



mgr Małgorzata Jolanta Zbyrowska

Czynniki warunkujące rozwój kooperatyw spożywczych w Polsce

Rozprawa doktorska
w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości

Praca wykonana pod kierunkiem

Prof. zw. dr. hab. Andrzeja P. Wiatraka
Wydział Zarządzania, Uniwersytet Warszawski
Katedra Teorii Organizacji i Zarządzania

Dr Magdaleny Klimczuk-Kochańskiej
Wydział Zarządzania, Uniwersytet Warszawski
Katedra Teorii Organizacji i Zarządzania

Warszawa, 2021

Oświadczenie kierującego pracą

Oświadczam, że niniejsza praca została przygotowana pod moim kierunkiem i stwierdzam, że spełnia ona warunki do przedstawienia jej w postępowaniu o nadanie stopnia doktora.

Data

Podpis kierującego pracą

Oświadczenie autora pracy

Świadoma odpowiedzialności prawnej oświadczam, że niniejsza praca dyplomowa została napisana przez mnie samodzielnie i nie zawiera treści uzyskanych w sposób niezgodny z obowiązującymi przepisami.

Oświadczam również, że przedstawiona praca nie była wcześniej przedmiotem procedur związanych z uzyskaniem tytułu zawodowego w wyższej uczelni.

Oświadczam ponadto, że niniejsza wersja pracy jest identyczna z załączoną wersją elektroniczną.

Data

Podpis autora pracy

Zgoda autora pracy

Wyrażam zgodę na udostępnianie mojej rozprawy doktorskiej dla celów naukowo-badawczych.

Data

Podpis autora pracy

Streszczenie

Celem rozprawy doktorskiej jest identyfikacja czynników stymulujących i hamujących rozwój kooperatyw spożywczych w Polsce. W pracy przedstawiono również uwarunkowania ich funkcjonowania z punktu widzenia teorii organizacji i zarządzania. Wieloletnie obserwacje uczestniczące autorki oraz badania literaturowe pozwoliły na określenie zasadniczych obszarów badawczych związanych z wymiarami: *historycznym, sytuacją sektora spożywczego oraz efektywnym zarządzaniem i prowadzeniem działalności marketingowej*. W celu przeprowadzenia wywodu naukowego sformułowano trzy hipotezy badawcze, które nawiązują do wskazanych uwarunkowań historycznych, sektorowych oraz aspektów zarządzania kooperatywami spożywczymi w Polsce. Część empiryczna pracy została przygotowana w oparciu o dane zgromadzone w ramach badania ankietowego. Syntetyczne wnioski z badania sformułowano z pomocą metod analizy ilościowej.

Słowa kluczowe

kooperatywy spożywcze, czynniki rozwoju, spółdzielczość, zarządzanie, marketing, sektor spożywczy, determinanty sukcesu, zrównoważony rozwój, konkurencyjność, alternatywne sieci żywieniowe, zasady z Rochdale

Tytuł pracy w języku angielskim

Factors determining the development of food cooperatives in Poland

Streszczenie w języku angielskim

The aim of the dissertation is to identify factors stimulating and impeding the development of food cooperatives in Poland. The thesis also presents the operating conditions of food cooperatives related to the theory of organization and management. The long-term participant observation of the author and literature research allowed to define the main research areas related to: historical dimensions, situation in the food sector and effective management and marketing activities. In order to conduct a scientific argument, three research hypotheses were formulated. The hypotheses refer to the indicated historical, sectoral conditions and aspects of managing food cooperatives in Poland. The empirical part of the thesis was developed based on data collected via survey. The synthetic conclusions of the study were formulated through the use of quantitative analysis methods.

Słowa kluczowe w j. angielskim

food cooperatives, development factors, cooperatives, management, marketing, food sector, determinants of success, sustainable development, competitiveness, alternative food networks, Rochdale principles

Spis treści

Rozdział 1. Zagadnienia wstępne	6
1.1. Uzasadnienie zajęcia się tematem	6
1.2. Cele i hipotezy rozprawy doktorskiej.....	16
1.3. Podstawowe definicje	17
1.4. Struktura pracy	19
Rozdział 2. Historia spółdzielczości jako determinanta obecnego funkcjonowania kooperatyw spożywczych w Polsce i na świecie	22
2.1. Historia i ewolucja ruchów spółdzielczych na świecie od XVIII wieku	22
2.1.1. Pierwsze spółdzielnie na świecie	26
2.1.2. Podstawowe modele spółdzielczej metody gospodarowania w XIX wieku	27
2.2. Historia rozwoju ruchów spółdzielczych w Polsce w XVIII oraz na przełomie XIX i XX wieku	33
2.2.1. Początki spółdzielczości na terenach zaboru pruskiego.....	36
2.2.2. Rozwój ruchów spółdzielczych w Kongresówce	41
2.2.3. Geneza spółdzielczości w Galicji.....	45
2.2.4. Spółdzielczość w Polsce po odzyskaniu niepodległości	47
2.2.5. Polska spółdzielczość w okresie II wojny światowej.....	48
2.2.6. Polska spółdzielczość po II wojnie światowej	50
2.3. Postulaty prekursorów spółdzielczych w działalności współczesnych kooperatyw ..	54
Rozdział 3. Spółdzielczość w okresie współczesnym.....	57
3.1. Istota spółdzielczości.....	57
3.2. Uwarunkowania prawne działalności spółdzielni	59
3.3. Spółdzielnia jako forma przedsiębiorczości.....	62
3.4. Spółdzielczość w Polsce po okresie transformacji.....	66
3.5. Wyzwania polskiej spółdzielczości w warunkach gospodarki rynkowej	73
3.6. Zagadnienia spółdzielczości w światowej literaturze naukowej	79
Rozdział 4. Spółdzielczość w perspektywie ponadnarodowej.....	83
4.1. Rodzaje, cele i uwarunkowania funkcjonowania organizacji spółdzielczych.....	83
4.2. Tożsamość spółdzielcza i międzynarodowe zasady spółdzielcze.....	91
4.3. Przykłady funkcjonowania wybranych organizacji spółdzielczych oraz determinanty ich rynkowego sukcesu	93
4.3.1. Co-operative Group Limited (Wielka Brytania)	96
4.3.2. Coop Italy Societa Cooperativa (Włochy)	97
4.3.3. REWE Group (Niemcy)	99
4.3.4. Kobe Coop (Japonia).....	101
4.3.5. Park Slope Food Co-op (Stany Zjednoczone, Brooklyn).....	102

Rozdział 5. Sektor spożywczy w Polsce i uwarunkowania jego funkcjonowania	105
5.1. Charakterystyka i dynamika rozwoju sektora spożywczego w Polsce	105
5.2. Stan aktualny polskiego rolnictwa jako determinanta funkcjonowania sektora spożywczego	113
5.3. Relacje w sektorze spożywczym i rola podmiotów zagranicznych	119
Rozdział 6. Kooperatywy spożywcze w Polsce i uwarunkowania ich funkcjonowania	130
6.1. Tło oraz przyczyny powstawania nowoczesnych ruchów społecznych.....	130
6.2. Istota i specyfika nowego kooperatyizmu	133
6.3. Charakterystyka badanych kooperatyw spożywczych	135
Rozdział 7. Wybrane aspekty zarządzania przydatne w działalności kooperatyw spożywczych	152
7.1. Czynniki determinujące konkurencyjność podmiotów na rynku jako wzorce dla kooperatyw spożywczych.....	152
7.2. Czynniki zewnętrzne i wewnętrzne oddziałujące na funkcjonowanie podmiotów, w tym kooperatyw spożywczych	159
7.3. Łańcuch wartości branży spożywczej jako atrybut budowania przewagi konkurencyjnej	174
7.4. Zarządzanie menedżerskie i marketingowe	178
Rozdział 8. Badanie empiryczne kooperatyw spożywczych w Polsce	184
8.1. Charakterystyka populacji i założeń badawczych.....	184
8.2. Wykorzystane narzędzia analizy danych	186
8.3. Analiza czynników funkcjonowania kooperatyw spożywczych w wymiarze historycznym	190
8.4. Analiza czynników funkcjonowania kooperatyw spożywczych w wymiarze sektora spożywczego	194
8.5. Analiza uwarunkowań funkcjonowania kooperatyw spożywczych w wymiarze wewnętrznym	199
Zakończenie i wnioski.....	237
Bibliografia	243
Spis wykresów	260
Spis rysunków	263
Spis tabel	264
Aneks	266
Aneks nr 1. Rozwój spółdzielczości w ujęciu historycznym.....	266
Aneks nr 2. Rozkład przestrzenny pierwszych spółdzielni na świecie.....	269
Aneks nr 3. Kwestionariusz badania ankietowego	275

Rozdział 1. Zagadnienia wstępne

1.1. Uzasadnienie zajęcia się tematem

Na przestrzeni lat można zaobserwować wyraźny proces ewolucyjny spółdzielczości – zarówno w Polsce, jak i poza granicami naszego kraju, umożliwiający jej sukcesywne dostosowywanie się do zmian zachodzących w otoczeniu. Widać to zwłaszcza w obecnym czasie kryzysu związanego z pandemią koronawirusa, gdzie spółdzielnie pomimo ogromnego jego wpływu okazały się elastyczne, odporne i innowacyjne (World Cooperative Monitor, 2020). Spółdzielczość na świecie od zawsze odgrywała znaczącą rolę w rozwoju społeczno-gospodarczym i w kształtowaniu warunków życia wielu milionów ludzi. Stanowiła szansę na rozwój lokalnej społeczności, przeciwdziałała ubóstwu i wykluczeniom społecznym oraz była niezwykle atrakcyjną formą gospodarowania (Drozd-Jaśniewicz i Wiatrak, 2003). Obecnie również jest ona wyrazem ukierunkowania na sprawy lokalne, pełniejsze zaspokajanie potrzeb członków i tworzenie wspólnej, nastawionej na ludzi „inwestycji” (Kawa i Kuźniar, 2008). Warto podkreślić, że rozwój spółdzielczości nie byłby i nadal nie jest możliwy bez pełnego zaangażowania, kreatywności, przedsiębiorczości, a przede wszystkim aktywności zrzeszonych osób (Szyszkowska, 2013). Zmiany dokonujące się na przełomie dziesięcioleci w historii światowej spółdzielczości, począwszy od powstania w 1844 roku w Rochdale w Anglii pierwszej spółdzielni (Pudłkiewicz, 2009), a zwłaszcza zmiany w kwestiach stosowanych metod zarządzania oraz sposobów radzenia sobie z kryzysami są zjawiskiem interesującym pod względem organizacyjnym. Mogą stanowić one inspirację dla odradzającej się polskiej spółdzielczości. Światowa tradycja spółdzielczości stanowi niewyczerpane źródło dobrych przykładów i ukazuje, że solidarność, równość wszystkich członków i zbiorowa forma organizacji to czynniki, które pozwalają poradzić sobie nawet z największymi trudnościami.

Początków polskiej spółdzielczości można doszukać się już w XVIII wieku, gdy tworzone były tzw. kolegacje między innymi spółkę chłopów andrychowskich (Cioch, 2009; Piechowski, 2013a). Następnie na początku XIX wieku z inicjatywy Stanisława Staszica powstało towarzystwo o cechach spółdzielni (tj. Hrubieszowskie Towarzystwo Rolnicze dla Ratowania się Wspólnie w Nieszczęściach, 1816 rok). Stąd polska spółdzielczość posiada długą historię i bogatą tradycję. W Polsce rozwój ruchów spółdzielczych na przestrzeni XIX i XX wieku był bardzo nierównomierny. W czasie kolejnych etapów państwowości były one tłumione przez panujące władze (Brzozowska, 2007; Florek-Paszkowska, 2016), aby

następnie odradzać się na niewielką skalę. Ograniczano demokrację i autonomiczny charakter spółdzielczości, a po kilku latach podejmowano próby jej odbudowy. Wyrażna cykliczność w działalności polskich spółdzielni występowała szczególnie przez okres 45 lat od zakończenia II. wojny światowej (podczas, której polska spółdzielczość odniosła znaczące straty). W tym samym czasie za granicą spółdzielnie przechodziły okres prawdziwego rozkwitu. Za przykład mogą posłużyć spółdzielnie funkcjonujące do dnia dzisiejszego w Wielkiej Brytanii, Włoszech, Stanach Zjednoczonych, Niemczech czy Hiszpanii¹ (między innymi Mondragon – kooperatywa, która jest siódmym, co do wielkości przedsiębiorstwem w tym kraju pod względem obrotów, stan na 2016 rok). Nie zapominając oczywiście o szeroko rozwiniętej tradycji spółdzielczej w krajach azjatyckich. Spółdzielnie te funkcjonują w bardzo wielu sektorach gospodarki – począwszy od bankowości i finansów, poprzez rolnictwo, przemysł spożywczy i ubezpieczenia, a skończywszy na zdrowiu i opiece społecznej (Gould i Salvatori, 2015). Wiele z nich nadal rozwija się oraz dostosowuje do rynku i reguł gry na nim panujących. Spółdzielnie te stały się konkurencyjne wobec innych graczy rynkowych i w niczym nie odbiegają od tradycyjnych przedsiębiorstw, choć ich wyróżnikiem nadal jest sposób zarządzania. Ponadto ich rolą od początku istnienia – oprócz wytwarzania i sprzedawania towarów potrzebnych do życia członkom – jest również polepszenie ich bytu.

W obecnych czasach w Polsce (od początku XXI wieku) można zaobserwować zjawisko sukcesywnego i przebiegającego w konsekwentny sposób, małymi krokami, odradzania się „klasycznego” ruchu spółdzielczego, współcześnie częściej określanego mianem kooperatyw. Dobrym tego przykładem są kooperatywy spożywcze (Bilewicz i Potkańska, 2013) oraz rolnictwo wspierane przez społeczność – tzw. RWS (Skrzypczyński i Onyszkiewicz, 2020). W niektórych sektorach gospodarki zachowały się do dziś działające spółdzielnie, jak chociażby spółdzielnie mleczarskie, czy mieszkaniowe, które odgrywały bardzo ważną rolę w gospodarce przed transformacją ustrojową. Jednakże większość tego rodzaju organizacji działających na rynku pozostała spółdzielniami tylko z nazwy, nie mając aktualnie nic wspólnego z zasadami sformułowanymi lata temu. Nowopowstające zrzeszenia (kooperatywy spożywcze i RWS) mają kluczowe znaczenie dla rozwoju poszczególnych grup społecznych. Oznaczają możliwość rozwoju dla mieszkańców małych

¹ Biorąc pod uwagę jedynie okres pomiędzy styczniem a marcem 2013 roku, w Hiszpanii zostały utworzone 223 spółdzielnie (kooperatywy) (Wajszczak, 2013), a w Polsce? Szacuje się, że w Polsce w latach 2010-2015 powstało ich około trzydziestu (Ochmańska, 2017).

miejsowości, wsi i rolników, dokonującą się poprzez współpracę z potencjalnymi nabywcami ich produktów i proces budowania z nimi relacji (Goszczyński, Knieć i Kamiński, 2016). Budowanie i podtrzymywanie bezpośrednich relacji pomiędzy podmiotami, których dotychczasowe kontakty odbywały się przez pośredników może przybierać różne formy powiązań, jednak w omawianym przypadku należy wskazać kooperację pionową, jako odzwierciedlenie procesów zachodzących pomiędzy grupą konsumentów i rolników. Obejmuje ona współpracę w zakresie faz produkcji i sprzedaży produktu (Wiatrak, 2003). Ponadto istnienie sieci powiązań pomiędzy rolnikami czy dostawcami a kooperatywami pomaga w skutecznym prowadzeniu wspólnych działań biznesowych (organizacja sieciowa). Nowopowstające zrzeszenia oznaczają również szansę na utrzymanie przez małe gospodarstwa konkurencyjnej pozycji na rynku wobec dużych gospodarstw rolnych podejmujących współpracę z sieciami handlowymi, a także uzyskanie gwarancji otrzymania zapłaty za wyprodukowane towary (w przypadku RWS zapłatę nawet w okolicznościach wystąpienia nieobfitych plonów). Ukazują również perspektywę dla pracowników kooperatyw oraz wspomnianych gospodarstw na stabilne warunki zatrudnienia i sprawiedliwie opłacane miejsca pracy. Konsumentci zaś zyskują dostęp do bardzo dobrych jakościowo produktów nabywanych po cenie, znacząco tańszej niż w popularnych eko-sklepach. Ten wyraźny trend społeczny zmierzający w kierunku odnowienia idei spółdzielczości jest podyktowany z jednej strony realną potrzebą tworzenia alternatyw dla systemu kapitalistycznego (Vieta, 2010), z drugiej zaś wynika ze zmian zachodzących w świadomości społecznej. Coraz więcej osób przestaje być tylko konsumentami, ale stają się realnymi interesariuszami procesów wymiany rynkowej. Powstające zgrupowania nazywane nowym kooperatywizmem (Florek-Paszkowska, 2016; Vieta, 2010), choć nawiązują do postulatów i założeń zaczerpniętych z ruchu spółdzielczego XIX wieku, przedstawiają zupełnie nowy, niespotykany dotąd wymiar współdziałania. Zauważalnej zmianie uległy cele, jakie przyświecały powstawaniu pierwszych spółdzielni spożywczych, od chęci przetrwania klęsk nieurodzaju i kryzysów gospodarczych na rzecz poprawy stylu życia i zdrowego odżywiania się. W dodatku mając na uwadze postępującą globalizację gospodarczą wraz z szeregiem wynikających z niej negatywnych konsekwencji, organizacje działające na zasadach spółdzielni stanowią niewątpliwą przeciwwagę, dodatnią synergię względem zachodzących procesów. Przyczyniają się do podtrzymywania narodowych, regionalnych i lokalnych tradycji oraz kultury kraju, w której występują. Dbają o stymulowanie zrównoważonego rozwoju i zachowanie środowiska naturalnego, gdyż

elementem niezbędnym do podtrzymywania tych systemów jest spójność społeczna. Ponadto kształtują pogłębianie się więzi społecznych, poprzez rozwiązywanie wspólnych dla producentów, przetwórców żywności i konsumentów problemów, dzięki czemu zachowany zostaje rodzinny charakter rolnictwa, a relacje pomiędzy tymi środowiskami stają się bliższe. I co najważniejsze poprzez swoją obecność wywołują zmiany w zachowaniach konsumpcyjnych, implikując przekształcanie, czy nawet ograniczanie zjawiska przemysłowej produkcji żywności (Józewicz, 2014).

Ważną kwestią pojawiającą się w kontekście prowadzonych rozważań i niezwykle istotną z punktu widzenia nauk o zarządzaniu wydaje się być forma i sposób organizowania kooperatyw spożywczych oraz problemy wewnętrzne, z jakimi niejednokrotnie muszą borykać się te organizacje. Struktura organizacyjna tych podmiotów z założenia jest strukturą płaską, zdecentralizowaną, co więcej taką, w której stanowisko zarządzającego nie występuje lub występuje niezwykle rzadko. Podmioty te nastawione są na działalność prospołeczną, a nie wypracowywanie zysku, w przeciwieństwie do ich komercyjnych odpowiedników. Z natury rzeczy wszyscy członkowie kooperatywy są równi i powinni w proporcjonalny sposób czuć się odpowiedzialni za jej funkcjonowanie. Głosem decydującym we wszystkich sprawach jest walne zgromadzenie członków, w którym jest zobowiązana uczestniczyć każda z zrzeszonych osób. Z jednej strony organizacja o takiej strukturze jest wysoce elastyczna, znakomicie dostosowująca się do otoczenia, oparta na kreatywności i zapale ludzi, z drugiej bardzo trudna w codziennym zarządzaniu. Wiele determinant o charakterze wewnętrznym wywiera na nią wpływ i warunkuje jej rozwój, mogą to być m.in. profil działalności, charakter organizacji, wielkość i stopień rozwoju, umiejętności członków, wysokość wkładów, powiązania kooperacyjne z innymi podmiotami, wartość znaku towarowego, zarządzanie zasobami, partycypacja, przedsiębiorczość.

Co więcej, sposób planowania i organizowania działalności kooperatyw spożywczych jest zadaniem skomplikowanym, choć na pozór mogłoby wydawać się zupełnie inaczej. W skutecznym wdrażaniu planowania i organizowania, istotną rolę odgrywa wspomniana już partycypacja członków (Drozd-Jaśniewicz i Wiatrak, 2003; Kożuch, A. 2010) oraz poczucie wspólnej sprawy. Do-okracja (ang. do-ocracy), termin ukształtowany w odpowiedzi na powstające oddolne inicjatywy, oznaczający strukturę organizacyjną, w której poszczególne osoby wybierają dla siebie role i zadania do wykonywania w ramach organizacji, nie zawsze sprawdza się w realnym świecie. Model ten opiera się na pełnym

zaangażowaniu, współuczestniczeniu i odpowiedzialności spoczywającej na aktorach procesu. Trudno przewidzieć, co stanie się w przypadku braku odpowiedzialności za powierzone działania lub niskiego zaangażowania w podejmowaną inicjatywę. Zwłaszcza, jeżeli jest to działalność nieodpłatna i materialne czynniki motywujące nie istnieją.

W istocie jest jeszcze szereg dodatkowych wewnętrznych trudności, które dotyczą kooperatyw. Po pierwsze znacząca część z nich nie posiada statusu organizacji formalnej, jak stowarzyszenie, czy spółdzielnia. Czasami przybierają inne formy prawne, jak fundacja lub wcale nie formalizują swojej działalności. Wynika to z decyzji członków zrzeszenia, którzy obawiają się stworzenia uregulowanej procedurami hierarchicznej struktury organizacyjnej lub w innym przypadku zwyczajnie nie dysponują wystarczającą wiedzą w zakresie funkcjonowania organizacji pozarządowych, bądź spółdzielni. Rzadko decydują się one zostać spółdzielniami w obawie o przetrwanie na rynku ze względu na zbyt silny nacisk ze strony dużych graczy rynkowych lub uwarunkowania społeczno-kulturowe związane z silną indywidualizacją społeczeństwa. Pomimo, że kooperacja w szerokim tego słowa znaczeniu istnieje od tak dawna jak ludzkość, została ona zaburzona przez ulegający zniekształceniu system wartości nowego pokolenia. Dla kontrastu członkowie dużych spółdzielni zagranicznych potrafią działać solidarnie w pełnym tego słowa znaczeniu, ponieważ wypracowali przez lata zasady współdziałania spółdzielczego. Tytułem przykładu: Coop Italy Societa Cooperativa (Włochy), Co-operative Group Limited (Wielka Brytania), REWE Group (Niemcy), Park Slope Food Co-op (Stany Zjednoczone), Kobe Coop (Japonia). Szczegółowa charakterystyka wskazanych spółdzielni znajduje się w rozdziale 4 niniejszej pracy.

Drugi aspekt stanowi brak pełnego zaangażowania wszystkich członków w działalność kooperatywy. Na podstawie poczynionych przez Autorkę kilkuletnich obserwacji uczestniczących w jednej z kooperatyw spożywczych, przeprowadzonych rozmów z członkami oraz wyników badania empirycznego zawartego w niniejszej pracy można ukazać, że w praktyce większość osób (członków) zainteresowana jest wyłącznie zakupem dobrej i relatywnie niedrogiej żywności, podczas gdy na barkach pozostałych pozostaje kwestia funkcjonowania całej kooperatywy i podejmowania inicjatyw na rzecz lokalnej społeczności. Tym bardziej brak formalizacji sprzyja zjawisku angażowania się członków badanych organizacji na trudny do przewidzenia okres. Występuje duża fluktuacja i niejednokrotnie kooperatywa musi przeciwstawiać się wizji upadku. W toku prowadzonego badania empirycznego okazało się, że w przypadku jedenastu podmiotów

brak dostatecznego zaangażowania i rezygnacje członków przyczyniły się do zawieszenia funkcjonowania lub likwidacji kooperatywy spożywczej.

Ważnym problemem pozostaje również kwestia zarządzania rozrastającą się organizacją. Struktura oparta na współdziałaniu i wzajemnym zaufaniu doskonale sprawdza się w przypadku niewielkiej liczby osób uczestniczących w przedsięwzięciu. Im więcej członków przybywa do organizacji, tym trudniej jest utrzymać ich jedność, podtrzymywać zaangażowanie zwłaszcza, jeżeli nie czują oni wyraźnie wspólnego celu. Efemeryczne zaangażowanie, bardzo łatwo wypala się i prowadzi uczestników organizacji do poczucia bezsensowności dalszych działań. W tradycyjnym przedsiębiorstwie w takich chwilach niezastąpiona okazuje się osoba prezesa – przywódcy / lidera organizacji, który swoim entuzjazmem i wizjonerstwem potrafi pociągnąć za sobą innych pracowników i skusić ich wizją osiągnięcia wspólnie czegoś wielkiego.

Odnosząc się do aspektów przywództwa i motywacji warto zauważyć, że wraz ze wzrostem liczby członków rośnie także potrzeba większej formalizacji, określenia pewnych procedur, podziału obowiązków i odpowiedzialności oraz kontroli występujących procesów. Formalizacja struktury pozwala na jasne wyodrębnienie osób odpowiedzialnych za przejrzystość i sprawność działania organizacji, jednak potęguje wrażenie atomizacji. Im większa liczba członków tym bardziej jaskrawy staje się rozdział pomiędzy osobami z najdłuższym stażem, a grupą osób, które dopiero od niedawna uczestniczą w przedsięwzięciu. Warto wspomnieć, że jeden z największych znanych w polskiej historii działaczy kooperatywizmu Edward Abramowski (Abramowski, 1928) podkreślał konieczność zachowania zasady wolności oraz równości praw i obowiązków dla wszystkich członków kooperatywy. *„Kooperatywa spożywcza jest stowarzyszeniem demokratycznym, to znaczy takim, gdzie wszyscy członkowie mają jednakowe prawa i obowiązki i gdzie wszyscy decydują o sprawach stowarzyszenia. Kooperatywa uczy wolności twórczej, w której wytwarza się demokracja”* (Abramowski, 1924, str. 226).

W obecnych czasach kooperatywy spożywcze chętnie odwołują się do tych fundamentalnych zasad, niejednokrotnie na nich opierając istotę swojego funkcjonowania. Jednocześnie praktyka pokazuje, iż wraz ze wzrostem liczby członków i postępującą alienacją społeczną trudno jest zachować prawdziwą jedność i partnerskie relacje. Łatwo można zaobserwować chociażby samoistne i stopniowe tworzenie się hierarchii bez względu na stopień sformalizowania organizacji. Bardzo często procesowi kształtowania hierarchii organizacyjnej towarzyszy zjawisko pojawiania się liderów („kierowników”). Wiele z nich

jest związanych z kooperatywą od samego początku, co jednak nie wyklucza możliwości ujawnienia się jednostek pochodzących z zewnątrz organizacji – z nowych członków. W takim przypadku osoby ze stosunkowo krótkim stażem mogą wykazywać chęć silnego zaangażowania się w działalność organizacji, która deklaruje równość swoich członków i szerokie możliwości partycypacji. Sytuacja ta może w naturalny sposób prowadzić do konfliktów wewnątrzorganizacyjnych, szczególnie pomiędzy osobami o cechach przywódczych z bardzo silną potrzebą uznania i samorealizacji. Zagadnieniem nierozzerwalnie związanym z atrybutami partycypacji, współdziałania i powstawania zrzeczeń osób o podobnych poglądach, a które przekłada się bez wątpienia na proces zarządzania jest podejmowanie decyzji w zespole. *„Bieżąca działalność organizacji i szanse jej stabilnego rozwoju w przyszłości nierozzerwalnie wiążą się z procesami podejmowania właściwych decyzji, które mają umożliwiać osiąganie zakładanych celów. Złożoność otoczenia, w jakim funkcjonują współczesne organizacje, a także tempo zachodzących zmian sprawiają, że umiejętność podejmowania odpowiednich decyzji we właściwym czasie nabiera szczególnego znaczenia”* (Walczak, 2012, str. 35). W dobie globalizacji i transnarodowych korporacji kluczowego znaczenia nabrało zarządzanie czasem, jako zasobem ograniczonym. Z tego punktu widzenia warto się zastanowić nad podejmowaniem decyzji w drodze konsensusu, który od zawsze charakteryzował ruchy spółdzielcze, wymagając znacznej ilości czasu. Stąd współczesne kooperatywy są przykładem nieco archaistycznego procesu decyzyjnego, choć działają w odmiennych realiach rynkowych, niż te, które istniały, gdy zainicjowano utworzenie pierwszych spółdzielni. Dokonując obserwacji koegzystencji członków kooperatyw można zauważyć nieumiejętność twórczego wykorzystania, bądź nieznajomość lub tylko częściową znajomość zasad i uwarunkowań towarzyszących kształtowaniu kapitału ludzkiego czy organizacji pracy zespołowej. Współczesne teorie zarządzania głoszą, że zasoby ludzkie stanowią najważniejszy dla organizacji czynnik, który umożliwia jej osiągnięcie sukcesu i realizację celów oraz zapewnia nieimitowaną przewagę konkurencyjną (Lewicka, 2019; Butkiewicz-Schodowska, 2015; Lin, Yu-Ping Wang, Wang i Jaw, 2017).

Ostatnią, lecz z pewnością nie najmniej ważną kwestią związaną z funkcjonowaniem kooperatyw jest forma i sposób kontrolowania aktywności innych członków. Choć w kontekście właśnie tych organizacji brzmi to mefistofelicznie, jednak należy mieć na uwadze, że owe zrzeczenia to spotkanie się dużej grupy przypadkowych osób, które deklarują chęć realizacji wspólnych celów. Każda organizacja funkcjonuje sprawnie, jeżeli

wszelki z jej trybików porusza się zgodnie z ustalonym planem i przydzielonymi zadaniami. Jednak w momencie, gdy choć jedna z osób zlekceważy powierzone jej zadania (na przykład utraci cenne dokumenty, nie dokona zapłaty za zrealizowane zamówienie, przeoczy istotne terminy), całe przedsięwzięcie może zakończyć się niepowodzeniem. Dokonując przeglądu teorii zarządzania odnoszących się do przedsiębiorstw, z założeniem ich zaadaptowania do omawianych organizacji można przyjąć, że kooperatywy powinny przejść przez cztery etapy sumarycznego modelu cyklu życia organizacji, wyciągając z każdego etapu stosowne wnioski i założenia na przyszłość (Dodge, Fullerton i Robbins, 1994) lub zgodnie z modelem L. Greinera dążyć do uzyskania piątego etapu rozwoju (tj. fazy współpracy – przełamanie rutyny, organizacja czerpie korzyści z pracy zespołowej dzięki decentralizacji). Ponadto w teorii zarządzania istnieją metody i techniki czy narzędzia marketingowe, które wydają się możliwe i przydatne do zastosowania w kontekście efektywnego „kierowania” kooperatywami spożywczymi w Polsce. Odpowiednio dostosowane metody i techniki mogłyby przyczynić się między innymi do skutecznego działania zespołowego i motywowania się wzajemnie członków organizacji, zaś wykorzystanie narzędzi marketingowych mogłoby wpłynąć na rozpoznawalność marki i budowanie przewagi konkurencyjnej na rynku. Zwłaszcza, że w działalności kooperatyw spożywczych występuje wiele aspektów związanych z zielonym marketingiem (ang. green marketing, eco marketing), które stanowią obecnie istotne atrybuty przewagi konkurencyjnej na przykład sprawiedliwe wynagradzanie pracowników, oferowanie produktów fair trade, postępowanie zgodnie z ideą zero waste, wspieranie ekologicznych producentów, itp. (Arseculeratne i Yazdanifard, 2014; Khalili, Jamali i Rameshi, 2021). Metody i techniki zarządzania, takie jak technika identyfikacji występujących problemów, zarządzanie przez motywowanie, zarządzanie przez cele, benchmarking lub technika podejmowania decyzji są powszechne i adekwatne do przedstawionych powyżej problemów organizacyjnych. Z tego względu autorka pracy dokonała weryfikacji postrzegania ich realnej użyteczności z punktu widzenia poddanych badaniu kooperatyw spożywczych.

Organizacja oparta na prawidłowo funkcjonującym środowisku wewnętrznym może podejmować próby kształtowania swojego najbliższego otoczenia. Spójność wewnętrzna przekłada się na zaufanie społeczne, możliwość wpływania na zachowania innych, czy też budowania pozytywnych relacji (Mendryk, 2008; Lewin i Johnston, 1997). Na omawiane organizacje mają wpływ nie tylko ukazane wcześniej czynniki wewnętrzne, ale również uwarunkowania o charakterze zewnętrznym. Należą do nich między innymi uwarunkowania

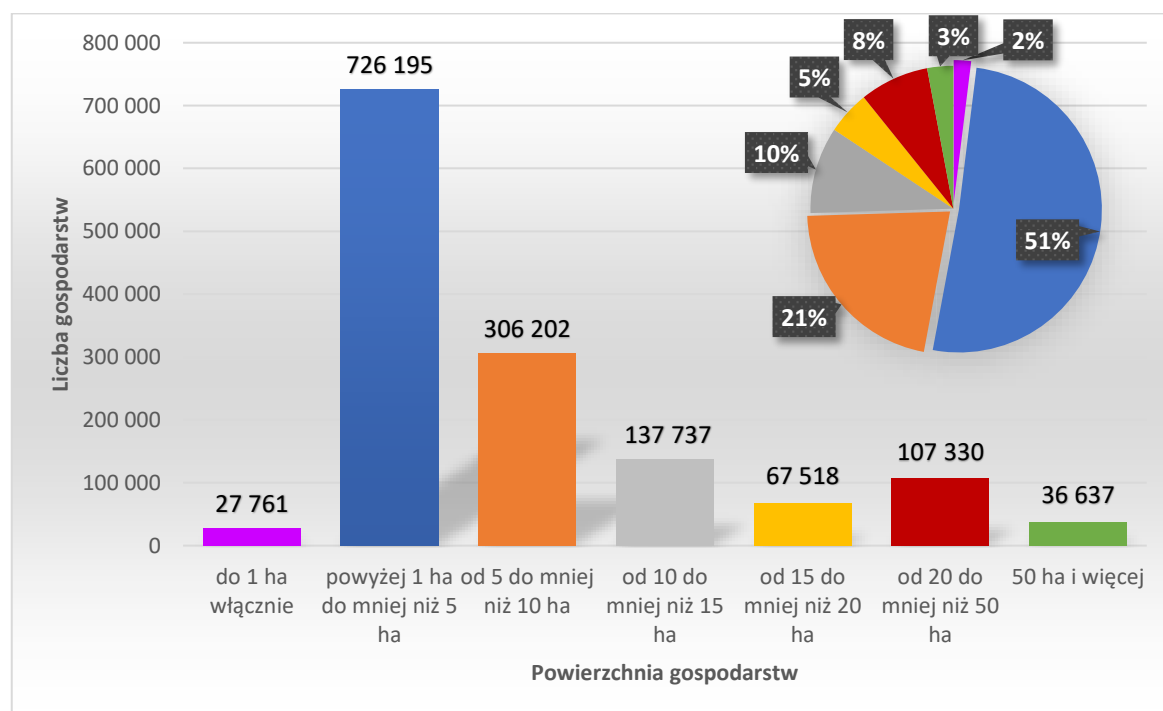
kulturowe, zaufanie społeczne lub jego brak, określone zachowania i postawy społeczne, wyznawane wartości, możliwości pozyskiwania kanałów dystrybucji, procesy budowania relacji, konkurencja w sektorze, polityka państwa w zakresie wspierania omawianego rodzaju inicjatyw, dynamika wzrostu gospodarczego i ogólna koniunktura.

Warto nadmienić, że w obecnych czasach zauważalnym zmianom podlega świadomość żywieniowa konsumentów. Powstają alternatywne sieci żywieniowe, takie jak omawiane kooperatywy spożywcze lub RWS, które wpływają na zbliżenie do siebie istniejących sieci produkcji, dystrybucji i konsumpcji. Kanały dystrybucji stają się krótsze, oparte na relacjach i zaufaniu, a nie tylko czystej wymianie ekonomicznej (Kawecka i Gębarowski, 2015; Tundys, 2015). Od dawna studia nad sektorem spożywczym skupiają się głównie na producentach i dystrybutorach, zapominając o konsumencie (tzw. niewidzialne funkcjonowanie), który stanowi najważniejsze ogniwo lokalnych systemów produkcji, dystrybucji i konsumpcji żywności (Lockie, 2002). Tymczasem polskie sieci produkcji, dystrybucji i konsumpcji żywności są przykładem post-transformacyjnego modelu organizacji, który zorientowany jest na producenta. Z punktu widzenia makroekonomii lub teorii racjonalnego wyboru konsument jawi się, jako chłodny i racjonalny aktor lub wręcz ofiara przymusu (Aldrige, 2006). Na rynku zdrowej żywności rola konsumenta jest dużo bardziej złożona, zwłaszcza, że staje się on członkiem większej grupy. Jest to obecnie znacznie łatwiejsze i bardziej wyraziste dzięki technologiom informacyjnym, mobilności fizycznej oraz komunikacyjnej i sieciom społecznościowym (tj. trzecia rewolucja przemysłowa). Paradygmat czwartej rewolucji przemysłowej dotyczy z kolei zjawiska usieciowienia konsumentów i producentów (w tym również producentów rolnych), poprzez ich wielowymiarową interakcję, prowadzenie dialogu oraz nawiązywanie relacji, lecz warto podkreślić, że dzieje się to na niespotykaną dotąd skalę (Bloem, 2014).

Konsumpcja oraz modele żywności wysokiej jakości są ściśle związane z uspołecznionym podejściem do sektora spożywczego (Goszczyński, Knieć i Kamiński, 2017; Lockie, 2002; Miele, 2006). Proste, klasycznie funkcjonujące sieci sprzedaży ulegają licznym modyfikacjom, które pozwalają na stworzenie bezpośrednich lub pośrednich relacji pomiędzy producentami, przetwórcami, dystrybutorami i konsumentami. Oznacza to, że równoległe do tzw. „kultury supermarketu” w Polsce coraz łatwiej jest dostrzec wybitnie lokalne i tradycyjne formy żywności. Wzrost popularności lokalnych form rolnictwa i związanych z nim produktów może okazać się szansą dla obszarów wiejskich. W szczególności pozytywne znaczenie może mieć tworzenie nowych miejsc pracy

w małych, rodzinnych gospodarstwach rolnych, zmniejszenie liczby pośredników i zwiększenie wartości dodanej (m.in. Buttell, 2006; Fonte, 2008; Gorlach, Lostak i Mooney, 2008; Gorlach, 2011 oraz Wilkin, 2010). W przypadku Polski usieciowienie produkcji i konsumpcji żywności jest tym bardziej istotne z uwagi na duże rozdrobnienie rolnictwa, gdzie małe gospodarstwa rolne nie wytrzymują konkurencji w przemysłowych, nowoczesnych łańcuchach produkcji i dystrybucji żywności (Wilkin, 2014). Liczba takich gospodarstw stanowi aż 75% wszystkich gospodarstw rolnych w Polsce. Choć nie istnieje jedna pełna definicja „małego gospodarstwa rolnego”, przy określaniu charakterystyki poszczególnych gospodarstw na potrzeby między innymi wielkości przyznawanych dopłat jednym z najczęściej wykorzystywanych kryteriów jest powierzchnia użytków rolnych. Za małe gospodarstwa rolne przyjmuje się gospodarstwa o powierzchni użytków rolnych mniejszej niż 10 ha (Dudzińska i Kocur-Bera, 2013). Jednocześnie powierzchnia każdego z kilku największych gospodarstw rolnych w Polsce przekracza znacząco 10 000 ha. Zróżnicowanie wielkości gospodarstw rolnych w Polsce zostało ukazane na wykresie nr 1.

Wykres 1. Gospodarstwa rolne w Polsce według powierzchni użytków rolnych (rok 2019).



Źródło: Opracowanie własne w oparciu o dane Głównego Urzędu Statystycznego, 2020.

Jak wynika z wykresu nr 1 małe gospodarstwa rolne stanowią 1 060 158 gospodarstw ze wszystkich 1 409 379 gospodarstw rolnych na terenie Polski, w tym łączna liczba gospodarstw poniżej 5 hektarów upraw wynosi 753 956, co stanowi 53% wszystkich

gospodarstw rolnych. Biorąc pod uwagę, że skala wytwórcza gospodarstw zaliczanych do małych jest relatywnie niska i jak już wcześniej wspomniano nie mogą one konkurować z wielkimi powierzchniowo gospodarstwami ani pozyskiwać dużych odbiorców, tak ważna staje się rola kooperatyw spożywczych.

Kooperatywy spożywcze poprzez swoją działalność wspierają przetrwanie i rozwój tego rodzaju gospodarstw, między innymi gwarantując zbyt wytworzonych przez nie produktów. Z drugiej strony gospodarstwa rolnicze dopasowując się do oczekiwań członków kooperatyw wytwarzają żywność metodami ekologicznymi i poszukują nowych metod uprawy, co wpływa również na rozwój i innowacyjność agrobiznesu (Wojcieszak-Zbierska, 2021; Marsden, Banks i Bristow, 2000). Przyczyniają się tym samym do rozwoju zrównoważonego rolnictwa i rynku żywności (Canfora, 2016). Dla przykładu większość rolników współpracujących z największą polską kooperatywą spożywczą „Dobrze” posiada około 10 hektarowe uprawy (zdarzają się również gospodarstwa mniejsze niż 10 hektarów oraz większe, obejmujące do 30 hektarów) (Kooperatywa Dobrze, 2021). Natomiast gospodarstwa rolne oferujące swoje produkty dla ogólnopolskich sieci handlowych wielkością przekraczają 100 hektarów, między innymi producent „Farma Świętokrzyska” (Fajerski, 2018). Popyt na produkty małych gospodarstw mogą zgłaszać konsumenci, którzy nadal kształtują swoje zachowania po okresie transformacji ustrojowej i swoistym zachwycie gospodarką supermarketu. Szacuje się, że w niedalekiej przyszłości żywność ekologiczna może stanowić do kilkunastu procent krajowych rynków żywności (Meredith i Willer, 2014). W dodatku kooperatywy spożywcze poprzez swoje działania wpływają w zauważalny sposób na zmiany zachowań konsumentów na rynku, promując wśród lokalnej społeczności kwestie proekologiczne, zdrowego odżywiania się, konieczności wsparcia działalności rolniczej oraz znaczenia świadomości pochodzenia produktów spożywczych. Nabywcy obserwując powstawanie nowych, niespotykanych dotąd form przedsiębiorczości społecznej, zaczynają angażować się we wspomniane kwestie. W konsekwencji zwiększa się zasięg oddziaływania idei głoszonych przez kooperatystów i ich wpływ na dokonywanie się zmian na rynku konsumpcyjnym (Smith i Stevens, 2010).

1.2. Cele i hipotezy rozprawy doktorskiej

Celem głównym niniejszej rozprawy doktorskiej jest określenie czynników stymulujących i hamujących rozwój kooperatyw spożywczych w Polsce. Ponadto

interesujące z punktu widzenia teorii zarządzania wydaje się przedstawienie uwarunkowań funkcjonowania polskich kooperatyw spożywczych z różnorodnych perspektyw.

Rozważania dotyczące teorii zarządzania i obserwacja zmian zachodzących w krajowym sektorze spożywczym rodzą następujące pytania natury naukowej oraz praktycznej:

1. Jakie czynniki stymulują rozwój kooperatyw spożywczych w Polsce?
2. Jakie czynniki hamują rozwój kooperatyw spożywczych w Polsce?
3. Jaką specyfiką odznacza się funkcjonowanie polskich kooperatyw spożywczych?

W celu przeprowadzenia wywodu poświęconego kwestiom funkcjonowania kooperatyw spożywczych w Polsce sformułowano następujące hipotezy badawcze:

Hipoteza 1: Istnieje grupa czynników stymulujących rozwój kooperatyw spożywczych głównie takich, jak: zaangażowanie poszczególnych członków, budowanie bezpośrednich relacji z dostawcami, wspólne cele, monitorowanie otoczenia i środowiska wewnętrznego organizacji, tradycja polskiej spółdzielczości w okresie przedwojennym, sprawność łańcucha dostaw, implementacja zarządzania menedżerskiego lub nowych technologii.

Hipoteza 2: Istnieje grupa czynników hamujących rozwój kooperatyw spożywczych głównie takich, jak: brak transparentności w podejmowaniu decyzji, duża rotacja członków, słaby przepływ informacji, mała inicjatywa członków, wizerunek spółdzielczości z okresu PRL-u.

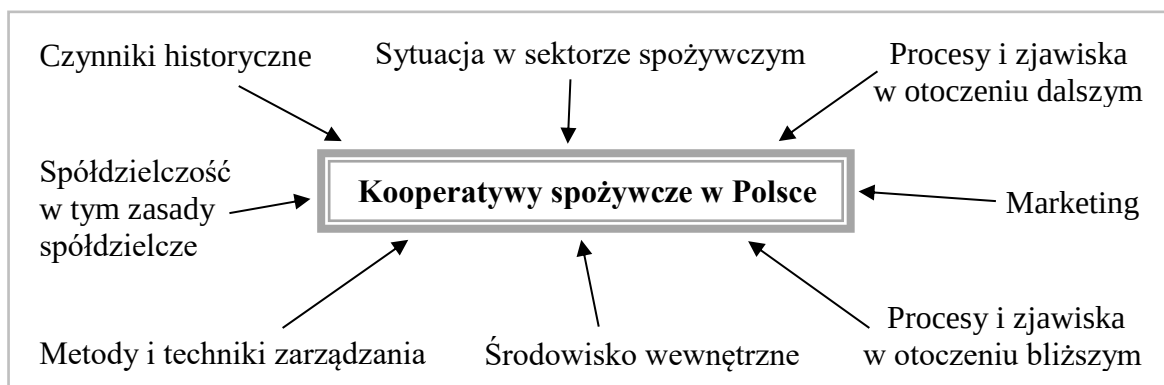
Hipoteza 3: Uwarunkowania funkcjonowania kooperatyw spożywczych w Polsce zależą od działalności w warunkach znacznego rozdrobnienia rolnictwa oraz słabego dostępu konsumenta do „zdrowej żywności”.

1.3. Podstawowe definicje

Funkcjonowanie kooperatyw spożywczych w obecnym czasie osadzone jest w podobnych realiach społeczno-gospodarczych jak wielu innych podmiotów. Szerokie ramy gospodarki rynkowej nadają kształt warunkom prowadzenia działalności większości podmiotów obecnych na rynku, jednak podkreślić należy, że znaczący wpływ na sytuację współczesnych kooperatyw spożywczych w Polsce posiada grupa czynników związana z wymiarem historycznym, sytuacją sektora spożywczego oraz efektywnym zarządzaniem

i prowadzeniem działalności marketingowej (rysunek nr 1). Z tego względu w części teoretycznej niniejszej pracy przedstawione zostaną kluczowe uwarunkowania bieżącej działalności polskich kooperatyw spożywczych w podziale na poszczególne podrozdziały. Ponadto autorka odwoła się także do wybranych przykładów funkcjonowania spółdzielni zagranicznych, które oferują produkty spożywcze.

Rysunek 1. Determinanty funkcjonowania kooperatyw spożywczych w Polsce.



Źródło: Opracowanie własne.

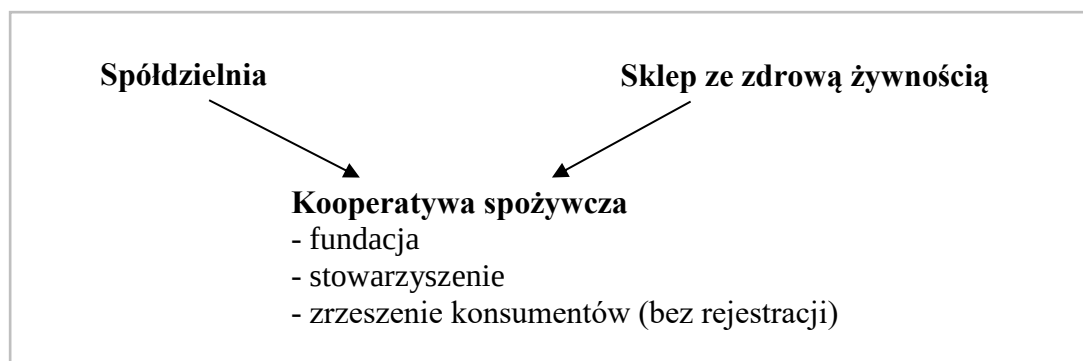
Na potrzeby niniejszej pracy jako termin spółdzielnia określono zgodnie z definicją zapisaną w Deklaracji Spółdzielczej Tożsamości, która została uchwalona przez Międzynarodowy Związek Spółdzielczy w 1995 roku.

„Spółdzielnia jest autonomicznym zrzeszeniem osób, które zjednoczyły się dobrowolnie w celu zaspokojenia swoich wspólnych aspiracji i potrzeb ekonomicznych, społecznych i kulturalnych poprzez wspólposiadane i demokratycznie kontrolowane przedsiębiorstwo.” (Międzynarodowy Związek Spółdzielczy, 1999).

W pracy zostaną poddane szczegółowej analizie wyłącznie kooperatywy spożywcze, z wykluczeniem rolnictwa wspieranego przez społeczność oraz spółdzielni z uwagi na zbyt szerokie spektrum organizacji. Ukazanie opisanych w tekście zagadnień i prawidłowości zostanie najpełniej odzwierciedlone na przykładzie kooperatyw spożywczych. Warto w tym miejscu wyjaśnić, że termin spółdzielnia w języku angielskim wyrażany jest słowem „cooperative” lub w skrócie „coop”. Zatem polskie określenie „kooperatywa” jest rodzimym tłumaczeniem z języka angielskiego, które nawiązuje do zasad spółdzielczych. Należy dodać ponadto, że jednocześnie kooperatywa spożywcza w Polsce odróżnia się od podmiotu typowej spółdzielni jak na przykład spółdzielnie mleczarskie bądź spółdzielnia spóżywców „Społem”. W polskim systemie gospodarczym kooperatywa spożywcza oznacza organizację społeczną, która jest związana z zakupem i dostarczaniem żywności lub wspólnym

zaopatrywaniem się w żywność. Najczęściej przybiera ona formę prawną fundacji, stowarzyszenia lub zrzeszenia konsumentów bez wymogu rejestracji. Termin kooperatywa jest nazwą polską, która w przypadku kooperatywy spożywczej skupia wybrane cechy spółdzielni oraz sklepu ze zdrową żywnością, co przedstawiono na rysunku nr 2.

Rysunek 2. Kooperatywa spożywcza w kontekście terminologii polskiej.



Źródło: Opracowanie własne.

1.4. Struktura pracy

Rozprawa składa się z ośmiu rozdziałów, które kolejno wprowadzają czytelnika w zagadnienia związane z uwarunkowaniami funkcjonowania kooperatyw spożywczych w Polsce.

Rozdział pierwszy poświęcony został omówieniu zagadnień wstępnych, na które składają się podstawowe definicje oraz cele i hipotezy badawcze, jak również uzasadnienie podjęcia tematu rozprawy doktorskiej. Sformułowane cele rzutują na dalszą strukturę pracy oraz pozostają w ścisłym związku z postawionymi hipotezami i przeprowadzonym w ostatnim rozdziale badaniem empirycznym.

Rozdział drugi stanowi tło historyczne rozwoju ruchu spółdzielczego w Polsce i na świecie, którego udokumentowane początki datowane są na wiek XVIII. W tym obszernym rozdziale zawarto charakterystykę pionierskich spółdzielni na świecie oraz tzw. modeli spółdzielczej metody gospodarowania powszechnych w XIX wieku. Dodatkowo omówiono początki polskiej spółdzielczości pod zaborami, jak również jej losy w czasie drugiej wojny światowej i w latach powojennych. Rozdział ten odnosi się do bogatych tradycji polskiej spółdzielczości, a także został podsumowany nawiązaniem do postulatów prekursorów spółdzielczości w działalności współczesnych kooperatyw.

W rozdziale trzecim autorka skoncentrowała się na zagadnieniu spółdzielczości w okresie współczesnym, przedstawiając istotę tego zagadnienia oraz ważniejsze uwarunkowania prawne. Część uwagi poświęcono w tym miejscu przemianom w sektorze spółdzielczym po okresie transformacji ustrojowej, jak również wyzwaniom wynikającym z działalności w ramach gospodarki rynkowej. Pod koniec rozdziału trzeciego zamieszczono zwięzły przegląd aktywności publikacyjnej badaczy związany stricte z zagadnieniem spółdzielczości w światowej literaturze naukowej. Wspomniana aktywność wykazuje rosnącą tendencję rozwojową na polu zainteresowania tematem spółdzielczości w ujęciu globalnym.

Rozdział czwarty prezentuje spojrzenie na kwestię spółdzielczości z punktu widzenia międzynarodowego, odnosząc się w tym zakresie do występującej różnorodności, jak również wielu podobieństw organizacji spółdzielczych działających na świecie. W tej części rozprawy odwołano się do uniwersalnych dla spółdzielczości haseł, takich jak tożsamość spółdzielcza i międzynarodowe zasady spółdzielcze. Ponadto zaprezentowano zwięzłe wybrane przykłady funkcjonowania organizacji spółdzielczych z różnych kontynentów oraz omówiono determinanty ich rynkowego sukcesu. Przywołane obrazy organizacji mogą być również postrzegane przez spektrum dobrych praktyk w ramach spółdzielczości światowej, które zaobserwowano na przykładach płynących między innymi z Wielkiej Brytanii, Włoch, Niemiec, Japonii i Stanów Zjednoczonych.

Następnie w rozdziale piątym zawarto uwarunkowania funkcjonowania polskiego sektora spożywczego, który stanowi poniekąd środowisko naturalne działania kooperatyw spożywczych w Polsce. Przedstawiono dynamikę rozwoju sektora oraz aktualny stan polskiego rolnictwa, które dość istotnie rzutuje nie tylko na rozwój omawianego sektora, ale również na wiele procesów w ramach niego występujących. Charakterystykę sektora wzbogacono o nawiązanie do krystalizujących się relacji w sektorze spożywczym i rolę w tym obszarze podmiotów zagranicznych.

Rozdział szósty ściśle powiązany został z charakterystyką kooperatyw spożywczych w Polsce. W tej części pracy zawarto istotę oraz specyfikę ruchu zwanego nowym kooperatywizmem, a ponadto omówiono szerokie tło tworzenia i funkcjonowania nowoczesnych ruchów społecznych, których cechy szczególne w wielu aspektach zbiegają się z zasadami spółdzielczymi. Przedstawiona w rozdziale bliższa charakterystyka kooperatyw spożywczych pozwala jednak odróżnić je od typowych spółdzielni, zwłaszcza we współczesnym rozumieniu. Zrozumienie różnic, ale także podobieństw pomiędzy tak

zwanym nowym kooperatyzmem oraz obecnymi od dawna w rzeczywistości społeczno-ekonomicznej ruchami spółdzielczymi o bardzo zróżnicowanym profilu, stanowi fundament niniejszej pracy oraz punkt wyjścia do przeprowadzenia dalszych badań empirycznych.

Kolejny tj. siódmy rozdział pracy dotyczy przybliżenia czytelnikowi wybranych aspektów zarządzania, które są szczególnie istotne w działalności kooperatyw spożywczych. W rozdziale tym skoncentrowano uwagę na wyzwaniach wynikających z funkcjonowania kooperatyw w ramach gospodarki rynkowej. Stąd odwołano się właśnie do czynników determinujących konkurencyjność podmiotów na rynku oraz pojęcia łańcucha wartości branży spożywczej jako atrybutu tworzenia przewagi konkurencyjnej. Ponadto poświęcono nieco miejsca charakterystyce zarządzania menedżerskiego i marketingowego, które są już spotykane w ramach podmiotów spółdzielczych, ale najczęściej stanowią novum w środowisku kooperatyw spożywczych.

Ostatni rozdział rozprawy zawiera wyniki badania empirycznego, które zostało przeprowadzone w drodze kwestionariusza ankietowego. Kwestionariusz składał się w przeważającej mierze z pytań zamkniętych oraz kilku pytań otwartych. Pozyskane dane pozwoliły na weryfikację hipotez badawczych dotyczących trzech zasadniczych wymiarów funkcjonowania kooperatyw spożywczych tzn. wymiaru historycznego, sektora spożywczego oraz wymiaru wewnętrznego. Analiza danych została przeprowadzona na podstawie modeli ekonometrycznych dla jakościowej zmiennej zależnej. Rozdział ósmy pozwolił na sformułowanie wniosków z badań, które dotyczyły istotnych aspektów działalności kooperatyw spożywczych w Polsce. Ponadto w tej części rozprawy scharakteryzowano badaną populację i wykorzystane narzędzia analizy danych.

Zakończenie pracy zawiera dyskusję wniosków oraz nawiązanie do ograniczeń przeprowadzonych badań własnych i ich dalszych kierunków w przyszłości. W podsumowaniu w sposób obiektywny odniesiono się do celu pracy oraz hipotez badawczych w nawiązaniu do badań empirycznych. W ramach struktury rozprawy wyróżniono także aneks, bibliografię, spis rysunków, wykresów i tabel oraz załączniki.

Rozdział 2. Historia spółdzielczości jako determinanta obecnego funkcjonowania kooperatyw spożywczych w Polsce i na świecie

2.1. Historia i ewolucja ruchów spółdzielczych na świecie od XVIII wieku

„Historia spółdzielczości to dowód na to, jak szybko i kreatywnie ludzie nauczyli się reagować na dynamiczną rzeczywistość. To wspaniałe świadectwo tego, że do współtworzenia zaawansowanych i sprawnie działających organizacji gospodarczych zdolne były i są nie tylko najlepiej wykształcone elity z dostępem do nieograniczonego kapitału, ale również zwykli ludzie, którzy borykając się z problemami dnia codziennego potrafią wytworzyć potrzebne dobra z tego, czym dysponują tu i teraz” (Ruch spółdzielców, 2019). Historia ruchów spółdzielczych w Europie rozpoczyna się w roku 1750, natomiast okres ich intensywnego rozwoju datuje się na drugą połowę XIX wieku. Na rysunku nr 3 zobrazowano przestrzenne zróżnicowanie okresów powstania pierwszych spółdzielni w poszczególnych krajach Europy.

Najwcześniej pierwsze spółdzielnie utworzono we Francji i w Anglii około roku 1750, choć oficjalnie za pierwszą spółdzielnię na świecie uznaje się spółdzielnię spożywców z Rochdale założoną w roku 1843. Jednakże, niektóre źródła podają, że pierwsze podejście do utworzenia spółdzielni nie było udane (Thugutt, 1945). Według innych źródeł (Chyra-Rolicz, 2019) pierwszą spółdzielnią było Stowarzyszenie Sprawiedliwych Pionierów zorganizowane w 1844 roku przez angielskich robotników (tkaczy). W drugiej połowie XVIII wieku pierwsze spółdzielnie pojawiły się także w Grecji (rok 1780) i w Austrii (rok 1794). W pozostałych krajach objętych klasyfikacją czas powołania pierwszych spółdzielni przypadał na wiek XIX.

Za prekursorów ruchów spółdzielczych w Europie uznaje się Charlesa Fouriera (1772-1837), Roberta Owena (1771-1858) i Stanisława Staszica (1755-1826) (Piechowski, 2013b)². Stanisław Staszic jako znamienity uczony polskiego oświecenia już w roku 1812 założył Towarzystwo Rolnicze Hrubieszowskie, co uczyniło z niego pioniera spółdzielczości w Polsce. Towarzystwo Rolnicze Hrubieszowskie powstawało w latach 1812-1816 (Panasiewicz, 2006), stąd różne źródła przyjmują za datę powstania spółdzielczości w Polsce rok 1812 lub rok 1816. Zarys historii rozwoju ruchów spółdzielczych w Polsce został przedstawiony w dalszej części rozprawy, wraz z krótką

² Szerzej na temat rozwoju polskiej spółdzielczości w podrozdziale 2.2 niniejszej pracy.

charakterystyką dokonań Stanisława Staszica w obszarze rozwoju polskiej spółdzielczości. Urodzeni nieco później niż Stanisław Staszic działacze Charles Fourier (1772-1837) i Robert Owen (1771-1858) głosili we Francji i Anglii hasła związane z zakładaniem utopijnych wspólnot budowanych na zasadach totalnej kooperacji ich członków. Niejednokrotnie wynikało to z rozczarowania obserwowaną rzeczywistością ekonomiczną i społeczno-polityczną.

Rysunek 3. Pierwsze spółdzielnie w wybranych krajach świata, kontynent Europa.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie Centro Italiano Di Documentazione Sulla Cooperazione E L'economia Sociale, 2018; Shaffer, 1999.

Charles Fourier (1772-1837) pochodził z bogatej rodziny kupieckiej i miał sposobność obserwować obłudę właściwą dla tego zajęcia od lat najmłodszych. Dość młodo dostrzegł nieostrość reguł postępowania w handlu, podczas gdy w szkole wpajano mu zasady prawdomówności i uczciwości. Z tego powodu bywało, że sam ostrzegał nabywców przed oszustwem. Na nic zdały się więc wysiłki rodziców, aby uczynić z niego zręcznego kupca lub bankiera. Fourier początkowo musiał zajmować się handlem z powodów rodzinnych

i przez cały ten czas dojrzywał intelektualnie gromadząc dowody przewrotności tego zajęcia. Punktem kulminacyjnym w jego biografii był incydent w Marsylii, gdy kazano mu wyrzucić do morza ładunek ryżu w celu wywindowania jego ceny. Według wizji Fouriera zreformowana społecznie ludność powinna tworzyć tzw. falangi, podmioty autonomiczne, zarządzane w sposób racjonalny i kolektywny. W takich formach organizacyjnych (falangach) w jego rozumieniu winien przeważać kolektywizm nad indywidualizmem. Optymalna organizacja społeczeństwa powinna zapewnić trwałość produkcji drobnotowarowej prowadzonej przez rolników i rzemieślników, jednocześnie zapobiegając wzrastającej przewadze produkcji masowej (kapitalistycznej). Dokładnie tak, jak ma to miejsce obecnie w przypadku kooperatyw spożywczych, które często nawiązują współpracę z lokalnymi rolnikami o niewielkiej skali wytwarzania. Fourier dostrzegał problem prywatnej własności środków produkcji. Obserwował, że szeroko pojęte bogactwo jest w istocie związane z ogólną nędzą robotników. Uprzemysłowienie jest szaleństwem produkowania samym w sobie, które nie gwarantuje wytwórcy bądź robotnikowi partycypacji we wzroście bogactwa. *„Okolice uprzemysłowione mają więcej żebraków niż regiony nie dotknięte przez ten rodzaj postępu”* (Lipiński, 1968, str. 454). W praktyce powstało około 30 małych miast (falansterów) w Ameryce Północnej. We wszystkich przypadkach okazało się jednak, że ich członkowie nie żyli w obfitości, a wykonywana przez nich praca była ciężka, proces rozwoju powolny i trudny. Falangi nigdy nie rozwiązały problemu, co zrobić z tymi którzy nie brali udziału w pracy, ale wnosili do nich kapitał. Falangi na ziemiach Nowego Świata wymarły śmiercią naturalną, ale stanowią ciekawy przykład eksperymentu organizacyjnego. Najwytrwalsze istniały nie dłużej niż 12 lat, choć wiele również upadło po zaledwie kilku miesiącach. Podsumowując należy dodać, że Fourier jest uznawany za najbardziej oryginalnego przedstawiciela nurtu myślenia utopijnego. Jego plan zaprojektowania społeczeństwa idealnego uchodzi za wyjątkowo spójny i dopracowany, czego dowodem są realne próby tworzenia falang i falansterów na świecie.

Robert Owen (1771-1858) był angielskim przedstawicielem myśli nurtu utopijnego, który jednocześnie jest uznawany za ojca spółdzielczości i prekursora nowoczesnego zarządzania na świecie. Jego koncepcja społeczno-ekonomicznego ładu przedstawia zbliżony punkt widzenia do wizji urodzonego w podobnym czasie we Francji Charlesa Fouriera (1772-1837). Obydwaj myśliciele wątpili w model państwa burżuazyjnego, kapitalistyczne metody produkcji wraz z posiadaniem własności prywatnej. Według Owena

państwo w takim kształcie stanowiło przykład instytucji niewydolnej, nieefektywnej i powoli zamierającej. Pisał on, że: „Człowiek w ciągu pół wieku zwiększył dwudziestokrotnie zdolność wytwarzania, ale równocześnie zadał społeczeństwu ciosy, które górują nad dobroczynnymi skutkami. Stworzono wielkie bogactwa nielicznych osób, przekształcając masy w niewolników” (Owen, 1948, str. 177). Krytykował on kapitalizm głównie z powodu: wyzysku, nacisku na maksymalizację zysku, zwiększających się dysproporcji społecznych, bezrobocia, powszechnego ubóstwa, konfliktów klasowych w społeczeństwie, aprecjacji produkcji masowej i deprecjacji produkcji drobnotowarowej, nadmiernej koncentracji kapitału.

Był przekonany, że kapitalistyczny model wytwarzania generuje współzawodnictwo kapitału o zysk i pracowników o pracę, a to prowadzi do dominacji zła. Przedsiębiorcy postrzegają robotników wyłącznie jako narzędzie zysku. Powszechne uprzemysłowienie sprawiło, że ilość wykonywanej pracy znacznie przekraczała możliwości fizyczne zatrudnionych. Zauważył już w XVII wieku, że ludzi biednych ograbiono z czasu, a dorosłych i dzieci zmuszano do pracy prawie całą dobę (Owen, 1948).

Wczesne lata jego życia miały wpływ na późniejsze działania zawodowe i filantropijne. W wieku lat dziewięciu Robert Owen podjął pracę pomocnika w sklepie z galanterią, co wiązało się z wczesnym opuszczeniem szkoły. Następnie wyjechał do Londynu i miał okazję zasmakować kilku miesięcy ciężkiej pracy, która szybko wpędziła go w kłopoty zdrowotne. Owen przeniósł się następnie z Londynu do Manchesteru, gdzie otworzył przędzalnię bawełny. Choć firma zatrudniała początkowo jedynie trzy osoby, to pozwoliła mu zdobyć doświadczenie, które przyczyniło się do objęcia stanowiska kierownika w dużej fabryce. Robert Owen jako dwudziestolatek zarządzał 500 osobami i zyskał reputację dobrego wytwórcy bawełny. Po ślubie z Caroline Dale, która była córką właściciela dużej fabryki bawełny sprawował funkcję kierownika w przedsiębiorstwie włókienniczym w New Lanark (Szkocja), gdzie zatrudniał ponad dwa tysiące robotników, w tym 500 dzieci. Zastąpił on wtedy jako innowator organizacyjny. Choć warunki pracy w fabrykach owenowskich były relatywnie lepsze, to nadal nie należały one do szczególnie dobrych. Jako jeden z pierwszych widział on potrzebę inwestowania w ludzi.

Znanym eksperymentem Owena było założenie w stanie Indiana USA komuny New Harmony. Ten odważny projekt organizacyjnie zbliżony był do falangi Charlesa Fouriera. W tym przypadku położono szczególny nacisk na bezwzględny brak prywatnej własności środków produkcji. Głównym celem eksperymentu było dobre wychowanie dzieci na

przykładnych obywateli. Stąd wdrażano w nim reformy szkolnictwa i pracy, a także zasady równości społecznej. Ostatecznie zakończył się on fiaskiem, gdy komuna „Nowej Harmonii” musiała ogłosić bankructwo po trzech latach funkcjonowania. W praktyce okazało się, że pragnienie współposiadania przegrywa z rządzą posiadania.

Należy podkreślić, że wybrane założenia idei Owena, takie jak długość czasu pracy lub wiek pracowników, znalazły się w przyszłych systemach prawnych państw niemalże całego świata. Robert Owen jest wymieniany jako prekursor światowego ruchu spółdzielczego. Poniesione porażki nie pozbawiły go wiary w szanse zreformowania gospodarki opartej na kapitalistycznych fundamentach. Konkludował, że naprawa ówczesnego systemu może dokonać się pokojowo, dzięki wspólnym działaniom wszystkich dobrej woli stronników i ludzi (Owen, 1948). Stąd przez długie lata wspierał projekty na rzecz ruchu spółdzielczego i związków zawodowych.

2.1.1. Pierwsze spółdzielnie na świecie

Na przełomie XVIII i XIX wieku w Anglii i we Francji kształtowały się idee utopijne związane z osobami Roberta Owena oraz Charlesa Fouriera. Ich poglądy akcentowały zasady skrajnej współpracy jednostek społecznych. Rok 1816 traktuje się jako datę symboliczną, która stanowi początek spółdzielczości w Polsce. W czasie gdy ksiądz Stanisław Staszic zakładał Towarzystwo Rolnicze Hrubieszowskie na świecie również powstawały pierwsze kooperatywy o charakterze spółdzielczym. Zawarta w aneksie do rozprawy tabela nr 1 (aneks nr 1) zawiera zestawienie wybranych inicjatyw spółdzielczych oraz ważnych wydarzeń związanych z ich rozwojem na świecie. Od początku lat pięćdziesiątych XIX wieku spółdzielnie o bardzo zróżnicowanym profilu działania otwierały swoje siedziby w krajach całego świata. Dominowały wśród nich spółdzielcze organizacje oszczędnościowo-pożyczkowe oraz spółdzielnie spożywców, które powstawały w Norwegii, Holandii, Danii, Słowenii, Rumunii, Czechach, Włoszech, Łotwie, Irlandii, Australii i Kanadzie. Ukazany wcześniej rysunek nr 3 oraz rysunki nr 4, 5, 6, 7, 8, 9 zawarte w aneksie nr 2 przedstawiają początki spółdzielczości w różnych krajach.

2.1.2. Podstawowe modele spółdzielczej metody gospodarowania w XIX wieku³

Przegląd literatury światowej na temat spółdzielczości dostarcza trzech podstawowych modeli (systemów) spółdzielczości zwłaszcza w perspektywie rolno-spożywczej: Model Friedricha Wilhelma Raiffeisena, Model Schulzego z Delitzsch oraz Model Wilhelma Haasa. Każdy z tych systemów prezentował nieco inne proporcje pomiędzy społeczną i ekonomiczną stroną funkcjonowania spółdzielni i posiadał zestaw swoich charakterystycznych cech organizacyjnych.

I. Model (system) Raiffeisena

Model (system) Raiffeisena charakteryzował się następującymi cechami:

- niewielki obszar funkcjonowania spółdzielni (nie przekraczały granic jednej parafii) o liczbie członków od 500 do 2000,
- niska wartość udziałów,
- solidarna i nieograniczona odpowiedzialność zrzeszonych członków spółdzielni za zaciągnięte przez nią zobowiązania,
- obowiązek społecznej pracy na rzecz spółdzielni (występowały wyjątki w przypadku sprawowania funkcji absorbujących dużą ilość czasu),
- wypracowane przez spółdzielnie nadwyżki były przeznaczane na niepodzielne fundusze,
- występowała pionowa integracja w ramach struktury spółdzielni.

W podanym modelu spółdzielczości istotne były zasady etyczne oraz wzajemna pomoc i zaufanie wobec członków organizacji. Dzięki temu powstały spółdzielnie kredytowe, które były szczególnie pomocne dla ubogich rolników i rzemieślników. Każdy kto starał się o kredyt był oceniany dzięki znajomości sąsiedzkiej. W ten sam sposób monitorowano celowość i efektywność wykorzystania otrzymanego kredytu. Obszar funkcjonowania spółdzielni Raiffeisena był niewielki, zatem członkowie nadużywający zaufania wspólnoty narażali się szerszej opinii sąsiedzkiej. Wielu biednych członków spółdzielni mogło korzystać z tanich kredytów, ponieważ udziały były małej wartości. Zaś obowiązek honorowej społecznej pracy na rzecz spółdzielni istotnie obniżał koszty jej funkcjonowania. Dla zabezpieczenia wspólnych interesów organizacji, wprowadzono zasadę w myśl której

³ Punkt ten opracowano przede wszystkim na następujących pracach: Boczar, 1986; Birchall, 2013; Bieńkowski, 2003; Cwynar, 2019; Pudelkiewicz, 2009; Gajowiak, 2008; Gniewek, 2016.

każda pożyczka musiała zostać wcześniej poręczona przez dwóch niezależnych członków spółdzielni. Ważniejsze stanowiska często sprawowali księża, organiści i nauczyciele. Rozwój spółdzielni był wspierany dzięki przekazywaniu osiągniętych nadwyżek na rzecz niepodzielnych funduszy. Takie działanie było także wyrazem wzajemnej pomocy i umacniało finansowo spółdzielnię. Pionowa integracja struktury organizacji miała na celu zapewnienie pomocy ekonomiczno-organizacyjnej oraz zapewniała sprawowanie kontroli. Skutkiem upowszechnienia spółdzielni reiffeisenowskich było wykształcenie w lokalnych społecznościach sposobu myślenia kategoriami ekonomicznymi. Kształtowały one poczucie solidarności członków oraz wzajemnej pomocy i odpowiedzialności za zaciągane zobowiązania. Ważnym ogniwem działania takich spółdzielni była działalność społeczno-wychowawcza i oświatowo-kulturalna, które budowały głębokie więzi członkowskie oraz wspólne zasady etyczne i moralne.

II. Model Schulzego z Delitzsch

System Schulze'a z Delitzsch był przeciwny udzielaniu zbyt daleko idącej zewnętrznej pomocy, która mogłaby oddziaływać demobilizująco. W jego opinii tylko samopomoc skutecznie bierze udział w kształtowaniu sił indywidualnych i zbiorowych. Model organizacji spółdzielczości według Schulzego z Delitzsch cechował się nieco innymi założeniami formalnymi:

- znaczny terytorialnie obszar działania,
- duża wartość udziałów,
- wysokie oprocentowanie,
- angażowanie do pracy zawodowych urzędników,
- rynkowe zasady funkcjonowania, które objawiały się wykorzystaniem weksli lub zastawu jako formalnego zabezpieczenia udzielanych kredytów,
- zasada ograniczonej odpowiedzialności, zazwyczaj do kwoty sześciokrotnie wyższej niż posiadane udziały.

Schulze z Delitzsch widział samopomoc w formie znacznie bardziej ograniczonej niż Robert Owen lub prekursorzy roczdelscy. System Schulze'a miał prowadzić do ukształtowania silnych i samodzielnych przedsiębiorców, którzy korzystają ze wsparcia spółdzielni tylko w ostateczności. W takich wyjątkowych sytuacjach wsparcie powinna zapewniać spółdzielczość oszczędnościowo-pożyczkowa, która gromadzi środki finansowe z wysokich udziałów oraz lokat członków. W ujęciu pierwotnym modelu Schulze'a miała

występować nieograniczona odpowiedzialność członków spółdzielni, którzy w razie potrzeby odpowiadałoby całym majątkiem za długi organizacji. W tej perspektywie zatem najlepszym członkiem spółdzielni byłby człowiek, który sprawdzał się jako przedsiębiorca, dając gwarancję terminowej spłaty zaciągniętej pożyczki. Tego typu spółdzielnie upodabniały się do przedsiębiorstw kapitalistycznych, a ich społeczno-wychowawcze funkcje zostały zmarginalizowane. W konsekwencji spółdzielczość modelu Schulze'a często ewoluowała w stronę towarzystw akcyjnych. Przykładem takiej ewolucji stała się najstarsza polska organizacja spółdzielcza, która powstała w 1861 roku na terenie zaboru pruskiego tzn. Towarzystwo Pożyczkowe dla Przemysłowców miasta Poznania. Towarzystwo to po upływie pięćdziesięciu lat nieprzerwanej działalności przekształciło się w towarzystwo akcyjne. Przykładów takiej metamorfozy wystąpiło wiele w Niemczech, gdzie na przestrzeni lat 1859 -1910 aż 220 spółdzielni pożyczkowych zamieniło się w spółki akcyjne.

III. Model Wilhelma Haasa

Kolejnym popularnym modelem spółdzielczym w XIX wieku był model Wilhelma Haasa, który opierał się na następujących fundamentach:

- integracja organizacyjna i gospodarcza spółdzielni rolniczych dzięki tworzeniu związków gospodarczych i patronackich,
- organizowanie wytwórców rolnych w grupy spółdzielcze, które umożliwiały prowadzenie wspólnych działań,
- tworzenie spółdzielni rolniczych szczególnie wyspecjalizowanych w dziedzinie handlu,
- tworzenie spółdzielni nastawionych na organizację zaopatrzenia i zbytu, które zajmowały się głównie zbytem zbóż, ziemniaków i nasion oleistych. Ponadto prowadziły obrót podstawowymi środkami produkcji,
- zakładanie spółdzielni specjalistycznych w celu organizowania przeróbki i zbytu wybranych produktów – głównie mleczarskich,
- w wielu przypadkach spółdzielnie o większej skali działania zbliżone były modelowo do omówionego wcześniej systemu Schulzego z Delitzsch.

Elementy systemu Wilhelma Haasa można nadal rozpoznać w spółdzielczości wewnątrzwspólnotowej oraz światowej. Są to działania mające na celu łączenie pojedynczych wytwórców rolnych w tak zwane spółdzielcze grupy marketingowe. Dokonując porównania przedstawionych wcześniej głównych modeli spółdzielczości należy

wspomnieć, że odnosiły się one głównie do działalności rolniczej. Najciekawsze wydają się być tu fundamentalne różnice występujące pomiędzy modelem Schulzego z Delitzsch i modelem Friedricha Wilhelma Raiffeisena. System spółdzielczy Schulzego uwypukla efektywność organizacyjną i ekonomiczną podmiotu spółdzielczego, postrzeganego bliżej przedsiębiorstwa kapitalistycznego niż instytucji społeczno-wychowawczej. Spółdzielczość tego rodzaju wymagała wnoszenia wysokich udziałów, które należało wpłacać systematycznie w formie rat miesięcznych. Spółdzielnie Schulzego oferowały relatywnie wysokie oprocentowanie udziałów, co w konsekwencji spowalniało tempo gromadzenia funduszy własnych tych podmiotów. W zamyśle twórcy tego modelu fundusze własne miały stanowić rezerwę spółdzielni na pokrycie ewentualnych strat. System nie był nastawiony na kumulowanie funduszy społecznych i nie obejmował jasno sprecyzowanych aktywności w obszarze społeczno-wychowawczym. Spółdzielczość w tym rozumieniu służyła głównie bogatym chłopom.

Spółdzielnie modelu raiffeisenowskiego były natomiast dostępne dla biednych chłopów. Ich filozofia różniła się jakościowo od systemu Schulzego, a wnoszone udziały członków mogły być relatywnie niskie. Friedrich Wilhelm Raiffeisen projektując system spółdzielczy kierował się pobudkami etycznymi i początkowo, aby pomóc chłopom organizował spółdzielnie kredytowe. Działalność tych instytucji była dostosowana do potrzeb drobnych rolników, którzy dominowali wówczas w Westfalii. Westfalia była głównym regionem jego działania, gdzie typowi małorolni chłopci nie stanowili znaczącej siły ekonomicznej. Stąd spółdzielczość oparto na motywach wzajemnej pomocy i zaufania. Kasy Raiffeisena zatrudniały tylko kasjera, oferując mu formalne wynagrodzenie. Posiadały zarząd, który pracował społecznie i składał się z 5 – 7 członków. Ponadto występowała tu rada kasy złożona zazwyczaj z 6 – 12 osób. W obu organach zasiadali w większości chłopci, w których prowadzona aktywność kształtowała dobry wzorzec gospodarności zbiorowej. Spółdzielnie Raiffeisena tworzyły tzw. fundusz zasobowy, który miał być niepodzielny nawet w sytuacji likwidacji kasy. Z powodu niskich kosztów funkcjonowania i administracji na konto funduszu zasobowego regularnie przekazywano istotną część nadwyżki finansowej spółdzielni. Sprawiało to, że powiększał on systematycznie swoje rozmiary i finalnie przewyższał kilkakrotnie pierwotny fundusz udziałowy członków. Kasy Raiffeisena angażowały się w prowadzenie działalności społeczno-wychowawczej. Propagowały w ten sposób poczucie solidarności i braterstwa, co było również znamienne w czasie walnych zgromadzeń oraz w relacjach zarządu spółdzielni i rady kasy z członkami. Organy instytucji

zawsze miały jednak na uwadze, aby przyznawane pożyczki wykorzystywano na cele inwestycyjne, produkcyjne i niekonsumpcyjne. Jak wspomniano wcześniej Friedrich Wilhelm Raiffeisen kierował się w dużej mierze motywami etycznymi i moralnymi, pragnąc aby organizowane przez niego spółdzielcze systemy oszczędnościowo-pożyczkowe napędzały postęp i rozwój wsi. Spółdzielnie te cieszyły się w Niemczech aprobatą państwa, stanu duchownego i organizacji rolniczych. Kasy systemu Raiffeisena zajmowały się w praktyce procesami kupna-sprzedaży w imieniu członków spółdzielni. Transakcje były przeprowadzane na rachunek i ryzyko członków. Rzadko pośredniczyły one w zbycie produktów rolnych. Inicjowały powstanie specjalistycznych spółdzielni handlowych i przetwórczych na terenach wiejskich. Najczęściej były to spółdzielnie mleczarskie oraz rolnicze ośrodki zaopatrzenia i zbytu.

Niezależnie od rozpatrywanego modelu lub systemu, spółdzielczość rolnicza stanowi istotną formę organizacji życia społeczno-gospodarczego na terenach wiejskich, która została silnie uwarunkowana historycznie. Tłem wykształcenia się spółdzielczości rolniczej było zniesienie feudalnych systemów społecznych i związanej z nimi organizacji produkcji, a także ekspansja kapitalistycznych środków wytwarzania. Powstanie spółdzielczości rolniczej na świecie realizowało się poprzez trzy zasadnicze drogi rozwojowe:

1. W krajach o intensywnej gospodarce rolnej, gdzie występowały znaczne nakłady na jednostkę powierzchni ziemskiej otrzymywano relatywnie duże efekty produkcji rolnej. W tym przypadku dominowało tworzenie specjalistycznych spółdzielni zbytu oraz przetwórstwa, szczególnie mleczarni i przetwórstwa mięsa. Taki schemat rozwoju spółdzielczości wystąpił w Danii, Holandii, Szwecji, Belgii, Wielkiej Brytanii, Francji i Szwajcarii.
2. W państwach o ekstensywnej polityce rolnej nakłady na jednostkę powierzchni były niskie rodząc niewielkie efekty upraw. Rolnictwo tego rodzaju występowało w Kanadzie, Stanach Zjednoczonych, Argentynie, Nowej Zelandii, Afryce Południowej i na Syberii. Zazwyczaj rola spółdzielczości sprowadzała się wówczas do zniesienia monopolu kupców, którzy byli również eksporterami towarów na bardzo odległe rynki. Rola ruchu spółdzielczego krystalizowała się wtedy dzięki tworzeniu dużych spółdzielni zbytu, które wspierane były przez centrale. Istotne było posiadanie wspólnych składów, chłodni w portach i zakładów przemysłu rolno – spożywczego w postaci młynów, bekoniarni, rzeźni itd.

3. W niektórych krajach bądź regionach występowała przewaga niewielkich gospodarstw rolnych, które były w stanie intensyfikować swoją produkcję głównie w drodze zwiększania tzw. nakładów pracy żywej. Taka sytuacja występowała w Niemczech, Austrii, na Bałkanach oraz w europejskiej części Rosji i na ziemiach polskich pod zaborami. Wszędzie tam dominowały małe gospodarstwa, które incydentalnie współistniały obok wielkich majątków ziemskich. W regionach tego rodzaju w pierwszej kolejności wzrastały spółdzielnie kredytowe. Dopiero potem rozwijała się spółdzielczość z zakresu zbytu towarów i zaopatrzenia wytwórców rolnych oraz specjalistyczna spółdzielczość przetwórcza np. mleczarska.

We współczesnym świecie spółdzielczość nie jest jednolita pod wieloma względami tj. prawnym, ideowym, doświadczeń historycznych i stosowanych rozwiązań organizacyjnych. Z pewnością również obecne bogactwo form i metod (tj. systemów) funkcjonowania organizacji spółdzielczych jest znacznie większe niż na przełomie XIX i XX wieku. Warto podkreślić, że aktualna spółdzielczość w wielu przypadkach nadal czerpie z jej klasycznych modeli (systemów) Schulzego z Delitzch, Wilhelma Raiffeisena i Wilhelma Haasa. Współczesna spółdzielczość funkcjonuje w otoczeniu o wyraźnych tendencjach konkurencyjnych i globalizacyjnych. Z tego względu inicjatywy spółdzielcze nadal ewoluują i stają przed wieloma dylematami natury organizacyjnej, ekonomicznej i społecznej.

Obecnie w przypadku kooperatyw spożywczych również można zaobserwować wykorzystanie wspomnianych metod zarządzania zwłaszcza związanych z modelem (systemem) Raiffeisena poprzez chociażby tworzenie funduszu gromadzkiego, który jest niepodzielny i stanowi wsparcie dla biedniejszych członków kooperatywy. Ponadto istnieje obowiązek społecznej pracy na rzecz kooperatywy, dzięki której kwestie organizacyjne są odpowiednio realizowane oraz tworzą w członkach wspólnoty poczucie współpracy i działania na rzecz wspólnych celów. Rozrost kooperatywy powyżej pięciuset członków w dłuższej perspektywie także prowadzi do tworzenia się bardziej pionowej niż zupełnie płaskiej struktury organizacyjnej, głównie z uwagi na konieczność kontrolowania procesów. Kwestie społeczne i oświatowo-kulturalne również znajdują swoje odzwierciedlenie w funkcjonowaniu kooperatyw spożywczych.

2.2. Historia rozwoju ruchów spółdzielczych w Polsce w XVIII oraz na przełomie XIX i XX wieku

Ruch spółdzielczy w Polsce został zapoczątkowany w wieku XVIII. Stało się to na długo przed przemianami, które miały miejsce w Rochdale w Anglii w 1844 roku. Na większą skalę ruchy spółdzielcze zaczęły rozwijać się w wieku XIX. Towarzyszyły temu głębokie przemiany społeczno-ekonomiczne, które związane były z postępem technicznym i przemysłowym. W okresie tym nastąpił wzrost klasy najuboższej powodowany postępującym rozwarstwieniem społecznym. Był to czas szczególnie sprzyjający rozwojowi ruchu spółdzielczego, który został oparty na zasadach samopomocy, solidarności i współpracy.

Działalność Stanisława Staszica na rzecz spółdzielczości w Polsce

Pisząc na temat historii spółdzielczości nie tylko w Polsce, ale i na świecie należy podkreślić zasługi księdza Stanisława Staszica (1755-1826). Jako filozof i czołowy uczony polskiego oświecenia podejmował wysiłki na rzecz poprawy sytuacji bytowej chłopów. Wspierał uprzemysłowienie kraju, między innymi dzięki działalności w zakresie geologii i badań natury. W roku 1800 zakupił on dobra hrubieszowskie, które formalnie zostały jego własnością w 1811 roku. Założone w roku 1812 Towarzystwo Rolnicze Hrubieszowskie uczyniło z niego prekursora spółdzielczości w Polsce (Mroczek, 2012). Staszic był zwolennikiem daleko idących reform systemowych I Rzeczypospolitej. Jednym z jego pomysłów społecznych i równocześnie celów była działalność na rzecz uwłaszczenia chłopów. W zakupionym przez siebie majątku hrubieszowskim podzielił ziemię pośród 329 chłopów pod warunkiem ich przynależności do Hrubieszowskiego Towarzystwa Rolniczego. Ważkim elementem wzajemnego wsparcia była solidarność członków tego Towarzystwa w ponoszeniu skutków klęsk żywiołowych, gdzie partycypacja była proporcjonalna do powierzchni gospodarowanej ziemi. Stąd jak już wspomniano był on jednym z wczesnych pionierów spółdzielczości w Europie. Data podpisania statutu Towarzystwa Rolniczego Hrubieszowskiego uznawana jest za przełomową w historii rozwoju polskiej spółdzielczości. Zaś samo słowo „spółdzielnia” nie było jeszcze znane w języku polskim w 1812 roku. Jego przedsięwzięcie zostało wówczas nazwane „Towarzystwem”, które posiadało wiele cech charakterystycznych dla typowych spółdzielni, jak współwystępowanie działalności społecznej z gospodarczą, zaangażowanie w działalność opiekuńczą i edukacyjną, solidarność zrzeszonych osób, samopomoc oraz samorządowe struktury. Towarzystwo założone przez Staszica wyprzedziło o ponad 30 lat

powstałe w Anglii w 1844 roku Roczdelkie Stowarzyszenie Sprawiedliwych Pionierów, które uznawane jest powszechnie za pierwszy na świecie przykład spółdzielni w pełnym tego słowa znaczeniu. Ponadto Towarzystwo Rolnicze Hrubieszowskie powstało o 45 lat wcześniej niż Towarzystwo Pożyczkowe dla Przemysłowców miasta Poznania, które na ogół wymieniane jest jako pierwsza spółdzielnia na ziemiach polskich. Pomimo, że Towarzystwo Rolnicze Hrubieszowskie zostało rozwiązane przez władze Polski Ludowej, to jednak żywa pamięć o nim pozostała. Rok powstania Towarzystwa (1812 lub też 1816) jest uznawany za symboliczny początek tak historii jak i tradycji spółdzielczości w Polsce.

Początki polskiej spółdzielczości pod zaborami

Na ziemiach polskich, które objęte były zaborami (1772-1918) powstawały stowarzyszenia wzajemnej pomocy, podobnie jak w krajach Nowego Świata i Europy Zachodniej. Stowarzyszenia miały głównie na celu wspomaganie warstw najniższej sytuowanych, przeciwstawiając się negatywnym skutkom kapitalizmu. Ponadto dążyły one do podniesienia poziomu życia ekonomicznego swoich członków. Polska pod zaborami krajów sąsiednich rozwijała się bardzo nierównomiernie. Wynikało to ze zróżnicowania systemów prawnych i poglądów organizatorów spółdzielczości w poszczególnych dzielnicach dawnej Rzeczypospolitej oraz niejednorodnego stanu gospodarczego ziem. Za szczególnie interesujące można uznać ruchy spółdzielcze pod zaborem pruskim w XIX i XX wieku, o czym przeczytać można w artykule M. Rolskiego (2017)⁴.

Na wykresie nr 2 ukazano wybrane ważniejsze momenty w początkach rozwoju spółdzielczości na ziemiach polskich. Kolorami zaznaczono wydarzenia przynależne do poszczególnych zaborów. Kolorem niebieskim zostały oznaczone wydarzenia z zaboru pruskiego, kolorem żółtym z zaboru austriackiego, kolorem zielonym z zaboru rosyjskiego, zaś kolorem czerwonym oznaczono początek rozwoju spółdzielczości na ziemiach niepodległej Polski. Szczegółowy opis rozwoju polskiej spółdzielczości w poszczególnych okresach oraz związanych z nim wypracowywanych zasadach spółdzielczych znajduje się w podrozdziałach 2.2.1 – 2.2.6 niniejszej pracy.

⁴ Tytuł publikacji: „Ksiądz Augustyn Szamarzewski (1832-1891) – patron polskiej bankowości spółdzielczej w zaborze pruskim”, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 475, str. 271-282.

Wykres 2. Wybrane ważniejsze wydarzenia z okresu rozwoju polskiej spółdzielczości.



Źródło: Opracowanie własne.

2.2.1. Początki spółdzielczości na terenach zaboru pruskiego

Ruch spółdzielczy na ziemiach zaboru pruskiego akcentował cele ekonomiczne, zintegrowane z gospodarką kapitalistyczną. Stanowi on historyczny przykład najbardziej pierwotnego nurtu spółdzielczości przenikniętego liberalizmem i gospodarką kapitalistyczną. Twórcą tego kierunku był żyjący w XIX wieku w Niemczech (1808-1883) Herman Schulze z Delitzsch. Nurt ten próbował doprowadzić do zrównania sytuacji słabszych ekonomicznie klas z położeniem kapitalistów dzięki zakładaniu spółdzielni lub inaczej kooperatyw. Celem rodzącego się ruchu spółdzielczego nie było zreformowanie lub zniesienie ówczesnego systemu ekonomicznego, ale jego utrwalenie. W pierwotnej formie nurt spółdzielczy stanowił uzupełnienie systemu kapitalistycznego i w naturalny sposób funkcjonował wspólnie z prywatnym kapitałem, utrwalając własność indywidualną.

Spółdzielczość w tym rozumieniu była bardzo popularna w Niemczech. W czasach Polski pod zaborem myśl spółdzielczą w tym właśnie kształcie rozpowszechniali wielcy ekonomiści i intelektualiści tamtych czasów jak Edward Taylor (1884-1964) (Taylor, 1916), Włodzimierz Czerkawski (1866-1913) (Wojciechowski, 1923), Adam Krzyżanowski (1873-1963) (Krzyżanowski, 1905) i Edward Strassburger (1844-1912) (Strasburger, 1909). Idee wymienionych ekonomistów popierali i wprowadzali w życie gospodarcze przedstawiciele stanu duchownego w osobach księży Augustyna Szamarzewskiego, Piotra Wawrzyniaka i Stanisława Adamskiego.

