnie rolnicze we Francji odgrywają decydującą rolę w przemyśle rolno-spożywczym i są obecne na całym jej terytorium. Struktura organizacyjna sektora spółdzielczego we Francji jest bogata i bardzo różnorodna, stworzyli ją rolnicy, by bronić swoich interesów.

Podmioty spółdzielcze wchodzą tam w powiązania kapitałowe zarówno z innymi spółdzielniami, jak i z kapitałem prywatnym w zakresie zaopatrzenia i zbytu produktów, zachowując przy tym status przedsiębiorstwa spółdzielczego. Zatem reguły funkcjonowania przedsiębiorstwa spółdzielczego we Francji wydają się być bliższe polskim rolnikom i działaczom spółdzielczym niż formy spółdzielcze stosowane w innych krajach UE, w których podmioty spółdzielcze przekształcają się w spółki akcyjne i z o.o. „*Trzeba długiego okresu czasu, by z rolnika zrobić prawdziwego akcjonariusza*” [Debatissime 1991].

Proces integracji spółdzielczości wpłynął we Francji na przyspieszenie zmian strukturalnych w rolnictwie, specjalizację gospodarstw i wzrost jakości produktów rolno-spożywczych.

Rozpoznanie sytuacji spółdzielczości rolniczej w krajach UE (zwłaszcza we Francji) oraz przeanalizowanie czynników świadczących o restrukturyzacji sektora mają uświadomić polskim decydom i spółdzielcom, jakie należy wyciągnąć wnioski z sukcesów i porażek tych podmiotów oraz w jakim kierunku winny ewoluować struktury organizacyjne i sposoby zarządzania tymi podmiotami.

Procesy koncentracji, które zachodzą w krajach europejskich, muszą być zainicjowane przez samych spółdzielców, gdyż inercja będzie eliminować kolejne spółdzielnie.

Zagadnienia, którym poświęcono niniejsze opracowanie stosunkowo rzadko są prezentowane w publikacjach naukowych zajmujących się spółdzielczością rolniczą. Zamierzeniem autorki było przynajmniej częściowe wypełnienie istniejącej luki i wniesienie wkładu w teorię budowania sprawnych i efektywnych struktur organizacyjnych podmiotów spółdzielczych. W opracowanym przez autorkę modelu podjęto próbę wykazania efektów ekonomicznych procesów integracyjnych. Dało to możliwość określenia kierunku rozwoju określonych grup gospodarstw spółdzielczych, a tym samym poznania problemów rolniczych w skali makro.

Ewolucje struktur spółdzielczych potwierdzone empirycznie są dowodem na to, że tradycyjne sposoby funkcjonowania spółdzielni w Polsce nie mają racji bytu na współczesnym zintegrowanym rynku zarówno krajowym, jak i europejskim. Potwierdzają to doświadczenia spółdzielczości mleczarskiej regionu dolnośląskiego, w którym autorka prowadziła badania.

Przytoczone dane liczbowe oraz wyciągnięte na ich podstawie wnioski mogą tworzyć wstępny zbiór twierdzeń, których zakres wartości jest historycznie uwarunkowany i może zostać wykorzystany przy modelowaniu profilu i rozmiaru podmiotów spółdzielczych. Trafność podejmowanych decyzji w okresie głębokich przemian systemowych zależy bowiem bezpośrednio od wykorzystania przez praktykę badań naukowych. Oprócz walorów teoretycznych książka zawiera pewne wskazówki do działań praktycznych.

1.3. Zakres opracowania

Praca składa się z dziewięciu rozdziałów.

W rozdziale pierwszym zawarto uzasadnienie problemu badawczego i wyrażono potrzebę adaptacji podmiotów spółdzielczych do zasad gospodarki rynkowej.

Następnie przedstawiono aktualne wyzwania stawiane spółdzielczości oraz omówiono różne typy spółdzielni w zależności od etapu przetwórstwa. Różnorodność decydentów i przenikanie się interesów ukształtowały nowy paradygmat spółdzielczości. Przedstawione więc zostało nowe spojrzenie na rzeczywistość spółdzielczą w krajach Unii Europejskiej.

W kolejnym rozdziale dokonano analizy mikroekonomicznej przedsiębiorstwa spółdzielczego. Scharakteryzowano specyfikę spółdzielni, omówiono fundamenty doktryny historycznej i prawnej, zwracając uwagę na aspekty przynależności członków. Przedstawiono także różne optima ekonomiczne występujące w spółdzielniach oraz ich znaczenie dla rozwoju przedsiębiorstw i gospodarstw członkowskich.

Następnie omówiono współczesne kierunki rozwoju spółdzielni i strategie największych grup spółdzielczych w Europie.

W rozdziale piątym opisano formy prawno-organizacyjne podmiotów spółdzielczych, rozważono znaczenie elastyczności struktur organizacyjnych dla wybranej strategii i zmieniającego się otoczenia oraz omówiono nowoczesne źródła finansowania.

Później przedstawiono organizację sektora spółdzielczego w krajach UE-15, stanowisko państwa wobec tych podmiotów oraz rozważono stosunek zasad spółdzielczych do wymogów efektywnego zarządzania.

Siódmy rozdział poświęcono propozycjom zmian polskiego prawa spółdzielczego w oparciu o doświadczenia krajów wysoko rozwiniętych (ze szczególnym uwzględnieniem rozwiązań francuskich). Na podstawie wyników przeprowadzonych badań i doświadczeń wynikających ze współpracy z praktykami i naukowcami wskazano także kierunki restrukturyzacji i modernizacji sektora spółdzielczego. Szczególną uwagę zwrócono na skutki, jakie pociąga za sobą nieudolność zarządzania.

Kolejny rozdział stanowi podsumowanie wysuwanych tez. Zawiera on wskazówki i propozycje, które można wykorzystać przy projektowaniu polskiego modelu współpracy rolniczej.

Publikację kończy przegląd literatury przedmiotu.

Rozdział 2

Diagnostyka – tendencje i pytania

2.1. Dylematy spółdzielczości

Wokół spółdzielczości rolniczej toczą się dyskusje, w których stawia się przeróżne pytania. Dotyczą one trzech zasadniczych problemów:

1. Czym jest spółdzielnia? Czy jest to przedsiębiorstwo takie jak inne, czy inaczej – zupełnie od nich różne? Jaka jest jego istota i na jakiej podstawie można stwierdzić, że w swoim codziennym działaniu jest to dobra spółdzielnia? Spółdzielca jest raz dostawcą, raz udziałowcem – jaka jest istota relacji ekonomicznych i finansowych, w które wchodzi ze spółdzielnią? Kim jest spółdzielca i jaką rolę winien pełnić w spółdzielni?

2. W jaki sposób spółdzielnia powinna być zarządzana? Czy celem działania spółdzielni jest zysk, czy świadczenie usług spółdzielcom? W jaki sposób interpretować stany księgowe spółdzielni? Czy jest to usprawiedliwione, że nie płaci ona podatku dochodowego od osób prawnych (w niektórych krajach UE)? W jaki sposób ocenić sytuację finansową spółdzielni? Czy można stosować te same metody, które obowiązują w spółkach kapitałowych? W jaki sposób uzasadnić wybór inwestycji w spółdzielniach? Czy można stosować kryteria tradycyjne? Jaką rolę powinien pełnić spółdzielca w zarządzaniu spółdzielnią? Czy powinien zadowolony być tylko głosowaniem na walnym zgromadzeniu, czy raczej powinien być bardziej aktywny i wpływać również na zarządzanie codzienne spółdzielni? Jakie są rodzaje strategii, które spółdzielnia mogłaby zastosować? Czy są one identyczne jak w spółkach kapitałowych?

3. Jaka jest przyszłość spółdzielni rolniczych? Czy mogą one funkcjonować i rozwijać się w gospodarce współczesnej? Czy spółdzielnie wierne doktrynom humanistycznym są w stanie przekształcić się w przedsiębiorstwo rentowne? Czy nowoczesne przedsiębiorstwo spółdzielcze jest w stanie spełnić podstawowe cele ruchu spółdzielczego?

Spółdzielnie długo były postrzegane jako przedłużenie gospodarstw rolnych. Obecnie stały się organizacjami dużymi i kompleksowymi – czy wobec tego odpowiadają oczekiwaniom spółdzielców? Spółdzielnie zostały stworzone w połowie XIX wieku i orientowane były wokół działań produkcyjnych – czy obecnie, zmieniając swoją strukturę, będą ewoluowały również w kierunku działań handlowych, których nadwyżki bilansowe uzależnione są od polityki europejskiej, często krytykowanej przez spółdzielców.

Czy w takiej przyszłości spółdzielnie będą w stanie się rozwijać, finansując się własnymi funduszami. Rozwój w okresie stałej inflacji wymaga surowości w zarządzaniu – czy spółdzielnie to wytrzymają?

Problemy tutaj zasygnalizowane mają uświadomić wszystkim zwolennikom tych podmiotów, że są to kwestie istotne w zarządzaniu spółdzielniami i wpływają na ich przyszłość. Za sprawą fundamentalną uznaje się pytanie stawiane na wszystkich debatach – czy spółdzielnia jest w stanie przekształcić się w przedsiębiorstwo podobne do innych? Ponieważ spółdzielnie są konfrontowane z rzeczywistością w ich codziennej działalności, to zarówno osoby zarządzające przedsiębiorstwami spółdzielczymi, jak i wszyscy zainteresowani odpowiadają na nie w różny sposób. Jedni uważają, że spółdzielnia rolnicza jest w stanie upodobnić się do innych przedsiębiorstw, drudzy zaś są zgoła odmiennego zdania.

2.2. Naczelne priorytety w sektorze rolno-spożywczym i przydatność działań spółdzielczych

Naczelne priorytety w sektorze rolno-spożywczym

Globalizacja rynków

Nowe zadania stawiane sektorowi rolno-spożywczemu w zakresie roli, jaką ma odegrać w społeczeństwie zmuszają podmioty w nim działające do zmian struktur organizacyjnych i stosowania nowych strategii rozwoju.

Reforma WPR w powiązaniu z obecnymi i przyszłymi porozumieniami w ramach GATT prowadzi do obniżania ceł i barier pozataryfowych, ułatwia konkurencję, ogranicza wsparcie dla rolnictwa. U podstaw tych zmian tkwią przeobrażenia w ekonomii, które obejmują nie tylko rolnictwo, ale każdy sektor działalności gospodarczej. Nastąpił wzrost znaczenia interesów konsumenta i płatnika podatków, a jednocześnie doszło do spadku znaczenia interesów producenta. Uwidacznia się odejście od protekcji i interesu publicznego w kierunku konkurencji i interesów indywidualnych. Te przesunięcia są widoczne w polityce rolnej, gdzie uwaga już nie koncentruje się na podniesieniu wydajności, ale na zachowaniu równowagi ekologicznej, warunkach hodowli i zrównoważonym rozwoju wsi [Harris i in. 1996].

Utworzenie i rozszerzenie się Unii Europejskiej na Europę Centralną i Wschodnią stworzyło nowe warunki konkurencji dla rolnictwa europejskiego. Handel towarowy jest jednak tylko jednym aspektem globalizacji. Rynek środków do produkcji, badania i rozwój, dystrybucja i inne wartości działania firm stały się przedmiotem konkurencji globalnej. Rola i zadania klientów, konkurentów, dostawców, a także kultura i postęp techniczny oraz zbiór przepisów prawnych powinny być analizowane na szczeblu globalnym. Nawet firmy, koncentrując swoją uwagę na jednym regionie geograficznym, muszą być producentami klasy światowej ze względu na globalny charakter konkurencji. W wyniku tego pozycja danej firmy na rynku krajowym uzależniona jest od pozycji na rynku innych krajów. Globalny charakter konkurencji spowodował, że firmy ponadnarodowe dokonały zmian swoich struktur organizacyjnych i wprowadziły większą współzależność pomiędzy podległymi im przedsiębiorstwami [Mauget 2000].

Przemysł rolno-spożywczy i nowy konsument

Sektor spożywczy „odczuwa” nie tylko zmiany strukturalne, ale także zmiany w zakresie umiędzynarodowienia, dystrybucji i koncentracji. W rolnictwie podstawowym nadal trwają tendencje do specjalizacji i powiększania gospodarstw w celu czerpania korzyści z efektywności produkcji masowej. Liczba rolników zatem spada, podczas gdy wielkość gospodarstw, czy to pod względem powierzchni, wielkości stada, czy też nakładów kapitałowych rośnie. Rolnicy oczekują coraz więcej od swoich spółdzielni w zakresie wsparcia marketingowego, gdyż ich działalność w dużym zakresie jest rozpatrywana z punktu widzenia kryteriów ekonomicznych. Solidarność – tradycyjna zasada spółdzielczości – jest pomijana na rzecz efektywności gospodarczej jako warunku istnienia spółdzielni. Szczególnie młodzi rolnicy domagają się od swoich spółdzielni większej innowacyjności i zorientowania na rynek [Hakelius 1996].

Według Schumpetera technologia i innowacje w coraz większym stopniu kształtują struktury rynku i warunki konkurencji oraz wyniki ekonomiczne przedsiębiorstw, jednocześnie tworząc nowe możliwości. Powoduje to „moralne starzenie się” przedsiębiorstw przez tzw. twórcze niszczenie [Nilsson 1997a]. Dużą rolę w przekształcaniach kompleksu rolno-przemysłowego odgrywają dzisiaj biotechnologia, nasiennictwo i agrochemia. Zarówno podstawowa produkcja rolna, jak i przetwórstwo będą wymagać koordynacji, ażeby wyprodukować żywność odpowiadającą preferencjom konsumentów.

Nastąpiły zmiany nie tylko w sektorze produkcji żywności, ale również w sektorze dystrybucji. Obecnie detaliści działają inaczej niż w przeszłości. Wprowadzając własne opakowania i znaki firmowe, wywierają naciski na producentów, sterując procesami produkcji. Możliwość sklepów i wykorzystanie informatyki pozwoliło im na zastosowanie odpowiednio dopasowanych programów marketingowych. Zmiany dokonujące się w tym sektorze stanowią więc największe wyzwanie [Cook 1997].

Konsumpcja w bogatych społeczeństwach wyszła poza dziedzinę zaspokojenia potrzeb podstawowych. Reagowanie na popyt poszczególnych grup konsumenckich jest kluczem dotarcia do konsumentów. Udowodnił to niedawny kryzys związany z BSE. Coraz większą wagę przywiązują konsumenci do bezpiecznej i zdrowej żywności. Występuje potrzeba dopasowania produktów do potrzeb rynku – promuje się specjalne rodzaje upraw i gatunki zwierząt hodowlanych. Często ludzie w odpowiedzi na metody stosowane przez firmy międzynarodowe są skłonni kupować produkty lokalne lub regionalne tylko po to, aby wspierać rozwój ich regionów. Mają więc na uwadze nie tylko maksymalne zaspokojenie swoich potrzeb, ale również korzyści społeczne i polityczne [Lazega 1998]. Wykształcił się więc nowy segment popytu i konsumpcji.

Potrzeba rozwoju spółdzielczości

Historia spółdzielni jest równie stara jak historia świata, mimo że organizacje spółdzielcze, które istniały w Mezopotamii, Grecji i innych kulturach starożytnych, zbudowane były według innych zasad niż dzisiejsze. Spółdzielnia w formie przedsiębiorstwa, czyli organizacji należącej do grupy osób, które nią kierują w celu osiągnięcia korzyści, jest już znana od ponad wieku.

Prowadzenie działalności rynkowej nie przeszkadza spółdzielniom w wypełnianiu zadań społecznych w stopniu, o którym decydują ich członkowie. Spółdzielnie mogą spełniać swoje misje społeczne na dwóch płaszczyznach:

- mogą wspierać konkurencyjność poprzez redukcję wpływów monopolistycznych w rolnictwie, nakłaniać do różnicowania produkcji według jakości odpowiadającej wymogom konsumentów oraz tworzyć unie handlowe i otwarte stowarzyszenia;
- sama ich obecność sprzyja rozwojowi rolnictwa w danym kraju i regionie.

Spółdzielnie rolnicze występują w każdym kraju, w którym rolnictwo podlega gospodarce rynkowej. Stanowią one ważną część sektora rolniczego niezależnie od tego, czy kraj jest biedny, czy bogaty i w jakiej części świata jest położony. Nie jest to przypadkowe. Wręcz przeciwnie, wiele koherentnych cech rolnictwa i życia wsi powoduje, że ludność terenów wiejskich prowadzi pewne rodzaje swojej działalności w spółdzielniach rolniczych.

Rolnicy łączą się w spółdzielnie, ponieważ:

- pomaga to im wzmocnić ich słabą pozycję w negocjacjach;
- w sytuacji, kiedy mechanizmy rynkowe nie zapewniają zadowalających relacji, spółdzielnie mogą otworzyć nowy rynek bądź udostępnić swoim członkom produkty spożywcze lub usługi, które nie są dostępne na rynku;
- łącząc siły w spółdzielni, mogą lepiej przystosować produkcję do potrzeb i wymagań rynku, tym samym poprawiają swoją wydajność rynkową na czym zyskują same spółdzielnie, społeczeństwo i gospodarka państwowa;
- łącząc środki w ramach spółdzielni, mogą pełniej rozeznaczyć nieuniknione ryzyko związane z przyrodniczymi i biologicznymi uwarunkowaniami produkcji (wpływ warunków pogodowych, zróżnicowanie jakości produktów i rozproszenie geograficzne);
- organizacje tego typu mogą przyczynić się do utrzymania miejsc pracy i wzrostu dochodów rolników członków spółdzielni.

Na podstawie powyższego można stwierdzić, że spółdzielnie pozostaną jeszcze długo związane z rolnictwem i z życiem na wsi i dlatego nie stracą na znaczeniu w przyszłości. Potwierdza to fakt, że nadal powstają nowe spółdzielnie, które odgrywają ważną rolę nie tylko wśród ludności wiejskiej, ale również na rynku rolno-spożywczym, a tym samym w gospodarce krajowej i międzynarodowej. Słowa krytyki wypowiediane w niektórych środowiskach, jakoby spółdzielnie były przeżytkiem, są dalekie od prawdy. Wystarczy spojrzeć chociażby na niektóre kraje Europy Zachodniej (Francja, Holandia, Dania, Niemcy itd.), w których przedsiębiorstwa spółdzielcze zajmują czołowe pozycje w niektórych branżach przemysłu rolno-spożywczego. Nie znaczy to jednak, że spółdzielnie pozostaną w swojej obecnej formie i sposobie funkcjonowania. Jak wszystkie inne firmy, także i one muszą dostosować się do zmiennych warunków sytuacji gospodarczej. Każda organizacja niezależnie od formy musi dostosować się do otoczenia, jeśli chce odnieść sukces i pozostać na rynku. Organizacje skuteczne to te, które odzwierciedlają cechy swoich członków we własnej strukturze organizacyjnej [Zieleniewski 1969, Bateman i in. 1979].

W tych trudnych czasach nadeszła pora na restrukturyzację spółdzielni tak, aby mogły lepiej odpowiadać na wymogi różnych partnerów. Da się zauważyć, że model większości spółdzielni nie odpowiada optymalnie ich środowisku. Jednocześnie nie można jasno określić, jaki model należałoby przyjąć. Nie istnieje jeden model spółdzielni

znacznie lepszy od pozostałych, który można by stosować powszechnie. Wszystko zależy od specyficznych warunków, w jakich spółdzielnia prowadzi swoją działalność. Właściwie, niezliczona jest ilość modeli organizacyjnych spółdzielni, co zostanie przedstawione w dalszych rozdziałach.

Potrzeba rozwoju spółdzielczości rolniczej w Polsce

Na ogół zgodna jest opinia, że rolnictwo w Polsce stoi w obliczu konieczności dokonania daleko idących zmian strukturalnych, które nie będą mogły dokonywać się tylko ze środków generowanych przez samo rolnictwo. Tym przemianom strukturalnym i zewnętrznemu zasilaniu sprzyja członkostwo Polski w Unii Europejskiej [Problemy integracji... 1994]. Wszystko wskazuje na to, że Polska nie będzie płatnikiem, a beneficjentem netto. Porozumienia z UE przyczynią się do modernizacji infrastruktury wsi, postępu technologicznego, modernizacji zakładów przetwórstwa rolnego, ale będzie to swoisty przymus innowacyjny z określoną rolą spółdzielni. Nie można bowiem zapominać, że rozwoju terenów wiejskich nie należy opierać wyłącznie na zasilaniu zewnętrznym. Pomocą może być tu właśnie spółdzielczość rolnicza, której jedną z charakterystycznych cech jest funkcja integrowania rozproszonych środków jej członków. Ta działalność może stać się czynnikiem skutecznie wspierającym przemiany strukturalne wsi i rolnictwa. Jednym z warunków realizacji tego procesu jest likwidacja swoistej niechęci do przeszłości, jaka tkwi w wielu rolnikach. Ignorowanie przez spółdzielnię potrzeb mieszkańców wsi prowadzi do fikcyjności demokratycznych struktur, marazmu i biurokratycznego stylu zarządzania nimi [Bartela 1996].

Biorąc pod uwagę uwarunkowania rozwoju gospodarczego (np. dominujący w polskiej gospodarce żywnościowej udział rolnictwa, jego rozdrobnienie, zróżnicowaną podaż surowców rolnych itd.), spółdzielnie mogą działać w tej sferze szczególnie aktywnie. Jednocześnie trzeba pamiętać, że gospodarstwa rolne (najliczniejsze podmioty w całej sferze gospodarki żywnościowej) działają pod znacznym wpływem przyrodniczo-biologicznych uwarunkowań, co w dużym stopniu kształtuje ich ekonomikę. Są one w tym otoczeniu partnerem słabym, często muszącym podporządkować się otoczeniu i przejąć oraz stosować reguły jego postępowania, które nie zawsze jest poprawne. Wynika stąd także określona rola spółdzielni w budowie (czasami w odbudowie) tradycyjnych więzi między producentami na wsi, co nie jest bez znaczenia (np. w zapewnieniu poczucia ekonomicznego bezpieczeństwa tych ludzi). Również ważnym czynnikiem jest możliwość różnorodnego wsparcia przez spółdzielnię czy to rolników, czy innych osób decydujących się na rozwój produkcji czy też usług na wsi (np. w ramach tzw. wielofunkcyjnego rozwoju wsi) [Dyka 1995].

Jednocześnie nakłada się na to wyraźny zanik zainteresowania rolników funkcjonowaniem dotychczas działających na wsi spółdzielni. Jest to, być może, wynik swoistego „upaństwowienia” spółdzielni, do którego doszło w minionych latach i postrzegania tych przedsiębiorstw jako egzekutora, a nie obrońcy interesów zrzeszonych rolników. Z drugiej strony, coraz więcej rolników, nie identyfikując się ze swoją spółdzielnią do końca, nie jest jej wygodnym partnerem. Rolnicy coraz częściej zaczynają sobie uświadamiać swoją słabość, wręcz niemożność przewycięzania trudności w pojedynkę. Pojawia się chęć integracji lokalnych. Poczucie zagrożenia bytu rolników i konieczność

ochrony ich interesów powinny wzmocnić aktywność mieszkańców wsi w kierunku tworzenia zbiorowych podmiotów gospodarczych opartych na demokratycznych regulach. Bariera popytu na produkty rolne, nasilające się bezrobocie uświadamiają rolnikom, że problemów wsi nie załatwi się bez powstania nowoczesnego otoczenia rolnictwa. Jest tu więc wyraźnie zaznaczone miejsce dla spółdzielni, które muszą sprostać współczesnym wyzwaniom [Lipietz 2001].

2.3. Aktualne wyzwania stojące przed spółdzielczością

Domaganie się przez konsumentów wysokiej jakości towarów i usług wymaga spójności poszczególnych ogniw łańcucha rolno-spożywczego. Musiała nastąpić ściślejsza koordynacja pomiędzy firmami przetwórczymi i dostawcami środków do produkcji.

Tego rodzaju koordynacje różnią się znacząco od integracji pionowej z lat sześćdziesiątych i siedemdziesiątych ubiegłego stulecia, gdzie sprawa własności była głównym problemem [Foy 1981]. Rozrost biurokracji i nieefektywność firm spowodowały, że pierwsze formy porozumień przeorganizowały się, koncentrując swoją uwagę na kompetencji i zewnętrznym finansowaniu niektórych funkcji [Mauget 2000]. W latach osiemdziesiątych XX wieku firmy przeprowadziły decentralizację i pozbyły się nieefektywnych segmentów, zawierając strategiczne sojusze w celu przyspieszenia innowacyjności. Istnieje tutaj możliwość wyboru szeregu form organizacyjnych poprzez tworzenie wspólnych przedsięwzięć i zawieranie strategicznych sojuszy bez potrzeby zapewnienia sobie własności [Chesbrough i in. 1996]. Pod tym względem tradycyjna definicja firmy uległa modyfikacji.

W wyniku zmieniającego się otoczenia oraz wzrastającej roli wiedzy i informacji w ostatnim czasie dokonano poważnych inwestycji w wartości niematerialne, takie jak działalność innowacyjna, jakość, kwalifikacje kapitału ludzkiego i elastyczne struktury [Boehlje i in. 1995]. W ten sposób firma prowadząca działalność rolniczą może posiadać więcej wartości niematerialnych niż środków trwałych, osiągając w ten sposób dobre wyniki finansowe.

Organizacja, która ma być efektywna i konkurencyjna powinna charakteryzować się elastycznością, zdolnością do uczenia oraz umiejętnością adaptowania do nowych warunków. Elastyczność nie dotyczy tylko technicznej zdolności przystosowania się, ale dotyczy także wspomnianych wartości niematerialnych.

Kierownicy organizacji powinni reagować na sygnały zewnętrzne. Ponieważ obecne spółdzielnie nie spełniają tych wymogów, można by twierdzić, że są one nieelastyczne i nie mają zdolności przystosowawczych. Mówiąc inaczej – ich zasoby nie są dość mobilne, by umożliwić zmiany, kierownictwo nie jest wynagradzane wystarczająco, by się dostosować, bądź też sygnały docierające do osób podejmujących decyzje w tych organizacjach są wypaczone [Nilsson 1997].

Jak wszystkie inne przedsiębiorstwa, spółdzielnie posiadają wielu partnerów. Są to członkowie, pracownicy, klienci, dostawcy, rząd, samorządy lokalne, społeczeństwo. Tworzą oni tzw. grupy interesów i domagają się, żeby spółdzielnie stanowiły znaczący sektor w gospodarce.

W niektórych krajach UE uznanie, jakim cieszyła się spółdzielczość uległo zmniejszeniu w ostatnich latach. Zarzucono spółdzielniom, że nie są dziś przyjazne środowisku i dość efektywne, a do tego wykorzystują swoją specyficzną pozycję na rynku wynikającą z innego traktowania tych podmiotów przez rząd.

Nie można zaprzeczyć, że najwłaściwszą reakcją na tę krytykę byłoby wprowadzenie nowych, efektywnych rozwiązań organizacyjnych i finansowych w tych przedsiębiorstwach.

Obecnie uznaje się znaczenie usług dla wspólnot lokalnych i społeczeństwa. Rola organizacji ulega zmianie – z czysto ekonomicznej odpowiedzialności wobec właścicieli na wielowątkową, zawdzięczającą swoje istnienie różnorodnym udziałowcom. Chociaż oczekiwania poszczególnych grup się różnią, rozwój i udoskonalanie się tych organizacji są powszechnie oczekiwane przez społeczeństwo (tab. 1).

Konkludując – spółdzielnie rolnicze stoją obecnie przed dwoma wyzwaniami. Muszą stać się bardziej konkurencyjne na rynku towarowym, by zwiększyć dochody swoich członków oraz powinny doprowadzić do zmiany opinii społeczeństwa na swój temat, niejako usprawiedliwiając w ten sposób swoje istnienie. Te dwa wyzwania są wyraźnie współzależne.

Tabela 1
Table 1

Grupy społeczne i ich oczekiwania wobec spółdzielni
Social groups with regard to cooperatives and their expectations

Grupy społeczne Social groups	Oczekiwania Expectations
1	2
Rolnicy / członkowie Farmers / members	dobra cena good price wymiana równoważna equal sharing redukcja ryzyka reduction of risk wejście na rynek entering the market kontynuacja produkcji rolniczej continuation of agricultural production
Konsumenci Consumers	zabezpieczenie w żywność providing for food zdrowa żywność healthy food niska cena produkcji low cost of production skuteczność handlowa trading effectiveness
Pracownicy Employees	zysk finansowy financial profit uznanie / duma acknowledgement / pride środowisko pracownicze labour environment

Tabela 1 c.d.
Table 1 cont.

1	2
Dostawcy Suppliers	cena price stabilność stability kontynuacja produkcji continuation of production
Władza (krajowa, lokalna) Authorities (central, local)	podatki taxes zahamowanie nadprodukcji curbing overproduction przestrzeganie prawa obeying the law konkurencja competition brak subwencji lack of subventions
Organizacje regionalne Regional organisations	wzrost zrównoważony balanced growth pozyskanie środków finansowych obtaining financial means edukacja i usługi niekomercyjne, np. dla dzieci członków education and non-commercial services, eg. for members' children
Spółczeństwo Society	prawa obywatelskie citizens' laws walka z zanieczyszczeniem środowiska fighting the environmental pollution zmniejszenie bezrobocia reduction of unemployment

Źródło – Source: Bekkum [2000]

2.4. Typy spółdzielni w zależności od etapu przetwórstwa a równowaga rynkowa

Spółdzielnie rolnicze są zorganizowane na wiele sposobów. Istnieją też z pewnością liczne rozwiązania organizacyjne, których jeszcze nie wykorzystano. Można jednak zauważyć poważne różnice pomiędzy spółdzielniami działającymi tylko na początkowych etapach łańcucha integracji pionowej – bardzo blisko członków, a spółdzielniami na dalszych etapach łańcucha przetwórczego – daleko od członków. Spółdzielnie pierwszej grupy według Nilssona nazwano „spółdzielniami przeciwwagi” (model tradycyjny), a spółdzielnie drugiej grupy „spółdzielniami przedsiębiorczymi”, chociaż występuje duża różnorodność modeli w każdej kategorii. Spółdzielnia przeciwwagi zazwyczaj

nie wdaje się w przetwórstwo poza procesami podstawowymi, podczas gdy spółdzielnie przedsiębiorcze angażują się w produkcję wyrobów o większej wartości dodanej [Nilsson i in. 1997b].

Spółdzielnie przeciwwagi (model tradycyjny)

Spółdzielnie przeciwwagi towarzyszyły spółdzielczości przez całą jej historię. Były zorientowane na produkcję i w pełni nie wykorzystywały swoich zdolności produkcyjnych, nadmiernie inwestując w działalność operacyjną (zakłady produkcyjne). Okoliczności, które temu sprzyjały, były następujące:

- otwartość spółdzielni na nowych członków (tzw. zasada otwartych drzwi);
- zasada solidarności ułatwiająca większą rekrutację członków;
- brak oprocentowania lub niskie oprocentowanie indywidualnego kapitału, które podnosiło poziom cen, a zatem wpływało na wielkość produkcji;
- zobowiązania dostaw, które zapewniały odpowiedni poziom produkcji, a jednocześnie redukowały ryzyko dla członków;
- jednolite ceny, dzięki którym efektywny rolnik subsydiował mniej efektywnych, podczas gdy wielkość produkcji rosła;
- zasada jednakowego traktowania, która zmniejszała ryzyko dla członków.

Ta ekonomiczna charakterystyka tradycyjnego modelu spółdzielni przeciwwagi odpowiadała w ogólnym zarysie zasadom spółdzielczym. Miały one swoje uwarunkowania ekonomiczne w warunkach stale malejącego kosztu jednostkowego, przy poziomie cen niezależnych od wielkości produkcji (albo dlatego, że spółdzielnia nie była na tyle duża, by wpływać na cenę rynkową, albo dlatego, że rząd gwarantował cenę) [Nilsson 1996b].

Nawet jeżeli wyżej wspomniane charakterystyczne cechy nie zawsze pokrywały się ze standardowymi teoriami ekonomicznymi, zakładano, że spółdzielnie były skutecznie kontrolowane przez swoich członków. Zorientowanie na produkcję zakłada bowiem, że członkowie mogą ocenić wszystkie rodzaje działalności prowadzonej przez spółdzielnię, mają jej ogólny obraz i są wyraźnie zaangażowani.

Stosując wspomniane wyżej środki, spółdzielnie przeciwwagi osiągały sukcesy również w obniżaniu kosztów przetwarzania tak, że mogły płacić odpowiednio wysokie ceny rolnikom i sprzedawać produkty po niskich cenach. Ten rodzaj spółdzielni był zatem bardzo konkurencyjny w sytuacjach, gdy konkurencja cenowa była ostra w dziedzinie towarów standardowych (ujednoliconych). To wyjaśnia dlaczego spółdzielnie przeciwwagi odnosiły takie sukcesy we wszystkich krajach i we wszystkich gałęziach przemysłu głównie w początkowych stadiach łańcucha przetwórczego [Hoyt 1989]. Konkurenci zorganizowani w spółki kapitałowe mieli zatem niewielkie szanse, by sprostać niskim kosztom produkcyjnym spółdzielni.

Dzisiejsze warunki ekonomiczne nie są przychylne spółdzielniom przeciwwagi

Warunki, w których dzisiaj działają spółdzielnie rolnicze nie są identyczne. W wielu krajach i w wielu gałęziach przemysłu spółdzielnie przeciwwagi stały się liderami cenowymi, co w efekcie spowodowało nierównowagę między wielkością produkcji

i wielkością popytu. Obecnie większość rynków produktów rolnych w Europie stoi wobec nadmiernej podaży, co powoduje spadek cen i zmusza wiele rządów do wspierania produkcji rolnej.

Rosnąca internacjonalizacja produkcji rolnej spowoduje również, że ten spadek cen stanie się jeszcze bardziej dotkliwy. W produkcję standardową zaangażowanych jest wielu producentów, a zatem ci, którzy produkują po najniższych cenach będą ustalali poziom cen na rynku niezależnie od ich położenia geograficznego. Jest to efekt działania spółdzielni przeciwwagi, które zwiększały produkcję ponad poziom popytu. Skoro zatem spółdzielnie przeciwwagi powodują obniżanie się poziomu cen, to nie przyczyniają się do maksymalizacji korzyści ekonomicznych dla rolników [Deshais 1986].

Kiedy model spółdzielni przeciwwagi występuje w warunkach, które nie odpowiadają warunkom opisanym powyżej, pojawiają się problemy. Bowiem spółdzielnie o pozycji oligopolistycznej mają skłonność do wypaczania sygnałów rynkowych. Zamiast inwestować w badania i rozwój, opracowywanie nowych produktów itp., spółdzielnie te są skłonne płacić zbyt wysokie ceny rolnikom. Zamiast odpowiednio nagradzać kapitał zainwestowany w spółdzielnię, wykazują skłonność do nagradzania kapitału zainwestowanego w gospodarstwa rolne. A zatem dostarczane ilości przestają być dopasowane do popytu i następuje nadprodukcja.

Model spółdzielni „przedsiębiorczej”

W obecnych warunkach ekonomicznych należy wybierać inne modele spółdzielni. W przeciwnym wypadku spółdzielnie przeciwwagi albo będą musiały zakończyć działalność, albo dołączą do rosnącej liczby spółdzielni wybierających typ przedsiębiorczy, albo będą ściśle stosować zasadę prowadzenia działalności po cenie kosztu, która w efekcie daje rolnikom członkom spółdzielni poprawne sygnały rynkowe. Ta strategia oznacza, że nie ma żadnego subsydiowania między członkami, żadnego subsydiowania cen z kolektywnego lub indywidualnego kapitału, żadnego przyjmowania nowych członków ze względów socjalnych. Następuje tutaj zróżnicowanie cen odpowiednio do wartości produktu, wynagradzanie kapitału po cenach rynkowych, ograniczenie wielkości kapitału kolektywnego. Kontrargumentem jest fakt, że wielkość produkcji może się obniżyć, a co za tym idzie – koszt jednostkowy wzrośnie. Rozwiązaniem tego problemu jest to, że spółdzielnia może osiągnąć korzyści z ekonomii skali głównie poprzez połączenie z innymi spółdzielniami, przez strategiczne sojusze lub w drodze innych rodzajów współpracy. Jest mało prawdopodobne, żeby optymalną wielkość produkcji można było osiągnąć w drodze własnego rozwoju [Ollila, Nilsson 1997].

Inną strategią, jaką również mogą zastosować te spółdzielnie jest integracja pionowa „w przód” i przyjęcie ryzyka działania na rynku lub zwiększenie udziału wyrobów o większej wartości dodanej. Poprzez większy udział produktów wysoko przetworzonych spółdzielnie mogą wyróżnić swoje produkty i zaskarbić sobie lojalność konsumentów. Wszystko to ma na celu podniesienie poziomu cen i zwiększenie dochodowości. Jeżeli spółdzielnia zaangażowana w produkcję o większej wartości dodanej zorganizowana jest według modelu przeciwwagi, pojawiają się trudności, do których można zaliczyć m.in. niedoinwestowanie – zarówno ze względu na brak kapitału, jak również dlatego, że wiele inwestycji nie leży w interesie wszystkich członków.

Rolnicy mają trudności ze śledzeniem działalności, kontrolowaniem i ocenianiem spółdzielni. Ze względu na wypaczone bodźce płynące z rynku członkowie starają się uzyskać tzw. korzyści nieuzasadnione. Wzajemne subsydiowanie szkodzi nie tylko członkom, ale także spółdzielni. Według Nilssona, istoty tych problemów w spółdzielniach przeciwwagi należy upatrywać w niezbywalności praw własności. Jego zdaniem przynajmniej jakaś część udziałów powinna być zbywalna po cenie rynkowej. Zaproszenie inwestorów z zewnątrz jako współwłaścicieli usytuowanych na dalszych stadiach łańcucha przetwórczego mogłoby przyczynić się do poprawy sygnałów rynkowych i wprowadzenia współczesnych instrumentów finansowych. Nastąpiłoby tzw. wygładzenie łańcucha przetwórczego poprzez stworzenie odpowiednich warunków. Wszelkie bowiem działania przetwórcze muszą być zgrane z popytem na rynku finalnym. Aby to mogło mieć miejsce, wielkość i jakość produkcji dostarczana przez członków do spółdzielni musi być przez te spółdzielnie kontrolowana. Członkowie albo będą musieli produkować ściśle określone ilości zgodnie z zawartymi kontraktami, albo spółdzielnia będzie koordynować przepływ produktów.

Łatwo zrozumieć, że te dwa rodzaje modeli spółdzielni są odpowiednie w zupełnie różnych okolicznościach. A zatem, jeżeli jeden z modeli jest stosowany w okolicznościach odpowiadających drugiemu, istnieje poważne ryzyko, że działalność będzie nieefektywna. W konkluzji zaleca się, aby spółdzielnie przeanalizowały, czy model, jaki stosują jest najlepszy w odniesieniu do warunków działania i osiągniętych wyników ekonomicznych.

Wnioski

Powstawanie nowych form spółdzielczych było związane z historycznym rozwojem ekonomii. Współczesne kraje różnią się stopniem rozwoju gospodarczego i dlatego modele spółdzielni powinny być z nim skorelowane.

Naukowcy i praktycy zajmujący się problemami spółdzielczości są zgodni co do tego, że:

1. Powinna nastąpić poprawa pozycji organizacji spółdzielczych poprzez większą aktywność w propagowaniu zasad spółdzielczych opartych na ekonomii i zdrowych praktykach handlowych.

2. Zasady działalności gospodarczej powinny być bardziej liberalne i ekonomicznie zdrowe, a zatem mniej ograniczające i mniej zorientowane ideologicznie i historycznie. Obecnie większość przepisów prawnych oparta jest na założeniu, że warunki odpowiednie dla spółdzielni w modelu przeciwwagi są odpowiednie dla wszystkich spółdzielni. Ustawodawstwo często jest jeszcze bardzo restrykcyjne. Tłumione są takie formy działalności gospodarczej, jak np. ograniczanie połączeń i tworzenie zakładów podległych oraz handel z osobami niebędącymi członkami, które w tych warunkach wydają się uzasadnione.

3. Trudno twierdzić, że jeden czy kilka modeli spółdzielni powinno być stosowanych we wszystkich krajach, wszystkich gałęziach przemysłu i wszystkich organizacjach spółdzielczych. Ponieważ widzimy istnienie różnorodnych modeli spółdzielni równocześnie, jedne udowodnią swoją przewagę w określonych warunkach, drugie w warunkach odmiennych.

4. Spółdzielnie, podobnie jak produkt, mają swój cykl życiowy: rodzą się, rozwijają, osiągają stan dojrzałości rozwojowej i umierają. W miarę rozwoju finansowego spółdzielnie z coraz większym trudem spełniają idee spółdzielczości. Ostatecznymi formami rozwoju spółdzielczego wydają się być korporacje i integracje, a zjawiskami schyłkowymi – wyjście ze statusu przedsiębiorstwa spółdzielczego i przekształcenie się w spółki kapitałowe.

2.5. Nowy paradygmat spółdzielczości

Od 1966 r. w ocenie uczestników 127 sesji Międzynarodowej Organizacji Pracy (OIT) spółdzielnia nie jest zwykłym zrzeszeniem osób. Stała się ona przedsiębiorstwem, a jej definicja jest ciągle udoskonalana. Przedsiębiorstwo spółdzielcze jako forma współpracy nie jest więc jedynie skutkiem transformacji społecznej, ale również promuje dobre praktyki w zarządzaniu. Nie pomylimy się, jeśli stwierdzimy, że w drugiej połowie ubiegłego wieku zmieniło się spojrzenie na spółdzielczość – zarówno na szczeblu lokalnym, jak i terytorialnym. W dobie globalizacji rynków dyskutuje się nad jej ekstremum. Wprowadza ona bowiem zmiany w społeczeństwie przez siłę swojej pozycji ekonomicznej i społecznej. Przedsiębiorstwo spółdzielcze podporządkowane jest tym samym prawom, warunkom sprzyjającym i hamującym rozwój społeczności – tzw. idei procesu socjoekonomicznego, co inne podmioty [Chomel 1995].

Lepiej niż inne przedsiębiorstwa spółdzielnia włącza się w swoich działaniach w dobre relacje z otoczeniem. Przez swoje istnienie zabezpiecza pośrednictwo między społeczeństwem a decydentami na różnych szczeblach odpowiedzialności. Jacy są ci decydenci i jakie mają interesy? Jaka jest znajomość i zbieżność tych interesów?

Różnorodność decydentów i przenikanie się interesów

Z powodu przyjmowania nowych członków do podstawowych spółdzielni i do grup spółdzielczych zwiększyła się liczba decydentów. Chodzi głównie o zewnętrzne finansowanie, którego potrzebuje spółdzielnia, ażeby rozwijać się w światowym współzawodnictwie. Pojęcie prawne „członek niespółdzielca, który przystępuje do grupy spółdzielczej” źle oddaje rzeczywistość ekonomiczną. Jest to bowiem często partnerstwo solidne, zatwierdzone przez różnorodne kontrakty. Desroche ukazał nowe znaczenie zewnętrznych podmiotów w zaprezentowanym przez siebie modelu spółdzielni będącej w ruchu, przedstawionej w formie czworokąta (rys. 1). Przyczyną stworzenia takiego modelu było: rozszerzenie rynków na skutek umiędzynarodowienia, globalizacji rynków, postępu technicznego narzędzi, komunikacji oraz subsydiowanie różnych misji odbudowy ekonomicznej i społecznej, której nie mogły dokonać państwa federalne [Koulychizky 1999].

Nie chodziło więc tylko o odmienne traktowanie otoczenia. Powstała potrzeba klasyfikacji nowych uczestników rynku. Zadanie to jest trudne, tym bardziej że występują tutaj nie tylko spółdzielnie bazowe, ale złożone grupy spółdzielcze z ich różnymi decydentami. Członkowie spółdzielni i partnerzy zewnętrzni, którzy interweniują w decyzje spółdzielni są wymienieni we wspomnianym czworokącie Desroche'a.

Samo pojęcie „odbiorcy” obecnie jest bardziej skomplikowane. Nie są tu jedynie odbiorcy i kupujący, ale wszyscy partnerzy spółdzielni w jej strefie działania, którzy wpływają na decyzje podjęte przez spółdzielnię w sposób bezpośredni lub pośredni. Mogą to być wybrani przedstawiciele władz lokalnych lub związkowcy – generalnie wszyscy zainteresowani, którzy oczekują na zatrudnienie lub kontrakt ze spółdzielnią. Stąd zasadnicza rola, jaką odgrywa spółdzielnia w środowisku jako pośrednik (por. tab. 1).

Również pojęcie „dostawcy” określa nowy charakter zewnętrznych sił i sieci. Niektórzy z nich są zwolennikami, a inni przeciwnikami spółdzielczej formy współpracy. Zwolennikami są organizacje związane z polem działania spółdzielni lub specyfiką tego przedsiębiorstwa. Zainteresowani są oni trwałym rozwojem rolnictwa i przyszłością rolników.

Odbiorców i dostawców można jeszcze poklasyfikować na tych, którzy:

- działają w powiązaniu ze spółdzielnią z przymusu lub bez przymusu;
- działają w powiązaniu ze spółdzielnią z kontraktem lub bez kontraktu.

Mogą tutaj wobec tego wystąpić działania dośrodkowe i odśrodkowe, które wzmacniają lub osłabiają odpowiedzialność podmiotów będących w grupie spółdzielczej. Z jednej strony logika wyników przedstawionych przez ekipę zarządu jest mniej lub bardziej zbliżona do modelu optymalizowania przychodów w długim okresie. Z drugiej strony logika rozdziału dochodów zgłaszana przez wybranych przedstawicieli, wspierana przez pracowników najemnych w kontekście ich wynagrodzeń jest zaprzeczeniem poprzednich dążeń. Sprzeczność tę można przedstawić za pomocą równania:

zarządcy + finansisci

logika inwestowania długoterminowego

≠

wybrani przedstawiciele +
pracownicy najemni

logika dystrybucji krótkoterminowej,
natychmiastowej

Najemny zarząd zainteresowany rozwojem spółdzielni przez akumulację i inwestycje (jako image ich kompetencji), jednocześnie nastawiony jest na szybką dystrybucję i zysk. Nie chce on uczestniczyć w niepewnej grze rynkowej ani ryzykować utratę kapitału. Ta tendencja nie należy wyłącznie do grupy spółdzielczej, gdzie występuje dystrybucja dywidend z filii i podział zysków giełdowych, ale dotyczy wszystkich wewnętrznych działaczy również form niespółdzielczych [Vienney i in. 2002].

Komu bliższe jest przedsiębiorstwo spółdzielcze: grupie zarządców finansistów zainteresowanych rozwojem „firmy” czy grupie członków wybranych na przedstawicieli grupy spółdzielczej, którzy są również zainteresowani osiągnięciem zysku? Pytanie jest kłopotliwe, ale musi być postawione.

Zbieżność czy wielka rozpiętość

Druga połowa XX wieku coraz bardziej potwierdza rozbieżność między logiką ekipy menadżerów, a logiką redystrybucji przyjętą przez członków.

Tradycja anglosaska w licznych publikacjach wspiera, w dziedzinie zarządzania, wiedzę zdobytą w Europie w oparciu o model wielkich szkół amerykańskich [Staatz 1983, Nilsson 1996a].

W obszarze spółdzielni o celach niezarobkowych wyraźnie oddziela się spółdzielcze zarządzanie należące do organów samorządowych od zarządzania sprawowanego przez zarząd najemny spółdzielni.

W tej interpretacji wydaje się, że pierwszoplanową rolę odgrywają członkowie. W rzeczywistości zauważamy, że całkiem samodzielne decyzje są podejmowane przez zarząd, który kieruje spółdzielnią na bieżąco. Członkowie natomiast podejmują decyzje statutowo w głosowaniu nad złożonym bilansem i przygotowanymi projektami przez zarząd przynajmniej raz w roku. Najlepiej, aby połączono dwa organy decyzyjne – generalnego dyrektora spółdzielni i przewodniczącego rady nadzorczej. Ta metoda współzrządzenia może wystąpić w schemacie organizacyjnym. Jest ona naturalną konsekwencją progresywnego przystosowania struktur przedsiębiorstwa do decyzji podjętych szybko. Według Mintzberga 80% decyzji podejmuje szef przedsiębiorstwa, który stale wymaga obecności dwóch konsultantów podpisujących [Koulychizky 1980a].

Tymczasem fakty typowe dla megaspółdzielni tworzą nowy podział, tym razem nie pionowy – między pracodawcą a wykonawcą, ale poziomy – między administracją i administrowanymi (inaczej powiedziawszy – między zarządcami i rządzonymi).

To wahadłowe zjawisko jest stare i znane. Władza decyzyjna przechodzi powoli od wyborców do klasy zarządzającej. W megaspółdzielni przyjmuje się przy rosnącym rozmiarze jednostek spółdzielni nowych członków o siłach odśrodkowych. Chodzi tu o członków wnoszących kapitał (osoby fizyczne lub prawne), które odtąd stają się członkami grupy holdingowej.

Megafirma potrzebuje kapitałów, aby doprowadzić do wzrostu gospodarczego. To prowadzi ewidentnie do różnych rozdźwięków między poprzednimi wartościami, a wartościami aktualnymi, skuteczniejszymi, a nawet korzystniejszymi. Występują więc struktury mieszane, lepiej lub gorzej zarządzane.

W nowoczesnej spółdzielczej grupie rolniczej krzyżują się różnorodne cele. Może ona zaistnieć, przystosowując się do obecnych warunków lub ulec ponownie scentralizowaniu, rezygnując z różnych źródeł korzyści. Te wybory to strategie, niespecjalnie spółdzielcze. Podstawowi członkowie przynależni do spółdzielni zostają wciągnięci do nowej struktury. Mogą oni wystąpić w różnych rolach (dwóch lub czterech jednocześnie), jako: właściciel–członek, użytkownik–kontrahent (jeden lub dwa stopnie kontraktów integracji), członek–akcjonariusz spółdzielni lub filii – akcjonariusz w mechanizmie giełdowym – mniej lub bardziej gracz bezpośredni [Chomel 1992].

Od tego momentu z nowymi środkami komunikacji i z wieloma źródłami informacji spółdzielnia wchodzi do porównywalnego systemu takiego samego przedsiębiorstwa, co spółka kapitałowa. Wymaga to od niej przejrzystości, do której nie była przyzwyczajona.

Tych wielkich rozpiętości – między finansistami (partnerami wnoszącymi kapitał) a członkami, między zarządem a rolnikami, między akumulacją a redystrybucją dochodów rolniczych – nie można ominąć.

Cele muszą być podobne: korzyść i opłacalność z jednej strony, a z drugiej – użyteczność społeczna.

Prawowitość, lojalność, słuszność, przejrzystość, lokalność mogą być przedmiotami spółdzielczej dyskusji związanej z teorią firmy. Należy jednak uważać na tzw. „rozczarowanych”. Historyczna prawowitość i dziedziczność spółdzielni i prawo właścicieli akcjonariuszy nie są tym samym. Lojalność spółdzielcza, jakość i przejrzystość, nie są jedynymi „przesłankami” dla klientów i dostawców w dobie modelowego biznesu. „Akuratna cena” jako wymiar równowartości i solidności nie figuruje w modelu anglosaskim. Jeśli chcemy mówić wspólnym językiem, mieć podobną wizję standardów i dobrych praktyk zarządzania przedsiębiorstwem, niezbędne wydaje się władanie tymi samymi określeniami [Enjolras i Delors 2002].

Ogólne osiągnięcia spółdzielni w działaniu

Jako wynik naukowych opracowań z 14 krajów o holdingach, Côté [2001a] przedstawia schemat spółdzielni będącej w ruchu (rys. 1). Precyzuje on, że „wartości spółdzielcze ulegają poślizgowi z pozycji A (kwadrat I) do pozycji B (kwadrat III)”.

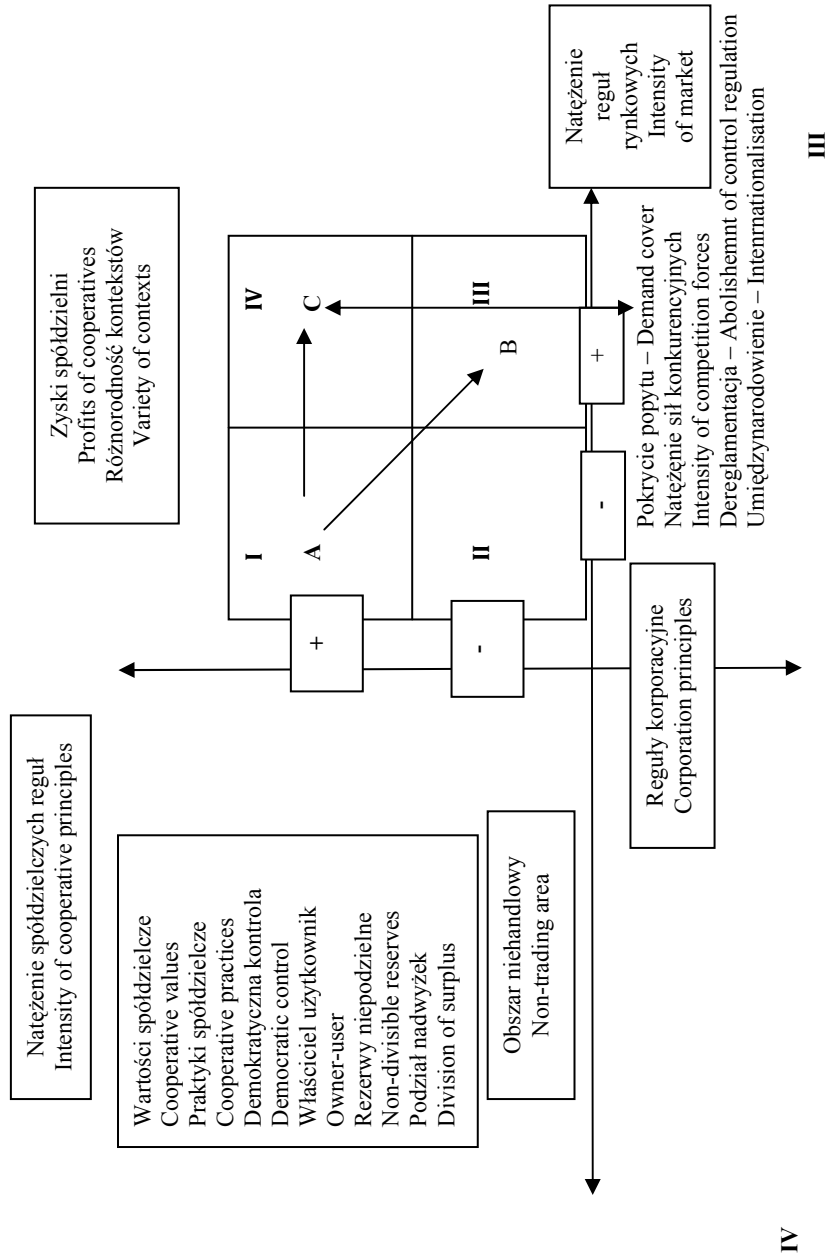
Tymczasem klasyczny model spółdzielczy opiera się na ustalonej konwencji, że spółdzielnie znajdują się w kwadracie I, mogą zaistnieć w kwadracie II i IV, natomiast w kwadracie III ich obecność jest wykluczona.

Dla uzupełnienia można zaprezentować bilans społecznych korzyści przedsiębiorstwa spółdzielczego jako uniwersalną formę widzenia rzeczy o różnych podstawach (rys. 2). Punktem wyjścia jest usytuowanie spółdzielni (na początku dwóch osi – kwadrat 11), która jest nieprzygotowana do szerokiej solidarności, ani też materialnie nie jest zdolna do skutecznego zarządzania. Motywacją będzie tutaj poszukiwanie synergii w małej grupie solidarnych spółdzielców chcących poprawić swoją sytuację ekonomiczną i społeczną wobec nadużyć handlowców. Dziedziczone tradycyjne praktyki wspomagane będą przez większość powstających spółdzielni.

Między drogą utopijną a pragmatyzmem handlowym w nowym zbliżeniu istnieje ambicja wyznaczenia tzw. „spółdzielczej drogi rozwoju”, widzianej jako droga nowego paradygmatu spółdzielczego, jeśli można tak to nazywać. Opiera się ona na ogólnej koncepcji przedsiębiorstwa. Można tu mówić o zastosowaniu solidarności (oś rzędnych) lub o dostosowaniu się do pozycji rynkowych (oś odciętych).

Jeśli analiza pozycji rynkowej (oś odciętych) jest prowadzona na bieżąco narzędziami znanej diagnostyki, oś solidarności wymaga wyjaśnienia.

Jeśli założymy zbieżność między pojęciem ogólnych korzyści społecznych i pojęciem solidarności, możemy powołać się na słowa Enjolrasa, który pisze, że „ogólna korzyść jest wytworem socjalnym. Wynika z tego, że nie istnieje dana koncepcja ogólnych korzyści, ale koncepcje zmieniają się w czasie i przestrzeni. Są one wynikiem różnych kultur. Ogólna korzyść to wynik efektów działalności ekonomicznej, która obejmuje wszystkich członków danej wspólnoty bez względu na szczebel lokalny, regionalny, narodowy i ponadnarodowy” [Enjolras i Delors 2002].



Źródło – Source: Koulychizky [1999]

Rys. 1. Ewolucja modelu spółdzielczego w czasie wg Desroche'a
 Fig. 1. Evolution of the cooperative model in time acc. to Desroche

Bilans społecznych korzyści, które uzyskują spółdzielnie rolnicze w pięciu dziedzinach, takich jak: demokratyczne zarządzanie, promocja ludzi, wzajemna solidarność, osiągnięcia ekonomiczne, działalność lokalna prezentuje matryca (rys. 2), która:

1. Pozwala umieścić na różnych pozycjach (oznaczonych numerami) wszystkie przypadki, które występują w holdingach spółdzielczych. Matryca ta została skonstruowana na bazie analizy wielu doświadczeń zdobytych przez naukowców.
2. Pozwala śledzić drogę rozwoju nowych spółdzielni. Przykładem niech będzie Mleczarski Związek Normandzki (ULN) z Francji. Widzimy jego ewolucję – od założenia, poprzez trudności (kwadraty 31, 32), z którymi się borykał, po prywatyzację w końcu XX wieku (kwadraty 12, 13), a następnie wyjście z ram przedsiębiorstwa spółdzielczego.
3. Pozwala znaleźć pozycję spółdzielni względem czynników przeważających w danym momencie, od strefy rozwoju do trudności powstających w czasie.
4. Pozwala dostrzec zbieżności związane z innymi przedsiębiorstwami niż spółdzielnie, które działają na tej samej osi solidarności: administracja publiczna, mecenas przedsiębiorstwa, przedsiębiorstwa „obywatelskie” lub należące do sektorów mieszanych, gdzie występuje równa liczba przedstawicieli pracowników i pracodawców w gospodarce. Równoległe, oś działania rynków musi być również analizowana.

Zaprezentowany model pozwala wypełnić w czasie korelację między spółdzielczą solidarnością i rynkową skutecznością przedsiębiorstwa. Poszczególne kwadraty oznaczają:

od 11. do 14. – czynniki korzystne.

od 11. do 41. – czynniki utopijne.

od 11. do 44. – normatyw Channel.

11. – spółdzielnia na początku może być momentami w niszy, subwencjonowana, powiązana z sojusznikami.

41. – brak skuteczności przedsiębiorstwa. Spoczywa na filantropii lub na subwencjach publicznych, ryzyko zniknięcia.

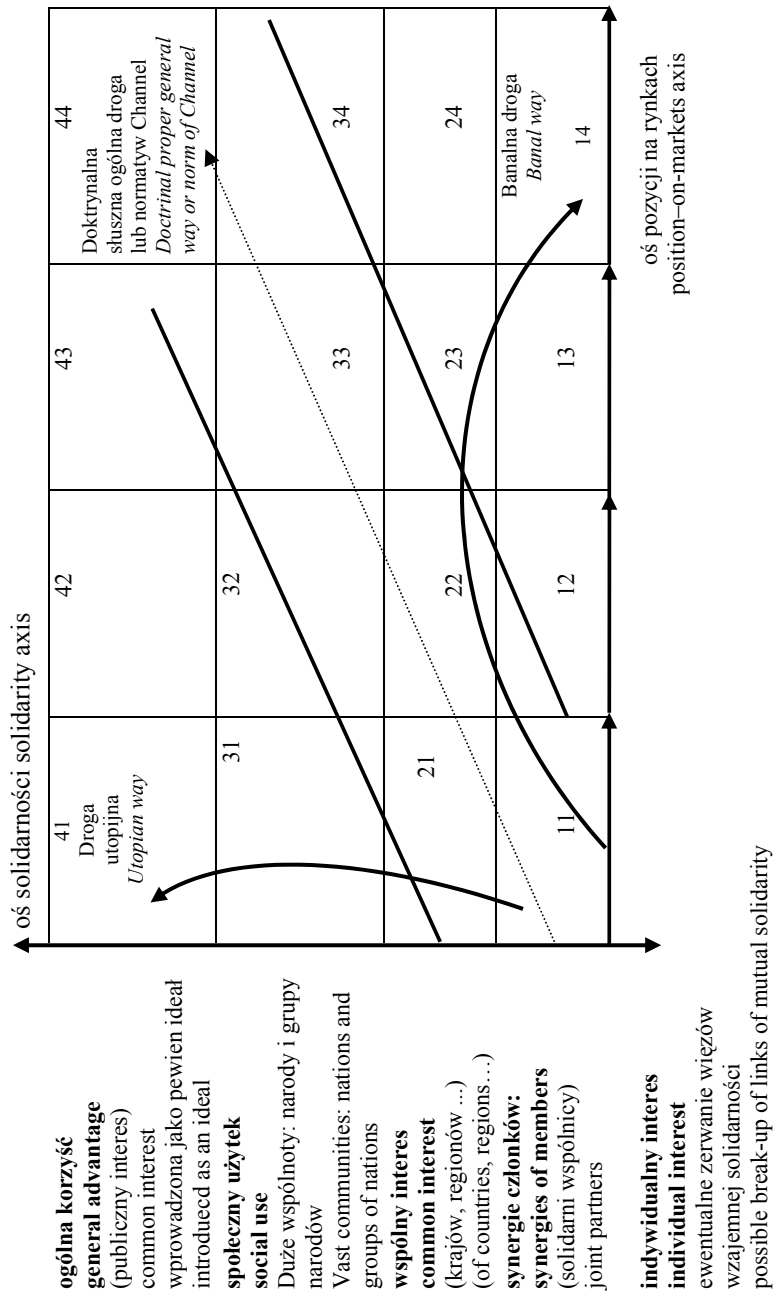
14. – lider ekonomiczny, zerwanie więzów wzajemnej solidarności.

44. – czasami lider ekonomiczny, a czasami implikacja szerokiej solidarności.

Odnosząc się do spółdzielczego systemu wartości, można wyróżnić dwie główne tendencje. Są to: doktrynalna droga, jeśli odnosimy się do systemu wartości na szczeblu wyższym i normatyw Channel, jeśli trzymamy się możliwie najlepszej drogi.

Przedstawiony paradygmat spółdzielczości można podsumować stwierdzeniem: *„Nie ma skuteczności spółdzielczej bez dobrego biznesu. Nie ma dobrego biznesu dla spółdzielni bez skuteczności”*.

Owszem, w taki sposób można otworzyć pole wielu komentarzom i pytaniom o to, co jest lub nie jest „skutecznością”, czym są lub też czym nie są „dobre biznesy (good business)”, co jedno przyniesie drugiemu i odwrotnie. Zasadnicze pytania są więc takie: „Co może podtrzymać spółdzielnię blisko zasad doktrynalnych, by poprowadzić ją ku racji jednostek, które mogły się zagubić? Jaki dziś jest sens istnienia spółdzielni?”. Odpowiedzi na te pytania nie są jednoznaczne. Jest to zapewne sprawa pewnych zasad i regulacji, co nabiera pewnego wymiaru politycznego, a tym samym przekracza określone ramy przedsiębiorstwa.



Źródło: Materiały konferencyjne – Holdings coopératifs Ouvrage collectif Ciriec De Boeck éd [2001]
Source: Conference materials – Holdings coopératifs Ouvrage collectif Ciriec De Boeck éd [2001]

Rys. 2. Ogólne osiągnięcia przedsiębiorstwa spółdzielczego
Fig. 2. General achievements of a cooperative company

Rozdział 3

Analiza mikroekonomiczna przedsiębiorstwa spółdzielczego

3.1. Rys historyczny idei spółdzielczej

Idea grupowania się w celu wspólnego pracowania sięga starożytności. Już Juliusz Cezar wspominał o spółdzielniach mleczarskich w Galii. W XII wieku można odnaleźć w Jurze i Franche-Comté małe spółdzielnie rolnicze grupujące pięciu lub sześciu producentów. Pomiędzy nimi nie było żadnych kontraktów ani umów pisanych. Współpraca między ludźmi istniała zanim ujęto ją w przepisy prawne [Milhou 1961].

Z czasem zrzeszenia zajmowały się nie tylko przetwórstwem, ale i skupem płodów rolnych, a niekiedy wspólną sprzedażą. Pierwsze zrzeszenia producentów zbliżone pod względem organizacyjnym do spółdzielni pojawiły się w XIX wieku w Szwajcarii [Staśkiewicz 1928].

Po raz pierwszy doktryna spółdzielczości została skodyfikowana przez Stowarzyszenie Sprawiedliwych Pionierów z Rochdale w 1844 r. Ustanowili oni podstawowe zasady współpracy. Zasady, na których tkacze angielscy oparli działalność spółdzielni jako organizacji samopomocy stały się one wzorem dla innych spółdzielni i są po dzień dzisiejszy uważane za podstawę ruchu spółdzielczego². Zasady te to: otwarte członkostwo, demokratyczne zarządzanie i kontrola, ograniczone oprocentowanie udziałów, zwroty tzw. nadebranego od zakupów, sprzedaż za gotówkę, neutralność religijna i polityczna, prowadzenie wśród członków pracy społeczno-wychowawczej.

Koncepcja organizacyjna i praktyczna działalność spółdzielni rochdaleskiej cechowały się tym, że:

- podstawową rolę pełnił członek spółdzielni, a nie kapitał;
- równoległe z działalnością gospodarczą prowadzono działalność społeczno-wychowawczą wśród członków;
- przede wszystkim należało jak najlepiej zaspokoić potrzeby członków, a nie maksymalizować zysk;
- należało przestrzegać zasad etyki, demokracji i solidarności.

² Do roku 1844 element samopomocy łączono z dobroczynnością [Kowalak 1971].

Idea tkaczy rochdalskich była wzbogacana i dostosowywana do zmieniających się potrzeb, warunków gospodarczych i stosunków społecznych. Polityczne wsparcie otrzymała od socjalistów, socjaldemokratów, stronnictw chłopskich i chrześcijańskich. Idea spółdzielczości znalazła uznanie w społecznej nauce kościoła katolickiego, zajmowały się nią ośrodki naukowe, teoretycy kooperatywności i agraryzmu, spółdzielcze ośrodki badawcze i kierownictwo ruchów spółdzielczych. Przestrzeganie zasad spółdzielczych przez krajowe organizacje spółdzielcze jest warunkiem przynależności do International Co-operative Alliance (ICA)³ [Piróg 1992].

Wielkie przemiany ekonomiczne i społeczne, jakie zaszły w świecie po II wojnie światowej, duża dynamika rozwoju gospodarczego, postępująca koncentracja kapitału, wzrost roli związków zawodowych i rozszerzająca się współpraca międzynarodowa spowodowały uchwalenie przez Kongres ICA w 1966 r. w Wiedniu zaktualizowanych zasad spółdzielczych. Zasady rochdalskie w nowym ujęciu otrzymały następujące brzmienie:

1. Członkostwo w spółdzielni powinno być dobrowolne i dostępne dla wszystkich.
2. Spółdzielnie są organizacjami demokratycznymi. Działalnością spółdzielni powinny kierować osoby pochodzące z wyboru lub powołane w sposób przyjęty przez większość członków. Członkowie podstawowych spółdzielni powinni mieć równe prawa głosowania (1 członek = 1 głos).
3. Jeżeli kapitał udziałowy jest oprocentowany, dywidendy muszą być ściśle określone.
4. Nadwyżki i oszczędności, jeżeli takie powstają w wyniku działalności spółdzielni, należą do członków spółdzielni i powinny być podzielone w taki sposób, aby jeden członek nie osiągał korzyści kosztem drugiego. Członkowie mogą zdecydować o przeznaczeniu nadwyżek lub oszczędności na dalszy rozwój spółdzielni bądź środki do wspólnego użytkowania podzielić między członków proporcjonalnie do ich transakcji ze spółdzielnią.
5. Wszystkie spółdzielnie powinny gromadzić środki na działalność wychowawczą w zakresie zasad pracy oraz demokracji społecznej i gospodarczej.
6. Wszystkie organizacje spółdzielcze powinny aktywnie współpracować ze sobą w każdej formie i to na szczeblu lokalnym, krajowym i międzynarodowym, aby zaspokajać potrzeby członków i swego środowiska.

3.2. Fundamenty doktryny historycznej i prawnej

„Spółdzielnia jest dobrowolnym zrzeszeniem nieograniczonej liczby osób, o zmiennym składzie osobowym i zmiennym funduszu udziałowym, które w interesie swoich członków prowadzi wspólną działalność gospodarczą”⁴.

Reguły, nazywane zasadami spółdzielczymi, są czynnikami dodatkowymi, które odróżniają spółdzielnię od spółki kapitałowej. Trzeba się zastanowić nad użytecznością tych zasad jako narzędzia określającego spółdzielczość. Innymi słowy, czy te zasady

³ ICA (International Co-operative Alliance) to angielska nazwa Międzynarodowego Związku Spółdzielczego.

⁴ Jest to definicja ustawowa spółdzielni zawarta w art. 1 §1 ustawy z dnia 16 września 1982 r. Prawo spółdzielcze (Dz.U. 1982, Nr 30, poz. 210 z późn. zm.).

przekładają się na różnice strukturalne, podstawowe, czy są to tylko różnice drugorzędne. Należy zatem zidentyfikować elementy, które decydują o tym, że spółdzielnia jest inną organizacją niż przedsiębiorstwo niespółdzielcze.

Spółdzielczość może być postrzegana w różnych kategoriach jako określenie doktrynalne, ekonomiczne, prawne i socjologiczne. Każda z tych kategorii ma własną logikę i jest możliwe, że przyjmując jeden tylko punkt widzenia możemy otrzymać różne, sprzeczne między sobą wnioski. Studia nad osobliwością spółdzielczości są szczególnie delikatne, ponieważ mogą doprowadzić do impasu oraz błędów metodologicznych. Jest więc bardzo ważne, by sprecyzować logikę własną każdego określenia kategorii, ażeby pokazać niedoskonałości i wyeliminować dwuznaczności, do których one prowadzą. Ponadto taka analiza może doprowadzić do powstania określenia zupełnie nowego.

Wprowadzenie czytelników w zasady funkcjonowania spółdzielczości wymaga najpierw zdefiniowania organizacji spółdzielni, przedstawiając jej specyfikę. Ten rozdział ukazuje krytykę określenia doktrynalnego spółdzielczości, prezentując jej niedoskonałości dotyczące szerokiej gamy pytań na temat istoty spółdzielczości i sposobu jej zarządzania.

Pichette zakłada, że między spółdzielnią a spółką kapitałową są istotne różnice, dlatego teoria ekonomii tradycyjnej nie może wytłumaczyć spółdzielczości w sposób zadowalający [Pichette 1972]. Ponadto spółdzielnie ewoluują w gospodarce rynkowej z różnymi konsekwencjami.

Określenie doktrynalne nie jest określeniem naukowym

Pichette uzasadnia, że doktryna niesie często usprawiedliwienie systemów ekonomicznych i reżimów politycznych. Teoria, która opiera się na tych faktach, pokazuje powiązania pomiędzy systemami i wymaganiami politycznymi, wypełniając studia i prawo w dłuższym lub krótszym czasie. Zawsze możliwe są dwa punkty widzenia: doktrynalny i naukowy. Często doktryna jest nieużyteczna dla nauki i w tym sensie naukowe określenie istoty spółdzielczości dla tej samej rzeczywistości jest niezgodne z doktrynalnym. Teoria naukowa w efekcie wyjaśnia tylko rzeczywistość stworzoną przez doktrynę – uprzednio sformułowaną i wprowadzoną w życie. Czasami jest ona również determinowana przez doktrynę. Często teorie naukowe nie potwierdzają doktryny, proponując nowe orientacje albo pokazują, że jest ona zupełnie bez podstaw.

Doktryna spółdzielczości nie jest monolityczna. Zmienia się w czasie i w przestrzeni [Vienney 1966, Pirou 1946]. Aby rozstrzygnąć czym jest spółdzielnia i czym zasadniczo różni się od spółek kapitałowych, trzeba przeanalizować zasady spółdzielczości. Według Lamberta zasada jeden członek, jeden głos decydująco odróżnia przedsiębiorstwo spółdzielcze od przedsiębiorstwa kapitałowego [Lambert 1964]. Jest to podstawowa zasada współpracy. W niektórych krajach jest możliwe ominięcie tej zasady. Czy wobec tego odrzucenie tej zasady wystarcza, by spółdzielnię traktować jako spółkę kapitałową. Albo: czy przestrzeganie tej zasady wystarcza, by spółdzielnia różniła się od firmy niespółdzielczej. Według Pichette'a głosowanie w zależności od ilości transakcji dokonanych ze spółdzielnią jest z pewnością inne od głosowania uzależnionego od wielkości zainwestowanego kapitału. Mogłoby się zdarzyć, że jeden z członków, który bardzo rzadko korzysta ze swojej spółdzielni ma przewagę władzy decyzyjnej, gdyż

posiada on znaczącą część kapitału i odwrotnie. Dla Pichette'a istotne są usługi po cenie kosztu i eliminacja zysku, który zostałby rozdzielony w stosunku do udziałów. Jeśli wystąpi nadwyżka w spółdzielni, to członkowie rozdziela ją w stosunku do ilości transakcji, bez względu na sposób głosowania. Pichette uważa, że twórcom ruchu spółdzielczego chodziło o odebranie władzy decyzyjnej właścicielom kapitału i przekazanie jej w ręce użytkowników. Najważniejsze są cele i korzyści spółdzielni, których poszukuje się w podziale zysków i w alokacji zasobów. Użytkownicy sami decydują o sposobie głosowania.

Podział nadwyżek

Według Lamberta i Pichette'a zasada rozdziału nadwyżek nie jest znaczącym kryterium uzasadniającym współdziałanie. Najważniejsze jest to, żeby członek spółdzielni, jeśli jest kupującym, mógł korzystać z najniższych cen lub, jeśli jest producentem, żeby mógł sprzedawać po cenach najwyższych. Podział nadwyżek jest tylko zwiększeniem jego siły nabywczej lub zwiększeniem przychodu.

Procent od kapitału

Lambert uważa, że zysk od kapitału jest przyzwoleniem dla otoczenia [Lambert 1964]. W statucie Międzynarodowego Związku Spółdzielczego jedna z zasad spółdzielczości wprowadza limitowany procent od udziałów. Procent ten początkowo zawierał się w przedziale od 0 do 6%. Od 1992 r. jest zmienny i zależy od stopy inflacji. Pichette uważa, że zasada limitowanego procentu od kapitału udziałowego, rozumianego jako procent niższy od rynkowego, nie stanowiła istotnej różnicy między spółdzielnią a firmą kapitałową. Kapitał spółdzielczy jest podobny do obligacji z tzw. wynagrodzeniem umownym, natomiast w firmie kapitałowej dywidendy dają zysk proporcjonalny do wniesionego kapitału (i to jest istotna różnica). W spółdzielni uzyskana nadwyżka, po wypłacie umownego wynagrodzenia od udziałów, jest rozdzielona proporcjonalnie do zawartych transakcji [Pichette 1972].

Przeniesienie aktywów netto w przypadku rozwiązania

Według Pichette'a „...rezerwy w ten sposób powstałe mogłyby być oddane członkom w formie zwrotów, byłoby to zgodne z zasadami współpracy. Czy je oddamy w formie skumulowanej po upływie jakiegoś czasu, czy wypłacimy w formie zwrotów, nie ma zasadniczej różnicy. Spółdzielnia, która nie przestrzega tej zasady w dalszym ciągu pozostaje spółdzielnią” [Pichette 1972].

Zasady demokracji i podział nadwyżek to dwie podstawowe różnice między spółdzielnią a firmą kapitałową. Władza decyzyjna w spółdzielniach jest przekazana użytkownikowi według idei egalitaryzmu, natomiast w firmie kapitałowej władza decyzyjna i nadwyżki są rozdzielane między posiadaczy kapitału.

Doktryna przeciwstawiająca spółdzielnie spółce kapitałowej

Doktrynerzy XIX wieku usprawiedliwiali cechy negatywne kapitalizmu, usiłując zdefiniować organizacje spółdzielcze jako radykalnie przeciwstawne przedsiębiorstwom kapitalistycznym. Reguły działania przedsiębiorstw spółdzielczych są przeciwieństwem całkowicie odmiennym od działalności przedsiębiorstw zorientowanych wyłącznie na zysk.

Zasadnicze różnice między nimi to:

1. Wysokość kapitału udziałowego wniesiona przez spółdzielcę jest proporcjonalna do ilości operacji realizowanych przez niego ze spółdzielnią. Wysokość udziału jest więc niezależna od decyzji spółdzielcy i jego życzeń. Jest to funkcja usług realizowanych ze spółdzielnią, którą kalkuluje się oddzielnie dla każdego członka udziałowca. Spółdzielnia w tej materii przeciwstawia się spółkom kapitałowym. Potrzeba finansowania jest w niej określona jako realizacja usług, a nie zysku.
2. Pewna kwota zysku spółdzielni (wg prawa większości krajów UE) może zasilić udziały. Powiększenie kapitału udziałowego służyć ma jednak do finansowania usług proponowanych przez spółdzielnię, a nie jak w spółkach kapitałowych – zwiększeniu dywidendy.
3. Nadwyżki bilansowe występujące w spółdzielni na koniec roku są rozdzielane proporcjonalnie do sumy operacji dokonanych ze spółdzielnią, a nie jak w spółkach kapitałowych – do zainwestowanego kapitału.
4. W żadnym momencie rezerwy obligatoryjne i celowe tworzone w spółdzielniach nie mogą być rozdzielone między członków, nawet w przypadku ich rozwiązania. Jest to czasami kwestionowane i niezrozumiałe, ponieważ nie daje możliwości powiększenia kapitału przez członka spółdzielni.
5. Zasada egalitaryzmu 1 człowiek = 1 głos przeciwstawia całkowicie spółdzielnię spółce kapitałowej, w której liczba głosów na walnym zgromadzeniu jest proporcjonalna do wniesionego kapitału. Liczni autorzy widzą w tej zasadzie pierwszeństwo człowieka nad wartościami materialnymi. W niektórych krajach anglosaskich, gdzie zasada ta nie jest stosowana, liczba głosów przyznanych spółdzielcom jest skorelowana z sumą operacji, które wykonali oni ze spółdzielnią. Oznacza to, że w różny sposób traktuje się członków.

Wprawdzie tych pięć zasad doktrynalnych efektywnie przeciwstawia spółdzielnię spółkom kapitałowym, to jednak nie na tyle wyraźnie, by zdefiniować wewnętrzną istotę spółdzielni. Dzieje się tak dlatego, że doktryna jest usprawiedliwieniem wartości z faktu istnienia spółdzielczości, a nie naukową analizą jej rozwoju [Mierzwa 2004a].

Doktryna humanistyczna

Zasada egalitaryzmu spółdzielni 1 głos = 1 członek stawia człowieka nad kapitałem. Jest ona zgodna z moralnymi podstawami działań ludzkich, ale pozostawia wiele (szczególnie ważnych w życiu spółdzielni) pytań bez odpowiedzi, np.:

- Jakie decyzje strategiczne, które spółdzielnia może wybrać, odpowiadają jej istocie?
- Jakie są sposoby kontroli i zarządzania?
- Jakie są kryteria wyboru inwestycji własnych spółdzielni?

- Jak interpretować stany finansowe spółdzielni?
- Jaka jest istota kapitałów własnych spółdzielni?
- Jakie powinny być relacje między producentami członkami a zarządem?

Pytania te są ważne dla wszystkich zajmujących się na co dzień spółdzielniami. Zasady doktrynalne nie odpowiadają tymczasem na żadne z nich. I to jest normalne, ponieważ doktryna spółdzielczości nie może w tym samym czasie być metodą wspólnych działań ekonomicznych i precyzować sposoby zarządzania spółdzielnią.

Czy spółdzielnia w swej istocie jest specyficzna?

Według Emelianoffa spółdzielnię odróżnia się od przedsiębiorstwa kapitałowego zgodnie z rozumieniem istoty kapitału; kapitał udziałowy jawi się bardziej kapitałem obowiązkowym niż kapitał akcyjny, który jest rodzajem pożyczki udzielonej przez członków swojej organizacji [Emelianoff 1942]. Widzi on spółdzielnię jako wynik koordynacji jednostek gospodarczych (np. farm). Farmerzy powierzają spółdzielni część procesu produkcyjnego, by zrealizować wspólny cel. W przeciwnym razie całość procesu byłaby realizowana przez każdą jednostkę samodzielnie. Jeśli spółdzielnia jest związkiem, nie może być niezależną jednostką gospodarczą. Jest to zakład wraz z podmiotami będącymi członkami, w którym odbywa się fizyczny proces produkcji lub wymiana dóbr i usług w części lub w całości.

Mevellec definiuje spółdzielnię jako jednostkę główną, jako centrum zysku na rzecz swoich członków (jednostek peryferyjnych). Cel spółdzielni jest związany z celami członków [Mevellec 1973]. Mevellec i Labbe [1980] uważają, że spółdzielnia różni się od firmy kapitałowej nie tym, że ta pierwsza jest związkiem ludzi, a druga kapitałów, ale tym, że spółdzielnia jest związkiem jednostek gospodarczych niezależnych, kiedy firma kapitałowa sama jest jednostką gospodarczą. Posiada ona własne życie, spółdzielnia zaś żyje dzięki jednostkom, które ją tworzą. Z tego wypływa różnica w podziale nadwyżek między członków proporcjonalnym do operacji wykonanych przez nich ze spółdzielnią.

Deshais [1980] twierdzi, że nie ma wymiany gospodarczej między członkami i zakładem spółdzielczym, a w konsekwencji nie ma obrotu handlowego między nimi. Ponadto ceny za produkty nie kształtują się w tradycyjny sposób. Sumy otrzymane przez spółdzielców pochodzą z wymiany zrealizowanej przez spółdzielnię na rynku. Ponadto spółdzielnia nie osiąga zysku. Nadwyżka w bilansie reprezentuje procent od udziałów oraz saldo z tytułu rozliczeń cen produktów. Według Deshais'a, dwie formy działalności przedsiębiorstwa kapitałowego nie są realizowane w przypadku spółdzielni: spółdzielnia z funkcją handlową nie kupuje wszystkich swoich czynników produkcyjnych na rynku; część z nich jest dostarczana przez spółdzielców w celach dalszej odsprzedaży. Spółdzielnia nie może maksymalizować zysku, gdyż w żadnym przypadku go nie generuje.

Według teorii neoklasycznej, zakład spółdzielczy nie może być łączony z firmą kapitałową. W teorii menedżerskiej celem jest osiągnięcie zrównoważonego wzrostu. W teorii behawiorystycznej spółdzielnia może być łączona z przedsiębiorstwem, bo firma nie ma własnego celu, tylko jest koalicją jednostek mających indywidualne cele.

Koulychizky [1981] wykazał nieszczelności w systemie spółdzielni między różnymi partnerami: pracownikami, menedżerami, zarządcami i spółdzielcami. Podobnie jak Emelianoff, Mevellec uważał, że zakład spółdzielczy różni się od firmy kapitałowej, bo jest związkiem niezależnych jednostek gospodarczych (farm). Nie jest on całkowicie umieszczony w procesie wymiany na rynku (produkty są dostarczane przez spółdzielców). Jest autonomicznym centrum. Jego działalność zależy od decyzji podjętych indywidualnie i wspólnie przez członków. Celem zakładu spółdzielczego jest maksymalizacja wpływów lub minimalizacja kosztów, w konsekwencji polepszenie zysku każdej firmy członkowskiej, a więc gospodarstwa rolnego (farmy).

Ekonomiści odróżniają pojęcie makroekonomii, która zajmuje się równowagą globalną w gospodarce od pojęcia mikroekonomii, która interesuje się między innymi zachowaniami przedsiębiorstwa na rynku. W tym odniesieniu logiczne jest badanie zachowań spółdzielni na rynku w celu dokładnego zdefiniowania.

Przedmiot mikroekonomii w kwestii istoty spółdzielni

Mikroekonomia bada, w jaki sposób przedsiębiorstwo produkuje dobra, oszczędzając możliwie najbardziej czynniki produkcji, które są środkami rzadkimi w społeczeństwie, satysfakcjonując przy tym możliwie najbardziej konsumentów. W tym odniesieniu przedsiębiorstwo jest wyłącznie funkcją produkcji, a więc połączeniem czynników produkcji w optymalny sposób. Przedsiębiorca podejmuje tam decyzje jedynie racjonalne, które znajdują swoje odbicie na rynku [Klimczak 2003].

Przedsiębiorca raz jest tym, który podejmuje decyzje, raz tym, który wnosi kapitał i dąży do maksymalizacji własnego zysku. Te spostrzeżenia prowadzą do konkluzji bardzo istotnej – na gruncie praw gospodarczych nie można zdefiniować istoty spółdzielni. Stwierdzają one bowiem, że spółki kapitałowe, instytucje finansowe i banki, spółdzielnie i przedsiębiorstwa publiczne wykluczają się w aspekcie ich funkcji produkcyjnych i zachowań na rynku.

Wszystkie przedsiębiorstwa łączą czynniki produkcji, by ulokować swój produkt finalny na rynku. Z punktu widzenia ekonomicznego, spółdzielnie i spółki kapitałowe są w konsekwencji przedsiębiorstwami stricte porównywalnymi. Reagują one podobnie na sygnały ekonomiczne, a więc nie ma między nimi ani różnic, ani cech specyficznych. Ich zachowania na rynku są więc porównywalne, gdyż ich rozwój zapisuje się w tej samej logice ekonomicznej [Mierzwa 1997].

Kwestia zysku w spółdzielni

Ta prezentacja przedmiotu mikroekonomii pozwala postawić pytanie bardzo kontrowersyjne – czy spółdzielnie powinny przynosić zysk?

Na to pytanie można odpowiedzieć dopiero po zdefiniowaniu pojęcia zysku.

Księgowość określa często zysk jako rezultat umieszczony w bilansie, który jest połączeniem pojęcia księgowego i ekonomicznego [Goraj i in. 2004].

Zysk w sensie ekonomicznym jest to różnica między wpływami a kosztami wszystkich czynników produkcji, również kapitału finansowego. Przez koszty produkcji należy

rozumieć ilość wszystkich czynników koniecznych do produkcji według ich cen stwierdzonych na rynku, gdzie są one wymienione w najlepszych proporcjach.

Zysk księgowy jest to relacja prawna między spółką a mającymi prawa do tej spółki osobami trzecimi. Jest to nadwyżka finansowa na koniec roku, przewyższająca straty i obciążenia spółki.

Przez straty i obciążenia trzeba rozumieć w sensie prawnym prawa osób trzecich do spółki. To upoważnia do stwierdzenia, że w opcji księgowej wynagrodzenie z tytułu kapitału finansowego wniesionego przez udziałowców nie jest zintegrowane ze stratami i obciążeniami spółki. Dla tych racji zysk w sensie ekonomicznym i zysk księgowy są pojęciami różnymi, ponieważ raz odwołujemy się do działalności gospodarczej, a raz do prawa.

Inaczej – zysk księgowy w spółce jest zawsze arytmetyczną nadwyżką nad zyskiem w sensie ekonomicznym, ponieważ wynagrodzenie z tytułu kapitału nie jest rozważane w pojęciu zysku ekonomicznego, natomiast występuje w zysku księgowym.

Co jest zyskiem dla spółdzielni?

Jak w każdej funkcji produkcyjnej, zysk jest kombinacją czynników produkcji w celu produkcji dóbr, które zostaną sprzedane na rynku. Dla tej racji spółdzielnia realizuje zysk rozumiany jako nadwyżka dochodów nad kosztami, podobnie jak spółka kapitałowa. Można jeszcze dodać, że jeśli spółdzielnia chce się rozwijać w ten sam sposób jak inne przedsiębiorstwa, to powinna też, jak one, oszczędzać czynniki produkcji, którymi dysponuje, satysfakcjonując jednocześnie swoich konsumentów. W rezultacie prowadzi to więc do konieczności realizowania zysku w sensie ekonomicznym. Natomiast rezultat księgowy wykazany w bilansie spółdzielni nie ma żadnego odniesienia ani do pojęcia zysku w sensie ekonomicznym, ani do pojęcia zysku księgowego.

Podsumowując, określenia ekonomiczne i doktrynalne spółdzielni są radykalnie przeciwstawne, ponieważ analizując wnikliwie każde pojęcie z osobna, przekraczamy świadomie widoczne i oczywiste sprzeczności.

