

OCENA EKONOMICZNO-SPOŁECZNYCH EFEKTÓW TRADYCYJNEGO SPOSOBU ZARZĄDZANIA SPÓŁDZIELNIAMI ROLNICZYMI

Danuta Mierzwa

Katedra Zarządzania Wyższej Szkoły Oficerskiej Wojsk Lądowych im. Tadeusza Kościuszki
we Wrocławiu
Kierownik: ppłk dr Marek Pytel

Słowa kluczowe: spółdzielnia, zarządzanie, PKB, produkcja globalna, prawo spółdzielcze, transformacja

Key words: cooperative, management, GDP (gross domestic product), national output, cooperative law, transformation

S y n o p s i s. Artykuł przedstawia wpływ tradycyjnego sposobu zarządzania na ekonomiczno-społeczne efekty spółdzielni rolniczych po 23 latach przeobrażeń ustrojowych. Główny wniosek wypływający z badań to stwierdzenie, że nie da się odnosić sukcesów ekonomicznych na rynku globalnym, kurczowo trzymając się zasad spółdzielczych. Należałoby je modyfikować i przybliżyć do wzorców krajów wysoko rozwiniętych.

WSTĘP

Rok 2012 został uznany przez ONZ za Międzynarodowy Rok Spółdzielczości. Jest to znak, że podmioty spółdzielcze odgrywają dużą rolę w rozwoju ekonomicznym i społecznym poszczególnych gospodarek świata. Po 22 latach przemian ustrojowych w Polsce sektor spółdzielczy nadal odbiega od klasycznego modelu europejskiego. Biorąc pod uwagę zakres i złożoność procesów przystosowawczych, nadeszła pora na pewne podsumowanie i oceny tego okresu przemian oraz wyciągnięcie konstruktywnych wniosków co do przyszłości tych podmiotów. Celem artykułu jest próba odpowiedzi na następujące pytania:

- czy spółdzielczość może stanowić formę samoorganizacji dla realizacji celów gospodarczych i społecznych w gospodarce rynkowej?
- czy tradycyjne zarządzanie tymi podmiotami polegające na przestrzeganiu zasad spółdzielczych sprawdza się w dobie globalizacji rynków i jakie są tego ekonomiczne i społeczne skutki?
- jakie zmiany muszą nastąpić w polskim sektorze spółdzielczości, by przybliżyć ten model zarządzania do modeli stosowanych w krajach wysoko rozwiniętych?

MATERIAŁ I METODY

Dyskusja oparta jest głównie na analizie dostępnych danych, publikacji naukowych i urzędowych dotyczących głównie sektora spółdzielczości rolniczej oraz badań własnych prowadzonych w latach 2007-2011 w spółdzielniach rolniczych województw dolnośląskiego i opolskiego. Wyniki badań zebrane na podstawie kwestionariusza wywiadu zostały skonfrontowane z wypowiedziami czołowych działaczy ruchu spółdzielczego, członków organizacji samorządowych i prezesów spółdzielni oraz środowiska naukowego. Ich poglądy zostały wyrażone na forum Debaty Publicznej, która odbyła się w kwietniu 2012 roku w Kancelarii Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej z udziałem prezydenta Bronisława Komorowskiego. W opracowaniu posłużono się metodą analizy porównawczej i opisowej. Ocenę ekonomiczno-społecznych skutków przedstawiono, posługując się wybranymi syntetycznymi wskaźnikami ilościowymi i ekonomicznymi przedstawiającymi stan sektora spółdzielczego w gospodarce narodowej.

WPLYW PROCESÓW TRANSFORMACJI NA SYTUACJĘ SEKTORA SPÓŁDZIELCZEGO

Zmiany zapoczątkowane po 1989 roku odejściem od planowej gospodarki doprowadziły do rozpadu systemu produkcyjno-usługowej obsługi rolnictwa. Reforma prawa spółdzielczego, zawarta w ustawie z dnia 20 stycznia 1990 r. *o zmianie w organizacji i działalności spółdzielczości*, zlikwidowała związki spółdzielcze oraz prowadzoną przez nie działalność hurtową. Z dnia na dzień pozbawiono spółdzielnie zaplecza techniczno-gospodarczego oraz doradztwa organizacyjnego, prawnego i finansowego, bardzo potrzebnego w warunkach wprowadzania systemu rynkowego [Mierzwa 2006, s. 193-304]. W efekcie rolnicy utracili znaczną część swego spółdzielczego majątku, a przede wszystkim możliwość partnerskiego funkcjonowania na rynku. Spółdzielnie rolnicze, które do 1989 roku odbierały od rolników niemal całą produkcję i dostarczały niezbędne środki do produkcji, zaczęły tracić pozycję rynkową. Ze względu na to, że wielu rolników zrezygnowało ze współpracy ze spółdzielniami, utraciły one rangę organizacji gospodarczych jednoczących rolników.