Ziemie pruskie stanowią niewątpliwie najwcześniejszy przykład kształtowania nowoczesnego ruchu spółdzielczego w naszej historii. Pomimo tego, że występowały tam niezwykle trudne uwarunkowania gospodarczo-polityczne, które wynikały z nieustannej niemieckiej polityki wynaradawiania i wywłaszczania Polaków. Założone w roku 1841 Towarzystwo Pomocy Naukowej zajmowało się edukacją uzdolnionej młodzieży pochodzącej z gminu. W roku 1848 powstała Liga Narodowa Polska. Organizacja ta odwoływała się do nurtu solidaryzmu społecznego i kładła nacisk na tworzenie różnorodnych stowarzyszeń, m.in. rolniczych, rzemieślniczych, kupieckich, oświatowych. Ruch spółdzielczy na ziemiach polskich pod zaborem pruskim został zainicjowany właśnie przez Ligę Polską dzięki zakładaniu stowarzyszeń w celach gospodarczych. Cechą charakterystyczną spółdzielczości w zaborze pruskim było stosunkowo duże podobieństwo organizacyjne i typologiczne. Liga Narodowa Polska wspierała powoływanie i rejestrowanie towarzystw i kółek agronomicznych oraz kas zapomogowo-pożyczkowych (Wojciechowski, 1939). W roku 1840 zaczęły zawiązywać się pierwsze towarzystwa

rzemieślnicze, które utożsamiać należy z najwcześniejszymi formami spółdzielczości na terenach zaboru pruskiego. Od roku 1848 Liga Polska zapoczątkowała proces przemian, w wyniku którego pojawiły się kasy wzajemnej pomocy. W 1850 roku powstała pierwsza spółka kredytowa w Śremie. Kolejne lata zaowocowały utworzeniem podobnych podmiotów w miastach sąsiednich na terenie obecnego województwa wielkopolskiego tj. w Poznaniu, Inowrocławiu, Gnieźnie, Wrześni, Kościanie i Środzie.

Zlokalizowana w Poznaniu spółka kredytowa o nazwie „Kasa Wzajemnej Pomocy Przemysłowców w Poznaniu” została z biegiem lat przekształcona w największą w regionie spółdzielnię kredytową, aby w 1861 roku stać się Bankiem Przemysłowców w Poznaniu (Seydlitz, 1929). Niedługo potem w roku 1862 podobna instytucja powstała w Brodnicy, a w ciągu następnej dekady powołano ich kilkadziesiąt w Wielkopolsce i na Pomorzu Gdańskim. W tych samych latach (1861-1865) powstawały również koła rolnicze prowadzące działalność gospodarczą. Nie zapominały one również o wspieraniu lokalnej społeczności wiejskiej na polu edukacyjnym i wychowawczym.

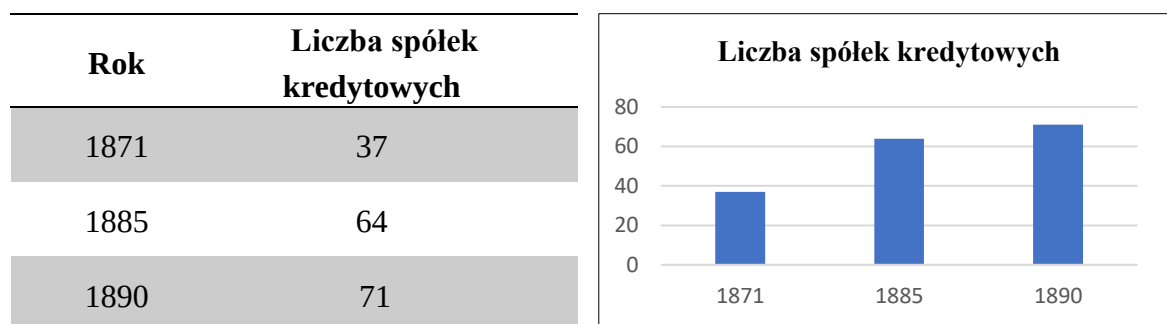
Funkcjonowanie spółdzielczości polskiej pod zaborem pruskim było w dużej mierze pochodną struktury społeczno-gospodarczej tych ziem. Na terenach tych ścierała się niemiecka polityka ucisku narodowego z przenikaniem wzorców spółdzielczości niemieckiej (np. Herman Schulz z Delitzsch). Obserwacja niemieckiej spółdzielczości pozwoliła Polakom na rozwój własnych wzorów zrzeszania się w celu ochrony słabszego społeczeństwa przed silnym ekonomicznie zaborcą. Polska spółdzielczość umożliwiała poprawę losu robotników i wielu innych grup społecznych, a ponadto przyczyniała się do umacniania poczucia jedności i świadomości narodowej (Inglot, 1971).

Początki spółdzielni kredytowych w Polsce są związane między innymi z osobą księdza Augustyna Szamarzewskiego. Założył on w 1864 roku wzorcową spółdzielnię w Środzie Wielkopolskiej (Rolski, 2017), której profil działalności był następnie rozszerzany. Znany był on z wprowadzania nieszablonowych, jak na owe czasy rozwiązań, czego znamienitym przykładem było powołanie instytucji mężów zaufania przy kasach kredytowych. Rolę mężów zaufania pełnili na ogół kominiarze i listonosze z uwagi na dobry kontakt z większością mieszkańców miasta. Pośredniczyli oni w relacjach zarządu spółdzielni z obywatelami, a ponadto brali czynny udział w zjednywaniu nowych członków. Ksiądz był głęboko przekonany, że jego działalność związana z ruchami spółdzielczymi odnosi lepsze efekty umoralniające, niż jego wszystkie kazania. Dzięki pracy A. Szamarzewskiego wyłonił się w późniejszych latach homogeniczny rodzaj banków ludowych, które objęły obszary

poznański, pomorski i śląski. Banki opierały się na zasadzie odpowiedzialności nieograniczonej, stąd szczególnie dbały o zachowanie ostrożności podczas udzielania kredytów. Istotny odsetek członków był reprezentowany przez stan chłopski, na którym to stanie skupiała się społeczno-wychowawcza działalność ludowych banków (Tylicki, 1969).

Zjednoczenie Niemiec, które nastąpiło w 1871 roku sprawiło że przed polską spółdzielczością pojawiły się nowe wyzwania, związane z koniecznością obrony narodowej. Dzięki rozwiniętej już spółdzielczości polskiej powstawały liczne instytucje kulturalne i polityczne. Był to okres silnego wzrostu gospodarczego zjednoczonych Niemiec, które znacząco dominowały pod względem kapitału oraz prowadziły antypolską politykę (tzw. kulturkampf). W tych okolicznościach spółdzielczość stanowiła przeciwwagę wobec germanizacji i dominacji kapitału zachodniego. Z tego względu w 1871 roku z inicjatywy rzemieślników i chłopów polskich powstał przy wsparciu M. Łyskowskiego Związek Spółek Zarobkowych Polskich w Poznaniu (Stefczyk, 1925).

Tabela 2 oraz wykres 3. Liczba i zmiany ilościowe spółek kredytowych pod zaborem pruskim od 1871 do 1890 roku.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie Wojciechowski, 1939.

Jak pokazano w tabeli nr 2 oraz na wykresie nr 3 liczba spółek kredytowych pod zaborem pruskim znacząco wrosła w latach 1871-1890. Ich łączna liczba dla całego opisywanego obszaru niemalże podwoiła się na w ciągu dwóch dekad. Kamieniem milowym dla rozwoju spółdzielczości było otwarcie w 1886 roku Banku Związku Spółek Zarobkowych. Bank ten stanowił jak na owe czasy centralę kredytową i odegrał istotną rolę w reorganizacji spółdzielczości, która miała miejsce w latach 1885-1892. Funkcję kuratora banku pełnił ksiądz A. Szamarzewski podczas, gdy jego dyrektorem był Józef Kuszczelan (Kuszczelan, 1936). Organizacje spółdzielcze były uprawnione do otrzymywania w Banku Związku Spółek Zarobkowych kredytów na preferencyjnych warunkach. W roku 1892 powstał nowy Związek Spółek Gospodarskich i Zarobkowych, którego kompetencje

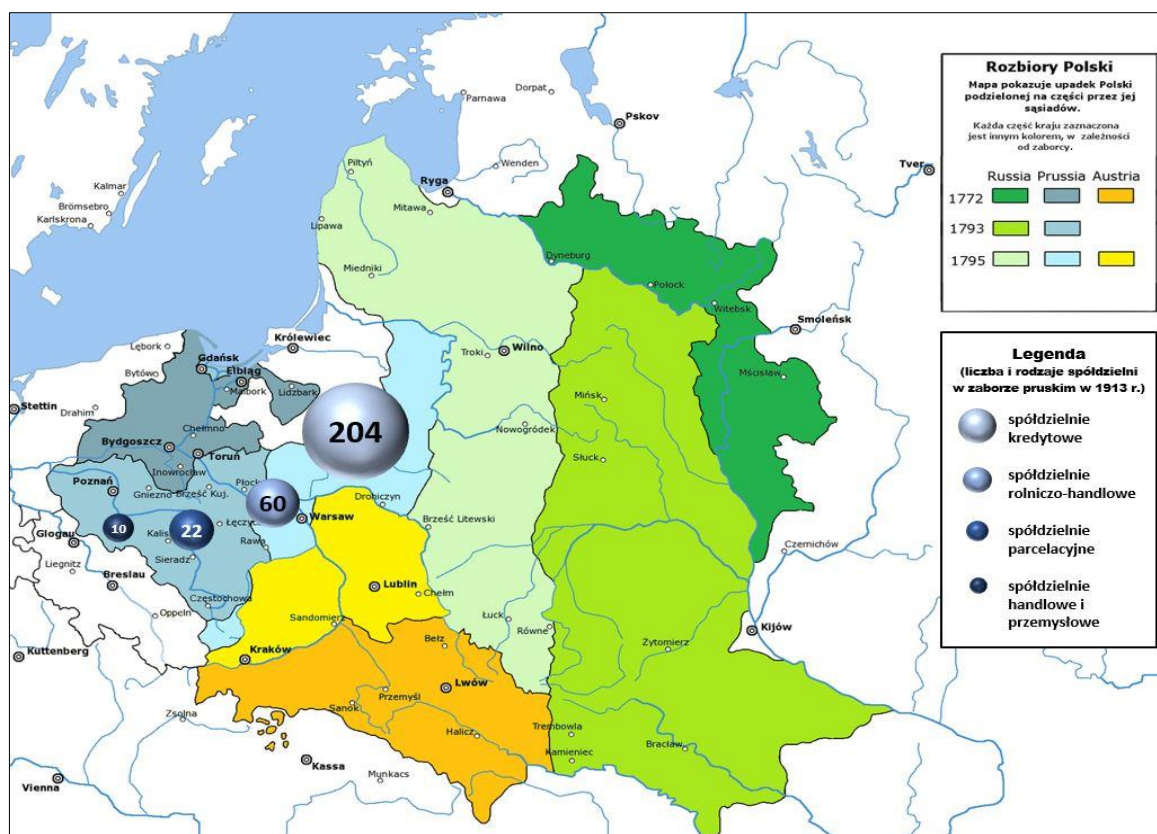
obejmowały funkcję kontrolną i zadania właściwe dla centrali spółdzielczości. (Tomaszewski, 1912) Istnienie Banku Związku Spółek Zarobkowych wraz ze Związkiem Spółek Gospodarskich i Zarobkowych uważa się za bardzo istotny filar ewolucji spółdzielczości na ziemiach zaboru pruskiego. Szczególnie w jej wymiarze kredytowym w celu obrony Polaków przed lichwą i dominacją kapitału niemieckiego.

W latach 1891-1910 ksiądz Piotr Wawrzyniak jako następca księdza Augustyna Szamarzewskiego przyczynił się do zunifikowania i usprawnienia organizacji banków ludowych, doprowadzając do wzrostu ich liczby. Konsekwentny rozwój zaowocował istnieniem w 1914 roku 204 placówek bankowych na terenach zaboru pruskiego. Do jego szczególnych zasług należy zaliczyć nawoływanie do deponowania oszczędności wyłącznie w polskich ludowych bankach (Kamińska, 2009; Morawski, 1998). Elementem przeciwstawiania się pruskiemu zaborcy była wówczas walka o depozyty ludności, która z czasem zaczęła postrzegać lokowanie pieniędzy w polskich bankach w kategoriach narodowego zobowiązania (Wojciechowski, 1923). Banki ludowe na obszarze Wielkopolski spopularyzowały się szczególnie w miastach, ponieważ chętnie korzystali z nich kupcy i rzemieślnicy. W 1914 roku istniały 204 banki tego typu, które skupiały lokaty ponad 126 tys. spółdzielców (Wojciechowski, 1930). W czasach zaborów ksiądz Piotr Wawrzyniak odegrał ważną rolę jako inicjator zakładania tak zwanych „spółek parcelacyjnych” zwanych także „spółkami ziemskimi”. Ich zasadniczym celem było zablokowanie antypolskiej pruskiej polityki kolonizacyjnej. W 1886 roku rząd pruski utworzył specjalną komisję kolonizacyjną. Od tego momentu naród polski tworzył spółki parcelacyjne, które zwalczały pruską kolonizację przez nabywanie majątków ziemskich narażonych na niemiecką kolonizację. Zakupione ziemie były następnie dzielone i sprzedawane Polakom (Stefczyk, 1925). Znamienym jest, że do roku 1910 powołano 18 spółek parcelacyjnych, dzięki którym nabyto łącznie ponad 66 tys. hektarów polskiej ziemi (Tomaszewski, 1912). Ksiądz Piotr Wawrzyniak przyczynił się również do powstania spółek rolniczo-handlowych „Rolniki”, które odegrały ważną rolę w obronie społeczeństwa przed nieuczciwością w obrocie zbożem i produktami rolniczymi (Wawrzyniak, 1908).

Koniec lat 80-tych dziewiętnastego wieku objawiał się reorganizacją ruchu spółdzielczego. Dynamika zmian była wówczas na tyle duża, że tworzone średnio kilkanaście nowych spółdzielni kredytowych w ciągu roku. Źródła podają, że w 1910 roku istniało 265 spółdzielni, zrzeszających łącznie około 125 tys. członków (Galos, 1971). Trzy lata później tj. w roku 1913 liczba spółdzielni urosła do 296 z ponad 146 tys. zapisanych

osób. Rysunek nr 10 przedstawia mapę, na której zobrazowano rozkład rodzajowy polskich spółdzielni w zaborze pruskim. Wielkość okręgów na rysunku nr 10 umownie odpowiada liczebności podmiotów danego typu⁵.

Rysunek 10. Rozkład rodzajowy polskich spółdzielni w zaborze pruskim.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie Boguta, 2014.

System spółdzielczy w omawianym okresie stanowił spójny mechanizm obrony narodu polskiego przed lichwą i wyzyskiem ze strony zaborcy (Michalski, 1914; Magiera, 2016). Fundamenty tego systemu można podsumować następująco:

1. Banki ludowe i spółdzielnie rolniczo-handlowe, które wykształciły się wcześniej ze stowarzyszeń spółdzielczych chroniły naród przed lichwą pieniężną. Ludność polska była pobudzana do oszczędzania i deponowania środków w bankach ludowych;
2. Spółki parcelacyjne (ziemskie) stanowiły zaporę narodu wobec lichwy związanej z handlem ziemią;
3. Spółdzielnie rolniczo-handlowe „Rolniki” wykorzeniały lichwę w obrocie nawozami, zbożem, produktami rolniczymi i maszynami.

⁵ Układ przestrzenny okręgów nie posiada stricte informacyjnej roli z uwagi na zróżnicowane rozmieszczenie spółdzielni na terenie całego zaboru pruskiego.

Początki rozwoju spółdzielczości trwały do lat osiemdziesiątych XIX wieku. W tym czasie, który stanowił początkowe stadium starano się przewycięzać typowe trudności życiowe grup niżej sytuowanych. W przewyciężaniu trudności kluczową rolę odegrali wykształceni przewodnicy obdarzeni wizją, którzy przyciągali nowych członków, wprowadzali niekonwencjonalne metody zarządzania, obserwowali otaczającą rzeczywistość społeczno-gospodarczą i na tej podstawie wdrażali zasady spółdzielcze. Rozpatrując rozwój wielkopolskiej spółdzielczości należy mieć na uwadze trzy okresy wyróżnione przez Stefana Ochocińskiego, wieloletniego badacza ruchów spółdzielczych (Ochociński, 1961):

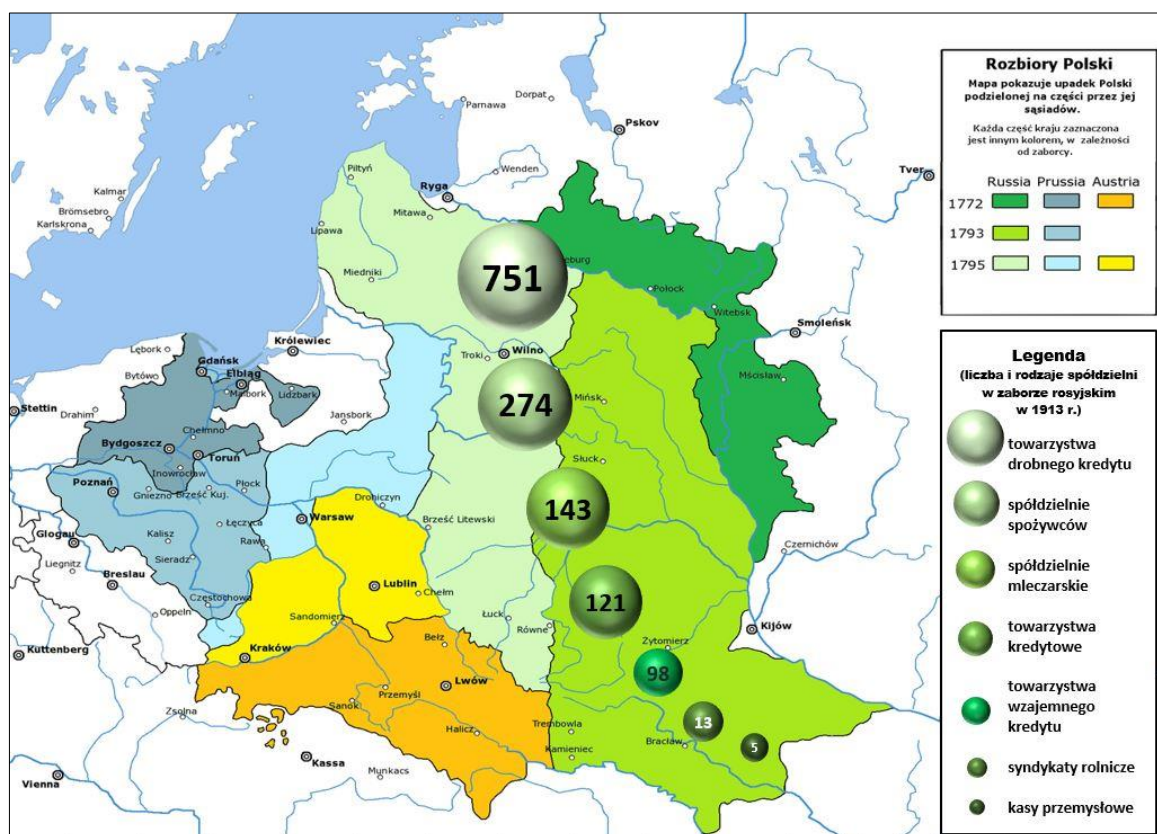
- I. Okres pierwszy w latach 1835-1871**, kiedy powstawały pierwsze spółdzielnie. W tym stadium rozwoju spółdzielnie często traciły członków i były likwidowane. Okres ten zakończył się zjednoczeniem spółdzielni w jeden związek.
- II. Okres drugi w latach 1872-1891**. Reprezentował proces wewnętrznej reorganizacji spółdzielni, w wyniku którego zostały one ujednolicone. Pojawiła się wtedy spółdzielcza centrala bankowa, pojedyncze spółdzielnie zostały połączone w jednolity zreorganizowany związek.
- III. Okres trzeci w latach 1892-1918**. Był to czas wzrostu ilościowego spółdzielczości kredytowej wraz z nasilającym się obrotem pieniężnym, napływem kapitału i wzrostem majątku spółdzielczego.

2.2.2. Rozwój ruchów spółdzielczych w Kongresówce

Początki ruchów spółdzielczych w zaborze rosyjskim pojawiły się relatywnie wcześniej. Jako pierwsze powstało w Warszawie stowarzyszenie spożywców „Merkury” w 1864 roku. Zaborca wcześniej dostrzegł w tych inicjatywach niebezpieczeństwo dla państwa. Stąd powoływanie nowych stowarzyszeń było czasochłonne i musiało być poprzedzone uzyskaniem zgody w Petersburgu (Żerkowski, 1964). Bardziej ożywiony rozwój idei spółdzielczej nastąpił po nieudanej rewolucji w roku 1905. Stłumienie rewolucji przez carat otworzyło możliwości zakładania stowarzyszeń o charakterze kulturalnym i oświatowym. Tuż po rewolucji odezwały się w narodzie wcześniejsze hasła społeczno-polityczne związane z pracą organiczną, czyli kulturalno-oświatową i gospodarczą. Wyrazem tego stały się próby wspierania polskiej produkcji przemysłowej, rolnictwa, rzemiosła oraz postępu nauki. Istotną rolę w organizowaniu ruchu spółdzielczego odegrało w zaborze rosyjskim Towarzystwo Kooperatystów, które powstało w 1906 roku z inicjatywy Edwarda Abramowskiego (1868-1918).

W tym czasie funkcjonowało już kilkadziesiąt spółdzielni spożywców, które były rozproszone i wymagały zjednoczenia. Ponadto potrzebowały one wsparcia organizacyjnego, finansowego oraz wprowadzenia centralnej organizacji zaopatrzenia i kontroli. Towarzystwo Kooperatystów zapewniało realizację tych funkcji, a ponadto głosiło hasła i zasady kooperacji (Chyra-Rolicz, 1989). Towarzystwo Kooperatystów zapewniało spółdzielniom pomoc prawną, dostarczało wzorów statutów i udzielało wskazówek zarówno członkom, jak i zarządom jednostek spółdzielczych. Domeną działania Towarzystwa było również organizowanie odczytów i dyskusji o spółdzielniach spożywców oraz spółdzielniach rolniczych o profilu handlowym i kredytowym. Czasopismo „Społem” stanowiło organ Towarzystwa Kooperatystów, a jego nazwę wymyślił Stefan Żeromski (Gójski i Marszałek, 1968). Działalność spółdzielcza spożywców w zaborze rosyjskim zaczęła rozwijać się z rozmachem, dzięki zaangażowaniu postępowego środowiska robotniczego. Ruch spożywców nawiązywał do idei wyzwolenia narodowego i społecznego. Do najbardziej znanych i utalentowanych przywódców ruchu zaliczyć należy Stanisława Wojciechowskiego i Edwarda Abramowskiego (Rusiński, 1980). W roku 1911 ustanowiono Związek Stowarzyszeń Spożywców. Od 1906 roku w zaborze rosyjskim (tj. w tak zwanej Kongresówce) rozwijały się również inne rodzaje spółdzielni jak spółdzielnie kredytowe, pracy i mleczarskie (Chyra-Rolicz, 2010). Powołano nawet do życia Wydział Mleczarski funkcjonujący przy Centralnym Towarzystwie Rolniczym, aby wesprzeć działania wiejskich spółdzielni mleczarskich. Inne formy spółdzielni rolniczych nie rozpowszechniły się szeroko na tym obszarze (Gójski i Marszałek, 1968). Na rysunku nr 11 ukazany został rozkład rodzajowy polskich spółdzielni w zaborze rosyjskim. Stan ilościowy polskiej spółdzielczości na terenie zaboru rosyjskiego w 1913 roku został oznaczony na mapie kolorem zielonym. Działało tu wówczas 1405 spółdzielni, z czego ponad połowę stanowiły towarzystwa drobnego kredytu (751), a ponadto 274 spółdzielnie spożywców, 143 spółdzielnie mleczarskie, 121 towarzystwa kredytowe, 98 towarzystwa wzajemnego kredytu, 13 syndykatów rolniczych i 5 kas przemysłowych. Zakres zróżnicowania spółdzielni był tu znacznie większy niż w pozostałych dwóch zaborach. Podobnie jak w Galicji nie występowały tu spółki parcelacyjne, a łączny udział procentowy podmiotów finansowo-kredytowych był relatywnie wysoki. Na uwagę zasługuje dość duża liczba spółdzielni spożywców, które mogły w zaborze rosyjskim rozwijać się dzięki obecności postępowego środowiska robotniczego.

Rysunek 11. Rozkład rodzajowy polskich spółdzielni w zaborze rosyjskim.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie Boguta, 2014.

Warto zwrócić uwagę, że żyjący wcześniej księża Stanisław Staszic (1755-1826), Paweł Stalmach (1824-1891), Karol Miarka (1825-1882), Augustyn Szamarzewski (1832-1891) i Piotr Wawrzyniak (1849-1910) mogli zainspirować przemyslenia pioniera spółdzielczości na ziemiach zaboru rosyjskiego, tj. Edwarda Abramowskiego (1868-1918). Choć na pierwszy rzut oka wydawać się może, że niektóre z tych postaci historycznych działały w podobnym okresie i ich poglądy mogły się przenikać, to jednak należy jeszcze raz podkreślić, iż głównymi prekursorami idei spółdzielczej w Polsce byli księża, a szczególnie Stanisław Staszic (1755-1826). Pomimo diametralnych różnic światopoglądowych Edwarda Abramowskiego i wymienionych przedstawicieli stanu duchownego, głoszone przez nich zasady spółdzielczości posiadały wspólny mianownik, niezależnie od bariery odległości i czasu. Kooperatywy spożywcze i szeroko pojmowana spółdzielczość, które zaczęły odradzać się w Polsce na początku XXI wieku kierują się tymi samymi zasadami sformułowanymi ponad 150 lat temu, choć prawie zawsze chętniej wspominają one lewicowego działacza w osobie E. Abramowskiego niż wcześniejszych katolickich prekursorów spółdzielczego działania.

Edward Abramowski urodził się w Stefaninie na Kresach Wschodnich w 1868 roku (Krzczkowski, 1933). Choć pochodził z zamożnej rodziny ziemiańskiej ukształtował się w nim duch społeczny powodowany obserwacją biedy. Do Warszawy przyjechał w 1879 roku, gdzie pobierał prywatne nauki między innymi u Marii Konopnickiej. W czasie studiów na Uniwersytecie Jagiellońskim utworzył kółka młodzieży socjalistycznej. Następnie przenosząc się na uniwersytet w Genewie był aktywistą w Zjednoczeniu Młodzieży Polskiej, który utrzymywał kontakty ze środowiskami rewolucyjnymi. Ostatecznie jednak porzucił studia akademickie. We wczesnych artykułach szerzył hasła społecznej edukacji, współdziałania, samodoskonalenia i wzajemnej pomocy. Koncentrował się na idei braterstwa ludzi, która stanowiła ważny element całej jego aktywności. Abramowski znany był z marksistowskiej krytyki kapitalizmu. Głosił pogląd, że własność prywatna jest głównym źródłem wyzysku (podobnie jak R. Owen i Ch. Fourier). Marzył o przemianie społecznej i rewolucji, jako o drodze do nowego, sprawiedliwego systemu, ale zdecydowanie sprzeciwiał się stosowaniu przemocy i terroru. Abramowski w późniejszym okresie zdystansował się od marksizmu. Stał się zwolennikiem socjalizmu bezpaństwowego wierząc, że narzucona odgórnie rewolucja nie ma sensu bez głębokiej przemiany moralnej mas i społecznego zaangażowania. Na długo przed rewolucją październikową przewidział, że socjalizm państwowy doprowadzi do jeszcze większego zniewolenia. Współpracował on w tworzeniu Ogólnorobotniczej Kasy Oporu, której celem było gromadzenie funduszy dla strajkujących. Ta instytucja o wymiarze ekonomicznym działała tylko rok, lecz okazała się skuteczna doprowadzając do sukcesu kilku strajków robotniczych. Abramowski odegrał istotną rolę w zjednoczeniu ruchu socjalistycznego i powstania Polskiej Partii Socjalistycznej (PPS).

W 1905 roku wydał on broszurę pt.: „Zmowa powszechna przeciw rządowi”, która nawoływała do bojkotu instytucji carskich (Abramowski, 1905). Główny postulat broszury głosił, aby umownie wyrzucić rząd carski z codziennego życia, zanim uda się go wyrzucić z Polski. Nawoływano do bojkotu szkół, papierów wartościowych, państwowych posad, urzędów, policji, sądów, a nawet państwowej loterii. Do myśli Abramowskiego sięgała inteligencja, robotnicy i chłopci, którzy odnajdywali nadzieję na poprawę losu dzięki spółdzielczości. Stąd rok 1905 oznacza z jednej strony klęskę rewolucji, ale także sukces metody Abramowskiego i boom spółdzielczy w zaborze rosyjskim. Nastąpił on znacznie później niż w Wielkopolsce i Galicji, lecz na wielką skalę i z dużym potencjałem. Założone przez niego Towarzystwo Kooperatystów pociągnęło za sobą powstanie wielu dobrze

prosperujących spółdzielni i agend gospodarczych. Z jego udziałem powstał ponadto Związek Towarzystw Samopomocy Społecznej, w którego strukturach funkcjonowali nie tylko kooperatyści, ale również towarzystwa oświatowe, wychowawcze i samokształceniowe. Działalność Edwarda Abramowskiego na ziemiach zaboru rosyjskiego często musiała przybierać formę półjawną lub konspiracyjną. Obecnie w działalności kooperatyw spożywczych zaobserwować można opieranie swojego funkcjonowania na zasadach i wartościach wypracowywanych przez Abramowskiego.

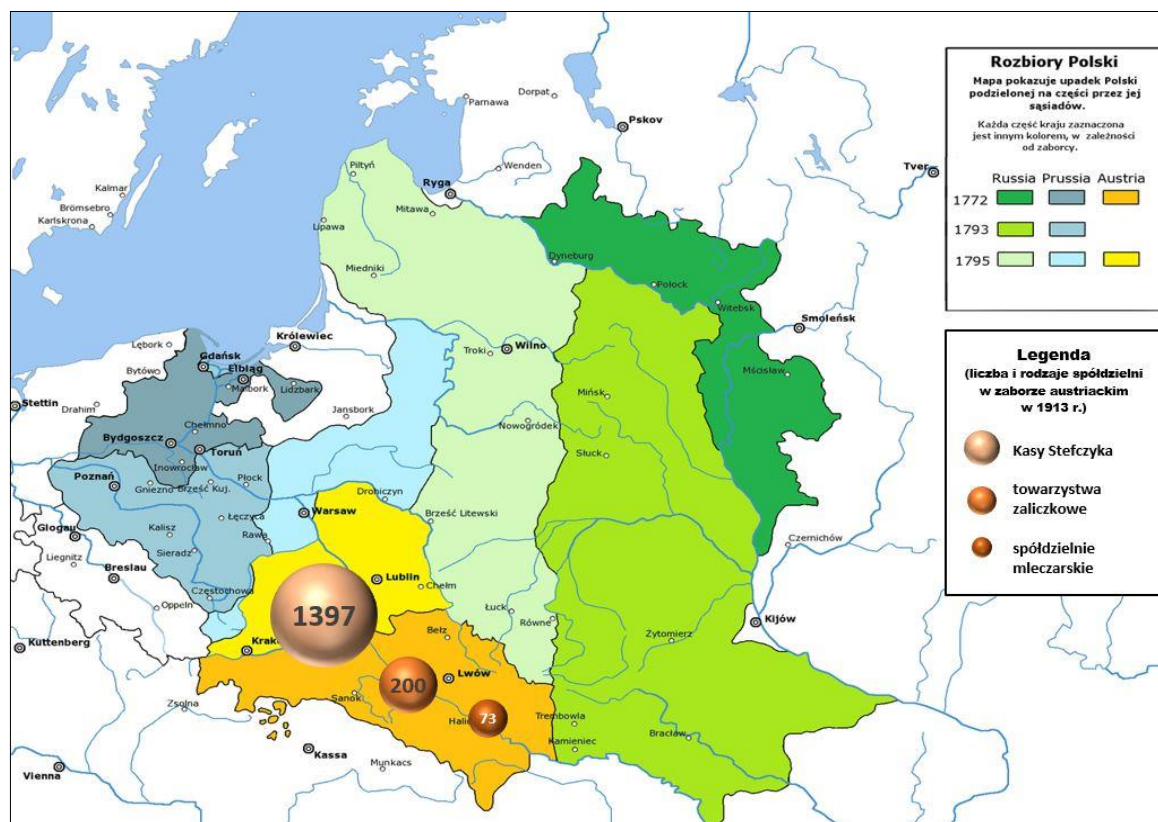
2.2.3. Geneza spółdzielczości w Galicji

Na terenie zaboru austriackiego spółdzielczość pojawiła się w drugiej połowie XIX wieku. Lata siedemdziesiąte i osiemdziesiąte stanowiły czas, w którym rozpowszechniły się w Galicji trzy rodzaje spółdzielni, tzn. mleczarskie, rolniczo-handlowe oraz kredytowe. W późniejszym okresie upowszechniły się w ośrodkach miejskich spółdzielnie spożywców. Przykłady sukcesów kas kredytowych i ruchu spółdzielczego w krajach sąsiednich (tj. głównie w Niemczech i Austrii) rozbudzały nadzieje Polaków żyjących w tym zaborze. Wszechobecna lichwa w wielu dziedzinach życia gospodarczego rujnowała prowadzone na niewielką skalę warsztaty rzemieślnicze, gospodarstwa rolne i drobnych kupców. Dotykała ona zarówno ludność miast, jak i wsi, przy całkowitym braku wsparcia zaborczego rządu dla funkcjonowania przemysłu, rzemiosła i rolnictwa. W tych warunkach w sposób naturalny pojawiły się w społeczeństwie potrzeby samoobrony i współdziałania (Wojciechowski, 1930). Miasta Lwów i Kraków były w Galicji ośrodkami życia społecznego oraz miejscem publikacji pierwszych książek i broszur o tematyce popularyzującej raczkującą spółdzielczość. Warto w szerszym kontekście wspomnieć, że sytuacja polityczna w zaborze austriackim stwarzała ku temu dogodne warunki. To właśnie w Galicji działał Sejm Krajowy oraz tzw. Wydział Krajowy stanowiący odpowiednik władzy wykonawczej. Ponadto funkcjonowały tam partie polityczne i polskie jednostki kulturalno-naukowe, szkoły i uniwersytety. Z tego powodu ziemie te przyciągały aktywistów niepodległościowych i działaczy politycznych, jak również znakomitości z dziedziny kultury, którzy podróżowali do Galicji z ziem objętych dwoma pozostałymi zaborem.

W zaborze austriackim spotkać można było przedsiębiorstwa społeczne, które zakładano od lat 60 XIX wieku. Były to różnego typu kasy zaliczkowe i kółka rolnicze, spółdzielnie pracy i spożywców. Do historii jako najbardziej znane przeszły jednak kasy Stefczyka, których założycielem był Franciszek Stefczyk (Stefczyk, 1925). Był on filozofem i historykiem, który pracował w Krajowej Średniej Szkole Rolniczej w Czernichowie jako

nauczyciel ekonomii, historii i języka niemieckiego. Model spółdzielni reiffeisenowskich mógł dostrzec po raz pierwszy w Wiedniu, gdzie studiował. Bliżej miał on sposobność poznać ideę tego rodzaju spółdzielni podczas pobytu w Nadrenii. Pod koniec roku 1889 stworzył on w Czernichowie pod Krakowem pionierską jak na swoje czasy raiffeisenowską kasę pożyczkową. Franciszek Stefczyk zakładał także spółdzielnie o profilu rolniczo-handlowym oraz zachęcał do rozwijania spółdzielczości mleczarskiej (Najdus, 1971). Na terenach Galicji spółdzielnie o charakterze handlowo-rolniczym tworzone głównie po roku 1905. Na szerszą skalę mogły się one rozwijać po 1909 roku, a ich zasadniczą domeną działania było zaopatrzenie i zbyty artykułów rolnych. Równolegle działały tam także koła rolnicze, które zapewniały zaopatrzenie na terenach wiejskich i czasami otwierały sklepy spożywcze oferujące w swym asortymencie produkty rolnicze (Boczar, 1986). Istotny wkład w rozwój spółdzielczości mleczarskiej na terenach Galicji miała działalność Zygmunta Chmielewskiego (1872-1939). W 1912 roku występowało tam aż 73 takich spółdzielni, które organizacyjnie wzorowane były najczęściej na przykładzie duńskiego. Skupiały one łącznie ponad 14 tys. zarejestrowanych członków. Spółdzielnie Spożywców nie rozpowszechniły się w zaborze austriackim z powodu niedostatku dużych ośrodków robotniczych.

Rysunek 12. Rozkład rodzajowy polskich spółdzielni w zaborze austriackim.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie Boguta, 2014.

Na rysunku nr 12 przedstawiono rozkład rodzajowy polskich spółdzielni w zaborze austriackim. Na tym rysunku zobrazowano kolorem żółtym i pomarańczowym tereny objęte zaborem austriackim w roku 1913.

Tuż przed wybuchem I wojny światowej w Galicji funkcjonowało najwięcej bo aż 1670 spółdzielni. Zdecydowaną większość z nich stanowiły Kasy Stefczyka – 1397 spółdzielni. Obraz polskiej spółdzielczości w zaborze tym dopełniało ponadto 200 towarzystw zaliczkowych i 73 spółdzielnie mleczarskie. Zatem struktura spółdzielcza została tu zdominowana przez podmioty związane ze sferą finansową. Zróżnicowanie rodzajowe spółdzielni było niewielkie, przy czym praktycznie nie występowały wśród nich spółki parcelacyjne, których działalność chroniła ziemię przez wykupem w zaborze pruskim.

2.2.4. Spółdzielczość w Polsce po odzyskaniu niepodległości

Odzyskana niepodległość państwa Polskiego ujawniła wiele trudności, które wynikały z konieczności scalenia obszarów podzielonych przez zaborców. Każdy z zaborów zamieszkiwali ludzie funkcjonujący w odmiennych warunkach prawnych, ekonomicznych i podlegający innym systemom nauczania. Ujawniona gwałtownie długa lista różnic społecznych szła w parze z niskim i nierównomiernym potencjałem gospodarczym odrodzonego kraju. Dodatkowo problemy gospodarcze Polski pogłębiała wysoka inflacja wraz z głębokim kryzysem oraz rosnące bezrobocie i przeludnienie obszarów wiejskich. Powagę sytuacji zwiększały problemy narodowościowe we wczesnych latach niepodległości. Spółdzielczość w odrodzonej Polsce musiała zmierzyć się zatem z wieloma problemami.

W 1918 roku zapoczątkowano prace nad jednolitą ustawą o spółdzielniach. Ustawa o spółdzielniach została uchwalona w październiku 1920 roku (Boczar, 1986). Polska ustawa wzorowana była na niemieckich rozwiązaniach prawnych, ale także różniła się od nich wprowadzeniem wielu regulacji o charakterze bardziej demokratycznym. Ustawa ta dopuszczała nadzór państwowy nad spółdzielniami wprowadzając instytucję „Państwowej Rady Spółdzielczej” (Janczyk, 1987). Po zbrojnym zamachu stanu w maju 1926 roku nowy rząd był przychylny spółdzielczości w Polsce. Wielki kryzys w Stanach Zjednoczonych, ogarnął następnie Europę i powiązaną gospodarczo Polskę. W 1934 roku znowelizowano ustawę o spółdzielniach, w ramach której od tej pory wymagana była zgoda ministra skarbu na realizację działań rewizyjnych przez zrzeszenia spółdzielcze. Ponadto Rada Spółdzielcza lub związki rewizyjne zobligowane zostały do wydawania specjalnych oświadczeń o celowości istnienia spółdzielni, które były wymagane do jej rejestracji sądowej. Zmiany

wypływające z nowelizacji ustawy stwarzały teoretyczną sposobność do ingerencji administracji państwowej w sprawy spółdzielni. W rzeczywistości jednak nie korzystano z państwowych przywilejów, a ruchy spółdzielcze mogły się dobrze rozwijać. Okres po zakończeniu I wojny światowej charakteryzował się rozwojem spółdzielczości różnego typu, w tym szczególnie rolniczo-handlowej, spółdzielczości spożywców oraz spółdzielczości mieszkaniowej. Był to również czas rozkwitu działalności kredytowej w ramach spółdzielni o profilu oszczędnościowo-pożyczkowym (Boczar, 1986). Dynamiczny rozwój zahamował wielki kryzys gospodarczy, począwszy od 1929 roku. Szczególnie mocno dotknął on przedsiębiorstwa prywatne, jednak z pewnym opóźnieniem sprawił że niektóre spółdzielnie również musiały ogłosić upadłość. Wielki kryzys doprowadził do ograniczenia liczby członków spółdzielni. Zauważalna poprawa funkcjonowania spółdzielczości w Polsce uwidoczniła się po 1935 roku i stan ten się utrzymywał do rozpoczęcia II wojny światowej w roku 1939 (Chyra-Rolicz, 1985). W okresie młodej Polski przed wybuchem II wojny światowej można było spotkać również spółdzielnie zdrowia, spółdzielnie wydawnicze i chałupnicze oraz spółdzielnie wytwórcze, pracy i rzemieślnicze. W tych latach powstały także spółdzielcze domy ludowe, Spółdzielnia Pracy Artystów Scen Polskich, Spółdzielnia Dziennikarzy oraz Spółdzielnia Turystyczno-Wypoczynkowa „Gromada”.

2.2.5. Polska spółdzielczość w okresie II wojny światowej

W okresie okupacji (1939-1945) nastąpiła radykalna degradacja polskiego systemu spółdzielczego. Na ziemiach polskich włączonych do Rzeszy Niemieckiej okupant całkowicie zabronił prowadzenia polskich spółdzielni. W Wielkopolsce polskie struktury spółdzielcze całkowicie zlikwidowano, a ich majątek skonfiskowano. W tym czasie wielu działaczy spółdzielczych wysiedlono, aresztowano lub pozbawiono życia. Spółdzielnie ostały się tylko na obszarze tak zwanego Generalnego Gubernatorstwa (rysunek nr 13), gdzie miały umożliwiać prowadzenie obrotu gospodarczego. W tym trudnym czasie spółdzielnie zajmowały się zbieraniem kontyngentów płodów rolnych i dystrybuowały towary w ramach przydziałów kartkowych.

Lokalna administracja niemiecka sprawowała kuratelę nad związkami spółdzielczymi w czasie wojny. Pomimo tego ruch spółdzielczy dążył do utrzymania możliwie najlepszej dostępności produktów, czasami nawet tych oficjalnie niedopuszczonych do swobodnego obrotu. W okresie okupacji zmniejszeniu uległa skala spółdzielczości mleczarskiej z powodu

spadku liczebności krów. Ponadto zauważalnie wzrosły lokaty w zrzeszeniach oszczędnościowo-pożyczkowych. Nadany przez hitlerowców nowy kształt polskich spółdzielni paradoksalnie umożliwił niesienie pomocy żywnościowej oraz zatrudnianie członków ruchu oporu, wielu ludzi kultury i nauki, którzy zdołali w ten sposób uniknąć wywiezienia do obozów koncentracyjnych lub na przymusowe roboty do Rzeszy. Spółdzielnie stały się niekiedy miejscem działalności konspiracyjnej.

Rysunek 13. Generalne gubernatorstwo w czasie okupacji.



Źródło: Włusek, 2021.

Na ziemiach objętych jurysdykcją Generalnego Gubernatorstwa istniało w 1943 roku łącznie 2 229 rolniczych spółdzielni, które zrzeszały 1,4 mln członków. W tym trudnym okresie najliczniejsze były spółdzielnie kredytowe (1 152 spółki) łączące około 371 tys. członków. Ponadto działało 516 spółdzielni mleczarskich (253 tys. członków) i 467 spółdzielni rolniczo-handlowych (730 tys. członków) (Tylicki, 1969).

Spółdzielnie na obszarach okupacji sowieckiej pozbawiono autonomii. Zostały one wchłonięte przez tak zwany Centrosojuz, czyli całkowicie zależną od państwa i jedyną organizację spółdzielczą w Rosji (Centrosoyuz, 2016). W tym przypadku wielu spółdzielców straciło życie lub zostało wywiezionych na Syberię.

2.2.6. Polska spółdzielczość po II wojnie światowej

Po zakończeniu II wojny światowej Polskę objął zupełnie nowy ład polityczno-społeczny, który był kształtowany przez władzę ludową. Przeprowadzone reformy doprowadziły do nacjonalizacji przemysłu i banków. Centralne planowanie gospodarki państwa połączono z reformą rolną i przemianą społeczną, w ramach której nastąpiło umocnienie znaczenia klasy robotniczej oraz sojuszu tej grupy społecznej z chłopstwem. Poparcie dla rozwoju organizacji spółdzielczych zadeklarowano bardzo wcześnie, bo już w 1944 roku w ramach Manifestu Polskiego Komitetu Wyzwolenia Narodowego (dokładnie 22 lipca 1944 r.). Nastąpiło istotne zbliżenie spółdzielczości w Polsce z ugrupowaniami politycznymi, które w tamtym czasie wydawało się być nośnikiem realizacji przemiany stosunków na wielu płaszczyznach tj. społecznych, kulturalnych, politycznych i gospodarczych (Boczar, 1973). W pierwszych latach po zakończeniu wojny, spółdzielnie zaopatrywały ludność w podstawowe produkty żywnościowe. Był to czas istotnych przeobrażeń organizacyjnych. W roku 1944 podczas Kongresu Spółdzielczości w Lublinie ustanowiono Związek Rewizyjny Spółdzielni Polski Ludowej, Związek Gospodarczy Spółdzielni Polski Ludowej „Społem” oraz Bank Gospodarstwa Spółdzielczego. W okresie powojennym ścierały się różnorakie stanowiska polityczne odnośnie roli spółdzielczości w państwie Polskim. Doktryna Polskiej Partii Robotniczej (PPR) nieco odbiegała od oczekiwań spółdzielczości związanej bliżej z Polskim Stronnictwem Ludowym (PSL) i Polską Partią Socjalistyczną (PPS). Oczekiwania te były bliskie formie spółdzielczości z okresu przedwojennego. Natomiast doktryna PPR wynosiła państwową formę własności ponad wszystkie inne, ograniczając samodzielność gospodarczą i społeczno-samorządowy charakter spółdzielni. Warto wspomnieć, że po roku 1945 w Polsce wzorowano się na systemie rosyjskim. Polska spółdzielczość wówczas wznowiła swą aktywność prawie na każdym froncie działania, jaki знаła przed wybuchem II wojny światowej. Ponadto ruchy spółdzielcze wkroczyły w zupełnie nowe obszary funkcjonowania. Główne kierunki działalności spółdzielni w tym czasie obejmowały angażowanie się w zaopatrywanie ludności miejskiej i wiejskiej w artykuły pierwszej potrzeby, wspieranie rolnictwa w zakresie obsługi wymiany handlowej, rozwój przemysłu spożywczego oraz przetwórstwa,

szerzenie spółdzielczości pracy przez tworzenie i wspieranie wytwórczości na niewielką skalę, rozpoczęcie aktywności w dziedzinie mieszkalnictwa (Boczar, 1973).

W latach powojennych objęto sieć spółdzielczą systemem centralnego planowania (w ramach tzw. jednostek gospodarki uspołecznionej). Dość szybko system rochdelski przestał odpowiadać władzom PRL. W roku 1947 miała miejsce oficjalna zmiana struktury polskiej spółdzielczości. Powstały instytucje Centralnego Związku Spółdzielczego oraz Naczelnej Rady Spółdzielczej, która miała nadzorować funkcjonowanie Związku (Janczyk, 1987). Centralny Związek Spółdzielczy miał pełnić następujące zadania: reprezentował spółdzielczość w Polsce i poza jej granicami, sprawował pieczę nad dalszym rozwojem spółdzielczości, angażował się w działalność społeczno-wychowawczą, kontrolował podległe mu centrale spółdzielcze, prowadził prace naukowo-badawcze.

Pod koniec lat 40-tych rozpoczęto tak zwane „uspółdzielczanie wsi”, które wyraźnie przyspieszyło po roku 1951. Zwiększono wówczas odgórne naciski na kolektywizację rolnictwa. Skalę zmian ukazują dane, według których w 1949 roku 243 spółdzielnie prowadziły działalność produkcyjną na obszarze 42 tys. ha, a już w roku 1953 ich liczba urosła do 7,7 tysiąca przy objęciu gospodarowania na obszarze 1,2 mln ha gruntów rolnych. Spółdzielnie były beneficjentami ogromnych dotacji państwowych, jednak w praktyce ich efektywność produkcji z 1 ha była mniejsza niż rolnictwa indywidualnego. W ramach dostosowywania spółdzielczości do nowej doktryny państwowej wprowadzono jeden typ spółdzielni wiejskich, tzn. gminnych „Samopomoc Chłopska” i jeden typ spółdzielni spożywców miejskich „Społem”. Ostatecznie zlikwidowano trzy instytucje powołane pod koniec II wojny światowej w roku 1944, tzn.: Związek Rewizyjny Spółdzielni Polski Ludowej, Związek Gospodarczy Spółdzielni Polski Ludowej „Społem” i Bank Gospodarstwa Spółdzielczego. W miejsce Związku „Społem” powstało osiem odrębnych central spółdzielczych. Natomiast funkcje Banku Spółdzielczego przejęły banki państwowe.

W pierwszej połowie lat pięćdziesiątych w Polsce wzmagало się przekonanie, że w kraju konieczna jest centralizacja gospodarki, a dzięki centralnemu zarządzaniu możliwe będzie pokonanie trudności gospodarczych. Pogląd ten sprawiał, że działacze państwowi, a czasem także działacze systemu spółdzielczego patrzyli na spółdzielczość przez pryzmat organizacji niesprawnej. Funkcjonowanie samorządu było postrzegane jako zbędna bariera, utrudniająca sprawne i szybkie działanie. Był to czas powszechnego przekonania o większej sprawności gospodarki państwowej, planowanej centralnie nad spółdzielczą. Efektem tego przekonania było rozwiązanie licznych krajowych central spółdzielczości,

co w konsekwencji istotnie ograniczyło ruch spółdzielczy w Polsce (Trocka, 1987). W roku 1950 gminne kasy spółdzielcze zajęły miejsce spółdzielni oszczędnościowo-pożyczkowych. Kasy spółdzielcze funkcjonowały jako podmioty pomocnicze banków państwowych. W roku 1975 utworzono z ich udziałem Bank Gospodarki Żywnościowej (łącznie Centralny Związek Spółdzielni Oszczędnościowo-Pożyczkowych z Bankiem Rolnym). Był to bank państwowo-spółdzielczy z 54% udziałem Skarbu Państwa i 46% udziałem banków spółdzielczych.

Próba rekonstrukcji spółdzielczości w Polsce nastąpiła po roku 1956, gdy doszło do nieznacznej liberalizacji systemu. Był to czas przywracania wcześniejszych struktur i zwiększenia roli samorządu spółdzielczego. Środowiska spółdzielcze, które wyznawały idee pionierów z Rochdale musiały jednak przyjąć powszechną w gospodarce socjalistycznej ideę, zgodnie z którą wszystkie podmioty gospodarcze powinny realizować interes ogólnospołeczny. W roku 1956 nastąpił przełom polityczny, a w latach następnych miała miejsce decentralizacja niektórych struktur administracyjnych i ekonomicznych, która umożliwiła rozwój ruchów spółdzielczych (Boguta, 2014). W 1957 roku dostrzeżono oczywiste bolączki istniejącego systemu organizacyjnego. W ramach nowego projektu ustawy o spółdzielniach zniesiono Centralny Związek Spółdzielczy, postulując przywrócenie spółdzielczości mleczarskiej i ogrodniczej, które wcześniej uległy likwidacji. Odtworzono wówczas wiele innych branż spółdzielczych, np. mieszkaniowe. Nadano charakter spółdzielczy wiejskim organizacjom kredytowym. Podkreślano rolę demokracji i praworządności oraz wzmocnienia możliwości kontroli członkowskiej i doskonalenia działalności szkoleniowej oraz społeczno-wychowawczej (Tylicki, 1969). Rola gospodarcza spółdzielczości wydatnie wzrosła, ponieważ postawiono przed nią cały szereg zadań. Każdej spółdzielni przypisano obszar działania, na którym zasadniczo funkcjonowała w sposób monopolistyczny. Można powiedzieć, że za pośrednictwem spółdzielni – na obszarach zarówno miejskich, jak i wiejskich – władze realizowały swoją politykę społeczną. System spółdzielczy odgórnie wspierano i pozbawiono konkurencji. W tych warunkach spółdzielczość rosła bardzo dobrze, aczkolwiek kwestia członkostwa stawiała się formalnością lub była narzucana, co rozluźniało więzi zrzeszonych w niej członków. Zauważalne pogorszenie sytuacji ruchów spółdzielczych w Polsce nastąpiło w latach 70-tych. Wynikało to ze zmiany podejścia ówczesnych władz Polski Ludowej do spółdzielczości, która nacechowana była pewnym zakresem autonomii. Przyjęta polityka

ograniczania samorządności spółdzielni i tendencja do biurokratyzacji zarządzania nie przyniosła korzystnych skutków.

Kolejna faza politycznego przełomu nadeszła około roku 1980, kiedy NZZ Solidarność podjęła starania reaktywacji ruchu spółdzielczego. Krótkie przywrócenie samodzielności organizacyjnej ruchów spółdzielczych miało miejsce w roku 1981, szczególnie w przypadku spółdzielczości ogrodniczej, samopomocowej i mleczarskiej. Niestety po wprowadzeniu stanu wojennego 13 grudnia 1981 roku władze komunistyczne skutecznie zahamowały rozwój oddolnych inicjatyw spółdzielczych. Stało się to szczególnie łatwe w drodze egzekwowania nowych, niekorzystnych regulacji prawa spółdzielczego uchwalonego przez Sejm w roku 1982.

Zwiększenie skali działania spółdzielni w powojennej Polsce spowodowało, że wydatnie wzrósł ich zagregowany potencjał ekonomiczny. Pod koniec lat 80-tych istniało ponad 8 tys. wiejskich spółdzielni, które łącznie skupiały 8 mln członków. W tym czasie system spółdzielczy generował 10% dochodu narodowego z 60% udziałem w skupie płodów rolnych (Martynowski, 2014). Majątek trwały samych tylko spółdzielni rolniczych w 1988 roku był szacowany na 2 609 mld starych złotych. Suma ta stanowiła wówczas około 75% całkowitego majątku spółdzielczego pomniejszonego o majątek trwały spółdzielni mieszkaniowych. Ilościowo działalność spółdzielni rolniczych tuż przed rozpoczęciem transformacji systemowej można scharakteryzować następująco: 2000 spółdzielni „Samopomocy Chłopskiej” na obszarach wiejskich, 320 spółdzielni mleczarskich, 140 spółdzielni ogrodniczych, 2000 spółdzielczych kółek rolniczych oraz spółdzielni usług rolniczych, 1663 banków spółdzielczych, 2000 rolniczych spółdzielni produkcyjnych.

W roku 1989 polska spółdzielczość wkroczyła w erę gospodarki rynkowej. Rozpoczął się czas głębokiej transformacji ustrojowej, która umożliwiła wzrost aktywności organizacji spółdzielczych w Polsce. Funkcjonująca obecnie Krajowa Rada Spółdzielcza skupia 15 branż (Krajowa Rada Spółdzielcza, 2020). Zapoczątkowane „Okrągłym Stołem” przemiany polityczne i społeczno-gospodarcze zaowocowały wzrostem liczby spółdzielni. W roku 1989 było ich niecałe 17 tys. podczas, gdy w połowie lat dziewięćdziesiątych liczba spółdzielni w Polsce zbliżyła się do 20 tys. (Główny Urząd Statystyczny, skrót GUS, 2019a).

2.3. Postulaty prekursorów spółdzielczych w działalności współczesnych kooperatyw

W obecnych czasach działalność kooperatyw spożywczych uwzględnia w swym programie niektóre aspekty owenowskich idei, czego przykładem jest oferowanie produktów ze znakiem fair-trade. Rygorystyczne przestrzeganie norm fair-trade przez współczesne kooperatywy, z jednej strony ogranicza ich asortyment i liczbę potencjalnych nabywców, lecz równocześnie odróżnia ich politykę od typowych organizacji nastawionych na zysk. Celem kooperatyw nie jest obecnie maksymalizacja zysku, ale ewentualnie ich rozrost poprzez zwiększenie liczby członków i klientów. Ponadto największa kooperatywa spożywcza w Polsce „Dobrze” kładzie szczególny nacisk na zapewnienie dobrych warunków pracy zatrudnionych w niej pracowników tzn. kasjerów, sprzedawców, osób odpowiedzialnych za funkcjonowanie kooperatywy itd. Objawia się to w praktyce skróconym czasem pracy (do 6,5 godzin dziennie) i wprowadzaniem krótkich, ale regularnych przerw w obsłudze klienta. Polityka kooperatywy zakłada, że jej sklepy oferują swoim klientom produkty bardzo wysokiej jakości, jednak kasjer lub sprzedawca jest ważnym i cenionym ogniwem organizacji. Wspomniany już wcześniej R. Owen jako pierwszy dostrzegł wartość inwestowania w kapitał ludzki. Stąd w wielu sytuacjach klient musi pogodzić się z przerwami w pracy, które są naturalne i niezbędne w codziennej pracy człowieka. Stąd hasło „Klient nasz Pan” jest tu przeciwstawiane spojrzenie na pracownika jako na osobę ludzką, która posiada swoje naturalne potrzeby. Nowe stulecie zrodziło również nowe problemy, które wcześniej nie występowały lub ich nie dostrzegano. Wiele współczesnych kooperatyw przystąpiło do programu „zero waste” w geście sprzeciwu wobec marnowania zasobów, zanieczyszczania środowiska naturalnego i nieprzestrzegania zasad zrównoważonego rozwoju. Okazuje się, że wiele produktów nie dosyć, że jest pakowanych w opakowania niebiodegradowalne, to jeszcze liczba tych opakowań jest przesadnie zwiększana w celu atrakcyjnej ekspozycji na półce sklepowej. Polityka „zero waste” próbuje z tym walczyć, wykorzystując opakowania biodegradowalne lub wielokrotnego użytku m.in. szklane. Okazuje się, że wiele powszechnych odpadów cywilizacyjnych można ponownie wykorzystać pod warunkiem odpowiedniej ich segregacji lub posiadając podstawową wiedzę (na przykład wysłużone prześcieradło jako woreczki do przechowywania żywności lub pozostałości po kawie jako nawóz do kwiatów). Wyrazem owenowskiej idei niestawiania na pierwszym miejscu zysku przez kooperatywę „Dobrze” są zniżki dla seniorów na produkty podstawowej potrzeby. Ponadto jej członkowie w zamian

za wkład własnej pracy (praca na rzecz organizacji raz w miesiącu) mogą nabywać towary po cenie produkcyjnej powiększonej tylko o 10% marży, która jest przeznaczana na finansowanie i wspieranie w zakupie tańszej zdrowej żywności członków w trudnej sytuacji materialnej, wspólnych spotkań, działań edukacyjno-kulturalnych dla społeczności lokalnej i wspomnianych zniżek dla seniorów. Kooperatywa wspiera zrównoważony rozwój i przeprowadza kampanie informujące o zdrowej żywności, a także kampanie dotyczące różnic wynikających z konwencjonalnej i niekonwencjonalnej produkcji pod nazwą „nie kupuję w supermarkecie”.

Postulaty Roberta Owena pozostają aktualne pomimo upływu lat. Również obecnie w XXI wieku znaczna część społeczeństwa musi poświęcać większość swojego czasu na pracę zawodową, której wymiar godzinowy w ujęciu dobowym trudno jest określić, z uwagi na dokonujące się na naszych oczach przenikanie wielu aktywności do sieci internetowej lub technologii mobilnych. Można powiedzieć, że w ten sposób historia zatoczyła koło, ponieważ po wypaleniu się ery socjalizmu i ludowych ruchów spółdzielczych nastąpił w Polsce powrót do fazy kapitalizmu. Kapitalizm ten stanowił z pewnością kuszącą propozycję dla pokolenia Polaków żyjących w czasie PRL-u i związanej z nim gospodarki niedoborów. W 2020 roku zaczynamy boleśnie dostrzegać skutki pogoni za zyskiem i otaczającą nas konkurencją na rynku pracy, a nawet nauki. Konkurencja przybiera obecnie formę globalną, a jej skutki są podobne jak 200 lat temu. Powojenny trend uspołeczniania lub upaństwowienia wielu gałęzi produkcji oraz rolnictwa został przełamany w latach dziewięćdziesiątych procesami prywatyzacyjnymi na niespotykaną wcześniej skalę. Był to wówczas tzw. „trend światowy”, który dotknął kraje Europy Wschodniej i pozwolił na napływ ogromnego kapitału, zdobycie i utrwalenie przewagi rynkowej przez globalnych producentów, przy jednoczesnej deprecjacji wielu mniejszych lokalnych wytwórców zarówno z gałęzi rolno-spożywczej jak i przemysłowej. Globalizację światowego handlu i produkcji można postrzegać jako etap następujący po uprzemysłowieniu. Jak zostało nakreślone w zagadnieniach wstępnych do niniejszej pracy lokalni producenci nawet o stosunkowo dużym potencjale nie mają równych szans w konfrontacji z siecią super i hipermarketów. Era dużych sieci handlowych upowszechniła tanie zakupy produktów lub żywności wytwarzanych na drugim końcu świata, zmodyfikowanych genetycznie bądź pochodzących z chemicznie nawożonych upraw (tzw. upraw konwencjonalnych). Żywym problemem stało się stosowanie konserwantów, których lista szczególnie w Ameryce Północnej i Chinach jest o wiele dłuższa niż w Europie. Kwestia nawożenia upraw narodziła

się w naszym kraju już w epoce PRL-u, jednak era marketów sprawiła że problem ten zaczął dotyczyć bezpośrednio każdego z nas w jeszcze szerszym zakresie.

W tym kontekście i w związku z postępującą świadomością społeczną, nowym trendem w strategii sprzedażowej sieci super i hipermarketów stały się tak zwane tygodnie bio lub nawet regularna sprzedaż produktów żywnościowych pochodzących z upraw ekologicznych. Rodzi to problemy natury produkcyjno-logistycznej, ponieważ gospodarstwa rolne często nie są w stanie sprostać takim zamówieniom, aby zaspokoić popyt na wiele produktów ekologicznych tuż po przeprowadzeniu na przykład tygodniowej kampanii reklamowej sieci marketów. Jednocześnie lokalni producenci zdrowej żywności są często zbyt mali, aby nawiązać współpracę z sieciami handlowymi. Z pomocą w przetrwaniu przychodzą im właśnie kooperatywy spożywcze, które zapewniają regularną sprzedaż bio produktów w skali na tyle dużej, aby zapewnić zbyt na produkty rolników i jednocześnie na tyle małej, aby nie przekroczyć możliwości produkcyjnych niewielkich gospodarstw rolnych. Wydaje się, że ma to istotne znaczenie zwłaszcza w Polsce, gdzie przeciętna wielkość gospodarstw rolnych jest relatywnie nieduża i charakteryzuje się dużym rozdrobnieniem na terenie kraju.

Nawiązując do drugiego z prekursorów ruchów spółdzielczych Charlesa Fouriera współcześnie nadal trudno jest ocenić, czy fourierowski sposób organizacji ma szanse powodzenia. Aczkolwiek duży postęp technologiczny na przestrzeni wieków mógłby sprzyjać powodzeniu takich projektów. Z pewnością jednak w naszym kręgu kulturowym jednostki społeczne charakteryzują się znaczącym poczuciem indywidualizmu, obecnie troska o dobro wspólne nabrała innego wymiaru, niż miało to miejsce ponad 150 lat temu. Interesującym przykładem kolektywizmu stał się obraz społeczeństwa japońskiego w roku 2011, gdy miała miejsce katastrofa w Fukushima. Wówczas indywidualne jednostki były w stanie poświęcać swoje życie i zdrowie dla ratowania dobra wspólnego, aby zachować je dla przyszłych pokoleń. Zdyscyplinowanie mieszkańców Azji ukazuje również obecna sytuacja związana z ograniczaniem rozprzestrzeniania się wirusa COVID-19.

Rozdział 3. Spółdzielczość w okresie współczesnym

3.1. Istota spółdzielczości

W szerokim ujęciu spółdzielczość jest formą społeczno-gospodarczej działalności grupy, która dąży do realizacji wspólnych celów. Jak wskazano w rozdziale pierwszym niniejszej rozprawy, powstanie pierwszych spółdzielni na świecie dokonywało się na fundamencie obrony interesów jednostek ekonomicznie słabych, gdzie wspomniane w historii spółdzielczości podmioty posiadały istotny wymiar społeczny. Poznanie bogatej historii spółdzielczości skłania do wniosku, że chociaż na przestrzeni czasu ruch spółdzielczy ewoluje, to jednak dokonujące się przemiany nigdy nie powinny naruszać zbioru zasadniczych idei związanych z jego istotą. Teraźniejszy kształt polskiego ruchu spółdzielczego jest nie tylko pochodną prowadzonej polityki w okresie transformacji ustrojowej, ale również wielu innych uwarunkowań związanych z bieżącym funkcjonowaniem. W szczególności na stan obecny spółdzielczości w Polsce wpłynęło silne urynkowienie gospodarki (Czternasty, 2011).

W najbardziej trafny sposób istotę spółdzielczości oddaje definicja uchwalona przez Międzynarodowy Związek Spółdzielczy w 1995 roku i zapisana w Deklaracji Spółdzielczej Tożsamości:

„Spółdzielnia jest autonomicznym zrzeszeniem osób, które zjednoczyły się dobrowolnie w celu zaspokojenia swoich wspólnych aspiracji i potrzeb ekonomicznych, społecznych i kulturalnych poprzez współposiadane i demokratycznie kontrolowane przedsiębiorstwo.” (Międzynarodowy Związek Spółdzielczy, 1999).

Przedstawiona definicja akcentuje ściśle powiązanie pomiędzy sferą społeczną i sferą działalności gospodarczej. Jednocześnie, gdy równowaga pomiędzy wspomnianymi obszarami zostanie zachwiana, zwłaszcza w kierunku marginalizowania potrzeb ludzkich, wtedy podmiot stanie się spółką kapitałową nie zaś spółdzielnią. Dzięki temu, że spółdzielnia stanowi jednocześnie zrzeszenie osób i formę przedsiębiorstwa kreuje ona unikatowy system społeczno-ekonomiczny utożsamiany ze specyficznym tworem organizacyjnym, w którym jednocześnie funkcjonuje:

1. Podmiot gospodarczy o cechach przedsiębiorstwa, kierującego się zasadą rachunku ekonomicznego;
2. Zrzeszenie społeczne ludzi, oparte na kanwie zasad samodzielności, samorządności i współdziałania (Czternasty, 2013).

Wyróżnikiem spółdzielni w wymiarze grupy społecznej (tj. zrzeszenia ludzi) są jej podstawowe elementy składowe w postaci:

- członków spółdzielni wraz z ich zasadami, wartościami, postawami, regułami postępowania i innymi cechami definiującymi daną grupę,
- zadań grupy oraz funkcji jej członków, środków służących realizacji zadań,
- elementów utrzymujących spójność wewnętrzną grupy, jak na przykład spółdzielcze instytucje samorządowe (walne zgromadzenie członków, zarząd spółdzielni i jej rada nadzorcza) i spółdzielczy system kontroli,
- środków i instytucji regulujących wzajemne oddziaływania i relacje z członkami zrzeszonymi w innych spółdzielniach,
- elementów materialnych, symboli i wartości stanowiących materialną oraz niematerialną podstawę istnienia i integracji grupy na przykład w wymiarze kultury organizacyjnej (Pudęlkiewicz, 2009).

Wszyscy członkowie spółdzielni są wspólnie właścicielami majątku spółdzielni oraz posiadają prawo zarządzania i sprawowania demokratycznej kontroli nad jej działalnością. Prawo to może być wykonywane bezpośrednio lub za pośrednictwem powołanych do tego celu organów spółdzielni, takich jak:

- walne zgromadzenie członków,
- zebranie przedstawicieli,
- zarząd spółdzielni,
- rada nadzorcza,
- komisja rewizyjna.

Reguły tworzące ramy procesu zarządzania spółdzielnią przedstawiają się następująco:

1. Członkowie spółdzielni posiadają równe prawa, co objawia się tym że każdy z nich posiada tylko jeden głos niezależnie od wniesionego wkładu do wspólnego majątku spółdzielni;
2. Każdy członek otrzymuje prawo do uczestnictwa w procesie podejmowania decyzji, rzutujących na działalność spółdzielni;
3. Organy sprawujące zarząd nad spółdzielnią są wybierane przez jej członków i przed nimi również są odpowiedzialne;
4. Nad działalnością organów spółdzielni sprawowana jest demokratyczna kontrola członkowska.

W przypadku kooperatyw spożywczych występują identyczne procesy zarządzania, jak te ukazane dla spółdzielni. Wspomniana wcześniej definicja spółdzielni mogłaby z powodzeniem dotyczyć także kooperatyw spożywczych, gdyż znakomicie oddaje także ich istotę. Odnosząc się do wymiaru przedsiębiorstwa, tak kooperatywy liczące bardzo wielu członków z posiadanymi fizycznymi sklepami łączą w swojej działalności sfery społeczną i gospodarczą. W przeciwieństwie do „tradycyjnych” przedsiębiorstw codzienne funkcjonowanie tych podmiotów skupia się na aspekcie społecznym, traktując pozyskiwanie funduszy jako drogę prowadzącą do realizacji celów społeczno-kulturalnych i edukacyjnych, nie zapominając o wspieraniu lokalnych producentów (m. in. rolników z małych gospodarstw rolnych, wytwórców lokalnych zdrowych produktów). Z uwagi, iż kooperatywy spożywcze opierają swoje fundamenty na zasadach z Rochdale, które są bliskie również spółdzielniom, przyjmuje się że: członkowie kooperatywy posiadają równe prawa, każdy członek może ustosunkować się do podejmowanych decyzji, organy (zwłaszcza w przypadku dużych podmiotów) są wybierane na walnym zgromadzeniu członków, decyzje podejmowane są w drodze konsensusu, nad działalnością organów i całej kooperatywy „czuwa” demokratycznie sprawowana kontrola członkowska.

3.2. Uwarunkowania prawne działalności spółdzielni

Polski ustrój gospodarczy oparty jest na idei tak zwanej społecznej gospodarki rynkowej, której zasadniczymi postulatami są (Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej, 1997, art. 20):

- wolność działalności gospodarczej,
- własność prywatna,
- solidarność i współpraca partnerów społecznych.

Tymczasem działalność spółdzielni w Polsce uregulowana została znacznie starszą ustawą „Prawo spółdzielcze” z 1982 roku (Ustawa Prawo spółdzielcze, 1982), gdzie pierwsza wersja tej ustawy powstała już ponad 100 lat temu w roku 1920. Z ustawy niniejszej wynika, że przez spółdzielnie rozumieć należy:

„dobrowolne zrzeszenie nieograniczonej liczby osób, o zmiennym stanie osobowym i zmiennym funduszu udziałowym, które w interesie swoich członków prowadzi wspólną działalność gospodarczą” (Ustawa Prawo spółdzielcze, 1982, art. 1, ust. 1)

W istocie zatem należy uwypuklić fakt, że spółdzielnie są jednocześnie organizacjami gospodarczymi o cechach przedsiębiorstwa oraz grupami społecznymi o charakterze

dobrowolnych zrzeszeń osób fizycznych. Stąd tworzą one unikalne i odrębne systemy społeczno-ekonomiczne (Pudełkiewicz, 2009). Podmioty spółdzielcze zdolne są do prowadzenia swojej działalności w bardzo szerokiej palecie życia społeczno-ekonomicznego, między innymi obejmując branże: spożywczą, ubezpieczeniową, pogrzebową (na przykład Co-operative Group Limited, Wielka Brytania)⁶. Ponadto w większości przypadków ekonomiczny aspekt funkcjonowania podmiotów spółdzielczych jest spójny z systemem gospodarki rynkowej. Przykładami spółdzielni o charakterze znacznie mniej rynkowym są spółdzielnie inwalidów i spółdzielnie socjalne. Ich działalność na polu tak zwanej integracji społecznej i zawodowej postrzegana jest nad wyraz pozytywnie ze społecznego punktu widzenia, stąd często znajduje wsparcie ze strony państwa (Główny Urząd Statystyczny, 2018). Należy przy tym pamiętać, że celem istnienia spółdzielni – obok celu ekonomiczno-gospodarczego – jest również zaspokajanie potrzeb społecznych i kulturalnych jej członków. Stąd właściwe jest w tym przypadku prowadzenie przez organizacje spółdzielcze działalności społecznej i oświatowo-kulturalnej na potrzeby członków lub nawet całego ich środowiska (Ustawa Prawo spółdzielcze, 1982, art. 1, ust. 2). Niezależnie od zakresu ekonomicznego wkładu, wszyscy członkowie spółdzielni otrzymują równorzędne prawo w wyborze władz oraz uczestniczenia w procesie podejmowania uchwał. Stąd zasady te dobitnie akcentują społeczny charakter spółdzielni jako tworu organizacyjnego. Występuje tu tak zwana zasada „prywatnej własności grupowej”, która czyni cały majątek spółdzielni prywatną własnością wszystkich jej członków (Ustawa Prawo spółdzielcze, 1982, art. 3). Członkowie ci zachowują prawo do bezpośredniego zarządzania spółdzielnią lub odbywa się to poprzez wyłonione w drodze wyborów organy, a ponadto mogą oni w sposób demokratyczny kontrolować działalność podmiotu.

Ramy funkcjonowania spółdzielni wyznacza jej statut. Zatem członkowie spółdzielni biorą udział w procesie zarządzania podmiotem w zakresie wyznaczonym przez przepisy prawa oraz statut. Jak wspomniano wcześniej obowiązuje tu żelazna zasada stanowiąca, że pojedynczy członek spółdzielni posiada zawsze tylko jeden głos. Celem takiego rozwiązania organizacyjnego jest uniemożliwienie zdominowania procesu podejmowania decyzji przez jednostkowego właściciela. Zasada jednego głosu w podmiotach spółdzielczych zapewnia każdemu jednakową siłę oddziaływania w procesie decyzyjnym. Jednocześnie rozwiązanie to jest wyraźnym ograniczeniem przed większym zaangażowaniem kapitału zewnętrznego

⁶ Przykłady funkcjonowania światowych organizacji spółdzielczych oraz determinanty ich rynkowego sukcesu zostały opisane szerzej w rozdziale 4 niniejszej pracy.

jako, że nawet duże udziały nie umożliwiają uzyskania silniejszego prawa głosu (Brzozowska-Wabik, 2012). Cechą organizacji spółdzielczych jest również ich samorządność. Typowymi organami reprezentującymi władze podmiotu są:

1. Walne Zgromadzenie wszystkich członków, które stanowi najwyższy organ spółdzielni. Podejmuje ono uchwały obowiązujące zarówno członków spółdzielni jak i wszystkie jej organy. Walne Zgromadzenie jest w wielu przypadkach organem dość licznym, dlatego w niektórych sytuacjach może być zastąpione zebraniem przedstawicieli grup członkowskich.
2. Rada Nadzorcza to organ spółdzielni pełniący funkcje kontrolne, który składa się z powołanych do niego członków spółdzielni.
3. Zarząd stanowi organ podmiotu spółdzielczego o charakterze wykonawczym i podobnie jak dwa pozostałe organy składa się z członków spółdzielni. Rolą funkcjonowania zarządu jest reprezentowanie spółdzielni w relacjach zewnętrznych oraz składanie za nią oświadczeń woli. Statut jako podstawowy akt prawny spółdzielni stanowi o tym, czy podmiot będzie posiadać zarząd w formie jednoosobowej czy kolegialnej.

Warto zaznaczyć, że dla funkcjonowania spółdzielni istotne znaczenie posiada także Kongres Spółdzielczości. Jest on najwyższym organem samorządu spółdzielczego o wymiarze ponadbranżowym. Kongres ten jest organizowany przez Krajową Radę Spółdzielczą, działającą jako naczelną organ samorządu spółdzielczego (Ustawa Prawo spółdzielcze, 1982, art. 259, ust. 1). Krajowa Rada Spółdzielcza pełni wymienione w przepisach prawa tj. w ustawie „Prawo spółdzielcze” zadania związku rewizyjnego wobec innych spółdzielni, które nie zostały zrzeszone w związku tego typu (Ustawa Prawo spółdzielcze, 1982, art. 259, ust. 3). Ramami działania Krajowej Rady Spółdzielczej są ponadto postanowienia jej statutu. W branży spółdzielczej związek jest nadrzędną komórką organizacyjną względem podmiotu spółdzielczego. W roku 2021 funkcjonowało w Polsce dość dużo, bo aż 54 Związki Rewizyjne. Większość z nich miało zasięg regionalny (37 związków) (Krajowa Rada Spółdzielcza, 2021a), choć występowały również duże podmioty o ogólnokrajowym zasięgu (17 związków) (Krajowa Rada Spółdzielcza, 2021b). Około połowa polskich spółdzielni jest zrzeszona w związkach rewizyjnych. Pozostałe spółdzielnie podlegają Krajowej Radzie Spółdzielczej jako organizacji rewizyjnej.

Rozpatrując działalność kooperatyw spożywczych pod względem prawnym należy stwierdzić, że ich funkcjonowanie oparte jest na różnorodnych formach prawnych w zależności od sformalizowania bądź nie danego podmiotu. Największa kooperatywa

spożywcza w Polsce, tj. kooperatywa „Dobrze” zarejestrowana jest jako stowarzyszenie, a jej działalność uwarunkowana jest ustawą „Prawo o stowarzyszeniach”, regulaminem stowarzyszenia, regulaminem zarządu oraz statutem stowarzyszenia (Kooperatywa Dobrze, 2020a). Rozmowy przeprowadzone z członkami polskich kooperatyw spożywczych wskazują na to, że część z nich jest zarejestrowana jako fundacja, podlegając w zakresie prowadzonej działalności ustawie o fundacjach i własnemu statutowi. Natomiast kooperatywy, które nie zostały sformalizowane pod względem prawnym opierają działalność w przeważającej mierze na zasadach z Rochdale oraz wewnętrznych ustaleniach. Wspomniana kooperatywa spożywcza „Dobrze” w ramach organów reprezentujących podmiot (władze stowarzyszenia) posiada walne zgromadzenie członków, pięcioosobowy zarząd oraz pięcioosobową komisję rewizyjną (Kooperatywa Dobrze, 2020b). Generalnie jednak współczesne kooperatywy spożywcze najczęściej przyjmują formę fundacji, stowarzyszeń lub zrzeszeń bez wymogu rejestracji. Powodów takiego stanu rzeczy jest wiele, z których najczęściej wymienia się niechęć do rywalizacji rynkowej. W rzeczywistości podmiotom tym najbliższe jest do organizacji spółdzielczych pod względem organizacyjnym oraz deklarowanych zasad funkcjonowania.

3.3. Spółdzielnia jako forma przedsiębiorczości

Tak zwana „Biała Księga o przedsiębiorstwach spółdzielczych” (Komisja Europejska, 2001) stanowi, że spółdzielnia w szerokim sensie to przedsiębiorstwo podobne do wielu innych, jednocześnie jest to przedsiębiorstwo dość szczególne. Specyfika spółdzielni polega na tym, że istnieje ona po to by służyć potrzebom wszystkich członków. Członkowie ci są właścicielami tego szczególnego podmiotu i uprawnieni do pełnienia nad nim kontroli.

Powstanie Białej Księgi można postrzegać jako fakt podkreślenia wyjątkowej roli organizacji spółdzielczych w życiu społeczno-gospodarczym i kulturalnym Unii Europejskiej. Należy zauważyć, że dokument ten wskazuje nie tylko na szczególny wkład spółdzielni do europejskiego systemu gospodarczego i społecznego, ale również na szeroki zakres trudności, z którymi muszą zmagać się spółdzielnie z powodu ich specyficznego charakteru. Podmioty te z jednej strony działają w ramach rynku konkurencyjnego, ale z drugiej strony starają się też pełnić rolę organizacji kontrolowanych demokratycznie, zapewniając swym członkom korzyści na równych prawach i w sprawiedliwy sposób. Z perspektywy Unii Europejskiej spółdzielczość Europy Środkowej i Wschodniej tworzy zatem swojego rodzaju enklawę, która stanowi doskonałą szkołę przedsiębiorczości

i jednocześnie kuźnię społeczeństwa obywatelskiego. Dzieje się tak pomimo trudnych doświadczeń okresu transformacji, podczas którego ruch spółdzielczy często błędnie kojarzony był tylko i wyłącznie ze strukturą państwową, czy polityczną. W rzeczywistości nie tylko w ujęciu europejskim, ale także światowym przedsiębiorstwa spółdzielcze sprzyjają innowacyjności i podejmowaniu wielu kreatywnych działań, które nie znalazłyby swojego odpowiednika w polityce biznesowej przedsiębiorstw typowo komercyjnych (Krzekotowska, 2015; Nizioł, 2016).

Pomimo opisanych różnic podobieństwo spółdzielni do zwykłego przedsiębiorstwa obejmuje bardzo wiele obszarów (Boguta, 2014):

- funkcjonują one w określonych warunkach rynkowych,
- podlegają identycznym zasadom podatkowym,
- działają w podobnym środowisku pracy i kapitału,
- muszą sprostać tym samym wymaganiom kredytowym,
- muszą respektować przepisy prawa pracy i wszelkie inne regulacje prawne,
- ich przetrwanie i rozwój wymaga sprostania konkurencji rynkowej krajowej lub niekiedy międzynarodowej.

Z drugiej strony można również wyróżnić różnice pomiędzy typowym przedsiębiorstwem, a spółdzielnią. Dotyczą one przede wszystkim relacji pomiędzy przedsiębiorstwem a właścicielami oraz kwestii ideowych związanych z podejściem do wypracowywania i podziału zysku. Przedsiębiorstwa komercyjne są przykładem podejścia, w którym największą wagę przykładą się do wielkości zainwestowanego kapitału. Stąd proces decyzyjny jest w zasadzie związany z jednostkami, które zainwestowały swój kapitał w celu osiągnięcia zysku. Uczestnictwo w podejmowaniu decyzji jest zazwyczaj wprost proporcjonalne do wielkości dostarczonego kapitału. Jest to model tożsamy z zasadą tak zwanego „głosowania udziałami”. Taka konstrukcja organizacyjna sprawia, że właściciele mają skłonność do oczekiwania od organizacji maksymalnych zysków, które następnie dzielą proporcjonalnie względem zainwestowanego kapitału.

W przypadku spółdzielni – jak już wspomniano wcześniej – wielkość wniesionego wkładu kapitałowego nie ma znaczenia. Obowiązuje tu zasada „jeden człowiek – jeden głos”, której istota polega na przekazaniu wszystkim członkom jednakowej siły oddziaływania w procesie decyzyjnym związanym ze sprawami spółdzielni. Członkowie spółdzielni są jednocześnie jej użytkownikami, zatem spodziewają się nie maksymalnego zysku, ale raczej maksymalnych korzyści, które mogą być rozumiane jako np. działalność kulturalna lub

socjalna, doradztwo zakupowe i udzielanie dodatkowych informacji, wspólne szkolenia, niższe ceny produktów oraz udogodnienia przy ich zakupach. W sprawnie funkcjonującej spółdzielni zyski lub inne korzyści mogą się oczywiście pojawić, lecz nie są celem nadrzędnym. W takim przypadku są zazwyczaj dzielone proporcjonalnie do poziomu osiągniętych obrotów. Można zatem dostrzec, że spółdzielnia jest zrzeszeniem osób, natomiast spółka jest w istocie zrzeszeniem kapitału. Zamysłem twórców spółdzielczości była samoobrona słabszych ekonomicznie warstw społecznych, a zatem jej główne idee od początku stawiały człowieka na pierwszym miejscu względem kapitału (Boguta, 2014).

Istota spółdzielni w jej wymiarze społecznym i ekonomicznym jest więc dość specyficzna. Wspólne idee są tu realizowane przez zrzeszonych członków, którzy wyznając wspólne zasady określają cele spółdzielni nieco inaczej od podmiotów prywatnych tj. stricte kapitałowych. W takich przypadkach zazwyczaj również instrumenty realizacji tych celów będą dobrane według innego klucza, ponieważ maksymalizacja zysku nie jest celem samym w sobie (Dyka i Grzegorzewski, 2000). Organizacje spółdzielcze stanowią szansę dla wielu środowisk zawodowych i społeczności lokalnych w ramach tworzenia i rozwijania form zbiorowej pomocy i zaradności. Ponad możliwość zaspokajania potrzeb o charakterze gospodarczym, spółdzielnie nierzadko podejmują działania cenne dla zrzeszonych w nich członków lub ich bliskich. W szczególności mowa jest tu o szerokich funkcjach samopomocowych, socjalnych i społecznych (Dyka, 2004). Z tego względu aktywna obecność spółdzielni w regionie może aktywizować działalność gospodarczą lub społeczną rozmaitych frakcji zawodowych i lokalnych grup. W rzeczywistości szczególnie istotne jest tu pobudzanie przez spółdzielnie do aktywności grup o relatywnie niskich dochodach. Stąd spółdzielczość posiada często zdolność łagodzenia wielu problemów społecznych i nierównowagi bogactwa oraz średnich dochodów, które spotyka się w gospodarce rynkowej. Spółdzielczość dla zaangażowanych członków posiada umiejętność i tradycję w kreowaniu unikalnej wartości wspaniale nazywanej w literaturze „małymi ojczyznami” (Dyka, 2004). Warto dodać, że choć perspektywa Unii Europejskiej przedstawia spółdzielnie w relacji równorzędnej do innych organizacji gospodarczych, to jednak często można odnieść wrażenie, iż Wspólnota dostrzega wyjątkową rolę spółdzielczości w rozwoju terenów mniej atrakcyjnych dla organizacji komercyjnych. Chodzi tu w szczególności o regiony niekorzystnie uwarunkowane, gdzie potencjalne projekty gospodarcze z założenia byłyby mniej zyskowe (Boguta, 2014). Na podstawie lektury „Dokumentu Konsultacyjnego o Przedsiębiorstwach Spółdzielczych” sygnowanego przez Komisję

Europejską można wymienić wiele pozytywnych aspektów funkcjonowania spółdzielni m.in. (Komisja Europejska, 2001):

- niwelowanie skali zjawiska niepowodzeń rynkowych,
- usprawnianie organizacji działalności rynków,
- wspieranie łączenia siły nabywczej podmiotów o niewielkiej pozycji rynkowej,
- stworzenie możliwości podejmowania decyzji ekonomicznych przez właścicieli małego kapitału,
- realny wpływ na aktywizację wielu osób fizycznych do działalności ekonomicznej,
- kreowanie siły rynkowej podmiotów pochodzących spoza strefy wielkiego biznesu.

Wszystkie ukazane aspekty związane ze specyfiką spółdzielni są zbieżne z istotą funkcjonowania kooperatyw spożywczych. Prawdopodobnie wynika to z przyjęcia podobnych zasad przez te dwa typy podmiotów. Jednakże biorąc pod uwagę, że spółdzielnie to przedsiębiorstwa działające na rynku zupełnie na tych samych warunkach co przedsiębiorstwa komercyjne, można zauważyć znacząco trudniejsze warunki ich funkcjonowania niż ma to miejsce w przypadku kooperatyw spożywczych. Wynika to z faktu, że kooperatywy jak określono w podrozdziale 2.2 są jednostkami o niekomercyjnych typach sformalizowania prawnego. Dzięki takiemu rozwiązaniu kooperatywy nie uczestniczą bezpośrednio w grze podmiotów rynkowych, a także mogą liczyć na pomoc państwa w bieżącym funkcjonowaniu poprzez na przykład możliwość wynajmu lokalu na preferencyjnych warunkach. Dzięki temu mogą bardziej kreatywnie podejść do różnorodnych kwestii związanych z dalszym rozwojem. Umożliwia im to również spokojne zaadaptowanie się do warunków otoczenia, budowanie rozpoznawalności i pozyskiwanie członków, a niejednokrotnie również zewnętrznych klientów bez „lęku” o działania konkurencji i konieczności ciągłej rywalizacji. Posiadają one dogodne warunki do opracowania przemyślanej strategii, która stwarza możliwość realizacji założonych celów oraz efektywnego wykorzystania posiadanych zasobów. Warto wspomnieć, że kooperatywa spożywcza „Dobrze”, zrzeszająca 360 gospodarstw domowych po okresie 8 lat od powstania (tj. w roku 2021) planuje ewaluację obecnej formy prawnej stowarzyszenia do formy prawnej, która skupia charakterystyczne cechy stowarzyszenia i spółdzielni.

3.4. Spółdzielczość w Polsce po okresie transformacji

W Polsce sektor spółdzielczy zrzesza ponad 8 mln osób (Krajowa Rada Spółdzielcza, 2020) w około 10 tysiącach różnego typu podmiotach gospodarczych, które osiągają 65 miliardów złotych przychodów. Całkowita liczba zatrudnionych w tym sektorze pracowników przekracza 200 tysięcy (Szczepański, 2020). Organizacje spółdzielcze okazały się stosunkowo odporne na zawirowania związane z ogólnoswiatowym kryzysem, a w szczególności banki spółdzielcze i kasy oszczędnościowo-kredytowe. Może to wynikać z faktu, iż współwłaściciele spółdzielni są jednocześnie ich klientami i generalnie często postępują zgodnie z wyznawanymi zasadami. Stąd organizacje te odgrywają szczególnie ważną rolę w okresach kryzysów, pomagając zachować stabilność gospodarczą państwa (Wyrzykowska, 2014). Dobitnie kwestia ta została zweryfikowana w czasie światowej pandemii COVID-19, kiedy spółdzielnie dały przykład sprawnego dostosowania się do zmiennych warunków otoczenia oraz zdolności podejmowania działań umożliwiających przetrwanie kryzysu i minimalizacji ponoszonych strat (World Cooperative Monitor, 2020).

Warto przypomnieć, że polskie spółdzielnie epoki PRL-u nie były przystosowane do działania w warunkach konkurencji rynkowej, a tym bardziej globalnej. Szybkie przemiany ustrojowe często prowadziły do licznych upadłości spółdzielni, szczególnie dotyczyło to spółdzielczości wiejskiej. Dla przykładu w przedziale lat 1989 – 2007 całkowita liczba spółdzielni wiejskich w Polsce zmalała o 52,8% (Wyrzykowska, 2014). Sektor spółdzielczy charakteryzuje się relatywnie niską rentownością. Jest to uwarunkowane wyższymi kosztami pracy w porównaniu z pozostałą grupą przedsiębiorstw.

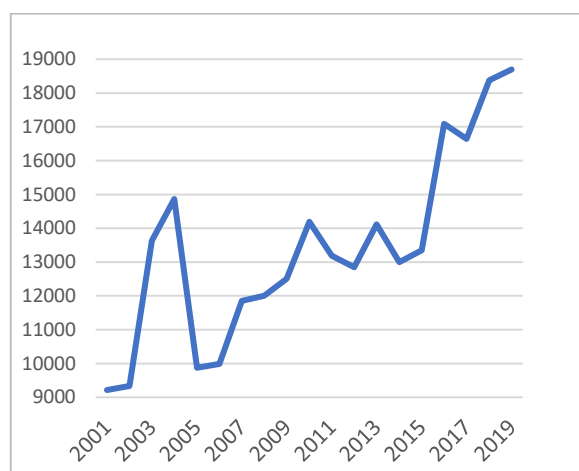
Z przeprowadzonych, przez autorkę niniejszej pracy, badań wskaźników mówiących o roli sektora spółdzielczego w gospodarce Polski w przedziale lat 2001-2019 (Główny Urząd Statystyczny, 2002-2020) wynika, że udział dóbr i usług generowanych przez polskie spółdzielnie zmniejszył się z 1,2 % PKB w roku 2001 do 0,8 % PKB w roku 2019 (tabela nr 3). Dla porównania w Unii Europejskiej sektor spółdzielczy wytwarza przeciętnie około 8 % PKB (Jahier, 2019). W Polsce najwyższy udział organizacji spółdzielczych w tworzeniu PKB wystąpił w 2003 oraz 2004 roku, gdy podmioty te wypracowały 1,6 % PKB. Porównanie szeregów czasowych Produktu Krajowego Brutto generowanego dla całej gospodarki Polski oraz sektora spółdzielczego ukazuje wspólne tendencje rozwojowe obu zjawisk (wykres nr 4, wykres nr 5). Dane dotyczące spółdzielczości wykazują jednak większe fluktuacje krótkookresowe, zwłaszcza w latach 2002 – 2005.

Tabela 3. Produkt Krajowy Brutto spółdzielni ogółem oraz Polski w mln PLN.