Analiza mikroekonomiczna spółdzielni

Liczni autorzy poświęcili wiele uwagi studiowaniu zachowań spółdzielni w perspektywie czysto ekonomicznej, a szczególnie badali warunki jej optimum ekonomicznego. Vanek i Self [1975], Pichette [1972], Helmberger i Hoos [1962] wnieśli niemały wkład w tę dziedzinę, czyniąc spostrzeżenie, że wszyscy ekonomiści mają duże trudności bądź w definiowaniu, bądź w sprecyzowaniu pewnych relacji, w które wchodzi spółdzielnia ze swoimi członkami. Stawiali oni jako hipotezę, że spółdzielnia rolnicza ma za cel maksymalizować „wynagrodzenie” rolników w zależności od ilości produktów wniesionych przez nich do spółdzielni. Ta hipoteza jest sprzeczna z działaniem czysto ekonomicznym, które opiera się na stwierdzeniu, że ilość każdego z czynników produkcji

⁵ Pojęcie „wynagrodzenie” jest tu użyte w znaczeniu przychodu rolnika z tytułu liczby operacji dokonanych ze spółdzielnią. Wynagrodzenie w spółce kapitałowej zaś należy utożsamiać z dochodem od wniesionego kapitału, czyli dywidendą.

jest kombinacją ewoluującą w kierunku minimalizacji kosztów. Zresztą ci sami autorzy mieli również trudności z dokładnym sprecyzowaniem pojęcia „udziału” w spółdzielni. Stwierdzenie, że spółdzielnia ma za cel maksymalizowanie wynagrodzenia w zależności od ilości produktów wniesionych do spółdzielni jest tym samym co stwierdzenie, że spółka kapitałowa ma za cel maksymalizować „wynagrodzenie” w stosunku do wniesionego kapitału. Z tego względu mikroekonomia nie może zdefiniować istoty i natury spółdzielni.

Prawo a spółdzielnia

Prawo precyzuje relacje, w jakie wchodzić ludzie między sobą oraz relacje ludzi z dobrami. Można więc domniemywać, że prawo może zdefiniować spółdzielnię, precyzując relacje, w które ona wchodzi z osobami trzecimi mającymi do niej prawa.

W niektórych krajach UE spółdzielnia rolnicza definiowana jest jako specyficzna kategoria spółki, różna od spółek cywilnych i kapitałowych. W sensie pejoratywnym jest ona osobą prawną osłabioną czasami przez ograniczenia związane z jej przedmiotem działania i jej członkami [Code Rural 2000].

Spółdzielnia jest spółką osobową o zmiennym kapitale udziałowym i zmiennej liczbie członków. Status prawny spółdzielni precyzuje szczegółowo relacje, które powinny istnieć między spółdzielnią a jej członkami. Temu tematowi poświęcono kilka opracowań naukowych, które analizują bardzo szczegółowo przepisy prawne poświęcone spółdzielni. Można by tu zacytować takich autorów jak: Charrin [1986], Govray [1980] i Sauvage [1972].

Te dyspozycje czy polecenia prawne są na tyle ważne, że pozwalają sprecyzować przedmiot działania spółdzielni oraz działania, które może ona realizować, respektując interesy spółdzielców i osób trzecich. Jest to również źródło wskazówek codziennych dla kadry zarządzającej, tj. dyrektorów spółdzielni, prawników, biegłych księgowych i komórek rewizyjnych.

Mimo to wszystkie dyspozycje prawne są niewystarczające, by scharakteryzować istotę spółdzielni rolniczej. Liczne pytania dotyczące istoty kapitałów własnych i sposobu wynagradzania rolników członków spółdzielni, sposobów analiz finansowych, decyzji inwestycyjnych, kontroli zarządu, strategii i polityki generalnej nie są wyczerpująco poruszone.

Można stwierdzić, że w tym względzie prawnicy obciążeni opracowywaniem statutów wzorcowych dla spółdzielni – w wyniku niewystarczających badań dotyczących dogłębnej istoty spółdzielni – korzystają z wielu doświadczeń spółek kapitałowych już istniejących i w kontekście aportów łączą je z doktryną spółdzielni. Nie dysponują oni często logiką działań spółdzielczych, tak żeby zaproponować lepszą definicję.

Socjologia a spółdzielnia

Socjologia studiuje warunki kierowania i funkcjonowania grup ludzkich w organizacji. Według Vienney'a [1980] spółdzielnia jest kombinacją różnych grup osób z przedsiębiorstwem oraz wzajemnych powiązań członków z zarządem i ich wspólnych działań. Autor pokazuje, w jaki sposób przedmiot działania grupy osób wpływa na

przedsiębiorstwo i odwrotnie, w jaki sposób warunki ekonomiczne wpływają na decyzje tych osób. Wiele uwagi poświęca Vienney również przyczynom tworzenia się organizacji spółdzielczych. Jego definicja wydaje się jednak niewystarczająca, ponieważ na jej podstawie można stwierdzić, że spółka kapitałowa to również kombinacja współników (akcjonariuszy) z przedsiębiorstwem, wzajemnie związanym wspólnym działaniem, w odniesieniu do zainwestowanego kapitału. Definicja Vienney'a nie precyzuje też różnic między spółką kapitałową a spółdzielnią.

Państwo a spółdzielnia

W swoim bardzo powszechnie znanym i interesującym dziele Pedrotti [1985] przedstawia relacje między państwem a spółdzielnią. Jego analiza prowadzi do zaprezentowania genezy prawa spółdzielczości rolniczej i jego zastosowania w rzeczywistości. Stawia on następujące pytania dotyczące pomocy państwa:

1. Czy państwo powinno pomagać tym, którzy przez swoje filozoficzne racje nie chcą realizować zysku?
2. Czy przeciwnie, pomagać tym, którzy w sytuacji konkurencji stosują zasadę maksymalizacji zysku, jednocześnie minimalizują użyte środki, lepiej przez to zaspokajając potrzeby konsumentów?

Pedrotti widzi duże odchylenia i nienormalności w istniejącej rzeczywistości spółdzielczej w odniesieniu do obowiązujących w niej statutów. Dostrzega liczne korzyści i warunki sprzyjające rozwojowi tej formy własności.

Odpowiadając na wyżej postawione pytania, Pedrotti bazuje na określeniach doktrynalnych. Jego argumentacja opiera się na następujących trzech stwierdzeniach:

1. solidarność jest istotą działań spółdzielczych;
2. statuty spółdzielni wypełniają wolę solidarności między członkami;
3. pomoc władzy publicznej jest usprawiedliwiona wymaganiami solidarności.

Ponadto doskonale ukazuje on syntezę różnych, aktualnie występujących, a prezentowanych przez różne osoby, punktów widzenia dotyczących spółdzielni, np. „*spółdzielnia to solidarność, przedsiębiorstwo to zysk*”. Pedrotti na pytanie o to, czy spółdzielnia jest przedsiębiorstwem odpowiada, że pewne spółdzielnie są różne od przedsiębiorstwa, inne zaś są z nim porównywalne.

Nowa propozycja określenia spółdzielczości

Pytanie o to, w jaki sposób studiować spółdzielczość w krajach wysoce uprzemysłowionych, wydaje się pytaniem banalnym, ale w istocie nie ma konkretnej i wyczerpującej odpowiedzi w dotychczasowej literaturze. Przyczyn takiego stanu rzeczy można dopatrywać się w tym, że:

1. doktryna nie jest na tyle użyteczna, aby studiować naukowo istotę spółdzielczości;
2. nie jest zadaniem ekonomii stwierdzenie, czy spółdzielnia jest przedsiębiorstwem podobnym do innych, czy nie;
3. określenia prawne są umowne i nie ukazują dogłębnej logiki ewolucji działań spółdzielczych;
4. inne określenia nie są przydatne i pomocne w zdefiniowaniu faktu istnienia spółdzielczości.

We wszystkich opracowaniach poświęconych spółdzielniom znajduje się kilka ich definicji. Dużo z nich jest sformułowanych z punktu widzenia konkretnego sektora spółdzielczego. Często bazują one na kulturze i historii sektora spółdzielczego konkretnego kraju. Punktem wyjścia przy definiowaniu spółdzielni są ideologia, wartości, zasady działania itp. Perspektywy ekonomiczne przeciwstawne do perspektyw socjologicznych doprowadziły do powstania różnych definicji. Nierówność w posiadaniu władzy i jakościowe różnice zniekształciły spór o pochodzenie spółdzielni. Dzisiaj poszukuje się definicji odpowiednio szerokiej do zrozumienia koncepcji dominujących w krajach członkowskich UE. Musi ona być tymczasem wystarczająco precyzyjna, żeby stać się podporą członków, dyrektorów, zarządów spółdzielni i polityków. Definicja ta nie może być jednak zbyt wąska, żeby nie przeszkadzała spółdzielni w dostosowywaniu się do zmieniającego się otoczenia socjalnego i handlowego. Proponowana definicja jest następująca: ***Spółdzielnia jest podmiotem prowadzącym działalność gospodarczą, który należy i jest kontrolowany przez swoich użytkowników oraz który rozdziela nadwyżki finansowe w zależności od stopnia korzystania z jego usług.*** Ta definicja została sformułowana w latach 80. XX wieku przez Amerykański Departament Rolnictwa przy współpracy z grupą naukowców badających spółdzielnie. Jest ona przeznaczona głównie dla spółdzielni rolniczych. Zaakceptowali ją badacze z międzynarodowych gremiów zajmujących się spółdzielniami rolniczymi. W tej definicji występują trzy elementy:

1. zasada użytkownika członka, który jest właścicielem, finansuje spółdzielnię i który z niej korzysta;
2. zasada kontroli przez użytkowników;
3. nadwyżki finansowe spółdzielni są rozdzielane pomiędzy użytkowników członków spółdzielni w zależności od stopnia korzystania z usług spółdzielni (zasada sprzedaży po kosztach).

Wszystkie organizacje, które odpowiadają tym trzem kryteriom są spółdzielniami. Organizacje, które odpowiadają jednemu lub dwóm kryteriom spółdzielniami nie są. Jeśli inne elementy zostaną dołączone do tych trzech, będzie to specyficzny typ spółdzielni.

Z zasady pierwszej wynika, że użytkownicy spółdzielni mają być jej właścicielami i są zobowiązani do jej finansowania w większości, niekoniecznie wyłącznie.

Członkowie właściele spółdzielni muszą posiadać większość głosów (ale nie wszystkie), by sprawować kontrolę. Zasada kontroli nie wprowadza szczególnego podziału głosów, np. jeden członek = jeden głos. Zasada rozdziału nadwyżek mówi o tym, że członkowie właściele muszą czerpać zyski ze spółdzielni jako użytkownicy, tzn. wtedy, gdy kupują, sprzedają, korzystają z usług czy handlują w jakikolwiek sposób ze spółdzielnią. Nie oznacza to, że właściele nie mogą czerpać zysku ze związków, w które wchodzi spółdzielnia. Jeśli spółdzielnia potrafi usatysfakcjonować swoich członków na tych dwóch polach, tym lepiej. Zasada sprzedaży po kosztach oznacza, że nikt spoza członków nie może czerpać zysków z działalności spółdzielni.

Definicję spółdzielni – obowiązującą do chwili obecnej – sformułował Międzynarodowy Związek Spółdzielczy (ICA) w 1995 roku na XXXI Kongresie w Manchesterze. Ta definicja brzmi: „*Spółdzielnia jest autonomicznym zrzeszeniem osób, które zjednoczyły się dobrowolnie w celu zaspokojenia swoich wspólnych aspiracji i potrzeb ekonomicznych, społecznych i kulturalnych poprzez wspólposiadanie i demokratycznie kontrolowane przedsiębiorstwo*”.

Zasady spółdzielcze nie stanowią szczegółowych wytycznych dla spółdzielni. Ich sformułowanie pozostaje na wysokim stopniu ogólności, bo same spółdzielnie muszą decydować o tym, jak wprowadzać je w życie w zależności od swoich potrzeb i uwarunkowań. Są raczej swoistym „dekalogiem” określającym pewne minimum, poniżej którego spółdzielnia zejść nie może. Niektóre z nich są w światowych dyskusjach kwestionowane [Piechowski 2010].

Koncepcja przedsiębiorstwa spółdzielczego jest więc bardzo pojemna. I taką być powinna, jeśli spółdzielnie chcą przetrwać na rynkach, które coraz szerzej się umiędzynarodawiają i są poddane działaniom ostrej konkurencji. Ponadto, żeby spółdzielnie pozostały w przyszłości organizacjami żywymi, definicja powinna opierać się na zasadach ekonomicznych i eksponować ich znaczenie handlowe. Prawo spółdzielcze wspólne dla całej UE przyniosłoby korzyści zarówno gospodarce (równe warunki konkurencji), jak i polityczne (równe traktowanie poszczególnych krajów).

Definicja spółdzielni ma więc charakter czasowy (historyczny) i powinna być modyfikowana stosownie do rozwoju i postępu otoczenia ekonomicznego.

Podsumowanie

Spółdzielczość rolnicza – bardziej niż kiedykolwiek – znalazła się na rozstaju dróg. W dalszym ciągu nie ma zgodności co do tego, czym jest rolnicza spółdzielnia i do czego powinna dążyć. W literaturze pojawiają się trzy koncepcje dotyczące tego problemu:

Pierwsza z nich głosi, że spółdzielnie w swojej istocie są stowarzyszeniami o charakterze humanitarnym. Nie są one powołane po to, żeby realizować skuteczne działania ekonomiczne. Ta koncepcja prowadzi oczywiście do nieuniknionych niepowodzeń wspólnych działań ekonomicznych.

Zwolennicy drugiej koncepcji określają spółdzielnię jako przedsiębiorstwo podobne do innych, które nie posiada własnej specyfiki, zarówno jeśli chodzi o zarządzanie, jak i o jego charakter. Taka koncepcja ustawia spółdzielnie na równi z przedsiębiorstwami handlowymi, a to już zaprzecza ich istocie.

W koncepcji trzeciej definiuje się spółdzielnię jako oryginalną formę organizacyjną powołaną po to, by wspólnie realizować działania ekonomiczne. Celem tych działań jest szukanie możliwości kreowania zysku w systemie gospodarki konkurencyjnej.

Spółdzielczość rolnicza może mieć swoją przyszłość jedynie w trzeciej koncepcji, bowiem rozmiary ekonomicznych działań spółdzielni są zintegrowane z gospodarką rynkową. Zachowana jest istota przedsiębiorstwa spółdzielczego, w którym rolnicy nie tracą władzy ekonomicznej.

Ważną sprawą jest też punkt widzenia podatnika. Podatnik chce, aby wszyscy byli opodatkowani na równych zasadach. Spółdzielczość, która realizuje ten postulat jest i będzie pozytywnie odbierana. W innym przypadku część społeczeństwa, niezwiązana ze spółdzielczością, będzie patrzyła na tę formę współpracy jako na „sposób” unikania podatków. Wówczas spór o spółdzielczość się zaostrzy.

3.3. Różne optima występujące w spółdzielni⁶

Funkcje spółdzielcze są definiowane przez relacje między przedsiębiorstwami spółdzielczymi i członkami, między przedsiębiorstwami spółdzielczymi i otoczeniem zewnętrznym, a także między członkami i otoczeniem zewnętrznym. Można więc wyróżnić trzy typy funkcjonowania spółdzielni:

- spółdzielnia handlowa (centralny system spółdzielczy, produkty są przetwarzane albo sprzedawane na zewnątrz);
- spółdzielnia zaopatrzenia (produkty przechodzą drogę odwrotną);
- spółdzielnia wielofunkcyjna (spółdzielnia realizuje te dwie funkcje jednocześnie).

Przedstawiona analiza mikroekonomiczna dotyczy spółdzielni zaopatrzenia dla krótkiego okresu czasu, ale wnioski mogą być uogólnione również na spółdzielnie handlowe.

Zawiera ona liczne ograniczenia, gdyż w całości nie odpowiada rzeczywistości. Analiza w długim okresie może pozwolić na bardziej dogłębne wnioskowanie.

Ta schematyzacja czasami wyzwała pewne zachowania spółdzielni i pozwala wyodrębnić typologię, którą możemy zweryfikować empirycznie. Typologia tworzy więc pewną formę interesującej refleksji w odniesieniu do końcowych zasad spółdzielczych. W tym rozdziale mówimy o maksymalizacji w odniesieniu do różnych wartości.

Założenia, na których należy się oprzeć przy analizie spółdzielni zaopatrzenia:

- każda firma członkowska przekazuje swoją produkcję na rynek doskonale konkurencyjny;
- każda firma członkowska posiada doskonałą informację o sobie i o przedsiębiorstwie spółdzielczym;
- każda firma członkowska w momencie podejmowania decyzji bierze pod uwagę swoją produkcję i produkcję innych członków;
- koszty przedsiębiorstwa spółdzielczego są dzielone między firmy członkowskie w zależności od ilości transakcji;
- zgromadzenie wspólników podejmuje decyzje o wejściu i wyjściu wszystkich członków firmy. Członkowie prowadzą obroty takie, jakie prowadzi spółdzielnia, a spółdzielnia nie prowadzi obrotów z innymi członkami – firmami.

Krytyka tych założeń

W bardzo dużych spółdzielniach członkowie nie zaopatrują się wyłącznie w spółdzielni, dokupują partie surowca i towarów w innych firmach. Zauważa się, że ceny oferowane przez innych pośredników (handel) mogą być kryterium wyboru między spółdzielnią i handlem. Można więc postawić pytanie o realizację zasady solidarności i dyscyplinę członków.

⁶ Podrozdział 3.3. napisano na podstawie: 1) Mauget R., 1982. Structures et stratégies des coopératives agricoles. These, Paris; 2) Alchian A., 1977. „Cost” Economic Forces at Work. Indianapolis, Ind. Liberty Press, p. 301; 3) Cournot A. Researches into the Mathematical Principles of the Theory of Wealth. Montclair NJ: Kelly (reprint of 1927 edition) Ch. IV.

Obieg informacji wewnętrznej w spółdzielni nie zawsze jest płynny i można zapytać o to, w jaki sposób „relacje między członkami” są realizowane w odniesieniu do tej działalności w powiązaniu z osiągnięciami końcowymi spółdzielni.

Francuski ekonomista Mauget [1982] postawił pytanie: czy rolnik podlega prawom marginalizacji? W tym przypadku stwierdzamy, że rolnicy wystarczająco dobrze postrzegają otoczenie ekonomiczne i socjalne, żeby określić produkcję maksymalizującą ich dochody.

Zasadnicza część małych firm podejmuje swoje decyzje dotyczące wielkości produkcji, oceniając efektywność w sposób tradycyjny. W grupach zintegrowanych, zarządzanych przez duże centrale, wielkość produkcji często jest limitowana w oparciu o optimum globalne firmy, co oznacza, że bierze się pod uwagę ograniczenia innych producentów. Również w przypadku produkcji zwierzęcej, fluktuacje na poziomie produkcji są wydłużone (np. w produkcji mięsa wołowego chów w cyklu zamkniętym trwa 3 lata).

Według Maugeta, pomimo tych uproszczeń, analiza mikroekonomiczna pokazuje, że istnieje kilka możliwych optimumów w spółdzielni i że równowagę między przedsiębiorstwem spółdzielczym i gospodarstwami członków jest trudno utrzymać.

Pytania, które należy tutaj postawić są następujące:

1. Jakie optimum chcemy zbadać – pojedynczego członka czy przedsiębiorstwa spółdzielczego?
2. Czy interesują nas korzyści w krótkim czasie, czy rozwój w dłuższym okresie?

Zarówno z punktu widzenia zarządzających spółdzielni, jak i z punktu widzenia członków nie stawia się jednak tych pytań, choć dotyczą one kwestii fundamentalnych.

Na rysunku 3 Mauget przedstawił analizę różnych optimumów produkcji na poziomie przedsiębiorstwa spółdzielczego i polityki generalnej z nią korespondującej. Analiza ta pozwala wyróżnić pięć optimumów wewnętrznych, którymi można grać na osiągniętych nadwyżkach, wiedząc, jak je dzielić albo czy je zachować.

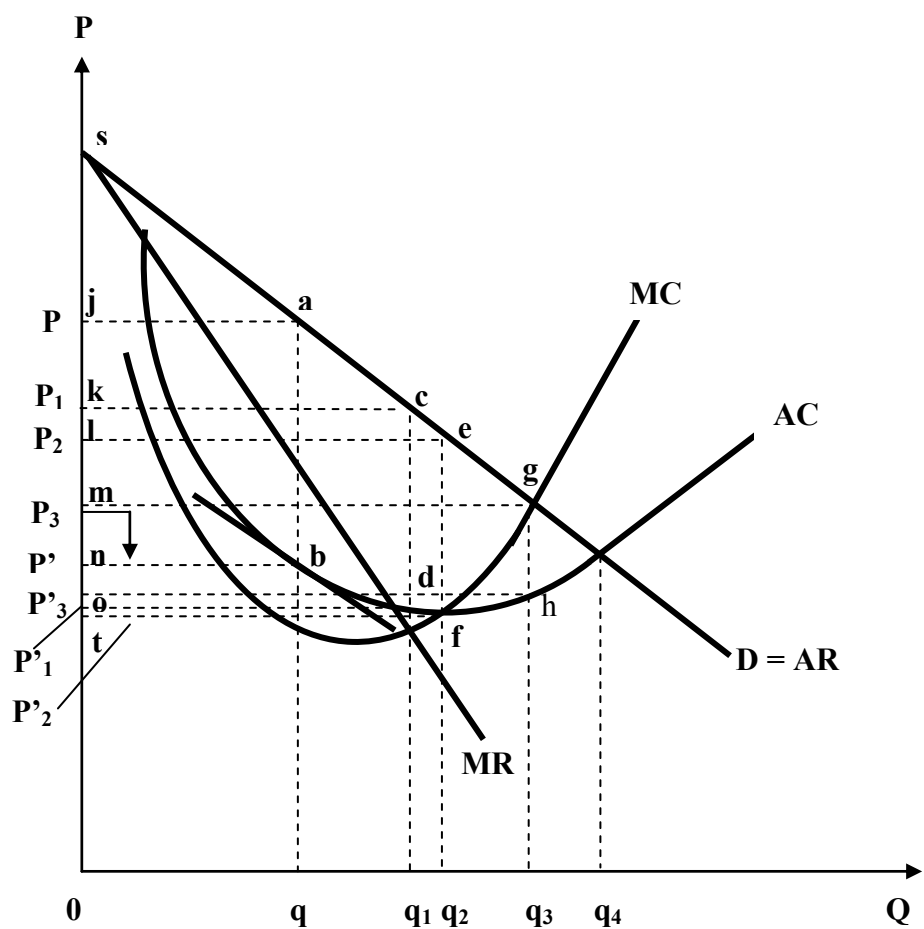
1. Optimum techniczne albo ceny minimalnej netto

W tym optimum spółdzielnia poszukuje największych możliwych korzyści dla swoich członków. Członkowie oczekują jak najniższych cen na produkty, które kupują od spółdzielni (analiza krótkookresowa).

Na rysunku optimum to występuje w miejscu, gdzie krzywa kosztów marginalnych MC przecina krzywą kosztu przeciętnego AC w jej minimum – punkt q_2 .

Członkowie sprzedają po cenach brutto wskazanych przez krzywą przy cenie P_2 i ta działalność pozwala im tworzyć nadwyżki określone przez różnicę między krzywą kosztów przeciętnych i utargów przeciętnych (e, f). Cena końcowa wynosi więc P_2 . Optimum ekonomiczne dla firm członkowskich jest więc osiągnięte.

Koresponduje ono z optimum poszukiwanym przez spółdzielnie „klub” (spółdzielnia egoistyczna). W efekcie spółdzielnia nie osiąga zysku z ekonomii skali.



Źródło – Source: Mauget [1982]

Rys. 3. Optima przedsiębiorstwa spółdzielczego
 Fig. 3. Optimums of a co-operative company

MC – krzywa kosztu marginalnego (*marginal cost curve*), AC – krzywa kosztu przeciętnego (*average cost curve*), D = AR – krzywa popytu lub utargów przeciętnych (*demand or average takings' curve*), MR – utarg marginalny (*marginal takings*), Q – ilość (*quantity*), P – cena (*price*).

2. Optimum spółdzielni w odniesieniu do konkurencji

Członkowie mogą chcieć, jak w poprzednim przypadku, otrzymywać cenę netto najniższą z możliwych przy zakupie towarów od spółdzielni, ale to nie jest to samo optimum, które członkowie mogliby osiągnąć.

Mogą oni poświęcić część korzyści, które osiągają z ceny netto minimum, ale w przypadku podwyższenia ilości zakupów tracą na zwwyżce cen, więc większość członków zyskuje na korzyściach, które odnosi spółdzielnia.

To optimum jest wyznaczone wtedy, kiedy spółdzielnia produkuje (q_3), gdzie koszty marginalne (MC) są równe utargowi przeciętnemu (AR). W tym przypadku różnica monopolistyczna jest więc zerowa i alokacja środków jest optymalna. Ilość osiągana jest więc na poziomie q_3 i ceny P_3 z możliwością nadwyżki (g, h), która prowadzi do ceny P'_3 .

Ten poziom cen nie jest najniższy (patrz: optimum techniczne), ale równocześnie występuje największy zysk kolektywny. W tym przypadku przedsiębiorstwo osiąga dodatkowe nadwyżki na jednostce (g, h). Podnoszenie ilości sprzedanej byłoby nieekonomiczne, ponieważ fizycznie każda jednostka dodatkowa byłaby produktem, którego koszty przewyższałyby cenę.

3. Optimum w systemie spółdzielni zintegrowanej

To optimum koresponduje z sytuacją, kiedy spółdzielnia przynosi zysk większości członków, czyli wtedy, kiedy krzywa kosztów przeciętnych (AC) przecina krzywą utargów przeciętnych (AR).

Punkt q_4 wyznacza cenę P_4 , która satysfakcjonuje większość użytkowników, gdyż jest niższa od ceny P_3 , ale możliwość nadwyżki jest zerowa. Podążanie w tym kierunku nie jest ekonomicznie uzasadnione. Osiągnięto by cenę, która spowodowałaby złą alokację zasobów. Zysk zostałby wyeliminowany do poziomu przedsiębiorstwa spółdzielczego, dlatego grupa zintegrowana umówiłaby się na realizację ceny adekwatnej, negocjowalnej.

4. Maksymalizacja nadwyżek globalnych albo optimum ekonomiczne dla firmy

Na rysunku 3 optimum to koresponduje z punktem przecięcia kosztu marginalnego (MC) i z utargiem krańcowym (MR). Cena P_1 jest określona przez ilość q_1 . Wyznacza nadwyżkę maksymalną zaznaczoną na rysunku jako pole prostokąta (k, c, d, o).

Może się zdarzyć, że członkowie nie uzyskają największej możliwej korzyści w krótkim czasie, ale śledzą inne cele, nawet takie, jak rozwój w długim czasie.

W tym przypadku cena i wielkość produkcji osiągnęłyby ten sam punkt, który koresponduje z maksymalnym zyskiem realizowanym przez przedsiębiorstwo kapitałowe. Oznacza to, że koszt ostatniej jednostki przekazanej jest dokładnie równy utargowi krańcowemu MR, który będzie otrzymany na rynku przez tę samą wielkość. Różnica monopolistyczna jest maksymalna, a firma kapitałowa maksymalizuje zysk.

Można uzyskać skuteczność zarządzania spółdzielnią w tym optimum, ale trzeba dobrze zmierzyć to znaczenie.

W rzeczywistości polityka maksymalizacji jest zbyt globalna, ale jeśli jest ona prowadzona w odniesieniu do członków (nadwyżek itd.), spółdzielnia nie może pozwolić, ażeby otrzymali oni ceny netto minimalne, ani żeby przedsiębiorstwo spółdzielcze osiągnęło maksymalne korzyści⁷.

Pretensje te są często formułowane przez spółdzielców w stosunku do odpowiedzialnych za zarządzanie operacyjne, którzy często stosują to jako kryterium swoich decyzji.

5. Maksymalizacja korzyści przeciętnych

Ażeby usatysfakcjonować członków spółdzielni zgromadzenie wspólników może zdecydować, żeby rozdzielić nadwyżkę na jednostki. W sytuacji przedstawionej na rysunku styczna do krzywej kosztów przeciętnych będzie równoległa do krzywej utargów przeciętnych.

W tych warunkach spółdzielnia nie wykorzystuje w pełni swoich zdolności i nie osiąga maksymalnych korzyści, ponieważ prostokąt j, a, b, n jest mniejszy od prostokąta k, c, d, o .

To optimum korzyści jest ograniczone. W efekcie nie ma zainteresowania ani zyskiem członków, ani maksymalną akumulacją rezerw, ani maksymalną alokacją środków. To może być demagogią w stosunku do spółdzielców tylko trochę poinformowanych.

Jakie wybrać optimum?

Biorąc pod uwagę inne elementy niż przedsiębiorstwo spółdzielcze, R. Mauget stawia kolejne pytanie: jakie optimum wybrać?

Jeśli celem spółdzielni zaopatrzenia jest stosowanie wobec swoich członków najniższych możliwych cen, wybór jest prosty. Trzeba usytuować się w optimum technicznym. Tymczasem przedsiębiorstwa spółdzielcze realizują inne cele, np. zaopatrzenie największej ilości swoich członków, akceptacja tej liczby członków. Wówczas optimum usytuuje się w q_3 , a nawet w q_4 . To nie może zaistnieć, gdyż członkowie musieliby akceptować wyższe ceny.

Możemy również poszukiwać akumulacji rezerw dla wygaśnięcia likwidacji długów albo na zakup najbardziej wydajnego wyposażenia, który pozwoliłby w długim okresie podwyższyć korzyści dla firm członkowskich. Wybrane optimum może być dla maksymalizacji globalnych nadwyżek.

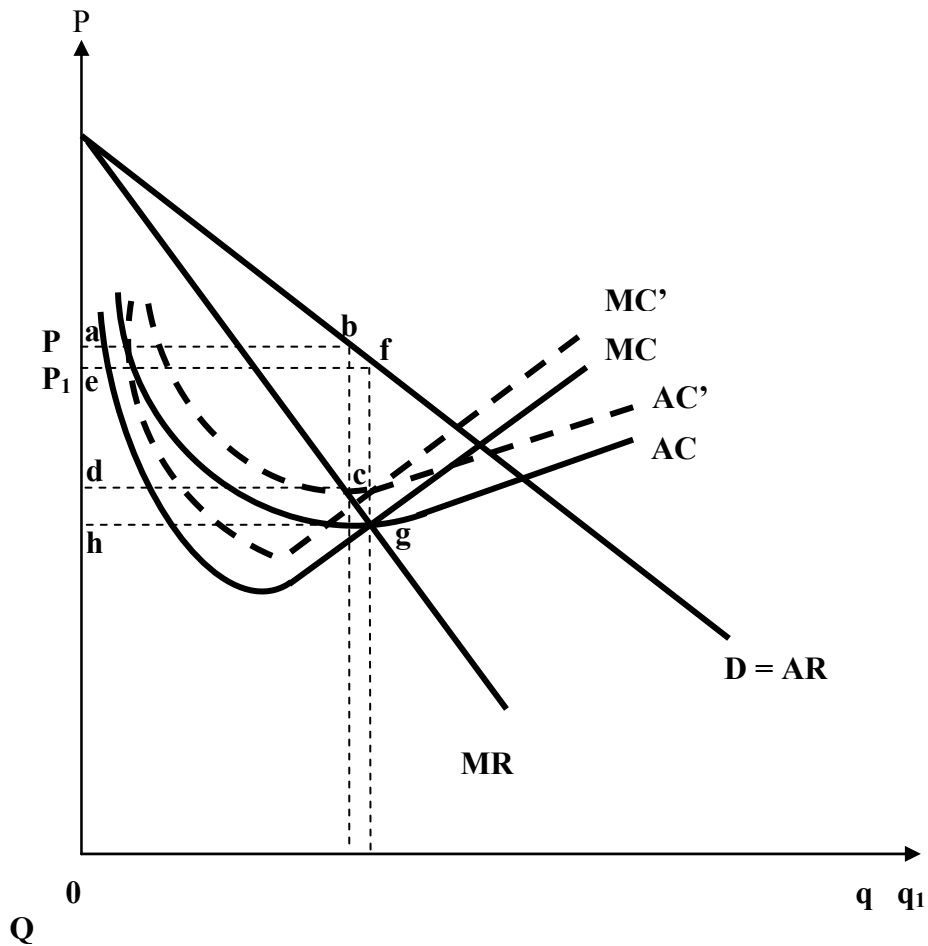
Widzimy, że w praktyce wybór optimum (ustalenie ceny i ilości), a także podział nadwyżek między członków i rezerwy, mogą być źródłem konfliktów między członkami rolnikami a zarządzającymi.

Optimum dla firm członków

Mauget zakłada hipotezę, że każda firma członkowska szuka maksymalizacji zysków według techniki tradycyjnej, kiedy MR (utarg krańcowy) równa się MC (kosztowi krańcowemu). Ceny, jakie firmy członkowskie ustalają na korzyść przedsiębiorstwa spółdzielczego, są dla nich wstępnym kosztem przeciętnym, do którego firmy dokładają inne koszty, ażeby określić globalny koszt przeciętny (AC) i cenę P_2 , w których firma zaopatrująca się ponosi najmniejsze koszty (rys. 3).

⁷ Cena minimalna jest P_2 a ilości wewnętrzne, które zostałyby osiągnięte byłyby q_2 (optimum techniczne).

Jeśli liczba firm członkowskich jest wystarczająca bądź wielkość zakupów nie pozwala osiągnąć tego punktu zbyt niskiego, cena przeciętna zaopatrzenia w firmach członkowskich będzie wyższa. To spowoduje przesunięcie krzywej kosztu przeciętnego (AC) firmy członkowskiej (rys. 4).



Źródło – Source: Mauget [1982]

Rys. 4. Równowaga dla firm członkowskich spółdzielni
Fig. 4. Balance for firms members of co-operatives

MC – krzywa kosztu marginalnego (*marginal cost curve*), AC – krzywa kosztu przeciętnego (*average cost curve*), D = AR – krzywa popytu lub utargów przeciętnych (*demand or average takings' curve*), MR – utarg marginalny (*marginal takings*), Q – ilość (*quantity*), P – cena (*price*).

Jeśli spółdzielnia chce osiągnąć poziom równowagi, może to zrobić przez wejście nowych członków bądź przez ograniczenie produkcji firm członkowskich⁸.

Podwyższanie zredukowanych zakupów hamuje obniżanie cen, krzywa kosztu przeciętnego AC firmy członkowskiej i krzywa kosztu marginalnego również obniżają się.

Ten poziom równowagi firmy członkowskiej może hamować wyższy zysk, gdzie prostokąt e, f, g, h jest większy od prostokąta a, b, c, d (rys. 4). To zależy od krzywej popytu dla tych produktów w odniesieniu do przyrostu produkcji.

Czy jest możliwe utrzymanie równowagi jednocześnie dla przedsiębiorstwa spółdzielczego i firmy członkowskiej?

Można zauważyć, że możliwe są korzyści dla wszystkich członków, kiedy przedsiębiorstwo spółdzielcze sprzedaje po zredukowanych, możliwie niskich cenach. Wówczas istnieje równowaga jednoczesna (symultaniczna) dla każdego członka i przedsiębiorstwa spółdzielczego. Jest to przypadek możliwy, ale mało prawdopodobny (szczególny przypadek).

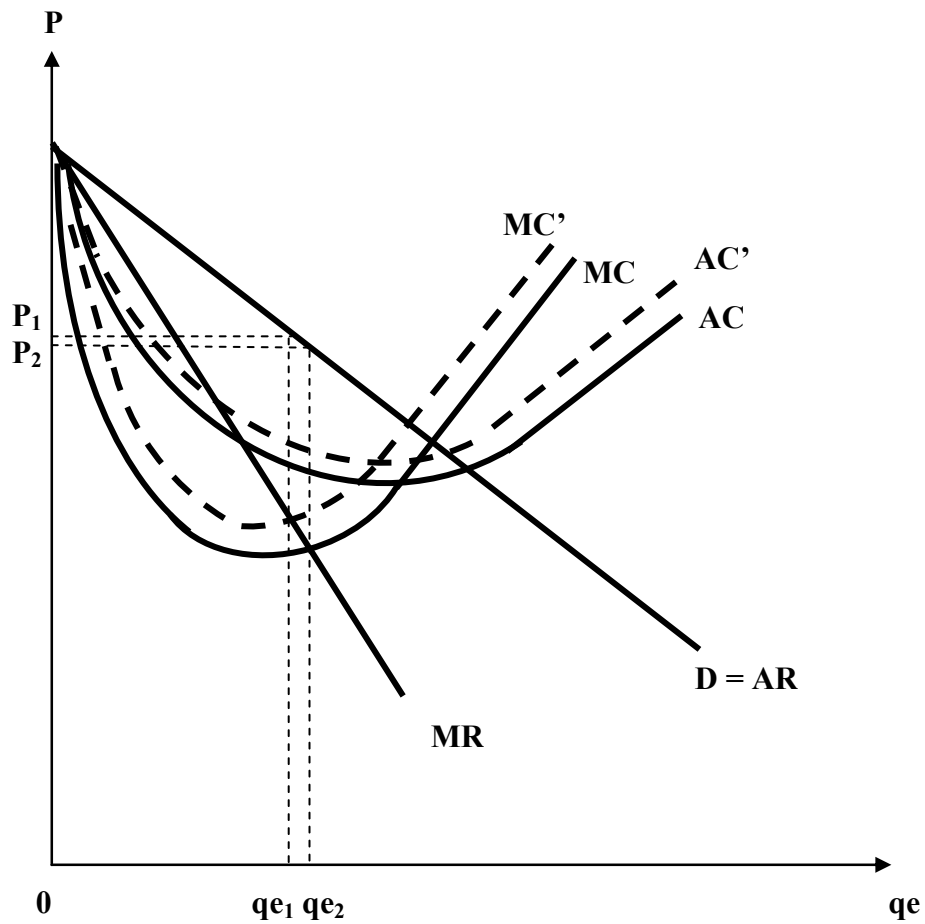
Przy założeniu równowagi przedsiębiorstwa spółdzielczego (ale nie dla wszystkich członków), spółdzielnia jest wtedy tworzona dla n członków, więc $n-1$ są w równowadze maksymalnego zysku (rys. 5a). Suma globalnych transakcji n członków z przedsiębiorstwem spółdzielczym koresponduje z hipotezą minimum krzywej kosztu przeciętnego AC.

Suma $n-1$ firm członkowskich osiąga równowagę – przedstawia to rysunek 5a. Firma członkowska jest w nierównowadze – pokazuje to rysunek 5b. Wielkość produkcji q_{n0} koresponduje z kosztami marginalnymi powyżej utargu krańcowego. Jednostka ta osiąga równowagę w q_{n2} , gdzie MC równa się MR, mogłoby to być równowagą symultaniczną. Ale tego nie można osiągnąć w przypadku zwiększenia przez tę jednostkę produkcji. Ilość nierównowagi podwyższa się przez transakcje z przedsiębiorstwem, które podwyższa ceny zaopatrzenia dla wszystkich członków. Ta podwyżka kosztów przemieszcza do góry krzywe kosztów przeciętnych i kosztów marginalnych wszystkich członków. W rezultacie prowadzi to do niższego punktu równowagi q_{n2} dla innej jednostki. W efekcie zwiększenie udziałów jednostek i nierównowaga hamują wzrost kosztów zaopatrzenia.

Ten wzrost przemieszcza krzywą kosztów krańcowych MC do MC'. Krzywa przeciętnych kosztów całkowitych tej jednostki i nowa równowaga sytuują się w wielkości produkcji q_{n1} niższej od q_{n2} .

Dla firm $n-1$ będących już w równowadze q_{e2} spowoduje, że znajdą się one w nierównowadze przez podwyżkę ich kosztów zaopatrzenia i przez konsekwencje nowych krzywych kosztów marginalnych. Zmniejszanie ich produkcji do q_{e1} , obniżałoby ich zakupy, a to zahamowałoby obniżkę ceny, co zrodziłoby pytanie o równowagę drugiej, a także następnej firmy.

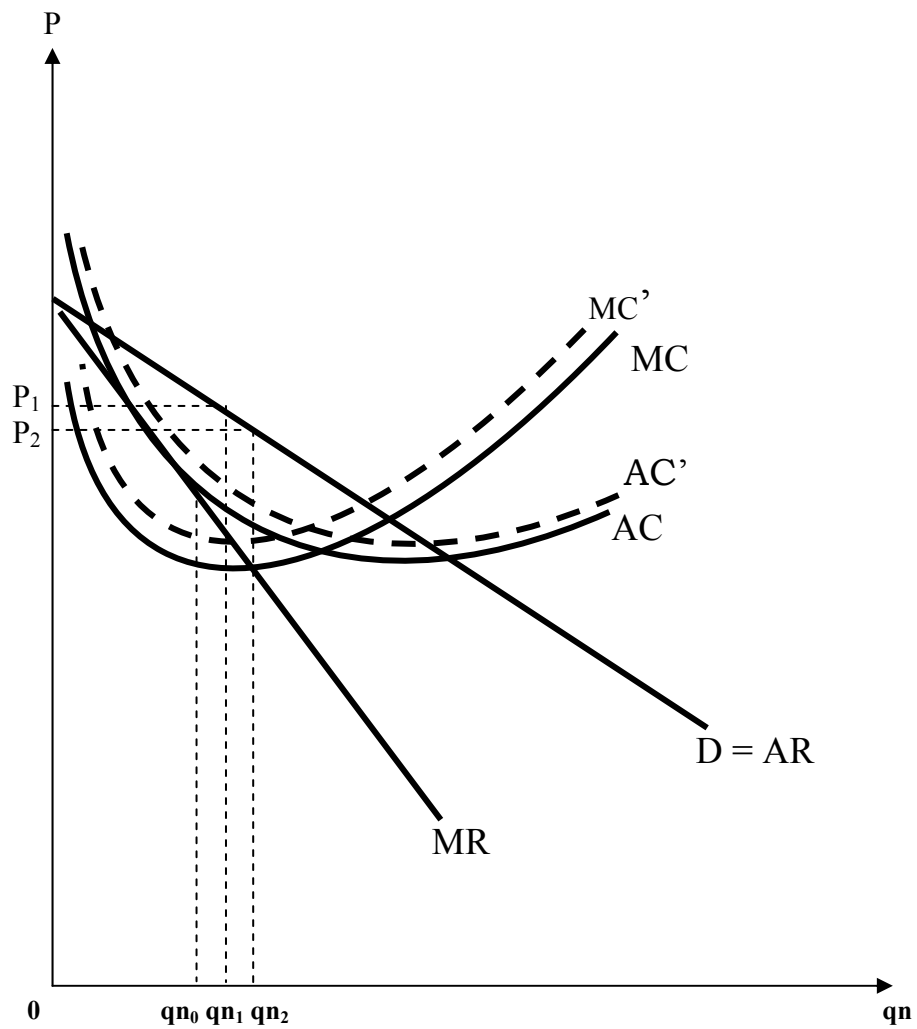
⁸ Zasada wyłączności, jak również cel osiągnięcia równowagi.



Źródło – Source: Mauget [1982]

Rys. 5a. Firma w równowadze
Fig. 5a. The balanced company

MC – krzywa kosztu marginalnego (*marginal cost curve*), AC – krzywa kosztu przeciętnego (*average cost curve*), D = AR – krzywa popytu lub utargów przeciętnych (*demand or average takings' curve*), MR – utarg marginalny (*marginal takings*), Q – ilość (*quantity*), P – cena (*price*).



Źródło – Source: Mauget [1982]

Rys. 5b. Firma w nierównowadze
Fig. 5b. The imbalanced company

MC – krzywa kosztu marginalnego (*marginal cost curve*), AC – krzywa kosztu przeciętnego (*average cost curve*), D = AR – krzywa popytu lub utargów przeciętnych (*demand or average takings' curve*), MR – utarg marginalny (*marginal takings*), Q – ilość (*quantity*) P – cena (*price*).

Czy jest możliwe, żeby firma będąca w nierównowadze mogła osiągnąć równowagę? Tak jak zauważono, zwiększenie produkcji jednej firmy podwyższa cenę zaopatrzenia przedsiębiorstwa i innych członków. W efekcie to oni musieliby płacić drożej za swoje zaopatrzenie. Być może ta podwyżka kosztów spowodowałaby ich reakcję – ograniczyliby wielkość transakcji.

Także reakcja innych członków mogłaby przeszkadzać jednostce będącej w nierównowadze w osiągnięciu równowagi. Ta sytuacja ilustruje możliwość konfliktów między członkami i pokazuje trudności w osiągnięciu równowagi ekonomicznej symultanicznej, ponieważ każdy poszukuje swojej indywidualnej równowagi.

Ryzyko konfliktów jest mniej ważne, jeśli poszukuje się ilości obniżającej krzywą kosztów przeciętnych w przedsiębiorstwie spółdzielczym (pod warunkiem, że elastyczność krzywej popytu na produkty firm członkowskich jest wyższa od 1).

Widzimy, że nie możliwości osiągnięcia równowagi symultanicznej korespondującej z minimum kosztów przeciętnych przedsiębiorstwa spółdzielczego. Może to tylko dotyczyć równowagi negocjowanej. Walne zgromadzenie członków jest tym poziomem zdeterminowane.

Aplikacja praktyczna

Cena oferowana przez przedsiębiorstwo spółdzielcze powinna być wyższa od kosztów minimalnych. W ten sposób modyfikacja wolumenu produkcji jednej z firm nie zmusza do zmienności cen cesji, która hamowałaby modyfikację innych równowag.

Konflikty przy podejmowaniu decyzji

Według kryterium wyboru celów oczekiwanych, występuje rozbieżność między oczekiwaniami członków a polityką generalną prowadzoną przez spółdzielnię. Gospodarstwa nie są jednakowe i ich produkcja może być różnie orientowana. Jedni wolą produkcję wieprzowiny jako produkcję podstawową, drudzy wybierają inną możliwość.

Nawet dyrekcja będzie słaba wobec tych celów rozwoju. Walne Zgromadzenie wybrałoby raczej maksymalizację dochodów tych gospodarstw i poszukiwanie satysfakcji ekonomicznej bezpośredniej (natychmiastowej).

We wszystkich tych konfiguracjach celem, który ma zostać osiągnięty przez spółdzielnię jest maksymalizowanie dochodów gospodarstw rolników w długim albo w krótkim okresie. Ta optymalizacja jest trudna do osiągnięcia ze względu na dwie zasadnicze przyczyny:

- a) jakie jest kryterium decyzji rolnika jako członka wnoszącego swoje produkty do spółdzielni, tzn. jaka jest racjonalność ekonomiczna jego zachowania? Czy rzeczywiście relacje członków rolników w odniesieniu do decyzji przedsiębiorstwa spółdzielczego są bezpośrednio zależne od tej racjonalności. Widzimy więc, że obie prezentowane tezy są w stanie ciągłych poszukiwań:
 - rolnik ma zachowania typowo kapitalistyczne (nastawienie na korzyści),
 - rolnik poszukuje usług przed „wynagrodzeniem” z zainwestowanych pieniędzy w przedsiębiorstwo spółdzielcze;

- b) optymalizacja dochodów gospodarstw rolników zależy więc od struktury gospodarstw, ich organizacji i produkcji.

Korzyści teoretyczne dla spółdzielni

Siła monopolu

Jednostki członkowskie spółdzielni przechodzą do atomizacji monopsonu, ważny kupujący – spółdzielnia, może negocjować najlepsze ceny i to tłumaczy obniżki dla członków rolników na ich surowce.

Ekonomia skali

Jeśli grupa członków nie realizuje indywidualnie swojego własnego zaopatrzenia od dostawców przemysłowych, to tłumiony jest poziom ich wyższych kosztów (przez transport, zamówienia, odbiór).

Najlepsza alokacja środków

Zauważyliśmy, że spółdzielnia pozwala jednostkom członkowskim uzyskiwać zaopatrzenie w cenach interesujących. Obniżki kosztów przeciętnych produkcji na produkty rolno-spożywcze pozwala sprzedawać je na rynku w cenach najniższych i w konsekwencji odbija się to na konsumpcji finalnej społeczeństwa realizowanej na poziomie produktywności⁹.

Podsumowanie

Zauważyliśmy, że przedsiębiorstwo może poszukiwać różnych optimumów wyboru ilości i ceny:

- może poszukiwać maksymalnych nadwyżek globalnych, ale trzeba wiedzieć, że to optimum nie pozwala na najlepszą alokację środków ani na najlepszy podział w krótkim okresie;
- przedsiębiorstwo spółdzielcze może lepiej wypełniać swoje misje, poszukując optimum między optimum technicznym (gdy koszt przeciętny = kosztowi marginalnemu), optimum społecznym (gdy utarg przeciętny = kosztowi marginalnemu) a optimum integracyjnym (utarg przeciętny = kosztowi przeciętnemu). Dla każdej tej równowagi przedsiębiorstwo spółdzielcze chciałoby dać swoim członkom korzyści największe, takie, jakie otrzymaliby w przedsiębiorstwie kapitałowym¹⁰. Podkreślono jednak trudności spółdzielni, która poszukuje równowagi symultanicznej w przedsiębiorstwie spółdzielczym i firmach członkowskich. Ta równowaga zachodzi, ale tylko w szczególnych przypadkach.

⁹ Wyjątek stanowi sytuacja doskonałej konkurencji.

¹⁰ Widzimy, że praktyka często nie potwierdza tej analizy teoretycznej.

Konstatując:

- zmiany poziomu produkcji jednego członka wpływają na równowagę innych gospodarstw,
- te konsekwencje mogą być rozbieżne lub zbieżne z podwyżkami zysków firm członkowskich, jeśli usytuują się one w wielkościach zmniejszających lub zwiększających krzywą kosztów przeciętnych przedsiębiorstwa spółdzielczego (poniżej i powyżej optimum technicznego),
- natężenie tych efektów zależy od elastyczności popytu na produkty finalne rolników,
- równowaga globalna realizowana w spółdzielni jest równowagą niestabilną wtedy, kiedy osiąga wskaźnik nieekonomiczny (rola zgromadzenia ogólnego wspólników, jakości itd.). To jest raczej równowaga negocjowana.

3.4. Teoria maksymalizacji wartości udziałów i dochodów rolniczych

Teza maksymalizacji wartości udziałów spółdzielni głosi, że „przedsiębiorstwo spółdzielcze wykonuje praktycznie to samo co przedsiębiorstwo kapitałowe”. Zachowania i mechanizmy, które decydują o ich rozwoju są takie same. Zwolennicy tej tezy – A. Delatte [1972] i P. Mevellec [1973] odwołują się do analizy finansowej przedsiębiorstwa spółdzielczego, tj. do studiów zachowań rolników w odniesieniu do zainwestowanego kapitału

Mevellec widzi podobieństwo zachowań finansowych między spółdzielnią i przedsiębiorstwem niespółdzielczym. Konkluduje on, że warunki specyficzne funkcjonowania wewnętrznego spółdzielni są konieczne, ażeby utrzymać równowagę między członkami.

Fundamenty teorii

Delatte stwierdza, że wymierne rezultaty są potrzebą wewnętrzną każdej spółki i nie wpływa to na kompetencje ekonomiczne. Tym, co wpływa są przede wszystkim kapitał udziałowy i ograniczenia przedsiębiorstw spółdzielczych. Muszą one działać sprawiedliwie i w interesie swoich członków.

Zdolność finansowania inwestycji przez przedsiębiorstwo determinuje jego rozwój, podnosi wzrost wydajności pracy i, w konsekwencji, prowadzi do podwyższenia jego rentowności.

Spółdzielnia nie może selektywnie traktować swoich członków (jako klientów albo dostawców), ponieważ rozmiar ekonomiczny wielkości produkcji i wniesiony przez nich kapitał jest różny.

Wydawałoby się, że rozdział własnych środków finansowych (wiedza, rezerwy i wynagrodzenia od udziałów) miały te same konsekwencje w przedsiębiorstwie niespółdzielczym, co w spółdzielni, gdyż występuje w nich ten sam system podejmowania decyzji.

W spółdzielni wszyscy udziałowcy decydują demokratycznie (1 członek = 1 głos), w przedsiębiorstwie niespółdzielczym udziałowcy decydują proporcjonalnie do zainwestowanego kapitału.

Przyznanie prawa kapitałowi jest trudne w spółdzielni. Często decydują o tym zasady terytorialne i zasada wyłączności, które są ważnymi ograniczeniami w rozwoju spółdzielczym.

Paradoks przedsiębiorstwa spółdzielczego opiera się na tym, że członek przedsiębiorstwa spółdzielczego jest w tym samym czasie użytkownikiem. Jak można więc zdefiniować politykę cen w odniesieniu do klientów albo dostawców (członków), ażeby w tym samym czasie maksymalizować ich rentowność? Zaprezentowana sytuacja wydaje się sprzeczna.

P. Mevellec stwierdza, że na pierwszym etapie ważne są relacje własności oraz relacje produkcyjne między spółdzielcami i spółdzielniami, żeby utrzymać integrację w modelach ogólnych maksymalizacji wartości spółdzielni. Dlatego popiera on zbliżenie teorii finansowej firm i zaaplikowanie ich spółdzielni.

W każdym przypadku kapitał spółdzielni jest starannie kreowany przez kierujących z korzyścią dla członków, którzy mają się stać kapitalistami.

To zbliżenie przez teorię finansową skłania do dyskusji. Porównując zachowanie członka rolnika z akcjonariuszem, można zauważyć, że kapitał własny przypomina bardziej kapitał obowiązkowy. Jakie przywileje ma więc spółdzielca w relacjach ze swoją spółdzielnią – usługę, z której korzysta (zakup lub sprzedaż swoich produktów, śledzenie techniki) czy zysk od zainwestowanego kapitału?

P. Mevellec stawia hipotezę (klasyczna teoria finansowa), że decyzje o bycie firmy w długim okresie powinny podwyższać w ten sam sposób byt akcjonariusza.

Ten związek występuje w firmie kapitałowej i powinien również występować w spółdzielni. W konsekwencji, maksymalizacja wartości w spółdzielni w długim okresie powinna prowadzić do maksymalizacji usług sprzedanych przez spółdzielnię (w formie nadwyżek, ceny aportów lub pozornych cesji).

Wartość udziałów w spółdzielni

W przypadku spółdzielni o działalności wielokierunkowej trzeba podzielić wartość dodaną według tych działalności. Nadwyżka, którą otrzymuje członek rolnik zależy od poziomu zrealizowanej przez niego transakcji. Pozostała reszta, taka sama dla każdego sektora działalności, jest niezależna.

P. Mevellec stwierdza, że rezultaty tworzenia wartości od udziałów spółdzielni są podobne według prawa do firm kapitałowych. W odniesieniu do tej analizy wyciąga on następujące wnioski:

1. Pomimo swojej oryginalności, spółdzielnia pozostaje przedsiębiorstwem kapitałowym. Do zarządzania możliwe jest więc używanie podobnych instrumentów, jak w analizie przedsiębiorstwa niespółdzielczego. Tymczasem wykorzystanie tych samych instrumentów niekoniecznie musi prowadzić do identycznych spostrzeżeń. Na poziomie rezultatów trzeba wprowadzić charakterystykę spółdzielni (zaopatrzenia swoich członków w najlepsze usługi).

2. Autor, na podstawie powyższych rozważań, podnosi kilka kwestii, nad którymi należy się zastanowić w kontekście praktyki spółdzielczej:

a) Konieczność zdublowania proporcjonalności wnoszonych udziałów w zależności od przychodów brutto z jednej strony i wartości dodanej z innej działalności.

b) Poszukiwania największej racjonalności w przechodzeniu spółdzielni przez kilka modyfikacji:

- koncepcji aktualnego udziału własnego i stopy jego wynagrodzenia,
- rewizji reguł przyznania (naliczania) nadwyżek w świetle równości finansowej członków i życzeniowej stopy zwrotu,
- respektowania reguł wyłączności, jeśli przekształcimy przedsiębiorstwo w spółkę akcyjną.

W efekcie nierespektowanie tych reguł prowadzi spółdzielnię do stosowania reguł takich samych, jak rynkowe, choć relacje spółdzielnia–spółdzielca są z natury głęboko różne od relacji inwestor–przedsiębiorstwo.

Minimalizacja kosztów

Deshais [1980] stwierdza, że spółdzielnia jest w swej istocie różna od spółki kapitałowej. Jego badania dotyczyły racjonalności zachowania się członków spółdzielni rolniczych i determinacji kryteriów decyzji dotyczących członkostwa w spółdzielni i ilości dostarczanych produktów.

Cena oferowana przez kupców determinuje związek członków ze spółdzielnią

Teoria optymalnej alokacji środków mówi, że kryterium wyboru inwestycji firmy jest maksymalizacją dochodów z aktywów (inwestor, maksymalizując użyteczność swojej konsumpcji, hamuje rentowność inwestycji produkcyjnej). Spostrzega on, że ta moda zarządzania może być użyta przez spółdzielnie tylko wtedy, kiedy współpracujący ma jako cel przedmiotowy maksymalizację korzyści z inwestycji produkcyjnej. Deshais bazuje na cenie oferowanej przez przedsiębiorstwo spółdzielcze. Uważa on, że:

- rolnik jest racjonalny, jeżeli ma za cel maksymalizację użyteczności swojej konsumpcji;
- rynek kapitałowy, na którym może zachodzić wymiana przyszłych dochodów przeciwko aktualnym dochodom jest doskonały;
- rolnik może sprzedać swoje produkty bądź przez sprzedaż do pośrednika, bądź będąc członkiem, do spółdzielni;
- kapitał własny jest traktowany jako pożyczka podlegająca oprocentowaniu, równa stopie kapitałowej rynku doskonałego.

Deshais pokazuje najpierw, że optimum spółdzielcy dochodzi do równości przychodów użyteczności marginalnej, która dotyczy jego konsumpcji, jego decyzji inwestycyjnych w gospodarstwie i decyzji przynależności do spółdzielni. Te trzy kryteria są niezależne od statusu spółdzielcy. Pokazuje to niezależność między celami gospodarstwa i przedsiębiorstwa spółdzielczego w krótkim okresie. W konsekwencji, zbliżając się do ograniczeń środków rolnika członka i rolnika nieczłonka, wybór opiera się na relacji:

$$\text{cena spółdzielni} \leq \text{cena pośrednika}$$

Ponadto inwestycja optymalna realizowana na poziomie gospodarstwa jest niezależna od związku ze spółdzielnią. Inwestycja ta nie zmienia przypadków przynależności i nieprzynależności.

Celem finansowym rolnika jest maksymalizacja różnicy aktualnych dochodów otrzymywanych ze spółdzielni w odniesieniu do tych, które mógłby otrzymać.

Oznacza to, że konkurencja między kapitałami inwestowanymi w gospodarstwo i kapitałami inwestowanymi w spółdzielnię nie istnieje, że korzyści otrzymane kompensują spadek rentowności w innym terminie.

Jeśli np. dochód mierzony przez instalację silosu magazynowego jest powyżej dochodu przewidzianego od korzyści uzyskanych na cenie i wynagrodzeniu udziału, to rolnik będzie chciał należeć do spółdzielni.

Deshais pokazuje, że cel maksymalny funkcji użyteczności konsumpcji rolnika może prowadzić do dostarczania przez niego jednej części swojej produkcji do pośrednika, a drugiej do spółdzielni, co prowadzi tym samym do ograniczenia ryzyka.

Z punktu widzenia teoretycznego, otrzymane rezultaty dla spółdzielcy mają potwierdzenie matematycznie porównywalne z relatywnymi korzyściami wynikającymi z inwestycji kapitałowych. To wyjaśnia, choć po części, racjonalność zachowań spółdzielcy i rezultatów inwestycyjnych z zastosowania tej samej teorii wyborów w dwóch niepewnych różnych domenach: alokacji środków finansowych i alokacji dóbr fizycznych.

Przynależność rolnika do spółdzielni zależy od korzyści (cen i usług), które może on uzyskać z inwestycji w to przedsiębiorstwo.

Potwierdzone to zostało empirycznie przez ankietę przeprowadzoną wśród członków spółdzielni [SERS 1996].

Rolnik jest członkiem spółdzielni, ponieważ cena (albo usługa), którą spółdzielnia proponuje jest wyższa od oferowanej przez pośrednika.

Widzimy więc, że wybór nie dotyczy wartości globalnej udziałów spółdzielni.

W efekcie członkowie rolnicy dokonują wyborów, dostarczając część produktów do pośredników, część do spółdzielni, ażeby maksymalizować swoją użyteczność przez kombinację tych dwóch możliwości.

Zachowania te są bardzo rozwojowe w spółdzielniach, w których heterogeniczność między rolnikami jest największa, ponieważ ich postawy wobec ryzyka i oczekiwań są różne.

3.5. Różne aspekty przynależności członków

Rosnące znaczenie rynku wynikające z nasilającej się konkurencji powoduje, że stosunki handlowe pomiędzy spółdzielniami i ich członkami w coraz większym stopniu oparte są na zasadach ekonomicznych. Nie jest dzisiaj niczym niezwykłym, że spółdzielnie rolnicze stosują zasady ekonomiczne w konkurencji i zasadę działalności po cenie kosztu. Jeżeli nie robiłyby tego, straciłyby najlepszych rolników jako członków. Wydaje się, że polityka ta będzie jeszcze bardziej zdecydowana w przyszłości.

Warunki dostaw

Ważnym aspektem działalności gospodarczej opartej na zasadach ekonomicznych jest ścisłe przestrzeganie przez rolników warunków dostaw. Kontrola dostaw jest szczególnie ważna dla spółdzielni działających na dalszych etapach łańcucha przetwórczego, zintegrowanych pionowo w celu zapewnienia dokładnie ustalonych ilości towaru o określonej jakości. Czasami, jak ma to miejsce w holenderskich spółdzielniach mleczarskich, osiąga się to, żądając od członków, aby wykupywali dla siebie specjalne uprawnienia na dostawy. W Wielkiej Brytanii wprowadzono twardą dyscyplinę w zakresie produkcji dokonywanej przez swoich członków, zapewniając w ten sposób wysoką jakość wyrobów. Kontrakty zawierane pomiędzy spółdzielnią a rolnikami stają się z tego samego powodu coraz powszechniejsze, zapewniając idealną koordynację działalności na różnych etapach łańcucha przetwórczego.

Zobowiązania dotyczące dostaw są często konieczne w celu dostosowania się do popytu występującego na rynku. Spółdzielnie rolnicze stosowały tę politykę jako wiodącą zasadę w całej swojej historii i w dalszym ciągu jej przestrzegają. W niektórych krajach, np. w Hiszpanii i Grecji, zobowiązania w zakresie dostaw są zagwarantowane prawnie, zwłaszcza przy ustaleniu specjalnych warunków. W innych krajach, np. w Portugalii i Danii, statuty spółdzielni przewidują stuprocentowe wywiązywanie się rolników z dostaw. W Szwecji natomiast prawo o konkurencji zabrania spółdzielniom rolniczym ustanawiania zobowiązań w zakresie dostaw (tab. 2).

Tabela 2

Table 2

Aspekty przynależności członków w spółdzielniach UE
Aspects of EU co-op membership

Państwa UE EU countries	Głosowanie Voting	Liczba akcji lub udziałów Number of shares or stocks	Wolna przynależność / wyjście ze spółdzielni Free membership / leaving a co-op	Odpowiedzialność Responsibility	Handel z nieczłonkami Trade with non-members	Umowa dostawy Delivery contract
1	2	3	4	5	6	7
Austria Austria	mnogie multiple	więcej niż 1 more than 1	tak yes	zawsze ograniczona always limited	tak yes	według określonych zasad acc. to fixed rules
Belgia Belgium	mnogie multiple	< 1/10 < 1/10	tak yes	ograniczona limited	tak yes	generalnie tak generally yes
Dania Denmark	pojedyncze single	wspólna	tak yes	ograniczona limited	ograniczony limited	tylko mleko, mięso, jaja only milk, meat, eggs

Tabela 2 cd.
Table 2 cont.

1	2	3	4	5	6	7
Finlandia Finland	mnogie multiple	% od obrotu % of turnover	nie no	ograniczona limited	–	według określonych zasad acc. to fixed rules
Francja France	mnogie multiple	więcej niż 1 more than 1	nie no	ograniczona limited	< 20% globalnie < 20% globally	kontrakty 5-letnie 5-year con- tracts
Grecja Greece	pojedyncze single	< 3	nie no	ograniczona limited	tak yes	mleko, bura- ki cukrowe, tytoń milk, sugar beets, tabaco
Hiszpania Spain	mnogie < 3 głosy multiple <3	< 1/3 global- nej liczby < 1/3 of total number	tak yes	ograniczona limited	< 40% obrotu < 40% of turnover	w dużych spółdziel- niach in large co-ops
Holandia the Nether- lands	mnogie < 4 multiple	% od obrotu % of turnover	tak yes	zawsze ograniczona always limited	< 1/3 globalnie globally	przez kontrakty by contracts
Irlandia Ireland	pojedyncze single	więcej niż 1 more than 1	tak yes	zawsze ograniczona always limited	tak yes	mleko milk
Luksem- burg Luxem- burg	mnogie multiple	–	tak yes	zawsze ograniczona always limited	–	według określonych zasad acc. to fixed rules
Niemcy Germany	mnogie < 3 głosy multiple <3	więcej niż 1 more than 1	tak yes	ograniczona limited	< 50% globalnie < 50% globally	tylko według okre- ślonych zasad according to fixed rules
Portugalia Portugal	pojedyncze single	> 3	tak yes	ograniczona limited	ograniczony limited	według określonych zasad acc. to fixed rules

Tabela 2 cd.
Table 2 cont.

1	2	3	4	5	6	7
Szwecja Sweden	pojedyncze single	% od obrotu % of turnover	tak yes	ograniczona limited	–	nie no
Wielka Brytania Great Britain	mnogie < 4 multiple < 4	% od obrotu % of turnover	nie no	ograniczona limited	–	sposób wzrostowy increasingly
Włochy Italy	pojedyncze single	więcej niż 1 more than 1	tak yes	ograniczona limited	ograniczony limited	generalnie tak generally yes

Źródło – Source: COGECA [2005]

Handel z partnerami niebędącymi członkami¹¹ i inne rodzaje działalności gospodarczej

W gałęziach przemysłu, w których występuje nasilona konkurencja, spółdzielnie rozwijają handel z partnerami niebędącymi członkami. Polityka taka przynosi pewne korzyści gospodarcze pozwalające na wykorzystanie wolnych mocy produkcyjnych, obniżenie przeciętnego poziomu kosztów ze względu na powiększenie skali produkcji, eliminację zmian sezonowych i uzupełnienie asortymentu. Chociaż handel z partnerami niebędącymi członkami jest często ograniczony przepisami, istnieją niezliczone przykłady takiej działalności, szczególnie w spółdzielniach zaopatrzeniowych, np. w Danii czy w Niemczech, gdzie udział handlu z partnerami niebędącymi członkami jest tak duży, że stanowi to problem dla władz fiskalnych i, prawdopodobnie, również dla samych spółdzielni.

Innym typem handlu z partnerami niebędącymi członkami jest obrót produktami, które tylko w niewielkim stopniu są powiązane z surowcami dostarczanymi przez członków. Może to zwłaszcza wystąpić w przypadku działalności prowadzonej na dalszych etapach łańcucha przetwórczego. Na przykład, wiele spółdzielni mleczarskich może obniżyć koszty produkcji mleka, sprzedając sok z owoców, ponieważ technologia produkcji i środki transportu używane przy dystrybucji są takie same. Są jednak powody, by działać ostrożnie. W miarę poszerzania się działalności gospodarczej w wyniku handlu z partnerami niebędącymi członkami, członkowie będą napotykać na coraz większe trudności przy kontrolowaniu i finansowaniu spółdzielni. Handel z partnerami niebędącymi członkami może również wypaczyć sygnały płynące z rynku, które przekazuje spółdzielnia członkom. Na przykład wysokie zyski osiągnięte przez spółdzielnię mogą doprowadzić do podniesienia cen produktów. To z kolei może spowodować przekroczenie optymalnego poziomu wielkości produkcji.

¹¹ Według wcześniejszego prawa, tylko rolnik mógł prowadzić obrót towarowy ze spółdzielnią.

Kontrola przez członków czy przez zarząd?

W miarę nasilania się konkurencji członkowie mają coraz mniej swobody w zakresie decyzji inwestycyjnych, poziomu cen, działań marketingowych itp.

Ponieważ czynniki ekonomiczne są obecnie najistotniejsze szczególnie dla dużych kompleksowych firm spółdzielczych, kierownictwo firm wykazuje tendencję do przejmowania kontroli nad działalnością gospodarczą. Z formalnego punktu widzenia wydaje się, że systemy zarządzania spółdzielniami we wszystkich krajach członkowskich Unii Europejskiej powinny zapewnić wystarczającą kontrolę członkom.

Z bezpośrednich kontaktów z rolnikami wynikało, że coraz częściej nie rozumieją oni mechanizmów funkcjonowania dużych struktur. Coraz częściej także o zmianach dowiadują się po ich wprowadzeniu. Zarząd spółdzielni coraz bardziej się od nich oddala, przez co czują się zagubieni i wyalienowani ze swoich struktur.

W teorii wydaje się, że system zarządzania spółdzielniami we wszystkich krajach członkowskich UE oferuje swoim członkom kontrolę satysfakcjonującą. O wiele trudniej jest ocenić kontrolę w praktyce, zwłaszcza w spółdzielniach zrestrukturyzowanych, otwartych na inwestorów zewnętrznych.

Jeżeli członkowie nie będą przyjmować do wiadomości wymogów panujących na rynku finalnym, ucierpi na tym sytuacja ekonomiczna spółdzielni i gospodarstw rolnych członków. Jeżeli członkowie nie posiadają wystarczających informacji i nie są odpowiednio wykształceni, może to wpłynąć negatywnie na kontrolę sprawowaną przez członków. Istnieją oczywiście poważne różnice pomiędzy poszczególnymi krajami i gałęziami przemysłu, jeżeli chodzi o zrozumienie przez członków warunków panujących na rynku (np. rolnicy brytyjscy wykazują duże zaangażowanie, pomimo rosnącego znaczenia rynku).

Członkostwo międzynarodowe

Dość niezwykły jest fakt, że spółdzielnie rolnicze mają członków w kilku krajach. Takie zjawisko zaczęło narastać w ostatnich latach. Mimo tego spółdzielnie te mają nadal charakter narodowy, a liczba rolników zagranicznych jest ograniczona. Mieszane członkostwo nie powoduje żadnych problemów w zarządzaniu spółdzielnią. Jeżeli jednak ta tendencja silnie się rozwinie, można spodziewać się problemów związanych z różnicami w ustawodawstwie, ponieważ systemy prawne nie są pod tym względem zharmonizowane.

Decyzje dotyczące przyjmowania członków zagranicznych mają różnorodne uzasadnienia gospodarcze. Najpowszechniejszym z nich jest powiększenie wielkości produkcji w celu osiągnięcia korzyści wynikających z ekonomii skali. Na przykład wielu luksemburskich rolników jest członkami spółdzielni mleczarskich działających w sąsiednich krajach. Niemieckie spółdzielnie mleczarskie mają również swoich członków w Belgii. W spółdzielniach duńskich trwa obecnie dyskusja w sprawie takiej zmiany statutów, która umożliwiłaby członkostwo osób z innych krajów.

Innym powodem jest chęć uzupełnienia asortymentu oferowanego przez członków krajowych produktami z innych krajów. Dwie brytyjskie spółdzielnie owocowo-warzywne mają kilku członków w Hiszpanii w celu uzupełnienia asortymentu. U podstaw takich decyzji tkwi poczucie solidarności oraz perspektywiczne możliwości na-

wiązania stosunków handlowych. Na przykład pewna liczba spółdzielni ze Słowenii stała się członkami austriackiej organizacji Raiffeisen, chociaż nie oznacza to żadnych stosunków handlowych.

Zachodząca liberalizacja dotyczy w dużym zakresie problemów gospodarczych, a szczególnie finansowych, w mniejszym natomiast stopniu aspektów socjalnych spółdzielczości. Handel z partnerami niebędącymi członkami oraz produkcja wyrobów niemających wiele wspólnego z produktami dostarczonymi przez członków są coraz powszechniej akceptowane w ustawodawstwie większości krajów. Wprowadzono szereg nowych instrumentów finansowych. Spółdzielnie mogą również wysuwać żądania finansowe wobec członków.

Jeżeli chodzi o aspekty społeczne, ustawodawstwo jest w większości przypadków restrykcyjne. W większości krajów nadal obowiązuje zasada jeden członek – jeden głos. Głosowanie udziałami jest na ogół odrzucane, nawet jeżeli wielkość udziałów staje się zróżnicowana, na przykład mniej niż dziesięć procent członków dostarcza ponad pięćdziesiąt procent produkcji. Należy tutaj przypomnieć, że ilość wpłacanych udziałów jest skorelowana z dostawami. Tylko Holandia i Belgia są krajami, w których głosowanie udziałami jest rozpowszechnione. Podobnie, w większości krajów ustawodawstwo przewiduje, że spółdzielnie powinny być otwarte dla nowych członków, a przepisy powinny pozwalać łatwo wstąpić do spółdzielni i z niej wystąpić, nawet jeśli aspekty ekonomiczne dyktowałyby akurat postępowanie odwrotne. Grecja jest typowym przykładem kraju posiadającego tego rodzaju podejście społeczne do stosunków członkowskich [Pedrotti 1985].

Rozdział 4

Wybory strategiczne spółdzielni

4.1. Analiza wewnętrznych sił i słabości systemu spółdzielczego

Miejsce przedsiębiorstwa na rynku związane jest z prowadzoną przez nie określoną strategią¹². Pojęcie strategii, choć wywodzi się z nauk militarnych, zostało do ekonomii wprowadzone dla oznaczenia zespołu skoordynowanych akcji i manewrów, umożliwiających osiągnięcie założonego celu.

W wypadku organizacji wojskowych strategia polega ogólnie na zajęciu jak najlepszych pozycji i takim rozmieszczeniu oddziałów, które pozwala na uzyskanie przewagi nad wrogiem jeszcze przed rozpoczęciem walki. W odniesieniu do organizacji gospodarczych można powiedzieć, że siłami, które się rozmieszcza, są zasoby organizacji, konkurenci to wrogowie, a polem bitwy jest rynek [Bendkowski 2008].

Szczególne znaczenie dla przedsiębiorstwa mają jego procesy rozwojowe. Przedsiębiorstwo rozwija się wewnętrznie wówczas, gdy zwiększa swoje rozmiary, poprawia wskaźniki i zwiększa rangę na rynku [Pierścionek 2007, Zelek 2008].

Permanentny rozwój rynku, różnych jego form i funkcji, a także sytuacja polskich przedsiębiorstw sfery agrobiznesu wymagają, aby firmy, podejmując decyzje o wytwarzaniu dóbr i świadczeniu usług, kierowały się strategiami przedsiębiorczyimi.

Spółdzielnie rolnicze w większości krajów zachodnich ewoluują w kierunku konkurencji. W tym kontekście napotykać one na kilka trudności, ażeby pozostać w zgodzie z ich zasadami i korzyściami dla swoich członków.

Na rynku bardzo konkurencyjnym Deshais [1981] wyróżnia cztery strategie stosowane przez spółdzielnie, które występują również w firmach niespółdzielczych, tj.:

- koncentracji podaży,
- redukcji ryzyka,
- innowacji (odkrywanie nowych rynków),
- redukcji kosztów.

¹² W niniejszym rozdziale przedstawiono przede wszystkim poglądy wybitnych zachodnich ekonomistów na organizację i strategię przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej. W Polsce ukazały się też opracowania na ten temat, chociaż nasza gospodarka stała się rynkową dopiero po 1989 roku. Uważam, że jest jeszcze za wcześnie – bo doświadczenia w tym zakresie są niewielkie – na formułowanie fundamentalnych teorii o organizacji i strategiach rozwoju naszych przedsiębiorstw.

Można stwierdzić, że są one identyczne dla tych dwóch form prawnych. Spółdzielnia wykazuje się jednak pewną oryginalnością i w konsekwencji pewne strategie są szczególne. Każde przedsiębiorstwo, tworząc strategię, musi w nią wpisać dodany obszar swojej działalności. W odniesieniu do spółdzielni, w ocenie końcowej trzeba brać pod uwagę specyficzny rachunek dla tego typu organizacji.

Większość przedstawionych strategii aplikują spółdzielnie handlowe, które w efekcie są spółdzielniami zaopatrzenia.

W analizie sił i słabości wewnętrznych systemu spółdzielczego trzeba skonfrontować spółdzielnię z jej otoczeniem. Spółdzielnia ma bowiem liczne relacje solidarnościowe, które wiążą ją z grupami zewnętrznymi. Należałoby przeanalizować grę aktorów będących w wewnętrznym systemie oraz zastanowić się, jakie to niesie konsekwencje dla wyborów strategicznych spółdzielni.

Desroches [1974] wyróżnia cztery typy partnerów:

- rolnicy członkowie (R),
- administratorzy (A),
- menedżerowie (M),
- pracownicy najemni (P).

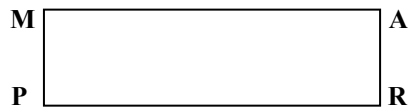
Rolnik członek – solidaryzuje się ze spółdzielnią poprzez dostarczanie do niej całej swojej produkcji. Wewnątrz spółdzielni jest on najważniejszy. Należy do związku zawodowego, który reprezentuje jego żądania.

Administrator – jest wybierany, apeluje do rolników o współpracę, kreuje politykę spółdzielni. Posiada mandat lub ma ambicje zasiadania we władzach lokalnych bądź krajowych związków spółdzielczych.

Menedżer – to osoba zarządzająca, pozostaje on blisko klasycznej technokracji, jest solidarny z innymi specjalistami, dba o swój image i markę zawodową.

Pracownik najemny – wnosi do spółdzielni żądania. Żądania te na poziomie generalnym przedstawia w jego imieniu związek zawodowy, którego jest członkiem.

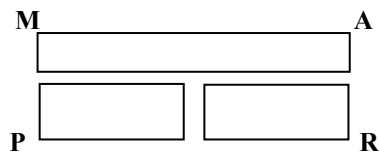
Desroches układa partnerów w prostokącie:



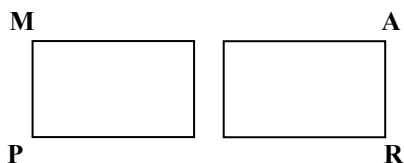
M – menedżerowie, A – administratorzy, P – pracownicy najemni, R – rolnicy.

Partnerzy doprowadzają do różnych podziałów według następujących schematów:

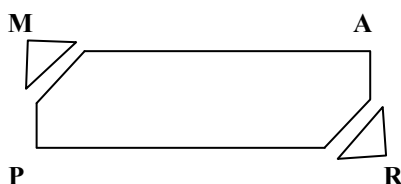
1. *Kolizja między zarządzającymi i bazą:*



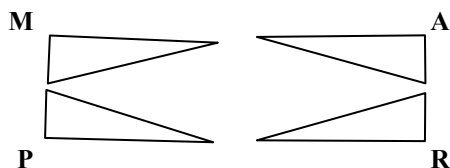
2. Oddzielenie sektora rolniczego od pozostałych sektorów:



3. Izolacja menedżerów, administratorów i pracowników najemnych od rolników:



4. Podział generalny czterech sił:

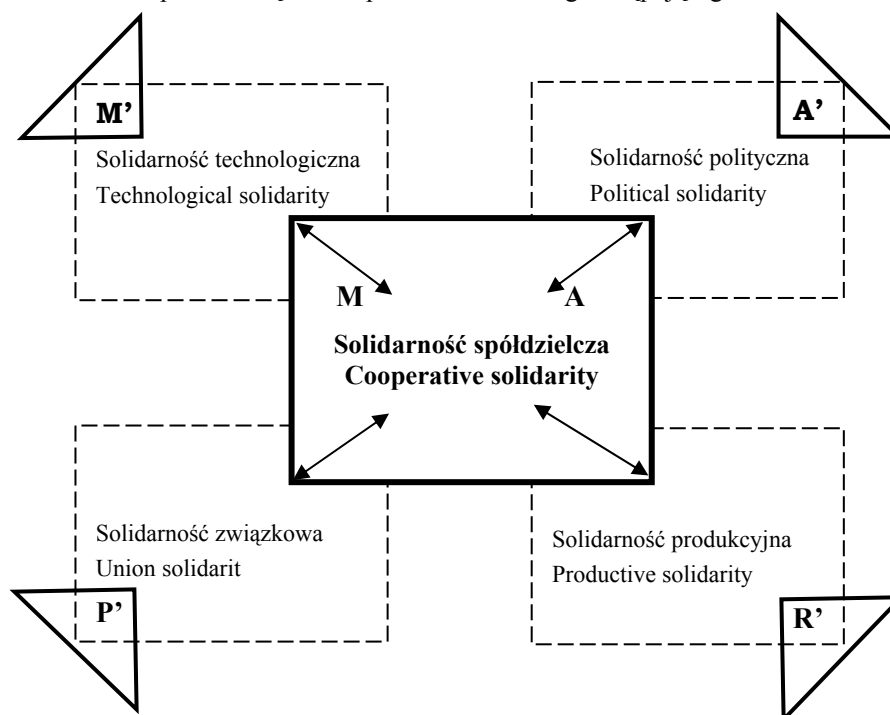


Każdy z podziałów wychodzi z gry solidarności. Pracownicy najemni tworzą związki zawodowe, które ich bronią przeciwko władzy. Administratorzy organizują demokrację wewnętrzną w taki sposób, by utrzymać swoje stanowiska. Dyrekcja „zbroi się” w kontrakty.

Powoduje to, że siły przeciwne (przez złą komunikację) hamują zbieżność założeń polityki generalnej z celami działania spółdzielni albo jej strategią.

Można więc stwierdzić, za Crozierem [1977], że spółdzielnia jest „systemem konkretnego działania [...] to wspólna ludzka struktura, która koordynuje działania swoich uczestników przez mechanizmy relatywnie ustabilizowanej gry oraz mechanizmy regulacji, które zostały ukonstytuowane między nimi”.

Solidarność spółdzielczą można przedstawić według następującego schematu:



Źródło – Source: Koulychizky [1980]

Rys. 6. Solidarność spółdzielcza między partnerami spółdzielni
Fig. 6. Cooperative solidarity between co-operative partners

W tym ułożeniu sił odśrodkowych równowaga spółdzielni nie może zostać wyjaśniona tylko przez osiąganie korzyści ekonomicznych. Koulychizky [1980] wprowadza również pojęcie władzy przy kombinacji różnych celów – ich zbieżności – dla wyjaśnienia korzyści ze spójności systemu (rys. 6).

Realizacja wielu celów, które, jak widzimy, nie są silnie zbieżne jest trudna do osiągnięcia. Władza może być w równowadze, ale przy wątpliwej globalnej solidarności.

Członek spółdzielni może bowiem sprzedać partię swojej produkcji na zewnątrz przedsiębiorstwa spółdzielczego, co oznacza podważenie solidarności globalnej.

Charakter strukturalny spółdzielni

Przechodząc przez różne struktury organizacyjne spółdzielni, możemy zidentyfikować charakterystyczne elementy, które mają istotny wpływ na wybory strategiczne.

W przeciwieństwie do przedsiębiorstw kapitałowych, właściciele spółdzielni są także użytkownikami (tzn. dostawcami i klientami) przedsiębiorstwa spółdzielczego.

Ta specyfika rodzi dwa zachowania:

- właściciele inwestują, by zabezpieczyć przyszłą rentowność swoich kapitałów;
- rolnicy poszukują najlepszej ceny sprzedaży swoich produktów albo zakupów w najlepszych cenach, generalnie w jak najkrótszym czasie.

Analiza relacji członek–spółdzielnia pokazała nam dwa różne zachowania członków:

1. *Zachowania, które dotyczą maksymalizacji udziałów* – są podobne do tych, które występują w firmach kapitałowych;
2. *Zachowania, które dotyczą dochodów* – pokazują, że rolnik jako użytkownik poszukuje maksymalizacji dochodów.

Władza formalna w spółdzielni odpowiada właścicielom użytkownikom. Ponadto każdy udziałowiec uczestniczy w formalnym planie z równym głosem, zorientowanym i kontrolowanym przez organizację, a to nie zależy od kapitału włożonego. W rezultacie występuje dominacja zachowań użytkowników nad właścicielami.

Podział nadwyżek między członków dokonuje się na bazie użytkowania usług, a nie kapitału.

Motywacją właścicieli jest przede wszystkim chęć uczestnictwa w organizacji w celu wyciągnięcia największej ilości korzyści w roli użytkowników.

Z drugiej strony właściciel akceptuje inwestycje po to, ażeby uczestniczyć w korzyściach, które ma nadzieję uzyskać jako użytkownik, nie tylko z maksymalizacji udziałów w spółdzielni.

Te fundamentalne charakterystyki prowadzą do kilku konsekwencji dotyczących wyborów strategicznych spółdzielni. Członkowie są bardziej zorientowani na zaspokojenie ich potrzeb bezpośrednich, natychmiastowych, niż na potrzeby konsumentów.

Ribon i Drucker formułują następujący wniosek: *„Nie jest możliwe dla organizacji użytkowników przeżyć długo, jeśli misja organizacji służy po to, by satysfakcjonować potrzeby członków (autocentralizacja), a nie satysfakcjonować potrzeb ludzkich, które są na zewnątrz organizacji. Cel przedsiębiorstwa to kreować klientów”* [Ribon 1980].

Ta tendencja do autocentralizacji istnieje w każdej organizacji, ale w spółdzielni będącej specyficzną strukturą jest bardziej akcentowana. W spółdzielni bowiem dominuje koncepcja: *„my produkujemy, spółdzielnia ma tylko sprzedawać”*.

Ryzyko konfliktów, które są zauważalne w prostokącie spółdzielczego systemu, sytuuje się w centrum administracji.

W efekcie, administratorzy i menedżerowie wybrani przez walne zgromadzenia napotykać na trudności zarządzania w sposób zrównoważony. W krótkim okresie bowiem sprzedają po maksymalnych cenach wszystkie produkty wniesione przez członków, natomiast w długim okresie inwestują dla bezpieczeństwa i przyszłej ekspansji.

Ta trudność tłumaczona jest w praktyce absencją generalnej polityki planowania strategicznego inwestycji. Inwestycje często są efektem presji krótkiego okresu (superprodukcja, subwencje). Tak samo jest dla strategii finansowej (apel o kapitał własny, polityka amortyzacji, prowizji i rezerw), która jest pod silnym wpływem krótkiego okresu i zaniedbuje przyszłe potrzeby.

Zachowanie to skupione na krótkim odcinku czasu prowadzi administratorów do zarządzania operacyjnego po to, żeby usatysfakcjonować członków elektorów. W jego konsekwencji zaniedbywane są wybory polityki generalnej i jej strategia.

Grupa menadżerów może mieć własną wizję orientowaną w długim okresie na ekspansję przedsiębiorstwa spółdzielczego. Pojmują oni lepiej potrzeby rynkowe. Z tego powodu można ustawić menadżerów na pozycjach ofensywnych w materii orientacji produkcyjnej, opcji dywersyfikacji, kontraktów, kosztów i jakości.

Takie postawy napotykać jednak opór. Regułą jest kontynuowanie przede wszystkim produkcji, co robi się czasami pod takim pretekstem, że odpowiada ona regionowi albo że nie ma innego wyboru. Spółdzielnia ogranicza się więc wyłącznie do sprzedaży swoich produktów. Postawa ta ogranicza więc strategie innowacji i poszukiwań, eliminując często korzyści z dywersyfikacji. Takie zachowania rodzą wybory strategiczne fundamentalnie różne. Tymczasem koncepcja korzyści i jej aplikacja wydaje się być bardziej skomplikowana w odniesieniu do popytu i podaży, a także do systemu gospodarstw rolnych, które są przecież mało elastyczne.

Dodatkowo, pojęcie nadwyżek i deficytu jest bardzo trudne do zrozumienia na rynkach światowych, gdzie wskaźniki ekonomiczne są zdeterminowane m.in. protekcjonizmem, pomocą do eksportu, pomocą do wyżywienia, ograniczeniami w ramach strategii przemysłowej itd. W licznych przypadkach adaptacja strukturalna popytu jest mniej odpowiednia. Spółdzielnie pragną więc grać rolę zdeterminowanych w tej adaptacji. Widzą nawet antycypację w tej ewolucji, podpisując uprzywilejowane kontrakty, które ustanawiają określoną produkcję rolniczą.

W konsekwencji, istota spółdzielni i motywacje członków przedsiębiorstwa spółdzielczego napotykać na trudności w mobilizacji niezbędnych kapitałów do swojego rozwoju. Rozwiązaniem może być branie pożyczek, co jednak prowadzi do obniżenia marży.

Spółdzielnia, jak każda organizacja, jest sumą uwarunkowań związanych z jej istotą i zachowaniami jej członków. Ma to swoje odbicie w wyborach strategicznych. Jeśli występuje rozbieżność między wymaganiami strategicznymi i oczekiwaniami członków, spółdzielnia może popełnić błąd ekonomiczny wobec jednych lub drugich racji. W pierwszym przypadku można ignorować oczekiwania członków, nie brać pod uwagę ich zachowań i dokonać wyboru strategii odpowiadającej otoczeniu globalnemu. Będzie to prowadziło do dezinteresu członków, co może skutkować ich odejściem ze spółdzielni. W drugim przypadku spółdzielnia, ignorując wymagania strategiczne otoczenia globalnego, zachowując się zgodnie z oczekiwaniami członków, ryzykuje w krótkim czasie utratę swojej pozycji na rynku. W tych dwóch przypadkach istnieje duże prawdopodobieństwo wystąpienia *impasu strategicznego*.

Prawdopodobieństwo sukcesu przedsiębiorstwa mierzy się według tradycyjnych kryteriów ekonomicznych (wyłacalność, rentowność, wzrost), wynikających z rachunkowości. Jest ono częściową funkcją zdolności przedsiębiorstwa w sektorze, zależy również od stopnia stabilności sektora, w którym działa spółdzielnia, zwłaszcza wówczas, gdy słabe są w nim inwestycje.

Wskaźniki, które wpływają na wielkość inwestycji działających w sektorze to:

- stopa uprzemysłowienia,
- kompletność technologii,
- rytm rozwoju technologicznego,
- stopa koncentracji sektora (bariery wejścia).

Sektory, które wymagają niewielkiej liczby inwestycji są sektorami trochę uprzemysłowionymi, wykorzystującymi technologie proste. Innowacje technologiczne są redukowane i ryzyko finansowe słabe.

Spółdzielnia podnosi pozycję w sektorze, jeśli jest możliwe powiązanie jednostek mniej lub bardziej autonomicznych. Możemy stwierdzić, że gdy liczba osób będzie ograniczona, jest większa szansa konsensusu w sformułowaniu celów. Homogeniczność członków i ich mała liczba prowadzą do dobrego funkcjonowania spółdzielni.