Tymczasem na rynek rolny zaczęły wchodzić nowe podmioty, w tym duże sieci handlowe, oparte na zagranicznym kapitale, przejmujące rolę pośrednika pomiędzy producentami rolnymi a konsumentami. Narastała różnica między ceną zbytu producenta a ceną płaconą przez konsumenta. Osamotnieni rolnicy zaczęli zdawać sobie sprawę z tego, że przegrywają ekonomiczne interesy ze znacznie silniejszym otoczeniem handlowo-produkcyjnym. Reguły wolnego rynku, sprzyjające dużym organizacjom, często wymuszały na rolnikach konieczność sprzedaży produktów po cenie poniżej ich rzeczywistej wartości. Zderzenie z rynkową rzeczywistością pokazało rolnikom ich bezsilność wobec dużych organizacji gospodarczych, stwarzając dobry grunt do powrotu idei współpracy i wspólnego działania. Na rozwiniętym rynku dawnej Unii Europejskiej (UE) działalność rolnicza jest w istotnej części zorganizowana w spółdzielczych formach gospodarczych. Jednakże tamte organizacje działają, opierając się na innej historii rozwoju i na wielopokoleniowym doświadczeniu konkurowania na wolnym rynku.

Idea ruchu spółdzielczego znajduje większe zrozumienie w zachodniej Europie niż w polskim społeczeństwie. Wydaje się, że przymiotnik „spółdzielczy” ma u nas pejoratywny wydźwięk. Organy UE dostrzegają jednak walory koegzystencji przedsiębiorstw spółdzielczych z kapitałowymi na globalnym rynku i to nie tylko ze względu na rosnące poparcie, jakie zyskuje idea ekonomii społecznej, która ma zapobiec wykluczeniu mniej zaradnych z czynnego uczestnictwa w życiu społeczno-gospodarczym [Vienney i in. 2002, s. 152-180].

Przemiany ustrojowe bardzo dotkliwie ugodziły spółdzielczość. To działanie, a także polityka finansowo-kredytowa realizowana przez rząd były główną przyczyną osłabienia spółdzielczości i doprowadzenia jej do upadku. Przykładem tego, jak bardzo osłabiona została spółdzielczość, jest sytuacja spółdzielczości rolniczej. W tabeli 1. przedstawiono zmiany liczby podmiotów spółdzielczych w latach 1989-2011. Wynika z niej, że w ciągu 23 lat liczba wszystkich spółdzielni rolniczych zmniejszyła się o 56,8 p.p. Najbardziej zmniejszyła się liczebność spółdzielni kółek rolniczych (o 71,6%) i rolniczych spółdzielni produkcyjnych (o 64,9%).

Tabela 1. Liczba spółdzielni według branż w latach 1989-2011

Rodzaj spółdzielni	Liczba w roku				2011/1989 [%]	Spadek [%]
	1989	2000	2008	2011		
Spółdzielnie zaopatrzenia i zbytu „Samopomoc Chłopska”	1912	1648	1358	1259	65,8	34,2
Spółdzielnie mleczarskie	323	238	169	156	48,3	51,7
Spółdzielnie ogrodniczo-pszczelarskie	140	128	90	73	52,1	47,9
Rolnicze spółdzielnie produkcyjne	2089	2024	806	734	35,1	64,9
Spółdzielnie kółek rolniczych	2006	1063	652	570	28,4	71,6
Razem	6470	5101	3075	2792	43,2	56,8

Źródło: KRS dane z 2011, Warszawa.

Pojawiają się coraz częściej inicjatywy odbudowy spółdzielni osłabionych odejściem rolników poprzez tworzenie nowych struktur gospodarczych opierających się na prawie spółdzielczym, kodeksie spółek handlowych bądź prawie o stowarzyszeniach. Każda z tych form ma zalety i wady. Rozwój nowych form pracy zespołowej rolników, tj. grup producentów rolnych, nie jest tak żywiołowy, jak można by się było tego spodziewać – pomimo udziałania tej formie współpracy wsparcia finansowego i doradczego w ramach wspólnej polityki rolnej UE. Rolnicy są niechętnie nastawieni nie tylko do wspólnego gospodarowania, ale nawet do organizowania się w grupy w celu usprawnienia zaopatrzenia i zbytu. Utracili zaufanie do wszelkich społecznych i gospodarczych organizacji.

Ocenę sektora spółdzielczego w polskiej gospodarce scharakteryzowano za pomocą następujących wskaźników: procentowego udziału w nakładach inwestycyjnych, w zatrudnieniu, produkcji globalnej i PKB. W trakcie transformacji systemowej, przy wprowadzaniu nowych reguł gospodarowania udział sektora spółdzielczego w gospodarce ulegał wyraźnemu zmniejszeniu. Analiza zmian czterech wybranych kategorii ekonomicznych miała dać odpowiedź na pytanie, jak w latach 1989-2010 zmieniała się pozycja spółdzielni w gospodarce narodowej. Udział dóbr i usług wytworzonych przez sektor spółdzielczy w gospodarce narodowej systematycznie malał. W 2010 roku stanowił 1,9% PKB (tab. 2.). Od 1989 do 2010 roku udział sektora spółdzielczego w PKB obniżył się o 7,6 p.p. Najniższy udział (0,9%) odnotowano w 2006 roku. W dwóch kolejnych latach nastąpił nieznaczny wzrost znaczenia tego sektora w gospodarce. Na podstawie danych przedstawionych w tabeli 2. można stwierdzić, że w latach 1989-2010 udział sektora spółdzielczego w produkcji globalnej gospodarki narodowej malał. W 2010 roku sektor spółdzielczy wytwarzał 1,4% produkcji globalnej kraju. W porównaniu do 1989 roku udział tego sektora obniżył się o 9,6 p.p. Nasilenie się międzynarodowej konkurencji wymusza stały wzrost wydajności i produktywności. Tymczasem z badania zmian wielkości produkcji globalnej i liczby za-

trudnionych wynika, że w spółdzielniach te dwie kategorie ekonomiczne w analizowanym okresie wykazywały tendencje malejące, co powodowało niską konkurencyjność spółdzielni i wypadanie ich z rynku.