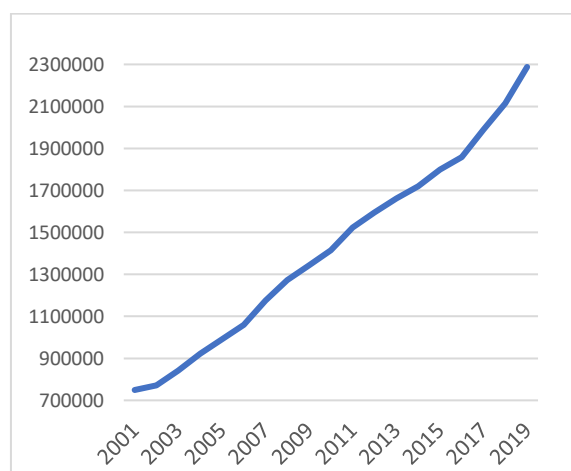
Lata	PKB spółdzielni ogółem w mln PLN	PKB ogółem dla Polski w mln PLN	Procentowy udział spółdzielni w tworzeniu PKB
2001	9 214	749 311	1,2%
2002	9 330	771 113	1,2%
2003	13 633	842 120	1,6%
2004	14 860	922 157	1,6%
2005	9 872	990 468	1,0%
2006	9 985	1 060 194	0,9%
2007	11 850	1 175 266	1,0%
2008	12 001	1 272 838	0,9%
2009	12 502	1 343 366	0,9%
20010	14 192	1 415 362	1,0%
2011	13 190	1 523 245	0,9%
2012	12 847	1 595 225	0,8%
2013	14 118	1 662 052	0,8%
2014	13 000	1 719 097	0,8%
2015	13 346	1 798 302	0,7%
2016	17 089	1 858 637	0,9%
2017	16 643	1 988 730	0,8%
2018	18 378	2 115 242	0,9%
2019	18 697	2 287 738	0,8%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS, 2002-2020.

Wykres 4. Produkt Krajowy Brutto spółdzielni ogółem w mln PLN.



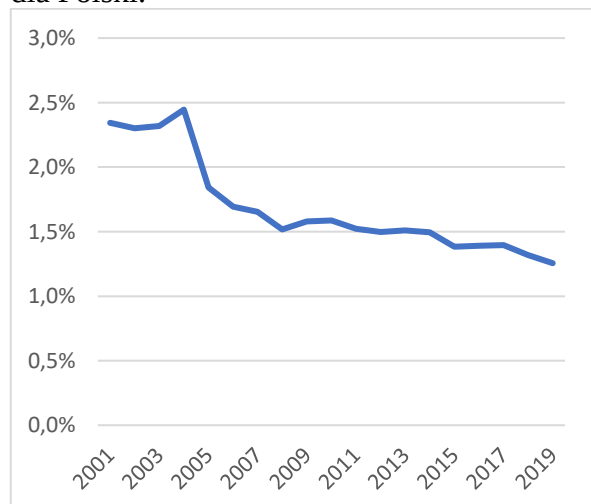
Wykres 5. Produkt Krajowy Brutto ogółem dla Polski w mln PLN.



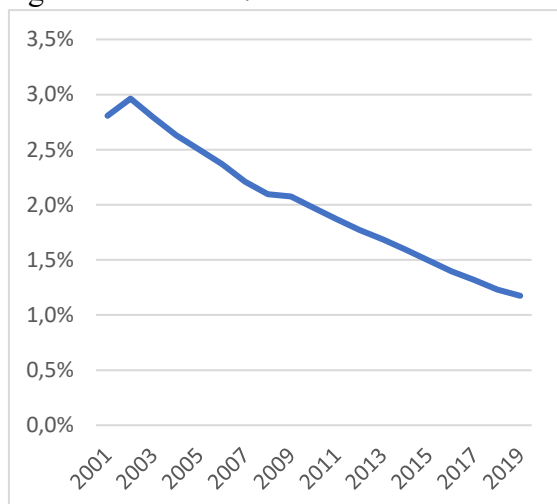
Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS, 2002-2020.

Dane Głównego Urzędu Statystycznego (Główny Urząd Statystyczny, 2002-2020) wskazują również na malejący udział spółdzielni w produkcji globalnej gospodarki narodowej w latach 2001-2019 (wykres nr 6). Rosnąca konkurencja na otwartym rynku sprawiła, że działające na nim podmioty muszą systematycznie podnosić wydajność i produktywność. W okresie 2001-2019 zarówno wielkość produkcji całkowitej, jak i zatrudnienie zmniejszały swoje wartości w ramach sektora spółdzielczego. Efektem tych tendencji była mała konkurencyjność spółdzielni, która doprowadziła w niektórych przypadkach do ich upadłości. Mniejsza liczba spółdzielni wraz z redukcją zatrudnienia doprowadziły do najmniejszego w przedziale lat 2001-2019 udziału zatrudnienia generowanego przez sektor spółdzielczy 1,2% w zatrudnieniu ogółem w roku 2019 (wykres nr 7).

Wykres 6. Relacja produkcji spółdzielni do produkcji globalnej gospodarki narodowej dla Polski.



Wykres 7. Zatrudnienie generowane przez spółdzielnie w relacji do zatrudnienia ogółem dla Polski.

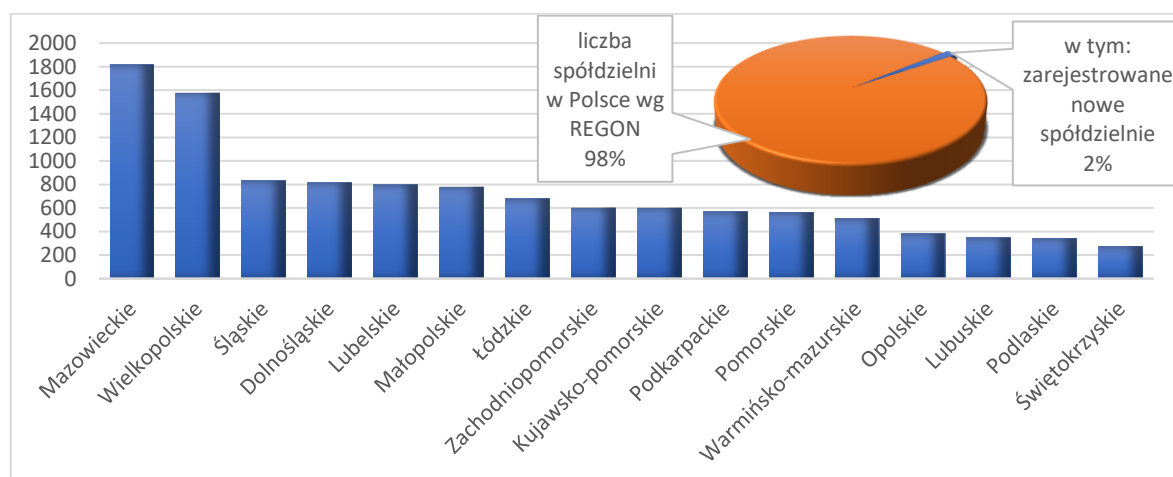


Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS, 2002-2020.

W latach 2001-2019 współczynnik zatrudnienia w spółdzielniach zmniejszył się z poziomu 2,8% do 1,2% w relacji do zatrudnienia ogółem dla Polski. W najtrudniejszych latach dla polskiej spółdzielczości w systemie gospodarki rynkowej można było zauważyć nawet 20% roczne spadki liczby spółdzielni. Dotyczyły one zwykle wybranych branż spółdzielczych takich jak spółdzielnie pracy lub spółdzielnie rzemiosła (Nałęcz, 2008). Jednocześnie w podobnych okresach można było zaobserwować tendencje do tworzenia zrzeszeń. W ten sposób powstawały większe struktury organizacyjne o znacznej sile ekonomicznej. Znakomitym przykładem takich działań był proces łączenia banków spółdzielczych bądź spółdzielni mleczarskich (Abramczuk i Herbst, 2008).

W 2019 roku (wykres nr 8) liczba zarejestrowanych w systemie REGON spółdzielni w Polsce wynosiła 11472 podmioty w tym 175 nowo zarejestrowanych. Struktura przestrzenna zarejestrowanych spółdzielni ukazuje znaczną przewagę jednostek na Mazowszu (1 816 co stanowi blisko 16% ogółu). Jest to determinowane występowaniem w Stolicy największej liczby spółdzielni o ogólnokrajowym zasięgu działalności. Relatywnie duża liczba spółdzielni została odnotowana w regionach rozwiniętych gospodarczo i charakteryzujących się bogatymi tradycjami spółdzielczymi. Są to zwłaszcza tereny województwa wielkopolskiego (1 573 spółdzielnie) i śląskiego (832 spółdzielnie). Województwem o najmniejszej liczbie spółdzielni jest województwo świętokrzyskie z 270 zarejestrowanymi podmiotami spółdzielczymi.

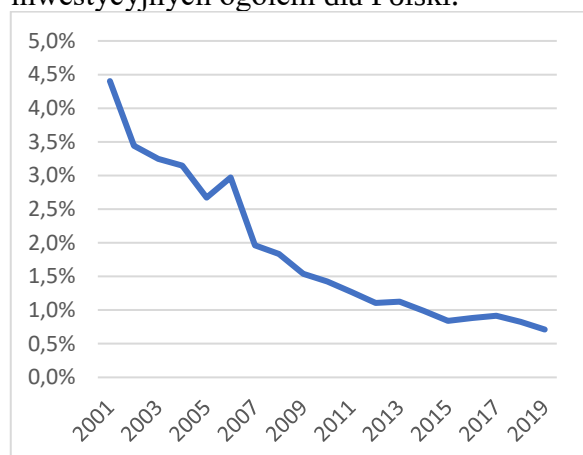
Wykres 8. Wykaz spółdzielni zarejestrowanych w systemie REGON w podziale na województwa w 2019 roku.



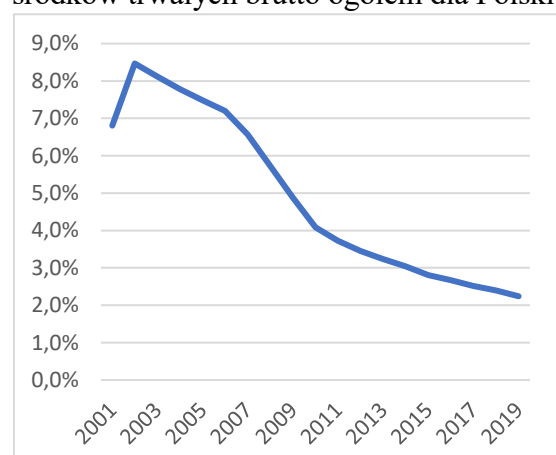
Źródło: Opracowanie własne w oparciu o dane Głównego Urzędu Statystycznego, 2019b.

Nakłady inwestycyjne (wykres nr 9) w polskich spółdzielniach w XXI wieku są niskie. Wstąpienie Polski do Unii Europejskiej również nie przyniosło stymulującego wpływu na inwestycje w sektorze spółdzielczym. Wyjątek stanowiły spółdzielnie mleczarskie, które musiały sprostać nowym, odgórnie nałożonym wymogom natury sanitarno-weterynaryjnej i certyfikacji jakości. Wydatki na cele inwestycyjne spółdzielni związane były głównie z nakładami na środki trwałe, które zmniejszyły swój udział w wartości środków trwałych kraju z 6,8% w roku 2001 do 2,2% w roku 2019 (wykres nr 10).

Wykres 9. Nakłady inwestycyjne spółdzielni w relacji do nakładów inwestycyjnych ogółem dla Polski.



Wykres 10. Wartość środków trwałych brutto spółdzielni w relacji do wartości środków trwałych brutto ogółem dla Polski.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS, 2002-2020.

Było to związane z likwidacją wybranych spółdzielni, które doprowadzano do upadłości, aby przejąć ich majątek. Dochodziło do wielu nadużyć, na które teoretycznie pozwalało polskie prawo. Oczywistym jest, że spółdzielnie, które nie odnawiają swoich środków produkcji w dłuższej perspektywie same skazują się na wykluczenie z prowadzonej działalności. Współczesny sektor spółdzielczy w Polsce charakteryzuje się przewagą tradycyjnych kierunków produkcji. Towarzyszy temu niski postęp techniczny i słaba konkurencyjność w porównaniu z organizacjami sektora prywatnego (komercyjnego). Spółki kapitałowe związane z sektorem prywatnym rozwijają się dużo dynamiczniej, czego potwierdzeniem są ich wysokie nakłady inwestycyjne (Mierzwa, 2010). Spółdzielnie tradycyjnie działały w obszarach związanych z rolnictwem, finansami, handlem hurtowym i detalicznym oraz mieszkalnictwem i ubezpieczeniami. W latach współczesnych organizacje te wkraczają w nowe dziedziny, jak turystyka, kultura lub nawet technologie informacyjne. Duża liczba branż spółdzielczych jest dowodem szerokich możliwości spółdzielczego gospodarowania. Należy jednak pamiętać, że w Polsce spółdzielnie posiadają znacznie mniejszy udział w rynku niż ma to miejsce w krajach Europy Zachodniej. W Białej Księdze Unii Europejskiej (Komisja Europejska, 2001), można przeczytać że spółdzielczość stanowi bardzo istotny komponent nowoczesnej gospodarki rynkowej. W rozwiniętych systemach gospodarczych udział spółdzielczości jest relatywnie wysoki w porównaniu z krajami słabiej rozwiniętymi. Ponadto spółdzielnie przyczyniły się do wysokiego rozwoju gospodarczego tych państw. W krajach tak zwanej „Starej Unii” spółdzielczość posiada duży udział w branżach szczególnie istotnych między innymi

w rynku rolnym. W Polsce liczba spółdzielni nie jest mała, szczególnie w relacji do rozmiarów kraju lub liczby ludności. Jednak brakuje tu większej liczby spółdzielni, które prowadziłyby działalność na dużą skalę. Jedynym wyjątkiem są spółdzielnie mleczarskie (Mierzwa, 2009), na których specyfika działalności wymogła istotne modyfikacje systemu produkcji. Dzięki temu ten rodzaj spółdzielni rozwinął się i uzyskał znaczący udział w rynku 80-85% (Broś, 2020). W tym kontekście spółdzielnia mleczarska „Mlekovita” jest jedynym polskim przedsiębiorstwem notowanym na corocznie publikowanej liście 300 największych spółdzielni świata według obrotów (World Cooperative Monitor, 2021).

Spółdzielnie w Polsce prowadzą działalność, która w dużym stopniu wynika z tradycyjnego podziału ukształtowanego w czasach tak zwanej gospodarki centralnie planowanej (PRL-u). W niektórych przypadkach ich domena funkcjonowania uległa przeobrażeniu. Obecnie sklasyfikowanych jest 15 branż spółdzielczych (Krajowa Rada Spółdzielcza, 2020):

1. Spółdzielnie Mleczarskie;
2. Gminne Spółdzielnie „Samopomoc Chłopska”;
3. Rolnicze Spółdzielnie Produkcyjne;
4. Spółdzielnie Kółek Rolniczych;
5. Spółdzielnie Grupy Producentów Rolnych;
6. Spółdzielnie Ogrodniczo-Pszczelarskie;
7. Banki Spółdzielcze;
8. Spółdzielnie Spożywców „Społem”;
9. Spółdzielcze Kasy Oszczędnościowo-Kredytowe (SKOK);
10. Spółdzielnie Rzemiosła;
11. Spółdzielnie Rękodzieła Artystycznego „CEPELIA”;
12. Spółdzielnie Pracy i Usług oraz Budowlane;
13. Spółdzielnie Inwalidów i Niewidomych;
14. Spółdzielnie Socjalne;
15. Spółdzielnie Mieszkaniowe.

Urynkowanie gospodarki polskiej rozpoczęte w latach dziewięćdziesiątych doprowadziło do znacznej deprecjacji roli spółdzielni. Liczba spółdzielni zmniejszyła się, aczkolwiek przyczyny tego zjawiska bywały różne. Na przykład znaczny spadek liczby odrębnie działających banków spółdzielczych był skutkiem połączeń tych banków, które okazały się konieczne z punktu widzenia spełnienia ustanowionych ogólnie wymogów.

Doprowadziło to do wzmocnienia pozycji całego sektora bankowości spółdzielczej. Jak już wspomniano podobna sytuacja miała miejsce w przypadku spółdzielczości mleczarskiej (Broś, 2020). Spółdzielczość może odgrywać ważną funkcję w tworzeniu nowych miejsc pracy. Ciekawym zjawiskiem są obecnie w Polsce tak zwane spółdzielnie socjalne, których zasadniczym celem jest aktywizacja zawodowa osób bezrobotnych. Ten typ spółdzielni posiada szczególnie istotne znaczenie w okresach kryzysu, ponieważ wspiera osoby wykluczone zawodowo i społecznie.

Obecnie zróżnicowanie poziomu rozwoju spółdzielczości w różnych regionach Polski jest znaczne. Regiony lepiej rozwinięte gospodarczo zazwyczaj skupiają spółdzielnie silniejsze ekonomicznie. Czasami stare spółdzielnie z tradycjami zdołały się przystosować do zmian w otoczeniu rynkowym i wzmocniły swoją pozycję. Wiele spółdzielni znalazło się jednak w trudnej sytuacji, gdy nie mogły się rozwijać lub wzmocnić swojej pozycji w drodze integracji lub fuzji. Jedynym rozwiązaniem stawał się wówczas proces likwidacji, w wyniku którego wąska grupa osób przejmowała dorobek kilku pokoleń. Te z nich, które zdołały zmodernizować się działają obecnie jako nowoczesne organizacje wspierające funkcjonowanie lokalnych społeczności. Charakterystyczny jest dla takich spółdzielni proces koncentracji potencjału oraz integracji pionowej. Wykształciły się nawet całe nowoczesne branże spółdzielcze w Polsce, do których należy zaliczyć obszary bankowości, mleczarstwa i mieszkalnictwa.

Szczególne sukces osiągnęły Banki Spółdzielcze oraz Spółdzielcze Kasy Oszczędnościowo-Kredytowe, które wspierane należyłą polityką państwa ujednoliciły swą strukturę i skupiły w 2020 roku blisko 1,4 miliona członków (Komisja Nadzoru Finansowego, 2021). Charakterystyczną cechą polskiej spółdzielczości w sektorze bankowym jest jej narodowy charakter, co zostało zapoczątkowane jeszcze pod zaborami. Miało to ogromne znaczenie w naszej historii pozwalając utrzymać polski stan posiadania. Po upływie wieku od momentu odzyskania niepodległości narodowy akcent w polskiej spółdzielczości bankowej nadal odgrywa istotną rolę, o czym można było się przekonać w czasie globalnego kryzysu finansowego. Ponadnarodowy system gospodarczy stworzył warunki dla swobodnego przepływu kapitału i jego samoistnej koncentracji. Rodzi to niebezpieczeństwa wynikające z bardzo ograniczonej kontroli tych procesów i anonimowej własności. Dla porównania banki spółdzielcze mają jasno określonych właścicieli i działają pod kontrolą członków. Właściciele są związani z lokalnymi wspólnotami, a to również ma ogromne znaczenie dla wzrostu społecznego i ekonomicznego środowisk, z których się oni

wywodzą. Banki spółdzielcze przyczyniają się więc do łączenia ludzi wraz z ich niewielkim kapitałem, angażują się w projekty gospodarczo-społeczne o wymiarze tak indywidualnym jak i zbiorowym. W ten sposób kreują wzrost poczucia bezpieczeństwa i równowagę w istotny sposób rynek finansowy kraju. Bankowość spółdzielcza stworzyła w Polsce strukturę, która stanowi przeciwwagę dla typowo komercyjnej części sektora bankowego (Boguta, 2014). Domeną działania polskich banków spółdzielczych jest obsługa lokalnych środowisk rolniczych, niewielkiej przedsiębiorczości i samorządów. Są one obdarzone dużym zaufaniem klientów oraz środowiska w którym funkcjonują, wspierając jego rozwój i przeznaczając niejednokrotnie na jego rzecz wypracowaną nadwyżkę środków finansowych. Spółdzielcze Kasy Oszczędnościowo-Kredytowe tworzą wiele miejsc pracy w mniejszych miastach. Ponadto prowadzą działalność, która wspiera samozatrudnienie i funkcjonowanie drobnej przedsiębiorczości. Ich działalność pobudza gospodarkę i popyt konsumpcyjny zgłaszany przez członków spółdzielni na towary i usługi. SKOK-i stanowią organizację ludzi, którzy razem oszczędzają i pożyczają sobie wzajemnie środki finansowe. W ten sposób możliwe jest otrzymanie np. relatywnie tańszych kredytów, ponieważ nadrzędnym celem jest dobro członków organizacji, a nie maksymalizacja zysku. Ponadto prowadzą dodatkowo działalność charytatywną i prospołeczną.

3.5. Wyzwania polskiej spółdzielczości w warunkach gospodarki rynkowej

Jednym z istotnych powodów rozwoju ruchów spółdzielczych w Polsce jest spojrzenie na rynek jako bardzo ważny czynnik składowy systemu gospodarki kapitalistycznej. Wolny rynek w tym rozumieniu oferuje dużą różnorodność działających na nim podmiotów o różnych formach prawnych oraz odmiennych celach funkcjonowania. Ta różnorodność nie tylko wzbogaca rynek, lecz również uwydatnia jego efektywność i dostępność dla ludzi. W dodatku zróżnicowanie struktur gospodarczych jest korzystne z punktu widzenia zapewnienia trwałego rozwoju gospodarczego oraz bezpieczeństwa społecznego. Przykład kryzysu, którego symptomy pojawiły się już w roku 2008 pozwala stwierdzić, że rozwój spółdzielczości w Polsce może korzystnie oddziaływać na bezpieczeństwo finansowe kraju oraz sprzyjać stabilizacji wielu jego rynków.

Warto zauważyć, że rozwój struktury spółdzielczej w państwie idzie w parze z budową społeczeństwa obywatelskiego. Spółdzielnie przyczyniają się w szerszej skali do integracji społecznej i ekonomicznej kraju, aktywizują pewne części społeczeństwa i lokalne wspólnoty. Podstawą ich działania jest świadomość i zaangażowanie członków. Ponadto

mają charakter wspólnotowy i demokratyczny, stanowią zbiorową formę przedsiębiorczości, której fundamentem jest współpraca, samopomoc i współdziałanie. W ten sposób stymulują aktywność społeczno-zawodową ludności. Wspomniane w rozprawie SKOK-i stanowią jaskrawy przykład na to, jak przydatna może być rola spółdzielni w różnych fazach cyklu koniunkturalnego. Organizacje te nawet w okresie kryzysu gospodarczego notowały tendencję wzrostową w zakresie liczby depozytów i przyznawanych kredytów. SKOK-i są postrzegane jako podmioty samopomocowe, które mogą kształtować wzrost zaufania i bezpieczeństwa w społeczeństwie. Stąd ruchy spółdzielcze mogą realizować zadania, które szczególnie w okresach gorszej koniunktury gospodarczej pomagają zachować równowagę systemu ekonomicznego i społecznego. Ponadto ich rozwój wydaje się być niezbędny w kontekście niwelowania nierówności społecznych. Wykształcenie struktur spółdzielczych w danym państwie postrzegać należy jako przejaw postępu. Często rezultatem ich funkcjonowania jest również ograniczenie bezrobocia, stąd stymulowanie właśnie tej formy gospodarowania może wydatnie przyczynić się do rozwiązania wielu trudności o wymiarze społecznym, a także mikro i makroekonomicznym.

Głównym celem ruchów spółdzielczych było od zawsze podjęcie skutecznego gospodarowania. Miało ono zapewnić zaspokojenie ekonomicznych, społecznych i kulturalnych potrzeb zrzeszonych w spółdzielni członków, a także ich rodzin i społeczności lokalnej. Realizacja tego celu staje się w praktyce zależna od ustroju społeczno-gospodarczego w którym osadzona jest dana organizacja spółdzielcza. Niezależnie od wyróżnionej spółdzielczej formy gospodarowania, istota działania spółdzielni sprowadza się do dbałości zarówno o efektywność społeczną, jak i sprawność ekonomiczną (Pudełkiewicz, 1990). Współcześnie jednak spółdzielcze ideały i metody gospodarowania muszą iść w parze z systemami zarządzania menedżerskiego i marketingowego, choć nadal członkowie spółdzielni są wspólnie właścicielami majątku i posiadają prawo zarządzania i kontroli. Klasyczne reguły tworzące ramy procesu zarządzania spółdzielnią nie uległy znaczącym zmianom na przestrzeni wieków. Zgodnie z polskim ustawodawstwem (tzn. Ustawą o Prawie Spółdzielczym) zarząd spółdzielni może być sprawowany w formie jednoosobowej, jak również w jego skład mogą wchodzić osoby które nie są członkami spółdzielni (Ustawa Prawo spółdzielcze, 1982, art. 49, ust. 1). W praktyce gospodarczej najczęściej jednak spotyka się wieloosobowe zarządy spółdzielcze, gdzie ich członkowie wybierani są z osób zrzeszonych w danej organizacji.

Rosnąca presja rynkowa wynikająca między innymi z postępującej globalizacji sprawia, że polskie spółdzielnie zmuszone są do tworzenia coraz efektywniejszych i silniejszych ekonomicznie podmiotów. Dzieje się tak, ponieważ kraje Europy Zachodniej są przykładem postępującej konsolidacji potencjałów w sektorze spółdzielczym, który stanowi odpowiedź na systematyczny wzrost konkurencyjności. Globalizacja światowej gospodarki stanowi w tym zakresie jeden z czynników, który sprawił że zjawisko łączenia się spółdzielni coraz częściej przekracza granice pojedynczych krajów. Zdarza się, że organizacje spółdzielcze Unii Europejskiej przejmują zagraniczne przedsiębiorstwa handlowe w celu wkroczenia ze swoimi artykułami na nowe rynki geograficzne. Wiąże się to niejednokrotnie z rezygnacją przez spółdzielców z określonego zakresu ich autonomii tzn. podporządkowaniem się jednostkom spółdzielczym wyższego szczebla oraz modyfikacją dotychczasowych przepisów spółdzielczych (Boguta i Martynowski, 2010). Powstał nawet tzw. Statut Spółdzielni Europejskiej, który opracowany został przez Komisję Europejską w celu zniwelowania przeszkód prawnych w tym zakresie (Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej, 2003). Polska również w roku 2006 zgodnie z projektem Komisji Europejskiej zgodziła się na przyjęcie stosownego ustawodawstwa.

W przypadku polskich spółdzielni coraz częściej spotkać można przykłady podnoszenia poziomu konkurencyjności rynkowej. Wynika to również z faktu, że prawo spółdzielcze w Polsce daje podmiotom wiele możliwości do budowania rozmaitych struktur kooperacyjnych, klastrów, koncernów oraz sieci partnerskich i korporacji spółdzielczych. Obserwacja trendów rynkowych i światowych wskazuje na budowanie współpracy poprzez coraz częstsze fuzje pomiędzy spółdzielniami, czyli łączenie się kilku podmiotów w jeden. Należy zauważyć, że z tej perspektywy polski sektor spółdzielczy wymaga wzmocnionych procesów związanych z koncentracją i integracją. Ponadto nadal zbyt mało intensywne wydają się zjawiska związane z umiędzynarodowianiem działalności i jej różnicowaniem. W odniesieniu do polskiej branży spółdzielczej szczególnie pozytywnie wyróżniają się wspomniane już spółdzielnie mleczarskie. Jako jedne z nielicznych w Polsce mogą być one porównywane ze spółdzielniami standardu europejskiego, z uwagi na ich osiągnięcia na polu specjalizacji i konsolidacji. W pozostałych branżach spółdzielczych sytuacja wygląda nieco gorzej tzn. do prawdziwej rzadkości należą przypadki łączenia spółdzielni w duże podmioty gospodarcze (Boguta i Martynowski, 2010). W zasadzie tylko Spółdzielczość Spożywców „SPOŁEM” i Gminne Spółdzielnie „Samopomoc Chłopska” prowadzą działalność handlową zgodnie z modelem sieciowym. Są to zatem jedyne dwa przykłady relatywnie

dużych podmiotów spółdzielczych w Polsce, które funkcjonują we wspomniany sposób odpowiednio na terenach miejskich oraz wiejskich i małomiasteczkowych. Ciekawostką jest, że niektóre sklepy detaliczne Gminnych Spółdzielni „Samopomoc Chłopska” prowadzą kooperację z innymi dobrze znanymi konsumentom detalicznym sieciami, jak np.: Spar, Groszek, Żabka, Lewiatan, Delikatesy Centrum itd. (Boguta, 2014). W tym modelu współpracy sklepy Gminnych Spółdzielni „Samopomoc Chłopska” widoczne są pod szyldami tych sieci, natomiast model kooperacji bliski jest umowie franczyzy.

Spółdzielczość na obszarach wiejskich w Polsce powinna dążyć do zrzeszania rolników zajmujących się podobną dziedziną produkcji rolnej. Wynika to głównie z rozdrobnionej struktury rolnictwa w naszym kraju oraz stosunkowo niewielkiego poziomu specjalizacji. Oznacza to, że pożądane jest tu zwiększenie współpracy kooperacyjnej przez tworzenie grup producentów o określonym profilu wytwórstwa, co naturalnie determinowane jest lokalnymi warunkami i specyfiką istniejących już spółdzielni tj. ich możliwościami i potrzebami (Boguta i Martynowski, 2010). Współpraca kooperacyjna rolników powinna skupiać się mocniej przy spółdzielniach zaopatrzenia i zbytu oraz spółdzielniach produkcji rolnej i spółdzielniach kółek rolniczych.

Należy podkreślić, że niedostateczne wsparcie finansowe sprawia, iż zjawisko integracji polskich spółdzielni postępuje dość wolno. Powodem takiego stanu rzeczy są również błędy i obciążenia narosłe w przeszłości (Boguta i Martynowski, 2010). Polskie przedsiębiorstwa znacznie częściej przyspieszają swój rozwój dzięki zaangażowaniu zewnętrznego kapitału niż polskie spółdzielnie. Wydaje się, że podmioty spółdzielcze niedostatecznie odważnie działają w tym zakresie. Z jednej strony właściwie wykorzystany kapitał obcy w dziedzinie inwestycyjnej lub eksploatacyjnej mógłby wydatnie wpłynąć na poprawę efektywności działania spółdzielni. Z drugiej jednak strony występowanie relatywnie niewielkiego funduszu udziałowego członków mogłoby w wielu sytuacjach doprowadzić do zbytniego uzależnienia podmiotu od pożyczonego kapitału.

Konsolidacja i rozrost organizacji spółdzielczych może prowadzić do wielu pozytywnych efektów, które w dużej mierze pomagają przetrwać spółdzielniom na konkurencyjnym rynku. Jednocześnie coraz bardziej powszechna w Europie integracja takich organizacji przyczynia się do osłabienia niezależności i tożsamości. Wydaje się że optymalnym rozwiązaniem jest takie rozwijanie wzajemnej kooperacji spółdzielni, aby współpraca ta nadmiernie nie uderzała w prawa i obowiązki członków. Zjawisko rozrastania się spółdzielni często naraża taką organizację na niebezpieczeństwo degradacji relacji

członkowskich. Zwykle w takich sytuacjach dochodzi również do utraty kontroli nad spółdzielnią przez jednostki członkowskie. W wyjątkowo dużych spółdzielniach udziały poszczególnych członków są tak niewielkie, że przestają się oni interesować losami organizacji. Najlepszym tego przykładem są obecnie wielotysięczne spółdzielnie mieszkaniowe, gdzie widać wyraźnie zmniejszenie zainteresowania członków danym podmiotem. W efekcie związku z lokalną społecznością znacznie się osłabiają lub nawet zupełnie zanikają. W tym kontekście warto zauważyć, że istnieje duża potrzeba stworzenia modeli zarządzania wielkimi spółdzielniami w Polsce.

Odnosząc się do form branżowej współpracy i konsolidacji spółdzielni należy mieć więc na uwadze, że w szerszym kontekście z ideą spółdzielczości bardzo blisko związane są pojęcia współpracy oraz konsolidacji branż spółdzielczych. Przyczynia się to do istotnego podnoszenia poziomu efektywności ekonomicznej i konkurencyjności funkcjonowania na rynku. Z zawartej w ustawie „Prawo spółdzielcze” definicji spółdzielni (Ustawa Prawo spółdzielcze, 1982, art. 1, ust. 1) wynikają możliwości kreowania rozmaitych powiązań kooperacyjnych opartych na kanwie spółdzielni. W praktyce życia gospodarczego jednak wyłącznie wybrane branże spółdzielcze w Polsce korzystają z zaawansowanych form współpracy kooperacyjnej (spółdzielnie mleczarskie, Gminne Spółdzielnie „Samopomoc Chłopska”, Spółdzielnie Kółek Rolniczych, Spółdzielcze Grupy Producentów Rolnych, Banki Spółdzielcze, Spółdzielnie Spożywców „Społem”, Spółdzielcze Kasy Oszczędnościowo-Kredytowe). Ze względu na szczególny charakter niniejszej rozprawy w dalszej jej części zostanie zwięźle przedstawiona współpraca kooperacyjna jedynie wybranego typu spółdzielni w Polsce.

Spółdzielnie Spożywców „SPOŁEM” są dość dobrze rozpoznawalne na polskim rynku, gdzie stanowią przykład kooperacji tego typu organizacji. Łączna liczba spółdzielni „SPOŁEM” obejmuje ponad 300 podmiotów, które związane są z działalnością gospodarczą w obszarze:

- handlu detalicznego i hurtowego,
- gastronomii,
- produkcji ciastkarskiej i piekarskiej,
- produkcji garmażeryjnej i masarskiej,
- usług dla ludności np. wynajem powierzchni biurowej.

Spółdzielnia Spożywców „SPOŁEM” obejmuje swoją strukturą około 4 tysiące sklepów, które łącznie generują rocznie poziom obrotów przekraczający 7 miliardów

złotych. Ponadto „SPOŁEM” dysponuje liczbą ponad 300 obiektów produkcji spożywczej (w większości piekarnie i ciastkarnie), 378 magazynów, 175 zakładów gastronomicznych, 23 ośrodków wypoczynkowo-wczasowych, 8 hoteli oraz centrum szkoleniowo-konferencyjnym (Jaśkowski, 2019).

Przedstawiony obraz stanowi przykład udanej kooperacji. Niestety widocznym problemem wielu współczesnych spółdzielni w Polsce jest zastąpienie słusznej idei współpracy przez rywalizację członków i pracowników, a niekiedy także krystalizację rywalizacji pomiędzy spółdzielniami i związkami takich organizacji. Podsumowując należy przypomnieć, że polskie spółdzielnie posiadają kilka istotnych atutów w obszarze zajmowanej pozycji konkurencyjnej. Należy zaliczyć do nich:

- znajomość lokalnego rynku,
- zdobycie wieloletniego doświadczenia w danej branży,
- posiadanie istotnej grupy lojalnych klientów.

Polska spółdzielczość formalnie zalicza się do tzw. sektora gospodarki społecznej. Zatem z powodzeniem czerpać może ona z kapitału społecznego, który akcentuje idee samopomocy i tworzenia relacji międzyludzkich. W tym kontekście istotnego znaczenia nabiera rozwój społeczności lokalnej, który jest związany ze spółdzielczością od samych jej początków.

Pamiętając jednak o tym, że organizacje spółdzielcze działają w warunkach konkurencyjnego rynku należy zwrócić uwagę na konieczność poprawy ich sytuacji ekonomicznej, a paradoksalnie niekiedy również odbudowy więzi członkowskich. W praktyce wiele spółdzielni mogłoby podnieść swój poziom konkurencyjności poprzez utworzenie komórki marketingowej oraz wdrożenie zarządzania menedżerskiego. Przykłady spółdzielni (np. mleczarskich), które zdecydowały się wprowadzić nowe sposoby zarządzania i prorynkowe działania marketingowe wykazały zdecydowanie pozytywne skutki. Niestety w wielu przypadkach spółdzielcza kadra nie jest przygotowana do przeprowadzenia realnej restrukturyzacji (Krysiak, 2004).

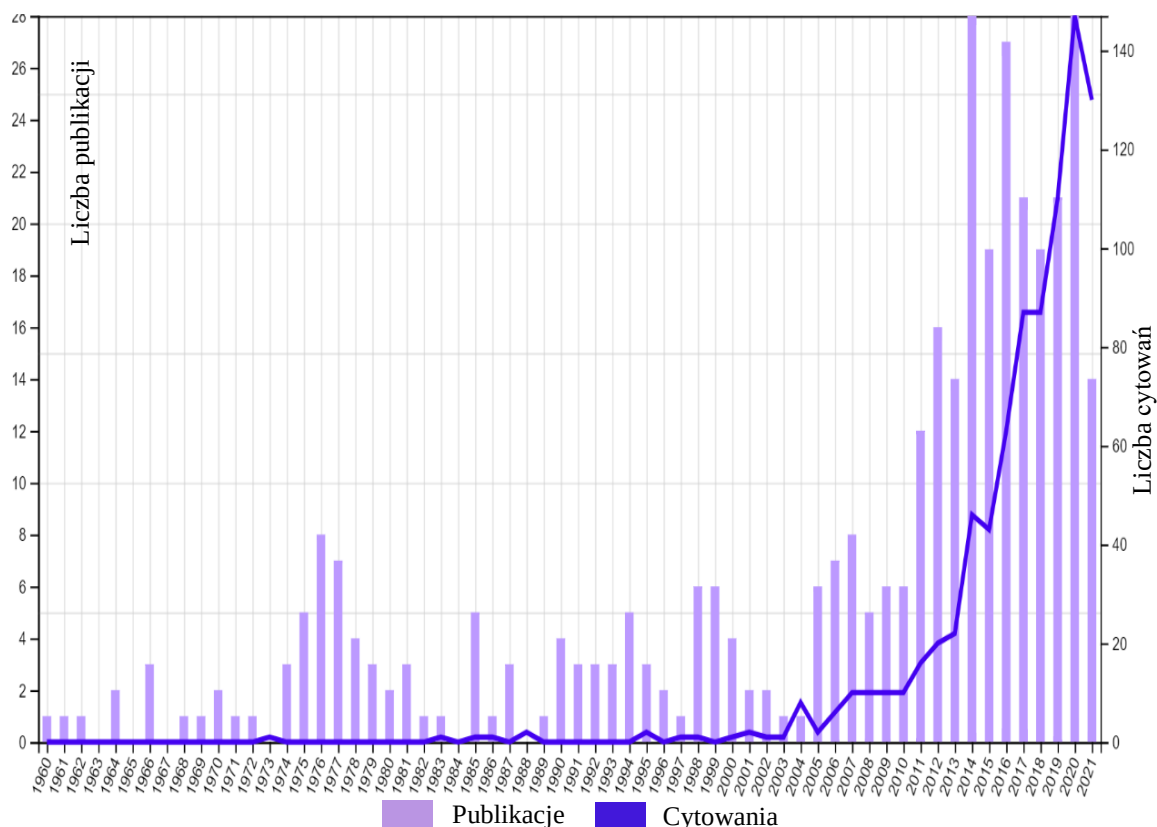
Opisane kwestie dotyczące spółdzielni mają wiele wspólnego z funkcjonowaniem kooperatyw spożywczych na polskim rynku. Kooperatywy przyczyniają się do aktywizacji części społeczeństwa pobudzając jego zaangażowanie i poczucie wspólnej świadomości działania na rzecz tworzenia korzystnych warunków dla siebie i społeczności lokalnej. Są one przejawem przedsiębiorczości i skutecznego gospodarowania, starają się integrować aspekty społeczne i ekonomiczne, ukierunkowując swoje wysiłki na te pierwsze. Poniekąd

można stwierdzić, że kooperatywy spożywcze mają nieco ułatwione zadanie, gdyż od razu powstały w gospodarce rynkowej bez ciążącego na nich piętna czasów tzw. gospodarki centralnie planowanej. Wydaje się, że obserwacja realiów rynkowych powinna skłaniać kooperatywy do łączenia zasad z Rochdale z zarządzaniem menedżerskim i marketingowym, tymczasem praktyka działania nie zawsze pozostaje w zgodzie z ambitnymi założeniami.

3.6. Zagadnienia spółdzielczości w światowej literaturze naukowej

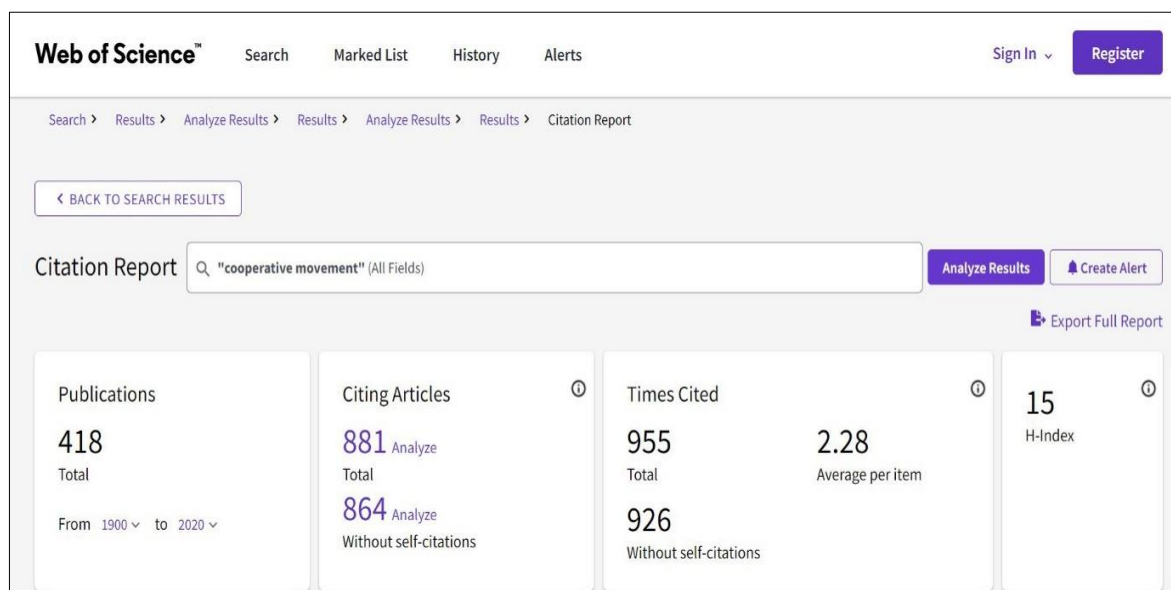
W obecnych czasach obserwuje się wzrastające światowe zainteresowanie badaczy w obszarze zagadnień spółdzielczych. Dane dotyczące liczby publikacji naukowych oraz odpowiednich cytowań w ramach poruszanych kwestii zostały zaprezentowane na wykresie nr 11 oraz w tabelach nr 4 i nr 5. Na rysunku nr 14 został zobrazowany wskaźnik charakteryzujący zainteresowanie internautów zagadnieniem „cooperative society” w okresie od początku roku 2004 do listopada roku 2021. Cechuje się on wyraźnie dodatnią tendencją rozwojową na przestrzeni ostatniej dekady.

Wykres 11. Wykres liczby publikacji oraz cytowań z zakresu ruchu spółdzielczego w latach 1960-2021.



Źródło: Dane pozyskane z bazy Web Of Science, 2021.

Tabela 4. Statystyki z bazy Web Of Science dotyczące publikacji z zakresu ruchów spółdzielczych w latach 1900-2020.



Źródło: Dane pozyskane z bazy Web Of Science, 2021.

Wykres nr 11 prezentuje szereg czasowy liczby publikacji w międzynarodowej bazie Web Of Science (WOS) związanych z zagadnieniem ruchu spółdzielczego od roku 1960 do roku 2021. Jak widać szereg zawiera skupiska aktywności publikacyjnej badaczy w latach siedemdziesiątych, pierwszej połowie lat dziewięćdziesiątych i na przełomie wieków. Ponadto relatywnie większe zainteresowanie tematem spółdzielczości pojawiło się w przedziale lat 2014 – 2020. Warto zauważyć, że przed rokiem 2011 na podstawie bazy WOS, nawet w najbardziej płodnych latach pod względem liczby publikacji związanych z tematem ruchu spółdzielczego, ich łączna liczba nie przekraczała 8 artykułów naukowych rocznie. Można zatem przypuszczać, że część publikacji została wydana przez wydawnictwa naukowe, które nie są w bazie Web Of Science oraz przez wydawnictwa o charakterze nienaukowym (broszury, poradniki, itd.), gdzie celem nadrzędnym było możliwie najszerze rozpropagowanie idei spółdzielczych w kręgach praktyków i upowszechnienie spółdzielczego sposobu działania. Liczba publikacji związanych z tematyką spółdzielczości zaczęła wzrastać w roku 2011. Największa liczba publikacji wystąpiła w 2014 i 2020 roku (28 publikacji rocznie). Rok 2021 nadal trwa, stąd wartość dotychczasowa 14 publikacji może jeszcze ulec zmianie. Zauważalny wzrost liczby cytowań artykułów poruszających temat ruchów spółdzielczych (ang. „cooperative movement”) nastąpił w okresie ostatnich 7 lat (z wyłączeniem niepełnego jeszcze roku

2021). Wykres nr 11 przedstawia nieliniowy wzrost liczby cytowań artykułów naukowych w czasie, co powinno skłaniać do refleksji nad znaczeniem prowadzenia badań w zakresie spółdzielczości. Ponadto Tabela nr 4 zawiera liczbę publikacji ujętych w bazie WOS dla hasła „cooperative movement” tzn. ruch spółdzielczy. Od roku 1900 do roku 2020 wydano 418 takich publikacji, które podejmują tematy związane bezpośrednio z szeroko rozumianymi ruchami spółdzielczymi na całym świecie.

W tabeli nr 5 zestawiono najczęściej cytowane artykuły naukowe związane bezpośrednio z tematem spółdzielczości w latach 2017 – 2021. Jak widać całkowita liczba cytowań poszczególnych publikacji bardzo rzadko przekracza 10 odwołań do literatury w ujęciu rocznym. Najczęściej cytowana publikacja została podana jako źródło łącznie 56 razy, a całkowita liczba cytowań w tej grupie artykułów wyniosła 955 w przedziale lat od roku 2017 do roku 2021.

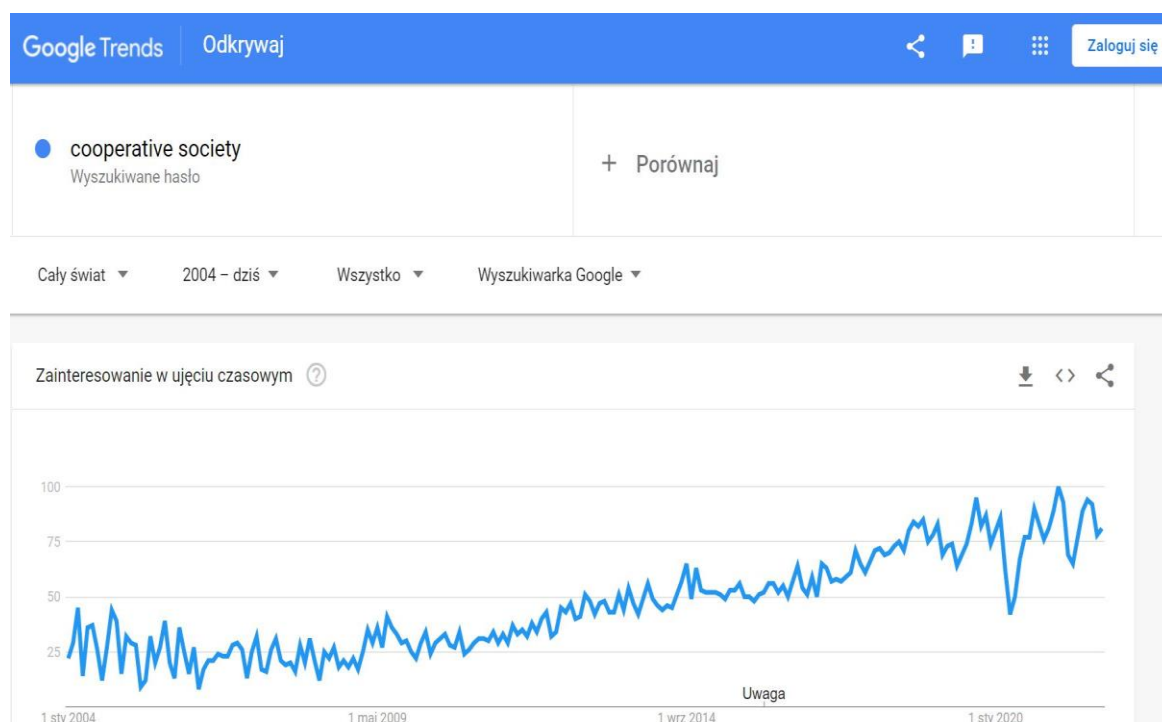
Tabela 5. Wykaz najczęściej cytowanych artykułów z zakresu ruchów spółdzielczych w latach 1900-2021.

418 Publications		Citations						
		Citations: highest first ▾					Average per year	Total
		2017	2018	2019	2020	2021		
Total		90	96	123	170	151	19.49	955
1	Democratizing rural economy: Institutional friction, sustainable struggle and the cooperative movement Mooney, P.H. Mar 2004 RURAL SOCIOLOGY 69 (1) , pp.76-98	6	4	5	6	5	3.11	56
2	Does civil society matter? Challenges and strategies of grassroots initiatives in Italy's energy transition Magnani, N. and Osti, G. Mar 2016 ENERGY RESEARCH & SOCIAL SCIENCE 13 , pp.148-157	10	11	10	9	8	8.83	53
3	Debating the rural cooperative movement in China, the past and the present Yan, H.R. and Chen, Y.Y. Nov 1 2013 JOURNAL OF PEASANT STUDIES 40 (6) , pp.955-981	003	4	9	19	15	11.75	47
4	Independence and individualism: conflated values in farmer cooperation? Emery, S.B. Mar 2015 AGRICULTURE AND HUMAN VALUES 32 (1) , pp.47-61	3	5	10	6	6	5.11	46
5	Commons, social capital, and the emergence of agricultural cooperatives in early twentieth century Spain Tapia, F.J.R. Nov 2012 EUROPEAN REVIEW OF ECONOMIC HISTORY 16 , pp.511-528	8	10	7	6	3	5.71	40
6	Cooperatives and alternative food networks in Italy. The long road towards a social economy in agriculture Fonte, M. and Cusco, J. Jul 2017 JOURNAL OF RURAL STUDIES 53 , pp.291-302	00	6	2	6	5	3.6	36
7	Marx, Marxism and the cooperative movement Jossa, B. Jan 1 2005 CAMBRIDGE JOURNAL OF ECONOMICS 29 (1) , pp.3-18	003	6	7	15	6	6.8	34

Źródło: Dane pozyskane z bazy Web Of Science, 2021.

Na rysunku nr 14 ukazany został wskaźnik liczby zapytań dla wyszukiwanego hasła „cooperative society” w wyszukiwarce Google w latach 2004-2021. Zgodnie z widoczną tendencją rozwojową przytoczonego wskaźnika popularność tematyki związanej ze spółdzielczością / kooperatywami rośnie nieprzerwanie od 2008. Można przypuszczać, że globalny kryzys finansowy oraz związana z nim odporność spółdzielni na trudne warunki rynkowe przyczyniły się do wzrostu zainteresowania internautów tego rodzaju organizacjami społecznymi. W czasie pandemii COVID-19 również należy zauważyć niesłabnące zainteresowanie omawianymi zagadnieniami spółdzielczymi i kooperatywami, które w sposób elastyczny zareagowały na niespodziewane perturbacje w otoczeniu (World Cooperative Monitor, 2020). Jedynie w kwietniu 2020 roku zanotowano zmniejszoną liczbę zapytań, co mogło być związane z ogólnym zmniejszeniem aktywności ludności, obawami korzystania z miejsc publicznych lub obowiązkowymi lockdownami w wielu krajach na świecie.

Rysunek 14. Wskaźnik ilości zapytań dla wyszukiwanego hasła „cooperative society” w wyszukiwarce Google w latach 2004-2021.



Źródło: Dane pozyskane z portalu Google Trends, 2021.

Rozdział 4. Spółdzielczość w perspektywie ponadnarodowej

4.1. Rodzaje, cele i uwarunkowania funkcjonowania organizacji spółdzielczych

Obecnie szeroko rozumiana spółdzielczość stanowi istotny element funkcjonowania systemu społeczno-gospodarczego większości państw. Na podstawie światowego spisu spółdzielni przeprowadzonego w latach 2013-2014 wśród 145 państw można wnioskować, że w całej Unii Europejskiej działa około 357 tys. spółdzielni. Łącznie zrzeszają one 368 milionów członków, dając zatrudnienie 5,2 milionom osób. Całkowite roczne obroty europejskich spółdzielni przekraczają 1 310 miliardów euro. Łączna globalna gospodarka spółdzielcza jest większa niż gospodarka Francji i plasuje się bezpośrednio za gospodarką Niemiec (Grace, 2014). Zatem działalność podmiotów spółdzielczych wywiera duży wpływ na życie mieszkańców Wspólnoty. Potwierdzeniem docenienia istoty i roli spółdzielczości w krajach Unii Europejskiej jest fakt utworzenia dokumentu pt. „Biała Księga o przedsiębiorstwach spółdzielczych”, co zostało ujęte w podrozdziale 2.3 niniejszej pracy. Ponadto spółdzielczość umożliwia realizację wielu celów Unii Europejskiej, a co za tym idzie przyciąga uwagę instytucji europejskich, które prowadzą swą politykę pamiętając o szerokiej płaszczyźnie funkcjonowania spółdzielczości tzn.: *„jej mottem jest bowiem dostrzeganie społeczno-ekonomicznej roli grupowej formy gospodarowania i podejmowanie różnorodnych przedsięwzięć, zmierzających do dalszego rozwoju gospodarki spółdzielczej w ekonomikach krajów unijnych”* (Czternasty, 2011, str. 44).

Choć przytoczone dane statystyczne opisują skalę zjawiska europejskiej spółdzielczości to należy pamiętać, że jest to sektor bardzo zróżnicowany. Zarówno liczba podmiotów spółdzielczych, ich potencjał, zdominowanie branż, udział w rynku i w PKB, popularność stosowanych modeli spółdzielni i nurtów ideowych różnią się znacząco w ramach krajów Wspólnoty. Ponadto mnogość regulacji prawnych sprawia, że spółdzielnie w różnych państwach członkowskich Unii Europejskiej prowadzą swoją działalność w oparciu o różne podstawy prawne funkcjonowania. W rzeczywistości nie wypracowano dotychczas ujednoliconych regulacji w zakresie spółdzielczości na poziomie wspólnotowym.

Spółdzielnie można podzielić na trzy rodzaje, które korespondują z rodzajem zaspokajanych potrzeb:

1. Spółdzielnie konsumenckie (spożywców) – tworzone w celu zaspokajania potrzeb konsumpcyjnych. Nazywane były też spółdzielniami użytkowników, realizowały przede wszystkim potrzeby związane z funkcjonowaniem gospodarstw domowych członków

spółdzielni. W późniejszym okresie ze spółdzielni spożywców (konsumenckich) korzystała także okoliczna ludność niebędąca formalnie zrzeszona w danej spółdzielni. Profil działalności takich spółdzielni obejmował obrót produktami spożywczymi i codziennego użytku, mieszkalnictwo, obsługę finansową (w tym dostępność pożyczek i lokat oszczędnościowych) oraz wiele innych mniej powszechnych działalności. Do grupy spółdzielni konsumenckich można zaliczyć więc klasyczne spółdzielnie spożywców, ale również spółdzielnie mieszkaniowe, kasy oszczędnościowo-kredytowe, spółdzielcze szkoły i przedszkola oraz spółdzielnie zdrowia organizowane przez przyszlých potencjalnych pacjentów.

2. Spółdzielnie producentów (wytwórcze, spółdzielnie pracy) – które miały zaspokajać potrzebę zatrudnienia. Polegały one na tworzeniu dla członków spółdzielni miejsc zatrudnienia w celu zapewnienia im środków do życia. Były to zazwyczaj spółdzielcze zakłady pracy prowadzące działalność wytwórczą lub usługową. Aktualnie spotyka się zasadniczo trzy ich rodzaje:
 - spółdzielnie pracy,
 - spółdzielnie socjalne,
 - rolnicze spółdzielnie produkcyjne.
3. Spółdzielnie przedsiębiorców – zaspokojenie potrzeb związanych z prowadzeniem działalności gospodarczej. Zasadniczą rolę tworzenia spółdzielni tego typu było:
 - zapewnienie dostępności kredytów obrotowych i inwestycyjnych,
 - zaopatrzenie w środki wykorzystywane w procesie produkcji,
 - organizowanie zbytu dla produktów lub usług wytwarzanych przez różnych producentów.

Przykładami spółdzielni przedsiębiorców są banki spółdzielcze, spółdzielcze grupy producentów rolnych, spółdzielnie usług rolniczych, spółdzielnie zaopatrzenia kupców (handlu detalicznego) oraz rolnicze lub rzemieślnicze spółdzielnie zaopatrzenia i zbytu. W praktyce często występują spółdzielnie przedsiębiorców, które posiadają funkcje spółdzielni konsumenckich (spożywców). Taki typ spółdzielczości łączył obsługę swych członków (tzn. rolników, kupców, rzemieślników, małych przemysłowców) z utrzymywaniem funkcjonowania na przykład wiejskiego sklepu. Przykład takiego schematu działania stanowią banki spółdzielcze, które nawiązują relacje z przedsiębiorstwami, większymi gospodarstwami rolnymi, jak również z klientami indywidualnymi (Wiszniewski, 1998).

Obecnie w Europie występują podmioty spółdzielcze zgodne z wszystkimi trzema opisanymi wzorcami. Najczęściej na tym właśnie trójpodziale ukształtował się podział na sektory spółdzielcze, które w Polsce określa się branżami. W wybranych krajach klasyfikacja sektorów spółdzielczych może jednak wyglądać nieco inaczej. Na przykład we francuskiej typologii spółdzielczości można spotkać aż pięć dziedzin (Krajowa Rada Spółdzielcza, 2019; Suchoń, 2018):

1. Spółdzielnie przedsiębiorców (właścicieli sklepów, producentów rolnych, rzemieślnicze, transportowe i rybaków morskich);
2. Spółdzielnie użytkowników (spożywców, mieszkaniowe-socjalne, mieszkaniowe-własnościowe, szkolne);
3. Spółdzielnie produkcji, czyli spółdzielnie pracy tzw. „SCOP”;
4. Spółdzielnie jednoczące zróżnicowanych interesariuszy tzw. „SCIC”, czyli spółdzielnie dobra publicznego;
5. Banki Spółdzielcze.

Przykład Wielkiej Brytanii, która przestała być już członkiem Unii Europejskiej ukazuje występowanie jeszcze większego zróżnicowania sektorów spółdzielczych. Wyróżnia się tu aż dziewięć sektorów (Mayo, 2012):

1. Spółdzielnie usług finansowych (tzn. bankowych i ubezpieczeniowych);
2. Spółdzielnie handlu detalicznego;
3. Spółdzielnie rolnicze;
4. Spółdzielnie rybołówstwa;
5. Spółdzielnie zdrowia i opieki społecznej;
6. Spółdzielnie turystyki i organizacji czasu wolnego;
7. Spółdzielnie edukacyjno-szkoleniowe (szkoły spółdzielcze);
8. Spółdzielnie transportowe;
9. Spółdzielnie budowlane i wytwórcze.

Ukazane zróżnicowanie podziału i typologii sektorów można traktować jako wymiar jakościowy bogatego spektrum ponadnarodowych różnic w spółdzielczym podejściu organizacyjnym. Znaczące rozbieżności występują również w zakresie danych statystycznych i wskaźników ekonomicznych. Pierwsze miejsce pod względem wartości rocznych obrotów zajmuje spółdzielczość francuska (307 mld euro). Miejsce drugie zajmują spółdzielnie niemieckie (195 mld euro) i następnie włoskie (150 mld euro). Na miejscu

dziewiątym tego rankingu znajduje się Polska (14,5 mld euro), a za nią Irlandia (14,16 mld euro) (Cocolina, 2016). Rozpatrując bogactwo zróżnicowania wartości wskaźników ekonomicznych reprezentujących poziom rozwoju spółdzielczości w różnych krajach Unii Europejskiej warto zwrócić uwagę na wspomniany już w tej pracy udział w tworzeniu produktu krajowego brutto. Pod tym względem zdecydowanym liderem jest Nowa Zelandia, w przypadku której ponad 20% PKB jest generowane w ramach organizacji spółdzielczych. Pokażnym odsetkiem spółdzielczego wkładu w tworzeniu produktu krajowego brutto odznaczają się Holandia (około 18%) i Francja (około 18%) oraz Finlandia (ponad 14%) (Grace, 2014). W Polsce udział ten przekracza 3,3% co klasyfikuje nasz kraj na dziesiątym miejscu w ramach Wspólnoty Europejskiej. Warto poznać ranking największych 36 organizacji spółdzielczych w Europie (tabela nr 6). Zdecydowanie najwięcej bo aż dziesięć znaczących spółdzielni bierze swój rodowód z Francji, sześć z Niemiec, pięć z Holandii, trzy z Finlandii, trzy ze Szwecji, trzy z Włoch, dwie z Hiszpanii, dwie z Wielkiej Brytanii, jedna z Danii oraz jedna z Norwegii (Cocolina, 2016).

Tabela 6. Ranking największych kooperatyw w Europie pod względem całkowitych obrotów (w mld euro).

Spółdzielnia/ Kooperatywa	Sektor	Kraj	Wielkość obrotu (w mld euro)
Rewe	handel detaliczny	Niemcy	51
Edeka	handel detaliczny	Niemcy	47,2
ACDLEC-E.Leclerc	handel detaliczny	Francja	44,035
Groupe Credit Agricole	bankowy	Francja	30,24
Systeme U	handel detaliczny	Francja	23,51
Groupe BPCE	bankowy	Francja	23,3
Achmea	ubezpieczeniowy	Holandia	20
John Lewis Partnership PLC	spożywczy	Wielka Brytania	15,52
Groupe Credit Mutuel	bankowy	Francja	15,41
Co-operative Group Limited	spożywczy	Wielka Brytania	15,34
BayWa	rolniczy i źródeł energii odnawialnej	Niemcy	15,2
Coop Italia	spożywczy	Włochy	13,5
Rabobank	bankowy	Holandia	12,9

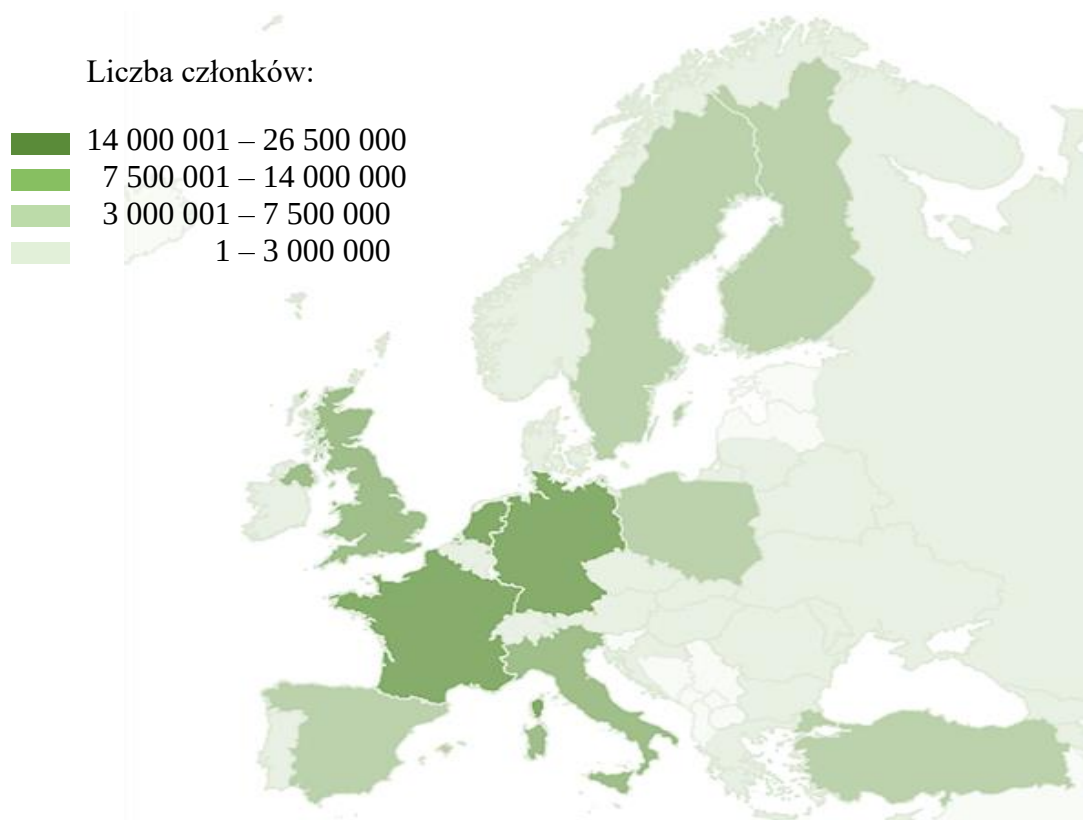
Spółdzielnia/ Kooperatywa	Sektor	Kraj	Wielkość obrotu (w mld euro)
FrieslandCampina	rolniczy	Holandia	11,3
Cooperatie VGZ	ubezpieczeniowy	Holandia	10,9
Astera	rolniczy	Francja	8,39
Hispacoop	spożywczy	Hiszpania	7,9
Agravis	rolniczy	Niemcy	7,4
SOK-group	spożywczy	Finlandia	7,29
Coop Denmark	spożywczy	Dania	7,2
Grupo Eroski	spożywczy	Hiszpania	5,88
Menzis	ubezpieczeniowy	Holandia	5,8
In Vivo	rolniczy	Francja	5,67
Sodiaal Union	rolniczy	Francja	5,43
DMK	rolniczy	Niemcy	5,3
Metsa Group	rolniczy	Finlandia	4,97
NOWEDA	farmaceutyczny	Niemcy	4,9
Tereos	rolniczy	Francja	4,7
Terrea	rolniczy	Francja	4,68
KF	spożywczy	Szwecja	4,04
Pohjola Bank	bankowy	Finlandia	3,63
Lantmannen	rolniczy	Szwecja	3,61
Coop Norway	spożywczy	Norwegia	3,52
Coop Sweden	spożywczy	Szwecja	3,4
Agricola Tre Valli	rolniczy	Włochy	3,1
Unicoop Firenze	spożywczy	Włochy	2,9

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Cocolina, 2016.

Ponadto według danych zgromadzonych w okresie 18 miesięcy we współpracy z ekspertami z 34 krajów europejskich, na które powołuje się Carmen Cocolina ponad 17% mieszkańców Europy przynależy do różnego typu kooperatyw (Cocolina, 2016). Reprezentują oni zatem istotną frakcję obywateli Wspólnoty, która w obecnych czasach upatruje możliwości poprawy swych warunków funkcjonowania w ramach organizacji

spółdzielczych (rysunek nr 15). Przypomnieć należy również, że podstawowe założenia i pobudki spółdzielczego działania nie zmieniły się znacząco na przestrzeni lat.

Rysunek 15. Liczba członków spółdzielni / kooperatyw w Europie.



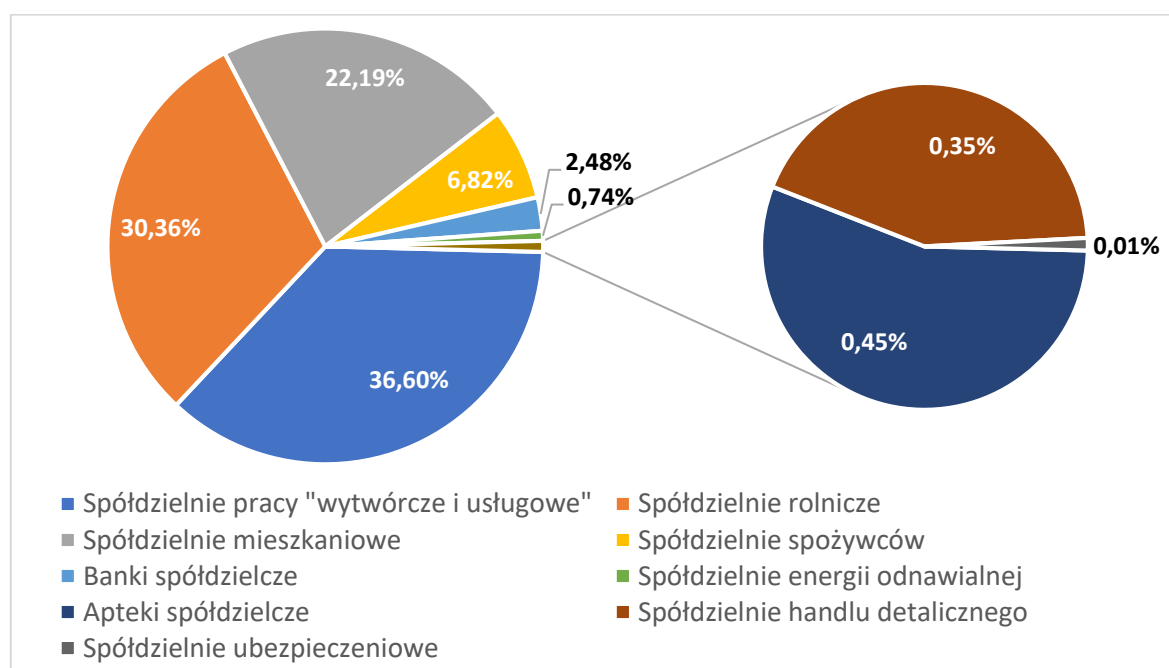
Źródło: Opracowanie własne na podstawie Cocolina, 2016.

Najliczniejszą grupę dużych spółdzielni stanowią podmioty związane z sektorem rolno-spożywczym (12) oraz spółdzielczością spożywców (11) jak wynika z tabeli nr 6. Pięć największych europejskich spółdzielni działa w sektorze bankowym, trzy w ubezpieczeniowym, cztery w handlu detalicznym i jedna w dziedzinie aptekarskiej (sektor farmaceutyczny). Trzy największe organizacje z tej prestiżowej listy, to tak zwane spółdzielnie handlu detalicznego, które są mało znane w Polsce jako odrębny typ spółdzielczości. Członkami tych spółdzielni są odrębni kupcy, którzy organizują działania w ramach prowadzenia wspólnej sieci handlowej. W ramach wspomnianej wielkiej trójki wskazać należy dwie ogromne niemieckie spółdzielnie Rewe i Edeka. Ich roczne obroty wynoszą odpowiednio 51 mld oraz 47 mld euro. Na miejscu trzecim znajduje się ACDLES-E.Leclerc, który posiada korzenie we Francji i generuje rocznie około 44 mld euro obrotu. Jak widać nawet podstawowe wielkości finansowe związane z funkcjonowaniem spółdzielni w ramach otwartego wspólnego rynku Unii Europejskiej imponują. Należy pamiętać, że

odgrywają one również niesłyszanie istotną rolę społeczną, którą znacznie trudniej jest zmierzyć. Spółdzielnie w skali rynku Unii Europejskiej stwarzają znaczą liczbę miejsc pracy. Najwięcej osób zatrudnionych bezwzględnie w całym sektorze spółdzielczym znajdziemy również we Francji (1,22 mln) i we Włoszech (1,15 mln) oraz w Niemczech (860 tys.). Polska pod względem wielkości zatrudnienia w ramach organizacji spółdzielczych znajduje się na czwartym miejscu w Europie (300 tys.), wyprzedzając Hiszpanię (290 tys.). Poza granicami Unii Europejskiej największą liczbę osób zatrudnionych w sektorze spółdzielczym spotkać można w Rosji (175 tys.).

Względnie odsetek osób aktywnych zawodowo, które są zatrudnione w branżach spółdzielczych jest największy we Włoszech (4,5%). Na drugim miejscu w tej kategorii znalazła się Francja (4%), a dalej Finlandia (3,5%). W Polsce udział ten szacuje się na około 1,7%, co stanowi wielkość często spotykaną w Unii Europejskiej. Udział zatrudnionych w spółdzielniach oscyluje również w zbliżonym przedziale (tj. od 1% do 2%) dla państw takich jak Niemcy, Holandia, Norwegia, Dania i Hiszpania (Cocolina, 2016). Struktura branżowa europejskiej spółdzielczości została przedstawiona na wykresie (wykres nr 12).

Wykres 12. Struktura branżowa spółdzielczości w Europie.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie Cocolina, 2016.

Pomimo, że sektor bankowy pod względem liczby spółdzielni jest jednym z najmniejszych w strukturze branżowej, to jednocześnie banki spółdzielcze skupiają najwięcej członków (43,6% z całkowitej liczby zrzeszonych osób). W dalszej kolejności są

spółdzielnie spożywców (27%), spółdzielnie mieszkaniowe (8,8%) oraz spółdzielnie rolnicze (6,9%).

Z perspektywy zatrudnienia dominującą rolę odgrywają spółdzielnie pracy, które stwarzają miejsca aktywności zawodowej dla średnio 27,5% członków społeczeństwa pracujących w spółdzielczości. Spółdzielczy handel detaliczny zatrudnia 24% pracowników omawianego sektora, spółdzielczość bankowa 18,2%, rolnicza 14,2% i spółdzielnie spożywców 13%.

W obszarze funkcjonowania kooperatyw spożywczych w Polsce wskazane aspekty nabierają istotnego znaczenia, ponieważ ukazują potencjał rozwoju w odniesieniu do organizacji podobnych w Europie. Ponadto ukazują zainteresowanie organów europejskich wsparciem spółdzielni i doceniają ich przydatność dla wspólnoty. W 2021 roku w Komitecie Europejskim opublikowano inicjatywę w ramach „EU action plan for social economy” pt. „Parasol dla Kooperatyw Spożywczych w Polsce”, która usprawnia przemiany społeczne i środowiskowe. Studiując ustalenia zawarte w wydanym dokumencie należy zauważyć kilka kluczowych obszarów, w ramach których wykreowane zostały ramy do:

- zagwarantowania tworzonemu kooperatywom spożywczym unormowań prawnych;
- uznania, konceptualizacji i wyeliminowania przeszkód rozwojowych;
- wsparcia partycypacji na gruncie lokalnym, krajowym i europejskim dzięki zbliżeniu procesu podejmowania decyzji bliżej ludzi;
- transformacji od *„wspólnej polityki rolnej do wspólnej polityki żywnościowej”*, która wychodzi z założenia, że *„żywność wysokiej jakości jest podstawowym prawem człowieka”*.

Oczekuje się powstania odrębnej polityki wsparcia (również finansowego), która obejmie powstające struktury na kształt federacji, sieci i klastrów (tzw. Clusters of Social and Ecological Innovation). Zamierzeniem stało się zatem stworzenie polityki zbliżonej do obecnej dla małych i średnich przedsiębiorstw (European Commission, 2021). Przebieg IV Zjazdu Kooperatyw w 2015 roku wykazał, że kooperatywy nawiązują relacje nie tylko z innymi kooperatywami w Polsce, ale także ze środowiskiem europejskich podmiotów spółdzielczych. Jednym z zaproszonych prelegentów był wówczas James Meadway związany niegdyś zawodowo z Ministerstwem Skarbu Wielkiej Brytanii. Obecnie pełni on funkcję głównego ekonomisty w New Economics Foundation (NEF), która zaangażuje się w politykę makroekonomiczną i analizę wyzwań implikowanych kryzysem gospodarczym. NEF jest zaliczane do wiodących brytyjskich think tanków, który propaguje wartości

związane ze sprawiedliwością społeczną, ekonomiczną i środowiskową (Zjazd Kooperatyw, 2015). Wspomniane idee starają się urzeczywistniać w istocie kooperatywy, które nie tylko przyczyniają się do tworzenia PKB, ale również przeciwdziałają powstawaniu nierówności społecznych, wspierają rozwój gospodarczy i dają zatrudnienie szerokim grupom ludzi. Nawiązując do przykładów międzynarodowej wymiany doświadczeń, należy nadmienić że jedna z założycielek warszawskiej kooperatywy „Dobrze” odbyła półroczny staż w jednej z greckich kooperatyw SYNZO Food Cooperative in Athens w 2018 roku. Zasadniczym celem pobytu był rozwój umiejętności sprawnego zarządzania organizacją (benchmarking) i promowanie polskich kooperatyw. Jak sama uczestniczka wyjazdu przyznała jej praca w Spółdzielni SYNZO była skoncentrowana na ocenie istotnych zagrożeń związanych z bieżącym zarządzaniem osiedlowym sklepem SYNZO (Kooperatywa Dobrze, 2018).

4.2. Tożsamość spółdzielcza i międzynarodowe zasady spółdzielcze

Dwa fundamentalne elementy wyróżniające spółdzielnie od wszelkich innych przedsiębiorstw to proces podejmowania decyzji oraz forma własności. W rzeczywistości rozpoznanie podmiotów spółdzielczych w przekroju międzynarodowym nie jest rzeczą łatwą. Dzieje się tak ponieważ konstrukty i regulacje prawne poszczególnych państw mogą znacznie się od siebie różnić. W wielu krajach nawet nie istnieje odrębne ustawodawstwo spółdzielcze. W takich przypadkach najlepszym wyróżnikiem spółdzielczości okazują się tak zwane Międzynarodowe Zasady Spółdzielcze (Birchall, 1997). Aktualna wersja tych zasad została przyjęta w 1995 roku podczas kongresu w Manchesterze. Stało się to za sprawą Deklaracji Spółdzielczej Tożsamości (International Cooperative Alliance, 2020), którą zatwierdził wówczas Międzynarodowy Związek Spółdzielczy. Deklaracja ta sięga głęboko do korzeni światowej spółdzielczości i czerpie szeroko z zasad ustanowionych przez Pionierów z Rochdale (1844 rok). Zasady ustalone dla pierwszego na świecie przedsiębiorstwa spółdzielczego zostały jedynie zmodernizowane i dostosowane do wymagań współczesnego świata. Nadal jednak odwołują się one do tych samych wartości, które przyświecały twórcom historycznego ruchu, były to przede wszystkim:

- samopomoc,
- współodpowiedzialność,
- równość,
- demokracja,
- solidarność.

Pierwsza wymieniona idea tzw. „spółdzielczej samopomocy” posiada swoje źródło w przekonaniu, iż każdy człowiek *„może i powinien brać odpowiedzialność za swoje życie”* (Brzozowska, 2007, str. 36). Równolegle koncepcja spółdzielcza akcentuje pogląd, iż do rozwoju jednostki niezbędne są współpraca i współdziałanie z innymi. Ponadto bardzo istotną rolę odgrywają w spółdzielczości wyznawane wartości etyczne, takiej jak uczciwość, społeczna odpowiedzialność, otwartość i troska o innych. Wymienione wartości oraz idee w przypadku prawdziwych spółdzielni muszą być traktowane jako konieczność, choć oczywiście mogą one również przejawiać się w przypadku wielu innych przedsiębiorstw (Co-operation, 2013).

W Polsce Krajowa Rada Spółdzielcza ustanowiła w 2002 roku tak zwaną Kartę Etyki Spółdzielczej, która kładzie szczególny nacisk na następujące wartości związane z działalnością spółdzielni tzn.:

- dobrowolność, powszechność i dostępność członkostwa;
- demokrację wewnątrzspółdzielczą z poszanowaniem dobra ogółu członków;
- przestrzeganie zasad spółdzielni bez zagrażania innym;
- równość praw i obowiązków;
- czynne i bierne prawo wyborcze do wybieralnych organów;
- solidarność spółdzielczą (tzn. rozwijanie współpracy pomiędzy podmiotami);
- transfer informacji, wiedzy i doświadczeń;
- respektowanie praw innych organizacji spółdzielczych;
- troska o dobro wspólne spółdzielni, w tym wartość materialną jej mienia, dobre imię, jak i prestiż społeczny (Karta Etyki, 2003).

Ponadto w Karcie Etyki Spółdzielczej wyraźnie akcentowana jest rola współpracy szeroko rozumianej spółdzielczości ze społecznością lokalną

Jak zostało już niejednokrotnie wspomniane kooperatywy stosują zasady spółdzielcze i na tym opierają swój rozwój, te same fundamenty przyjmują organizacje zagraniczne m.in. Co-operative Group Limited (Wielka Brytania). Nie działają one zupełnie jak przedsiębiorstwa tylko dla zysku, lecz łączą w sobie sferę gospodarczą ze sferą społeczną spełniając się głównie w tej drugiej.

4.3. Przykłady funkcjonowania wybranych organizacji spółdzielczych oraz determinanty ich rynkowego sukcesu

Światowa organizacja spółdzielcza Co-operative Press Ltd. publikuje coroczny raport największych spółdzielni na świecie (World Cooperative Monitor, 2019). Spółdzielnie są klasyfikowane w rankingu według wielkości obrotów, relacji wielkości obrotów do PKB na mieszkańca, sektorów gospodarki i krajów prowadzonej działalności. Z każdym rokiem coraz większą uwagę przy ocenie zwraca się na wdrażane przez badane podmioty strategie zrównoważonego rozwoju. Spośród 4575 poddanych badaniu w roku 2018 spółdzielni zostało wybranych 300 największych podmiotów, których łączny obrót sięgał powyżej 2 bilionów dolarów (rysunek nr 16).

Rysunek 16. Trzysta największych kooperatyw (spółdzielni) na świecie według wielkości obrotu w podziale na poszczególne kraje.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie World Cooperative Monitor, 2019.

Z Europy do badania przystąpiły 1152 organizacje, 3218 pochodziło z obu Ameryk, 197 z obszaru Azji i Pacyfiku oraz 8 z Afryki. Stanowi to odpowiednio 25,2%, 70,3%, 4,3% i 0,2% wszystkich poddanych badaniu organizacji. Z grupy 300 wyróżnionych podmiotów o najwyższych obrotach aż 159 pochodzi z Europy, 100 z obu Ameryk oraz 41 z obszaru Azji i Pacyfiku (tzn. odpowiada to strukturze procentowej 53%, 33,3% oraz 13,7%). Warto zauważyć, że choć na terenie obu Ameryk znalazło się prawie trzykrotnie więcej podmiotów niż w Europie, to pod względem generowanych obrotów w Europie znajduje się znacznie więcej znaczących organizacji (159). Najwięcej naprawdę dużych spółdzielni znajduje się

w Stanach Zjednoczonych, Francji, Niemczech, Japonii, Holandii, Włoszech i Finlandii. W rankingu znalazła się jedna organizacja spółdzielcza z Polski, tj. spółdzielnia mleczarska Mlekovita. Biorąc pod uwagę parytet siły nabywczej w poszczególnych krajach w 2019 roku na podstawie publikacji "World Economic Outlook Database" Międzynarodowego Funduszu Walutowego (International Monetary Fund, 2019) wyraźnie widać, że kraje posiadające mniejszą siłę nabywczą niż Polska rozwinęły u siebie wiele dużych organizacji spółdzielczych, m.in. Holandia, Finlandia, czy Belgia. Ponadto kraje zbliżone liczbą ludności do Polski i znacznie mniejsze także rozwinęły u siebie sieć organizacji spółdzielczych, m.in. Kanada, Austria, czy Dania (United Nations, 2019). Rozważania te ukazują szeroki zakres możliwości rozwoju stojących przed polskimi kooperatywami spożywczymi.

Wybitni specjaliści z zakresu zarządzania organizacjami Thomas J. Peters i Robert H. Waterman w swoim przełomowym dziele pt. „In Search of Excellence” *„twierdzili, że znalezienie doskonałych wzorców działania jest możliwe na drodze poszukiwania tzw. najlepszych praktyk (ang. best practices), które pozwolą organizacji na identyfikację czynników sukcesu oraz wybór wzorców do naśladowania. Autorzy zaproponowali osiem reguł, których stosowanie ma zapewnić organizacjom sukces. Wśród nich wymienić można między innymi tzw. zarządzanie przez przechadzanie się (ang. management by wandering around, MBWA), gwarantujące stałe utrzymywanie kontaktów z pracownikami i obserwowanie przebiegu prac w organizacji. Inna ważna zasada mówi o bliskim kontakcie firmy z klientem, zaś kolejna – o koncentracji organizacji na tych aktywnościach, które są kluczowe dla prowadzonej działalności”* (Klincewicz, 2016, str. 91; Peters i Waterman, 1982; Waterman, Peters i Phillips, 1980; Peters i Waterman, 2004). O znaczeniu i istotności wzorowania się organizacji na prowadzonej z sukcesem działalności innego podmiotu mogą świadczyć liczne badania i publikacje z obszaru benchmarkingu, w tym benchmarkingu ogólnego, funkcjonalnego i konkurencyjnego (m.in. Tucker, Zivan i Camp, 1987; Dembowski, 2013; Moriarty i Smallman, 2009; Camp, 1993). Ze względu na rozwijający się dopiero od kilku lat trend powstawania kooperatyw spożywczych w Polsce, gdzie pierwsza kooperatywa powstała w 2010 roku, zastosowanie benchmarkingu wewnętrznego stanowi jedynie uzupełnienie i punkt wyjścia do benchmarkingu „zewnętrznego”. Dokonywanie porównań wewnętrznych uniemożliwia zazwyczaj niewielki rozmiar prowadzonej działalności i niedostatek wypracowanych skutecznych rozwiązań w wielu obszarach funkcjonowania podmiotów. Polskie kooperatywy najczęściej czerpią wzorce

z historii biznesu, m.in. zasad Abramowskiego i wzmianek o funkcjonowaniu spółdzielczych organizacji pod zaborami oraz z dobrych praktyk pokrewnych podmiotów spoza granic Polski.

Zmierzając do dokonania szczegółowej analizy kooperatyw spożywczych w Polsce w kontekście czynników warunkujących możliwości ich rozwoju warto przyjrzeć się przykładom kooperatyw funkcjonujących na świecie. W dalszej części pracy dokonano opisu kilku wybranych kooperatyw z różnych kontynentów. Biorąc pod uwagę, że na całym świecie funkcjonują ponad 3 miliony organizacji spółdzielczych (International Co-operative Alliance, 2019) dokonanie opisu wszystkich podmiotów w niniejszej pracy nie jest możliwe. Główne kryteria, które przesądziły o wyborze konkretnych kooperatyw, to przede wszystkim okres funkcjonowania podmiotu, wielkość zatrudnienia i generowanego obrotu oraz czynniki, które są bliskie zasadom spotykanym w warszawskiej kooperatywie „Dobrze”.

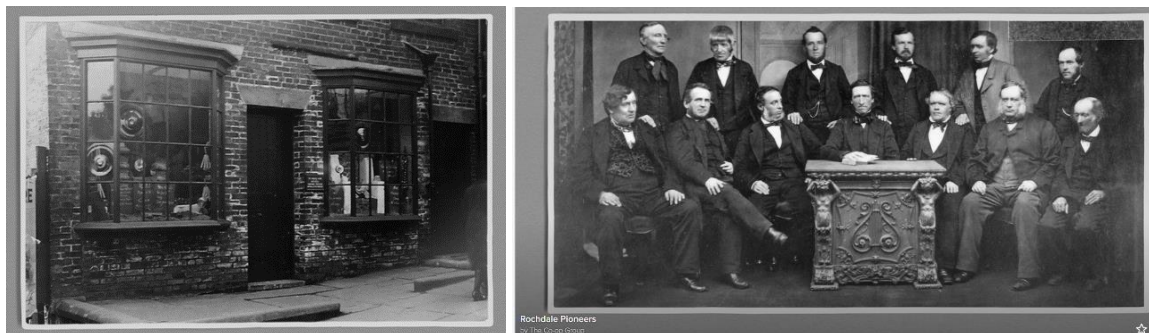
W ramach przywołanych w dalszej części rozprawy przykładów odwołano się do pięciu dużych i bardzo popularnych spółdzielni spożywczych, które odnoszą sukcesy w obszarze prowadzonej działalności. Jako pierwszą przedstawiono spółdzielnię „Co-operative Group Limited” z Wielkiej Brytanii, która wyrosła na korzeniach działalności Sprawiedliwych Pionierów z Rochdale w roku 1844. Jest to zatem spółdzielnia nie tylko duża i obejmująca obecnie szerokie spektrum branżowe, ale również o wieloletnich tradycjach i szczególnych korzeniach historycznych. Podrozdział nawiązuje także doborem omawianych podmiotów do rankingu państw o największej produkcji żywności ekologicznej w Unii Europejskiej, w ramach którego pierwsze trzy miejsca zajmują odpowiednio: Niemcy, Wielka Brytania i Włochy (Bryła, 2011). Stąd przybliża on przykłady prężnych spółdzielni z tych właśnie państw wspólnoty tzn.: REWE Group (Niemcy), Co-operative Group Limited (Wielka Brytania) i Coop Italy Societa Cooperativa (Włochy). Ponadto jak wynika z raportu „Global 300”, REWE Group jest największą pod względem obrotów spożywczą spółdzielnią na świecie. Natomiast przedstawiona w opracowaniu sylwetka japońskiej spółdzielni KOBE jest przykładem największej na świecie spółdzielni spożywców (konsumenckiej) pod względem liczby członków (tzn. ponad 65 mln członków w 2018 roku) (Langley, 2021). Przykład nawiązuje do spółdzielczości azjatyckiej, gdzie mentalność ludzka wraz z silniejszym poczuciem wspólnoty kreują odmienne tło sprawnego zarządzania i solidarności niż w Europie. Objawia się to silniejszym zaangażowaniem jednostek oraz spojrzeniem na sektor spółdzielczy z nieco innej perspektywy, tak ze strony rządu jak

i społeczeństwa. Przegląd przykładów spółdzielczości światowej zamyka Park Slope Food Co-op w Stanach Zjednoczonych. Spółdzielnia ta, choć skupia wielokrotnie większą liczbę członków (17 tysięcy) (Senzamici, 2020), to stanowi na wielu płaszczyznach punkt odniesienia dla warszawskiej kooperatywy „Dobrze”. Oba podmioty dzieli odległość wielu tysięcy kilometrów, jednak można dostrzec ich duże podobieństwo pod względem zasad działania. Kooperatywa „Dobrze” w wielu przypadkach porównuje się do Park Slope Food Co-op, widocznym rezultatem benchmarking’u były w tym przypadku podobne rozwiązania w czasie pandemii COVID-19 i lockdown’ów.

4.3.1. Co-operative Group Limited (Wielka Brytania)

Jedna z największych na świecie spółdzielni konsumenckich dysponująca 2582 sklepami spożywczymi i 1049 domami pogrzebowymi, działająca w wielu branżach m.in. spożywczej, ubezpieczeniowej, pogrzebowej. Grupa posiada ponad 70 tys. współpracowników i zrzesza ponad 5 milionów członków. Przychody grupy w 2018 roku wyniosły 51 miliardów, a zysk z działalności przed opodatkowaniem 465 milionów (Co-operative Group, 2020). Warte podkreślenia są okoliczności powstania Grupy Co-op, której początki sięgają roku 1844 i Sprawiedliwych Pionierów z Rochdale (rysunek nr 17).

Rysunek 17. Pierwsza na świecie spółdzielnia i Pionierzy z Rochdale w 1844 roku.



Źródło: Co-operative Heritage Trust, 2007.

Organizacja do dnia dzisiejszego jest dumnym kontynuatorem ruchu spółdzielczego i zasad ustalonych przez jej prekursorów. W organizacji tej wierzą w sposób prowadzenia biznesu, w którym przedsiębiorstwo jest własnością członków i działa na rzecz wspólnego dobra, a dzięki wspólnej pracy jest silniejsze. Klienci będąc jednocześnie właścicielami spółdzielni angażują się i dbają o jej należyte funkcjonowanie, gdyż czerpią korzyści z handlu spółdzielczego w postaci dywidendy. Jednakże wyznawanie i podtrzymywanie przyjętych zasad zawsze było dla członków spółdzielni istotniejsze niż zyski. Jednocześnie

spółdzielnia zawsze stara się ustalić, co najbardziej liczy się dla jej członków i lokalnej społeczności. Wprowadzenie całkowitego zakazu stosowania pestycydów przy uprawach produktów sprzedawanych pod własną marką czy testów na zwierzętach, odejście od stosowania w wytwarzanych artykułach substancji chemicznych i szkodliwych dla zdrowia, oferowanie biodegradowalnych reklamówek czy tworzenie i propagowanie sprawiedliwego handlu to tylko wybrane przejawy działań na rzecz dobra społecznego i sposobów wyróżnienia się od innych uczestników rynku.

Rysunek 18. Co-operative Group Limited (Wielka Brytania) współcześnie.