Koncentracja środków ma większe szanse utrzymać się w zależności pośredniej, bowiem nie każda jednostka zależy od wspólnoty. W tym przypadku można uzyskać więcej autonomii dla każdej jednostki. Przedsiębiorstwo spółdzielcze mogłoby lepiej funkcjonować w przypadku decentralizacji, gdzie wymagana jest duża centralizacja władzy.

Wielu zarządzających jest zdolnych wymusić zmiany w oczekiwaniach i zachowaniach członków dotyczących produkcji, akceptacji koncentracji itd. Spółdzielnia ma wówczas szansę zahamowania impasu strategicznego albo wyjścia z niego.

Skuteczność ekonomiczna spółdzielni (podwyżka dochodów producentów) nie jest zawsze łatwa do połączenia z ideami demokracji spółdzielczej.

4.2. Strategia koncentracji podaży

Strategie koncentracji należy generalnie utożsamiać z zawężeniem pola działalności prowadzonej przez przedsiębiorstwo. Istotą tego typu działań jest zawsze osiąganie wysokiego poziomu specjalizacji, co w ograniczonym obszarze działań zazwyczaj jest łatwiej osiągalne, a może stanowić źródło istotnej przewagi nad konkurentami [Kaleta 2000].

Generalnie, strategia ta ma na celu narzucenie cen na rynku przez mechanizm koncentracji podaży.

Termin „koncentracja” oznacza „wszystkie formy akumulacji potencjału ekonomicznego, społecznego albo organizacyjnego mającego na celu mobilizację firmy albo większą koordynację w pewnej dziedzinie działalności ekonomicznej i społecznej” [za: Marution 1981]¹³.

Definicja ta jest wystarczająco szeroka dla koncepcji koncentracji spółdzielni. Koncentracja może być wykonana w różnych stadiach działalności spółdzielni, a więc w:

- skupie i magazynowaniu,
- przetwórstwie,
- handlu,
- badaniach itd.

Koncentrację realizuje się przez:

- fuzję spółdzielni,
- utworzenie unii mniej lub bardziej zintegrowanej,
- zakup spółki niespółdzielczej (absorpcja lub filializacja).

¹³ Za: Marution M., 1981. Les coopératives agricoles au sein de la C.E.E et leur avenir. These d'Etat, Paris.

Występują więc różne typy struktur konstruowanych przez nowo powstające grupy spółdzielcze.

Korzyści związane z koncentracją podaży

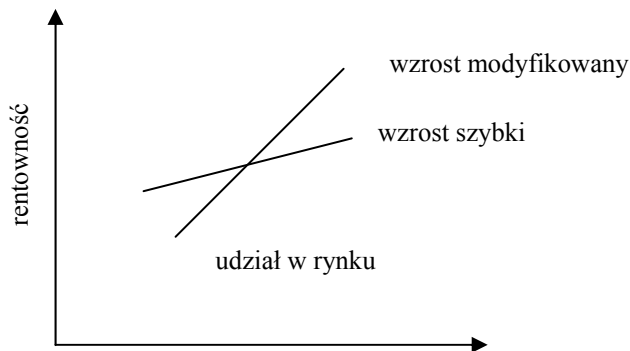
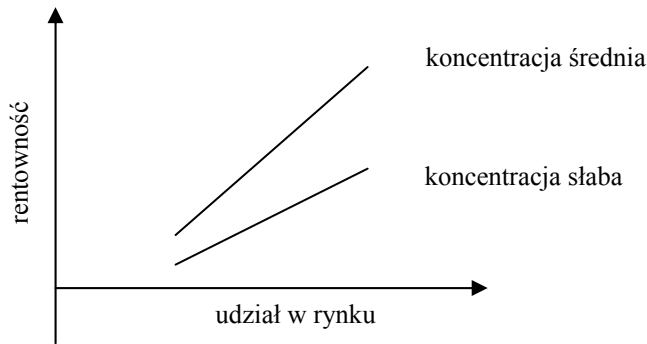
Teoria ta pokazuje nam efekty i korzyści, które czerpią firmy przechodzące sukcesywnie z modelu doskonałej konkurencji do konkurencji oligopolistycznej (gdzie ustalenie ceny zależy od interakcji firm między nimi), ażeby w końcu zostać liderem w oligopolu i osiągnąć pozycję monopolu. Jest to idealna ewolucja dla firmy, gdyż w końcowym efekcie to ona dyktuje swoją cenę.

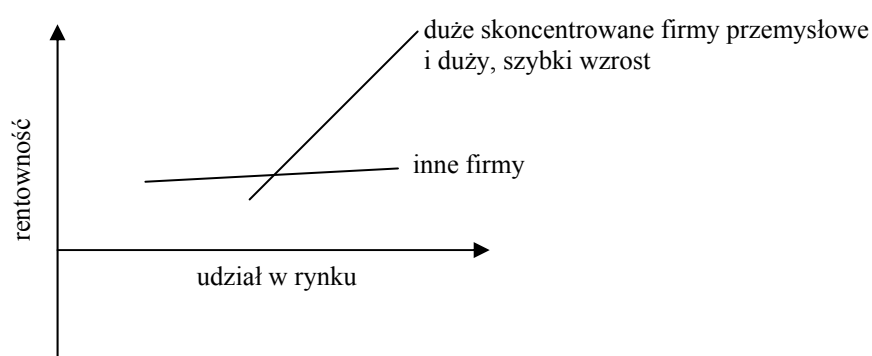
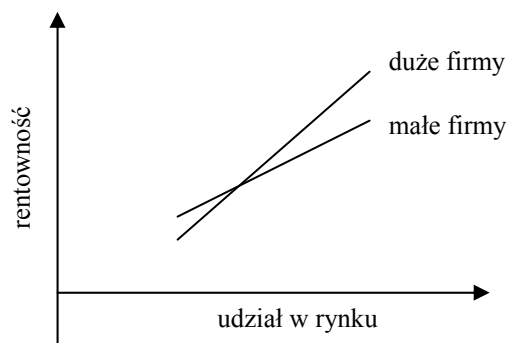
Statystyka potwierdza tę analizę teoretyczną, a dotyczy ona wpływu części zajmowanego rynku na rentowność firmy [Triolaire 1975].

Powyższe tezy zostały potwierdzone przez wiele przedsiębiorstw, które połączyły się w duże spółki.

Procentowy udział w rynku determinuje rentowność. Taki sam wpływ wywołują inne zmienne niezależne.

Morvan [1976] uwzględniając korelację w tej dziedzinie, zauważa:





W przypadku spółdzielni rolniczych ta strategia koncentracji budzi wiele kontrowersji.

Strategia koncentracji podaży dotyczy głównie koncentracji skupu. Większość rynków rolniczych charakteryzowana przez podaż jest bardzo zatomizowana (ma kilka tysięcy gospodarstw produkujących mleko, zboże, mięso).

W odniesieniu do popytu, który jest skoncentrowany, spółdzielnia jest definiowana jako koordynacja jednostek ekonomicznych (gospodarstw rolnych), która ma za cel zrównoważyć rynek, satysfakcjonując firmy członkowskie najlepszą ceną.

Żeby strategia ta powiodła się, konieczne jest spełnienie kilku warunków:

- przedsiębiorstwo spółdzielcze powinno dysponować produktami firm członkowskich, żeby je sprzedawać po najlepszych cenach;
- rolnicy powinni przestrzegać zaangażowania w produkcję, którą wnoszą do spółdzielni. Nie mogą wykorzystywać spółdzielni wyłącznie jako narzędzia rezerwowego dla swoich nadwyżek albo jako „śmietnika” produktów złej jakości.

W praktyce te warunki są mniej lub bardziej przestrzegane w zależności od branży i regionu (np. są one zazwyczaj przestrzegane w produkcji mleka, ale nie zawsze stosują się do nich w spółdzielnie zbożowe i mięsa).

Koncentracja podaży jako strategia penetracji rynku rolno-żywnościowego

Prosta koncentracja skupowa stała się niewystarczająca. Aby spółdzielnie mogły podwyższać dochody swoich członków, zaczęły penetrować różne kanały rynku rolno-żywnościowego.

Strategia integracji poziomej wprowadza:

- a) **Koncentrację przemysłową** – ażeby zrealizować ekonomię skali niezależnie od produktów i kosztów konkurencji (ekonomia technologiczna, zarządzania, badań, handlu, finansowa), trzeba osiągnąć koncentrację na poziomie przedsiębiorstwa lub grupy. Należy zaangażować nowe technologie i faworyzować ekonomię zarządzania.
- b) Penrose [1959, 1963] pisze: „*nie występuje ekonomia skali, jeśli przedsiębiorstwa mniej ważne mogą produkować te same produkty albo osiągać koszty jednostkowe te same, co duże przedsiębiorstwa.*”
- c) **Koncentrację handlową** z kreacją marki, ażeby osiągnąć część satysfakcjonującego rynku i zbliżyć się do sytuacji konkurencji oligopolistycznej lidera. Taką sytuację ma kilka firm we Francji (France-Lait – dla produkcji mleka w proszku; SODIMA – dla produktów o krótkim terminie przydatności do spożycia). Mało grup spółdzielczych znajduje się w sytuacji oligopolu. Sytuacja konkurencji monopolistycznej jest dosyć częsta, dotyczy to produktów mało zróżnicowanych (masło, camember itp.). Zauważa się jednak, że dla tych produktów, między wytwarzającymi i ich klientami, ceny sprzedaży są zróżnicowane do 22%. Istnieje więc duża liczba cen negocjowalnych, związanych głównie z udziałami w rynku [Yon 1981].
- d) **Koncentrację czynnika ludzkiego** – administratorów i zarządzających jakością zdolnych zastosować te ewolucje. Do dzisiaj duża liczba spółdzielni nie jest zorientowana na inwestycje w ludzi.
- e) **Koncentrację finansową** – ażeby zabezpieczyć finansowanie badań i wyposażenie w niezbędnych ludzi. Nie jest to popularne w spółdzielniach, które generalnie mają duże trudności w otrzymaniu finansowania odpowiadającego ich ambicjom (mało pożyczek publicznych, ograniczone zdolności członków, zachowania finansowe spółdzielców).

Przypadek szczególny wejścia spółdzielni w handel międzynarodowy

Wychodząc naprzeciw wzrostowi rynków rolno-żywnościowych, które są coraz popularniejsze, spółdzielnie mają również szansę na rynkach międzynarodowych. Powinny się więc rozwijać, penetrując rynek w oligopolu światowym, który zabezpiecza stałą cenę dla licznych produktów. Kilka spółdzielni miało różne doświadczenia w tej kwestii. Bourreau [1978] stawia trzy pytania:

1. Czy ten akces na rynkach zagranicznych jest zgodny z celami spółdzielni?
2. Jeśli tak, to jakie są ograniczenia rozwoju, które wyjaśnią słabe strony spółdzielni?
3. Jeśli występują ograniczenia, jakie strategie zastosować dla podwyższenia pozycji spółdzielni na rynkach międzynarodowych?

Autor pokazuje, że na początku spółdzielnie poprzez komercjalizację zaopatrzenia mogą bronić swoich interesów ekonomicznych, rozwijając udział swoich produktów na rynkach międzynarodowych. Następnie, w analizie zagrożeń rozwoju międzynarodowego, spółdzielnie rolnicze mają ograniczenia zewnętrzne. Występują bowiem liczne hamulce w wewnętrznym systemie spółdzielczym (brak zaangażowania członków, niewystarczające środki finansowe, moda na podział nadwyżek, władza, hamulce psychosocjologiczne).

Autor rozwija różne strategie międzynarodowe realizowane przez spółdzielnie rolnicze:

- a) **Współpraca między firmami o różnych statutach.** Ta strategia może mieć kilka form:
 - zgoda z firmami zagranicznymi dla eksportu (np. we Francji UNIGATE i ULN) albo sprzedaż „savoir-faire” (zgoda franchise między SODIMĄ i Général Mills).
 - zgoda na uruchomienie grupy eksporterów zawierającej spółdzielnię i firmy kapitałowe, ażeby podnieść jakość produktów. Doświadczenia te występują między innymi w sektorze warzyw, jajek, produktów mleczarskich.
 - kreowanie filii mieszanych z przewagą przemysłu (Spółka Olejarska Bordeaux) lub handlu (zgoda między spółdzielniami i spółką prywatną Toepfer).
 - przejęcie przez spółdzielnię firmy niespółdzielczej albo zakup przedsiębiorstwa niespółdzielczego. Ta moda penetracji rynku, często używana przez spółdzielnie holenderskie, nie rozwinęła się mocno we Francji. Generalnie, przejęcia albo tworzenie filii mieszanych stwarzają problemy w ustaleniu ceny produktów wnoszonych przez spółdzielnię i podział nadwyżek. Kontrolowanie większości powinno przebiegać zgodnie z interesami członków, a wszystkie problemy powinny być rozwiązane tak, aby przynieść im pożytek. Trzeba podkreślić, że władza nie jest silna między małymi akcjonariuszami i tymi, którzy wnoszą savoir-faire techniczny i handlowy. Spółdzielnie będą się więc angażować w skuteczność operacyjną, która podwyższa dochody.
- b) **Współpraca między spółdzielniami.** Współpraca ta powinna być naturalna i występować na wszystkich poziomach.
 - występuje ona między spółdzielczymi formami głównie w eksporcie, np. dla SA FROMENCAIS (filii ULN) sprzedającej liczne produkty spółdzielni, które należały do unii SODEXPORT (filia SODIMY) mającej głos decydujący w eksporcie produktów pod wspólną marką. Ta współpraca występuje na poziomie międzynarodowym, ale nie jest jeszcze bardzo rozpowszechniona. Może ona wystąpić w formie:
 - wymiany między spółdzielniami w ramach kompleksowości, dotyczącej pewnych spektakularnych pośredników;
 - kreowania centrali zakupu i wspólnej sprzedaży (zgoda między l'UNCAC, CEBECO i spółdzielniami amerykańskimi ze spółką handlową TOEPTEC);
 - wspólne inwestycje zagraniczne spółki wykreowane przez spółdzielnie niemieckie i brazylijskie dla wytłaczania oleju z soi w Brazylii i eksportu do Niemiec.

c) **Współpraca między państwami**

Dzisiaj mało spółdzielni ma wystarczającą wielkość, żeby odpowiedzieć na potrzeby ilościowe i jakościowe rynku. We Francji wymiana z krajami była na poziomie spółki INTERAGRA, która pokazała swoją skuteczność. Wypromowała ona strukturę kompleksową na poziomie europejskim.

d) **Współpraca z krajami z punktu widzenia rozwoju**

Kraje otwarte albo nie najważniejsze szukają rozwoju dla swojej własnej produkcji rolniczej i mają głównie potrzebę savoir-faire. W odniesieniu do technologii, spółdzielnie mogłyby stać się dostawcami dla pewnych surowców. Spółdzielnie rolnicze *a priori* są na tyle dobrze uplasowane, żeby transferować systemy mieszane (mleko, mięso, produkcja paszowa). Spostrzega się, że transfer takiego typu systemu słabo interesuje firmy międzynarodowe, ponieważ jest on mało rentowny. Dla tej współpracy ważne jest, żeby dwie strony zainteresowane znalazły tam swoje korzyści. Kilka spółdzielni przeprowadziło takie operacje, na przykład:

- ULN połączył się z BEL w celu wybudowania serowni w Iranie i Wenezueli,
- EQUIPAG – filia inżynierska grupy GAMM – wybudowała silosy w Algierii.

Strategia ta nie jest dobrze postrzegana zarówno przez spółdzielnie bazowe, jak i przez rolników członków.

Czy istnieje limit koncentracji?

Według Penrose'a, żadne przewidywanie nie pozwala na postawienie tezy, że zawsze awansujemy. W pewnym stadium swojego wzrostu przedsiębiorstwo może spostrzec „dyzekonomię skali” i wtedy przestaje ono być rentowne. Limit koncentracji zależeć będzie od zdolności menedżerów. Występuje tylko rozmiar minimalny, zmienne w zależności od działalności ekonomicznej.

Scherer [za: Morvan 1976]¹⁴, który robił badania w sześciu krajach (w tym Francji) zaobserwował, że niewiele gałęzi przemysłu we Francji osiągnęło rozmiar minimalny, tzw. optimum produkcji. Natomiast w USA liczne grupy przekroczyły to minimum.

Penrose stwierdza, że ekonomia wzrostu występuje w przedsiębiorstwach o dużych rozmiarach. W konsekwencji dla ich zasobów, wzrost może być dla wszystkich przedsiębiorstw rentowny, nawet wówczas, gdy czasami przekraczają próg rentowności.

Wyższy wzrost pozwala na szybką redukcję nierównowagi, która występuje między zdolnością produkcyjną mierzoną różnymi wskaźnikami. Niemniej jednak, duże przedsiębiorstwo przez swoją zdecentralizowaną organizację (strukturę dywizjonalną) łatwo zakupuje i sprzedaje filie albo branże. W rzeczywistości, duże przedsiębiorstwo ma zdolność „drenowania nadwyżek”, zakupując patenty oraz małe i średnie przedsiębiorstwa, żeby je połączyć w grupę.

Limity koncentracji w spółdzielni

Analiza otoczenia pokazuje, że małe przedsiębiorstwa napotykać na pewne niedogodności w perspektywach ekspansji. Większość spółdzielni jest postrzegana jako P.M.E.¹⁵, które są niezdolne przekształcić się w strukturę dominującego dużego przedsiębiorstwa.

¹⁴ Za: Morvan Y., 1976. Economie industrielle, Edition PUF.

¹⁵ P.M.E. oznacza małe i średnie przedsiębiorstwa (MŚP).

Koncentracja środków, biorąc pod uwagę współpracę, występuje w spółdzielniach rzadko, głównie tam, gdzie posiadają one pozycję oligopolistyczną.

Obecnie można zauważyć dużą nieufność i odrzucanie różnych form koncentracji, które mogłyby wystąpić w stadium skupu, w narzędziach przemysłowych i handlu.

Duże francuskie grupy spółdzielcze (ULN, SODIMA, CAB, SOCOPA, UNICOPA, CANA) często spierają się o to, czy „duży” to ten, który przekracza 10% udziału w rynku.

Można więc postawić pytanie: czy trzeba akceptować tę koncentrację na różnych szczeblach filializacji, żeby osiągnąć pozycję oligopolistyczną albo monopolistyczną? Czy może pozostać małym przedsiębiorstwem?

Ankieta przeprowadzona wśród członków spółdzielni potwierdziła niezadowolenie z koncentracji¹⁶. Większość młodych rolników popierała konieczność koncentracji, uzasadniając to konkurencyjnością ich partnerów. Wypowiedź jednego spośród nich była bardzo znacząca: „...to nie jest łatwe, ale z drugiej strony spółdzielnia winna być solidna, mieć 60% udziału w rynku. Następnie zapytuje siebie – jeśli ona nie sprzedaje więcej i jeśli jest mała, to wszystko jest małe” – stwierdził.

Jeśli rolnicy generalnie są świadomi konieczności pewnych form koncentracji, przestrzegają, że małe spółdzielnie są czasami dobrze uplasowane. Aktualnie więc koncentracja spółdzielni znajduje swój limit w pozycjach członków, którzy stawiają czasami pytanie o konieczność tej koncentracji dla racji ekonomicznych (często wątpliwych) i psychologicznych (koncentracja nie jest ich skłonnością).

W tym stadium refleksji można odpowiedzieć na pytanie o optimum koncentracji, które może być różne w zależności od celu działania. Czy pozostać lepiej graczem na rynku? Czy optymalizować dochód w podgrupie rolników?

W tym ostatnim przypadku spółdzielnia „klub” może być usatysfakcjonowana z takiego sposobu istnienia, ale może mieć trudności w regulowaniu problemów zarządzania rynkami zyskowej produkcji.

Podsumowanie

Można stwierdzić, że strategia koncentracji była i jest fundamentalną formą współpracy dla spółdzielni. Odpowiada ona bowiem na ewolucję popytu z dynamicznym wzrostem konkurencji w ramach umiędzynarodowienia się handlu. Większość odpowiedzialnych rolników wie, że spółdzielnia, wybierając strategię koncentracji przemysłowej i handlowej, chce kontynuować swoją działalność po to, by zabezpieczyć poziom dochodów swoich członków.

Jeśli w przyszłości polityka rolna Unii Europejskiej będzie liberalna i wsparcie rynkowe zostanie wstrzymane, spółdzielnie bez wątpienia będą musiały dążyć do koncentracji przemysłowej i handlowej, akcentować penetrację rynku w ramach struktur oligopolistycznych na rynkach światowych, żeby wypełniać lepiej swoje misje.

Rolnik, by penetrować różne ogniwa rynku rolno-żywnościowego, musi zwiększać swoje siły i finansowanie w operacjach niepewnych, pokonując w ten sposób bariery wejścia.

¹⁶ Ankieta przeprowadzona przez C.N.I.A. w 1979 r.

Jakie strategie adaptować – koncentrację skupu czy koncentrację przemysłową i handlową?

Idea koncentracji nie zawsze jest dobrze rozumiana i często jest odrzucana przez członków, zwłaszcza, jeśli przekracza granice krajów.

Spostrzega się na tym poziomie sprzeczność między koncentracją środków i demokracją spółdzielni. Grupa spółdzielni powinna więc szukać struktury optymalnej, która pozwoliłaby wzmocnić i połączyć te dwa pojęcia. W przeciwnym przypadku prawdopodobieństwo impasu strategicznego spółdzielni będzie wyższe.

4.3. Strategia redukcji ryzyka

W firmach niespółdzielczych dywersyfikacja jest podstawą strategii redukcji ryzyka.

Strategie dywersyfikacyjne stanowią alternatywne rozwiązanie wobec koncentracji procesów rozwoju. W tym przypadku istotą koncepcji jest poszerzenie pola działania, wchodzenie w nowe rynki i dziedziny wytwórczości. Strategie te mogą być realizowane poprzez rozwój rynków, produktów, przenoszenie dotychczas zdobytych umiejętności i zgromadzonego potencjału w nowe dziedziny, pokrewne tradycyjnym domenom firmy. Mogą one także przybrać postać ekspansji na zupełnie nowe rynki, niezwiązane z dotychczasową działalnością firmy [Johnson i Scholes 1989, Rajzer 2000].

Firmy szukają dywersyfikacji w nowej działalności, w której ryzyko jest niezależne od aktywności starej.

„Program skomponowany na dwóch projektach jest bardzo ryzykowny, ale korelacja negatywna może prezentować ryzyko zerowe albo bardzo słabe, często niższe od ryzyka w programach skomponowanych na dwóch projektach trochę ryzykownych, ale skorelowanych pozytywnie” [Maillet 1974].

Zresztą, jeśli jest to możliwe, trzeba szukać synergii między różnymi działaniami podejmowanymi w celu obniżenia kosztów. Te dwa pojęcia, niezależnie od ryzyka i synergii, nie muszą być sprzeczne.

Przedsiębiorstwo może się dywersyfikować na kilka sposobów:

- 1) Poprzez proste poszerzanie dotychczasowego zakresu działań w wyniku ekspansji terytorialnej. Dywersyfikacja oznacza w tym wypadku poszerzenie dotychczasowego obszaru działań o nowe rynki krajowe, regionalne, lokalne [Strategor 2000].
- 2) Na skutek integracji pionowej. Atrakcyjna ekonomicznie może być zarówno integracja wstecz, czyli zastępowanie dotąd niezależnych dostawców surowców i półproduktów, jak i integracja w przód, której cechą charakterystyczną jest wydłużenie dotychczasowego cyklu działalności przez przejęcie roli odbiorców i dystrybutorów swoich produktów przez przedsiębiorstwo.
- 3) W wyniku wprowadzenia strategii rozwoju produktu szukających dlań nowych zastosowań [Abell 1980]. Jest to interesująca metoda dywersyfikowania produkcji, dość nowatorsko wykorzystująca dotąd posiadany potencjał. Nieraz okazuje się, że zdobyte dotąd umiejętności i doświadczenia mogą zostać zastosowane w zupełnie nowych dziedzinach, poszerzając tym samym zakres działań przedsiębiorstwa.

4) W wyniku zastosowania nieraz szczególnie atrakcyjnych metod dywersyfikowania działalności w oderwaniu od dotychczasowej domeny. Może się to odbywać przez wchodzenie na już istniejące rynki uznane za szczególnie przyszłościowe. Niewykluczone jest także dokonywanie wynalazków, wprowadzanie przełomowych innowacji w celu utworzenia zupełnie nowych sektorów. W obu przypadkach są to przedsięwzięcia wysoce ryzykowne [Salter i Weinhold, 1979].

Nadeau [1977] proponuje następujący podział dywersyfikacji:

- **dywersyfikacja mniejszościowa** – firma wprowadza nowości, zaczynając od istniejącej bazy produkcji (artykuł zróżnicowany) albo od rynku (poszukiwania nowych klientów),
- **dywersyfikacja większościowa** – firma rozpoczyna produkcję dóbr radykalnie nowych (nowe inwestycje, rynek nieznan). Ta forma dywersyfikacji koresponduje z konglomeratem (firmy produkujące artykuły o elastyczności większej od zera).

W spółdzielni zasady są te same, ale możliwości dywersyfikacji pozostają ograniczone. Aktywność przedsiębiorstwa spółdzielczego jest silnie związana z produkcją członków. Występują duże trudności w spółdzielni grupującej producentów mleka, kiedy zaczyna ona produkcję np. wyrobów olejarskich z soi.

Dywersyfikacja rynku produktów

Dywersyfikacja jest stosowana na rynkach geograficznych i dotyczy klientów wewnętrznych tych rynków, co ma ograniczyć ryzyko handlowe i zwiększyć sprzedaż. Odnosi się to do spółdzielni, która sprzedaje tylko na rynkach wewnętrznych i może eksportować do różnych krajów.

Spółdzielnie rolnicze najczęściej decydują się na dywersyfikację produktów, np. spółdzielnia mleczarska robi masło, mleko w proszku, ser, śmietanę, desery itp., a spółdzielnia zbożowa produkuje zboża, mąkę, chleb. W tych różnych przypadkach wartość dodana jest powiększona o pojęcie redukcji ryzyka (różni klienci).

Dywersyfikacja produktów zaczyna się od zróżnicowanych surowców. Jest ona strategią mało używaną przez spółdzielnie. W efekcie, zmiany produkcji, które były już sygnalizowane, są tylko w niewielkim stopniu zauważalne w spółdzielniach, i to głównie w spółdzielniach wyspecjalizowanych (np. mleczarskich, zbożowych, mięsnych itd.).

Spółdzielnie o wielokierunkowej produkcji są generalnie bardziej otwarte na dywersyfikację, która miałaby służyć finansowaniu nowych działań.

Nie ulega wątpliwości, że strategie dywersyfikacji stanowią we wszystkich wymienionych wyżej formach potencjalne źródło znacznych korzyści dla stosujących je przedsiębiorstw. Pożytek mogą one przynieść w dwóch podstawowych sferach.

Po pierwsze, jest to dogodny sposób ograniczania ryzyka działalności gospodarczej. Niebezpieczeństwa związane z uzależnieniem się od wąskiej dziedziny działalności, wobec nieprzewidywalności licznych wydarzeń i sytuacji losowych, zawsze pozostają istotne. Rozłożenie ryzyka na większą liczbę obszarów działań może to zagrożenie zmniejszać, choć, oczywiście, gwarancji sukcesu nie daje.

Drugim podstawowym rodzajem korzyści związanych z dywersyfikacją jest szansa intensyfikacji procesów rozwoju. Inwestowanie, nawet najefektywniejsze, wciąż w jedną dziedzinę nie daje takich możliwości, jak zaangażowanie w nowe dziedziny cechujące

się największym dynamizmem i potencjałem wzrostu. Strategia dywersyfikowania działań stwarza wyjątkowe możliwości wykorzystania tej szansy, nieustannego rekonstruowania, odnawiania przedsiębiorstwa, dostosowywania go do współczesnych tendencji, bez względu na balast tradycji.

Po trzecie, strategia dywersyfikacji poprawia także płynność finansową.

W strategiach dywersyfikacji rynków i dywersyfikacji produktów (zaczynając od surowców) należy uwzględnić strategie redukcji ryzyka, które są specyficzne dla spółdzielni.

4.4. Strategia redukcji kosztów

Strategie przewagi kosztowej często bywają nazywane także strategiami najniższych kosztów jednostkowych. To określenie, jak się wydaje, trafnie oddaje istotę tego typu strategii. Opierają się one na założeniu, że koszt konkurencyjny wobec rywali może być skutecznym orężem w grze z nimi. W praktyce oznacza to, że warunkiem powodzenia jest koszt jednostkowy najniższy w sektorze i wyraźnie konkurencyjny wobec „najtątszego” rywala.

Strategia ta redukuje wszystkie środki (koszty produkcji), żeby doprowadzić do sytuacji lepszej niż ta, w której znajdują się konkurenci i warunków rynkowych pozwalających generować wyższe zyski. Obniżka kosztów może być konsekwencją:

- nowej techniki lub technologii,
- substytucji surowców,
- większej sprawności zarządzania wszystkimi funkcjami przedsiębiorstwa (produkcją, finansami itd.),
- dobrego wykorzystania synergii,
- efektywnej praktyki,
- procesu ekonomii skali związanego z optymalizacją koncentracji (koncentracja ma za cel podnieść sprawność firmy).

W planie mikroekonomicznym w odniesieniu do koncentracji występują dwie sprzeczności:

- a) z jednej strony pozwala ona na proces ekonomii skali, może (jeśli konkurencja realnie słabnie) pozwolić na zredukowanie cen dla konsumentów i obniżenie kosztów produkcji,
- b) z drugiej jednak strony, jeśli koncentracja ukierunkowuje firmę na monopol albo oligopol, ceny dla konsumentów będą z pewnością wyższe.

W spółdzielniach strategia redukcji kosztów ma ten sam charakter, a czasami nawet jest silniejsza niż w firmach niespółdzielczych.

Trzeba jednak stworzyć taką sytuację, w której spółdzielnia maksymalizowałaby koszty zakupu surowców, które ostatecznie kształtują dochód rolników.

Nawet substytucja produktów powinna być wykonana z rozpoznaniem, jeśli dotyczy produktów wniesionych przez członków innej konkurencyjnej organizacji.

Na tym poziomie można również postawić problem podziału zadań między przedsiębiorstwem spółdzielczym i gospodarstwami członków.

Zasada optymalizacji może brzmieć następująco: w przedsiębiorstwie spółdzielczym należy robić to, co przynosi dochody, a w gospodarstwach członków trzeba zredukować koszty.

Spółdzielnie powinny więc zabezpieczyć się przed zbyt dużym wzrostem kosztów, transferując zadania z gospodarstwa w kierunku spółdzielni (np. zaopatrzenie w nawozy) albo zabezpieczyć koszty, które są zbyt ryzykowne w osiągnięciu równowagi spółdzielni, hamując tym samym konflikty między grupami członków.

4.5. Strategia innowacji

Na rynku mocno konkurencyjnym dla danych produktów redukcja kosztów albo koncentracja podaży są niewystarczające bądź trudne do osiągnięcia. Przedsiębiorstwo sprzedające produkty po cenach zbliżonych do kosztów, musi szukać innych rozwiązań, np. zaproponować nowe produkty.

Strategia innowacji wymaga środków finansowych, ale korzyści które można osiągnąć są wymierne. Firma, która wprowadza innowacje jest w sytuacji monopolisty i może ustalić swoją cenę. Potencjalna konkurencja odgrywa ważną rolę i prowadzi do ograniczenia przez przedsiębiorstwo w sposób dobrowolny swoich korzyści, odradzając innym firmom penetrację na tym rynku.

Odpowiedzi potencjalnych konkurentów są mniej ważne niż bariery związane z wejściem. Bariery są zmienne w zależności od produktów i polityki krajowej.

Innowacje nie są mocną stroną spółdzielni rolniczych i mają charakter przyszłościowy. Niemniej jednak, w ocenie wartości końcowych spółdzielni (podwyższanie dochodów rolników jako założenie statutowe) innowacja polega na poszukiwaniu nowych produktów rolniczych.

Wydaje się również, że ograniczanie pola innowacji występuje raczej z powodów natury psychologicznej (niechęć do zmian), finansowej (trudności w zmobilizowaniu kapitału), strukturalnej, (słabość koncentracji przedsiębiorstw spółdzielczych) i na skutek różnych barier występujących przy wejściu na rynek oligopolistyczny.

Ażeby wprowadzić innowacje w spółdzielniach rolniczych, które często nie mają wystarczających środków, wprowadza się programy badawcze wzmacniające organizację i koncentrację międzyspółdzielczą. Akcje te opierają się na związku z organizmami skoncentrowanymi w celu opracowania programów, które będą realizowane wspólnie przez kilka spółdzielni. Na przykład we Francji, Centrum Badań i Studiów Rozwoju Spółdzielni Rolniczych w Aquitaine zgrupowało 30 spółdzielni, sześć Kas Regionalnych Kredytu Rolniczego, laboratoria badań (publiczne i prywatne). Badania były prowadzone w celu podwyższenia technologii przetwórstwa mączki zwierzęcej, produktów regionalnych (śliwek, szynki bayonne, sera owczego, kukurydzy itd.) oraz selekcji żywności wegetariańskiej. Wykonano je w celu odpowiedzenia na dogodności i niedogodności regionu oraz rynku.

4.6. Strategie usług rolniczych spółdzielni

W pierwszej kolejności spółdzielnie są postrzegane jako organizacje, które waloryzują ceny produktów rolniczych.

W ramach tej misji spółdzielnia powinna poszukiwać najlepszej ceny dla gospodarstw rolniczych swoich członków. Dotyczy to głównie spółdzielni zaopatrzenia, od której można również oczekiwać:

- porad udzielanych gospodarstwom członków, co ma prowadzić do podwyższenia jakości produkcji i redukcji kosztów. Aktywność ta może przybierać kilka form, np. uruchamianie zespołów techników albo udzielanie pisemnej informacji;
- inwestycji, które będą pomagać w wykonaniu zadań między gospodarstwami członków i przedsiębiorstwem spółdzielczym (zaopatrzenie w nawozy, zbiór plodów rolnych, transport itd.);
- usług informatycznych, które wesprą członków w podejmowaniu decyzji na poziomie gospodarstwa rolniczego (np. rachunkowość albo system zarządzania techniczno-ekonomicznego).

Te różnorodne akcje korespondują z misjami specyficznymi spółdzielni, ale wiążą się z kosztami dla przedsiębiorstwa spółdzielczego. Można więc pytać o ich finansowanie. Czy koszty tych usług powinny być wspólne, jeśli nie wszyscy z nich korzystają? Czy użytkownicy powinni płacić koszty realne tych usług? Może to prowadzić do konfliktów grupowych wewnątrz spółdzielni. Żeby odpowiedzieć na te pytania, należy kalkulować koszty i podejmować jasne decyzje.

Strategie usługowe występują również w przedsiębiorstwach niespółdzielczych, ale generalnie nie mają one ani tej samej natury, ani tego samego znaczenia i natężenia, co w spółdzielniach.

4.7. Strategia efektów dźwigni przez naruszenie zasady wyłączności

Strategia ta jest związana ze statutem spółdzielni. W rzeczywistości spółdzielnie mogą powiększać swój dochód brutto dokonując obrotów z nieczłonkami. Pozwala to na:

- kompensowanie ryzyka obrotów z członkami w celu przestrzegania kontraktów handlowych,
- obniżenie kosztów stałych,
- zabezpieczenie pełnej gamy produkcji, czasami koniecznej dla klientów,
- urealnienie nadwyżki, która może być reinwestowana. Trzeba zauważyć, że nadwyżki realizowane z osobami trzecimi według prawa większości krajów UE nie mogą być rozdzielone na członków. Najpierw przelane są obciążenia fiskalne, a reszta powinna być przeniesiona na rezerwę niepodzielną.

Nazywa się to *strategią efektu dźwigni*, jeśli takie działania przynoszą korzyści. Niesie to jednak za sobą:

- 1) wynaturzenie celów działania spółdzielni,
- 2) obecność dwóch kategorii rolników w spółdzielni (członków i nieczłonków), może powodować wahania w ustalaniu cen dla każdej kategorii, a także konflikty z racji braku kapitałów własnych ze strony nieczłonków.

4.8. Strategie finansowe

Strategie, które przedstawiono powyżej wymagają środków finansowych większych niż dotychczasowe. Czasami wymagany jest inny ich rozdział, żeby otrzymać końcowy rachunek kluczowych wskaźników sukcesu.

Uznanie polityki finansowej za strategię to poszukiwanie środków finansowych i nowych alokacji zasobów w spółdzielni. Rozpatrzmy tutaj jedynie syntetyczne obserwacje, które powinny nam pozwolić podjąć rozważania dotyczące nowych orientacji.

Wybory struktury organizacyjnej dużych grup spółdzielczych

Termin struktura jest obecnie rozumiany bardzo szeroko. Obejmuje on:

- rozdział misji przedsiębiorstwa (zakupy, sprzedaż, finanse itd.),
- organizację podziału władzy,
- strukturę stanu prawnego spółdzielni bazowych i związków spółdzielczych albo innych filii.

Liczni badacze zastanawiając się nad relacją między strukturą i strategią, odpowiadają na to w różny sposób. Chandler [1962] wyróżnia cztery etapy ewolucji dużych amerykańskich przedsiębiorstw przemysłowych:

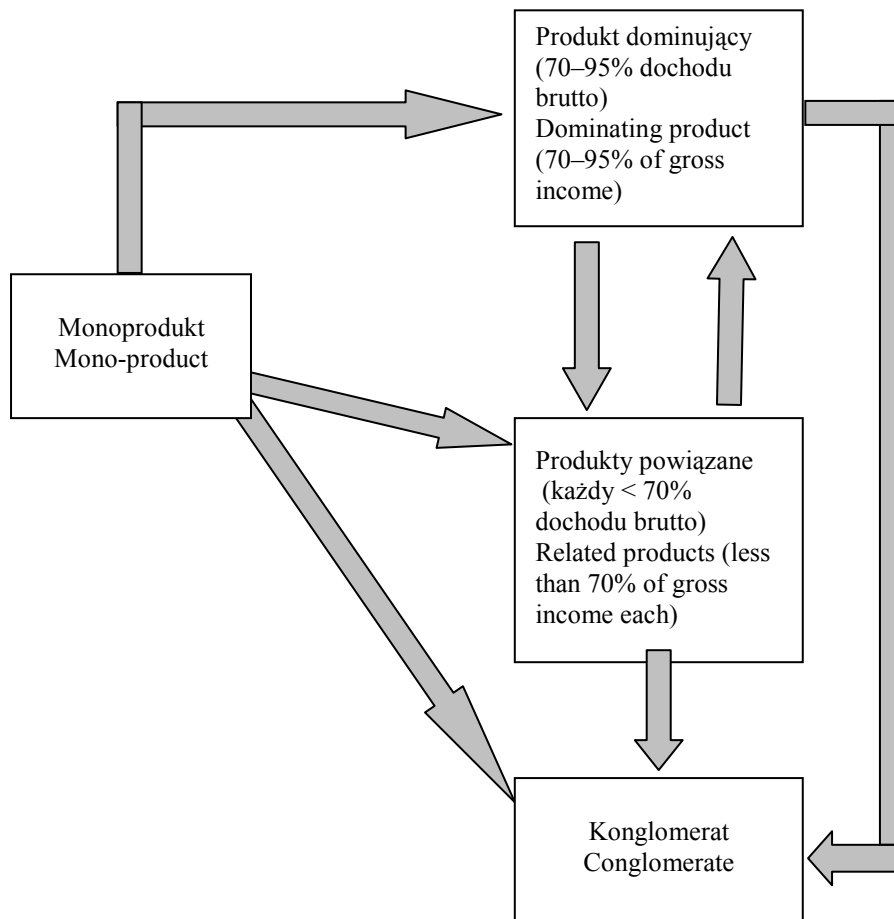
- **zapoczątkowanie ekspansji i akumulacji środków** – korzystają z tego przedsiębiorstwa reinwestujące w środki ekspansji;
- **racjonalizacja angażowania środków (zasobów)** – kreacja dużych przedsiębiorstw poprzez integrację pionową. Sukces z tego punktu widzenia wymaga racjonalnych metod zarządzania wspólnymi efektami kapitałowymi i wyposażeniem;
- **ekspansja w kierunku sektorów albo nowych produktów** w celu zabezpieczenia pełnego wykorzystania zasobów. Struktura funkcjonalna często pojawia się tu w pierwszych fazach ekspansji;
- **uruchomienie nowej struktury – typu dywizjonalnego** – w celu zabezpieczenia rentowności wykorzystania środków.

W efekcie, polityka dywersyfikacji pozwala zabezpieczyć pozyskanie nowych środków w firmie, nie zabezpiecza jednak pełnej skuteczności ich wykorzystania, trzeba bowiem reorganizować strukturę.

Jest coraz trudniej przystosować się do różnych rynków z istniejącą organizacją. Rozwiązania i informacje, które występują, są mniej lub bardziej przydatne.

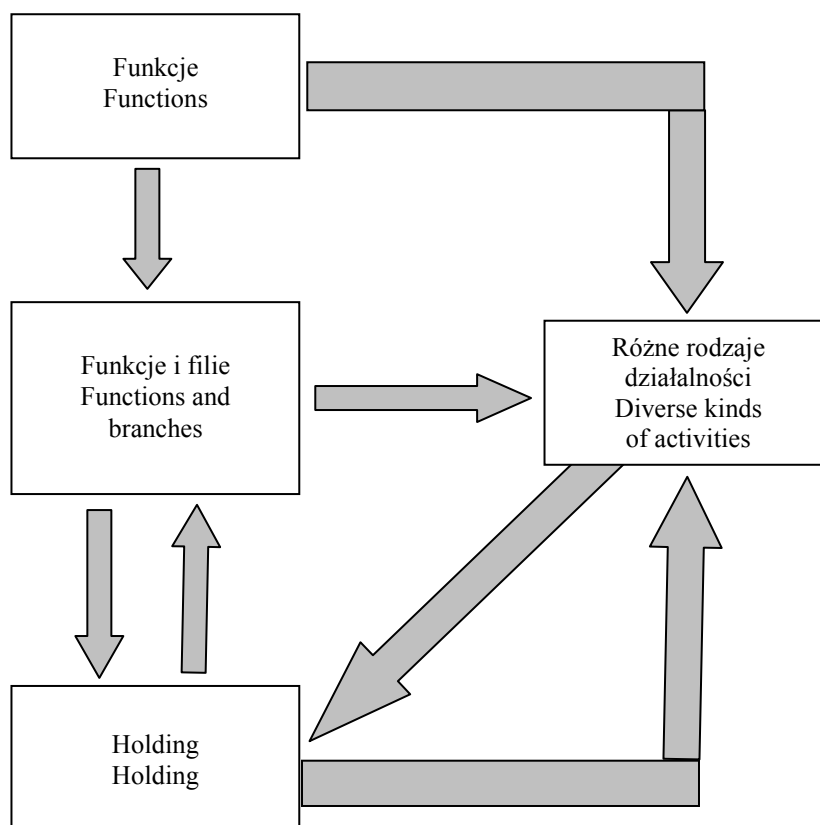
Według Chandlera, każda spółka ma swoją własną historię, ale prawie wszystkie ewoluują według podobnego schematu (rys. 2 i 3). Ta nowa struktura multidywyzyjnalna powstała w USA w roku 1930, większość przedsiębiorstw europejskich zastosowała ją w latach 1940–1960. We Francji struktura ta została wprowadzona po 1960 roku. Jej skuteczność zachęcała wiele przedsiębiorstw do polityki dywersyfikacji.

Najpierw tworzy się konglomerat, w którym dominuje jeden producent. Każdy inny jest z nim powiązany, ale jego udział w zysku jest mniejszy (rys. 7). Następnie powstaje struktura holdingowa typu dywizjonalnego, bardziej złożona, w której istnieje podział odpowiedzialności, funkcji i zależności (rys. 8).



Źródło: za: Mauget [1982]
Source: by: Mauget [1982]

Rys. 7. Ewolucja strategii – struktur w Europie w latach 1950–1970
Fig. 7. Evolution of strategy – structures in Europe in 1950–1970



Źródło – Source: Mauget [1982]

Rys. 8. Ewolucja strategii – struktur w Europie w latach 1950–1970
 Fig. 8. Evolution of strategy – structures in Europe in 1950–1970

Koncentracja decyzji strategicznych na poziomie dyrekcji generalnej i zarządzania operacyjnego pozwala na wykreowanie usług badawczych i instytucjonalizacji polityki dywersyfikacji.

A. Chandler stwierdza: „*We wszystkich spółdzielniach przemysłowych albo dużych przedsiębiorstwach, czy to prywatnych, czy publicznych, przechodzimy do ról zdeterminowanych przez organizację koordynującą oraz wyeliminowanie struktury dotychczasowej z ciała tej organizacji, ażeby zahamować marnotrawstwo i złe wykorzystanie środków.*” [Chandler 1972].

Inna grupa badaczy [David, Hall, Saias 1979] będących w opozycji stwierdza, że strategia, struktura i otoczenie są powiązane. Według nich, struktura zależy po części od

strategii i powinna być rozpatrywana zarówno w aspekcie organizacji firmy, jak i w aspekcie wspomnianej już strategii. Wszyscy ci autorzy widzą nieskuteczność występującą między strukturą i strategią w długim okresie.

Berg [1973] i Pitts [1976–1977]¹⁷ analizowali relacje między strukturą i dywersyfikacją wewnętrzną i zewnętrzną. Według tych dwóch badaczy, dywersyfikacji wewnętrznej towarzyszy wspólna misja podziału środków, a dywersyfikacji zewnętrznej – wspólna misja redukcji środków.

David, Hall i Saias [1979] wyciągają z tych obserwacji wnioski, które są bardziej interesujące dla powiązania strategii i struktury w odniesieniu do spółdzielni. Pokazują, że przedsiębiorstwu jest trudno śledzić politykę dywersyfikacji wewnętrznej i zewnętrznej. W efekcie, w organizacji korzystającej z nowych aktywności sukcesy dywersyfikacji wewnętrznej odpowiadają na zdolność mobilizacji dyspozycyjnych środków. Natomiast sukces dywersyfikacji zewnętrznej opiera się na kulturze organizacji, która pozostawia każdej działalności szeroki stopień autonomii.

Courtney [2002], Goold [1997] i Mulhare [1999] uważają, że zarządzanie strategiczne, we wszystkich możliwych wymiarach, może stać się przydatnym narzędziem w funkcjonowaniu organizacji *non-profit* (do nich m.in. należą przedsiębiorstwa spółdzielcze). Mogłoby się ono bowiem przyczyniać do wzmocnienia silnych stron, a jednocześnie stanowić lekarstwo na większość słabości i kłopotów tych organizacji. Pozwoliłoby również na właściwe i skuteczne reagowanie na najpoważniejsze zagrożenia płynące z otoczenia. Usprawniłoby też ich organizację i efektywność.

Jednym z kierunków działań zmierzających do dostosowania koncepcji zarządzania strategicznego do potrzeb organizacji *non-profit* jest poszukiwanie modelu procesu planowania strategicznego lub – bardziej ogólnie – modelu zarządzania strategicznego. Niestety, współczesna literatura nie posiada zbyt dużo opracowań na ten temat.

Przypadek spółdzielni rolniczych

Jeśli relacje między otoczeniem, strategią i strukturą ewidentnie odpowiadają przypadkowości, to jest to prawdziwe w odniesieniu do spółdzielni.

Specyficzna struktura spółdzielni i gra poszczególnych aktorów prowadzą do następujących konsekwencji:

- spółdzielnia ma tendencje do centralizmu,
- członkowie mają wizję krótkiego okresu i nie popierają zmian,
- mobilizacja kapitałów jest trudna,
- koncentracja środków koherentnych z celami spółdzielni nie jest dobrze rozumiana przez członków,
- demokracja spółdzielni jest czasami uciążliwa.

Równanie strategia–struktura jest bez wątpienia bardzo trudne do rozwiązania w spółdzielniach, w porównaniu do przedsiębiorstw niespółdzielczych. Wychodząc naprzeciw ewolucji otoczenia w zależności od oczekiwań członków, ryzyko impasu jest duże. Strategie koncentracji przez wzrost poziomy i integrację pionową są często wymuszone koniecznością ewolucji otoczenia i są źle odbierane przez członków.

¹⁷ Za: David, Hall, Saias, 1979. Les contraintes structureles du processus stratégique. Revue Française de Gestion.

Globalnie, to nie wielkość spółdzielni jest przyczyną coraz gorszych efektów, ale brak ich zainteresowania aktualnymi problemami.

Zwiększenie wielkości spółdzielni wymaga czasu i szkoleń – a więc nowych kompetencji członków.

A propos wielkości przedsiębiorstwa i idealnej struktury, młody rolnik powiedział: „*Ja nie wiem czy istnieje taka idealna wielkość. Trzeba, żeby spółdzielnia dobrze odzwierciedlała oczekiwania rolników.*”

Vienney [Desforges i Vienney 1980] uważał, że strukturę odpowiadającą strategii dywersyfikacji tworzą raczej związki między użytkownikami, podczas gdy strategię integracji towarzyszą raczej związkom własnościowym. Nie istnieje więc rozwiązanie uniwersalne w materii struktury.

Podsumowanie

Poprzednio sformułowano tezę, według której prawdopodobieństwo sukcesu spółdzielni podnosi się w zależności od zdolności wyrobionej w sektorze, w którym jest możliwe dzielenie organizacji na podjednostki mniej lub więcej autonomiczne.

Pokazano różne formuły adaptowane przez spółdzielnie dla koncentracji środków. Ta koncentracja środków w połączeniu z ideą demokracji stosowaną przez większość spółdzielni była często postrzegana przez członków jako trudny wybór.

Czy wobec tego decentralizacja jest lekarstwem na impas strategiczny spółdzielni?

W odniesieniu do analizy strategii i struktur spółdzielni rolniczych możemy zauważyć trudności napotkane w pogodzeniu skuteczności spółdzielni z koncepcją członków hołdujących demokracji.

Można zauważyć rozziw między strategią koncentracji środków stanowiących fundament spółdzielni, a odniesieniem się członków do tych ewolucji.

Podsumowując koncepcję spółdzielni idealnej, można powiedzieć: *Trzeba, żeby spółdzielnia nie była ani zbyt mała, ani zbyt duża.*

Zachowanie się członków oraz wybory strategiczne są obarczone większymi trudnościami w spółdzielniach niż w przedsiębiorstwach kapitałowych, a więc ryzyko impasu jest w przedsiębiorstwie spółdzielczym bardziej prawdopodobne.

Te problemy mogą zostać rozwiązane, jeśli kilka reguł z materii strategii i struktur będzie przestrzeganych. Dotyczy to zasobów spółdzielni, szkolenia partnerów spółdzielni, podziału władzy i misji.

4.9. Strategie grup spółdzielczych w Europie – studia przypadków

Mając na uwadze potencjał ekonomiczno-finansowy spółdzielni rolniczych oraz konkurencyjność na rynku, można wyróżnić generalnie dwie strategie rozwojowe:

- strategię rozwoju opartą na własnych zasobach rzeczowo-finansowych, którą mogą realizować tylko najsilniejsze spółdzielnie,
- strategię rozwoju w oparciu o zasoby obce, która jest szczególnie zalecana słabszym i średnim spółdzielniom.

Dla poprawy skuteczności realizacji swoich celów organizacje uruchamiają różne procesy integracji.

Koncentracja

We wszystkich krajach zjawisko koncentracji działalności w spółdzielniach jest bardzo popularne. Koncentracja może być przeprowadzona na wiele sposobów: przez związki między spółdzielniami, całkowitą lub częściową fuzję spółdzielni, kupno przez spółdzielnię przedsiębiorstwa i w końcu dzięki układowi partnerskiemu. Koncentracja, będąca podstawową strategią współpracy między spółdzielniami ze swoją dewizą: „połączyć się, by stać się silniejszym”, ma jednak również swoje ograniczenia. Nie ma ona np. zastosowania w spółdzielniach, których członkowie są zainteresowani zachowaniem niewielkich rozmiarów swojego przedsiębiorstwa. Na przykład w Holandii fuzja spółdzielni Campina i Melkunie doprowadziła do wyjścia członków ze spółdzielni. A połączenie spółdzielni Friesland Frico Domo i Coberco zostało wstrzymane. Najczęściej używanymi formami koncentracji są unie (związki) i współpraca drugiego stopnia (np. stworzenie konglomeratu).

Strategia koncentracji dała interesujące rezultaty, jak np. dostęp do wspólnych rynków eksportowych w wielu państwach europejskich.

Inną formą koncentracji jest fuzja, zwłaszcza w wypadku spółdzielni działających na tym samym rynku, w celu oszczędności kosztów zbioru (np. płodów rolnych) czy też kosztów administracyjnych, czy przemysłowych kosztów produkcji (np. w Sodiaal ex – Sodima i w Champagne Céréales we Francji, Avonmore w Dairy Gold i w Waterford w Irlandii, które powstały dzięki fuzji, podobnie jak DLC i Steff Houlberg w Danii).

Obok tych dwu tradycyjnych form obserwuje się także rozwój spółdzielni przez zakup przedsiębiorstw niebędących spółdzielniami. Ten manewr strategiczny jest jednak bardzo kosztowny, zwłaszcza w wypadku kupna przedsiębiorstw o znanej marce i zajmujących dużą część rynku.

Spółdzielniom irlandzkim udało się wejść na rynek Stanów Zjednoczonych i Wielkiej Brytanii dzięki ich wysokiej rentowności i umiejętności zdobycia kapitału; są to np. spółdzielnia Glanbia, która w 1989 i 1990 roku dokonała 14 aktów kupna, a spółdzielnia Campina-Melkunie wchłonęła Comelco w Belgii.

We Francji strategia ta rozwija się także w małych jednostkach prywatnych, ale spółdzielnie są raczej nieobecne w tych największych manewrach prowadzących do koncentracji. Porażkę w tej materii poniosły dwie spółdzielnie: Uln i Brie (spółdzielnia Uln dokonała w przeszłości zakupu dużych jednostek, takich jak Negobeureuf i Préval oraz firmy Corman w Belgii). Doprowadziło to do tego, że spółdzielnie są teraz bardziej ostrożne w zabiegach koncentracji poprzez wykup [Mierzwa 2001].

Obok tego kosztownego sposobu powiększania swych rozmiarów, organizacje spółdzielcze zwracają się od kilku już lat w kierunku układu partnerskiego między spółdzielniami występującego pod postacią częściowej fuzji działalności (np. Cob i Cana w produkcji mleczarskiej we Francji). Forma ta jest szczególnie dobrze przyjmowana przez przedsiębiorstwa o wielokierunkowej działalności, a także przez prywatne firmy (np. MD Foods i Klover-Maelk w Danii). Partnerska forma współdziałania może także stworzyć całkowicie nowe możliwości działania. Także partnerstwo o zasięgu międzynarodowym między spółdzielniami rozwija się od kilku już lat, można tu podać trzy

przykłady takiej współpracy: Coren i Cana (Francja – Dania), Arcadie i Südfleisch (Francja – Niemcy), Cab i Coberco (Francja – Holandia) [Declerck F. 1989; Maset J. 1992].

Poziom wymaganej koncentracji zależy, oczywiście, od wielkości rynków docelowych. Większość spółdzielni, z wyjątkiem hiszpańskich, chce panować co najmniej na rynkach UE. Wypływa stąd stałe dążenie do koncentracji, ale biorąc pod uwagę wymagane środki finansowe, spółdzielnie poszukują partnerów w ściśle określonej dziedzinie.

Trzeba jednak podkreślić, że duże rozmiary przedsiębiorstw nie zawsze są synonimem zredukowanych kosztów produkcji. W rzeczywistości, obciążenia związane z integracją oraz zarządzaniem jednostką o większych rozmiarach, przewyższają czasami inne oszczędności. Zjawisko to jest obserwowane zwłaszcza w branży mięsnej.

Zanim się więc podejmie decyzję o integracji, trzeba dokładnie przeanalizować wszystkie „za” i „przeciw”. Nie można zapominać także o czynnikach zewnętrznych, takich jak np. administracja państwowa, która np. w Niemczech uniemożliwiła fuzję przedsiębiorstwa Südmilch ze spółdzielnią Wisppertal w obawie, że powstanie grupa wysoce konkurencyjna.

Działalność wielokierunkowa czy specjalizacja?

We Francji istnieją spółdzielnie o działalności wielokierunkowej (Cab i Cana), w Irlandii ich liczba maleje. Natomiast w Niemczech, Danii i Wielkiej Brytanii spółdzielnie są bardzo wyspecjalizowane. Spółdzielnie holenderskie zaś, początkowo bardzo wyspecjalizowane, prowadzą coraz bardziej różnorodną produkcję dzięki fuzjom przedsiębiorstw (np. tak powstała spółdzielnia Cobeco). Spółdzielnie hiszpańskie, takie jak Coren i Guissona, zajmują się różnorodną działalnością, ale jedynie w branży mięsnej.

Różnicowanie działalności może odbywać się na trzy sposoby:

- przez różnicowanie gamy produktów tworzonych z tego samego surowca,
- przez różnicowanie zaopatrzenia (użycie różnorodnych surowców i usług),
- przez różnicowanie działalności produkcyjnej, przetwórczej, a nawet usługowej [Porter 1980].

Różnicowanie gamy produktów (powstałych z tego samego surowca). Dzisiejsze spółdzielnie wykazują tendencje różnicowania swojej produkcji, cały czas pozostając przy ich głównym profilu produkcji – albo przez rozszerzanie gamy produktów dzięki innowacjom, albo rozwijając pokrewne działy produkcji. Przykładem może być holenderska spółdzielnia Campina-Melkunie, która zajmuje się produkcją mrożonek i innych produktów wymagających składowania, przeznaczonych do sprzedaży w branży restauracyjnej i w piekarnictwie. Spółdzielnia ta wytwarza także produkty przemysłowe dla branży rolno-spożywczej i farmaceutycznej. Innym przykładem jest duńska spółdzielnia zajmująca się przetwórstwem wieprzowiny (Firma Danish Crown), która zaczęła produkować dietetyczne wyroby mięsne. Inna spółdzielnia – Steff-Houlberg – rozwinęła całą sieć sklepów ulicznych z hot dogami i kanapkami. Natomiast niemiecka spółdzielnia mleczarska Milchwerke Westfalen Herford zajęła się produktami dla dzieci.

Różnicowanie zaopatrzenia i usług. Spółdzielnie zajmujące się zaopatrzeniem mają tendencję różnicowania swej działalności po to, aby poprawić swoją słabą rentowność. W Niemczech np. Raiffeisen Haupt-Genossenschaft Hannover zajął się produktami

pochodnymi ropy, maszynami rolniczymi, urządzeniami i konstrukcjami w celu zdobycia rynków zbytu w byłym NRD, a także dostawą produktów do domów i ogrodów. Jedną z holenderskich spółdzielni – budową budynków przeznaczonych do hodowli. Angielska spółdzielnia Eastern Countries Farmers zajęła się produktami pochodnymi ropy. W Danii obserwuje się podobne zjawiska. Tak np. spółdzielnia Dlg zajmująca się zaopatrzeniem zainwestowała w rynek ubezpieczeń i nieruchomości. Hiszpańska spółdzielnia Agropecuria de Navarra również zajęła się ubezpieczeniami, a otrzymane w ten sposób zyski przeznacza na inwestycje w innych branżach [Mauget i Hamon 1992].

Różnicowanie w kierunku prowadzenia wielokierunkowej działalności. Kilka spółdzielni zajęło się działalnością daleką od pierwotnego profilu. Chodzi tu głównie o sprzedawców surowców, którzy inwestują w przetwórstwo w celu uzyskania wartości dodanej. Przykładami mogą być dwie spółdzielnie holenderskie, które rozwinęły przetwórstwo drobiu (są to Cehave i Cebeco). Spółdzielnia Cebeco zainwestowała także w sektor warzyw i owoców. Francuska spółdzielnia Casam również zajęła się przetwórstwem mięsa i warzyw. Inne przedsiębiorstwa poszukują całkiem nowych produktów i rynków zbytu, np. duńska spółdzielnia mleczarska MD Foods zainwestowała niedawno w produkcję soków owocowych. MD Foods zajęła się także produkcją sałatek i kanapek, które stały się dopełnieniem gamy produktów. Zrobiła to również irlandzka spółdzielnia mleczarska Waterford, inwestując w produkcję soków owocowych. Impulsem do podjęcia tej decyzji było kupno sieci dystrybucyjnej, która zajmowała się komercjalizacją produktów tego rodzaju (jest to przykład synergii procesów produkcyjnych). Firma Avonmore zajęła się wytwarzaniem zup. Działalność ta podlega wydziałowi produkującemu mleko konsumpcyjne. Duńska spółdzielnia Danish Crown kupiła przedsiębiorstwo wytwarzające zupy i dania gotowe i sama rozpoczęła działalność w tej branży, tworząc markę Danish Prime.

Na podstawie przedstawionych powyżej przykładów można wyróżnić cztery typy różnicowania działalności:

1. Pierwszy to ten, który pozwala optymalnie wykorzystywać urządzenia już posiadane. Tak się dzieje np. w wypadku produkcji soków owocowych przez przedsiębiorstwa mleczarskie, gdzie wymagana wiedza niewiele się różni od poprzedniego zawodu, natomiast rynek stawia inne warunki (np. inną politykę marketingową).
2. Drugi typ to tzw. integracja pionowa. Polega on na integracji z dostawcami surowca albo odbiorcami gotowych produktów (lub ich półfabrykatów). Dzięki takim działaniom, przedsiębiorstwo może lepiej poznać potrzeby i wymagania swoich dawnych dostawców czy klientów. Dobrym przykładem są tu spółdzielnie wytwarzające pasze zwierzęce, które – w wyniku różnicowania swojej działalności – przechodzą do produkcji drobiarskiej. A branża ta przecież jest dużym odbiorcą produkowanej paszy.
3. Trzecim sposobem jest tzw. różnicowanie pasywne, które pozwala na obserwację danej działalności przez pewien czas. Sytuacja ta ma najczęściej miejsce w wypadku kupna przedsiębiorstwa prowadzącego różnorodną działalność. Nabywca może po tym okresie próbnym działalność tę sprzedać lub zachować (przykład Danish Prime).
4. Ostatni typ to różnicowanie prowadzące do tworzenia szerokiego zakresu działalności (przykłady: Cebeco, Casam).

Czy te przykłady pomogą zakończyć dyskusję między zwolennikami specjalizacji i tymi, którzy popierają szeroki wachlarz działalności? Odpowiedzi teoretycznie wydają się proste, natomiast rzeczywistość jest bardziej skomplikowana.

Wielokierunkowość pozwala na obniżenie ryzyka i ułatwia rozpoczynanie nowej działalności. Słabymi stronami tej strategii są trudności w zarządzaniu złożoną strukturą oraz niemożność uzyskania wielkości krytycznej (umożliwiającej osiągnięcie najniższych kosztów produkcji) w każdym dziale produkcji. Zostało to zaobserwowane we Francji, w większości spółdzielni o wielokierunkowej działalności [Mauget 1991].

Przedsiębiorstwo wyspecjalizowane, mające podobną wielkość obrotów do przedsiębiorstw wielokierunkowych, powinno przynosić większe zyski – w parze jednak z wyższym poziomem ryzyka.

Ale czy na podstawie przedstawionych przykładów można wyciągnąć jakieś wnioski? Nie jest to łatwe zadanie. Na przykład najbardziej rentowne spółdzielnie znajdują się w Irlandii i są to przedsiębiorstwa prowadzące różnorodną działalność. Ale dwie duńskie wyspecjalizowane spółdzielnie – Danish Crown i MD Foods – też są bardzo rentowne.

We Francji spółdzielnie zajmujące się różnorodną działalnością, takie jak Cana, Cab i Casam, obserwowane w długim okresie, uzyskują rezultaty tak samo satysfakcjonujące, jak spółdzielnie wyspecjalizowane (Socopa, Arcadie, Sodiaal), które są przecież wiele większe. Zaobserwowano również, że specjalizacja i rozmiary krytyczne (zarówno produkcyjne, jak i handlowe) są czynnikami niezwykle ważnymi i często nierozdzielnie połączonymi. Dlatego też czasami spółdzielnie prowadzące różnorodną działalność łączą się na zasadzie fuzji w celu skumulowania swoich działań. Obserwowano to między innymi w Irlandii. Najczęściej jednak spółdzielnie dokonują fuzji częściowych lub wchodzą w układ partnerski w ściśle określonej dziedzinie.

Często spółdzielnie o wielokierunkowej działalności zmuszone są do przekształcenia swojej struktury i koncentrowania się na określonym profilu (produkcji) w celu osiągnięcia rozmiarów krytycznych. Zachowują one jednak inne działy produkcji, by zmniejszyć m.in. szok finansowy związany z przystosowaniem się rolników (członków spółdzielni) do nowych warunków. Możliwe są również układy partnerskie w dziedzinach, z których jedna ze stron chciałaby się wycofać. Jednak w dobie coraz silniejszej konkurencji na rynku, transfer środków finansowych między różnymi działami produkcji w spółdzielniach wielokierunkowych będzie coraz trudniejszy, zwłaszcza we Francji. Tymczasem w regionach, w których spółdzielnie są wyspecjalizowane, na przestrzeni długiego czasu, synergie finansowe między różnymi rodzajami produkcji są nieuniknione. W Dolnej Normandii, po porażkach wielu spółdzielni wyspecjalizowanych, zaczyna się myśleć o tworzeniu spółdzielni prowadzących różnorodną działalność, o strukturach umiających się przystosować, mających zarówno dział surowców, jak i produkty przetworzone. Strukturą scalającą owe spółdzielnie miałyby być forma holdingu.

Integracja pionowa

Strategia integracji pionowej jest często praktykowana w dużych firmach zdolnych do realizowania poważnych inwestycji w celu uzyskania wyższej wartości dodanej i lepszego wyniku finansowego. Spółdzielnie, prawie wszystkie, w mniejszym lub

większym stopniu, dokonywały integracji pionowej, ale też z niej rezygnowały. Niemniej jednak, ta kosztowna strategia (integracji pionowej) pozwoliła osiągnąć dobre rezultaty w spółdzielniach o różnorodnej działalności w Irlandii (Kerry, Avonmore, Dairygold) oraz w Danii (MD Foods, Danish Crown). Gdy obserwuje się klasyczne wskaźniki ekonomiczne i finansowe w spółdzielniach, otrzymane wyniki są o wiele niższe. Dlatego też pozostawia się często w spółdzielni tylko dostawców surowca (rolników). Integracja pionowa dokonuje się w spółce–matce, natomiast powstaje coraz więcej filii działów przemysłowych o strukturze SA. Spółka–matka zachowuje dla siebie działalność związaną z zarządzaniem filiami, tak się dzieje m.in. we Francji czy w Irlandii, gdzie staje się ona spółką finansową (np. Kerry, Avonmore).

Czy spółdzielnie, którym do tej pory nie udało się ta integracja, będą w stanie jej dokonać? Można w to wątpić. Forma partnerska natomiast może być dla nich pewnym rozwiązaniem.

Podstawowe strategie przedsiębiorstwa

Analiza trzech podstawowych strategii wyróżnionych przez Portera – różnicowania działalności, dominacji kosztowej i koncentracji – podlega krytyce. Porter twierdzi, że każde przedsiębiorstwo powinno unikać drogi pośredniej, szczególnie między różnorodnością a dominacją przez koszty [Porter 1986, 1998]. Niewielu spółdzielniom udało się podnieść rangę ich marki do poziomu krajowego, europejskiego czy światowego.

Takie działania wynikają z logiki spółdzielczej, która przedkłada produkcję nad maksymalizację rentowności przedsiębiorstwa spółdzielczego.

Ponadto, w dziedzinie strategii nie należy mylić dominacji kosztowej (uzyskanej dzięki najniższym na rynku kosztom produkcji, co jest kluczem do sukcesu) z dominacją cenową. Oba rodzaje dominacji często nie idą ze sobą w parze. Producenci postępują tak, by więcej sprzedać, pod marką dystrybutora lub całkiem bez marki. Taka dominacja cenowa może doprowadzić do bankructwa. I to jest właśnie źródło słabej rentowności spółdzielni. Dzieje się tak zwłaszcza w małych spółdzielniach mających niewielką część rynku o nieznaną marce. By upłynnić swoją produkcję, wybierają one strategię niskiej ceny, co doprowadza je do słabej rentowności. Przykładem może być istnienie tanich sieci dystrybucyjnych (głównie w Niemczech i we Francji), oferujących najniższe ceny na rynku.

Trzeba stwierdzić, że większość spółdzielni wycofuje się z nierentownych działalności zbyt późno, po wielu latach przynoszenia przez nie strat. Tłumaczy się to m.in. powiązaniem między produkcją rolniczą a działalnością przemysłową, a także sposobem podejmowania decyzji w przedsiębiorstwach spółdzielczych.

Strategie internacjonalizacji i eksportu

Internacjonalizacja, w przeciwieństwie do zwykłego eksportu, wiąże się z inwestycjami przemysłowymi w innych krajach. Wybór strategii internacjonalizacji jest najczęściej związany z wielkością rodzimego rynku. W związku z tym, np. spółdzielnie hiszpańskie nie prowadzą internacjonalizacji, ponieważ satysfakcjonuje je własny rynek.

Natomiast przedsiębiorstwa Danii, Irlandii i Holandii, które są małymi państwami, są niejako „skazane” na eksport, a nawet internacjonalizację. Spółdzielnie duńskie eksportują 60% swojej produkcji (np. Steff-Houlberg i Arla Foods), co stanowi nawet do 80% ich obrotów (Danish Crown) [Maset 1992]. Ich siła wynika z prawdziwej współpracy między sobą przy eksporcie. Chodzi tu głównie o wspólne wykorzystanie sieci handlowej w sprzedaży produktów.

Spółdzielnie irlandzkie opierają swoje strategie na internacjonalizacji. Stworzyły one wiele przedstawicielstw produkcyjnych i handlowych, m.in. w USA i Wielkiej Brytanii. Rozwój ten ułatwia finansowanie – z wpływów za akcje (firmy te działają na rynku papierów wartościowych).

Do niedawna spółdzielnie francuskie były obecne na rynkach zagranicznych tylko dzięki eksportowi. Obecnie strategię tę prowadzi już tylko kilka firm.

Analiza tendencji i przemian w funkcjonowaniu spółdzielni w krajach o rozwiniętej gospodarce rynkowej może mieć istotne znaczenie dla rozwoju spółdzielczości w Polsce. Doświadczenia tych krajów mogą pomóc menedżerom tych podmiotów w podejmowaniu racjonalnych decyzji, a działaczom spółdzielczym ułatwić nakreślenie wizji ich rozwoju w przyszłości.

Rozdział 5

Ewolucje struktur spółdzielczych i nowe możliwości finansowania

5.1. Elastyczność struktur organizacyjnych podstawą efektywnego działania

Spółdzielnia powinna błyskawicznie adaptować się do otoczenia, modyfikując swoją strukturę zgodnie z celem działania członków i technologią, którą może wykorzystać, żeby podnieść swoje wskaźniki ekonomiczne. Osiągane efekty wynikają z funduszy, którymi ona dysponuje, a te są skutkiem trafnych, nieprzypadkowych decyzji [Tekry, Franklin 1985].

Definicja i charakter struktury organizacyjnej

„Struktura organizacyjna to suma relacji, które występują między osobami, między różnymi komórkami, a nawet między różnymi spółkami tworzącymi organizację”. Organizacja, mając do zrealizowania określony cel w danym otoczeniu, jest zmuszona do stworzenia w strukturze organizacyjnej takich relacji, aby ta była jak najbardziej skuteczna. Struktura organizacyjna musi więc odznaczać się następującymi cechami:

1. Wszyscy członkowie powinni koordynować swoje działania indywidualne tak, by zrealizować cel wspólny. Wiele działań indywidualnych musi zostać podporządkowane wspólnej strategii działania.
2. Każda organizacja musi zostać dokładnie zdefiniowana. Powinna ona przede wszystkim zrealizować cel swoich członków, w tym przypadku spółdzielców.
3. Organizacja powinna być skuteczna w każdej chwili. Nieustannie powinna realizować działalność produkcyjną i handlową w takiej kombinacji, która pozwoli osiągać odpowiednie wskaźniki produkcyjne i finansowe.
4. Organizacja przybierając swój kształt, powinna być swoistym przypadkiem w otoczeniu, w którym prowadzi działania. Nie ma modelu normatywnego, odpowiedniej struktury dla każdej organizacji. Rozmaitość otoczenia wymaga różnorodnych struktur [Lichtarski 1999].

W rzeczywistości nie istnieje struktura organizacyjna, która odpowiadałaby dokładnie wszystkim wymienionym kryteriom. Nieuniknione są liczne niedoskonałości, zwłaszcza jeśli chodzi o działania ludzkie. Szef przedsiębiorstwa powinien w takim przypadku zredukować te dysfunkcje, przywracając żywotność organizacji, za którą jest odpowiedzialny.

Procesy różnych integracji

Ażeby skutecznie realizować własne cele, organizacje uruchamiają różnorodne procesy integracyjne. Chodzi o to, by członkowie zachowali ten sam rodzaj działalności i wyspecjalizowali się do wykonywania zadań szczególnych. Pozwoli to organizacji osiągnąć globalną skuteczność. Powinny być realizowane różnorodne funkcje, ale w taki sposób, by zachować jedność organizacji. Różnorodne powiązania występują w każdej organizacji i prowadzą do powstawania klasycznych struktur organizacyjnych w przedsiębiorstwie, tak jak np. produkcja zarządzana przez specjalistów czy handel zarządzany przez specjalistów z danej dziedziny. Natomiast dyrekcja zabezpiecza koordynację między wydziałami i pomaga rozstrzygać ewentualne spory. Czasami komórka wyspecjalizowana może być źle zintegrowana z całością i skupiać się wyłącznie na własnych celach, wówczas takie dysfunkcje należy całkowicie zniwelować [Porter 1980].

Struktury organizacyjne spółdzielni

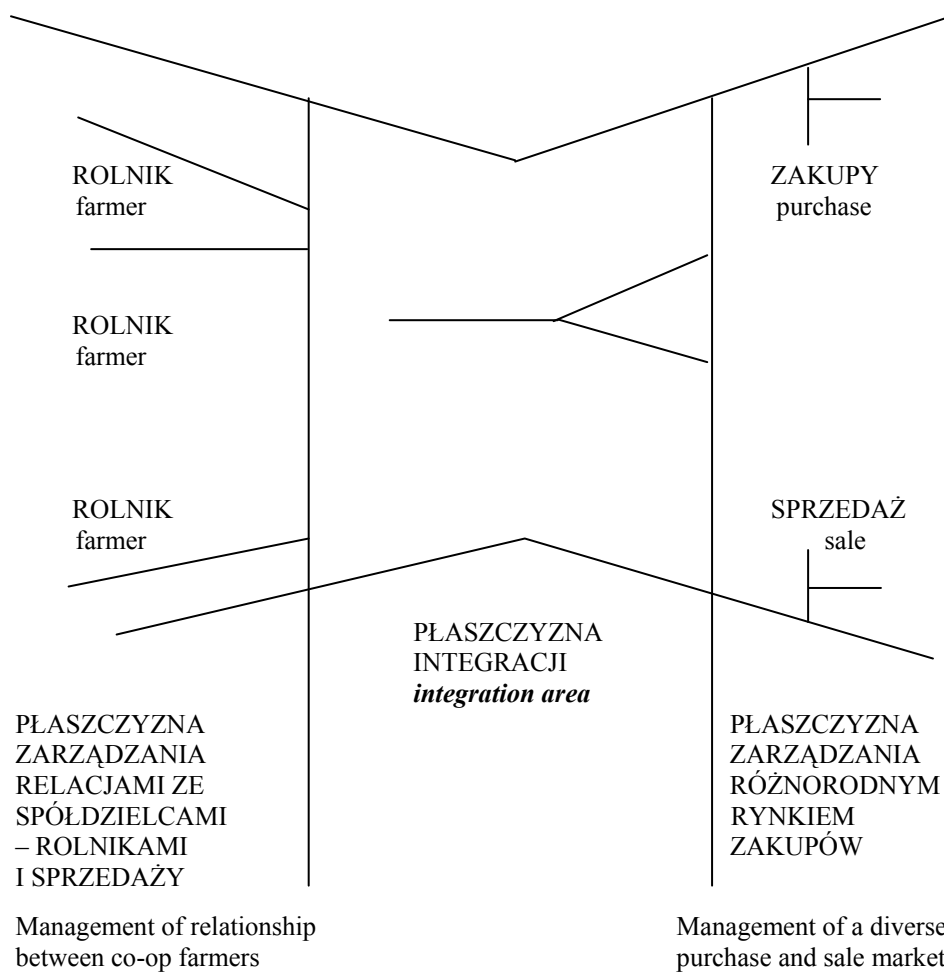
W działaniach strategicznych spółdzielni można wyodrębnić kilka typowych struktur organizacyjnych. Obserwuje się dużą zmienność tych struktur, które uzależnione są od ilości produktów mogących wystąpić w badanych przypadkach.

Bazową strukturę organizacyjną spółdzielni przedstawia rysunek 9. Jest ona skutkiem przyjętego planu działania spółdzielni. Obejmuje różne relacje ze spółdzielcami (rolnikami), relacje z odbiorcami i innymi dostawcami oraz koordynację tych działań. Taka struktura występuje w całości lub tylko po części w każdej organizacji spółdzielczej, bardziej elementarnej lub bardziej kompleksowej. Z tych względów nazywano ją strukturą bazową „podwójnie – zróżnicowaną” [Deshais 1988].

Spółdzielnie małej skali

Spółdzielnie małe charakteryzowane są w istocie przez dyrektora (prezesa), który samodzielnie zarządza głównymi funkcjami spółdzielni. Pomaga mu kilka osób z administracji. Struktura „podwójnie – zróżnicowana” zostaje tutaj zredukowana do zarządzania relacjami z członkami spółdzielni (rys. 10).

Z tej przyczyny małe spółdzielnie odznaczają się jednością funkcjonowania i dobrze odpowiadają życzeniom swoich członków. Przyjęte strategie w takich strukturach skupione są wyłącznie na działaniach handlowych, które polegają głównie na koncentracji popytu. Strategia dywersyfikacji produkcji jest poza ich zasięgiem. Wejście na liczne rynki jest niemożliwe, dostęp do informacji jest utrudniony. Spółdzielnia ta nie może korzystać z ekonomii skali, ani nie ma możliwości substytucji pracy przez kapitał.

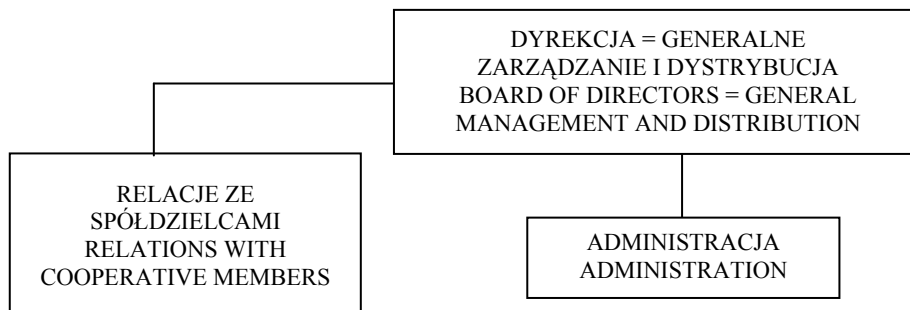


Źródło – Source: Deshais [1988]

Rys. 9. Struktura bazowa spółdzielni podwójnie zróżnicowana
 Fig. 9. Double differentiated fundamental structure of a cooperative

Z drugiej strony, spółdzielnie te nie podlegają innowacjom i świadczą niewielką ilość usług dla swoich członków. Głównie wypełniają one funkcje zaopatrzeniowe, niemałe środki przeznaczają na działalność z pozostałymi podmiotami. W końcowym efekcie szansą przeżycia dla tych spółdzielni jest eksploatacja małego rynku, często lokalnego, charakteryzującego się małą znajomością technik zarządzania czy produkcji, która to pozostawiona została strukturom większym, ważniejszym [Altkorn 2000]. Są to bardzo słabe spółdzielnie i z tych przyczyn w długim okresie znikną z pola widzenia. Wiele z nich zresztą już zniknęło na skutek fuzji, które w ostatnim dwudziestolecu XX wieku

są cechą charakterystyczną spółdzielni europejskich. Zniknięcie tych małych spółdzielni jest często hamowane przez zarządzających – rolników i pracowników najemnych, którzy są przeciwnikami fuzji z innymi dla osobistych racji. Formułują oni nową strukturę zbyt późno, kiedy są zagrożeni finansowo zarówno we własnej działalności, jak i na tle regionu.

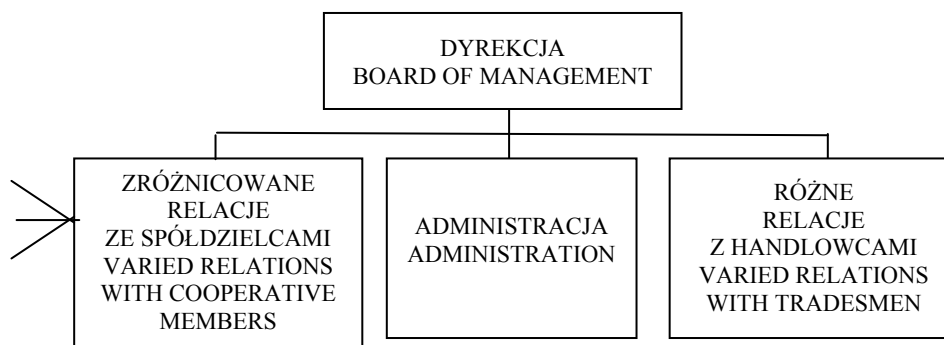


Źródło – Source: Deshais [1988]

Rys. 10. Struktura organizacyjna małej spółdzielni
Fig. 10. Organisational structure of a small cooperative

Spółdzielnie średniej skali

Spółdzielnie te charakteryzują się zasięgiem pół lub jednego departamentu (odpowiednik naszego województwa). Wykazują one dużo bardziej posunięte zróżnicowanie relacjach z rolnikami, jak również realizują różnorodne relacje handlowe. Integracja jest więc tutaj bardzo trudna do zrealizowania. Administracja odgrywa w takich spółdzielniach istotną rolę (rys. 11).



Źródło – Source: Deshais [1988]

Rys. 11. Struktura organizacyjna spółdzielni średniej wielkości
Fig. 11. Organisational structure of a medium-sized cooperative

W pewnych przypadkach jest ona źle zarządzana, występują pewne dysfunkcje strukturalne, które występują między kilkoma komórkami. Powoduje to nieskuteczność działań przystosowania do realnego rynku i życzeń rolników. Można tę niedogodność z łatwością wyeliminować, ale pod warunkiem, że zarówno rolnicy, jak i pracownicy najemni rzeczywiście tego sobie życzą. Kilka wariantów rozwiązań organizacyjnych można tu zaprezentować na konkretnych przykładach. Są to typowe struktury występujące w spółdzielniach zbożowo-zaopatrzeniowych. W spółdzielniach tych występuje dwóch dyrektorów – jeden odpowiedzialny za zaopatrzenie i drugi za zboża. Każdy z nich ma swój własny zakres odpowiedzialności i zarządza relacjami z rolnikami i handlowcami. Nieprawidłowości występujące w działaniach rozkładają się na nich i muszą być przez nich rozwiązane. Rzeczywistość pokazuje jednak, że więcej czasu zabierają im problemy występujące w terenie. Sprawy handlowe są odsuwane na dalszy plan. Z tej przyczyny pewne spółdzielnie zbożowo-zaopatrzeniowe powołują dyrekcję do relacji z członkami rolnikami. Korzyści z takiej organizacji pracy tkwią w tym, że dyrektorzy specjalizują się w funkcjach handlowych i rozwiązują tylko pojedyncze sprawy dotyczące rolników. Wadą tej struktury jest to, że spółdzielnia obciążona jest dodatkowymi kosztami dyrekcji i często trudna jest integracja i dobra współpraca między poszczególnymi dyrektorami. Wybór między tymi dwoma typami struktur zależy od wielkości i kompleksowości zarządzania. Ostatnia zaprezentowana struktura wydaje się być łatwiejsza do zaadaptowania w rzeczywistości. Taki przykład rozwiązań strukturalnych może występować w różnych innych działalnościach spółdzielczych.

Spółdzielnie średniej skali mogą podjąć przedsięwzięcia bardziej skomplikowane niż spółdzielnie małe. Mogą czasami z sukcesem realizować zróżnicowanie jednego z produktów i są czasami wystarczająco skoncentrowane, żeby negocjować cenę. Mogą zaakceptować trudny rynek i mają większy dostęp do informacji uprzywilejowanych. Co się tyczy zarządzania przez koszty, mogą korzystać z ekonomii skali i mają możliwość dorównania rozwojowi technologicznemu. Mogą wprowadzać innowacje, zarządzać ryzykiem i oferować szerszy zakres usług swoim członkom. Ostatecznie to one korzystają często z możliwości statutowych w integracji z podmiotami trzecimi.

Spółdzielnie średniej skali dobrze adaptują się do warunków ekonomicznych naszej epoki. W porównaniu do rynku, który odznacza się silną i bezustanną koncentracją, spółdzielnie te posiadają skalę handlową i przemysłową, ażeby skutecznie przeciwstawić się konkurencji. Ich innowacyjna skuteczność zostaje osłabiona ze względu na niedostatek własnych kapitałów.

Spółdzielnie często zadają sobie pytanie, jaka ma być ich minimalna skala, by prowadzić określoną strategię rozwoju? Jaka winna być ich struktura, by istnieć na rynku? Są one bardzo podatne na tworzenie nowej organizacji w asyście z innymi.

Duże spółdzielnie o różnorodnej produkcji

Duże spółdzielnie charakteryzują się tym, że obejmują swoim zasięgiem kilka departamentów (województw) i odznaczają się różnorodną produkcją rolną, którą handlują. Takie spółdzielnie rozwijają się w regionach hodowlanych, gdzie konieczna jest komercjalizacja produkcji z każdego gospodarstwa. Siłą dużych spółdzielni tkwi więc w różnorodności tych gospodarstw. Skupiając dużą liczbę rolników i komercjalizując liczną produkcję, są bardzo mocno zróżnicowane, co bardzo komplikuje ich integrację

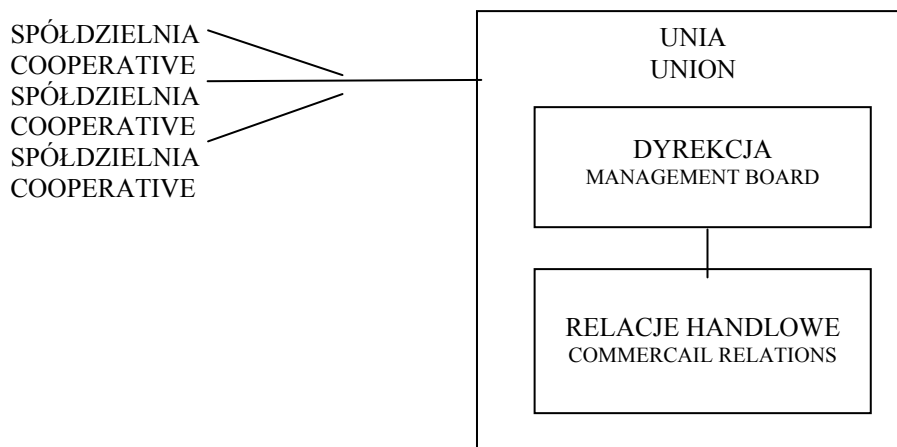
i jedność. Ich relacje z rolnikami członkami są czasami bardzo trudne, gdyż odbierane są jako relacje administracyjne. Większość wysiłków skupia się wokół relacji z rolnikami. W kierowaniu planem komercjalizacji wielkość tych spółdzielni nie jest zawsze atutem, ponieważ mogą one sprzedawać dużo różnorodnych produktów, podczas gdy dla każdej działalności to odrębna mała lub średnia spółdzielnia. Nie istnieje więc żadna korzyść gospodarcza na rynku produktów, w zarządzaniu kosztami lub w zdolnościach innowacyjnych dla każdej działalności. W dziedzinie zarządzania ryzykiem można w zasadzie kompensować rezultaty między różnymi działalnościami, ale daje to ułamkowe wskaźniki zadowolenia.

Duże spółdzielnie różnorodnych branż odgrywają ważną rolę w terenie. Mogą integrować rozwój rolniczy danego regionu pod tą samą dyrekcją. Mają możliwość świadczenia szerokiego wachlarza usług dla rolników, co obniża im koszty jednostkowe. Czasem koncentrują się tylko na biegunie środków finansowych bardzo ważnych i szybko odnawialnych, co prowadzi do znakomitego rozwoju i łatwej mobilności.

Unie lub związki spółdzielni

Unie lokalne (w ramach województwa), regionalne lub krajowe łączą spółdzielnie w różne formy prawne. Generalnie pozwalają one zachować niezależność spółdzielni bazowych z korzyściami ekonomicznymi. Można tutaj wyodrębnić kilka struktur organizacyjnych.

Unia prosta grupuje w ramach województwa kilka małych spółdzielni o tej samej działalności. Zachowana jest więc tutaj niezależność spółdzielni bazowych, które utrzymują różnorodne relacje z rolnikami, podczas gdy relacje komercjalizacji są realizowane na płaszczyźnie unii (rys. 12). Ta struktura pozwala zachować dobre stosunki z rolnikami w warunkach lokalnych i, w tym samym czasie, zbliżyć się do rynku bardziej kompleksowo, by osiągnąć korzyści z ekonomii skali.