W 2010 roku liczba osób, dla których spółdzielnia była głównym miejscem pracy, wynosiła około 330 tys. Liczba ta obejmowała osoby zatrudnione w ramach umowy o pracę, a w spółdzielniach rolniczych stanowiła jedyne źródło utrzymania. W 2010 roku udział sektora spółdzielczego w zatrudnieniu ogółem wyniósł około 2%. Spółdzielnie rolnicze (nie licząc banków) zatrudniały około 97 tys. osób. Najwięcej osób pracowało w spółdzielniach „Samopomoc chłopska” – około 13,3 tys. (13,7%) oraz w spółdzielniach mleczarskich – około 8,3 tys. (8,6%) [Nałęcz, Konieczna 2008, s. 42-87].

Od 1989 r. do 2001 r. liczba miejsc pracy w sektorze spółdzielczym ciągle malała, a po 2001 r. ustabilizowała się. Średni poziom zatrudnienia w latach 2001-2007 wynosił około 2,5% (tab. 2.). Zatem w ciągu 22 lat liczba zatrudnionych w tym sektorze zmniejszyła się sześciokrotnie. Był to skutek przede wszystkim zmniejszenia liczby spółdzielni oraz spadku poziomu przeciętnego zatrudnienia w tych przedsiębiorstwach. O rozwoju branży świadczą nakłady inwestycyjne. Z danych przedstawionych w tabeli 2. wynika, że udział sektora spółdzielczego w nakładach inwestycyjnych drastycznie spadał. W 2010 roku wartość tego wskaźnika osiągnęła poziom 1,4%. W ciągu analizowanych 22 lat obniżył się on prawie dziesięciokrotnie. Nawet przystąpienie Polski do UE nie przyczyniło

Tabela 2. Znaczenie sektora spółdzielczego w gospodarce narodowej Polski w latach 1989-2010

Lata	Udział sektora spółdzielczego w gospodarce narodowej [%]			
	w nakładach inwestycyjnych gospodarki narodowej	w zatrudnieniu	w produkcji globalnej	w PKB
1989	18,7	12,5	11,0	9,5
1990	18,7	9,1	8,0	6,5
1991	22,5	7,6	.	6,5
1992	16,5	6,0	4,5	4,5
1993	9,9	5,4	2,5	2,5
1994	6,5	4,8	2,4	2,4
1995	6,0	4,2	3,4	1,9
1996	5,1	3,9	3,1	2,2
1997	5,0	3,7	2,9	1,6
1998	4,6	3,5	2,8	1,6
1999	4,7	3,2	2,5	1,4
2000	5,2	2,9	2,4	1,6
2001	4,4	2,5	2,3	1,2
2002	3,4	2,5	2,3	1,2
2003	2,7	2,5	2,5	1,6
2004	3,1	2,5	1,9	1,6
2005	2,7	2,5	1,9	1,0
2006	3,0	2,5	1,7	0,9
2007	2,0	2,5	1,7	1,0
2008	1,8	2,1	1,5	1,9
2010	1,4	2,0	1,4	1,9

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Nałęcz 2010], dane GUS za 2011 r.

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 konieczności uzyskiwania certyfikatów jakości. Przytoczone dane świadczą o utrzymywaniu się w spółdzielniach różnych typów tradycyjnych kierunków produkcji, braku postępu technicznego i ich niskiej konkurencyjności względem przedsiębiorstw sektora prywatnego. W sektorze prywatnym udział w inwestycjach wzrósł w analizowanym okresie o 25 p.p. i osiągnął poziom 66% [Nałęcz 2010].

ZARZĄDZANIE SPÓŁDZIELNIAMI W PRAKTYCE

Globalizacja rynków doprowadziła do koncentracji konkurentów, dostawców i klientów. Wobec tego spółdzielnie rolnicze zostały zmuszone do przystosowania się do nowych warunków. W sytuacji, kiedy polskie rolnictwo integruje się ze strukturami europejskimi, nowe jakościowo wyzwania stawiają niezwykle trudne zadania przed kierującymi tymi podmiotami. Okazuje się, że w tych samych uwarunkowaniach ekonomicznych niektóre spółdzielnie wykazują dużą dynamikę rozwojową, część z nich charakteryzuje się stagnacją, a inne są w regresie. Można to zauważyć, analizując spółdzielczość w przekrojach branżowych, terytorialnych i wielkościowych. W rozwoju spółdzielczości można zaobserwować pewne okresy adaptacji do nowych warunków otoczenia. Po 1994 roku w niektórych spółdzielniach występowały zmiany w zasadach zarządzania, organizacji i przyjmowanych strategiach rozwoju. Podejmowane były również działania integracyjne wybranych 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 jednostki kurczowo trzymają się dotychczasowego zakresu działania, mimo że nie osiągają spodziewanych efektów. Kadry kierownicze tych spółdzielni liczą na to, że z lepszym skutkiem będą one działać w tzw. niszach rynkowych. Tylko te organizacje, które mają strategie długofalowe, oparte na obniżce kosztów, poprawie jakości oraz walczą o klienta, mogą skutecznie konkurować.