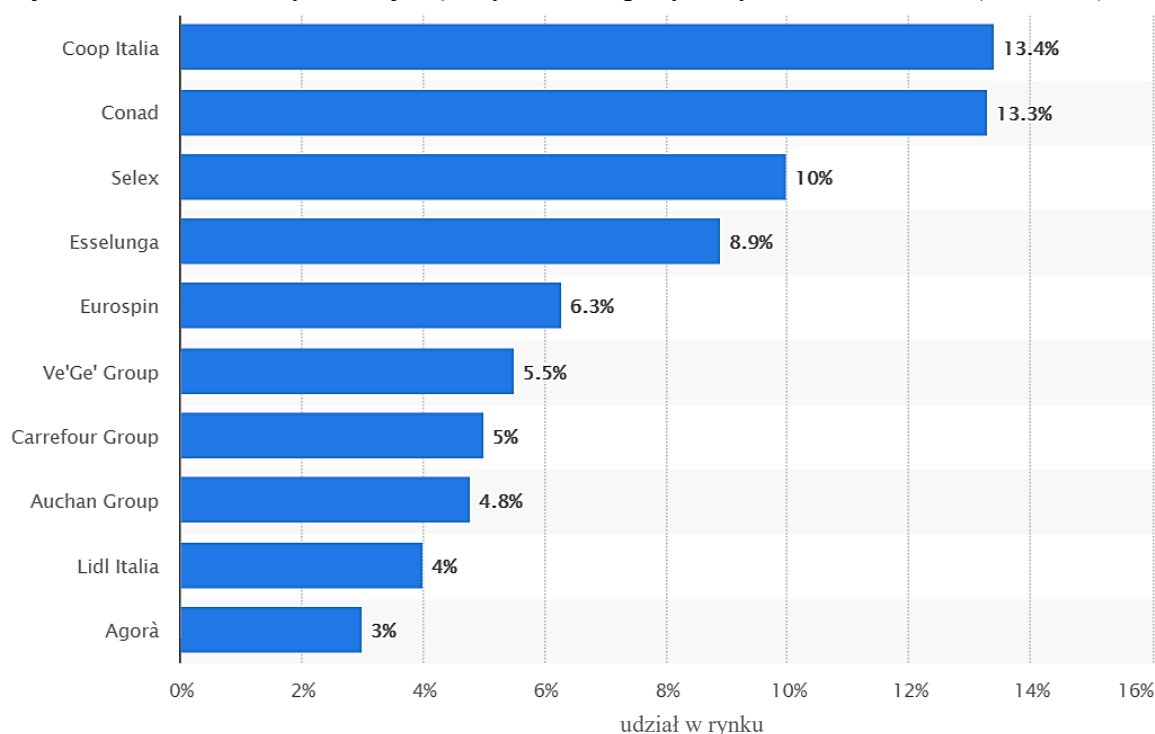
Źródło: Pozyskano z Co-operative Group, 2020.

4.3.2. Coop Italy Societa Cooperativa (Włochy)

Największa sieć na rynku dystrybucji produktów konsumenckich i sklepów detalicznych we Włoszech pod względem udziału w rynku przewyższająca nawet międzynarodowe sieci handlowe takie jak Carrefour, Auchan czy Lidl (wykres nr 13). W 2019 roku sieć Coop osiągnęła około 13,4% udziału we włoskim rynku spożywczym (Coppola, 2019). Sieć Coop Italy w 2018 roku posiadała 2120 sklepów, z czego aż 1645 punktów sprzedaży zaliczanych jest do tzw. zorganizowanej dystrybucji na dużą skalę (w skrócie GDO – z włoskiego Grande Distribuzione Organizzata). Stanowią one zarówno supermarkety i hipermarkety (rysunek nr 19), jak również liczne stowarzyszenia w postaci dobrowolnych związków hurtowników i detalistów oraz grup zakupowych. Poszczególne punkty sprzedaży / sklepy choć występują pod wspólną marką, to jednocześnie zachowują własną indywidualność i mogą decydować o modelu i sposobach prowadzenia biznesu. Wszystkie zrzeszone jednostki są kontrolowane przez spółkę macierzystą, aczkolwiek fakt zrzeszenia zwiększa siłę przetargową jednostek, zapewnia większe bezpieczeństwo funkcjonowania i konkurencja z innymi podmiotami na rynku oraz ogranicza niektóre koszty stałe przez m.in. reklamowanie całej sieci a nie pojedynczo każdej jednostki. Model

zorganizowania sieci Coop nie ogranicza jednocześnie bezpośrednio kontaktów pomiędzy konsumentami i producentami. Sieć Coop zatrudniająca 58 900 pracowników, koncentruje się na rozwoju w branży spożywczej. Obrót roczny wyniósł 14,8 miliarda euro w roku 2018. Działalność Coop Italy oparta jest na zasadach, które łączą ruch spółdzielczy na całym świecie, w tym zasadach współpracy i solidarności. Dzięki wyznawanym zasadom i kultywowanym tradycjom, do sieci przynależy już ponad 8 mln członków (Coop Italy, 2019; Brescia, 2020).

Wykres 13. Udział w rynku największych sieci spożywczych we Włoszech (rok 2019).



Źródło: Coppola, 2019.

Warto zauważyć, że model biznesowy oparty na współpracy jest modelem bardzo odpornym na zawirowania gospodarcze i kryzysy. Podczas gdy w latach siedemdziesiątych, po okresie boomu gospodarczego, włoska gospodarka zaczęła zwalniać, spółdzielnie notowały dalszy wzrost. Odsetek zatrudnienia we włoskim sektorze spółdzielczym od lat siedemdziesiątych do 2018 roku wzrósł prawie czterokrotnie osiągając 7%. Ponadto aż 2% włoskich kooperatyw powstałych na początku lat czterdziestych przetrwało i funkcjonuje do dnia dzisiejszego, w porównaniu do 0,1% ich „komercyjnych” (tj. nie spółdzielczych) odpowiedników. W czasie ekonomicznego kryzysu, który miał miejsce w latach 2007-2011, zatrudnienie w spółdzielniach znalazło 36 tys. osób (wzrost zatrudnienia o 8%), co wydaje

się istotne biorąc pod uwagę, że stopa bezrobocia w gospodarce w tym okresie wzrosła o 2% (Sammallahti, 2019).

Rysunek 19. Hipermarkety i supermarkety włoskiej sieci Coop.



Źródło: Campisi, 2017; Pekic, 2016.

4.3.3. REWE Group (Niemcy)

Niemiecka spółdzielnia REWE Group jest spółdzielnią hybrydową, która integruje niezależnych detalistów REWE oraz centralnie kontrolowane sklepy. Charakterystyczny typ współpracy wymaga w tym przypadku jasnych i przejrzystych wartości, aby możliwe stało się utrzymanie spółdzielczej odpowiedzialności korporacyjnej oraz wolnej przedsiębiorczości. Powstanie spółdzielni jest datowane na rok 1926, w tym czasie 17 spółdzielni nabywców dokonało zjednoczenia. Nazwa REWE jest skrótem zaczerpniętym z języka niemieckiego Revisionsverband der Westkauf Genossenschaften (tzn. „Związek Rewizyjny Zachodnich Spółdzielni Zakupowych”). Zasadnicze cele i zadania podmiotu zdefiniowano następująco (Rewe Group, 2020):

„Zgodnie z aktem założycielskim przedmiotem działalności spółki jest wspieranie zakupów i działalności gospodarczej jej członków poprzez wspólną działalność gospodarczą, a w szczególności poprzez wspólne zakupy i zaopatrzenie członków w towary.”

Z biegiem lat spółdzielnia przeobraziła się w silną grupę podmiotów o międzynarodowym zasięgu. Naczelną zasadą jest tu nadal hasło akcentowane w jej kulturze od samego początku tzn. „jeden za wszystkich i wszyscy za jednego”. Zatem kultura ta została ukształtowana na przestrzeni pokoleń przez głębokie poczucie jedności. Równie ważnym czynnikiem, który pomaga w realizacji wspólnego celu spółdzielców jest zaufanie – w przekonaniu członków REWE jest to aspekt najistotniejszy. Ponadto organizacja stara się brać odpowiedzialność za środowisko naturalne oraz stawiać człowieka na pierwszym miejscu. Dbłość o ludzi odnosi się w tym przypadku tak do klientów, jak i pracowników

spółdzielni (Rewe Group, 2020). W 2002 roku Grupa Handlowa REWE obchodziła 75-lecie swojej działalności, stanowiąc jaskrawy przykład ewolucji z regionalnego klubu zakupowego do trzeciej pod względem wielkości grupy handlu detalicznego i turystyki w Unii Europejskiej. Przychody podmiotu w roku obrotowym 2020 wyniosły 75,3 miliarda euro, a zysk z działalności operacyjnej 415 milionów euro. Na sukces firmy pracuje solidarnie 384 tys. pracowników. Grupa dysponuje łącznie 15 748 sklepami i biurami podróży, wpływając każdego dnia na życie 12 milionów klientów. Organizacja prowadzi działalność w branży spożywczej, turystycznej, budowlanej, ogrodniczej oraz produktów dla zwierząt. Jednak największy udział w działalności podstawowej REWE posiada handel detaliczny artykułami spożywczymi. Na terenie Niemiec funkcjonuje około 6 tys. marketów REWE, dyskontów PENNY i sklep internetowy REWE To Go. REWE Group jest obecna w dziewięciu krajach UE za pośrednictwem 3500 supermarketów BILLA i dyskontów PENNY. Do spółdzielni należą niezależni detaliści ADEG, sieć drogerii BIPA w Austrii i Chorwacji oraz supermarkety IKI na Litwie. Grupa skupia ponadto 1810 niezależnych sprzedawców detalicznych.

Rysunek 20. Supermarkety niemieckiej Grupy REWE.



Źródło: Pozyskano z Rewe Group, 2020.

REWE prowadzi dobrze zaopatrzone supermarkety z szeroką gamą produktów, wśród których dominuje świeża żywność. W dyskontach PENNY promowane są natomiast zakupy lokalne, stąd ich oferta zawiera szeroki wybór owoców i warzyw, produktów regionalnych i tak zwanych zrównoważonych (Rewe Group, 2020).

W 2007 roku w trosce o społeczność lokalną Grupa REWE zyskała miano największego darczyńcy żywności dla banków żywności. Ponadto w 2012 roku REWE ufundowało szkołę w Ghanie. Celem prowadzonych działań jest bardziej zrównoważona konsumpcja i zrównoważony rozwój, czego przejawem stało się zobowiązanie do wycofania plastiku z ekologicznych owoców i warzyw oraz torebek wykonanych z tego materiału. Spółdzielnia REWE angażuje się w propagowanie praw człowieka i godnych warunków pracy,

co koresponduje z jej działaniami bezpośrednimi i postrzeganiem globalnych łańcuchów dostaw. Warto podkreślić, że w roku 2020 wyasygnowała 450 tys. euro na specjalny fundusz pomocy ofiarom COVID-19.

4.3.4. Kobe Coop (Japonia)

Największa kooperatywa sprzedaży detalicznej w Japonii, uznawana za jedną z największych spółdzielni na świecie z liczbą członków przekraczającą 65 milionów w 2019 roku i generującą ponad 135 miliardów dolarów obrotów w ciągu roku. Zatrudnienie w spółdzielni znajduje około 9610 osób. Spółdzielnia kooperacyjna Kobe dysponuje kapitałem w wysokości blisko 1,5 miliarda dolarów i 250 placówkami różnego typu, m.in. 160 sklepami, 23 centrami spółdzielczych zakupów oraz 7 centrami wsparcia w zakresie opieki domowej (Coop Kobe, 2019). Sposób zarządzania spółdzielnią skryształizował się już po pierwszym roku działalności, kiedy podczas zebrania walnego zgromadzenia członkowie spółdzielni dokonali demokratycznego wyboru prezesa i delegatów oraz sformułowali wytyczne funkcjonowania ujęte w biznesplanie. Delegaci to przedstawiciele spółdzielni, którzy są aktywni w swoich regionach. Ma to na celu poprawę poziomu życia społeczności poprzez prowadzenie różnorodnych działań i rozwijanie lokalnych form spółdzielczych. Rokrocznie na podstawie opinii delegatów i zrealizowanych założeń ujętych w ubiegłorocznym biznesplanie przygotowywany jest "projekt biznesplanu", na podstawie którego po wielokrotnych dyskusjach na walnym zgromadzeniu formułowany jest "nowy biznesplan" obejmujący potwierdzenie celu i kierunku dalszych działań, rozważenie zmian i wzmocnienie wysiłków. Japonia posiada bardzo rozbudowany ruch spółdzielczo-konsumencki, gdyż ponad 6 milionów rodzin (szacuje się, że stanowi to około 20% japońskich rodzin) przynależy do lokalnych spółdzielni. Działalność spółdzielni opiera się na niezmiennych zasadach *„współpracy, takich jak otwarte członkostwo, demokracja i równość, a także premie dla członków spółdzielni i podział wypracowanej nadwyżki finansowej. Z nami klient jest także właścicielem”* (Coop Kobe, 2019).

Kobe Coop jest niewątpliwie wielkim zrzeszeniem, które porównać można z takimi koncernami jak Samsung i Hyundai. Kobe Coop jest spółdzielnią, która funkcjonuje według tradycyjnych zasad spółdzielczych takich jak „jeden za wszystkich, wszyscy za jednego”, a w organizacji tej nie występują większe problemy związane z zarządzaniem (Coop Kobe, 2019). Japonia obok Korei Południowej jest przykładem państwa opierającego swój rozwój na zasadzie, że interes wspólny jest ważniejszy od interesu jednostki. W tym kontekście

władze państwa od zawsze chętnie wspierały rozwój spółdzielni jako jednostek działających dla dobra ogółu społeczeństwa. To nie tylko kwestia działań (zaleceń) rządu, lecz również japońska tradycja na fundamentach której ludność kraju jednoczy się dobrowolnie w spółdzielniach, aby wspólnie osiągać sukcesy wspierając się wzajemnie.

Zgodnie z informacjami zaczerpniętymi ze strony internetowej spółdzielni zarządzanie działalnością przebiega w sposób wieloaspektowy, altruistyczny, opierający się na klasycznych zasadach spółdzielczych współpracy członków i samopomocy. Organizacja w myśl idei „jeden za wszystkich, wszyscy za jednego” dąży do poprawy warunków życia osób zrzeszonych, zapewnia wsparcie społecznościom lokalnym i dostarcza produkty spożywcze konsumentom na terenie całej Japonii (Coop Kobe, 2019).

Rysunek 21. Punkty sprzedaży detalicznej japońskiej kooperatywy Kobe Coop.



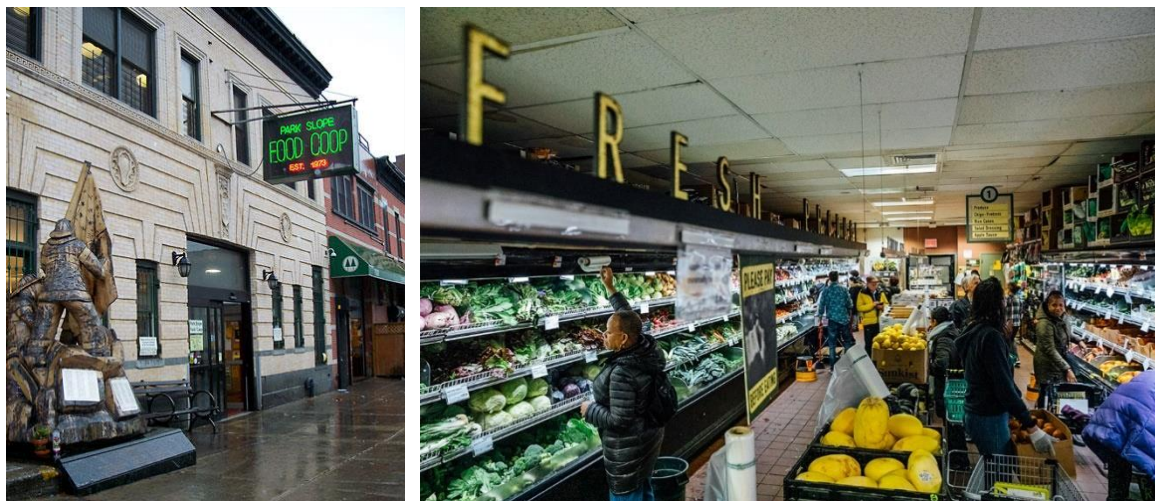
Źródło: Pozyskano z Coop Kobe, 2019.

4.3.5. Park Slope Food Co-op (Stany Zjednoczone, Brooklyn)

Park Slope Food Co-op jest jedną z największych spółdzielni spożywczych w Stanach Zjednoczonych pozostająca w wyłącznej dyspozycji klientów-członków. Kooperatywa zarządzana jest przez członków, którzy wnosząc swój wkład w pracę na rzecz organizacji mogą dokonywać zakupów zdrowej żywności po korzystnych cenach. Park Slope Food Co-op opiera się na zasadach współpracy i wspólnej pracy, dzięki której budowane jest zaufanie stanowiące najważniejszy fundament tej organizacji. W przeciwieństwie do wielu spółdzielni, czy kooperatyw spożywczych, w Park Slope Food Co-op zaopatrywać mogą się jedynie członkowie, dlatego dzięki temu można precyzyjnie określić sprawiedliwy podział obowiązków i wynikających z nich korzyści. Członkostwo jest otwarte, każda zainteresowana osoba może przystąpić do kooperatywy. Członek jest zobowiązany do wniesienia wkładu pieniężnego oraz do wykonania pracy na rzecz podmiotu przez trzy godziny w miesiącu. Organizacja stara się zapewniać pracownikom dobre warunki pracy oraz działać odpowiedzialnie na rzecz środowiska i społeczności lokalnej. Na pierwszym

miejsu stawiane jest dobro członka, nie zaś ekonomiczna presja na wypracowywanie wskaźników finansowych. Sieć oferuje głównie zdrową żywność z naciskiem na produkty ekologiczne. Oczywiście produkty oferowane w ramach kooperatywy muszą być zgodne z zasadami FairTrade. Produkty nabywane są w głównej mierze od lokalnych rolników i producentów, przy uwzględnieniu zasad zrównoważonego rolnictwa i poszanowania środowiska. Park Slope Food Co-op angażuje się w działalność edukacyjną na rzecz zdrowia i racjonalnego żywienia, a także propagowania wartości współpracy i zaufania. Zarządzanie spółdzielnią odbywa się w sposób demokratyczny, angażujący uczestnictwo członków w każdym aspekcie funkcjonowania. Zarówno w zakresie ustalania strategii działania, celów organizacji, jak i w kwestiach operacyjnych związanych z codziennym prowadzeniem sklepów. W ramach spółdzielni powoływany jest pięcioosobowy Zarząd Dyrektorów wybierany przez członków podczas Walnego Zgromadzenia. Na barkach Dyrektorów spoczywa prowadzenie i administrowanie spółdzielnią. Celem spółdzielni Park Slope Food Co-op jest „*udzielanie wzajemnej pomocy swoim członkom (ale nie dla zysku) oraz służenie swoim członkom produktami, których będą używać lub konsumować*” (Park Slope Food Co-op, 2020).

Rysunek 22. Sklep kooperatywy Park Slope Food Co-op na Brooklynie.



Źródło: Pozyskano z Park Slope Food Co-op, 2020.

Kooperatywa Park Slope Food Co-op funkcjonuje od 1973 roku. W 2020 roku liczyła 17 tys. członków i zatrudniała 70 pracowników. Tygodniowy przychód ze sprzedaży produktów wynosił 800 tys. dolarów. Kooperatywa oferuje ponad 15 tys. produktów. Podstawową branżę działalności nadal stanowi w tym przypadku branża spożywcza. Organizacja prowadzi fundusz wsparcia na rzecz tworzenia nowych spółdzielni

żywnościowych o identycznej specyfice działania. Celem stało się zatem zwiększanie możliwości zaspokojenia rosnącego zapotrzebowania na zdrowe artykuły spożywcze wśród mieszkańców kraju.

W odniesieniu do Kooperatywy spożywczej „Dobrze”, która działa na zbliżonych zasadach, należy wyróżnić jedną z zasadniczych różnic w zasadach członkowskich. W sytuacji, gdy członek staje się częścią kooperatywy Park Slope Food Co-op chcąc nabywać produkty na rzecz gospodarstwa domowego w którym żyje z innymi osobami, osoby te zobowiązane są do dołączenia do organizacji, co wiąże się ze świadczeniem comiesięcznej pracy na jej rzecz. Natomiast w ramach Kooperatywy Dobrze członek może kupować produkty dla siebie i osób z rodziny (tzn. tylko członek wnosi pracę). Inni członkowie rodziny mogą, lecz nie muszą stać się częścią organizacji.

Rozdział 5. Sektor spożywczy w Polsce i uwarunkowania jego funkcjonowania

Istotnym czynnikiem determinującym funkcjonowanie kooperatyw spożywczych w Polsce jest aktualna sytuacja występująca w sektorze spożywczym. Polska jest znaczącym producentem żywności w Unii Europejskiej i jednocześnie krajem z istotnym udziałem rolnictwa w gospodarce narodowej. Natomiast sektor rolniczy jest w oczywisty sposób powiązany z sektorem spożywczym. Warto o tym pamiętać rozważając czynniki stymulujące i ograniczające rozwój kooperatyw spożywczych w ramach polskiej gospodarki.

5.1. Charakterystyka i dynamika rozwoju sektora spożywczego w Polsce

W Polsce „sektor spożywczy” odnosi się do wytwórców artykułów spożywczych i różnego rodzaju napojów, także alkoholowych (Polska Klasyfikacja Działalności, 2007, sekcja C). Artykuły w ramach sektora spożywczego mogą być produkowane z przeznaczeniem żywienia ludzi lub zwierząt. Warto podkreślić, że określenie „sektor spożywczy” nie zawiera w Polsce wytwórstwa płodów rolnych, hodowli zwierząt, rybołówstwa i rybactwa (Polska Klasyfikacja Działalności, 2007, sekcja A). Ponadto zgodnie z Polską Klasyfikacją Działalności do „sektora spożywczego” nie zalicza się dystrybutorów żywności (Polska Klasyfikacja Działalności, 2007, sekcja G, dział 46). W praktyce sektor spożywczy skupia niesłychanie szeroki zakres działalności podmiotów gospodarczych. Sektor ten reprezentują przedsiębiorstwa związane z:

1. Przetwórstwem produktów zwierzęcych (np. mleczarnie, przemysł mięsny);
2. Przetwórstwem produktów roślinnych (np. przemysł owocowo-warzywny, fabryki makaronów, itd.);
3. Przetwórstwem wtórnym (np. piekarnie, produkcja pasz, koncentratów spożywczych, przemysł cukierniczy, produkcja napojów bezalkoholowych);
4. Produkcją używek (np. alkoholi).

Sektor spożywczy może w wyniku swojego funkcjonowania dostarczać zarówno produktów stosunkowo nisko-przetworzonych, jak i wysoko-przetworzonych. Przykłady z różnych biegunów zaawansowania procesów przetwórczych mogą wskazać ubój zwierząt hodowlanych i związaną z nim rozbiórkę mięsa oraz wymagającą skomplikowanych procesów technologicznych produkcję żywności liofilizowanej. Współcześnie szeroki

sektor rolno-spożywczy skupia zatem różne obszary działalności. Tworzące go branże głównie prowadzą działalność rolniczą, przetwórczą i zajmują się eksportem żywności. Cały przemysł spożywczy należy zdefiniować za A. Obiedzińską (Obiedzińska, 2013, str. 6) w następujący sposób:

„Przemysł spożywczy należy do działu gospodarki narodowej, który zajmuje się pozyskiwaniem i przetwarzaniem zasobów naturalnych. Jest jednym z ogniw gospodarki żywnościowej, która składa się z wielu członów ściśle powiązanych ze sobą. Wyróżnia się w nim człony podstawowe, pomocnicze i usługowe. Do członów podstawowych można zaliczyć produkcję żywności, zdominowaną przez rolnictwo; przetwórstwo żywności, w którym główną rolę odgrywa przemysł spożywczy; handel żywnością oraz konsumpcję żywności”.

Sektor rolno-spożywczy ma olbrzymie znaczenie w systemie gospodarczym kraju, ponieważ decyduje o wyżywieniu społeczeństwa. Polskie rolnictwo odpowiada jednak nie tylko za produkcję artykułów żywnościowych, ale również stanowi filar agrobiznesu i jest istotnym ogniwem funkcjonowania łańcucha żywnościowego. Oczywiście wszelkie zmiany w obszarze rolnictwa silnie oddziałują na przemysł spożywczy w Polsce. Ważnym elementem całego systemu są tu podmioty gospodarcze prowadzące działalność związaną z obróbką produktów spożywczych i dostarczaniem ich ostatecznemu nabywcy. Ich działalność musi być prowadzona w należyty sposób, tak aby zachowane zostały wszystkie obowiązujące normy związane z jakością produktów, stosowanymi technologiami, uwarunkowaniami prawnymi bądź wymogami środowiska naturalnego. Zupełnie osobną kwestią są tu nowe trendy w zakresie ekologii i zdrowej żywności, które choć nie muszą być aktywnie podejmowane przez producentów to stwarzają możliwość wyróżnienia się na rynku i pozyskania uwagi określonej grupy konsumentów (Klimczuk-Kochańska, 2017).

W kontekście omawiania polskiego sektora spożywczego należy podkreślić jego ogromne znaczenie dla gospodarki Polski. Miniona dekada ukazała, iż kryzys gospodarczy który dotknął najpierw Stany Zjednoczone, a następnie państwa Unii Europejskiej nie wywołał katastroficznych skutków w obrębie sektora spożywczego w Polsce. Można więc powiedzieć, że sektor ten przetrwał stabilnie czas ogólnoswiatowego kryzysu i posiada dalszy potencjał rozwojowy. Potencjał ten można dostrzec szczególnie w obszarze produkcji żywności ekologicznej, która charakteryzuje się rosnącym popytem konsumpcyjnym. Z pewnością szansą dla rozwoju polskiego sektora spożywczego może okazać się budowanie polskiej marki w zakresie produktów żywnościowych na rynkach europejskich, a następnie

na rynkach światowych. Jednocześnie sektor spożywczy w naszym kraju generuje około 16,5% produkcji sprzedanej przemysłu (Główny Urząd Statystyczny, 2020a), stanowiąc bardzo istotną część gospodarki. Nie do przecenienia jest również znaczenie strategiczne tego sektora.

Polscy producenci żywności zajmują dość korzystną pozycję konkurencyjną na rynku europejskim oraz światowym zajmując siódmą pozycję w Europie pod względem wartości produkcji sprzedanej (Polish Information and Foreign Investment Agency, 2015). Jest to związane przede wszystkim z przewagą kosztowo-cenową. Źródłem przewagi są w szczególności :

1. Relatywnie niższe ceny produktów rolnych;
2. Niższe koszty pracy, które w przemyśle spożywczym są zazwyczaj niższe od przeciętnego wynagrodzenia w przemyśle ogółem;
3. Niższe koszty pozapłacowych czynników produkcji;
4. Mniejsze marże przetwórcze.

Jako najbardziej konkurencyjne obszary krajowej gospodarki żywnościowej należy wymienić podsektory: mleczarski, cukierniczy, mięsny, owocowo-warzywny, produkcję wyrobów tytoniowych oraz wtórne przetwórstwo zbóż (Kociszewski i Szwacka-Mokrzycka, 2011). Patrząc na sektor spożywczy z perspektywy długookresowej należy zdać sobie sprawę, że do jego determinantów zaliczają się nie tylko trendy globalne, ale również specyficzne lokalne uwarunkowania rynku. Na chwilę obecną atrakcyjność polskich produktów żywnościowych na rynkach zagranicznych jest kojarzona głównie z ich przystępną ceną. Z tej perspektywy pozycja konkurencyjna polskiego sektora spożywczego i jego potencjał inwestycyjny jest w dużej mierze pochodną niskich kosztów pracy. Jak już wspomniano średnie płace brutto w polskim sektorze spożywczym są nieco niższe od przeciętnego wynagrodzenia w przetwórstwie przemysłowym dla polskiej gospodarki (Polish Information and Foreign Investment Agency, 2015).

Sektor rolno-spożywczy w Polsce od wielu lat notuje przychody oraz dodatnie saldo wymiany handlowej. Dobra kondycja ekonomiczna tego sektora wynika w pewnym stopniu ze wspomnianej wcześniej sprzedaży żywności za granicę tj. do państw członkowskich Unii Europejskiej, a nawet poza gospodarkę Wspólnoty. Polskie produkty żywnościowe konkurują ceną, która wynika z relatywnie niskich kosztów pracy i związanej z tym efektywności polskiego sektora rolno-spożywczego. Należy liczyć się z faktem, że postępujący wzrost gospodarczy i równoległe zwiększanie się zamożności konsumentów

będą przyczyniać się do sukcesywnego deprecjonowania czynników kosztowych. Zwłaszcza, gdy rozważa się konsumpcję produktów żywnościowych, które mogą mieć wpływ na ludzkie zdrowie i życie. Większa świadomość konsumentów artykułów spożywczych – idąca w parze z wzrastającymi kosztami wytwarzania oraz nowymi trendami zdrowotnymi – wymaga budowania silnej marki polskiej żywności. W nowych realiach rynkowych utrzymanie się polskich firm na dotychczasowym rynku i ewentualne zdobywanie nowych klientów zależy nie tyle od atrakcyjnej ceny, co od skutecznego budowania marki żywności zdrowej o wysokiej jakości. Nie dziwi zatem, że potencjału dla polskiego sektora spożywczego upatruje się w obszarze wytwarzania żywności ekologicznej (Wiktorowski, 2010). Z tego powodu jednym ze strategicznych celów państwa powinno być budowanie wizerunku kraju jako producenta artykułów spożywczych nie tylko smacznych, ale co ważniejsze bezpiecznych dla zdrowia. Oznacza to produkcję opartą o wykorzystanie najwyższej jakości surowców, przy jednoczesnym spełnieniu rygorystycznych norm ekologicznych, technologicznych i sanitarnych.

Doświadczenia historyczne związane z poprzednim kryzysem gospodarczym pokazały, że polski sektor spożywczy jest dość odporny na fluktuacje wynikające z koniunktury gospodarczej. Odnosząc się do danych statystycznych należy przypomnieć, że pod koniec roku 2008, wzrost produkcji sprzedanej wyhamował tu jedynie do 1%. Natomiast już po zażegnaniu ostatnich symptomów spowolnienia gospodarczego odnotowano w sektorze spożywczym coroczny wzrost w przedziale od 4 do 6%. Szacunki te są dokonywane oczywiście w tak zwanych cenach stałych w odniesieniu do roku poprzedniego (Główny Urząd Statystyczny, 2007-2020). Polski sektor spożywczy znacząco zmienił swoje oblicze w ciągu ostatnich 25 lat. Okres transformacji w latach dziewięćdziesiątych należał do trudnych etapów dla większości polskich branż gospodarczych. Można jednak zauważyć, że sektor spożywczy relatywnie szybko odrodził się w tym okresie i wzmocnił pozycję w polskim organizmie gospodarczym. Ponadto jest on obecnie istotnym stymulatorem wzrostu gospodarczego w Polsce. Stało się to możliwe dzięki sukcesywnemu wdrażaniu nowych rozwiązań technicznych, technologicznych i organizacyjnych, jak np. we wspomnianych w poprzednich rozdziałach pracy spółdzielniach mleczarskich. Dzięki temu Polska stała się jednym z czołowych producentów żywności w Europie, czego oznaką są wysokie wskaźniki eksportowe polskich przedsiębiorstw sektora spożywczego. Nastąpił wzrost eksportu o 5,3 %, osiągając 17,6 mld euro w pierwszym półroczu 2021 roku w stosunku do tego samego okresu 2020 roku, natomiast saldo wymiany handlowej wzrosło

o 9,8 % do poziomu 5,8 mld euro. Polskie produkty znalazły nabywców w aż 192 krajach na całym świecie, z czego najwięcej produktów trafiło do krajów unijnych (Krajowy Ośrodek Wsparcia Rolnictwa, 2021; Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi, 2021).

Praktycznie od czasów transformacji ustrojowej można zauważyć zjawisko koncentracji i konsolidacji produkcji w ramach sektora spożywczego. Jest to spowodowane dążeniem największych firm lub grup kapitałowych do optymalizacji kosztów oraz poprawienia pozycji konkurencyjnej na rynku międzynarodowym. Należy jednak zaznaczyć, że w Polsce zakres konsolidacji sektora spożywczego jest niższy w porównaniu z innymi krajami członkowskimi Unii Europejskiej. Stąd można spodziewać się szeregu fuzji i przejęć, które będą przejawem postępującego nadal procesu konsolidacji. W ramach polskiego sektora spożywczego stosunkowo niewielki odsetek stanowi własność skarbu państwa, a taka struktura własnościowa znacznie ułatwia wdrażanie wspomnianych procesów. Przetwórstwo żywności charakteryzuje się pewnymi wyjątkowymi cechami, które sprawiają że zjawisko konsolidacji sektora nie obejmuje wszystkich rodzajów działalności. Z tego powodu na rozpatrywanym rynku, praktycznie zawsze będzie występować znacząca frakcja przedsiębiorstw średnich i małych. Do podstawowych cech sektora, które to umożliwiają należy zaliczyć (Grądział, 2011):

1. Stosunkowo dużą pracochłonność;
2. Istotne powiązania z rynkiem lokalnym;
3. Znaczną różnorodność asortymentową;
4. Krótkoseryjność wytwarzania.

Wzrost konkurencyjności polskiego sektora spożywczego dokonuje się często w wyniku podejmowanych porozumień kooperacyjnych, które zaobserwować można w formie tak zwanych klastrów lub szerzej inicjatyw klastrowych. Klastry obejmują podmioty, które funkcjonują w tym samym regionie prowadząc zbliżony zakres działalności. Pomimo konkurowania ze sobą mogą one nawiązać współpracę, która pozwoli korzystać z efektu synergii. Przykładem takiej współpracy może być: wspólna działalność promocyjna, wspólne przygotowanie oferty lub rozwijanie wspólnych kanałów dystrybucji. Klastry spożywcze należą do trójki najliczniejszych grup klastrów w naszym kraju. Większe pod względem liczebności są w Polsce tylko klastry ICT (ang. Information and Communication Technologies tj. grupa małych i średnich przedsiębiorstw z branży technologii teleinformatycznych umożliwiające im odnoszenie wspólnych korzyści) i klastry związane z branżą turystyczną. Klastry sektora spożywczego rozlokowane są na

terenie 12 województw, gdzie występuje dwadzieścia inicjatyw klastrowych, przy czym szczególnie intensywnie rozwinęły się one w województwach: lubelskim, podlaskim, łódzkim oraz warmińsko-mazurskim. Do szczególnie rozbudowanych należą klasy: „Dolina Ekologicznej Żywności” w województwie lubelskim i „Klaster Południowej Wielkopolski”, którego siedziba główna znajduje się w Kaliszu (Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, 2012).

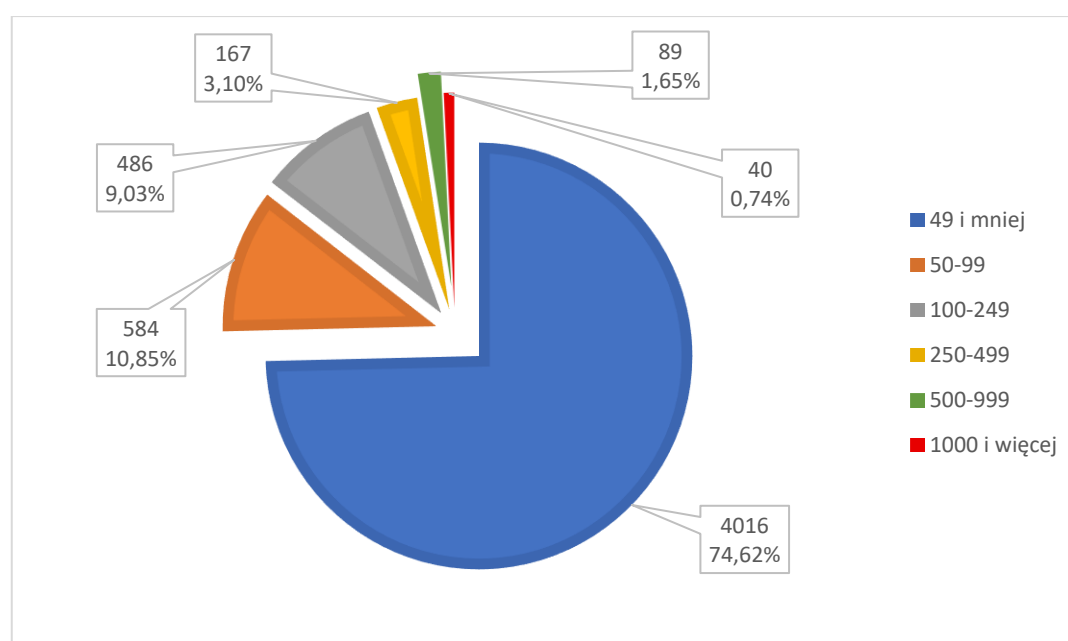
Ważnym aspektem funkcjonowania sektora spożywczego są odnoszące się do niego regulacje prawne. Wynika to z bezpośredniego wpływu produktów tego sektora na zdrowie i życie ludzi, stanowiących szeroko rozumianą grupę konsumentów. Z tego powodu określa się szczegółowo standardy jakości produktów żywnościowych. Pod względem uwarunkowań formalno-prawnych można wskazać kilkadziesiąt dokumentów obowiązujących uczestników sektora spożywczego, w tym co najmniej dziewięć ustaw, siedem aktów unijnych oraz dwadzieścia rozporządzeń Ministrów Rolnictwa i Zdrowia (Grądział, 2011). Z biznesowego punktu widzenia jest to szczególnie ważne dla firm, które sprzedają swoje produkty za granicę, ponieważ muszą one spełniać wiele unijnych norm sanitarnych i związanych z ochroną środowiska. Wymaga to często wcześniejszego przeprowadzenia inwestycji, które umożliwią pokonanie barier wejścia na nowe rynki spożywcze. Z tego względu konkurencyjność funkcjonowania na europejskim rynku przetwórstwa spożywczego staje się pochodną szybkości dostosowania podmiotów do norm i standardów Unii Europejskiej. Jest to bardzo istotny aspekt działalności przedsiębiorstw tego sektora, jako że produkcja typowych artykułów spożywczych nie podlega zazwyczaj licencjonowaniu lub koncesjonowaniu – z pewnymi wyjątkami jak np. wytwarzanie alkoholi, itd. Wspomniana w poprzednim rozdziale pracy spółdzielnia REWE Group prowadzi handel detaliczny nie tylko na terenie Niemiec, ale również w dziewięciu krajach Unii Europejskiej, stąd omawiane powyżej kwestia mają bardzo istotne znaczenie dla podmiotów przemysłu spożywczego. Należy zauważyć, że choć kooperatywa spożywcza „Dobrze” nie jest dużym graczem rynkowym myślącym o wchodzeniu na nowe rynki, to w swojej działalności już stara się nawiązywać relacje z innymi europejskimi kooperatywami oraz instytucjami.

Dynamika rozwoju sektora i zatrudnienie

Sektor spożywczy w Polsce charakteryzuje się przewagą podmiotów małych (74,6%), które zatrudniają maksymalnie 49 osób. Jednocześnie obserwuje się wzrost udziału w tym sektorze przedsiębiorstw z liczbą pracowników przekraczającą 249 osób. Widoczna staje się

koncentracja produkcji, ponieważ około 61% wartości sprzedanych towarów tego sektora jest realizowana przez przedsiębiorstwa duże zatrudniające powyżej 250 osób, co stanowi 149 635 mln zł. W ramach polskiego sektora spożywczego funkcjonuje ponad 17,5 tys. podmiotów gospodarczych. Liczba podmiotów prowadzących działalność w ciągu roku szacowana jest na 5382 jednostki, w tym 1366 które zatrudniają 50 osób lub więcej (wykres nr 14). Zdecydowana większość z nich produkuje artykuły spożywcze (tj. około 96,6%), podczas gdy pozostałe 3,4% wytwarza napoje.

Wykres 14. Liczba podmiotów w sektorze spożywczym ze względu na wielkość zatrudnienia w 2019 roku.



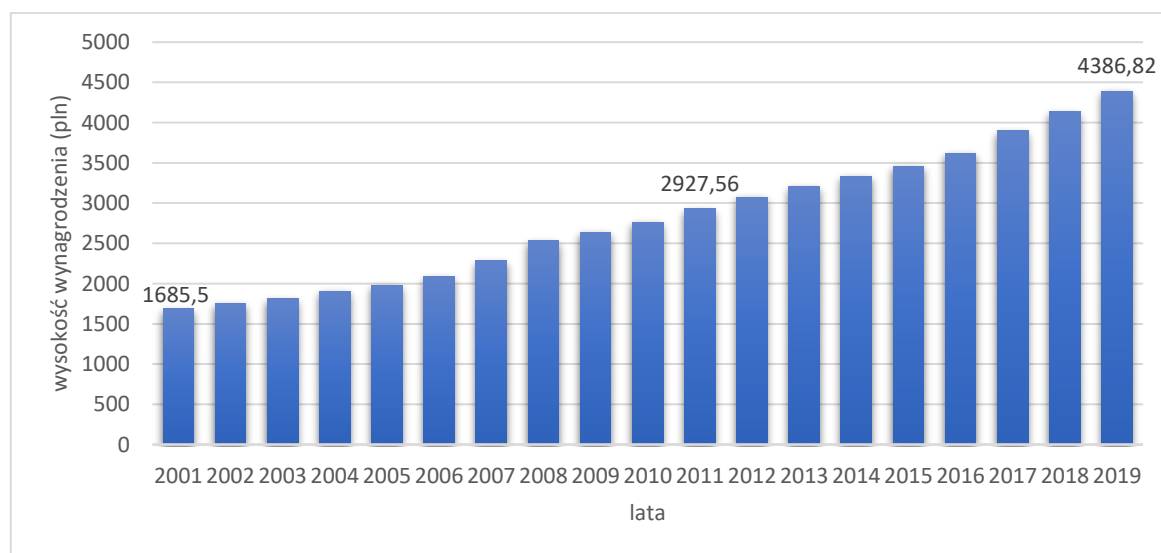
Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS, 2020a.

Znacząco ponad połowa przedsiębiorstw (tj. 74,5%) sektora spożywczego daje zatrudnienie nie więcej niż 49 pracownikom. Kolejna grupa około 20% pracodawców sektora zatrudnia od 50 do 249 osób. Natomiast pozostałe 5,5% największych podmiotów angażuje pracę co najmniej 250 pracowników. To właśnie wspomniane 5,5% największych przedsiębiorstw sektora spożywczego wypracowuje ponad 60% jego zagregowanych przychodów ze sprzedaży (Główny Urząd Statystyczny, 2020a).

Łączna liczba osób zatrudnionych w polskim sektorze spożywczym nie podlegała dużym fluktuacjom na przestrzeni ostatnich lat. Wielkość zatrudnienia w tym sektorze w 2019 roku wynosiła ponad 420 tys. osób. Z czego prawie 20% osób było zatrudnionych w podmiotach małych, liczących do 49 osób. W odniesieniu do roku wcześniejszego liczba

zatrudnionych w sektorze wzrosła o 9,4 tys. osób (Główny Urząd Statystyczny, 2020b). Średnie miesięczne wynagrodzenie brutto w ramach sektora spożywczego kształtuje się zazwyczaj poniżej przeciętnego wynagrodzenia w przetwórstwie przemysłowym. Wysokość płac sektora spożywczego jest dość mocno zróżnicowana pomiędzy jego poszczególnymi działami. Na przykład średnie wynagrodzenia osób zatrudnionych przy produkcji napojów są zazwyczaj znacznie wyższe od przeciętnego wynagrodzenia całego sektora produkcji artykułów spożywczych. Średnie wynagrodzenie brutto w branży wytwarzania artykułów spożywczych w Polsce wyniosło w 2019 roku 4 209,63 pln. Dla porównania średnie wynagrodzenie w całym polskim sektorze przemysłowym wyniosło w tym samym czasie 4 997,58 pln brutto. Wynagrodzenie w spółdzielniach w tym samym roku wynosiło 4 386,82 pln, natomiast przeciętne miesięczne wynagrodzenie brutto ogółem w gospodarce wynosiło 4 920,09 pln (Główny Urząd Statystyczny, 2020b). Warto zauważyć, że wielkość wynagrodzenia w spółdzielniach była wyższa niż w podmiotach branży spożywczej. Jednocześnie wysokość wynagrodzeń w spółdzielniach na przełomie lat 2001-2019 sukcesywnie rosła, nawet w latach dotkniętych ogólnoswiatowym kryzysem finansowym (wykres nr 15).

Wykres 15. Wysokość wynagrodzeń w spółdzielniach w latach 2001-2019.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS, 2002-2020.

Odnosząc się do statystyk zatrudnienia w sektorze spożywczym w relacji do kooperatyw spożywczych należy podkreślić, że większość podmiotów sektora stanowią podmioty małe do 49 osób, co ukazuje szansę dla rozwoju sieci kooperatyw w Polsce. Ponadto największa kooperatywa spożywcza „Dobrze” obecnie posiada ponad 450 członków i członkiń,

co ukazuje dynamikę rozwoju i stopień zainteresowania ludzi uczestnictwem w tego typu przedsięwzięciach. Wynagrodzenie brutto pracownika kooperatywy spożywczej „Dobrze” w 2021 roku wynosi miesięcznie 5 250 pln i jest wyższe niż we wszystkich omówionych powyżej podmiotach i branżach, jak również przewyższa średnie miesięczne wynagrodzenie w polskiej gospodarce, co również świadczy o dobrej passie tego typu podmiotów.

5.2. Stan aktualny polskiego rolnictwa jako determinanta funkcjonowania sektora spożywczego

Sektor rolno-spożywczy determinowany jest stanem krajowego rolnictwa oraz przedsiębiorstw przemysłu spożywczego. Działalność rolniczą należy zdefiniować jako (Ustawa o podatku rolnym, 1984, art. 2):

„Działalność w zakresie produkcji roślinnej i zwierzęcej, w tym w zakresie produkcji materiału siewnego, szkółkarskiego, hodowlanego oraz reprodukcyjnego, produkcji warzywniczej, roślin ozdobnych, grzybów uprawnych, sadownictwa, hodowli i produkcji materiału zarodowego ssaków, ptaków i owadów użytkowych, produkcji typu przemysłowego, fermowego oraz chowu i hodowli ryb”.

Polskie rolnictwo cechuje się szeregiem pozytywnych zjawisk takich jak rosnąca wiedza i kwalifikacje rolników, rozwój infrastruktury na terenach wiejskich oraz dostępność do atrakcyjnych źródeł finansowania. Obecnie wiele trudności hamujących rozwój polskiej wsi w XX wieku zostało już przezwyciężonych, aczkolwiek wciąż aktualne pozostają niektóre problemy mające wpływ na funkcjonowanie rolnictwa w Polsce. Do ważnych kwestii należą poprawa świadomości społecznej w zakresie promocji ekologicznej żywności oraz przeobrażenie sytuacji zatrudnienia w rolnictwie. Ponadto struktura arealowa gospodarstw rolnych w Polsce jest zdominowana przez jednostki o małej powierzchni. Zróżnicowanie gospodarstw rolnych w Polsce zostało ukazane i opisane w rozdziale 1 niniejszej pracy na wykresie nr 1. Jak wspomniano za małe gospodarstwa uznaje się te o powierzchni nieprzekraczającej 10 ha (Dudzińska i Kocur-Bera, 2013). Takie gospodarstwa stanowią w Polsce aż 74% wszystkich gospodarstw rolnych. W 2021 roku przeciętna powierzchnia gospodarstwa w kraju wyniosła 11,20 ha według danych Agencji Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa (w skrócie ARiMR) (Agencja Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa, 2021). Wartość średnia nie jest tu najlepszą miarą realnego stanu zjawiska, jednak łatwo można wywnioskować, że przewaga gospodarstw małych obniża efektywność całego sektora. Charakteryzują się one mniejszą konkurencyjnością i notują mniejsze zyski, utrudniając w ten sposób pełniejsze wykorzystanie zasobów oraz

skorzystanie z dużego potencjału polskiego rolnictwa. Do mocnych stron polskiego rolnictwa zaliczyć należy:

- ✓ relatywnie wysoki udział terenów użytecznych dla prowadzenia rolnictwa;
Okolo 52,4% obszaru Polski (16 390 591 ha z 31 286 658 ha) w roku 2020 stanowią ziemie użyteczne rolniczo, co stanowi więcej niż wartość przeciętną dla świata bądź Europy (Główny Urząd Statystyczny, 2020c).
- ✓ malejącą liczbę osób koniecznych do prowadzenia gospodarstw rolnych, co skutkuje mniejszym zatrudnieniem, ale jest oznaką wzrostu wydajności;
- ✓ rozwój infrastruktury terenów wiejskich;
- ✓ poprawę poziomu wykształcenia na wsi;
- ✓ rozwój działalności handlowo-usługowej dla potrzeb rolnictwa;
- ✓ postępujący proces rozwoju sektora prywatnego tj. przedsiębiorstw związanych blisko z polskim rolnictwem, które są zarządzane w sposób nowoczesny i efektywny oraz kładą nacisk na opłacalność produkcji.

Przytoczona charakterystyka mocnych stron stanowi odzwierciedlenie pozytywnych cech polskiego rolnictwa, które wynikają z jego stanu obecnego. Z funkcjonowaniem rolnictwa w Polsce wiążą się również pewne możliwości, które należy postrzegać jako szanse warunkowane głównie członkostwem w Unii Europejskiej lub szczególnymi programami gospodarczymi. Istotne znaczenie posiada tu możliwość pozyskania europejskich źródeł finansowania. Na przykład środków w ramach funduszy strukturalnych Unii Europejskiej. Na funkcjonowanie polskiego rolnictwa może pozytywnie wpłynąć poprawa sytuacji ekonomiczno-społecznej mieszkańców wsi spowodowana upowszechnieniem się programów Wspólnej Polityki Rolnej (Komisja Europejska, 2014-2020) i Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich (Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi, 2014-2020). Oba programy umożliwiały pozyskiwanie środków finansowych, na działania zgodne z szerzej prowadzoną polityką rolną i strategią rozwoju regionów. W listopadzie 2021 roku zakończyły się konsultacje społeczne planowanej kontynuacji programu Wspólnej Polityki Rolnej (w skrócie WPR) na lata 2023-2027. Nowa WPR po 2020 roku zakłada lepsze dostosowanie do specyfiki poszczególnych państw członkowskich (Serwis Rzeczypospolitej Polskiej, 2021).

Od czasów transformacji w latach dziewięćdziesiątych można zauważyć działalność inwestorów zagranicznych w ramach rolnictwa. Dla niektórych branż mogło to dać pozytywny impuls dla dalszego rozwoju, jednak w wielu innych dziedzinach działalności

rolnej nie da się jednoznacznie pozytywnie ocenić tego zjawiska. Wraz z globalizacją światowej gospodarki i zbliżeniem się do wielu rynków europejskich polscy rolnicy zyskali nowe rynki zbytu. W opinii ekspertów globalne trendy będą miały decydujący wpływ na sytuację polskiego rolnictwa w perspektywie długookresowej (Bański, 2014). Polska żywność posiada wizerunek konkurencyjnej cenowo, a jednocześnie relatywnie zdrowej i spełniającej określone normy jakościowe. Jednocześnie przypomnieć należy słabe strony polskiego rolnictwa, które boryka się z następującymi trudnościami:

1. Występowanie ukrytego bezrobocia;
2. Rozdrobnienie rolnictwa. Najwięcej jest gospodarstw małych pod względem zajmowanej powierzchni. Jednocześnie gospodarstwa dużo większe (50 ha i więcej), które osiągają lepszą efektywność działania stanowią tylko 3% wszystkich gospodarstw rolnych (Główny Urząd Statystyczny, 2020);
3. Wyposażenie polskich rolników jest stosunkowo słabe, co wynika często z niewielkiego majątku skupionego na terenach wiejskich;
4. Niska wydajność funkcjonowania rolnictwa, która ma związek z jego rozdrobnieniem i niewystarczającym wyposażeniem;
5. Niewielki poziom rozwoju rolnictwa ekologicznego, które przez wiele lat było hamowane niedostatecznym zainteresowaniem zdrową żywnością ze strony konsumentów. Można jednak dostrzec pozytywne zmiany w tym zakresie, które stają się już nie tylko trendem polskim, ale również europejskim i światowym.

Niestety dużym zagrożeniem dla polskiego rolnictwa jest coraz częściej spotykana dewastacja gleb, która prowadzi do pogorszenia ich jakości i wydajności prowadzonych upraw. Z roku na rok wielkość powierzchni użytkowanych gruntów w gospodarstwach rolnych maleje. W 2010 roku było ich 16 986 tys. ha, zaś w 2020 roku o 587 tys. ha mniej (spadek o 3,5%) (Główny Urząd Statystyczny, 2020c). Obserwuje się również wzrastające rozwarstwienie pomiędzy rolnictwem polskim, a rolnictwem krajów bardziej rozwiniętych gospodarczo. Tempo rozwoju polskiego rolnictwa jest zauważalnie mniejsze w porównaniu z krajami zamożniejszymi. Oceniając polską politykę rolną łatwo jest dostrzec nieskuteczność mechanizmów odnoszących się do gospodarstw najsłabszych i niewielkich. W tym aspekcie z pomocą przychodzą nowe oddolne ruchy społeczne, takie jak kooperatywy spożywcze, czy rolnictwo wspierane społecznie (tzw. RWS), które sprzyjają funkcjonowaniu i rozwojowi małych gospodarstw rolnych – ze szczególnym uwzględnieniem gospodarstw ekologicznych oraz w trakcie konwersji. W Polsce wsparcie

państwa dla sektora rolniczego jest mniejsze w porównaniu z innymi krajami Unii Europejskiej, zwłaszcza jeśli porówna się je z członkami tzw. starej Unii. Udział polskiego rolnictwa w krajowym sektorze gospodarczym stopniowo zwiększa się. Optymizmem napawa fakt, że polskie surowce rolne są nadal relatywnie wolne od zanieczyszczeń. Polska posiadając znaczące zasoby naturalne i zaangażowany kapitał ludzki, zbywa nadwyżki żywności w krajach zachodnich, o czym świadczą zwiększające się wskaźniki eksportu i wymiany handlowej. Wyróżnienia warta jest polska aktywność gospodarcza w dziedzinach biotechniki oraz obróbki żywności (Winiarski, 2008).

Sytuację ekonomiczną ludności polskiej na wsi w dużej mierze kształtują średnie wynagrodzenia w rolnictwie. Czynniki ludzkie wywiera ogromny wpływ na produkcję rolną i związany z nią sektor rolno-spożywczy. W Polsce występuje najwyższy odsetek osób aktywnych zawodowo w obszarze rolnictwa w porównaniu do państw UE (tzn. około 10%), podczas gdy inne kraje notują w tym zakresie wskaźniki w przedziale 1-2% (m.in. Dania, Holandia, Belgia). Wynagrodzenia w dziedzinie przemysłu spożywczego w Polsce wykazują tendencję rosnącą. Tempo zmian tych wynagrodzeń, podobnie jak opłacalności pracy w polskim rolnictwie jest zauważalnie większe niż w krajach piętnastki UE. Wynika to z dużych dysproporcji wartościowych, które nadal pozwalają Polsce korzystać z przewagi w zakresie konkurencji cenowej. Dla porównania płace w rolnictwie starej piętnastki UE rosną wolniej niż w Polsce, jednak koszty pracy są w tych państwach i tak znacznie wyższe niż w naszym kraju (Góral i Rembisz, 2017).

Jednym z wyzwań polskiego rolnictwa w XXI wieku jest wzrost konkurencyjności, który ograniczony pozostaje przez wspomniane wcześniej uwarunkowania. Ponadto wielu rolników nie zawsze zdaje sobie sprawę z omówionych barier lub zagrożeń dla funkcjonowania gospodarstw oraz znaczenia międzynarodowych powiązań w agrobiznesie. Wzrost konkurencyjności wymaga w rolnictwie szukania okazji do łączenia gospodarstw, w celu zwiększania łącznych areałów upraw przy jednoczesnej dbałości o nowoczesność prowadzonej działalności (Michna, Firlej i Wierzbicki, 2011). W tym miejscu należy przypomnieć obecny kształt struktury polskiego rolnictwa, w którym przeważają gospodarstwa małe, a jedynie 11% podmiotów można zaliczyć do grupy relatywnie dużych i produkcyjnie efektywnych (wielkość powyżej 20 ha), co ukazuje wykres nr 1 w rozdziale 1 (Główny Urząd Statystyczny, 2020). Znając problem i specyfikę struktury rozdrobnionego rolnictwa w Polsce, warto wspomnieć o państwowych programach wsparcia, które działają na znacznie mniejszą skalę w porównaniu z wieloma krajami członkowskimi Unii

Europejskiej. Inicjatywa państwa w zakresie polityki wsparcia polskiego rolnictwa obejmuje dotacje rządowe, preferencyjne kredyty oraz bezpośrednie projekty gospodarcze nastawione na stabilizację rynku lub działania inwestycyjne. Należy jednak mieć na uwadze, że dopłaty dla polskich rolników w niewielkiej tylko części finansowane są ze środków Unii Europejskiej. Przykładowo w 2014 roku środki unijne w tej dziedzinie wyniosły niewiele ponad 36,4 mln euro, podczas gdy znacznie większe zwroty otrzymali rolnicy z Francji (193 mln euro), Niemiec (125 mln euro) i Hiszpanii (110 mln euro) (Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady Unii Europejskiej, 2013). W tym samym roku rząd polski wydał 14,6 mld złotych na dofinansowanie rodzimego rolnictwa (Agencja Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa, 2014).

Duże znaczenie natomiast dla polskiego sektora żywnościowego posiada program Wspólnej Polityki Rolnej. Programem tym zostało objęte krajowe rolnictwo, które jest silnie związane z całym sektorem spożywczym. Wspólna Polityka Rolna wpływa na zwiększoną stabilizację europejskich rynków rolnych i ponadto umożliwia utrzymanie korzystnych cen wielu surowców rolnych (np. zbóż, pasz i wszystkich gatunków mięsa). Ma to ogromne znaczenie dla przedsiębiorstw zajmujących się przetwórstwem w sektorze rolno-spożywczym. Aktualnie WPR bardzo silnie wpływa na poprawę sytuacji polskiego sektora rolnego i związanego z nim sektora spożywczego. Wynika to ze znaczących kwot jakie przeznacza Unia Europejska na działania objęte programem WPR. Wystarczy wspomnieć, że w przedziale lat od 2004 do 2019 roku Polska otrzymała z unijnego budżetu kwotę około 56,5 mld euro na sfinansowanie działań związanych z WPR. Jednocześnie kwota ta znacząco przewyższała kwotę całego wsparcia finansowego, jakie w tych samych latach otrzymali polscy rolnicy w ramach dopłat bezpośrednich od ARiMR (186,7 mld zł) (Wilkin i Hałasiewicz, 2020). Fundusze unijne mocno wsparły rozwój polskiej branży rolno-spożywczej, ze szczególnym uwzględnieniem segmentu przetwórczego. Ich wykorzystanie docelowo miało być nakierowane na działania pobudzające innowacyjność organizacyjną, technologiczną i produktową. Prowadzona aktualnie nowa polityka rolna koncentruje się więc na dalszym wspieraniu innowacyjności w sektorze przy wykorzystaniu nowych źródeł finansowania jakie daje członkostwo w Unii Europejskiej.

W latach 2007-2013 podmioty działające w sektorze rolno-spożywczym mogły starać się o wsparcie finansowe z Programów Europejskiej Współpracy Regionalnej lub z Programów Operacyjnych. Polska uczestniczyła w Programie Rozwoju Obszarów Wiejskich, którego realizacja przypadała na okres 2014-2020 (Ministerstwo Rolnictwa

i Rozwoju Wsi, 2014-2020). Program ten kładł nacisk na rozwijanie przedsiębiorczości wśród rolników, poprawę gospodarki wodnej, rozbudowę infrastruktury i ochronę środowiska naturalnego. Dbłość o kwestie środowiskowe należy do szczególnie istotnych zamierzeń, ponieważ bezpośrednio oddziałuje na potencjał krajowego rolnictwa. Oddziaływanie to jest ważne nie tylko teraz, ale również w perspektywie długookresowej, szczególnie jeśli Polska dostrzegając trendy światowe postawi na produkcję zdrowej żywności, czego przykładem już jest ponad 200 hektarowe ekologiczne gospodarstwo rolne „Farma Świętokrzyska” oferujące ponad 70 różnych produktów. Ponadto szeroki zakres celów, jakie rysuje przed krajami członkowskimi Unii Europejskiej Wspólna Polityka Rolna rzutuje na poprawę sytuacji w całym sektorze rolno-spożywczym. Istotne wsparcie finansowe związane z programem WPR otwiera realne możliwości przed rozwojem i wymiernym unowocześnieniem także polskiego rolnictwa. Przedsiębiorstwa sektora rolno-spożywczego w Polsce wzmocniły swą pozycję na europejskim rynku. Naturalnie podmioty te są blisko związane z agrobiznesem, który wpływa na stan unowocześnienia i wyposażenia bardzo różnorodnych jednostek przemysłu spożywczego (np. gospodarstw rolnych, punktów skupu lub magazynowania, przedsiębiorstw przetwórczych, jednostek zajmujących się handlem hurtowym bądź detalicznym oraz szeroko rozumianą dystrybucją produktów rolniczych). Polskie przedsiębiorstwa tej gałęzi przemysłu funkcjonują w ramach relatywnie ustabilizowanego rynku wewnętrznego, lecz są nastawione także na poszukiwanie nowych rynków zbytu. Ponadto korzystna pozycja konkurencyjna krajowych przedsiębiorstw wynika z ich dbałości o jakość produkowanej żywności, która jednocześnie jest zdrowsza i bezpieczniejsza w porównaniu z gospodarstwami prowadzącymi intensywniejszą gospodarkę rolną (Firlej, 2010). Warto podkreślić, że konkurencja rynkowa nasila się i jest duża, stąd istotne wydaje się aby jednostki gospodarcze sektora zdobywały duży potencjał produkcyjny. Jest to w Polsce utrudnione ze względu na strukturę rolnictwa o charakterystycznym rozdrobnieniu. W obecnej fazie rozwoju rynków żywności ważne jest oferowanie konsumentom żywności pod pewnym względem atrakcyjnej, i choć to wydaje się oczywiste, to może na przykład precyzyjnie trafiać w narastającą modę zdrowego żywienia. Nasilająca się globalizacja postępuje równolegle z większym otwarciem rynków na wymianę międzynarodową. Powoduje to wzmożoną konkurencję na rynku. W tej perspektywie stopniowej deprecjacji ulegać może domena polskich firm branży spożywczej w postaci niskich kosztów pracy i znacznych zasobów siły roboczej. W XXI wieku następuje znoszenie barier nie tylko w ramach przepływu towarów, ale również w obrębie przepływu

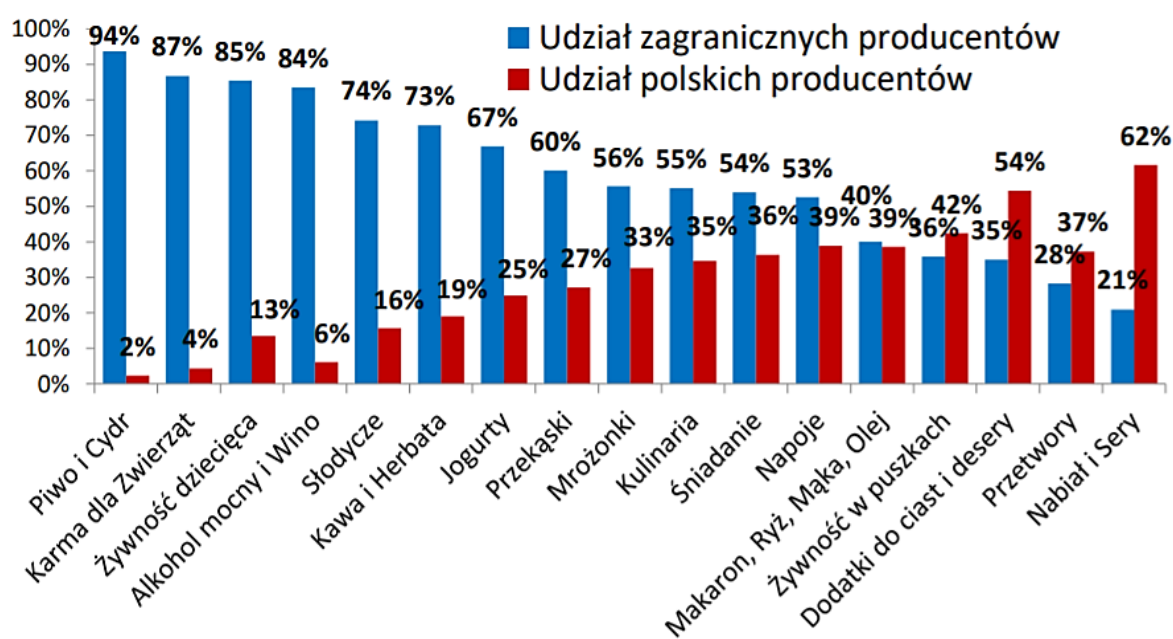
osób i siły roboczej. Proces ten w znacznie mniejszym stopniu obejmuje tendencje w zakresie dostosowania poziomu wynagrodzeń.

Przetrwanie przedsiębiorstw sektora na otwartym rynku wymusza przyjęcie strategii nieustannego rozwoju i poszukiwania nowatorskich rozwiązań. Kluczem do realizacji tej strategii są inwestycje połączone z wdrażaniem nowych technologii. Niejednokrotnie wymaga to zewnętrznego wsparcia przez inne podmioty i instytucje, co wiąże się w pewnym stopniu z interwencjonizmem państwowym. Obecnie większość przedsiębiorstw sektora rolno-spożywczego wypatruje szans w obszarze eksportu i wkraczania na rynki zagraniczne. Łączą one swoje działania z poszukiwaniem silnych partnerów w zakresie handlu oraz projektów inwestycyjnych i związanych z umacnianiem bazy kapitału ludzkiego (Firlej i Żmija, 2014).

5.3. Relacje w sektorze spożywczym i rola podmiotów zagranicznych

Istotnym wymiarem funkcjonowania sektora spożywczego jest otwarcie się na wymianę handlową. Z tej perspektywy warto nadmienić, że sprzedaż eksportowa generuje około 29% przychodów związanych ze zbytem produktów sektora spożywczego (stan na 2019 rok) (Rykaczewski, 2020).

Wykres 16. Udziały zagranicznych oraz polskich producentów w poszczególnych rynkach produktowych w 2016 roku.



Źródło: Izdebski i Momot, 2016.

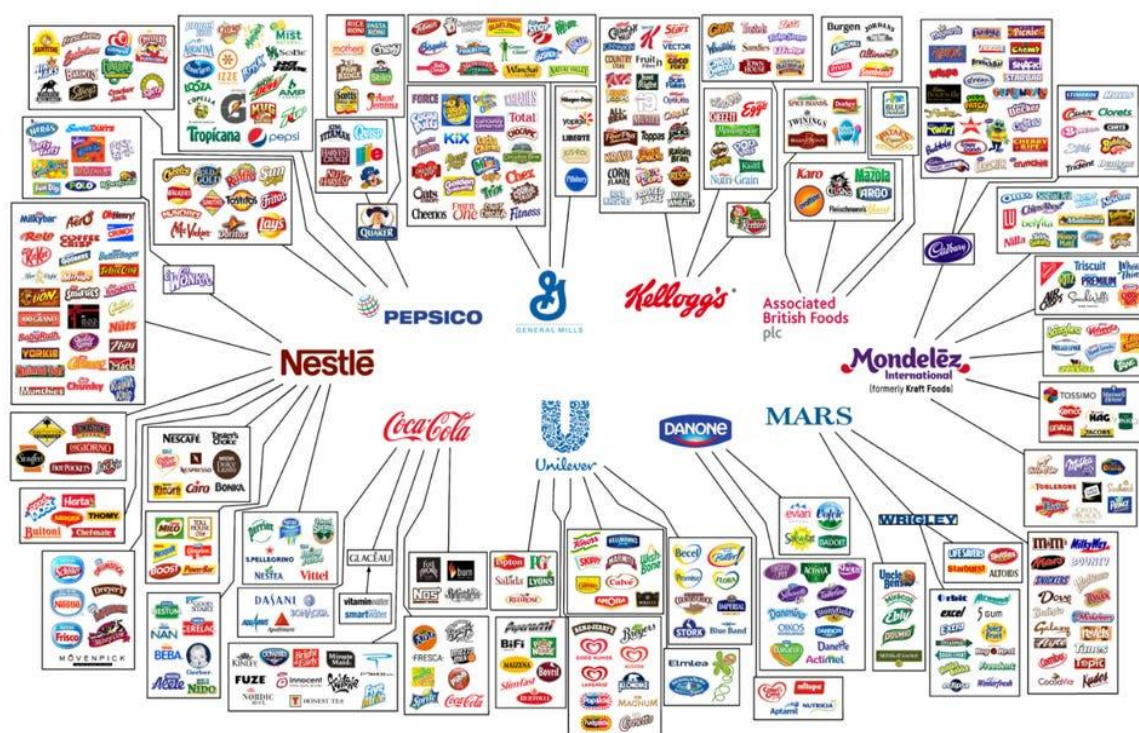
Wykres nr 16 ukazuje dość znaczne zróżnicowanie udziału polskiego kapitału w ramach wyróżnionych kategorii spożywczych. Polscy producenci posiadają najwyższy udział w produkcji nabiału i serów. Jednocześnie widać wyraźnie znaczącą przewagę dużych międzynarodowych koncernów spożywczych w obszarach produkcji piwa i alkoholu oraz słodocy i żywności dla dzieci. Trudno jest wyróżnić główny powód przedstawionej struktury udziału polskich producentów w poszczególnych kategoriach spożywczych. Stan obecny wynika z całej gamy czynników do których zaliczyć należy:

- prywatyzację w okresie transformacji,
- wymogi logistyczne właściwe dla poszczególnych kategorii,
- strategie globalnych graczy w branży spożywczej,
- polskie regulacje podatkowe,
- oddziaływanie międzynarodowych marek,
- oczekiwania i potrzeby konsumentów,
- pozycja i zdolności organizacyjne polskich producentów w różnych kategoriach.

Przedstawione dane obrazują trudną sytuację lokalnych producentów w nierównomiernej grze konkurencyjnej na polskim rynku spożywczym z globalnymi graczami. W ukazanym aspekcie należy wskazać jak istotne jest powstawanie i rozwój organizacji takich jak kooperatywy spożywcze, które w swojej działalności kładą nacisk na wspieranie lokalnych rynków i regionalnych producentów. W dalszej części pracy zauważono, że coraz mniej funkcjonuje na rynku sklepów małoformatowych. Tytułem przykładu w 2021 roku tylko w miejscowości Radom liczącej niewiele ponad 208 tysięcy mieszkańców funkcjonują 124 hipermarkety i supermarkety oraz galeria handlowa. Już w 2015 roku opinia publiczna była na alarm, że duże sieci handlowe wygrywają z małymi często rodzinnymi sklepami (Sokołowski, 2015). To tylko jeden z wielu licznych przykładów na terenie Polski, stąd w 2017 roku kooperatywa spożywcza „Dobrze” wraz z ruchem suwerenności żywnościowej „Nyeleni” zorganizowała kampanię „Dlaczego nie kupuję w supermarkecie”. Kampania miała na celu uświadomienie konsumentom, że rozwój sklepów wielkopowierzchniowych zmniejsza siłę przetargową polskich rolników i producentów żywności, staje się przyczyną likwidacji małych, rodzinnych gospodarstw rolnych i punktów sprzedaży oraz niekorzystnie wpływa na standard oferowanej żywności. Domena polskiej produkcji spożywczej chlubiąca się jakością i czystością przestała mieć znaczenie dla potencjalnego nabywcy kuszonego niską ceną, dostępnością produktów o każdej porze dnia i roku oraz wygodą zakupów (Nyeleni, 2017). Otwarcie krajowego rynku

spożywczych na firmy zagraniczne doprowadziło niejednokrotnie do konfrontacji polskich lokalnych producentów z markami globalnymi oraz ich strategiami marketingowymi. Niewielkie krajowe firmy znalazły się w sytuacji bez szans w starciu z międzynarodowymi gigantami. Warto dodać, że w obecnym świecie prawie wszystkie najcenniejsze marki FMCG są kontrolowane przez niewielką grupę globalnych korporacji (rysunek nr 23).

Rysunek 23. Dziesięć marek globalnego przemysłu spożywczego kontrolujących wszystkie obszary produktowe w sektorze spożywczym.



Źródło: Oxfam, 2017.

W Polsce dostrzega się silną koncentrację rynku spożywczego. Najczęściej taki stan rzeczy jest następstwem bardzo popularnej w latach transformacji prywatyzacji. Zdecydowana większość kategorii produktów spożywczych wytwarzana jest przez podmioty należące do globalnych koncernów (nawet do 90%). Niestety w okresie transformacji wiele dobrze znanych „polskich marek” o wieloletniej tradycji trafiło w ręce zagraniczne. Stąd w obecnej sytuacji rzadko produkt posiadający „polską markę” produkowany jest przez przedsiębiorstwa kontrolowane przez polski kapitał.

Znaczna koncentracja producentów wzmacnia ich siłę przetargową wobec podmiotów relatywnie małych, które zajmują się dystrybucją hurtową lub detaliczną. W tej sytuacji widoczne stają się paradoksy, gdy na przykład cena oferowana takim mniejszym podmiotom

jest wyższa niż cena detaliczna w konkurencyjnym supermarkecie. Zjawisko niezdrowej konkurencji najczęściej spotyka małe pojedyncze sklepy, ponieważ międzynarodowi producenci zdobyli ogromną przewagę w sprzedaży produktów spożywczych należących do praktycznie wszystkich najważniejszych kategorii. Nielicznym wyjątkiem jest tutaj produkcja pieczywa i w pewnym zakresie produkcja nabiału.

Tabela 7. Lista sieci spożywczych funkcjonujących na polskim rynku wraz z liczbą posiadanych punktów sprzedaży w 2021 roku.

Marka	Format	Liczba sklepów	Kraj pochodzenia	Otwarcie w Polsce pierwszego sklepu
Aldi Nord	- dyskont	174	Niemcy	2008
Auchan	- hipermarket - supermarket - convenience	116	Francja	1996
Biedronka	- dyskont	3 130	Portugalia	1996
Carrefour + Globi + Supeco	- hipermarket - supermarket - convenience - specjalistyczny	940	Francja	1997
Dino	- supermarket - convenience	1 532	Polska	1999
E.Leclerc	- hipermarket - supermarket	45	Francja	1995
Intermarche	- supermarket - convenience	199	Francja	1997
Kaufland	- hipermarket	227	Niemcy	2001
Lidl	- dyskont	765	Niemcy	2002
Mere	- dyskont	4	Rosja	2019
Netto	- dyskont	423	Dania	1995
Polomarket	- supermarket - convenience	284	Polska	1997
Spar	- supermarket - convenience	230	Holandia	1996
Stokrotka	- supermarket - convenience	720	Polska	1994
Topaz	- supermarket - convenience	128	Polska	1993
Żabka	- convenience	7 325	Polska	1998

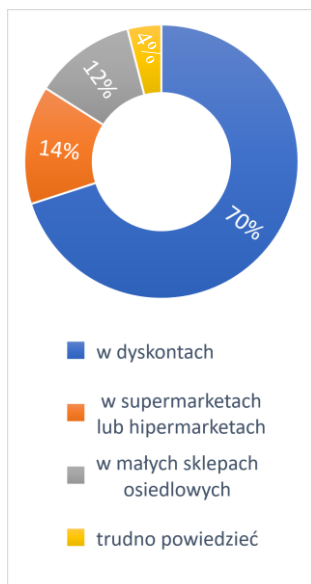
Źródło: Opracowanie własne na podstawie CBRE Research, 2021.

Błyskawiczna ekspansja sieci super i hipermarketów w Polsce, a zwłaszcza sieci dyskontów sprawiła, że stały się one największymi dystrybutorami produktów żywnościowych w kraju (tabela nr 7). Ponadto sieci te od dawna realizują strategię budowania własnych marek, dzięki której dodatkowo zaczęły wkraczać na rynek produkcji. Obecnie już nie tylko koncentracja producentów determinowana jest obecnością na rynku globalnych korporacji wraz z ich rozbudowaną strukturą własności, ale również wysokim udziałem tzw. marek własnych, które sprzedawane są w sieci dyskontów. Strategie cenowe międzynarodowych koncernów sprawiły, iż niewielkie niezależne sklepy zaczęły łączyć się we własne sieci (np. partnerskie bądź franczyzowe) oraz grupy zakupowe. Taki sposób organizacji może pozwolić na sprostanie konkurencji dużych sieci handlowych. W ten sposób ponadto małe sklepy mogą oferować nabywcom detalicznym relatywnie niskie ceny czerpiąc korzyści z efektu skali i zintegrowanych działań logistycznych. Z tego względu obecnie w Polsce jedna trzecia wszystkich sklepów spożywczych (tzn. około 31 tys.) funkcjonuje w ramach dziesięciu dużych sieci franczyzowych FMCG (Growth from Knowledge, 2019). Jednym z przykładów jest sieć sklepów spożywczych Żabka, która jest również liderem z punktu widzenia liczebności sklepów. Warto zauważyć, że osoba która zdecyduje się na uruchomienie punktu franczyzowego nie musi troszczyć się o kampanie marketingowe czy dostawy produktów do sklepu, gdyż jest to oferowane i wspólne w ramach sieci. Właściciel jest zobowiązany do koordynowania sklepu i dbałości o dobrą obsługę lokalnych klientów.

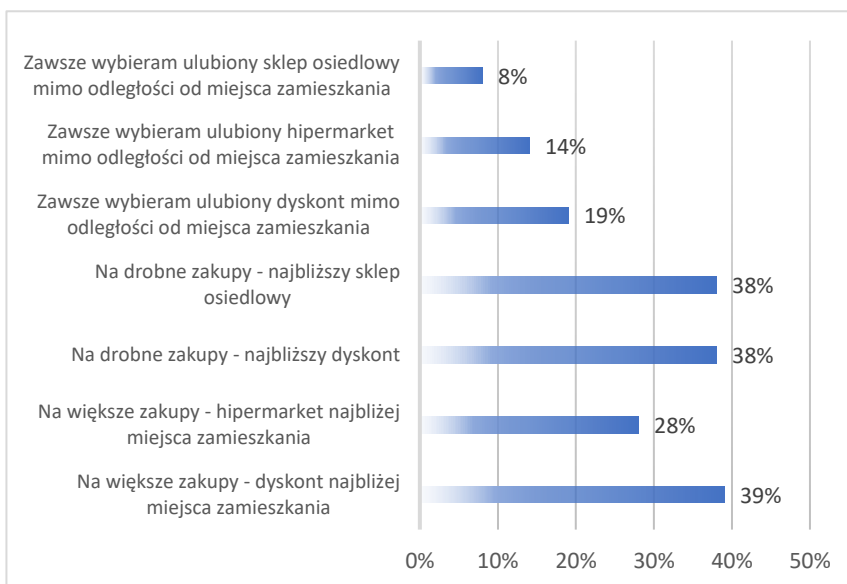
Warto zaznaczyć, że na ogół najwyższe marże w sektorze spożywczym realizowane są w kategoriach najbardziej skoncentrowanych, czyli zdominowanych przez duże międzynarodowe koncerny (wykres nr 16). Dla przykładu w wyróżnionych kategoriach charakteryzujących się największą koncentracją producentów marże netto wahają się w przedziale od 6 do 11 procent. Tymczasem średnia marża w zagregowanym sektorze produkcji spożywczej wynosi około 4 procent. W rzeczywistości obok polityki handlowej wielkich producentów na dysproporcje w udziałach sprzedaży sklepów wielkoformatowych i małych sklepów niezależnych wpływają również zwyczaje zakupowe nabywców (wykres nr 17, wykres nr 18). Specyfika działalności na rynku obu grup podmiotów sprawia, że różnice w poziomie oferowanych cen są zróżnicowane. Najczęściej jednak ceny w sklepach niezależnych są wyższe, aczkolwiek rozbieżności te zależą od konkretnej kategorii produktowej i mogą wahać się od zaledwie kilku procent do nawet 25 procent. Na podstawie najnowszych badań konsumenckich (2021 rok) można stwierdzić, że aż 70% respondentów

decyduje się na zakupy w dyskontach. Szczególnie jest to widoczne na przykładzie małych miast z liczbą mieszkańców do 20 tysięcy. W przypadku tego rodzaju lokalizacji nawet 78% badanych najchętniej wybiera właśnie sklepy dyskontowe (CBRE Research, 2021).

Wykres 17. Najczęściej wybierany rodzaj sklepów spożywczych.



Wykres 18. Wybór miejsca zakupowego w zależności od wielkości zakupów.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie CBRE Research, 2021.

Małe sklepy na ogół są predestynowane do specjalizowania się w sprzedaży produktów o krótkim terminie przydatności do spożycia. Takie produkty nabywane są często i w małych ilościach. W praktyce okazuje się, że łączny udział niezależnych sklepów w polskiej dystrybucji np. produktów nabiałowych jest stosunkowo niewielki (tj. około 30% dla mleka, serów i nabiału). Do najważniejszych kategorii produktowych w sklepach niezależnych zaliczyć należy napoje alkoholowe (szczególnie piwo), pieczywo, mięso i wędliny, lody, papierosy oraz właśnie wspomniany wcześniej nabiał. Niektóre kategorie tzw. impulsowe potrafią wygenerować nawet 90% wartości sprzedaży całkowitej tych produktów (m.in. piwo, lody, itd.). Tak zwane sklepy małoformatowe odpowiedzialne są w przeważającej mierze za sprzedaż napojów bezalkoholowych (75% wartości), słodczy (65% wartości) i produktów mrożonych (60% wartości). Ich zagregowany udział w detalicznym rynku FMCG na przestrzeni ostatnich lat jest względnie stabilny, osiągając około 43% (Centrum Monitorowania Rynku, 2018). Warto wspomnieć, że jeszcze kilka lat temu zapowiadano schyłek sklepów o małej powierzchni, zwłaszcza tych poniżej 40 metrów kwadratowych. Pandemia COVID-19 ograniczyła mobilność ludności, ale również wykreowała wizerunek sklepów małych jako tych bardziej bezpiecznych. Stąd wbrew

przewidywaniom ekspertów niewielkie sklepy przetrwały na rynku zwiększając obroty w relacji rok do roku o ponad 10%. Niektóre źródła podają, że ich obroty w porównaniu z bazowym okresem przed pojawieniem się światowej pandemii koronawirusa wzrosły o 22,7% (Szafraniec, 2020). Można zaobserwować, że drobni detaliści elastycznie dopasowują swą ofertę do oczekiwań rynku, a ponadto coraz częściej sięgają po adekwatne narzędzia marketingowe.

Mleczarstwo należy do grupy branż spożywczych o wyjątkowo niskiej rentowności. W Polsce większość producentów nabiału to podmioty krajowe. Pomimo tego około 70% mleka oraz nabiału jest sprzedawane w sieciach sklepów wielkopowierzchniowych, które znajdują się w rękach kapitału zagranicznego (tzn. wcale nie w tych o małej powierzchni „tuż za rogiem”). Sprzedaż ta jest realizowana zwłaszcza w sieciach dyskontowych pod postacią marek własnych. W specyficznej branży mleczarskiej łatwo można dostrzec współpracę dużych producentów z sieciami detalicznymi. Dzieje się to niestety ze szkodą dla funkcjonowania tradycyjnych sklepów niezależnych o małej powierzchni. Następstwem tego procesu jest dalsza konsolidacja produkcji i przetwórstwa mleka w Polsce. Najlepszym tego dowodem jest fakt, że pięciu największych wytwórców posiada niemal 75-procentowy udział w rynku produkcji mleka nabiału i serów, co szacuje się uwzględniając w tym marki własne znaczących sieci handlowych. W długim horyzoncie czasowym taka silna koncentracja wytwórstwa uzależniona od dystrybucji w ramach dużych sieci handlowych, może negatywnie wpływać na rentowność producentów i gospodarstw rolnych.

W Polsce podobnie jak w innych krajach cały rynek spożywczy składa się z kilku grup, które razem tworzą tzw. łańcuch dostaw. Poszczególne grupy charakteryzują się swoją własną strukturą rynkową oraz zakresem koncentracji i poziomem (istotą) wartości dodanej.

Grupa I to producenci rolni:

- wysokie rozdrobnienie,
- niewielki wkład w wartość dodaną gospodarki,
- liczba gospodarstw rolnych w Polsce maleje,
- rośnie udział gospodarstw dużych o powierzchni większej niż 50 ha,
- tworzone są grupy producenckie i spółdzielnie rolnicze, dzięki czemu poprawia się efektywność rolnictwa i pozycja względem odbiorców.

Grupa II to przemysł spożywczy składający się według metodyki stosowanej przez Główny Urząd Statystyczny z producentów spożywczych, producentów napojów i producentów

tytoniu (Główny Urząd Statystyczny, 2020a). W niniejszej pracy uwzględniono wskaźniki dla producentów spożywczych i napojów, ze względu na specyfikę funkcjonowania i punkt odniesienia do badanych kooperatyw spożywczych. Do najbardziej istotnych cech drugiej grupy należy zaliczyć:

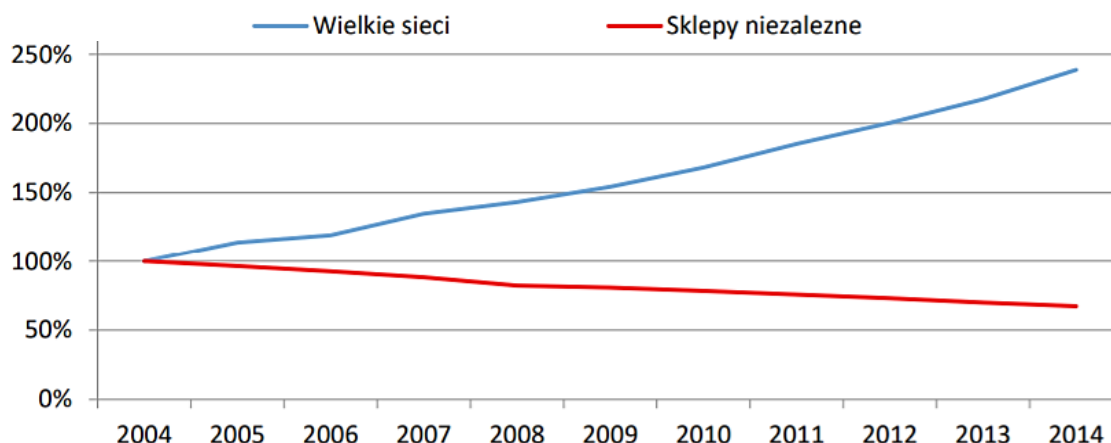
- silna dominacja zagranicznych międzynarodowych korporacji w większości segmentów rynku,
- ważna gałąź polskiej gospodarki,
- duży udział w zagregowanej produkcji sprzedanej kraju (16,5% w 2019 roku),
- istotny dział zatrudnienia ludności w Polsce (424,5 tys. osób w 2019 roku),
- najważniejsze kategorie tworzące wartość produkcji sprzedanej to mięso i wyroby z mięsa, napoje, produkty mleczarskie, tytoń, karmy dla zwierząt, owoce i warzywa zakonserwowane i przetworzone,
- na krajowym rynku polskie produkty kojarzą się z wyższą jakością.

Grupa III to handel hurtowy, który w Polsce również funkcjonuje pod silną presją dużych sieci handlowych. Jego najważniejsze własności można scharakteryzować następująco:

- znaczne rozdrobnienie podmiotów, które jednak zmniejsza się,
- najczęściej brak specjalizacji w określonej kategorii produktowej (wyjątek stanowi sprzedaż alkoholu i papierosów, niekiedy też nabiału oraz warzyw i owoców),
- zbyt niska siła zakupowa w relacjach z globalnymi producentami spożywczymi,
- zaangażowanie w rozwój sklepów franczyzowych z powodu zmniejszania się liczby sklepów niezależnych (tj. dotychczasowych klientów hurtowników) lub notowanych znacznych spadków sprzedaży tych sklepów (wykres nr 19). Sklepy działające w ramach sieci franczyzowych mogą liczyć na wsparcie w dziedzinie zarządzania, marketingu, logistyki itd. W ten sposób nawet niewielkie podmioty mogą korzystać z nowoczesnych narzędzi właściwych dla dużych graczy detalicznych.

Warto podkreślić, że na przestrzeni ostatnich lat znaczną popularność zyskiwały niewielkie sieciowe sklepy typu „convenience” (np. sklepy „Żabka”). W wielu przypadkach sklepy „convenience” pojawiały się w miejsce sklepów niezależnych i są w statystykach nadal zaliczane do sklepów tego typu. Stąd zjawisko zmniejszania się w Polsce sklepów niezależnych przybrałoby na sile, gdyby w danych udało się wymiennie uwzględnić fakt powstawania niewielkich sklepów sieciowych.

Wykres 19. Tendencja zmian liczby sklepów niezależnych i dużych sieci handlowych w Polsce.



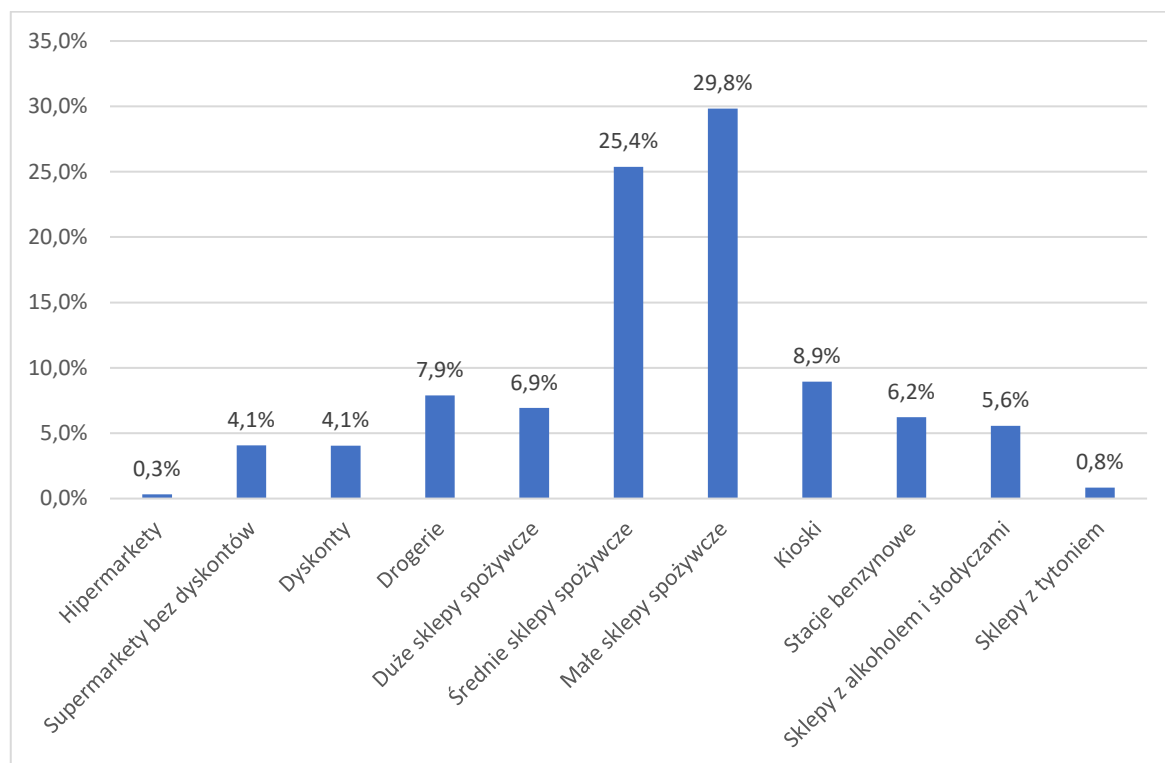
Źródło: Izdebski i Momot, 2016.

Grupa IV to rynek handlu detalicznego, który funkcjonuje najbliżej ostatecznego nabywcy i po okresie transformacji systemowej ukształtował swoją własną strukturę o następujących cechach:

- zdominowany przez duże zagraniczne sieci handlowe,
- bardzo silna pozycja podmiotów wielkopowierzchniowych tzn. głównie dyskontów, hipermarketów i supermarketów,
- nieliczne polskie mniejsze sieci (np. Społem, Polomarket, Dino, Topaz) poddane są ogromnej presji konkurencyjnej globalnych sieci handlowych,
- segment sklepów małoformatowych tworzą głównie sklepy niezależne i podmioty działające w ramach sieci partnerskich bądź franczyzowych (Lewiatan, Społem, abc, Sieć 34, Nasz Sklep, itd.),
- systematyczny spadek udziałów w rynku tzw. kanału tradycyjnego, co przejawia się likwidacją kilku tysięcy niezależnych sklepów rocznie,
- stały rozwój tzw. kanału nowoczesnego (m.in. sklepów samoobsługowych) na przestrzeni wielu lat, czego rezultatem jest otwieranie nowych placówek oraz zwiększanie udziału w rynku. Rok 2020 charakteryzował się ponad 63-procentowym udziałem kanału nowoczesnego w zagregowanej sprzedaży rynku spożywczego. Można zauważyć, że obecnie sieci handlowe idą o krok dalej i otwierają pierwsze tzw. nanosklepy oparte na sztucznej inteligencji, które nie wymagają obecności obsługi i mogą być dostępne całą dobę. Pierwsze sklepy powstały w branży spożywczej tworząc tzw. modern convenience lub inaczej sklep autonomiczny (np. Żappka Store).

W Polsce w 2019 roku funkcjonowało około 95 tysięcy sklepów i podmiotów handlowych (wykres nr 20). Zdecydowana większość z nich to sklepy spożywcze 62,1% (tzn. sklepy oferujące tylko artykuły spożywcze). Oczywiście w grupie handlu detalicznego przeważają ilościowo sklepy o małej powierzchni. Sklepów wielkoformatowych występuje w naszym kraju ponad 8600 i stanowią one zawsze przykład ekspansji dużej sieci handlowej (Pallus, 2020).

