

# **W poszukiwaniu nowego modelu spółdzielczości rolniczej**

**Danuta Mierzwa**

*Katedra Ekonomiki i Organizacji Rolnictwa*

*Akademia Rolnicza we Wrocławiu*

*ul. M. Skłodowskiej-Curie 42, 50-369 Wrocław*

*e-mail: mierzwa@ekonom.ar.wroc.pl*

**Słowa kluczowe:** model przedsiębiorstwa spółdzielczego, paradygmat

## **W poszukiwaniu nowego modelu spółdzielczości rolniczej w XXI wieku**

---

Od 1966 r. w ocenie 127 sesji Międzynarodowej Organizacji Pracy (OIT) spółdzielnia nie jest zwykłym zrzeszeniem osób. Stała się ona przedsiębiorstwem, a jej definicja jest ciągle weryfikowana. 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 nastąpiło inne spojrzenie na spółdzielczość, zarówno na szczeblu lokalnym, jak i terytorialnym. W dobie globalizacji rynków dyskutuje się nad jej ekstremum. Wprowadza ono bowiem zmiany w społeczeństwie przez siłę swojej pozycji ekonomicznej i społecznej. Przedsiębiorstwo spółdzielcze, podobnie jak inne podmioty, podporządkowane jest tym samym prawom, warunkom sprzyjającym i hamującym rozwój społeczności – tzw. idei procesu socjoekonomicznego.

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? Na te i inne pytania próbuję odpowiedzieć w tym artykule.

## Różnorodność decydentów i przenikanie się interesów

Z powodu przyjmowania nowych członków do podstawowych spółdzielni i do grup spółdzielczych występuje obecnie większa 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 [4] ukazał nowe znaczenie zewnętrznych podmiotów w zaprezentowanym przez siebie modelu spółdzielni będącej w ruchu, przedstawionej w formie czworokąta (rys. 1). Przyczyną prezentacji 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.

Nie chodziło więc tylko o odmienne traktowanie otoczenia. Powstała więc potrzeba klasyfikacji nowych uczestników rynku. Zadanie to jest trudne, tym bardziej że występują tutaj nie tylko spółdzielnie bazowe, ale złożone grupy spółdzielcze z jej różnymi decydentami. Poza spółdzielnią-matką występują liczne oddziały (filie), najczęściej o statucie S.A. 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 to 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.

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 więcej zbliżona do modelu optymalizowania przychodów w długim okresie. Z drugiej strony logika redystrybucji zgłaszana przez wybranych przedstawicieli wspierana przez pracowników najemnych w kontekście ich wynagrodzeń, jest zaprzeczeniem poprzednich dążeń. Sprzeczność tę można przedstawić za pomocą równania:

zarządcy + finansiści                      ≠    wybrani przedstawiciele + pracownicy najemni  
logika inwestowania długoterminowego                      logika dystrybucji krótkoterminowej, natychmiastowej

Najemny zarząd, raz zainteresowany rozwojem spółdzielni przez akumulację i inwestycje (jako image ich kompetencji) jednocześnie nastawiony jest na szybką dystrybucję, żeby nie mówić o zyskach. Nie chcą oni ponosić ryzyka i niepewności gry rynkowej oraz utraty 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.

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

## **Zbieżność czy wielka rozpiętość interesów**

---

Druga połowa XX w. coraz bardziej potwierdza rozbieżność między logiką zgłoszoną przez ekipę menadżerów (płatna technokracja) a logiką redystrybucji zgłoszoną przez członków. Tradycja anglosaska w licznych publikacjach wspiera w dziedzinie zarządzania wiedzę zdobytą w Europie opartą na modelu wielkich szkół amerykańskich. W obszarze spółdzielni, a generalnie w organizacjach o celach niezarobkowych, oddziela się dokładnie 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” przynajmniej raz w roku nad złożonym bilansem i projektami przygotowanymi przez technokratów. Najlepiej, aby połączono głowy dwóch piramid, generalnego dyrektora spółdzielni i przewodniczącego rady nadzorczej. Ta metoda współzrządzenia może wystąpić w schemacie organizacyjnym. Jest ona niezbędna jako owoc progresywnego przystosowania struktur przedsiębiorstwa do decyzji podjętych szybko. Według S. Koulychizky 80% decyzji podejmuje szef przedsiębiorstwa, który wymaga stale obecności dwóch konsultantów podpisujących [4].

Tymczasem fakty typowe dla mega-spółdzielni tworzą nowy podział, tym razem nie pionowy między prawodawcą, a wykonawcą, ale poziomy między administracją i administrowanymi lub inaczej między zarządcami i rządzonymi.