Sukcesy ekonomiczne wiążą się z przyjętym system zarządzania. Zdaniem wielu ekonomistów, teoria zarządzania nie była prawie nigdy najmocniejszą stroną spółdzielni – zresztą nie tylko polskich. W warunkach gospodarki rynkowej stanowi to coraz ważniejszy problem. Zarządzanie ma bowiem wpływ na poprawę ekonomiki gospodarowania i wzmocnienie ekspansji spółdzielni we współczesnym świecie. Zarządzanie można uznać za siłę, która w bliższej i dalszej perspektywie decyduje o efektywności gospodarowania podmiotów oraz ich możliwościach konkurencyjnych. Jest ono częścią rzeczywistości społecznej, w której odzwierciedla się wiele czynników społecznych. Według Stanisława Sudoła [2007, s. 111-123] zależy ono 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. Dlatego twierdzenia dotyczące zarządzania są mniej trwałe, szybciej się 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 badać czynniki je kształtujące. Podstawowym warunkiem przetrwania organizacji jest jej elastyczne przystosowanie się do zmiennego otoczenia. Według Wiesława Marii Grudzewskiego, zarządzanie w XXI w. przyjęło nową orientację, w coraz większym stopniu jest oparte na zdolności radzenia sobie z ciągłą zmianą. Nie bazuje ono na samowystarczalności, stabil-

ności i hierarchii, ale budowane jest na zmiennych kooperantach, partnerach i aliansach, co w konsekwencji prowadzi do przewagi technologicznej. Menadżerowie XXI w. powinni mieć złożony zestaw technicznych, funkcjonalnych i społeczno-kulturowych umiejętności, aby sprostać nowemu paradygmatowi, który zwiększył ich odpowiedzialność, zmienił ryzyko, osłabił kontrolę poprzez spłaszczenie struktury organizacyjnej [Grudzewski 2006, s. 12-13].

W polskich spółdzielniach opartych na tradycyjnych metodach i technikach zarządzania panuje niedowład systemu decyzyjnego [Dyka 1997, s. 256-286]. W dyskusjach o celach działalności wśród przedstawicieli nauk organizacji i zarządzania oraz przedstawicieli ekonomii menadżerskiej trwa spór o stwierdzenie: czy interesem nadrzędnym jest interes właścicieli [Noga 1996, s. 761-776]. W odniesieniu do spółdzielni jest to maksymalizacja korzyści jej członków. W warunkach tej 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 zachodnich silnych grup kapitałowych.

W spółdzielniach rolniczych zaczyna ujawniać się tendencja do odchodzenia od dotychczasowego zespołowego kierownictwa na rzecz cedowania tych funkcji na pojedyncze osoby (menadżerów). Na tle tendencji rozwoju kontraktów menadżerskich może rodzić się pytanie: ile powinno być zarządzania samorządowego, a ile menadżerskiego? Wybór określonej opcji zarządzania jest trudny. Z jednej strony, chodzi o pogodzenie zasad i tradycji spółdzielczych, a z drugiej – o kwestie profesjonalizmu, sprawności i racjonalności działania spółdzielni w każdych warunkach gospodarowania. Spółdzielnia nie przestanie być spółdzielnią, jeśli kieruje nią menadżer, może jednak upaść, jeżeli z dobrą wolą, ale bez profesjonalizmu kieruje nią kolektywny zarząd. Umiejętne połączenie menedżeryzmu z demokracją wewnątrzspółdzielczą może przynieść niezaprzeczone korzystne efekty [Dyka 1997, s. 23-34].

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 ich znajomości wymogów rynku oraz świadomości społecznej i poczucia solidaryzmu.

Głównym problemem w naszym kraju jest pogłębiająca się luka między zasadami spółdzielni a obowiązującym prawem, sprawiająca, że spółdzielnie już nie są spółdzielniami, chociaż jeszcze nie są spółkami. Deklaracja spółdzielczej tożsamości uchwalona na Kongresie Międzynarodowego Związku Spółdzielczego w 1995 r. obok zasad zawiera także definicję spółdzielni oraz wartości, którymi powinny się kierować spółdzielnie w swojej działalności. W myśl tej definicji: *spółdzielnia jest autonomicznym zrzeszeniem osób, które zjednoczyły się dobrowolnie w celu zaspokojenia swoich wspólnych aspiracji i potrzeb ekonomicznych, społecznych i kulturalnych poprzez współposiadanie i demokratycznie kontrolowane przedsiębiorstwo* [Domgalski 2012, s. 1-20].

Obowiązujące spółdzielcze zasady:

1. Dobrowolne i otwarte członkostwo – spółdzielnie są organizacjami dobrowolnymi, otwartymi dla wszystkich osób, które są zdolne do korzystania z ich usług oraz gotowe są ponosić związaną z członkostwem odpowiedzialność. Oznacza to, że w granicach celu społecznego, zdefiniowanego w regulaminie społeczności spółdzielczej, każdy ma prawo do swobodnego wstąpienia i wystąpienia ze spółdzielni. Spółdzielnia może

odmówić przyjęcia na członka tylko z powodu braku możliwości i zakresu działania spółdzielni. W praktyce wiele spółdzielni odmawia przyjęcia nowych członków, tworząc bariery ekonomiczne bądź podejmując stosowne uchwały. Tak się dzieje w Polsce i krajach UE (Francji, Danii, Holandii), gdzie są podpisywane wieloletnie kontrakty z rolnikami na dostawy ich produktów. Każda dostawa wynikająca z przyjęcia nowego członka – rolnika zakłóciłaby optimum produkcyjne wyliczone przez spółdzielnię. Dlatego zasada otwartych drzwi jest omijana.