Wykres 20. Liczba poszczególnych rodzajów sklepów w Polsce w 2019 roku.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie Pallus, 2020.

W obecnych realiach gospodarczych producenci rolni w Polsce upatrują swojej szansy w powoływaniu spółdzielni rolnych oraz grup producenckich. Taki rodzaj konsolidacji pozwala przynajmniej w określonym zakresie poprawić ich pozycję negocjacyjną względem producentów żywności, którzy są ich zasadniczymi odbiorcami (Wiatrak, 2015). Można założyć, że w najbliższej przyszłości pozycja rynkowa producentów rolnych nie ulegnie dużym zmianom w tym zakresie z powodu występowania dość znacznej dysproporcji siły i pozycji rynkowej pomiędzy producentami rolnymi i producentami żywności w naszym kraju. Z drugiej strony w Polsce producenci żywności wraz ze swoimi produktami działają w warunkach jeszcze większej presji i konkurencji ze strony globalnych koncernów spożywczych. Koncerny te czerpią korzyści z efektu skali, transnarodowych

marek i działań marketingowych oraz możliwości pozyskiwania tańszego finansowania. Ponadto nie należą do rzadkości sytuacje w przypadku których globalne sieci handlowe nadużywają swojej pozycji dominującej. Przykładów takich działań jest wiele np. wymuszanie obniżek cen lub wydłużonych terminów płatności, jak również wprowadzanie opłat za ekspozycję produktów, itd. W tej sytuacji w wyjątkowo niekorzystnym położeniu znalazły się niezależne sklepy detaliczne. Warunki ich funkcjonowania należy podsumować następująco:

- działają w otoczeniu miazdzącej konkurencji wielkich sieci handlowych,
- globalne koncerny spożywcze nie są zainteresowane prowadzeniem współpracy z niewielkimi detalistami, ponieważ dążą one do zapewnienia sobie sprzedaży masowej poprzez kanał handlu nowoczesnego,
- producenci żywności w Polsce najczęściej nie oferują małym sklepom konkurencyjnych warunków współpracy, ponieważ sieci handlowe wymuszają na nich niskie ceny produktów, które nierzadko zbliżają się do kosztów produkcji.

Niestety przedstawiony układ nierównowagi rynku nieuchronnie prowadzi do likwidacji sklepów niezależnych w przyszłości. Efektem tego procesu stanie się jeszcze większa dominacja w Polsce międzynarodowych korporacji i globalnych sieci handlowych. W obecnej sytuacji przywrócenie relacji rynkowej równowagi z pewnością wymaga aktywnej pomocy ze strony władz publicznych.

Podsumowując należy zaznaczyć, że zjawisko silnej koncentracji dotyka cały łańcuch dostaw rynku spożywczego. Koncentracja ta zaznacza się we wszystkich wymienionych grupach rynku tj. od producentów rolnych do rynku handlu detalicznego. Głównym powodem takiego stanu rzeczy jest wyjątkowo duża presja związana z bliską konkurencją międzynarodowych sieci handlowych, jak i dużych zagranicznych producentów spożywczych. Zatem w odniesieniu do powyżej wskazanych kwestii tym bardziej należy zwrócić uwagę na utylitarny aspekt poznania czynników determinujących rozwój kooperatyw spożywczych w Polsce.

Rozdział 6. Kooperatywy spożywcze w Polsce i uwarunkowania ich funkcjonowania

6.1. Tło oraz przyczyny powstawania nowoczesnych ruchów społecznych

Spotykane obecnie w dużych miastach nieformalne inicjatywy obywatelskie wzmacniają więzi społeczne i przyczyniają się do rozwoju kultury obywatelskiego współdziałania. Tymczasem w szerokiej debacie poświęconej polskiemu społeczeństwu obywatelskiemu poświęca się niewiele miejsca tego typu przedsięwzięciom. W rzeczywistości od kilku lat obserwuje się rozwój ruchu społecznego w formie kooperatyw spożywczych lub tak zwanych inicjatyw wzajemnościowych. Inicjatywy te dotyczą części młodego pokolenia, które odczuwa potrzebę aktywności społecznej o wymiarze rzeczywistym w świecie coraz bardziej wirtualnym. Podkreślić tu należy wagę nie tylko realizacji potrzeb społecznych i ekonomicznych, ale również wspomnianych więzi społecznych członków wspólnoty. Z punktu widzenia historii spółdzielczości łatwo jest dostrzec podwójny charakter spółdzielni, który krystalizował się od samego początku. Zawsze spółdzielnie miały zaspokajać potrzeby materialne skupionych w nich członków i ponadto kreować demokratyczną wspólnotę. Klasycznie kooperatywy miały stanowić szkołę demokracji i współdziałania według zamysłu Edwarda Abramowskiego (Okraska, 2010). Pomimo wielu odniesień omawianych współczesnych organizacji do historycznych wzorców (spotykanych na przykład przed wojną w spółdzielniach spożywców), należy podkreślić ich zdecydowanie mniej formalną strukturę i niehierarchiczny charakter. Odrodzenie spółdzielni w Europie i USA nastąpiło wraz z ostatnim ogólnoswiatowym kryzysem w roku 2008. Od tego czasu również i w Polsce zaobserwować można było symptomy pojawiania się spółdzielni nowego typu, które bliskie są zjawisku tak zwanego „nowego kooperatyizmu”. Ruch ten odznacza się swą oddolną formą, zwróconą ku kooperatywom w konsekwencji „łupieżczej globalizacji” i światowej recesji. Celem stała się poprawa warunków życia człowieka i jego upodmiotowienie (Curl, 2010). Poprawa warunków życia z udziałem kooperatyw miałyby nastąpić w trojaki sposób, tzn.: poprzez popularyzację nurtu „fair trade”, który ogranicza wyzysk osób świadczących pracę, dostęp klasy średniej do dobrej i taniej żywności oraz poprawę funkcjonowania i rozwój małych gospodarstw rolniczych (Dąbrowska, 2017; Ciszak, 2016). Od czasu kryzysu wyłonił się nowy obraz kooperatyw, które realizują postulat umiędzynarodowienia oraz demokratyzacji miejsc pracy, w ramach którego możliwe jest ustalanie godnych warunków pracy

i adekwatnej płacy. W rezultacie coraz częstsze stają się przykłady współpracy z kooperatywami zagranicznymi oraz powiązanymi z nimi instytucjami i organizacjami pozarządowymi, czego przykładem jest wspomniana w rozdziale 4 niniejszej pracy współpraca pomiędzy polską kooperatywą spożywczą „Dobrze” oraz grecką kooperatywą spożywczą „SYNZO Food Cooperative”. Powstają ponadto platformy rozwoju – jak na przykład „Stories.coop”, która promuje model współdziałania spółdzielczego (poprzez prezentację historii ukazujących korzyści płynące ze współpracy w różnych częściach świata) oraz sieci organizacji spółdzielczych działających w ramach współpracy międzynarodowej na przykład The International Co-operative Alliance (ICA) lub The Cooperatives Europe Development Platform (CEDP) (The International Co-operative Alliance, 2021; The Cooperatives Europe Development Platform, 2021). Liczne przypadki rozwoju w Polsce niesformalizowanych kooperatyw są elementem szerokiego procesu odradzania się praktyk konsumenckich w krajach Europy zachodniej i w Stanach Zjednoczonych. Globalny kryzys o wymiarze ekonomicznym i społecznym spowodował, że mieszkańcy dużych miast zaczęli poszukiwać oszczędności w ramach rozmaitych praktyk konsumpcyjnych o charakterze wspólnotowym (ang. low-budget collective urban practices). Przykładem tego rodzaju działań są nie tylko kooperatywy spożywcze, ale również (Durzewska, 2018):

- prowadzenie wspólnych ogrodów warzywnych w miastach,
- organizacja wymiany dóbr i usług,
- systemy wymiany odzieży,
- kolektywne użytkowanie samochodów.

Na szerszą skalę funkcjonujący proces popularyzacji zróżnicowanych systemów produkcji i dystrybucji żywności o charakterze sieciowym można dostrzec w całej Europie. Wiąże się to ze wzmożonym zainteresowaniem ludności dostępem do świeżej i zdrowej żywności, a to determinuje często nawiązywanie bliższych relacji z rolnikami i wytwórcami. Interesującym obrazem takich inicjatyw jest obecnie (m.in. Jarosz, 2007):

- dostarczanie przez rolników produktów do domów konsumentów,
- rolnictwo wspierane przez społeczność (RWS),
- targi o charakterze cyklicznym rolników i innych producentów żywności,
- kooperatywy spożywcze rozumiane jako alternatywny nurt ruchów żywnościowych.

W obecnych czasach kooperatywy spożywcze są ruchami społecznymi, które różnią się znacząco od tych z początku XIX wieku. Dawniej były to przedsięwzięcia o podłożu ekonomiczno-politycznym, natomiast obecnie poszukuje się alternatywy dla nieograniczonej konsumpcji i orientacji na indywidualizm, które częściej stanowiły tylko fragment wzorców kulturowych podzielanych przez poprzednie pokolenie. Obecnie również przykładą się istotną wagę do elementów o wymiarze polityczno-ekonomicznym, jednak nadrzędny pozostaje wspólnotowo-społeczny cel podejmowanych inicjatyw. Nadal w pierwotnej sferze zawiązujących się ruchów dostrzec można takie elementy, jak kreacja alternatywnego systemu produkcji żywności, dystrybucji, wspieranie ekologicznego rolnictwa oraz budowanie mechanizmu odpowiedzialności konsumentów żywności wobec jej wytwórców. Fundamentem nowoczesnych ruchów społecznych jest teraz nieformalność, demokracja w zarządzaniu i dobrowolność członkostwa (Noizz, 2021). Ich realnym przejawem są kooperatywy spożywcze, które stanowią nową odpowiedź na rzeczywistość ukształtowaną przez wcześniejszą transformację ustrojową oraz ugruntowany w kraju liberalny kapitalizm (Cwynar, 2012).

Powstawanie nowych ruchów społecznych w Polsce i Unii Europejskiej jest częściowo napędzane wzrostem poziomu rozczarowania dysfunkcjami modelu demokracji przedstawicielskiej. Nastroje tego formatu są szczególnie widoczne wśród klasy średniej. Zjawisko to jest od dawna żywo badane przez socjologów i objawia się poczuciem bezsilności wobec otaczającej rzeczywistości (m.in. Ekiert i Kubik, 2001). Proces ten jest związany z przekonaniem, że instytucje polityczne działają niewystarczająco efektywnie w obliczu nowych wyzwań związanych z globalizacją, urbanizacją i rozwojem nowoczesnych technologii. Tymczasem negatywne konsekwencje wymienionych aspektów rozwoju cywilizacyjnego mogą dotknąć szerokie rzesze obywateli. W parze z nimi idzie obniżenie zaufania społecznego i narastające zwątpienie w realną wartość celu w postaci wzrostu gospodarczego, który jest powszechnie prezentowany jako kluczowy czynnik rozwoju (Noizz, 2021). Tłem tego społecznego zwątpienia stają się kryzysy gospodarcze oraz co również istotne - to tak zwany kryzys państwa dobrobytu w strefie Unii Europejskiej. Warto wspomnieć, że poprzedni poważny kryzys choć miał zasięg globalny, to jednak dotknął nasz kraj w mniejszym stopniu niż na przykład Europę Południową. Odczuwalnym skutkiem w Polsce stało się wówczas zwiększenie poczucia niepewności wśród pokolenia wkraczającego na rynek pracy. Niepewność ta dotyczyła głównie projekcji sytuacji gospodarczej w perspektywie kolejnych lat. Zaobserwować można również, że wiele

organizacji pozarządowych gubi swoją społeczną misję. Dzieje się tak na skutek profesjonalizacji zarządzania lub pojawienia się zjawiska incydentalnych projektów i grantów, które są finansowane przez instytucje zagraniczne (Hłowiecka-Tańska, 2011).

Wszystkie wymienione kwestie uwypuklają zasadność szerszego rozwoju ruchów o charakterze oddolnym, nieformalnym oraz opartych o demokratyczne i wspólnotowe założenia.

6.2. Istota i specyfika nowego kooperatywizmu

Podane okoliczności stanowiły tło pojawienia się kooperatyw spożywczych w wielu miastach Polski. Początkowo jedna z takich nieformalnych organizacji powstała w Warszawie, nawiązując do historycznej oddolnej i demokratycznej spółdzielczości spożywców. W dalszej kolejności podobne inicjatywy zaczęły rodzić się w Krakowie, Poznaniu, Łodzi, Białymstoku oraz w Katowicach i Gdańsku. We wszystkich tych przypadkach jednym z zasadniczych celów młodych kooperatyw było pominięcie kapitalistycznych pośredników. Organizacje te zaczęły zajmować się sprzedażą żywności za niższą cenę, którą mogą zaoferować konsumentom dzięki składaniu zamówień bezpośrednio u producentów (tj. krótki łańcuch dostaw). Istotnym aspektem powołania do życia nowych kooperatyw jest wykreowanie demokratycznej wspólnoty wzajemnej pomocy. Z tego względu tworzą one tak zwany „fundusz gromadzki” zarezerwowany na wspólne cele podmiotu i pomoc członkom w potrzebie. Wspomniany fundusz może być zbierany jako kwota pieniężna odpowiadająca stałemu udziałowi procentowemu w zakupach (np. 10%).

Na kanwie historycznych zasad oraz wieloletnich doświadczeń w 2021 roku sformułowano oficjalną definicję kooperatyw spożywczych, która niewątpliwie oddaje istotę tych inicjatyw społecznych (European Commission, 2021):

„Kooperatywa spożywcza jest autonomiczną społecznością solidarnie współpracujących ze sobą osób, która dąży do zaspokajania potrzeb związanych z dostępem do żywności wysokiej jakości wytwarzanej w sposób ekologiczny i etyczny. Promuje suwerenność żywnościową oraz rolnictwo wspierające różnorodność ekosystemów, żywności i nasion”.

Definicja została sformułowana na potrzeby „unijnego planu działania na rzecz gospodarki społecznej”, gdzie jednym z postulatów stało się stworzenie organizacji promującej ruch kooperatyw spożywczych. Dzięki wspomnianej organizacji kooperatywy zwiększają swą siłę przetargową oraz zyskują możliwości rozwoju i wsparcie na szczeblu państwowym i europejskim na podobnych zasadach, które obecnie funkcjonują dla małych

i średnich przedsiębiorstw (Business Cluster Policy). Najważniejsze założenia inicjatywy zostały ukazane w podrozdziale 4.1 niniejszej pracy.

Pierwsza kooperatywa spożywcza w Polsce (rok powstania 2010), czyli „Warszawska Kooperatywa Spożywcza” (w skrócie WKS) jest organizacją nieformalną, która przez lata swojego istnienia nie osiągnęła zbyt wielkich rozmiarów pod względem liczby członków. WKS określa się jako: *„Inicjatywę świadomych konsumentów, którzy chcą budować sprawiedliwą, demokratyczną i ekologiczną gospodarkę, odwołując się przy tym do celów i wartości promowanych przez idee spółdzielcze”* (Warszawska Kooperatywa Spożywcza, 2018). Warszawscy spółdzielcy spożywczy podkreślają swą chęć do tworzenia społeczności zainteresowanej pozyskiwaniem zdrowej żywności po sprawiedliwych cenach. Ich fundamentalnym celem jest tworzenie struktury sieciowej dla wzajemnej współpracy producentów żywności i konsumentów. Efektem tej współpracy, czy jak często się mówi kooperacji, powinno być zaspokojenie potrzeb obu stron, a nie osiągnięcie maksymalnego zysku. Na chwilę obecną w stolicy działa około 7 zrzeszeń, które można byłoby określić mianem kooperatyw.

Zbliżony pogląd prezentuje kooperatywa w Łodzi założona w roku 2010. Organizacja skupia jednostki, które zainteresowane są wcielaniem w życie idei spółdzielczych. Mogą oni regularnie realizować wspólne hurtowe zakupy, zazwyczaj raz w tygodniu. Dzięki temu nabywają razem produkty po niższych cenach na ogół bezpośrednio od ich wytwórców. Pominięcie pośredników nie jest tu jedyną zbiorową korzyścią, ponieważ kooperatywiści łódzcy zachowują kontrolę nad jakością i stanem nabywanych produktów. Stąd uniknięcie marż pośredników jest dla nich niejako pozytywnym efektem dodanym (Kooperatywa Spożywcza w Łodzi, 2020). Polskie kooperatywy spożywcze organizują nawet swoje zjazdy o zasięgu ogólnokrajowym, które od 2012 roku miały miejsce w Warszawie, Łodzi i Krakowie.

Należy podkreślić, że obecne spółdzielnie w formie kooperatyw są relatywnie małe w porównaniu z podobnymi zrzeszeniami działającymi na początku XX wieku oraz w latach międzywojennych. Obecnie największe tego typu ruchy w Polsce liczą maksymalnie do kilkuset członków – najmniejsze od kilku lub kilkunastu osób. Łatwo jest jednak dostrzec ich rosnącą popularność, która zaczyna się przeciwstawiać legendzie spółdzielczości rozumianej jako zamierzchły relikw PRL-u. Nie bez przesady można zatem powiedzieć, że w ten sposób odradza się idea żywa i oddolna. Nowoczesne spółdzielnie spożywcze są ciekawym przykładem świeżych inicjatyw społecznych o charakterze oddolnym.

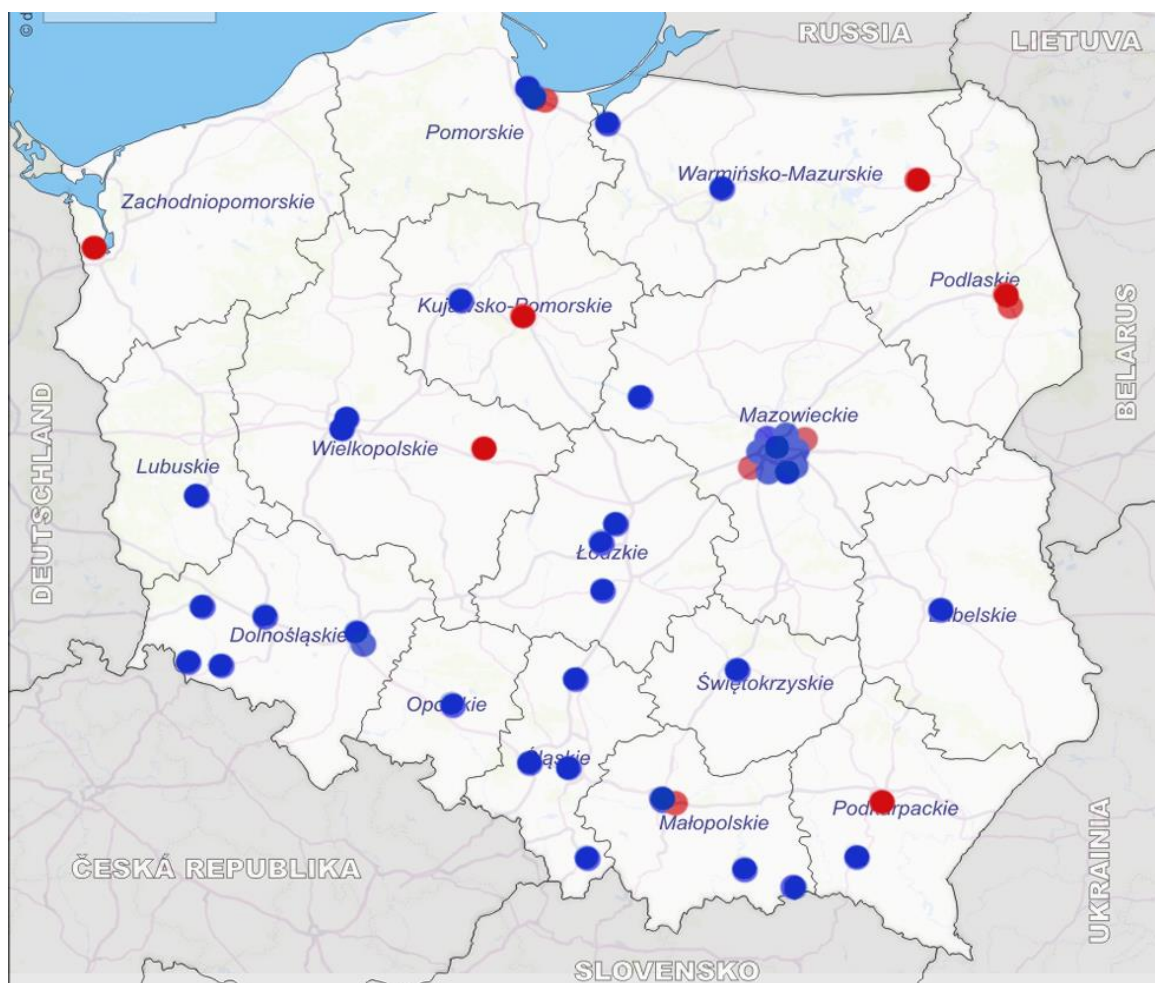
Potencjalnie jednak trudno będzie im osiągnąć taki rozmach, jaki można było zaobserwować w okresie największego rozkwitu tzn. w drugiej połowie lat 30 XX wieku. Wówczas największym związkiem spółdzielczym w Polsce było „SPOŁEM”, które skupiało około 600 tys. członków. Po zakończeniu drugiej wojny światowej polska spółdzielczość została objęta gospodarką centralnie planowaną PRL, która istotnie zmieniła jej przedwojenne oblicze.

Współczesne kooperatywy mają stosunkowo krótką historię, jednak w wielu przypadkach wydają się one spełniać nieco inne funkcje niż organizacje powoływane do działania wiele dekad temu. Niegdyś były to cele w dużej mierze socjalno-emancypacyjne, podczas gdy obecnie kooperatywy umożliwiają dostęp do zdrowej i ekologicznej żywności. Mogą one być również sposobem na realizację pewnego stylu życia. Członkami kooperatyw są na ogół aktywiści o lewicowych poglądach oraz inteligencja. W większości są to młodzi i wykształceni ludzie. Pewną ciekawostką są także nowe kooperatywy zorientowane na konsumpcję, które bliskie mogą się wydawać internetowym grupom zakupowym. Można w nich znaleźć produkty żywnościowe pochodzące z dość wyszukanej grupy asortymentowej i w wysokich cenach.

6.3. Charakterystyka badanych kooperatyw spożywczych

W czasie ostatnich kilkunastu lat powołano do życia w kraju około 48 kooperatyw spożywczych, z czego 11 nie przetrwało próby czasu. Na rysunku nr 24 przedstawiono kolorem niebieskim rozmieszczenie geograficzne 37 kooperatyw spożywczych na terenie Polski. Ponadto kolorem czerwonym oznaczono 11 podmiotów, które wstrzymały lub zakończyły już swoją działalność. Bieżącą liczbę tego typu zrzeszeń oraz ich członków można jedynie oszacować na podstawie dostępnych informacji, ponieważ najczęściej funkcjonują one jako grupy nieformalne. Ich cechą charakterystyczną jest ogromna dynamika zmian – aktywność niektórych z takich grup umiera śmiercią naturalną, podczas gdy nowe podmioty dopiero rozpoczynają swoją działalność. Temu zjawisku towarzyszy proces zarówno przyjmowania nowych członków, jak i odchodzenia osób, które wcześniej deklarowały swoje członkostwo. Jednocześnie wybrane kooperatywy ulegają transformacji do poziomu formalnych organizacji. W warunkach polskich szacuje się, że przeciętna kooperatywa skupia około 50 członków, przy czym należy pamiętać że wartość średnia jest tu silnie podatna na wpływ wartości skrajnych – zwłaszcza, że do poszczególnych organizacji należało niekiedy około 500 osób. Początki wielu kooperatyw spożywczych są związane z aktywnością środowisk lewicowych, a niekiedy anarchistycznych. Sposób

Rysunek 24. Geograficzne rozmieszczenie polskich kooperatyw spożywczych (rok 2021).



Deklarowane cele działania współczesnych kooperatyw spożywczych można przedstawić na przykładzie zapisów statutu Warszawskiej Kooperatywy Spożywczej (Warszawska Kooperatywa Spożywcza, 2016):

1. „Upowszechnianie i rozwój spółdzielczości oraz ekonomii społecznej;
2. Promocja rozwoju gospodarki w zgodzie z ideą zrównoważonego rozwoju i sprawiedliwości społecznej;
3. Promocja ochrony środowiska, zrównoważonego rolnictwa oraz współpracy miast i wsi;

4. *Wspomaganie rozwoju wspólnot i społeczności lokalnych, rozwój współpracy i pomocy wzajemnej pomiędzy członkiniami i członkami kooperatywy spożywczej;*
5. *Promocja zaangażowania społecznego;*
6. *Promocja zdrowia i wegetarianizmu;*
7. *Podejmowanie działań na rzecz praw człowieka, równości i demokracji”.*

Warto przypomnieć, że początki działalności kooperatyw polegały najczęściej na organizowaniu wspólnych zakupów kooperatystów na giełdach warzywnych. Na początku zatem musieli oni razem jeździć na giełdy tego rodzaju. Stopniowo wraz z upływem czasu wiele kooperatyw nawiązało bezpośrednią współpracę z rolnikami. Najczęściej współpraca jest nawiązywana z małymi gospodarstwami, które produkują ekologiczną żywność nie zawsze jednak posiadając formalny certyfikat. Gospodarstwa współpracujące z kooperatywami spożywczymi bardzo często godzą się na możliwość przeprowadzenia niezapowiedzianych kontroli pod kątem jakości, a przede wszystkim ekologiczności prowadzonych upraw. Na terenie Polski można wyróżnić wiele przykładów występowania takich relacji opartych na współpracy i współdziałaniu. Najbardziej znane organizacje tego typu zlokalizowane są w dużych miastach, jak na przykład: Poznań, Kraków, Warszawa, Łódź, Opole, Gliwice, Lublin, Wrocław. Tabela nr 8 ukazuje wybrane przykłady kooperatyw spożywczych w Polsce.

W Krakowie Wawelska Kooperatywa Spożywcza posiada stałe relacje z grupą ponad 30 dostawców – przede wszystkim o profilu ekologicznym. Natomiast Kooperatywa Spożywcza Wrocław współpracuje z imponującą liczbą kilkudziesięciu dostawców i producentów zlokalizowanych nie tylko we Wrocławiu, ale na całym Dolnym Śląsku. W Warszawie Kooperatywa Spożywcza „Dobrze” wspiera rolnictwo lokalne i małych producentów, prowadząc współpracę z ponad 30 rolnikami i 50 małymi podmiotami. Ponadto od sierpnia 2014 roku Kooperatywa Spożywcza „Dobrze” otworzyła swój własny sklep spółdzielczy, w którym zakupy mogą robić wszyscy nabywcy, jednak członkowie stowarzyszenia „Dobrze” są uprawnieni do zakupu towarów po niższych cenach. Przyjęta forma stowarzyszenia umożliwiła w przypadku Kooperatywy Spożywczej „Dobrze” pozyskanie od miasta stołecznego lokalu na preferencyjnych warunkach i o doskonałej lokalizacji. W listopadzie 2021 roku dzięki pomocy władz miasta Kooperatywa zmieniła drugi posiadany lokal spółdzielczy na większy (poprzedni lokal, czyli drugi sklep Kooperatywy funkcjonował od 2016 roku). Obecnie „Dobrze” integruje wspólne cele około 360 gospodarstw domowych (Kooperatywa Dobrze, 2021a).

Tabela 8. Przykłady znaczących kooperatyw spożywczych w Polsce.

Miasto	Nazwa organizacji
Częstochowa	Jurajska Kooperatywa Spożywcza
Gliwice	Tomata – Gliwicka Kooperatywa Spożywcza
Kraków	Wawelska Kooperatywa Spożywcza
Lublin	Lubelska Kooperatywa Spożywcza
Łódź	Kooperatywa Spożywcza w Łodzi
Malbork	Kooperatywa Żuławy
Nowy Sącz	Sądecka Kooperatywa Spożywcza
Opole	Opolska Kooperatywa Spożywcza „O-Ko-Spoko”
Poznań	Poznańska Kooperatywa Spożywcza „POKOSPOKOO”
Warszawa	Kooperatywa Spożywcza „Dobrze” Kooperatywa Południowa
Wrocław	Kooperatywa Spożywcza Wrocław

Źródło: Opracowanie własne, kolejność alfabetyczna względem miast.

Interesującym zjawiskiem jest tworzenie się na terenie Warszawy tak zwanych kooperatyw „zorientowanych na konsumpcję”. Przykładem takich właśnie podmiotów są w stolicy Kooperatywa Południowa, Grochowska oraz Kooperatywa Na Zdrowie (Północna), których narodziny zainicjowały grupy założone na portalu społecznościowym Facebook. Początkowo grupy te były zarządzane przez kilka administratorów, stąd termin „kooperatywa” został tu użyty nieco zbyt szeroko. Można jednak dostrzec proces transformacji niektórych organizacji tego typu, którego celem jest osiągnięcie bardziej demokratycznych form zarządzania. Wiele takich „kooperatyw” utworzyło także wspólny fundusz generowany ze składek członków. Wybrane podmioty zaliczane do wymienionej grupy próbują wyraźniej sformalizować ramy prowadzonych działań. Dlatego na przykład Kooperatywa Grochowska przyjęła formę fundacji i jednocześnie tworzy spółdzielnię socjalną predestynowaną do prowadzenia sklepu spożywczego. Cechą charakterystyczną tego typu „kooperatyw” jest znaczna skala prowadzonej działalności. Oznacza to, że zrzeszone w nich duże grupy członków (tzn. liczone w setkach) uzyskują łatwy dostęp do tak szerokiego asortymentu towarów, że praktycznie nie korzystają z oferty sklepów tradycyjnych. Szacuje się, że każda taka „kooperatywa” prowadzi współpracę z gronem

kilkudziesięciu rolników oraz producentów. Współpraca ta obejmuje najczęściej zakup warzyw i owoców, mięsa, ryb, nabiału oraz produktów zbożowych. Ponadto „kooperatywy” te oferują swoim członkom inne produkty nieżywnościowe np. ekologiczne kosmetyki lub środki czystości. Można zauważyć, że niektórzy producenci stanowią źródło zaopatrzenia dla nawet kilku kooperatyw. Z tego punktu widzenia kooperatywy są postrzegane jako grupa odbiorców o znacznej sile nabywczej względem rolników. Niekiedy stanowią one 25% zagregowanego zbytu dla współpracujących z nimi rolników według badań Instytutu Rozwoju Wsi i Rolnictwa Państwowej Akademii Nauk (Zawalińska, Śliwowska, Caliński, Drożdżel i Michalska, 2016).

Należy podkreślić, że działalność kooperatyw nie ogranicza się tylko i wyłącznie do wspólnej pracy, która jest konieczna w ramach wspólnych zakupów produktów żywnościowych. Kooperatywy są organizatorami wspólnych spotkań i warsztatów. Do rzadkości nie należą również wspólne pikniki w miejskich parkach, posiłki, dyskusje i pokazy filmów. Przykładem prowadzenia takich działań są „urodziny Kooperatywy”, czy „Bal Spółdzielczy” – corocznie organizowane spotkania dla członków i miłośników Kooperatywy „Dobrze”. Innym przykładem są tak zwane „obiady czwartkowe” Wawelskiej Kooperatywy Spożywczej, które stanowią również okazję do wniesienia opłat na rzecz organizacji w dowolnej wysokości. Ponadto członkowie krakowskiej kooperatywy angażują się w przedsięwzięcia wymiany ubrań oraz prowadzenia warsztatów. Uczestnicy przedsięwzięcia akcentują istotną funkcję społeczną nowopowstających spółdzielni, która jednocześnie przyciąga potencjalnych nowych członków. Fundamentem nawet nieformalnych tego typu organizacji jest równość zrzeszonych członków, którzy zyskują poczucie wpływu na otoczenie i grupę w której funkcjonują. Nieograniczony przepływ idei oraz pomysłów powinien tu sprzyjać kreowaniu silnego społeczeństwa, które nie jest wyalienowane. U podstaw myślenia członków kooperatywy leży przekonanie, że nawet dostęp do określonych produktów spożywczych nie jest tu najważniejszy, ale najistotniejsze wydaje się tworzenie określonej grupy osób, którą określić można mianem mikrospołeczności. Małe społeczeństwo odgrywa dla członków ogromną rolę i jednocześnie pozwala zaspokoić ich potrzeby podstawowe. Taki schemat patrzenia na kooperatywę przywodzi na myśl historyczne początki tego rodzaju inicjatyw społecznych. Ich aktywni działacze podkreślają rolę szczerych postaw społecznych, które obecnie często zanikają w świecie wyalienowanych jednostek osadzonych niemalże tylko i wyłącznie we własnym oddzielnym świecie. Kooperatywy spożywcze budują zatem małe społeczności, jednak

kwestia żywności jest dla nich szczególnie istotna i zarazem motywująca do uczestnictwa. Wspólnym mianownikiem jest tu zwykle przekonanie członków, że produkty nabywane w kooperatywie są inne od tych pochodzących z typowego sklepu. Co ciekawe oczekiwania członków mogą koncentrować się na odmiennych atrybutach oferty na przykład:

- posiadaniu ekologicznego certyfikatu,
- tradycyjnym sposobie wytwarzania,
- lokalnym pochodzeniu produktów.

Na ogół wszyscy kooperatyści cenią sobie rzeczowy dostęp do wiedzy na temat technik uprawy i sposobów wytwarzania żywności oraz informacji o jej pochodzeniu. Uzasadnienie takiej postawy współczesnych kooperatystów nie jest już tak jednoznaczne. Niektórzy z nich podkreślają wagę ochrony zdrowia lub środowiska, natomiast inni odwołują się do idei poczucia kontroli nad swym życiem. Dzięki obiektywnej wiedzy członkowie nabywają przekonania o swej większej samodzielności w codziennych wyborach, większej osobistej podmiotowości, a zarazem mniejszym uzależnieniu od presji reklam i supermarketów. Najprawdopodobniej specyfika zakupów spółdzielczych sprawia, że dokonywane wybory produktów spożywczych są mniej impulsywne i bardziej zaplanowane.

Niesłuchanie istotnym zagadnieniem w kooperatywie jest świadome i odpowiedzialne planowanie żywienia, które nie jest już utożsamiane z zaspokajaniem zachcianek. Zatem członkowie kooperatyw w większości koncentrują się na kwestiach związanych z jedzeniem, które często umykają uwadze większości konsumentów jako przyziemne lub już nawet zaplanowane i zorganizowane przez system rynkowy. Przeciętny konsument żywności zakłada w zasadzie, że problemy te spoczywają na barkach producentów lub dostawców, którzy rozwiązują je wystarczająco dobrze i profesjonalnie. Z tego punktu widzenia zauważyć można swoistą nieufność kooperatystów do całej grupy dostawców i rynku spożywczego. Ich jaskrawą cechą jest chęć uczestnictwa i samodzielnego decydowania w wielu dziedzinach i działaniach, co może wynikać z braku zaufania do rynków i związanych z nimi przedsięwzięć. Wspólna kooperatywa związana z jednej strony blisko z żywieniem oraz dodatkowo z ideą działania w grupie umożliwia odzyskanie kontroli nad procesami wydawałoby się zupełnie zewnętrznymi dla przeciętnego konsumenta. Członkowie lub nawet zwykli klienci kooperatyw określają kupowaną w niej żywność jako lepszą i bardziej „prawdziwą”. Zjawisko to można postrzegać przez pryzmat znacznie wcześniejszych historycznie ruchów typu „slow food”, które narodziły się na Zachodzie już w latach osiemdziesiątych i przetrwały do dziś w postaci różnorodnych ruchów

alternatywnych bądź nawet sieci żywnościowych. W literaturze światowej badacze niejednokrotnie zauważają spadek popularności żywności produkowanej i dystrybuowanej na masową skalę tzw. „bezmiejscowej” (Murdoch i Miele, 2018) oraz wzrost potrzeby „łączności” z żywnością i ziemią, która ją wydała. Potrzeba wspomnianej „łączności” dotyczy również relacji ze społecznością lokalną, która uczestniczyła w procesie produkcji. Co ciekawe wspomniany nurt nie zawsze koncentruje się na wysokiej jakości produktów spożywczych określonej w sposób wymierny, ale akcentuje wzajemne relacje na linii producenta i konsumenta, które godzi się opierać na takich fundamentach jak szacunek i zaufanie (tzw. „dobra żywność”) (Sage, 2003). Z tej perspektywy „dobra żywność” powraca do natury i związków z ziemią oraz spersonalizowanych relacji, które niestety uległy atrofii wraz z ekspansją miejskiej postindustrialnej cywilizacji. Członkowie obecnych kooperatyw poszukują wspomnianych wartości, angażując się nie tylko w sferze organizowania dostępu do żywności o wysokiej jakości, ale również w wiele inicjatyw związanych z istnieniem swojej społeczności.

Jednym z paradoksów obecnych ruchów AFN (ang. Alternative Food Networks) jest łączenie tych sieci żywnościowych z dążeniem członków klasy średniej do ekspresji swojego statusu społecznego. W tym ujęciu kwestie związane z ekologią i produktami nabywanymi „bezpośrednio od rolnika” stają się kluczem do tworzenia w pewnym sensie zamkniętych zbiorowości. Takie myślenie jest z pewnością krzywdzące dla wielu polskich kooperatyw spożywczych, które niestety są w tym świetle przedstawiane przez media, prasę lub środowiska opiniotwórcze. Nie oznacza to oczywiście, że w gospodarce rynkowej nie ma miejsca na „kooperatywy wyszukanych gustów”, wręcz przeciwnie można je spotkać również w Polsce, jednak w opinii autorki stanowią zdecydowanie mniej liczną podgrupę pod względem ilościowym. Przykładem takich wyszukanych enklaw jest „Targ Śniadaniowy” w Wilanowie, który wydaje się pomijać ideę kolektywnego dążenia do społecznej przemiany. Bardziej uwidacznia się w tym przypadku chęć realizacji strategii zakupowych poszczególnych konsumentów, którzy pragną dostępu do określonego rodzaju produktów spożywczych, np. zdrowszych, wytwarzanych zgodnie z cenionymi przez nich standardami, itd. Z tego punktu widzenia żywność ekologiczna lub zrównoważona jest traktowana dużo bardziej przedmiotowo i wyłącznie jako określony segment rynku spożywczego, który funkcjonuje pośród wielu innych możliwości wyboru. Szczególnie na zagranicznych rynkach spożywczych można zauważyć wówczas cechę ekskluzywności nowych sieci żywieniowych i ich zamożnych konsumentów, którzy poszukują żywności

wysokiej jakości o wyszukanym smaku. Niestety może to powodować wykluczenie z rynku producentów o małych zasobach kapitałowych, którzy nie mogą zaoferować żywności o jakości akceptowanej przez typowych zachodnich członków sieci żywności alternatywnej (AFN) (Bryant i Goodman, 2014).

W pewnym sensie polskie kooperatywy spożywcze również podlegają opisanym wcześniej schematom. Dzieje się tak, ponieważ żywność ekologiczna lub nietypowa (tzn. rzadko spotykana na rynku) jest ostatecznie droższa od produktów w przeciętnym sklepie lub dyskoncie, nawet pomimo aktywnego programu zniżek dla członków kooperatyw. Naturalnie produkty z kooperatyw w tak zwanej komercyjnej dystrybucji są jeszcze droższe, z pewnością przegrywa ona pod względem poziomu cen z produktami dostępnymi w dyskontach dla większości konsumentów. Stąd akcentowany jest niekiedy pogląd, iż dla grup najbiedniejszych kooperatywy spożywcze w Polsce nie są atrakcyjną alternatywą. W istocie brak jest rzetelnych badań na ten temat, aczkolwiek obserwacja uczestnicząca autorki niniejszej rozprawy w funkcjonowaniu sklepu Kooperatywy Spożywczej „Dobrze” (rysunek nr 25) w Warszawie wskazuje na odmienne wnioski.

Rysunek 25. Sklepy spożywcze polskiej największej kooperatywy spożywczej „Dobrze” w 2021 roku.



Źródło: Pozyskano z Kooperatywa Dobrze, 2021b.

Rysunek nr 25 prezentuje jeden z dwóch sklepów spożywczych funkcjonujący w ramach kooperatywy spożywczej „Dobrze”. Jest to obecnie największa kooperatywa spożywcza w Polsce, a przedstawione wizualizacje ukazują fragment istoty omawianych i zarazem badanych kooperatyw spożywczych. Szczególnie obrazowe wydawać się może porównanie wskazanego przykładu z kooperatywami funkcjonującymi na świecie, które scharakteryzowano w podrozdziale 4.3 niniejszej pracy.

Należy zaznaczyć, że z działalnością kooperatyw wiąże się dystrybucja żywności relatywnie nietypowej – np. wegetariańskiej lub wegańskiej. W ich ofercie przeważają głównie warzywa i owoce, nasiona chia, tofu, itd. Następstwem wegetariańskiego profilu kooperatyw jest przyciąganie członków związanych ze środowiskami, dla których określony typ odżywiania jest wyznacznikiem wybranego stylu życia bliskiego idei spółdzielczej i jej powszechnemu etosowi. W praktyce obok nich funkcjonują także wybrane kooperatywy (np. w Stolicy) w których bez przeszkód kupić można produkty mięsne i ryby, a nawet jagnięcinę z Nowej Zelandii, drogie cypryjskie sery oraz bio-cytrusy z Sycylii.

Dla klasycznych kooperatystów żywność pełni ważną rolę integracyjną, która służy budowaniu wspólnoty. Istotne jest dla nich wspólne działanie, natomiast żywność jest tu dodatkowym spoiwem, któremu wielu badaczy przypisuje funkcję „socjocentryczną”. Kwestia żywności rzutuje tu ponadto na kreowanie grupowej tożsamości i w naturalny sposób strzeże jej granic. W opinii niektórych antropologów (Douglas, 2007) posiłki można nawet postrzegać jako ustrukturyzowane wydarzenia społeczne. Zatem wspólne spożywanie posiłków nie tylko tworzy szansę bycia razem, ale również eliminuje jednostki o odmiennych przyzwyczajeniach i możliwościach. Interesującym jest fakt, że wielu inicjatorów kooperatyw spożywczych w Polsce wspomina, iż na samym początku przyświecała im głównie idea działania spółdzielczego oraz zapewnienia członkom dostępu do taniej żywności. Dopiero w późniejszym czasie dostrzegli oni szansę na polu np. żywności ekologicznej, która przyciągała nowych członków napędzając rozwój organizacji. Najwyraźniej grupie założycieli nie do końca zależało na skoncentrowaniu się na segmencie żywności w pewnym sensie specyficznej. Jednak mieli oni świadomość, że ten nurt zachęci do aktywności zupełnie nowych ludzi, którzy stali się następnie motorem rozwoju inicjatywy – tak się stało na przykład w Gdańskiej Kooperatywie Spożywczej. Otwarcie się kooperatyw na nowe perspektywy przyciągnęło jak magnes nowe grupy członków, ale jednocześnie przemianowało wcześniejsze ideały w próbę zaspokojenia wyszukanych potrzeb konsumenckich. Z tego punktu widzenia nastąpiło przesunięcie wartości, które sprawiło że spółdzielnie zaczęły być związane z określonym wymiarem klasowym. Natomiast sama żywność ekologiczna, zdrowa, prawdziwa, itd. została postawiona ponad fundamentalne wartości spółdzielcze. Takie właśnie przemiany nabrały jeszcze większego rozpędu dzięki działalności mediów, które kształtują nie do końca rzetelny obraz nowych kooperatyw. Wystarczy odnieść się tutaj do przykładu artykułów w tygodniku „Newsweek” pod tytułem „Wyznawcy smaku” oraz kolejnego pod tytułem

„Kooperatywa: połączenie targu śniadaniowego, fair trade i tradycji” opublikowanego w 2014 roku w bezpłatnej prasie „Metro”. Oba reportaże wypaczają rzeczywisty obraz warszawskich kooperatyw, koncentrując się jedynie na produktach, aspektach związanych z ich konsumpcją lub poziomie oferowanych cen dla finalnego nabywcy.

Warto w tym miejscu przypomnieć, że historycznie organizacje spółdzielcze były tworzone w celu zaspokojenia podstawowych potrzeb warstw społecznych o niskich dochodach. Pierwsza kooperatywa spożywcza na świecie w Rochdale (1844) oferowała produkty najbardziej podstawowe, do których wówczas zaliczano np. mąkę, kaszę lub świece. W późniejszym okresie baza asortymentowa spółdzielni została rozszerzona, ale praktycznie nigdy nie celowano w zaspokajanie potrzeb szczególnie wyszukanych, ponieważ odbiegało to znacząco od fundamentów tego ruchu społecznego. W dzisiejszych czasach wiele się zmieniło, dostęp do szerokiej palety produktów żywnościowych jest znacznie łatwiejszy. Sieci dyskontów oferują żywność w bardzo atrakcyjnych cenach, choć są to obiektywnie produkty o niższej jakości. Nie zmienia to faktu, że obecne kooperatywy spożywcze mogą wypadać nieatrakcyjnie na tle dużych sieci dyskontów i nie wzbudzą zainteresowania ludzi, którzy regularnie zmuszeni są do kupowania żywności najtańszej. Jednocześnie trudno jest nie docenić roli spółdzielni w zakresie wspierania małych i lokalnych gospodarstw rolniczych, zwłaszcza w obecnej erze rolnictwa uprzemysłowionego. Wynika to z faktu, że w dobie globalizacji i efektu skali okazało się, że prawdziwym rarytasem okazała się żywność niewytwarzana w sposób masowy. W tym kontekście wielu nowych spółdzielców zadaje sobie pytanie: Jak udostępnić produkty drobnych, lokalnych producentów szerszej grupie członków? Okazuje się, że niektórym kooperatywom udaje się utrzymać relatywnie niewygórowane ceny żywności, tak jak ma to miejsce w Warszawskiej Kooperatywie Spożywczej, która prowadzi stałą współpracę z lokalnym rolnictwem. Choć przykładów takiego dostosowania poziomu cen w kooperatywie do możliwości finansowych osób biedniejszych jest więcej na terenie Polski, to również widoczne jest występowanie wielu innych barier, które hamują wzrost tak zwanej bazy społecznej tych organizacji. W Polsce grupa ludzi związanych z działalnością kooperatyw jest niejednorodna. Kooperatywy o klasycznym profilu, nazwać można „aktywistycznymi”, które skupiają ludzi wykształconych (tzw. inteligencję). Ludzie ci wykonują najczęściej pracę o charakterze niefizycznym i nie należą do szczególnie zamożnych. Jest to grupa ludzi młodych, najczęściej o lewicowych poglądach, którzy chętnie angażują się także w inne przedsięwzięcia społeczne. Istniejący podział wynika

w naszym kraju z natury struktury społecznej, w której istota klasy średniej komplikuje nieco bardziej klarowne podziały. Drugi typ kooperatyw przyciąga „smakoszy”, którzy są nastawieni na konsumpcję. Można ich zaliczyć do nowej klasy średniej, jaka ukształtowała się na terenie dużych miast – są to często zamożni pracownicy dobrze płatnych sektorów (np. finansowego lub mediów). Nowe kooperatywy konsumenckie należą jeszcze do rzadkości, aczkolwiek przyciągają relatywnie dużą liczbę członków. Dla odmiany w krajach zachodnich często tak zwana klasa średnia została solidniej ugruntowana. Dlatego frakcje społeczne zaangażowane w funkcjonowanie kooperatyw i ruchów pokrewnych zalicza się po prostu do „klasy średniej” w szerokim tego słowa znaczeniu lub ostatecznie do tak zwanej „wyższej klasy średniej”.

Najczęściej uczestnictwo w kooperatywach podyktowane jest relacjami towarzyskimi. Stąd nie powinny również dziwić podobne zainteresowania skupionych w nich osób, ich wartości i upodobania. Kooperatyści upatrują w sobie indywidualistów, którzy są społecznymi aktywistami i znajdują się na przeciwnym biegunie w stosunku do tak zwanych „normalsów”. W percepcji członków kooperatyw uczestnicy tego typu ruchów najczęściej mają 25-35 lat i są samotni lub żyją w związkach partnerskich. Ponadto osoby te są wykształcone, a ich wspólną cechą jest chęć funkcjonowania poza konwencją. Często poszukują oni czegoś nowego dzięki aktywności społecznej, na prowadzenie której poświęcają dużo czasu własnego. Stąd są to również jednostki bezrobotne lub nie podejmujące pracy zarobkowej z wyboru. Z badań przeprowadzonych przez A. Bilewicz i D. Potkańską (Bilewicz i Potkańska, 2013) wynika, że w ramach kooperatyw działają w przeważającej mierze osoby młode z wyższym wykształceniem, które pracują w tak zwanych wolnych zawodach, w sektorze pozarządowym lub są pracownikami akademickimi. Najczęściej ludzie ci angażują się również w działania w innych organizacjach lub inicjatywach, stąd ich aktywność nie jest przypadkowa, lecz świadoma, a na ogół poparta już wcześniejszym doświadczeniem na polu pobudzania aktywności społecznej. Dla przykładu kilka osób działających obecnie w kooperatywie „Dobrze” swoją przygodę z organizacjami społecznymi zaczynało w „Warszawskiej Kooperatywie Spożywczej” (tzn. w pierwszej polskiej kooperatywie). Stąd kooperatyści charakteryzują się własnym, klarownym światopoglądem i raczej wiedzą, czego chcą. Ta specyficzna grupa skupia idealistów, którzy poświęcają się dla idei oraz widzą silną potrzebę społecznej zmiany. W tym kontekście można zauważyć silne ich powiązanie z przedstawicielem nurtu E. Abramowskim. Ich wypowiedzi często podkreślają głęboką świadomość wyjątkowego

charakteru kooperatyw o wymiarze społecznym, dostrzegając jednocześnie problemy wynikające ze środowiskowego i inteligenckiego zabarwienia kooperatyw. Może stanowić to duże wyzwanie dla kooperatyw, które chciałyby rozszerzyć działalność i realnie zaistnieć w systemie gospodarczo- społecznym.

Wielu członków kooperatyw dostrzega konieczność przemiany i szerszego otwarcia się na tak zwanych „normalsów”. Często wśród obecnych członków kooperatyw panuje na ten temat niemal pełna zgoda. Prowadzi to niejednokrotnie do sytuacji, gdy na spotkaniach kooperatyw pojawiają się ludzie nieświadomi funkcjonujących tam założeń ideowych. W tym kontekście postrzeganie tak zwanych „normalsów” przez aktywistów spółdzielczych nie jest jednoznaczne. Z jednej strony chcieliby oni przyciągnąć do ruchu jak najwięcej osób, aby rozpropagować związane z nim idee na większą skalę. Jednocześnie jednak dystansują się do tych osób i uznają je w pewnym sensie za kłopotliwe. Pojęcie „normalsa” również posiada swoistą wymowę i przypomina o stereotypach, do których przywiązani są kooperatysci. W ich mniemaniu „normalsi” są przydatni z punktu widzenia potencjału rozwojowego, ale zarazem nie pojmują zasad funkcjonowania ruchu i nie są zbyt aktywni. Ponadto często odrzucają poglądy lewicowe, które przeważają wśród szczególnie zaangażowanych kooperatystów.

Pewnym paradoksem związanym z działaniem spółdzielni jest również fakt, że istniejący tu duży nacisk na więzi społeczne buduje pewnego rodzaju barierę wejścia dla nowych członków. Organizacje takie mają tendencję do rosnącej integracji pierwotnych członków to znaczy zbiorowości ludzi, którzy stworzyli początkowo określoną grupę towarzyską. Swoisty mechanizm „selekcji na wejściu” przyszłych członków kooperatywy sprawia, że jej funkcjonowaniem zaczynają początkowo interesować się jednostki prowadzące określony tryb życia i charakteryzujące się podobnymi zainteresowaniami. Ruch związany z kooperatywą wydaje im się atrakcyjną alternatywą, która jest okazją do działania oddolnego i na swój sposób nieszablonowego. W późniejszym okresie ujawnia się ponadto następny „mechanizm eliminacji”, który sprawia, że niektórzy członkowie rezygnują, widząc swe niedopasowanie do głównego nurtu bądź profilu organizacji. Przyczyn wycofywania się członków z kooperatywy można wymienić wiele. Na przykład niektórzy uczestnicy nie potrafią działać aktywnie w ramach spółdzielni. Innych przekonał do członkostwa dostęp do ekologicznych produktów w atrakcyjnej cenie, ale nie są w stanie zaakceptować roli i znaczenia bogatych relacji towarzyskich wewnątrz kooperatywy, które tak dla jednych mogą być zaletą, jak źródłem irytacji dla pozostałych. Sprawia to, że patrząc

na organizację przez ten pryzmat może ona czasem wydawać się nieefektywna, a udział w jej funkcjonowaniu szczególnie czasochłonny. Zdarzają się przykłady, gdy poszczególni członkowie podjęli decyzję o rezygnacji z powodu poczucia zmarginalizowania, niedopasowania wiekowego lub ideologicznego. Czasem po prostu pełnienie określonych funkcji w kooperatywie może okazać się niemożliwe dla osób pracujących zawodowo w typowym przedziale godzinowym. Takie osoby mogą paradoksalnie poczuć się jak outsiderzy, którzy nie są wystarczająco „alternatywni” lub nie czują się anarchistami, lewicowcami, itd.

Z organizacyjnego punktu widzenia dostrzec można zarówno dobre, jak i złe strony nieformalnego charakteru kooperatyw spożywczych. Brak formalnej hierarchii organizacyjnej sprawia, że działalność operacyjna wynika zazwyczaj z wiedzy nieformalnej, gdzie konkretne zadania wykonują osoby raczej zorientowane w specyfice danego zagadnienia. Z drugiej strony taki sposób organizacji działań implikuje na ogół zjawisko rozmycia odpowiedzialności oraz związany z nim chaos organizacyjny, a niekiedy nawet całkowity brak regularności działań. Typowym problemem, który objawia się z różną siłą w przypadku większości kooperatyw jest zbyt małe zaangażowanie członków. W praktyce najczęściej wąska grupa aktywistów przyczynia się do zachowania ciągłości funkcjonowania kooperatywy. To oni właśnie wykonują większość pracy, ale jak łatwo można się domyśleć jednostki takie z czasem wypalają się. Na przykład w Kooperatywie „Dobrze” szacuje się że ta najbardziej zaangażowana grupa liczy około 20 osób, wobec całkowitej liczby członków przekraczającej 450 osób. Aktywiści bardzo często dla dobra danej kooperatywy biorą na siebie zadania, gdy widzą że nikt się nie zgłasza i organizacji grozi kryzys. Niekiedy problem partycypacji ogółu sprawia że działacze najpierw przejmują zbyt dużo obowiązków, co powoduje syndrom „przegrzania się” i prowadzi w dalszej kolejności do czasowego zawieszenia ich działalności (np. na miesiąc). Zdając sobie sprawę z powszechności występowania tzw. „problemu partycypacji” wiele spółdzielni próbuje zachęcić nieaktywnych członków do działania. Większe organizacje w celu zagwarantowania ciągłości bieżących prac ustanowiły koordynatorów (np. WKS lub Wawelska Kooperatywa Spożywcza), a ponadto coraz częściej spotyka się obowiązek pracy raz w miesiącu na rzecz kooperatyw. Generalnie lepsza dyscyplina występuje w kooperatywach, które sformalizowały swoją działalność. W Kooperatywie „Dobrze” każdy z jej członków świadczy pracę raz w miesiącu w prowadzonym przez nią sklepie (3 godziny) otrzymując w zamian atrakcyjną zniżkę na zakup produktów. Obowiązek pracy

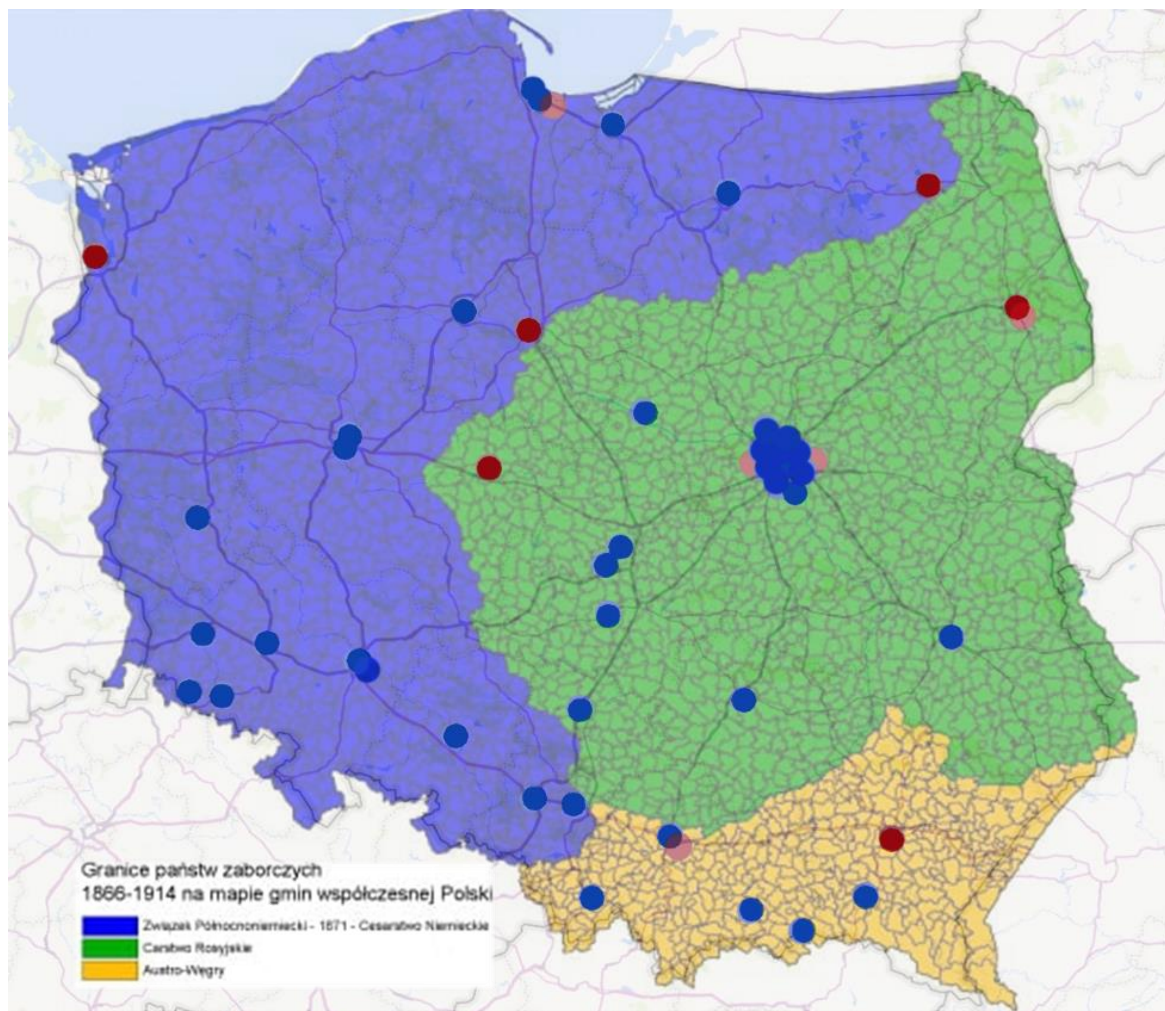
członków od pewnego już czasu funkcjonuje w kooperatywie grochowskiej i południowej. Z punktu widzenia tzw. „normalsów” problem chaotyczności organizacyjnej lub czasami niskiej efektywności kooperatyw wydaje się szczególnie uporczywy, ponieważ grupa ta jest zainteresowana głównie zakupem dobrej jakościowo lub tańszej żywności. Dla pozostałych członków, zwłaszcza tych bardziej aktywnych kooperatywa jest formą towarzyskiej grupy, więc wartością samą w sobie jest fakt jej istnienia. Stąd dla grupy zaangażowanych działaczy optymalna efektywność organizacji nie tak istotna, jak okazja do towarzyskich spotkań i urzeczywistnienia pewnych ważkich idei. Paradoksalnie taka perspektywa sprawia, że trudniej jest przekonać osoby nowe do idei związanych z kooperatywą. W wielu przypadkach nowi członkowie są po prostu rozczarowani rzeczywistym działaniem spółdzielni i po etapie początkowej euforii opuszczają taką organizację. Starsi członkowie kooperatyw mają skłonność do tłumaczenia wspomnianego mechanizmu fluktuacji przez szersze trudności z aktywnością społeczną w Polsce. Akcentują oni również powody związane z atrofią życia wspólnotowego, społecznego oraz atomizacją i dezintegracją całego społeczeństwa.

Z perspektywy historycznej dzisiejsze kooperatywy spożywcze można w pewnym sensie porównać do początków spółdzielczości na terenach polskich. Oczywiście zmiany uległy warunki działalności, które czasem znalazły odzwierciedlenie w ewolucji niektórych zasad. Na rysunku nr 26 ukazano rozmieszczenie geograficzne obecnych kooperatyw spożywczych na współczesnej mapie Polski, a ponadto zobrazowano podział kraju pomiędzy trzech historycznych zaborców. Podczas zaborów najwięcej spółdzielni powstało w zaborze austriackim (1670 podmiotów), natomiast obecnie na tych terenach funkcjonuje jedynie 5 kooperatyw. Drugie miejsce pod względem liczebności spółdzielni zajmował zabór rosyjski, gdzie funkcjonowało niegdyś 1405 podmiotów, w tym aż 274 spółdzielnie spożywców z uwagi na rozwinięte środowisko robotnicze (rozdział 2 niniejszej pracy). Współcześnie funkcjonuje tu 15 kooperatyw spożywczych. W zaborze pruskim natomiast funkcjonowało tylko 296 organizacji spółdzielczych, zaś aktualnie na tych terenach działa 17 kooperatyw spożywczych.

Warto zwrócić uwagę na wzmianki L. Krzywickiego na temat rodzącej się spółdzielczości spożywczej w zaborze rosyjskim i związanej z nią propagandą („Merkury” w Warszawie, „Zgoda” w Płocku, „Oszczędność” w Radomiu). Już ponad sto lat temu dostrzegał on nieefektywność i skromne rezultaty działalności tych organizacji. Wskazywał

on ponadto, że kooperacja została zaszczipiona głównie w warstwie względnie zamożnej o zbyt urozmaiconych wymaganiach.

Rysunek 26. Rozmieszczenie geograficzne współczesnych kooperatyw spożywczych w Polsce z uwzględnieniem podziału kraju na zabory historyczne.



Źródło: Opracowanie własne.

W opinii Ludwika Krzywickiego warstwa ta nie należała do wystarczająco oszczędnej, co doprowadziło do zahamowania rozwoju zrzeszeń i zubożenia postawy ich członków (Krzywicki, 1903). W tekstach Krzywickiego odnaleźć można wiele wzmianek na temat postępującego procesu dezintegracji ówczesnych spółdzielni, który wynikał z przybierającej na sile indolencji i obojętności członków. W tym czasie prasa przyczyniała się do rozpowszechniania idei kooperacji, która dość szybko stała się modną. W praktyce jednak wielu członków nie pociągała wystarczająco silnie potrzeba pożytku i szeroko rozumianego zrzeszania się. Stąd wiele osób wpłacało składki jako wyraz spełnienia

obywatelskiego obowiązku, a jednocześnie inni wiązali z kooperacją nadzieje na obniżenie swych kosztów utrzymania (na przykład o 25%). Rzeczywistość przynosiła jednak drobne oszczędności i niewielkie zyski sprawiając, że zapominano o wcześniejszych ideach. Ze strony kierownictwa stowarzyszeń członkowie dostrzegali oczekiwania raczej znajomości i pracy, niż wyłącznie dobrych chęci, co sprawiało że pozycja wielu zrzeszeń nie przybierała na sile, więc ich istnienie było podtrzymywane bardziej z pobudek honorowych niż praktycznych (Krzywicki, 1903).

W czasach współczesnych obserwuje się pewnego rodzaju renesans kooperacji, który nie umyka rzecz jasna mass mediom. Z tego punktu widzenia ponownie warto rozważyć słowa Ludwika Krzywickiego na temat tzw. „modnej idei kooperacji” oraz zjawiska „rozwodzenia się pism nad kooperacją”. Z kolei wspomniane wcześniej „podtrzymywanie nie z potrzeby, ale dla honoru” niektórych kooperatyw spożywczych przywodzi na myśl wyrażany obecnie przez niektórych pogląd upatrujący w nowych ruchach tzw. „zabawy aktywistów”. Wydaje się jednak, że nowe spółdzielnie jednoczą pewne środowiska, cementując więzi społeczne i przyczyniając się do wyłonienia współczesnego „inteligentckiego proletariatu”. Na dalszy plan schodzą tu kwestie związane z samopomocą ekonomiczną, szczególnie względem roli społecznej i towarzyskiej kooperatyw. Są to miejsca nawiązywania relacji z osobami o podobnych poglądach i stylu życia, którzy mogą nieść sobie wzajemną pomoc w wielu innych obszarach poza zaopatrywaniem się w żywność. Z tej perspektywy kooperatywa zyskuje obraz formy społecznej samoorganizacji, która może być czasem na swój sposób ekskluzywna, ale jednocześnie potrafi przyczyniać się do budowania rzadkich w obecnych czasach więzi pomiędzy ludźmi. W odniesieniu do idei głoszonych niegdyś przez Edwarda Abramowskiego kooperatywy są znakomitą przykładem szkoły demokracji i współdziałania w ujęciu teoretycznym. Istotne miejsce jakie zajmują kooperatywy spożywcze we współczesnym świecie pozwala mieć nadzieję, że nadal możliwa jest dystrybucja produktów żywnościowych z pominięciem pośredników, a nawet poza znacznie większymi sieciami komercyjnymi, które nastawione są w swej działalności tylko i wyłącznie na maksymalizację zysku i zwiększanie udziału w rynku. Klasyczną kwestią pozostaje możliwość oddziaływania kooperatyw spożywczych na ich otoczenie w szerszym sensie. Same w sobie posiadają one przecież charakter raczej lokalny i środowiskowy.

Podsumowując należy dodać, że Krzywicki nie tylko akcentował słabości pierwszych kooperatyw, ale również cenił ich inspiratorski i pionierski wymiar, ponieważ już sam fakt

założenia takich organizacji dawał ludziom nadzieję i wiarę w realizację idei spółdzielczych. Z tego samego punktu widzenia warto docenić trud organizacyjny współczesnych aktywistów, którzy zakładają nowe kooperatywy spożywcze. W ten sposób wskrzeszają oni klasyczne idee i zasady działania stowarzyszeń konsumentów, choć zazwyczaj skala takich działań w Polsce nie jest duża. Zatem nawet niedoskonałe organizacyjnie kooperatywy spożywcze powinny być powoływane do życia, ponieważ służą wspólnemu dobru społecznemu i pełnią w nowych realiach społeczno-gospodarczych jednocześnie funkcje bardzo pierwotne jak i zupełnie nowe. Istotne jest jednak to, aby organizacje te były świadome swoich mocnych i słabych stron, a świadomość ta może stać się źródłem przemian czyniących je bardziej otwartymi i efektywnymi.

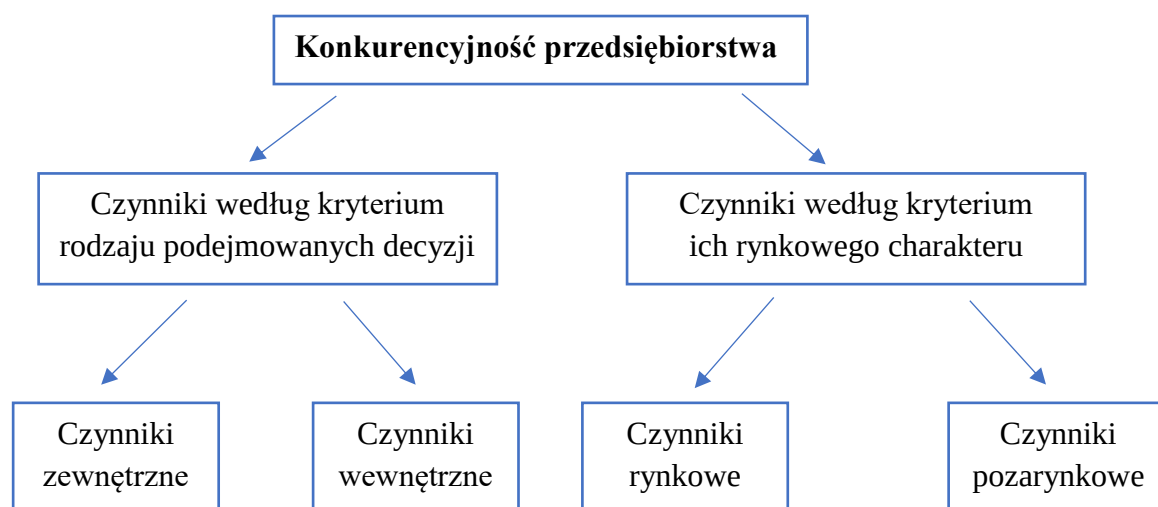
Rozdział 7. Wybrane aspekty zarządzania przydatne w działalności kooperatyw spożywczych

7.1. Czynniki determinujące konkurencyjność podmiotów na rynku jako wzorce dla kooperatyw spożywczych

Podstawowe czynniki kształtujące konkurencyjność podmiotów gospodarczych we współczesnym świecie wzajemnie się przenikają. Kreacja wielowymiarowej przestrzeni powiązań prowadzi niejednokrotnie w takim przypadku do efektu synergii, który wzmacnia konkurencyjność przedsiębiorstwa (Stankiewicz, 2000). Nie ma jednoznacznej definicji konkurencyjności ze względu na złożoność zjawiska, specyfikę zastosowania i zróżnicowane konteksty badanych procesów. Konkurencyjność może być ujmowana między innymi jako „*dysponowanie przez przedsiębiorstwo zbiorem atutów cenionych przez rynek*” (Hadryjańska i Dolata, 2017, str. 52) lub też jako umiejętności organizacji do efektywniejszego od jej konkurentów identyfikowania własnych zasadniczych umiejętności oraz ich wykorzystywania (Hamel i Prahalad, 1999). Omawiając czynniki oddziałujące na poziom konkurencyjności przedsiębiorstw należy zaznaczyć, że kwestia ta nie została jednoznacznie rozstrzygnięta. Problematyczne wydają się zagadnienia związane z wewnętrznym lub zewnętrznym umiejscowieniem źródeł konkurencyjności. Ponadto nie ma pełnej zgodności w zakresie materialnego i niematerialnego charakteru tych źródeł oraz tworzenia i ewaluacji atutów konkurencyjnych (Kaleta, 2000). Klasyfikacje determinantów konkurencyjności przedsiębiorstw obejmują pokaźną grupę publikacji naukowych w ramach literatury przedmiotu. Przykładowo H. Adamkiewicz przedstawia podejście klasyfikacji tych determinantów oparte na rozróżnieniu typu podejmowanych decyzji oraz ich rynkowego bądź nierynkowego charakteru (rysunek nr 27).

Przykładem czynników konkurencyjności o wymiarze ściśle rynkowym jest cena produktu i warunki jego sprzedaży oraz liczba dóbr dostarczanych na rynek (tj. wielkość oferty rynkowej). Wymienione determinanty stały się wyznacznikiem poziomu konkurencyjności podmiotów gospodarczych. Szczególnie istotna jest w tym zakresie wielkość produkcji, która rzutuje na realne możliwości przedsiębiorstwa w zakresie dostosowania jego czynników o charakterze rynkowym. Konkurencyjność przedsiębiorstwa jest odwrotnie proporcjonalna do ceny jego produktów oraz wprost proporcjonalna do pozostałych wymienionych wcześniej czynników o charakterze stricte rynkowym.

Rysunek 27. Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstwa.



Źródło: Adamkiewicz-Drwiłło, 2002, str. 129-131.

Do czynników pozarynkowych zaliczyć należy przede wszystkim postęp techniczny, ponieważ stanowi on zasadniczy determinant ilości i jakości oferowanych towarów. Postęp techniczny warunkuje poziom świadczonych przez przedsiębiorstwo usług oraz ich zakres, jak również pozytywnie wpływa na zmiany struktury technicznej podmiotu (tzn. efekt ekonomiczny jest pochodną wzrostu technicznego). Jednocześnie podkreślić należy możliwość wystąpienia efektu oszczędnościowego, który wynika z przeobrażeń technicznej struktury podmiotu gospodarczego. Rezultatem tego typu przemian jest zazwyczaj poprawa grupy wskaźników związanych z działalnością produkcyjną i techniczno-eksploatacyjną (Skawińska, 2002). W tym miejscu warto wspomnieć, że kooperatywa spożywcza „Dobrze” wydatnie skorzystała na rozwoju postępu technicznego w ramach prowadzonej działalności, który przyczynił się do sprawnego ewidencjonowania posiadanych na stanie sklepu produktów. Dzięki temu między innymi stało się możliwe uruchomienie internetowego sklepu spożywczego, co z kolei przyczyniło się do wzrostu liczby klientów i dokonywanych zakupów oraz znacząco podwyższyło wskaźniki rentowności i zyskowności. Kooperatywa była w stanie określić wielkość oferty rynkowej zgodną ze zgłaszanym popytem i zaplanować dostawy niemalże zgodnie z zasadą „just-in-time”. Wówczas nie było już konieczne nadmierne magazynowanie i zamrożenie środków pieniężnych, a jednocześnie produkty nie traciły na wartości z powodu upływu daty ważności. W dodatku postęp techniczny umożliwił wymianę nieefektywnego wyposażenia oraz rozszerzenie zakresu świadczonych usług względem nowych grup nabywców, jakimi stali się klienci spoza okolic

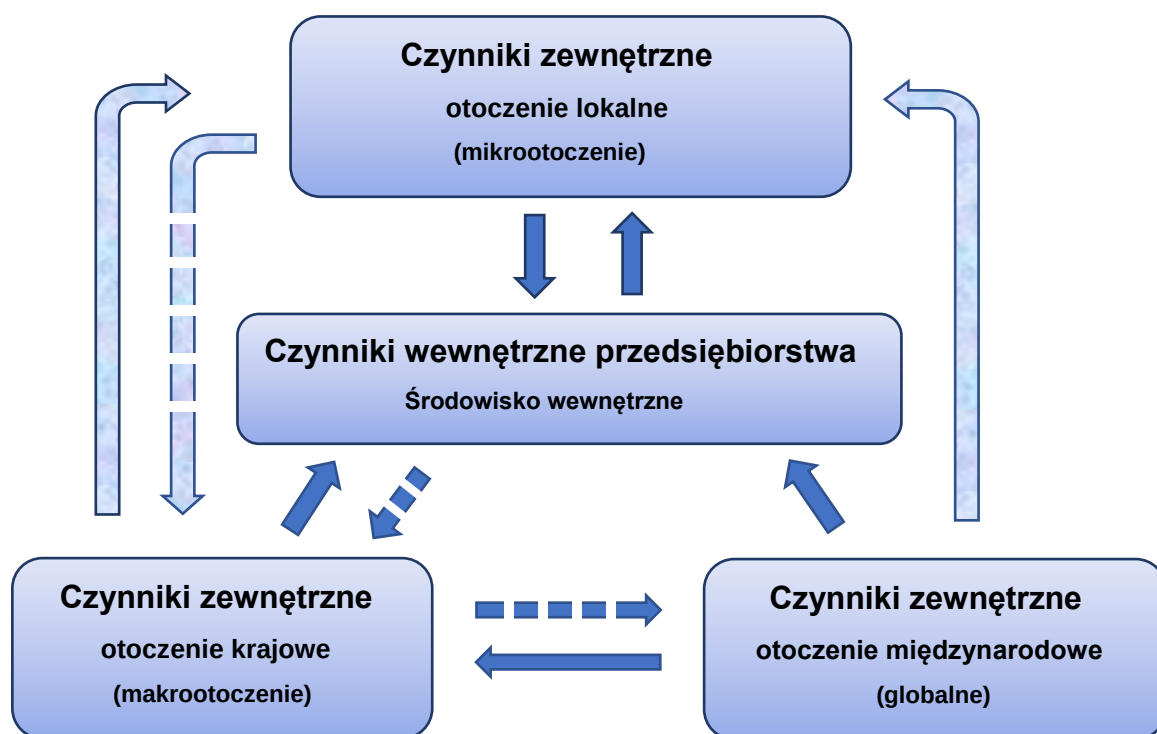
kooperatywy i przedsiębiorstwa dla których kooperatywa oferuje paczki prezentowe lub świąteczne. W omówionym kontekście dodatni efekt ekonomiczny stał się zauważalny. Jednocześnie efekt oszczędnościowy polegał na zmniejszeniu kosztów prowadzonej działalności (strat) z tytułu między innymi deprecjacji towarów (nieewidencjonowane, niesprzedane dobra), opłat stałych (nieefektywne działanie urządzeń).

Oprócz czynników pozarynkowych, czynniki rynkowe również mają istotny wpływ na efektywność i konkurencyjność działań kooperatyw spożywczych. Możliwość skrócenia łańcucha wartości, o którym szerzej jest mowa w podrozdziale 6.3 przyczyniła się do możliwości zaoferowania znacząco niższych cen za wysokiej jakości produkty żywnościowe. Dzięki pominięciu udziału dystrybutorów, firm magazynujących czy transportowych kooperatywy mogą kupować produkty bezpośrednio od rolników i „małych” producentów generując niewielkie marże przeznaczone na cele statutowe (np. aby biedniejszych członków również było stać na bezpośredni zakup określonych produktów). Tym samym wpisują się w koncept dawnej spółdzielczości, która troszczyła się o dobro członków, a następnie społeczności lokalnej, zaś maksymalizacja zysku nie była celem samym w sobie. Jak wspomniano w poprzednich rozdziałach przewaga organizacji spółdzielczych nad komercyjnymi polega na tym, że ich funkcja społeczna silnie przeważa nad kwestiami czysto ekonomicznymi. Kolejnym czynnikiem rynkowym, który można zaobserwować w działalności kooperatyw spożywczych jest wielkość oferty rynkowej i związane z nią warunki sprzedaży. Na ofertę rynkową ma wpływ przede wszystkim zwiększająca się liczba członków, czyli osób, które:

- oczekują różnorodności produktów ze względu na różnice światopoglądowe, kulturowe czy określone przyzwyczajenia, np. weganie, wegetarianie, różnice „smaków” i preferowanych kuchni,
- podążają za nowoczesnym trybem życia, zgodnie z którym znaczenia nabiera ekologia i dostęp do zdrowej żywności,
- dbają o innych w kontekście godziwej pracy i płacy, kupując tylko produkty „fairtrade”,
- dbają o środowisko w myśl zasady „zero waste” i troski o zwierzęta,
- zmęczone są masową produkcją taniej żywności niewiadomego pochodzenia i chcieliby posiadać wiedzę na temat pochodzenia produktów lub nawiązać bliskie relacje z wytwórcami, wspierając rozwój małych gospodarstw rolnych i tradycyjną produkcję dawnymi metodami.

Rozszerzenie oferty rynkowej przynosi wielorakie korzyści sprawiając, że członek kooperatywy może wszystkie potrzebne produkty żywnościowe nabyć w zrzeszeniu bez potrzeby kupowania ich w konkurencyjnej jednostce. Działania tego rodzaju przyczyniają się również do zainteresowania ofertą potencjalnych członków, którzy akurat poszukują danego produktu i przypadkiem natrafiają na sklep kooperatywy, nie mając wcześniejszej świadomości jej istnienia. Pomiedzy czynnikami rynkowymi i pozarynkowymi zachodzi synergia, między innymi w postaci wpływu postępu technologicznego na możliwości poszerzenia oferty rynkowej i liczby obsługiwanych członków. Dzięki wdrożeniu rozwiązań technologicznych w przypadku Kooperatywy „Dobrze” możliwe stało się zaoferowanie szerszej gamy produktów oraz nawiązanie współpracy z kolejnymi gospodarstwami rolnymi. Jest to skorelowane z nowoczesnym systemem obsługi magazynowej i lepszym wykorzystaniem przestrzeni oraz szybszą rotacją produktów na półkach sklepowych. Nowe technologie umożliwiają ponadto lepsze zarządzanie działalnością podmiotu poprzez zastosowanie aplikacji planowania dyżurów w ramach rozrastającej się społeczności.

Rysunek 28. Systematyka czynników wpływających na konkurencyjność przedsiębiorstw.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie Godlewska-Majkowska, Skrzypek i Płonka, 2016.

Oprócz podziału konkurencyjności przedsiębiorstwa na czynniki rynkowe i pozarynkowe można dokonać klasyfikacji także pod względem czynników zewnętrznych

i wewnętrznych zgodnie z systematyką zaprezentowaną na rysunku nr 28. Czynniki zostały szczegółowo omówione w podrozdziale 7.2.

Analizując wzajemne relacje rozmaitych grup czynników przenikających funkcjonowanie przedsiębiorstwa należy zaznaczyć, że generalnie siła oddziaływania czynników zewnętrznych najczęściej dominuje oddziaływanie czynników wewnętrznych. Ponadto procesy globalizacyjne potęgują to zjawisko na przykład w wyniku zjawiska wolnej konkurencji i działania na wielu rynkach korporacji globalnych. Zatem po ustaleniu zewnętrznych warunków funkcjonowania większość przedsiębiorstw powinno skoncentrować się na umiejętnościach efektywnego zarządzania zasobami i oddziaływania na wewnętrzne uwarunkowania (Hamel i Prahalad, 1999). Ponadto za ciągłe dążenie podmiotu należy uznać utrzymywanie przewagi konkurencyjnej na rynku. Według K. Walczaka (Walczak, 2010) na efektywne zarządzanie przedsiębiorstwem składa się zaledwie kilka najważniejszych działań:

- interpretacja otoczenia,
- ustalenie granic przedsiębiorstwa,
- zdefiniowanie celów i priorytetów organizacji,
- podjęcie decyzji wyznaczających model biznesowy firmy.

Istotnym aspektem funkcjonowania organizacji jest praca na rzecz zdobycia przewagi konkurencyjnej. W wielu przypadkach konkurencyjność rynkowa jest związana z cechami produktów lub usług, co jest zjawiskiem naturalnym i rzeczowo usprawiedliwionym. W niektórych przypadkach jednak przewaga konkurencyjna nie idzie w parze z unikatowymi zdolnościami danej organizacji, ale wynika z dominacji lub szczególnej pozycji na rynku. Przypadki różnego rodzaju uprzywilejowania przedsiębiorstw często przypominają model naturalnego monopolu. Wiele podmiotów odnosi korzyści z ograniczeń rynkowych, które wynikają z zasad licencjonowania lub regulacji prawnych. W praktyce gospodarowania spotyka się niestety także przykłady oddziaływania tak zwanych zasobów relacyjnych, które oznaczają zależności polityczno-biznesowe lub nawet znajomości poddające w wątpliwość uczciwość organizowanych przetargów. Są to zjawiska zdecydowanie negatywne, które niekorzystnie wpływają na konkurencyjność przedsiębiorstw na rynku. Na budowanie pozycji konkurencyjnej na rynku istotny wydzźwięk mają przedsięwzięcia współfinansowane z funduszy Unii Europejskiej. Dzięki dostępności środków unijnych niektóre firmy zauważalnie podniosły swą konkurencyjność.

Choć kooperatywy spożywcze są dalekie od bezpośredniego konkutowania na rynku z innymi jego uczestnikami, to również powinny starać się wzmacniać swoją przewagę konkurencyjną. Budowanie przewagi wymaga zwykle prowadzenia analizy środowiska wewnętrznego zrzeszenia w celu identyfikacji posiadanych zasobów i mocnych stron, które pozwolą w początkowym etapie na przetrwanie, a następnie na rozwój podmiotu nawet w zmiennym otoczeniu. Sukcesywnie prowadzona analiza ma na celu wyodrębnienie kluczowych kompetencji i budowę określonej kultury organizacyjnej, dzięki której wzrośnie zaangażowanie członków, wzmocnią się więzi pomiędzy nimi oraz zmniejszy się fluktuacja. Identyfikacja metod i technik znanych z teorii zarządzania oraz ich skuteczne wykorzystanie w działalności kooperatyw spożywczych może przyczynić się do efektywniejszego wykorzystania zasobów i umiejętności, zwłaszcza „zasobów ludzkich”. Niemniej istotne może okazać się prowadzenie analizy otoczenia, zarówno mikrootoczenia, jak i makrootoczenia, w poszukiwaniu szans możliwych do wykorzystania i tworzenia alternatywnych scenariuszy rozwiązań na wypadek różnorodnych sytuacji. Zasadniczo organizacje na każdym etapie swojego życia borykają się z problemami, a zwłaszcza w przypadku starszych podmiotów pojawia się tak zwany opór wobec zmian.

Kooperatywy powinny dążyć do utrzymywania charakterystycznej dla nich wysokiej elastyczności działania i płaskiej struktury organizacyjnej, co umożliwi szybsze podejmowanie decyzji, dostosowywanie się do zmian oraz sprawną identyfikację pojawiających się problemów organizacyjnych. Przeprowadzenie analizy interesariuszy powinno być nieodłącznym działaniem każdej organizacji (Żemigła, 2007), w tym kooperatyw spożywczych. Każdy podmiot organizacyjny skupia wokół siebie interesariuszy, z którymi łączy go relacje, narzucające określone warunki działania oraz takich, których z pozoru nie łączy z organizacją. Należy mieć na względzie, że zmiana okoliczności może uczynić z drugiej wymienionej grupy najistotniejsze ogniwo skupiające interesariuszy z dużą siłą wpływu. Szczegółowa analiza pozwoli na lepsze dostosowanie obranego modelu działania do warunków, w których przyszło funkcjonować kooperatywie. Jednocześnie można postawić tezę, że kooperatywy spożywcze relatywnie rzadko zbierają informacje o zapatrywaniach i potrzebach swoich członków oraz o ich wizji przyszłości. Tytułem przykładu Kooperatywa spożywcza „Dobrze” przeprowadziła w 2016 roku badanie ewaluacyjne wśród swoich członków, które dotyczyło oceny najmocniejszych i najsłabszych cech kooperatywy, satysfakcji z bycia członkiem społeczności, oferty produktowej i zapotrzebowania, wizji na przyszłość oraz sposobów na zwiększenie zaangażowania

członków. Badanie miało miejsce dwa lata po uruchomieniu przedsięwzięcia. Natomiast kolejne tego typu badanie zostało przeprowadzone dopiero trzy lata później (tzn. w 2019 roku), zatem przez dość długi przedział czasu istotne kwestie nie były monitorowane. Stąd pojawiło się również ryzyko wystąpienia odchyłeń od przyjętych przez kooperatywę założeń. W sytuacji, gdy realny schemat funkcjonowania kooperatywy dalece odbiega od ustalonego planu przez okres liczony w latach, trudno jest nadrobić stracony czas, zainwestowane środki i pozytywny wizerunek zrzeszenia. We wspomnianym badaniu odpowiedzi udzieliło jedynie 27% członków tzw. rzeczywistych, czyli biorących realny udział w działalności kooperatywy. Niewielka skłonność do udziału w badaniu może wskazywać na niewielkie zaangażowanie pozostałych członków na rzecz organizacji. Badanie przeprowadzone w 2019 roku dotyczyło podobnych zagadnień jak to w zrealizowane w 2016 roku. Warto zauważyć, że największą grupę członków w badaniu stanowiły osoby z 1-2 letnim stażem, co może wskazywać na zjawisko lekkiego „zachłystnięcia” się modelem organizacji i związanej z tym faktem wysokiej motywacji. Najważniejszym czynnikiem skłaniającym do członkostwa w kooperatywie jest dostęp do dobrej jakości produktów. Istotne jest także kreowanie alternatywnego modelu ekonomicznego i budowanie relacji w społeczności. Członkowie cenią sobie lokalność produktów, zasady sprawiedliwego handlu oraz politykę „zero waste” i szeroko pojętą ekologię (Kooperatywa Dobrze, 2019).

Determinanty warunkujące tworzenie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej o charakterze wewnętrznym i zewnętrznym zostały szerzej ujęte w podrozdziale 6.2 niniejszej pracy. Analiza interesariuszy kooperatywy oraz jej bliższego i dalszego otoczenia, jak również środowiska wewnętrznego stwarza możliwość trafnego sformułowania celów zrzeszenia. Wspomniane cele powinny być nie tylko możliwe do zrealizowania i zbieżne z wyznawanymi zasadami, lecz również spójne z oczekiwaniami członków kooperatywy, wspierając proces jej dalszego rozwoju. Osiągalny i inspirujący cel zwiększa motywację aktorów organizacji oraz ich inicjatywę, czego na podstawie obserwacji uczestniczącej autorki i wypowiedzi członków kooperatyw często brakuje w kooperatywach spożywczych. Okresowe dokonywanie ocen własnej kooperatywy umożliwić może obiektywne porównanie się z innymi podmiotami, zwłaszcza innymi kooperatywami spożywczymi w kraju i za granicą. W obszarach bardziej uniwersalnych możliwy jest wówczas również benchmarking z innymi organizacjami (tzn. nie będącymi kooperatywami spożywczymi) m.in. w obszarach działań marketingowych bądź prowadzenia rozliczeń księgowych.

7.2. Czynniki zewnętrzne i wewnętrzne oddziałujące na funkcjonowanie podmiotów, w tym kooperatyw spożywczych

Czynniki konkurencyjności wewnętrzne i zewnętrzne przedstawione na rysunku nr 28 wyszczególnia się na podstawie kryterium rodzajowego podejmowanych decyzji. Przeprowadzenie analizy tych czynników pozwala na zidentyfikowanie dogodnej pozycji na rynku dla przedsiębiorstwa, która będzie umożliwiać efektywne radzenie sobie z oddziaływaniem sił negatywnych lub najkorzystniejsze oddziaływanie na te siły (Porter, 2001). Czynniki zewnętrzne często są związane z elementami najbliższego otoczenia przedsiębiorstwa (tzw. mikrootoczenia), jak również otoczenia dalszego (tzw. makrootoczenia). Makrootoczenie obejmuje gospodarkę danego kraju oraz związane z nią procesy rynkowe, finansowe i społeczne, które nierzadko poddawane są wpływom zmian o zasięgu światowym. Otoczenie ogólne (tj. makrootoczenie) determinuje w znacznym stopniu aktualną i przyszłą sytuację podmiotu gospodarczego (Wiatrak, 2008). Zasadniczą jego cechą jest fakt, że chociaż otoczenie makro znacząco oddziałuje na pozycję i działalność przedsiębiorstwa, to jednak nie ma ono możliwości samodzielnej zmiany czynników otoczenia ogólnego (z wyjątkiem działań lobbingowych międzynarodowych korporacji). A. Kowalczyk (Kowalczyk, 2015) klasyfikuje grupy czynników makrootoczenia w następujący sposób:

- ekonomiczne,
- polityczno-prawne,
- demograficzne,
- społeczno-kulturowe,
- technologiczne,
- naturalne.

Za najpopularniejsze metody służące do badania otoczenia konkurencyjnego organizacji uważa się analizę PEST (badanie makrootoczenia), analizę 5 sił Portera (badanie mikrootoczenia) oraz analizę SWOT, która oprócz czynników pochodzących z otoczenia organizacji (szanse i zagrożenia) umożliwia poznanie czynników wewnętrznych (silne i słabe strony) – determinujących sposób funkcjonowania podmiotu na rynku w ramach otoczenia coraz częściej o zmiennym i burzliwym charakterze (Trzcielińska, 2013). Analiza PEST najczęściej składa się z czterech segmentów poddawanych badaniu, takich jak

polityczno-prawny, ekonomiczny, społeczny – bądź społeczno-demograficzny lub społeczno-kulturowy oraz techniczno-technologiczny.

Grupa czynników ekonomicznych jest wypadkową stanu gospodarki całego kraju. Z punktu widzenia konkurencyjności przedsiębiorstw szczególne znaczenie posiadają czynniki ekonomiczne takie jak (Kozioł, 2010):

- Stopa wzrostu gospodarczego, z którą korelują dodatnio wydatki konsumpcyjne, przyczyniając się do rozwoju organizacji;
- Inflacja, która przez wzrost swojego poziomu może wydatnie zwiększyć ryzyko prowadzenia działalności gospodarczej i w ten sposób obniżyć zdolność do rozwoju (np. skłonność do inwestowania);
- Stopy procentowe, które wpływają na stronę popytową rynku. Ich obniżenie zwiększa skłonność do zaciągania kredytów lub pożyczek przez gospodarstwa domowe i przedsiębiorców;
- Stopa bezrobocia może oddziaływać na poziom konsumpcji gospodarstw domowych. Szczególnie zwiększenie się wartości tej kategorii ekonomicznej może doprowadzić do powstania zjawiska tzw. „rynku pracodawcy”, czyli sytuacji umożliwiającej narzucenie przez pracodawcę określonych warunków płacowych;
- Kursy walut, które podlegają nieustannym wahaniom kształtującym warunki funkcjonowania niektórych przedsiębiorstw;
- Stabilność waluty, która jest blisko związana z wymienioną wcześniej inflacją i poziomem kursów walutowych;
- Model gospodarki, który wpływa w istotny sposób na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Zasadniczo należy wyróżnić tu dwa skrajne podejścia do zdefiniowania modelu gospodarki tzn. gospodarka regulowana i gospodarka samoregulująca się (tj. rynkowa).