To wahadłowe zjawisko jest stare i znane. Władza decyzyjna przechodzi powoli od wyborców do klasy zarządzającej. W megaspółdzielni dorzuca 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 rezonansów między poprzednimi wartościami a wartościami aktualnymi, skuteczniejszymi, a nawet korzystniejszymi. Występują więc struktury mieszane, lepiej lub gorzej zarządzane.

Nowoczesna spółdzielcza grupa rolnicza znajduje się na skrzyżowaniu różnorodnych celów. Może zaistnieć przystosowując się do obecnych warunków lub może ulec ponownie scentralizowaniu, rezygnując z tego lub innego źródła korzyści. Te wybory to strategie, nie specjalnie spółdzielcze. Podstawowi członkowie przynależni do spółdzielni zostają wciągnięci do nowej struktury. Mogą oni wystąpić w podwójnej lub czterokrotnej roli 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.

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 technokratami a rolnikami, między akumulacją a redystrybucją dochodów rolniczych, nie można ominąć.

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

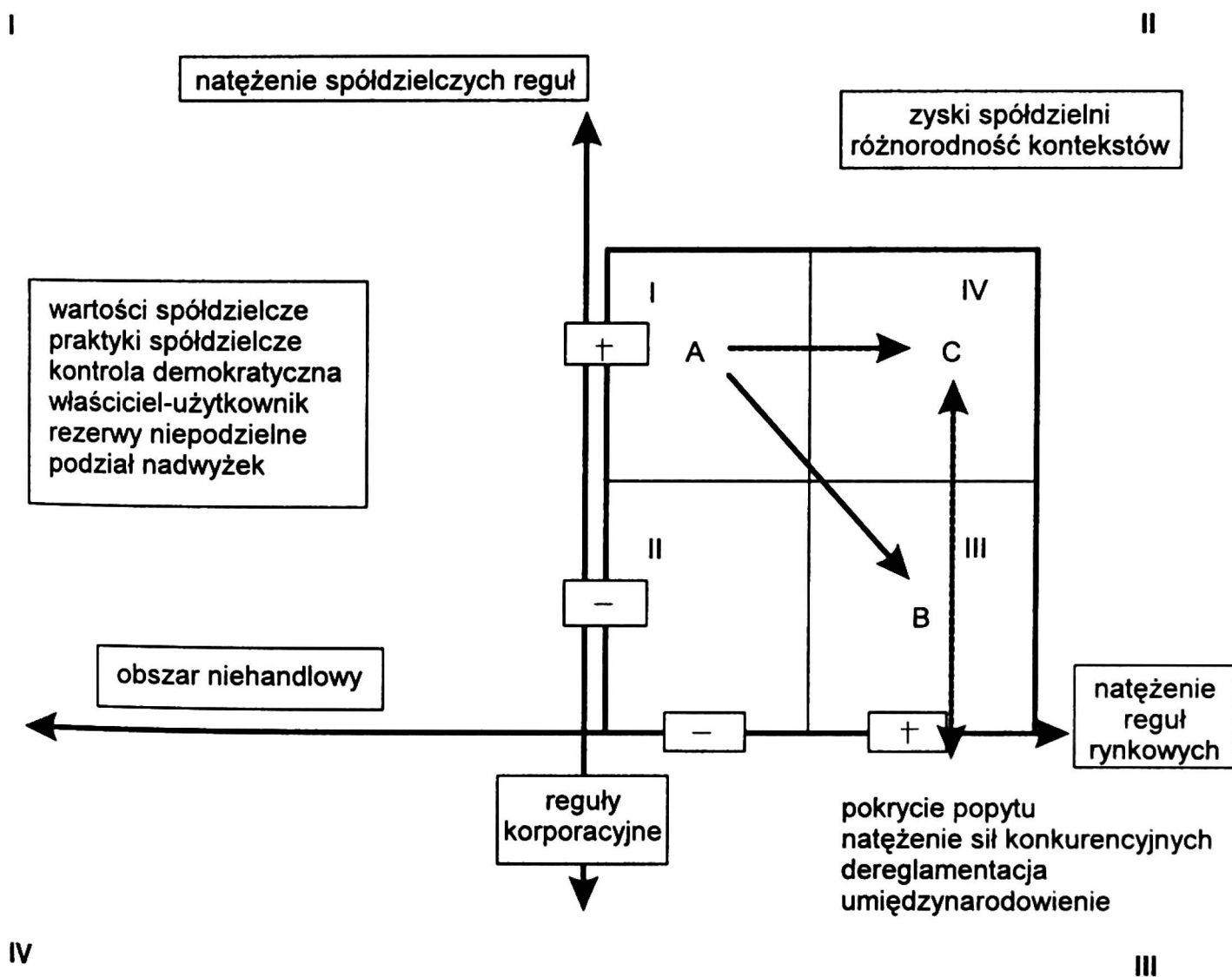
Prawowitość, lojalność, słuszność, przejrzystość, lokalność może być przedmiotem spółdzielczej dyskusji związanej z teorią firmy [3]. Należy jednak uważać na tzw. „rozczarowanych”. Historyczna prawowitość i dziedziczność spółdzielni, a prawo właścicieli akcjonariuszy nie są tym samym. Lojalność spółdzielcza, jakość i przejrzystość, nie są jedyną „przesłanką” 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.