2. Demokratyczna kontrola członkowska – spółdzielnie są demokratycznymi organizacjami kontrolowanymi przez swoich członków, którzy powinni aktywnie uczestniczyć w określaniu jej polityki i podejmowaniu decyzji. W spółdzielniach podstawowego szczebla członkowie mają równe prawa głosu (jeden członek = jeden głos), spółdzielnie innych szczebli zaś również zorganizowane są w sposób demokratyczny. W praktyce w niektórych krajach UE dopuszcza się możliwość przyznania niektórym członkom większej liczby głosów. Ogranicza się zwykle liczbę głosów (procentowo lub ilościowo), którą może dysponować jedna osoba lub kategoria członków. Zasada głosowania mnogiego występuje w 8 krajach dawnej UE-15. W badaniach prowadzonych w 2008 r. na Dolnym Śląsku i Opolszczyźnie 50,8% prezesów spółdzielni było za wprowadzeniem takiego głosowania do polskiego prawa [Mierzwa 2010 s. 136-150]. Godny podkreślenia jest fakt, że menadżerowie spółdzielni dostrzegają potrzebę zmian tradycyjnych form przedsiębiorstwa oraz prawa spółdzielczego, ale tymi zmianami nie są zainteresowani.
3. Ekonomiczne uczestnictwo członków – członkowie uczestniczą w sposób sprawiedliwy w tworzeniu kapitału spółdzielni i demokratycznie go kontrolują. Co najmniej część tego kapitału jest zazwyczaj wspólną własnością spółdzielni. Jeżeli członkowie otrzymują jakąś rekompensatę od kapitału wniesionego jako warunek członkostwa, jest ona zazwyczaj ograniczona. Członkowie przeznaczają nadwyżki na jeden lub wszystkie spośród następujących celów: na rozwój spółdzielni, jeśli to możliwe poprzez stworzenie funduszu rezerwowego, z którego przynajmniej część powinna być niepodzielna; na korzyść dla członków proporcjonalnie do transakcji ze spółdzielnią; na wspieranie innych dziedzin działalności zaaprobowanych przez członków. W praktyce tylko część tej zasady jest realizowana w warunkach polskiego prawodawstwa. Dotyczy to tworzenia kapitału spółdzielni, demokratycznej jego kontroli oraz zasad przyznawania korzyści dla członków (proporcjonalnie do transakcji ze spółdzielnią). Brakuje jednocześnie zachęt do tworzenia niepodzielnych rezerw stanowiących ważny element trwałości i ograniczających pokusę do likwidacji spółdzielni i podziału majątku na ostatnich członków. W krajach UE nie ma możliwości podziału majątku spółdzielni nawet, kiedy znajduje się ona w stanie upadłości. Majątek ten przekazywany jest do innej spółdzielni lub organizacji rolniczej.
4. Autonomia i niezależność – spółdzielnie są autonomicznymi organizacjami wzajemnej pomocy, kontrolowanymi przez swoich członków. Jeżeli zawierają porozumienie z innymi organizacjami, włączając w to rządy, lub pozyskują kapitał z zewnętrznych źródeł, to czynią to tylko na warunkach zapewniających demokratyczną kontrolę przez swoich członków oraz zachowanie spółdzielczej autonomii. W polskich spółdzielniach nie ma możliwości powiększania kapitałów własnych przez osoby trzecie (banki, samorządy terytorialne, osoby fizyczne) niebędące członkami, pomimo że spółdzielnie notorycznie narzekają na brak kapitału.

5. Kształcenie, szkolenie i informacja – spółdzielnie zapewniają możliwość kształcenia i szkolenia członkom, osobom pełniącym funkcje przedstawicielskie z wyboru, menadżerom i pracownikom tak, aby osoby te mogły efektywnie przyczynić się do rozwoju spółdzielni. Informują one ogół społeczeństwa – a zwłaszcza młodzież i osoby kształtujące opinię społeczną – o istocie spółdzielczości i korzyściach z nią związanych. W praktyce system spółdzielczy wymaga od wszystkich uczestników wyższej świadomości i aktywności. Z tego względu wprowadzono tę zasadę jako ważny czynnik funkcjonowania i rozwoju spółdzielni. Niestety, reguła ta została bardzo zaniedbana przez samo środowisko spółdzielcze. Nie ma także ustawowego obowiązku szkolenia członków rad nadzorczych, co często jest przyczyną ich słabej pracy i pojawiających się nieprawidłowości.
6. Współpraca między spółdzielniami – spółdzielnie w najbardziej efektywny sposób służą członkom i umacniają ruch spółdzielczy przez współpracę w ramach struktur lokalnych, krajowych i międzynarodowych. W praktyce ustawowa likwidacja wszystkich struktur ponadpodstawowych zniszczyła infrastrukturę gospodarczą i więzi międzyspółdzielcze, przerwała współpracę i współdziałanie na płaszczyźnie gospodarczej i społecznej.
7. Troska o społeczność lokalną – spółdzielnie pracują na rzecz właściwego rozwoju społeczności lokalnych, w których działają, poprzez prowadzenie polityki aprobowanej przez członków. W praktyce ta zasada w pełni potwierdza lokalny charakter podmiotów spółdzielczych. Jest ona bardzo dobrze rozumiana zarówno przez samorząd spółdzielczy, jak i samorząd terytorialny. Owocuje to coraz lepszą współpracą spółdzielni, władz lokalnych i organizacji społeczno-kulturalnych w tych środowiskach. Źródłem tej współpracy jest zbieżność celów społecznych realizowanych przez spółdzielnie i samorząd terytorialny, sprowadzających się do poprawy warunków życia i pracy mieszkańców.