Z perspektywy zarządzania oraz analizy szans i zagrożeń dla organizacji duże znaczenie mają czynniki polityczno-prawne. Rzutują one na działalność operacyjną firm poprzez zasady podatkowe, prawo pracy, ochronę środowiska, normy techniczne, itd. W szerokim ujęciu państwo oraz jego organizacje deklarują i realizują funkcje wspierania działalności gospodarczej oraz regulowania systemu ekonomicznego. Stąd pojawiające się regulacje prawne determinują procesy dostosowywania się przedsiębiorstw. Rezultatem tego sprzężenia zwrotnego są przeobrażenia produktów, zmiany stosowanych technologii, działań marketingowych, efektywności, itd. (Kozioł, 2010).

Grupa czynników demograficznych jest związana przede wszystkim z determinantami liczby klientów oraz ich zasobnością. Najczęściej wymienia się tu kategorie takie jak liczba ludności i jej migracje, struktura wiekowa, geograficzna, etniczna, wykształcenie oraz inne cechy ludności charakterystyczne dla danego regionu. Większość przedsiębiorstw szczególną uwagę przykładą do kategorii związanych z ludnością w ramach analizy makrootoczenia. M. Johann (Johann, 2010) wymienia najważniejsze czynniki otoczenia o wymiarze demograficznym:

- przyrost liczby ludności,
- ewaluacja struktury płci w gospodarkach rozwiniętych,
- pełzanie wyzów demograficznych,
- zmiany kształtu piramid dla poszczególnych populacji,
- struktura etniczna populacji,
- zjawisko starzenia się społeczeństw.

Kolejną grupą są czynniki społeczno-kulturowe, które w istotnym zakresie determinują przyczyny i strukturę wydatków ludności. Przykładem czynników tego rodzaju są wzorce gospodarstw domowych, skłonność do innowacji, preferowany styl życia i przyjęta powszechnie hierarchia wartości. Aspekty społeczno-kulturowe są szczególnie istotne dla organizacji prowadzących sprzedaż i działania marketingowe na rynkach zagranicznych. Globalizacja oddziałuje na sferę społeczną i kulturową za pośrednictwem Internetu i telefonii komórkowej (Walczak, 2009). W obecnych czasach zasięg mass mediów jest znacznie większy niż wcześniej, stąd łatwiej jest kreować powszechne wzorce konsumpcji poprzez konsekwentne utrwalanie świadomości życia w ramach globalnej kultury.

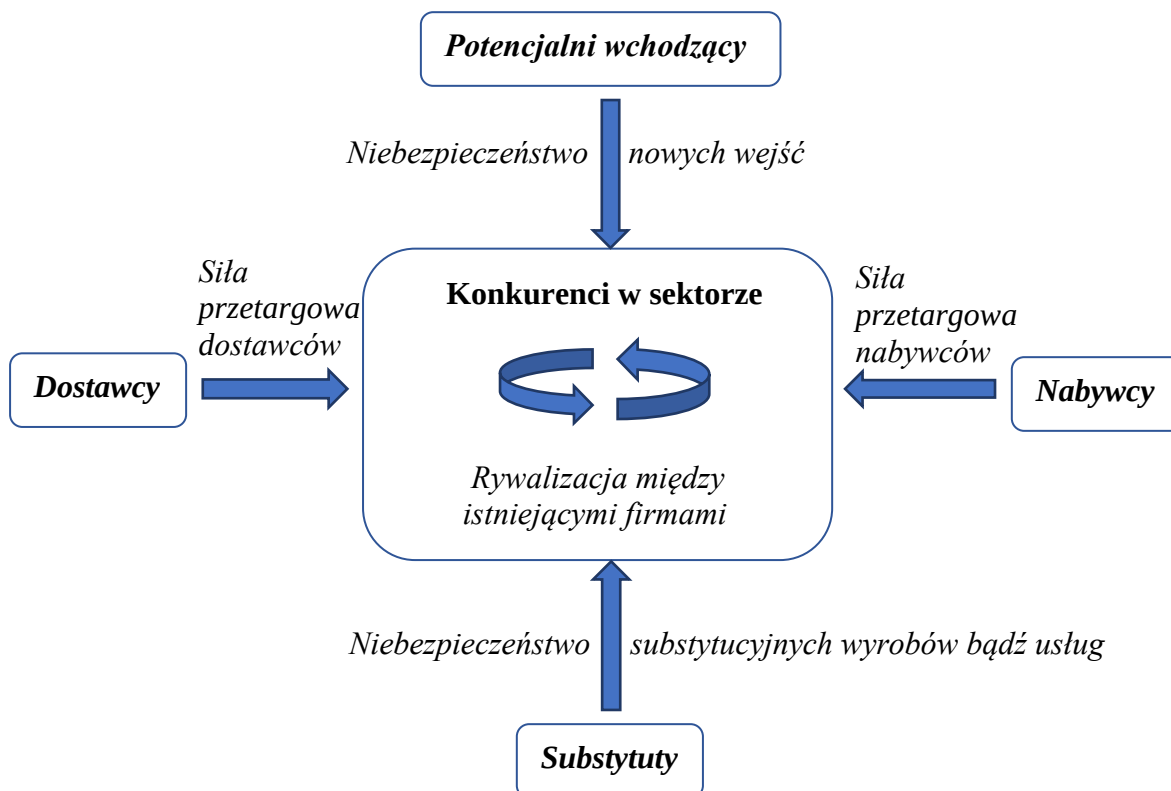
Zdolności produkcyjne i sprzedażowe organizacji są pochodną grupy czynników technologicznych. W ramach analizy otoczenia ogólnego z tej perspektywy wymienić należy kategorie takie, jak: liczbę innowacji, postęp w dziedzinie produkcji i procesów sprzedażowych przedsiębiorstw. Ewaluacja w zakresie wykorzystywanych technologii może stanowić zarówno szansę, jak i zagrożenie dla podmiotów działających w określonych gałęziach przemysłu. Dzieje się tak, ponieważ nowe technologie mogą prowadzić do rychłego upadku wybranych gałęzi produkcji i powstania nowych (Filipczuk, 2003). Najlepszym tego przykładem jest rozkwit technologii internetowych, który znamienne wpłynął na gospodarkę i zarządzanie.

Ostatnią grupą czynników w ramach klasyfikacji otoczenia ogólnego są czynniki naturalne nazywane też przyrodniczymi. Określają one dostępność surowców, jak również

koszty prowadzenia produkcji i sprzedaży towarów. Czynniki naturalne stanowią „ogół warunków naturalnych, klimatycznych, ukształtowania terenu, zasoby wodne, które mają wpływ na działalności przedsiębiorstwa. Ma to szczególne znaczenie przy lokalizacji zakładów przemysłowych pozyskujących surowce naturalne z ziemi, które determinują lokalizację tegoż zakładu” (Janasz, Janasz, Koziół i Szopik, 2008, str. 153).

Mikrootoczenie (otoczenie bliższe, konkurencyjne, o bezpośrednim oddziaływaniu) posiada zazwyczaj większy wpływ na działalność organizacji od jej makrootoczenia. Istnieje w literaturze wiele definicji mikrootoczenia na przykład „zjawiska, procesy i podmioty, które oddziałują bezpośrednio na przedsiębiorstwo i są przedmiotami jego oddziaływań” (Urbanowska-Sojkin, Banaszyk i Witczak, 2004, str. 138). Zatem decydującym kryterium jest tutaj sposób oddziaływania danego czynnika lub podmiotów funkcjonujących w obrębie danego obszaru na organizację. Mikrootoczenie nie jest identyczne dla każdej organizacji, stąd każda firma może charakteryzować się nieco innym otoczeniem bliższym. Tworzy je grupa czynników, które oddziałują bezpośrednio na dany podmiot. Przedsiębiorstwo może wywierać wpływ na poszczególne składowe mikrootoczenia. Siła tego wpływu jest w praktyce uzależniona od osiągniętej pozycji konkurencyjnej.

Rysunek 29. Oddziaływanie sił konkurencji wewnątrz sektora.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie Porter, 1994, str. 24.

Analiza mikrootoczenia organizacji jest często przeprowadzana przy wykorzystaniu modelu M.E. Portera (Porter, 1994). Model pięciu sił Portera wprowadza syntetyczny podział otoczenia bliższego na:

- dostawców,
- odbiorców,
- substytuty,
- konkurencję w ramach danego sektora,
- podmioty wchodzące do sektora.

Sektor przedstawiony na rysunku nr 29 jest rozumiany jako część składowa przemysłu, która skupia podmioty wytwarzające produkty lub usługi o zbliżonym przeznaczeniu, które następnie są sprzedawane na jednym rynku geograficznym. W tym miejscu warto odnieść się do wyodrębnienia produktów i sektora, które mają istotne znaczenie z punktu widzenia przeprowadzenia analizy sił Portera. Wyróżnia się tu zatem dwa rodzaje wyodrębnień:

- produktowe, które pozwala zidentyfikować wyroby należące do badanego sektora i odróżnić je od substytutów. Uczestnicy sektora powinni mieć świadomość jego zakresu, ponieważ wszyscy oni walczą o tę samą grupę nabywców;
- geograficzne wyodrębnienie sektora, które sprowadza się do oszacowania terenu na jakim prowadzona jest sprzedaż produktów przedsiębiorstwa np. w określonym regionie, kraju lub na danym kontynencie.

Otoczenie bliższe (tj. mikrootoczenie) składa się zatem z grona zróżnicowanych podmiotów gospodarczych oraz grup oddziaływania. Najczęściej wymienia się tu następujące grupy (Janasz, Janasz, Kozioł i Szopik, 2008):

- konkurenci, czyli firmy z danego sektora i branży,
- dostawcy materiałów, komponentów, surowców lub innych dóbr które warunkują funkcjonowanie organizacji,
- nabywcy (klienci) produktów lub usług przedsiębiorstwa.

Fakt istnienia konkurentów sprawia, że pojawia się nieustanna rywalizacja pomiędzy podmiotami. Efektem rywalizacji jest postęp i skłonność do wprowadzania na rynek nowych produktów, potencjalnie lepszych i oferowanych po korzystnej w danych warunkach cenie. Z tego względu ważne jest poprawne określenie konkurentów organizacji w jej otoczeniu bliższym. W ujęciu teoretycznym można podzielić konkurentów przedsiębiorstwa na bezpośrednich i potencjalnych. Konkurenci bezpośredni obecnie rywalizują z organizacją

o udziały rynkowe, natomiast druga grupa obejmuje przedsiębiorstwa z którymi organizacja może konkurować w przyszłości. Zatem konkurenci potencjalni mogą stać się bezpośrednimi w rezultacie przemian sytuacji rynkowej.

Dostawcy obecnie są ważną grupą, która dostarcza nie tylko surowców i potrzebnych w procesie produkcji materiałów, ale również określonych technologii i informacji. Z punktu widzenia oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa na rynku i jego wyrobów są to czynniki w istotny sposób warunkujące jego sukces. Stąd realnym problemem jest aktualnie dywersyfikacja dostawców i unikanie ryzyka nieterminowych dostaw surowców, maszyn i informacji. Priorytetem jest tu zachowanie ciągłości produkcji oraz trafne zaspokajanie potrzeb klientów. Klienci przedsiębiorstwa reprezentują popyt na jego ofertę rynkową. Są to wszystkie podmioty, które w drodze zakupu stają się nabywcami jego produktów lub usług. W efekcie to właśnie klienci sprawiają, że firma może osiągać przychody (Wiatrak, 2008).

Przeprowadzona analiza wskazuje, że grupa interesariuszy zewnętrznych skupia organizacje oddziałujące na dane przedsiębiorstwo. Sposób i zakres tego oddziaływania może być bardzo zróżnicowany, ponieważ grupę tę tworzą zarówno na przykład media jak i instytucje finansowe prowadzące współpracę z przedsiębiorstwem.

Ponadto należy uwzględnić, że na konkurencyjność firmy i jej wyrobów wywiera wpływ także grupa interesariuszy wewnętrznych. Grupa ta skupia pracowników i kadrę zarządzającą, a także akcjonariuszy przedsiębiorstwa. Wymienione podgrupy interesariuszy mają zazwyczaj odmienne cele, które starają się realizować na podstawie posiadanych praw (np. związanych z posiadaniem pakietem akcji, umocowań prawnych zarządu, umów ze związkami zawodowymi).

Wsluchiwanie się w potrzeby interesariuszy organizacji zawsze stanowi kluczowy czynnik przyczyniający się do rozwoju organizacji. Wiele przykładów znanych z teorii zarządzania i praktyki funkcjonowania przedsiębiorstw na rynku m. in. case study zatopienia platformy wiertniczej Brent Spar firmy Shell (Schouten i Remmé, 2006; Stuart i Sanjay, 2004; Fossgard-Moser, 2005) wskazuje, że określenie potrzeb i reakcja na potrzeby interesariuszy organizacji zarówno z otoczenia bliższego, jak i dalszego może pomóc w osiągnięciu sukcesu lub przyczynić się do porażki organizacji. Różnorodne przykłady dowodzą, że nawet nieznaczący z punktu widzenia organizacji interesariusz, ale posiadający wysoki poziom zainteresowania organizacją ma możliwość uzyskania dużej siły wpływu. Może to uczynić m. in. poprzez zaangażowanie innych silnych interesariuszy lub zwrócenie uwagi na swoje działania opinii publicznej (Bryson, 2004; Frooman, 1999). Zarządzający

organizacją powinni wykorzystywać metody służące do identyfikacji i analizy interesariuszy, które z jednej strony będą stanowiły wsparcie dla sprawnego funkcjonowania organizacji i będą technicznie wykonalne, a z drugiej strony przyczynią się do osiągnięcia rezultatów metodą win-win. Pozwoli to na budowanie współpracy pomiędzy stronami i znajdowanie zawsze odpowiednich rozwiązań (Ferrell, Gonzalez-Padron, Hult i Maignan, 2010; Friedman i Miles, 2002). W omawianym kontekście nie należy zapominać również o przejrzystości organizacyjnej. Zarządzający poprzez transparentność działań mogą znacząco przyczynić się do sukcesu organizacji, gdyż uczciwe i otwarte podejście w relacjach z interesariuszami zarówno wewnętrznymi, jak i zewnętrznymi stanowi kluczowy czynnik budowania zaufania (Schnackenberg i Tomlinson, 2016). Można wskazać wiele przykładów przedsiębiorstw, które dzięki przejrzystości w działaniu przetrwały kryzys. W tym kontekście jeden z wzorcowych przykładów zarządzania prezentuje firma Astor, zajmująca się dostarczaniem rozwiązań z zakresu automatyki i robotyki przemysłowej. Firma od początku istnienia opiera się na wzajemnym szacunku, współpracy zespołowej i realizowaniu strategii win-win. Na wprowadzonej od początku funkcjonowania firmy zasadzie transparentności w działaniu i przekazywanych informacjach zyskuje całe środowisko organizacji, zarówno w okresach stabilności jak również, a może przede wszystkim podczas pojawiających się kryzysów (Brief, 2014; Życzkowski, 2009, 2016).

Na podstawie omówionych zagadnień i mając na uwadze ich kluczowy wpływ na organizacje należy dokonać analizy interesariuszy dla kooperatyw spożywczych w Polsce (rysunek nr 30). Z punktu widzenia tych organizacji niezwykle istotne wydaje się określenie wszystkich zainteresowanych stron funkcjonowaniem zrzeszenia oraz sił ich wpływu tak, aby w jak najlepszym stopniu wykorzystać szanse oraz chronić się przed zagrożeniami mogącymi wynikać zarówno z otoczenia bliższego, jak i dalszego. Te stosunkowo młode organizacje powinny stale monitorować otaczającą ich rzeczywistość za pomocą skutecznych metod analizy (takich jak analiza SWOT, analiza 5 sił Portera, czy analiza PEST), dzięki czemu możliwe będzie określenie czynników stymulujących i hamujących rozwój oraz ich kształtowanie. Jednocześnie należy mieć na uwadze, że ze względu na „młodość” tych organizacji dotychczas mogły one nie stosować żadnych specjalistycznych koncepcji, metod czy technik zarządzania lub mogły je stosować w sposób niepoprawny. Na podstawie wyników badania empirycznego w dalszej części pracy możliwe będzie określenie, czy kooperatywy spożywcze w Polsce wykorzystują dorobek wiedzy naukowej z dziedziny zarządzania w swym codziennym funkcjonowaniu.

Rysunek 30. Mapa interesariuszy kooperatyw spożywczych w Polsce.



Źródło: Opracowanie własne.

Na rysunku nr 30 kolorem czarnym oznaczono interesariuszy mających wpływ na wszystkie rodzaje kooperatyw spożywczych. Natomiast kolorem niebieskim rozróżniono interesariuszy którzy odnoszą się do wybranych rodzajów kooperatyw spożywczych.

Warto zaznaczyć, że wszystkie przedsiębiorstwa działają na rzecz swojego otoczenia i jednocześnie znajdują się w sferze jego oddziaływania. Powoduje to, że organizacje czerpią ze swojego otoczenia strumień zasobów, ale jednocześnie dostarczają otoczeniu określone produkty i usługi, które odpowiadają pojawiającym się potrzebom rynkowym. Proces ten ma więc charakter interaktywnego sprzężenia zwrotnego, w którym ogromne znaczenie przypisuje się wewnętrznym czynnikom konkurencyjności, takim jak (Świtalski, 2005):

- atrakcyjność, innowacyjność i jakość produktów,
- sposób zarządzania i jego innowacyjność oraz przedsiębiorczość,
- kultura organizacyjna wraz z kapitałem ludzkim i kluczowymi kompetencjami,
- zdolność do realizacji strategii rozwojowych,
- podejście do budowania relacji z klientami i tworzenia kapitału klientów,
- tworzenie i rozwijanie kapitału intelektualnego,
- zawieranie aliansów strategicznych,
- rozwijanie sieci dystrybucyjnej,
- lokalizacja przedsiębiorstwa oraz jego majątek wraz z posiadanymi technologiami i systemami zarządzania jakością.

Grupa czynników wewnętrznych zawiera wymiary działalności, na które organizacja może wpływać w sposób bezpośredni. Są to czynniki, które warunkują w istotny sposób rozwój przedsiębiorstwa. Czynniki wewnętrzne podmiotu stanowią spektrum podatne na proces sterowania, stąd regulacje dokonywane na tym polu mogą przekładać się na efektywne kształtowanie poziomu konkurencyjności organizacji. Warto zauważyć, że z praktycznego punktu widzenia sukces przedsiębiorstwa jest zazwyczaj rozpatrywany w zróżnicowanym kontekście. Pracownicy firmy patrzą na tę kwestię przez pryzmat stabilnych warunków zatrudnienia, godnych zarobków i respektowania praw pracowniczych. W tym zakresie zawiera się również zasada równego traktowania pracowników obu płci pod względem oferowanych zarobków w przedsiębiorstwie, a także związanych z wykonywaną pracą praw i obowiązków. Z perspektywy przedsiębiorcy natomiast sukces oznacza sytuację, gdy organizacja wypracowuje określony poziom zysku netto oferując swojemu otoczeniu dobrej jakości produkty. Jednocześnie prowadzona

działalność gospodarcza powinna sprzyjać budowaniu dobrego wizerunku firmy, który pozwoli organizacji cieszyć się wiarygodnością i silną pozycją na rynku. Rozpatrując rozmaite czynniki konkurencyjności, bądź sukcesu przedsiębiorstwa należy również zaznaczyć, że oddziałują one na organizację łącznie. Ponadto wiele z nich pozostaje poza sferą wpływu przedsiębiorcy. Przyjęło się jednak twierdzić, że największy wpływ na sukces przedsiębiorstwa wywierają czynniki wewnętrzne. Przykładowo czynnikiem tego rodzaju jest wybór lokalizacji, który najczęściej pociąga za sobą długofalowe skutki. Wybór ten jest naturalnie uzależniony od domeny działania firmy, która powinna być przecież dostępna dla klientów. Decyzja lokalizacyjna wiąże się również z dostępnością odpowiednio wykwalifikowanych pracowników na danym terenie oraz kreśli ramy przyszłego rozwoju organizacji. Z operacyjnego punktu widzenia określona lokalizacja rzutuje na łatwość korzystania w procesie produkcji z lokalnych surowców oraz występowanie sprzyjających warunków klimatycznych. W przypadku kooperatywy spożywczej „Dobrze” za wybór lokalizacji sklepów spożywczych odpowiada dostępność lokalu oferowanego na preferencyjnych warunkach najmu od władz miasta stołecznego Warszawy. Lokale te są dostępne w centrum miasta stąd kooperatywa prowadzi działalność na ograniczonym obszarze, który jest również dość atrakcyjny z komercyjnego punktu widzenia. Do czynników wewnętrznych, które realnie silnie determinują przetrwanie firmy na rynku należy zaliczyć również jej zdolność finansową (tj. kredytową) oraz sposób organizacji i sprawność zarządzania. Zdolność kredytowa organizacji może zapewnić jej przetrwanie w trudnych okresach, umożliwiając spłatę zaciągniętego długu i jego odsetek. Natomiast efektywność zarządzania odgrywa tu oczywiście kluczową rolę i może podlegać silnym wpływom przedsiębiorcy oraz stanowić fragment strategii podmiotu gospodarczego.

Czynniki zewnętrzne w odniesieniu do konkurencyjności lub szerzej sukcesu przedsiębiorstwa zazwyczaj łatwiej można zidentyfikować od czynników wewnętrznych. Z reguły nie dotyczą one bezpośrednio struktury danego podmiotu gospodarczego, lecz stanowią pochodną sytuacji na rynku i obowiązujących regulacji prawnych. Ważnym czynnikiem zewnętrznym jest zatem skuteczność działań konkurentów, która przejawia się dążeniem przedsiębiorstw do nieustannego rozwoju. Celem działań organizacji w tym zakresie może być próba objęcia roli lidera na rynku, zdobycia przywództwa jakościowego lub kosztowego, wprowadzanie bardziej atrakcyjnych ofert dla klientów itd. Istotnym czynnikiem zewnętrznym dla funkcjonowania przedsiębiorstwa jest także wielkość rynku, która determinuje perspektywę rozwoju firmy, liczbę zatrudnionych pracowników, liczbę

konkurentów oraz często poziom osiąganych dochodów. Niemniej ważnym aspektem zewnętrznym jest rodzaj rynku, który stanowi pojęcie dość złożone dotyczące rozmaitych kryteriów podziału rynku pod względem na przykład: branży, przedmiotu wymiany, sposobu sprzedaży, liczby dostawców, zasięgu relacji, stanu zaspokojenia potrzeb, stopnia zorganizowania lub występującego stanu równowagi rynkowej. Sektor spożywczy jest niezwykle złożonym i trudnym rynkiem dla funkcjonowania podmiotów, zwłaszcza małych, z uwagi na wysoką konkurencję wielu bardzo dużych zagranicznych graczy rynkowych. Szarzej to zagadnienie opisano w rozdziale piątym niniejszej pracy. Warto nadmienić, że choć ośrodkiem budowania strategii organizacji jest przedsiębiorstwo, to jest ona uzależniona od wielu czynników o charakterze wewnętrznym i zewnętrznym. Celem trafnej strategii jest zaplanowanie takich działań, które zapewnią podmiotowi gospodarczemu osiągnięcie dominacji rynkowej niezależnie od działań jego konkurentów. Zatem tworzenie strategii można rozpatrywać zarówno z perspektywy wewnętrznej, jak i zewnętrznej przedsiębiorstwa.

Proces dostosowywania do otoczenia organizacji należy rozpatrywać mając na uwadze występujące w danym otoczeniu czynniki ograniczające i stymulujące rozwój i funkcjonowanie podmiotu (normy prawne, lokalizacja, dostęp do zasobów, klientów, dostawców, itd.). Zdolność odczytywania zmian otoczenia i dostosowywania się do nich rzutuje na efekty działalności gospodarczej oraz możliwości rozwojowe całego przedsiębiorstwa. W warunkach tak zwanej gospodarki rynkowej przedsiębiorstwa szczególnie silnie muszą być wyczulone na złożoność otoczenia i dynamikę jego struktury. Z perspektywy konkurencyjności organizacji i jej sukcesu w szerokim tego słowa znaczeniu ważną rolę odgrywa gospodarka rynkowa. Z jednej strony kreuje ona pewne środowisko funkcjonowania przedsiębiorstw, w ramach którego podmioty mogą dążyć do realizacji określonych celów. Jednocześnie gospodarka rynkowa jest źródłem wielu wyzwań, którym należy sprostać chcąc zapewnić firmie względną stabilność i egzystencję. W przypadku kooperatyw spożywczych gospodarka rynkowa powoduje, że muszą one zabiegać o klienta, który ma do wyboru wiele innych sklepów ekologicznych, a nawet tańsze sieci hipermarketów. W efekcie dostosowania się do środowiska rynkowego w przeważającej mierze niewielkie polskie kooperatywy oferują finalnemu nabywcy ekologiczne produkty wysokiej jakości po cenach wyższych od sieci supermarketów, ale zazwyczaj zauważalnie niższych niż typowe komercyjne sklepy z tak zwaną zdrową żywnością.

Z praktycznego punktu widzenia czynniki konkurencyjności mają wpływ na dwa podstawowe kierunki postrzegania i oceny przedsiębiorstw w obecnej praktyce gospodarczej. Po pierwsze jest to działalność służąca wypracowywaniu zysku i co się z tym wiąże skłonność do maksymalizacji tego zysku z pojedynczych transakcji. Po drugie jest to rozwój organizacji i jej przetrwanie na rynku, które jest najczęściej zintegrowane z pozycją przedsiębiorstwa oraz realną możliwością konkurowania w ramach danej branży. Współcześnie systematyczny rozwój przedsiębiorstwa jest warunkiem koniecznym przetrwania na rynku. W efekcie równoległe z procesem rozwoju zmienia się również poziom i struktura części składowych podmiotu gospodarczego. Rozwój ten musi uwzględniać fakt funkcjonowania podmiotu w pewnym środowisku wewnętrznym i otoczeniu zewnętrznym, jako że przedsiębiorstwa zawsze są osadzone w realiach konkretnego regionu. Są one nie tylko zlokalizowane w danym regionie, ale również działają w powiązaniu z państwem oraz zwykle dużą liczbą innych przedsiębiorstw. Z tego względu otoczenie organizacji, podobnie jak system gospodarki rynkowej otwiera szeroki zbiór szans i możliwości. Jednocześnie to samo otoczenie jest źródłem wielu mniej lub bardziej formalnych ograniczeń i wymogów.

Rozpatrując uwarunkowania rozwoju organizacji determinujące kondycję ekonomiczną i realną konkurencyjność należy wyróżnić dwie podstawowe grupy (m.in. Borowiecki, 2011):

1. Sfera makroekonomiczna, czyli zewnętrzna względem przedsiębiorstwa, do której zalicza się: regulacje prawne wraz z systemem podatkowym i finansowym, koniunkturę gospodarczą, czynniki społeczno-kulturowe, zmiany ogólnego poziomu cen (tj. inflację), kategorie popytu i podaży, rozwój technologiczny, stabilność waluty oraz dynamikę wzrostu gospodarczego. W tym zakresie warto podkreślić wpływ systemu fiskalnego na działalność przedsiębiorstw. Istotną rolę należy przypisać systemowi składek na ubezpieczenie społeczne, ponieważ ich poziom wymiennie oddziałuje na realne koszty pracy z punktu widzenia przedsiębiorcy. Ważnym czynnikiem regulowanym zewnętrznie jest wysokość stawek amortyzacyjnych, od których w praktyce zależy okres odtworzenia majątku organizacji. Z punktu widzenia ekonomicznego efektywne funkcjonowanie podmiotu warunkowane jest dostępnością usług finansowych i relatywnym poziomem cen kredytów bankowych;
2. Sfera mikroekonomiczna, związana z uwarunkowaniami wewnętrznymi podmiotu koresponduje z między innymi: profilem produkcji, jakością produktów, wysokością

kapitałów i majątkiem firmy, rentownością sprzedaży, postępem naukowo-technicznym podmiotu, umiejętnościami kierownictwa i pracowników, działalnością kooperacyjną organizacji, znakiem towarowym oraz przedsiębiorczością kadry zarządzającej i szeroko pojętym zarządzaniem zasobami. Wymienione czynniki wewnętrzne są związane bezpośrednio z działaniami prowadzonymi przez przedsiębiorstwo. Wynikają one z jego kondycji finansowej, zgromadzonych zasobów, kapitału intelektualnego, strategii rozwoju, przyjętych metod zarządzania, itd.

Zbiór kluczowych uwarunkowań wewnętrznych można poddawać dyskusjom zależnie od branży i specyfiki działania badanego przedsiębiorstwa. Warto zatem pamiętać, że charakterystyka danej branży w praktyce decyduje o realnej sile oddziaływania każdego z wymienionych wcześniej czynników. Literatura przedmiotu podsuwa jedynie listę podstawowych kategorii w tym zakresie (Walczak, 2010):

- wielkość majątku przedsiębiorstwa,
- zdolność implementacji postępu technologicznego,
- wiedza i kreatywność zasobów ludzkich,
- rzadkość i poziom jakości oferowanych produktów lub usług,
- przeciętna rentowność produkcji,
- struktura relacji pomiędzy uczestnikami rynku,
- zdolność dostosowania się organizacji do zmiennych warunków funkcjonowania,
- efektywność zarządzania zasobami podmiotu gospodarczego.

W tym kontekście niesłychanie istotne wydaje się systemowe podejście do organizacji, którego istotą jest zapewnienie odpowiednich warunków funkcjonowania, tak aby odrębne części składowe stworzyły harmonijnie zorganizowaną całość. Podmiotem dążącym do tego stanu jest przedsiębiorca, którego działania nakierowane są na wywołanie efektu synergii. W ten sposób powstaje firma jako całość złożona z rozproszonych pierwotnie elementów, które mogą być zupełnie nieproduktywne dla siebie samych w ujęciu indywidualnym. Przedsiębiorca zarządza przedsiębiorstwem będąc ośrodkiem syntetyzującym całe często zróżnicowane wnętrze organizacji. Jego działania powinny stanowić źródło kreatywności, która pomaga osiągnąć racjonalność gospodarowania zapewniającą przedsiębiorstwu przetrwanie i rozwój w przyszłości. Stąd kluczowym elementem w obliczu wielu skomplikowanych procesów zachodzących w przedsiębiorstwie, wydaje się efektywne i sprawne zarządzanie wszystkimi jego zasobami. Zatem omawiany wcześniej zbiór tak

zwanych czynników wewnętrznych jest realnie utożsamiany z grupą strategicznych zasobów jakimi dysponuje organizacja oraz zdolnością do ich praktycznego wykorzystania. W przypadku kooperatyw spożywczych rolę przedsiębiorcy przejmuje kolektyw jako całość. To od Walnego Zgromadzenia członków zależy sposób funkcjonowania podmiotu, jego dalszy rozwój oraz poszukiwanie kreatywnych rozwiązań w każdym aspekcie zarządzania organizacją.

W dodatku dokonujący się wzrost gospodarczy kraju (tj. czynnik zewnętrzny) ujawnia związek przedsiębiorstwa z otoczeniem. Dzieje się tak, gdy występująca w danym sektorze lub branży skłonność do rozwoju napędza wzrost konkurencyjności podmiotów działających na wielu rynkach. Z tego względu uzasadnione wydaje się wdrażanie mechanizmów służących regulacji rynku lub jego kontroli. Przykładem takich działań może być stosowanie tak zwanego nadzoru korporacyjnego lub monitorowanie funkcjonowania sektora finansów publicznych łącznie z naciskiem na budowę adekwatnych mechanizmów samoregulujących (Adamkiewicz-Drwiłło, 2002).

Warto zauważyć, że chociaż konkurencyjność jest uznawana za ważny wyznacznik oceny pozycji rynkowej przedsiębiorstwa i realną determinantę jego dalszego rozwoju, to jednak większość kooperatyw spożywczych nie opiera głównej drogi swojego rozwoju o ten aspekt. Kooperatywy spożywcze próbują budować swoją przewagę konkurencyjną w oparciu o krótki łańcuch dostaw, wysoką jakość oferowanych produktów, budowę społeczności, wyznawane wartości i zasady, lojalność i zaangażowanie członków, rzetelność dostawców i współpracę z nimi, itd. Niejedna firma w historii osiągnęła wymierne korzyści opierając swój model biznesowy na tworzeniu społeczności wokół oferowanego produktu. Znakomitymi przykładami są tu firmy takie jak Harley-Davidson lub Apple, które jako nieliczne zdołały wykreować sytuację, w której klient stał się nie tylko nabywającym ich produkty, ale również adwokatem marki. Dzięki temu klienci są wierni firmie przez lata, roztaczając w opinii publicznej pozytywny wizerunek preferowanej marki. Nic nie stoi na przeszkodzie, aby kooperatywy spożywcze również przyciągały wiernych członków, zwłaszcza z uwagi na wspólnie wyznawane zasady i wartości spajające społeczność. Współczesne przedsiębiorstwa inwestują wiele wysiłku w podejmowanie działań związanych z kreowaniem wizerunku marki jako lepszej od innych, opracowywaniem programów lojalnościowych oraz zapewnieniem określonej jakości produktów. Celem stało się zatem zdobycie klientów-adwokatów marki. Jest to działanie efektywniejsze i tańsze w porównaniu z pozyskiwaniem zupełnie nowych klientów, a ponadto gwarantujące

płynność finansową oraz wiele pozytywnych atrybutów związanych z funkcjonowaniem organizacji. Ponadto kooperatywy spożywcze powinny zintensyfikować wysiłki zmierzające do tego, aby każdy nowy uczestnik organizacji czuł się w niej potrzebny i doceniany oraz aby mógł realizować się na rzecz kooperatywy, spełniając oczekiwania z jakimi do niej przystąpił.

Niestety w rzeczywistości procesowi rozrastania się kooperatywy towarzyszy zjawisko powstawania podziałów, które można zaobserwować w podejściu członków obecnych w kooperatywie od samego początku do nowo przyjętych osób, dopiero angażujących się w działanie podmiotu. Pomimo deklarowanej otwartości i równości, nie zawsze odczuwa się te zdawałoby się fundamentalne zasady w rzeczywistości organizacyjnej kooperatyw. Nowi członkowie przedstawiający świeże pomysły związane z usprawnieniem funkcjonowania zrzeszenia oraz wykazujący chęć zaangażowania się w większym stopniu niż tylko zakup zdrowej żywności i wykonywanie obligatoryjnych obowiązków spotykają się nierzadko z dezaprobatą jednostek starszych stażem. Pomimo, że w wielu organizacjach komercyjnych ceni się burzę mózgów zgodnie z zasadą, iż nawet z najbardziej abstrakcyjnego pomysłu może zrodzić się nowa interesująca idea, w omawianych organizacjach sugestie nowych członków są często niedoceniane i rozpatrywane przez pryzmat braku znajomości wnętrza organizacji. Może to wynikać w przypadku dużych zrzeszeń z procesu samorządnego krystalizowania się struktury organizacyjnej w postaci nadrzędnych nad członkami koordynatorów, zarządu oraz liderów, którzy wyodrębnili się w początkowym okresie istnienia podmiotu i nie ustępują pola na rzecz nowych aktywnych jednostek. Pomimo deklarowanej zasady równości wszystkich członków, w kooperatywach występują sytuacje, gdy nowy członek zrzeszenia może odnieść wrażenie, że starsi stażem członkowie lub członkowie określonego organu w sposób zamierzony ograniczają przepływ informacji (np. proszą o opuszczenie oficjalnego spotkania, gdyż planują rozmowę w ściśle określonym gronie).

Współczesne kooperatywy jako zrzeszenia spajające bliską sobie społeczność powinny z większą świadomością podchodzić do wskazanych kwestii zwłaszcza w obecnych czasach, gdy cenionym dobrem organizacji są ludzie i kształtowana przez nich unikatowa kultura organizacyjna. Wydaje się to wskazane zwłaszcza z uwagi na fakt, że kooperatywy spożywcze właśnie na czynniku ludzkim opierają swój model organizacyjny oraz codzienne funkcjonowanie, zaś liczba osób zainteresowanych udziałem w przedsięwzięciu na określonym obszarze jest kategorią ograniczoną.

7.3. Łańcuch wartości branży spożywczej jako atrybut budowania przewagi konkurencyjnej

Na rynku spożywczym bardzo istotnym atrybutem budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw jest logistyka. Stąd zajmowana przez nie pozycja rynkowa często wynika ze sprawności procesu logistycznego. Znakomitym przykładem w tej dziedzinie są wielkie sieci spożywcze i międzynarodowi producenci żywności. Podmioty te znacznie dłużej funkcjonują na rynkach i dążyły wcześniej zdobyć doświadczenie w obsłudze i zarządzaniu całym procesem logistycznym. Doświadczenia te zostały nabyte już wcześniej na innych rynkach, więc w oczywisty sposób podmioty zagraniczne doceniają wymierną wartość związaną z optymalizacją tego obszaru. Jak wspomniano w rozdziale 5 niniejszej pracy dla polskich sklepów niezależnych szansą jest łączenie się w grupy zakupowe, czy też sieci franczyzowe. Natomiast producenci żywności w Polsce byli zmuszeni do szybkiego doskonalenia procesów logistycznych lub zostali zupełnie wyparci z rynku przez podmioty globalne. Z kolei dla małych gospodarstw rolnych i niewielkich wytwórców oraz kooperatyw spożywczych szansy upatruje się w tworzeniu krótkich łańcuchach dostaw.

Wzrost skuteczności i efektywności działania oraz zdolność dostosowywania się do szybko zmieniającego się rynku wymaga przyjęcia idei zarządzania, które wybiegają poza obszar działania pojedynczego podmiotu. W ten sposób możliwe staje się obniżenie kosztów i perspektywiczne budowanie potencjału sukcesów organizacji. Optymalizacja wspólnych procesów wymaga analizy realnie współpracujących podmiotów wzdłuż tak zwanego „łańcucha dostaw”, który jest definiowany jako (Witkowski i Pisarek, 2017, str. 12): *„współdziałające w różnych obszarach funkcjonalnych firmy wydobywcze, produkcyjne, handlowe, usługowe oraz ich klienci, między którymi przepływają strumienie produktów, informacji i środków pieniężnych”*. Wskazana optymalizacja przyczynia się do poprawy funkcjonowania łańcucha wartości w każdym jego obszarze, zarówno w ramach działalności podstawowej jak i pomocniczej. W literaturze przedmiotu występuje konkluzja, iż łańcuch dostaw stanowi urzeczywistnienie łańcucha wartości. Rozumiany jest on jako sieć współpracujących ze sobą organizacji dążących poprzez różnorodne procesy do zapewnienia ostatecznemu nabywcy kompletnej oferty z wyraźną dla niego wartością dodaną (Christopher, 2000).

Polscy producenci na ogół stosują jednocześnie trzy odmienne modele dystrybucji, które są uzależnione od docelowego kanału detalicznego (Gołębiewski, 2011):

1. Dostawa bezpośrednia do centrów dystrybucyjnych wielkich sieci handlowych. W tym modelu wykorzystuje się logistykę własną lub zewnętrzną (outsourcing);
2. Dostawa do hurtowni i sieci dystrybutorów. Stąd następnie produkty są dostarczane do rozproszonych sklepów małoformatowych;
3. Dostawy w ramach sektorów gastronomicznego i hotelarskiego, określane jako HoReCa (ang. Hotel, Restaurant, Catering or Cafe).

Obecnie większość wytwórców towarów spożywczych w Polsce wycofała się ze schematu własnej dystrybucji do sklepów małych. Rolę takich dystrybutorów powierzono wyspecjalizowanym hurtownikom. Znakomitym przykładem jest tu sprzedaż firmy dystrybucyjnej Dtribev przez Grupę Żywiec. Rzecz jasna taki schemat dystrybucji implikuje brak ciągłego nadzoru nad własnymi produktami oraz realizacją i terminowością dostaw. Są to kwestie ważne, aczkolwiek ich stałe monitorowanie jest najczęściej właściwe dla producentów o małej skali działania, którzy funkcjonują na lokalnym rynku z relatywnie małym także wolumenem dostaw. W przypadku większych wytwórców spożywczych zdanie się na współpracę zewnętrznego hurtownika przynosi wiele wymiernych korzyści. Jest on zwykle wyspecjalizowany w dziedzinie magazynowania i dystrybucji towarów spożywczych, funkcjonując znacznie efektywniej na polu ekonomicznym i operacyjnym. Zwykle model zewnętrznej dystrybucji produktów posiada następujące korzystne atrybuty:

1. Dotarcie do szerszej sieci dystrybucyjnej;
2. Mniejsze koszty łącznych dostaw tzn. dostawy produktów różnych producentów mogą być łączone i realizowane jako jedna dostawa dla danego sklepu. Pozwala to na minimalizację kosztów transportu i odbioru towaru w sklepie;
3. Problem ryzyka kredytowego małych sklepów detalicznych zostaje przesunięty na wyspecjalizowanego hurtownika.

Cechą charakterystyczną łańcucha dostaw żywności jest stosunkowo duża różnorodność tworzących go podmiotów. Łańcuch dostaw tworzą w tym przypadku następujące ogniwa składowe:

- producenci,
- dostawcy,
- przedsiębiorstwa transportowe,
- magazyny,
- sprzedawcy hurtowi,

- sprzedawcy detaliczni,
- podmioty usługowe,
- konsumenci.

Podmioty tworzące łańcuch dostaw funkcjonują jako złożona sieć organizacji. Są one powiązane relacjami z dostawcami i odbiorcami, a ponadto muszą angażować się w działania tworzące „wartość”. Wartość ta jest tu rozumiana jako określona postać produktów lub usług dostarczanych finalnym konsumentom. W przypadku łańcucha dostaw żywności szczególnie istotna jest zdolność tego złożonego systemu powiązań do oferowania konsumentom produktów spożywczych o wysokiej jakości i w korzystnych cenach. Równie ważna jest tutaj także kwestia zapewnienia określonego poziomu bezpieczeństwa oraz identyfikowalności produktów.

Całkowite wykorzystanie potencjału tkwiącego w możliwościach doskonalenia łańcucha dostaw jest zadaniem trudnym. Dzieje się tak, z powodu wysokiej złożoności sieci powiązań i procesów zachodzących pomiędzy podmiotami tworzącymi ten łańcuch. Należy pamiętać, że cały łańcuch dostaw składa się często z wielu przedsiębiorstw o różnej wielkości (od małych i średnich po bardzo duże), które mogą konkurować ze sobą lub pełnić rolę klientów bądź dostawców. Optymalizacja w zakresie logistyki podmiotów tworzących łańcuch dostaw żywności jest napędzana zwłaszcza przez dwa zjawiska: globalizację i stworzenie jednolitego rynku Unii Europejskiej. Oba te zjawiska sprawiają, że duże podmioty międzynarodowe narzucają coraz większą konkurencję na różnych etapach łańcucha dostaw produktów spożywczych. Stąd wzrasta konkurencyjność w sektorze rolnym, sektorze przetwórczym i dystrybucyjnym. Z tego powodu zarządzanie łańcuchem dostaw musi być działaniem zintegrowanym, akcentując zarządzanie tymi procesami, które warunkują konkurencyjność i pozwalają generować dodatkową wartość dodaną. Wspomniana już koncentracja dystrybutorów żywności z jednej strony może wywierać negatywny wpływ na konkurencyjność, ale jednocześnie pozwala ponosić niższe koszty funkcjonowania. Jest to możliwe z uwagi na efekt skali, który znacząco determinuje efektywność działania w sektorze dystrybucyjnym. System zaopatrzenia niedużych sklepów niezależnych nie pozwala na uzyskanie przewagi w tym zakresie. Z tego powodu często są one stawiane przez producentów w nieco gorszej pozycji niż ich konkurenci funkcjonujący w ramach tak zwanego kanału nowoczesnego.

Warto podkreślić, że w typowym łańcuchu wartości dla branży spożywczej najwyższe marże najczęściej przypadają producentom. Znacznie mniejsze marże osiągają przeciętnie

dystrybutorzy hurtowi lub detaliczni. Relatywnie wysokie marże spotyka się również w kategoriach spożywczych zdominowanych na rynku przez zaledwie kilka podmiotów – najczęściej przez wielkie międzynarodowe koncerny spożywcze. Branżę producentów w Polsce należy uznać za silnie zróżnicowaną w zakresie koncentracji, średnich marż brutto oraz udziału polskiego kapitału. Z kolei segment dystrybucji jest najczęściej mniej skoncentrowany od produkcyjnego i przeciętnie bardziej konkurencyjny.

Mając na uwadze powyższe w obecnej rzeczywistości rynkowej dąży się do skracania łańcuchów dostaw. Takie działanie wydaje się korzystne przede wszystkim dla wytwórców żywności, gdyż mogą oni otrzymywać wyższe marże za swoje produkty, które nie ulegają pomniejszeniu ze względu na kolejne ogniwa narzucające swoje marże przy niezmienionej cenie ostatecznej produktu. Zjawisko to jest korzystne również dla konsumentów, gdyż żywność przebywa krótszą drogę, a co za tym idzie może być świeższa i bez konserwantów. W dodatku konsument uzyskuje informacje skąd pochodzą nabywane przez niego produkty (Gołębiewski i Bareja-Wawrzychuk, 2016). Sieci powiązań pomiędzy producentami, a finalnymi nabywcami stają się coraz bardziej wyraziste i bliskie. Objawia się to głównie za pośrednictwem kooperatyw spożywczych, które łączą w jednym miejscu producentów żywności, rolników i konsumentów. Kooperatywy biorą na siebie odpowiedzialność za jakość produkcji wytwórcy, z którym nawiązują współpracę oraz podejmują się poszukiwania rzetelnych partnerów. Z drugiej strony do ceny oferowanej przez producenta lub rolnika kooperatywy dodają zwykle około 10% marżę, która zostaje przeznaczona na fundusz gromadzki zrzeszenia. Jednocześnie sieci powiązań mogą być jeszcze bardziej bezpośrednie dzięki istnieniu grup społecznościowych, które są coraz częściej wykorzystywane przez wytwórców żywności do interakcji z konsumentami (Drejserska, Gołębiewski i Fiore, 2019). W takim przypadku konsument może pozyskiwać żywność zupełnie bezpośrednio od wytwórcy, często z dostawą do domu, jednakże wiąże się to z niepewnością co do uczciwości sprzedawcy oraz jakości wytwarzanych przez niego produktów. Pomimo krótkiego łańcucha dostaw w przypadku kooperatyw spożywczych występują niekiedy sytuacje problemowe w ramach przyjętego modelu dystrybucji. Na przykład kooperatywa spożywcza „Dobrze” określoną część dostaw produktów z gospodarstw rolnych otrzymuje bezpośrednio od rolników dostarczających je wprost do sklepów, zaś drugą część kooperatywa odbiera sama od rolników z pobliskiego bazarku. Odbiór produktów w ramach wskazanego schematu odbywa się w ramach dyżurów członkowskich przez osoby dysponujące samochodem. W przypadku, gdy członek nie może

zrealizować dyżuru, kooperatywa pozostaje bez dostawy określonych produktów, co stanowi realny problem dla stabilności funkcjonowania podmiotu i jego wizerunku. Aktualnie rozważane jest utworzenie magazynu centralnego do którego dostawcy dostarczaliby produkty, a które następnie byłyby rozwożone do sklepów kooperatywy. Wdrożenie takiego rozwiązania oznaczałoby w praktyce zastosowanie drugiego typu modelu dystrybucji producentów opisanego powyżej. W sytuacji powstania większej liczebności sklepów i ich rozproszenia w przyszłości może okazać się konieczne skorzystanie z usług wyspecjalizowanej firmy dystrybucyjnej. W szczególności kooperatywy podlegające transformacji do organizacji spółdzielczych muszą wykazać się sprawnym procesem logistycznym w ramach tak zwanej „walki” konkurencyjnej. Omówione dotychczas aspekty związane z istotą sprawnego funkcjonowania łańcucha wartości w odniesieniu do kooperatyw spożywczych (m.in. logistyka, zaopatrzenie, rozwój technologii i jej wpływ na organizację, zarządzanie potencjałem ludzkim) wymagają spójnej integracji w odniesieniu do zagadnień marketingowych zawartych w podrozdziale 7.4.

7.4. Zarządzanie menedżerskie i marketingowe

Aspekt zarządzania jest szczególnie widoczny na przykładzie organizacji spółdzielczych, którym pod względem modelu działania i przestrzeganych zasad najbliższą jest do kooperatyw spożywczych. Funkcjonowanie spółdzielni w ramach systemu wolnorynkowego zrodziło konieczność wprowadzenia w wielu przypadkach menedżerskiego modelu zarządzania (Bodak i Cierniak-Emerych, 2010). W takim przypadku menedżer sprawuje w spółdzielni funkcje kierownicze na zlecenie oraz w imieniu wszystkich jej członków. Menedżer odpowiada za podejmowane działania przed walnym zgromadzeniem członków spółdzielni. Model zarządzania menedżerskiego zazwyczaj podnosi poziom skuteczności i efektywności procesu podejmowania decyzji. Z drugiej jednak strony wydatnie ogranicza udział członków spółdzielni w działalności operacyjnej. Warto podkreślić, że pracujący na rzecz danej spółdzielni menedżer powinien akceptować jej wartości i zasady, a także szerzej pojęte ideały spółdzielczości (Wiatrak, 2009). Ponadto menedżer pełniąc powierzone mu funkcje nie może działać na szkodę samorządu spółdzielczego, ponieważ członkowie spółdzielni pozostają jej bardzo istotnym ogniwem. Pozostają oni nadal właścicielami majątku i zarządcami organizacji spółdzielczej dzięki utrzymanej w ich rękach możliwości kontroli pracy menedżera. Obecnie działalność menedżera spółdzielni jest oceniana w odniesieniu do wielu aspektów funkcjonowania

spółdzielni. W praktyce weryfikuje się przede wszystkim:

1. Poziom generowanych dochodów, które powinny umożliwić spółdzielni rozwój, a jej członkom określone korzyści o charakterze tak materialnym jak i niematerialnym;
2. Modernizacja organizacji spółdzielni i wdrażanie nowych rozwiązań technicznych i technologicznych;
3. Zwiększanie zakresu prowadzonej działalności gospodarczej;
4. Budowanie pozytywnego wizerunku spółdzielni na rynku i pośród jej członków;
5. Zdobywanie odpowiedniej pozycji rynkowej względem konkurentów.

We współczesnym ujęciu spółdzielczość na terenie Unii Europejskiej, która podlega mechanizmom gospodarki rynkowej musi również korzystać z narzędzi i strategii marketingowych. Nie tylko wiedza teoretyczna, ale również praktyka z dziedziny marketingu staje się warunkiem koniecznym prowadzenia racjonalnej i efektywnej działalności przez współczesne spółdzielnie oraz ich kadry kierownicze. Europejskie, a w tym także polskie rynki konkurencyjne pociągają za sobą praktyczne rozumienie marketingu jako formy zarządzania spółdzielnią. W tym wymiarze marketing pozwala zintegrować funkcje danej spółdzielni w celu osiągnięcia satysfakcji klienta, zachowując jednocześnie otwartość na płynące z jego strony sugestie. Z tego punktu widzenia to właśnie klient decyduje o istnieniu spółdzielni. Należy tu jednak dodać, że większość spółdzielni w Polsce osiągnęło dopiero początkową fazę zarządzania marketingowego. Dojrzała gospodarka rynkowa kreuje charakterystyczne dla siebie warunki makroekonomiczne funkcjonowania przedsiębiorstw. Nie oznacza to jednak narzucenia im reguł i zasad podejścia marketingowego, ponieważ to podmioty prowadzące działalność na rynku muszą same zdecydować które reguły i zasady są dla nich istotne. Zorientowane marketingowo przedsiębiorstwa spółdzielcze odznaczają się w praktyce następującymi działaniami:

1. Prowadzą badania marketingowe, ponieważ badania rynku są podstawą decyzji podejmowanych w obszarze produkcji i handlu – tzn. nie ma marketingu bez badań rynku;
2. Definiują segment rynku do którego są skierowane produkty bądź usługi spółdzielni. Dzieje się to na podstawie badań rynku;
3. Komunikują się z otoczeniem w sposób systematyczny. Zazwyczaj odbywa się to w drodze badań rynkowych i implementacji odpowiednio dobranych technik promocji.

- Stałe i konsekwentne zbieranie i przetwarzanie informacji marketingowych stanowi tu punkt wyjścia podejmowanych decyzji;
4. Przedsiębiorstwo planuje ekspansję na nowe rynki formułując cele długookresowe. Wcielanie ich w życie dokonuje się poprzez realizację odpowiednich strategii marketingowych;
 5. Spółdzielnia stara się sprostać standardom występującym w ramach wspólnego europejskiego rynku. Mogą one dotyczyć wielu obszarów działalności np.: wzornictwa opakowań, logistyki, jakości produktów lub systemów informacyjnych;
 6. Ustawicznie dokształcają kadry menedżerskie w dziedzinie strategii i zarządzania marketingowego oraz znajomości języków obcych;
 7. Dbają o zachowanie etyki zawodowej, przestrzeganie zasad współżycia społecznego, nastawienie na osiąganie zysku wyłącznie w granicach prawa oraz respektowanie praw innych uczestników rynku.

W praktyce skuteczne zastosowanie zarządzania marketingowego pociąga za sobą konieczność zintegrowania wszystkich samorządowych organów spółdzielni oraz wszystkich jej członków i pracowników wokół klienta. Cała spółdzielnia musi być zorientowana marketingowo, a nie tylko jej poszczególne działy. Ponadto tworzenie pozytywnego wizerunku spółdzielni jest uzależnione nie tylko od jakości i funkcjonalności produktów, profesjonalizmu działania kadry marketingowej, ale również od informacji przekazywanych przez członków i pracowników do otoczenia. Z marketingowego punktu widzenia istotny jest każdy kontakt z klientem firmy, ponieważ może on być wykorzystany do kreowania pozytywnego wizerunku organizacji spółdzielczej. Stąd szczególnie ważne stało się przekazywanie treści stawiających firmę w pozytywnym świetle. W ramach marketingowego zarządzania spółdzielnią równie istotne znaczenie posiada innowacyjność, kreatywność oraz szybkość implementacji zmian i systematyczne zwiększanie kwalifikacji. Zarządzanie marketingowe może przyczyniać się do rozwoju polskich spółdzielni. Wdrażanie tej formy zarządzania wymaga potraktowania jej jako całej filozofii prowadzenia działalności gospodarczej, która zastosowana rozważnie i szeroko pozwoli dostroić funkcjonowanie organizacji spółdzielczych do wymagań i oczekiwań otoczenia rynkowego. Ponadto dzięki działaniom marketingowym możliwe staje się nawiązanie przez spółdzielnie efektywnego współzawodnictwa z konkurencją. Działania marketingowe są istotne o tyle, że marki spółdzielcze są doceniane na rynku. Świadczyć o tym może fakt zajęcia 11 miejsca

w rankingu najcenniejszych polskich marek w kategorii handel i usługi przez markę „Społem” (Społem, 2021).

Ponadto w obecnych czasach obserwuje się wzrastającą popularność „bezpłatnych” działań marketingowych określanych mianem marketingu organicznego. Zjawisko to polega na prowadzeniu działań marketingowych, które *„nie wykorzystują płatnych form dotarcia do odbiorców. Bazują na naturalnym dotarciu i rozprzestrzenianiu się informacji, angażowaniu odbiorców”* (Ecco International Communications Network, 2018). Marketing organiczny charakteryzuje się „naturalnością”, a nie wymuszonym zwracaniem uwagi klienta na produkty i usługi przedsiębiorstwa. Opiera się na kreacji wrażenia, że wiedza i produkty przedsiębiorstwa niejako wpisują się w odbierane przez klienta treści. Przedsiębiorstwo w tym podejściu plasuje się jako ekspert w danej dziedzinie, nie zaś natrętny sprzedawca. Taka forma działalności marketingowej idealnie wpisuje się w specyfikę działalności spółdzielczej i może być wykorzystywana przez spółdzielnie w ramach budowania przewagi konkurencyjnej, gdzie „tradycyjny” rynek reklamowy przesycony jest ilością treści i obojętnością odbiorców. Z tego nowego podejścia marketingowego skorzystać mogą również kooperatywy spożywcze pozyskując nowych klientów, nabierając szerszego rozgłosu opinii publicznej oraz wyróżniając się na tle rynku jako ekspert w obszarze zdrowej żywności i zrównoważonego rozwoju.

Kooperatywy spożywcze, choć z natury rzeczy budowanie przewagi konkurencyjnej wobec innych podmiotów nie jest celem ich działalności, powinny jednak prowadzić analizę różnorodnych aspektów swojego funkcjonowania. Nie należy w tym przypadku zakładać, że okoliczności nigdy nie ulegną zmianie. Konieczność modyfikacji obranego przez podmiot modelu działania może nastąpić z wielu powodów jak na przykład rozrost podmiotu, zewnętrzne nieprzewidziane okoliczności (pandemia COVID-19 i inne), zmiana sposobu myślenia lub wynikać może także z naturalnej potrzeby wprowadzenia ulepszeń.

Kooperatywa spożywcza „Dobrze” również stanęła przed decyzją wprowadzenia daleko idących zmian, nie zakładając wcześniej takiej możliwości. Analizie poddano zagrożenia związane z malejącą liczbą członków oraz ich niewielkim zaangażowaniem w okresie kryzysu, jak również pogarszającą się płynnością finansową w obliczu rosnącej inflacji. Ponadto rozważano pojawiające się szanse związane ze zmianą lokalu na większy, możliwościami rozwoju zrzeszenia w oparciu o nową lokalizację i dotarcie do nowych grup docelowych. Ostatecznie zdecydowano się na przekształcenie wykorzystywanej dotychczas formy prawnej zrzeszenia na konstrukt prawny stanowiący połączenie stowarzyszenia

z typowo komercyjną i podlegającą prawom konkurencji rynkowej formą spółdzielni. W kolejnym etapie reorganizacji rozpatrywane są możliwe sposoby zarządzania spółdzielnią. Szerokie spektrum rozważanych rozwiązań zawiera możliwość powołania kadry kierowniczej poprzez zarząd pełniący również funkcję nadzorującą i stanowisk koordynatorów lub zamiast nich niezbędnych działów w kooperatywie. Alternatywą jest również w tym przypadku wprowadzenie formy zarządzania procesowego, w ramach którego nie występuje hierarchia tylko każdy odpowiada za wykonanie powierzonych mu zadań. Ponadto bardzo prawdopodobne jest powołanie dwóch osób do zarządu nie wchodzących w skład zespołu pracowniczego, aby można było skupić się na strategii kooperatywy i jej rozwoju bez nadmiernej koncentracji na sprawach bieżących. W tym przypadku wprowadzenie zarządzania menedżerskiego może przyczynić się do lepszego przepływu informacji i wykorzystania technik zarządzania. Z obserwacji uczestniczących autorki wynika potrzeba zwiększenia rozpoznawalności kooperatywy spożywczej „Dobrze” oraz wysoka podatność tego rodzaju zrzeszeń na zintegrowane działania marketingu organicznego. Wynika to z zaangażowania kooperatyw spożywczych w kwestie atrakcyjne społecznie jak szeroko pojęta ekologia, ochrona planety i środowiska, a także równość płci lub działalność wegan. Należy wspomnieć, że kooperatywa „Dobrze” wydała książkę kucharską potraw możliwych do przygotowania z produktów dostępnych w kooperatywie według przepisów jej członków. Działanie to również wpisuje się w kwestie wspomnianego wcześniej marketingu organicznego jako generowanie treści, których zadaniem jest wzbudzenie zainteresowania i zaufania nabywców bez reklamowania produktów. Z pewnością jednak pozyskiwanie nowych klientów wymaga w tym przypadku podjęcia działań marketingowych, które informują o działaniu organizacji, inspirują i przyciągają uwagę, opierając się na pobudkach wyższego rzędu jak na przykład dbałość o stan środowiska naturalnego, itd.

W rzeczywistości jednak kooperatywa spożywcza „Dobrze” zbyt mało intensywnie wykorzystuje dostępne narzędzia marketingowe. Oprócz własnej strony internetowej i konta na Facebooku zrzeszenie wysyła cotygodniowy newsletter elektroniczny w postaci kuriera spółdzielczego pod tytułem „Kurier Kooperatywy”. Kurier zawiera informacje o szczególnych wydarzeniach i przypomina o najistotniejszych kwestiach związanych z działalnością kooperatywy. Warto zauważyć, że o ile wspomniany Newsletter w formie elektronicznej dociera do wszystkich członków, to już pozostałe media nie. Można założyć, że do potencjalnych klientów kooperatywy prawdopodobnie nie dociera żadna forma

prowadzonych działań, ponieważ nie znają oni ani profilu organizacji, ani jej nazwy. Mało prawdopodobne wydaje się zatem, że potencjalny klient na własną rękę wejdzie na dostępne strony internetowe. Inaczej mówiąc pojawia się w opisywanym przypadku kluczowy problem z rozpoznawalnością zrzeczenia. Ponadto w ostatnim czasie jedna z grup roboczych odpowiedzialna za kwestie marketingowe zrzeczenia zaproponowała jako formę przyciągnięcia uwagi potencjalnych członków inwestowanie w reklamy na portalach społecznościowych, co nie do końca wpisuje się w deklaracje wspierania lokalności, sprawiedliwości społecznej oraz wizerunek organizacji non-profit. Finansowe wspieranie globalnych koncernów poprzez zakup reklam na łamach ich portali, które to koncerny niewiele mają wspólnego ze sprawiedliwym traktowaniem pracowników czy promowaniem wartościowych idei, nie stanowi najlepszej decyzji kooperatywy na drodze kształtowania pozytywnego wizerunku oraz niezależności.

Rozdział 8. Badanie empiryczne kooperatyw spożywczych w Polsce

8.1. Charakterystyka populacji i założeń badawczych

Część empiryczna niniejszej rozprawy opiera się na danych pierwotnych zgromadzonych w ramach właściwego badania ankietowego. Kwestionariusz ankiety udostępniony został w formie elektronicznej członkom 48 kooperatyw spożywczych w dniach od 1 sierpnia do 30 września 2021 roku. Badanie właściwe zostało poprzedzone krótkim badaniem pilotażowym, które miało miejsce w lipcu tego samego roku i pozwoliło zweryfikować poprawność przygotowanych pytań. W trakcie zbierania danych okazało się że 11 z 48 kooperatyw zakończyło swoją działalność i z tego powodu kontakt z tymi podmiotami jest niemożliwy. Ostatecznie kwestionariusz ankiety został wypełniony przez 115 członków blisko związanych z działającymi obecnie na terenie Polski 37 kooperatywami spożywczymi. Były to w większości osoby aktywnie zaangażowane w funkcjonowanie kooperatyw i chętnie udzielały odpowiedzi na przygotowane pytania. Zważywszy na fakt, że kwestionariusze ankiet zostały wypełnione przez członków, których należy uznać za reprezentantów wszystkich działających w naszym kraju kooperatyw spożywczych to można traktować niniejsze badanie jako pełne (tzn. dotyczące wszystkich 37 kooperatyw spożywczych w Polsce).

Kwestionariusz ankiety został podzielony na kilka modułów, które korespondowały z postawionym w rozprawie celem, hipotezami oraz pytaniami badawczymi⁷. Dotyczyły one w szczególności czynników ograniczających i stymulujących rozwój kooperatyw spożywczych w Polsce. Czynniki te podzielono na historyczne, sektorowe oraz związane z bieżącymi uwarunkowaniami funkcjonowania kooperatyw spożywczych. Ponadto w ramach kwestionariusza pojawiła się dość rozbudowana metryczka, która dostarczyła cennych informacji ilościowych na temat badanych kooperatyw. Analiza statystyczna otrzymanych wyników została przeprowadzona z wykorzystaniem modeli zmiennych wielomianowych uporządkowanych. Główna idea modelowania polegała na próbie wyjaśnienia zmienności odpowiedzi respondentów w ramach konkretnego pytania kwestionariusza przez zestaw istotnych statystycznie zmiennych objaśniających zawartych w metryczce. Natomiast rolę zmiennych objaśnianych odegrały tu odpowiedzi respondentów (kwantyfikowane na skali rangowej od 0 do 3) w ramach pytań związanych z hipotezami pracy. Zastosowanie modeli zmiennych wielomianowych uporządkowanych

⁷ Kwestionariusz badania ankietowego został zamieszczony w aneksie niniejszej pracy.

pozwoiliło w badaniu na wyszczególnienie istotnych statystycznie zaleŹności oraz umoŹliwiło ocenę liczby przypadków poprawnej predykcji w ramach poszczególnych narzędzi analizy ilościowej. Ponadto wybrana klasa modeli pozwoliła odzwierciedlić specyfikę zebranych danych. Wektor potencjalnych zmiennych objaśniających obejmował kilka kategorii, które pogrupowano pod względem ich wartości mierzonych na skalach pomiarowych.

1. Zmienne o wartościach skokowych (dyskretnych):

- rok powstania kooperatywy;
- liczba liderów w kooperatywie;
- liczba członków;
- liczba aktywnych członków;
- liczba kobiet;
- liczba mężczyzn;
- liczba osób innej płci;
- liczba prowadzonych fizycznych sklepów;
- liczba współpracujących rolników;
- liczba dostawców;
- liczba nowych członków rocznie;
- liczba rezygnacji członków w ciągu roku;
- relacje z innymi kooperatywami (należało podać liczbę kooperatyw z którymi utrzymywane są relacje tzn.: skokowa cecha statystyczna).

2. Zmienna ilościowa o wartościach mierzonych na skali przedziałowej:

- średni wiek członków kooperatywy.

W tym przypadku odpowiedzi respondentów były odnotowywane na skali przedziałowej tzn.: 9-17; 18-26; 27-35; 36-44; 45-53; 54-62; 63-71; 72-80 oraz powyżej 81 lat. Następnie odpowiedzi respondentów na skali przedziałowej zostały przekształcone w ten sposób aby zmienna „średni wiek członków kooperatywy” zawierała środki odpowiednich przedziałów.

3. Zmienne jakościowe o wartościach odnotowanych na skali nominalnej:

- lokalizacja (teren wiejski, miejscowość o liczbie mieszkańców: poniżej 50 tysięcy, w przedziale 50 – 100 tys. ; 100 – 250 tys. ; 250 – 500 tys. ; powyżej 500 tys.);

- fakt sformalizowania prawnego (tzn. zmienna jakościowa opisana wartościami na skali nominalnej). Sformalizowanie prawne kooperatywy spożywczej oznacza, że zarejestrowano działalność w postaci zrzeszenia, spółdzielni lub w innej formie prawnej;
- zatrudnienie menedżera (tzn. zmienna jakościowa opisana wartościami na skali nominalnej);
- częstotliwość składania zamówień. Na podstawie przeprowadzonego badania pilotażowego ustalono, że badane organizacje zostaną podzielone na dwie grupy tzn.: składające zamówienia 4 razy w miesiącu oraz te, które organizują zamówienia rzadziej. Stąd ostatecznie przyjęto konwencję zgodnie z którą częstotliwość zamówień „4 razy w miesiącu” reprezentuje w modelach zmienną binarną o wartości 1 (czyli fakt składania zamówień 4 razy w miesiącu). Wstępne szacunki dla danych pilotażowych oraz wieloletnia obserwacja uczestnicząca doprowadziły badaczkę do wniosku, iż można dokonać wskazanego podziału bez utraty zasadniczej zmienności zawartej w wykorzystanej zmiennej egzogenicznej.
- przeważające wykształcenie wśród członków (tzn.: podstawowe, zawodowe, średnie, wyższe, stopień naukowy). Cecha przyjmuje wartości na skali porządkowej i została uwzględniona w badaniu za pomocą zmiennych binarnych dla poszczególnych wariantów wykształcenia);

4. Zmienne endogeniczne wyrażające zgodność respondentów z określonymi тезami:

Ocena zgodności respondentów z wymienionymi w kwestionariuszu ankiety stwierdzeniami została odnotowana na skali rangowej od 0 do 3 (gdzie 0 - zdecydowanie nie zgadzam się, 1 - raczej nie zgadzam się, 2 - raczej zgadzam się, 3 - zdecydowanie zgadzam się). Dobór skali odpowiedzi (tzn. stopnia oceny zgodności respondenta z danym stwierdzeniem) został podyktowany chęcią uniknięcia odpowiedzi neutralnych oraz ograniczeniem zbyt dużej liczby wariantów ocen bez straty na materiale badawczym.

8.2. Wykorzystane narzędzia analizy danych

W niniejszym badaniu analiza danych empirycznych została przeprowadzona z wykorzystaniem modeli zmiennych jakościowych wielomianowych. Przyjęte podejście analityczne zostało podyktowane specyfiką danych, które pozyskano w drodze badania ankietowego oraz odpowiedziami respondentów na skali przedziałowej.

Chociaż w badaniu przeprowadzono modelowanie oparte na założeniu, że zmienna zależna przyjmuje wartości uporządkowane to opis metody badawczej należy rozpocząć od jej źródła, czyli modelu wyboru binarnego. Dzieje się tak, ponieważ zarówno modele zmiennych jakościowych o wartościach uporządkowanych jak i nieuporządkowanych stanowią rozwinięcie regresji dwumianowej (tj. wyboru binarnego z ang. „binary choice”). Zatem rozpoczynając rozważania od zmiennej zależnej Y , która może przyjmować jedynie dwie wartości (tzn. 1 lub 0) stosownym jest nazwać ją dwumianową, binarną lub dychotomiczną. Model, który pozwala wyjaśnić zmienność takiej zmiennej to właśnie regresja dwumianowa (inaczej model wyboru binarnego) (Gruszczyński, 2012). Zmienna dychotomiczna, która może przyjmować tylko dwie wartości (tzn. 1 lub 0) w rzeczywistości odzwierciedla określoną sytuację lub decyzję. Stąd w ogólnym podejściu zależność pomiędzy tą specyficzną zmienną endogeniczną, a zbiorem zmiennych egzogenicznych sprowadza się do oszacowania modelu prawdopodobieństwa, który uzależnia p_i (prawdopodobieństwo przyjęcia wartości 1 przez zmienną y_i) dla i -tego obiektu od funkcji k -zmiennych objaśniających zawartych w wektorze X :

$$p_i = F(x_i' \beta),$$

$$\text{oraz } x_i' \beta = (1 \ X_{1i} \ X_{2i} \ \dots \ X_{ki}) (\beta_0 \ \beta_1 \ \beta_2 \ \dots \ \beta_k)'$$

X_{ki} – zmienna egzogeniczna numer k dla obserwacji i ;

β_k – parametr przy zmiennej egzogenicznej numer k .

W literaturze odnoszącej się do zagadnień tzw. mikroekonometrii spotkać można dwa zasadnicze punkty widzenia związane z interpretacją modeli zmiennych jakościowych. Stąd wyróżnia się interpretację skłonnościową oraz użytecznościową. Pierwsza szkoła w tym zakresie (tj. skłonnościowa) wskazuje, że szacowany model opisuje zmienność ukrytej zmiennej zależnej y^* , która przyjmuje wartości nieobserwowalne. W tym podejściu zmienna y^* (tzn. ukryta zmienna zależna) odzwierciedla wspomnianą skłonność (inklinację) danej jednostki do wyboru stanu (względnie podjęcia decyzji), który odpowiada zdarzeniu $y = 1$. Dodatkowo zakłada się, że gdy wspomniana skłonność jest większa od zera to wówczas $y = 1$ (zatem $y = 1$, jeśli $y^* > 0$, oraz $y = 0$, jeśli $y^* \leq 0$). W tej sytuacji modelowana skłonność może być opisana zależnością:

$$y_i^* = x_i' \beta + e_i$$

e_i - składnik losowy modelu

We wskazanym modelu składnik $x_i'\beta$ jest interpretowany jako zagregowany wskaźnik (indeks skłonności) (Amemiya, 1981) reprezentujący zbiór zmiennych objaśniających zmienność zmiennej y_i^* . Wartość tej miary (indeksu) implikuje właściwy wybór kategorii (tj. 0 lub 1) dla i-tej jednostki w badaniu. Podana interpretacja skłonnościowa dotyczy jednostek zdolnych do dokonania świadomego wyboru jak i tych jednostek, które zostaną zaklasyfikowane do określonej kategorii, chociaż same nie decydowały o tym fakcie. Alternatywne podejście do interpretacji wspomnianego modelu (tzn. użytecznościowe) zakłada, że jednostki ekonomiczne dokonują racjonalnych wyborów, czyli takich których celem jest osiągnięcie maksymalnej użyteczności jako rezultatu podjętej decyzji. W tym kontekście wyrażenie $p_i = F(x_i'\beta)$ rozumiane jest jako prawdopodobieństwo takiego zdarzenia, gdzie użyteczność wyboru wariantu opisanego jako $y_i = 1$ jest większa dla danej (np. i-tej) jednostki od użyteczności przewidzianej dla wyboru przeciwnego.

W badaniach empirycznych dla zmiennych dwumianowych bardzo często spotykany jest model logitowy, którego funkcję F zapisuje się jako dystrybuantę rozkładu logistycznego:

$$p_i = F(x_i'\beta) = \frac{\exp Z_i}{(1 + \exp Z_i)^2}$$

W podanej formule modelu wartości p_i zawierają się zawsze w przedziale (0,1). Funkcja odwrotna do F , to zatem $F^{-1}(p_i) = \ln \frac{p_i}{1-p_i}$. Zawiera ona wyrażenie zwane „logitem” czyli

$\ln \frac{p_i}{1-p_i}$ które odzwierciedla logarytm ilorazu prawdopodobieństw przyjęcia oraz nieprzyjęcia wartości 1 przez zmienną y_i .

W analizie statystycznej odpowiedzi respondentów niniejszego badania wykorzystano modele zmiennych wielomianowych uporządkowanych (McFadden, 1981). Stanowią one uogólnienie modelu logitowego dwumianowego na większą liczbę progów (Gruszczyński, 2012). Można przyjąć, że zawarte w kwestionariuszu ankiety odpowiedzi respondentów zmierzone zostały na skali rangowej. Zatem zmienna endogeniczna może przyjmować więcej niż dwie wartości, a pomiędzy deklarowanymi ocenami występuje naturalny porządek. W tej sytuacji należy założyć, że zmienna porządkowa y jest ograniczonym zapisem pewnej nieobserwowalnej zmiennej ciągłej y^* . Ponadto przyjmuje się, że y^* jest

funkcją liniową zmiennych egzogenicznych wchodzących w skład wektora X oraz nieznanymi parametrami występującymi w wektorze β jak poniżej:

$$y_i^* = x_i' \beta + \mu_i$$

μ_i - składnik losowy

W przedstawionym uogólnieniu chociaż zmienna y^* jest nieobserwowalna to możliwe jest odnotowanie różnych wartości zmiennej porządkowej y , która stanowi praktyczne odzwierciedlenie y^* . Zakładając wskazaną własność należy przekształcić zmienną nieobserwowalną y^* na jej obserwowalny odpowiednik (tzn. y) dokonując podziału całkowitego zakresu wartości y^* na J osobnych przedziałów. Wymaga to oczywiście wyznaczenia $J+1$ wartości, które definiują granice wspomnianych J przedziałów. W tym celu wyznacza się (tzn. szacuje mówiąc precyzyjniej) wektor k -wartości, który zawiera tzw. punkty odcięcia (ang. cutpoints). Elementy wektora dzielą na odpowiednie przedziały zakres wartości y^* (tzn. zmiennej nieobserwowalnej). W tej sytuacji y (tzn. zmienna obserwowalna) przyjmie wartość j zawsze, gdy y^* (zmienna nieobserwowalna) przyjmie wartość zawierającą się w j -tym przedziale (tj. między granicami k_{j-1} oraz k_j). Dla przypadku uporządkowanego modelu logitowego p_{ij} jest prawdopodobieństwem takiego zdarzenia, że zmienna obserwowalna y dla i -tego obiektu przyjmuje wartość równą j (gdzie k_j wyraża koniec j -tego przedziału):

$$p_{ij} = \frac{\exp(k_j - x_i' \beta)}{1 + \exp(k_j - x_i' \beta)} - \frac{\exp(k_{j-1} - x_i' \beta)}{1 + \exp(k_{j-1} - x_i' \beta)}$$

Oszacowanie modelu wymaga w tym przypadku nie tylko estymacji wektora parametrów β , ale również oszacowania progowych wartości wektora k (ang. thresholds). Dzieje się tak ponieważ wspomniane progi nie są znane, jako że nie można prowadzić obserwacji zmiennej y^* . Z teoretycznego punktu widzenia jeśli y^* jest zmienną nieobserwowalną należy założyć zatem, że $K_0 = -\infty$ i $K_J = +\infty$. Wówczas łączna liczba wartości progowych (ang. thresholds), które wymagają estymacji równa się $J - 1$.

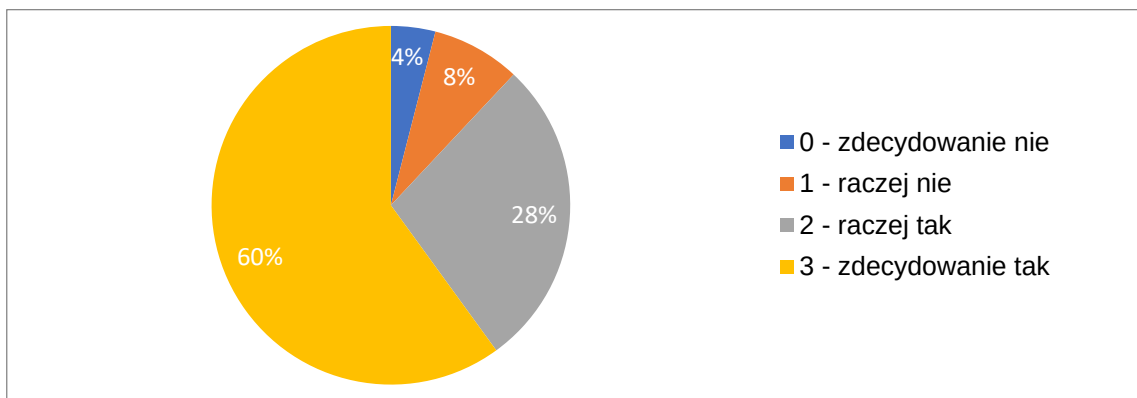
Należy podać, że w modelach logitowych klasyczne miary dopasowania takie jak np. współczynnik determinacji R^2 tracą na znaczeniu lub ewentualnie po pewnych przekształceniach służą do porównywania modeli. Do oceny modelu wykorzystuje się test ilorazu wiarygodności, który pozwala zweryfikować hipotezę zerową o zerowych wszystkich parametrach modelu oprócz stałej. Ponadto zdolność predykcyjną modelu można ocenić na podstawie relacji liczby przypadków poprawnej predykcji do łącznej liczby

odpowiedzi udzielonych w badaniu. Zatem o jakości modelu wiele mówi trafność generowanych na jego podstawie predykcji (Dudek i Dybciak, 2006). Parametry modeli logitowych najczęściej szacuje się za pomocą metody największej wiarygodności. Dla dużych prób istotność statystyczną parametrów można zweryfikować asymptotycznym testem t-Studenta.

8.3. Analiza czynników funkcjonowania kooperatyw spożywczych w wymiarze historycznym

Pierwszym wymiarem oceny działalności współczesnych kooperatyw spożywczych w ramach przeprowadzonego badania ankietowego była zgodność badanych organizacji z zasadami Rochdaleskimi (tj. dobrowolne i otwarte członkostwo, demokratyczna kontrola członkowska, ekonomiczne uczestnictwo członków, autonomia i niezależność, kształcenie i szkolenie, współdziałanie, troska o społeczność lokalną). Tabela nr 9 pozwala ocenić, które z badanych czynników w istotny statystycznie sposób determinują stosowanie klasycznych zasad z Rochdale.

Wykres 21. Rozkład odpowiedzi respondentów: Ocena funkcjonowania kooperatyw w oparciu o zasady z Rochdale.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonego badania ankietowego.

Odpowiedzi respondentów uzyskane na pytanie dotyczące aktualności klasycznych zasad z Rochdale (wykres nr 21) wskazują jednoznacznie, że większość współczesnych kooperatyw spożywczych nadal funkcjonuje w oparciu o te fundamentalne zasady. Przynajmniej taka jest percepcja większości aktywnych członków kooperatyw w obszarze prowadzonej działalności (tzn. 88%).

Tabela 9. Tablica estymacyjna modelu oceny funkcjonowania kooperatyw w oparciu o zasady z Rochdale.

Zmienne egzogeniczne	Oszacowanie parametru	Błąd standardowy	Statystyka t	Prawdopodobieństwo
Zatrudnienie menedżera	-0,19	0,061	-3,11	0,0023
Miasto powyżej 500	-0,25	0,073	-3,42	0,0009
Rok powstania	0,03	0,012	2,50	0,0138
Liczba przypadków 'poprawnej predykcji' = 79 (68,7%)				

Źródło: Opracowanie własne w programie STATA.

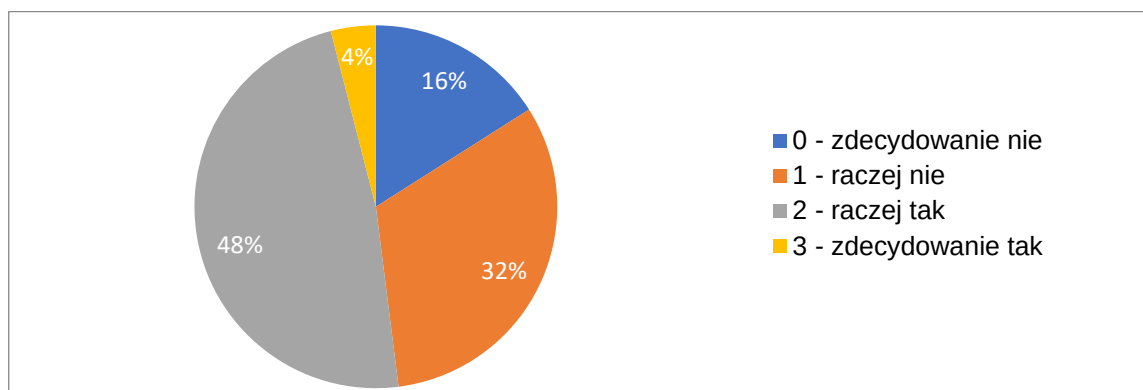
W przyjętym modelu zawarto wyłącznie parametry statystycznie istotnie różniące się od zera. Jak ukazało badanie istotny wpływ na ocenę kierowania się zasadami z Rochdale posiadają: zatrudnienie menedżera, miasto powyżej 500 tys. mieszkańców oraz rok powstania podmiotu. W oszacowanym modelu liczba przypadków poprawnej predykcji wyniosła 79 dla próby złożonej ze 115 respondentów. Oznacza to akceptowalnie wysoką wartość współczynnika poprawnych wyborów generowanych na podstawie modelu 68,7%.

Fakt zatrudnienia menedżera wpływa negatywnie na ocenę stosowania przez kooperatywę zasad z Rochdale. Parametr -0,19 sugeruje, że szansa na wskazanie w kwestionariuszu ankiety wysokiej zgodności funkcjonowania organizacji z zasadami Rochadelskimi maleje średnio o 17% w sytuacji, gdy kooperatywa spożywcza zatrudnia zewnętrzną osobę zarządzającą (tj. menedżera) przy założeniu Ceteris Paribus. Ponadto położenie organizacji w mieście powyżej 500 tys. mieszkańców zmniejsza przeciętnie szansę o 22% na stosowanie wyżej wspomnianych zasad C.P. Jednocześnie zmiana roku powstania kooperatywy o jednostkę (tzn. 1 rok) zwiększa szansę kierowania się podmiotu zasadami z Rochdale o średnio 3% przy założeniu C.P. Zatem młodsze kooperatywy potencjalnie chętniej przyjmują za wzór swojego postępowania zasady z Rochdale.

Następnie dokonano oceny wpływu tradycji polskiej spółdzielczości z okresu przed II wojną światową na działalność współczesnych kooperatyw spożywczych.

Wyniki przeprowadzonego badania ankietowego ukazują, że opinia członków kooperatyw spożywczych w kwestii pozytywnego wpływu tradycji polskiej spółdzielczości z okresu przed II wojną światową na ich bieżącą działalność jest mocno podzielona (wykres nr 22). Zbliżony procent respondentów reprezentuje w tym zakresie zupełnie odmienne zdanie (tzn. łącznie 52% wybrało odpowiedź twierdzącą i 48% odpowiedź całkowicie przeciwną).

Wykres 22. Rozkład odpowiedzi respondentów: Ocena wpływu tradycji polskiej spółdzielczości przed II wojną światową na bieżącą działalność kooperatyw spożywczych.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania ankietowego.

Tabela 10. Tablica estymacyjna modelu oceny pozytywnego wpływu tradycji polskiej spółdzielczości z okresu przed II wojną światową na działalność obecnych kooperatyw spożywczych.

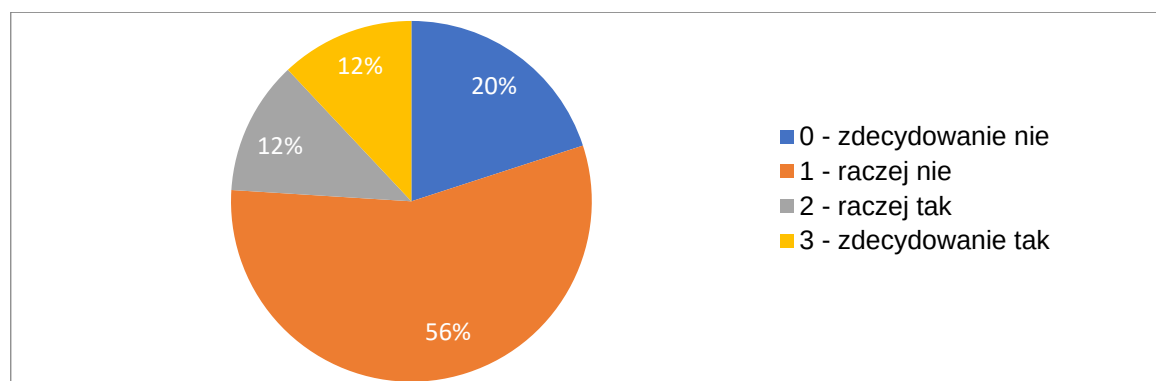
Zmienne egzogeniczne	Oszacowanie parametru	Błąd standardowy	Statystyka t	Prawdopodobieństwo
Średni wiek członków	0,21	0,072	2,92	0,0043
Wykształcenie wyższe	0,14	0,055	2,55	0,0122
Wieś	-0,19	0,073	-2,60	0,0105
Liczba przypadków 'poprawnej predykcji' = 59 (51,3%)				

Źródło: Opracowanie własne w programie STATA.

Z tabeli nr 10 można wywnioskować, że średni wiek członków organizacji oraz fakt posiadania przez nich wyższego wykształcenia wpływają pozytywnie na ocenę tradycji polskiej spółdzielczości jako czynnika sprzyjającego współczesnej działalności badanych kooperatyw. Średni wiek członków w kwestionariuszu ankiety został wyróżniony w ramach przedziałów, a następnie w modelowaniu uwzględniono ich środki. Zmiana przedziału wiekowego na wyższy powoduje przeciętnie zwiększenie szansy na pozytywną percepcję badanego stwierdzenia (tzn. „Tradycja polskiej spółdzielczości z okresu przed II wojną światową sprzyja działalności kooperatywy”) o 23% przy założeniu C.P. Natomiast fakt posiadania wyższego wykształcenia zwiększa wspomnianą szansę o 15% przy założeniu C.P. Z drugiej strony umiejscowienie organizacji na terenie wsi zmniejsza szansę postrzegania pozytywnego wpływu przedwojennej tradycji polskiej spółdzielczości na

obecną działalność o 17% przy założeniu C.P. W podanym modelu współczynnik trafności predykcji wyniósł 51,3%.

Wykres 23. Rozkład odpowiedzi respondentów: Ocena wpływu wizerunku polskiej spółdzielczości okresu PRL-u na działalność kooperatywy spożywczej.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania ankietowego.

Odpowiedzi na pytanie odnoszące się do oceny negatywnego wpływu wizerunku polskiej spółdzielczości okresu PRL-u na działalność obecnych kooperatyw spożywczych (wykres nr 23) nie pozostawiają wątpliwości, że w opinii badanych osób problem ten raczej nie występuje. Łącznie aż 76% respondentów zaprzeczyło podanej tezie.

Tabela 11. Tablica estymacyjna modelu oceny negatywnego wpływu wizerunku polskiej spółdzielczości okresu PRL-u na działalność obecnych kooperatyw spożywczych.

Zmienne egzogeniczne	Oszacowanie parametru	Błąd standardowy	Statystyka t	Prawdopodobieństwo
Struktura org.	-0,19	0,101	-1,88	0,0625
Miasto 250 - 500	-0,32	0,157	-2,04	0,0438
Liczba aktywnych członków	-0,02	0,012	-1,67	0,0983
Liczba fizycznych sklepów	-0,11	0,063	-1,75	0,0835
Liczba przypadków 'poprawnej predykcji' = 21 (18,3%)				

Źródło: Opracowanie własne w programie STATA.

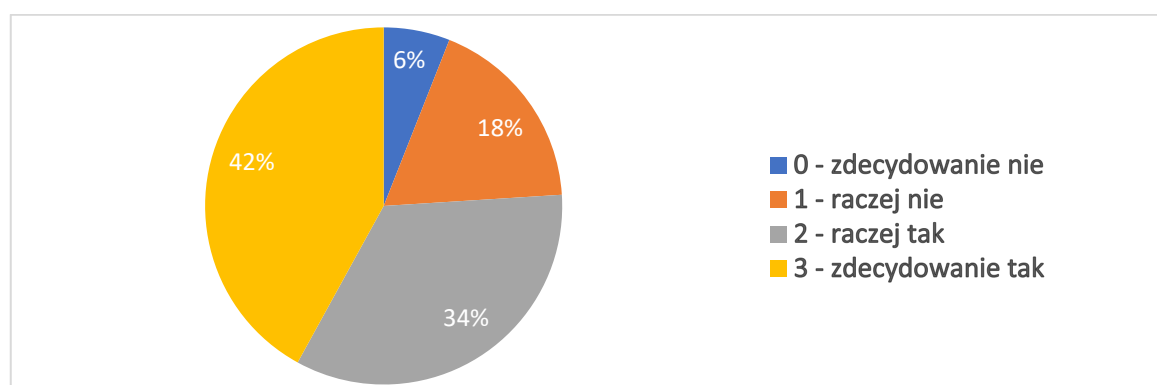
Na podstawie oszacowanego modelu wnioski nie są już tak wyraziste w badanym zakresie (tabela nr 11). Współczynnik przypadków poprawnej predykcji wyniósł jedynie 18,3%. W ramach oszacowanego modelu otrzymano kilka zmiennych o parametrach istotnie różnych od zera dla poziomu istotności mniejszego od 0,1. Wszystkie podane zmienne

posiadają negatywny wpływ na ocenę spółdzielczości z okresu PRL-u jako obciążenia dla współczesnych kooperatyw spożywczych. Z uwagi jednak na niewielką liczbę przypadków poprawnej predykcji w tym przypadku należy mieć świadomość, że wyróżnione zmienne nie pozwalają wyjaśnić zmienności badanych odpowiedzi w wystarczająco wysokim stopniu.

8.4. Analiza czynników funkcjonowania kooperatyw spożywczych w wymiarze sektora spożywczego

W kontekście analizy działalności badanych kooperatyw skoncentrowano się również na uwarunkowaniach związanych z sektorem spożywczym. W ramach tego zagadnienia przeprowadzono badania dotyczące oceny przez respondentów wpływu ograniczonego dostępu konsumenta do „zdrowej żywności” na działalność kooperatywy.

Wykres 24. Rozkład odpowiedzi respondentów: Ocena wpływu ograniczonego dostępu konsumenta do „zdrowej żywności” na działalność kooperatywy spożywczej.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania ankietowego.

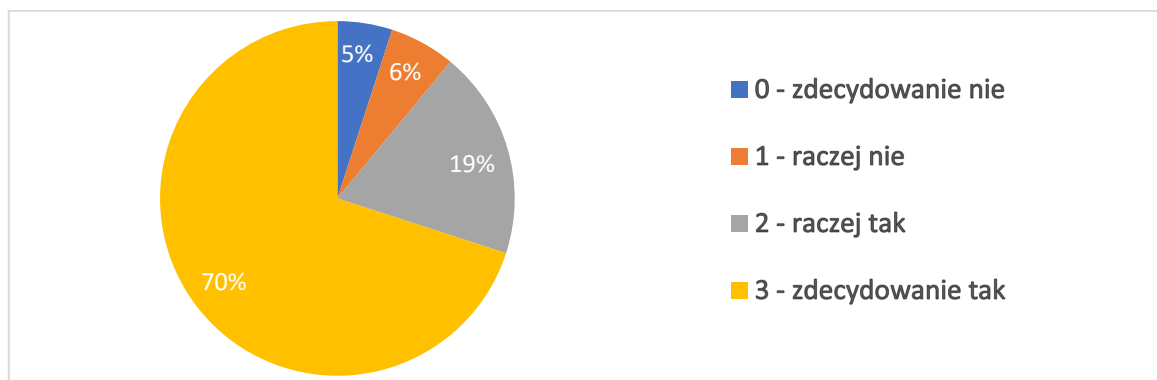
Tabela 12. Tablica estymacyjna modelu oceny pozytywnego wpływu ograniczonego dostępu konsumenta do „zdrowej żywności” na działalność kooperatyw spożywczych.