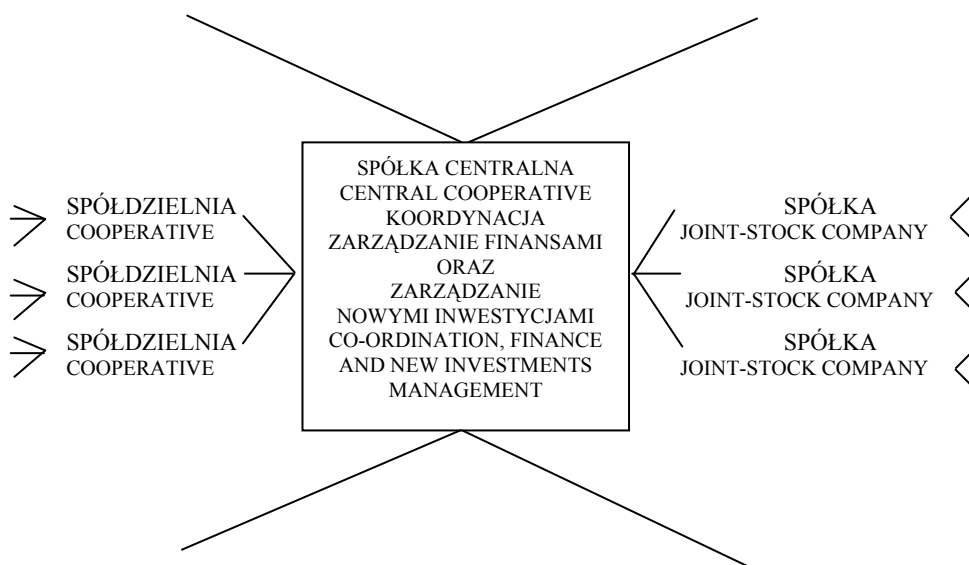


Źródło – Source: Deshais [1988]

Rys. 12. Struktura organizacyjna prostej unii spółdzielczej
 Fig. 12. Organization structure of a simple cooperative union

Łączenie lokalne wokół jakiejś dyscypliny działalności ułatwia integrację spółdzielniom niezintegrowanym, które nie miałyby żadnej szansy przetrwania, gdyby z unii wyszły. Ta struktura unii prostej pozwala osiągać korzyści małym i średnim spółdzielniom, w relacjach z innymi spółdzielniami i w konsekwencji – korzyści z zarządzania planem sprzedaży.

Unia, w której występuje grupowanie kompleksowe spółdzielni istnieje w różnych formach prawnych. Zarówno relacje z członkami, jak i relacje handlowe są tutaj mocno zróżnicowane. Jest to struktura „podwójnie zróżnicowana”. Relacje z członkami są realizowane przez spółdzielnie bazowe, podobnie jak unia prosta. Relacje handlowe zaś są realizowane w sposób kompleksowy w ramach spółki prywatnej będącej filią spółki centralnej, przemysłowej lub handlowej. W centrum dyspozycyjnym spółka centralna ma za zadanie zintegrować różnorodne działalności i zabezpieczyć ich rozwój w przyszłości. Stąd jej zadanie to analizy strategiczne, finansowe, inwestycyjne, badania naukowe (rys. 13).



Źródło – Source: Deshais [1988]

Rys. 13. Struktura organizacyjna unii, w której występuje kompleksowa integracja
Fig. 13. Organization structure of a union with a complex integration

Można wyodrębnić tutaj kilka wariantów tej struktury bazowej:

- w pewnych przypadkach spółki realizując działalność przemysłową i handlową, są jednocześnie spółdzielniami bazowymi. Mają więc za zadanie zarządzanie zróżnicowanymi relacjami z ich członkami, jak również działalnością przemysłową i handlową (np. grupa spółdzielni francuskich sprzedająca pod marką Yoplait);

- w drugim przypadku unia grupuje spółdzielnie i spółki kapitałowe zajmujące się tą samą działalnością (np. grupa Cukier – Unia);
- w innym przypadku unia krajowa komercjalizuje część skupową spółdzielni bazowych (np. IUNCAC Francja) [Mauget 1982].

Grupowanie się producentów wokół jakiejś działalności daje możliwość dużej skuteczności ekonomicznej. Możliwe jest wówczas uruchomienie strategii marketingowych, prowadzenie polityki marki dla różnych produktów oraz większej komunikacji z konsumentami. Umożliwia to tym strukturom również prowadzenie bardziej dynamicznej strategii przemysłowej, substytucji pracy przez kapitał i nabywanie większego doświadczenia.

Zarządzanie ryzykiem powierzone jest specjalistom, którzy wspólnie mają większe kompetencje. Pomimo licznych korzyści ekonomicznych słaby punkt tej struktury tkwi w ocenie integracji działania, która nie zawsze jest zrozumiała dla spółdzielni bazowych. Prowadzenie określonej strategii nie zawsze pozwala spółdzielniom bazowym pozostać skutecznymi, będąc w oderwaniu od tej struktury. Pomimo tego, struktura ta ma dużo mniej możliwości działań autonomicznych niż spółdzielnie. Spółdzielnie są pewnymi formami organizacyjnymi, które pod różnymi postaciami prawnymi mają większą możliwość kompleksowych działań strategicznych. Adaptują się one do rozwoju gospodarki, zachowując przywilej kontaktów z każdym członkiem rolnikiem. Właśnie te struktury skuteczne i dobrze zintegrowane są przyszłością dla organizacji spółdzielczych. Posiadają one różne możliwości współpracy z rolnikami. Sukces takiej grupy tkwi w tym, że każda spółdzielnia bazowa jest niezależna, autonomiczna, będąc jednocześnie w związku, zachowuje relacje z rolnikami. Daje to możliwość opuszczenia grupy, gdy pojawią się trudności.

Wiele osób uważa, że spółka centralna grupy winna przybrać formę spółki akcyjnej (SA), ażeby zabezpieczyć największą elastyczność działań i przyciągnąć zewnętrzny kapitał. Istnieje jednak pewne niebezpieczeństwo z punktu widzenia przedmiotu działania, prowadzonej strategii, różnych spółek, które mogą odwrócić się przeciwko rolnikom. Według znawców spółdzielczości, trzeba by wykreować taki statut, który głęboko zachowałby istotę spółdzielni, a jednocześnie dał elastyczność działań i pozwolił na przepływ finansowania z zewnątrz.

Doświadczenia z przeszłości, jak i mentalność spółdzielców podlegają dzisiaj procesowi transformacji. Spółdzielnie rolnicze zbliżają się wspólnie do takiej sytuacji, w której mają być w pełni autonomiczne. Jedne samodzielnie osiągną ten stan, drugie znikną, a jeszcze inne będą musiały otrzymać pomoc z zewnątrz. Istota spółdzielni i ich specyfika zostaną zróżnicowane, by w dalszym ciągu pozostać na usługach rolników. Coraz głośniej mówi się o tym, że państwo będzie redukować pomoc dla rolników. Państwo chciałoby, by spółdzielnie rolnicze stały się organizacjami w pełni kompetentnymi i samowystarczalnymi.

5.2. Formy prawno-organizacyjne podmiotów spółdzielczych

Biotechnologia, techniki informacyjne, rosnące znaczenie kanałów dystrybucji oraz firm międzynarodowych wymagają zwiększonych działań koordynacyjnych w sektorze rolno-spożywczym. Koniecznością staje się znalezienie takich struktur organizacyjnych, które jednocześnie sprzyjałyby przedsiębiorczości i produkcji odpowiadającej konsumentom. Ta ewolucja struktur stwarza pewne możliwości niektórym spółdzielniom, a innym – zagrożenie.

W spółdzielczości rolniczej zauważa się dążenie do koncentracji i integracji kapitałowej i organizacyjnej. Może się to odbywać przez fuzje lub wykup, filializację, partnerstwo handlowe, przemysłowe i finansowe nie tylko ze spółdzielniami, ale również z grupami prywatnymi. Daje to początek wielkim przedsięwzięciom regionalnym i krajowym.

Model spółdzielni federacyjnej (unie, związki)

Jedną z form koncentracji środków i ludzi jest spółdzielnia federacyjna. Model ten rozpowszechniano w wielu krajach od kilku lat. Obecnie ten sposób organizowania się spółdzielni stał się mniej popularny. Dotyczy to głównie krajów nowo przyjętych do UE, w których ta forma organizowania się spółdzielni została odrzucona. Była ona pożytecznym narzędziem dla rolników, kiedy ci byli chronieni przez państwo. Obecnie są podmiotami na wolnym rynku i ta forma organizowania nie sprawdziła się. Kiedy konkurencja stała się intensywna, spółdzielnie federacyjne okazały się mniej konkurencyjne niż nowe struktury spółdzielcze. Słabości spółdzielni federacyjnych (unii) są związane z dużą odległością między spółdzielcami i terenem działalności handlowej. Kontrola działania przez członków staje się często problematyczna, ponieważ członkowie spółdzielni mogą zostać wyeliminowani ze swoich spółdzielni. Najtrudniej kontrolować organizację poniżej ognia przetwórczego. W związku z tym w Europie nastąpiło otwarcie się struktur spółdzielczych na kapitał zewnętrzny. Praktykowane są trzy metody: filializacja¹⁸, fuzje i nabywanie innych przedsiębiorstw oraz transformacja w spółki SA, z o.o. i PLC¹⁹. Jest to odpowiedź na zmiany otoczenia i nowe strategie rozwoju. Stosowanie nowych strategii w większości przypadków wynika z konieczności uzyskania środków finansowych, których nie mogą zabezpieczyć ani członkowie spółdzielni, ani klasyczne pożyczki. Postępująca integracja w kanałach rolno-spożywczych zwiększyła zapotrzebowanie na kapitał. Spółdzielnie są mniej rentowne niż firmy kapitałowe i mniej konkurencyjne. Wiąże się to z uzyskiwaną przez nie wartością dodaną, która wynosi 20% przychodu brutto. Jest oczywiste, że marża brutto i rezultat netto często opierają się na jednym procencie przychodu brutto, podczas gdy przedsiębiorstwa nie-spółdzielcze osiągają ten rezultat w granicach 3–5% marży brutto [Mauget 1991]. Zdolność samofinansowania jest więc bardzo mała, wartość dodana sektora rolno-spożywczego jest obecnie powyżej wartości dodanej w rolnictwie (przed transferem subwencji):

¹⁸ Filializacja jest to tworzenie spółek akcyjnych (SA) z udziałem kapitału spółdzielczego.

¹⁹ PLC – Public Limited Companies najczęściej o statucie SA.

$$\text{wskaźnik} = \frac{\text{wartość dodana w rolnictwie}}{\text{wartość dodana w sektorze rolno-spożywczym}} = \text{obniża się}$$

Rolnictwo coraz częściej nie może finansować przemysłu rolno-spożywczego. Pogarsza się również protekcjonizm wspólnotowy. Ta słaba zdolność do samofinansowania się spółdzielni w ujęciu tradycyjnym zmusza do szukania możliwości poza sektorem spółdzielczym.

Filializacja

Coraz więcej krajów europejskich wprowadza filializację jako jeden ze sposobów tworzenia nowych struktur (tab. 3).

Tabela 3

Table 3

Modele organizacyjne spółdzielczości we Francji i w krajach UE w 2000 r.
Organization models of cooperativism in France and EU countries in 2000

Kraj Country	Spółdzielnie tradycyjne Traditional co-ops	Spółdzielnie PLC*	Typ filiowy Subsidiary model	Spółdzielnie z akcjami imiennymi A cooperative with inscribed shares	Spółdzielnie z akcjami Joint-stock cooperatives
1	2	3	4	5	6
Austria Austria	+	+			
Belgia Belgium	+			+	
Dania Denmark	+		+		
Finlandia Finland	+	+	+	+	
Francja France	+		+		+
Grecja Greece	+		+		
Hiszpania Spain	+				+
Holandia the Nether- lands	+	+			+
Irlandia Ireland	+	+			
Luksemburg Luxemburg	+				

Tabela 3 cd.
Table 3 cont.

1	2	3	4	5	6
Niemcy Germany	+		+		
Portugalia Portugal	+				+
Szwecja Sweden	+		+		
Wielka Brytania Great Britain	+		+	+	+
Włochy Italy	+		+		+

Źródło – Source: GOGECA [2005]

* PLC – Public Limited Companies

Ta struktura pozwala otworzyć się spółdzielni na kapitał zewnętrzny w różnych dziedzinach działalności, zachowując bazową spółdzielnię–matkę. Prawo zezwala na udziały spółdzielni mniejszościowe lub większościowe w filiach. Możliwy jest również transfer dywidend z filii do członków spółdzielni–matki. Przekazuje się te uprawnienia walnym zgromadzeniom, stosując odpowiedni zapis w statucie. Ten typ organizacji kreuje czasami strukturę holdingu między spółdzielnią–matką i filiami (rys. 14).

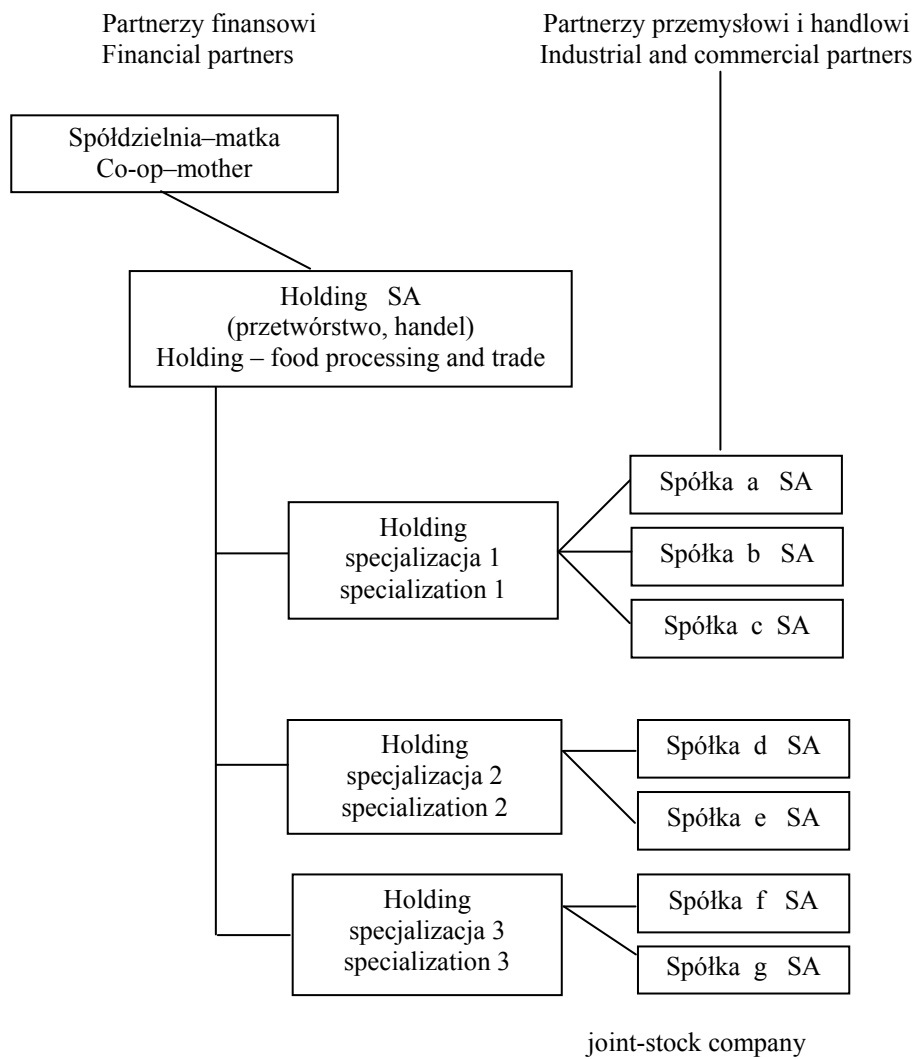
W tym typie struktury występuje kilka poziomów i funkcji:

Spółdzielnia–matka – o strukturze spółdzielni lub unii, zachowuje relacje ze współnikami. Do niej należy definiowanie polityki generalnej i celów końcowych. Jeśli jest potrzeba, może otworzyć się na kapitał niespółdzielców.

Holding ma jeden lub kilka poziomów oraz statut spółki akcyjnej. Holding wykupuje udziały w filiach przemysłowych i handlowych oraz rozszerza politykę spółdzielni–matki. W holdingu spółdzielnia–matka wykupuje większość. Mogą do niego przystąpić różne instytucje finansowe. Taka kaskada holdingowa ułatwia zachowanie władzy, ale może powodować odpływ dochodów w kierunku partnerów finansowych.

Struktury przemysłowe i handlowe (filie) o statucie spółki akcyjnej. Prawo dopuszcza utworzenie partnerstwa przemysłowego i handlowego na zasadzie mniejszościowej, większościowej lub 50/50.

Celem tych aliansów jest doprowadzenie do koncentracji przemysłowej i handlowej, żeby penetrować rynek (lub jego część) w ramach struktur oligopolistycznych. Można w ten sposób przejąć markę lub wprowadzić nową produkcję w regionie albo realizować kilka celów jednocześnie. Struktury te pozwalają zachować relacje z rolnikami w zakresie skupu tam, gdzie spółdzielnia jest dobrze odbierana. Filie natomiast zmuszają do konkurencji nie tylko na skalę krajową czy europejską, ale również na skalę światową. Z racji swoich statutów, filie szybciej asymilują się na rynkach finansowych, pozwalają spółdzielniom i ich partnerom korzystać z synergii kapitałowej i savoir-faire w sposób kompleksowy [Guillouzo i in. 2000, Mierzwa 2003a].



Źródło – Source: Koulychizky, Mauget [2003]

Rys. 14. Filializacja przez holding
Fig. 14. Affiliating of subsidiaries by holding

Fuzje

Często twierdzi się, że nadzór sprawowany przez członków zanika, gdy spółdzielnie stają się bardzo duże, ale jest to tylko hipoteza i trzeba by ją udowodnić. Są natomiast podstawy by twierdzić, że duża spółdzielnia ma więcej zadowolonych członków niż spółdzielnia średniej wielkości, ponieważ duża spółdzielnia może pozwolić sobie na lepszy system administracyjny w celu utrzymywania kontaktów z członkami. Również w takim zakresie, w jakim łączące się spółdzielnie polepszą swoją działalność gospodarczą, mogą wzrosnąć korzyści płynące dla członków korzystających z usług spółdzielni (lepsze warunki handlu itp.) oraz dla członków jako właścicieli (wyższe oprocentowanie itp.). Organizacje federacyjne, które muszą być brane pod uwagę przy podejmowaniu decyzji, cierpią bardziej w wyniku słabego nadzoru sprawowanego przez członków, chyba że nie zajmują się jedynie działalnością dla członków.

Podczas gdy korzyści płynące z integracji pionowej są oczywiste, również i tu istnieje pewne ryzyko. Członkowie mogą utracić kontrolę nad spółdzielnią, jeżeli obciążenia finansowe okażą się zbyt duże. Sygnały cenowe docierające do członków mogą zostać wypaczone, jeśli zyski osiągnięte w przetwórstwie są płacone jako ceny za produkty. Członkowie mogą mieć trudności w zrozumieniu kompleksowych, nowoczesnych operacji handlowych. Wiele wskazuje na to, że nie zawsze poświęca się dość uwagi tym zagadnieniom.

Nowe modele organizacyjne spółdzielni

W ciągu ostatnich lat wiele spółdzielni, szczególnie tych działających na dalszych stadiach łańcucha przetwórczego, przeprowadziło radykalne zmiany swoich struktur organizacyjnych. W niektórych przypadkach przekształciły się w spółki PLC o strukturze SA, w których dawni członkowie stali się udziałowcami. Mają również udziałowców z zewnątrz – inne spółdzielnie, federacje spółdzielcze oraz inwestorów prywatnych (tab. 4).

Przykładem tu mogą być irlandzkie spółdzielnie mleczarskie Kerry, Avonmore, Waterford i Golden Vale, holenderskie zakłady mięsne Dumeco i austriacka mleczarnia NOM [Harte 1997]. Kolejną innowacją organizacyjną jest wprowadzenie akcji, które można odsprzedać czasami w powiązaniu ze zwykłymi akcjami, pewne ograniczenia członkostwa lub dopuszczenie do członkostwa osób niebędących rolnikami [Dijk 1996, 1997]. Wydaje się, że rośnie zainteresowanie tworzeniem nowych, innowacyjnych rozwiązań organizacyjnych (szczególnie finansowych), które rzucają wyzwanie tradycyjnym sposobom organizowania spółdzielni i często nawet odbiegają od zasad i rozwiązań spółdzielczych (rys. 15, 16, 17).

Takie reorganizacje mają miejsce wówczas, kiedy spółdzielnia przeżywa kryzys finansowy, czyli kiedy spółdzielnia zorganizowanej w sposób tradycyjny nie udaje się przetrwać na rynku, na którym panuje konkurencja.

Takie działanie ma na celu przyciągnięcie kapitału. Trzeba jednak zaznaczyć, że większość akcji pozostaje w rękach rolników. Zachowują oni kontrolny pakiet akcji. Często te przekształcenia są niewystarczające, wymagana jest ponadto wysoka rentowność firmy.

Tabela 4
Table 4

Charakterystyka różnych modeli organizacyjnych spółdzielni w ramach UE
Features of various co-ops organization models in EU

Forma organizacyjna Atrybuty Organization form Features	Spółdzielnie tradycyjne Traditional co-ops	Spółdzielnie PLC Public limited co-ops	Spółdzielnie z filiami Co-ops with subsidiary business	Spółdzielnie z akcjami imiennymi A cooperative with inscribed shares	Spółdzielnie z akcjami Joint-stock cooperatives
1	2	3	4	5	6
Członkostwo Membership	dowolne free	zmienne changeable	zmienne changeable	limitowane limited	dowolne free
Papiery wartościowe imienne Securities	nie no	tak yes	rezerwowane dla inwestorów reserved for investors	tak yes	rezerwowane dla inwestorów reserved for investors
Szacowanie aktywów Assets evaluation	tak yes	tak yes	tak yes	tak yes	dla inwestorów for investors
Struktura głosów Voting structure	równa equal	oparta na akcjach based on shares	członkowie: użytkowanie inwestorzy: akcje members: usufruct investors: shares	użytkowanie/ oparte na akcjach usufruct/ based on shares	członkowie: użytkowanie inwestorzy: akcje members: usufruct investors: shares
Większość decyzji – kontrola decyzji Majority of decisions – control over decisions	członkowie members	inwestorzy investors	należy do członków spółdzielni belongs to members	członkowie members	członkowie members
Uczestnictwo zewnętrzne External membership	nie no	tak yes	tak yes	limitowane lub bez prawa głosu limited or no right for voting	tak yes
Działalność z wartością dodatkową Establishing added value	limitowana limited	tak yes	tak yes	tak yes	tak yes

Tabela 4 cd.
Table 4 cont.

1	2	3	4	5	6
Zarząd profesjonalny Professional management board	nie no	tak yes	tak yes	tak yes	nie zawsze not always
Udziały członków Members contribution	równe equal	według akcji based on shares	równe dla spółdzielni equal for a co-op	oparte na użytkowaniu based on usufruct	równe equal
Zwrot nadwyżek Surplus refunding	oparty na użytkowaniu based on usufruct	oparty na akcjach based on shares	członkowie: użytkowanie inwestorzy: akcje members: usufruct investors: shares	użytkowanie/ oparte na akcjach usufruct/ based on shares	członkowie: użytkowanie inwestorzy: oparte na akcjach members: usufruct investors: shares

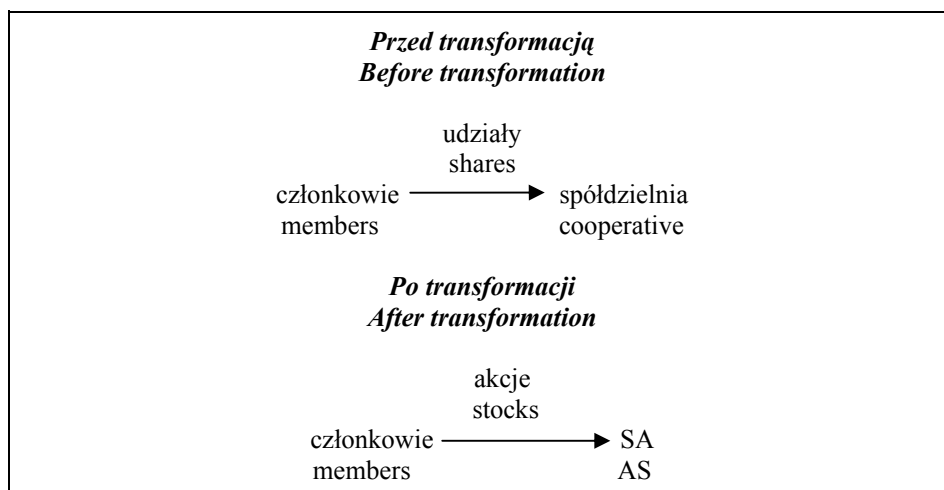
Źródło – Source: GOGECA [2005]

Użytkowanie – ilość obrotów ze spółdzielnią – Usufruct – number of turnovers with a co-op

Członkowie – rolnicy spółdzielcy – co-op agricultures

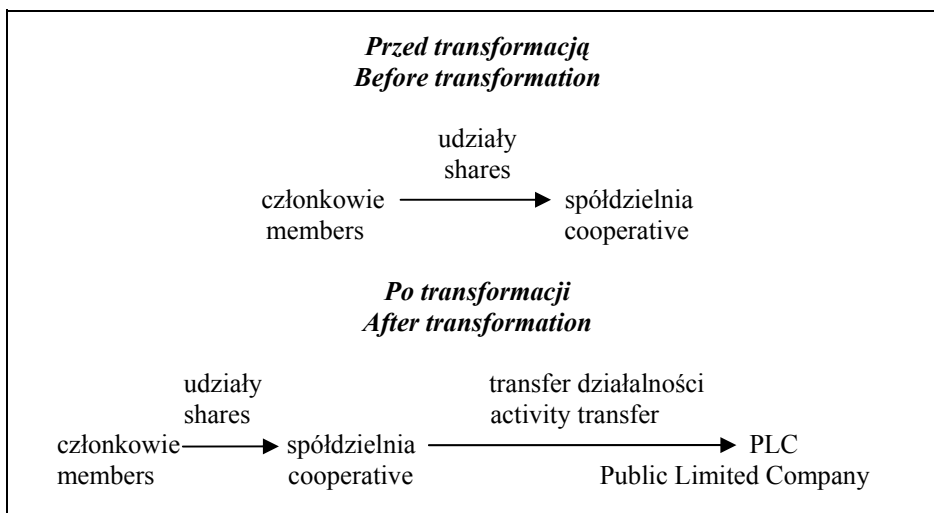
Inwestorzy – zakupujący akcje spółdzielni – co-op share buyers

PLC – Public Limited Companies



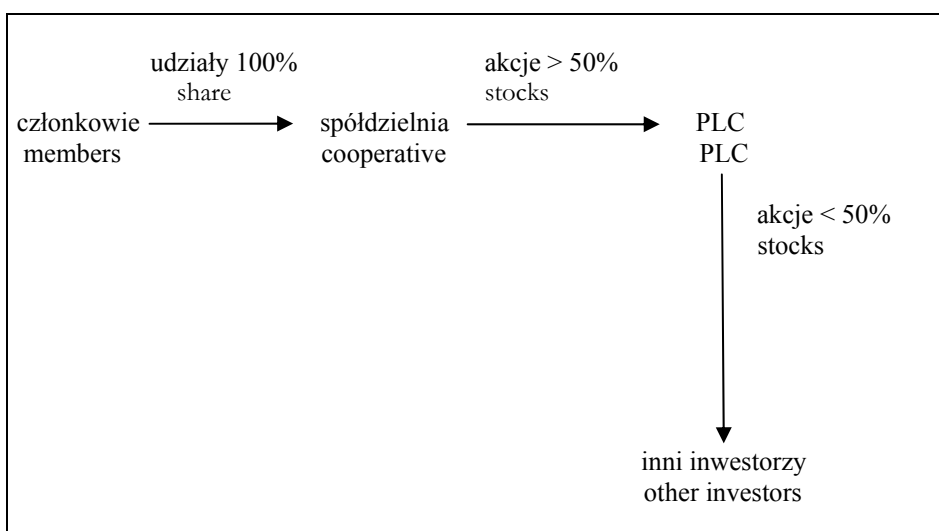
Źródło – Source: Declerck, Mauget [1993]

Rys. 15. Transformacja spółdzielni w spółkę akcyjną (SA)
Fig. 15. Transformation of a cooperative into an AS society



Źródło – Source: Declerck, Mauget [1993]

Rys. 16. Transfer działalności do spółki prywatnej PLC (aport części lub całości aktywów)
Fig. 16. Activity transfer to PLC (contribution of a part or overall of assets)



Źródło – Source: Declerck, Mauget [1993]

Rys. 17. Transformacja spółdzielni w spółkę PLC
Fig. 17. Transformation of a cooperative into a PLC

Transfer działalności do spółki PLC jest szeroko stosowany w Irlandii. W tym kraju całą działalność przetwórczą, a często i skup, prowadzą spółki PLC. Spółdzielnia zajmuje się tylko jednym rodzajem działalności. Członkowie rolnicy posiadają w PLC akcje imienne. Spółka może dodatkowo emitować akcje na giełdzie papierów wartościowych za zgodą członków. Część tych akcji może pozostać w rękach prywatnych, ale spółdzielnia musi posiadać większość (rys. 17). Ten system pozwala na silną ekspansję spółdzielni szczególnie za granicą.

Wyniki takich zmian są na ogół pozytywne. Przykładem są MD Foods International i Tulip International (obie firmy posiadające prawie równe udziały spółdzielni rolniczych i prywatnych inwestorów) – nawet jeżeli nie zawsze wykazują wysokie zyski, mają na pewno duże znaczenie dla duńskich rolników zajmujących się odpowiednio produkcją mleka i trzody chlewnej. Spółdzielnie, które wprowadziły nowe modele organizacyjne należy docenić, biorąc pod uwagę fakt, że w innym przypadku sprawa mogłaby się zakończyć rozwiązaniem spółdzielni ze szkodą dla rolników.

Istnieją spółdzielnie, które, by poprawić gospodarkę swoich członków, wybrały radykalnie odmienny model organizacyjny. Produkują one wyroby o dużej wartości dodanej. Mogą wypuścić na rynek akcje, zastosować akcje preferencyjne, ustalić limity produkcyjne itp. Odpowiada to tak zwanemu modelowi spółdzielczemu nowej generacji, który rozwinął się w Ameryce Północnej w latach dziewięćdziesiątych ubiegłego stulecia. Za przykład mogą tu służyć również holenderskie i szwedzkie spółdzielnie produkujące krochmal – Avebe i Lyckeby Stärkelsen. Model ten przynosi duże zyski. Niektóre niedawno utworzone spółdzielnie m.in. w Niemczech i Wielkiej Brytanii wybrały taki model.

5.3. Rozwój dużych grup spółdzielczych

Od około 50 lat w krajach zachodniej Europy można zauważyć rozwój dużych grup spółdzielczych. Grupy te nie są całkiem takie same jak spółdzielnie wiejskie na początku XX wieku. W efekcie, globalizacja rynków doprowadziła do koncentracji konkurentów, dostawców i klientów spółdzielni. Wobec tego przedsiębiorstwa spółdzielcze musiały się przekształcić i przystosować do nowych warunków. Dzisiaj spółdzielnie prowadzą własne strategie w złożonych sieciach wewnętrznych powiązań między sobą, jak i z przedsiębiorstwami niespółdzielczymi. Przedstawione w ciągu XX wieku modele nie wyjaśniają w sposób zadowalający dokonujących się zmian. W dobie konkurencji zasady pionierów z Rochdale zostały przytłumione, a niektóre nawet zaniechane. W modelu przedsiębiorstwa spółdzielczego niektóre reguły spółdzielcze nie są elementami determinującymi rozwój tych przedsiębiorstw. Dobre zarządzanie grupami spółdzielczymi odbywa się na drodze poszukiwania nowych wartości społecznych, a mnogość odbiorców komplikuje to zarządzanie.

Istota spółdzielczego modelu rolnictwa

Spółdzielcze przedsiębiorstwo rolnicze wydaje się specyficzne we wszelkich rodzajach współpracy i społecznej gospodarki, pomimo że wszystkie formy spółdzielcze noszą identyczną wartość doktrynalną. Spółdzielnia rolnicza odgrywała i odgrywa obecnie dużą rolę poprzez konsekwencje wynikające z jej domeny historycznej.

Ta dziedzina rolniczej współpracy wprowadza model rolniczych powiązań, w którym spółdzielnia jest podstawą i nie ma odpowiednika w innych sektorach gospodarki przemysłowej. Pojawia się specyficzna warstwa społeczna składająca się z notabli wśród chłopów, która nie była przewidziana w doktrynie spółdzielczej. To te m.in. osoby spowodowały, więcej lub mniej dobrowolnie, rozszerzenie struktury spółdzielni-matki do wielkich grup spółdzielczych. Nastąpiło przejście od logiki wiejskiego gospodarowania do gospodarki przemysłowej i handlowej, a następnie finansowej.

Siła tego ruchu była i jest głęboko zakorzeniona na terytorium, w którym administratorzy spółdzielni pozostają jej gwarantami. To zakorzenienie również jest cenne, ale czasami traktowane jest jako przeszkoda, ponieważ zostało utworzone na pragmatyzmie, a nie na ideologii. Wykazały to podobne badania prowadzone równoległe przez niektóre przedsiębiorstwa kapitałowe, tzw. przedsiębiorstwa „obywatelskie”, które oparte były na podobnej formule własności.

W misji skutecznych organizacji produkcyjnych nie wiadomo, jak promować skuteczność spółdzielczego przedsiębiorstwa rolniczego. Desroche próbuje korygować model spółdzielni, przedstawiając ją w ruchu. W czasie przekształceń strukturalnych w ostatnim pięćdziesięcioleciu był on niekiedy przedstawiany zbyt ogólnie, mniej czytelnie i często nosił miano kłopotliwego lub przemijającego [Côté 2001b].

Od wiejskiej spółdzielczości do powstania dużych międzynarodowych grup spółdzielczych zaszły nie tylko zmiany ilościowe, ale i jakościowe. Te przekształcenia były często odpowiedzią na zmiany zachodzące w konkurencyjnym i politycznym otoczeniu.

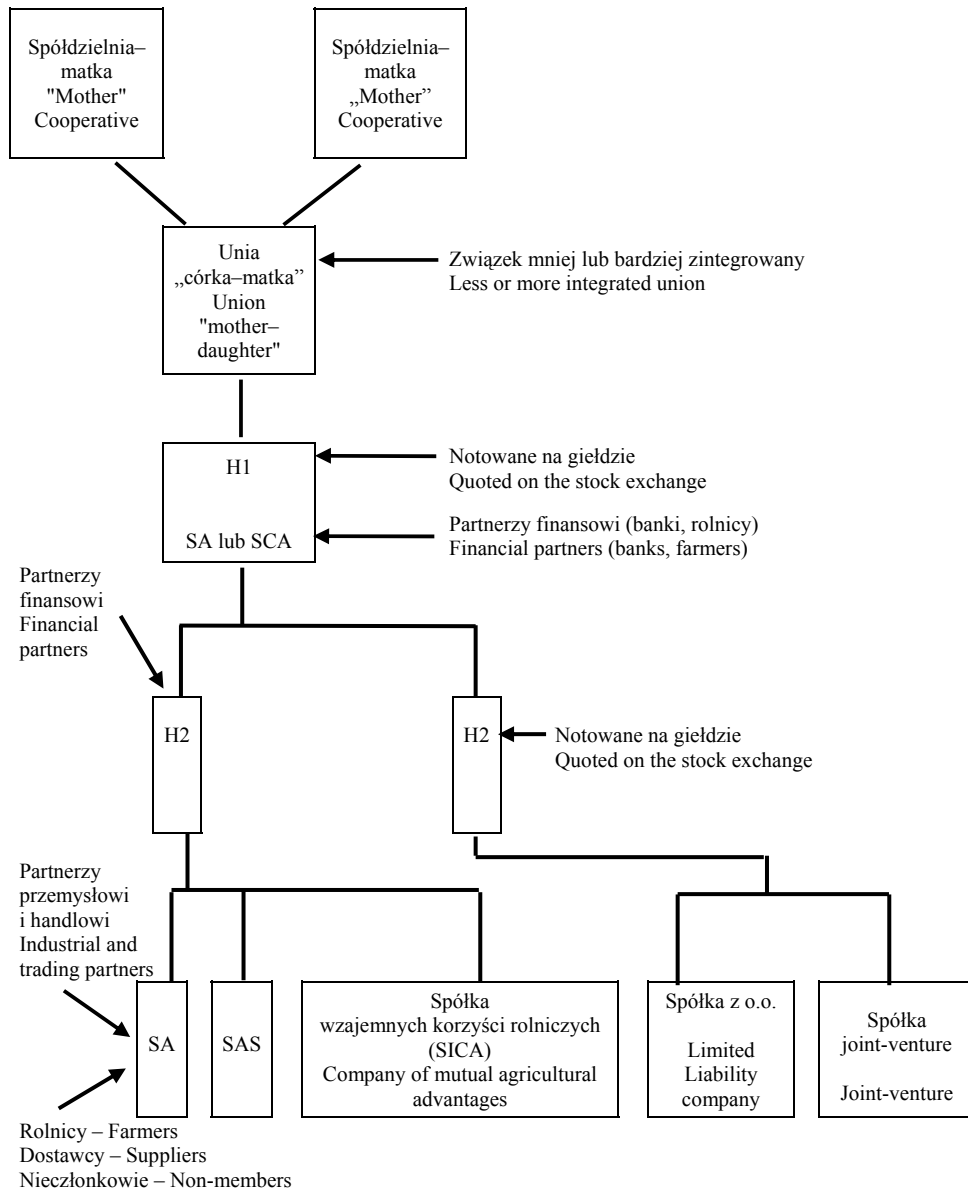
Spółdzielcze grupy, które są skutkiem tych przekształceń, muszą być analizowane w nowy sposób. Stary sposób odróżniania „kapitalizmu” od „niekapitalizmu” nie jest odpowiedni do charakteryzowania tych złożonych grup. Udział wniesiony do spółdzielni przez rolnika członka spółdzielni może współlistnieć z akcjami zakupionymi przez rolnika akcjonariusza tylko wówczas, kiedy istnieje partnerstwo z sektorem kapitałowym albo specjalizacja produkcji rolnej [Koulychizky, Mauget 2003a].

Wydaje się również ważne zwrócenie uwagi na zbieżności wymagań między obecnym modelem spółdzielni a dawnym modelem spółdzielczym. Konstrukcja nowego związku jest wyzwaniem XXI wieku. Idea „odrodzenia spółdzielczego” poszukuje nowego paradygmatu.

Grupa spółdzielcza składać się może ze spółdzielni-matki lub kilku spółdzielni-matek o statusie spółdzielni rolniczej. Może to być również unia spółdzielni: córka-matka. Przykładową strukturę tak zorganizowanej grupy ukazuje rysunek 18.

Obecne otoczenie konkurencyjne nie jest takie samo, jak na początku ubiegłego stulecia. W tym kontekście rolnicze spółdzielnie istnieją mniej lub więcej w czystej postaci. Tworzą one duże grupy połączonych różnych przedsiębiorstw w przetwórstwie własnych produktów.

Wokół spółdzielni powstają oddziały (filie) zazwyczaj o strukturze niespółdzielczej, często tworzone wspólnie z innymi spółdzielniami. Znajdują się one w różnych kombinacjach logistycznych z podmiotami spółdzielczymi.



H – holding SCA (Société Coopératives Agricoles) – Spółka Spółdzielni Rolniczych – Agricultural Cooperatives Partnership

SAS (Société Agricole de Service) – Spółka Usług Rolniczych – Agricultural Services Partnership

Źródło – Source: Koulychizky, Mauget [2003]

Rys. 18. Grupa spółdzielcza – schemat ogólny

Fig. 18. Cooperative group – general diagram

Jako przykład można przytoczyć kilka danych CANY (francuska grupa spółdzielcza o produkcji różnorodnej). Masowej filializacji dokonano po emisji papierów wartościowych i wejściu na giełdę w 1988 r. W 1985 r. obroty były w 3/4 wykonane przez spółdzielnię, natomiast po filializacji wzrosły w filiach, a spadły do 1/3 w spółdzielni. W 1997 r. procesy konsolidacyjne zjednoczyły 82 spółki [Mierzwa 2004b].

Dlaczego te ewolucje? Można wyodrębnić kilka powodów:

- globalizacja rynków – jej konsekwencje to strategie koncentracji, szczególnie koncentracja handlowców oraz konieczność zmniejszenia kosztów i różnorodności produktów (specjalizacja);
- racje prawne – by znieść ograniczenia statutowe limitujące działalność handlową (szczególnie reguła wyłączności i regionalizacji) oraz wprowadzić możliwość aliansów między sektorem kapitałowym i spółdzielczym;
- racje finansowe – nastąpił rozwój holdingów po to, by pokonać trudności przy mobilizowaniu kapitałów własnych ze spółdzielnią-matką;
- racje fiskalne – struktury holdingowe umożliwiały przekazywanie zysków z filii (oddziałów) bezpośrednio do rolnika;
- racje zarządzania (podejmowanie decyzji, zarządzanie) – uproszczenie, szybkość decyzji, lepsze wizje rentowności dla produkcji jednorodnej, łatwiejsze kierowanie itd.

Trzeba również zauważyć, że filializacja to nie panaceum na wszystkie problemy. Celem tych ewolucji jest zawsze zapewnienie sobie przetrwania lub polepszenie skuteczności działania wobec rozwoju dynamicznej konkurencji. Dzisiaj, po 12 latach filializacji, można zapytać o konsekwencje tych przekształceń.

Konsekwencje tych przekształceń

W klasycznej spółdzielni. W klasycznym modelu rolniczej spółdzielni wskaźnikiem ryzyka jest produkcja, w przedsiębiorstwie kapitałowym – kapitał. Kapitał udziałowy w spółdzielni jest bliższy kapitałowi obowiązkowemu. Dotyczy to również odpowiedzialności członków za niepowodzenia spółdzielni. Implikacje strategiczne i finansowe w tej organizacji są więc determinowane. Dochody z kapitału są limitowane do średniej stopy z tytułu obligacji. Nadwyżki osiągnięte przez przedsiębiorstwa spółdzielcze mogą być rozdzielone pomiędzy członków w formie wyksięgowania nadwyżek proporcjonalnie do transakcji dokonywanych ze spółdzielnią. Jest to zasada „non-profit”. W ten sposób wartość spółdzielni dla członka przedstawia się według równania:

$$\text{wartość spółdzielni} = (\text{zaliczka} + \text{uzupełnienie ceny} + \text{wyksięgowanie nadwyżek}) \times \text{ilość produkcji}$$

Do tego można dodać dywidendy od kapitału udziałowego. Bliskość dziedziczenia dla członka jest również bardziej złożona niż w spółce kapitałowej. W efekcie członek nie ma prawa do rezerw ani prawa do przyrostu wartości. Wartość z kapitału udziałowego pozostaje na poziomie wartości nominalnej, tak jak w przypadku pożyczki.

W przypadku grupy spółdzielczej. W grupie złożonej, kiedy występują partnerzy finansowi (banki) albo przemysłowi, mamy związek dwóch podmiotów, które optymalizują różne wskaźniki ryzyka: rolnicy – produkcję, partnerzy finansowi – kapitał.

W grupie złożonej:

$$\begin{aligned} & \text{wynik ekstremalny} = \\ & = \text{cena rynkowa} + \text{możliwa dywidenda spółdzielni} + \\ & \quad + \text{bezpośrednia dywidenda z filii dla rolnika} + \\ & \quad + \text{perspektywa przyrostu wartości wynikających z funkcji kapitału} \end{aligned}$$

W niektórych krajach UE istnieje możliwość przeniesienia dywidend do spółdzielni i rolnika. Rolnik ma prawo inwestowania w filie, a tym samym ma prawo do zysków, które przyniosły. Spółdzielnia–matka może ponadto być arbitrem podziału korzyści wynikających z kapitału udziałowego, dywidend oraz rozdziału nadwyżek. Spotyka się to często w praktyce dużych grup spółdzielczych.

W tych procesach niektóre zasady spółdzielcze zostały pominięte. Filializacja w postaci tworzenia dużych grup spółdzielczych z przedsiębiorstwami kapitałowymi utworzyła nowy typ przedsiębiorstwa, którego nie można definiować według klasycznych zasad spółdzielni. Dlatego obecne przedsiębiorstwa spółdzielcze są bardziej zainteresowane efektami końcowymi niż zasadami. Obecne wartości to: bezstronność, przejrzystość, czasami selektywna solidarność. Niektórzy mogą stwierdzić, że wartości te nie są specyficzne dla spółdzielni, ale są wartościami obywatelskimi w zaawansowanych demokracjach [Vienney i in. 2002].

Względy finansowe coraz bardziej dominują w grupach spółdzielczych z filiami. Szczególnie, jeżeli grupa przetwarza produkty nie pochodzące od członków (umiędzynarodowienie albo wieloregionalizacja). W tym przypadku dochód, który otrzymuje rolnik ze spółdzielni, może mieć również dwa aspekty:

- dochód z tytułu członkostwa,
- dochód z akcjonariatu zewnętrznego lub pośredniego w filiach.

Należy również zasygnalizować, że w ramach złożonych grup powiązanych z partnerami kapitałowymi kwestie fiskalne nigdy nie są sporne. Grupa spółdzielcza jest zawsze opodatkowana²⁰ bez konieczności zmiany statutu spółdzielni–matki.

W kontekście globalizacji rynków oraz pod wpływem wycofania kapitału rolno-przemysłowego wydaje się, że ewolucja struktur spółdzielczych trwa nadal. Z tego punktu widzenia spółdzielnie rolnicze stanowią atut produkcji rolniczej.

Tymczasem rozwój ten dokonuje się z przeobrażeniami. Większość teorii i modeli prezentowanych w drugiej połowie XX wieku nie może być stosowana. Ażeby obecnie zrozumieć logikę działania złożonych grup spółdzielczych można odwołać się do Vienney'a, który o transformacjach spółdzielni rolniczych powiedział: *„W efekcie działań transformacyjnych niektóre spółdzielnie powstają, inne funkcjonują nadal, jeszcze inne się przekształcają. Czasami wśród przekształconych spółdzielni – niektóre zachowują cechy specyficzne spółdzielni, a inne je tracą i powstaje coś trudnego do wyjaśnienia”*. Dla Vienney'a łączenie się kapitałów spółdzielczych i niespółdzielczych wewnątrz grup spółdzielczych musi mieć pewne granice. *„Dla mnie – mówił – charakterystyka organizacji spółdzielczej to sytuacja, w której ludzie dla pewnych racji wolą lokować swoje pieniądze tam, gdzie bronią jakiejś działalności, która jest im potrzebna. Nie lokują ich wyłącznie tam, gdzie tylko się to oplaca”*.

²⁰ W niektórych krajach UE spółdzielnie nie płacą podatku dochodowego. Podatek spółdzielnia płaci tylko od działalności z nieczłonkami.

5.4. Nowoczesne źródła finansowania

We wszystkich krajach większość kapitału udziałowego spółdzielni składa się w przeważającej części z nieulokowanych funduszy (kolektywna własność kapitału). Ten sposób finansowania działalności gospodarczej spółdzielni może stać się jednak problematyczny w międzynarodowym środowisku gospodarczym, szczególnie dla spółdzielni prowadzących działalność kapitałochłonną na początkowych lub dalszych stadiach łańcucha przetwórczego. Kiedy warunki panujące na rynku wymagają rozwoju firmy, dokonania dużych inwestycji oraz inwestycji w tzw. „walory niematerialne”, nieulokowany kapitał jest niewystarczający. Z tego powodu wiele spółdzielni jest skłonnych przyciągać inwestorów zewnętrznych niebędących członkami. Gdy ich udział się zwiększa, istnieje niebezpieczeństwo utraty kontroli nad spółdzielnią przez członków. Gdy udział członków w kapitale spółdzielni jest ograniczony, wykazują oni skłonność do mniejszego zaangażowania. Ponadto, gdy niezainwestowany kapitał jest wykorzystywany efektywnie, przyczynia się do powiększenia zysków, które, jeżeli zostaną wypłacone członkom w postaci płatności za produkty, mogą spowodować wzrost wielkości produkcji. Może wtedy nastąpić nadprodukcja powodująca spadek cen sprzedaży i z tego powodu członkowie jednak nie odniosą korzyści.

Powiększanie udziałów kapitałowych osób niebędących członkami

W ciągu kilku dziesięcioleci wiele spółdzielni praktycznie we wszystkich krajach europejskich zwracało się do osób niebędących członkami, by finansowali część ich działalności. W zakresie, w jakim kapitał z zewnątrz stanowi udział w spółdzielni, zagrożona jest tożsamość spółdzielni. Posiadacze kapitału z zewnątrz postępując racjonalnie, domagają się wpływów i kontroli, nie akceptują sytuacji, w której członkowie odnoszą korzyści ich kosztem. Istnieje jednak ryzyko, że rolnicy będą skłonni sprzedać więcej udziałów, tracąc w ten sposób większość głosów. Doświadczyło tego irlandzkie Agricultural Wholesale Society i również irlandzka Kerry Coop. Kiedy jednak spółdzielnia działa pod silnym naciskiem konkurencji, mogą istnieć uzasadnione powody sprzedaży udziałów osobom niebędącym członkami. Kiedy spółdzielnia nie jest w stanie wspierać członków powyżej stawek rynkowych, wówczas członkowie ci otrzymują pomoc z zewnątrz, która zapewni, że spółdzielczy partner będzie istniał i będzie uczestniczył w intensywnej konkurencji na rynku [Ketilson 1997].

Zmiany w ustawodawstwie w ciągu ostatnich lat stworzyły możliwość inwestowania osobom spoza spółdzielni. Hiszpania i niektóre jej prowincje wypracowały koncepcje członka wspierającego i osób stowarzyszonych. Spółdzielnie włoskie mogą mieć członków udzielających wsparcia finansowego. We Francji istnieje specjalna forma prawna dla spółdzielni (SICA), w których mniej niż połowa udziałów może być w rękach osób niebędących członkami. Zwykle spółdzielnie we Francji mogą korzystać z finansowania z zewnątrz w postaci udziałów, certyfikatów inwestycyjnych i obligacji [Piot 1989].

Kapitał niepochodzący od członków przy działalności na dalszych etapach łańcucha przetwórczego pojawia się bardzo często i zjawisko to narasta. Najczęstszym rozwiązaniem jest wspólna własność podległych firm. Łącząc siły z inwestorami z zewnątrz,

spółdzielnie mogą przedłużyć swoje istnienie i wywierać wpływ na rynek w stopniu, jaki wcześniej nie był możliwy ze względu na brak kapitałów. Wspólna podległa firma działa w celu maksymalizacji zysku, a wypracowane nadwyżki trafiają do członków w postaci zysku spółdzielni.

Wprowadzanie nowych instrumentów finansowych

Zarówno ustawodawcy, jak i spółdzielnie wykazali dużą skłonność do innowacji w zakresie rozwijania nowych instrumentów finansowych oraz nowych sposobów wykorzystania starych instrumentów w ostatnich latach. Powodem jest tu fakt, że stare rozwiązania finansowe okazały się niewystarczające, gdy spółdzielnie wykazują chęć wykorzystania nowych możliwości otwierających się na rynku.

Na przestrzeni ostatnich lat finansowanie spółdzielni rolniczych znacząco ewoluowało. Obok klasycznych pożyczek bankowych istnieją techniki i narzędzia, które mogą dać dostęp spółdzielniom do rynków finansowych. Pożyczki bankowe nie są zbyt zdywersyfikowane i nie podwyższają kapitałów własnych. Dodatkowym więc źródłem finansowania spółdzielni może być emisja:

- tytułów udziałowych,
- świadectw inwestycyjnych,
- obligacji,
- stosowanie zamkniętych opcji dogodnościowych [Mauget 1991].

Dwie pierwsze grupy instrumentów są wykorzystywane głównie przez spółdzielnie holenderskie, belgijskie i francuskie. Pozostałe zaś są dostępne spółdzielniom większości krajów UE praktycznie od początku lat dziewięćdziesiątych ubiegłego stulecia.

Tytuły udziałowe

W połowie lat osiemdziesiątych XX wieku spółdzielnie uzyskały możliwość emisji tzw. tytułów udziałowych w celu podwyższenia kapitałów własnych. W efekcie ten rodzaj papierów wartościowych spłacany jest na samym końcu zobowiązań dla podmiotu emitującego. Tytuły te wchodzą w skład kapitałów własnych spółdzielni, ale nie zmieniają władzy w przedsiębiorstwie, ponieważ nie posiadają mocy głosowania. W rzeczywistości są to papiery wartościowe o specyficznym charakterze, posiadające po części cechy akcji i obligacji. Ich zwrot może nastąpić tylko w przypadku likwidacji spółdzielni albo w trakcie jej trwania, ale należy to do decyzji walnego zgromadzenia. Jeżeli taka decyzja zapadnie, muszą one zostać wykupione po upływie siedmiu lat od daty emisji. Ta właściwość pozwala skoncentrować w dyspozycji spółdzielni wspólne fundusze dosyć długo – w zależności od potrzeb. Decyzja wykupu należy również do spółdzielni.

Jeśli chodzi o dochód z tych tytułów, to składa się on z dwóch części – **stałej i zmiennej**. Część stała zazwyczaj jest ustalona na poziomie 60% wartości nominalnej tytułu i może być oprocentowana według stopy stałej lub umownej zbliżonej do stóp obligacji lub długoterminowych pożyczek państwowych.

Część zmienna stanowi do 40% podstawowej wartości nominalnej tytułu. Powinna być relatywnie związana z wynikiem finansowym spółdzielni emitującej. Powiązana jest więc ona ze stopą rentowności kapitałów własnych lub zdolnością do samofinansowania. Emisja tytułów udziałowych przez spółdzielnię rolniczą ma na celu podwyższenie ich funduszy własnych, by w ten sposób zwiększyć ich zdolności pożyczkowe bez konieczności podwyższania udziałów swoich członków. Pozwala to bowiem wejść im na giełdę i poprawić na rynku "image" swojej firmy.

Niedogodnością emisji tych tytułów jest wymagany wysoki próg emisji, który wyklucza małe i średnie firmy. Tytuły są narzędziem uciążliwym, zbyt drogim dla spółdzielni rolniczych i niebudzącym zaufania na rynku finansowym.

Niedogodności

Wybór wskaźników naliczania dochodu dla posiadaczy tych tytułów w części zmiennej może wywołać ryzyko konfliktu między producentami rolnymi a ich właścicielami. Nasilić się to może zwłaszcza w przypadku złych rezultatów finansowych spółdzielni. Wynagrodzenie to bowiem staje się wówczas dużym obciążeniem finansowym spółdzielni.

Sumy emisji są zbyt niskie dla instytucji, które zajmują się kupowaniem tego typu produktów finansowych. Z kolei kupującym tytuły te przynoszą zbyt małe korzyści.

Świadectwa inwestycyjne

Świadectwa inwestycyjne są papierami wartościowymi bez prawa głosu, zbywalnymi w sposób wolny. Mogą być wymienione na giełdzie na inne papiery wartościowe. Posiadanie świadectw inwestycyjnych daje prawo do aktywów netto proporcjonalnych do części kapitału, którego dotyczą. Posiadacz świadectwa ma wgląd do dokumentów spółdzielni, a korzyści z ich posiadania są podobne, jak w przypadku akcji. Dywidenda uzależniona jest więc od wyniku finansowego. Nie może być jednak ona niższa od oprocentowania kapitałów udziałowych członków. Ich emisja może być wprowadzona decyzją Nadzwyczajnego Walnego Zgromadzenia. Świadectwa inwestycyjne mogą być emitowane na okres istnienia spółdzielni. Udział świadectw w kapitale własnym spółdzielni nie może maleć. Jeśli kapitał w spółdzielni zostaje podwyższony, powinna ona przygotować nową emisję świadectw, ażeby utrzymać odpowiednie proporcje. W tym przypadku posiadacze tych tytułów mają prawo pierwokupu. Świadectwa te nie zmieniają władzy w spółdzielni. Niedogodnością jest to, że prawo nakłada na spółdzielnię podatek od dochodów proporcjonalnie do udziału tych świadectw w kapitale własnym spółdzielni.

Obciążenia fiskalne nałożone na tę część dochodów mogą być dla spółdzielni bardzo uciążliwe. Emisja publiczna jest możliwa tylko przez te spółdzielnie, które w ostatnich latach wykazywały wzrost gospodarczy. Naliczanie dochodu z posiadania świadectw inwestycyjnych może również prowadzić do konfliktów między rolnikami a ich posiadaczami.

Obligacje

Obligacje są to tytuły zobowiązań będących w obrocie. Jest to pozabankowe źródło pozyskiwania środków pieniężnych. Emitent określa przed emisją liczbę obligacji, wartość nominalną, stopę roczną wykupu – w sukcesywnych transzach lub jednorazowo. Oprocentowanie jest wypłacane w każdym roku.

Korzyści

Ten instrument finansowy stosowany jest głównie przez sektor publiczny i różne instytucje publiczne. Ten sposób finansowania może dotyczyć zarówno emisji na dużą skalę, jak również emisji zamkniętych i dostępnych małym spółdzielniom. Subskrybenci odnoszą korzyści z atrakcyjnych zasad fiskalnych, a sposób ich wynagradzania nie kłóci się w niczym z logiką spółdzielni.

Niedogodności

Z natury obligacje nie podwyższają funduszy własnych, a jedynie poprawiają strukturę bilansu. Winny być wykupione w przewidzianym terminie i wynagradzane rocznie. Tego rodzaju pożyczki są dostępne tylko dużym grupom ze względu na zbyt uciążliwe i kosztowne procedury administracyjne.

Zamknięte opcje dogodnościowe

Jest to linia kredytowa uzgodniona między przedsiębiorstwem i bankiem. Maksymalna kwota może być różnie ustalana. Jest otwarta najczęściej na pięć lat zgodnie z warunkami wcześniej ustalonymi. Nie jest to produkt sensu stricto, ale raczej jako uzupełnienie produktów bankowych już istniejących. Wypłata może być w różnych walutach. Przedsiębiorstwa, które posiadają przydzielone linie widzą w tym raczej pewien środek władzy decyzyjnej – wygodny środek finansowy w przypadku wzrostu gospodarczego.

Korzyści

Opcja ta jest przeznaczona dla stałych i wiernych klientów. Jest to pewien sposób wzbogacenia rynków finansowych. W konsekwencji posiadanie linii jest bardzo korzystne dla przedsiębiorstw, ponieważ ten instrument, bardzo elastyczny, może zostać wykorzystany przez przedsiębiorstwa w razie potrzeby. Otrzymanie takiego instrumentu jest operacją finansową bardzo prestiżową. Przez ten fakt przedsiębiorstwo zyskuje zaufanie wszystkich wierzycieli.

Niedogodności

Jest to jednak zbyt drogi instrument dla banków i przeznaczony dla wybranych klientów. Korzystają z tego tylko duże grupy spółdzielcze.

Spółdzielnie, tak jak i inne spółki kapitałowe, poszukują optymalnych ich finansowania, wykorzystując różne środki pokrycia. Obok klasycznych pożyczek bankowych istnieją narzędzia, które mogą znosić bariery finansowe, umożliwiając im dostęp do rynków finansowych, zachowując przy tym kontrolę nad spółdzielnią przez jej członków.

Rozdział 6

Zarządzanie spółdzielniami rolniczymi

6.1. Organizacja sektora i ramy prawne działania spółdzielczości w krajach UE-15²¹

Wiele zagadnień w ustawodawstwie spółdzielczym jest bardzo kontrowersyjnych, dotyczy to głównie zarządzania, a zwłaszcza odstępstw od zasady demokracji (tj. głosowania mnogiego) i pomocy państwa (ograniczenie opodatkowania). Zwolennicy tych przywilejów powołują się na misję społeczną, jaką ma do wypełnienia spółdzielnia, natomiast przeciwnicy dowodzą, że prowadzi to do zniekształcenia warunków na rynku kosztem innych podmiotów gospodarczych. W wielu krajach spółdzielnie działały, korzystając ze wsparcia rządu i ta sytuacja wywołała krytykę złego podziału środków oraz zniekształconego obrazu rynkowego, jaki przekazywano członkom spółdzielni. Spowodowało to spadek efektywności i rentowności tych podmiotów.

Spółdzielnie działają w oparciu o różne regulacje prawne i finansowe. Legalna forma spółdzielni, system fiskalny i ochrona konkurencji nie są zharmonizowane. Wpływa to na procesy konkurencyjne. W ostatnich latach nastąpiły zmiany w ustawodawstwie dotyczące spółdzielni, mające na celu uregulowanie części problemów, z którymi borykają się te podmioty. Obserwuje się tendencję do liberalizacji prawa, mimo że podejście paternalistyczne nadal widoczne jest w większości przypadków.

Ustawy oraz procedury handlowe powinny być liberalne i przejrzyste z punktu widzenia gospodarczego, umożliwiając zawsze rozwój kilku modeli spółdzielczych. Komisja Europejska powinna zachęcać państwa członkowskie do przyjęcia wspólnych regulacji prawnych na poziomie europejskim dotyczących konkurencji. Byłoby dobrze, gdyby COGECA²² wprowadziła ogólną formułę spółdzielczości spółdzielni podstawowych we wszystkich państwach członkowskich, opartą na teorii ekonomicznej i jasnych zasadach handlowych.

W tym rozdziale autorka przybliżyła organizację sektora spółdzielczego w 15 krajach UE. Zwróciła szczególną uwagę na rozwiązania prawne poszczególnych krajów.

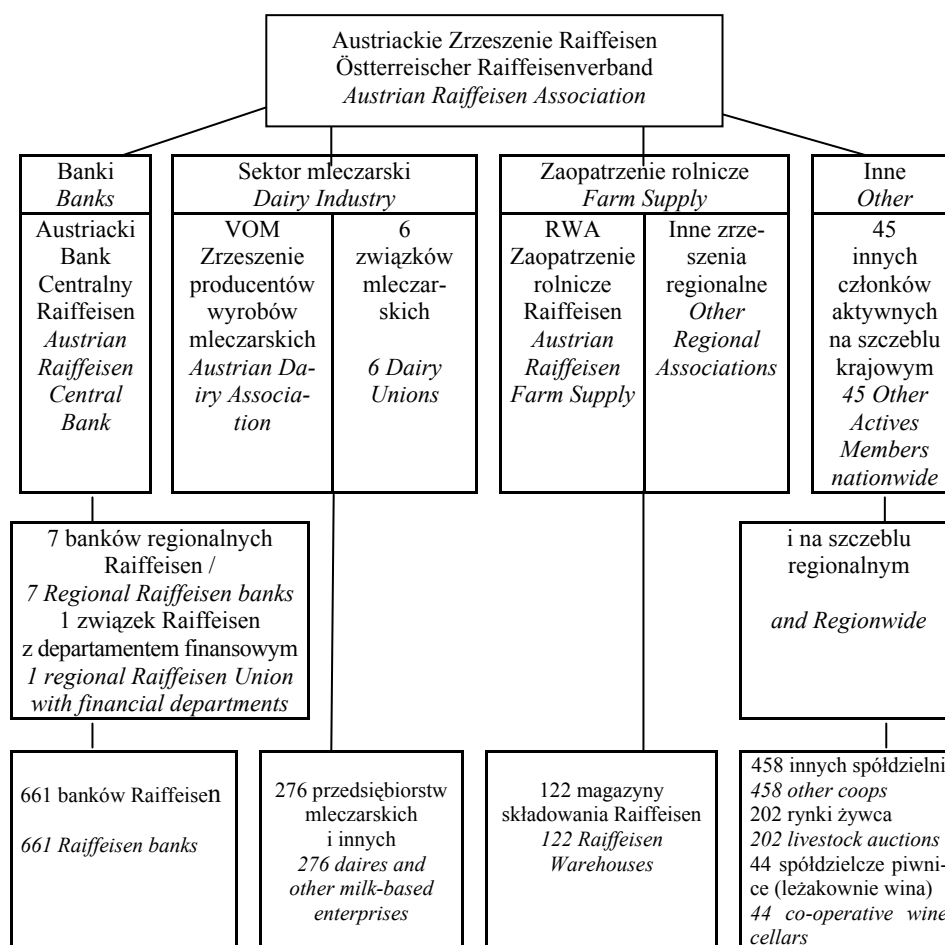
²¹ Rozdział został napisany w oparciu o materiały COGECA z 2005 roku. Organizacja ta obecnie nie dysponuje bardziej aktualnymi danymi, jest w trakcie ich opracowywania.

²² COGECA (*General Confederation of Agricultural Co-operatives in the EU*) – Generalna Konfederacja Spółdzielni Rolniczych w Unii Europejskiej

Starala się ustalić, czy występują istotne różnice w funkcjonowaniu podmiotów spółdzielczych i spółek kapitałowych. Może to pomóc w znalezieniu odpowiednich rozwiązań prawnych dla sektora spółdzielczości w Polsce. Tym bardziej że w ostatnim czasie wśród działaczy spółdzielczych mocno dyskutowane są rozwiązania prawne. Polskie ustawodawstwo spółdzielcze praktycznie nie zmieniło się od 1990 r. Rozwiązania prawne stosowane przez kraje UE mogłyby pomóc w rekonstrukcji polskiego prawa spółdzielczego, tym bardziej że po 20 latach przemian część kadry menedżerskiej dojrzała do zmian. Potwierdzają to badania i doświadczenia autorki w tym zakresie.

1. AUSTRIA

Schemat organizacyjny sektora spółdzielczego
The organisational structure of the cooperative sector



Austriackie Zrzeszenie Raiffeisenverband powstało w 1898 r. Utworzona została wówczas typowa struktura trójpoziomowa (spółdzielnie bazowe, zrzeszenia regionalne i federalne). W Austrii działa około 2 000 spółdzielni rolniczych i ponad 260 000 gospodarstw. Każdy rolnik jest przeciętnie członkiem przynajmniej trzech spółdzielni. Siedemdziesiąt sześć centralnych spółdzielni i zrzeszeń jest obecnie najbardziej aktywne.

Powierzchnia gruntów przeznaczonych pod rolnictwo i leśnictwo wynosi ok. 7,5 mln ha, tj. 90% powierzchni kraju. Lasy zajmują 43% powierzchni, grunty orne – 19%. Około 2 900 ha przeznaczono pod sadownictwo. W sektorze rolnym pracuje ok. 4,6% siły roboczej ogółem. Około 25% gospodarstw, tj. 132 000, położone jest w regionach górskich – Dolna Austria.

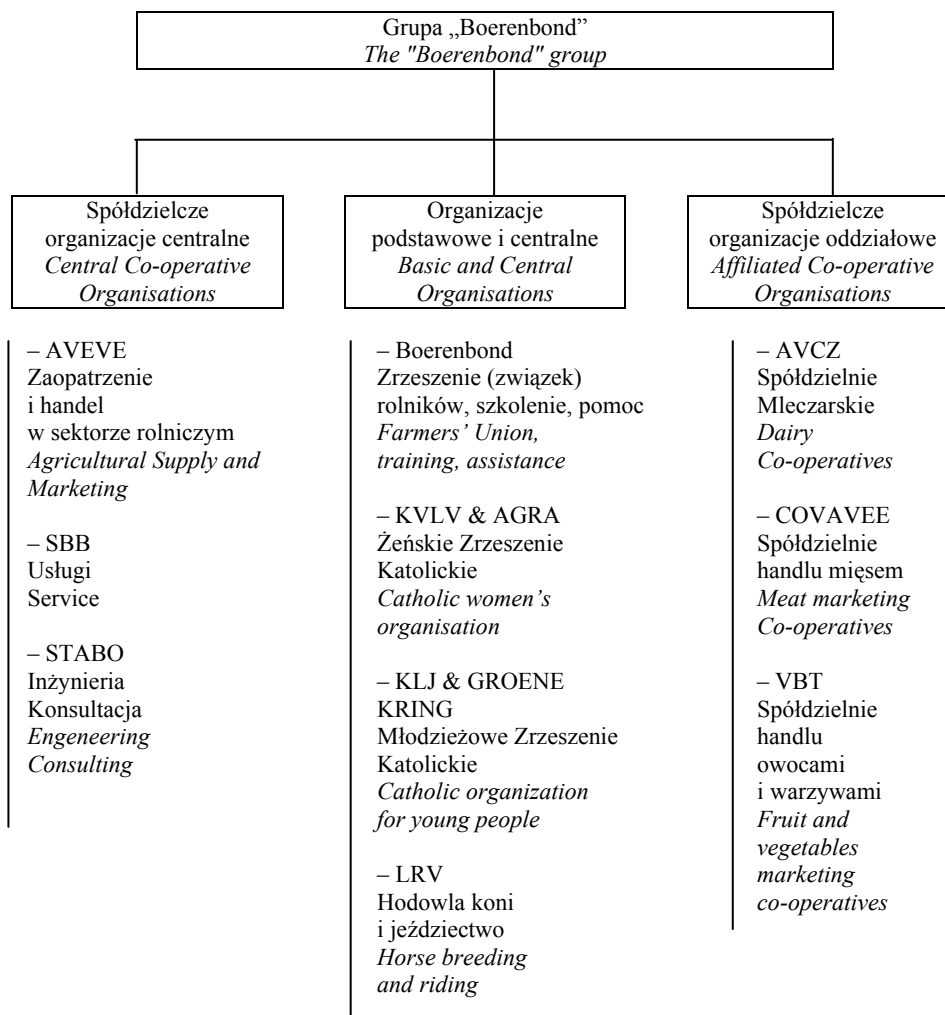
Ramy prawne organizowania i działania podmiotów spółdzielczych

W Austrii nie występuje specjalna ustawa dotycząca spółdzielni. Podlegają one ustawie o spółkach akcyjnych. Jediną cechą, która odróżnia je od spółek kapitałowych jest możliwość modyfikowania liczby członków. Członkostwo jest otwarte nie tylko dla osób fizycznych, ale również dla osób prawnych i zrzeszeń. Liczba głosów jest skorelowana z wielkością udziałów. Spółdzielnie austriackie mają obowiązek przyjmowania produktów od wszystkich swoich członków. Odpowiedzialność członków jest ograniczona do wysokości udziałów.

Wszelkie obciążenia podatkowe są podobne do tych, które występują w spółkach kapitałowych.

2. BELGIA

Schemat organizacyjny sektora spółdzielczego
The organisational structure of the cooperative sector



"Le Boerenbond" to organizacja chroniąca i zraszająca rolników. Powstała 20 lipca 1890 r. Jest to zrzeszenie społeczno-ekonomiczne składające się ze zrzeszeń i spółek. Prowadzi działalność gospodarczą w sektorze rolno-spożywczym, w sektorach banków i ubezpieczeń oraz szkoli rolników. Spółdzielnie usytuowane są w regionach flamandzkim i niemieckojęzycznym. Bronią interesów rolników i sadowników.

Działalność rolnicza w Belgii prowadzona jest na 13,68 mln ha, tj. na około 45% powierzchni kraju. W tym 49% stanowią grunty orne, 45% to pastwiska, 4% sady i 2% ugory. W rolnictwie jest zatrudnionych 125 000 osób, co stanowi 3% siły roboczej.

Ramy prawne organizowania i działania podmiotów spółdzielczych

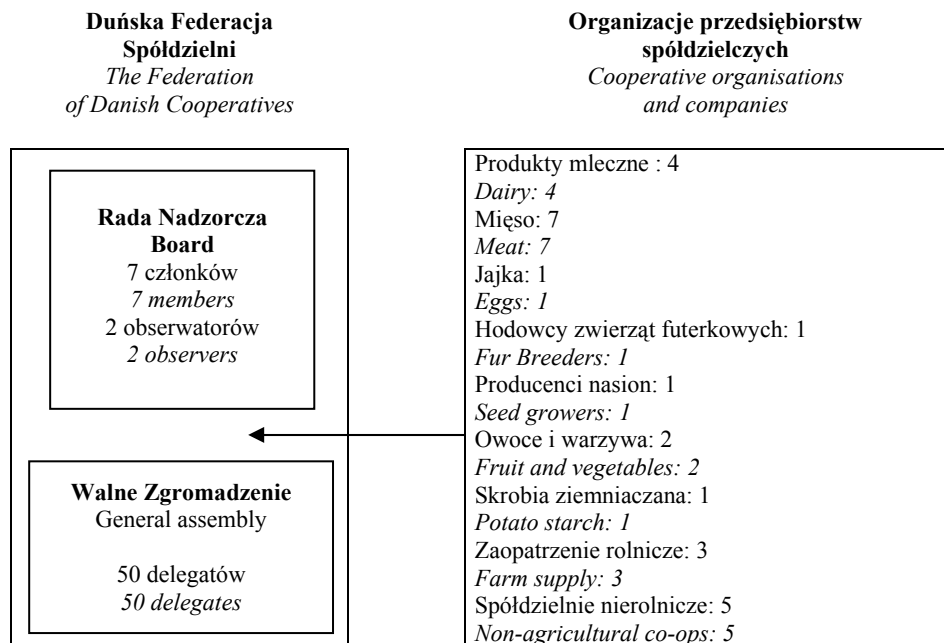
W Belgii nie występuje specyficzny statut prawny spółdzielni rolniczych, ale nie są one traktowane również jako spółki. W efekcie podlegają nieco łagodniejszym regulacjom prawnym, pomimo że są zobowiązane przestrzegać prawa dla spółek akcyjnych regulowanych Kodeksem Handlowym. Statuty spółdzielni winny więc uzupełniać luki występujące w prawie.

Członkami spółdzielni są akcjonariusze, którzy mogą być osobami fizycznymi lub prawnymi. Jeden członek może wykupić akcje maksymalnie do 10% kapitału akcyjnego. Większe spółdzielnie stosują zawsze zasadę 1 członek = 1 głos. Każdy członek ma swobodę wyjścia ze spółdzielni i wejścia do niej. Kapitał akcyjny zwracany jest w wartości nominalnej. Spółdzielnia emituje tylko akcje imienne, które są rejestrowane. Kapitał jest więc zmienny ze względu na wstąpienie bądź wystąpienie członków. Spółdzielnia tworzy rezerwy ogólne z odpisów z zysku, które nie są podzielne. Spółdzielnie mają również prawo emitowania obligacji. Każda spółdzielnia wypłaca dywidendy swoim akcjonariuszom. Generalnie stanowią one 5–7% wartości nominalnej akcji. Spółdzielnie mogą przeznaczyć część zysku na zwiększenie swojego kapitału. Odpowiedzialność członków jest ograniczona do wniesionego kapitału oraz indywidualnej odpowiedzialności do pięciu lat po odejściu ze spółdzielni.

Spółdzielnie, podobnie jak inne przedsiębiorstwa, podlegają opodatkowaniu. Zyski płacone członkom w formie dywidend nie podlegają opodatkowaniu, ale tylko do wyznaczonej granicy. Pozostała część jest opodatkowana. By zredukować stopę opodatkowania, spółdzielnie mogą przelewać część zysku w formie wyksięgowania nadwyżek przed opodatkowaniem. Pozostałą część mogą przelać na rezerwę ogólną lub dla członków – w formie dywidend.

3. DANIA

Schemat organizacyjny sektora spółdzielczego
The organisational structure of the cooperative sector



Na czele spółdzielni stoi Duńska Federacja Spółdzielni jako organizacja krajowa. Powstała ona w 1899 r. Ma 30 członków reprezentujących cały rolniczy sektor, nie tylko spółdzielnie. Celami federacji są:

1. reprezentowanie interesów spółdzielni poprzez wpływ na stanowienie prawa,
2. informowanie członków i opinii publicznej o ideach i prawach spółdzielczych,
3. uczestniczenie w organizacjach międzynarodowych.

W Danii istnieją dwa sektorowe zrzeszenia krajowe spółdzielni: Zrzeszenie Mleczarskie i Federacja Producentów Wieprzowiny i Rzeźni. Członkowie spółdzielni wybierają Rady Nadzorcze stowarzyszenia regionalnego, które z kolei wybiera Krajową Radę Nadzorczą. Każdy członek dysponuje jednym głosem. Tylko w przypadku wyborów do Rady Krajowej głosowanie uzależnione jest od wielkości obrotu członków ze spółdzielnią. Rady Nadzorcze składają się tylko z członków spółdzielni, nie ma tam zewnętrznych ekspertów. Podejmują one decyzje długofalowe.

W rolnictwie duńskim pracuje ok. 4% ludności. Całkowita powierzchnia kraju wynosi 43 tys. km², z tego użytki rolne stanowią 63%, lasy –10%, pastwiska – 4,8%.

Ramy prawne organizowania i działania podmiotów spółdzielczych

W Danii nie występują specjalne regulacje odnoszące się do spółdzielni. Podlegają one tym samym regułom co spółki kapitałowe. Prawo obowiązujące w spółdzielniach składa się ze statutów tworzonych przez samych członków. Jednak duńskie spółdzielnie muszą przestrzegać regulaminów konkurencji obowiązujących w całej UE.

Spółdzielnie generalnie są otwarte dla wszystkich rolników. Niektóre spółdzielnie – gdy osiągają maksymalną zdolność produkcyjną i handlową – odradzają wejście do spółdzielni ewentualnym kandydatom.

Spółdzielnia w razie śmierci bądź przejścia na emeryturę przez rolnika zwraca udziały, ale bez odsetek. W spółdzielniach mleka, jaj, rzeźniach i innych sektorach spółdzielnie są zobowiązane przyjąć całkowitą produkcję swoich członków przez cały czas ich członkostwa, a z kolei członkowie są zobowiązani do dostarczania całości produkcji.

W spółdzielniach zaopatrzenia członkowie nie są zobowiązani do wyłącznych zakupów środków do produkcji od spółdzielni. Na podstawie ogólnego regulaminu spółdzielnie prowadzą również transakcje z nieczłonkami, ale wymiany handlowe tego typu stanowią mniej niż 1% ich działalności.

Każdy z członków ponosi odpowiedzialność za zobowiązania spółdzielni do wielkości wniesionego kapitału.

Spółdzielnie nie prowadzą imiennych udziałów. Członkowie dysponują nimi wspólnie. W ten sposób kapitał udziałowy nie jest przyznany nikomu. Kapitał pochodzący ze składek członków lub z zysku nie jest dzielony między członków, jest wartością wspólną. Jeśli występuje zysk na koniec roku, członkowie na Walnym Zgromadzeniu lub Rada Nadzorcza decydują o jego przeznaczeniu (albo powiększa on kapitał udziałowy, albo jest rozdzielany w zależności od obrotu). Czasami część kapitału udziałowego jest dzielona i przekazywana na konta członków. Po siedmiu latach członkowie mogą pobrać swoje pieniądze w przypadku ich odejścia, jeśli wyszacuje się, że spółdzielnia ma wystarczający kapitał własny. Mogą umieścić go również na specjalnym, wysoko oprocentowanym koncie w banku. Banki oferują spółdzielniom korzystne stopy procentowe, które są wyższe niż w wypadku spółek kapitałowych. Wynika to z faktu, że rolnicy są gwarantem kapitału dostarczonego przez siebie. Spółdzielnie nie przyjmują inwestorów zewnętrznych niebędących członkami. Rolnicy więc w 100% kontrolują swoje spółdzielnie.

Nie ma żadnych wymagań finansowych wobec członków poza wpłatą składek członkowskich określonych w statucie i jest to brane pod uwagę przy udzielaniu pożyczek. Członkowie od kilku lat, zwłaszcza w sektorze mięsa, podpisują kontrakty wyszczególniające ilość, koszty i cenę.

W ciągu ostatnich lat spółdzielnie rolnicze w Danii zostały zdominowane przez jedną wielką spółdzielnię. Ta fuzja spółdzielni duńskich otworzyła nowe możliwości restrukturyzacyjne w przetwórstwie i umiędzynarodowieniu.

Sektor zaopatrzenia rolniczego wykazał rosnącą koncentrację. Oczekuje się, że dzięki wielu fuzjom w sektorze zaopatrzenia rolniczego, nastąpi potencjalny wzrost skuteczności istniejących infrastruktur i nastąpi koordynacja zwłaszcza w produkcji i skupie pasz.

W sektorze mleczarskim dwie największe spółdzielnie mleczarskie duńskie MD Foods i Clover Milk po długiej wojnie cenowej podjęły decyzję o połączeniu. Władze duńskie ustanowiły redukcję obowiązku dostaw do 80%, umożliwiając w ten sposób członkom spółdzielni dostarczanie swoich produktów również innym mleczarniom.

Inne fuzje w tym sektorze spowodowały, że zasada demokracji dotycząca członków została zachwiana. System kontroli prowadzonej przez członków jest bardziej skoncentrowany przy udziale mniejszej liczby przedstawicieli i rosnącym zróżnicowaniu członków.

Koncentracja wśród spółdzielni duńskich i fakt, że odgrywają one bardzo ważną rolę w kontrolowaniu produkcji rolników są tematem licznych dyskusji. Dotyczy to zwłaszcza kontroli i nacisków wywieranych na członków. Federacja Spółdzielni Duńskich nakłania członków do uczestnictwa w debatach na szczeblu lokalnym i krajowym dotyczących głównie informacji i kontroli.

W sektorze mięsa Danish Crown i Vestjyske Slagterier połączyły się w 1998 r. i po fuzji grupa Danish Crown kontroluje ponad 80% ubojni trzody chlewnej. Obroty przekroczyły poziom wspólnotowy i władze od spraw konkurencji UE wymusiły od Danish Crown, by zniosła obowiązek dostaw całej produkcji od członków tak, aby ci mogli dostarczyć do 15% swojej produkcji innym ubojniom.

Spółdzielnie duńskie nie realizują zysków. Są one opodatkowane na podstawie ich kapitału udziałowego. Stopa podatkowa była stała do 1994 r. Potem wprowadzono zmianę w opodatkowaniu spółdzielni, w których obrót brutto z nieczłonkami przekroczył 25% w trzech kolejnych latach. W tym przypadku stopa opodatkowania jest zbliżona do spółek.

4. FINLANDIA

Schemat organizacyjny sektora spółdzielczego
The organisational structure of the cooperative sector

PELLERVO – Konfederacja Fińskich Spółdzielni PELLERVO – Confederation of Finnish Cooperatives Organizacje spółdzielcze i ugrupowania przedsiębiorstw <i>Co-ops and groupings</i>			
↓			
Lasy <i>Forest</i>	1 spółdzielnia <i>1 co-op</i>	1 ugrupowanie <i>1 grouping</i>	
Zaopatrzenie i zboża <i>Supply and grain</i>	1 spółdzielnia <i>1 co-op</i>	1 ugrupowanie <i>1 grouping</i>	
Jajka <i>Eggs</i>	2 spółdzielnie <i>2 co-ops</i>	2 ugrupowania <i>2 groupings</i>	1 000 członków <i>1 000 members</i>
Mięso <i>Meat</i>	5 spółdzielni <i>5 co-ops</i>	3 ugrupowania <i>3 groupings</i>	41 000 członków <i>41 000 members</i>
Produkty mleczne <i>Dairy</i>	53 spółdzielnie <i>53 co-ops</i>	5 ugrupowań <i>5 groupings</i>	45 000 członków <i>45 000 members</i>
Hodowla <i>Animal breeding</i>	8 spółdzielni <i>8 co-ops</i>	1 ugrupowanie <i>1 grouping</i>	45 000 członków <i>45 000 members</i>
Banki <i>Banking</i>	289 spółdzielni <i>289 co-ops</i>	2 ugrupowania <i>2 groupings</i>	760 000 członków <i>760 000 members</i>
Ubezpieczenia <i>Insurance</i>	43 spółdzielnie <i>43 co-ops</i>	2 ugrupowania <i>2 groupings</i>	400 000 członków <i>400 000 members</i>

Udział rolnictwa i sektora przetwórstwa rolnego w PKB wynosi 3,6%. Około 70% produkcji rolniczej ogółem pochodzi z hodowli zwierząt. Mleko jest jej podstawowym działem produkcji. W rolnictwie pracuje około 9% ludności aktywnej zawodowo. Członkowie gospodarstw rolniczych pracują również poza sektorem rolnym.

Grunty orne zajmują 2,5 mln ha, z tego 80% to lasy. Rodziny rolnicze bez wyjątku posiadają działkę leśną, stąd sektor rolniczy i leśny są ze sobą ściśle powiązane.

Od początku rolnictwo fińskie opierało się na małych, niezależnych gospodarstwach rolniczych skupionych w spółdzielniach. Te odegrały więc bardzo ważną rolę w przetwórstwie i handlu produktami rolniczymi. Obecnie spółdzielnie mają ponad 50% udziału w rynku w większości produktów.

W latach 90. powstało dużo nowych spółdzielni (ok. 500). Są to spółdzielnie usługowe na wsi (podróże, handel produktami ekologicznymi itp.).

Ramy prawne organizowania i działania podmiotów spółdzielczych

Przedsiębiorstwa spółdzielcze reguluje ustawa z 1954 r., która określiła cele, dziedziny działań i świadczone usługi, czyli określiła większość funkcji spółdzielni. Poprawka z 1989 r. dopuściła możliwość wyemitowania przez nie papierów wartościowych, które mogą być sprzedawane nieczłonkom. W 1995 r. Finlandia przystąpiła do UE i sektor spółdzielczy musiał przystosować swoje struktury do WPR. Nastąpiła koncentracja spółdzielni przetwórczych i handlowych. Stare struktury spółdzielni federalnych II stopnia, szczególnie w sektorze mleka i mięsa, nie odpowiadały nowej ustawie i zostały zmodyfikowane. Nastąpił spadek cen płaconych producentom i w konsekwencji spółdzielnie zmniejszyły swoje obroty, a więc musiały redukować koszty poprzez koncentrację i ekonomię skali.

Przystąpienie do spółdzielni jest dobrowolne, ale mogą zostać narzucone dziedziny działalności. Niektóre nowo utworzone spółdzielnie nie przyjmują nowych członków. Członkowie ponoszą odpowiedzialność za długi spółdzielni do wysokości udziałów. Wysokość udziałów jest skorelowana z wielkością obrotów. Udziały mogą być zwracane w wartości nominalnej lub nie (zależy to od spółdzielni). Stosowana jest zasada głosowania demokratycznego głównie w spółdzielniach bazowych. Przestrzegana jest zasada solidarności (dostawy tylko do jednej spółdzielni). Często spółdzielnie skupują wszystkie produkty od swoich członków. Współpracę tę często określa się kontraktem.

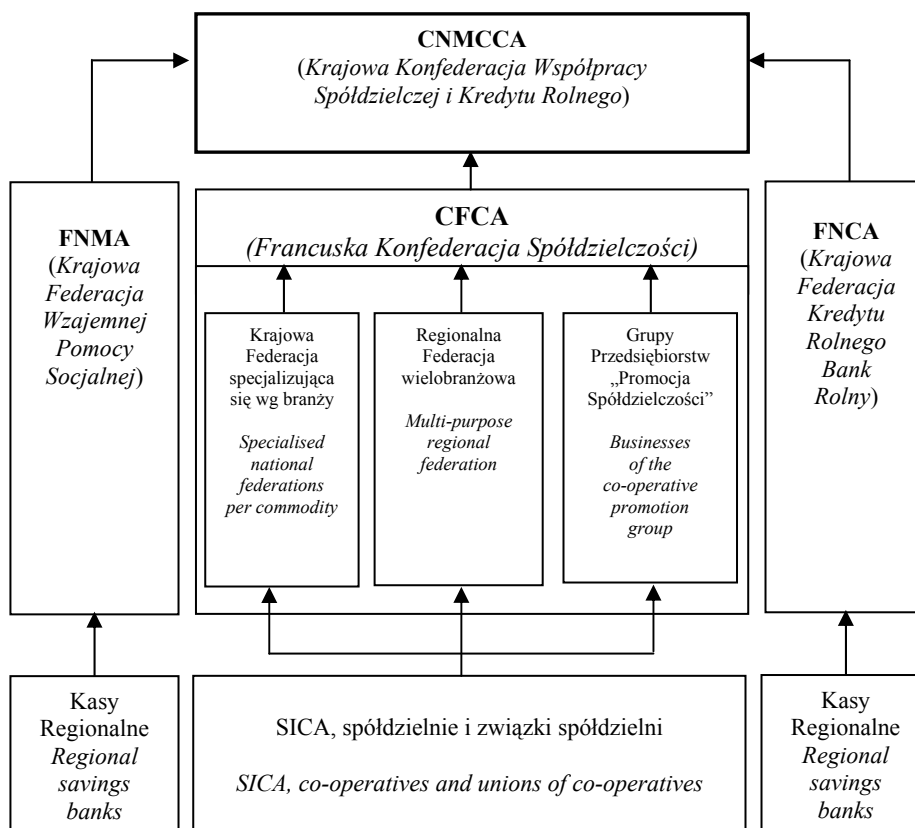
Ażeby zwiększyć kapitały własne, członkowie mogą wpłacać dodatkowe udziały, które dysponują preferencyjnym prawem do nadwyżek. Mogą one być transferowane innym członkom lub osobie, która chce zostać członkiem.

Rząd fiński zawsze zachowywał postawę neutralną wobec spółdzielni i nie faworyzował tych przedsiębiorstw w żaden sposób. Nie ma żadnych zwolnień podatkowych. Jeśli nadwyżki spółdzielni są płacone w formie odsetek od udziałów, to podlegają takiemu samemu opodatkowaniu jak dywidendy w spółkach akcyjnych.

Nowa ustawa o spółdzielniach, która weszła w życie w Finlandii w 2000 r. zniosła zasadę „jeden człowiek = jeden głos” w nowo powstałych spółdzielniach.

5. FRANCJA

Schemat organizacyjny sektora spółdzielczego
The organisational structure of the cooperative sector



Struktura organizacyjna sektora spółdzielczego we Francji jest bardzo różnorodna i bogata. Początkowo spółdzielnie działały na terytorium ograniczonym do gminy lub departamentu. Aby przejść do fazy przemysłowej i wytrzymać konkurencję z innymi przedsiębiorstwami prywatnymi, a także umocnić pozycję w negocjacjach z przedsiębiorstwami obrotu towarowego oraz dotrzeć do rynków międzynarodowych, spółdzielnie uznały za niezbędne łączenie się w grupy i związki. Obecnie we Francji występuje:

- 20 związków ogólnokrajowych,
- 300 związków regionalnych i spółdzielni o zasięgu regionalnym,
- 3 800 spółdzielni o zasięgu lokalnym lub departamentowym.