Patrząc z perspektywy minionych 23 lat można z całą stanowczością stwierdzić, że spółdzielnie coraz bardziej oddalają się od określonych dla nich zasad i wartości. Niewątpliwie zasadniczą przyczyną jest postępujący proces ich komercjalizacji, wynikający z unifikacji systemu społeczno-gospodarczego. Ma to poważne konsekwencje dla jakości życia ludzi i trwałego rozwoju społeczno-gospodarczego. W rezultacie spółdzielnie mają gorsze wyniki ekonomiczne niż spółki kapitałowe. Warto zastanowić się, czy należy przestrzegać ustalonych w XIX w. zasad spółdzielczych, czy je modyfikować w łagodny sposób, jak czynią to kraje UE. Zmieniło się otoczenie, zmienia się struktura dostawców i w rezultacie polskie prawo spółdzielcze hamuje rozwój niektórych spółdzielni. Potwierdziły to przeprowadzone w 2008 roku badania wśród prezesów spółdzielni z Dolnego Śląska i Opolszczyzny, którzy stwierdzili, że polskie prawo nie nadaża za rzeczywistością (65,7% wypowiedzi) [Mierzwa 2010, s. 136-150]. W miarę rozwoju gospodarczego spółdzielniom będzie coraz trudniej spełniać idee spółdzielczości. Potwierdzają to zachowania Dużych Grup Spółdzielni Europejskich, które omijają część zasad.

KIERUNKI REFORM I PRZYSZŁOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTWA SPÓŁDZIELCZEGO

Na przykładzie wielu innych krajów Europy widać, że producenci rolni zrzeszeni w spółdzielniach mają dobrą sytuację mimo ogólnego kryzysu branży rolniczej. Odnowa polskiej spółdzielczości to rachunek występujących problemów i długofalowych korzyści, jednoznacznie pozytywny dla wszystkich zainteresowanych. Kosztów zmian nie da

się uniknąć, a ich strata będzie zawsze mniejsza w scenariuszu współpracy i integracji. Jednakże podstawy prawne działalności gospodarczej, ujednoczenie norm i standardów w produkcji i handlu przez spółdzielnie, uczestnictwo w jednym rynku towarów, usług i czynników produkcji otworzyć mogą drogę do intensyfikacji współpracy gospodarczej i handlowej [Więckiewicz 2006, s. 26].

Spółdzielnie w krajach UE są uznawane za integralną część rynku i odgrywają ważną rolę w większości państw członkowskich. Podmioty te stanowią cenny pomost pomiędzy siłami globalizacji a lokalną działalnością gospodarczą [Bunz, Kukliński 2001, s. 246]. Pomimo różnorodności struktur gospodarczych na mieszanym rynku europejskim, spółdzielnie zostały uznane za tak ważny jego element, aby ich interesy były chronione i promowane. Spółdzielczość rolnicza – jako forma organizowania ludności do zbiorowej akumulacji środków niezbędnych w budowie wspólnego majątku produkcyjnego i usługowego – jest potrzebna [Michna 2001, s. 165-182]. W licznych dyskusjach odnośnie przyszłości spółdzielni na forum międzynarodowym wśród praktyków i naukowców nie ma wątpliwości co do tego, że dla właściwego rozwoju wsi i rolnictwa, zwłaszcza w dobie światowego kryzysu, niezbędne jest istnienie silnego sektora spółdzielczego [Munkner 2009, s. 8].

Aby spółdzielczość w Polsce w warunkach zmieniającej się koniunktury gospodarczej mogła nie tylko się utrzymać, ale także rozwijać, konieczne jest uchwalenie nowego prawa spółdzielczego. Obowiązująca obecnie ustawa *Prawo spółdzielcze* z 16 września 1982 r. [Dz.U. 1982.30.210], choć doczekała się około 50 nowelizacji, w dalszym ciągu jest nieczytelna. Powstały też ustawy cząstkowe, dotyczące poszczególnych sektorów spółdzielczych. Minister rolnictwa Marek Sawicki w 2011 roku stwierdził, że z pewnością obecnie prawo spółdzielcze nie jest doskonałe i należy szukać nowych rozwiązań, innych dla spółdzielczości mieszkaniowej, a innych dla rolnictwa i przetwórstwa rolno-spożywczego. Powinna być większa różnorodność [Sawicki 2011, s. 6]. Prace nad nowym prawem spółdzielczym trwają. Nie ulega wątpliwości, że spółdzielnie powinny odgrywać większą rolę, niezależnie od tego, jakie jest prawo, powinna się zmienić mentalność polskiego rolnika – spółdzielcy. Spółdzielnia nie może mieć zamkniętego charakteru. Polska spółdzielczość wymaga również odmłodzenia. Obecnie mamy poważny spór między spółdzielcami, czy majątek spółdzielni w rolnictwie i przetwórstwie rolnym powinien mieć charakter podzielnny, czy też nie. A może przygotować tak prawo spółdzielcze, aby resztki spółdzielni mogły szybko przekształcić się w spółki pracownicze. Widać wyraźnie, że część spółdzielców zafascynowana nowym polskim kapitalizmem uciekała od spółdzielczości i przekształcała spółdzielnie w spółki, przejmując kapitał zgromadzony przez wiele pokoleń spółdzielców. Zdaniem ministra, jeśli do nowej ustawy spółdzielczej nie wprowadzi się zapisu o niepodzielności spółdzielczego majątku, a dzisiejsze rady nadzorcze i zarządy nie otworzą się na młodych, to spółdzielczość w Polsce upadnie. M. Sawicki uważa bowiem, że odmłodzenie spółdzielczości i niepodzielność jej majątku to dwie drogi do jej naprawy. Stawia on jako przykład spółdzielczość mleczarską: w tych spółdzielniach mleczarskich, w których wybrano kilkanaście lat temu młodych i aktywnych prezesów, spółdzielnie utrzymały się. Zrobiono z nich prężne firmy, konkurujące z sektorem prywatnym. Tam, gdzie było inaczej – spółdzielnie upadły [Mierzwa 2011, s. 235-255].