Zmienne egzogeniczne	Oszacowanie parametru	Błąd standardowy	Statystyka t	Prawdopodobieństwo
Liczba liderów	0,08	0,031	2,58	0,0111
Miasto powyżej 500	0,15	0,092	1,63	0,1057
Zamówienia 4 w miesiącu	0,31	0,179	1,73	0,0860
Liczba fizycznych sklepów	0,21	0,091	2,31	0,0228
Liczba przypadków 'poprawnej predykcji' = 44 (38,3%)				

Źródło: Opracowanie własne w programie STATA.

Zdecydowana większość (tzn. 76%) aktywnych członków kooperatyw spożywczych w Polsce uważa, że ograniczony dostęp konsumenta do „zdrowej żywności” pozytywnie wpływa na prowadzoną przez nich działalność. Jedynie 24% ankietowanych wyraziło pogląd odmienny w tej kwestii (wykres nr 24). W ramach badanej zbiorowości model (tabela nr 12) opisujący skłonność do oceny poprawności wyróżnionego stwierdzenia (tzn. ograniczony dostęp konsumenta do „zdrowej żywności” ma pozytywne znaczenie dla działalności Państwa kooperatywy spożywczej) nie uzyskał zbyt wysokiej trafności pod względem liczby przypadków poprawnej predykcji (38,3%). Wszystkie zmienne objaśniające posiadają dodatni znak parametru co oznacza, że należy podkreślić pozytywny wpływ ich wartości na szansę oceny badanego stwierdzenia jako prawdziwego (tj. zgodnego z percepcją respondenta). Potencjalnie zatem większa liczba liderów lub większa liczba fizycznych sklepów wpływają na zwiększenie szansy odebrania twierdzenia jako prawdziwego. Ponadto fakt lokalizacji w mieście powyżej 500 tys. mieszkańców lub fakt realizacji zamówień 4 w miesiącu również zwiększa szansę na ocenę badanego twierdzenia jako prawdziwego. Należy zaznaczyć, że empiryczne poziomy istotności dla oszacowań parametrów dla dwóch zmiennych tzn. „Miasto powyżej 500” oraz „Zamówienia 4 razy w miesiącu” przekroczyły typowy poziom istotności dla badań ekonomicznych wynoszący 0,05 jednak nie odbiegają znacząco od wartości 0,1.

Wykres 25. Rozkład odpowiedzi respondentów: Ocena wpływu wzrostu świadomości ekologicznej społeczeństwa na działalność kooperatywy spożywczej.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania ankietowego.

Pytanie dotyczące pozytywnego wpływu wzrostu świadomości ekologicznej społeczeństwa na działalność kooperatyw spożywczych pozwoliło stwierdzić, że aż 89% badanych osób zgadzało się z przedstawioną tezą. Łącznie zaledwie 11% respondentów

odmiennie ocenia analizowaną sytuację społeczną. Pytanie dotyczące pozytywnego wpływu wzrostu świadomości ekologicznej społeczeństwa na działalność kooperatyw spożywczych pozwoliło stwierdzić, że aż 89% badanych osób zgadzało się z przedstawioną tezą. Łącznie zaledwie 11% respondentów odmiennie ocenia analizowaną sytuację społeczną (zob. wykres nr 25).

Tabela 13. Tablica estymacyjna modelu oceny pozytywnego wpływu wzrostu świadomości ekologicznej społeczeństwa na działalność kooperatyw spożywczych.

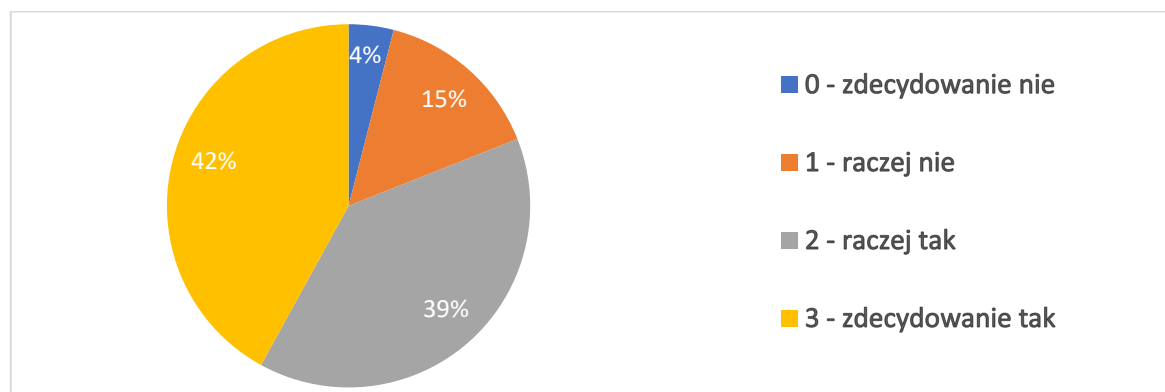
Zmienne egzogeniczne	Oszacowanie parametru	Błąd standardowy	Statystyka t	Prawdopodobieństwo
Liczba członków	0,02	0,007	2,86	0,0051
Miasto 250-500	-0,31	0,074	-4,19	0,0001
Liczba kobiet	0,03	0,008	3,75	0,0003
Liczba współpracujących rolników	0,05	0,019	2,63	0,0097
Liczba przypadków 'poprawnej predykcji' = 81 (70,4%)				

Źródło: Opracowanie własne w programie STATA.

Kolejny aspekt badania dotyczył wpływu świadomości ekologicznej społeczeństwa na działalność kooperatyw spożywczych. Oszacowany model (tabela nr 13) odznacza się w tym przypadku dość wysokim współczynnikiem przypadków poprawnej predykcji 70,4%. Empiryczne poziomy istotności o wartości znacznie poniżej 0,05 otrzymano dla czterech zmiennych objaśniających tj.: liczba członków, liczba kobiet, liczba współpracujących rolników oraz lokalizacja podmiotu w mieście o liczbie mieszkańców od 250 do 500 tys. Na uwagę zasługują dodatnie znaki oszacowań większości parametrów ostatecznego modelu. Zatem większość ze zmiennych objaśniających modelu pozytywnie wpływa na zgodność respondentów z badanym stwierdzeniem (tzn.: Wzrost świadomości ekologicznej społeczeństwa ma pozytywne znaczenie dla działalności kooperatywy spożywczej). Jedynym wyjątkiem jest tutaj zmienna oznaczona jako „Miasto 250-500”, która wywiera negatywny wpływ na zgodność respondentów z wskazaną tezą. Odnosząc się do uzyskanych oszacowań należy podać, że zmiana liczby członków organizacji (np. wzrost) o jedną osobę powoduje przeciętnie wzrost szansy na uzyskanie potwierdzenia testowanego stwierdzenia wśród respondentów o 2% (Ceteris Paribus). W przypadku zmiany liczby kobiet o jedną osobę odpowiednia szansa rośnie o średnio 3%, natomiast dla liczby rolników o 5% przy

założeniu Ceteris Paribus. Natomiast fakt zlokalizowania kooperatywy spożywczej w mieście o liczbie mieszkańców od 250 do 500 tys. powoduje zmniejszenie szansy potwierdzenia sformułowanej powyżej tezy o średnio 27% przy założeniu C.P.

Wykres 26. Rozkład odpowiedzi respondentów: Ocena wpływu rozdrobnienia gospodarstw rolnych na działalność kooperatywy spożywczej.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania ankietowego.

W opinii badanych członków kooperatyw spożywczych rozdrobnienie gospodarstw rolnych wpływa pozytywnie na prowadzoną działalność (wykres nr 26). Całkowity odsetek wszystkich twierdzących odpowiedzi w ramach tego konkretnego pytania kwestionariusza wyniósł aż 81%, gdzie tylko 19% respondentów nie zgodziło się z wyróżnioną tezą.

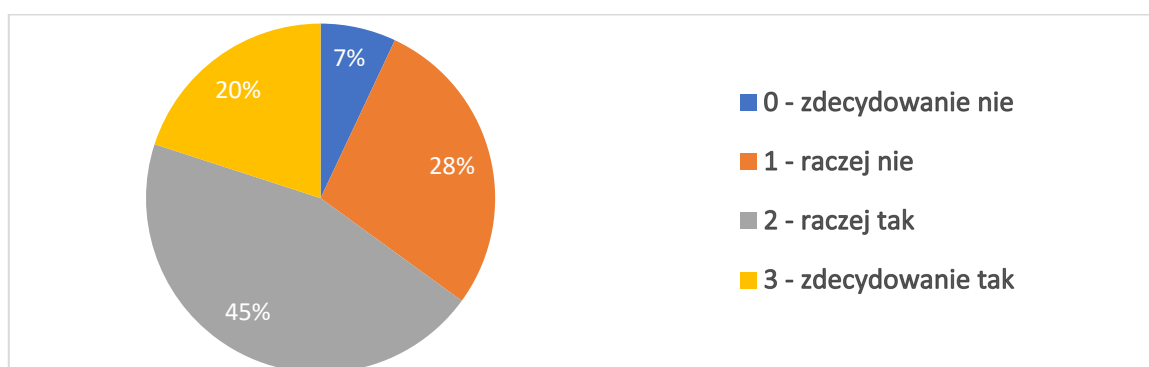
Tabela 14. Tablica estymacyjna modelu oceny pozytywnego wpływu rozdrobnienia gospodarstw rolnych (tj. przewaga gospodarstw o niewielkim areale upraw) na działalność kooperatyw spożywczych.

Zmienne egzogeniczne	Oszacowanie parametru	Błąd standardowy	Statystyka t	Prawdopodobieństwo
Wykształcenie średnie	-0,11	0,041	-2,68	0,0084
Miasto do 50	0,21	0,084	2,50	0,0138
Zamówienia 4 w miesiącu	0,13	0,049	2,65	0,0091
Liczba współpracujących rolników	0,08	0,033	2,42	0,0169
Sformalizowanie prawne	0,23	0,072	3,19	0,0018
Liczba przypadków 'poprawnej predykcji' = 65 (56,5%)				

Źródło: Opracowanie własne w programie STATA.

Rozdrobnienie gospodarstw rolnych jest często wymieniane jako cecha polskiego rolnictwa. Model zawarty w tabeli nr 14 pozwala ocenić jakie charakterystyki badanych kooperatyw korespondują z wpływem tego rozdrobnienia na skłonność nawiązania współpracy przez lokalnych rolników. Współczynnik przypadków poprawnej predykcji modelu na poziomie 56,5% wskazuje na umiarkowaną lecz akceptowalną zdolność narzędzia do przewidywania wyborów respondentów. Wszystkie parametry strukturalne posiadają odpowiednio niskie wartości błędów oszacowań. Jeśli wśród członków kooperatywy przeważa wykształcenie średnie to szansa postrzegania rozdrobnienia rolnictwa jako powodu nawiązania współpracy z kooperatywą przez lokalnych rolników maleje przeciętnie o 10% przy założeniu Ceteris Paribus. Jednocześnie fakt działania kooperatywy w miejscowości liczącej do 50 tys. mieszkańców zwiększa wspomnianą szansę o przeciętnie 23% przy założeniu C.P. Dodatkowo również oddziałują na potwierdzenie powyższej tezy: fakt sformalizowania prawnego kooperatywy (tj. o 26%) oraz częstotliwość składanych zamówień „4 razy w miesiącu” (14%). W dodatku zmiana liczby (np. wzrost) współpracujących rolników o jednostkę powoduje, że szansa postrzegania rozdrobnienia rolnictwa jako powodu nawiązywania współpracy rośnie średnio o 8% przy założeniu C.P.

Wykres 27. Rozkład odpowiedzi respondentów: Ocena pozytywnego wpływu słabej pozycji przetargowej producentów żywności względem globalnych sieci handlowych na działalność kooperatyw spożywczych.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania ankietowego.

W kwestii oceny pozytywnego wpływu słabej pozycji przetargowej producentów żywności względem globalnych sieci handlowych na działalność kooperatyw spożywczych wielu respondentów (tzn. 65%) wybrało odpowiedź twierdzącą (wykres nr 27). Aczkolwiek warto zaznaczyć, że łącznie 35% badanych członków kooperatyw spożywczych nie podziela tego poglądu.

Tabela 15. Tablica estymacyjna modelu oceny pozytywnego wpływu słabej pozycji przetargowej producentów żywności względem globalnych sieci handlowych na działalność kooperatyw spożywczych.

Zmienne egzogeniczne	Oszacowanie parametru	Błąd standardowy	Statystyka t	Prawdopodobieństwo
Wykształcenie wyższe	0,17	0,099	1,72	0,0886
Liczba mężczyzn	0,05	0,031	1,61	0,1095
Liczba współpracujących rolników	0,07	0,044	1,59	0,1144
Liczba dostawców	-0,05	0,033	-1,52	0,1325
Sformalizowanie prawne	0,31	0,192	1,61	0,1091
Liczba przypadków 'poprawnej predykcji' = 30 (26,1%)				

Źródło: Opracowanie własne w programie STATA.

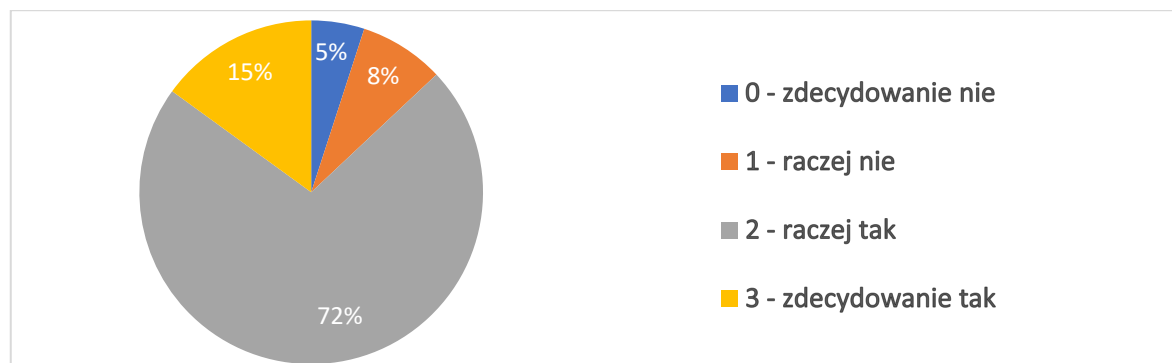
Model (tabela nr 15) opisujący ocenę zgodności respondentów ze stwierdzeniem dotyczącym wpływu pozycji producentów żywności względem sieci handlowych na działalność kooperatyw posiada niski współczynnik poprawnej predykcji (26,1%). Zawarte w nim parametry strukturalne pod względem empirycznych poziomów istotności częściej zbliżają się do wartości 0,1 niż zwyczajowego w badaniach ekonomicznych poziomu 0,05. Warto zauważyć, że w grupie regresorów jedynie „liczba dostawców” wykazuje negatywny wpływ na szansę zgodności respondentów z podanym w kwestionariuszu ankiety stwierdzeniem (tzn. słaba pozycja przetargowa producentów żywności względem globalnych sieci handlowych sprzyja działalności Państwa kooperatywy spożywczej). Pozostałe zmienne egzogeniczne wskazują na dodatni związek z oceną przedstawionej tezy, aczkolwiek należy mieć na uwadze relatywnie duże błędy oszacowań parametrów. Zdolności predykcyjne modelu są relatywnie niewielkie.

8.5. Analiza uwarunkowań funkcjonowania kooperatyw spożywczych w wymiarze wewnętrznym

Kolejnym modułem przeprowadzonego badania i jednocześnie najobszerniejszym jest analiza czynników, które związane są z charakterystyką cech organizacyjno-społecznych kooperatyw spożywczych w Polsce. Obejmują one zarówno czynniki, na które kooperatywy wywierają określony wpływ poprzez prowadzone działania, jak i uwarunkowania

w pewnym sensie naturalne dla tego typu organizacji, które dopiero rozwijają się i formalizują pod wpływem np. samorządnej inicjatywy i zaangażowania członków.

Wykres 28. Rozkład odpowiedzi respondentów: Ocena posiadania wspólnych celów przez członków kooperatywy.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania ankietowego.

Kooperatywy spożywcze są organizacjami społecznymi i często również nieformalnymi. Stąd interesujące wydaje się pytanie dotyczące posiadania wspólnych celów przez ich członków (wykres nr 28). Jak się okazuje ogromna większość respondentów zdecydowanie potwierdza (15%) lub raczej potwierdza (72%) fakt występowania celów, które postrzegane są jako wspólne.

Tabela 16. Tablica estymacyjna modelu oceny posiadania wspólnych celów przez członków kooperatywy.

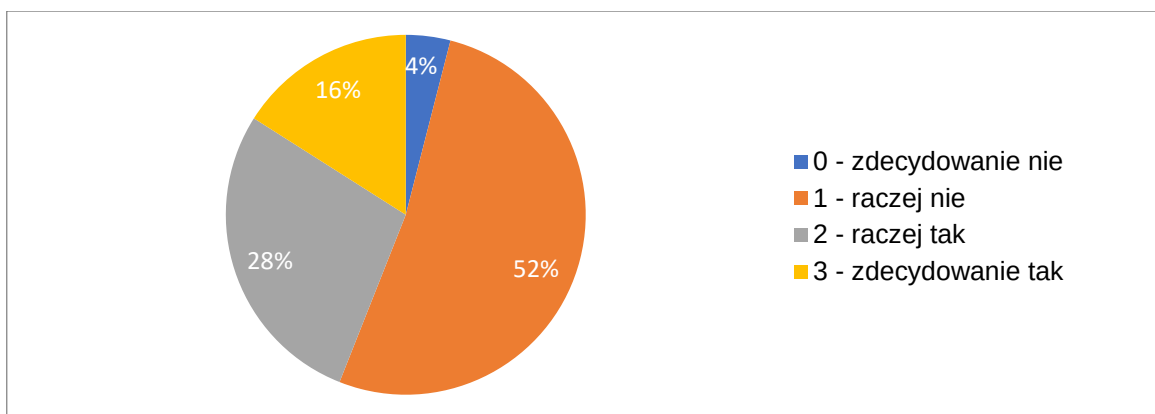
Zmienne egzogeniczne	Oszacowanie parametru	Błąd standardowy	Statystyka t	Prawdopodobieństwo
Liczba liderów	0,23	0,079	2,91	0,0043
Relacje z kooperatywami	0,18	0,055	3,27	0,0014
Liczba fizycznych sklepów	-0,11	0,029	-3,79	0,0002
Liczba przypadków 'poprawnej predykcji' = 57 (49,6%)				

Źródło: Opracowanie własne w programie STATA.

Tabela nr 16 ukazuje związek posiadania wspólnych celów przez członków kooperatywy z liczbą liderów, utrzymywaniem relacji z innymi kooperatywami oraz liczbą fizycznych sklepów. Szansa zadeklarowania wspólnych celów rośnie wraz z kolejnym

nowym liderem o przeciętnie 26% i o 20% wraz z każdą kolejną kooperatywą, z którą utrzymywane są relacje przy założeniu *Ceteris Paribus*. Z drugiej strony każdy kolejny nowo otwarty sklep fizyczny zmniejsza szansę zadeklarowania wspólnych celów o średnio 10% przy założeniu C.P. Liczba przypadków poprawnej predykcji jest w tym przypadku dość umiarkowana tzn. 57 trafnych wyborów na 115 uzyskanych odpowiedzi respondentów. Współczynnik poprawnej predykcji wyniósł zatem niecałe 50%.

Wykres 29. Rozkład odpowiedzi respondentów: Ocena wysokiego zaangażowania członków kooperatywy spożywczej.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania ankietowego.

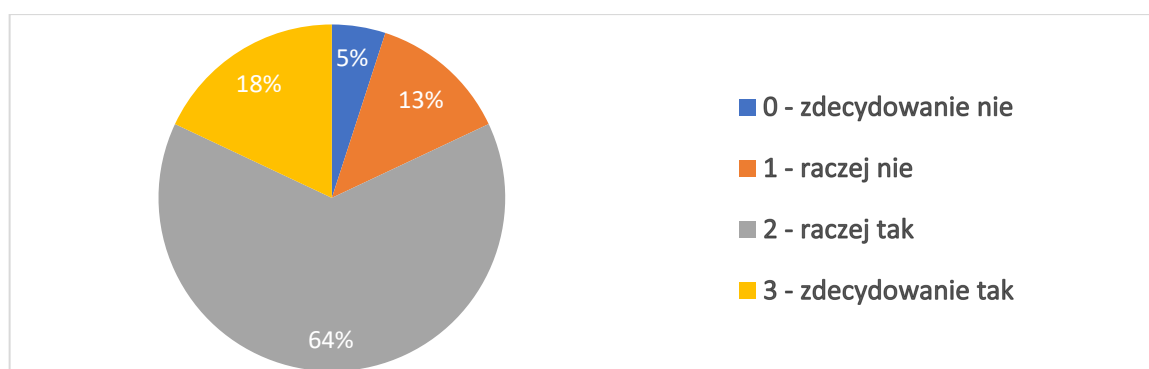
Tabela 17. Tablica estymacyjna modelu oceny wysokiego zaangażowania członków kooperatywy spożywczej.

Zmienne egzogeniczne	Oszacowanie parametru	Błąd standardowy	Statystyka t	Prawdopodobieństwo
Liczba aktywnych członków	-0,09	0,031	-2,90	0,0044
Zatrudnienie menedżera	-0,35	0,095	-3,68	0,0004
Sformalizowanie prawne	0,14	0,064	2,19	0,0307
Struktura org.	-0,23	0,101	-2,28	0,0246
Częstotliwość zamówień „4 razy w miesiącu”	-0,22	0,071	-3,10	0,0024
Liczba przypadków 'poprawnej predykcji' = 75 (65,2%)				

Źródło: Opracowanie własne w programie STATA.

Ocena wysokiego zaangażowania członków kooperatywy spożywczej na podstawie wyników przeprowadzonego badania nie jest jednoznaczna (wykres nr 29). Ponad połowa respondentów (56%) nie postrzega zaangażowania członków jako wysokiego. Jednocześnie znacząca frakcja (44%) wyraziła pogląd przeciwny. Zaangażowanie członków kooperatywy jest wyjątkowo istotnym zagadnieniem, zwłaszcza w kontekście czynników jej rozwoju. Z oszacowanego modelu (tabela nr 17) wynika, że kwestię zaangażowania członków można w ponad 65% przypadków wyjaśnić zmiennymi takimi jak: liczba aktywnych członków, zatrudnienie menedżera, sformalizowanie prawne, obecność struktury organizacyjnej oraz częstotliwość składanych zamówień „4 razy w miesiącu”. W grupie podanych zmiennych tylko fakt sformalizowania prawnego kooperatywy można uznać za stymulantę wysokiego zaangażowania. Szansa na uzyskanie wysokiej oceny zaangażowania członków rośnie średnio o 15% w sformalizowanych kooperatywach przy założeniu Ceteris Paribus. Pozostałe zmienne egzogeniczne wpływają ujemnie na ocenę zaangażowania. Wraz ze wzrostem liczby aktywnych członków o jedną osobę zmniejsza się szansa na ocenę zaangażowania członków jako wysokiego o średnio 9% przy założeniu C.P. Ponadto fakt zatrudnienia menedżera redukuje szansę na uzyskanie wysokiej oceny zaangażowania w kwestionariuszu ankiety o 30% przy założeniu C.P. Podobnie fakty występowania struktury organizacyjnej w kooperatywie oraz składania zamówień z częstotliwością „4 razy w miesiącu” zmniejszają wspomnianą szansę o około 20% (tj. odpowiednio 21% i 20%) przy założeniu C.P.

Wykres 30. Rozkład odpowiedzi respondentów: Ocena działań mających na celu budowanie relacji (zacieśnianie więzi) pomiędzy członkami.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania ankietowego.

Według oceny badanych członków kooperatyw pozytywnie postrzegane są działania mające na celu budowanie relacji (wykres nr 30). Łączny udział uzyskanych odpowiedzi twierdzących dla sformułowanej tezy wyniósł w tym przypadku aż 82%. Jedynie 5% badanych zdecydowanie nie lub raczej nie (13%) zgadza się z pozytywną oceną prowadzenia działań, których celem jest zacieśnianie więzi pomiędzy członkami kooperatywy spożywczej.

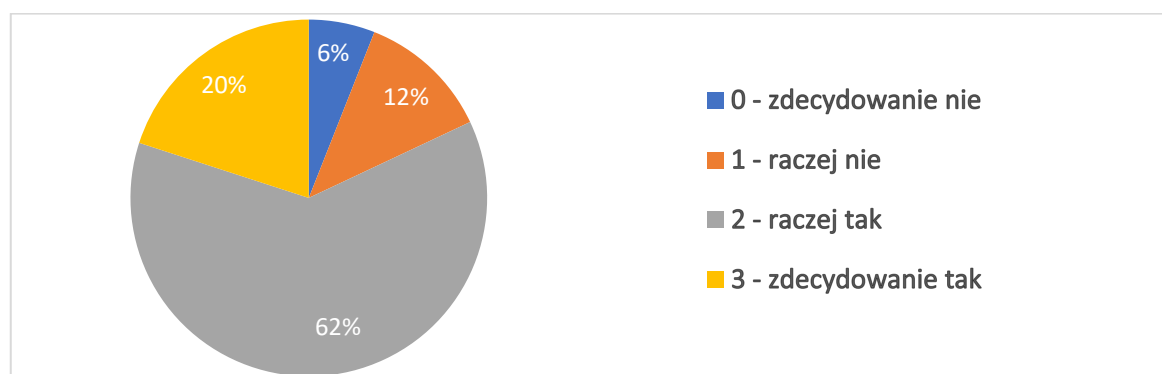
Tabela 18. Tablica estymacyjna modelu oceny przeprowadzania działań mających na celu budowanie relacji (zacieśnianie więzi) pomiędzy członkami.

Zmienne egzogeniczne	Oszacowanie parametru	Błąd standardowy	Statystyka t	Prawdopodobieństwo
Liczba aktywnych członków	-0,08	0,027	-2,96	0,0037
Zatrudnienie menedżera	-0,19	0,049	-3,88	0,0002
Liczba liderów	0,11	0,034	3,24	0,0016
Liczba przypadków 'poprawnej predykcji' = 79 (68,7%)				

Źródło: Opracowanie własne w programie STATA.

Budowanie relacji pomiędzy członkami jest tym aspektem badania, który dość dobrze udało się wyjaśnić modelem ekonometrycznym (tabela nr 18). Choć model zawiera w tym przypadku jedynie trzy zmienne objaśniające to pozwala na predykcję odpowiedzi respondentów z niemal 70-procentową trafnością (współczynnik poprawnej predykcji 68,7%). Warto zwrócić uwagę na relatywnie niewielkie wartości oszacowań błędów parametrów strukturalnych, które przekładają się na uzyskanie wyjątkowo niskich empirycznych poziomów istotności. W oszacowanym modelu tylko i wyłącznie liczba liderów wpływa pozytywnie na zwiększoną szansę prowadzenia działań mających na celu budowanie relacji pomiędzy członkami. Każdy nowy lider zwiększa tę szansę o średnio 12% przy założeniu Ceteris Paribus. Natomiast każdy nowy aktywny członek kooperatywy zmniejsza szansę prowadzenia takich działań o przeciętnie 8% przy założeniu C.P. Fakt zatrudnienia menedżera zmniejsza szansę występowanie działań związanych z budowaniem relacji (zacieśnianiem więzi) pomiędzy członkami o średnio 17% przy założeniu C.P. Zatem kolejny raz już widać jak profesjonalizacja zarządzania wpływa na aspekt społeczny badanych organizacji.

Wykres 31. Rozkład odpowiedzi respondentów: Ocena występowania w kooperatywie spożywczej dużej rotacji członków.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania ankietowego.

Okazuje się że w ocenie badanych osób kooperatywy spożywcze charakteryzują się dużą rotacją członków. Łącznie 82% respondentów wskazało na ten fakt w przeprowadzonym badaniu ankietowym (wykres nr 31). Można wnioskować na podstawie modelu zawartego w tabeli nr 19, że zjawisko to dotyczy szczególnie młodych kooperatyw, gdzie wartość oszacowania parametru towarzyszącego zmiennej „Rok powstania” jest mniejsza od zera.

Tabela 19. Tablica estymacyjna modelu oceny występowania w kooperatywie spożywczej dużej rotacji członków.

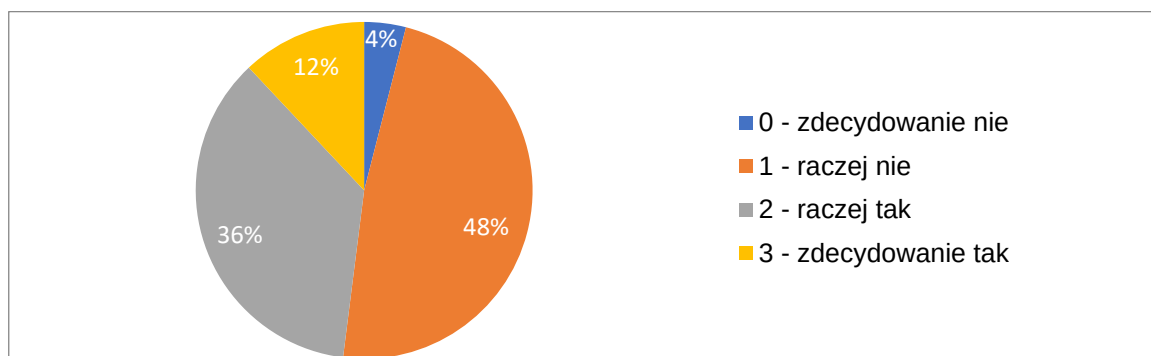
Zmienne egzogeniczne	Oszacowanie parametru	Błąd standardowy	Statystyka t	Prawdopodobieństwo
Liczba członków	0,03	0,017	1,76	0,0803
Miasto powyżej 500	0,24	0,147	1,63	0,1053
Miasto 250-500	0,11	0,069	1,59	0,1136
Średni wiek	0,09	0,054	1,67	0,0983
Rok powstania	-0,05	0,026	-1,92	0,0569
Liczba przypadków 'poprawnej predykcji' = 28 (24,3%)				

Źródło: Opracowanie własne w programie STATA.

Rotacja członków jest współcześnie problemem wielu organizacji. W kooperatywach spożywczych również problem ten występuje. Niestety zbudowany model ekonometryczny (tabela nr 19) nie stanowi tu wystarczająco dobrego narzędzia, które pozwoliłoby na wyjaśnienie zjawiska fluktuacji członków. Współczynnik poprawnej predykcji na poziomie

24,3% nie daje nadziei na odkrycie fundamentalnych przyczyn badanego zjawiska w przypadku kooperatyw spożywczych. Choć liczba zmiennych objaśniających modelu nie jest mała, to jednak nie pozwalają one na wystarczająco trafne opisanie wyborów dokonanych przez respondentów. Wspomniany wniosek jest poniekąd niedostatkim przeprowadzonego badania, ponieważ duża rotacja członków stanowi ten szczególny aspekt analizy, który koresponduje istotnie z możliwościami rozwoju badanych kooperatyw. Większość podanych w modelu oszacowań błędów parametrów dla zmiennych egzogenicznych odbiega znacząco od poziomu istotności 0,05, lecz rzadko przekracza poziom wartości 0,1. Opierając się na uzyskanych wynikach można jedynie podać, że w młodszych kooperatywach spożywczych szansa na uzyskanie mniejszej rotacji członków jest większa. Natomiast zmienne takiej jak: liczba członków, średni wiek członków oraz położenie kooperatywy w mieście powyżej 250 tys. mieszkańców wpływają dodatnio na szansę wystąpienia dużej rotacji członków.

Wykres 32. Rozkład odpowiedzi respondentów: Ocena występowania w kooperatywie spożywczej niskiej inicjatywy członków.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania ankietowego.

W badaniu uczestniczyli aktywni członkowie wszystkich działających kooperatyw spożywczych w Polsce. Zatem badane jednostki mogły różnić się między sobą istotnymi czynnikami funkcjonowania macierzystych podmiotów, takimi jak np.: rok powstania, liczba członków, sformalizowanie prawne lub posiadanie struktury organizacyjnej itd. W tym kontekście należy rozpatrywać również uzyskane odpowiedzi na pytania kwestionariusza ankietowego. Ocena występowania niskiej inicjatywy członków wydaje się być mocno podzielona wśród osób poddanych badaniu. W tym obszarze łącznie 52% respondentów nie deklaruje wspomnianego faktu, gdy jednocześnie 48% dostrzega braki w tym zakresie (wykres nr 32).

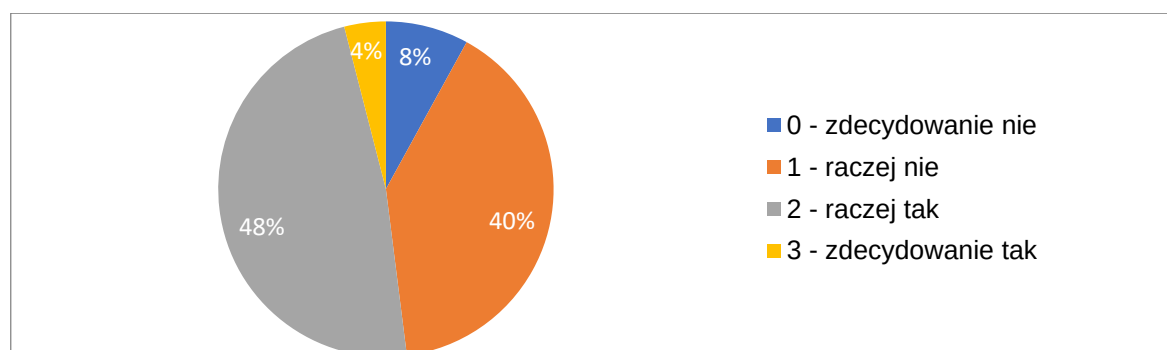
Tabela 20. Tablica estymacyjna modelu oceny występowania w kooperatywie spożywczej niskiej inicjatywy członków.

Zmienne egzogeniczne	Oszacowanie parametru	Błąd standardowy	Statystyka t	Prawdopodobieństwo
Liczba członków	0,01	0,006	1,67	0,0983
Zatrudnienie menedżera	0,17	0,104	1,63	0,1049
Relacje z kooperatywami	-0,08	0,031	-2,58	0,0111
Struktura org.	0,11	0,055	2,00	0,0479
Liczba przypadków 'poprawnej predykcji' = 31 (27,0%)				

Źródło: Opracowanie własne w programie STATA.

Poziom inicjatywy członków kooperatywy jest kolejnym istotnym czynnikiem, który należy rozpatrywać w kontekście jej możliwości rozwoju. Niestety przeprowadzone badanie nadal nie pozwala ustalić kluczowych determinant warunkujących ocenę inicjatywy jako niskiej bądź wysokiej według przyjętej skali pomiaru. Model ekonometryczny zawiera kilka względnie istotnych regresorów (tabela nr 20) jednak charakteryzuje się niskim współczynnikiem przypadków poprawnej predykcji 27%. Na uwagę zasługuje zmienna obrazująca „relacje z kooperatywami” (empiryczny poziom istotności 0,0111), która wskazuje na zmniejszenie szansy występowania niskiej inicjatywy członków w sytuacji, gdy liczba kooperatyw pozostających w ścisłej relacji z badaną rośnie o jednostkę przy założeniu Ceteris Paribus. Pozostałe zmienne egzogeniczne (tzn.: liczba członków, zatrudnienie menedżera, występowanie struktury organizacyjnej) wpływają dodatnio na szansę pojawiania się niskiej inicjatywy członków przy założeniu C.P.

Wykres 33. Rozkład odpowiedzi respondentów: Ocena działań motywacyjnych w ramach kooperatyw spożywczych.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania ankietowego.

Podobnie jak w przypadku niskiej inicjatywy członków również ocena działań motywacyjnych jest zauważalnie podzielona. Ponad połowa badanych (52%) uważa, że w ramach kooperatywy spożywczej motywuje się jej członków, gdy jednocześnie 48% respondentów jest przeciwnego zdania (wykres nr 33).

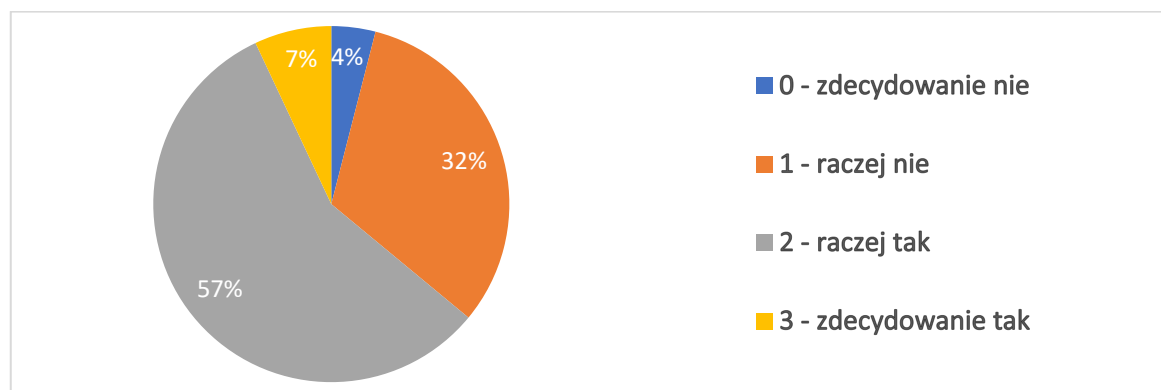
Tabela 21. Tablica estymacyjna modelu oceny działań motywacyjnych w ramach kooperatyw spożywczych.

Zmienne egzogeniczne	Oszacowanie parametru	Błąd standardowy	Statystyka t	Prawdopodobieństwo
Liczba aktywnych członków	-0,03	0,009	-3,33	0,0012
Rok powstania	-0,05	0,021	-2,38	0,0189
Sformalizowanie prawne	-0,14	0,077	-1,82	0,0716
Liczba przypadków 'poprawnej predykcji' = 48 (41,7%)				

Źródło: Opracowanie własne w programie STATA.

Motywacja członków w badanych kooperatywach spożywczych jest ujemnie uzależniona od liczby aktywnych członków, roku powstania oraz sformalizowania prawnego (tabela nr 21). Nie są to jednak determinanty pozwalające na uzyskanie szczególnie wysokiego współczynnika predykcji odpowiedzi respondentów (41,7%). Wnioskować należy, że w rzeczywistości oprócz uwzględnionych w badaniu czynników (tj. zbioru potencjalnych zmiennych egzogenicznych) na podejmowanie działań motywacyjnych wpływ mają także inne okoliczności lub zmienne, których nie udało się uwzględnić w ramach niniejszej analizy. Można jednak zauważyć, że generalnie w młodszych kooperatywach rzadziej motywuje się jej członków (tzn. szansa na wystąpienie działań motywacyjnych maleje średnio o 5% wraz ze wzrostem roku powstania o jednostkę przy założeniu Ceteris Paribus). Podobnie zwiększenie liczby aktywnych członków o jedną osobę powoduje zmniejszenie szansy podejmowania takich działań o przeciętnie 3% przy założeniu C.P. Dodatkowo fakt sformalizowania prawnego skutkuje zmniejszeniem szansy na pobudzanie motywacji członków o 14%, przy czym należy zauważyć w tym przypadku relatywnie nie najniższą wartość oszacowania błędu parametru strukturalnego 0,077. Skutkuje to otrzymaniem empirycznego poziomu istotności 0.0716, który wyznacza nieco wyższe niż zwykle w badaniach ekonomicznych prawdopodobieństwo popełnienia błędu pierwszego rodzaju.

Wykres 34. Rozkład odpowiedzi respondentów: Ocena rozpoznawalności kooperatywy spożywczej wśród potencjalnych (tj. możliwych przyszłych) członków.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania ankietowego.

Znaczna frakcja badanych członków kooperatyw spożywczych (tzn. łącznie 64%) postrzega podmioty, w których działalność aktywnie się angażują jako rozpoznawalne wśród potencjalnych (tj. możliwych przyszłych) członków. Tylko 32% respondentów wybrało odpowiedź zgodnie z którą dana kooperatywa „raczej nie” jest rozpoznawalna oraz 4% „zdecydowanie nie” uważa, że rozpoznawalność jest cechą uprawnioną w przypadku ich podmiotu (wykres nr 34).

Tabela 22. Tablica estymacyjna modelu oceny rozpoznawalności kooperatywy spożywczej wśród potencjalnych (tj. możliwych przyszłych) członków.

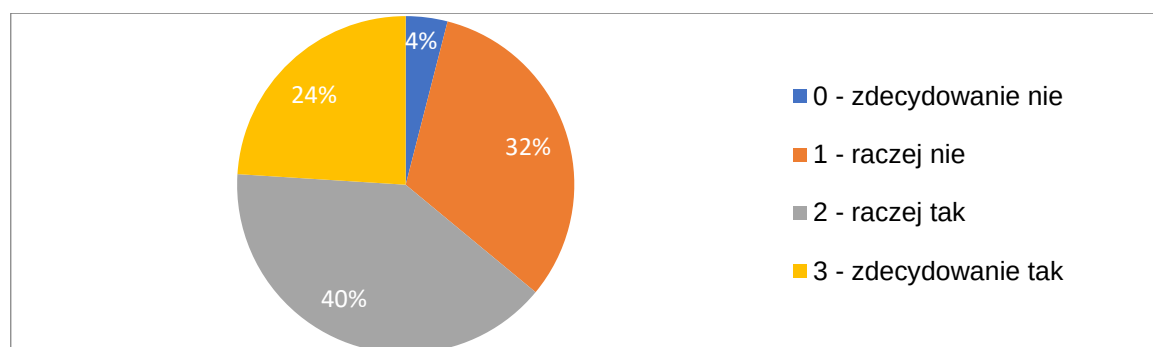
Zmienne egzogeniczne	Oszacowanie parametru	Błąd standardowy	Statystyka t	Prawdopodobieństwo
Liczba członków	0,09	0,032	2,81	0,0058
Rok powstania	-0,07	0,017	-4,12	0,0001
Miasto do 50	0,29	0,103	2,82	0,0057
Wieś	0,14	0,015	9,33	0,0000
Liczba przypadków 'poprawnej predykcji' = 82 (71,3%)				

Źródło: Opracowanie własne w programie STATA.

Ocenę rozpoznawalności kooperatywy wśród potencjalnych (tj. możliwych przyszłych) członków udało się dość dobrze wyjaśnić zbudowanym modelem (tabela nr 22). Liczba przypadków poprawnej predykcji wyniosła w tym przypadku 82 na 115 uzyskanych odpowiedzi, generując współczynnik trafności 71,3%. Nie zaskakuje fakt, że generalnie

starsze kooperatywy spożywcze są oceniane jako lepiej rozpoznawalne. Na podstawie modelu można powiedzieć, że każdy kolejny rok istnienia kooperatywy wpływa na zwiększenie szansy pozytywnej oceny jej rozpoznawalności o średnio 7% przy założeniu *Ceteris Paribus*. Ponadto większa liczba członków również dodatnio oddziałuje na rozpoznawalność. Wraz we wzrostem liczby członków o jedną osobę rośnie szansa większej rozpoznawalności o przeciętnie 9% przy założeniu C.P. Fakt zlokalizowania kooperatywy spożywczej na terenie wiejskim zwiększa szansę wysokiej oceny rozpoznawalności o 15%, natomiast w mieście o liczbie mieszkańców do 50 tys. o aż 34% przy założeniu C.P. Rozpoznawalność podmiotu jest czynnikiem warunkującym jego możliwości potencjalnego rozwoju, zatem ten aspekt badania uznać należy za szczególnie istotny z punktu widzenia tak praktycznego, jak i hipotez zawartych w niniejszej pracy.

Wykres 35. Rozkład odpowiedzi respondentów: Ocena formułowania celów przez kooperatywy spożywcze.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania ankietowego.

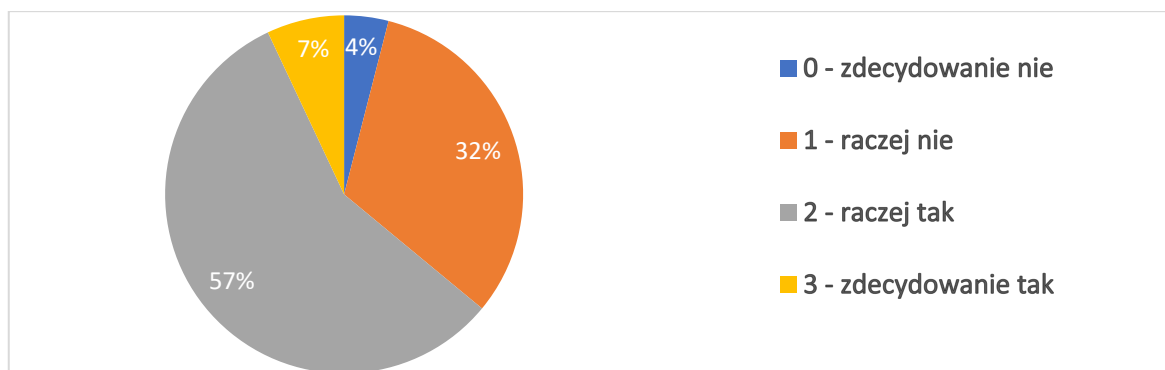
Tabela 23. Tablica estymacyjna modelu oceny formułowania celów przez kooperatywy spożywcze.

Zmienne egzogeniczne	Oszacowanie parametru	Błąd standardowy	Statystyka t	Prawdopodobieństwo
Liczba liderów	0,15	0,039	3,85	0,0002
Miasto powyżej 500	0,21	0,053	3,96	0,0001
Zatrudnienie menedżera	-0,12	0,037	-3,24	0,0015
Liczba fizycznych sklepów	0,17	0,063	2,70	0,0080
Liczba przypadków 'poprawnej predykcji' = 91 (79,1%)				

Źródło: Opracowanie własne w programie STATA.

W opinii 64% badanych osób wiele kooperatyw spożywczych formułuje cele swojego działania. Aczkolwiek 32% respondentów „raczej nie” potwierdza tej tezy oraz niewielki odsetek (tj. około 4%) „zdecydowanie nie” dostrzega zjawiska formułowania celów funkcjonowania kooperatyw (wykres nr 35). W przeprowadzonym badaniu jedną z najlepiej wyjaśnionych kwestii okazały się wybory respondentów dotyczące oceny wyznaczania celów funkcjonowania kooperatyw. Za pomocą modelu ekonometrycznego (tabela nr 23) można opisać w tym zakresie aż 79,% przypadków poprawnej predykcji. Wyszczególnione w modelu cztery zmienne objaśniające to: liczba liderów, liczba fizycznych sklepów oraz położenie podmiotu w mieście powyżej 500 tys. mieszkańców i fakt zatrudnienia menedżera. Zmienne egzogeniczne oddziałują pozytywnie na ocenę zjawiska formułowania celów funkcjonowania kooperatyw przez respondentów. Jedyny wyjątek stanowi tu zewnętrzna osoba zarządzająca (menedżer), która wpływa negatywnie na ocenę niniejszej tezy. Mówiąc ściśle kooperatywa spożywcza zatrudniająca menedżera wykazuje średnio o 11% mniejszą szansę na sformułowanie celów swojego działania przy założeniu C.P. Natomiast każdy nowy lider przyczynia się do zwiększenia szansy formułowania celów o średnio 16%, a każdy dodatkowy sklep fizyczny o przeciętnie 19% przy założeniu Ceteris Paribus. Ponadto lokalizacja kooperatywy w mieście o liczbie mieszkańców powyżej 500 tys. przyczynia się do zwiększenia omawianej szansy o przeciętnie 23% przy założeniu C.P. Zatem widać, że konieczność formułowania jasnych i wymiernych celów funkcjonowania jest traktowana z większą uwagą przez kooperatywy działające w dużych miastach i o relatywnie dużej liczbie prowadzonych sklepów fizycznych.

Wykres 36. Rozkład odpowiedzi respondentów: Ocena zastosowania sformalizowanych technik gromadzenia informacji (tj. przez analizę dokumentów, wywiady, badania ankietowe, itd.).



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania ankietowego.

Pozytywnie zaskakuje fakt, że kooperatywy spożywcze stosują sformalizowane techniki gromadzenia informacji w opinii łącznie aż 64% ich członków (wykres nr 36). Jednocześnie 36% respondentów nie dostrzega występowania wspomnianych formalnych technik w ramach właściwych im kooperatyw spożywczych.

Tabela 24. Tablica estymacyjna modelu oceny zastosowania sformalizowanych technik gromadzenia informacji (tj. przez analizę dokumentów, wywiady, badania ankietowe, itd.).

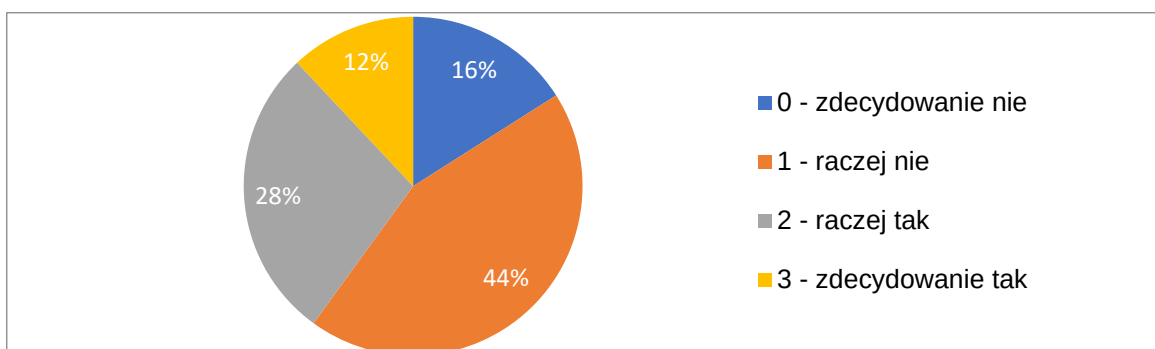
Zmienne egzogeniczne	Oszacowanie parametru	Błąd standardowy	Statystyka t	Prawdopodobieństwo
Miasto 250-500	-0,15	0,059	-2,54	0,0123
Miasto powyżej 500	0,17	0,061	2,79	0,0062
Zatrudnienie menedżera	0,21	0,063	3,33	0,0012
Liczba fizycznych sklepów	0,09	0,044	2,05	0,0431
Struktura org.	0,15	0,052	2,88	0,0047
Sformalizowanie prawne	0,14	0,063	2,22	0,0282
Liczba przypadków 'poprawnej predykcji' = 71 (61,7%)				

Źródło: Opracowanie własne w programie STATA.

Tabela nr 24 zawiera oszacowania współczynników strukturalnych modelu opisującego zmienność oceny stosowania sformalizowanych technik gromadzenia informacji w kooperatywach spożywczych. W tym zakresie ocena respondentów jest istotnie uzależniona aż od sześciu zmiennych egzogenicznych (tzn. położenia w mieście o liczbie mieszkańców w przedziale 250-500 tys. oraz powyżej 500 tys. mieszkańców, liczby fizycznych sklepów oraz faktów zatrudnienia menedżera, sformalizowania prawnego i występowania struktury organizacyjnej). Model charakteryzuje się dość znaczącą wartością współczynnika poprawnej predykcji 61,7%, a zatem w należyty sposób odzwierciedla on strukturę procesu decyzyjnego respondentów. Kooperatywy zlokalizowane w największych miastach wykazują większą szansę na stosowanie sformalizowanych technik gromadzenia informacji, nie dotyczy to już lokalizacji o mniejszej liczbie mieszkańców niż 500 tys. (tzn. podmioty w miastach o liczbie mieszkańców od 250 do 500 tys. wykazują mniejszą szansę o średnio 14%, natomiast w miastach o liczbie mieszkańców powyżej 500 tys. szansa ta wzrasta o średnio 19% przy

założeniu Ceteris Paribus). Wspomniana szansa rośnie również wraz z każdym kolejnym prowadzonym sklepem fizycznym o przeciętnie 9% przy założeniu C.P. Natomiast fakt zatrudnienia menedżera zwiększa szansę stosowania sformalizowanych technik tegoż rodzaju o średnio 23%, posiadanie struktury organizacyjnej o 16%, fakt sformalizowania prawnego kooperatywy o przeciętnie 15% przy założeniu C.P. Zatem podobnie jak w przypadku formułowania celów organizacji, w tym przypadku również większa szansa na stosowanie sformalizowanych technik gromadzenia informacji koncentruje się w kooperatywach największych ośrodków miejskich, gdzie jednocześnie liczba fizycznych sklepów jest większa (lokalizacje o większym zagęszczeniu mieszkańców).

Wykres 37. Rozkład odpowiedzi respondentów: Ocena słabego przepływu informacji w kooperatywie spożywczej.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania ankietowego.

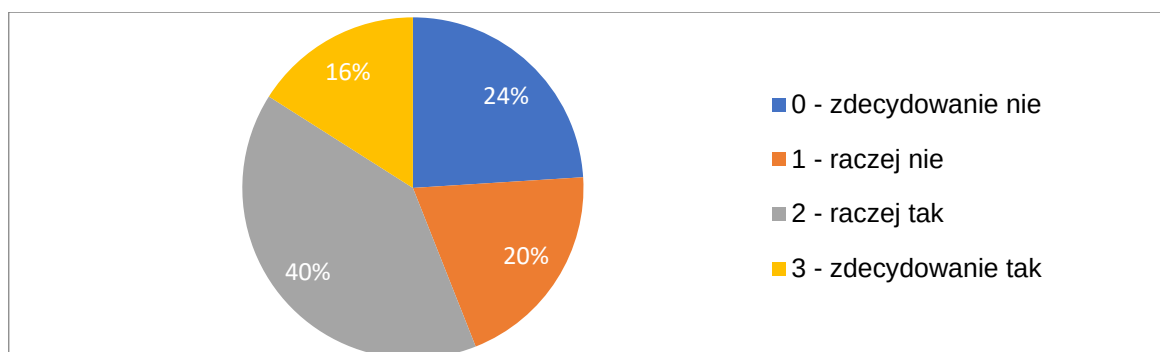
Tabela 25. Tablica estymacyjna modelu oceny słabego przepływu informacji w kooperatywie spożywczej.

Zmienne egzogeniczne	Oszacowania parametru	Błąd standardowy	Statystyka t	Prawdopodobieństwo
Liczba członków	0,04	0,011	3,64	0,0004
Zatrudnienie menedżera	0,12	0,044	2,73	0,0074
Liczba liderów	-0,11	0,041	-2,68	0,0084
Liczba przypadków 'poprawnej predykcji' = 61 (53,0%)				

Źródło: Opracowanie własne w programie STATA.

Okolo 60% respondentów nie ocenia przepływu informacji w kooperatywie spożywczej jako słabego. Z drugiej strony znacząca frakcja badanych osób (tzn. łącznie 40%) dostrzega niedostatki w tym zakresie. Jest to wniosek dość interesujący zważywszy na szczególny charakter badanych organizacji, które funkcjonują często jako dobrowolne i nieformalne zrzeszenia (wykres nr 37). Percepcja oceny słabego przepływu informacji wśród respondentów daje się powiązać z cechami takimi jak: liczba członków kooperatywy spożywczej, liczba liderów oraz fakt zatrudnienia menedżera (tabela nr 25). W podanej grupie regresorów jedynie liczba liderów posiada ujemny wpływ na ocenę słabego przepływu informacji. Zatem wraz ze wzrostem liczby liderów o jedną osobę maleje szansa na ocenę przepływu informacji jako słabego o średnio 10% przy założeniu Ceteris Paribus. Odmienna sytuacja występuje w przypadku liczby członków kooperatywy. Każdy kolejny członek zwiększa szansę na uzyskanie omawianej szansy o przeciętnie 4% przy założeniu C.P. Ponadto kooperatywy zatrudniające menedżera wykazują średnio o 13% większą szansę na odznaczenie się słabym przepływem informacji przy założeniu C.P. Jest to fakt dość zaskakujący, jednak na podstawie przeprowadzonego badania empirycznego można stwierdzić, iż zatrudnienie profesjonalnej osoby zarządzającej idzie w parze z gorszą oceną przepływu informacji w analizowanych jednostkach. Należy również zwrócić uwagę, że model posiada współczynnik trafności predykcji 53%, co nie jest szczególnie wysoką wartością. Jednocześnie jednak błędy oszacowań parametrów strukturalnych są relatywnie niskie.

Wykres 38. Rozkład odpowiedzi respondentów: Ocena posiadania sztywnych reguł postępowania w określonych sytuacjach.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania ankietowego.

Ponad połowa badanych (tzn. łącznie 56%) wskazało na występowanie w kooperatywach spożywczych sztywnych reguł postępowania w określonych sytuacjach

(wykres nr 38). Jest to potwierdzeniem wniosku, że nawet tak wyjątkowe organizacje społeczne muszą wspierać swoje funkcjonowanie w ramach gospodarki rynkowej zbiorem zasad i reguł, które pomagają im prowadzić działania na polu operacyjnym. Ponadto około 44% członków kooperatyw nie zauważa istnienia konkretnych sztywnych reguł postępowania w ramach właściwych im podmiotów.

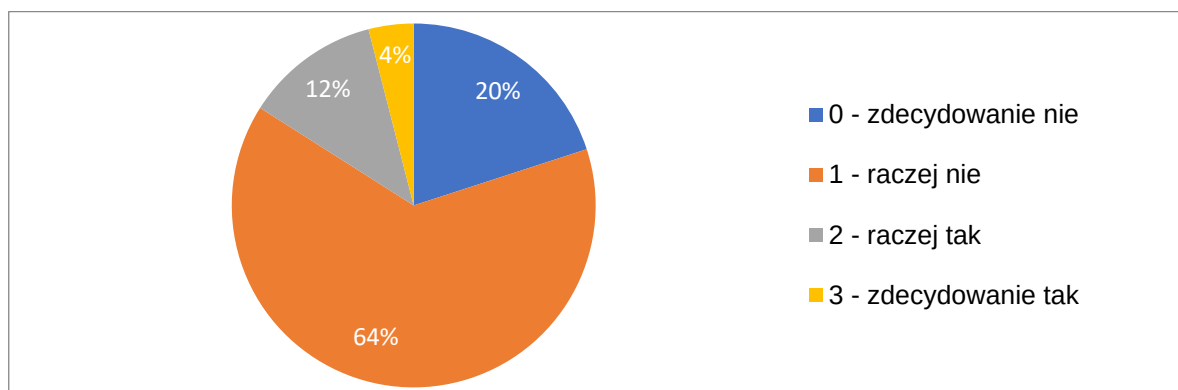
Tabela 26. Tablica estymacyjna modelu oceny posiadania sztywnych reguł postępowania w określonych sytuacjach.

Zmienne egzogeniczne	Oszacowanie parametru	Błąd standardowy	Statystyka t	Prawdopodobieństwo
Miasto 50-100	-0,35	0,096	-3,65	0,0004
Liczba fizycznych sklepów	0,24	0,072	3,33	0,0012
Struktura org.	0,11	0,029	3,79	0,0002
Liczba przypadków 'poprawnej predykcji' = 85 (73,9%)				

Źródło: Opracowanie własne w programie STATA.

Kooperatywy spożywcze są często organizacjami nieformalnymi, stąd kolejny aspekt badania dotyczył posiadania sztywnych reguł postępowania w określonych sytuacjach. Okazuje się, że realnie większą szansę wypracowania takich reguł wykazują w badaniu jednostki nie zlokalizowane w małych miastach (tzn. od 50 do 100 tys. mieszkańców), które prowadzą fizyczne sklepy i mają określoną strukturę organizacyjną. Na podstawie otrzymanych oszacowań (tabela nr 26) można stwierdzić, że kooperatywa działająca w mieście o liczbie mieszkańców od 50 do 100 tys. ma mniejszą szansę posiadania spisanych sztywnych reguł postępowania aż o średnio 30% przy założeniu Ceteris Paribus. Każdy kolejny nowy fizyczny sklep zwiększa w tym przypadku szansę występowania wskazanych zasad o przeciętnie 27% przy założeniu C.P. Ponadto fakt występowania w kooperatywie struktury organizacyjnej powoduje wzrost szansy posiadania spisanych zasad postępowania o średnio 12% przy założeniu C.P. Warto podkreślić, że model charakteryzuje się wysoką wartością współczynnika liczby przypadków poprawnej predykcji oraz relatywnie małymi błędami oszacowań parametrów strukturalnych. Badany aspekt wydaje się dość istotny, zwłaszcza w kontekście organizacji stosunkowo młodych na polskim rynku, które dopiero kształtują swoje formy organizacyjne i prawne.

Wykres 39. Rozkład odpowiedzi respondentów: Ocena braku transparentności w podejmowaniu decyzji w kooperatywie spożywczej.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania ankietowego.

Należy podkreślić fakt, że na podstawie wyników przeprowadzonego badania można wnioskować, iż w opinii zdecydowanej większości respondentów (tzn. łącznie 84%) kooperatywy spożywcze charakteryzują się transparentnością w podejmowaniu decyzji (wykres nr 39). Tylko około 16% respondentów zadeklarowało przeciwny pogląd. Jest to ważna cecha badanych organizacji ponieważ koresponduje z wysokim poziomem zaufania wśród aktywnych członków.

Tabela 27. Tablica estymacyjna modelu oceny braku transparentności w podejmowaniu decyzji w kooperatywie spożywczej.

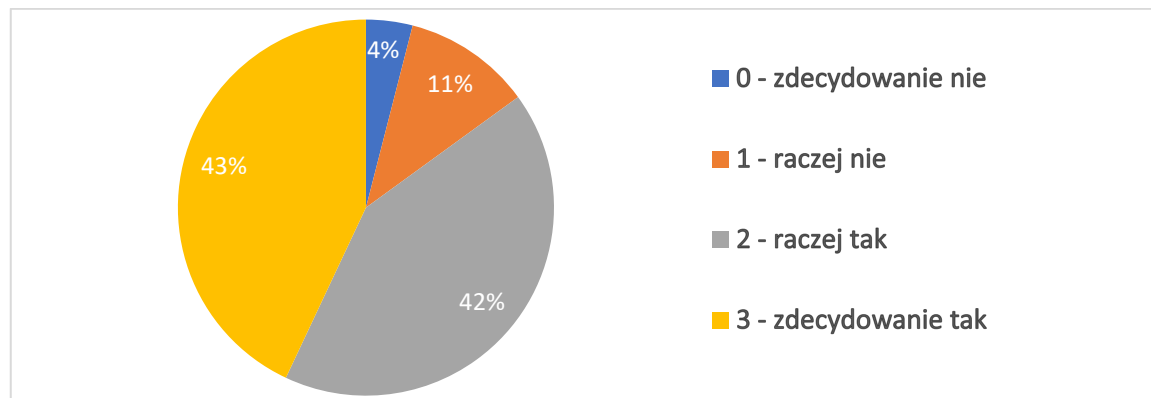
Zmienne egzogeniczne	Oszacowanie parametru	Błąd standardowy	Statystyka t	Prawdopodobieństwo
Liczba liderów	0,11	0,041	2,68	0,0084
Miasto do 50	0,15	0,066	2,27	0,0249
Wieś	-0,16	0,053	-3,02	0,0031
Rok powstania	-0,04	0,013	-3,08	0,0026
Liczba przypadków 'poprawnej predykcji' = 59 (51,3%)				

Źródło: Opracowanie własne w programie STATA.

Interesującą perspektywą badania kooperatyw spożywczych jest transparentność podejmowanych decyzji, zwłaszcza w kontekście faktu że są to często zrzeszenia o charakterze nieformalnym. Model zawarty w tabeli nr 27 wskazuje na zbieżność niskiej oceny w zakresie podejmowanych decyzji z takimi cechami jak: liczba liderów oraz

lokalizacja w mieście o liczbie mieszkańców do 50 tys. Każdy nowy lider w kooperatywie zwiększa szansę otrzymania niskiej oceny wspomnianej transparentności o średnio 12% przy założeniu *Ceteris Paribus*. Jednocześnie fakt lokalizacji w mieście o liczbie mieszkańców do 50 tys. zwiększa szansę niskiej oceny transparentności decyzji o przeciętnie 16% przy założeniu C.P. Z drugiej strony młodsze kooperatywy spożywcze wykazują większą transparentność decyzji, podobnie jak te zlokalizowane na terenach wiejskich. Każdy dodatkowy rok działania kooperatywy na rynku zwiększa szansę na ocenę transparentności decyzji jako niskiej o średnio 4% przy założeniu C.P. Ponadto kooperatywy działające na terenach wiejskich wykazują mniejszą szansę na uzyskanie oceny niskiej transparentności decyzji o przeciętnie 15% przy założeniu C.P. Model uzyskał dość umiarkowaną liczbę przypadków poprawnej predykcji tzn. 59 trafnych odpowiedzi na 115 odpowiedzi respondentów (współczynnik trafności 51,3%). Podane w tabeli nr 27 wartości empirycznych poziomów istotności są znacznie mniejsze od typowego w badaniach ekonomicznych poziomu istotności 0,05.

Wykres 40. Rozkład odpowiedzi respondentów: Ocena sprawności funkcjonowania łańcucha dostaw w kooperatywie spożywczej.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania ankietowego.

Ocena sprawności funkcjonowania łańcucha dostaw w znacząco wysokiej liczbie przypadków (tzn. 85%) okazała się pozytywna (wykres nr 40). Odsetek ocen, które charakteryzują się niską oceną sprawności działania łańcucha dostaw to około 15%. Na podstawie modelu zamieszczonego w tabeli nr 28 można wnioskować, że problemy w tym zakresie mogą częściej występować w przypadku rozwiniętych kooperatyw, które współpracują z większą liczbą dostawców, rolników lub prowadzą kilka sklepów fizycznych.

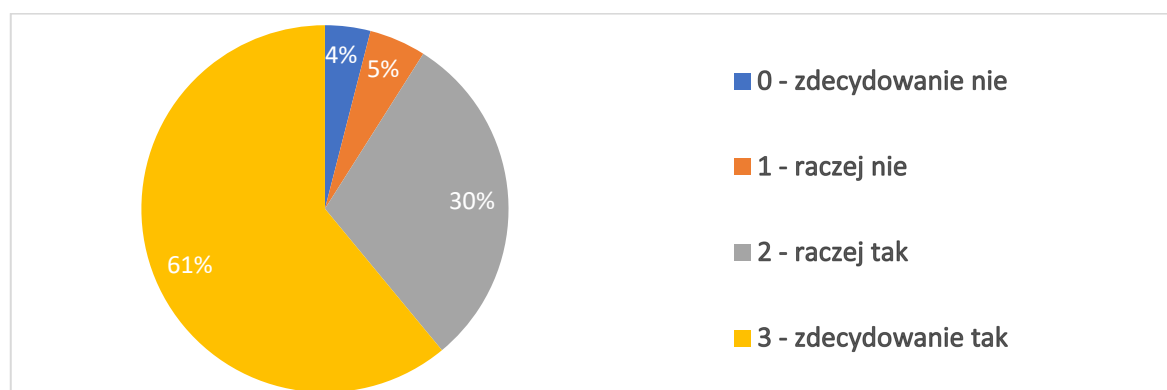
Tabela 28. Tablica estymacyjna modelu oceny sprawności łańcucha dostaw w kooperatywie spożywczej.

Zmienne egzogeniczne	Oszacowanie parametru	Błąd standardowy	Statystyka t	Prawdopodobieństwo
Liczba współpracujących rolników	0,11	0,041	2,68	0,0084
Liczba dostawców	0,13	0,042	3,10	0,0025
Zatrudnienie menedżera	0,29	0,101	2,87	0,0049
Liczba fizycznych sklepów	-0,14	0,073	-1,92	0,0576
Liczba przypadków 'poprawnej predykcji' = 76 (66,1%)				

Źródło: Opracowanie własne w programie STATA.

Kolejnym aspektem badania kooperatyw spożywczych jest ocena przez respondentów sprawności funkcjonowania łańcucha dostaw. Z praktycznego punktu widzenia jest to obszar rzutujący na sprawność operacyjną podmiotów, który stanowi ważny punkt tworzenia przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw komercyjnych. Stąd interesującym zagadnieniem są uwarunkowania wysokiej oceny sprawności łańcucha dostaw od wymiennych czynników, które charakteryzują poszczególne kooperatywy spożywcze. Oszacowany model (tabela nr 28) odznacza się dość wysoką trafnością generowanych predykcji (współczynnik poprawnej predykcji 66,1%). Zawarte w nim zmienne objaśniające w większości sprzyjają uzyskaniu wysokiej oceny sprawności łańcucha dostaw (tzn. jedynym wyjątkiem jest w tym zakresie liczba fizycznych sklepów). Każde jednostkowe zwiększenie liczby współpracujących rolników zwiększa szansę na pozytywną ocenę sprawności łańcucha dostaw o średnio 12% przy założeniu Ceteris Paribus. Podobnie zwiększenie liczby dostawców o jednego skutkuje wzrostem szansy wspomnianej pozytywnej oceny o przeciętnie 14% przy założeniu C.P. Natomiast posiadanie nowego fizycznego sklepu generuje spadek tej szansy o średnio 13% przy założeniu C.P. Najwięcej zmienia w zakresie oceny sprawności funkcjonowania logistyki fakt zatrudnienia menedżera jako, że wówczas szansa pozytywnej oceny podanej tezy wzrasta aż o średnio 34% przy założeniu C.P. Nie zaskakuje zatem konkluzja, że najsprawniej ocenione zostały łańcuchy dostaw kooperatyw współpracujących ze znaczą liczbą dostawców i rolników, które ponadto zatrudniają menedżera, ale nie prowadzą zbyt licznych sklepów fizycznych.

Wykres 41. Rozkład odpowiedzi respondentów: Ocena bliskich relacji z dostawcami w kooperatywie spożywczej.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania ankietowego.

Wykres nr 41 pozwala sformułować wniosek, że w opinii zdecydowanej większości respondentów (tzn. łącznie 91%) kooperatywy spożywcze posiadają bliskie relacje z dostawcami. Jak już wspomniano są to dość młode i często nieformalne organizacje, które w Polsce działają zazwyczaj na niewielką skalę.

Tabela 29. Tablica estymacyjna modelu oceny bliskich relacji z dostawcami w kooperatywie spożywczej.

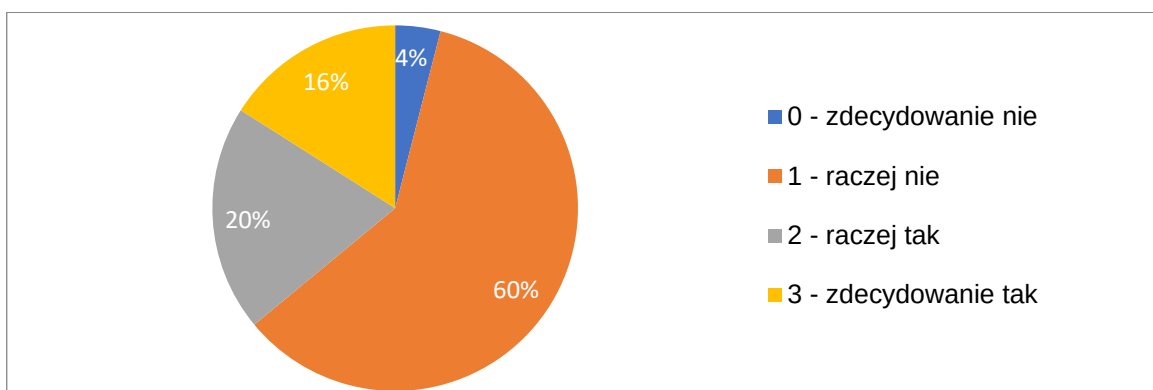
Zmienne egzogeniczne	Oszacowanie parametru	Błąd standardowy	Statystyka t	Prawdopodobieństwo
Liczba dostawców	-0,15	0,064	-2,34	0,0208
Rok powstania	-0,05	0,014	-3,57	0,0005
Liczba fizycznych sklepów	0,13	0,053	2,45	0,0157
Liczba przypadków 'poprawnej predykcji' = 49 (42,6%)				

Źródło: Opracowanie własne w programie STATA.

Model opisujący relacje z dostawcami kooperatyw spożywczych (tabela nr 29) wskazuje zaledwie na trzy czynniki, które w istotny sposób warunkują uzyskaną ocenę respondentów. Są to liczba dostawców, liczba fizycznych sklepów i rok powstania kooperatywy. Na podstawie oszacowanych współczynników można ocenić, że bliskie relacje z dostawcami występują w kooperatywach starszych o niewielkiej liczbie dostawców, które ponadto prowadzą większą liczbę fizycznych sklepów. Każdy dodatkowy

rok działania kooperatywy zwiększa szansę na ocenę relacji z dostawcami jako bliskich o średnio 5% przy założeniu Ceteris Paribus. Ponadto wraz ze wzrostem liczby dostawców o jednostkę maleje badana szansa o przeciętnie 14% przy założeniu C.P. Z drugiej strony w przypadku wzrostu liczby fizycznych sklepów o jednostkę zwiększeniu ulega szansa bliskich relacji z dostawcami o średnio 14% przy założeniu C.P. Podane wnioski zostały sformułowane z dość niewielkimi błędami oszacowań parametrów, aczkolwiek współczynnik poprawnej predykcji modelu nie jest wysoki (42,6%). Można zatem założyć, że badane relacje z dostawcami są w rzeczywistości uzależnione także od innych czynników, których w niniejszym badaniu nie udało się uwzględnić.

Wykres 42. Rozkład odpowiedzi respondentów: Ocena wdrażania nowych rozwiązań techniczno-technologicznych.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania ankietowego.

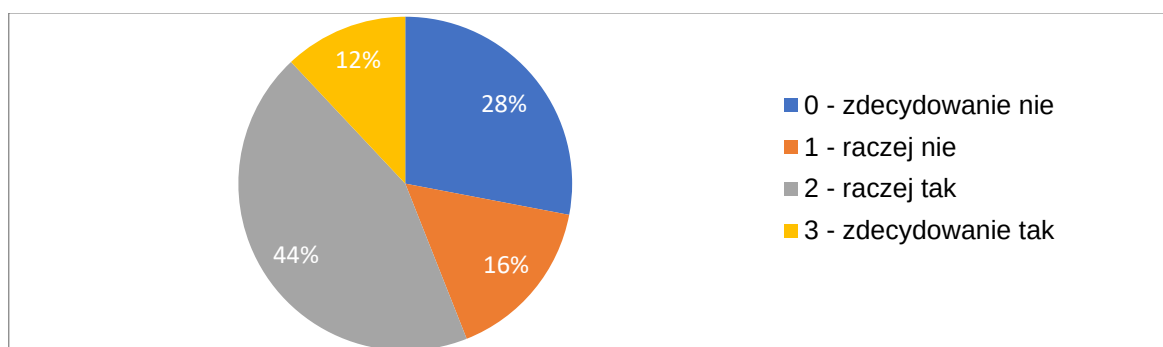
Tabela 30. Tablica estymacyjna modelu oceny wdrażania nowych rozwiązań techniczno-technologicznych.

Zmienne egzogeniczne	Oszacowanie parametru	Błąd standardowy	Statystyka t	Prawdopodobieństwo
Liczba członków	0,03	0,013	2,31	0,0228
Miasto powyżej 500	0,13	0,046	2,83	0,0056
Zatrudnienie menedżera	-0,15	0,073	-2,05	0,0422
Liczba przypadków 'poprawnej predykcji' = 34 (29,6%)				

Źródło: Opracowanie własne w programie STATA.

Charakterystyczną niestety cechą badanych kooperatyw spożywczych w percepcji respondentów, okazała się niewielka skłonność do wdrażania nowych rozwiązań techniczno-technologicznych. Łącznie aż 64% badanych członków stwierdziło, że ich kooperatywy nie wdrażają takich rozwiązań. Natomiast tylko 36% badanych osób wyraziło przeciwny pogląd (wykres nr 42). Szansa wdrażania nowych rozwiązań techniczno-technologicznych jest większa w kooperatywach o znacznej liczbie członków, które są zlokalizowane w największych miastach i nie zatrudniają menedżera (tabela nr 30). Oszacowany model zawiera parametry dla których empiryczne poziomy istotności są mniejsze od umownej wartości 0,05 dla badań ekonomicznych. Jednocześnie trafność jego predykcji jest niska (tzn. współczynnik poprawnej predykcji wyniósł 29,6%). Zatem należy potraktować model jako narzędzie ilościowe ze znacznym marginesem błędu. Zaproponowane w badaniu zmienne egzogeniczne, nie pozwoliły na wyjaśnienie zmienności ocen respondentów w należytym stopniu. Dwie pierwsze zawarte w modelu zmienne objaśniające (tj. liczba członków, położenie w mieście o liczbie mieszkańców powyżej 500 tys.) oddziałują dodatnio na ocenę wprowadzania w kooperatywach nowych rozwiązań techniczno-technologicznych, jednak ich łączna zdolność do opisu badanego zjawiska nie jest wystarczająca. Zmienna obrazująca fakt zatrudnienia menedżera jako jedyny regresor w modelowanej zależności posiada ujemne oszacowanie parametru (-0,15), jednak z dość znaczącym błędem standardowym tej estymacji 0,073.

Wykres 43. Rozkład odpowiedzi respondentów: Ocena wykorzystywania narzędzi marketingowych (reklama, promocje, własna strona internetowa, itd.).



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania ankietowego.

Polskie kooperatywy spożywcze działając na niewielką skalę, zdają się nie wykorzystywać w pełni potencjału stosowania narzędzi marketingowych (wykres nr 43). Niewiele ponad połowa badanych członków (tzn. łącznie 56%) dostrzega działalność

marketingową swoich kooperatyw w tym zakresie. Natomiast łącznie około 44% aktywnych członków nie odnotowało tego faktu.

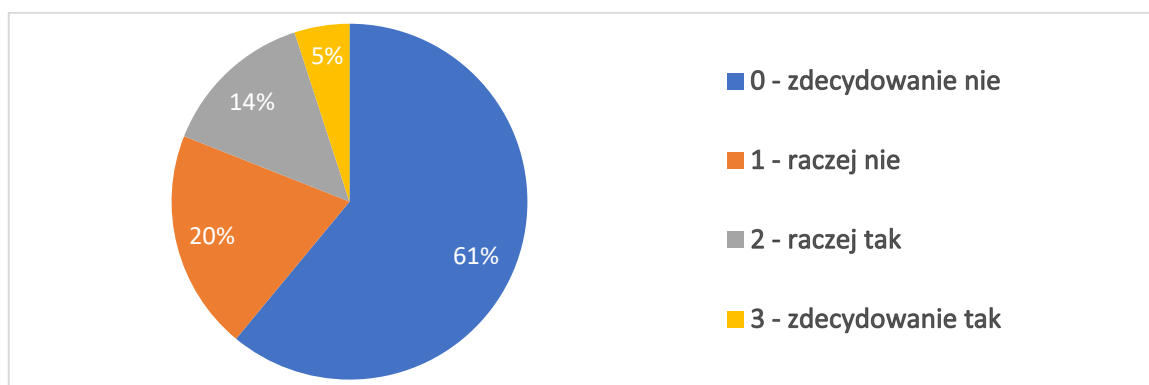
Tabela 31. Tablica estymacyjna modelu oceny wykorzystywania narzędzi marketingowych (reklama, promocje, własna strona internetowa, itd.).

Zmienne egzogeniczne	Oszacowanie parametru	Błąd standardowy	Statystyka t	Prawdopodobieństwo
Rok powstania	-0,07	0,022	-3,18	0,0019
Miasto powyżej 500	0,13	0,045	2,89	0,0046
Zatrudnienie menedżera	0,31	0,083	3,73	0,0003
Liczba dostawców	0,12	0,042	2,86	0,0051
Liczba przypadków 'poprawnej predykcji' = 71 (61,7%)				

Źródło: Opracowanie własne w programie STATA.

Wykorzystywanie narzędzi marketingowych jest jedną z tych cech współczesnych organizacji, która warunkuje przetrwanie na konkurencyjnym rynku. Z tego punktu widzenia model zawarty w tabeli nr 31 stanowi istotny aspekt badania czynników warunkujących rozwój kooperatyw spożywczych. Własności predykcyjne modelu są umiarkowane (współczynnik poprawności predykcji 61,7%), aczkolwiek akceptowalne. Na podstawie przeprowadzonej analizy należy stwierdzić, że większa szansa na stosowanie narzędzi marketingowych występuje w przypadku kooperatyw starszych o znacznej liczbie dostawców, które są położone w największych miastach i zatrudniają profesjonalną osobę zarządzającą (tj. menedżera). Każdy dodatkowy rok funkcjonowania kooperatywy spożywczej zwiększa szansę stosowania narzędzi marketingowych o średnio 7% przy założeniu Ceteris Paribus. Natomiast każdy nowy dostawca wpływa średnio na zwiększenie tej szansy o 13% przy założeniu C.P. Kooperatywy spożywcze zlokalizowane w miastach o liczbie mieszkańców większej od 500 tys. posiadają przeciętnie większą szansę wykorzystywania narzędzi marketingowych o 14% przy założeniu C.P. Ponadto te z nich, które zatrudniają menedżera charakteryzują się większą szansą stosowania wspomnianych narzędzi o aż 36% przy założeniu C.P. Należy zwrócić uwagę na bardzo niskie wartości oszacowań błędów parametrów strukturalnych, które wraz z współczynnikiem poprawności predykcji 61,7% wskazują na solidne podstawy do formułowania wniosków analitycznych.

Wykres 44. Rozkład odpowiedzi respondentów: Ocena prowadzenia analizy makrootoczenia (dotyczącej wpływu na kooperatywę inflacji, bezrobocia, uwarunkowań prawnych, itd.).



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania ankietowego.

Przeprowadzona analiza wskazuje, że łącznie 81% respondentów nie spotkało się z prowadzeniem analizy makrootoczenia w ramach zrzeszających ich kooperatyw (wykres nr 44). Należy podkreślić, że w tym gronie aż 61% osób „zdecydowanie” zaprzeczyło takim praktykom we właściwej im organizacji. Można fakt ten rozpatrywać przez pryzmat specyficznych cech kooperatyw spożywczych w Polsce, które zazwyczaj nie są w naszym kraju zbyt dobrze rozwinięte i działają na niewielką skalę. Tylko łącznie około 19% respondentów potwierdziło możliwość prowadzenia analizy makrootoczenia w ramach bliskich im podmiotów.

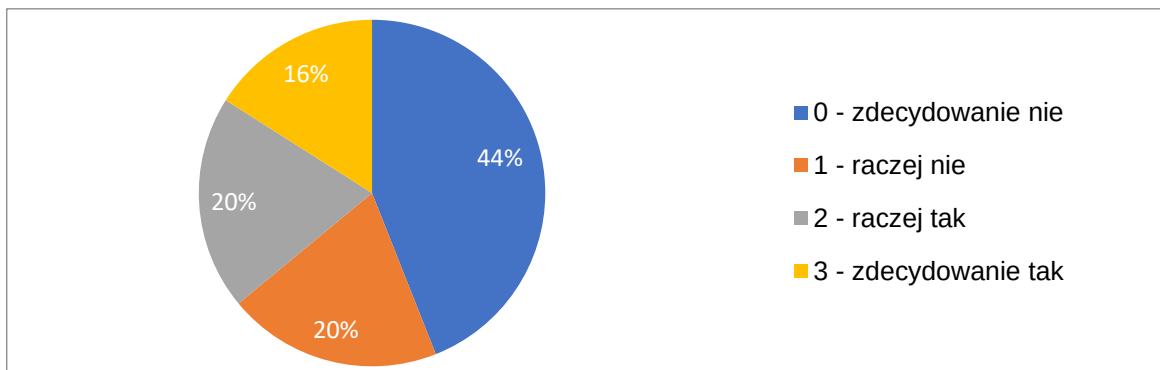
Tabela 32. Tablica estymacyjna modelu oceny prowadzenia analizy makrootoczenia (dotyczącej wpływu na kooperatywę inflacji, bezrobocia, uwarunkowań prawnych, itd.).

Zmienne egzogeniczne	Oszacowanie parametru	Błąd standardowy	Statystyka t	Prawdopodobieństwo
Liczba liderów	0,11	0,054	2,04	0,0439
Miasto powyżej 500	0,13	0,074	1,76	0,0816
Zatrudnienie menedżera	0,35	0,159	2,20	0,0297
Liczba nowych członków rocznie	0,02	0,012	1,67	0,0983
Liczba przypadków 'poprawnej predykcji' = 33 (28,7%)				

Źródło: Opracowanie własne w programie STATA.

Ocena stosowania analizy makrootoczenia przez kooperatywy spożywcze została opisana modelem zawartym w tabeli nr 32. Zestaw regresorów zawiera w tym przypadku: liczbę liderów, liczbę nowych członków rocznie oraz lokalizację kooperatywy w dużym mieście i fakt zatrudnienia profesjonalnej osoby zarządzającej (tj. menedżera). Wymienione czynniki determinują szansę otrzymania określonej oceny badanego zagadnienia przez respondenta z dość znacznym błędem. W tym przypadku zarówno oszacowania błędów ocen parametrów strukturalnych są dość wysokie jak i współczynnik poprawności predykcji nie osiąga akceptowalnej wartości (28,7%). Otrzymano jedynie 33 trafnych wskazań modelu w obrębie 115 odpowiedzi respondentów. Model nie posiada zatem wystarczającej zdolności predykcyjnej. Choć oceny parametrów sugerują dodatni wpływ wszystkich czterech zmiennych objaśniających na ocenę stosowania wspomnianej analizy przez kooperatywy spożywcze, to należy mieć na uwadze, że oszacowania błędów tychże parametrów niekiedy oscylują na granicy akceptowalności zwyczajowo przyjętej dla badań ekonomicznych lub społecznych.

Wykres 45. Rozkład odpowiedzi respondentów: Ocena prowadzenia analizy mikrootoczenia (dotyczącej dostawców, odbiorców, konkurentów, itd.)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania ankietowego.

Rozkład ocen prowadzenia analizy mikrootoczenia jest bardziej zróżnicowany niż makrootoczenia, choć nadal przodują tu odpowiedzi w kategorii „zdecydowanie nie” (wykres nr 45). Jak widać w ocenie badanych członków, kooperatywy spożywcze również niezbyt powszechnie korzystają z analizy ich mikrootoczenia (tzn. łącznie 64%). W tym przypadku jednak łącznie 36% odpowiedzi wskazuje na taką możliwość. Zatem niewielka skala działalności może iść w parze z proporcjonalnie niewielkim zakresem prowadzonych analiz otoczenia gospodarczego.

Tabela 33. Tablica estymacyjna modelu oceny prowadzenia analizy mikrootoczenia (dotyczącej dostawców, odbiorców, konkurentów, itd.).

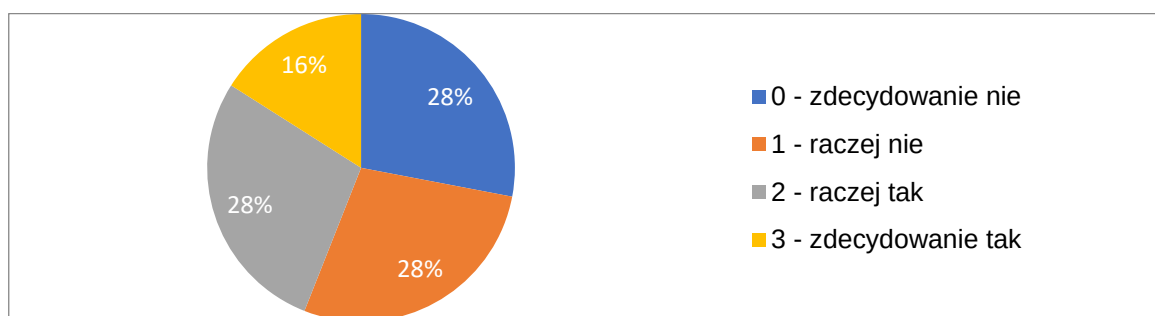
Zmienne egzogeniczne	Oszacowanie parametru	Błąd standardowy	Statystyka t	Prawdopodobieństwo
Miasto do 50	0,043	0,028	1,54	0,1274
Miasto powyżej 500	0,135	0,072	1,88	0,0633
Zatrudnienie menedżera	0,047	0,026	1,81	0,0733
Liczba przypadków 'poprawnej predykcji' = 30 (26,1%)				

Źródło: Opracowanie własne w programie STATA.

Badanie ocen respondentów odnoszących się do prowadzenia analizy mikrootoczenia również nie przyniosło jednoznacznych wniosków (tabela nr 33). Podobnie jak wcześniej (tj. w przypadku modelowania ocen analizy makrootoczenia) oszacowania błędów parametrów okazały się zbyt wysokie, natomiast zdolności predykcyjne modelu zbyt niskie. Tym razem zbiór zmiennych objaśniających objął: fakt zatrudnienia menedżera, lokalizację kooperatywy spożywczej w mieście o liczbie mieszkańców do 50 tys. oraz powyżej 500 tys. Wszystkie wymienione zmienne wpływają pozytywnie na ocenę prowadzenia analizy mikrootoczenia przez kooperatywę. Odnoszą się one jednak do ocen parametrów, których istotność statystyczna przekracza umowną granicę poziomu istotności 0,05 lub balansuje w pobliżu tej wartości. Kooperatywy zlokalizowane w dużym mieście o liczbie ludności powyżej 500 tys. wykazują średnio większą szansę prowadzenia wyżej wspomnianych działań o 14% przy założeniu Ceteris Paribus. Fakt zatrudnienia menedżera zwiększa tę szansę o przeciętnie 5% przy założeniu C.P. Z drugiej strony położenie kooperatywy spożywczej w małym mieście o liczbie mieszkańców do 50 tys. koresponduje z oceną parametru o empirycznym poziomie istotności 0,1274. Zatem wnioskowanie i przytaczanie formalnej interpretacji zostało w tym miejscu pominięte.

Analiza środowiska wewnętrznego obejmuje te czynniki, które są najbliższe działalności operacyjnej badanych organizacji. Stąd w tym zakresie widać wzrost skłonności respondentów do wyboru jeszcze bardziej zróżnicowanych ocen (wykres nr 46). Łącznie 44% badanych członków dostrzega działania z zakresu analizy środowiska wewnętrznego w ramach bliskich im kooperatyw spożywczych. Z drugiej strony pozostałe 56% badanych nie odnotowało działań z omawianego zakresu wcale (tj. „zdecydowanie nie”) lub w wyjątkowo znikomym stopniu (tj. „raczej nie”).

Wykres 46. Rozkład odpowiedzi respondentów: Ocena prowadzenia analizy środowiska wewnętrznego (dotyczącej członków, procesu podejmowania decyzji, itd.).



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania ankietowego.

Tabela 34. Tablica estymacyjna modelu oceny prowadzenia analizy środowiska wewnętrznego (dotyczącej członków, procesu podejmowania decyzji, itd.).

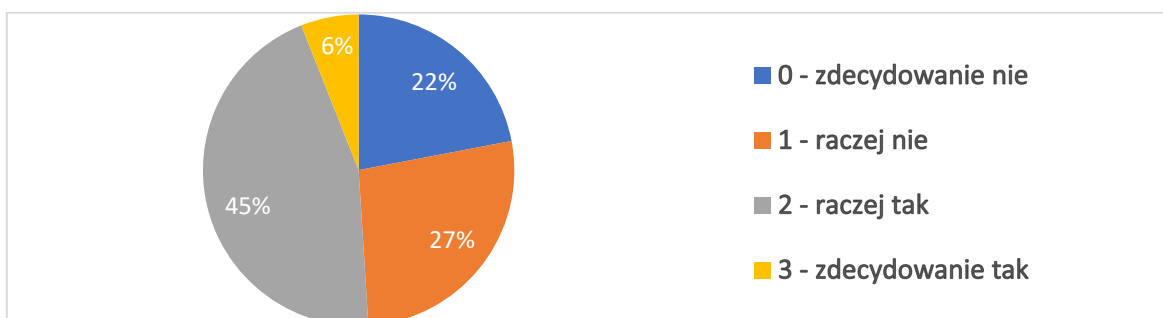
Zmienne egzogeniczne	Oszacowanie parametru	Błąd standardowy	Statystyka t	Prawdopodobieństwo
Miasto powyżej 500	0,15	0,049	3,06	0,0027
Sformalizowanie prawne	0,19	0,074	2,57	0,0115
Liczba aktywnych członków	0,02	0,008	2,50	0,0138
Liczba fizycznych sklepów	0,15	0,055	2,73	0,0074
Zamówienia 4 razy w miesiącu	0,11	0,053	2,08	0,0402
Wieś	-0,13	0,061	-2,13	0,0352
Liczba przypadków 'poprawnej predykcji' = 65 (56,5%)				

Źródło: Opracowanie własne w programie STATA.