## Ogólne osiągnięcia spółdzielni w działaniu

---

Jako wynik naukowych opracowań z 14 krajów o holdingach D. Côté [1] przedstawia schemat spółdzielni będącej w działaniu (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 umówionej konwencji, że spółdzielnie znajdują się w kwadracie I, mogą zaistnieć w kwadracie II i IV, natomiast w kwadracie III ich obecność jest wykluczona.



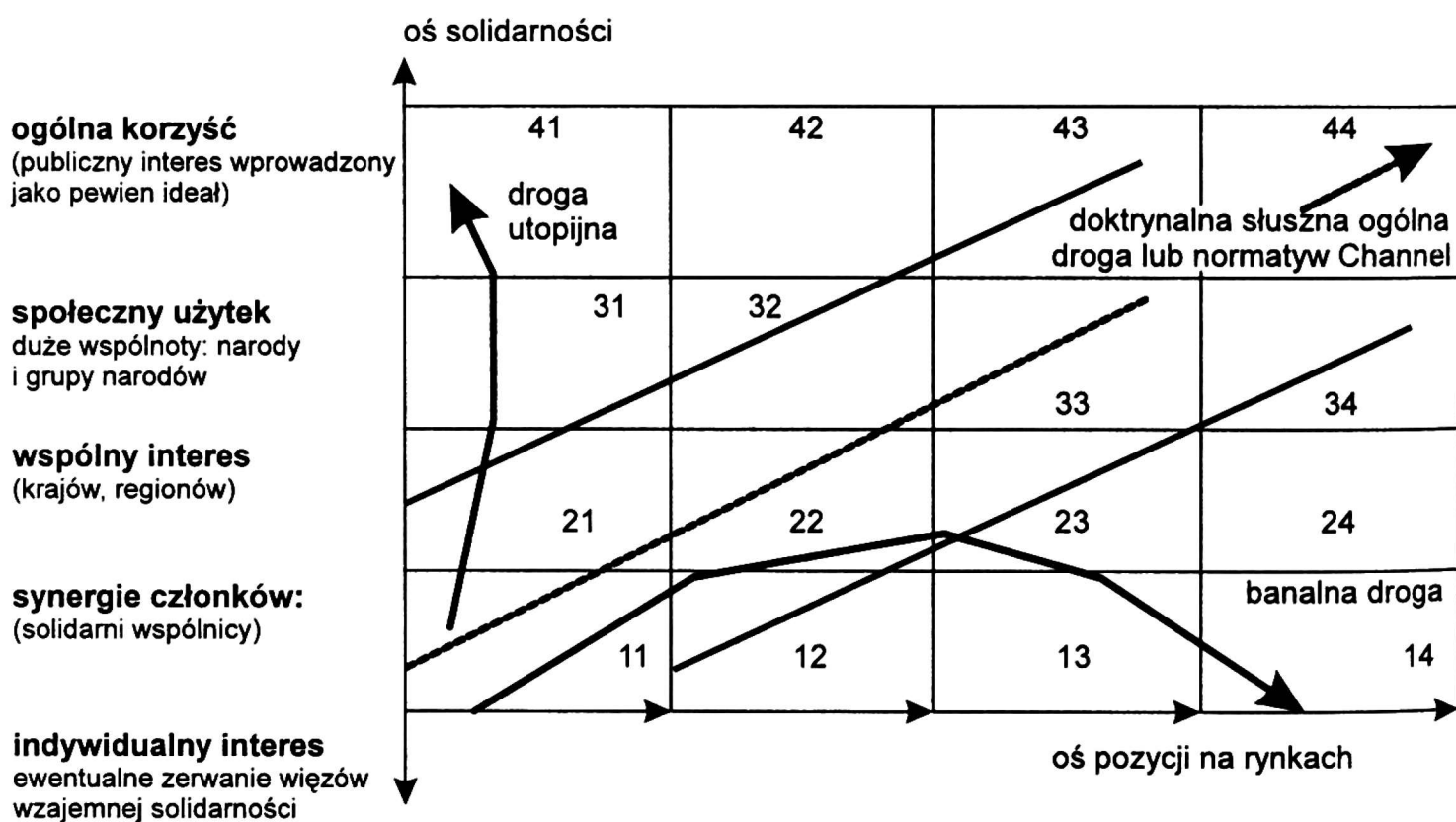
Rysunek 1. Model spółdzielni w działaniu wg Desroche'a

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 nie przygotowana do szerokiej solidarności, ani też nie jest zdolna materialnie do skutecznego zarządzania. Motywacją będzie tutaj poszukiwanie synergii między małą grupą solidarnych spółdzielców chcących poprawić swoją sytuację ekonomiczną i społeczną wobec nadużyć handlowców. Dziedziczone tradycyjne praktyki wspomagania będą przyjęte przez większość powstających spółdzielni.