Potwierdzają to również badania własne: o sytuacji ekonomicznej decyduje niestety „przeciętność społeczeństwa”. Składają się na nią:

- podeszły wiek menedżerów (63% prezesów),
- mała rotacja zarządów – staż na stanowisku prezesa powyżej 17 lat,
- niska jakość kadry zarządczej – około 50% prezesów ma wykształcenie średnie.

Z obserwacji własnych wynika, że przeciwnikami wszelkich zmian są sami kierujący tymi jednostkami. Znajdują oni dużą satysfakcję w sprawowaniu tej działalności w sposób autonomiczny, niestety wbrew występującym realiom ekonomicznym.

Skuteczność ekonomiczna spółdzielni rolnych wiąże się z ich pozycją na rynku oraz rolą, którą odgrywają one w gospodarce. Przyjęte przez spółdzielnie rozwiązania nie mogą być uznane za wieczne. Muszą być aktualizowane i doskonalone. Spółdzielnie i ich kierownictwo muszą zdawać sobie sprawę, że z upływem czasu wyczerpują się możliwości i walory potencjału spółdzielni, dezaktualizują się pod wpływem zmieniającego się otoczenia przyjęte rozwiązania. Doświadczenia pokazują, że obecne rozwiązania prawne i zarządzanie tymi podmiotami odpowiadają tradycyjnym spółdzielniom. Tymczasem na rynku dominuje model przedsiębiorczej spółdzielni, opartej na ekonomii i zdrowych praktykach handlowych [Mierzwa 2010, s. 136-150]. Zasady, według których działają te podmioty, powinny być bardziej liberalne i ekonomicznie zdrowe, a zatem mniej ograniczające i mniej zorientowane ideologicznie i historycznie. Legislacja dotycząca przedsiębiorstw spółdzielczych powinna raczej stwarzać możliwości ich rozwoju, aniżeli je ograniczać. Pewnym drogowskazem w tworzeniu polskiego modelu spółdzielczości mogą być doświadczenia krajów wysoko rozwiniętych, w których niektóre zasady spółdzielcze nie są przestrzegane. W ciągu ostatnich 23 lat w wielu krajach członkowskich UE próbowano osłabić ograniczenia narzucone przez formę spółdzielczą, czy to z mocy regulacji prawnych, czy dobrowolnych postanowień. Wprowadzono bowiem istotne zmiany w przepisach prawnych regulujących spółdzielczość. Reformy te miały głównie na celu otworzenie spółdzielniom dostępu do rynków finansowych oraz pokazanie ograniczeń i wymogów dotyczących zakładania spółdzielni. Obejmowały one m.in.:

- obniżenie minimalnej liczby osób potrzebnych do założenia spółdzielni,
- umożliwienie udzielenia niektórym członkom więcej niż jednego głosu (tzw. głosowanie mnogie),
- 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 (banków, gmin, osób prawnych),
- możliwość przekształcenia spółdzielni w spółki kapitałowe, umożliwienie podziału funduszu zasobowego w razie likwidacji spółdzielni, dziedziczenie udziałów [Mierzwa 2006, s. 293-304].

Koncepcja przedsiębiorstwa spółdzielczego powinna być pojemna. Przyjęcie konkretnego modelu zależy od specyficznych warunków, w których działają spółdzielnie. Nie istnieje jeden model spółdzielni, który może być powszechnie stosowany. Chociaż uważa się, że nowa koncepcja spółdzielni powinna zmierzać w kierunku harmonizacji ustawodawstwa. Jedna forma prawna dostosowana do wszystkich spółdzielni krajów członkowskich mogłaby stanowić wzór dla ustawodawców. Ta forma prawna powinna bazować jedynie na obecnych doświadczeniach.

PODSUMOWANIE I WNIOSKI

Zarówno w Polsce, jak i na świecie stale zmieniają się warunki ekonomiczne, społeczne i prawne. Wymaga to od spółdzielni, tak jak i od innych podmiotów, stałego dostosowywania się do nich. Nie ma jednak żadnego konkretnego modelu, do którego spółdzielnie powinny dążyć i który można by powszechnie stosować. Wszystko zależy od potrzeb osób tworzących spółdzielnię oraz warunków w jakich spółdzielnia funkcjonuje.