Struktury powiązań występujące między spółdzielniami we Francji można podzielić na dwie zasadnicze grupy:

1. federacje i konfederacje spółdzielni,
2. unie, związki spółdzielni lub grupy spółdzielni.

Federacje i konfederacje mają za cel reprezentowanie i obronę interesów spółdzielni, które są ich członkami. Mają często statut stowarzyszeń lub związków i grupują spółdzielnie w określonej strefie geograficznej (federacje regionalne) lub branży produkcji (federacje specjalizujące się wg branży).

Rolnictwo francuskie zajmuje 30 mln ha (56%) powierzchni kraju, lasy – 28%, grunty rolne – 61%, pastwiska – 35%. Powierzchnia przeciętnego gospodarstwa rolnego wynosi 39 ha.

Aby zachować swą siłę ekonomiczną, spółdzielnie niektórych branż masowo zainwestowały w ten przemysł. Najczęściej spółdzielnie specjalizują się w jednym typie produkcji (od skupu – poprzez przerób – po sprzedaż), chociaż niektóre z nich pozostały wielobranżowe. Państwo wspierało te wysiłki inwestycyjne pożyczkami i subwencjami. Znaczenie spółdzielni więc bardzo wzrosło, zwłaszcza w niektórych dziedzinach. Kontrolują one bezpośrednio połowę przemysłu przetwarzającego ich produkty i 20% obrotu handlowego.

Ramy prawne organizowania i działania podmiotów spółdzielczych

We Francji prawo zezwala spółdzielniom na prowadzenie działań z nieczłonkami do 20% swoich obrotów. Mają oni ograniczone prawa dotyczące zarządzania i podziału nadwyżek. Mogą posiadać do 20% głosów na Walnym Zgromadzeniu i 1/3 w składzie Rady Nadzorczej. Nie mają prawa do nadwyżek wytworzonych przez spółdzielnię.

Ilość wpłaconych udziałów jest skorelowana z wielkością obrotów. Im większe rolnik ma obroty, tym większą ilość udziałów musi wpłacić. Ponośi on odpowiedzialność do dwukrotnej sumy wpłaconych udziałów do pięciu lat po wystąpieniu ze spółdzielni. We Francji występuje możliwość głosowania mnogiego.

Członkowie nie mają prawa do rezerw. Każdy członek występując ze spółdzielni, musi ją o tym zawiadomić trzy miesiące wcześniej. W strukturach holdingowych rolnik może zakupić akcje filii i otrzymać dywidendę.

Spółdzielnie zobowiązane są tworzyć dwa typy rezerw: obowiązkowe i dobrowolne. Każdego roku co najmniej 10% zysku musi być odprowadzone na rezerwy obowiązkowe.

Spółdzielnie na mocy ustawy z 1992 r. mogą płacić członkom dywidendy proporcjonalne do ich udziałów. Jednak kwota ta nie może przekroczyć zysków pochodzących z obligacji państwowych. Można również rewaloryzować udziały w zależności od stopy inflacji.

Zyski z operacji z nieczłonkami podlegają opodatkowaniu, tak jak w spółkach kapitałowych.

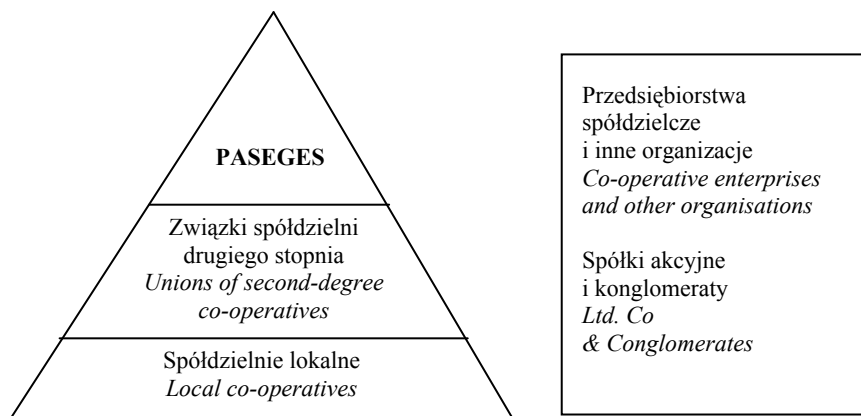
Spółdzielnie nie płacą podatku dochodowego, a w spółdzielniach zatrudniających do pięciu pracowników najemnych ich podstawa opodatkowania jest pomniejszona o 50%.

W ostatnich 30 latach obserwuje się wzmożoną aktywność w kierunku koncentracji i restrukturyzacji przedsiębiorstw spółdzielczych. Proces ten przeprowadzany jest na wiele sposobów – poprzez związki między spółdzielniami, całkowitą lub częściową fuzję lub przez układ partnerski.

Rozwijają się również partnerstwo o zasięgu międzynarodowym. Grupy spółdzielni tworzone są w celu racjonalizacji skupu, promocji znaków firmowych, koncentracji środków przemysłowych i badań naukowych. Równoległe powstają liczne filie, często we współpracy ze spółkami prywatnymi wokół ośrodka spółdzielni-matki.

6. GRECJA

Schemat organizacyjny sektora spółdzielczego
The organisational structure of the cooperative sector



Na czele spółdzielni stoi Federacja Unii Spółdzielczych PASEGES utworzona w 1953 r. jako jedyna organizacja bez celu zarobkowego. Składa się ze 124 Związków Spółdzielczych. Należy do niej około 900 000 członków. Jest finansowana ze składek swoich członków i organizacji ubezpieczeń. Struktura organizacyjna dzieli się na cztery departamenty. Organizacja ta broni wszystkich rolników i ma kontakty ze wszystkimi instytucjami rządowymi. PASEGES jest członkiem wielu organizacji europejskich i międzynarodowych.

W Grecji 18,8% czynnych zawodowo jest zatrudnionych w rolnictwie. Znaczna część produkcji (70%) oparta jest na uprawach, a 30% gruntów jest nawadniane.

Ramy prawne organizowania i działania podmiotów spółdzielczych

Spółdzielnie działają w oparciu o specjalne prawo spółdzielcze. Założenie spółdzielni wymaga minimum 50 osób. Mogą to być osoby fizyczne i prawne. Członkowie mogą dobrowolnie przystąpić i odejść ze spółdzielni. Zasada 1 członek = 1 głos obowiązuje zawsze. Jeden członek może mieć maksymalnie pięć świadectw udziałowych. Członkowie zobowiązani są dostarczyć całą swoją produkcję. Członek musi należeć do jednej spółdzielni przez co najmniej pięć lat. Odpowiedzialność członka za długi spółdzielni sięga do trzykrotnej sumy jego składek i spoczywa na nim jeszcze przez okres jednego roku po odejściu. Dochód wytworzony w spółdzielni jest dzielony proporcjonalnie do zainwestowanego kapitału.

Na ogół finansowanie oparte jest na kapitale udziałowym członków, utworzonych funduszach i pożyczkach z banku rolnego Grecji. Spółdzielnie zobowiązane są tworzyć rezerwy ogólne z odpisów z zysku (10%) od sumy wniesionych wkładów. Ponadto spółdzielnie tworzą rezerwy specjalne, które muszą się równać składkom wpłaconym przez członków. Spółdzielnie płacą podatki, ale mogą korzystać z pewnych przywilejów

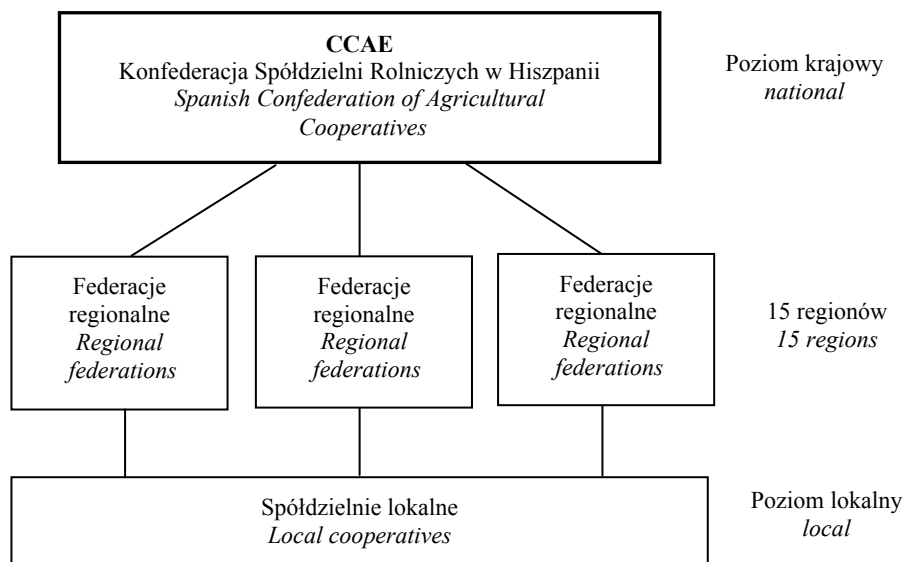
przy zakupie budynków w regionie i ze zwolnień fiskalnych w przypadku fuzji. Ponadto udziały członków i wszystkie inwestycje członków w spółdzielni nie są opodatkowane. Fundusze rezerwowe mogą być również zwolnione z opodatkowania.

W 1999 roku weszła w życie nowa ustawa o spółdzielniach, która miała na celu wprowadzenie pewnych zmian w celu przystosowania spółdzielni do nowych warunków. Zmiany te to:

1. Tendencja do tworzenia jednostek większych przez koncentrację, integrację i współpracę. Mimo zmniejszenia ludności aktywnej w rolnictwie, liczba spółdzielni jest stosunkowo stała. Kilkanaście małych spółdzielni uległo likwidacji.
2. Zwrócenie uwagi na redukcję kosztów. Niedostatek kapitałów własnych spowodował brak koniecznych inwestycji, co w konsekwencji prowadzi do wysokich kosztów produkcji.
3. Następuje intensyfikacja i wzmocnienie współpracy między spółdzielniami nie tylko w kraju, ale także poza jego granicami.
4. Podjęto wysiłki tworzenia spółdzielni w celu prowadzenia różnorodnych działalności. Pozwoli to spółdzielniom być na różnych rynkach.
5. Następuje rozwój usług na korzyść członków i wprowadzanie nowych technologii.

7. HISZPANIA

Schemat organizacyjny sektora spółdzielczego
The organisational structure of the cooperative sector



Konfederacja Spółdzielni Rolniczych w Hiszpanii (CCAIE) liczy 15 Federacji/Unii Terytorialnych (Fédérations/Unions Territoriales – FUT) spółdzielni rolniczych wchodzących w zakres odpowiedniej autonomicznej wspólnoty. Prezesi FUT należą do Rady Nadzorczej CCAIE, najwyższego organu kontrolnego w tej organizacji. Spółdzielnie rolnicze są zgrupowane bezpośrednio wewnątrz FUT, według miejsca ich siedziby.

Istnieje 18 Rad Sektorowych – jedna dla każdego sektora działalności rolniczej lub hodowlanej – składających się z przedstawicieli FUT różnych sektorów.

Powierzchnia Hiszpanii wynosi ok. 50,5 mln ha. Użytki rolne stanowią 70%. Prześciętna powierzchnia gospodarstwa wynosi 17,9 ha. Politykę rolną kreuje 17 autonomicznych wspólnot odróżniających się geograficznie, ekologicznie i społeczno-politycznie. Sektor rolniczy tworzy ok. 3% PKB i zatrudnia ok. 6,5% ludności.

Ramy prawne działania podmiotów spółdzielczych i kierunki zmian

Spółdzielnię założyć może pięciu członków. Spółdzielnie zarządzane są według klasycznego modelu: Walne Zgromadzenie, Rada Nadzorcza, Zarząd. Spółdzielnie mogą przystąpić do spółek holdingowych niespółdzielczych w zależności od prowadzonej działalności. Udziały mogą sięgać do 40%, gdy dotyczy to operacji handlowych, a do 10% w innych rodzajach działalności. Obszar działalności jest zapisany w statutach.

Przystępując do spółdzielni, rolnik staje się jej członkiem i usługobiorcą. Dopuszcza się również tzw. niespółdzielców jako dodatkowych inwestorów lub członków współpracujących. Wnosić kapitał do spółdzielni mogą również zrzeszenia osób fizycznych i prawnych. To pozwala zapobiec ucieczce kapitałów ze spółdzielni, gdy odchodzi jej członek. Osoby wnoszące kapitał pobierają odsetki oprocentowane stopą zmienną w zależności od zysku. Członkowie zobowiązani są w 25% dostarczyć produkty do spółdzielni. Spółdzielnie mogą również kupować produkty od osób trzecich do wysokości 40% całego zakupu. Jeśli więcej niż 5% operacji handlowych prowadzi się z nieczłonkami, wymagana jest oddzielna księgowość. Niektóre spółdzielnie zobowiązują swoich członków do 100% dostaw. Zasada 1 członek = 1 głos nie jest utrzymana. Jeśli członek chce odejść, musi czekać. Najczęściej ten okres wynosi pięć lat, a niektóre spółdzielnie wyznaczają ten okres na 10 lat.

Przeciętna spółdzielnia tworzy cztery rodzaje funduszy pochodzących ze składek obowiązkowych lub dobrowolnych. Część z nich ma zapewnić stabilizację ekonomiczną, pozostałe – promować spółdzielnię i przyciągać nowych członków. Fundusze te to:

- a) kapitał udziałowy – najważniejszy,
- b) rezerwy obligatoryjne – określony procent zysku,
- c) fundusz promocji i edukacji – jako obowiązkowy,
- d) fundusz dobrowolny – może w całości być przekazany członkom.

Fundusze dobrowolne są uruchamiane, kiedy inwestycje wymagają dobrowolnego finansowania. Chodzi tu o specjalistyczne usługi lub inwestycje członków. Spółdzielnia może zaciągnąć kredyt i finansować swoich członków. Poza tym może wyemitować dodatkowe udziały w celu pozyskania dodatkowego źródła finansowania. Osoby fizyczne posiadające udziały uczestniczą w zyskach proporcjonalnie do kapitału. Członek może otrzymać maksymalnie trzy głosy na Walnym Zgromadzeniu.

Spółdzielnie podlegają opodatkowaniu podobnie jak spółki kapitałowe, natomiast spółdzielnie protegowane mogą skorzystać z ulg, jeśli spełniają wymogi zapisane w ustawie. Może np. nastąpić redukcja podatku do 20%. Spółdzielnie szczególnie protegowane mogą uzyskać ulgę do 50%. Podobnie jest w odniesieniu do filii. Dochody i dywidendy z nieczłonkami są opodatkowane.

Ostatnie modyfikacje ustawowe dotyczące spółdzielni zmierzają do zwiększenia władzy decyzyjnej i zarządczej Rad Nadzorczych jako organów wykonawczych. Te nowe regulacje ustawowe mają pozwolić na większą samorządność spółdzielni.

Konstytucja hiszpańska obowiązująca od 1978 r. daje państwu i wspólnotom autonomicznym prawo ustawodawcze o spółdzielniach. Duża liczba wspólnot (Andalousie, Madryt, Aragon, Galice, Valence, Estrémadure, Navarre, Pays Basque i Catalogne) uchwaliła własne ustawy o spółdzielniach.

W ciągu ostatnich lat hiszpańskie spółdzielnie rolnicze progresywnie rozszerzały swoją działalność. Na początku ograniczały się do koncentracji produkcji i środków swoich członków. Obecnie zajmują się również przetwórstwem, produktami świeżymi i przetworzonymi.

Spółdzielnie rolnicze w Hiszpanii są w trakcie rozwoju w takich sektorach jak: olej z oliwek, wino, owoce i warzywa.

Mimo spadku ludności aktywnej w rolnictwie w Hiszpanii (6,5%), liczba spółdzielni rolniczych minimalnie spadła. Mając świadomość konieczności zwiększenia zdolności

produkcyjnej spółdzielni, obroty przeciętne pozostają na niskim poziomie. Powstają również spółdzielnie drugiego stopnia (spółdzielnie, których członkowie należą do spółdzielni podstawowych). Dają one spółdzielniom rolniczym nowe możliwości w zakresie przedsiębiorczości, umożliwiając im podejmowanie decyzji w sprawach nowych inwestycji w handlu i przemyśle.

Liczba hiszpańskich spółdzielni rolniczych lokalizowanych za granicą pozostaje na niskim poziomie. Zakładanie nowych spółdzielni lub ich reprezentacji ma miejsce szczególnie w sektorach owoców cytrusowych i warzyw.

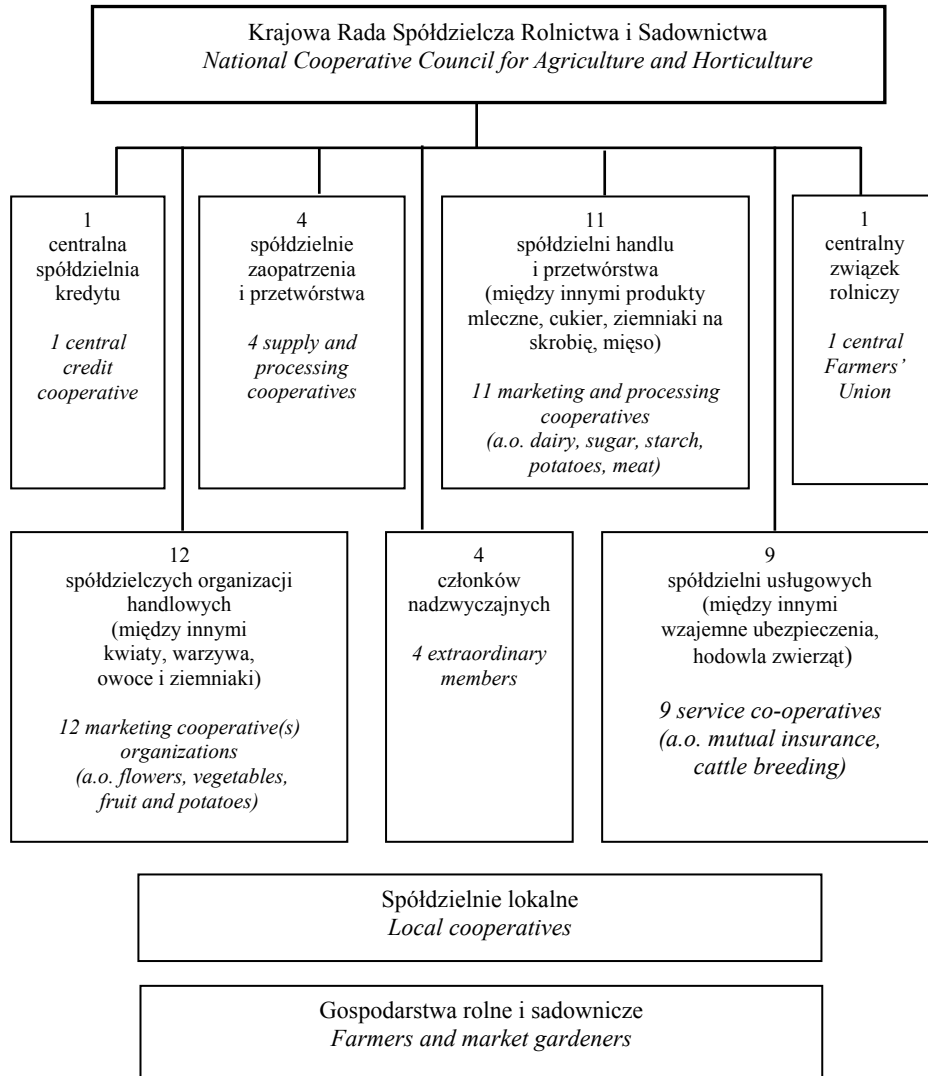
Niektóre wspólnoty spółdzielcze przewidują konstruowanie tzw. nowych systemów ugody międzyspółdzielczej, które dałyby możliwość korzystania z usług i struktur innej spółdzielni wymienionej w ugodzie. Powstają również grupy spółdzielcze o współpracy bardziej ścisłej, związanej również z zarządzaniem. Formuły klasyczne, jak np. tworzenie spółdzielni drugiego stopnia są jednak bardziej popularne.

Poruszone aspekty można streścić w następujący sposób:

- występuje konieczność zwiększenia wielkości spółdzielni rolniczych poprzez sięganie po różne formuły integracji i współpracy;
- daje się zauważyć zaawansowane uczestnictwo spółdzielni rolniczych na poziomie zaopatrzenia, przetwórstwa i dystrybucji;
- następuje rozszerzanie usług świadczonych nie tylko członkom, ale również środowisku wiejskiemu;
- postępuje integracja członka przez kompromis wspólnotowy, aby polepszyć jakość produktów i sprzyjać rozwojowi spółdzielni;
- wzrasta w spółdzielniach świadomość konieczności uczestniczenia w nowych technologiach.

8. HOLANDIA

Schemat organizacyjny sektora spółdzielczego
The organisational structure of the cooperative sector



Wszystkie holenderskie spółdzielnie są zgrupowane w jednej Spółdzielczej Radzie Krajowej Rolnictwa i Sadownictwa (NCR). Spółdzielnie i związki rolników są jej członkami. NCR założono w 1934 r. Broni ona interesów rolników na poziomie krajowym i międzynarodowym. Do jej działalności podstawowej należą funkcje reprezentacyjne wobec organów władzy, promocja i szkolenia. Finansowana jest ze składek członków.

W rolnictwie zatrudnionych jest do 5% ludności, natomiast w całym sektorze rolno-spożywczym 10,4%. Użytki rolne wynoszą 48%, z tego 40% to grunty orne, 55% pastwiska, 5% sadownictwo.

Ramy prawne organizowania i działania podmiotów spółdzielczych

Przeciętny rolnik holenderski jest członkiem przynajmniej 3–4 spółdzielni. Od strony prawnej jest to niezależne zrzeszenie. Występują też reguły specyficzne dla spółdzielni dotyczące definicji prawnej, podziału głosów, przepisów działania Rad Nadzorczych i odpowiedzialności. Spółdzielnia może realizować operacje handlowe z nieczłonkami w zakresie mniejszościowym. Prawo określa, że każdy członek ma przynajmniej jeden głos na walnym zgromadzeniu, a więc może wystąpić głosowanie mnogie (do czterech głosów maksymalnie), które jest skorelowane z wielkością dostaw. Ta sama zasada dotyczy podziału zysków. Zasada solidarności kiedyś odgrywała istotną rolę, obecnie ważniejsza jest pozycja na rynku. Odpowiedzialność członków jest powiązana z wielkością obrotów.

Rząd holenderski w stosunku do spółdzielni zajmuje pozycję neutralną. Spółdzielnie rolnicze stawiając czoła konkurencji, udowodniły swoją siłę. Do tej pory były samofinansujące, tylko niektóre sięgnęły do kapitałów osób trzecich. Dochody spółdzielni są opodatkowane.

Spółdzielnie są obciążone z jednej strony przyjęciem produktów od swoich członków, a z drugiej powiązane są z rynkiem. Ważne staje się zdefiniowanie w sposób jeszcze bardziej ścisły, jaki ma być związek rolnika ze spółdzielnią. Nie jest ona jedynym źródłem dochodu rolników i sadowników. Niektórzy rolnicy są całkowicie właścicielami spółdzielni, inni natomiast są z nimi tylko w relacji handlowej.

Związek członka z jego spółdzielnią zależy od usług wzajemnych. Celem nie jest tylko sprzedaż produktów za wysoką cenę, ale również faworyzowanie pozycji produktów w taki sposób, aby uzyskały one wartość dodaną na rynku. W ostatnich latach wystąpił tzw. aspekt kapitałowy polegający na tym, że rolnik dostarcza kapitał spółdzielni, a w zamian otrzymuje prawo do dostawy określonej wielkości swoich produktów.

Rdzeń spółdzielni stanowią członkowie, którzy nie tylko są właścicielami, ale również dostawcami i kupcami. Prawo dostaw jest skorelowane z wielkością kapitału. Przez utrzymanie tych proporcji między kapitałem (własnością) a wynagrodzeniem za produkt (relacja transakcji) i przez politykę ceny negocjonowanej członkowie starają się zwiększyć przepływy finansowe swoich gospodarstw rolnych i spółdzielni. Powiązanie tych wielkości w optymalny sposób uzależnione jest oczywiście od rynku.

9. IRLANDIA

Schemat organizacyjny sektora spółdzielczego
The organisational structure of the cooperative sector

16 Członków Rady Nadzorczej ICOS (Irish Co-operative Organisation Society Ltd) <i>16 ICOS Board Members</i>	
11 mleczarni <i>11 dairy</i>	3 handlu żywcem <i>3 livestock marketing</i>
1 hurtowni <i>1 wholesale</i>	1 różnych <i>1 miscellaneous and others</i>
31 Członków Rady ICOS <i>31 ICOS Council Members</i>	
16 mleczarni (wielokierunkowych) <i>16 dairy (multi-purpose)</i>	1 hodowli bydła <i>1 cattle breeding</i>
5 handlu żywcem <i>5 livestock marketing</i>	1 hurtowni <i>1 wholesale</i>
4 różnych <i>4 miscellaneous and others</i>	4 prezesów wybranych organizacji rolniczych <i>4 presidents of farm/rural organisations are coopted</i>
123 spółdzielnie członkowskie <i>123 Member Co-operatives</i>	
36 mleczarni (wielokierunkowych) <i>16 dairy (multi-purpose)</i>	11 agroturystyki i rozwoju wiejskiego <i>11 agri-tourism and rural development</i>
29 handlu żywcem <i>29 livestock marketing</i>	4 wydawnictw genealogicznych – pedigree <i>4 pedigree herd book</i>
14 rybackich <i>14 fishing</i>	4 produkcji wieprzowiny <i>4 pig production</i>
3 hurtowni <i>3 wholesale</i>	3 zaopatrzenia farm <i>3 farm supply</i>
6 hodowli bydła <i>6 cattle breeding</i>	16 różnych <i>16 miscellaneous and others</i>

W rolnictwie irlandzkim jest zatrudnione ok. 9,2% ludności. Eksport produktów spożywczych i napojów stanowi 17,6%. Irlandia posiada 7 mln ha ziemi, z czego 62% przeznaczonych jest pod rolnictwo.

Spółdzielnie są bardzo rozproszone geograficznie. Część filii znajduje się poza granicami kraju. Pozwala im to kontynuować ekspansję na rynkach międzynarodowych. Spółdzielnie kładą nacisk na produkty o dużej wartości dodanej i produkcję markową. Rynek mięsa wołowego jest orientowany na kraj. Spółdzielnie mleczarskie najczęściej posiadają statut spółki akcyjnej (SA), eksportując swoje produkty do 100 krajów. Dużo też inwestują za granicą w partnerstwie z tymi krajami.

Zjawisko fuzji wystąpiło w ostatnich latach, głównie na rynku wołowiny i mleka. Dało to możliwość redukcji kosztów i wysokiej ceny płaconej dla swoich członków. Co roku powstaje od 40 do 50 nowych spółdzielni. Dotyczy to wspólnot wiejskich, jak np. agroturystyka.

Ramy prawne organizowania i działania podmiotów spółdzielczych

W Irlandii nie ma definicji prawnej spółdzielni. Większość spółdzielni podpisuje się pod zasadami ACI ustaw o spółkach kapitałowych. Ustawa o konkurencji jest kopią traktatu UE.

Duże spółdzielnie mają procedury elektoratów zregionalizowanych. Członkowie są podzieleni na regiony według obszaru geograficznego. Następnie każdy region wybiera proporcjonalnie członków do Rady Nadzorczej. W mniejszych spółdzielniach rolnicy bezpośrednio wybierają członków do Rad Nadzorczych.

Statuty spółdzielni mających filie typu SA określają, że spółdzielnie mają w nich udziały większościowe. Aby to zmienić na równe udziały 50/50, trzeba uzyskać zgodę 75% członków.

Generalnie wszyscy rolnicy mogą wstąpić do spółdzielni. Niektóre z nich wymagają minimalnych dostaw albo wprowadzają restrykcje geograficzne. Każdy członek musi wykupić minimalną liczbę udziałów (różnych akcji SA) proporcjonalnie do wielkości gospodarstwa lub kwoty mlecznej itd. Jeżeli rolnik chce zakontraktować swoje operacje handlowe ze spółdzielnią, może to zrobić bez problemu. Pozostaje członkiem spółdzielni do momentu transferu lub sprzedaży swoich udziałów. Wcześniej musi uzyskać zgodę Rady Nadzorczej i czekać na nią wiele miesięcy. Udziały są zwracane w wartości nominalnej. Jeżeli producent mleka chce transferować swoją kwotę mleczną do innej spółdzielni, może to zrobić w ściśle określonych czterech porach roku po wysłaniu wniosku do Ministra Rolnictwa (Minister Rolnictwa ma obowiązek zarządzać systemem kwotowym, ale nie interweniuje w sprawach zapisanych w statutach spółdzielni). W pewnych przypadkach warunki dostaw nie są ustalone (np. żywiec), w innych przypadkach jest obowiązek 100% dostaw (mleczarstwo). We wszystkich spółdzielniach stosuje się zasadę 1 członek = 1 głos. Odpowiedzialność członków jest do wysokości udziałów.

Finansowanie spółdzielni pochodzi z kilku źródeł. Są to udziały członków, zyski niepodzielne i pożyczki bankowe. Członkowie nie mają prawa do tego kapitału. Część zysku jest przelewana na konta członków w formie dywidend (5–10% wartości nominalnej udziału) lub w formie darmowych udziałów. Pięć spółdzielni ma filie typu SA. Członkowie spółdzielni mogą tam zakupić akcje. Akcje te mogą być sprzedane na rynku,

który określa ich wartość. Na ogół dywidendy z filii są przekazywane spółdzielni. Traktowane są jako część zysku rocznego spółdzielni. Nie ma przymusu wykupu akcji w filiach. Udziały spółdzielni w filiach typu SA mogą być większościowe, równe 50/50 lub mniejszościowe. Spółdzielnia może korzystać z pożyczek bankowych, nie istnieją specjalne programy lub specjalne banki. Spółdzielnie podlegają tym samym regułom co spółki kapitałowe.

Sektor spółdzielczy w Irlandii jest zdominowany przez spółdzielnie o wielokierunkowej działalności, w których działalnością główną jest przetwórstwo mleka. W konsekwencji, większość działalności rolniczych (mleko, zaopatrzenie w zboża, pasze i dostawy rolnicze) jest prowadzona przez każdą spółdzielnię.

Spółdzielnie mają na swoim koncie wysoki udział w działalności rolniczej, np. sektor mleka 100%, pasze 65%, skup zbóż 65%, reprodukcja zwierzęca 100%, przetwórstwo wieprzowiny 70%. Sektor spółdzielczy podlega wspólnej polityce rolnej, dotyczącej handlu, rynków i konkurencji. Chodzi o redukcję nożyc cen do kosztów, które odczuwają producenci i spółdzielnie.

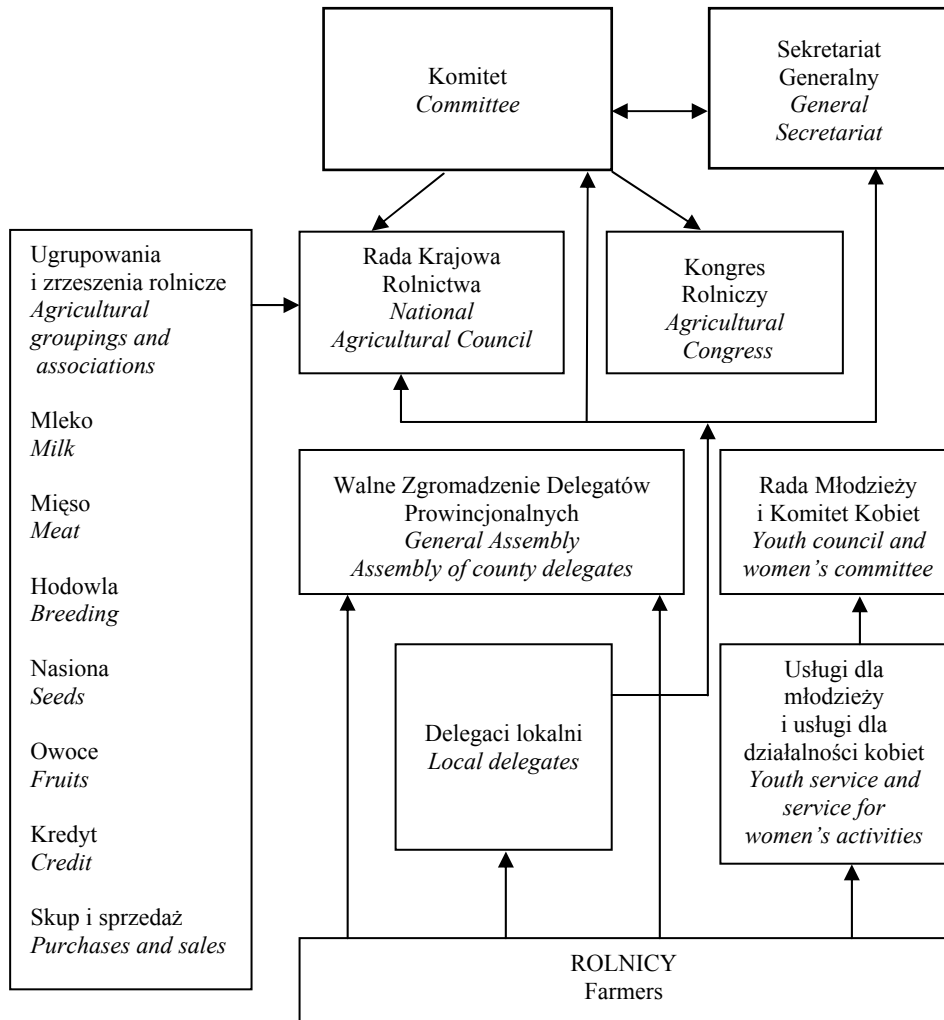
Studia strategiczne w sektorze handlu zachęcają spółdzielnie do przystosowania swoich struktur do nowych wymagań rynku.

Istniejące tendencje wewnątrz samego rolnictwa mają wpływ również na spółdzielnie. Są to między innymi:

- coraz więcej rolników odchodzi ze spółdzielni,
- młodzi nie przystępują do spółdzielni,
- następuje redukcja liczby członków aktywnych w spółdzielniach. Fakt ten ma swoje konsekwencje w kontrolowaniu spółdzielni,
- członkowie, którzy nie handlują swoimi produktami ze spółdzielniami, szukają mechanizmu, który przyniesie im korzyść finansową w zamian za poczynione przez nich inwestycje w spółdzielniach,
- działalność rolnicza musi odbywać się na dużą skalę, aby generować dochód porównywalny z innymi sektorami nierolniczymi.

10. LUKSEMBURG

Schemat organizacyjny sektora spółdzielczego
The organisational structure of the cooperative sector



Po II wojnie światowej utworzono Centrale Paysonne Luxembourgeoise, w której skupiono organy decyzyjne i powołano organizacje ekonomiczne. Centrala ta powstała ze spółki handlowej o strukturze holdingowej, która wzmacniała działalność spółdzielni zarządzanych według zasad spółdzielczych. Centrala jest obiektem kontroli rządowej.

Rolnictwo luksemburskie charakteryzowane jako niewielka jednostka jest mniej ciekawe. Rzeczywistość jest taka, że w zasadzie jedna wielka spółdzielnia występuje w każdym z sektorów produkcyjnych. Wynika to z konsekwentnych wysiłków podjętych po wstąpieniu do UE.

W Luksemburgu mieszka ok. 421 000 mieszkańców. Ludność aktywna zawodowo wynosi ok. 166 000 osób. W rolnictwie pracuje 2,3% ludności. Całkowita powierzchnia Luksemburga wynosi 258 000 ha, w tym 126 371 ha przeznaczono pod rolnictwo.

Ramy prawne organizowania i działania podmiotów spółdzielczych

W Luksemburgu występują dwa typy spółdzielni. Są to spółdzielnie rolnicze i spółdzielnie prawa handlowego. Spółdzielnie rolnicze zajmują się m.in. wspólnymi zakupami produktów, maszyn i narzędzi oraz wspólnym ich użytkowaniem. Należy do nich minimalna liczba rolników. Drugi typ to spółdzielnie prawa handlowego przyjmujące formę spółki, które oferują możliwość realizacji operacji handlowych nie tylko z członkami.

Spółdzielnie rolnicze i spółki prawa handlowego mogą się łączyć, zakładając federacje w celu realizowania celów określonych w statutach. Federacje te tworzą odmienne struktury prawne.

Wiele wysiłków musiało włożyć rolnictwo luksemburskie, by osiągnąć wystarczającą wielkość potrzebną do walki na coraz bardziej otwartym i konkurencyjnym rynku. Niezbędne było rozpoznanie możliwości współpracy poza granicami kraju z innymi spółdzielniami rolniczymi.

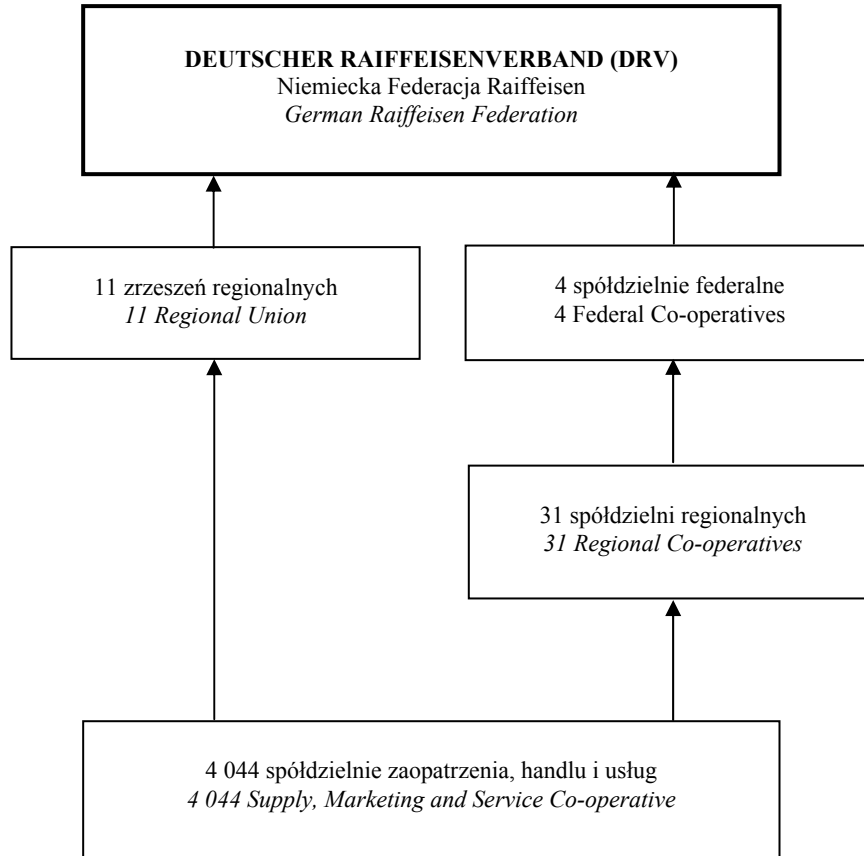
Rynek krajowy jest bardzo mały, występuje więc potrzeba zaopatrywania się w wielkim regionie europejskim – blisko własnego rynku krajowego.

W dalszym ciągu jednym z najważniejszych celów jest obniżanie kosztów produkcji. Spółdzielnie mają trudności w znalezieniu odpowiednich struktur do współpracy poziomej.

Zawsze aktualnym problemem pozostaje niewystarczalność kapitałów własnych na finansowanie koniecznych inwestycji.

11. NIEMCY

Schemat organizacyjny sektora spółdzielczego
The organisational structure of the cooperative sector



Spółdzielnie niemieckie są reprezentowane na dwóch szczeblach – regionalnym i krajowym. Istnieje 11 spółdzielczych federacji regionalnych prowadzących usługi prawne, fiskalne, handlowe i ekonomiczne. Sprawują one również kontrolę nad swoimi członkami. Regionalne federacje reprezentują swoich członków przy stanowieniu prawa i wobec władz lokalnych. Na szczeblu krajowym spółdzielnie są zjednoczone w Deutscher Bauernverband (Niemieckie Zrzeszenie Rolników).

W sektorze rolnym zatrudnienie wynosi 3% ludności aktywnej zawodowo. 80% powierzchni kraju to UR. Eksport rolny stanowi ok. 5% całego eksportu. Szacuje się, że jedna na pięć osób dorosłych jest członkiem co najmniej jednej spółdzielni.

Spółdzielnie są prywatnymi przedsiębiorstwami, do których rząd odnosi się neutralnie. Nie są one pod wpływem państwa i nie korzystają ze specjalnych przywilejów.

Ramy prawne organizowania i działania podmiotów spółdzielczych

W Niemczech można wyróżnić spółdzielnie o statucie prywatnym i publicznym. Pierwsze są wyłącznie rolnicze, podczas gdy drugie to spółdzielnie ubezpieczenia wypadkowego, leśne, myśliwskie, nawadniania i upraw ziemi. Z mocy prawa najwyższym organem spółdzielni jest walne zgromadzenie. Każdy członek ma jeden głos, ale statut może przewidywać do trzech głosów na jednego członka. Duże spółdzielnie liczące ponad 3 000 członków nie mają walnego zgromadzenia tylko swoich przedstawicieli. Minimum potrzeba siedmiu członków, by założyć spółdzielnię. Członkowie są współwłaścicielami i partnerami handlowymi spółdzielni. Wartość udziałów określa statut.

Spółdzielnie poddawane są w każdym roku kontroli. Ma to na celu chronienie ich członków przed złym zarządem ich dyrektorów. Spółdzielnie są finansowane przez swoich członków z wpłacanych udziałów. Na rezerwy, które nie są podzielne muszą przeznaczyć 10% wartości udziałów. Nie występują żadne subwencje dla spółdzielni. Spółdzielnie nie płacą podatku dochodowego, jeśli ich działalność handlowa ogranicza się do obrotów z ich członkami. Inne wpływy podlegają opodatkowaniu, podobnie jak w spółkach kapitałowych. Członkowie spółdzielni płacą podatek od zysku podzielnego i zniżek (umorzone pożyczki).

Silna konkurencja na europejskich i światowych rynkach rolniczych, mutacja struktur sektora rolniczego oraz koncentracja na szczeblu dystrybucji wymusiły na spółdzielniach strategię koncentracji. Tworzenie jednostek większych w celu polepszenia ich rozwoju spowodowało, że liczba spółdzielni rolniczych spadła. Dzisiaj ok. 4% przedsiębiorstw spółdzielczych – sektorów skupu i sprzedaży, mleka, mięsa oraz owoców i warzyw – realizuje ponad 74% obrotów w tych sektorach.

Niektóre spółdzielnie (regionalne II stopnia) tworzą holdingi lub zrzeszenia spółdzielni i przybierają inną formę prawną. Liczba ich członków również zmalała, ale w mniejszej skali niż liczba spółdzielni. Obecne tendencje zmierzają w kierunku koncentracji. Występują istotne różnice między regionami. Struktura spółdzielcza była kiedyś trójstopniowa: lokalna, regionalna i krajowa. Obecnie na skutek integracji ta zewnętrzna struktura spółdzielni uległa zmianie. Spółdzielnie na szczeblu lokalnym łączą się z centralami regionalnymi. Te procesy nastąpiły po 1980 r. Spółdzielnie II stopnia przybierają postać holdingów. Konsekwencje tego procesu przyczyniły się do ograniczenia wpływu członków na zarządzanie. Modyfikacje struktur członkostwa są obecnie sprawami priorytetowymi. Wprawdzie w holdingu większość kapitału pochodzi ze spółdzielni I stopnia, to również i inwestorzy zewnętrzni niebędący rolnikami mają wkład w jego finansowanie. Zjednoczenie Niemiec zmusiło spółdzielnie produkcyjne LPG do zmian na terenie byłej NRD w celu przystosowania ich do nowych przepisów. Formalna restrukturyzacja została zakończona w 1994 r., ale przemiany dotyczące komercjalizacji i zarządzania trwają nadal. Powstają nowe spółdzielnie produktów biologicznych oraz spółdzielnie handlowe.

12. PORTUGALIA

Schemat organizacyjny sektora spółdzielczego
The organisational structure of the cooperative sector

C O N F A G R I	
FENALAC Spółdzielnie Mleczarskie <i>Dairy Cooperatives</i>	5 Związków – <i>Unions</i> 85 Spółdzielni – <i>Cooperatives</i> 23 000 Zrzeszonych – <i>Members</i>
FENACAM Kredyt Rolniczy <i>Agricultural Credit</i>	147 Kas rolniczych – <i>Agricultural Banks</i> 540 Okienek – <i>Counters</i> 28 000 Zrzeszonych – <i>Members</i>
FENADEGAS Piwnice Spółdzielcze <i>Cooperative cellars</i>	3 Związki – <i>Unions</i> 90 piwnic spółdzielczych <i>Cooperative cellars</i> 55 000 Zrzeszonych – <i>Members</i>
FENAGRO Spółdzielnie Zaopatrzenia <i>Sypply Cooperatives</i>	5 Związków – <i>Unions</i> 156 Spółdzielni – <i>Cooperatives</i> 220 000 Zrzeszonych – <i>Members</i>
FENAFRUTAS Spółdzielnie Owoców <i>Fruit Cooperatives</i>	1 Związek – <i>Union</i> 15 Spółdzielni – <i>Cooperatives</i> 10 000 Zrzeszonych – <i>Members</i>
FENAZEITES Spółdzielnie Upraw Oleistych <i>Olive growing Cooperatives</i>	1 Związek – <i>Union</i> 16 Spółdzielni – <i>Cooperatives</i> 13 133 Zrzeszonych – <i>Members</i>
FENAFLORESTA Spółdzielnie Producentów Leśnych <i>Forestry Cooperatives</i>	8 Spółdzielni – <i>Cooperatives</i> 4 372 Zrzeszonych – <i>Members</i>

W Portugalii występują cztery typy spółdzielni rolniczych – produkcyjne, przetwórcze, usługowe i mieszane oraz dwie formy zrzeszeń spółdzielczych bazowych – związki i federacje. Związki prowadzą działalność ekonomiczną, federacje są organami koordynującymi i reprezentującymi. Konfederacja Krajowa Spółdzielni Rolniczych (CONFAAGRI) założona w 1985 r. zrzesza krajowe federacje produktów mlecznych, kredytu, wina, środków rolniczych oraz owoców i warzyw.

Prawie 35% powierzchni Portugalii jest pokryte lasami. Zatrudnionych w rolnictwie jest ok. 11,6% ludności aktywnej zawodowo. 77% gospodarstw ma mniej niż 5 ha.

Ramy prawne organizowania i działania podmiotów spółdzielczych

Portugalia jest jedynym krajem w Europie, w którym ustawa spółdzielcza ma swój zapis w konstytucji. Ramy prawne, według których funkcjonują spółdzielnie są określone w kodeksie spółdzielczym z 1996 r.: „Spółdzielnie są jednostkami prawnymi o zmiennym kapitale i składzie osobowym, powołane w celu realizacji potrzeb ekonomicznych, społecznych i kulturowych ich członków.”

Minimalna liczba członków wynosi 10 osób. Obowiązuje zasada 1 członek = 1 głos. Członkami są wyłącznie rolnicy. Większość statutów zobowiązuje członka do dostarczenia całości produkcji. Operacje z nieczłonkami są dozwolone, ale tylko w przypadku działalności uzupełniającej. Każdy członek musi kupić co najmniej trzy udziały. Członkowie są zobowiązani do wpłaty dodatkowych udziałów, jeśli będzie taka potrzeba. Tworzone są rezerwy wspólne i obowiązkowe do 50% kapitału udziałowego.

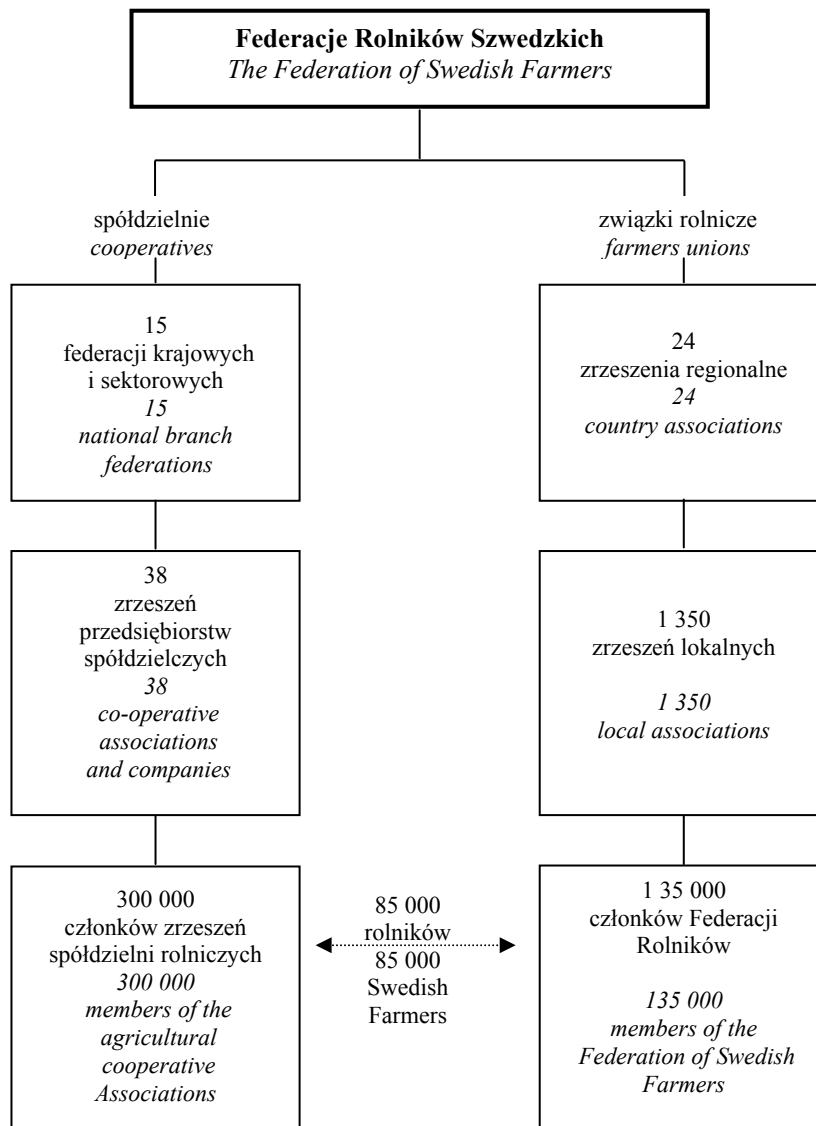
Spółdzielnie podlegają opodatkowaniu podobnie jak inne osoby prawne. Są natomiast zwolnione z podatków od operacji z członkami.

Obecnie jesteśmy świadkami wzmocnienia się kompetencji technicznych, zarządzania i handlu. Są to nowe wyzwania rynku i konkurencji. Spółdzielnie szukają nowych rozwiązań, by odpowiedzieć na problemy ekonomiczne swoich członków.

Występuje duża tendencja do wielofunkcyjności spółdzielni, pomimo że tradycyjnie specjalizują się one w konkretnym sektorze lub produkcji. Ewoluuje to w kierunku nowych sektorów, szczególnie popytu na usługi.

13. SZWECJA

Schemat organizacyjny sektora spółdzielczego
The organisational structure of the cooperative sector



W rolnictwie szwedzkim pracuje ok. 1,5% ludności aktywnej zawodowo. Ogólna powierzchnia gruntów ornych wynosi 7%, a 54% powierzchni zajmują lasy.

Ramy prawne organizowania i działania podmiotów spółdzielczych

Spółdzielnia, według ustawy z 1994 r., jest zrzeszeniem, organizacją otwartą dla wszystkich rolników. Spółdzielnie nie mogą zmusić rolników do dostarczania im wszystkich produktów i zaopatrywania się u nich. Jednocześnie jednak zmuszone są przyjąć wszystkie produkty rolników, jeśli te produkty odpowiadają wszystkim normom. Spółdzielnia zawiera też roczne kontrakty z rolnikami. Ustawa o spółdzielniach jest kopią zasad o konkurencji prawa europejskiego. Większość spółdzielni szwedzkich stosuje następujące zasady spółdzielcze:

- jeden członek = jeden głos,
- ceny równe dla wszystkich produktów dostarczanych przez członków.

Wstępujący członek musi przyjąć zasady stosowane przez spółdzielnię dotyczące jakości i ochrony środowiska. Wpłaca udziały, które może otrzymać po wystąpieniu, ale bez odsetek.

Obciążenia podatkowe nałożone na spółdzielnie są takie same jak dla innych organizacji.

W Szwecji stopień integracji pionowej spółdzielni rolniczych jest wysoki. Dużo spółdzielni posiada produkty markowe. W związku z liberalizacją rynku oraz wzrastaniem konkurencji spółdzielnie przystosowując się do nowych warunków, zastosowały strategię koncentracji poprzez liczne fuzje i wykup. W ten sposób stworzyły większe jednostki i przechwyciły marże z kanałów dystrybucji.

Największa mleczarnia Szwecji – Arla zdecydowała połączyć się z największą spółdzielnią mleczarską – MD Foods. Ta nowo stworzona spółdzielnia (Arla Foods) jest największym przedsiębiorstwem mleczarskim w Europie.

Jeśli chodzi o inny rodzaj koncentracji na skalę krajową, to Zrzeszenie Szwedzkich Mleczarni połączyło się ze Zrzeszeniem Szwedzkim Żywca. Prowadzone są dyskusje w sprawie restrukturyzacji zrzeszeń regionalnych żywca i sposobu koordynowania ich działalności z działalnością spółdzielni mleczarskich.

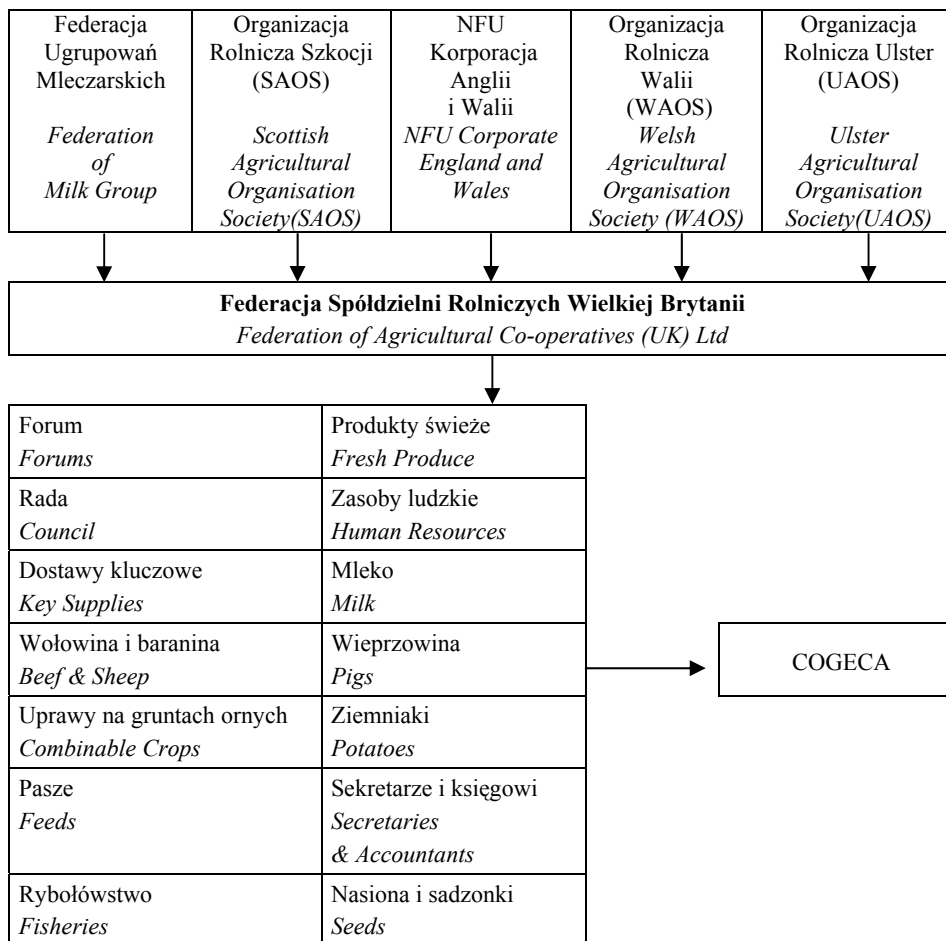
Obecnie istnieje 11 spółdzielni regionalnych zaopatrzenia i handlu zbożami, które tworzą grupę o wymiarze krajowym. Ta grupa spółdzielni ma swoje filie w sektorze młynarstwa, piekarni, produkcji pasz, zbóż przeznaczonych na produkty śniadaniowe, nasion i sadzonek. Największa z filii (Cerealia) jest aktywna w wielu krajach Europy Północnej.

Szwecja posiada największą powierzchnię lasów w Europie. Połowa powierzchni leśnej należy do właścicieli prywatnych, wśród których są rolnicy. W konsekwencji, zrzeszenia leśne tworzą element ważny dla sektora spółdzielczego.

Przypuszcza się, że kolejne restrukturyzacje będą miały miejsce w przyszłości. Obecnie pozostaje tylko kilka spółdzielni w każdym sektorze.

14. WIELKA BRYTANIA

Schemat organizacyjny sektora spółdzielczego
The organisational structure of the cooperative sector



Federacja Spółdzielni Rolniczych jest organizacją niezależną, która reprezentuje przedsiębiorstwa rolnicze, sadownicze, handel oraz zaopatrzenie. Kontrolowana jest przez producentów. Stanowi główny ośrodek opracowujący projekty ustaw dotyczące przedsiębiorstw spółdzielczych.

Federacja Spółdzielni Rolniczych (UK Ltd) to zrzeszenie handlowe powołane w 1970 r., koordynujące działalność producentów Szkocji, krajów Galles, Irlandii Północnej i Ulster.

Federacja reprezentuje interesy spółdzielni rolniczych i sadowniczych Wielkiej Brytanii oraz świadczy całą paletę usług specjalnych swoim członkom – głównie doradczych i innowacyjnych. Federacja Spółdzielni Rolniczych korzysta z pomocy służb administracyjnych – National Farmers' Union (NPU).

Udział rolnictwa w PKB wynosi ok. 3%, liczba zatrudnionych 2,1% ludności, a 65% ziemi przeznaczony jest pod rolnictwo. W ostatnim czasie popularne było odłogowanie ziemi. Było to spowodowane głównie wysokimi światowymi cenami zboża i słabością funta szterlinga.

Ramy prawne organizowania i działania podmiotów spółdzielczych

Ustawa brytyjska nie daje jasnej definicji spółdzielni. Spółdzielnie mogą zarejestrować swoją działalność na podstawie prawa o spółkach. Spółdzielnie zarejestrowane na podstawie prawa o spółkach muszą realizować 2/3 operacji handlowych ze swoimi członkami. Obowiązuje również zasada głosowania mnogiego – do czterech głosów maksymalnie. Podział nadwyżek skorelowany jest z wielkością obrotów. Zasada solidarności jest jeszcze silna w spółdzielniach brytyjskich.

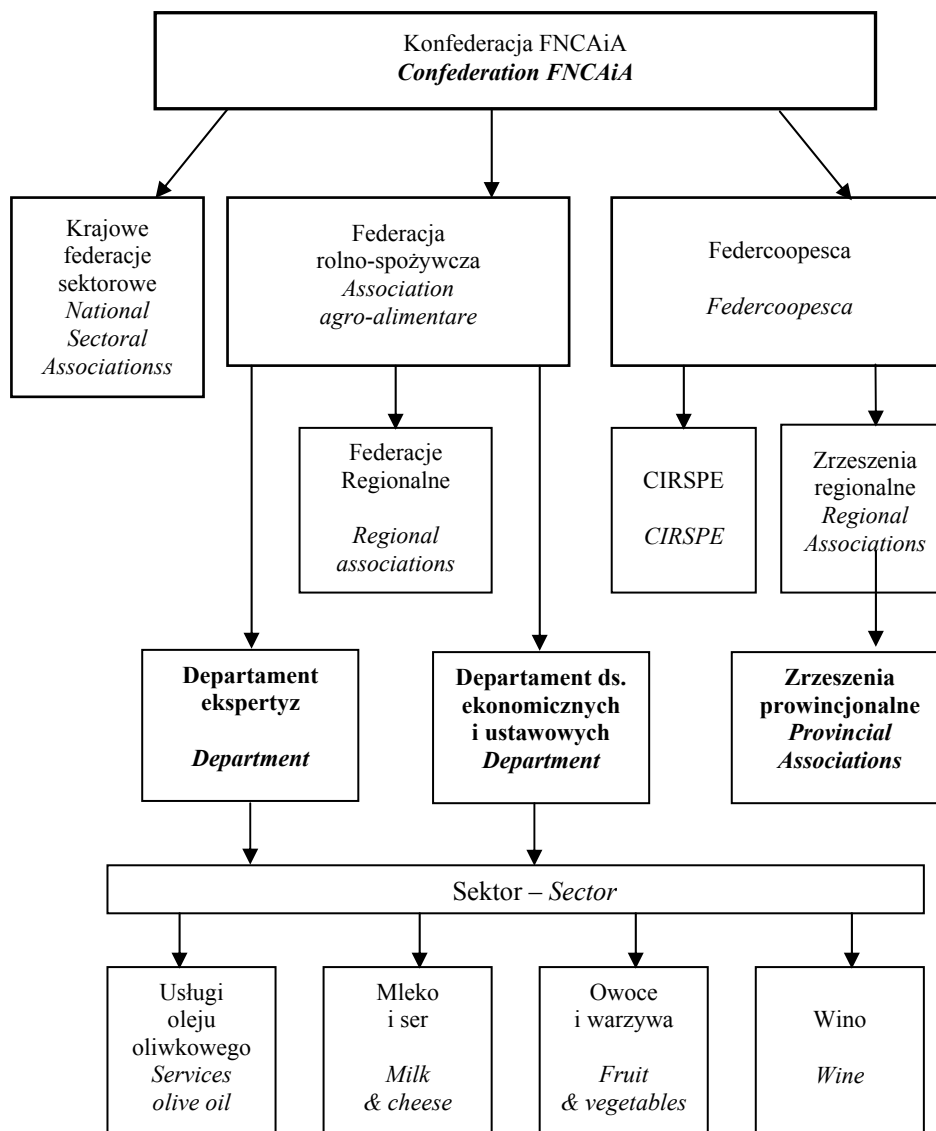
Spółdzielnie, które otworzyły się na kapitał z zewnątrz przekształciły się w spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, spółki akcyjne lub utworzyły filie SA. Spółdzielcze przedsiębiorstwa są opodatkowane podobnie jak spółki akcyjne. Zyski podzielone między rolników mogą być odpisane przed opodatkowaniem – spółdzielnia od tego nie płaci podatku, gdyż płacą go rolnicy.

W ostatnim czasie doszło do wielu fuzji wśród największych przedsiębiorstw spółdzielczych.

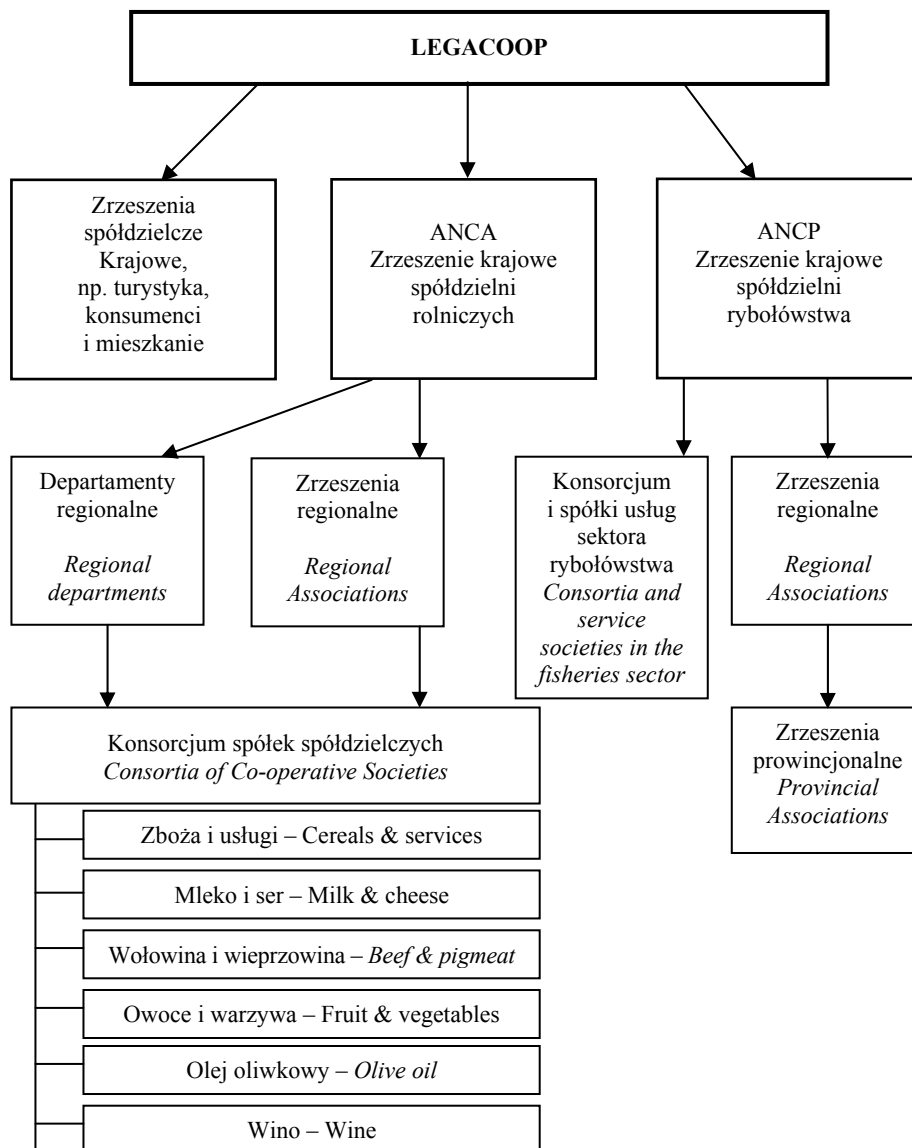
Następuje zwiększenie koncentracji pionowej między producentami i przedsiębiorstwami spożywczymi, przetwórcami i detalistami.

15. WŁOCHY

Schemat organizacyjny Konfederacji FNCAiA
The organisational structure of the Confederation FNCAiA



Schemat organizacyjny LEGACOOP
The organisational structure of the LEGACOOP



We Włoszech 9 500 spółdzielni rolniczych jest reprezentowane przez cztery zrzeszenia krajowe:

- Krajowa Federacja Spółdzielni Rolniczych i Rolno-Spożywczych (FNCAiA),
- Krajowe Zrzeszenie Spółdzielni Rolno-Spożywczych (LEGACOOP),
- Centralne Zrzeszenie Włoskich Spółdzielni Rolno-Spożywczych (AGCI),
- Krajowy Związek Spółdzielni Włoskich (UNCI).

FNCAiA oraz LEGACOOP są zrzeszeniami aktywnymi we wszystkich sektorach rolnictwa. Pozostałe mają względnie małą skalę. Te cztery zrzeszenia reprezentują spółdzielnie przed organami władzy. Struktury organizacji krajowych nieco się różnią, w związku z tym przedstawiono dwa oddzielne schematy organizacyjne zrzeszeń najbardziej aktywnych.

W sektorze rolnym pracuje ok. 4,9% ludności aktywnej zawodowo, a 49% powierzchni kraju to użytki rolne, które zmniejszyły się o 16% od 1970 r. Ponad 4 mln ha przeznaczono na cele leśne.

Ramy prawne organizowania i działania podmiotów spółdzielczych

Ustawa o spółdzielniach z 1992 r. miała zwiększyć kapitały własne w spółdzielniach. Podniesiono więc wielkość wpłacanych udziałów. Struktury spółdzielcze są otwarte dla nowych członków – zarówno dla osób fizycznych, jak i prawnych. Zachowana jest zasada demokratycznego głosowania. Na ogół spółdzielnie włoskie przyjmują całą produkcję od swoich członków. W filiach liczba głosów dla osób trzecich jest ograniczona do 1/3 wszystkich głosów członków.

Stopa opodatkowania spółdzielni jest mniejsza od obowiązującej dla spółek. Spółdzielnie mogą być również zwolnione z podatku dochodowego dopóty, dopóki wynagrodzenie członków jest niższe od 60% wartości dodanej. Spółdzielnie również nie płacą podatku od hodowli zwierząt karmionych paszami z gospodarstw rolnych członków.

Zakładanie nowych spółdzielni przez młodych członków jest wspierane subwencją rządową. Państwo również pomaga spółdzielniom restrukturyzującym się.

Kierunki zmian i spostrzeżenia

Włoska współpraca rolno-spożywcza ma duży udział w całym sektorze rolno-spożywym. W niektórych sektorach – wina, owoców i warzyw – spółdzielczość odgrywa rolę lidera. Szeroka ekspansja na całe terytorium (również w strefy niekorzystne) powoduje, że jest ona niezwykle ważna na płaszczyźnie społeczno-ekonomicznej.

Program ekonomiczny rolniczych spółdzielni odpowiada programom rozwoju rolnictwa europejskiego.

Aby osiągnąć ten cel, podjęto następujące strategie działalności:

1. Integracje i fuzje między przedsiębiorstwami spółdzielczymi, aby doprowadzić do tworzenia gospodarstw na dużą skalę.
2. Partnerstwo międzynarodowe w ramach współpracy rolniczej UE.
3. Marketing strategiczny nastawiony na waloryzację produktów tradycyjnych, jakość i pochodzenie produktów.

Podsumowanie

Co się tyczy pomocy udzielonej spółdzielni przez państwo, przejawiającej się w systemach podatkowych to zależy ona od:

- misji jakie ma do wypełnienia spółdzielnia,
- stopnia, w jakim spółdzielnia zorientowana jest na członków,
- stopnia (zakresu) ograniczenia zasady „otwartych drzwi”.
- W ramach zasad podatkowych stosowanych w związku z odmiennością spółdzielni można wyróżnić:
 - odliczenie z nadwyżki odpisów na zwiększenie udziałów spółdzielców,
 - odliczenie wypłat dla członków od wkładów finansowych (wypłacone odsetki, dywidendy i inne płatności od udziałów),
 - odliczenie odpisów na fundusz rezerwowy.

Jako że opodatkowanie nadal należy do kompetencji państwa, musi być zgodne z zasadami systemu podatkowego obowiązującego w danym kraju.

Im mniejsza odmienność podmiotów spółdzielczych, tym większe obciążenia podatkowe. Korzyści podatkowe są skorelowane z mniejszymi możliwościami osiągnięcia zysku oraz jego utrzymania w spółdzielni.

Można powiedzieć, że różne systemy podatkowe krajów UE zniekształcają warunki rynkowe. Harmonizacja tych systemów mogłaby być uznana za sposób zapobiegania poszukiwaniu w różnych krajach najkorzystniejszego systemu prawnego. Zwłaszcza w przypadku dość łatwej możliwości utworzenia obecnie Spółdzielni Europejskiej.

6.2. Stanowisko państwa wobec spółdzielni

Rządy niektórych krajów UE wykazują skłonność do popierania spółdzielczości, oferując m.in. preferencyjne stawki podatkowe, subsydiowane kredyty lub inne formy wsparcia. W ten sposób spółdzielnie stają się instrumentami polityki rządu. Nie jest to zgodne z zasadami gospodarki rynkowej. Pomoc państwa jest często powiązana z ideologicznym ustawodawstwem spółdzielczym, które ogranicza firmom pole działania i wtedy pomoc państwa staje się konieczna, aby spółdzielnie i ich członkowie mogli ekonomicznie przetrwać.

W krajach południowej Europy (Hiszpania, Francja, Włochy oraz Grecja) państwo odegrało lub odgrywa dużą rolę w ruchu spółdzielczym. Na przykład w Hiszpanii rolnictwo było opóźnione, trzeba było więc rozwinąć organizacje ekonomiczne producentów w taki system, który zdolny byłby bronić spółdzielnie przed firmami mocno skoncentrowanymi.

W krajach północnej Europy (Irlandia, Wielka Brytania, Dania, Holandia i Niemcy) spółdzielnie są niezależne od państwa. W Wielkiej Brytanii występuje duży liberalizm w odniesieniu do przedsiębiorstw prywatnych i spółdzielni. W przeszłości państwo pomagało w komercjalizowaniu podmiotów, zachowując postawę bardzo zaangażowaną. Rząd dawał nawet dowód pewnej nieufności w stosunku do ruchu spółdzielczego i transformacji spółdzielni w spółki akcyjne.

W Niemczech, Holandii i Danii państwo odgrywa istotną rolę na poziomie szkoleń, popularyzacji i badań. Natomiast spółdzielnie i spółki kapitałowe są traktowane w ten sam sposób. W Holandii państwo pozostawia dość dużą swobodę spółdzielniom. Niemniej jednak, jeśli w sektorze występują trudności, robi analizę strukturalną, by trudności te zrationalizować. Najwięcej takich interwencji zachodziło w sektorze drobiarskim.

We Francji jest to system pośredni między Hiszpanią i krajami północnej Europy. System fiskalny jest szczególny, ponieważ istnieje kilka subwencji i form specyficznego finansowania spółdzielni. Od kilku jednak lat pomoc dla spółdzielni jest redukowana. Dowodem na to jest filializacja, na skutek której filie spółdzielni zorganizowane w spółki akcyjne są obciążane podatkami, podobnie jak spółki kapitałowe.

Zdaniem ekspertów unijnych, praktyki pomocy dla spółdzielni są wątpliwe z ekonomicznego punktu widzenia. Nieważne jest bowiem, czy spółdzielnie są subsydiowane przez podatników, czy przez członków w swoim kraju. Prowadzi to do tego, że alokacja zasobów w społeczeństwie nie jest optymalna. Rolnicy i spółdzielnie odbierają mniej bodźców zmuszających ich do racjonalizacji. Spółdzielnie nie rozwijają się tak, żeby móc dostosować się do rynku i stać się efektywne w gospodarce rynkowej. Produkcja towarów i usług na sprzedaż nie odbywa się tam, gdzie może odbywać się po najniższym koszcie, chyba że sprawowanie funkcji socjalnych zostanie wyraźnie oddzielone od działalności gospodarczej.

Nie można jednoznacznie stwierdzić, że spółdzielnie muszą skończyć ze swoimi funkcjami społecznymi, ale w warunkach gospodarki rynkowej ten rodzaj działalności powinien być wyraźnie, ich zdaniem, oddzielony. Ekonomicznie najlepszym rozwiązaniem będzie nagradzanie spółdzielni za wykonywane funkcje. Na przykład można dokonywać na ich rzecz wpłaty pewnej sumy za utworzenie nowych miejsc pracy, jeżeli udowodnią, że tych miejsc pracy nie można było utworzyć w inny sposób. Również firmy spoza spółdzielczości powinny mieć możliwość konkurencji na „rynku tworzenia nowych miejsc pracy”. Produkcja towarów i świadczenie usług na sprzedaż, czyli tak zwane funkcje socjalne powinny również być oparte na zdrowych zasadach ekonomicznych.

Spółdzielcza działalność gospodarcza ma pewne atrybuty świadczące o tym, że firmy spółdzielcze pełnią społecznie przydatne funkcje.

1. Tak długo, jak spółdzielnie działają, są przeciwwagą ograniczającą oddziaływanie monopolu na rolników. W wyniku tego konkurencja cenowa między rolnikami zostaje złagodzona. Z drugiej strony spółdzielnie wprowadzają dla rolników konkurencję jakościową poprzez różnego rodzaju kontrakty i bariery członkostwa. Ponieważ inicjatywy utworzenia spółdzielni wychodzą od rolników, rynek zaczyna lepiej funkcjonować.
2. Istnienie spółdzielni rolniczych powoduje zachowanie produkcji rolnej w kraju, w regionie, we wsiach. Argument ten, chociaż słuszny, wymaga pewnych modyfikacji. Jeżeli konkurencja jest silna, spółdzielnie nie uchronią rolników przed trudnościami. Mogą jednak przyczynić się do zachowania działalności gospodarczej w regionie i na wsi przez dłuższy czas, podczas gdy firma kapitałowa przeniosłaby się do innego regionu, w którym panują lepsze warunki produkcji.

Te argumenty, zdaniem unijnych ekspertów, nie mogą być użyte w celu uzyskania poparcia władz, chyba że nie wypacza to warunków konkurencji między krajami. Jak potwierdza praktyka, pomoc ze strony państwa dla tych podmiotów coraz częściej jest eliminowana.

6.3. Relacje spółdzielnia–spółdzielca i konsekwencje dla zarządzania

Jeśli stwierdzi się, że spółdzielnia jest stowarzyszeniem jednostek niezależnych ekonomicznie, które chcą realizować wspólne części procesu produkcji, to dobre funkcjonowanie tej grupy zależy od pogłębionych poszukiwań relacji spółdzielnia–spółdzielca.

Relacje spółdzielnia–spółdzielca pokazują, że rolnik, wchodząc do spółdzielni, szuka maksymalnych korzyści z wkładu wniesionego do niej, powiększając jednocześnie swoje dochody otrzymane ze sprzedaży produktów.

Rezultaty ankiety przeprowadzonej w różnych regionach Francji, badającej oczekiwania i zachowania rolników wobec ich spółdzielni, zmieniały się w zależności od funkcji spółdzielni, a także od typu rolników.

Różne typy rolników

Na podstawie badań²³ francuskiego Ośrodka Badań Opinii Socjologicznych (SERS) można zdefiniować pięć typów zachowań w odniesieniu do spółdzielni.

➤ *Typ 1: Spółdzielcy oczekujący skuteczności i dynamizmu (28,5% ogółu)*

Ci rolnicy kierowali swoją uwagę na egzystencję i narzędzia spółdzielcze. Dawali pierwszeństwo skuteczności ekonomicznej, nawet jeśli była ona zobligowana przestrzegać pewne zasady spółdzielcze. Spółdzielnie, według nich, powinny naciskać na rolników najbardziej dynamicznych i brać ich zdanie pod uwagę. Chcieli oni uczestniczyć w podejmowaniu poważnych i strategicznych decyzji. Byli to rolnicy młodzi, lepiej wykształceni niż przeciętni i gospodarujący na największych powierzchniach.

➤ *Typ 2: Spółdzielcy, którzy zalecali powrót do małych jednostek (17,5%)*

Stwierdzali oni, że spółdzielnia znów będzie ich satysfakcjonować, gdy zarządzania nią będą rolnicy, a nie dyrektorzy itd.

➤ *Typ 3: To profil spółdzielcy rozczarowanego, walczącego bardziej lub mniej otwarcie ze spółdzielniami istniejącymi (14%)*

Ich zdaniem spółdzielnia zagubiła swój „ludzki wymiar”, gigantyzm skonfiskował władzę i zysk.

²³ Ankieta przeprowadzona w 1996 r. przez francuski Ośrodek Badania Opinii Socjologicznych (SERS) na 400 rolnikach.

Ci rozczarowani spółdzielcy nie widzieli rozwiązania dla swoich problemów. Pozostali w spółdzielni przez konieczność, ale mieli oczekiwania obronne. Nie mieli zaufania do spółdzielni i strategii dla długiego okresu. Mieli tendencje do zachowywania się jak klienci spółdzielni, a nie jak jej członkowie.

➤ *Typ 4: Niespółdzielca z zasady, albo obojętny (25,7%)*

Grupa ta składała się z indywidualistów, którzy odrzucali formę stowarzyszeń albo nie byli nią zainteresowani. Można znaleźć dwa rodzaje motywacji do takich zachowań:

1. Byli to rolnicy, którzy byli wystarczająco solidni, żeby rozwiązać swoje problemy związane z usprzętowieniem, zaopatrzeniem i sprzedażą produktów. Dla nich spółdzielnia jest takim samym pośrednikiem, jak inni. Różni się ona jedynie systemem udziałów własnych i sposobem rozdziału nadwyżek. Są to niedogodności, które im nie odpowiadają.
2. Druga grupa to rolnicy, którzy byli nieufni w stosunku do swojego otoczenia. Zachowali sekrety swoich projektów i swoich dochodów. Ten typ rolników to tradycyjni indywidualiści należący do spółdzielni z racji bliskości jej położenia albo z powodu wypełniania przez nią pośrednictwa handlowego.

➤ *Typ 5: Spółdzielca bez warunków (14,4%)*

Spółdzielnia jest dla rolnika organizmem opiekuńczym. Obroty ze spółdzielnią oparte są na zaufaniu do jej zarządców.

W typie trzecim rolnicy byli nieufni, tutaj są pełni podziwu dla personelu technicznego i dyrekcyjnego. Ten typ spółdzielcy nie proponuje nic, zgadza się być obciążany kosztami. Często byli to starsi rolnicy gospodarujący na małych powierzchniach.

Powyższa typologia pokazuje nam grupy indywidualistów i rolników pozytywnych, którzy stanowili większość.

Dwa typy są aktualnie faworyzowane przez spółdzielnie. Są to zasadniczo typy 1 i 5, ale tylko ten pierwszy ma perspektywę rozwoju. Typ 5 opowiada się konsekwentnie za kalkulacją kosztów i wytyczaniem strategii przez spółdzielnię.

Czego oczekują rolnicy należący do spółdzielni?

Tabela 5 zawiera oczekiwania rolników, które korespondują z instrumentalną wizją spółdzielni.

W pierwszej ocenie relacji spółdzielca–spółdzielnia zauważamy, że współpraca jest oceniana krytycznie. Większość ankietowanych to typ egoistów dążących do najlepszej ceny, którą stawiają przed prowadzeniem solidarnej działalności ekonomicznej. Teza ta potwierdza, że celem spółdzielni jest maksymalizacja dochodów jej członków.

Tabela 5
Table 5

Oczekiwania rolników wobec spółdzielni
Farmers' expectations from a cooperative

Lp. Item	Oczekiwania rolników Farmers' expectations	Procent Odpowiedzi (%) Answers
1	Otrzymać najlepszą cenę zakupu i sprzedaży Obtain the best price of purchase and sale	95,0
2	Zabezpieczyć najlepszą rentowność swojego gospodarstwa Secure the best profitability of the farm	84,0
3	Mieć pewne zabezpieczenie handlowe produkcji i gwarancję zabezpieczenia przed upadkiem Guaranteed sales of production and protection against bankruptcy	83,0
4	Korzystać z różnych porad i usług Receiving various advice and services	64,5
5	Pracować z innymi w celu osiągnięcia wspólnych celów, konkretnie realizować solidarność z innymi rolnikami Working with others to achieve common goals, namely, solidarity with other farmers	51,7

Źródło – Source: SERS [1996]

Relacje społeczne w spółdzielni

Zauważyliśmy, że gigantyzm spółdzielni jest generalnie źle postrzegany przez spółdzielców, gdyż widzą oni, że spółdzielnia jest narzędziem, które wymyka się spod kontroli (szczególnie typ 2 i typ 3). Gigantyzm jest akceptowany przez rolników zakwalifikowanych do typów 1 i 5.

Relacje społeczne w spółdzielni można wywnioskować, obserwując frekwencję na zebraniach (walne zgromadzenia, zebrania w sekcjach, zebrania techniczne) oraz kontakty z pracownikami administracyjnymi spółdzielni.

Uczestnictwo w zebraniach

Zanotowano, że 61,4% ankietowanych nie uczestniczy w zebraniach.

Typ 1 najczęściej brał udział w zebraniach. Typ ten preferował spotkania ze spółdzielcami z innych regionów, gdyż te pozwalały śledzić nowe idee.

Do typu 2 zaliczono tych, którzy mają te same poglądy.

Typ 3 chciał pozostać w ramach swojego naturalnego regionu, stwierdzając, że ma te same problemy, co inni.

Typ 4 preferował integrowanie się z innymi rolnikami, którzy wytwarzają te same produkty.

Typ 5 życzył sobie przede wszystkim atmosfery rodzinnej. Dyskusje chętnie prowadził tylko z rolnikami, których zna.

Powyższe porównanie tłumaczy konieczność poszukiwania kontaktów w każdym typie po to, by nie zadowalać się wyłącznie okresowymi zebraniem.

Relacje z pracownikami spółdzielni

Ankieta miała na celu wskazanie zalet i wad dyrektorów oraz personelu najemnego. Obserwacje te potwierdzają ważność kontaktów indywidualnych z handlowcami, dostawcami i sprzedającymi.

Tym, co tutaj najważniejsze jest pytanie o decentralizację władzy na poziomie personelu. Udziałowcy chcieliby mieć więcej władzy w celu rozwiązania swoich problemów bez potrzeby udawania się do siedziby przedsiębiorstwa.

Jeśli chodzi o techników spółdzielni, wyobrażenie o nich było dosyć dobre, ich kompetencje były rozpoznane, a pomoc niezbędna.

Relacje ekonomiczne między udziałowcami i spółdzielnią

Kryteria wyboru przynależności do spółdzielni

Najważniejszymi kryteriami wyboru przynależności do spółdzielni były:

- bliskość spółdzielni,
- ceny zakupu i sprzedaży,
- bezpieczeństwo sprzedaży.

Oczekiwania rolników zależały od typu rolników, np. w wypadku sprzedaży:

- typ 1 oczekiwał satysfakcji w trzech punktach: bliskość spółdzielni, cena sprzedaży, bezpieczeństwo sprzedaży;
- typ 2 był szczególnie zainteresowany bliskością spółdzielni;
- typy 3 i 4 chciały osiągnięcia jak najlepszej ceny;
- typ 5 kierował się bliskością spółdzielni i bezpieczeństwem sprzedaży.

Większość ankietowanych rolników myślała, że cena nie będzie zależała od jakości produktów (53,8%). Wymagali od spółdzielni, żeby zapewniła im poczucie solidarności, ale chcieli swoje korzyści śledzić osobiście. Stwierdzenie to pozwala zrozumieć akceptację wyjątków w ramach zasad i rzeczywistości zróżnicowania cen.

Oczekiwania w stosunku do udziałów

Większość ankietowanych rozpoznawała konieczność wniesienia kapitału własnego. Tymczasem między wpłacanymi udziałami a kwotami potrzebnymi spółdzielni była wyraźna różnica. Większość odpowiedzi rolników tłumaczy brak zainteresowania wpłatami udziałów w odniesieniu do ich wynagrodzeń. Mówili: „*Są to pieniądze które śpią*”. „*Jest to pożyczka wymuszona*”. „*Jest to nieskuteczne w odniesieniu do handlu*”.

Typy 1 i 5 akcentowały związek udziałów z inwestycjami spółdzielni. Większość (65%) ankietowanych nie życzyła sobie zmniejszania ich dochodów brutto przez zapisywanie ich udziałów na inwestycje.

Inni ankietowani wskazywali, że kapitał udziałowy jest funduszem utraconym, koniecznym pomimo wszystko.

Podsumowanie

Relacje spółdzielnia–spółdzielca są z natury specyficzne i różnią się od relacji inwestorzy–przedsiębiorstwo kapitałowe. W tych dwóch przypadkach spółdzielcy i inwestorzy są to ludzie dążący do maksymalizacji ich konsumpcji.

Klasyczny inwestor podwyższa swoją satysfakcję w z dochodu otrzymanego z tych inwestycji, spółdzielca traktuje to również jako środek powiększenia swoich dochodów otrzymanych ze sprzedaży produktów.

W maksymalizacji dochodów członek jest jednocześnie użytkownikiem i właścicielem. Jego członkostwo zależy od korzystnych cen i usług, które może on otrzymać z przedsiębiorstwa spółdzielczego.

W tezie maksymalizacji udziałów spółdzielni rolnik jest klientem i właścicielem. Tyle, że jako klient szuka najlepszej ceny, a jako właściciel – najlepszej waloryzacji udziałów i korzyści z kapitału własnego.

Te różne studia empiryczne i ankietowe prowadzone w odniesieniu do członków pokazują, że mają oni oczekiwania i zachowania bardziej zorientowane na poszukiwanie możliwości podwyższenia przychodów niż maksymalizacji wartości udziałów spółdzielni.

Ankieta pokazała, że występuje kilka typów członków, a ich oczekiwania są specyficzne. Powinny być one powodem do uruchomienia strategii dywersyfikacji w celu otrzymania rachunku, który nie pokrywa się z analizą teoretyczną.

Konsekwencje powyższej analizy dla zarządzania

Kryteria definicji klasycznej

Tradycyjne kryteria miar skuteczności używane przez firmy kapitalistyczne i wprowadzane do spółdzielni budzą różne refleksje.

Cele końcowe i przedmiot działania spółdzielni są różne, kryteria tradycyjnych miar skuteczności nie są stosowne *a priori*. Można nawet postawić hipotezę, że nie są adaptowalne.

Oprócz celu działania przedsiębiorstwa spółdzielczego istotne są cele pojedynczych członków.

Jest więc niemożliwe mierzenie skuteczności przedsiębiorstwa bez poznania wpływu spółdzielni na pojedynczych członków. Powinno to się odbić w strukturze rachunku wyników i celu specyficznym przedsiębiorstwa spółdzielczego.

Można nawet stwierdzić, że skuteczność tradycyjnych miar w przypadku spółdzielni jest niemożliwa. Przeciwnie do spółek kapitałowych, spółdzielnie nie wyznaczają celu swojego działania jako rezultatu rentowności zainwestowanych kapitałów.

Wskaźniki konserwatywne to przede wszystkim wskaźniki finansowe (np. bilansowe), natomiast wskaźniki służące kontroli celu przedsiębiorstwa mają swoje odzwierciedlenie w skuteczności zarządzania. Nie mogą być one interpretowane podobnie jak w spółce kapitałowej.

Na przykład przychód brutto nie jest tym samym w spółdzielni zaopatrzenia i zbytu. Niektórzy zwolennicy spółdzielni znają nawet efekt redukcji przychodów poprzez podwyższanie kosztów.