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

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

Jeśli założymy zbieżność między pojęciem ogólnych korzyści społecznych i pojęciem solidarności, możemy powołać się na słowa B. Enjolras'a, który pisze: „Ogólna korzyść jest wytworem socjalnym. Wynika z tego, że nie istnieje dana koncepcja



**Rysunek 2.** Ogólne osiągnięcia przedsiębiorstwa spółdzielczego

11. Spółdzielnia na początku może być momentami w niszy, subwencionowana, powiązana z sokusznikami.
  41. Brak skuteczności przedsiębiorstwa. Spoczywa na filantropii lub na subwencjach publicznych, ryzyko zniknięcia.
  14. Lider ekonomiczny, zerwanie więzów wzajemnej solidarności.
  44. Raz lider ekonomiczny, a czasami doskonała implikacja szerokiej solidarności.
- Między przerwanyimi liniami: strefa zagrożeń z jednej lub drugiej strony.  
 „Doktrynalna” droga jeśli odnosimy się do systemu wartości na szczeblu wyższym.  
 „Normatyw Channel” jeśli trzymamy się możliwej najlepszej drogi.

*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” [2].*

Confédération Française de la Coopération Agricole (CFCA) prowadziło takie badania nad opracowaniem bilansu społecznych korzyści dla rolniczych spółdzielni w 5 dziedzinach (demokratyczne zarządzanie, promocja ludzi, wzajemna solidarność, osiągnięcia ekonomiczne, działalność lokalna).

Na podstawie analizy wielu doświadczeń zdobytych przez naukowców francuskich [1, 3, 4, 5] została skonstruowana matryca, której graficznym obrazem jest rysunek 2. Pozwala ona umieścić na różnych pozycjach ujętych numerami wszystkie przypadki, które występują w opracowaniach holdingów spółdzielczych oraz pozwala śledzić drogę rozwoju nowych spółdzielni. Przykładem niech będzie Mleczarski Związek Normandzki (ULN) od założenia, poprzez trudności (kwadrat 31, 32) do prywatyzacji w końcu XX wieku (kwadrat 12, 13), a następnie wyjścia z ram przedsiębiorstwa spółdzielczego.

W podobny sposób rozwijały się w CUMA: czynniki korzystne (kwadrat od 11 do 14), a inne utopijne (kwadrat od 11 do 41) albo normatyw Channel (kwadrat od 11 do 44). W podobny sposób można przedstawić utopijną biospółdzielnię (Biocoop), albo tzw. rynki pewne (Biocap).

Matryca pozwala znaleźć pozycję spółdzielni względem czynników przeważających w danym momencie, od strefy rozwoju do trudności powstających w czasie. Dzięki niej można dostrzec zbieżności związane z innymi przedsiębiorstwami niż spółdzielnie, które działają na tej samej osi solidarności: administracja publiczna, mecenat 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.

Przedstawiony model pozwala wypełnić w czasie korelację między spółdzielczą solidarnością i skutecznością przedsiębiorstwa.

---

## Podsumowanie

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

Owszem, można otworzyć pole w taki sposób wielu komentarzom, wielu pytaniom o to, co jest lub nie jest „skutecznością”, „co to są lub 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 jest sens istnienia dzisiaj 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.

---

## Literatura

- [1] Cote D. 2001. Intensite des regles cooperatives. De Boeck Universite, Bruxelles.
- [2] Enjolras B., Delors J. 2002. Economie plurielle et regulation socio-economique. Ciriec Naples: 141.
- [3] Koulychizky S. 1980. Nouveaux instruments d'analyse des cooperatives. Revue des Etudes cooperatives Paris. 199: 201.
- [4] Koulychizky S. 1999. Le quadrilatere d'Henri Desroche revisite. Recma, Paris: 272.
- [5] Mauget R. 2000. Les cooperatives agro-alimentaires face a la globalisation des marches. Colloque Sfer, Paris.

## Searching for a new model of the agricultural co-operative activities

---

**Key words:** model of a co-operative enterprise, paradigm

### Summary

At the time of markets' globalization in Western Europe, a new paradigm of co-operative activity has emerged. It is the subject of numerous discussions and questions on the meaning of co-operative activities. The opinions are ambiguous since there are many decision makers and various interests are involved. Who is, then, more in favor of a co-operative movement? Author aims to answer this one and many others question in her article based on numerous experiences achieved by the French scientists.