Spółdzielczość jest ważnym elementem systemu społeczno-gospodarczego. Stwarza szansę na aktywność społeczną i zawodową oraz poprawę jakości życia wielu ludzi. Spółdzielnie wzbogacają i stabilizują rynek oraz wpływają na trwały rozwój społeczno-gospodarczy. Powinna nastąpić poprawa pozycji organizacji spółdzielczych przez większą aktywność w propagowaniu zasad spółdzielczych opartych na ekonomii i zdrowych praktykach handlowych. Zasady działalności gospodarczej spółdzielni powinny być bardziej liberalne i ekonomicznie zdrowe, a zatem mniej ograniczające i mniej zorientowane ideologicznie i historycznie.

Legislacja dotycząca przedsiębiorstw powinna raczej stwarzać możliwości, niż je ograniczać. Ogólne prawo spółdzielcze umożliwia podejmowanie wszelkich działań, a szczególnie winny być wpisane do statutów. Koncepcja przedsiębiorstwa spółdzielczego powinna być pojemna, jeśli spółdzielnie chcą przetrwać na rynkach, które coraz szerzej się umiędzynarodawiają i są poddawane ostrej konkurencji. Dalszy bezruch w dziedzinie legislacji jest niewskazany, gdyż przyczynia się do dalszego upadku tych podmiotów.

LITERATURA

- Bunz H., Kukliński A. (red.). 2001: *Globalizacja w XXI w.*, [w] *Globalizations Experiences and Prospects*, ACCS, Warszawa.
- Domagalski A. 2012: *Rola i przyszłość spółdzielni*, „Biuletyn Forum Debaty Publicznej”, nr 9.
- Dyka S. 1997: *System zarządzania. Współczesne tendencje rozwoju spółdzielni wiejskich*, [w] *Spółdzielczość wiejska w perspektywie integracji z UE*, Spółdzielczy Instytut Badawczy – materiały konferencyjne, Warszawa.
- Grudzewski W. M. 2006: *Współczesne kierunki rozwoju nauk o zarządzaniu*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 3.
- KRS dane za 2011 rok. Warszawa.
- Michna W. 2001: *Polityka gospodarcza Polski w bieżącej dekadzie*, Przedsiębiorstwo Wydawnicze LAM, Warszawa, ss. 182.
- Mierzwa D. 2006: *Rola spółdzielczości wiejskiej w rozwoju wsi i rolnictwa*, [w] *Problemy aktywizacji gospodarczej obszarów wiejskich*, „Zeszyty Postępów Nauk Rolniczych”, z. 514, Warszawa.
- Mierzwa D. 2010: *Tradycja i nowoczesność w zarządzaniu przedsiębiorstwem spółdzielczym*, [w] *Dylematy zarządzania organizacjami we współczesnej gospodarce*, A. Adamik, S. Lachiewicz (red.), Wyd. Politechniki Łódzkiej, Łódź.
- Mierzwa D. 2011: *The development and importance of cooperative companies in the national economy of the EU countries*, [w] *Fundamentals of Management in Modern Small and Medium-Sized Enterprises*, S. Lachiewicz, A. Zakrzewska-Bielawska (red.), Wyd. Politechniki Łódzkiej, Łódź.
- Munkner N.H 1997: *Przyszłość, terażniejszość i przyszłość działalności spółdzielczej*, [w] *Spółdzielczość wiejska w perspektywie integracji z UE*, SIB, Warszawa.
- Nałęcz S. 2010: *Przemiany spółdzielczości polskiej w latach 1990-2009 w świetle badań statystycznych*, Materiały konferencji naukowej pt. *Spółdzielczość polska w 20 lat po wejściu w życie ustawy z 20 stycznia 1990 r.*, Miedzeszyn.

- Nałęcz S., Konieczna J. 2008: *Sektor spółdzielczy – główny pracodawca*, [w] *Gospodarka społeczna w Polsce*, Instytut Studiów Politycznych PAN, Warszawa.
- Noga A. 1996: *Cele przedsiębiorstwa. Kontrowersje teoretyczne*, „*Ekonomista*”, nr 6. *Roczniki statystyczne*. 2011: GUS, Warszawa.
- Sawicki M. 2011: *Spółdzielczość jest potrzebna na wsi*, „*Tęcza Polska*”, Nr 10/96, Warszawa.
- Sudoł S. 2007: *Zarządzanie jako dyscyplina naukowa*, [w] *Krytycznie i twórczo zarządzaniu. Wybrane zagadnienia*, W. Kieżun (red.). Wolters Kluwer Business, Warszawa.
- Vienney C., Chômél A., Malo M. C. 2002: *Coopération et économie sociale au second XXe siècle*, Institut de L'Économie Sociale L'Harmattan. Paris.
- Więckiewicz R. 2006: *Spółdzielczość ma przyszłość*, „*Tęcza Polska*”, nr 4/86, s. 26, Warszawa.

Danuta Mierzwa

*ECONOMIC AND SOCIAL ASSESSMENT OF TRADITIONAL AGRICULTURAL
COOPERATIVE MANAGEMENT*

Summary

The article presents the influence of traditional management on economic – social effects of agricultural cooperatives after 22 years of transformation of political system. The main conclusion which can be drawn from research is that it is not possible to succeed on global market clinging to cooperative principles. The latter ones should be modified in order to follow the standards of highly developed countries.

Adres do korespondencji:
prof. dr hab. Danuta Mierzwa
Wyższa Szkoła Oficerska Wojsk Lądowych im. Tadeusza Kościuszki we Wrocławiu
Katedra Zarządzania
ul. Czajkowskiego 109
51-150 Wrocław
e-mail: danuta.mierzwa@wso.wroc.pl