Zmienność, rezultaty, marża brutto, samofinansowanie i wartość dodana zależą z jednej strony od przychodu brutto (sprzedaż klientom i członkom w przypadku spółdzielni zaopatrzenia), a z drugiej – od wartości produktów wnoszonych przez członków i zakupy zewnętrzne.

Oprócz tych zmienności heterogenicznych (w spółdzielniach o działalności wielokierunkowej) należy wartość produktów wnoszonych przez rolników maksymalizować, a sprzedawać im po cenach jak najniższych.

Polityka inwestowania i wskaźniki ekonomiczne podlegają również kryteriom specyficznym – na przykład inwestycje pozwalają osiągnąć nawet przychody nadzwyczajne.

Polityka inwestowania powinna być więc dyskutowana na walnym zgromadzeniu spółdzielni. Należy przy tym przestrzegać zasady, że inwestycje zbiorowe powinny być realizowane tylko wtedy, kiedy mają większe zastosowanie niż inwestycje indywidualne.

Wskaźnik dochodu od kapitałów własnych nie koresponduje z działaniem spółdzielni.

Celem spółdzielni jest waloryzowanie korzystania z jej usług, a więc wkłady i obroty.

Zresztą, rezultaty zależą od cen produktów wnoszonych i cen produktów zakupionych.

Tych kilka obserwacji pokazuje nam ewidentnie, że te różne wskaźniki nie mogą być interpretowane w spółdzielni w ten sam sposób, co w spółce kapitałowej.

W naszym przypadku dotyczy to optymalizacji jednostki spółdzielczej i gospodarstwa członków oraz szukania wskaźników pozwalających lepiej uchwycić tę grupę.

Dotykamy tutaj problemów funduszu własnego i kryteriów wyborów inwestycyjnych. Jakie stosować wskaźniki zarządzania?

Wpływ rachunkowości na spółdzielnie rolnicze

Rachunkowość powinna odpowiadać regułom postawionym przez plan kont zatwierdzony przez Radę Nadzorczą i Radę Krajową Rachunkowości.

Zastosowanie tego planu jest różne w odniesieniu do przedsiębiorstw handlowych i daje złe wyobrażenie w relacjach spółdzielnia–spółdzielca.

Widzimy, że członek wnosi swoją produkcję do przedsiębiorstwa spółdzielczego, które sprzedaje ją na rynku. Przedsiębiorstwo spółdzielcze zwraca członkowi sumę pieniędzy, redukując sobie koszty zarządu.

Analiza tych relacji zmusza do postawienia kilku pytań:

- Czy przedsiębiorstwo spółdzielcze powinno być rozważane z punktu widzenia rachunkowości jako właściciel produktów wniesionych przez członków czy produktów zakupionych (nabytych)?
- Czy sumy zwracane członkom od produktów wniesionych do spółdzielni są definiowane jako nabyte w przypadku deficytu?

Według planu rachunkowości, produkty wniesione przez członków nie są traktowane jako koszty i nie są zapasem spółdzielni.

W praktyce występują duże perturbacje w zarządzaniu tymi spółdzielniami, w szczególności na poziomie produktów wnoszonych i zapasów – nie wiemy, czy zapas zerowy został sprzedany bez przetworzenia. Ta trudność występuje w wypadku produktów świeżych (zboże, mleko itd.).

Jeśli spojrzymy na to z punktu widzenia prawa, to teoria nie koresponduje z zasadami rachunkowości (produkty wniesione są traktowane jako koszty).

Natura planu rachunkowego jest taka sama, jak w wypadku przedsiębiorstwa handlowego. Pieniądze zwracane członkom są traktowane jak koszty obciążające wynik końcowy.

Maeder [1978] uważa, że teoria instytucjonalna lepiej oddaje naturę rachunku spółdzielni rolniczej: „*Spółdzielnia jako organizacja legalna, zorganizowana przez rolników, ma na celu zabezpieczyć sprzedaż ich produkcji oraz zaopatrywać i świadczyć usługi konieczne dla ich gospodarstw.*”

6.4. Zasady spółdzielcze a wymogi efektywnego zarządzania – wyniki badań ankietowych

Zarządzanie jest częścią rzeczywistości społecznej, w której odzwierciedla się wiele czynników społecznych. Według Sudoła [2007] i Góreckiego [1962] zależy między innymi od poziomu wykształcenia, kultury i mentalności ludzi, doświadczeń historycznych kraju oraz jego rozwoju społeczno-gospodarczego. Obiekty badań zarządzania (różne organizacje) nie są niezmiennie w czasie. Stąd twierdzenia dotyczące zarządzania są mniej trwałe, szybciej się starzeją i dezaktualizują, a tym samym ich zasięg stosowalności jest ograniczony w czasie. Aby doskonalić zarządzanie, trzeba opisywać istniejące procesy zarządzania, odróżnić różne ich rodzaje i typy oraz zbadać czynniki je kształtujące. Podstawowym warunkiem przetrwania organizacji jest jej elastyczne przystosowanie się do zmieniającego się otoczenia.

Według Grudzewskiego [2006] zarządzanie w XXI wieku przyjęło nową orientację. W coraz większym stopniu jest ono oparte na zdolności radzenia sobie z ciągłą zmianą. Nie opiera się ono na samowystarczalności, stabilności i hierarchii, ale budowane jest na zmiennych kooperantach, partnerach i aliansach, co w konsekwencji prowadzi do przewagi technologicznej. Menadżerowie XXI wieku powinni posiadać złożony zestaw technicznych, funkcjonalnych i społeczno-kulturowych umiejętności, aby sprostać nowemu paradygmatowi, który zwiększył ich odpowiedzialność, zmienił ich ryzyko, osłabił ich kontrolę poprzez spłaszczenie hierarchii [Grudzewski 2006].

Efektywność organizacji jest pojęciem trudnym do zdefiniowania i zmierzenia. Według wielu autorów [Cameron, Whelton 1983] system pomiaru efektywności mający wpływ na funkcjonowanie i rozwój organizacji można rozpatrywać zarówno w aspekcie finansowym, jak i pozafinansowym. Najbardziej oczywiste jest ujęcie finansowe i z tego punktu widzenia stosowane są miary o charakterze rachunkowym. Niewystarczająco uwzględnia się wyniki pozamaterialne. Zdaniem Bartnickiego [2006], pomimo rozwiniętego instrumentalizmu, podejście finansowe nie daje jasnych odpowiedzi na pytania stawiane wymogom pomiaru efektywności organizacji i jest dalece niewystar-

czające. Daje tylko uproszczony obraz sytuacji w krótkim czasie, nie odzwierciedlając perspektyw na przyszłość. W rezultacie następuje koncentracja uwagi na krótkim odcinku czasu. Więcej wiemy o uzyskanych wynikach niż o ich przyczynach.

Ta wieloaspektowość zjawiska związanego z procesem zarządzania skłoniła autorkę do zbadania: jak przebiegają procesy zarządzania w spółdzielniach, czy przedsiębiorstwo spółdzielcze podobne jest do innych przedsiębiorstw, czy jest w stanie wypełnić misję przedsiębiorstwa na rynku w dobie globalizacji.

Wiele niejasności dotyczących funkcjonowania podmiotów spółdzielczych do tej pory nie zostało rozwiązanych w sposób jednoznaczny.

„Przedsiębiorstwo jest zorganizowaną, samodzielną jednostką ekonomiczną mającą na celu produkcję dóbr lub świadczenie usług przy użyciu zespołu czynników produkcji. Sprzedaż dóbr i usług musi przynosić przedsiębiorstwu zysk, który pozwala utrzymać się na rynku, modernizować produkcję, powiększać dochody” [Duczkowska-Piasecka 2000].

Spółdzielnia jest wprawdzie przedsiębiorstwem podlegającym, tak jak inne podmioty gospodarcze, prawom rynku, ale jest to przedsiębiorstwo specyficzne. Oprócz celów ekonomicznych realizuje także cele społeczne. Aby podkreślić swoją odrębność od sektora komercyjnego, spółdzielcy opracowali i przyjęli już w 1844 r. zestaw norm i zasad postępowania noszący po modyfikacji w 1995 r. nazwę *Deklaracja spółdzielczej tożsamości*. Zawarte w *Deklaracji* wartości i zasady stanowią podstawę odróżniającą spółdzielnie od podmiotów komercyjnych. Każda spółdzielnia i każda organizacja spółdzielcza jako uczestnik wielkiego światowego ruchu spółdzielczego jest obowiązana tych wartości i zasad przestrzegać.

Szczególne wymogi w tym zakresie stoją przed osobami zajmującymi kierownicze stanowiska oraz członkami organów samorządowych pełniących funkcje opiniotwórcze, kontrolne i decyzyjne. Od osobistej postawy członków tych gremiów, ich kompetencji, poczucia odpowiedzialności, obiektywizmu, bezstronności i bezinteresowności oraz współpracy i wzajemnego poszanowania zależą zarówno efekty działalności spółdzielni, jak i akceptacja oraz poparcie spółdzielczej formy przez członków i szeroką opinię społeczną.

Zarządzanie spółdzielniami rolniczymi w dobie globalizacji rynków

Globalizacja rynków doprowadziła do koncentracji konkurentów, dostawców i klientów spółdzielni. Wobec tego spółdzielnie rolnicze zostały zmuszone do przystosowania się do nowych warunków. Jako forma współpracy nie jest globalizacja jedynie skutkiem transformacji społecznej, ale również proponuje dobre praktyki w zarządzaniu.

Obecnie, kiedy polskie rolnictwo integruje się ze strukturami europejskimi, musi ono sprostać nowym jakościowo wyzwaniom, a co za tym idzie – kierujący tymi podmiotami mają przed sobą niezwykle trudne zadania.

Okazuje się, że w tych samych warunkach ekonomicznych niektóre spółdzielnie wykazują dużą dynamikę rozwojową, część – stagnację, a inne wpadają w regres. Daje

się to zauważyć podczas analizy spółdzielczości w przekrojach branżowych, terytorialnych i wielkościowych. W rozwoju spółdzielczości można zaobserwować różne okresy adaptacji do nowych warunków otoczenia. Po 1994 r. dały się zauważyć pewne zmiany w zasadach zarządzania, organizacji i przyjmowanych strategiach rozwoju. Podejmuje się działania zmierzające do integracji niektórych funkcji gospodarczych na szczeblu krajowym i ponadpaństwowym.

Każda spółdzielnia powinna prowadzić taką działalność, która pozwala realizować gospodarcze i pozagospodarcze cele służące zrzeszonym członkom. Tymczasem niektóre spółdzielnie kurczowo trzymają się dotychczasowego zakresu działania, mimo że nie uzyskują spodziewanych efektów. Kadry kierownicze tych spółdzielni liczą na to, że skutecznie będą one działać w tzw. niszach rynkowych. Tylko te spółdzielnie, które mają strategię długofalową opartą na obniżce kosztów i poprawie jakości oraz walczą o klienta mogą dzisiaj skutecznie konkurować z pozostałymi podmiotami.

Sukcesy ekonomiczne niektórych spółdzielni wiążą się z przyjętym systemem zarządzania. Zdaniem wielu ekonomistów teoria zarządzania prawie nigdy nie była najmocniejszą stroną spółdzielni – nie tylko polskich. W warunkach gospodarki rynkowej staje się to jeszcze ważniejszym problemem. Ma to bowiem wpływ na poprawę ekonomiki gospodarowania i wzmocnienia ekspansji spółdzielni.

We współczesnym świecie zarządzanie można uznać za siłę, która decyduje o efektywności gospodarowania podmiotów gospodarczych oraz ich możliwościach konkurencyjnych w bliższej i dalszej perspektywie.

W polskich spółdzielniach opartych na ponad stuletnich tradycyjnych metodach i technikach zarządzania panuje niedowład systemu decyzyjnego [Dyka 1997]. Jeśli chodzi o cele działalności, wśród przedstawicieli nauk organizacji i zarządzania oraz przedstawicieli ekonomii menedżerskiej trwa spór o to, czy interesem nadrzędnym jest interes właścicieli [Noga 1996]. W odniesieniu do spółdzielni jest to maksymalizacja korzyści jej członków. W warunkach tak znacznej złożoności i szybkości zmian otoczenia, dotychczasowe zarządzanie w jego tradycyjnym ujęciu okazuje się mało przydatne. Pozostawienie na rynku części rozdrobnionych, przestarzałych zakładów konkurujących ze sobą, to droga do wyeliminowania kolejnych spółdzielni z rynku. Dodatkowe niebezpieczeństwo stwarza ekspansja silnych zachodnich grup kapitałowych.

W spółdzielniach wiejskich zaczyna ujawniać się tendencja do odchodzenia od dotychczasowego zespołowego kierownictwa na rzecz cedowania tych funkcji na pojedyncze osoby (menedżerów). Na tle tendencji rozwoju menedżeryzmu (kontraktów menedżerskich) może rodzić się pytanie: ile powinno być zarządzania samorządowego, a ile menedżerskiego?

Wybór określonej opcji zarządzania jest trudny. Z jednej strony chodzi o pogodzenie zasad i tradycji spółdzielczych, a z drugiej o sprawę profesjonalizmu, sprawności i racjonalności działania spółdzielni we wszystkich warunkach gospodarowania. Spółdzielnia nie przestanie być spółdzielnią, nawet jak kieruje nią menedżer, ale może upaść, jeśli z dobrą wolą, ale nieprofesjonalnie kieruje nią kolektywny zarząd. Inaczej mówiąc – umiejętne połączenie menedżeryzmu z demokracją wewnątrzspółdzielczą może przynieść niezaprzeczalne, korzystne efekty [Dyka 1997].

Przyjęte przez spółdzielnie rozwiązania nie mogą być uznane za „wieczne”. Muszą być aktualizowane i doskonalone. Spółdzielnia i jej kierownictwo muszą zdawać sobie sprawę, że m.in. z upływem czasu wyczerpują się możliwości i walory posiadanego potencjału spółdzielni oraz pod wpływem zmieniającego się otoczenia dezaktualizują się przyjęte rozwiązania. Dlatego też niezbędna jest okresowa restrukturyzacja własnych rozwiązań.

Dotyczy to również wspomnianego już zarządzania spółdzielnią. Większość teorii i modeli prezentowanych w drugiej połowie XX wieku nie może być obecnie stosowana.

Naukowcy zajmujący się problemami spółdzielczości są zgodni co do tego, że istnienie tej formy przedsiębiorczości jest obecnie ściśle związane z wolą potencjalnych członków do uczestnictwa w przedsiębiorstwach tego typu. Forma ta jest z kolei zależna od znajomości wymogów rynku oraz świadomości społecznej i poczucia solidaryzmu. Zadaniem nauki jest opracowanie takich zasad przedsiębiorczości zespołowej, które pogodziłyby wymogi współczesnego rynku i te idee spółdzielcze, których zachowanie jest możliwe. W tym kontekście celowe jest przeanalizowanie opinii samych zainteresowanych [Mierzwa i Kaszuba 2008].

Zarządzanie spółdzielnią w świetle opinii kadry kierującej

Badaniami objęto rolnicze spółdzielnie produkcyjne (rsp) ze względu na istotną rolę, jaką odgrywają w gospodarce narodowej – zrzeszają bowiem 40 tys. członków i gospodarują na 265 tys. ha użytków rolnych [Materiały KZRRSP 2008].

W tym celu została opracowana ankieta składająca się z 18 pytań. Dotyczyły one kadry menedżerskiej, organizacji i zarządzania spółdzielnią oraz prawa spółdzielczego. Szczególnie autorce zależało na poznaniu poglądów kadry menedżerskiej na temat:

- zasad spółdzielczych – czy mają one związek z zasadami efektywnego zarządzania? Czy zasada demokracji (1 członek = 1 głos) utrudnia im zarządzanie spółdzielnią?
- przyszłości spółdzielni – czy spółdzielnie mają swoje uzasadnienie gospodarcze bądź społeczne w dobie globalizacji rynków?
- prawa spółdzielczego – czy nadaża ono za przemianami, które dokonują się w gospodarce, czy też hamuje rozwój podmiotów spółdzielczych? Czy powinno być ono w formie jednego aktu prawnego, czy też aktów odrębnych dla każdej branży?

Wyniki badań ankietowych

Ankiety wysłano w listopadzie 2008 roku do 44 prezesów rsp na Dolnym Śląsku oraz do 29 prezesów rsp na Opolszczyźnie (tab. 6).

W 2008 r. działało w woj. dolnośląskim 78 rsp, w woj. opolskim 88 rsp. Łącznie w obu województwach było 166 rsp. Badaniami objęto reprezentatywną dla obu województw próbę 73 spółdzielni (44% całej populacji).

Tabela 6
Table 6

Wyniki badań dotyczących prezesa rsp
Research results concerning chairman of agricultural producing cooperatives

Lp. Item	Wyszczególnienie Specification	% odpowiedzi % of answers
1	Wiek prezesa – Chairman's age	
	• do 50 lat – up to 50 years	15,1
	• od 50 do 60 lat – from 50 to 60 years	63,0
	• 60 i więcej lat – 60 and more years	21,9
2	Staż pracy na stanowisku prezesa – Seniority as chairman	
	• do 5 lat – up to 5 years	9,6
	• od 5 do 10 lat – from 5 to 10 years	9,6
	• 10 i więcej lat – 10 and more years	80,8
3	Wykształcenie prezesa – Chairman's education	
	• wyższe – higher	49,3
	• średnie – secondary	49,3
	• zawodowe – vocational secondary	1,4

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych
Source: author's research based on survey results

Wśród spółdzielców jest wielu odpowiedzialnych członków i wspaniałych menedżerów, dobrze przygotowanych do pełnienia swoich funkcji. Ale to tylko jedna strona rzeczywistości spółdzielczej. O sytuacji ekonomicznej i o opinii na temat ruchu spółdzielczego decyduje bowiem przeciętność spółdzielcza [Brzozowski 2008]. Składają się na nią:

- Podeszły wiek menedżerów – 63% prezesów, których opinie są przytaczane – to ludzie z doświadczeniem życiowym, w wieku od 50 do 60 lat. Średni wiek prezesa wyniósł 55 lat.
- Mała rotacja członków zarządu – średni staż pracy na stanowisku prezesa wynosił 17 lat. Tylko 19,2% prezesów nie przepracowało jeszcze 10 lat na swoim stanowisku.
- Niska jakość kadry zarządzającej wynikająca z wyboru do zarządu osób niemających wiedzy z zakresu ekonomiki przedsiębiorstwa – w badanych spółdzielniach prezesów ze średnim wykształceniem było tyle samo, co z wyższym (49,3%).
- Postawy roszczeniowe członków – traktowanie spółdzielni jako pracodawcy, a nie jako własnej firmy, za losy której odpowiadają wszyscy. W 16,4% spółdzielni odnotowano konflikty wewnętrzne. Dotyczyły one podziału dochodu ogólnego i zarządzania (tab. 7).

Tabela 8 prezentuje wyniki badań dotyczących zarządzania i obowiązującego prawa spółdzielczego.

Tabela 7
Table 7

Wyniki badań dotyczących konfliktów wewnętrznych
Research results concerning internal conflicts

Pytania Inquiries	% odpowiedzi % of answers
Czy występują konflikty wewnętrzne między członkami posiadającymi wkłady gruntowe a członkami posiadającymi tylko udziały i wkłady pieniężne? Are there internal conflicts between members who possess land inputs and members who possess only shares and financial inputs? – tak – yes – nie – no	16,4 83,6
Jeżeli występują konflikty wewnętrzne, to czego dotyczą? If there are internal conflicts, what do they concern? – podziału dochodu ogólnego – division of general income – zarządzania – management – inne – others	66,7 25,0 8,3

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych
Source: author's research based on survey results

Tabela 8
Table 8

Pytania dotyczące zarządzania spółdzielnią i obowiązującego prawa spółdzielczego
Inquiries concerning the management of the cooperatives and the current cooperative law

Pytania Inquiries	% odpowiedzi % of answers
Czy przyznałby Pan/Pani niektórym członkom więcej niż jeden głos na Walnym Zgromadzeniu? Would you grant more than one vote to some members at the General Assembly? – tak – yes – nie – no – nie ma zdania – I do not know	50,7 46,6 2,7
Czy Spółdzielnia powinna być przedsiębiorstwem takim jak inne? Should a cooperative be like any other company? – tak – yes – nie – no – nie ma zdania – I do not know	35,6 46,6 17,8
Czy Spółdzielnia powinna być zarządzana w podobny sposób jak spółka kapitałowa? Should a cooperative be managed in a similar way as a capital company? – tak – yes – nie – no – nie ma zdania – I do not know	45,2 37,9 17,8
Czy jest Pan/Pani za dofinansowaniem spółdzielni przez osoby trzecie, takie jak: bank, gmina, firma, osoby prywatne? Are you in favour of co-funding a cooperative by third persons, such as: bank, local commune, company, private persons? – tak – yes – nie – no – nie ma zdania – I do not know	50,0 35,4 14,6

Tabela 8 cd.
Table 8 cont.

1	2
Czy obecne prawo spółdzielcze: Does the current cooperative law:	15,1
– nadaża za przemianami – keep up with the transformations	65,7
– hamuje rozwój spółdzielni – slow down the development of cooperatives	
– nie ma zdania – I do not know	19,2
Czy polskie prawo spółdzielcze ma być: Should the Polish cooperative law comprise:	21,9
– w postaci jednego aktu prawnego – one legal act	72,6
– w postaci odrębnych aktów prawnych dla poszczególnych branż spółdzielczych – separate legal acts concerning separate cooperative branches	
– nie ma zdania – I do not know	5,5

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych
Source: author's research based on survey results

Kwestia dotycząca zasady demokracji w spółdzielni (1 członek = 1 głos) nieustannie jest przedmiotem sporów – zarówno wśród praktyków, jak i naukowców. Zasada demokracji, a więc równy wpływ członków na zarządzanie spółdzielnią, jest często wymieniana jako zasadnicza słabość zarządzania, która ogranicza konkurencyjność spółdzielni na liberalnym rynku.

W niektórych krajach zasada 1 członek = 1 głos jest omijana poprzez wprowadzenie tzw. głosowania mnogiego. Polega ono na uprzywilejowaniu niektórych członków w zależności od wysokości wpłaconych udziałów lub dokonanych obrotów ze spółdzielnią, aby wzmocnić ich siłę głosu i odpowiedzialność za losy spółdzielni. Takie rozwiązanie jest stosowane w Belgii, Niemczech, Francji, Luksemburgu, Wielkiej Brytanii, Austrii i Holandii. Zawsze jednak istnieją statutowo określone granice maksymalnej liczby głosów, którymi dysponować może jeden członek. Są to ograniczenia procentowe bądź ilościowe (rozdz. 3). Do naszego prawa spółdzielczego takie propozycje były zgłaszane, ale nie znalazły akceptacji działaczy ruchu spółdzielczego. Problem ten ciągle powraca i wywołuje obecnie żywe dyskusje wśród zainteresowanych tą formą współpracy.

Prezesi spółdzielni byli podzieleni w swoich opiniach, z tym że przewagę mieli zwolennicy głosowania mnogiego – 50,7%. Przy zasadzie demokracji pozostało 46,6% (pozostali nie mieli zdania).

Popierający wprowadzenie różnej siły głosu w oparciu o wielkość wkładów lub udziałów byli zdania, że takie rozwiązanie:

- zwiększyłyby odpowiedzialność członków i dałyby im poczucie, że nie są pracownikami najemnymi spółdzielni, lecz jej współwłaścicielami,
- umocniłyby więzi członków ze spółdzielnią i spowodowałyby zwiększenie własnego zaangażowania w zarządzanie spółdzielnią,
- jest potrzebne szczególnie w kwestiach gospodarczych oraz strategicznych.

Przeciwnicy argumentowali, że takie rozwiązanie byłoby niezgodne z zasadą demokracji i odwoływali się do obowiązującego prawa.

Analizując otrzymane wyniki, można zauważyć zmiany zachodzące w mentalności kadry zarządzającej. Jeszcze 10 lat temu wyniki, jakie prezentuje tabela 8 byłyby niemożliwe do uzyskania. Godny podkreślenia jest fakt, że praktycy dostrzegają również potrzebę zmian tradycyjnych form przedsiębiorstwa oraz prawa spółdzielczego. Zdaniem 65,7% badanych obecne prawo spółdzielcze hamuje rozwój spółdzielni, a 72,6% uznało, że powinno być ono w postaci odrębnych aktów prawnych dla poszczególnych form spółdzielczych, a nie jak obecnie w postaci jednego aktu prawnego, ustawy – Prawo spółdzielcze [Ustawa... 2003]. Nie można bowiem porównywać spółdzielni socjalnych – które mają cele społeczne – ze spółdzielniami produkcyjnymi, mieszkaniowymi czy też spółdzielniami pracy – które mają cele gospodarcze.

W związku z koniecznością osiągania celów gospodarczych 45,2% prezesów uważa, że spółdzielnia powinna być zarządzana tak, jak spółka kapitałowa. Dzięki temu, przy zmieniającej się sytuacji rynkowej, zwiększyłaby się szybkość podejmowanych decyzji, zwłaszcza w sprawach kluczowych. Jednocześnie jednak tylko 35,6% prezesów uważało, że spółdzielnia powinna być przedsiębiorstwem takim jak inne (w tym miejscu należy zaznaczyć, że za utrzymaniem specyfiki przedsiębiorstwa spółdzielczego opowiedziało się 46,6% prezesów, a 17,8% prezesów nie miało na ten temat wyrobionego zdania). A więc nie wszyscy zwolennicy formy spółdzielczej są zwolennikami zarządzania właściwego spółce kapitałowej.

Połowa prezesów uważała, że spółdzielnia mogłaby korzystać nie tylko z kapitału członków, ale też z dofinansowania przez osoby trzecie, np. przez bank, samorząd terytorialny, firmę czy osobę prywatną. Niestety, polskie prawo spółdzielcze na to nie pozwala. Warto się więc zastanowić nad rozwiązaniem, które funkcjonuje od kilkunastu lat w krajach wysoko rozwiniętych. Mianowicie występuje tam kategoria tzw. nieczłonków, którzy mogą posiadać udziały bez ograniczeń. Powoduje to dokapitalizowanie spółdzielni. Nie mogą oni jednak korzystać z nadwyżek wytwarzanych przez spółdzielnię oraz mają ograniczony wpływ na zarządzanie. Badania przeprowadzone wśród polskich rolników dowiodły, że nie są oni zainteresowani wpłatą wielokrotnych udziałów do spółdzielni, gdyż ich zdaniem jest to dla nich kapitał utracony. Z tego względu polskie spółdzielnie są niedoinwestowane i cierpią na chroniczny brak kapitałów własnych [Mierzwa 2006].

Pytania dotyczące przyszłości przedsiębiorstwa spółdzielczego zawarto w tabeli 9.

Nowoczesne przedsiębiorstwo spółdzielcze, mając duży potencjał produkcyjny, wypracowuje dochód i zyski zadowalające członków, przy tym integruje załogę i członków – realizuje więc podstawowe cele ruchu spółdzielczego. Tego zdania było 76,7% ankietowanych prezesów.

Ponad połowa (57,5%) prezesów była przeciwna zmianie formy prawnej spółdzielni, uważali oni, że forma obecna jest dobra. Ponadto mentalność środowiska i usytuowanie spółdzielni nie pozwalają na taką zmianę. Zwolennicy zmiany formy prawnej (34,3%) widzą większe możliwości w działaniu, choć zdają sobie sprawę, że w oparciu o aktualne przepisy prawa takiej zmiany nie można przeprowadzić.

Aż 65,8% prezesów nie obawia się o los spółdzielni. Po wstąpieniu Polski do UE dopłaty unijne (bezpośrednie) są gwarancją minimalnych dochodów, sytuacja ekonomiczna spółdzielni ich zdaniem jest dobra, a warunki gospodarowania poprawiły się.

Uważają też, że zarząd spółdzielni jest przygotowany do kierowania nią w warunkach rynkowych i że po przystosowaniu się spółdzielni do warunków panujących w UE (co pociągnie za sobą przejściowe zwiększenie wydatków), efekty gospodarcze będą dobre.

Tabela 9

Table 9

Wypowiedzi prezesów rsp dotyczące przyszłości przedsiębiorstwa spółdzielczego
Statements of chairmen of agricultural production cooperatives about the future of cooperatives

Pytania Inquiries	% odpowiedzi % of answers
<p>Czy nowoczesne przedsiębiorstwo spółdzielcze jest w stanie spełnić podstawowe cele ruchu spółdzielczego? Is the modern cooperative company able to meet fundamental aims of the cooperative movement?</p> <p>– tak – yes – nie – no – nie ma zdania – I do not know</p>	<p>76,7 5,5 17,8</p>
<p>Czy jest Pan/Pani za zmianą formy prawnej Waszej Spółdzielni? Are you in favour of changing the legal form of your cooperative?</p> <p>– tak – yes – nie – no – nie ma zdania – I do not know</p>	<p>34,3 57,5 8,2</p>
<p>Czy po integracji Polski z UE obawia się Pan/Pani o los Spółdzielni? Were you worried about the fate of your cooperative after Poland's integration with EU?</p> <p>– tak – yes – nie – no – nie ma zdania – I do not know</p>	<p>27,4 65,8 6,8</p>
<p>Czy jest Pan/Pani za połączeniem Spółdzielni z innym podmiotem gospodarczym (np. spółdzielnią bądź spółką)? Are you in favour of merging your cooperative with another economic subject (eg. a cooperative or partnership)?</p> <p>– tak – yes – nie – no – nie ma zdania – I do not know</p>	<p>49,3 45,2 5,5</p>

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych
Source: author's research based on survey results

Prawie 1/3 (27,4%) prezesów obawia się o los spółdzielni po integracji z UE, gdyż obecnie występuje niska opłacalność produkcji rolnej i brakuje ludzi do pracy. Uważają też, że spółdzielnie będą wypierane przez duże gospodarstwa towarowe i, aby przetrwać, będą musiały zaangażować dużo środków pieniężnych w nowe inwestycje. Będą też musiały ograniczyć swoją produkcję w wyniku nadprodukcji żywności w UE. Są przekonani, że spółdzielnie nie sprostają regułom gospodarki wolnorynkowej obowiązującej w Unii.

Prawie połowa (45,2%) prezesów nie chce połączenia z innym podmiotem gospodarczym, gdyż:

- jest to niemożliwe ze względów prawnych (brak odpowiednich przepisów) oraz nie pozwalają na to partykularne interesy członków,
- ich zdaniem tylko mała spółdzielnia daje dobre efekty,
- połączenie ze spółką spowoduje, że nowy podmiot nie będzie miał charakteru spółdzielczego,
- wypracowany majątek spółdzielni byłby zagrożony po połączeniu,
- połączenie wywoła konflikty (kto ma rządzić i jak),
- połączenia ograniczają swobodę działania.

Niespełna połowa (49,3%) zwolenników połączenia spółdzielni z innym podmiotem gospodarczym uważa, że tylko duże podmioty gospodarcze mają szanse na rynku europejskim. Fuzja spowoduje napływ nowego kapitału i technologii, przyniesie korzyści i przyspieszy rozwój. Są też zwolennikami tworzenia nowych form współpracy w formie spółek. Myślą też o tworzeniu grup producentów na bazie spółdzielni.

Można więc stwierdzić, że po 20 latach gospodarki rynkowej do niektórych zarządów spółdzielni dociera świadomość konieczności dostosowania podmiotów spółdzielczych do nowych warunków współczesnego rynku. Wydaje się, że ta grupa menedżerów sprostą wymaganiom nowych czasów. Szkoda, że to tylko część spośród badanej grupy.

Podsumowanie

Wyniki ankiety pokazują różnorodność postaw prezesów wynikających z różnej kondycji ekonomicznej poszczególnych spółdzielni. Obraz przedsiębiorstwa spółdzielczego, jaki wynika z ankiety nie napawa optymizmem, ponieważ spółdzielnie albo przeżywają jakieś trudności, albo są jeszcze w dobrej kondycji finansowej, ale bez żadnych perspektyw na przyszłość. Zastanawia niechęć do łączenia się. Niechęć ta wynika przede wszystkim z obawy kadry zarządzającej przed utratą własnych stanowisk.

Jeśli spółdzielnie mają przetrwać długie lata, potrzebna jest zmiana mentalności członków oraz przepisów prawa spółdzielczego. Wiele kwestii dotyczących funkcjonowania tych podmiotów w gospodarce rynkowej wymaga nowego spojrzenia na rzeczywistość spółdzielczą.

Obecnie większość przepisów prawnych popiera model tradycyjny spółdzielczości, a warunki ekonomiczne kreują model spółdzielni przedsiębiorczej, opartej na ekonomii i praktykach handlowych. Ustawodawstwo często jest restrykcyjne i nie nadąża za przemianami społeczno-ekonomicznymi. Na przykład przepisy prawa spółdzielczego nie pozwalają spółdzielniom łączyć kapitałów ze spółkami kapitałowymi, a także dofinansować ich przez osoby trzecie oraz wprowadzić głosowania mnogiego.

Rozdział 7

Uwarunkowania rozwoju i propozycje aplikacyjne dla spółdzielni rolniczych w Polsce

7.1. Procesy transformacji i ich wpływ na stan sektora spółdzielczego

Spółdzielczość rolnicza na ziemiach polskich

Spółdzielczość rolnicza w Polsce czerpała swoje wzory ze stosunków niemieckich, gdzie w miastach powstała spółdzielczość kredytowa stworzona przez Schulzego z Delitzchem, zaś na gruncie wiejskim rozwinięta przez Raiffeisena. Do Polski przeszczepiono obydwa wyżej wymienione wzory i na nich oparto organizację spółdzielczości rolniczej. Przeniesiona z Anglii spółdzielczość spóżywców systemu rochdalskiego nie wkroczyła w zasadzie w okresie rozbiorów w dziedzinę wytwórczości rolniczej. Przy stosowaniu się do miejscowych warunków i do rodzaju potrzeb spółdzielnie, wychodząc z jednego pnia macierzystego, przybierały postać bardzo różną. Ich związek z pierwotnym wzorem ustalić trudno. Rozwój spółdzielczości rolniczej postępował różnymi drogami w poszczególnych dzielnicach Polski należących do trzech różnych organizmów politycznych i gospodarczych państw zaborczych. Okres I wojny światowej i czasy powojenne odbiły się niekorzystnie na rolnictwie i spółdzielczości rolniczej.

W niepodległej Polsce na terenach każdego z byłych zaborów obowiązywały różne systemy ustawodawstwa cywilnego, handlowego, skarbowego i karnego. Różne były też systemy celne, monetarne i kredytowe. Najtrudniejsze do zlikwidowania były różnice w poziomie ekonomicznym. Tereny każdego zaboru także były wewnętrznie niejednolite pod względem gospodarczym [Klapkowski 1929, Załuski 1921a, b].

Zabór rosyjski to uprzemysłowione tereny Królestwa Kongresowego i zacofane, rolnicze tereny wschodnie. W skład zaboru pruskiego wchodziły rolnicze tereny Wielkopolski i Pomorza oraz wysoko uprzemysłowiony Górny Śląsk. Ziemie wschodnie zaboru austriackiego były bardziej urodzajne niż zachodnie. Na to wszystko nałożyły się jeszcze podziały narodowościowe [Michalski 1914, Wojciechowski 1930, 1939, 1971]. Połączenie różnych dzielnic w jeden organizm pociągnęło za sobą konieczność dostosowania produkcji do nowych uwarunkowań.

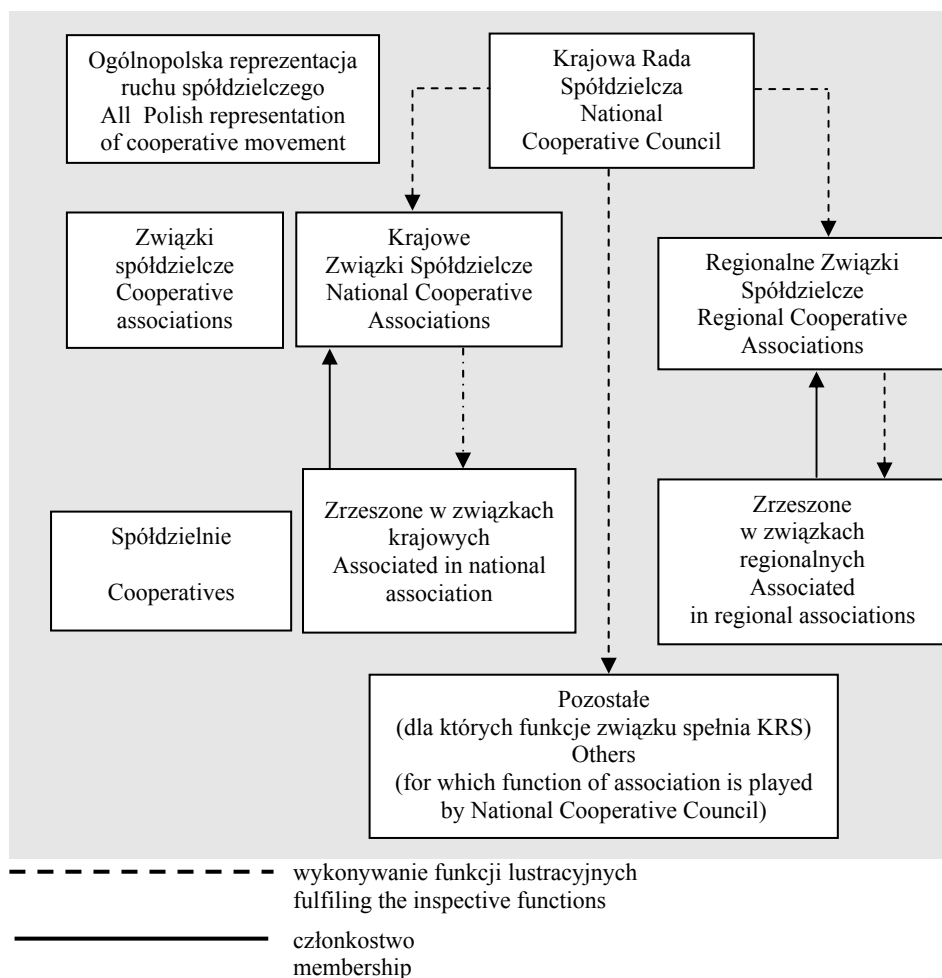
Po utworzeniu w 1918 r. państwa polskiego powstały granice oddzielające zaplecze rolniczo-żywnościowe od rynków zbytu [Stefczyk 1925]. I tak, przemysł byłego Królestwa Polskiego został pozbawiony rynków wschodnich, a zyskał możliwość zbytu na terenach zachodnich i południowych Europy. Rolnictwo z byłego zaboru pruskiego utraciło rynek niemiecki, ale tę stratę zrekompensowała możliwość zbytu produktów rolnych na terenie byłego Królestwa Kongresowego. Przemysł ciężki Górnego Śląska stanął przed koniecznością dostosowania produkcji do potrzeb gospodarki polskiej. W najtrudniejszej sytuacji znajdowały się tereny zaboru austriackiego i wschodnie tereny zaboru rosyjskiego. Rolnictwo stało tam na bardzo niskim poziomie, a przemysł stanowiły przede wszystkim kopalnie ropy naftowej. Chociaż wolna Polska dysponowała ośrodkami uprzemysłowionymi, była krajem o znacznej przewadze rolnictwa. Majątki obszarowe stanowiły 0,6% ogólnej liczby gospodarstw i zajmowały 44,8% ich powierzchni. Przeważały gospodarstwa karłowate o powierzchni poniżej 5 ha (ponad 2 100 000, co stanowiło 3/4 ogólnej liczby gospodarstw i zaledwie 14,8% ogólnej powierzchni tych gospodarstw) [Roczniki statystyczne 1925/26]. Hodowla bydła stała na najniższym poziomie na terenie województw wschodnich, a na najwyższym w województwach zachodnich [Weydlich 1948].

W tej strukturze agrarnej na pierwszy plan wysuwała się sprawa przeprowadzenia reformy rolnej – szczególnie tam, gdzie głód ziemi występował najbardziej, tj. na terenie byłego zaboru austriackiego i rosyjskiego. Sejm 10 lipca 1919 r. podjął uchwałę w sprawie reformy rolnej. Nadmierne wydatki państwa doprowadziły do poważnego deficytu budżetowego, wzrostu ilości pieniądza w obiegu i braku jego pokrycia. Doprowadziło to do spadku wartości waluty polskiej [Tomaszewski 1961]. Kryzys w latach 1929–1933 dodatkowo zahamował procesy integracji gospodarczej.

Po II wojnie światowej do końca lat czterdziestych utrzymywała się podobna sytuacja. Na początku lat pięćdziesiątych upaństwowiono cały przemysł, w tym również spółdzielczość. Pod koniec lat sześćdziesiątych podmiotom spółdzielczym przywrócono status spółdzielczy, zachowując jednak centralne sterowanie, co było sprzeczne z ideą spółdzielczą. Lata sześćdziesiąte i siedemdziesiąte to intensywny rozwój spółdzielni i wzrost liczby zrzeszonych członków. W tych warunkach trwających około 40 lat nawet najstarsi rolnicy dostawcy zapomnieli o istotnych zasadach funkcjonowania spółdzielni. Z powodu wprowadzenia w Polsce totalitarnego systemu politycznego i gospodarki nakazowo-rozdzielczej zaniknęły z biegiem czasu swoiste cechy spółdzielczości. Członek spółdzielni przestał być podmiotem spółdzielni, a jego potrzeby przedmiotem jej działania [Sznajder 1999]. To miejsce w spółdzielniach zajęło wykonywanie zadań ustalonych w państwowych planach społeczno-gospodarczych, centralnych i terenowych.

W warunkach deformacji ideowej była jednak rozwijana działalność organizacji spółdzielczych. Liczba spółdzielni i zrzeszonych członków uległa podwojeniu. Wzrastał też jej potencjał gospodarczy. Świadczy o tym udział spółdzielczości w tworzeniu dochodu narodowego. W 1988 r., ostatnim roku przed zmianami politycznymi, udział ten wyniósł 8,9%, a więc był na poziomie podobnym jak w krajach członkowskich UE. W spółdzielczości w tym czasie było zatrudnionych ponad 15,2 mln pracowników (w tym 1,2 mln członków). Pod koniec 1988 r. istniało w Polsce 15 236 spółdzielni

zrzeszonych w Krajowej Radzie Spółdzielczej [Spółdzielczość, 1989]. W 2008 r. pozostało już tylko 3075 spółdzielni, a więc ich liczba spadła w okresie transformacji rynkowej o 58,8% (tab. 10). Strukturę organizacyjną spółdzielczości w Polsce przedstawiono na rysunku 19.



Rys. 19. Struktura organizacji spółdzielczości w Polsce
Fig. 19. Structure of cooperative organisation in Poland

Od kilku lat istniały związki rewizyjne krajowe i regionalne we wszystkich branżach spółdzielczych, lecz ich wielkość i możliwości statutowego działania różniły się dość znacznie. Obok związków licznych i zasobnych funkcjonowały także organizacje stosunkowo nieliczne lub słabe ekonomicznie. Pod koniec 2008 r. działały cztery związki krajowe i 23 regionalne. W skali kraju zrzeszały one ok. 30% spółdzielni, choć w ramach poszczególnych branż skupiły ok. 20–60% spółdzielni [Materiały KRS 2008].

Charakterystyczną cechą zbiorczych zestawień bilansowych spółdzielni w tym okresie była ogromna dysproporcja między wielkością funduszy udziałowych, a wielkością funduszy zasobowych. Był to skutek ówczesnej polityki państwa ukierunkowanej na uspołecznienie majątku spółdzielczego, by nie stanowił on własności członków, lecz był własnością społeczną. Lista członków spółdzielni miała raczej charakter statystyczny, podawała bowiem liczby figurujących w rejestrach członków, którzy nie czuli się faktycznie właścicielami.

Rozpoczęte po wyborach parlamentarnych w 1989 r. przemiany ustrojowe bardzo dotkliwie ugodziły spółdzielczość. 20 stycznia 1990 r. została uchwalona przez ówczesny sejm (zwany kontraktowym) ustawa o zmianach organizacji i działalności spółdzielczości [Dziennik Ustaw 1990]. To działanie, jak również realizowana przez rząd, polityka finansowo-kredytowa były główną przyczyną osłabiania spółdzielczości i doprowadzenia jej do upadku.

Najdotkliwszym ciosem zadany spółdzielczości była dokonywana w myśl ustawy likwidacja związków spółdzielczych i prowadzonej przez nie działalności. W konsekwencji uległ rozproszeniu i wielkiemu zrujnowaniu, a często – dużemu zniszczeniu skupiony w związkach potencjał gospodarczy, niezbędny do funkcjonowania w gospodarce rynkowej. W ten sposób spółdzielnie podstawowe straciły z dnia na dzień oparcie w prowadzonych przez związki – hurcie, usługach i zorganizowanym zapleczu techniczno-gospodarczym, a także pomoc i doradztwo organizacyjne, prawne i finansowe, niezmiernie potrzebne w warunkach wprowadzonego systemu rynkowego [Zalewski 1995].

Procesowi likwidacji związków towarzyszyły liczne nieprawidłowości i nadużycia, na które uwagę zwróciła również Najwyższa Izba Kontroli. Dotychczasowy okres działania wymienionej ustawy i wprowadzenie systemu rynkowego, bez uprzednio opracowanego odpowiedniego programu, cechował się bardzo wielkim zniszczeniem potencjału gospodarczego i organizacyjnego spółdzielczości, upadkiem wielu spółdzielni, a także załamaniem się społecznego morale w kierownictwie i zespołach pracowniczych. W wielu spółdzielniach lansowane były działania prywatyzacyjne przy jednoczesnym szerzeniu opinii, że forma spółdzielcza jest mniej efektywna i przeciwdziała menedżerskiemu zarządzaniu.

Sektor spółdzielczy w latach 1989–2008²⁴

Ostatnie lata szybkich przemian społeczno-gospodarczych potwierdziły, że spółdzielczość nie była przygotowana do funkcjonowania w warunkach realnego i globalnego rynku. Świadczą o tym liczne upadki tych podmiotów, zwłaszcza w sektorze spółdzielczości wiejskiej.

Doświadczenia krajów UE dowodzą, że system spółdzielczy jest bardzo potrzebny, zwłaszcza w regionach o mniej korzystnych warunkach, gdzie przedsięwzięcia gospodarcze są mniej zyskowne, a kapitał jest nimi mniej zainteresowany [Meyer 1997].

Jak ważną rolę odgrywają spółdzielnie w krajach UE niech świadczą poniższe dane:

- w 15 krajach UE funkcjonuje 29 tys. spółdzielni,
- posiadają one ponad 9 mln członków i zatrudniają 600 tys. osób,

²⁴ W tej analizie nie uwzględniono banków spółdzielczych ze względu na ich specyfikę.

- całkowity obrót spółdzielni wynosi 250 mld euro,
- mają ponad 50% udziału w dostawach materiałów do produkcji rolnej oraz około 60% udziału w skupie, przetwórstwie i marketingu produktów rolnych,
- reprezentują ponad 60% przemysłu rolno-spożywczego.

W zdecydowanej większości krajów UE spółdzielczość ma charakter branżowy. Są branże, w których ten sektor dominuje (tab. 10).

Tabela 10

Table 10

Udział sektora spółdzielczego w rynku żywnościowym niektórych krajów UE w 2005 r. (w %)

Share of the cooperative sector in the food market of some EU countries in 2005 (in %)

Kraj Country	Produkty mleczne Dairy products	Owoce i warzywa Vegetables and plants	Mięso Meat	Środki do produkcji Means of production	Zboża Cereals
Austria Austria	94	–	20	–	60
Belgia Belgium	50	80	25	25	40
Dania Denmark	97	30	93	59	80
Finlandia Finland	97	–	74	60	–
Francja France	37	50	88	20	–
Grecja Greece	20	51	30	–	49
Hiszpania Spain	40	40	30	–	35
Holandia Netherlands	84	60	35	50	–
Irlandia Ireland	97	–	70	70	69
Luksemburg Luxemburg	80	–	30	95	70
Łotwa Latvia	25	1	–	–	30
Niemcy Germany	68	45	35	54	–
Portugalia Portugal	65	35	–	–	–
Słowenia Slovenia	80	76	76	–	28
Szwecja Sweden	99	60	81	75	70
Wielka Brytania Great Britain	98	45	30	25	20
Włochy Italy	38	41	15	15	15

Źródło – Source: COGECA [2005]

W wielu krajach całe sektory produkcji rolniczej są często zdominowane przez spółdzielnie, np. produkcja oliwy z oliwek w Grecji, wina we Włoszech, buraków cukrowych w Austrii. Spółdzielnie dobrze też funkcjonują w sektorze owoców i warzyw oraz w zaopatrzeniu w środki do produkcji rolnej. W kilku krajach z powodzeniem funkcjonują spółdzielnie wielobranżowe.

W wielu krajach spółdzielnie wprowadziły na rynek własne marki handlowe wytwarzanych produktów żywnościowych. Dbają one też o bezpieczeństwo i wysoką jakość swoich produktów.

Rolnicy są często członkami kilku spółdzielni w zależności od tego, iloma działami produkcji się zajmują. Uzyskują przez to ścisłą współpracę i łączą się w coraz to większe organizacje.

Spółdzielnie krajów UE są uznawane za integralną część rynku i odgrywają ważną rolę w większości państw członkowskich. Stanowią bowiem cenny pomost pomiędzy siłami globalizacji, a lokalną działalnością gospodarczą [Kukliński 2001]. Pomimo różnorodności struktur gospodarczych na mieszanym rynku europejskim, podmioty spółdzielcze zostały uznane za ważny jego element. Spółdzielczość rolnicza – jako forma zorganizowania ludności do zbiorowej akumulacji środków niezbędnych w budowie wspólnego majątku produkcyjnego i usługowego – jest potrzebna [Brodziński 1999, Michna 2001].

Pozycja sektora spółdzielczego w gospodarce narodowej

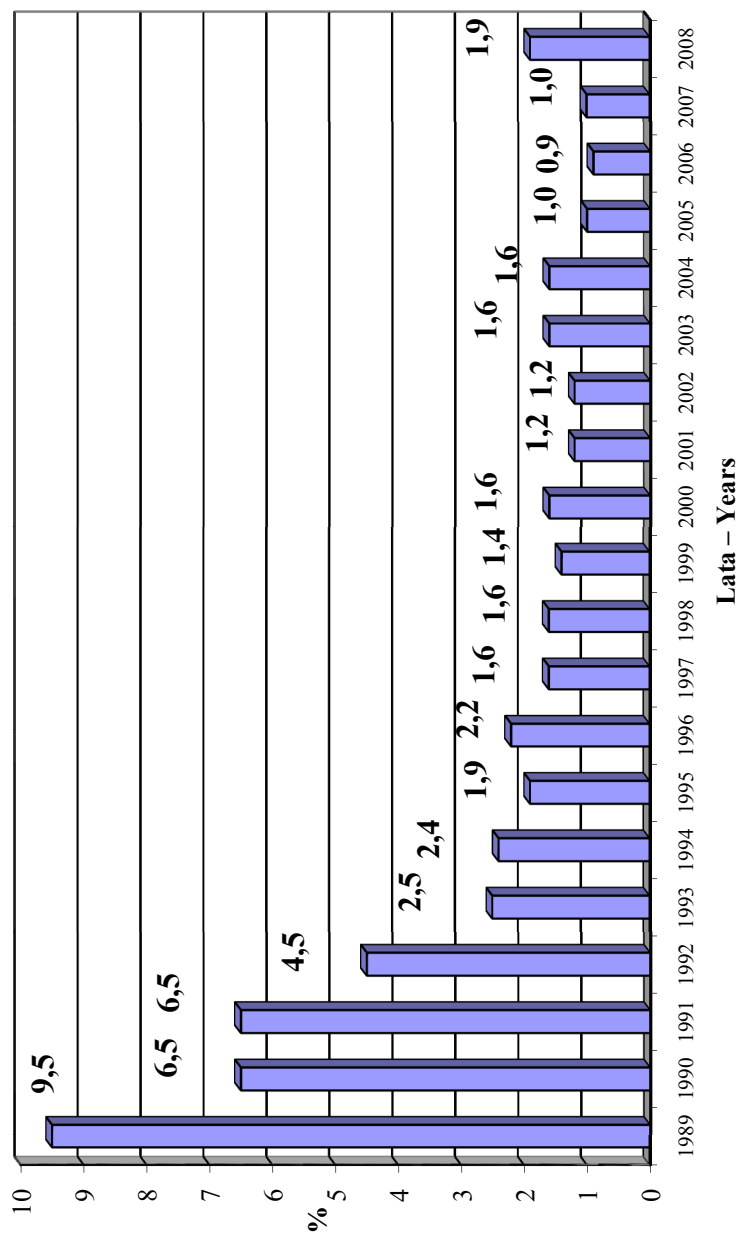
Pozycję sektora spółdzielczego w polskiej gospodarce scharakteryzowano dla wszystkich spółdzielni przy pomocy następujących wskaźników:

1. Procent udziału sektora spółdzielczego w PKB,
2. Procent udziału sektora spółdzielczego w zatrudnieniu ogółem,
3. Procent udziału sektora spółdzielczego w nakładach inwestycyjnych gospodarki narodowej,
4. Procent udziału sektora spółdzielczego w wartości środków trwałych gospodarki narodowej.

Udział sektora spółdzielczego w PKB

Na podstawie wyników badań zauważamy, że ilość dóbr i usług wytworzonych przez sektor spółdzielczy w gospodarce narodowej systematycznie malała. W 2008 r. stanowiła 1,9% PKB (rys. 20). Od 1989 do 2008 roku udział sektora spółdzielczego w PKB obniżył się o 7,6 punktów procentowych. Najniższy udział – 0,9% – odnotowano w 2006 r. Obecnie zauważa się lekki wzrost znaczenia tego sektora w gospodarce.

Wyróżnikiem polskich spółdzielni jako przedsiębiorstw jest ich bardzo mała rentowność. Współczynnik rentowności brutto wynosił (bez banków spółdzielczych i SKOK-ów) tylko 1,5%. Natomiast rentowność sektora prywatnego sięgała ok. 5% (tab. 11).



Źródło: opracowanie własne na podstawie prezentacji S. Nałęcz [Nałęcz 2010]
 Source: author's calculations based on the presentation by S. Nałęcz [Nałęcz 2010]

Rys. 20. Udział sektora spółdzielczego w PKB w latach 1989–2008 (w %)
 Fig. 20. Share of the cooperative sector in the GNP in years 1989–2008 (in %)

Tabela 11
Table 11

Wskaźnik rentowności (zyskowności) spółdzielni i innych przedsiębiorstw niefinansowych w 2005 r.
Ratio of profitability of cooperatives and other non-finance enterprises in 2005

Typ przedsiębiorstwa Type of enterprise	Wskaźnik rentowności obrotu brutto Profitability ratio of gross turnover
Spółdzielnie Cooperatives	1,5
Przedsiębiorstwa państwowe State-run companies	2,3
Spółki z o.o. Limited liability companies	4,4
Inne spółki oraz oddziały firm zagranicznych Other companies and branches of foreign companies	4,9
Osoby i przedsiębiorstwa drobnej wytwórczości bez szczególnej formy prawnej Private persons and small-scale production companies with no special legal form	5,2
Spółki akcyjne Joint-stock companies	5,8

Źródło – Source: Bilansowe... [2005]

Wyniki finansowe spółdzielni są bardzo zróżnicowane branżowo. W 2005 r. około 30% spółdzielni rolniczych wykazało stratę. Najmniejszy odsetek, bo 8%, odnotowały spółdzielnie mleczarskie [Konieczna 2006].

Udział sektora spółdzielczego w zatrudnieniu

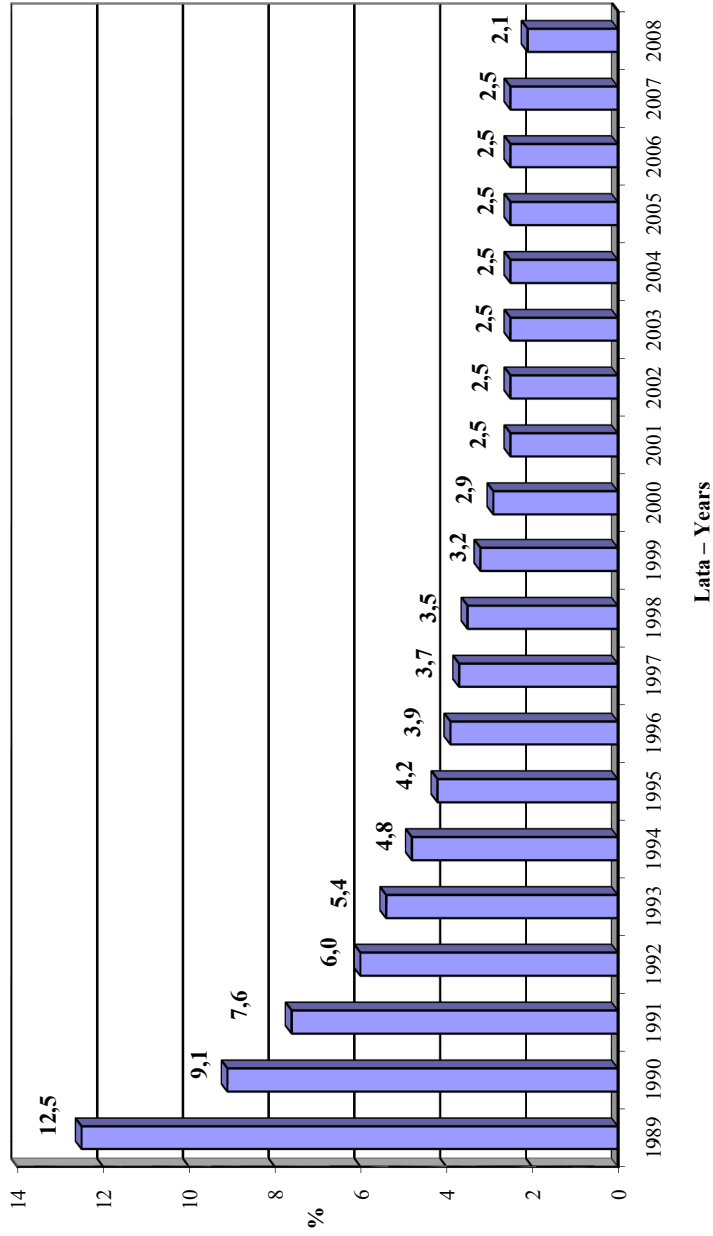
W 2008 r. liczba osób, dla których spółdzielnia była głównym miejscem pracy wynosiła wg szacunków 330,3 tys. Liczba ta obejmowała osoby zatrudnione w ramach umowy o pracę, a w spółdzielniach rolniczych stanowiła ona jedyne źródło utrzymania.

W 2008 roku udział sektora spółdzielczego w zatrudnieniu ogółem wyniósł 2,1%. Spółdzielnie rolnicze (nie licząc banków) zatrudniały ok. 97 tys. osób. Najwięcej osób pracowało w Spółdzielniach Samopomocy Chłopskiej – ok. 13,3 tys. (13,7%) oraz w spółdzielniach mleczarskich – ok. 8,3 tys. (8,6%) [Konieczna 2006].

Od 1989 do 2001 r. liczba miejsc pracy w sektorze spółdzielczym ciągle spadała, zaś po 2001 r. ustabilizowała się. Średni poziom zatrudnienia w latach 2001–2007 wynosił ok. 2,5% (rys. 21). A zatem w ciągu 20 lat liczba zatrudnionych w tym sektorze zmniejszyła się sześciokrotnie. Było to skutkiem przede wszystkim zmniejszenia liczby spółdzielni oraz spadku poziomu przeciętnego zatrudnienia w tych przedsiębiorstwach.

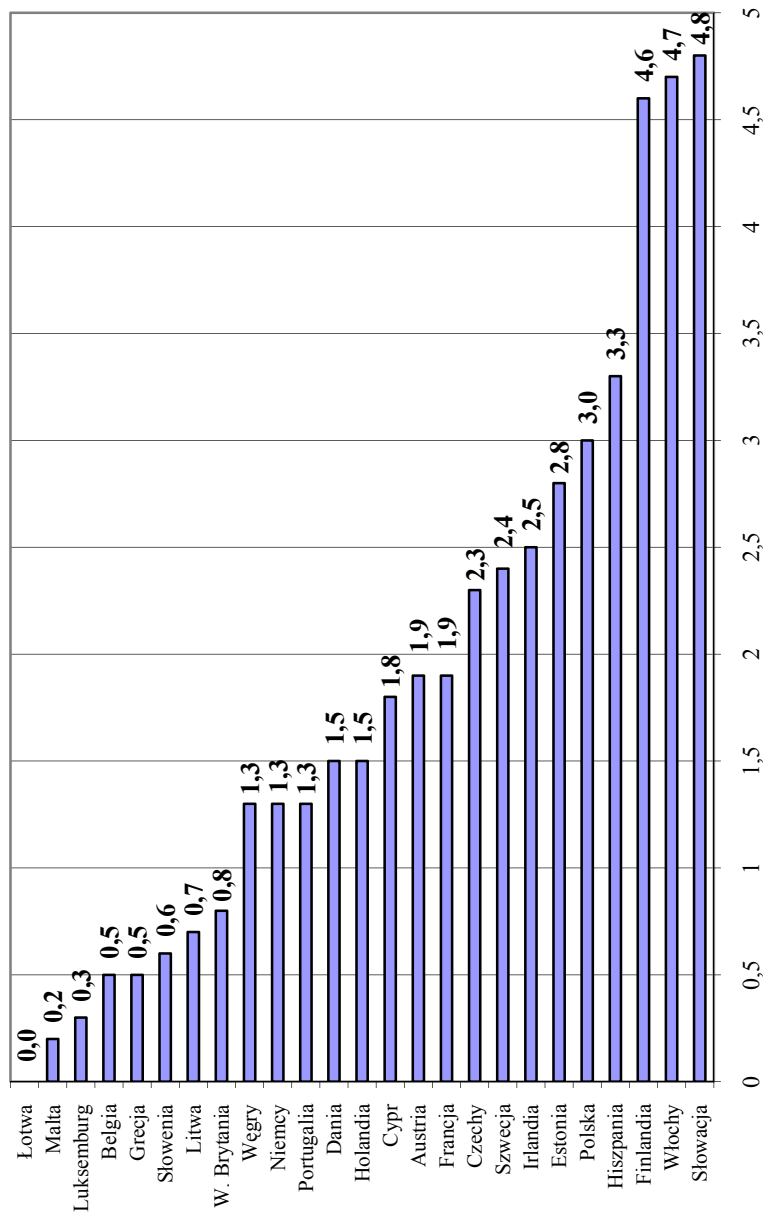
Na rysunku 22 przedstawiono, jak wyglądał poziom zatrudnienia w sektorze spółdzielczym w Polsce na tle pozostałych państw UE²⁵. Z zestawienia wynika, że w 2005 roku Polska z 3% zatrudnieniem zajmowała wysoką, piątą pozycję wśród 25 krajów UE. Średnia dla UE-25 wynosiła wtedy 2,1%.

²⁵ Z powodu braku aktualnych danych dla krajów UE, na rysunku przedstawiono stan zatrudnienia z 2003 r. Stan zatrudnienia w Polsce pochodzi z 2005 roku. Wynosiło ono wtedy 3% zatrudnionych ogółem.



Źródło: opracowanie własne na podstawie prezentacji S. Natęcza [Natęcza 2010]
 Source: author's calculations based on the presentation by S. Natęcza [Natęcza 2010]

Rys. 21. Udział sektora spółdzielczego w zatrudnieniu ogółem w latach 1989–2008 (w %)
 Fig. 21. Share of the cooperative sector in employment, in total in years 1989–2008 (in %)



Źródło: Opracowanie S. Natęcza na podstawie The Social Economy in the European Union No. CESE/COMM/05/2005

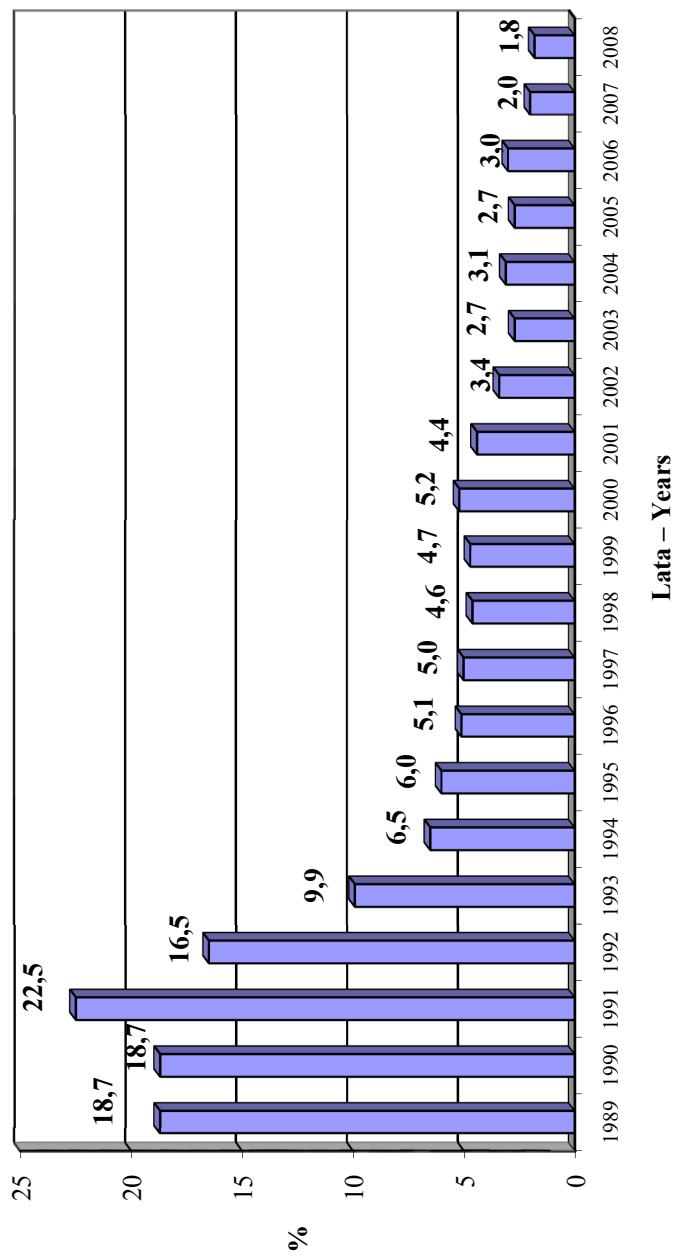
[Chaves, Monzon 2007]. Dane dla Polski z 2005 r., a dla UE z 2003 r.

Source: Research by S. Natęcz based on The Social Economy in the European Unions No. CESE/COMM/05/2005

[Chaves, Monzon 2007]. Data of 2005 for Poland, of 2003 for EU

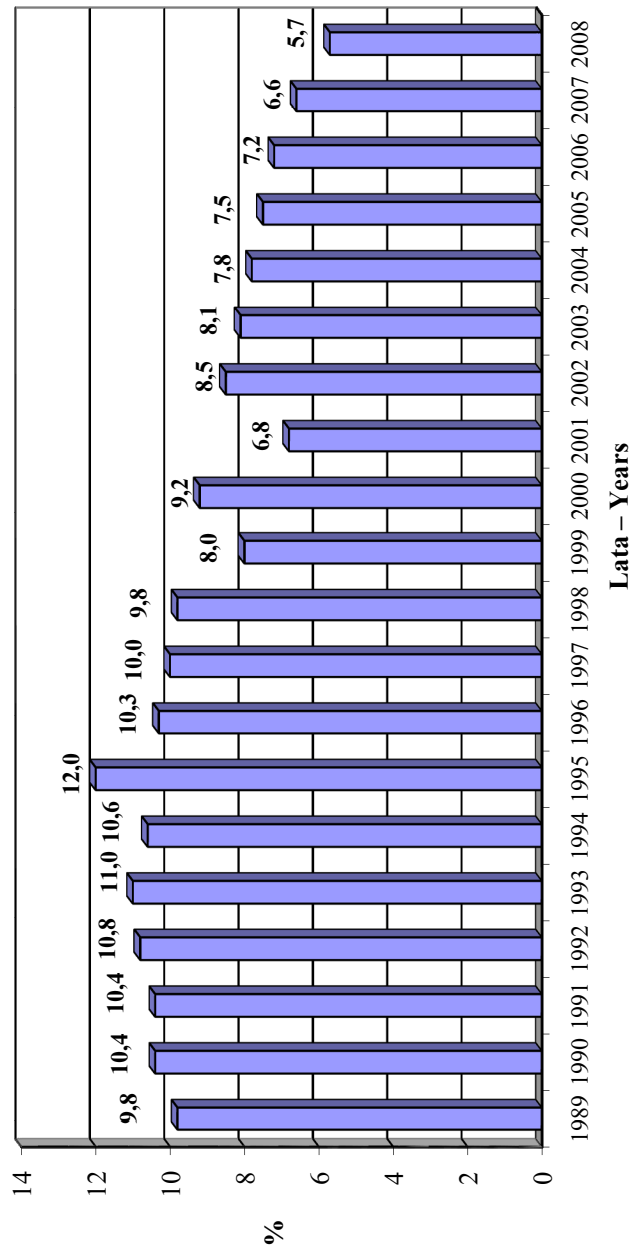
Rys. 22. Udział miejsc pracy w spółdzielniach w stosunku do zatrudnienia najemnego w skali kraju w UE-25 (w %)

Fig.22. Share of workplaces in cooperatives in relation to hired labour in the scale of a country in EU-25 (in %)



Źródło: opracowanie własne na podstawie prezentacji S. Nałęcz [Nałęcz 2010]
 Source: author's calculations based on the presentation by S. Nałęcz [Nałęcz 2010]

Rys. 23. Udział sektora spółdzielczego w nakładach inwestycyjnych gospodarki narodowej w latach 1989–2008 (w %)
 Fig. 23. Share of the cooperative sector in investment outlays of the national economy in years 1989–2008 (in %)



Źródło: opracowanie własne na podstawie prezentacji S. Nałęcz [Nałęcz 2010]
 Source: author's calculations based on the presentation by S. Nałęcz [Nałęcz 2010]

Rys. 24. Udział sektora spółdzielczego w wartości środków trwałych gospodarki narodowej w latach 1989–2008 (w %)
 Fig. 24. Share of the cooperative sector in the value of fixed assets in years 1989–2008 (in %)

Udział sektora spółdzielczego w nakładach inwestycyjnych gospodarki narodowej

O rozwoju branży świadczą nakłady inwestycyjne. Z danych przedstawionych na rysunku 23 widać wyraźnie, że udział sektora spółdzielczego w nakładach inwestycyjnych drastycznie spadał. Obniżył się prawie dziesięciokrotnie w ciągu analizowanych 20 lat. Nawet przystąpienie Polski do UE nie przyczyniło się do wzrostu tych nakładów. Jedyną prężnie rozwijającą się branżą była spółdzielczość mleczarska. Był to efekt nałożonych na sektor mleczarski wysokich wymagań sanitarno-weterynaryjnych oraz certyfikatów jakości.

Przytoczone dane świadczą o utrzymywaniu się w spółdzielniach tradycyjnych kierunków produkcji, braku postępu technicznego i ich niskiej konkurencyjności względem przedsiębiorstw sektora prywatnego (spółek kapitałowych). Sektor prywatny w analizowanym okresie rozwijał się bardzo dynamicznie, co potwierdza jego wysoki udział w nakładach inwestycyjnych gospodarki narodowej (66%) oraz wzrost wartości nakładów inwestycyjnych o 25 punktów procentowych.

Udział sektora spółdzielczego w wartości środków trwałych

Nakłady inwestycyjne wiążą się również z nakładami na środki trwałe. Wartość środków trwałych w latach 1989–2008 też zmniejszyła się, ale nie tak gwałtownie (rys. 24). Spadki wartości środków trwałych były niewątpliwie wynikiem likwidacji spółdzielni. Często dochodziło do nadużyć. Spółdzielnie likwidowano po to, by przejąć ich majątek. Pozwala na to polskie prawo.

Średni stopień zużycia środków trwałych w spółdzielniach wynosił 56% (największy w SKR-ach – 66%). Oznacza to, że w spółdzielniach nie odnawia się środków produkcji. Skazują się więc one na stopniowe wykluczanie z rynku.

Rozwój ilościowy spółdzielni rolniczych według branż

Od 1989 do 2008 roku liczba wszystkich spółdzielni wiejskich zmniejszyła się o 58,8%. Największy spadek odnotowały spółdzielnie kółek rolniczych – 67,4%, a najmniejszy spółdzielnie zaopatrzenia i zbytu Samopomoc Chłopska – 29% (por. tab. 12).

Spadło też przeciętne wynagrodzenie do wysokości 65% z sześciu podstawowych działów gospodarki, co spowodowało odejście ze spółdzielczości najbardziej wartościowej kadry. Spółdzielcy nie mają następców, a młodzi nie są zainteresowani objęciem funkcji prezesa. Przeciętny wiek prezesa wynosi ok. 60 lat [Mierzwa i Kaszuba 2008]. Majątek spółdzielni tworzony przez dziesięciolecia zmniejszył się z 50 do 80%. Pod koniec lat osiemdziesiątych w ponad 8 tys. spółdzielni wiejskich było ok. 8 mln członków, a obecnie ich liczba zmniejszyła się o ok. 1/3.

Tabela 12
Table 12

Liczba spółdzielni według branż w latach 1989–2008
Number of cooperatives according to branch in years 1989–2008

Wyszczególnienie Specification	Lata Years				2008 1989 (%)	Spadki Decrease (%)
	1989	2000	2007	2008		
Spółdzielnie zaopatrzenia i zbytu „SCh” Communal Cooperatives „Samopomoc Chłopska”	1912	1648	1385	1358	71,0	29,0
Spółdzielnie mleczarskie Dairy Cooperatives	323	238	188	169	52,3	47,7
Spółdzielnie ogrodniczo-pszczelarskie Horticultural and Apiarian Cooperatives	140	128	106	90	64,3	35,7
Rolnicze spółdzielnie produkcyjne Agricultural Production Cooperatives	2 089	1 024	840	806	38,6	61,4
Spółdzielnie kółek rolniczych Agricultural Circles' Cooperatives	2 006	1 063	731	652	32,6	67,4
Razem Total	7 470	4 141	3 250	3 075	41,2	58,8

Źródło: Dane KRS [2008].

Source: Data of National Cooperative Council [2008].

Spółdzielnie Zaopatrzenia i Zbytu Samopomoc Chłopska

Spółdzielnie Samopomoc Chłopska są jedną z podstawowych form spółdzielczych funkcjonujących na obszarach wiejskich. Zakres ich działalności został poważnie ograniczony w czasie transformacji systemowej w Polsce. Spółdzielcy oczekiwali, że zostaną otoczeni przez państwo opieką, stało się jednak inaczej.

W 2008 roku zarejestrowanych było około 1 358 spółdzielni działających w sektorze rolnictwa. W ostatnich latach daje się zauważyć systematyczne zanikanie wielobranżowego charakteru działalności spółdzielni „SCh”. Występujące pozytywne zjawiska koncentracji i specjalizacji zmierzają w kierunku spółdzielni spóżywców, nie zaś spółdzielni rolniczo-handlowych. Szacuje się, że około 20% spółdzielni „SCh” jest obecnie nieczynnych, tzn. nie prowadzi działalności gospodarczo-handlowej (a zarazem brak jest chętnych do dzierżawy lub kupna ich majątku). Są to głównie spółdzielnie związane z obrotem rolnym. W spółki prywatne przekształciło się 30% spółdzielni, a pozostała część pracuje na zdekapitalizowanym majątku [Iwan 2000, Brodziński 1997].

Obecnie spółdzielnie „SCh”, przy dużym zróżnicowaniu ekonomicznym, stanowią dość silną organizację, nie tylko gospodarczą. Zrzeszają ok. 280 tys. członków. Zatrudniają ok. 70 tys. pracowników. Posiadają ponad 900 baz obrotu rolnego, a także zakłady przetwórcze, takie jak: masarnie, ubojnie, piekarnie, wytwórnie wód gazowanych, mie-

szalnie pasz. Mają też ponad 400 hurtowni oraz około 350 zakładów gastronomicznych. A zatem spółdzielnie „SCh” dysponują znaczącym potencjałem gospodarczym i ludzkim. Ich obroty roczne wynoszą kilka miliardów złotych [Wodzicki M. 2008].

Spółdzielczość ogrodniczo-pszczelarska

Spółdzielczość ogrodniczo-pszczelarska była w 1999 r. jednym z głównych uczestników rynku ogrodniczego. Dysponowała dużym potencjałem gospodarczym, na który składało się około 1 500 punktów skupu, 3 200 sklepów owocowo-warzywnych i 1 300 punktów sprzedaży. Udział spółdzielni w skupie owoców wynosił ponad 60%, na rynku warzyw 65%, w handlu 35%, a w krajowym przerobie owoców i warzyw 40%. Na mocy wspomnianej ustawy z 20 stycznia 1990 r. rozpoczęto likwidację Centrali Spółdzielni Ogrodniczych i Pszczelarskich. Zmiany organizacyjne w spółdzielczości ogrodniczo-pszczelarskiej dodatkowo uregulowano ustawą z 30 sierpnia 1991 r., która spowodowała przekształcenie majątku spółdzielczego w majątek prywatny. Ponad 90% majątku byłej Centrali przekazano nowo powołanej do życia Spółce z o.o. „Hortex”, która po dalszych przekształceniach przestała być instytucją spółdzielczą. Rola spółdzielni ogrodniczych stała się więc marginalna. Obecnie w branży funkcjonuje 90 spółdzielni. Ich przychód roczny sięga kilkudziesięciu milionów złotych. Część spółdzielni przetrwała jednak na rynku i obecnie nadal, mimo dużej konkurencji, zaopatruje lokalne rynki w warzywa, owoce i przetwory. Warzywa i owoce skupowane są jedynie na potrzeby rynku, bowiem spółdzielnie nie prowadzą skupu dla przetwórcy czy na eksport. Najczęściej odbiorcami są sklepy, restauracje, bary, domy pomocy społecznej, punkty zbiorowego żywienia. Spółdzielnie ogrodniczo-pszczelarskie, oprócz punktów skupu, prowadzą też sklepy owocowo-warzywne oraz kwaciarnie. Pojawiła się tendencja do przekształcania spółdzielni w grupy producenckie [Wodzicki 2008].

Spółdzielczość mleczarska

W Polsce nie było też tradycji spółdzielczych w mleczarstwie. W latach 1937–1938 w Polsce istniało około 3 000 zakładów mleczarskich (w tym ponad 1 300 spółdzielni mleczarskich), ale zaledwie 213 mleczarni miało charakter przemysłowy. Łącznie wszystkie mleczarnie skupowały i przerabiały ok. 1 500 mln litrów surowca, tj. zaledwie 16,7% mleka produkowanego w kraju [Roczniki statystyczne 1939, Rusiński 1967].

Od 1990 do 2008 r. około 154 spółdzielnie mleczarskie uległy likwidacji. Na rynku pojawiło się wiele podmiotów prywatnych, w tym zagranicznych. Firmy niespółdzielcze stanowią około 16% przedsiębiorstw mleczarskich, których obecną liczbę można oszacować na około 60 (licząc podmioty zatrudniające ponad 50 osób).

Nie zniszczono zaufania do spółdzielczości mleczarskiej (jak w stosunku do innych form spółdzielczości), a fenomenem było utworzenie Krajowego Związku Spółdzielni Mleczarskich Związku Rewizyjnego (KZSM Zw. Rew.), który zainicjował opracowanie dwóch programów restrukturyzacji – niestety niewdrożonych w życie.

Spółdzielcy branży mleczarskiej, mówiąc obiektywnie, odnieśli spektakularny sukces, utrzymując dominującą pozycję na rynku mleka. Przystąpienie Polski do UE sprawiło, że gruntownie został przebudowany zarówno rynek, jak i potencjał produkcyjny. Koszty tego jednak były ogromne. Z ok. 315 spółdzielni pozostało 169, a z 1,3 mln

gospodarstw produkujących mleko – niecałe 270 tys. W latach 90. załamała się produkcja i konsumpcja mleka do ok. 5,5 mld litrów rocznie. Udało się jednak wynegocjować – w okresie przedakcesyjnym – wielkość kwotową produkcji mleka w Polsce na poziomie 8,5 mld litrów.

Desperacja z jaką przystąpiono do unowocześniania przemysłu mleczarskiego sprawiła, że dziś jest on bodaj najnowocześniejszy wśród innych branż i może konkurować z bogatymi firmami zagranicznymi.

Spółdzielnie mleczarskie zdominowały krajowy rynek mleka hurtowego, śmietany, masła i serów. Są praktycznie monopolistą w eksporcie produktów tego sektora. Wartość tego rynku sięga kilkunastu miliardów złotych [Wodzicki 2008].

Zmiany w polskim sektorze mleczarskim dokonują się na drodze konsolidacji – w formie przejęcia lub wykupu. Najważniejszymi graczami na rynku przejęć są: Mlekoop, Mlekovita, Łowicz oraz Polmlek. Jeśli chodzi o wykup, to dotyczy on przeważnie małych i słabych ekonomicznie przedsiębiorstw. Poprzez wykup podmiot kupujący powiększa swój udział w rynku surowca oraz zbytu. Może mieć też możliwość zablokowania rozwoju konkurencyjnego podmiotu [Sznajder 2009].

Spółdzielnie kółek rolniczych

W wyniku postępujących procesów urynkwienia gospodarki większość spółdzielni znalazła się – o czym już wspomniano – w trudnej sytuacji finansowej, a wiele z nich zostało zlikwidowane lub grozi im likwidacja. W ciągu siedmiu lat (1989–2008) liczba SKR-ów w kraju zmalała o 67,5% .

Obecnie działają trzy związki rewizyjne SKR mające siedziby w Warszawie, a mianowicie:

- Krajowy Związek Rolników, Kółek i Organizacji Rolniczych (KZRKiOR) posiadający uprawnienia związku rewizyjnego spółdzielni,
- Krajowy Związek Rewizyjny Spółdzielni Kółek Rolniczych (KZRSKR),
- Związek Rewizyjny Spółdzielni Kółek Rolniczych (powiązany lokalowo i organizacyjnie z WZRKiOR – Warszawa).

W 2008 r. w ramach organizacji kółek rolniczych działały zaledwie 652 spółdzielnie kółek rolniczych.

Sytuacja finansowa SKR-ów jest na ogół trudna. Występuje w nich wyjątkowo daleko idąca deprecjacja i wyprzedaż majątku trwałego. Można zauważyć, że na tereny opuszczone przez SKR-y wchodzi różne podmioty prywatne. Utrzymanie istniejących SKR-ów w dotychczasowej formie jest mało realne, gdyż ta forma przedsiębiorstwa nie została zaakceptowana przez rolników. Rolnicy negatywnie oceniali nie tylko mechanizację usług (złą jakość wynikającą z używania przestarzałego sprzętu, nieterminowość), ale także wspólne użytkowanie maszyn. Zespołowa forma mechanizacji nie była akceptowana ze względu na brak troski o wspólne maszyny, szybkie ich zużycie, kłopoty z rozliczeniami finansowymi oraz wszelkiego rodzaju opory psychologiczne. Z tego względu rolnicy chętniej korzystali z usług sąsiedzkich.

Wszelkie zmiany w SKR-ach tylko wówczas będą miały sens, kiedy rolnicy uznają, że te spółdzielnie są im potrzebne. Dotychczas Spółdzielnie Kółek Rolniczych były spółdzielniami tylko z nazwy, bowiem członkami SKR-ów były kółka rolnicze, a nie

sami rolnicy. Rolnicy w takiej spółdzielni nie mają możliwości faktycznego kontrolowania tego, w jaki sposób spółdzielnia jest zarządzana, nawet gdyby tego chcieli. Winny to być więc spółdzielnie wspólnego użytkowania sprzętu rolniczego, w których dominować będą rolnicy osoby fizyczne, natomiast osoby prawne w postaci kółek rolniczych lub innych organizacji rolniczych mogą stanowić tylko uzupełnienie potrzebne do dalszej działalności [Mierzwa 1998].

Obecnie Spółdzielnie Kółek Rolniczych przechodzą złożony proces transformacji. Przebieg tego procesu ma istotne znaczenie zarówno dla wsi i rolnictwa, jak i dla całego kompleksu gospodarki żywnościowej. SKR-y mają bowiem znaczący udział w systemie usług produkcyjnych dla rolnictwa, zaopatrzenia rolnictwa w środki produkcji (paliwo, smary, części zamienne itp.) oraz w kreowaniu postępu naukowo-technicznego i wdrażaniu jego owoców do praktyki.

W strukturze podmiotowej usług produkcyjnych dla gospodarstw indywidualnych udział jednostek gospodarczych kółek rolniczych waha się w granicach 22–25%. Są one istotnymi elementami przedsiębiorczości na obszarach wiejskich. W działalności SKR-ów można wyróżnić dwie sfery zainteresowań:

- a) usługi rolnicze – ściśle związane z rolnictwem i jego specyfiką, zdeterminowane przestrzenną organizacją działalności danej jednostki,
- b) usługi pozarolnicze, handel i produkcja – jako działalność właściwa przemysłowi i rzemiosłu. Ich efektywność zależy przede wszystkim od położenia względem rynków zbytu i zaopatrzenia [Wodzicki 2008].

Rolnicze Spółdzielnie Produkcyjne (RSP)

W 2008 roku funkcjonowało 806 Rolniczych Spółdzielni Produkcyjnych, które przeciętnie zrzeszały około 60 członków i gospodarowały na około 350 ha ziemi.

Najwięcej spółdzielni, bo aż 36%, zajmowało obszar 300–400 ha (największa spółdzielnia posiada 12 tys. ha ziemi, najmniejsze zaś – kilkanaście ha).

Najwięcej RSP zlokalizowanych było w województwach południowo-zachodnich, zachodnich oraz północnych.

Sytuacja w sektorze Rolniczych Spółdzielni Produkcyjnych (RSP) jest umiarkowana. W okresie Wspólnej Polityki Rolnej (WPR) spółdzielnie nieźle przygotowały się do przyjęcia nowych zasad działania. Udało się im zahamować trend masowej likwidacji spółdzielni. Obecnie RSP zrzeszają ok. 40 tys. członków i użytkują 265 tys. ha ziemi. Główny kierunek w produkcji zwierzęcej to trzoda chlewna – ok. 400 tys. sztuk i bydło – ok. 60 tys. sztuk, w tym 25 tys. krów. Pomimo że niewielka część spółdzielni zajmuje się hodowlą, to jednak mogą poszczycić się wysokimi osiągnięciami w produkcji mleka, jak również w pracy hodowlanej. W produkcji roślinnej 70% upraw to zboża, a 30% to rośliny przemysłowe, z przewagą rzepaku. Średnie plony są od lat wyższe od średniej krajowej. Z analiz IERiGŻ wynika, że spółdzielnie prowadzące działalność pozarolniczą uzyskują lepsze wyniki ekonomiczne i łatwiej im jest w okresach niesprzyjających produkcji rolniczej utrzymać przyzwoity poziom rentowności. W zakres działalności pozarolniczej wchodzi przetwórstwo płodów rolnych, działalność usługowa, a także inne formy, jak np. doradztwo finansowo-księgowo czy obsługa informatyczna. Jednak

bezpośredni udział RSP w rynku przygotowania produktów i półproduktów spożywczych jest niewielki i sięga rocznie kilkudziesięciu milionów złotych [Wodzicki 2008].

Za alternatywę dla rozwoju tej formy współpracy rolniczej można uznać często powstające GPR-y tworzone albo wyłącznie z podmiotów spółdzielczych, albo z udziałem rolników. Wydaje się jednak, że ten model spółdzielni jest pozostałością po byłym ustroju i można domniemywać, że nie będzie akceptowany przez rolników w przyszłości. Może to być jednak pewna propozycja współpracy dla bardzo rozdrobnionych gospodarstw rolnych.

Podsumowanie

Potencjał organizacyjny i gospodarczy spółdzielni zmniejszył się bardzo w porównaniu z rokiem 1989. Brak jest jednak wiarygodnych i pełnych danych statystycznych GUS-u. Ustawa z 20 stycznia 1990 r. zlikwidowała Wojewódzkie Związki Spółdzielni, które gromadziły roczne sprawozdania o podmiotach spółdzielczych. Obecny brak obowiązku przekazywania danych szczegółowych do organizacji centralnych (KPZS-u i Związków Regionalnych Spółdzielni) zaciemnia istniejący obraz rzeczywistości. Komercyjne nastawienie GUS-u i WUS-u dodatkowo utrudnia dotarcie do danych źródłowych. W rzeczywistości nawet zrzeszenia i federacje spółdzielczości nie wiedzą dokładnie, ile jest podmiotów działających w branży, które z nich są w likwidacji, a które mają trudności finansowe. Wiele złego uczyniła Ustawa o ochronie danych osobowych z 2001 r., którą często podpierają się podmioty upadające, nie udzielając żadnych informacji. Trudno więc ocenić dokładnie i prawidłowo procesy zachodzące w polskiej spółdzielczości. Takie trudności odczuwają nie tylko teoretycy, ale również i sami praktycy.

Rok 1990 był momentem przełomowym w polskiej spółdzielczości. W tym czasie został m.in. zaniechany system dotacji ustalający ceny urzędowe na produkty rolne. Przeciętny udział dotacji w przychodach spółdzielni rolniczych w 2005 roku stanowił tylko 1,62%, z czego największy odsetek otrzymywały RSP – 3,29%. Wprowadzenie gospodarki rynkowej i procesu prywatyzacji doprowadziło na pewnym etapie do dezorganizacji i osłabienia spółdzielni, które nie były przygotowane do tak głębokich przekształceń oraz samodzielnego funkcjonowania [Boczar 1996].

Pomimo różnorodności struktur na mieszanym rynku europejskim, spółdzielnie zostały uznane za ważny element, a ich interesy muszą być chronione i promowane.

W Polsce najbardziej liczy się spółdzielczość mleczarska. Pozostałe podmioty spółdzielcze obsługujące sferę produkcyjną rolnictwa, żeby się liczyć, muszą ulec głębokim przeobrażeniom i odbudowaniu.

7.2. Mocne i słabe strony przedsiębiorstw spółdzielczych

Spółdzielnie polskie, aby mogły przetrwać w warunkach zachodzących przemian ustrojowo-gospodarczych oraz skutecznie przeciwstawić się konkurencji zewnętrznej, muszą dokonać wielu zmian. Zestawienie mocnych i słabych stron europejskich i polskich przedsiębiorstw spółdzielczych prezentuje tabela 13.

Tabela 13
Table 13

Analiza spółdzielni europejskich i polskich (porównanie)
Analysis of European and Polish cooperatives (comparison)

Cechy wspólne – Common features	
Mocne strony – Strong points	Słabe strony – Weak points
1	2
<ul style="list-style-type: none"> • duży udział w skupie płodów rolnych big share in purchase of agricultural products • bezpośrednie relacje z rolnikami, możliwość wpływu, bezpośrednio pozyskanie surowca direct relations with farmers, influence possibilities, safeguarding supplies of raw materials • silne przywiązanie terytorialne, silna motywacja do produkcji strong territorial bonds, strong motivation for production • możliwość centralizacji produkcji possibility of centralization of production • dobrze wyszkolona kadra well-trained staff 	<ul style="list-style-type: none"> • akceptowanie wszystkich produktów acceptance of all products • trudności w zarządzaniu difficulties in management • rozproszone środki, podaż zatomizowana przez duże dystrybucje, każdy dla siebie scattered means, supply fragmented by big distribution companies, self-orientation • niewystarczająca waloryzacja produktów rolnych insufficient valorisation of agricultural products • słabości w drugiej fazie przetwórstwa weaknesses in the second phase of processing • duża ilość produktów z małą wartością dodaną a great number of products with small added value • słabość badań naukowych poor research • niski rozwój światowy low world development • trudności kierujących w wyjaśnianiu decyzji rolnikom; ociążalność struktur, bezwład decyzji, rozszarpana postawa rolników wobec spółdzielni the managers' difficulties in explaining their decisions to the farmers, low flexibility of the structures, poor decision making, demanding attitude of farmers towards cooperative

Różnice – Differences	
Mocne strony UE – Strong points of EU	Slabe strony Polski – Weak points of Poland
1	2
<ul style="list-style-type: none"> • możliwość zewnętrznego finansowania possibility of external financing • kilka marek liderów o znaczeniu światowym several brands of leaders with world acknowledgement • znajomość logistyki good knowledge of logistics • narzędzia przemysłowe dużych rozmiarów, znane technologie big-size industrial equipment, well-known technologies • zachowawczość struktur – przekazywalność narzędzi traditional structures – tools passed down to next generations • duża wiedza rolników w zakresie ekonomiki produkcji broad knowledge of the farmers concerning economics and production • warunki sanitarno-higieniczne na wysokim poziomie high level of sanitary and hygienic conditions • wysoka specjalizacja spółdzielni (filializacja) high specialisation of cooperatives (branching) • brak konkurencji o surowce między spółdzielniami lack of competitiveness between cooperatives concerning resources • wysokie nakłady na promocję i reklamę high outlays on promotion and advertising • dopłaty bezpośrednie dla rolników związane z kosztami produkcyjnymi direct subsidies connected with production costs for farmers 	<ul style="list-style-type: none"> • brak możliwości dopływu kapitału prywatnego ze względu na bariery prawne lack of possibility of private capital in-flow because of legal obstacles • brak logistyki lack of logistics • mała skala produkcji, brak technologii small scale of production, lack of technology • mała wiedza rolników w zakresie ekonomiki produkcji low knowledge of the farmers concerning economics of production • niedostateczne warunki sanitarno-higieniczne inadequate sanitary-hygienic conditions • rozszerzanie wachlarza produktów broadened assortment of products • duża konkurencja o surowce great competitiveness concerning resources • brak wspólnych wysiłków marketingowych, niskie nakłady na promocję i reklamę lack of common marketing efforts, low outlays on promotion and advertising • równe traktowanie wszystkich podmiotów equal treatment of all subjects • uboga struktura organizacyjna sektora – każdy dla siebie, słaby przepływ informacji poor organisational structure of the sector – self-orientation, poor flow of information

Tabela 13 cd.
Table 13 cont.

1	2
<ul style="list-style-type: none"> • nieopodatkowane dochody spółdzielni no tax on cooperative income • bogata struktura organizacyjna sektora, liczne organizacje ochronne rich organisational structure of the sector, numerous protective organisations • dobrze zorganizowany przepływ informacji well-organised flow of information • strategie wyróżniania swoich produktów i koncentracji w wybranych segmentach rynku, brak strategii lidera kosztów strategies focused on distinguishing own products and concentration in selected segments of the market, no strategy of the leader of the costs 	<ul style="list-style-type: none"> • brak motywacji do koncentracji kapitału, brak wyraźnej strategii rozwoju: lack of motivation for capital concentration, lack of distinctive development strategy • strategie zorientowane na produkt lub niskie koszty poprzez obniżkę cen surowca strategies product-oriented or low-cost-oriented through lowering the prices of resources • przewaga konkurencyjności opiera się na współpracy z dużymi sieciami dystrybucji advantage of competitiveness is based on cooperation with big networks of distribution

Szanse i zagrożenia sektora spółdzielczego w Polsce Chances and threats for the cooperative sector in Poland	
Szanse – Chances	Zagrożenia – Threats
1	2
<ul style="list-style-type: none"> • wejście do UE – dostęp do rynku i do kapitału, możliwość eksportu polskich produktów z dopłatami eksportowymi entering EU – access to market and capital, possibility of exporting Polish products with export subsidies • rosnące dochody konsumentów, wzrost popytu na produkty wysoko przetworzone growing consumers' income, growing purchase of highly processed products • spadek sprzedaży bezpośredniej i przetworów z gospodarstw rolnych fall of direct sale and preserves from farms • rozwój sieci detalicznych i hurtowych; obniżenie kosztów dystrybucji, obniżenie ceny detalicznej produktów, zwiększenie intensywności dystrybucji development of retail and trading networks, lower distribution costs, lower retail prices of products, increase in intensity of distribution • koncentracja zakładów przetwórczych na drodze przejmowania słabszych firm przez mocniejsze concentration of processing companies by means of taking over weaker companies by stronger ones • możliwość zewnętrznego finansowania – korzystanie z funduszy WPR possibility of external financing – use of funds of The Common Agricultural Policy • integracja rolników w grupy producentów rolnych (GPR) integration of farmers in agricultural producer groups 	<ul style="list-style-type: none"> • brak nowych miejsc pracy, na wsi utrudniony proces koncentracji gospodarstw lack of new jobs, in the country process of concentration becomes difficult • wejście do UE – wzrost wymagań i standardów jakościowych we wszystkich ogniwach łańcucha przetwórczego entering EU – rise in demands and quality standards in all links of the processing chain • duża konkurencja silnych grup zachodnich tough competition with strong western groups • nowe trendy w konsumpcji new trends in consumption • rozwój sieci detalicznych i hurtowych, wydłużenie terminów płatności, dyktowanie warunków cenowych (rozwój hipermarketów) development of retail and wholesale networks, longer payment deadlines, imposing price demands • napływ wyrobów z zagranicy po dumpingowych cenach influx of foreign foods imported at dumping prices • duże rozproszenie i brak współpracy między indywidualnymi podmiotami spółdzielczymi, a nierządka konkurencja między nimi. remarkable dispersion and lack of cooperation between individual cooperative subjects, not uncommon competition between them

Źródło: CFCA (Confédération Française de Coopération Agricole) [2000]; badania własne – Source: CFCA [2000]; author's study

Analiza obydwu systemów pokazuje, że spółdzielnie polskie i europejskie mają wiele cech wspólnych, zwłaszcza w pierwszym ogniwie przetwórstwa. Pomimo odmiennych struktur organizacyjnych i stosowanych strategii konkurencyjności, spółdzielnie zajmują ważne miejsce w skupie płodów rolnych i utrzymują bezpośrednie kontakty z rolnikami, co zapewnia im bezpośredni wpływ na pozyskanie surowca. Zarówno rolników polskich, jak i europejskich cechuje silna motywacja do produkcji rolnej i przywiązanie terytorialne.

Słabością obydwu systemów są trudności w zarządzaniu i roszczeniowe postawy rolników wobec spółdzielni oraz drugie ogniwo przetwórstwa charakteryzującego się niskim udziałem produktów z dużą wartością dodaną. Podaż produktów konsumpcyjnych w wysokim stopniu jest uzależniona od dystrybucji. W drugiej części analizy dotyczącej różnic ukazano słabości polskiego systemu spółdzielczego, które trzeba by przełamać w momencie pełnej integracji z krajami UE. Warunki niezbędne do realizacji strategii ofensywnych, jakie stosują kraje Unii świadczą o podstawowych brakach w potencjale wytwórczym firm polskich. Polska jest dopiero w początkowym stadium budowy systemu zarządzania marketingiem.

W porównaniu ze wzorcami konkurencyjnych zachowań spółdzielni europejskich można stwierdzić, że w Polsce przeważają strategie zorientowane na produkt lub koszty. Niskie koszty są osiągane w wyniku obniżki cen na produkty rolne. Poszukuje się również pewnej przewagi konkurencyjnej we współpracy z dużymi sieciami dystrybucyjnymi, co daje większy udział w rynku. Pozycja liderów na rynku krajowym może zostać zagrożona po okresie pełnego otwarcia. Realizowane strategie zróżnicowania produktu dają duże umocnienie swoich pozycji na rynku krajowym [Ansoff 1972].

Polski sektor spółdzielczy trzeba restrukturyzować w kierunku ograniczania barier związanych z jego rozproszeniem i dojrzwaniem. Perspektywy rozwoju polskiego sektora spółdzielczego są uzależnione od: form przekształceń strukturalnych i własnościowych, świadomości i działań samorządów spółdzielczych, trafności decyzji menedżerów kierujących tymi podmiotami oraz dalszej aktywnej roli państwa we wspieraniu tych przekształceń.

7.3. Kierunki reform prawa spółdzielczego UE i propozycje zmian w ustawodawstwie polskim

Ustawodawstwo spółdzielcze UE

We współczesnym świecie sukces przedsiębiorstwa mierzy się w kategoriach sprawnościowych i efektywnościowych – zarówno czynnikami mierzalnymi, jak i niemierzalnymi. Jak pisze Malara [2006]: „*wszystko to sprawia, że z rzeczywistości organizacyjnej wylaniają się nowe reguły, zasady i sposoby funkcjonowania przedsiębiorstwa.*” Wymaga to porzucenia wzorów obowiązujących w przeszłości, przebudowy struktury zarządzania oraz zmian w ustawodawstwie, które nakreślają główne ramy funkcjonowania podmiotów gospodarczych.

Państwa członkowskie UE podzielić można według przyjętej koncepcji prawa spółdzielczego na trzy zasadnicze grupy:

- kraje, w których funkcjonuje jedna ogólna ustawa o spółdzielczości;
- kraje, w których prawodawstwo spółdzielcze jest zróżnicowane w zależności od sektora i celów społecznych spółdzielni;
- kraje, w których brak prawa spółdzielczego, a spółdzielczy charakter firmy określany jest wyłącznie przez jej umowę założycielską (statut lub regulamin).

W państwach mających jedno, ogólne prawo spółdzielcze istnieje szeroka swoboda zakładania spółdzielni oraz podejmowania przez nie wszelkich działań, jakie uznają one za zgodne z interesami członków. Z drugiej strony, w państwach tych nie ma zwykle szczególnych korzyści ani ułatwień dla spółdzielni.

W państwach członkowskich, w których ustawodawstwo spółdzielcze jest zróżnicowane ze względu na sektor i cel działania często przyznawane są spółdzielniom specjalne korzyści lub ułatwienia zależne od ich celu społecznego.

W ciągu ostatniego dwudziestolecia w wielu państwach członkowskich, próbując osłabić ograniczenia narzucone przez formę spółdzielczą wynikające czy to z regulacji prawnych, czy dobrowolnych postanowień, wprowadzono istotne zmiany w przepisach i prawach regulujących spółdzielczość. Reformy te miały głównie na celu otworzenie spółdzielniom dostępu do rynków finansowych oraz zmniejszenie ograniczeń i wymogów dotyczących zakładania spółdzielni. Reformy te obejmowały między innymi:

- obniżenie minimalnej liczby osób koniecznej do założenia spółdzielni²⁶,
- umożliwienie udzielania niektórym członkom więcej niż jednego głosu,
- rozszerzenie zakresu działalności oraz obrotu z podmiotami niebędącymi członkami spółdzielni,
- umożliwienie emitowania własnych obligacji stanowiących kapitał wysokiego ryzyka lub kapitał dłużny,
- dopuszczenie osób trzecich do uczestnictwa w funduszu udziałowym,
- dopuszczenie przekształcenia spółdzielni w spółkę akcyjną.

Można stwierdzić, że forma spółdzielcza ma charakter dobrowolny, a zatem jeżeli staje się ona zbyt niewygodna, spółdzielnie powinny po prostu rozważyć zmianę formy prawnej na bardziej odpowiadającą ich potrzebom. W każdym razie, przekształcając się w podmiot niespółdzielczy, spółdzielnia może zachować wiele ze swych cech, przyjmując odpowiednie przepisy wewnętrzne (umowę lub statut). Wiele spółdzielni wykazuje się dużą kreatywnością w znajdowaniu własnych rozwiązań w ramach nałożonych na nie ograniczeń prawnych. Na przykład zlecając wykonywanie niektórych ze swych zadań spółkom prawa handlowego, ze stuprocentowym lub częściowym udziałem własnym. Tworzą również odpowiednie instrumenty finansowe, jak choćby fundusze zbiorowego inwestowania [Mauget 2000].

Tam jednak, gdzie według przepisów regulujących spółdzielczość istnieją ograniczone progami i pułapami udogodnienia, mogą one umożliwić spółdzielniom poprawę konkurencyjności bez potrzeby rezygnowania ze swego statusu spółdzielczego, na przy-

²⁶ Spółdzielnia może zostać utworzona przez co najmniej pięć osób fizycznych zamieszkałych w co najmniej dwóch państwach UE. Natomiast, aby założyć spółdzielnię krajową, potrzebna jest następująca liczba członków: Holandia – 2, Belgia i W. Brytania – 3, Finlandia, Hiszpania, Luksemburg, Portugalia – 5, Francja, Irlandia, Niemcy – 7, Włochy – 9, Polska – 10, Grecja – 20, Austria, Szwecja – brak określonych wymogów.

kład poprzez dopuszczenie udziału inwestorów zewnętrznych w funduszu udziałowym spółdzielni. Zgodnie z zasadami spółdzielczymi oraz z naturą spółdzielni będących stowarzyszeniami jednostek ludzkich, a nie formą gromadzenia kapitału, rezerwy nie powinny podlegać podziałowi między członków w momencie rozwiązania spółdzielni, tak jak to jest w prawie polskim.

Można wyróżnić dwa typy ustawodawstwa narzucającego obowiązek tworzenia rezerw:

- a) we Francji, Włoszech, Hiszpanii, Portugalii, Finlandii i Szwecji zasady określają przepisy ustawowe i regulacyjne, a zatem stosuje się je dość surowo,
- b) w Belgii, Niemczech, Holandii i Danii prawo określa, czy rezerwy mogą podlegać podziałowi, czy nie, pozostawiając jednak ustalenie sposobu ich podziału.

Zasada jeden członek = jeden głos obowiązuje powszechnie we wszystkich krajach, przynajmniej jeśli chodzi o spółdzielnie podstawowe. Jednak przepisy wprowadzone ostatnio w niektórych krajach dopuszczają bardziej elastyczne podejście. Na przykład prawo może stanowić, iż członkowie mogą dysponować większą liczbą głosów. Ogranicza się zwykle liczbę głosów, jaką dysponować może jedna osoba lub określona kategoria członków.

W ośmiu krajach, w których ustawy o spółdzielczości przyjęto niedawno (Francja, Włochy, Hiszpania, Belgia, Portugalia, Dania, Finlandia, Szwecja) dopuszczono także inwestowanie w spółdzielnie przez osoby trzecie niebędące ich członkami. Liczba przyznanych im głosów nie może jednak przekroczyć 1/3 wszystkich głosów na Walnym Zgromadzeniu.

Zasada zmienności funduszu udziałowego, umożliwiająca realizację zasady „otwartych drzwi” obowiązuje w prawodawstwie większości krajów (z wyjątkiem Niemiec).

Gdy przepisy prawa ustanawiają zasadę wyłączności (zgodnie z którą spółdzielnie mogą utrzymywać stosunki handlowe wyłącznie ze swymi członkami), zwykle dopuszczają w tej kwestii pewien zakres swobody. Wiele krajów, na przykład, zezwala na zawieranie transakcji ze stronami trzecimi niebędącymi członkami spółdzielni pod warunkiem, że transakcje te zachowają charakter pomocniczy i nie będą stwarzały zagrożenia dla interesów członków.

Ponad połowa państw umożliwia spółdzielniom rezygnację ze swego statusu w drodze przekształcenia w spółkę prawa handlowego bez utraty osobowości prawnej.

Porównanie ustawodawstwa spółdzielczego ilustruje znaczne różnice pomiędzy prawami, jakim podlegają spółdzielnie w poszczególnych krajach, ukazując zarazem, jak daleko jest od równych zasad dotyczących spółdzielni w skali Unii. Rozszerzenie UE o kraje byłego bloku wschodniego różnice te jeszcze powiększyło [Harris i.in. 1996].

Nierówność w posiadaniu władzy i jakościowe różnice zniekształciły spór o istotę spółdzielni. To, czego dzisiaj się poszukuje, to definicja odpowiednio szeroka dla zrozumienia koncepcji dominujących w krajach członkowskich UE. Musi ona być tymczasem wystarczająco precyzyjna, żeby stać się podporą członków, dyrektorów, zarządów spółdzielni i polityków.

Koncepcja przedsiębiorstwa spółdzielczego jest więc bardzo pojemna i taką być powinna, jeśli spółdzielnie chcą przetrwać na rynkach, które coraz szerzej się umiędzynarodawiają i są poddane działaniom ostrej konkurencji. Ponadto, żeby spółdzielnie

pozostały w przyszłości organizacjami żywymi, definicja powinna opierać się na zasadach ekonomicznych i eksponować ich znaczenie handlowe. Prawo spółdzielcze wspólne całej UE przyniosłoby korzyści zarówno gospodarcze (równe warunki konkurencji), jak i polityczne (równe traktowanie poszczególnych krajów) [Mierzwa 2005].

Ustawodawstwo spółdzielcze w Polsce

Na początku XX wieku podjęto działania zmierzające do ujęcia już istniejących i dodatkowo powstających spółdzielni w pewne ramy organizacyjne. Spółdzielnie rolne na ziemiach polskich różniły się pod wieloma względami od spółdzielni w krajach, które uważa się za przodujące w tym względzie, np. w Danii, Holandii, Stanach Zjednoczonych. Rozwój przemysłu i związany z nim wzrost liczby ludności miejskiej w XIX wieku przyczyniły się do niespotykanego dotąd wzrostu popytu na produkty rolne i ich przetwory.

Bezpośrednio po odrodzeniu państwa polskiego (po 123 latach zaborów) przystąpiono do prac nad przygotowaniem ustawy o spółdzielniach, która miała integrować cały ruch spółdzielczy. Uchwalona Ustawa o spółdzielniach z 20 października 1920 r. weszła w życie 1 stycznia 1921 r. Ustawa ta zbliżyła się w swoich postanowieniach do środkowoeuropejskiego systemu regulowania spraw spółdzielczych, a zwłaszcza do systemu austriackiego (dobrowolność przystępowania do związku rewizyjnego, podczas gdy w prawie niemieckim istniał obowiązek przynależności do związku rewizyjnego). Dla spółdzielczości zasadnicze znaczenie miały takie sprawy, jak np.: okres działalności, terminy wstępowania i występowania członków, wysokość udziałów itp. Jednakże ustawa o spółdzielniach sprawy te pozostawiła do rozstrzygnięcia statutom spółdzielni. Zasadniczą wadą ustawy było niedostosowanie przepisów do poszczególnych typów i rodzajów spółdzielni. Ustawa uznawała za spółdzielnię „*zrzeszenie o nieograniczonej liczbie osób, o zmiennym kapitale i składzie osobowym, mającą na celu podniesienie zarobku lub gospodarstwa jej członków przez prowadzenie wspólnego przedsiębiorstwa*” (art. 1). Zrzeszenie takie mogło uzyskać osobowość prawną po zarejestrowaniu w sądzie (art. 3). Spółdzielnie były uważane za jednostki handlujące i w związku z tym podlegały przepisom obowiązującego prawa handlowego, skarbowego i cywilnego. Prawo to ustanawiało radę spółdzielczą [Fiałkowski 1997].

Ustawa z 1920 roku była pięciokrotnie nowelizowana (4 XII 1923 r., 13 III 1934 r., 24 VIII 1945 r., 28 X 1947 r. i 20 XII 1949 r.). Większe znaczenie miała nowelizacja z 1934 r., która wzmocniła pozycję związków rewizyjnych i Państwowej Rady Spółdzielczej oraz rozszerzyła ich uprawnienia w zakresie nadzoru nad spółdzielniami (wprowadzono m. in. obowiązek uzyskania oświadczenia celowości zakładania nowych spółdzielni).

Reorganizacja spółdzielczości została przeprowadzona w okresie przesilenia kryzysu w latach 1929–1933, który w spółdzielczości rolniczej spowodował wzrost cen artykułów rolnych. Mimo poważnych trudności ekonomicznych, spółdzielczość wykazywała dużą aktywność. Objawiało się to we wzroście liczby powstających spółdzielni, zwiększeniu liczby członków i dostawców oraz obrotu towarowego spółdzielni.

Nowelizacja ustawy o spółdzielniach w 1934 r. i wynikające z niej zmiany organizacyjne przyczyniły się do wzmocnienia kontroli spółdzielni przez państwo poprzez

zwiększenie uprawnień Rady Spółdzielczej i odpowiedzialności związków rewizyjnych. Nowe brzmienie ustawy o spółdzielniach miało umożliwić państwu przeprowadzenie reform organizacyjnych i rozszerzenie jego wpływu na spółdzielczość mniejszości narodowych [Dziennik Ustaw 1934].

Szczególnie aktywne w stosunku do spółdzielczości stały się od 1935 r. Izby Rolnicze. Po reorganizacji spółdzielczość składała się z trzech ugrupowań narodowościowych:

- a) spółdzielnie polskie zgrupowane w Związku Spółdzielni Rolniczych i Zarobkowo-Gospodarczych,
- b) spółdzielnie ukraińskie i ruskie zrzeszone w Związku Spółdzielni Ukraińskich,
- c) spółdzielnie niemieckie zrzeszone w Związku Spółdzielni Niemieckich w Polsce i w Związku Wiejskich Spółdzielni Województwa Poznańskiego.

W 1948 roku uchwalono trzy ustawy uzupełniające ustawę o spółdzielniach, a mianowicie: Ustawę o Centralnym Związku Spółdzielczym i centralach spółdzielni, Ustawę o centralach spółdzielczo-państwowych, Ustawę o przedsiębiorstwach państwowo-spółdzielczych.

Jednolity tekst ustawy o spółdzielniach, po zmianach dokonanych w latach 1948 i 1949 wydano w 1950 r. [Dziennik Ustaw 1950]. Nowelizacja prawa spółdzielczego w latach 1948 i 1949 została dokonana w celu dostosowania przepisów ustawy o spółdzielniach do potrzeb gospodarki planowej. Wprowadzone zostały przepisy będące wyrazem tendencji do nadmiernego centralizmu i kierowania spółdzielniami przez czynniki odgórne; w ten sposób ograniczono samorządność i demokrację spółdzielczą. Zmiany wprowadzone do niej w latach 1948 i 1949 nie mogły całkowicie odpowiadać potrzebom gospodarki i dlatego zaczęto przygotowywać projekt pierwszej w Polsce Ludowej ustawy o spółdzielniach i ich związkach, którą sejm uchwalił 17 maja 1961 r. [Dziennik Ustaw 1961].

Kierunki zmian w prawie spółdzielczym po 1982 r.

Proces przywracania samodzielności spółdzielni rozpoczął się w latach 1980–1981, gdy powstał projekt nowego prawa spółdzielczego, które zostało ostatecznie uchwalone 16 września 1982 r. [Dziennik Ustaw 1982]. Jakkolwiek prawo to było w przeważającej części zgodne z zasadami międzynarodowego ruchu spółdzielczego, wymagało daleko idących zmian. Prace nad nowelizacją ustawy z 1982 r. rozpoczęte w 1991 r. trwały kilka lat i zakończyły się uchwaleniem ustawy 7 lipca 1994 r. [Dziennik Ustaw 1994]. Celem tej ustawy było dostosowanie przepisów prawa spółdzielczego do nowych warunków ekonomicznych (wynikających zwłaszcza z wprowadzenia reguł gospodarki rynkowej), politycznych i społecznych. Zasadniczo zostały zmienione przede wszystkim przepisy ogólne o spółdzielni i jej statucie (art. 1–5), o gospodarce spółdzielni (art. 67–90) oraz o związkach spółdzielczych (art. 240–257) [Pietrzykowski 1997]. Można sądzić, że konieczność dokonania zmian w obowiązującej ustawie wynikała choćby z konieczności dostosowania polskiego ustawodawstwa do standardów przyjętych w państwach UE oraz z faktu, że już po nowelizacji prawa spółdzielczego w 1994 r. zostały zmienione zasady spółdzielcze na Kongresie Międzynarodowego Ruchu Spółdzielczego, który odbył się w dniach 20–23 IX 1995 roku.

Spółdzielnia i jej statut

Przepisy ogólne o spółdzielni i jej statucie (art. 1–5) zostały zasadniczo zmienione. Obecnie przyjęta w art. 1 prawa spółdzielczego definicja spółdzielni jest wzorowana na określeniu przyjętym w art. 1 ustawy z 1920 r. W definicji tej wyraźnie podkreślono cechę dobrowolności spółdzielni oraz określono cel spółdzielni (nieco inaczej niż w 1920 r.). Zgodnie z obecną definicją, podstawowymi cechami spółdzielni są: zrzeszeniowy charakter, dobrowolność przystąpienia, zmienny skład osobowy, zmienny fundusz udziałowy, prowadzenie wspólnej działalności gospodarczej w interesie członków oraz fakultatywne prowadzenie działalności społecznej i oświatowo-kulturalnej.

Podobnie rzecz została ujęta na Kongresie MZS w Manchesterze w 1995 r. W definicji tej podkreślono niezależność spółdzielni, dobrowolność zrzeszania się, zaspokojenie potrzeb i dążeń gospodarczych, socjalnych i kulturalnych oraz demokratyczne zarządzanie wspólnym przedsiębiorstwem. Cechy te zostały rozwinięte w nowych zasadach spółdzielczych. W pierwszej zasadzie podkreślono dobrowolność i powszechną dostępność członkostwa (reguła otwartych drzwi), w drugiej – demokratyczną kontrolę (w tym wyraźnie sformułowano regułę jeden członek = jeden głos), w czwartej – samorządność, niezależność i demokratyczne zarządzanie.

Likwidacja i upadłość spółdzielni

Przedstawione zagadnienia były zapewne kwestią najbardziej kontrowersyjną na tle zmian w prawie spółdzielczym i wymagały pogłębionej dyskusji. Powstały pytania o to, czy przyjęte rozwiązania są zgodne z trzecią zasadą spółdzielczą w nowym brzmieniu przyjętym przez MZS w 1995 r. W zasadzie tej wyraźnie podkreślono, że co najmniej część majątku spółdzielni jest niepodzielna i stanowi własność spółdzielni oraz co najmniej część funduszu rezerwowego (zasobowego) staje się niepodzielna. W art. 125 polskiego prawa spółdzielczego zakłada się, że:

- §1–3 – majątek spółdzielni powstały po spłaceniu zobowiązań, złożeniu sum do depozytu sądowego, wydzieleniu kwot przeznaczonych do wypłaty udziałów zostaje przeznaczony na cele wskazane w uchwale walnego zgromadzenia;
- §5a – jeżeli walne zgromadzenie uchwali, że pozostała do jego dyspozycji część majątku likwidowanej spółdzielni ma być podzielona między członków, a statut inaczej nie stanowi, podział majątku następuje w ten sposób, że każdy z członków otrzymuje jednakową kwotę za każdy pełny rok członkostwa w spółdzielni; w podziale majątku uczestniczą także byli członkowie spółdzielni, którym do chwili przejścia albo postawienia spółdzielni w stan likwidacji nie wypłacono wszystkich udziałów.

Dotychczas obowiązujące prawo spółdzielcze zawiera przepisy szczególne dotyczące upadłości spółdzielni. Celem wprowadzenia tych szczególnych przepisów było umożliwienie spółdzielniom uniknięcia upadłości przez podjęcie odpowiednich środków, co w praktyce wyrażało się zazwyczaj zwiększeniem funduszu udziałowego. Biorąc pod uwagę społeczny charakter spółdzielni i z reguły niewielki stopień aktywności jej członków, w projekcie ustawy zamieszczono przepisy utrzymujące obowiązek zwołania nadzwyczajnego walnego zgromadzenia, gdy spółdzielnia znajduje się w stanie

niewypłacalności. W projekcie ustawy przewiduje się sankcje karne w przypadku, kiedy nie zgłasza się wniosku o upadłość spółdzielni lub przedstawia się nieprawidłowe dane.

Związki spółdzielcze i Krajowa Rada Spółdzielcza

Zgodnie z szóstą zasadą spółdzielczości dopuszcza się tworzenie struktur w postaci tzw. związków spółdzielczych, zarówno krajowych, jak i regionalnych. Związki spółdzielcze mają być instytucjami zrzeszającymi spółdzielnie w celu zapewnienia sobie pomocy w działalności statutowej oraz wspólnej reprezentacji swoich interesów. Mogą to być zarówno związki rewizyjne, jak i gospodarcze. Liczba spółdzielni zakładających związek spółdzielczy oraz zrzeszonych w związku nie może być mniejsza niż 10 (art. 240 ustawy – Prawo spółdzielcze). Związek działa na podstawie ustawy oraz statutu. Prawo lustracji nadaje związkowi spółdzielczemu, na jego wniosek, Krajowa Rada Spółdzielcza, która jednocześnie przeprowadza lustrację w związkach spółdzielczych.

Członkami Krajowej Rady są wszystkie spółdzielnie i związki spółdzielcze, a ich stosunek członkostwa nawiązuje się z mocy ustawy z chwilą wpisania tych organizacji do Krajowego Rejestru Sądowego. Według ustawy z 1920 r. jest to podobny typ korporacji z tym że wówczas była to Państwowa Rada, a w jej skład wchodził również przedstawiciel rządu.

KRS jest organem najwyższym, reprezentującym wszystkie spółdzielnie i związki. Zadania KRS oraz zakres działania jego organów unormowane są w statucie.

Propozycje rozwiązań prawnych

Na podstawie przeprowadzonych badań i w wyniku własnych obserwacji w zakresie prawnych aspektów restrukturyzacji sektora spółdzielczego w Polsce można stwierdzić, że w ten proces należy włączyć podmioty gospodarcze o innym statusie prawnym niż tylko spółdzielnie. Należy również znowelizować przepisy prawne dotyczące spółdzielczości, których zreformowanie poprawiłoby funkcjonowanie spółdzielni w warunkach gospodarki rynkowej i procesu integracji z UE. Proponowane zmiany przepisów uproszczą procedury związane z restrukturyzacją organizacyjno-prawną spółdzielni.

Obecnie struktura spółdzielczości w Polsce wyraźnie wskazuje na odchodzenie od typowego modelu spółdzielni (liczącej kilkuset członków) na rzecz spółdzielni skupiających dużych dostawców. Konieczna integracja i koncentracja powinny się odbywać już nie w formach spółdzielczych (spółdzielniach spółdzielni), ale poprzez powiązania kapitałowe (spółki kapitałowe, umowy prawa cywilnego). Spółdzielnie mogą również tworzyć większe struktury organizacyjne o charakterze regionalnym lub ogólnokrajowym z innymi podmiotami gospodarczymi funkcjonującymi w tej branży. Wiąże się to z niezbędnymi nakładami inwestycyjnymi w przetwórstwie. Obecnie brak jest wyraźnego zainteresowania członków dokapitalizowaniem spółdzielni ze względu na niską rentowność produkcji i obowiązującą zasadą, że każdy członek ma jeden głos, niezależnie od liczby posiadanych udziałów.

Potwierdziły to badania ankietowe przeprowadzone wśród rolników francuskich i polskich. Uważają oni, że kapitały własne są potrzebne do życia spółdzielni, ale dla nich samych są funduszem utraconym [Mierzwa 2003b].

Najważniejsze aspekty spółdzielczego przedsiębiorstwa we Francji i w Polsce
Main aspects of the cooperative venture in France and Poland

Cechy Features	Francja France	Polska Poland
1	2	3
Źródła prawa Legal sources	<ul style="list-style-type: none"> • Prawo 47-1775 z 10 września 1947 r. Law 47-1775, 10 September 1947 • Artykuły 1832 i następne Kodeksu Cywilnego, artykuły L 521-1 i następne Kodeksu Rolnego articles 1832 and following of the Civil Code, articles L 521-1 and following of the Agricultural Code • Rozporządzenie z 26. 09. 1967 r. Order of 26 Sept. 1967 • Prawo 72-516 z 26. 07. 1972 r. Law 72-516 of 26 July 1972 • Dekrety 59-286 z 2 lutego 1959 r. zmodyfikowane: 78-704 i 78-705 z 3 lipca 1978 r.; 84-407 z 30 maja 1984 r., 3. 01.1991, 1992. Orders 59-286 of 2 February 1959, modified: 78-704 and 78-705 of 3 July 1978; 84-407 of 30 May 1984, 3 Jan 1991, 1992 	<ul style="list-style-type: none"> • Prawo spółdzielcze. Tekst jednolity Dziennik Ustaw, z 1982 nr 30, z 1986 Nr 39, 1987 Nr 33, 1988 Nr 41, 1989 Nr 3, 1990 Nr 6, 1991 Nr 83, 1992 Nr 21, 1994 Nr 90, 2003 Nr 188, 2004 Nr 99, 2005 Nr 122, 2006 Nr 94, 2007 Nr 125, 2008 Nr 163, 2009 Nr 77. • Cooperative law. Unified text Law Gazette, 1982 no 30, 1986 no 39, 1987 no 33, 1988 no 41, 1989 no 3, 1990 no 6, 1991 no 83, 1992 no 21, 1994 no 90, • 2003 no 188, 2004 no 99, 2005 no 122, 2006 no 94, • 2007 no 125, 2008 no 163, 2009 no 77.
Przedmiot Subject	<ul style="list-style-type: none"> • Wykorzystanie wspólne przez rolników wszystkich własnych środków w celu: <ul style="list-style-type: none"> – ułatwienia i rozwoju działalności ekonomicznej wszystkich członków – pomnożenia rezultatów ich działalności • Making use by all the farmers of their own means in order to: <ul style="list-style-type: none"> – make easier and develop economic activity of all members – multiply the results of their activity 	<ul style="list-style-type: none"> • Prowadzenie działalności gospodarczej (produkcyjnej, handlowej, usługowej) w interesie swoich członków, – nie ma prawnie ustalonej granicy odnośnie proporcji między działalnością podstawową a pozapodstawową prowadzoną z osobami trzecimi – nierolnikami, • Running economic activity (productive, trading) for its members' sake <ul style="list-style-type: none"> – there is no legal border drawn concerning the relation between the basic activity and extra activity, run together with the third party – non-farmers

Tabela 14 cd.
Table 14 cont.

1	2	3
<p>Członkowie Members</p>	<ul style="list-style-type: none"> • osoby fizyczne i prawne , natural and artificial persons, • minimum 7 spółdzielców: nie ma górnej granicy, minimum 7 members: no top limit, • dwie kategorie: two categories: – członkowie spółdzielcy: cooperative members: uczestniczą w tworzeniu kapitału, participate in accumulating capital, • angażują się w wykonywanie usług świadczonych przez spółdzielnię, involved in doing services offered by the cooperative, • wnoszą udziały proporcjonalnie do obrotów ze spółdzielnią enter shares proportional to their turnover with the cooperative, • mają prawo do nadwyżek bilansowych proporcjonalnie do obrotów, have the right to balance surplus proportionally to turnover, – wspólnicy–nieczłonkowie (jeśli występuje opcja statutowa) partners–non-members (if there is a statutory option) • jedynie wnoszący udziały, niemający działalności ekonomicznej ze spółdzielnią, only entering shares, not doing any economic activity with the cooperative, • druga kategoria: mający działalność ekonomiczną ze spółdzielnią, wynagradzani po cenach rynkowych, second category: doing economic activity with the cooperative, being paid by market proces, 	<ul style="list-style-type: none"> • osoby fizyczne i prawne, natural and artificial members, • minimum 10 fizycznych: nie ma ilości maksymalnej, minimum number of 10 natural persons: there is no maximum number, • minimum 3 osoby prawne, minimum number of 3 artificial persons, • GPR – minimum 5 osób , dwie kategorie two categories – członkowie rolnicy members-farmers • angażują się w wykorzystanie usług świadczonych przez spółdzielnię, involved in doing services offered by the cooperative, • mają prawo do nadwyżek bilansowych proporcjonalnie do obrotów, have the right to financial surplus proportional to turnover, – członkowie nierolnicy (pracownicy najemni spółdzielni) members not farmers (hired hands of the cooperative) • jedynie wnoszący udziały, only entering Soares, • nie prowadzą działalności ekonomicznej ze spółdzielnią, doing no economic activity with the cooperative, • brak limitu co do liczby głosów na walnym zgromadzeniu i radzie nadzorczej – traktowani na podobnych zasadach jak rolnicy, no limit concerning their number of votes during general assembly and board of trustees – treated on similar basis as farmers,

Tabela 14 cd.
Table 14 cont.

1	2	3
Członkowie cd. Members	<ul style="list-style-type: none"> nie mogą korzystać z nadwyżek, cannot make use of the surplus, nie mogą mieć więcej niż 20% głosów na walnym zgromadzeniu, indywidualnie nie więcej niż 5%. W radzie nadzorczej mogą zasiadać do 1/3 składu. Cannot have more than 20% of the vote during the general assembly, individually not more than 5%. In the board of trustees they can make up to one third of the board. 	<ul style="list-style-type: none"> członkiem jest każdy, który wpłaci minimum jeden udział oraz wpisowe, The member is everybody who pays at least one share and entry fee, w statucie może być zapis większej liczby udziałów lub jej maksymalna ilość przypadająca na jednego członka. in the statute there can be an entry about a bigger number of shares or its maximum amount per one member.
Kapitał własny, aporty Ownership capital, contribution	<ul style="list-style-type: none"> obligatoryjnie zmienny, obligatorily changeable, suma wolna (nieograniczona) ani minimum ani maksimum, free sum (not limited), no minimum, no maximum tworzenie przez aporty: making by contributions: <ul style="list-style-type: none"> w naturze środków trwałych lub nieotrwałych, in the nature of capital and non-capital assets, w gotówce – in cash, Aporty nie mogą być zaniżone więcej niż do 3/4 sumy od czasu utworzenia: zatwierdzone przez walne zgromadzenie. They cannot be understated by more than 3/4 of the sum from the time of being made: approved of by the general assembly Podzielony na dwie frakcje: Divided into two fractions: <ul style="list-style-type: none"> aporty członków spółdzielców contributions of the cooperative members aporty wspólników-nieczłonków contributions of the partners – non-members, 	<ul style="list-style-type: none"> obligatoryjnie zmienny, obligatorily changeable, suma nieograniczona ani minimum, ani maksimum, the sum not limited, neither to maximum, nor minimum, tworzony w gotówce, możliwość aportów, made in cash, possibility of contributions, udziały o wartości nominalnej, niepodzielnej, zbywalnej, shares of nominal, non-divisible, saleable value, kwota minimalnego udziału określona w statucie oraz stopa oprocentowania ustalona przez walne zgromadzenie. the sum of minimal share stated in the statute while interest rate set by general assembly.

Tabela 14 cd.
Table 14 cont.

1	2	3
<p>Kapitał własny, aporty cd. Ownership capital, contribution</p>	<ul style="list-style-type: none"> • udziały o wartości nominalnej, niepodzielnej, zbywalnej, określone w statucie. shares of nominal, non-divisible, saleable value described in the statute. 	<ul style="list-style-type: none"> • redakcja statutu (zgodny z prawem spółdzielczym), drawing up of the statute (in accordance with the cooperative law), • przyjęcie statutu przez Walne Zgromadzenie, approving of the statute by general assembly, • procedury zgodne z regulacjami prawa spółdzielczego: procedures compatible with the rules of the cooperative law: <ul style="list-style-type: none"> – rejestracja w sądzie, registration in court, – wpis do rejestru spółdzielni i ich związków, registration in the register of cooperatives and their associations, – publikacja ogłoszenia w Monitorze Spółdzielczym. announcement in the Cooperative Monitor.
<p>Formalności związane z utworzeniem Formalities connected with setting up</p>	<ul style="list-style-type: none"> • redakcja statutu (oparta na typowych statutach), drawing up of the statute (based on typical statutes), • przyjęcie statutu przez Walne Zgromadzenie, approving of the statute by the general assembly, • rejestracja w sądzie, registration in court, • wpis do rejestru spółek handlowych lub spółek cywilnych, registration in the register of trading or civil cooperatives, • ogłoszenie w lokalnej gazecie. announcement in local press. 	<ul style="list-style-type: none"> • redakcja statutu (zgodny z prawem spółdzielczym), drawing up of the statute (in accordance with the cooperative law), • przyjęcie statutu przez Walne Zgromadzenie, approving of the statute by general assembly, • procedury zgodne z regulacjami prawa spółdzielczego: procedures compatible with the rules of the cooperative law: <ul style="list-style-type: none"> – rejestracja w sądzie, registration in court, – wpis do rejestru spółdzielni i ich związków, registration in the register of cooperatives and their associations, – publikacja ogłoszenia w Monitorze Spółdzielczym. announcement in the Cooperative Monitor.
<p>Zarządzanie Management</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Administracja – bądź przez radę administracyjną (nadzorcza w spółdzielni) złożoną z członków (w opcji statutu z nieczłonkami ich udział limitowany maksymalnie do 1/3 liczby składu), bądź przez zarząd i radę nadzorczą (tzw. zarząd menadżerski). Administration – either by administrative board (board of trustees in cooperative) composed of members (in the statute option with non-members, their participation limited to 1/3 of the number at the most), or composed of board of directors and board of trustees (the so-called board of managers) 	<ul style="list-style-type: none"> • Administracja – przez zarząd i radę nadzorczą – Administration – by the board of directors and board of trustees • Lustracja obowiązkowa przez właściwe związki rewizyjne, w których spółdzielnia jest zrzeszona lub lustratora, którego wyznacza Krajowa Rada Spółdzielcza. Obligatory inspection by appropriate auditing associations, which the cooperative belongs to, or the inspector appointed by National Cooperative Council.

1	2	3
<p>Zarządzanie cd. Management</p>	<ul style="list-style-type: none"> • lustracja przez biegłego albo przez wskazany organ kontroli, Inspection by an expert or indicated controlling body, • prawo głosu takie samo dla każdego członka. Możliwe głosowanie mnogie, jeśli występuje opcja statutowa, right of vote equal for each member. Multiple voting possible if there is statutory option, • zasada wyłączności: możliwe jest naruszenie tej zasady dla wspólników–nieczłonków korzystających z usług spółdzielni, ale do 20% obrotu rocznego spółdzielni (wyjątek stanowi SICA do 50% obrotu rocznego), Rule of exclusive right: it is possible to violate this rule by non-members making use of the cooperative services, but only up to 20% of the annual turnover, • odpowiedzialność członków: liability of members: – członek: limit do dwukrotnej sumy udziałów wniesionych lub zadeklarowanych przez okres 5 lat od wystąpienia, member: limit to the double amount of the paid shares or declared for 5 years from leaving, – nieczłonek: limit do wysokości udziałów non-member – limit to the amount of shares • odpisy i podział rocznych nadwyżek zgodnie z regulami księgowości, deductions and division of annual surplus in compliance with accountancy rules, • Możliwość rewaluacji bilansu. Possibility of revaluation of the balance. 	<ul style="list-style-type: none"> • prawo głosu równe dla każdego członka, 1 członek = 1 głos. Brak możliwości głosowania mnogiego. right of vote equal for each member, 1 member= 1 vote, no possibility of multiple voting. • odpowiedzialność członków, liability of members, • limit do wysokości udziałów z uwzględnieniem kwot przeniesionych z funduszu zasobowego przez okres sześciu miesięcy w razie otwarcia likwidacji lub jednego roku od dnia wszczęcia postępowania upadłościowego, limit to the level of shares-taking into consideration amounts paid from the depository fund for the period of 6 months in case of liquidation or 1 year from the day of opening the bankruptcy procedure, • odpisy i podział nadwyżek zgodnie z regulami księgowości, deductions and division of surplus according to accountancy rules, • minimum 5% na fundusz zasobowy, jeżeli fundusz ten nie osiąga wysokości udziałów obowiązkowych, minimum 5% for the depository fund, if the fund does not reach the level of the obligatory shares • Możliwość rewaluacji bilansu. Possibility of revaluation of the balance.

Tabela 14 cd.
Table 14 cont.

1	2	3
<p>Odrębności distinctions</p>	<ul style="list-style-type: none"> • działalność spółdzielni jest określona dokładnie co do rejonu; zakup na ściśle wyznaczonym terytorium, the cooperative's activity is limited to a precisely determined area; purchase on a strictly determined territory, • nikt nie może współdziałać z dwiema lub kilkoma spółdzielniami odnośnie tej samej działalności i dla tego samego gospodarstwa, nobody can cooperate with two or more cooperatives in the same type of activity and for the same farm, • limit maksymalnych procentów od kapitałów udziałowych wspólników–nieczłonków przewyższa o 2% limit od udziałów członków spółdzielców, Limit of maximum interest rates of share capitals from partners-non-members is bigger by 2 points than the shares of cooperative-members, • możliwość tworzenia tzw. filii ze spółkami kapitałowymi i przeniesienie bezpośrednie dywidendy do rolnika (na podstawie ustawy z 1991 r.), possibility of making the so-called branches with capital companies and transferring the dividend directly to the farmer (on the basis of the 1991 Act), • możliwość wyjścia ze statusu spółdzielni bez rozwiązania i podziału aktywów netto, możliwość tworzenia akcji uprzywilejowanych (ustawa z 1992 r.), Possibility of leaving the status of a cooperative without the dissolution and division of net assets, possibility of making preference shares (Act of 1992), 	<ul style="list-style-type: none"> • działalność spółdzielni – rejon skupu nie jest ściśle określony w przypadku spółdzielni mleczarskich, cooperative's activity – purchase area is not strictly determined, • w razie likwidacji członkowie mają prawo zgłaszać roszczenia do funduszu zasobowego i innego majątku spółdzielni, in case of liquidation the members have the right to raise claims concerning depository fund and other cooperative property, • prawo spółdzielcze nie zakazuje łączenia się z kapitałem prywatnym – poprzez tworzenie wspólnych spółek, ale nie przewiduje łączenia tych kapitałów ani ich zasilenia przez osoby trzecie nie będące członkami. The cooperative law does not forbid to fuse with private capital – through setting up new companies, yet it does not allow for combining the capitals, nor reinforcing them by third parties, not members.

1	2	3
Odrębności cd. distinctions	<ul style="list-style-type: none"> • przeniesienie (jeśli następuje rozwiązanie spółdzielni) aktywów netto utworzonych na operacjach z osobami trzecimi do spółdzielni rolniczych lub, za zgodą Ministra Rolnictwa, do innych instytucji rolniczych, Transfer (in case of the cooperative's dissolution) net assets, made in operations with third parties, to agricultural cooperatives or, with the Ministry of Agriculture consent, to other agricultural institutions, • każdy członek odpowiada za długi spółdzielni do pięciu lat od momentu wyjścia ze spółdzielni, each member is responsible for the cooperative's debts up to 5 years since the time of leaving it, • uprzywilejowany jest wyłącznie Credit agricole. only Credit agricole is privileged. 	
Zobowiązania fiskalne Financial liabilities	<ul style="list-style-type: none"> • podatek jak od spółek – zwolnienie operacji realizowanych z członkami i pewnymi organizacjami publicznymi, taxes such as from companies: tax exemption on operations realized with members and certain public organisations, • podatki obowiązkowe od działalności z nieczłonkami, obligatory taxes on operations with non-members, • podstawa zredukowana do połowy lub zwolnienia dla: basis reduced by half or exemption for: <ul style="list-style-type: none"> – spółdzielni zatrudniających maksymalnie trzech pracowników najemnych, cooperatives employing up to 3 hired hands, – spółdzielni produkujących wino. Cooperatives producing wine. 	<ul style="list-style-type: none"> • podatek dochodowy podobny do innych spółek prawa handlowego. income tax similar to other commercial companies.

Źródło: opracowanie własne [2010] – Source: author's study [2010]

Przemiany ustrojowe, które zaczęły zachodzić po 1990 r. mają za cel przywrócenie cech autentyzmu spółdzielczego. Towarzyszą temu różne ustawy, które w dużej mierze opierają się na doświadczeniach ruchu spółdzielczego. Jakkolwiek prawo to jest zgodne z międzynarodowymi zasadami, wymaga dalszych zmian.

W reformowaniu polskiego prawa spółdzielczego można by sięgnąć do doświadczeń Francji i innych krajów zachodnich. Niektóre rozwiązania francuskie dotyczące spółdzielczości są inne niż polskie. Francja jest przykładem państwa o trwałych tradycjach współpracy spółdzielczej. Rozwój idei spółdzielczości sięga tam XVIII wieku. Doświadczenia tego kraju są bogate, dlatego też korzystanie z nich mogłoby być przydatne dla przyszłych rozwiązań w Polsce. Autorka w sposób szczegółowy przeanalizowała różnice prawne Polski i Francji i zestawiała je w tabeli 14.

Wnioski

1. System prawny we Francji dopuszcza większą elastyczność spółdzielni. Do statutu spółdzielni francuskiej można wprowadzić tzw. opcje (np. celu gospodarczego, finansowego, wewnętrznego zarządzania) na mocy decyzji walnego zgromadzenia zgodnie z ustawą z 1972 r.

W opcji celu gospodarczego jest możliwe uchylenie zasady wyłączności. Spółdzielnia francuska może dokonywać transakcji wyłącznie ze swoimi członkami – rolnikami, a wprowadzona opcja zezwala na transakcje z nieczłonkami do 20% przychodów spółdzielni. W polskim prawie nie ma takiego ograniczenia.

W opcji celu finansowego dopuszcza się obecność w spółdzielni tzw. wspólników wnoszących kapitał bez ograniczeń, ale niebędących członkami. Mają oni ograniczone prawo w zarządzaniu spółdzielnią, tzn. mogą maksymalnie posiadać do 20% głosów lub 5% indywidualnie na walnym zgromadzeniu i mogą stanowić do 1/3 składu rady nadzorczej. Nie mogą korzystać z nadwyżek wytworzonych przez spółdzielnię. W prawie polskim nie przewiduje się wnoszenia wkładów przez osoby trzecie niebędące członkami.

Opcja wewnętrznego zarządzania – tzw. głosowanie mnogie daje możliwość wyróżnienia rolnika, którego obroty ze spółdzielnią były najwyższe lub który wniósł więcej udziałów, a więc powinien mieć więcej niż jeden głos przy podejmowaniu decyzji. Postulaty mnogiego głosowania były niejednokrotnie zgłaszane przez polskich rolników, zwłaszcza tych, którzy dokonują dużych obrotów ze spółdzielniami. Również rolnicy wkładowi z rolniczych spółdzielni produkcyjnych – jak wynika z ostatnich badań – wypowiedzieli się za wprowadzeniem takiej opcji. Obchodzi się w niej zasadę demokratycznego zarządzania: 1 członek = 1 głos. Do 1985 r. głosowanie mnogie było rzadkie, jednak po tym okresie stało się bardzo popularne nie tylko we Francji. Według polskiego prawodawstwa jest to niemożliwe.

Konstrukcja prawna z opcjami pozwala spółdzielniom korzystać z pewnych przywilejów podatkowych i finansowych, a także i z pewnej elastyczności, która cechuje spółki kapitałowe.

2. Na wysocze zintegrowanym rynku dopływ kapitałów z zewnątrz stał się koniecznością. W prawodawstwie francuskim taka możliwość została wprowadzona w 1991 r. Dopuszcza ona łączenie spółdzielni ze spółkami prawa handlowego – poprzez tworzenie tzw. filii najczęściej o statucie SA i bezpośredni transfer dywidend z filii do rolnika.

Daje to większe kompetencje innowacyjne, technologiczne i marketingowe oraz umożliwia korzystanie z nowoczesnych środków rynku finansowego. Od 1992 r. prawo francuskie umożliwia wyjście ze statutu przedsiębiorstwa spółdzielczego i przekształcenie w spółkę prawa handlowego.

W Polsce procesy integracyjne z kapitałem prywatnym, jak i dopływ kapitału z zewnątrz mogą szkodzić spółdzielniom (takie opinie wyrażają niektórzy zwolennicy tych przedsiębiorstw).

3. W celu zlikwidowania destrukcyjnych działań i sprzecznych interesów pracowników spółdzielni i ich członków winny być jasno oddzielone funkcje administracyjne od funkcji właścicielskich. Członkami spółdzielni – według prawa większości krajów UE – nie mogą być pracownicy najemni, gdyż ich celem jest zabezpieczenie sobie odpowiednich stanowisk. Funkcje menedżerskie powinno się powierzać osobom wybranym w drodze konkursu, a ich misja powinna bazować na służebności.

4. Rady nadzorcze według prawa większości krajów UE składają się wyłącznie z rolników i spełniają funkcje nadzorczo-kontrolne. W małych spółdzielniach funkcje te przejęło Walne Zgromadzenie.

W polskich spółdzielniach, jak potwierdziły badania, rady nadzorcze były organami stanowiącymi, a nie nadzorczo-kontrolnymi, pod dużym wpływem swoich prezesów.

5. Liczba udziałów wnoszonych we Francji jest skorelowana z wielkością obrotów rolnika – im większe obroty, tym większą ilość wnoszonych udziałów. Tendencje w Polsce zmierzają w tym kierunku zwłaszcza w sektorze mleka – zależy to od zapisów w statucie. Zwiększa to możliwości finansowe podmiotów spółdzielczych i mobilizuje członków do aktywniejszego angażowania się w życie spółdzielni. Wiąże się to również z odpowiedzialnością. Zakres odpowiedzialności członków we Francji jest określony do dwukrotnej sumy wniesionych udziałów. Liczba udziałów w Polsce i ich wielkość była zbyt niska, aby stała się czynnikiem mobilizującym. Odpowiedzialność członków do sumy wniesionych udziałów do sześciu miesięcy w razie otwarcia likwidacji lub jednego roku od dnia wszczęcia postępowania upadłościowego. We Francji odpowiedzialność ta trwa przez pięć lat po wyjściu członka ze spółdzielni. Decyzje podjęte przez zarządy spółdzielni polskich o podwyższeniu udziałów były często niemożliwe do wyegzekwowania, a zaległe kwoty stanowiły ok. 40% funduszu udziałowego.

6. We Francji obserwuje się większe zaangażowanie członków rolników w życie spółdzielni. Wynika to niewątpliwie z poczucia odpowiedzialności rolników, a także z troski spółdzielni o swoich członków, zwłaszcza o przewodniczących rad nadzorczych. Ciągłe ich uczestnictwo w szkoleniach i posiedzeniach absorbuje wiele czasu, a więc na koszt spółdzielni przydziela się im robotników do ich gospodarstwa.

7. Przedsiębiorstwo spółdzielcze to przedsiębiorstwo *non-profit*. Nakładanie podatku dochodowego na te podmioty staje się fikcją w prawie polskim, gdyż na ogół spółdzielnie starają się go nie płacić. Wolą podnieść cenę skupu surowca, by zwiększyć koszty. Prawo francuskie zwalnia spółdzielnie z podatku dochodowego. Takiemu opodatkowaniu podlegają jedynie obroty z nieczłonkami. Ponadto małe spółdzielnie zatrudniające do trzech pracowników najemnych mają obniżoną do połowy podstawę opodatkowania.

8. Rejony działania spółdzielni francuskich są wpisane do statutów. Ogranicza to konkurencję wewnętrzną między spółdzielniami o surowiec i pozwala na prowadzenie wspólnej polityki w zakresie cen produktów rolnych.

9. Sektor spółdzielczy we Francji ma różne organizacje, które bronią interesów spółdzielców i ich reprezentują. Zauważa się również zbliżanie podmiotów niespółdzielczych i spółdzielczych przez tworzenie wspólnych organizacji. To połączenie kompetencji i funduszy zwiększa ich siłę przetargową poprzez reprezentowanie całej branży przed organami władzy. Przykładem takiej organizacji we Francji jest ATLA – Association de la Transformation Laitière Française (Stowarzyszenie Przetwórców Mleka) w sektorze mleka.

Podsumowanie

W zmianach systemu prawnego sektora spółdzielczego w naszym kraju trudno spojrzeć, w jakim kierunku zmiany te podążają. Brakuje wyraźnej myśli przewodniej czy wyznaczonej linii programowej. Dotychczasowe liczne zmiany były bardziej swego rodzaju odreagowaniem przeszłości niż tworzeniem strategii rozwoju sektora spółdzielczego. Konieczne jest więc nowe, adekwatne do czasu i sytuacji spojrzenie na spółdzielczy system gospodarowania. Podstawową kwestią jest odpowiedź na pytania: czym ma być spółdzielnia we współczesnym, coraz bardziej skomercjalizowanym systemie gospodarczym? Jak daleko może się upodobnić do spółki prawa handlowego, aby mogła być jeszcze nazywana spółdzielnią? Czy jesteśmy skłonni uznać i zaakceptować spółdzielnie jako odrębne od spółek prawa handlowego podmioty realizujące odmienne cele i kierujące się odmienną filozofią? Ponadto, nowych rozwiązań prawnych wymagają też następujące problemy:

1. Obowiązująca w polskim prawie zasada całkowitego podziału majątku w razie likwidacji spółdzielni odbiega od rozwiązań europejskich. To jest bardzo ważna kwestia, która odróżnia spółdzielnie od podmiotów prawa handlowego i decyduje praktycznie o przyszłości spółdzielni. Stosowanie tej zasady powoduje, że w krajach Europy Zachodniej likwidacje spółdzielni są sporadyczne, a zmniejszająca się liczba spółdzielni jest wynikiem ich łączenia się. W Polsce możliwość całkowitego podziału majątku jest dziś pokusą i podstawową przyczyną stawiania spółdzielni w stan likwidacji. Jak wiemy, beneficjentami tego podziału jest bardzo ograniczona liczba osób. Niepodzielna część majątku w przypadku likwidacji spółdzielni mogłaby służyć utworzeniu spółdzielczego funduszu solidarnościowego (rozwoju). Najważniejszą jednak kwestią jest usunięcie przyczyny likwidacji spółdzielni. Wprowadzając zasadę niepodzielności funduszu zasobowego, konieczne jest – podobnie jak w innych państwach – zwolnienie osób prawnych z opodatkowania nadwyżki przeznaczonej na niepodzielne fundusze. Fundusze te służyłyby zaspokajaniu potrzeb ekonomicznych i społecznych członków. Ponadto, jako że spółdzielnie mają zmienny kapitał, niepodzielne fundusze zapewniłyby stabilność funduszy własnych spółdzielni.

2. Zbywanie udziałów. Instytucja dowolnego zbywania udziałów nie jest dla systemu spółdzielczego obca. Spółdzielnia jest co prawda przedsiębiorcą, ale jest to przedsiębiorca specyficzny. To wspólnotowa forma aktywności gospodarczej ludzi mających ten sam problem do rozwiązania, np. zbytu i przetwórstwa płodów rolnych. Dowolność zbywania udziałów prowadzi do różnego rodzaju patologii. Zbywanie udziałów powinno mieć charakter ograniczony, np. między członkiem występującym ze spółdzielni a osobą przystępującą. Osoby prawne nie powinny mieć możliwości nabycia udziałów osób fizycznych. Uzasadnione jest natomiast dziedziczenie udziałów.

3. Przekształcenia organizacyjne. Ta kwestia wymaga praktycznego podejścia. Wymogi konkurencyjnego rynku wymuszają współpracę i integrację międzyspółdzielczą. Obok łączenia spółdzielni poprzez przejęcie, należy wprowadzić możliwość ich łączenia się, w wyniku którego powstanie nowa spółdzielnia. Chodzi o możliwość wyeliminowania pojęcia spółdzielni przejmującej i przejmowanej. Ta, często zbędna, bariera psychologiczna uniemożliwia konieczne fuzje spółdzielcze [Raport o spółdzielczości polskiej 2010].

Legislacja dotycząca przedsiębiorstw powinna raczej stwarzać możliwości, aniżeli je ograniczać. Głoszenie postulatu zróżnicowania prawa ze względu na sektor prowadzić będzie do ustanowienia ustawowych korzyści i przywilejów. Natomiast ogólne prawo spółdzielcze umożliwi podejmowanie wszelkich działań, a szczegóły wpisuje się do statutów i nie ma zwykle ułatwień wspólnych spółdzielniom w większości krajów UE.

Trzeba zauważyć, że prawo spółdzielcze krajów UE regulujące zachowania tych podmiotów na rynku jest bardzo elastyczne i często odbiega od doktrynalnych zasad spółdzielczych.

Występuje tam możliwość wprowadzenia pewnych zapisów do statutów na mocy ustawy, które umożliwiają obejście niektórych zasad spółdzielczej formy współpracy. Dzieje się to za przyzwoleniem rolników i są to ich decyzje. Pozwala to również tym podmiotom na tworzenie różnorodnych aliansów, często ze spółkami kapitałowymi. Dla rolników niejednokrotnie ważne jest to, żeby spółdzielnia przetrwała w obojętnie jakiej strukturze i by nie upadła.

Spółdzielcy powinni sami zdecydować o swoim rozwoju i o tym, z kim się łączyć oraz w jaki sposób pozyskać dodatkowy kapitał.

W prawie wspólnotowym instytucja spółdzielni europejskiej (SCE) jest w pełni autonomiczna wobec rozwiązań przyjętych w krajowych systemach prawa spółdzielczego. Podstawowym aktem prawnym ustanawiającym zasady funkcjonowania tej szczególnej formy prawnej jest rozporządzenie Rady (WE) Nr 1435 /2003 z dnia 22 lipca 2003 r. w sprawie statutu spółdzielni europejskiej (SCE) (Dz. U. UE L Nr 207, z 18.08.2003 r.).

7.4. Nieskuteczność zarządzania w świetle badań empirycznych

Wiadomo, że integracja Polski z UE zmieniła obraz naszego rolnictwa. Ze szczególnym niepokojem patrzy się na zagrożenia lokalnej spółdzielczości, wynikające z niskiego stopnia koncentracji produkcji i przetwórstwa. Polska ma zbyt wielu przetwórców. Każdy z nich przetwarza za mało, by funkcjonować jako producent handlowy wysokiej jakości i by móc inwestować w wyposażenie potrzebne do produkcji. Większość wykorzystuje około połowy swoich mocy produkcyjnych. Oznacza to, że obecnie w Polsce mogłaby być połowa istniejących zakładów przetwórczych.

Z doświadczeń krajów rozwiniętych gospodarczo wiadomo, że liczba spółdzielni będzie stopniowo maleć (np. we Francji w sektorze mleka po podjęciu decyzji o specjalizacji zamknięto kilkadziesiąt zakładów produkcyjnych). Małe spółdzielnie nie będą miały środków na modernizację produkcji i satysfakcjonujące opłacanie producentów. Koncentracja produkcji stworzy warunki efektywnego wykorzystania środków inwesty-

cyjnych i zlikwiduje konkurencję wewnątrzspółdzielczą, a w całym sektorze obniży koszty stałe, umożliwi wygospodarowanie większych środków na zakup surowca i efektywniejsze jego wykorzystanie. Koszty funkcjonowania na rynku będą wymuszać specjalizację produkcji, a warunki lokalizacyjne – specjalizację regionalną przetwórstwa i produkcji.

Aby przystosowanie polskiego sektora spółdzielczego do szczególnie wysokich wymogów jakościowych UE przebiegało efektywnie, środki na ten cel należy skoncentrować na wybranych obszarach i podmiotach sektora. Na pewno warto inwestować w produkcję wysokiej jakości na poziomie gwarantującym opłacalność i stabilizację dochodów producentów, w specjalizujące się zakłady przetwórcze i w zintegrowane zakłady przetwórcze, aby tworzyć wspólne jednostki wytwórcze, handlowe i marketingowe.

Realizacja postawionych zadań w zakresie koncentracji produkcji w Polsce będzie niezwykle trudna. Będzie wymagać dużego wysiłku zainteresowanych producentów i podmiotów przetwarzających, a przede wszystkim wymagać będzie stabilnej, ukierunkowanej pomocy państwa wynikającej z przyjętej polityki rolnej.

Zamierzeniem autorki było również zapoznanie czytelnika z praktycznymi metodami projektowania przemian w sferze gospodarczej poprzez wskazanie kierunków modernizacji i restrukturyzacji podmiotów spółdzielczych oraz efektów ekonomicznych procesów integracyjnych i skutków braku decyzji.

Obszarem wybranym do restrukturyzacji i modernizacji był Dolny Śląsk. Z organizacji spółdzielczych, nie tylko na Dolnym Śląsku, ale również w całej Polsce, jedynie spółdzielczość mleczarska utrzymała swoją pozycję i to pomimo dużego ograniczenia skupu. Pozostała część spółdzielni już od połowy lat osiemdziesiątych wykazuje problemy rozwojowe lub przekształciła się w spółki pracownicze lub spółki prywatne. Nie poświęcono też większej uwagi rolniczym spółdzielniom produkcyjnym (rsp), gdyż nie wydaje się, ażeby ta forma spółdzielczości w najbliższej przyszłości znalazła uznanie rolników. Nie wzięto również pod uwagę banków spółdzielczych, gdyż rządzą się one odmiennymi prawami. Dlatego też ocena sektora spółdzielczości na Dolnym Śląsku dotyczyła wyłącznie mleczarstwa.

Region dolnośląski pod względem kultury rolniczej i produktywności należy do przodujących w kraju. Posiada lepsze od przeciętnych w Polsce warunki do hodowli bydła. Analiza porównawcza regionu i Polski wykazała, że pogłowie bydła i struktura stada nie korespondują jednak z potencjalnymi możliwościami regionu, wynikającymi z posiadanego areалу łąk i pastwisk [Mierzwa 2003c]. Pomimo dużego zurbanizowania rejonu górskie i podgórskie stanowią mogą dobre zaplecze dla chowu bydła mlecznego. Bez racjonalnego rozwoju całego regionu jego obszary wiejskie nie mogą się rozwijać w sposób zrównoważony. Proces ten powinien mieć charakter kompleksowy, przebiegać harmonijnie i optymalnie w aspektach społecznych, ekonomicznych i środowiskowych z uwzględnieniem potrzeb przyszłych pokoleń. W tym kontekście rozwój produkcji mleka i jego przetworów należałoby traktować jako składową rozwoju regionu dolnośląskiego.

Spółdzielczość mleczarska na Dolnym Śląsku ma długoletnią tradycję. Wszystkie badane podmioty rozpoczęły działalność w latach pięćdziesiątych. Transformacja systemowa spółdzielczości zapoczątkowana w latach dziewięćdziesiątych zastała te podmioty zupełnie nieprzygotowane do nowej sytuacji rynkowej. Na przestrzeni ostatnich

14 lat zlikwidowano 25 spółdzielni mleczarskich w tym regionie. Ta tendencja spadkowa uświadomiła niektórym decydentom konieczność przemian. Zdano sobie sprawę, że spółdzielnie pojedynczo i w rozproszeniu nie są w stanie przeciwdziałać skutkom urynkowienia gospodarki żywnościowej. Potrzeba zajęcia się tym odcinkiem rzeczywistości wynikała więc nie tylko z potrzeb utylitarnych praktyków, ale wydawała się również interesująca od strony naukowej.

Autorka rozpoczęła badania w 2000 r. i opracowała program restrukturyzacji dla 13 funkcjonujących jeszcze spółdzielni. Program ten zyskał uznanie odpowiednich władz (i znajduje się w ich dokumentach), ale nie został wdrożony.

Dzisiaj, po 10 latach ostrej konkurencji na rynku mleka spółdzielczość mleczarska w regionie praktycznie się nie liczy. Dlaczego tak się stało? Kto ponosi za to winę? Oto pytania stawiane we wszystkich debatach. Rolnicy czują się rozczarowani. Tylko część dużych dostawców nie obawia się o swój los, gdyż jest w centrum uwagi spółek zagranicznych.

Zmiany dokonały się więc bardzo szybko. Ponieważ uczymy się na błędach, autorka próbuje odpowiedzieć na te pytania, przedstawiając jaki był stan spółdzielczości mleczarskiej na Dolnym Śląsku jeszcze w 2000 r. i czy była szansa uratowania tych podmiotów.

Autorka ma nadzieję, że wywoła to pewne przemyślenia i pozwoli wyciągnąć wnioski, jak działać w przyszłości, by podejmować decyzje szybko i trafnie.

Wskaźnik konkurencyjności spółdzielni mleczarskich Dolnego Śląska

Kondycja przedsiębiorstw oceniona została za pomocą analizy różnorodnych wskaźników ekonomicznych. Często jednak zaciemniają one ogólny obraz przedsiębiorstwa i utrudniają podejmowanie określonych decyzji. Dlatego pożyteczne jest posługiwanie się przy ocenie sytuacji ekonomicznej i finansowej przedsiębiorstw uproszczonymi metodami, np. metodą quick testu oraz uproszczoną multiplikacyjną analizą dyskryminacyjną [Kościelniak 1998, Mączyńska 1994]. Metody te są stosowane w Europie Zachodniej i USA. Opracowano je na podstawie analiz przeprowadzonych w przedsiębiorstwach reprezentujących różne branże. Pozwoliło to określić typowy poziom tych wskaźników dla przedsiębiorstw o złej i dobrej kondycji ekonomiczno-finansowej. W badaniu tego problemu w spółdzielniach mleczarskich regionu dolnośląskiego poza klasycznymi wskaźnikami, posłużono się również uproszczoną multiplikacyjną analizą dyskryminacji²⁷ opartą na metodzie Altmana [Altman i Caouette 1998, Hiam 1999].

Zgodnie z procedurą, do badań analitycznych wykorzystano sześć wskaźników, którym podporządkowane zostały określone wagi. Wskaźnik konkurencyjności obliczono według formuły [Skawińska 1999]:

²⁷ Metoda dyskryminacji polega na tym, że „dla danego zbioru wielowymiarowych obserwacji z pewnej próby, o których wiemy dokładnie z jakich populacji pochodzą, należy określić pewną regułę postępowania, która będzie przyporządkowywać dalsze jednostki właściwym populacjom z minimalnym prawdopodobieństwem popełnienia błędu” [Kendall, Bucland 1975].

$$W = 1,5W_1 + 0,08 W_2 + 10W_3 + 5W_4 + 0,3W_5 + 0,1W_6$$

gdzie:

W_1 = relacja nadwyżek pieniężnych nad zobowiązaniami

$$W_1 = \frac{\text{zysk brutto} + \text{amortyzacja (net cash flow)}}{\text{zobowiązania krótko- i długoterminowe}}$$

W_2 = relacja sumy bilansowej do zobowiązań

$$W_2 = \frac{\text{suma bilansowa}}{\text{zobowiązania krótko- i długoterminowe}}$$

W_3 = zyskowność majątku (aktywów)

$$W_3 = \frac{\text{wynik brutto}}{\text{suma bilansu}}$$

W_4 = rentowność obrotów

$$W_4 = \frac{\text{wynik brutto}}{\text{obroty}}$$

W_5 = rotacja zapasów

$$W_5 = \frac{\text{zapasy}}{\text{obroty}}$$

W_6 = rotacja aktywów

$$W_6 = \frac{\text{obroty}}{\text{suma bilansowa}}$$

Wskaźniki obliczone według tej formuły mogą przyjmować następujące wartości, co świadczy o:

- $W < 0$** – bardzo zła kondycja ekonomiczno-finansowa podmiotu, jest on zagrożony upadłością,
- $0 \leq W < 1$** – przedsiębiorstwo jest pod względem ekonomicznym podmiotem słabym i wymaga podjęcia działań naprawczych, ale nie jest zagrożone upadłością,
- $1 \leq W < 2$** – dobra kondycja ekonomiczno-finansowa firmy; ten podmiot przy umiejętnym zarządzaniu stać na rozwój,
- $W = 2$** – bardzo dobra kondycja firmy, przedsiębiorstwo w najbliższej przyszłości powinno stać się liderem i ośrodkiem procesów koncentracji i strategii rozwojowych spółdzielni mleczarskich.

Spółdzielnie, których dotyczą prezentowane wyniki (tab. 15 i 16) w siedmiu przypadkach były podmiotami słabymi, wymagającymi szybkich działań naprawczych. W 2000 r. jeszcze nie były zagrożone upadłością. Tylko dwóm spółdzielniom groziła upadłość w niedalekiej przyszłości. Trzy podmioty spółdzielcze osiągały wskaźnik powyżej 1, a więc stać je było na rozwój przy umiejętnym zarządzaniu [Mierzwa 2002].

Przedstawiony obraz rzeczywistości potwierdza tezę, że w pojedynkę i w rozproszeniu spółdzielnie mleczarskie nie są zdolne do konkutowania na wysoce zorganizowanym i zintegrowanym rynku europejskim. Tylko połączenie mogło wówczas zwiększyć ich siłę finansową i zwiększyć skuteczność konkurencyjną.

Poza kryteriami ekonomicznymi uwzględniono również relacje występujące między prezesami spółdzielni oraz chęć współpracy, którą wyrażali kierujący tymi podmiotami. Większość prezesów wskazywała, że dobór partnerów do współpracy powinien być dobrowolny. Tylko dwie spółdzielnie uznały, że „dogadywanie się” trwa już zbyt długo i należałoby decyzję podjąć odgórnie. W przeciwnym razie, jak twierdzili respondenci, doprowadzi to do eliminacji kolejnych podmiotów i utraty rynków zbytu.

Docelowo autorka widziała jedną, zintegrowaną spółdzielnię z wyspecjalizowanymi oddziałami, utworzoną według jednego z dwóch możliwych scenariuszy: pierwszy przewidywał dostosowanie zmian do sytuacji panującej w makroregionie i całkowitą utratę autonomii połączonych spółdzielni, drugi był wzorowany na rozwiązaniach francuskich.

Scenariusz pierwszy mógł być realizowany jednoetapowo lub w dwóch etapach. Cechą charakterystyczną w tym przypadku była koncentracja kapitałowa, organizacyjna i finansowa na podstawie parametrów przyjętych do symulacji. Zaletą tego scenariusza była początkowo integracja spółdzielni wokół wytypowanych liderów w różnych punktach makroregionu, a na drugim etapie integracja liderów. Wydawało się to łatwiejsze do przeprowadzenia z powodu występującej niechęci prezesów do łączenia się. Porozumienie mniejszej liczby podmiotów było możliwe do osiągnięcia. W tym scenariuszu zaproponowano wykreowanie na pierwszym etapie dwóch lub trzech liderów w branży mleczarskiej z oddziałami skupowo-produkcyjnymi będącymi w bliskim kontakcie z rolnikami.

Tabela 15
Table 15

Wskaźnik konkurencyjności w 2000 r.
Index of competitiveness in 2000

Spółdzielnie Cooperatives	W ₁	1,5W ₁	W ₂	0,08W ₂	W ₃	10W ₃	W ₄	5W ₄	W ₅	0,3W ₅	W ₆	0,1W ₆	Wskaźnik konkurencyjności Index of competitiveness
Spółdzielnia 1 Co-op 1	0,03	0,05	2,34	0,19	-0,04	-0,43	-0,02	-0,08	0,03	0,01	2,55	0,26	-0,01
Spółdzielnia 2 Co-op 2	0,13	0,19	1,28	0,10	0,00	0,03	0,00	0,00	0,05	0,02	4,54	0,45	0,80
Spółdzielnia 3 Co-op 3	0,08	0,13	5,05	0,40	-0,02	-0,25	-0,01	-0,05	0,07	0,02	2,28	0,23	0,48
Spółdzielnia 4 Co-op 4	-0,38	-0,57	2,39	0,19	-0,22	-2,18	-0,04	-0,21	0,02	0,01	5,27	0,53	-2,23
Spółdzielnia 5 Co-op 5	0,12	0,18	1,82	0,15	0,00	0,01	0,00	0,00	0,04	0,01	5,53	0,55	0,90
Spółdzielnia 6 Co-op 6	0,12	0,18	1,75	0,14	0,02	0,23	0,00	0,01	0,02	0,01	9,52	0,95	1,52
Spółdzielnia 7 Co-op 7	0,18	0,27	1,25	0,10	0,02	0,24	0,01	0,05	0,04	0,01	2,54	0,25	0,92
Spółdzielnia 8 Co-op 8	0,14	0,22	1,80	0,14	0,00	0,04	0,00	0,00	0,06	0,02	4,50	0,45	0,87
Spółdzielnia 9 Co-op 9	0,34	0,52	4,11	0,33	0,01	0,05	0,00	0,01	0,04	0,01	3,20	0,32	1,24
Spółdzielnia 10 Co-op 10	0,12	0,17	2,48	0,20	-0,01	-0,06	0,00	-0,01	0,05	0,01	6,27	0,63	0,94
Spółdzielnia 11 Co-op 11	0,13	0,19	3,91	0,31	-0,02	-0,23	-0,01	-0,05	0,04	0,01	2,50	0,25	0,49
Spółdzielnia 12 Co-op 12	0,05	0,08	1,43	0,11	-0,01	-0,13	0,00	-0,02	0,04	0,01	3,70	0,37	0,43
Spółdzielnia 13 Co-op 13	0,24	0,36	1,73	0,14	0,05	0,46	0,01	0,05	0,05	0,01	5,01	0,50	1,52
Dolny Śląsk Lower Silesia	0,12	0,18	1,98	0,16	-0,01	0,00	-0,01	0,05	0,01	4,00	0,40	0,67	0,67

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych ze spółdzielni na 2000 r.
Source: private research calculation based on the co-ops' data for 2000.

Tabela 16
Table 16

Ocena kondycji badanych spółdzielni metodą uproszczoną wieloczynnikowej analizy dyskryminacji (2000 r.)
Conditions evaluation of the investigated co-ops with simplified multifactor discrimination analysis (2000)

Wyszczególnienie Specification	Wartość wskaźnika Indicator value	Ocena Evaluation
1	2	3
Spółdzielnia 1 Co-op 1	-0,01	Spółdzielnia o złej kondycji ekonomiczno-finansowej, zagrożona upadłością. Co-op of poor economic and financial conditions, threaten with bankruptcy.
Spółdzielnia 2 Co-op 2	0,80	Przy umiejętnym zarządzaniu podmiot stać na rozwój. Osiągane wyniki finansowe są niewystarczające, by podmiot skutecznie mógł konkurować na rynku. The entity has still a chance for development. Its financial results are insufficient for effective competition on the market.
Spółdzielnia 3 Co-op 3	0,48	Podmiot słaby, wymagający działań naprawczych, ale niezagrożony upadłością. Weak entity, needs modernization but not threatened by bankruptcy.
Spółdzielnia 4 Co-op 4	-2,23	Spółdzielnia o bardzo złej kondycji ekonomiczno-finansowej, zagrożona upadłością. Co-op of poor economic and financial conditions, threaten with bankruptcy.
Spółdzielnia 5 Co-op 5	0,90	Podmiot, który stać na rozwój przy umiejętnym zarządzaniu. Kondycja ekonomiczno-finansowa spółdzielni jest słaba, ale przy pewnych działaniach restrukturyzacyjnych podmiot może pozostać na rynku. The entity may develop with appropriate management. Poor economic and financial conditions but maintainable on the market.
Spółdzielnia 6 Co-op 6	1,52	Podmiot o dobrej kondycji ekonomiczno-finansowej w badanym okresie. Ze względu na obecność silnej konkurencji zewnętrznej i posiadaną małą bazę skupową, niezbędne wydaje się podjęcie natychmiastowych działań integracyjnych. Good economic and financial conditions in the investigated period. Immediate integration needed because of strong external competition and small purchasing center.
Spółdzielnia 7 Co-op 7	0,92	Podmiot osiąga niezłe wyniki ekonomiczno-finansowe przy bardzo oszczędnościowej polityce kredytowej. Spółdzielnia jest jednak zbyt mała, by w pojedynkę mogła się rozwijać. Quite good economic results with very limited loan policy. The co-op is too small, though, to develop individually.

Tabela 16 cd.
Table 16 cont.

1	2	3
Spółdzielnia 8 Co-op 8	0,87	Spółdzielnia osiąga niezłe wyniki ekonomiczno-finansowe, ale jest podmiotem zbyt słabym, by samodzielnie sprostać narastającej konkurencji. Umiejętnie prowadzone działania strategiczne mogą doprowadzić do jej rozwoju. The co-op obtains quite good economic results but it is too weak to sustain individually rising competition. Well-managed strategy may lead to the co-op's development.
Spółdzielnia 9 Co-op 9	1,24	Podmiot o dobrej kondycji ekonomiczno-finansowej; przy umiejętnym zarządzaniu stać go na rozwój. Good economic and financial conditions, may develop with appropriate management.
Spółdzielnia 10 Co-op 10	0,94	Podmiot systematycznie poprawia swoje wyniki ekonomiczno-finansowe. Przy pewnych działaniach naprawczych i strategicznych może pozostać na rynku. The entity improves increasingly its economic results. With some strategic and modernization activities, the co-op may remain on the market.
Spółdzielnia 11 Co-op 11	0,49	Podmiot słaby i za mały, by mógł samodzielnie się rozwijać. Niezbędne działania naprawcze i organizacyjne. Too weak and small an entity to develop individually. Modernization and organization improvement needed.
Spółdzielnia 12 Co-op 12	0,43	Podmiot słaby pod względem osiąganych wyników ekonomiczno-finansowych ze względu na szeroko prowadzoną politykę korzystania z kapitałów obcych. Niezbędne są działania naprawcze. Systematyczna utrata zdolności do samofinansowania zagraża podmiotowi upadłością. Weak economic results caused by vast foreign capital (joint venture) politics. Management improvement needed. Continuous loss of self-financing capability may lead to bankruptcy.
Spółdzielnia 13 Co-op 13	1,52	Podmiot o dobrej kondycji ekonomiczno-finansowej, stać go na rozwój przy umiejętnym zarządzaniu. Ze względu na posiadaną bazę skupową i park maszynowy może stać się ośrodkiem procesów konsolidacyjnych w przyszłości. Good economic results, development potential when better management introduced; it may become a consolidation center based on its purchasing center and machine park.
Dolny Śląsk Lower Silesia	0,67	Podmioty słabe, wymagające szybkich działań naprawczych, jeszcze niezagrożone upadłością. Weak entities that need immediate management improvement but are not threatened with bankruptcy.

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych ze spółdzielni na 2000 r.
Source: private research calculations based on the co-ops data from 2000.

Na podstawie analizy ekonomicznej badanych spółdzielni, wytypowano liderów według następujących kryteriów: dodatniego wyniku finansowego, wielkości przetworzonego mleka, lokalizacji spółdzielni, stanu majątku i urządzeń ochraniających środowisko naturalne, tj. oczyszczalni ścieków, kotłowni oraz spełnienia wymogów służb weterynaryjnych.

W scenariuszu drugim zaproponowano utworzenie unii (związku spółdzielni osób prawnych) na wzór francuski. W tym rozwiązaniu byłaby zachowana autonomia spółdzielni bazowych, a realizowany byłby wspólnie opracowany plan strategiczny. Generalnym założeniem planu byłyby wspólna polityka marketingowa i organizacja wspólnego zaopatrzenia w surowiec. Doświadczenia zarówno Francji, jak i innych krajów rozwiniętych wykazały, że pierwsze zbliżenia między podmiotami były luźne, dawały poszczególnym podmiotom możliwość wyjścia ze związku. Dlatego taka droga konsolidacji była uzasadniona ekonomicznie. Stwarzała bowiem możliwość pokonania wszelkich oporów natury psychologicznej.

Tworzenie unii (związków) jest niejako normalną i naturalną drogą koncentracji i integracji spółdzielni. Celem unii byłoby:

- wprowadzanie nowych linii produktów i wspólne inwestowanie w rozwój i modernizację produkcji,
- wspólne działanie w zakresie dystrybucji gotowych wyrobów mleczarskich (realizacja strategii marketingowej, wspólna promocja i reklama, korzystanie ze wspólnych kanałów dystrybucji, korzystanie ze wspólnej marki, wspólna baza transportowa),
- organizacja wspólnego zaopatrzenia w surowce i inne środki produkcji (eliminująca w ten sposób konkurencję wewnątrzspółdzielczą),
- wspólne przechowywanie zapasów,
- działanie na rzecz rozwoju produkcji mleka w regionie i poprawę jego jakości,
- działanie w zakresie przedsięwzięć eksportowych itd.

Na dalszym etapie unia mogłaby doprowadzić do integracji wszechstronnejszej, polegającej na prowadzeniu wspólnej strategii rozwoju, ale coraz bardziej eliminującej samodzielność. Współpraca zawsze bardziej łączy niż dzieli. Jak pokazały doświadczenia krajów UE, wystąpienia ze związku były sporadyczne, ponieważ połączone spółdzielnie zdawały sobie sprawę, że tworzą strukturę bardziej skuteczną ekonomicznie i poza związkiem nie mają szansy przetrwania. Unia posiada status prawny spółdzielni, a więc od strony prawnej nie byłoby przeszkód. Ta struktura pozwoliłaby zachować dobre relacje z rolnikami w warunkach lokalnych, a jednocześnie umożliwiłaby osiągnięcie korzyści z ekonomii skali.

Jednym z celów tak pojętej koncentracji było ukierunkowanie na zakład przetwórczy większej ilości mleka i mniejszych ilości produktów w celu poprawy ich jakości i zyskowności. Jednocześnie zapewniłoby to korzystanie z ograniczonych środków w sposób racjonalny, bo byłyby one kierowane do wybranych spółdzielni, a powstałe przy takim wsparciu ugrupowania spółdzielcze zyskałyby zdolność konkurowania z firmami zagranicznymi oraz polskimi.

Nie można jednak obliżować spółdzielni do łączenia się, gdyż leży to w gestii samorządów spółdzielczych. Zbyt późno jednak zaczęły one działać. Odwołanie prezesów hamujących procesy integracji w wielu przypadkach już nie przywróci poprzedniego stanu.

Współdziałanie i koncentracja jednostek mogą przebiegać w różny sposób. Jednak inicjatorami tych procesów powinny być spółdzielnie i ich organizacje. Do nich należałoby typowanie liderów, wokół których skupiłyby się pozostałe spółdzielnie i skoncentrowano by środki. Koncentracja z wiodącą rolą liderów pozwoliłaby na przeniesienie prorozwojowych tendencji na jednostki słabsze, a jednocześnie gwarantowałaby wykorzystanie środków kredytowych przeznaczonych na restrukturyzację. Działania te spowodowałyby w niedalekiej przyszłości świadomy wybór i podział spółdzielni na różne formy strukturalne.

Małe i słabsze spółdzielnie, po włączeniu ich do nowej struktury, miałyby szanse przetrwania i skorzystania ze środków, m.in. z kredytów, które zapewnią dopływ kapitału umożliwiającego usprawnienie produkcji i rozwój produkcji specjalistycznej w uzgodnieniu z kierownictwem grupy zintegrowanych spółdzielni.

Spółdzielnie Dolnego Śląska nie skorzystały z szansy integracji, a ich los został już przesądzony. Rynek dolnośląski i cała aglomeracja wrocławska jest bardzo chłonnym i atrakcyjnym rynkiem dla wielu producentów. Wzrost konsumpcji produktów mleczarskich w tym regionie szacowany był na ok. 32% w 2010 r. [Mierzwa 2003c].

Przedstawiony obraz spółdzielczości regionu dolnośląskiego niech pokaże samorządom spółdzielczym i działaczom spółdzielczym oraz decydentom, jakie należy wyciągnąć wnioski z porażek tych podmiotów oraz jakie działania trzeba podjąć natychmiast.

Spółdzielczość rolnicza nie może sobie pozwolić na bezwład i marazm. Dystans, jaki dzieli rolnictwo polskie od krajów wysoko rozwiniętych trzeba likwidować szybko. Problemy, przed którymi dzisiaj stoi, Polska musi rozwiązać szybciej niż kraje wysoko rozwinięte. Postawy bierne, jakie przyjmują kierujący spółdzielniami są destrukcyjne, bardzo niebezpieczne dla całej spółdzielczości, czego dowodem był los dolnośląskich i lubuskich spółdzielni mleczarskich, które z tego powodu poniosły klęskę. Trzeba, by właśnie te osoby zdawały sobie sprawę z tego, że w głównej mierze właśnie od nich zależą procesy konsolidacyjne.

7.5. Grupy Producentów Rolnych – alternatywa rozwoju spółdzielni

Wraz z wprowadzeniem gospodarki rynkowej rozpadł się system spółdzielni obsługujących rolnictwo. Z jednej strony rolnicy nie mieli zaufania do „swoich” spółdzielni, a z drugiej zaś brakowało im wyobrażenia, czym naprawdę jest wolny rynek i jakie są mechanizmy jego funkcjonowania. Wielu uwierzyło, że będą w stanie samodzielnie zabezpieczyć własne interesy. Idea solidarności okazała się słabsza wobec partykularnych interesów, a rzeczywistość stawała się coraz bardziej niepokojąca. W celu wzmocnienia swojej pozycji na rynku i niwelowania skutków, jakie przynosi globalny kapitalizm rolnicy muszą przełamać kryzys zaufania do samych siebie i działać wspólnie, tworząc własne struktury gospodarcze [Krzyżanowska 2006].

Producent rolny może funkcjonować na rynku na kilka sposobów. Najkorzystniejszą sytuacją jest wariant, kiedy producent odnosi największe korzyści. Sprzedając indywidualnie, trudno jest mu wynegocjować najlepsze albo dobre ceny. Obecnie zorganizowanie polskich producentów jest małe, na poziomie 1–3,5% (nie licząc producentów

mleka, gdzie sięga 75–80%). W krajach UE-15 zorganizowanie się producentów sięga 60%. Chcąc poprawić swoją pozycję konkurencyjną na rynku, rolnicy muszą ze sobą współpracować [Wiatrak 2006].

Organizowanie się rolników w GPR w Polsce

Od dawna ludzie łączyli się w grupy, podejmując współpracę, bowiem działanie w pojedynkę jest trudne bądź wręcz niemożliwe. Ponadto rolnik w coraz większym stopniu jest uzależniony od znacznie silniejszych dostawców i odbiorców płodów rolnych. Osamotnieni rolnicy przegrywają z silniejszym otoczeniem handlowo-produkcyjnym [Zarudzki i in. 2001].

Spółdzielnie, które do 1989 r. odbierały od rolników niemal całą produkcję i dostarczały niezbędne środki do produkcji utraciły (poza spółdzielniami mleczarskimi i bankami spółdzielczymi) swoją pozycję rynkową. Główną przyczyną takiego stanu rzeczy był kryzys tożsamości spółdzielni wynikający z faktu upaństwowienia spółdzielni, które tylko teoretycznie należały do członków. Rolnicy odeszli od spółdzielni, których nie uważali za swoje. Udział spółdzielni w skupie produktów rolnych zmalał do kilku procent, a czasami prawie do zera. Tylko część z nich zajmuje się obsługą rolnictwa, tj. zaopatrzeniem i zbytem produktów rolnych [Mierzwa 2007].

Wraz z procesem likwidacji spółdzielni nastąpiła również wyprzedaż ich majątku. W związku z powyższym, Naczelna Rada Spółdzielcza i liczne organizacje wystąpiły z inicjatywami wsparcia spółdzielni oraz udzielenia pomocy rolnikom w tworzeniu nowych organizacji gospodarczych. Konieczność organizowania się rolników w struktury gospodarcze wynika ze specyfiki produkcji rolniczej i z nowego sposobu organizowania się handlu oraz wzrostu konkurencji dyktowanej przez wielkie międzynarodowe koncerny [Boguta 2006b].

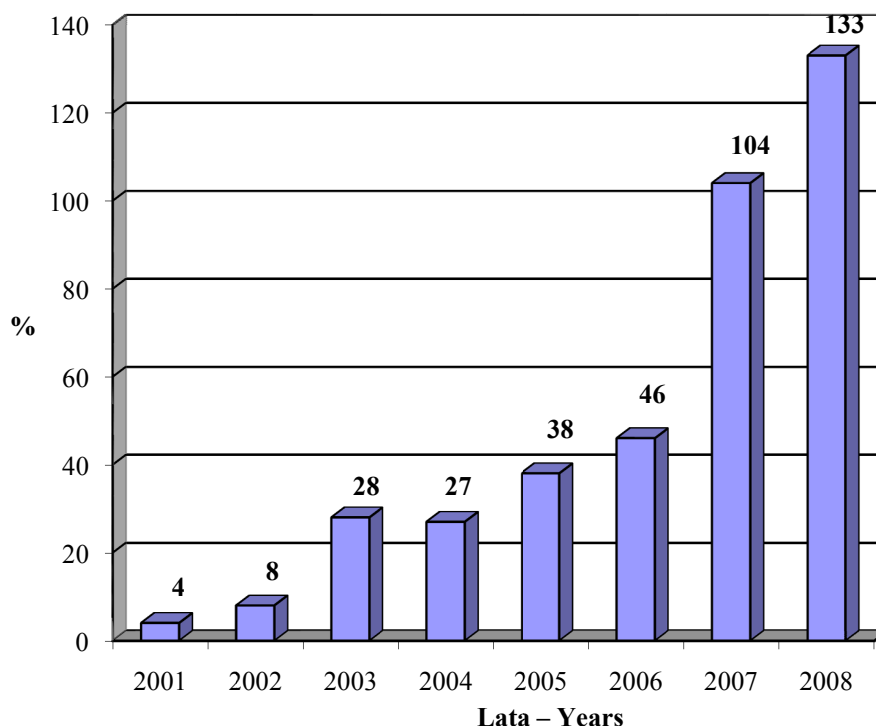
Stan gospodarczego zorganizowania producentów jest najsłabszą stroną polskiego rolnictwa. Rolnicy produkują dobrej jakości płody rolne i sprzedają je najczęściej pośrednikom, którzy opanowali znaczącą część rynku. Sprzedając swoje produkty w sposób niezorganizowany, rolnicy stoją na przegranej pozycji, albowiem oferowane przez nich partie towaru są z reguły niewielkie, niedostosowane do oczekiwań odbiorcy.

W krajach UE-15 grupy producentów są podstawowym ogniwem struktury rynku rolnego. Dzięki temu rolnicy taniej zaopatrują się w środki do produkcji i korzystniej sprzedają swoje produkty, przechwytyując część wartości dodanej.

Sytuację miała poprawić ustawa o grupach producentów rolnych z 2000 roku.

Wejście w życie Ustawy o grupach producentów rolnych (GPR) i ich związkach w 2000 roku oraz rozporządzeń Ministra Rolnictwa i Rozwoju Wsi do tej ustawy umożliwiło tworzącym się grupom korzystanie z ustawowych środków pomocy publicznej. Na dzień 31 XII 2008 r. w rejestrach w Urzędach Marszałkowskich figurowało 385 GPR (rys. 25).

Można oszacować, że w Polsce 1% rolników należy do GPR. Przyspieszenie tempa tworzenia tych grup wymaga intensyfikacji działań [Perspektywy... 2008].



Źródło: Dane Krajowej Rady Spółdzielczej [2008].
Source: Data of National Cooperative Council [2008].

Rys. 25. Liczba zarejestrowanych Grup Producentów Rolnych w latach 2001–2008
Fig. 25. Number of registered Groups of Agricultural Producers in years 2001–2008

Z rysunku 25 wynika, że w latach 2007–2008 nastąpiło zdecydowane przyspieszenie tworzenia grup producentów w Polsce. W przeciągu tych dwóch lat powstało 237 grup.

Organizowanie się rolników w GPR w latach 1992–2008

Przed wejściem ustawy w życie zaangażowanie rolników w tworzenie GPR było niewielkie. Tworzono głównie zrzeszenia i stowarzyszenia, tj. organizacje reprezentujące interesy rolników, które nie prowadziły działalności gospodarczej. Organizacje te na koniec 2000 r. stanowiły 75,5% wszystkich grup (por. tab. 17). W 2000 r. po wejściu w życie ustawy o GPR [Ustawa... 2000] sytuacja diametralnie się zmieniła.

Nasilenie ilościowe tworzenia się GPR nastąpiło po nowelizacji ustawy w dniu 16 czerwca 2004 roku [Ustawa... 2004]. Nowelizacja ta umożliwiła członkostwo w grupie nie tylko osobom fizycznym, ale również jednostkom organizacyjnym nieposiadającym osobowości prawnej oraz osobom prawnym. To korzystne dla firm rolniczych rozwiązanie zostało wprowadzone, aby dostosować nasze ustawodawstwo do legislacji Unii Europejskiej. W Unii nie było takich ograniczeń i osoby prawne zawsze mogły tworzyć

grupy producentów rolnych. Również z chwilą przystąpienia Polski do UE weszły w życie nowe – o wiele korzystniejsze – stawki wsparcia na zakładanie grup producentów rolnych, w tym na inwestycje [Boguta 2006a, 2000b, Wiatrak 2006].

Tabela 17
Table 17

Zestawienie ilościowe GPR w latach 1992–2007
Quantitative list of Groups of Agricultural Producers in years 1992–2007

Lata Years	Liczba GPR Number of Groups of Agricultural Producers	% udział Share in %
1992	7	0,9
1994	30	3,7
1996	68	8,4
1998	196	24,3
2000	121	15,0
2001	4	0,5
2002	8	1,0
2003	28	3,5
2004	27	3,3
2005	35	4,3
2006	46	5,7
2007*	104	12,9
2008	133	16,5
Razem Total	807	100,0

* W 2007 r. wśród 674 GPR było 422 stowarzyszenia i zrzeszenia (na końcu 2000 roku było ich 404).

* In 2007 there were 674 Groups of Agricultural Producers (G.A.P.), including 422 associations and unions (at the end of 2000 there were 404 G.A.P's).

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z Krajowej Rady Spółdzielczej w Warszawie
Source: author's calculations based on data from the national Cooperative Council in Warsaw

Dopiero ostatnia nowelizacja z dnia 15 grudnia 2006 r. [Ustawa... 2006] wprowadziła bardzo oczekiwane przez producentów zmiany, tj.:

- zwolnienie z podatku dochodowego,
- zwolnienie z podatku od nieruchomości budynków i budowli w całości zajętych przez grupę, wykorzystywanych wyłącznie na przygotowanie i sprzedaż produktu, dla którego grupa jest utworzona oraz zaopatrzenie w środki produkcji.

Ostatnia nowelizacja umożliwiła również tworzenie GPR w formie spółdzielni składającej się tylko z pięciu członków producentów (przed nowelizacją ustawa wymagała co najmniej 10 członków do założenia spółdzielni).

Obniżenie minimalnej liczby członków grupy z dziesięciu do pięciu osób dla grup produktów miało duże znaczenie w wypadku dużych towarowych gospodarstw, których właściciele zakładali pięcioosobowe, często rodzinne spółki.

Biorąc pod uwagę niski stopień specjalizacji gospodarstw rolnych, niedoinwestowanie w zakresie infrastruktury produkcji rolnej i rozdrobnienie struktury obszarowej (por.

tab. 18) oraz wzmoczoną konkurencyjność ze strony producentów innych krajów w Programie Rozwoju Obszarów Wiejskich (PROW) na lata 2007–2013 przeznaczono na wsparcie GPR kwotę 140 mln euro. Z pomocy tej może skorzystać około 350 grup. To m.in. spowodowało wyraźne przyspieszenie procesu tworzenia GPR w ostatnich latach [Program... 2006].

Tabela 18

Table 18

Gospodarstwa rolne według grup obszarowych powyżej 10 ha w 2007 roku
Agricultural farms according to area groups higher than 10 ha in 2007

Powierzchnia gospodarstw w ha Area of farms in ha	Liczba gospodarstw Number of farms	% udział Share in %
10–20	243 386	67
20–30	64 182	18
30–50	34 481	9
50–100	13 715	4
100 i więcej 100 and more	7 461	2
Razem Total	363 225	100

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z Krajowej Rady Spółdzielczej w Warszawie.
Source: author's calculations based on data from the national Cooperative Council in Warsaw

Z około 1,5 mln gospodarstw rolnych w Polsce o powierzchni powyżej 1 ha około 600 tys. to gospodarstwa produkujące na rynek. Z tabeli 2 wynika, że gospodarstw o powierzchni powyżej 10 ha jest ok. 363 tysiące. Największe gospodarstwa znajdują się w województwach zachodniopomorskim, wielkopolskim i dolnośląskim. Tam więc znajduje się największy potencjał do zakładania GPR. Bowiern to nie liczba, a wielkość i specjalizacja gospodarstw mają znaczący wpływ na organizowanie się rolników. Poprawa konkurencyjności polskiego rolnictwa wymaga koncentracji ziemi poprzez usprawnienie przepływu gruntów rolnych z gospodarstw nieefektywnych bądź w ogóle nieużytkowanych rolniczo do gospodarstw sprawnych.

Poziom pomocy dla rozwoju grup producenckich w PROW

Celem działania PROW jest dostosowanie produkcji prowadzonej w gospodarstwach członków grup producentów rolnych do wymogów rynkowych poprzez wspólne wprowadzanie towarów do obrotu oraz ustanawianie wspólnych zasad dotyczących informacji o produkcji.

Pomoc udzielana jest grupom producentów rolnych w pierwszym okresie ich funkcjonowania. Z pomocy grupa będzie mogła skorzystać tylko raz w okresie swojej działalności, zarówno z budżetu krajowego, jak i z funduszy Unii Europejskiej.

Pomoc jest realizowana w formie rocznych płatności w okresie pierwszych pięciu lat od dnia wpisu grupy do rejestru grup producentów rolnych prowadzonego przez właściwego ze względu na siedzibę grupy marszałka województwa.

Pomoc jest procentowym ryczałtem od wartości przychodów netto grupy ze sprzedaży produktów lub grup produktów wytworzonych w gospodarstwach rolnych jej członków w poszczególnych latach:

- 5%, 5%, 4%, 3%, i 2% wartości produkcji sprzedanej, stanowiącej równowartość w złotych do sumy 1 mln euro, odpowiednio w pierwszym, drugim, trzecim, czwartym i piątym roku, albo
- 2,5%, 2,5%, 2%, 1,5% i 1,5% wartości produkcji sprzedanej stanowiącej równowartość w złotych powyżej sumy 1 mln euro, odpowiednio w pierwszym, drugim, trzecim, czwartym i piątym roku.

Kwota pomocy przewidzianej dla grupy producentów rolnych nie może przekroczyć równowartości w złotych kwoty:

- 100 tys. euro w pierwszym i drugim roku,
- 80 tys. euro w trzecim roku,
- 60 tys. euro w czwartym roku,
- 50 tys. euro w piątym roku.

GPR według branż

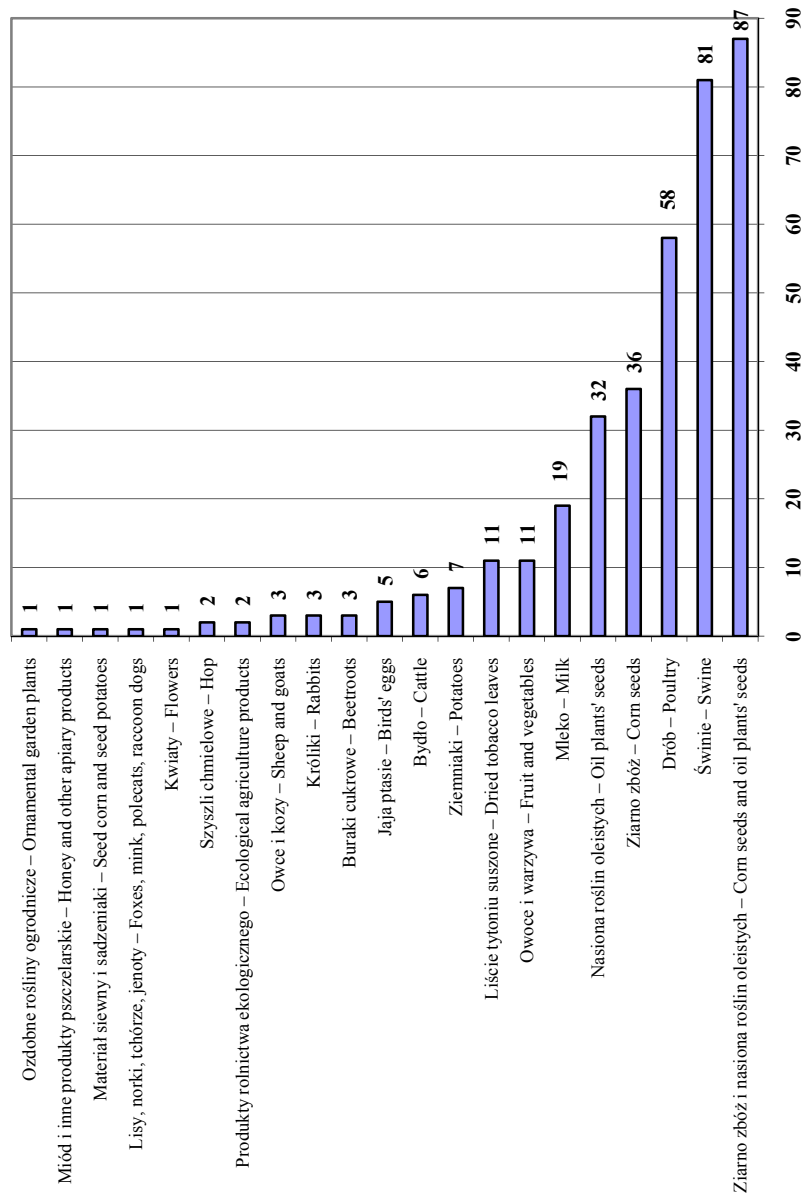
Uchwalenie ustawy o grupach producentów rolnych dopiero w końcu 2000 roku było zdecydowanie zbyt późne w stosunku do potrzeb, zaś przyjęte rozwiązania, szczególnie w zakresie pomocy, mało zachęcające do podejmowania decyzji o organizowaniu się. Spółdzielnie rolnicze, które odpowiadały w większości za skup produktów rolnych do 1990 roku w ciągu lat dziewięćdziesiątych uległy zdecydowanemu osłabieniu. Żadna organizacja nie przejęła wiodącej roli w tworzeniu grup producentów i rolnicy byli zmuszeni organizować się bez zaplecza biurowego i gospodarczego.

Z rysunku 26 wynika, że na początku listopada 2008 r. w Polsce było 155 grup zajmujących się produkcją ziarna zbóż i nasion roślin oleistych. W chowie świń specjalizowało się 81, a w produkcji drobiu 58 grup. Pozostałe 77 grup produkowało głównie mleko, owoce i warzywa, tytoń, ziemniaki oraz bydło.

Dla oceny procesu tworzenia grup istotna jest nie tylko liczba GPR, ale również liczebność członków (rys. 27). Na początku listopada 2008 r. wszystkie GPR zrzeszały 20 098 członków. Producentów tytoniu było 13 011, a pozostałych 7 087. Producenci tytoniu stanowili zatem 64,7% wszystkich członków.

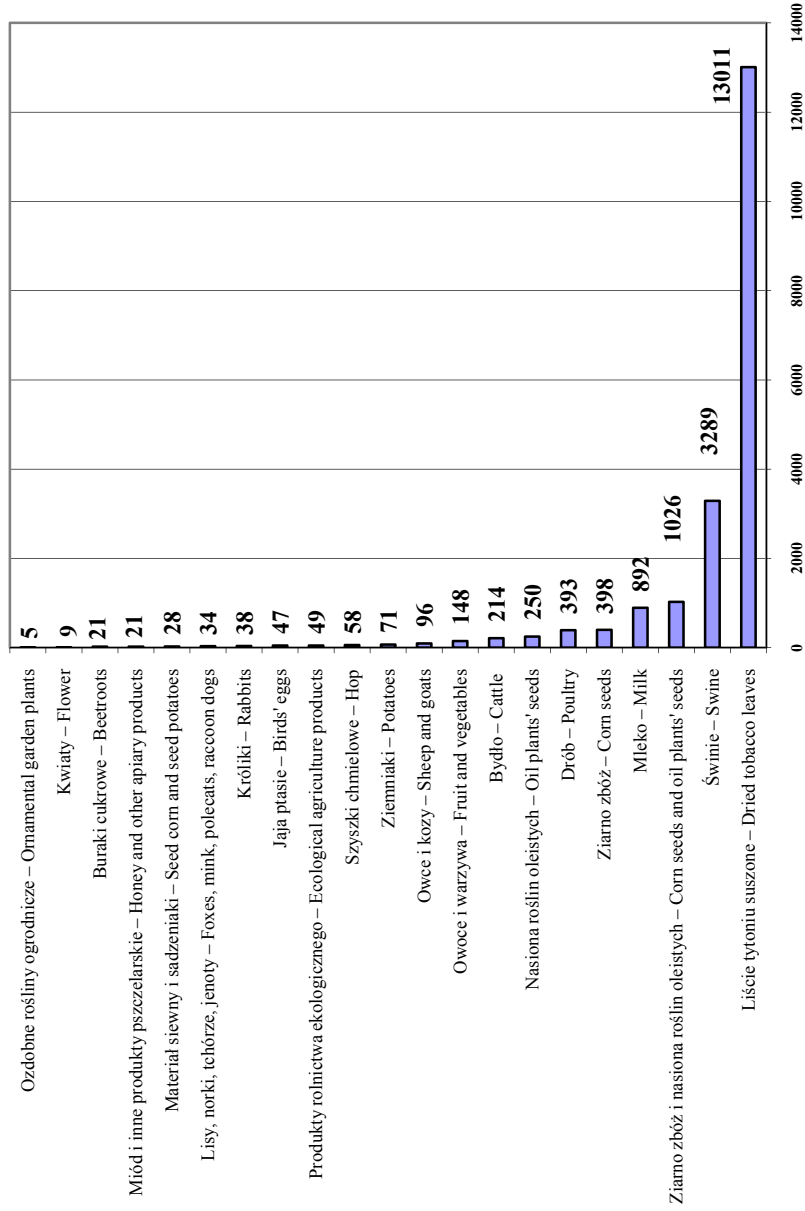
Liczba GPR według województw

Na rysunku 28 przedstawiono liczbę grup producentów we wszystkich województwach na początku listopada 2008 r. Najwięcej GPR powstało w województwach, w których przeważają gospodarstwa towarowe i specjalistyczne, a więc w woj. wielkopolskim – 59 oraz dolnośląskim i kujawsko-pomorskim – po 48. Najmniej GPR było w woj. łódzkim i świętokrzyskim – po 6.



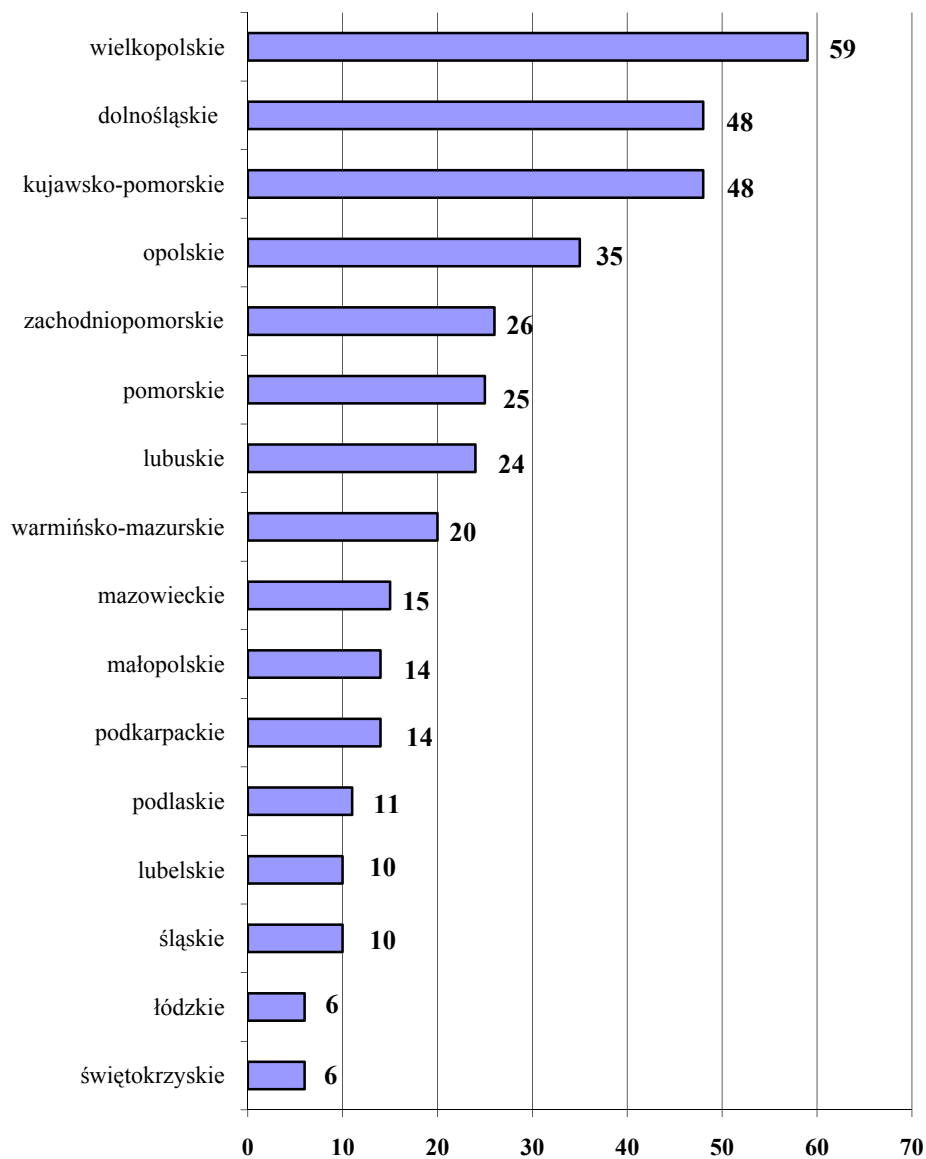
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z Krajowej Rady Spółdzielczej w Warszawie
 Source: author's calculations based on data from the National Cooperative Council in Warszawa

Rys. 26. Liczba GPR według branż w Polsce (stan na początek listopada 2008 r.)
 Fig. 26. The number of Groups of Agricultural Producers according to branches in Poland (beginning of November 2008)



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z Krajowej Rady Spółdzielczej w Warszawie
 Source: author's calculations based on data from the National Cooperative Council in Warsaw

Rys. 27. Liczba członków GPR według branż w Polsce (stan na początek listopada 2008 r.)
 Fig. 27. The number members of Groups of Agricultural Producers according to branches (beginning of November 2008)



Źródło: Dane Krajowej Rady Spółdzielczej [2008]
 Source: Data of the National Cooperative Council [2008]

Rys. 28. Liczba GPR według województw (stan na początek listopada 2008 r.)
 Fig. 28. Number of the Groups of Agricultural Producers according to provinces
 (state in beginning of November 2008)

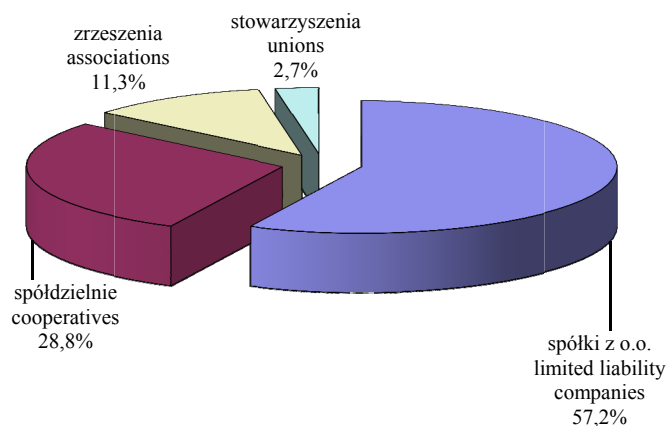
Formy prawne działania zespołowego i kryteria ich wyboru

Przy wyborze formy prawnej działania zespołowego bierze się pod uwagę:

- cel, zakres i skalę planowanego przedsięwzięcia;
- możliwości finansowe potencjalnych członków grupy;
- zmianę sytuacji prawnej osób deklarujących chęć wstąpienia do grupy – przystąpienie rolnika do GPR może spowodować zmianę wysokości jego świadczeń społecznych (w wyniku zmiany KRUS na ZUS) bądź też stanie się on płatnikiem podatku dochodowego;
- stopień przygotowania merytorycznego do prowadzenia określonej formy prawnej przyszłych członków i – jeśli będzie taka potrzeba – osób dodatkowo zatrudnionych;
- stopień akceptacji określonych form prawnych przez osoby deklarujące chęć przystąpienia. Grupy producentów muszą się bowiem zarejestrować jako konkretne podmioty gospodarcze.

Na rysunku 29 pokazano, jakie formy prawne przyjmują GPR Polsce.

W Polsce najczęściej GPR było zorganizowanych w formie spółek z o.o. (57,2%) i spółdzielni (28,8%).



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z Krajowej Rady Spółdzielczej w Warszawie.
Source: Author's calculations based on data from the National Cooperative Council in Warsaw

Rys. 29. Formy prawne GPR w Polsce (stan na początek listopada 2008 r.)
Fig. 29. Legal forms of Groups of Agricultural Producers (beginning of November 2008)

Chociaż formę prawną spółdzielni wybrało w Polsce 28,8% zrzeszonych rolników, to w dalszym ciągu forma ta jest źle odbierana przez rolników, bowiem jest kojarzona z poprzednią epoką. Polscy producenci nie są przekonani do podejmowania wspólnych działań na rynku w strukturze spółdzielczej. Cechuje ich silny indywidualizm. Proces zmiany zachowań producentów rolnych jest powolny, a jego przyspieszenie nastąpi w wyniku zmiany pokoleniowej w rolnictwie [Mierzwa 2007].

Podsumowanie

Powstanie grupy producenckiej oznacza zwiększenie siły przetargowej na rynku, umożliwi uzyskanie wyższych cen w zbyciu i płacenie niższych cen za środki produkcji. Grupa producencka może być równorzędnym partnerem do rozmów z dużymi sieciami handlowymi. Tworzenie łańcucha „producent–przetwórstwo–sprzedaż” pozwala na zmniejszenie liczby pośredników, dzięki czemu ceny płacone dostawcom i ceny płacone przez klientów marketów są zadowalające dla obu stron.

Trudno obecnie oczekiwać, że w Polsce rynek produktów rolnych zostanie zorganizowany przy znaczącym udziale producentów rolnych i oni właśnie będą beneficjentami wartości dodanej powstającej na kolejnych etapach obrotu i przetwórstwa artykułów rolnych. Tworzące się organizacje gospodarcze rolników muszą o to miejsce często toczyć nierówną walkę.

Wydaje się, że główne bariery, które powodują, iż proces organizowania się producentów jest tak wolny, tkwią w nich samych oraz w ich lokalnym środowisku. Przede wszystkim jest to wciąż niska świadomość ekonomiczna i brak wzajemnego zaufania oraz wiele oporów psychologicznych i społecznych, które trzeba przełamać w trakcie procesu organizowania się.

7.6. Usuwanie barier i kierunki rozwoju spółdzielczości wiejskiej

Integracja Polski z UE wymaga przyspieszenia procesów restrukturyzacji przedsiębiorstw spółdzielczych zmierzających do osiągnięcia unijnych standardów przy zagwarantowaniu zrównoważonego rozwoju produkcji rolnej, zachowaniu jej konkurencyjności oraz bezpieczeństwa środowiska naturalnego.

Rynek produktów rolnych w Polsce w okresie transformacji uległ istotnym przekształceniom strukturalnym. Znacznie rozszerzono i zróżnicowano asortyment oferowanych produktów. Zwiększonej chłonności rynku towarzyszyła coraz wyraźniejsza segmentacja konsumentów, którzy poszukiwali produktów w estetycznych opakowaniach, wyższej jakości, bezpiecznych pod względem zdrowotnym. Świadomość wartości nowych produktów została ukształtowana przez nieznaną wcześniej reklamę i kampanie promocyjne w mediach. Łącznie oznacza to kreowanie nowego typu konsumenta produktów przetwórstwa rolnego i nowoczesnego rynku.

W przedstawionej sytuacji gospodarczej, przy braku wspomaganie finansowego państwa, spółdzielczość rolnicza znalazła się w kleszczach popytu i podaży. Ugruntowały się bariery rozwoju zarówno wewnętrzne (zależne od spółdzielni), jak i zewnętrzne (niezależne od spółdzielni).

Strukturalne bariery rozwoju są skutkiem dotychczasowego rozwoju spółdzielni i ujawniają się we wszystkich fazach łańcucha żywnościowego. W produkcji rolniczej są to wysokie koszty, duża pracochłonność i nieopłacalność produkcji, niska koncentracja produkcji oraz rozproszenie produkcji i dostaw. Przy braku mechanizacji produkcji oznacza to często złą jakość i niekorzystny skład produktów konsumpcyjnych. Nieadekwatna opłata producentów w stosunku do potrzeb rynku dodatkowo powoduje konflikty. Baza przetwórcza wielu spółdzielni zestarzała się ekonomicznie, jest niedostosowana do wymogów rynku. Pogłębia się luka technologiczna i techniczna. Wysokie są

koszty przetwórstwa i niski stopień wykorzystania zdolności przetwórczych. Prowadzi się nieekonomiczną politykę asortymentową, brakuje specjalizacji. Nadal za dużo ludzi pracuje w rolnictwie. Niekorzystną sytuację pogłębia brak kapitału obrotowego, inwestycyjnego i – wynikający z tego – brak zdolności do odtworzenia majątku i rozwoju.

Na niektóre produkty następuje trwały spadek popytu. Wynika to z nierozumienia potrzeb rynku i niskiej aktywności marketingowej, w tym z braku promocji i badań rynku. Zostały rozerwane tradycyjne związki produkcyjne i rynkowe. Zainteresowani nie są świadomi toczących się procesów dostosowawczych, bo brakuje wymiany informacji rynkowych i koordynacji wewnątrz systemu. Podtrzymywany jest nadal tradycyjny podział na producentów członków, zarząd i pracowników.

Zewnętrzne bariery rozwoju spółdzielczości są znacznie trudniejsze do pokonania. Mają one charakter ekonomiczny (podaż, popyt itp.) i pozaekonomiczny (np. polityka gospodarcza, wiedza, bariery socjologiczne itp.).

Podaż surowców ograniczają niekorzystne ceny w stosunku do środków produkcji. Z tego wynika ekstensywny model rolnictwa. Niedostateczny jest postęp genetyczny w hodowli i produkcji roślinnej. Tradycyjny system gospodarowania przy ograniczeniach przyrodniczo-glebowych oznacza sezonowość produkcji.

Spadek realnych dochodów konsumentów zahamował popyt. Dotowane zagraniczne produkty pochodzenia rolniczego o niskich cenach, z ekspansywną promocją wypierały z rynku polskie towary. Niesprzyjająca koniunktura na eksportowane bez promocji polskie produkty i ustalenia GATT też obniżyły popyt.

W polityce gospodarczej brakuje strategicznej, narodowej polityki rolnej. Niespójny i nieskuteczny jest system interwencji rynkowej. Nieracjonalne są ograniczenia prawne rozwoju i funkcjonowania spółdzielni, wynikające zapewne z niezrozumienia specyfiki sektora spółdzielczego, a także niewłaściwa jest polityka podatkowa i kredytowa, brakuje środków na innowacje i postęp techniczno-organizacyjny.

Zagrożenia ze strony firm zagranicznych, które już opanowały niektóre strategiczne punkty w gospodarce (opakowania, dystrybucję, niektóre branże przetwórstwa rolnego), wspierane silną promocją to także bariery rozwoju.

Niektóre bariery można wyeliminować w krótkim czasie, zależnie od zaangażowanych środków i poczynionych działań, natomiast niektóre, szczególnie bariery strukturalne w sferze produkcji rolniczej oraz bariery zewnętrzne, wymagają znacznych środków i wielu lat racjonalnych, zintegrowanych działań.

Przekształcenia spółdzielni wymagają odpowiedzi na pytanie: czy zmiany makroekonomiczne sprzyjają wzrostowi znaczenia spółdzielczości? Bardzo wiele zależy w tym względzie od przekonania samych spółdzielców o potrzebie ich istnienia i roli, jaką ma do odegrania spółdzielczość. Od nich zależy, czy spółdzielnie odegrają poważniejszą rolę w kształtowaniu nowego modelu polskiego rolnictwa i jakie będą zajmowały miejsce.

Wyniki badań jednoznacznie wskazują na panujące wśród spółdzielców przekonanie o braku powiązań między zmianami makroekonomicznymi zachodzącymi w gospodarce, a rolą firm spółdzielczych w zakresie restrukturyzacji obszarów wiejskich. Aby zapewnić podmiotom spółdzielczym minimalne komfortowe wykonanie zadań strategicznych, konieczne jest wprowadzenie zmian w systemie gospodarowania. Należy uregulować ceny i podatki, by przejść do tzw. finalnego opodatkowania produktów jako wartości nowo wytworzonej z uniknięciem podwójnego opodatkowania spółdzielni. Trzeba

obniżyć wielkość partycypacji budżetu (wszystkich szczebli) w nadwyżce bilansowej wypracowanej przez spółdzielnie. Źródłem kapitału powinny być organizacje wsparcia finansowego i intelektualnego spoza sfery spółdzielczej (Bank Rozwoju, Fundusz Współpracy, fundacje związane z wsią). Należy zapewnić preferencyjne zasady pożyczek i kredytów oraz zwiększyć zakres pomocy doradczej i szkoleniowej.

Wydaje się, że wśród barier modernizacji sektora spółdzielczego najważniejszą rolę odgrywają następujące czynniki: specyfika spółdzielni, zasoby i egoizm kadry kierowniczej.

Specyfika spółdzielni

Spółdzielnie prowadzą działalność gospodarczą w interesie swoich członków. Powstały po to, aby zapewnić rolnikom zbyty produktów i umacniać ich pozycję na rynku. Dlatego trudno sobie wyobrazić spółdzielnię wychodzącą definitywnie z sektora przetwórstwa. Dla członków dostawców produktów rolnych ważniejsza jest pewność zbytu produktu niż wartość i rentowność ich udziałów (co potwierdziły wyniki badań ankietowych). Dlatego walne zgromadzenie spółdzielni (w przeciwieństwie do spółek kapitałowych) może nie podejmować uchwały o likwidacji spółdzielni nawet w sytuacji, gdy notorycznie ponosi ona straty, byle tylko przedłużyć jej funkcjonowanie.

Wyspecjalizowane zasoby bez alternatywy wykorzystania

Wykorzystywane w przetwórstwie maszyny i urządzenia trzeba by sprzedać komuś, kto wykorzysta je w tym samym celu. W przeciwnym razie ich wartość ulegnie drastycznemu obniżeniu, często do poziomu ceny złomu. Możliwość ich odsprzedaży innym producentom jest znikoma, zważywszy na nadmierny potencjał produkcyjny w sektorze oraz fakt, że słabe spółdzielnie (czyli potencjał wychodzący) dysponują zwykle przestarzałym parkiem maszynowym, nastawionym na tradycyjne, coraz mniej atrakcyjne przetwory. Możliwość odsprzedaży jest dodatkowo ograniczona łatwością nabycia taniego parku maszynowego z likwidowanych podmiotów spółdzielczych. Tym bardziej że – jak dowodzą przykłady wykupu upadłych zakładów przez inne – głównym motywem jest powiększenie rynków zbytu oraz bazy surowcowej o nowych dostawców, podczas gdy przyrost potencjału wytwórczego nie odgrywa większej roli.

Bariery emocjonalne – ambicja oraz lęki menedżerów i innych decydentów

W razie likwidacji spółdzielni szanse zdobycia przez jej kadre kierowniczą porównywalnych stanowisk w innych dziedzinach są raczej niewielkie. Dlatego kierujący wolą pozostać w sektorze i walczyć do końca, mimo trudnej i pogarszającej się sytuacji, blokując jednocześnie wszelkie procesy konsolidacyjne. Dotyczy to zwłaszcza kadry zarządzającej starego portfela.

Przeszkody związane z prawidłowym funkcjonowaniem i rozwojem spółdzielni

Można je pogrupować w następujący sposób:

1. Problemy związane z ograniczonym popytem na dobra i usługi produkowane i świadczone przez spółdzielnię (napływ tanich produktów z Azji, słaba siła nabywcza, ubóstwo regionów, utrudniony rozwój produkcji eksportowej itp.).

2. Niekorzystne działanie służb publicznych (nadmierne obciążenie podatkami, utrudnienia w dostępie do środków unijnych, szara strefa na rynku pracy, niejasna sytuacja w kwestii własności nieruchomości itp.).
3. Niekorzystne warunki rynkowe panujące w danej branży czy regionie (wysokie koszty produkcji, niewystarczająca obsługa w zakresie kredytów, brak możliwości inwestowania, zatory finansowe, zła sytuacja w branży, brak wykwalifikowanych pracowników).
4. Kłopoty spółdzielni wynikające z ich funkcjonowania jako spółdzielnie, a nie spółki. Spółdzielcza forma bywa postrzegana jako trudna ze względu na dyskryminację przez podmioty zewnętrzne, ale też z przyczyn wewnętrznych (trudności związane z demokratycznymi procedurami decyzyjnymi).

Przewidywane kierunki rozwoju spółdzielczości wiejskiej

Na podstawie dotychczasowych doświadczeń transformacyjnych i światowych można określić za Brodzińskim [2007] prawdopodobne kierunki rozwoju spółdzielczości wiejskiej w Polsce.

Pierwszy kierunek to quasi-spółdzielnie, które będą ograniczać się do istniejącego stanu i nie będą zabiegać o nowych członków oraz będą prowadzić politykę zmierzającą do dalszego ograniczania swojej działalności. Takie postępowanie w ostatecznym rachunku doprowadzi do uwłaszczenia i podziału majątku spółdzielczego pomiędzy nielicznych.

Drugi kierunek to kierunek słabych ekonomicznie spółdzielni. Będą one wyczekiwać zmiany prawa spółdzielczego, dającego możliwości przekształcenia ich w inną bardziej efektywną formę prawną.

Trzeci kierunek obiorą spółdzielnie, które jakby „naturalnym gospodarczym rozmachem” będą dążyć do zachowania swojego stanu posiadania i utrzymania swej dotychczasowej pozycji rynkowej, głównie lokalnej. Będą im w tym pomagać osiągnęte wystarzająco dobre wyniki finansowe oraz lepsze wykorzystywanie posiadanego majątku.

Czwarty kierunek obiorą spółdzielnie, które zostały utworzone przez nowych członków, głównie dobrych rolników oraz grupy producentów rolnych (z dużą szansą na nawiązanie z nimi więzi ekonomicznych).

Piąty kierunek to kierunek najbardziej korzystny dla spółdzielczości wiejskiej, gdyż prowadzi on do pożądanej integracji (zarówno pionowej, jak i poziomej). Powstaną wówczas duże, względnie silne organizmy gospodarcze (zachowujące miejsca pracy i majątek spółdzielczy) pracujące w oparciu o obiektywne prawa ekonomiczne (koncentracja, specjalizacja, wzrost skali produkcji) i rynkowy system zarządzania.

Niezależnie od przyjętego kierunku, w którym pójdą spółdzielnie wiejskie, ich siła ekonomiczna, zainteresowanie potencjalnych członków spółdzielnią oraz ich autentyczne więzi ze spółdzielnią będą zależeć od realnych korzyści ekonomicznych.

Rozdział 8

Podsumowanie i wnioski

W opracowaniu podjęto próbę rozpoznania stanu spółdzielczości rolniczej w krajach UE w aspekcie organizacyjno-prawnym i w świetle zarysowujących się tendencji rozwoju struktur organizacyjnych oraz metod zarządzania tymi podmiotami, celem podniesienia ich skuteczności ekonomicznej na rynku. Na tej podstawie zaproponowano modernizację polskiego sektora spółdzielczego z zachowaniem fundamentalnych zasad spółdzielczych.

Głównym celem opracowania było wskazanie na konieczność koncentracji i konsolidacji podmiotów spółdzielczych w Polsce, gdyż w tym kierunku ewoluują struktury spółdzielcze we wszystkich krajach UE. Na przykładzie Dolnego Śląska udowodniono do czego prowadzi brak reakcji ze strony spółdzielni na dokonujące się zmiany otoczenia.

W opracowaniu odwołano się do korzeni ruchu spółdzielczego w krajach UE i w Polsce w kontekście historycznym. Szczegółowo analizowano zasady spółdzielcze, wskazując na fundamenty doktrynalne istoty przedsiębiorstwa spółdzielczego oraz omówiono najważniejsze aspekty prawne przedsiębiorstw spółdzielczych.

Skuteczność ekonomiczna spółdzielni wiąże się z ich pozycją na rynku produktów oraz rolą, jaką odgrywają w przemyśle rolno-spożywczym. Spółdzielnie rolnicze sytuują się w sferze skupu i produkcji tradycyjnej, odznaczającej się niską wartością dodaną. Sytuacja ta ogranicza ich zdolność do samofinansowania. Aby poprawić ten stan, niezbędny jest dopływ kapitałów z zewnątrz oraz stosowanie nowoczesnych środków finansowych. Konieczne jest uelastycznienie struktur i stosowanie różnych aliansów z firmami niespółdzielczymi (instytucjami publicznymi, bankami, firmami kapitałowymi). Daje to większe możliwości technologiczne, marketingowe i innowacyjne. W praktyce wiąże się to z dokonywaniem wyborów strategicznych, zmianą systemu zarządzania i dopasowaniem struktur organizacyjnych do istniejących warunków.

Zmiany udowodnione empirycznie mają uświadomić rządowi i kierującym spółdzielniami, że zmieniające się otoczenie wymaga innego zarządzania. Bezruch jest niewskazany, gdyż doprowadza do eliminacji z rynku kolejnych podmiotów.

Integracja Polski ze strukturami europejskimi wymaga głębokich przemian strukturalnych, socjologicznych i legislacyjnych. Doświadczenia krajów wysoko rozwiniętych mogłyby być pewnym drogowskazem w restrukturyzacji i modernizacji naszego sektora spółdzielczego.

Na podstawie rzeczywistego obrazu określono istotne bariery tkwiące w samym systemie oraz zaproponowano niezbędne działania oraz kierunki zmian, które miałyby doprowadzić do podniesienia efektywności tych podmiotów na rynku.

W kontekście badań empirycznych i własnych obserwacji autorka sformułowała następujące wnioski:

1. Spółdzielnie mogą być zorganizowane na wiele sposobów. Dla uproszczenia można je podzielić na „spółdzielnie przeciwwagi” (typ klasyczny) i „spółdzielnie przedsiębiorcze”. Są one skuteczne, ale tylko w wybranych, specyficznych warunkach. Obecnie liberalizacja rynku i jego globalizacja spowodowały, że dominować zaczyna rodzaj spółdzielni przedsiębiorczej z rozwiniętą działalnością marketingową w partnerstwie ze spółkami kapitałowymi.

2. Wymagane jest więc nowe spojrzenie na rzeczywistość spółdzielczą niedającą się wytłumaczyć ani za pomocą klasycznych metod zarządzania spółdzielnią, ani zarządzania przedsiębiorstwem kapitałowym. W Europie pojawiły się tzw. megaspółdzielnie, w których rolnik raz jest członkiem spółdzielni – jako dostawca produktów, raz – jej akcjonariuszem. Nastąpiło tutaj skrzyżowanie interesów rolnika z interesami akcjonariusza. W XXI wieku ukształtował się więc nowy paradygmat spółdzielczości oparty nie na ideologii, a na praktycznym działaniu.

3. Spółdzielnie rolnicze w krajach UE działają w różnych warunkach. Dotyczy to handlu, cen, jakości, norm prawnych, konkurencji itp. Nowa koncepcja spółdzielczości powinna zmierzać w kierunku harmonizacji ustawodawstwa. Jedna forma prawna dostosowana do wszystkich spółdzielni krajów członkowskich mogłaby stanowić wzór dla ustawodawstwa. Ta forma prawna powinna bazować jedynie na obecnych doświadczeniach, a względy ideologiczne, historyczne i inne, które nie byłyby ekonomicznie uzasadnione, powinno się odrzucić.

4. Analiza doktrynalna pozwoliła wydobyc dwie istotne różnice między spółdzielniami i firmami niespółdzielczymi – dotyczy to podejmowania decyzji i podziału nadwyżek. W przedsiębiorstwach spółdzielczych krajów wysoko rozwiniętych władza należy do użytkowników członków tych organizacji i oprócz nich nikt nie może korzystać z nadwyżek tych organizacji. Producenta ze spółdzielnią wiążą nie tylko udziały, ale i ilość dostarczanego produktu.

5. Spółdzielnie od początku swojego istnienia miały ambicje wzięcia na siebie całej ekonomii wiejskiej. Biorąc pod uwagę więzi geograficzne oraz rolę, jaką przedsiębiorstwa te odgrywają dla swoich członków, nie są one tak wolne, jak przedsiębiorstwa niespółdzielcze. Spółdzielnie są uzależnione od zasobów naturalnych i systemów lokalnych. Z powodu przejścia do ekonomii rynkowej i zmniejszenia wsparcia publicznego, podmioty te zostały zmuszone do dokonania zmian, gdyż niektóre zasady spółdzielcze okazały się przestarzałe. Kraje wysoko rozwinięte już dawno przeprowadziły zmiany systemowe. Wzorując się na ich doświadczeniach, autorka zaproponowała modyfikację wybranych rozwiązań prawnych:

a) Przejście do głosowania „mnogiego”. Dałoby to możliwość wyróżnienia rolników, którzy dokonują największych obrotów ze spółdzielnią. Trzeba pamiętać, że obecna struktura dostawców produktów do spółdzielni bardzo się zmieniła. Głosowanie

mnogie można wprowadzić do statutów spółdzielczych decyzją walnego zgromadzenia. Takie postulaty były wielokrotnie zgłaszane przez polskich rolników w sektorze mleka.

- b) Polskie prawo ogranicza również możliwość dopływu kapitału z zewnątrz. Nie sprzyja to samofinansowaniu i podniesieniu skuteczności ekonomicznej tych podmiotów na rynku. Prawo krajów wysoko rozwiniętych dopuszcza taką ewentualność, co daje większe kompetencje innowacyjne, technologiczne i marketingowe.
- c) Przedsiębiorstwo spółdzielcze to przedsiębiorstwo *non-profit*. Obciążenie go podatkiem dochodowym jest złudzeniem, bo spółdzielnie rolnicze w Polsce nie wykazują zysku. Prawo niektórych krajów UE zwalnia spółdzielnię z podatku dochodowego, a opodatkowaniu podlega tylko ta część dochodu, która jest wynikiem obrotów z nieczłonkami. Najczęściej też warunkiem zwolnienia podatkowego mogłoby być przeznaczenie nadwyżki na niepodzielne fundusze.
- d) Należałoby zagwarantować odpowiednie mechanizmy prawne, które wyeliminowałyby podwójne opodatkowanie spółdzielni. Obecne regulacje powodują, że podatek dochodowy jest przez spółdzielnie płacony podwójnie: raz od zysku brutto spółdzielni jako podatek CIT, drugi raz przy rozdziale nadwyżki bilansowej między członków jako podatek PIT i to nawet wtedy, gdy środki te nie trafiają do kieszeni spółdzielców, lecz zwiększają majątek spółdzielni.

6. System zarządzania sektorem spółdzielczym powinien być spójny, z łatwym przepływem informacji. Każdą organizację powinni tworzyć rolnicy w obronie własnych interesów. Z przeprowadzonej analizy i własnych obserwacji wynika, że organizacje w Polsce spełniają różne role i wykonują różne zadania. Brak jednak wspólnej organizacji reprezentującej interesy poszczególnych branż (zarówno podmiotów spółdzielczych, jak i niespółdzielczych), co zmniejsza ich siłę przetargową wobec organów władzy.

7. Spółdzielnie polskie ponosiły straty finansowe wynikające z niepełnego wykorzystania zdolności produkcyjnych, silnej konkurencji o surowiec, jak i z braku specjalizacji oraz skutecznych działań marketingowych. Większość spółdzielni szukała wzrostu swojej konkurencyjności w strategii zorientowanej na produkt lub koszty, a nie na marketing. Przewagi konkurencyjnej szukano również we współpracy z dużymi sieciami dystrybucji. Niskie koszty osiągnęto przez obniżkę cen produktów rolnych. Osiągnięcie przewagi kosztowej wymaga wykorzystania ekonomii skali, czego nie mogą dokonać średnie i małe przedsiębiorstwa. Na współczesnym konkurencyjnym rynku małe spółdzielnie nie mają szans przetrwania.

8. Większość spółdzielni odczuwała konieczność zwiększenia kapitałów własnych, dlatego w różny sposób waloryzowano udziały. Brakuje jednak jednolitego systemu. Oczekiwania i zachowania rolników są zorientowane raczej na podwyższanie dochodów niż maksymalizację udziałów. W ich ocenie, kapitał własny był warunkiem egzystencji spółdzielni, ale dla nich samych był funduszem utraconym.

9. Należałoby niezwłocznie przejść do szybkich działań. Powinny one polegać na prezentowaniu rolnikom i samorządom spółdzielczym różnych form integracji i dodatnich stron tych procesów. Dzisiaj największą barierą integracji podmiotów są sami kierujący tymi jednostkami, którzy znajdują dużą satysfakcję w sprawowaniu tej działalności w sposób autonomiczny – niestety – wbrew występującym realiom ekonomicznym.

Powinna nastąpić większa aktywność w propagowaniu zasad spółdzielczych opartych na ekonomii i zdrowych praktykach handlowych.

10. Jeśli spółdzielczość rolnicza w Polsce nie chce znaleźć się poza grą współzawodnictwa krajowego i europejskiego, musi przeprowadzić szybką ewolucję swoich struktur organizacyjnych i przetwórczych, dostosowując je do ogólnych założeń polityki UE i zmian otoczenia. W miarę rozwoju finansowego spółdzielniom będzie coraz trudniej spełnić idee spółdzielczości. Obecnymi formami rozwoju tych podmiotów są korporacje i integracje, w których zostają omińnięte niektóre zasady spółdzielcze, a zjawiskami schyłkowymi wydaje się być wyjście ze statusu przedsiębiorstwa spółdzielczego i przekształcenie się w spółki kapitałowe.

11. Należałoby zapewnić spółdzielniom analogiczne preferencje i wsparcie, jakiego państwo udziela małym i średnim przedsiębiorstwom – czyli dostęp do profesjonalnego doradztwa, szkoleń oraz do środków unijnych. Spółdzielnie powinny być *explicite* wpisane jako bezpośredni beneficjent programów UE, które mogą ich dotyczyć.

Rozdział 9

Piśmiennictwo

- Abell D.F., 1980. *Defining the Business. The Starting Point of Strategic Planning*. Prentice Hall, New York.
- Alchian A., 1977. „Cost” Economic Forces at Work. *Ind. Liberty Press*, Indianapolis, 301.
- Altcorn J., 2000. *Podstawy marketingu*. Instytut Marketingu, Kraków.
- Altman E., Caouette B.J., 1998. *Managing creolit risk: the next great financial challenge*. New York, 452.
- Ansoff H.I., 1972. *Stratégie de développement de l'entreprise*. Edition Dunod, Paris.
- Bartela S., 1996. *Spółdzielnia partner indywidualnego gospodarstwa*. Biuro Studiów i Analiz Kancelarii Senatu, Warszawa.
- Bartnicki M., 2006. *Wzlot i przyszłość zarządzania pomiarem efektywności organizacyjnej (maszynopis)*, [w:] Grudzewski W.M., 2006. *Współczesne kierunki rozwoju nauk o zarządzaniu*. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, nr 3.
- Bateman D.I., Edwards J.R., Levay C., 1979. *Agricultural cooperatives and the theory of the firm*. *Oxford Agrarian Studies*, nr 8, 63–81.
- Bekcum O., 2000. *L'évolution des coopératives agricoles dans l'Union Européenne*. The Netherlands Institute for Co-operative Entrepreneurship. COGECA, Bruksela.
- Bendkowski J., 2008. *Praktyczne zarządzanie organizacjami. Kompetencje menedżerskie*. Wyd. Politechniki Śląskiej, Gliwice, 147.
- Bilansowe wyniki finansowe podmiotów gospodarczych w 2005 r. GUS, Warszawa.
- Boczar K., 1996. *Spółdzielczość polska w okresie przemian społeczno-gospodarczych (maszynopis)*. SIB, Warszawa, 33.
- Boehlje M., Akridge J., Downey D., 1995. *Restructuring Agribusiness for the 21st Century*. *Agribusiness: An International Journal*, Vol. 11, nr 6, 493–500.
- Boguta W., 2006a. *Grupy producentów jako jeden ze sposobów prowadzenia biznesu przez rolników*, [w:] *Spółdzielczość rolnicza w rozwoju wsi i rolnictwa*. *Mat. konf. KZRS „Samopomoc Chłopska”*, Warszawa.
- Boguta W., 2006b. *Organizacja i funkcjonowanie grup producentów rolnych*. *Krajowa Rada Spółdzielcza*, Warszawa.
- Bourreau C., 1978. *Le développement international de coopératives agricoles*. Paris.
- Brodziński M., Jankowski J., 1996. *Różnorodność form organizacyjnych spółdzielni w warunkach gospodarki rynkowej*. *Vademecum Spółdzielczości*. SIB, Warszawa.
- Brodziński M., 1997. *Procesy transformacji i ich wpływ na przeobrażenia spółdzielczości*. *Materiały konferencyjne*. SIB, Warszawa.
- Brodziński M., 1999. *Dylematy rozwoju spółdzielczości w Polsce*. SIB, Warszawa.
- Brodziński M., 2007. *Dylematy polityki spółdzielczości wiejskiej w świetle doświadczeń transformacyjnych*. *Materiały konferencyjne*. Warszawa.

- Brzozowski B., 2008. *Podstawy gospodarki spółdzielczej. Wybrane zagadnienia*. Wyd. Uniwersytetu Rolnego, Kraków.
- Côté D., 2001a. Les coopératives et le prochain millénaire: l'émergence d'un nouveau paradigme. *Récma*, Paris, nr 275–276.
- Côté D., 2001b. *Intensité des règles coopératives*. De Boeck Université, Bruxelles.
- Cameron K.S., Whelton D.A., 1983. *Organizational effectiveness Acomparison of multipid models*. Academic Press, New York.
- Chandler A., 1972. *Strategy and structure*. The MIT, Cambridge.
- Charrin de G., 1986. *Les agriculteurs et leurs cooperatives, le droit ciment d'organisation*. Synerau, Paris.
- Chesbrough H.W., Teece D.J., 1996. When Is Virtual Virtuous? Organising for Innovation. *Harvard Business Review*, Jan.–Feb., 65–73.
- Chomel A., 1992. Valeurs et principes coopératifs. Groupement national de la Coopération, Paris.
- Chomel A., 1995. L'évolution de la pensée coopérative en France. *Récma*, Paris, Nr 257.
- Code Rural, 2000. Litec, Paris.
- Cook M., 1997. *Organizational Structure and Globalization: The Case of User Oriented Firms*, [in:] Nilsson J., Van Dijk G. (Eds.), 1997. *Strategies and Structures in the Agro-Food Industries*. Van Gorcum, Assen.
- Cournot A. *Researches into the Mathematical Principles of the Theory of Wealth*. Montclair NJ: Kelly (reprint of 1927 edition) Ch. IV.
- Courtney R., 2002. *Strategic Management for Voluntary Nonprofit Organizations*. Routledge, London–New York.
- Crozier M., 1977. *L'acteur et le system*. Edition Seuil.
- David, Hall, Saias, 1979. Les contraintes structureles du processus stratégique. *Revue Français de Gestion*.
- Debatisse M., 1991. *Economie de Gestion Agro-Alimentaire*. Paris, Nr 2/1991, 28.
- Declerck F., Mauget R., 1993. Analyse stratégique des groupes cooperatifs européens. *Economie et Gestion Agro-Alimentaire*. Paris nr 28/1993, 22–33.
- Declerck F., 1989. Specificités des stratégies des coopératives et internalisation de leurs marchés. *Economie & Gestion Agro-Alimentaire*. Paris, nr 13/1989.
- Declerck F., 1997. Impact Mergers and Acquisitions on Structure and Performance in U.S. Food Industriein the 1980, [in:] Nilsson J., Van Dijk G. (Eds.), 1997. *Strategies and Structures in the Agro-Food Industries*. Assen, Van Gorcum.
- Delatte A., 1972. *Fase au capitalism la cooperative agricole*. Recma, nr 168.
- Desforges J.G., Vienney C., 1980. *Stratégie et organization de l'entreprise coopérative*. Edition du jour. Montréal.
- Deshais G., 1980. *Rationalité du comportement des coopérateurs et gestion des coopératives*. Thèse d'Etat. Université de Picardie, Amiens.
- Deshais G., 1981. Les stratégies économiques des coopératives agricoles. *Revue Économique Agricole*.
- Deshais G., 1986. *La société de capitaux, la coopérative, les entreprises de l'économie sociale et la théorie de l'agence*. *Economie de Gestion Agro-Alimentaire*, Paris, Nr 1.
- Deshais G., 1988. *Logique de la coopération et gestion des coopératives agricoles*. Skippers, Paris.
- Desroches H., 1974. *Entreprises cooperatives developpement économique democratique*. R.E.C., Paris.
- Dijk van G., 1996. *Current Developments in Dutch Agricultural Cooperatives*. L. Egerstrom, P. Bos & G. Van Dijk (Eds.): *Seizing Power – The International Market Power of Cooperatives*, Lone Oak Press, Rochester.

- Dijk van G., 1997. Implementing the Sixth Reason for Co-operation-New Generation Co-operatives in Agribusiness, [in:] Nilsson J., Van Dijk G. (Eds.), 1997. *Strategies and Structures in the Agro-Food Industries*. Van Gorcum, Assen.
- Duczowska-Piasecka M., 2000. Doskonalenie procesu zarządzania w spółdzielczych przedsiębiorstwach agrobiznesu. *Wiś i Rol.*, nr 3.
- Dyka S., 1995. Wielofunkcyjny rozwój wsi a spółdzielczość wiejska. *Post. Nauk Rol.*, Warszawa, nr 4.
- Dyka S., 1997. System zarządzania. Współczesne tendencje rozwoju spółdzielni wiejskich, [w:] *Spółdzielczość wiejska w perspektywie integracji z UE*. SIB – materiały konferencyjne. Warszawa.
- Dziennik Ustaw 1934, 1950, 1961, 1982, 1990, 1994.
- Emelianoff I.V., 1942. *Economic theory of coopération*. Ann Arbor, Michigan.
- Encyklopedia. 1986, PWN, Warszawa.
- Enjolras B., Delors J., 2002. *Economie plurielle et régulation socio-économique*. Ciriec Naples.
- Fiałkowski T., 1997. *Prawo spółdzielcze*. Biuro Serwisu Wydawniczego Minipress, komentarz, akty wykonawcze, orzecznictwo sądowe. Warszawa.
- Foy G., 1981. *Quel modèle pour les coopératives agricoles dans les années 80? Thèse de Doctorat*. Paris.
- Galle R., 1997. *The International Co-operative as a Partnership: Legal Aspects*. Van Gorcum, Assen.
- Goold M., 1997. Institutional advantage: A way into strategic management in not-for-profit organizations. *Long Range Planning*, t. 30, nr 2.
- Goraj L., Mańko S., Saa R., Wyszowska Z., 2004. *Rachunkowość rolnicza*. Edukacja Difin, Warszawa.
- Govray P.G., 1980. *Coopératives agricoles*. Dalloz, Paris.
- Górecki A., 1962. *Charakterystyka nauk praktycznych*. PWN, Warszawa.
- Grudzewski W.M., 2006. Współczesne kierunki rozwoju nauk o zarządzaniu. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, nr 3.
- Guillouzo R., Perrot P., Ruffio Ph., 2000. *Stratégie d'alliances et configurations des groupes coopératifs agricoles*. Récoma, Paris, nr 285/2000.
- Hakelius K., 1996. *Co-operative Values – Farmer Co-operatives in the Minds of the Farmers*. Department of Economics, Swedish University of Agricultural Sciences, Uppsala.
- Harris A., Stefanson B., Fulton M., 1996. New generation cooperatives and cooperatives theory. *Journal of cooperatives*, nr 11/1996.
- Harte N.L., 1997. Creeping Privatisation if Irish Co-operatives: A Transaction Cost Explanation, [in:] Nilsson J., Van Dijk G. (Eds.), 1997. *Strategies and Structures in the Agro-Food Industries*. Van Gorcum, Assen.
- Helmberger P., Hoos S., 1962. *Co-operative Enterprise and Organization Theory*. *Jurnal of Farm Economics*, Nr 44 (2).
- Hiam A., 1999. *Dyrektor zarządzający*. Dom Wydawniczy ABC, Warszawa.
- Hoyt A., 1989. *Co-operatives in Other Countries*, [in:] Cobia D. (Eds.), 1989. *Co-operatives in Agriculture*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, New York.
- Iwan B., 2000. Sytuacje i działania rozwojowe gminnych spółdzielni „Samopomoc Chłopska”. *Wiś Jutra*, Nr 10/2000.
- Johnson G., Scholes K., 1989. *Exploring Corporate Strategy*. Prentice Hall, New York.
- Kaleta A., 2000. *Strategia konkurencji w przemyśle*. Wyd. AE, Wrocław.
- Kendall M., Bucland W., 1975. *Słownik terminów statystycznych*. PWE, Warszawa.
- Ketilson L.H., 1997. The Saskatchewan Wheat Pool in the Globalized Food Sector: Can They Remain True to Their Roots?, [in:] Nilsson J., Van Dijk G. (Eds.), 1997. *Strategies and Structures in the Agro-Food Industries*. Van Gorcum, Assen.

- Klapkowski T., 1929. Spółdzielczość w rolnictwie polskim. Warszawa.
- Klimczak B., 2003. Mikroekonomia. Wyd. AE, Wrocław.
- Konieczna J., 2006. Badanie Spółdzielczości Polskiej.
- Kościelniak H., 1998. Ocena kondycji ekonomiczno-finansowej przy wykorzystaniu uproszczonej multiplikacyjnej analizy dyskryminacji. Przegląd Organizacji, Nr 6/1998.
- Koulychizky S., 1980a. Nouveaux instruments d'analyse des coopératives. Revue des Etudes coopératives, Paris, nr 199, 201.
- Koulychizky S., 1980b. Des instruments d'analyse des coopératives. R.E.C., Paris.
- Koulychizky S., 1981. L'entreprise coopérative en tout qu'organisation. Récma, Paris, nr 200.
- Koulychizky S., 1999. Le quadrilatère d'Henri Desroche revisité. Récma, Paris, nr 272.
- Koulychizky S., Mauget R., 2003. Le développement des groupes coopératives agricoles depuis un demi-siècle. Récma, Paris, nr 287.
- Kowalak T., 1971. Z dziejów spółdzielczości polskiej – praca zbiorowa. Zakład Wydawniczy CRS, Warszawa.
- Krzyżanowska K., 2006. Stan i funkcjonowanie rolniczych grup producenckich w Polsce. Roczniki Naukowe SERiA, t. 8, z. 1, Warszawa–Poznań.
- Kukliński A., 2001. Globalizacja w XXI w. WSUiB, Warszawa.
- Lambert P., 1964. La doctrine coopérative. Ed. Bruxelles.
- Lazega E., 1998. Reseaux sociaux et structures rationnelles. PUF, Paris.
- Lichtarski J., 1999. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Wyd. AE, Wrocław.
- Lipietz A., 2001. La nouvelle économie sociale, efficacité, solidarité, démocratie. C. Fourrel, Syros–Paris.
- Maeder R., 1978. Revue Française de Gestion, nr 88/12.
- Maillet P., 1974. La décision à long terme dans l'entreprise. Edition Cujas.
- Malara Z., 2006. Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce. Wyzwania współczesności. Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.
- Mały rocznik statystyczny. 1938, GUS, Warszawa.
- Marution M., 1981. Les coopératives agricoles au sein de la C.E.E et leur avenir. These d'Etat, Paris.
- Maset J., 1992. L'internalisation des coopératives agricoles françaises, Etude IGIA-CNCA. Materiały konferencyjne. Paris.
- Materiały CFCA. 2000, Paris.
- Materiały C.N.I.A. 1979.
- Materiały COGECA. 2005, Bruksela.
- Materiały konferencyjne: Holdings coopératifs. Ouvrage collectif, Ciriec De Boeck éd. 2001, Bruxelles.
- Materiały Krajowego Porozumienia Spółdzielni Mleczarskich. 2000, Warszawa.
- Materiały Krajowego Związku Rewizyjnego Rolniczych Spółdzielni Produkcyjnych. 2008.
- Materiały Krajowej Rady Spółdzielczości. 2004, Warszawa.
- Materiały SERS. 1996.
- Mauget R., 1982. Structures et stratégie des coopératives agricoles. Thèse. Paris.
- Mauget R., 1991. Les moyens de financements des groupes coopératifs agro-alimentaires et leurs conséquences. Récma, Paris, nr 39.
- Mauget R., Hamon C., 1992. Le partenariat entre les coopératives et les entreprises non-coopératives: avantages et spécificités. Etude IGIA.
- Mauget R., Forestier M., 2000. De la coopérative au groupe coopératif, évolution ou dénatura-tion? Récma, Paris, nr 278–279.
- Mauget R., 2000. Les coopératives agro-alimentaires face à la globalisation des marchés. Colloque Sfer., Paris.
- Mączyńska E., 1994. Ocena kondycji przedsiębiorstw. Życie Gospodarcze. Warszawa, 43.

- Mevellec P., 1973. Etudes des relations économiques cooperateurs, cooperatives. Thèse de doctorat d'état. Rennes.
- Mevellec P., Labbe R., 1980. Etude économique et financière de longue période d'une PME du secteur laitier 1965–1979. Rennes.
- Meyer T.M., 1997. Understanding cooperatives: cooperative business principles. US Dept. of agriculture. ACS, Information, 45 section.
- Michalski A., 1914. Polskie kooperatywy kredytowe. SIN, Lwów.
- Michna W., 2001. Polityka gospodarcza Polski w bieżącej dekadzie. WSUiB, Warszawa.
- Mierzwa D., 1997. Logika działań spółdzielczych na przykładzie doświadczeń francuskich – poglądy i dyskusje. Post. Nauk Rol., Warszawa, nr 4/1997.
- Mierzwa D., 1998. Adaptacja spółdzielni kółek rolniczych dla potrzeb gospodarki rynkowej (na przykładzie woj. wrocławskiego). Wieś i Rol., Warszawa, nr 1.
- Mierzwa D., 2001. Strategie rozwoju spółdzielni europejskich. Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa, Przemysł, nr 10/2001.
- Mierzwa D., 2002. Analiza ekonomiczno-finansowa spółdzielni mleczarskich regionu dolnośląskiego. Regionalne zróżnicowanie agrobiznesu. AR, Poznań.
- Mierzwa D., 2003a. Funkcjonowanie przedsiębiorstw spółdzielczych w świetle prawa (analiza porównawcza). Zagadnienia Ekonomiki Rolnej, Warszawa, nr 2.
- Mierzwa D., 2003b. Zarządzanie spółdzielnią w kontekście analizy stosunków spółdzielca – spółdzielnia (na przykładzie sektora mleczarskiego). Roczniki Naukowe SERiA, T. 5, Koszalin.
- Mierzwa D., 2003c. Restrukturyzacja i perspektywy rozwoju spółdzielni mleczarskich regionu dolnośląskiego na tle rozwiązań francuskich. Zesz. Nauk. AR Wroc., Nr 463, Rozprawy.
- Mierzwa D., 2004a. Analysis of the nature of cooperative enterprises based upon the doctrine. Zagadnienia Ekonomiki Rolnej, Warszawa, nr 1.
- Mierzwa D., 2004b. Rozwój dużych grup spółdzielczych we Francji. Post. Nauk Rol., Warszawa, nr 2.
- Mierzwa D., 2004c. Opinia projektu ustawy o spółdzielniach rolniczych. Wrocław.
- Mierzwa D., 2005. W poszukiwaniu nowego modelu spółdzielczości rolniczej. Wyd. AR, Wrocław.
- Mierzwa D., 2006. Rola spółdzielczości wiejskiej w rozwoju wsi i rolnictwa. Zesz. Probl. Post. Nauk Rol., z. 514.
- Mierzwa D., 2007. Aktualny stan i perspektywy rozwoju zespołowych form gospodarowania na wsi. Zagadnienia Doradztwa Rolniczego, nr 3–4.
- Mierzwa D., Kaszuba R., 2008. Teraźniejszość i przyszłość spółdzielni rolniczych w opinii kadry zarządzającej, [w:] Mickiewicz A., Mickiewicz P. (red.), 2008. Zrównoważony rozwój lokalny. Unijne instrumenty wsparcia rolnictwa i obszarów wiejskich w latach 2007–2013. Wyd. AR, Szczecin.
- Milhou J., 1961. L'agriculture aujourd'hui et demain. Presses Universitaires de la France, Bibliothèque d'Economie Rurale, Montpellier depot, 136–9.
- Morvan Y., 1976. Economie industrielle. Edition PUF.
- Mulhare E.M., 1999. Mindful of the future: Strategic planning ideology and the culture of non-profit management. Human Organization, t. 58, nr 3.
- Nadeau B., 1977. Atouts et handicaps stratégiques de l'entreprise cooperative. Revue Française de Gestion, Paris.
- Nałęcz S., 2010. Przemiany spółdzielczości polskiej w latach 1990–2009 w świetle badań statystycznych. Prezentacja na konferencję naukową nt.: „Spółdzielczość polska w 20 lat po wejściu w życie ustawy z 20 stycznia 1990 r.”. Miedzeszyn.
- Nicolas Ph., 1987. La spécificité coopérative à l'épreuve. Colloque de l'Association Française de la Science Politique. Paris.

- Nilsson J., 1996a. Co-operative Principles and Practices in Swedish Agricultural Co-operatives. Za: Monzón Campos J.L., Spear R., Thomas A., Zevi A. (Eds.), 1996. Co-operatives, Markets, Co-operative Principles, CIRIEC, Liege.
- Nilsson J., 1996b. The nature of cooperative values and principles transaction cost theoretical explanations. *Annals of public and cooperative economics*. Swedish, Nr 67 (4), 633–653.
- Nilsson J., 1997a. New Generation Farmer Co-ops, *Review of International Co-operation*. Swedish, Vol. 90, nr 1, 32–38.
- Nilsson J., Kyriakopoulos K., Dijk van G., 1997b. Spółdzielnie rolnicze w UE. Obecne wyzwania i tendencje. SIB, Warszawa, 147–174.
- Noga A., 1996. Cele przedsiębiorstwa. Kontrowersje teoretyczne. *Ekonomista*, nr 6.
- Ollila P., Nilsson J., 1997. The Position of Agricultural Co-operatives in the Changing Food Industry of Europe, [in:] Nilsson J., Van Dijk G. (Eds.). *Strategies and Structures in the Agro-Food Industries*. Van Gorcum, Assen.
- Pedrotti R., 1985. *L'état et la coopération agricole*. Editions Cirnov SA, Paris.
- Penrose E.T., 1959. *The theory of the Growth of the Firm*. Basil Blackwell, Oxford.
- Penrose E.T., 1963. *Facteurs, conditions et mécanismes de la croissance de l'entreprise*. Edition Hommes et Techniques.
- Perspektywy rozwoju grup producentów rolnych do roku 2013. Mat. konf. KRS. 2008, Warszawa.
- Pichette C., 1972. *Analyse microéconomique et coopérative*. Sherbrook, Paris.
- Piechowski A., 2010. Międzynarodowe Zasady i Wartości Spółdzielcze a praktyka działania spółdzielni. Dostępne w Internecie: http://adam_piechowski_miedzynarodowe_zasady.pdf
- Pierścionek Z., 2007. *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*. Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.
- Pietrzykowski K., 1997. Spółdzielczość wiejska w perspektywie integracji z UE. Spółdzielcze Instytut Badawczy (materiały konferencyjne), Warszawa.
- Piot B., 1989. *Les certificats coopératifs d'investissement*. Rééma, Paris, nr 14.
- Pirou G., 1946. *Traité d'Economie Politique*. Sirey, Paris.
- Piróg W., 1992. Historyczne ograniczenia i współczesne problemy ruchu spółdzielczego. *Więś i Państwo*, Warszawa, Nr 2.
- Porter M., 1980. *Choix Stratégiques et Concurrence*. Trad. Economica, Paris.
- Porter M., 1986. *L'avantage concurrentiel*. Inter-Editions, Paris.
- Porter M., 1998. *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*. PWE, Warszawa.
- Problemy integracji rolnictwa polskiego z UE. Fundacja Rozwoju SGGW, 1994, Warszawa.
- Program rozwoju obszarów wiejskich na lata 2007–2013. Projekt Ministerstwa Rolnictwa i Rozwoju Wsi. 2006, Warszawa.
- Rajzer M., 2000. *Strategie dywersyfikacji przedsiębiorstw*. Wyd. PWE, Warszawa.
- Raport o spółdzielczości polskiej. Dokument przyjęty przez Zespół Międzyresortowy w dniu 19.01.2010.
- Ribon B., 1980. *Les défis de gestion des coopératives*. *Revue Agriculture et Coopération*. Paris.
- Rocznik statystyczny. 1977, 1988. GUS, Warszawa.
- Roczniki statystyczne. 1925/26, 1939. Warszawa.
- Rusiński W., 1967. *Zarys historii ruchu spółdzielczego*. Cz. II, 1918–1939. Makieta, Warszawa.
- Rynek mleka. 1996, 1997, IERiGŻ, Warszawa.
- Salter M.S., Weinhold W.A., 1979. *Diversification Through Acquisition*. Free Press.
- Sauvage A., 1972. *L'option coopérative en agriculture*. Synercau, Paris.
- Skawińska E., 1999. Uwarunkowania rozwoju mleczarstwa polskiego w procesie integrowania Polski z UE – synteza. TNOiK, Toruń.
- Spółdzielczość w liczbach: Naczelna Rada Spółdzielcza. 1989, GUS, Warszawa.
- Staatz J.M., 1983. The cooperative as a coalition: a game – theoretic approach. *American Journal of Agricultural Economics*, USA 65/5, 1084–1089.

- Staśkiewicz A., 1928. Ruch spółdzielczo-mleczarski na ziemiach północno-wschodnich Polski w okresie powojennym. Roczniki Nauk Rolniczych, SZZ, Poznań.
- Stefczyk F., 1925. Początki i ogólne warunki rozwoju spółdzielczości w Polsce. SIN, Kraków.
- STRATEGOR, 2000. Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje i tożsamość. PWE, Warszawa.
- Sudoł S., 2007. Zarządzanie jako dyscyplina naukowa. Współczesne Zarządzanie, nr 1.
- Sznajder M., 1999. Ekonomia mleczarstwa. AR, Poznań.
- Sznajder M., 2009. Czy konsolidacja polskiego sektora mleczarskiego jest jedynym rozwiązaniem? [za:] Perspektywy polskiego mleczarstwa w kontekście zmian Wspólnej Polityki Rolnej. Materiały z konferencji zorganizowanej przez Komisję Rolnictwa i Rozwoju Wsi Senatu RP. Wyd. Kancelaria Senatu, Warszawa.
- Tekry C., Franklin S., 1985. Les principes de management. Traduction Econornics, Paris.
- Tomaszewski J., 1961. Stabilizacja waluty w Polsce 1924–1925. Książka i Wiedza, Warszawa.
- Triolaire G., 1975. L'entreprises et son environnement économique. Edition le Champ Social.
- Ustawa z dnia 16 września 1982 r. – Prawo spółdzielcze (tekst jednolity: Dz.U. 2003, Nr 188, poz. 1848).
- Ustawa z dnia 15 września 2000 r. o grupach producentów rolnych i ich związkach oraz o zmianie innych ustaw (Dz.U. 2000 nr 88, poz. 983).
- Ustawa z dnia 18 czerwca 2004 r. o grupach producentów rolnych i ich związkach oraz o zmianie innych ustaw (Dz.U. 2004 nr 162, poz. 1694).
- Ustawa z dnia 15 grudnia 2006 r. o grupach producentów rolnych i ich związkach oraz o zmianie innych ustaw (Dz.U. 2006 nr 251, poz. 1847).
- Utterström C., 1980. Organizational Visions, Ideologies and the Co-operative Myth. A Study of Merger among Farmer Co-operatives in Sweden. Department of Economics and Statics, Swedish University of Agricultural Sciences, Uppsala.
- Vanek J., Self, 1975. Management: economic liberation od man. Penguin Books, England.
- Vienney C., Chomel A., Malo M.C., 2002. Coopération et économie sociale au second XX^e siècle. Institut de l'Economie Sociale L'Harmattan, Paris.
- Vienney C., 1966. L'économie du secteur coopératif français. Ed. CUJAS, Paris.
- Vienney C., 1980. Socio-économie des organisation coopératives. CIEM, Paris.
- Weydlich K., 1927. Ruch spółdzielczy w Polsce w latach 1914–1926. SIN, Poznań.
- Weydlich K., 1948. Ruch spółdzielczy w Polsce w latach 1914–1926. Księgarnia Wł. Wilak, Poznań.
- Wiatrak A.P., 2006. Grupy producentów rolnych – istota działania i zarządzania nimi. Roczniki Naukowe SERiA, t. 8, z. 4, Warszawa–Poznań.
- Wodzicki M., 2008. Czy wieś postawi na przyszłość. AgroTrendy, nr 24.
- Wojciechowski S., 1939. Historia spółdzielczości polskiej do 1914 r. SIN, Warszawa.
- Wojciechowski S., 1930. Ruch spółdzielczy. SIN, Warszawa.
- Wojciechowski S., 1971. Zarys historii polskiego ruchu spółdzielczego. Cz. I do 1918 r. Książka i Wiedza, Warszawa.
- Yon B., 1981. Information des prix entre fabricants et distributeurs agro-alimentaires. Economie Rurale, Paris, nr 142.
- Zalewski A., 1995. Gospodarka mleczna a rynek. IERiGŻ, Warszawa.
- Załuski B., 1921a. Spółki zarobkowe i gospodarcze. GUS, Poznań.
- Załuski B., 1921b. Sprawozdanie Związku Spółek Zarobkowych i Gospodarczych w Poznaniu. SZPiG, Poznań.
- Zarudzki R., Przepióra A., Futymski A., 2001. Poradnik lidera grupy producentów rolnych. Fundacja Fundusz Współpracy, Program Agrolinia 2000, Warszawa.
- Zelek A., 2008. Strategie biznesu: od klasyki do postmodernizmu w zarządzaniu. Wyd. Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu, Szczecin.
- Zieleniewski J., 1969. Organizacja i zarządzanie. PWN, Warszawa.

Spis tabel

Numer tabeli	Tytuł	Numer strony
Tab. 1	Grupy społeczne i ich oczekiwania wobec spółdzielni	s. 19
Tab. 2	Aspekty przynależności członków w spółdzielniach UE	s. 58–60
Tab. 3	Modele organizacyjne spółdzielczości we Francji i w krajach UE 2000 r.	s. 102
Tab. 4	Charakterystyka różnych modeli organizacyjnych spółdzielni w ramach UE	s. 106
Tab. 5	Oczekiwania rolników wobec spółdzielni	s. 158
Tab. 6	Wyniki badań dotyczących prezesa rsp	s. 166
Tab. 7	Wyniki badań dotyczących konfliktów wewnętrznych	s. 167
Tab. 8	Pytania dotyczące zarządzania spółdzielnią i obowiązującego prawa spółdzielczego	s. 167
Tab. 9	Wypowiedzi prezesów rsp dotyczące przyszłości przedsiębiorstwa spółdzielczego	s. 170
Tab. 10	Udział sektora spółdzielczego w rynku żywnościowym niektórych krajów UE w 2005 roku (w %)	s. 177
Tab. 11	Wskaźnik rentowności (zyskowności) spółdzielni i innych przedsiębiorstw niefinansowych w 2005 r.	s. 180
Tab. 12	Liczba spółdzielni według branż w latach 1989–2008	s. 186
Tab. 13	Analiza spółdzielni europejskich i polskich (porównanie)	s. 191–194
Tab. 14	Najważniejsze aspekty spółdzielczego przedsiębiorstwa we Francji i Polsce	s. 202–208
Tab. 15	Wskaźnik konkurencyjności w 2000 r.	s. 217
Tab. 16	Ocena kondycji badanych spółdzielni metodą uproszczoną wieloczynnikowej analizy dyskryminacji (2000 r.)	s. 218–219
Tab. 17	Zestawienie ilościowe GPR w latach 1992–2007	s. 224
Tab. 18	Gospodarstwa rolne według grup obszarowych powyżej 10 ha w 2007 roku	s. 225

Spis rysunków

Numer rysunku	Tytuł	Numer strony
Rys. 1	Ewolucja modelu spółdzielczego w czasie według Desroche'a	s. 28
Rys. 2	Ogólne osiągnięcia przedsiębiorstwa spółdzielczego	s. 30
Rys. 3	Optima przedsiębiorstwa spółdzielczego	s. 45
Rys. 4	Równowaga dla firm członkowskich spółdzielni	s.48
Rys. 5a	Firma w równowadze	s.50
Rys. 5b	Firma w nierównowadze	s.51
Rys. 6	Solidarność spółdzielcza między partnerami spółdzielni	s. 66
Rys. 7	Ewolucja strategii – struktur w Europie w latach 1950–1970	s. 82
Rys. 8	Ewolucja strategii – struktur w Europie w latach 1950–1970	s. 83
Rys. 9	Struktura bazowa spółdzielni podwójnie – zróżnicowana	s. 95
Rys. 10	Struktura organizacyjna małej spółdzielni	s. 96
Rys. 11	Struktura organizacyjna spółdzielni średniej wielkości	s. 96
Rys. 12	Struktura organizacyjna prostej unii spółdzielczej	s. 98
Rys. 13	Struktura organizacyjna unii, w której występuje integracja kompleksowa	s. 99
Rys. 14	Filializacja przez holding	s. 104
Rys. 15	Transformacja spółdzielni w spółkę SA	s. 107
Rys. 16	Transfer działalności do spółki prywatnej PLC (aport części lub całości aktywów)	s. 108
Rys. 17	Transformacja spółdzielni w spółkę PLC	s. 108
Rys. 18	Grupa spółdzielcza – schemat ogólny	s. 111
Rys. 19	Struktura organizacji spółdzielczości w Polsce	s. 175
Rys. 20	Udział sektora spółdzielczego w PKB w latach 1989–2008 (w %)	s. 179
Rys. 21	Udział sektora spółdzielczego w zatrudnieniu ogółem w latach: 1989–2008 (w %)	s. 181
Rys. 22	Udział miejsc pracy w spółdzielniach w stosunku do zatrudnienia najemnego w skali kraju w UE-25 (w %)	s. 182
Rys. 23	Udział sektora spółdzielczego w nakładach inwestycyjnych gospodarki narodowej w latach 1989–2008 (w %)	s. 183
Rys. 24	Udział sektora spółdzielczego w wartości środków trwałych gospodarki narodowej w latach 1989–2008 (w %)	s. 184
Rys. 25	Liczba zarejestrowanych Grup Producentów Rolnych w latach 2001–2008	s. 223
Rys. 26	Liczba GPR według branż w Polsce (stan na początek listopada 2008 r.)	s. 227
Rys. 27	Liczba członków GPR według branż w Polsce (stan na początek listopada 2008 r.)	s. 228
Rys. 28	Liczba GPR według województw (stan na początek listopada 2008 r.)	s. 229
Rys. 29	Formy prawne GPR w Polsce (stan na początek listopada 2008 r.)	s. 230

PRZEDSIĘBIORSTWO SPÓŁDZIELCZE – TRADYCJA I WSPÓŁCZESNOŚĆ

Streszczenie

W opracowaniu podjęto próbę rozpoznania stanu spółdzielczości rolniczej w krajach UE w aspekcie organizacyjno-prawnym i pod kątem zarysowujących się tendencji rozwoju struktur organizacyjnych oraz metod zarządzania tymi podmiotami, w celu podniesienia ich skuteczności ekonomicznej na rynku. Na tej podstawie zaproponowano modernizację polskiego sektora spółdzielczego z zachowaniem fundamentalnych zasad spółdzielczych. Głównym celem opracowania było wskazanie konieczności koncentracji i konsolidacji podmiotów spółdzielczych w Polsce, gdyż w tym kierunku ewoluują struktury spółdzielcze we wszystkich krajach UE. Na przykładzie Dolnego Śląska udowodniono, do czego prowadzi brak reakcji spółdzielni na dokonujące się zmiany otoczenia. W opracowaniu odwołano się do korzeni ruchu spółdzielczego w krajach UE i w Polsce w kontekście historycznym. Szczegółowo analizowano zasady spółdzielcze, wskazując na fundamenty doktrynalne istoty przedsiębiorstwa spółdzielczego oraz omówiono najważniejsze aspekty prawne przedsiębiorstw spółdzielczych. Na podstawie rzeczywistego obrazu, określono istotne bariery oraz zaproponowano niezbędne działania, a także kierunki zmian które miałyby przyczynić się do podniesienia efektywności tych podmiotów na rynku. W praktyce wiąże się to z dokonywaniem wyborów strategicznych, zmianą systemu zarządzania i dopasowaniem struktur organizacyjnych do istniejących warunków. W miarę rozwoju finansowego spółdzielniom będzie coraz trudniej spełnić idee spółdzielczości. Obecnymi formami rozwoju tych podmiotów są korporacje i integracje, w których zostają ominięte niektóre zasady spółdzielcze, a zjawiskami schyłkowymi wydaje się być wyjście ze statusu przedsiębiorstwa spółdzielczego i przekształcenie się w spółki kapitałowe.

Słowa kluczowe: model spółdzielczości, przedsiębiorstwo spółdzielcze, prawo spółdzielcze, struktura organizacyjna, system zarządzania, organizacja, strategia rozwoju, spółka kapitałowa

THE COOPERATIVE COMPANY – TRADITION AND THE PRESENT DAY

S u m m a r y

In the study an attempt was made to identify the condition of agricultural cooperative movement in EU countries in the legal and organisational aspect and the tendencies of development of these organisational structures as well as management methods so as to enhance their effectiveness on the market. Modernisation of the Polish cooperative sector was proposed, with respect to the existing fundamental cooperative rules. The aim of the study was to emphasize the need for concentration and consolidation of cooperative companies in Poland, as this is the direction towards which the cooperative structures in all EU countries evolve. The example of Lower Silesia shows where the lack of reaction to the changes taking place in the surrounding environment can lead. The study goes into the roots of the cooperative movement in EU and Poland. The cooperative rules are extensively analysed, with emphasis on doctrinal foundations of the cooperative companies. Major barriers are described with respect to the real picture and necessary actions and directions of changes are suggested. In practice, this means changes in the strategy development, management systems and adjustment of the organisational structures to the existing conditions. The financial development will be a further obstacle for the cooperatives to meet the ideas of cooperative movement. The current forms of development are based in merging the companies into larger enterprises, such as corporations, in which some cooperative principles are left out, so that transformation into a capital company takes place, but this means the decline of cooperative companies.

Key words: cooperative model, cooperative company, cooperative law, organisational structure, management system, organisation, development strategy, capital company