Zawarty w tabeli nr 34 model posiada zauważalnie większą wartość analityczną niż dwa poprzednie narzędzia zaprezentowane w kontekście prowadzenia analiz mikro i makrootoczenia kooperatyw spożywczych. Podane w kwestionariuszu ankiety oceny respondentów odnoszące się do prowadzenia analizy środowiska wewnętrznego kooperatyw udało się wyjaśnić zmiennością sześciu głównych czynników (tzn. liczbą aktywnych członków, liczbą fizycznych sklepów, położeniem kooperatywy w dużym mieście lub na terenie wiejskim oraz sformalizowaniem prawnym i określoną częstotliwością składania zamówień). Współczynnik poprawnej predykcji modelu wyniósł w tym przypadku 56,5% co jest wartością akceptowalną jak na tego typu klasę modeli ekonometrycznych.

Kooperatywy spożywcze, których działalność została sformalizowana pod względem prawnym, charakteryzują się większą szansą prowadzenia analizy środowiska wewnętrznego aż o przeciętnie 21% przy założeniu Ceteris Paribus. Ponadto pojawienie się w jej szeregach osoby nowego aktywnego członka zwiększa badaną szansę o przeciętnie 2% przy założeniu C.P. Otwarcie nowego fizycznego sklepu również powoduje wzrost tej szansy o średnio 16% przy założeniu C.P. Dodatkowo kooperatywy spożywcze zlokalizowane w mieście o liczbie mieszkańców powyżej 500 tys. wykazują większą szansę prowadzenia takiej analizy o średnio 16% przy założeniu C.P. Natomiast te z nich, które składają „zamówienia 4 razy w miesiącu” notują wzrost szansy na wystąpienie wysokiej oceny badanego zjawiska o przeciętnie 12% przy założeniu C.P. Zatem w przedstawionym modelu pięć zmiennych objaśniających oddziałuje pozytywnie na dyskretną wartość zmiennej endogenicznej. Jedynie położenie kooperatywy na terenie wiejskim skutkuje zmniejszeniem szansy analizy środowiska wewnętrznego o przeciętnie 12% przy założeniu Ceteris Paribus.

Wykres 47. Rozkład odpowiedzi respondentów: Ocena stosowania porównań do innego podmiotu w celu usprawnienia funkcjonowania kooperatywy spożywczej.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania ankietowego.

Oceny respondentów uzyskane w kwestii stosowania porównań kooperatywy spożywczej do innego podmiotu przedstawiają znaczne zróżnicowanie odpowiedzi (wykres nr 47). Na planie pierwszym widać w tym przypadku 45% odpowiedzi w ramach kategorii „raczej tak”, która wskazuje na występowanie tendencji do porównywania się badanych podmiotów z innymi w celu dokonania usprawnień działalności. Ponadto 6% badanych zdecydowanie potwierdza percepcję tegoż faktu. Z drugiej strony łącznie aż 49% uzyskanych ocen zaprzecza wspomnianemu zjawisku. Na podstawie modelu zawartego w tabeli X można dodać, że młodsze kooperatywy spożywcze rzadziej porównują się do innych podmiotów (tzn. ujemne oszacowanie parametru dla zmiennej „rok powstania”).

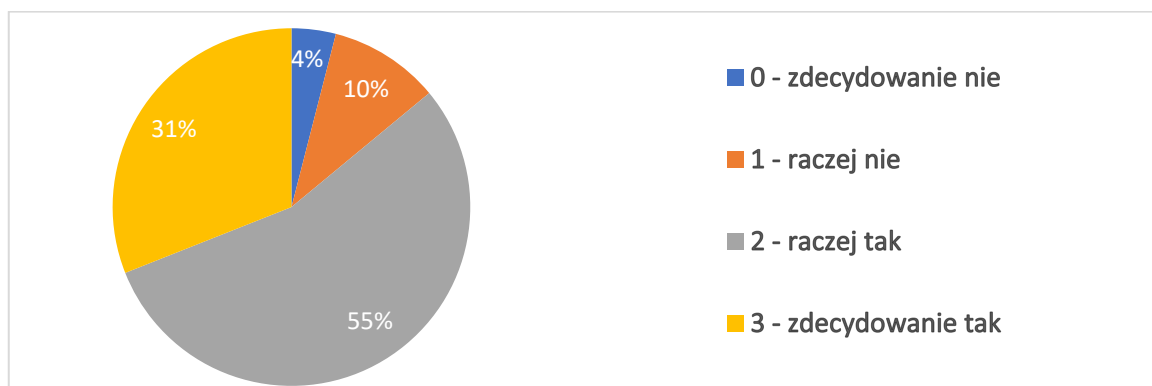
Tabela 35. Tablica estymacyjna modelu oceny stosowania porównań do innego podmiotu w celu usprawnienia funkcjonowania kooperatywy spożywczej.

Zmienne egzogeniczne	Oszacowanie parametru	Błąd standardowy	Statystyka t	Prawdopodobieństwo
Liczba liderów	0,05	0,023	2,17	0,0318
Rok powstania	-0,04	0,018	-2,22	0,0282
Zatrudnienie menedżera	0,14	0,057	2,46	0,0155
Liczba nowych członków rocznie	0,04	0,018	2,22	0,0282
Liczba dostawców	0,08	0,035	2,29	0,0241
Liczba przypadków 'poprawnej predykcji' = 53 (46,1%)				

Źródło: opracowanie własne w programie STATA.

Model opisujący oceny respondentów w zakresie stosowania przez kooperatywę porównań do innego podmiotu odznacza się nieco mniejszą liczbą przypadków poprawnej predykcji (tabela nr 35). Współczynnik trafności odwzorowania ocen respondentów wyniósł w tym przypadku 46,1%. Należy jednak zauważyć, że aż 5 zmiennych objaśniających posiada parametry istotnie różne od 0 przy niskim poziomie istotności 0,05. Zatem wzrost liczby liderów o jedną osobę powoduje zwiększenie szansy stosowania wspomnianych porównań o średnio 5% przy założeniu Ceteris Paribus. Każdy nowy członek kooperatywy przyjęty w ciągu roku również generuje wzrost tej szansy o przeciętnie 4% przy założeniu C.P. Dodatkowo oddziaływanie na szansę wysokiej oceny badanego zjawiska przez respondentów posiada, także liczba dostawców. Zwiększenie liczby dostawców o jednego, skutkuje większą szansą stosowania porównań do innych podmiotów o średnio 8% przy założeniu C.P. Ponadto z modelu wynika, że starsze kooperatywy spożywcze częściej stosują technikę porównywania się do innych podmiotów w celu usprawnienia swojego funkcjonowania (co może wynikać z chęci dokonania usprawnień, wdrożenia nowych pomysłów itd.). Każdy dodatkowy rok istnienia kooperatywy zwiększa szansę wystąpienia wspomnianego zjawiska o przeciętnie 4% przy założeniu C.P. Natomiast fakt zatrudnienia profesjonalnej osoby zarządzającej (tzn. menedżera) skutkuje zdecydowanie największym zwiększeniem szansy wystąpienia porównań do innych podmiotów bo aż o średnio 15% przy założeniu C.P. Należy przypomnieć, że zdolność predykcyjna modelu nie jest wysoka, aczkolwiek otrzymane błędy oszacowań parametrów strukturalnych spełniają umowną (tzn. 5%) granicę błędu pierwszego rodzaju w statystyce dla badań ekonomiczno-społecznych.

Wykres 48. Rozkład odpowiedzi respondentów: Ocena identyfikacji występujących problemów w kooperatywie spożywczej.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania ankietowego.

Pozytywnym akcentem jest wysoka ocena respondentów w ramach wymiaru związanego z identyfikacją problemów w kooperatywach spożywczych (wykres nr 48). Łącznie 86% badanych zadeklarowało, że ich kooperatywy „raczej” lub „zdecydowanie” posiadają zdolność identyfikacji trudności związanych z funkcjonowaniem. Jest to zapewne cecha organizacji młodych, elastycznych i niezbyt zbiurokratyzowanych. Tylko 14% ankietowanych ocenia swoje kooperatywy spożywcze jako „raczej” lub „zupełnie” niezdolne do identyfikacji problemów.

Tabela 36. Tablica estymacyjna modelu oceny identyfikacji występujących problemów w kooperatywie spożywczej.

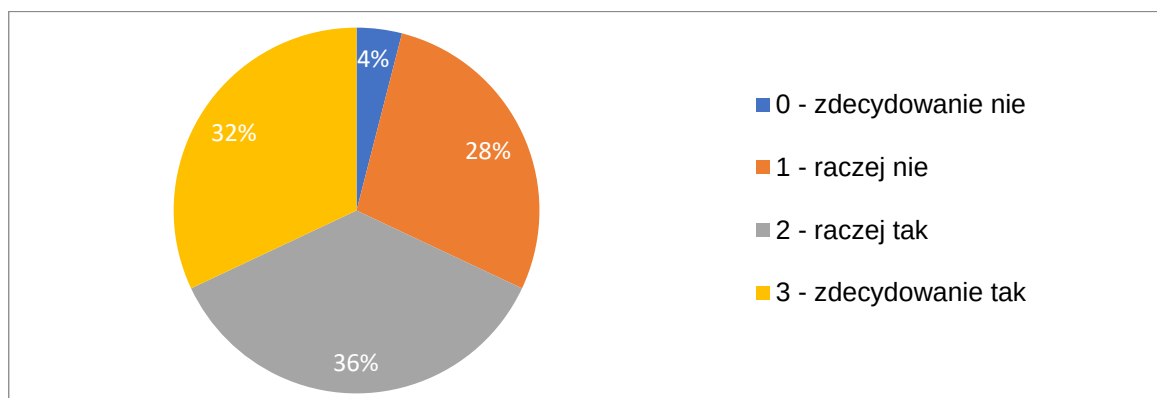
Zmienne egzogeniczne	Oszacowanie parametru	Błąd standardowy	Statystyka t	Prawdopodobieństwo
Liczba aktywnych członków	0,05	0,017	2,94	0,0040
Liczba współpracujących rolników	0,13	0,048	2,71	0,0078
Wykształcenie średnie	-0,14	0,053	-2,64	0,0094
Sformalizowanie prawne	0,18	0,062	2,90	0,0044
Liczba przypadków 'poprawnej predykcji' = 76 (66,1%)				

Źródło: Opracowanie własne w programie STATA.

Zdolność badanych kooperatyw spożywczych do identyfikacji występujących problemów jest związana głównie z czterema czynnikami, tzn.: liczbą aktywnych członków, liczbą współpracujących rolników oraz przeważającym wykształceniem średnim

i sformalizowaniem prawnym (tabela nr 36). Wymienione zmienne oddziałują istotnie na wysoką ocenę respondentów prawdziwości przedstawionego im stwierdzenia. Zaskakuje w tym miejscu nieco brak regresorów takich jak np. liczba liderów lub zatrudnienie menedżera. Z drugiej jednak strony zdolności predykcyjne modelu są relatywnie dobre (tzn. współczynnik poprawności predykcji 66,1%). Zwiększenie liczby aktywnych członków o jedną osobę skutkuje wzrostem szansy wystąpienia zjawiska identyfikacji problemów kooperatywy o średnio 5% przy założeniu Ceteris Paribus. Ponadto każdy nowy współpracujący z kooperatywą spożywczą rolnik sprawia, że szansa identyfikacji jej problemów rośnie przeciętnie o 14% przy założeniu C.P. Największy wpływ w ramach badanej kwestii posiada jednak sformalizowanie prawne podmiotu (tzn. fakt ten przyczynia się do zwiększenia szansy identyfikacji wspomnianych problemów o średnio 20% przy założeniu C.P.). Aczkolwiek przewaga wykształcenia średniego wśród członków kooperatywy powoduje zmniejszenie szansy prowadzenia wspomnianych działań o średnio 13% przy założeniu C.P. Model zawarty w tabeli nr 36 odznacza się wyjątkowo niskimi oszacowaniami błędów parametrów strukturalnych. Stąd tak zwana istotność statystyczna parametrów jest w tym przypadku zachowana nawet dla niskiego poziomu istotności 0,01.

Wykres 49. Rozkład odpowiedzi respondentów: Ocena zdolności identyfikacji kilku możliwych rozwiązań (scenariuszy) w kwestiach szczególnie istotnych dla kooperatywy spożywczej.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania ankietowego.

W kwestiach szczególnie istotnych większość kooperatyw spożywczych rozważa kilka scenariuszy (wykres nr 49). Łącznie 68% badanych członków wyraża wskazany pogląd, natomiast 32% nie zgadza się z podaną tezą. Należy zauważyć, że model zawarty w tabeli nr 37 charakteryzuje się w tej kwestii dość znaczącą liczbą istotnych statystycznie zmiennych

objaśniających co może wskazywać na fakt znacznego uzależnienia identyfikacji wspomnianych scenariuszy od wymiernych cech danej kooperatywy.

Tabela 37. Tablica estymacyjna modelu oceny zdolności identyfikacji kilku możliwych rozwiązań (scenariuszy) w kwestiach szczególnie istotnych dla kooperatywy spożywczej.

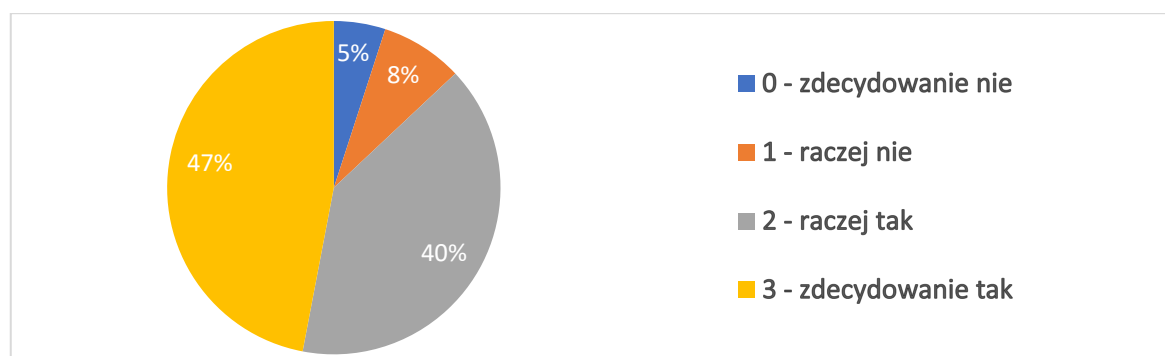
Zmienne egzogeniczne	Oszacowanie parametru	Błąd standardowy	Statystyka t	Prawdopodobieństwo
Miasto do 50	-0,11	0,053	-2,08	0,0402
Liczba rezygnacji w roku	-0,02	0,007	-2,86	0,0051
Liczba liderów	0,15	0,039	3,85	0,0002
Liczba fizycznych sklepów	0,17	0,059	2,88	0,0047
Zatrudnienie menedżera	0,21	0,078	2,69	0,0082
Średni wiek członków	0,03	0,012	2,50	0,0138
Liczba przypadków 'poprawnej predykcji' = 73 (63,5%)				

Źródło: Opracowanie własne w programie STATA.

Kolejną interesującą kwestią w ramach prowadzonego badania jest zdolność kooperatyw spożywczych do uwzględniania scenariuszy rozwiązań odnoszących się do kluczowych obszarów działalności. Badane kooperatywy są często przykładem młodych organizacji lub nieformalnych zrzeszeń, stąd aspekt planowania i przygotowywania przyszłych alternatywnych działań może schodzić w praktyce na plan dalszy lub dokonywać się zupełnie samorzutnie. Przedstawiony w tabeli nr 37 model pozwala ukazać zestaw zmiennych, które w sposób obiektywny determinują ocenę respondentów pod względem skłonności do rozważania wspomnianych scenariuszy w kwestiach szczególnie istotnych. Zdolność predykcyjna modelu okazała się akceptowalnie wysoka dla prezentowanej klasy modeli (współczynnik poprawności predykcji 63,5%). Pozytywny wpływ na powstanie omawianych scenariuszy posiada w tym przypadku liczba liderów, tzn.: dodatkowa osoba kolejnego lidera w kooperatywie sprawia, że szansa rozważania scenariuszy istotnych rozwiązań rośnie średnio o 16% przy założeniu Ceteris Paribus. Ponadto każdy nowo otwarty fizyczny sklep kooperatywy spożywczej zwiększa taką szansę o przeciętnie 19% przy założeniu C.P. Natomiast fakt zatrudnienia profesjonalnej osoby zajmującej się zarządzaniem powoduje wzrost szansy rozważania kilku możliwych rozwiązań o średnio 23% przy założeniu C.P. Dodatkowo wzrost wartości średniego wieku członków

kooperatywy (o podany w kwestionariuszu ankiety przedział wiekowy) wpływa na zwiększenie wspomnianej szansy o przeciętnie 3% przy założeniu C.P. Negatywny wpływ na ocenę zgodności respondentów z badaną tezą posiadają: liczba rezygnacji z członkostwa w ciągu roku oraz położenie w mieście o liczbie mieszkańców poniżej 50 tys. Zwiększenie wspomnianej rocznej liczby rezygnacji o jednostkę powoduje zmniejszenie szansy rozważania różnych scenariuszy rozwiązań o średnio 2% przy założeniu C.P. Natomiast fakt zlokalizowania kooperatywy w mieście charakteryzującym się liczbą ludności poniżej 50 tys. sprawia, że szansa ta maleje o przeciętnie 10% przy założeniu C.P. Podsumowując zestaw regresorów modelu zawartego w tabeli nr 37 wydaje się być uzasadniony z merytorycznego punktu widzenia, a ponadto odznacza się wartościami oszacowań, które nie budzą wątpliwości od strony statystycznej.

Wykres 50. Rozkład odpowiedzi respondentów: Ocena poszukiwania kreatywnych pomysłów w ramach kooperatywy spożywczej.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania ankietowego.

Kooperatywy spożywcze są miejscem poszukiwania kreatywnych pomysłów. Z przeprowadzonego badania ankietowego wynika, że niniejszy pogląd reprezentuje łącznie około 87% aktywnych członków (wykres nr 50). Tylko 5% respondentów zdecydowanie zaprzeczyło podanej tezie, natomiast 8% uważa że kooperatywy spożywcze „raczej nie” poszukują kreatywnych pomysłów. Wszystkie kooperatywy spożywcze działają w Polsce w warunkach konkurencji ze strony sieci globalnych supermarketów i innych sprzedawców komercyjnych. Z tego względu poszukiwanie nowych pomysłów wydaje się uzasadnione w tego typu organizacjach bez względu na ich staż działania na rynku. Niemniej jednak z modelu przedstawionego w tabeli nr 38 wynika, że starsze kooperatywy spożywcze poszukują kreatywnych pomysłów częściej.

Tabela 38. Tablica estymacyjna modelu oceny poszukiwania kreatywnych pomysłów w ramach kooperatywy spożywczej.

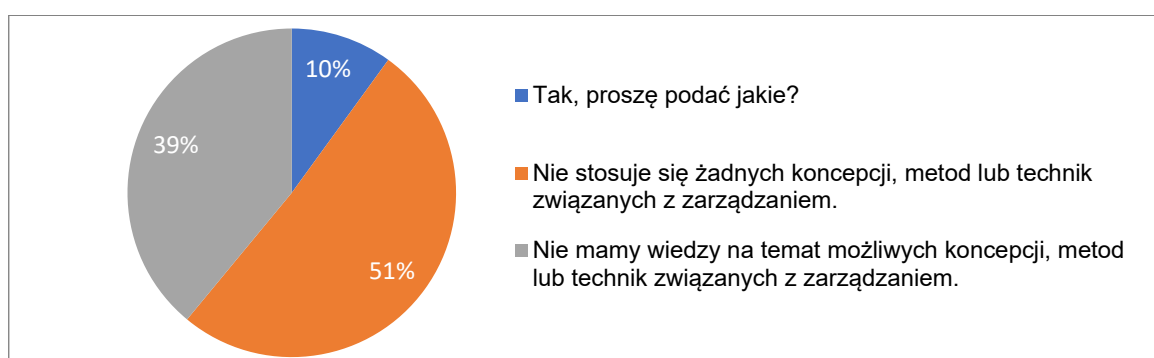
Zmienne egzogeniczne	Oszacowanie parametru	Błąd standardowy	Statystyka t	Prawdopodobieństwo
Liczba liderów	0,15	0,057	2,63	0,0097
Rok powstania	-0,03	0,009	-3,33	0,0012
Struktura org.	-0,09	0,039	-2,31	0,0228
Liczba nowych członków rocznie	0,03	0,012	2,50	0,0138
Liczba przypadków 'poprawnej predykcji' = 66 (57,4%)				

Źródło: Opracowanie własne w programie STATA.

Ostatnim aspektem podlegającym modelowaniu w ramach przeprowadzonego badania jest skłonność kooperatyw spożywczych do poszukiwania kreatywnych pomysłów. Są to z reguły podmioty w ramach których przynajmniej potencjalnie działa wiele aktywnych osób, realizujących swe wizje i potrzeby na równych prawach. Z tego punktu widzenia interesująca wydaje się kwestia podejścia kooperatyw do odkrywania i rozwijania nowatorskich pomysłów oraz potencjału ich członków. Model przedstawiony w tabeli nr 38 zawiera cztery zmienne objaśniające oceny dokonywane przez respondentów w ramach badanej kwestii. Warto podkreślić, że z modelu wynika iż starsze kooperatywy spożywcze częściej poszukują kreatywnych pomysłów. Każdy dodatkowy rok działania kooperatywy sprawia, że zwiększa się szansa poszukiwania takich pomysłów o średnio 3% przy założeniu Ceteris Paribus. Ponadto fakt posiadania przez kooperatywę struktury organizacyjnej ogranicza zdolność poszukiwania pomysłów (tzn. maleje wspomniana szansa o średnio 9% przy założeniu C.P). Z drugiej strony jednak zwiększenie liczby liderów kooperatywy o jedną osobę generuje wzrost szansy wysokiej oceny badanego stwierdzenia przez respondentów o przeciętnie 16% przy założeniu C.P. Na potencjał sięgania po nowe i kreatywne pomysły dodatnio oddziałuje również liczba nowych członków rocznie (tzn.: zwiększanie średniej liczby nowych członków rocznie w kooperatywie o jedną osobę wpływa na wzrost niniejszej szansy o średnio 3% przy założeniu C.P.). Model posiada dość niewielkie błędy ocen parametrów oraz liczbę przypadków poprawnej predykcji równą 66 odpowiedzi na 155 kwestionariuszy wypełnionych przez respondentów (tzn. współczynnik poprawnej predykcji wyniósł 57,4% i plasuje się na umiarkowanym poziomie).

Kwestionariusz ankiety zawierał również pytania dotyczące opinii respondentów w zakresie stosowania koncepcji, metod lub technik zarządzania. Okazało się, że w większości przypadków respondenci nie posiadali wiedzy z tym związanej (tzn. 39%) lub deklarowali brak takich rozwiązań w działalności kooperatyw spożywczych (tzn. 51%) (wykres nr 51). Tylko w przypadku 10% badanych odnotowano odpowiedzi twierdzące, w ramach których wymienione zostały hasła takie jak: techniki motywacyjne, zarządzanie czasem, zarządzanie jakością, CRM, SRM, optymalizacja procesów, lean management.

Wykres 51. Rozkład odpowiedzi respondentów: Czy obecnie Państwa kooperatywa spożywcza korzysta z określonych koncepcji, metod lub technik zarządzania ?



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania ankietowego.

Oceny (wykres nr 52) uzyskane dla frakcji 44% ankietowanych członków wskazują na świadomość potrzeby wdrożenia określonych koncepcji, metod lub technik zarządzania w celu usprawnienia funkcjonowania polskich kooperatyw spożywczych. Do najczęściej wymienianych sugestii respondentów zaliczyć należy:

- Benchmarking;
- Techniki aktywizujące twórcze myślenie;
- Techniki podejmowania decyzji,;
- Zarządzanie czasem;
- Usprawnienia i automatyzacja / optymalizacja procesów;
- Techniki budujące komunikację otwartą.

Ponadto 28% badanych członków kooperatyw zadeklarowało brak potrzeby wdrażania nowych rozwiązań w obszarze zarządzania oraz kolejne 28% osób wyraziło brak odpowiedniej wiedzy z tym związanej.

Wykres 52. Rozkład odpowiedzi respondentów: Czy w Państwa kooperatywie spożywczej warto byłoby wdrożyć określone koncepcje, metody lub techniki zarządzania, aby ulepszyć jej funkcjonowanie ?



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania ankietowego.

Odpowiedzi odnotowane w kolejnym pytaniu kwestionariusza ankietowego (wykres nr 53) wskazują, że dotychczasowe doświadczenia związane z wdrażaniem w kooperatywach spożywczych szeroko rozumianych koncepcji, metod lub technik zarządzania są niewielkie. 52% respondentów przyznało że nie stosowano do tej pory wymienionych rozwiązań z obszaru zarządzania. Natomiast znaczna grupa badanych członków nie posiada dostatecznej wiedzy w ramach poruszanej kwestii (tzn. 36%). Jedynie grupa 12% ankietowanych osób udzieliła twierdzącej odpowiedzi na wskazane pytanie, lecz potrafiła wymienić bardzo niewiele przykładów takich działań z przeszłości (między innymi skonkretyzowano jednak: zarządzanie czasem, zarządzanie jakością oraz „zatrudnienie osoby z zewnątrz”). W wielu przypadkach respondenci nie potrafili wymienić konkretnych działań powołując się na upływ czasu i nieznajomość szczegółów.

Wykres 53. Rozkład odpowiedzi respondentów: Czy w Państwa kooperatywie spożywczej były wdrażane, lecz nie sprawdziły się określone koncepcje, metody lub techniki zarządzania ?



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania ankietowego.

W ramach przeprowadzonego badania zadano również członkom kooperatyw spożywczych pytanie otwarte tzn.: ***Jakie czynniki w największym stopniu przyczyniają się do rozwoju Państwa kooperatywy spożywczej?*** Nie wszyscy respondenci skorzystali z możliwości podania własnej odpowiedzi, jednak wielu z nich wskazało na następujące aspekty:

- *zaangażowanie członków,*
- *chęć zakupu zdrowej żywności,*
- *moda na ekologię,*
- *bezpośrednia współpraca z rolnikami, bez pośredników,*
- *świadomość „fair trade”,*
- *świadomość „zero waste”,*
- *zaufanie do stałego dostawcy,*
- *grupowe zakupy,*
- *bliskie relacje z rolnikami,*
- *wspólne cele członków,*
- *niższe ceny zdrowych produktów,*
- *mała grupa osób ułatwia organizację,*
- *poczucie wspólnej sprawy,*
- *działania na rzecz ekologii,*
- *rotacja członków,*
- *stalość oferty,*
- *niższe ceny ,*
- *poczucie wspólnoty.*

Rozważania części teoretycznej niniejszej rozprawy zawierają dość burzliwe uwarunkowania historyczne narodzin ruchu kooperatyw w Polsce. Ponadto odwołania sięgające do przykładów zagranicznych ukazują jak organizacje tej klasy mogą działać prężnie i na wielką skalę. Stąd sformułowano pytanie otwarte nakierowane na poznanie najważniejszych obszarów, które obecnie hamują rozwój kooperatyw spożywczych w naszym kraju tzn.: ***Jakie czynniki w największym stopniu ograniczają możliwości rozwoju Państwa kooperatywy spożywczej?*** Oczywiście nie wszyscy respondenci zdecydowali się podzielić własnymi przemyśleniami na wskazany temat, aczkolwiek wymieniane kwestie można podsumować w następujący sposób:

- *brak zaangażowania członków,*
- *kwestie finansowe,*
- *oszczędność ludzi na produktach żywnościowych,*
- *duże sklepy lub supermarkety oferujące niskie ceny produktów,*
- *lenistwo ludzkie,*
- *cwaniactwo,*
- *brak opłat członkowskich,*
- *mała motywacja do robienia czegoś ponad zamawianie produktów,*
- *niska świadomość społeczna,*
- *duża konkurencja,*
- *zbyt wąskie grono osób wie o istnieniu kooperatyw spożywczych,*
- *nadal niska szeroko rozumiana świadomość społeczna,*
- *rotacja członków,*
- *brak przepływu informacji,*
- *brak lokalu,*
- *ograniczenia czasowe członków,*
- *wsparcie działalności przez narzędzia wspierające system zamówień i rozliczeń,*
- *niska motywacja do odrabiania dyżurów,*
- *słaba reklama lub promocja.*

Można zatem wymienić wiele czynników, które tak wspierają jak i ograniczają potencjał rozwojowy kooperatyw spożywczych w Polsce. Należy pamiętać, że pomimo wielu wspólnych cech organizacje te często różnią się pod względem uwarunkowań funkcjonowania. Z tego względu niektóre czynniki jak np. rotacja członków mogą być postrzegane zarówno jako stymulanta jak i hamulec rozwojowy. Z pewnością jednak są to organizacje we wczesnym stadium rozwoju na polskim rynku, które borykają się z wieloma „problemami wieku dziecięcego” pod względem organizacyjnym i operacyjnym. Najlepszym tego przykładem jest znaczna liczba kooperatyw spożywczych, które nie przetrwały próby czasu i uległy likwidacji. Niniejsze badanie kwestionariuszowe zostało wstępnie skierowane do 48 kooperatyw spożywczych, lecz w praktyce okazało się że już 11 z nich nie istnieje, a kontakt nawet z ich niegdyś aktywnymi członkami nie jest możliwy.

Zakończenie i wnioski

Współczesne kooperatywy spożywcze mają przed sobą niezwykle trudne zadanie. Podejmują one ideę kontynuacji działań wykreowanych przez dawne pokolenia, lecz funkcjonują w zgoła odmiennej rzeczywistości (zarówno rynkowej, jak i światopoglądowej). Kooperatywy muszą zatem bezustannie dążyć do wskrzeszenia tak ważnych społecznie, a obecnie nieuświadamianych przez młode pokolenie wartości integracji, partycypacji i współpracy. Wszystko zaczyna się od wnętrza kooperatywy, której przetrwanie i rozwój uzależnione są od skutecznej implementacji określonych metod lub technik zarządzania w danych warunkach otoczenia. Stąd prowadzenie rozważań nad działalnością kooperatyw posiada głęboki sens, zwłaszcza w kontekście wielu uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych. Badanie empiryczne, które autorka przeprowadziła w niniejszej pracy obejmowało zarówno kwestie zarządzania kooperatywami spożywczymi, jak i uwarunkowania ich funkcjonowania oraz dalszego rozwoju. Przeprowadzone badanie należy uznać za pionierskie w warunkach polskich, między innymi z powodu szerokiego zasięgu badanych kooperatyw spożywczych (dotyczyło ono członków wszystkich tzn. 37 kooperatyw spożywczych funkcjonujących na terenie naszego kraju⁸).

Wnioski z przeprowadzonych badań wskazują na pozytywny wpływ czynników o wymiarze historycznym na funkcjonowanie kooperatyw spożywczych w Polsce. Jest to poniekąd związane z powszechnym uznaniem i stosowaniem tzw. zasad z Rochdale. Ponadto nowym ruchom społecznym towarzyszy dziedzictwo polskiej spółdzielczości z okresu przed II wojną światową oraz brak negatywnych implikacji wizerunku polskiej spółdzielczości w PRL. Odnosząc się do sformułowanej na wstępie niniejszej pracy pierwszej hipotezy badawczej, należy w istocie stwierdzić, iż rzeczywiście występuje realna grupa czynników stymulujących rozwój polskich kooperatyw spożywczych. Są to szczegółowe determinanty, które zostały wyodrębnione na podstawie badania empirycznego i przeprowadzonej obiektywnej analizy statystycznej. Syntetyczny zbiór czynników stymulujących rozwój badanych kooperatyw zawarto w tabeli nr 39. W ujęciu wewnętrznym członkowie kooperatyw spożywczych posiadają wspólne cele, ale nie zawsze wykazują się wysokim zaangażowaniem. Do pozytywnych zjawisk należy w tym przypadku zaliczyć: działania mające na celu budowanie relacji pomiędzy członkami, rozpoznawalność starszych kooperatyw spożywczych w lokalizacjach o niewielkim zaludnieniu, dość dobry

⁸ Szczegółowe informacje o badaniach są zawarte w rozdziale ósmym niniejszej pracy.

przepływ informacji i zdecydowanie wysoką transparentność w podejmowaniu decyzji. Ponadto na podstawie badania uwidaczniają się cechy kooperatyw spożywczych, takie jak: bliskie relacje z dostawcami, poszukiwanie kreatywnych pomysłów i zdolność identyfikacji występujących problemów. W kwestiach szczególnie istotnych kooperatywy niejednokrotnie rozważają kilka scenariuszy rozwiązań. W przeważającej liczbie przypadków badane podmioty wykazały zdolność do formułowania celów funkcjonowania, stosowały sformalizowane techniki gromadzenia informacji oraz wypracowały sztywne reguły postępowania w określonych sytuacjach.

Trzecia hipoteza badawcza została dość blisko powiązana z cechami charakterystycznymi polskiego sektora spożywczego. Warto w tym miejscu nadmienić, że zasadniczo wszystkie rozpatrywane czynniki badanego obszaru działają na korzyść potencjału rozwojowego kooperatyw spożywczych w Polsce. Na podstawie oszacowanych modeli autorka zdołała ze zróżnicowaną trafnością predykcji opisać wybory respondentów za pomocą cech charakterystycznych poszczególnych kooperatyw spożywczych. Nawet pobieżna ocena rozkładów odpowiedzi na postawione pytania pozwoliła zaliczyć czynniki związane z sektorem spożywczym do oczywistych stymulant rozwojowych badanych kooperatyw. Cechy takie jak: ograniczony dostęp konsumenta do „zdrowej żywności”, wzrost świadomości ekologicznej społeczeństwa, rozdrobnienie gospodarstw rolnych oraz słaba pozycja przetargowa producentów żywności względem globalnych sieci handlowych zostały ocenione przez wielu respondentów jako własności jednoznacznie sprzyjające działalności polskich kooperatyw spożywczych.

Niektóre pytania kwestionariusza ankietowego nie dostarczyły jednoznacznych wniosków z uwagi na większe zróżnicowane rozkładów odpowiedzi członków kooperatyw. Choć wstępnie można dostrzec tu pewne niedostatki przeprowadzonego badania, to jednak w ramach części empirycznej pracy przedstawiono również szczegółowe analizy oparte na modelach ekonometrycznych. Pozwoliły one obiektywnie wyjaśnić zmienność uzyskanych odpowiedzi dzięki własnościom poszczególnych kooperatyw zawartych w tak zwanej metryczce. Analiza zgromadzonego materiału badawczego w ujęciu zagregowanym doprowadziła do dość umiarkowanej oceny obszarów związanych z problemem niskiej inicjatywy członków, prowadzeniem działań motywacyjnych i wykorzystaniem potencjału narzędzi marketingowych. Podobnie należy ocenić sprawność funkcjonowania łańcucha dostaw badanych podmiotów oraz ich skłonność do stosowania benchmarkingu. Sygnalizowane obszary wymagają usprawnień w ramach określonych kooperatyw, choć nie

odnoszą się do wszystkich badanych podmiotów, stąd nie posiadają charakteru uniwersalnego.

Zgodnie z hipotezą drugą niniejszej rozprawy pewna grupa czynników związanych z funkcjonowaniem kooperatyw spożywczych może również realnie ograniczać ich rozwój. Przeprowadzone badanie empiryczne wskazuje na występowanie swojego rodzaju destymulant rozwojowych. Niemniej jednak w pewnym zakresie są to czynniki nieco odmienne od tych, które założono na wstępie przygotowania niniejszej pracy i jej części badawczej. Kooperatywy spożywcze w Polsce, to organizacje we wczesnym stadium rozwoju, które borykają się z wieloma „problemami wieku dziecięcego” pod względem organizacyjnym i operacyjnym. Ich cechą charakterystyczną jest znaczna rotacja członków, która może być postrzegana zarówno jako stymulanta, jak i hamulec rozwojowy. Należy pamiętać, że pomimo wielu wspólnych cech omawiane organizacje różnią się pod względem uwarunkowań funkcjonowania. Można zatem wymienić wiele czynników, które zarówno wspierają, jak i ograniczają potencjał rozwojowy kooperatyw spożywczych w Polsce. Z pewnością typowym niedostatkim pozostaje tu niewystarczające wdrażanie nowych rozwiązań techniczno-technologicznych oraz zbyt rzadkie przykłady prowadzenia analiz otoczenia (tzn. szczególnie makrootoczenia, ale również otoczenia bliższego). Z przeprowadzonych badań wynika, że w opinii członków kooperatywy spożywcze w Polsce częściej skłaniają się do analizy środowiska wewnętrznego. Choć dodać należy, że znaczne zróżnicowanie badanych podmiotów oraz właściwy im indywidualizm w wielu aspektach będą utrudniać formułowanie wniosków ogólnych. Z tego względu, aby odnieść się jeszcze wyraźniej do hipotez badawczych w części empirycznej rozprawy zamieszczone zostały modele zmiennych wielomianowych uporządkowanych (McFadden, 1981). Modele umożliwiły wyciągnięcie wielu wniosków szczegółowych, które wskazują na uzależnienie podjętych w rozprawie kwestii od obiektywnych zmiennych egzogenicznych. Z tego względu zarówno sformułowane pytania badawcze, jak i hipotezy dysertacji zostały zweryfikowane na podstawie twardych danych ilościowych, co przybliżyło autorkę do osiągnięcia celu rozprawy. Cel pracy został osiągnięty poprzez analizę literatury, opracowanie części teoretycznej oraz w szczególności dzięki weryfikacji hipotez badawczych na podstawie własnego badania empirycznego. Należy jednak pamiętać, że znaczna część badań została zrealizowana w okresie światowej pandemii COVID-19, która wpłynęła na sytuację polskich kooperatyw spożywczych oraz percepcję ich członków wielu istotnych aspektów związanych z działalnością. Z tego względu autorka pracy dostrzega

kierunek przyszłych badań w obszarze monitorowania rozwoju ruchu polskich kooperatyw spożywczych w okresie post-pandemicznym.

W tabeli nr 39 podjęto próbę syntezy czynników stymulujących i ograniczających rozwój polskich kooperatyw spożywczych. Przedstawione podsumowanie odnosi się do zawartych w pracy rozważań teoretycznych oraz wyników badań empirycznych i ich analizy ekonometrycznej.

Tabela 39. Zestawienie uwarunkowań funkcjonowania kooperatyw spożywczych w Polsce.

Czynniki stymulujące rozwój kooperatyw spożywczych	Czynniki ograniczające rozwój kooperatyw spożywczych
Kontekst historyczny oraz dziedzictwo polskiej spółdzielczości z okresu przed II wojną światową.	Znaczna rotacja członków. W młodszych kooperatywach spożywczych szansa na wystąpienie mniejszej rotacji członków jest większa.
Ograniczony dostęp konsumenta do „zdrowej żywności”, wzrost świadomości ekologicznej społeczeństwa, słaba pozycja przetargowa producentów żywności względem globalnych sieci handlowych, rozdrobnienie gospodarstw rolnych.	Niewystarczające wdrażanie nowych rozwiązań techniczno-technologicznych. Szansa wdrażania nowych rozwiązań techniczno-technologicznych jest większa w kooperatywach o znacznej liczbie członków, które są zlokalizowane w największych miastach.
Dość dobry przepływ informacji i transparentność w podejmowaniu decyzji. Aczkolwiek znaczna liczba członków wraz z faktem zatrudnienia menedżera zwiększa szansę występowania słabego przepływu informacji. Natomiast transparentność podejmowanych decyzji zmniejsza się wraz liczbą liderów w kooperatywie.	W niektórych kooperatywach występuje niska inicjatywa członków oraz brak działań motywacyjnych. Jednak szansa wystąpienia niskiej inicjatywy członków maleje, gdy liczba kooperatyw utrzymujących relacje z badaną rośnię. Ponadto w młodszych kooperatywach o dużej liczbie aktywnych członków szansa na podejmowanie działań motywacyjnych jest mniejsza.
Wspólne cele członków, prowadzenie działań mających na celu budowanie relacji pomiędzy członkami.	Rzadko prowadzona analiza makrootoczenia.

Czynniki stymulujące rozwój kooperatyw spożywczych	Czynniki ograniczające rozwój kooperatyw spożywczych
Znacząca rozpoznawalność starszych kooperatyw spożywczych w lokalizacjach o niewielkim zaludnieniu.	Niewystarczająco często prowadzona analiza otoczenia bliższego.
Bliskie relacje z dostawcami, poszukiwanie kreatywnych pomysłów i zdolność identyfikacji występujących problemów.	Umiarkowane wykorzystanie potencjału narzędzi marketingowych, benchmarkingu. Fakt zatrudnienia menedżera znacząco zwiększa szansę stosowania narzędzi marketingowych i benchmarkingu.
Rozważanie wielu scenariuszy rozwiązań w kwestiach szczególnie istotnych. Formułowanie celów funkcjonowania i stosowanie sformalizowanych technik gromadzenia informacji, wypracowanie sztywnych reguł postępowania w określonych sytuacjach.	Obszarem usprawnień w przypadku wybranych kooperatyw spożywczych może okazać się sprawność funkcjonowania łańcucha dostaw. Należy podkreślić wyższe oceny sprawności łańcuchów dostaw kooperatyw współpracujących ze znaczną liczbą dostawców i rolników.

Źródło: Opracowanie własne.

Przeprowadzone badanie kwestionariuszowe obejmowało wszystkie kooperatywy spożywcze, które prowadzą działalność na terenie kraju. Należy mieć świadomość, że w międzyczasie dwie kooperatywy spożywcze przestały istnieć, a kontakt z ich aktywnymi członkami nie był możliwy. Ponadto obserwacja przebiegu badania wskazuje na uzyskanie odpowiedzi od tych członków kooperatyw, którzy są najsilniej zaangażowani w prowadzoną działalność. Naturalnym zjawiskiem było w tym przypadku niewielkie zaangażowanie członków kooperatyw spożywczych, których nie można zaliczyć do grupy tak zwanych liderów. Ponadto podkreślić należy, że badanie empiryczne przeprowadzone zostało w dość szczególnym czasie, który zbiegł się z pandemią COVID-19. Mogło to mieć znaczenie nie tylko w przypadku uzyskanej liczby odpowiedzi, ale również wpływać na sposób postrzegania wielu istotnych kwestii. W obliczu dynamicznie zmieniającego się otoczenia zmiany mogą ulegać czynniki warunkujące rozwój bądź porażkę kooperatyw. W tym kontekście należy również rozpatrywać teorie, metody i techniki zarządzania, które mogą

okazać się skuteczne bądź nie w czasie szczególnego kryzysu pandemicznego. Abstrahując od sytuacji kryzysowej wspomnieć należy również, że kooperatywy spożywcze są najczęściej tworam i relatywnie młodymi w polskiej rzeczywistości społeczno-gospodarczej, a to przekłada się równie często na ich niewielką skalę działania. Stąd wiele konstruktów znanych w ramach nauk o zarządzaniu nie znajduje jeszcze zastosowania dla organizacji lub zrzeszeń od niedawna funkcjonujących w polskiej przestrzeni społecznej i gospodarczej.

Odnosząc się szerzej do badanych kooperatyw spożywczych należy stwierdzić, że historia niejako zatoczyła koło, ponieważ w przeszłości dobrze rozwijały się spółdzielnie oparte na zaufaniu i zasadach, które funkcjonując integrowały społeczeństwo. Następnie nastał czas, w którym wiele obszarów organizacji i planowania ukierunkowano na masowość. Wiązało się to z procesem wytwarzania nastawionym na anonimowego odbiorcę. Jednocześnie konsument rzadko interesował się pochodzeniem produktu i organizacją, która go wytwarza. Tymczasem w obecnych czasach szersza grupa nabywców zaczyna przejawiać zainteresowanie własnym zdrowiem i nie chce być traktowana masowo. Zatem istotne stało się pochodzenie produktu, jego jakość, miejsce i sposób wytwarzania. Pojawia się chęć nawiązania bliższych relacji z wytwórcami. W tym kontekście kooperatywy spożywcze opierając swe działania na zasadach sformułowanych i wypracowanych przez minione pokolenia niejako otrzymały dobrą „markę”. Z tej perspektywy wielu klientów nie postrzega kooperatyw jako podmiotów, które muszą dopiero zapracować na swój wizerunek tzn. nie są to miejsca zupełnie nowe, reprezentujące nieokreśloną jakość i wymagające wielu lat na zdobycie zaufania. W tym przypadku szeroka rzesza klientów opiera się na pozytywnym wydźwięku kontynuacji dobrej marki, zasad i jakości wynikających z kontekstu historycznego. Wskazaną sytuację można niejako odnieść do modelu franczyzy, w którym choć sam świadczący usługę jest nieznany to jednak marka, pod którą działa mówi wiele o poziomie oferowanej jakości. Wyniki przeprowadzonego badania wskazały na bogactwo występowania wielu pozytywnych cech współczesnych kooperatyw spożywczych, które można rozpatrywać przez ich kontekst historyczny, organizacyjny, sektorowy i społeczny. Z tego względu nie tylko w świetle nauk o zarządzaniu, ale także prakseologicznym badanie kooperatyw spożywczych oraz prowadzenie ich wieloletnich obserwacji uczestniczących stało się dla autorki rozprawy niesłychanie fascynującym wyzwaniem.

Bibliografia

- Abramczuk, K. i Herbst, J. (2008). Sektor spółdzielczy. W: J. Dąbrowska (red.), *Od trzeciego sektora do przedsiębiorczości społecznej – wyniki badań ekonomii społecznej w Polsce* (28-43). Warszawa: Stowarzyszenie Klon/Jawor.
- Abramowski, E. (1905). *Zmowa powszechna przeciw rządowi*. Warszawa: Drukarnia Narodowa w Krakowie.
- Abramowski, E. (1924). *Pisma. Tom 1*. Warszawa: Związek Polskich Stowarzyszeń Spożywców.
- Abramowski, E. (1928). *Kooperatywa jako sprawa wyzwolenia ludu pracującego*. Warszawa: Wydawnictwo Związku Spółdzielni Spożywców Rzeczypospolitej Polskiej.
- Adamkiewicz-Drwiłło, H. G. (2002). *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstwa*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Agencja Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa (2014). „Płatności bezpośrednie”. Pozyskano z: <https://archiwum.arimr.gov.pl/pomoc-unijna/platnosci-bezposrednie.html> (dostęp: listopad 2020).
- Agencja Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa (2021). „Średnia powierzchnia gruntów rolnych w gospodarstwie w 2021 roku”. Pozyskano z: <http://gov.pl/web/arimr/srednia-powierzchnia-gospodarstw-w-2021-roku> (dostęp: wrzesień 2021).
- Aldrige, A. (2006). *Konsumpcja*. Warszawa: Wydawnictwo SIC.
- Amemiya, T. (1981). Qualitative response models: a survey. *Journal of Economic Literature*, 19, 481-536.
- Arseculeratne, D. i Yazdanifard, R. (2014). How Green Marketing Can Create a Sustainable Competitive Advantage for a Business. *International Business Research*, 7(1), 130-137. doi: 10.5539/ibr.v7n1p130
- Bański, J. (2014). Perspektywy rozwoju polskiej wsi – wybrane zagadnienia. *Wies i Rolnictwo*, 4(165), 1-14.
- Bieńkowski, A. (2003). Kierunki rozwoju bankowości spółdzielczej w Polsce. *Zeszyty Naukowe Ostrołęckiego Towarzystwa Naukowego*, 17, 90-105.
- Bilewicz, A. i Potkańska, D. (2013). Jak kielkuje społeczeństwo obywatelskie? Kooperatywy spożywcze jako przykład nieformalnego ruchu społecznego. *Trzeci Sektor*, 31, 25-34.
- Birchall, J. (1997). *The International Co-operative Movement*. Manchester and New York: Manchester University Press.
- Birchall, J. (2013). *Resilience in a downturn: The power of financial cooperatives*. Geneva: International Labour Organization.
- Bloem, J. (2014). *The Fourth Industrial Revolution, Things to tighten links between IT and TO*. VINT Research Report. Groningen: Sogeti VINT.
- Boczar, K. (1973). *Spółdzielczość*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Boczar, K. (1986). *Spółdzielczość. Problematyka społeczna i ekonomiczna*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Bodak, A. i Cierniak-Emerych, A. (2010). Menedżer w spółdzielczości a partycypacja decyzyjna. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 115, 80-89.

- Boguta, W. (red.) (2014). *Spółdzielczość Wiejska - jako jedna z głównych form wspólnego gospodarczego działania ludzi*. Warszawa: Krajowa Rada Spółdzielcza.
- Boguta, W. i Martynowski, M. (2010). *Organizowanie się rolników w grupy producentów głównym sposobem na podniesienie konkurencyjności gospodarstw rolnych - ze szczególnym uwzględnieniem formy spółdzielczej*. Warszawa: Krajowa Rada Spółdzielcza.
- Borowiecki, R. (2011). Przedsiębiorstwo w obliczu wyzwań współczesnej gospodarki. *Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy*, 20, 5-15.
- Brescia, A. (2020). „Centrali d'acquisto e gruppi distributivi alimentari in Italia”. Pozyskano z: <http://distribuzionemoderna-lemmon.softcspa.net/distribuzione-moderna/lemmon/media/attachments/files/9e73/e732/-f21/e-45/3a-9/42a-/adde/9cfd/1ade/original/Guida-centrali-e-Gruppi-distributivi-2020.pdf?1583753366> (dostęp: marzec 2020).
- Brief (2014). „Inny wymiar konkurowania: case study marki Astor”. Pozyskano z: https://brief.pl/inny_wymiar_konkurowania_case_study_marki_astor/ (dostęp: wrzesień 2019).
- Broś, W. (2020). „Spółdzielczość najlepszą formą organizacyjną dla producentów mleka”. Pozyskano z: <https://www.tygodnik-rolniczy.pl/articles/polskie-mleko/waldemar-bros-spoldzielnia-nigdy-nie-zostawi-rolnika-na-lodzie/> (dostęp: marzec 2020).
- Bryant, R. L. i Goodman, M. K. (2014). Peopling the Practices of Sustainable Consumption: Eco-Chic and the Limits to the Spaces of Intention. W: B. Barendregt i R. Jaffe (red.), *Green Consumption: The Global Rise of Eco-Chic* (37–55). London: Bloomsbury Academic.
- Bryła, M. (2011). „Strategia rozwoju firm branży spożywczej na rynkach zagranicznych”. Pozyskano z: http://www.wzs.wzp.pl/sites/default/files/files/19702/69151700_1412985205_12_Projekt_PP1_bran_a_spo_ywcz.pdf (dostęp: maj 2020).
- Bryson, J. M. (2004). What to do when Stakeholders matter. *Public Management Review*, 6(1), 21-53. doi: 10.1080/14719030410001675722
- Brzozowska, J. (2007). Spółdzielnia jako podmiot ekonomii społecznej. *Ekonomia Społeczna*, 1(1), 33-41.
- Brzozowska-Wabik, J. (2012). Spółdzielczość to nie przeżytek. *Infos zagadnienia społeczno-gospodarcze*, 21(135), 1-4.
- Butkiewicz-Schodowska, A. (2015). Kapitał ludzki we współczesnym zarządzaniu przedsiębiorstwami. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, 11(858), 115-123.
- Buttel, F. (2006). Sustaining the unsustainable: agro-food systems and environment in the modern world, W: Paul Cloke, Terry Marsden, Patrick Mooney (red.), *Handbook of Rural Studies* (213-227). London: Sage.
- Camp, R. C. (1993). A bible for benchmarking, by Xerox. *Financial Executive*, 9(4), 23–27.
- Campisi, S. (2017). „Coop Italia supermarket of the future, Milan”. Pozyskano z: <http://echochamber.com/article/coop-italia-supermarket-of-the-future-milan/> (dostęp: październik 2020).
- Canfora, I. (2016). Is the Short Food Supply Chain an Efficient Solution for Sustainability in Food Market? *Agriculture and Agricultural Science Procedia*, 8, 402-407. doi: <https://doi.org/10.1016/j.aaspro.2016.02.036>.

- CBRE Research (2021). „Sektor spożywczy w Polsce 2021”. Pozyskano z: <https://cbre.pl/pl-pl/raporty/Sektor-spozywczy-w-Polsce-2021> (dostęp: sierpień 2021).
- Centro Italiano Di Documentazione Sulla Cooperazione E L'economia Sociale (2018). „Storia” i „Banche Dati”. Pozyskano z: <https://legacoop.bologna.it/associazione/storia/> oraz <https://fondazionebarberini.it/banche-dati/> (dostęp: marzec 2019).
- Centrosoyuz (2016). „The History Of Centrosoyuz”. Pozyskano z: <http://rus.coop/en/history> (dostęp: grudzień 2019).
- Centrum Monitorowania Rynku (2018). „Raport: Hit Handlu 2018”. Pozyskano z: https://pic.media.com.pl/pic/SKLEP/Do_pobrania/2018/Sklep/Raport_Hit_Handlu_2018.pdf (dostęp: kwiecień 2020).
- Christopher, M. (2000). *Logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw. Strategie obniżki kosztów i poprawy poziomu usług*. Warszawa: Polskie Centrum Doradztwa Logistycznego.
- Chyra-Rolicz, Z. (1985). *Pod spółdzielczym sztandarem: z dziejów spółdzielczości polskiej do 1982 roku*. Warszawa: Wydawnictwo Spółdzielcze.
- Chyra-Rolicz, Z. (1989). Towarzystwo Kooperatystów a rozwój polskiego ruchu spółdzielczego. *Spółdzielczy Kwartalnik Naukowy*, 4, 72-80.
- Chyra-Rolicz, Z. (2010). Nowoczesność w majątkach ziemiańskich na Podlasiu w XIX–XX w. *Studia z Historii Społeczno-Gospodarczej XIX i XX Wieku*, 08, 167-183.
- Chyra-Rolicz, Z. (2019). Rozważania o istocie własności i właścicielach spółdzielni w procesie transformacji polskiej spółdzielczości. *Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy*, 59(3), 108-118.
- Cioch, H. (2009). Zasady rozdzelskie i ich realizacja w praktyce. *TEKA Komisji Prawniczej*, 2, 26-35.
- Cizak, P. (2016). „Kooperatywy spożywcze staną się alternatywą dla marketów? Coraz więcej Polaków tak kupuje”. Pozyskano z: <https://www.money.pl/gospodarka/raporty/artykul/kooperatywy-spozywcze-rolnictwo-wspomagane,42,0,2169386.html> (dostęp: marzec 2020).
- Cocolina, C. (2016). *Report 'The power of cooperation - Cooperatives Europe Key Figures'*. Brussels: Coopseurope.
- Coop Italy (2019). „Una grande organizzazione di Cooperative di Consumatori”. Pozyskano z: <https://www.e-coop.it/web/guest/coop> (dostęp: wrzesień 2019).
- Coop Kobe (2019). „組織情報 Organization information”. Pozyskano z: <https://www.kobe.coop.or.jp/about/organization/index.php> (dostęp: maj 2019).
- Co-operation (2013). „Co-operation. Responsible, finnish, ownership”. Pozyskano z: <https://pellervo.fi/wp-content/uploads/2013/10/Osuustoiminta-englanniksi.pdf> (dostęp: luty 2021).
- Co-operative Group (2020). „Who we are Co-op” oraz „Property”. Pozyskano z: <https://www.co-operative.coop/who-we-are> oraz <http://www.coop.co.uk/property> (dostęp: sierpień 2020).
- Co-operative Heritage Trust (2007). „Our history”. Pozyskano z: <https://www.co-operativeheritage.coop/our-history-1> (dostęp: sierpień 2019).

- Coppola, D. (2019). „Market share of leading food retailers in Italy 2019”. Pozyskano z: <http://statista.com/statistics/616772/top-10-food-retailers-in-italy/#statisticContainer> (dostęp: grudzień 2019).
- Curl, J. (2010). The Cooperative Movement in Century 21. *A Journal of Radical Theory, Culture and Action*, 4, 12–29.
- Cwynar, K. (2012). Kooperatyzm jako idea demokracji uczestniczącej. *ΣΟΦΙΑ. Pismo Filozofów Krajów Słowiańskich*, 12, 95-109.
- Cwynar, K. (2019). Warunki społeczno-polityczne rozwoju kooperatywności niemieckiej w XIX wieku. *Athenaeum Polonicum. Studia Politologiczne*, 62, 210-226. doi: <https://doi.org/10.15804/athena.2019.62.13>
- Czernasty, W. (2011). Współczesny obraz spółdzielczości w Polsce - determinanty jego powstania oraz zmian. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu*, 173, 39-55.
- Czernasty, W. (2013). *Determinanty rozwoju spółdzielczości w różnych warunkach ekonomiczno-społecznych*. Toruń: Wydawnictwo Adam Marszałek.
- Dąbrowska, L. (2017). „Kooperatywa – czyli marchewką w kapitalizm” Pozyskano z: <https://www.ekologia.pl/srodowisko/specjalne/kooperatywa-czyli-marchewka-w-kapitalizm,15372.html> (dostęp: marzec 2020).
- Dembowski, F. L. (2013). The Roles of Benchmarking, Best Practices and Innovation in Organizational Effectiveness. *International Journal of Organizational Innovation*, 5(3), 6–20.
- Dodge, H. R., Fullerton, S. i Robbins, J. E. (1994). Stage of the organizational life cycle and competition as mediators of problem perception for small businesses. *Strategic Management Journal*, 15(2), 121-134. doi: <https://doi.org/10.1002/smj.4250150204>
- Douglas, M. (2007). Odszyfrowywanie posiłku. W: M. Douglas (red.), *Ukryte znaczenia. Wybrane szkice antropologiczne* (333-361). Kęty: Wydawnictwo Marek Derewiecki.
- Drejerska, N., Gołębiewski, J. i Fiore, M. (2019). Social media for interactions with customers within the short food supply chain: the case of the SKIN project. *Studies in Agricultural Economics*, 121, 94-101.
- Drozd-Jaśniewicz, I. i Wiatrak, A. P. (2003). *Spółdzielczość wiejska w gospodarce rynkowej (uwarunkowania działania i zmian)*. Warszawa: Krajowa Rada Spółdzielcza.
- Dudek, H. i Dybciak, M. (2006). Zastosowanie modelu logitowego do analizy wyników egzaminu. *Zeszyty Naukowe SGGW - Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej*, 60, 81-92.
- Dudzińska, M. i Kocur-Bera, K. (2013). Definicja małego gospodarstwa rolnego. *Infrastruktura i Ekologia Terenów Wiejskich*, 1(4), 17–30.
- Durzeńska, M. (2018). Animacja społeczności lokalnych a budowanie społeczeństwa obywatelskiego. W: T. Herudziński i P. Swacha (red.), *Společności lokalne. Konteksty przemian i innowacje* (68-78). Warszawa: Wydawnictwo SGGW.
- Dyka, S. (2004). *Polska spółdzielczość po akcesji Polski do Unii Europejskiej*. Warszawa: Warszawska Wyższa Szkoła Ekonomiczna.
- Dyka, S. i Grzegorzewski, P. (2000). *Zarządzanie spółdzielnią*. Warszawa: Difin.

- Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej (2003). „Rozporządzenie Rady nr 1435/2003 z dnia 22 lipca 2003 r. w sprawie statutu spółdzielni europejskiej (SCE) [ang. European Cooperative Society]”. Pozyskano z: <https://sip.lex.pl/akty-prawne/dzienniki-UE/rozporzadzenie-2003-1435-w-sprawie-statutu-spoldzielni-europejskiej-sce-67428606?unitId=> (dostęp: sierpień 2019).
- Ecco International Communications Network (2018). „Marketing organiczny – co to jest i czy organiczny oznacza bezpłatny?”. Pozyskano z: <https://obtk.pl/marketing-organiczny-organiczny-oznacza-bezplatny/> (dostęp: lipiec 2021).
- Ekiert, G. i Kubik, J. (2001). *Rebellious Civil Society: Popular protest and democratic consolidation in Poland, 1989-1993*. Ann Arbor: University of Michigan Press.
- European Commission (2021). „Feedback from: Parasol dla Kooperatyw Spożywczych w Polsce”. Pozyskano z: http://ec.europa.eu/info/law/better-regulation/have-your-say/initiatives/12743-EU-action-plan-for-social-economy/F2242306_en (dostęp: sierpień 2021).
- Fajerski, M. (2018). „Farma Świętokrzyska – droga od idei do sukcesu”. Pozyskano z: <http://ekodostawcy.pl/farma-swietokrzyska-droga-od-idei-do-sukcesu/> (dostęp: listopad 2020).
- Ferrell, O. C., Gonzalez-Padron, T. L., Hult, G. T. M., i Maignan, I. (2010). From Market Orientation to Stakeholder Orientation. *Journal of Public Policy & Marketing*, 29(1), 93–96. <https://doi.org/10.1509/jppm.29.1.93>
- Filipczuk, J. (2003). *Zarządzanie strategiczne*. Warszawa: Instytut Przedsiębiorczości i Samorządności.
- Firlej, K. (2010). Ocena konkurencyjności i szans rozwoju przedsiębiorstw przemysłu rolno-spożywczego w warunkach unijnych. *Roczniki Ekonomiczne Kujawsko-Pomorskiej Szkoły Wyższej w Bydgoszczy*, 3, 163-175.
- Firlej, K. i Żmija, D. (2014). Transfer wiedzy i dyfuzja innowacji jako źródło konkurencyjności przedsiębiorstw przemysłu spożywczego w Polsce. Kraków: Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Florek-Paszkowska, A. (2016). Współczesne spółdzielnie spożywcze w Polsce na tle historycznym. *Zagadnienia Doradztwa Rolniczego*, 3(85), 61-75.
- Fonte, M. (2008). Knowledge, food and place. A way of producing, a way of knowing. *Sociologia Ruralis*, 48(3), 200-222.
- Fossgard-Moser, T. (2005). Social performance: key lessons from recent experiences within Shell. *Corporate Governance: The International Journal of Effective Board Performance*, 5(3), 105-118. <https://doi.org/10.1108/14720700510604742>
- Friedman, A. L. i Miles, S. (2002). Developing Stakeholder Theory. *Journal of Management Studies*, 39, 1-21. doi:10.1111/1467-6486.00280
- Frooman, J. (1999). Stakeholder Influence Strategies. *Academy of Management*, 24, 191–205. <https://doi.org/10.5465/amr.1999.1893928>
- Gajowiak, D. K. (2008). Spółdzielczość bankowa na przykładzie wybranych europejskich banków zrzeszających. *Problemy Rolnictwa Światowego*, 4(19), 165-173.
- Galos, A. (1971). *Zarys historii polskiego ruchu spółdzielczego w zaborze pruskim*. Warszawa: Zakład Wydawnictw Centrali Rolniczej Spółdzielni.

- Główny Urząd Statystyczny (2002-2020). *Roczniki statystyczne Rzeczypospolitej Polskiej dla lat 2001 - 2019*. Warszawa: Zakład Wydawnictw Statystycznych.
- Główny Urząd Statystyczny (2007-2020). *Roczniki Statystyczne Przemysłu dla lat 2007-2020*. Warszawa: Zakład Wydawnictw Statystycznych.
- Główny Urząd Statystyczny (2018). *Spółdzielczość sprzyjająca włączeniu społecznemu i zawodowemu. Raport końcowy*. Warszawa: Zakład Wydawnictw Statystycznych.
- Główny Urząd Statystyczny (2019a). *Podmioty gospodarki narodowej wpisane do rejestru REGON według sektorów własnościowych w latach 1989 - 1997*. Warszawa: Zakład Wydawnictw Statystycznych.
- Główny Urząd Statystyczny (2019b). *Zmiany strukturalne grup podmiotów gospodarki narodowej w rejestrze REGON 2019*. Warszawa: Zakład Wydawnictw Statystycznych.
- Główny Urząd Statystyczny (2020). *Rocznik Statystyczny Rolnictwa 2020*. Warszawa: Zakład Wydawnictw Statystycznych.
- Główny Urząd Statystyczny (2020a). *Rocznik Statystyczny Przemysłu 2020*. Warszawa: Zakład Wydawnictw Statystycznych.
- Główny Urząd Statystyczny (2020b). *Rocznik statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej 2020*. Warszawa: Zakład Wydawnictw Statystycznych.
- Główny Urząd Statystyczny (2020c). *Powszechny Spis Rolny 2020*. Warszawa: Zakład Wydawnictw Statystycznych.
- Gniewek, J. (2016). The Mission and Cooperative Principles as a Fundamental Factors of a Development of Cooperative Sector Bank in Poland. *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, sectio H – Oeconomia*, 3(50), 39-48. doi: 10.17951/h.2016.50.3.39
- Godlewska-Majkowska, H., Skrzypek, E. i Płonka, M. (2016). *Przewaga konkurencyjna w przedsiębiorstwie*. Warszawa: Texter Publishing.
- Gołębiewski, J. (2011). Zmiany w otoczeniu jako czynnik kształtujący działania marketingowe przedsiębiorstw agrobiznesu. *Zeszyty Naukowe SGGW, Polityki Europejskie, Finanse i Marketing*, 5(54), 36-49.
- Gołębiewski, J. i Bareja-Wawrzych, O. (2016). Znaczenie sprzedaży bezpośredniej w polskim rolnictwie. *Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu*, 3(18), 82-88.
- Google Trends (2021). „Popularność hasła ‘cooperative society’ w wyszukiwarce Google w latach 2004 – 2021”. Pozyskano z: <https://trends.google.pl/trends/explore?q=cooperative%20society&date=all> (dostęp: listopad 2021).
- Gorlach, K. (2011). Tradycja, wiedza i sieci społeczne w regionalnej produkcji żywności. Przypadek sera oscypka. W: H. Podedworna (red.), *Nowe inspiracje socjologii wsi* (32-56). Warszawa: Scholar.
- Gorlach, K., Lostak, M. i Mooney, P. (2008). Agriculture, communities and new social movements: East European ruralities in the process of restructuring. *Journal of Rural Studies*, 24(2), 161-171.
- Goszczyński, W., Knieć, W. i Kamiński, R. (2016). Teoria sieciowych zachowań konsumentów na rynku żywności wysokiej jakości. *Zagadnienia Doradztwa Rolniczego*, 3(85), 47-60.

- Goszczyński, W., Knieć, W. i Kamiński, R. (2017). Nowi agenci zmian w rolnictwie. O postawach i znaczeniu konsumentów w rozwoju i zarządzaniu klastrem żywności wysokiej jakości „Kujawsko-Pomorska Spizarnia”. *Zagadnienia Doradztwa Rolniczego*, 1(87), 15-33.
- Gould, C. i Salvatori, G. (2015). *Exploring The Co-operative Economy. Report*. Belgium: The International Co-operative Alliance.
- Gójski, J. i Marszałek, L. (1968). *Spółdzielczość. Zarys rozwoju historycznego*. Warszawa: Zakład Wydawnictw Centrali Rolniczej Spółdzielni.
- Góral, J. i Rembisz, W. (2017). Wynagrodzenia i wydajność pracy w rolnictwie polskim na tle pozostałych krajów Unii Europejskiej. *Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego: Ekonomia i Organizacja Gospodarki Żywnościowej*, 119, 119–139. doi: 10.22630/EIOGZ.2017.119.29
- Grace, D. (2014). „Measuring the Size and Scope of the Cooperative Economy: Results of the 2014 Global Census on Co-operatives”. Pozyskano z: <https://un.org/esa/socdev/documents/2014/coopsegm/grace.pdf> (dostęp: marzec 2021).
- Grądział, K. (red.). (2011). „Sektor spożywczy w czasie i przestrzeni. Ocena standingu adaptacyjności sektora”. Pozyskano z: http://strategiarow.kpodr.pl/wp-content/uploads/2017/08/PRODUKCJA_SPOZYWCZA_XI_2011.pdf (dostęp: grudzień 2020).
- Growth from Knowledge (2019). „Sieci detaliczne na rynku FMCG w Polsce”. Pozyskano z: https://www.gfk.com/pl/insighty/raport_sieci_detaliczne_na_rynku_fmcg_w_polsce_2019_ms_01.pdf (dostęp: luty 2020).
- Gruszczyński, M. (red.). (2012). *Mikroekonometria. Modele i metody analizy danych indywidualnych*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Hadryjańska, B. i Dolata, M. (2017). Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstw piekarniczych. *Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego Ekonomia i Organizacja Gospodarki Żywnościowej*, 119, 51–64. doi: 10.22630/EIOGZ.2017.119.25
- Hamel, G. i Prahalad, C. (1999). *Przewaga konkurencyjna jutra*. Warszawa: Business Press.
- Iłowiecka-Tańska, I. (2011). *Liderzy i działacze. O idei trzeciego sektora w Polsce*. Warszawa: Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego.
- Inglot, S. (red.). (1971). *Zarys historii polskiego ruchu spółdzielczego do 1918 roku, część pierwsza*. Warszawa: Zakład Wydawnictw Centrali Rolniczej Spółdzielni.
- International Co-operative Alliance (2019). „Cooperatives are not a marginal phenomenon”. Pozyskano z: <https://www.ica.coop/en/cooperatives/facts-and-figures> (dostęp: wrzesień 2020).
- International Cooperative Alliance (2020). „The ICA Statement on the Cooperative Identity Historical Context and Global Relevance for Today”. Pozyskano z: <https://www.ica.coop/sites/default/files/news-item-attachments/25-anniversary-concept-note-final-draft-554502669.pdf> (dostęp: styczeń 2021).
- International Monetary Fund (2019). „World Economic Outlook Database”. Pozyskano z: <http://imf.org/external/pubs/ft/weo/2018/01/weodata/index.aspx> (dostęp: wrzesień 2019)
- Izdebski, M. i Momot, R. (2016). *Rynek produkcji spożywczej w Polsce. Czy polska żywność rzeczywiście jest polska?* Warszawa: Fundacja Republikańska.

- Jahier, L. (2019). „Opinia Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego: Wkład przedsiębiorstw gospodarki społecznej w bardziej spójną i demokratyczną Europę”. Pozyskano z: <https://sip.lex.pl/akty-prawne/dzienniki-UE/opinia-europejskiego-komitetu-ekonomiczno-spolecznego-wklad-przedsiębiorstw-69206557> (dostęp: czerwiec 2020).
- Janasz, K., Janasz, W., Kozioł, K. i Szopik, K. (2008). *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje, Metody, Strategie*. Warszawa: Wydawnictwo Difin.
- Janczyk, T. (1987). *Moje spółdzielcze lata*. Warszawa: Wydawnictwo Spółdzielcze.
- Jarosz, L. (2007). The city in the country: Growing alternative food networks in Metropolitan areas. *Journal of Rural Studies*, 3(24), 231-244.
- Jaśkowski, R. (2019). „Społem ma wielki potencjał”. Pozyskano z: <http://kzrss.spolem.org.pl/index.php/o-spolem> (dostęp: lipiec 2019).
- Johann, M. (2010). Marketing strategy in a service firm. *Technological Progress In Food Processing*, 2, 108-111.
- Józewicz, A. (2014). „Jak konsument żywności może wpływać na środowisko?”. Pozyskano z: <http://dlaklimatu.pl/jak-konsument-zywnosci-moze-wplywac-na-srodowisko> (dostęp: maj 2019).
- Kaleta, A. (2000). *Strategia konkurencyjna w przemyśle*. Wrocław: Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.
- Kamińska, Ł. (2009). Ks. Piotr Wawrzyniak – bankowiec, działacz gospodarczy – pionier spółdzielczości wielkopolskiej. *Spółdzielcza Grupa Bankowa*, 145(2), 10-16.
- Karta Etyki (2003). *Karta Etyki Spółdzielczej. Uchwała Zgromadzenia Ogólnego Krajowej Rady Spółdzielczej określająca podstawowe zasady etyki spółdzielczej*. Warszawa: Krajowa Rada Spółdzielcza.
- Kawa, M. i Kuźniar, W. (2008). Rola spółdzielczości jako instytucji w przeciwdziałaniu nierówności ekonomicznych i społecznych. *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy*, 15, 310-317.
- Kawecka, A. i Gębarowski, M. (2015). Krótkie łańcuchy dostaw żywności – korzyści dla konsumentów i producentów żywności. *Journal of Agribusiness and Rural Development*, 3(37), 1–7. doi: 10.17306/JARD.2015.47
- Khalili, S., Jamali, G. i Rameshi, K. (2021). A Survey in the Effect of Green Marketing Strategies on Competitive Advantage of Cooperative Companies in Bushehr City. *Co-Operation and Agriculture*, 10(37), 72-97. doi: 10.22034/ajcoop.2021.220020.1543
- Klimczuk-Kochańska, M. (2017). Determinanty zaufania konsumentów do firm z sektora rolno-spożywczego. *Marketing i rynek*, 11, 232-245.
- Klincewicz, K. (red.). (2016). *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.
- Kociszewski, M. i Szwacka-Mokrzycka, J. (2011). Uwarunkowania rozwoju przemysłu spożywczego po przystąpieniu Polski do UE. *Problemy Rolnictwa Światowego*, 11(26), 67-77.
- Komisja Europejska (2001). *Biała Księga o przedsiębiorstwach spółdzielczych [ang. Cooperatives in Enterprise Europe]*. Dokument Konsultacyjny Unii Europejskiej, Bruksela.

- Komisja Europejska (2014-2020). „Wspólna polityka rolna”. Pozyskano z: https://ec.europa.eu/info/food-farming-fisheries/key-policies/common-agricultural-policy_pl (dostęp: czerwiec 2021).
- Komisja Nadzoru Finansowego (2021). „Informacja o sytuacji spółdzielczych kas oszczędnościowo-kredytowych w I kwartale 2021 roku”. Pozyskano z: https://www.knf.gov.pl/knf/pl/komponenty/img/Informacja_o_sytuacji_skok_w_I_kwar_tale_2021_73879.pdf (dostęp: maj 2021).
- Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 roku. Dz.U. 1997, nr 78, poz. 483 z późn. zm.
- Kooperatywa Dobrze (2018). „Nasza Kooperatywa w Grecji”. Pozyskano z: <https://dobrze.waw.pl/nasza-kooperatywa-w-grecji/> (dostęp: czerwiec 2021).
- Kooperatywa Dobrze (2019). Badanie ewaluacyjne członków. Materiały wewnętrzne kooperatywy spożywczej „Dobrze”.
- Kooperatywa Dobrze (2020a). „Regulaminy i statut”. Pozyskano z: <https://dobrze.waw.pl/o-nas/regulamin-kooperatywy/> (dostęp: wrzesień 2021).
- Kooperatywa Dobrze (2020b). „Władze stowarzyszenia”. Pozyskano z: <https://dobrze.waw.pl/wladze-stowarzyszenia/> (dostęp: wrzesień 2021).
- Kooperatywa Dobrze (2021). „Nasi dostawcy”. Pozyskano z: <https://dobrze.waw.pl/nasi-dostawcy/> (dostęp: wrzesień 2021).
- Kooperatywa Dobrze (2021a). „O nas”. Pozyskano z: <https://dobrze.waw.pl/o-nas/> (dostęp: listopad 2021).
- Kooperatywa Dobrze (2021b). „Nasze sklepy”. Pozyskano z: <https://dobrze.waw.pl/o-nas/nasze-sklepy/> (dostęp: listopad 2021).
- Kooperatywa Spożywcza w Łodzi (2020). „O spółdzielni”. Pozyskano z: <http://lodz.kooperatywaspozywcza.pl/zamowienia/spoldzielnia.php> (dostęp: lipiec 2020).
- Kowalczyk, A. (2015). Otoczenie przedsiębiorstwa jako determinanta konkurencyjności. *Przedsiębiorstwo i Region*, 7, 38-52.
- Kozioł, K. (2010). Analiza strategiczna przedsiębiorstwa na poziomie makrootoczenia. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania*, 17, 77-88.
- Kożuch, A. (2010). Specyfika spółdzielczego systemu zarządzania. *Współczesne zarządzanie*, 3, 72-83.
- Krajowa Rada Spółdzielcza (2019). „Spółdzielczość francuska w pigułce”. Pozyskano z: <https://www.krs.org.pl/dzialalno-midzynarodowa/spoldzielczosc-w-unii-europejskiej/1217-spoldzielczosc-francuska-w-pigulce> (dostęp: październik 2020).
- Krajowa Rada Spółdzielcza (2020). „Branże spółdzielcze”. Pozyskano z: <https://krs.org.pl/en/branze-spoldzielcze> (dostęp: styczeń 2021).
- Krajowa Rada Spółdzielcza (2021a). „Regionalne Spółdzielcze Związki Rewizyjne”. Pozyskano z: <https://www.krs.org.pl/regionalne-zwiazki> (dostęp: sierpień 2021).
- Krajowa Rada Spółdzielcza (2021b). „Krajowe Spółdzielcze Związki Rewizyjne”. Pozyskano z: <https://www.krs.org.pl/krajowe-zwiazki> (dostęp: sierpień 2021).
- Krajowy Ośrodek Wsparcia Rolnictwa (2021). „Bardzo dobre wyniki polskiego eksportu artykułów rolno-spożywczych w pierwszym półroczu 2021 roku”. Pozyskano z:

- <http://kowr.gov.pl/biuro-prasowe/aktualnosci/bardzo-dobre-wyniki-polskiego-eksportu-artykulow-rolno-spozywczych-w-pierwszym-polroczu-2021-r> (dostęp: wrzesień 2021).
- Krysiak, I. (2004). „Informacja o sektorze spółdzielczym w Polsce”. Pozyskano z: http://www.owes.info.pl/biblioteka/raport_o_sektorze_spoldzielczym.pdf (dostęp: lipiec 2020).
- Krzeczkowski, K. (1933). *Dzieje życia i twórczości Edwarda Abramowskiego*. Warszawa: Wydawnictwo Spółdzielczego Instytutu Naukowego.
- Krzekotowska, K. (2015). Spółdzielczość w Unii Europejskiej. *Domy spółdzielcze*, 3(772), 4-6.
- Krzywicki, L. (1903). *Stowarzyszenia spożywcze. Ustęp z dziejów kooperacji*. Warszawa: Księgarnia Stefana Dembego.
- Krzyżanowski, A. (1905). *Związki rolników*. Kraków: W Drukarni Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Kusztelan, J. (1936). *Szkic monografii wygłoszony na Akademii w auli Wyższej Szkoły Handlowej*. Poznań: Drukarnia Chojnickiego w Poznaniu.
- Langley, K. (2021). „Distributed Autonomous Organizations Are Novel But Not New”. Pozyskano z: <https://insight.openexo.com/daos-are-novel-but-not-new/> (dostęp: wrzesień 2021).
- Lewicka D. (2019). *Zarządzanie kapitałem ludzkim a zaangażowanie pracowników*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.
- Lewin, J. E. i Johnston, W. J. (1997). Relationship marketing theory in practice: A case study. *Journal of Business Research*, 39(1), 23-31. doi: [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(96\)00152-X](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(96)00152-X)
- Lin, C., Yu-Ping Wang, C., Wang, C. i Jaw, B. (2017). The role of human capital management in organizational competitiveness. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 45(1), 81-92. doi: <https://doi.org/10.2224/sbp.5614>
- Lipiński, E. (1968). *Historia powszechnej myśli ekonomicznej do roku 1870*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Lockie, S. (2002). Invisible Mouth: mobilizing consumer in food production-consumption networks. *Sociologia Ruralis*, 42(4), 278-294.
- Magiera, E. (2016). The Overview of the Development of the Cooperative Movement on Polish Lands Under Prussian Rule in the Second Half of the Nineteenth and Early Twentieth Century. *Studia Paedagogica Ignatiana*, 3(19), 181-200.
- Marsden, T., Banks, J. i Bristow, G. (2000). Food Supply Chain Approaches: Exploring their Role in Rural Development. *Sociologia Ruralis*, 40, 424-438. <https://doi.org/10.1111/1467-9523.00158>
- Martynowski, M. (2014). *Spółdzielczość wiejska jako jedna z głównych form wspólnego gospodarczego działania ludzi*. Warszawa: Krajowa Rada Spółdzielcza.
- Mayo, E. (2012). „The UK co-operative economy”. Pozyskano z: <http://image.guardian.co.uk/sys-files/Society/documents/2012/06/27/UKcooperativeeconomoy2012.pdf> (dostęp: październik 2020).

- McFadden, D. L. (1981). Econometric models of probabilistic choice. W: C. F. Manski i D. McFadden (red.), *Structural analysis of discrete data with econometric applications* (198-272). Cambridge: The MIT Press.
- Mendryk, I. (2008). Building the relations with the surroundings institutions as organizational competence. *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio H. Oeconomia*, 42, 143-155.
- Meredith, S. i Willer, H. (red.). (2014). *Organic in Europe: Prospects and Developments*. Brussels: IFOAM EU Group.
- Michalski, J. (red.). (1914). *Polskie kooperatywy kredytowe i kasy oszczędności: rozwój i stan obecny na obszarze ziem polskich*. Lwów: Drukarnia Zakład Narodowy im. Ossolińskich.
- Michna, W., Firlej, K. i Wierzbicki, K. (2011). *Wybrane problemy wizji rozwoju wsi i rolnictwa w pierwszej połowie XXI wieku*. Warszawa: Wydawnictwo Instytutu Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej – Państwowy Instytut Badawczy.
- Miele, M. (2006). Consumption culture: the case of food. W: P. Cloke, T. Marsden i P. Mooney (red.), *Handbook of Rural Studies* (344-353). London: Sage.
- Mierzwa, D. (2009). Przedsiębiorstwo spółdzielcze – dotychczasowe doświadczenia i kierunki rozwoju. *Roczniki Nauk Rolniczych*, 3(96), 293-301.
- Mierzwa, D. (2010). *Przedsiębiorstwo spółdzielcze – tradycja i współczesność*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Przyrodniczego we Wrocławiu.
- Międzynarodowy Związek Spółdzielczy (1999). Deklaracja Spółdzielczej Tożsamości. *Monitor Spółdzielczy*, 1 (wersja polskojęzyczna deklaracji).
- Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi (2014-2020). „Program Rozwoju Obszarów Wiejskich”. Pozyskano z: <https://www.gov.pl/web/rolnictwo/-program-rozwoju-obszarow-wiejskich-2014-2020-prow-2014-2020> (dostęp: czerwiec 2021).
- Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi (2021). „Bardzo dobre wyniki w eksporcie artykułów rolno-spożywczych w pierwszym półroczu 2021 roku”. Pozyskano z: <https://www.gov.pl/web/rolnictwo/bardzo-dobre-wyniki-w-eksporcie-artykulow-rolno-spozywczych-w-pierwszym-polroczu-2021-r> (dostęp: wrzesień 2021).
- Morawski, W. (1998). *Słownik historyczny bankowości polskiej do 1939 roku*. Warszawa: Muza SA.
- Moriarty, J. P. i Smallman, C. (2009). En route to a theory of benchmarking. *Benchmarking: An International Journal*, 16(4), 484–503.
- Mroczek, J. (2012). Początki rozwoju spółdzielczości w Polsce. *Przegląd Prawniczy, Ekonomiczny i Społeczny*, 1, 29-40.
- Murdoch, J. i Miele, M. G. (2018). A new aesthetic of food? Relational reflexivity in the ‘alternative’ food movement. W: M. Harvey, A. McMeekin i A. Warde (red.), *Qualities of food* (156-175). Manchester: Manchester University Press.
- Najdus, W. (1971). *Zarys historii polskiego ruchu spółdzielczego w zaborze austriackim*. Warszawa: Zakład Wydawnictw Centrali Rolniczej Spółdzielni.
- Nałęcz, S. (2008). Potencjał społeczny i ekonomiczny gospodarki społecznej w Polsce. W: E. Leś (red.), *Gospodarka społeczna i przedsiębiorstwo społeczne* (151-190). Warszawa: Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego.

- Nizioł, J. (2016). „Uchwała nr 12/2016 z VI Kongresu Spółdzielczości z dnia 13 grudnia 2016 roku w sprawie stanu polskiej spółdzielczości i kierunków jej rozwoju w latach 2016-2020”. Pozyskano z: <https://krs.org.pl/images/Media1/uchwalaprog13.pdf> (dostęp: kwiecień 2021).
- Noizz (2021). „Spółdzielczość nie skończyła się w PRL. Dowiedz się, jak działają kooperatywy”. Pozyskano z: <https://noizz.pl/spoleczenstwo/jak-dziala-kooperatywa-spoldzielczosc-i-ekonomia-dobra/hz51c0b> (dostęp: listopad 2021).
- Nyeleni (2017). „Kampania: Nie kupuję w supermarkecie”. Pozyskano z: <https://niekupujewsupermarkecie.wordpress.com/> (dostęp: styczeń 2021).
- Obiedzińska, A. (2013). *Ekspertyza: 'Przemysł spożywczy' pod kątem wpływu wprowadzenia w Polsce nowych regulacji dotyczących dostępu do zasobów genetycznych i podziału korzyści wynikających z użytkowania tych zasobów*. Warszawa: Narodowy Fundusz Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej.
- Ochmańska, E. (2017). „Kooperatywy spożywcze. Więcej niż ekożerzy”. Pozyskano z: <https://igimag.pl/2017/04/kooperatywy-spozywcze/> (dostęp: kwiecień 2020).
- Ochociński, S. (1961). W stulecie spółdzielczości kredytowej w Wielkopolsce. *Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny*, 2(23), 201-218.
- Okraska, R. (2010). *Kooperatywa. Polskie korzenie przedsiębiorczości społecznej*. Katowice: Stowarzyszenie 'Obywatele Obywatelom'.
- Owen, R. (1948). *Wybór pism, tomy 1 i 2*. Warszawa: Książka i Wiedza.
- Oxfam (2017). „Behind The Brands: Food justice and the 'Big 10' food and beverage companies”. Pozyskano z: <https://www.behindthebrands.org/brands/> (dostęp: grudzień 2020).
- Pallus, P. (2020). „Masowa likwidacja małych sklepów. Przybywa dyskontów i supermarketów”. Pozyskano z: <https://businessinsider.com.pl/finanse/handel/ubywa-malych-sklepow-w-polsce-raport-nielsena/d659v6b> (dostęp: marzec 2020).
- Panasiewicz, J. (2006). Nieznane operacje finansowe ks. Stanisława Staszica. *Rozprawy z dziejów oświaty*, 45, 191-194.
- Park Slope Food Co-op (2020). „The Park Slope Food Coop Certificate of Incorporation”. Pozyskano z: <https://www.foodcoop.com/psfc-coi/> (dostęp: lipiec 2020).
- Pekic, B. (2016). „IperCoop In Ascoli Piceno 'Greenest' Store In Italy”. Pozyskano z: <http://esmmagazine.com/retail/ipercoop-ascoli-piceno-greenest-store-italy-31399> (dostęp: październik 2020).
- Peters, T. J. i Waterman Jr., R.H. (2004). *W poszukiwaniu doskonałości w biznesie. Doświadczenia najlepiej zarządzanych firm Ameryki*. Warszawa: MT Biznes.
- Peters, T. J. i Waterman, R. H. (1982). *In search of excellence: lessons from America's best-run companies*. New York: Harper & Row.
- Piechowski, A. (2013a). Wartości i zasady spółdzielcze a społeczeństwo obywatelskie i gospodarka społeczna. *Ekonomia społeczna* 1(6), 34-47.
- Piechowski, A. (2013b). Edukacja i szkolenie w dziejach polskiej spółdzielczości. *Problemy Polityki Społecznej*, 20, 89-106.

- Polish Information and Foreign Investment Agency (2015). „Food processing sector in Poland”. Pozyskano z: <http://paih.gov.pl/index/?id=c2e7b5bb0ec8bb7e2aaf8a5516ca5387> (dostęp: grudzień 2020).
- Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (2012). „Klasy w Polsce”. Pozyskano z: https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/20160406_151335%20katalog_pol_pi.pdf (dostęp: styczeń 2021).
- Porter, M. E. (1994). *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Porter, M. E. (2001). *Porter o konkurencji*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Pudelkiewicz, E. (1990). *Samorząd a efektywność ekonomiczna i społeczna w RSP [skrót od: rolniczych spółdzielniach produkcyjnych]*. Warszawa: Instytut Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej.
- Pudelkiewicz, E. (2009). Spółdzielcze formy gospodarowania w Polsce i w innych krajach Unii Europejskiej. *Polityki Europejskie, Finanse i Marketing*, 51, 259-295.
- Rewe Group (2020). [Informacje zaczerpnięto między innymi ze stron:] „The Rewe Story” oraz „Living our values”. Pozyskano z: <https://www.rewe-group.com/en/history/#/> oraz <https://www.rewe-group.com/en/company/corporate-culture/> (dostęp: luty 2020).
- Rolski, M. (2017). Książd Augustyn Szamarzewski (1832-1891) – patron polskiej bankowości spółdzielczej w zaborze pruskim. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 475, 271-282.
- Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady Unii Europejskiej nr 1307/2013 z dnia 17 grudnia 2013 roku ustanawiające przepisy dotyczące płatności bezpośrednich dla rolników na podstawie systemów wsparcia w ramach wspólnej polityki rolnej.
- Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 24 grudnia 2007 roku w sprawie Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD). Dz.U. 2007 nr 251 poz. 1885 z późn. zm.
- Ruch Spółdzielców (2019). „Spółdzielczość na świecie”. Pozyskano z: <http://ruchspoldzielcow.pl/baza-wiedzy/wazne-fakty/spoldzielczosc-na-swiecie> (dostęp: marzec 2020).
- Rusiński, W. (1980). *Zarys historii polskiego ruchu spółdzielczego, część druga, lata od 1918 do 1939*. Warszawa: Centralny Związek Spółdzielni Rolniczych.
- Rykaczewski, G. (2020). „Wyniki finansowe sektora spożywczego w 2019 roku”. Pozyskano z: <https://pl.linkedin.com/pulse/wyniki-finansowe-sektora-spo%C5%BCywczego-w-2019-r-grzegorz-rykaczewski> (dostęp: październik 2020).
- Sage, C. (2003). Social embeddedness and relations of regard: alternative ‘good food’ networks in south-west Ireland. *Journal of Rural Studies*, 1(19), 47-60. doi: [https://doi.org/10.1016/S0743-0167\(02\)00044-X](https://doi.org/10.1016/S0743-0167(02)00044-X)
- Sammallahti, L. (2019). „9 Facts About The Amazing Italian Cooperative Sector”. Pozyskano z: <https://coop.exchange/blog/9c7615e4-645b-11e9-bf70-06ceb0bf34bd/9-facts-about-the-amazing-italian-cooperative-sector> (dostęp: czerwiec 2019).
- Schnackenberg, A. K. i Tomlinson, E. C. (2016). Organizational Transparency: A New Perspective on Managing Trust in Organization-Stakeholder Relationships. *Journal of Management*, 42(7), 1784–1810. <https://doi.org/10.1177/0149206314525202>

- Schouten, E. M. i Remmé, J. (2006). Making sense of corporate social responsibility in international business: experiences from Shell. *Business Ethics: A European Review*, 15, 365-379. doi: 10.1111/j.1467-8608.2006.00456.x
- Senzamici (2020). „Park Slope Food Coop Depends On Its 17,000 Member-Owners To Weather The Pandemic”. Pozyskano z: <https://bklyner.com/park-slope-food-coop-depends-on-its-17000-member-owners-to-weather-the-pandemic/> (dostęp: październik 2020).
- Serwis Rzeczypospolitej Polskiej (2021). „Wspólna Polityka Rolna po 2020 roku”. Pozyskano z: <https://www.gov.pl/web/wprpo2020> (dostęp: listopad 2021).
- Seydlitz, W. R. (1929). *Spółdzielczość w Polsce*. Poznań: Drukarnia Uniwersytetu Poznańskiego.
- Shaffer, J. (1999). *Historical Dictionary of the Cooperative Movement*. London: The Scarecrow Press, Inc.
- Skawińska, E. (red.). (2002). *Konkurencyjność przedsiębiorstw – nowe podejście*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Skrzypczyński, R. i Onyszkiewicz, M. (2020). Rolnictwo Wspierane przez Społeczność (RWS) w miejskich obszarach funkcjonalnych – charakterystyka, potencjalne korzyści i możliwości wsparcia przez administrację publiczną. W: A. Grochowska i W. Jurkowski (red.), *Przestrzeń miejska jako przedmiot badań w geografii społeczno-ekonomicznej i gospodarce przestrzennej* (9-29). Wrocław: Instytut Geografii i Rozwoju Regionalnego Uniwersytetu Wrocławskiego.
- Smith, B. R. i Stevens, C. E. (2010). Different Types of social entrepreneurship: The role of geography and embeddedness on the measurement and scaling of social value. *Entrepreneurship & Regional Development*, 22(6), 575–598.
- Sokołowski, A. (2015). „Radom: Małe sklepy przegrywają z marketami”. Pozyskano z: <https://polskatimes.pl/radom-male-sklepy-przegrywaja-z-marketami/ar/c3-10153266> (dostęp: styczeń 2021).
- Społem (2021). „Serwis informacyjny Społem nr II/2021. ‘Rzeczpospolita’ opublikowała ranking najcenniejszych marek polskich”. Pozyskano z: <https://kzrss.spolem.org.pl/index.php/sis-2-2021/878-rzeczpospolita-opublikowala-ranking-najcenniejszych-marek-polskich> (dostęp: lipiec 2021).
- Stankiewicz, M. J. (2000). Istota i sposoby oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa. *Gospodarka Narodowa*, 161(7–8), 95-111.
- Stefczyk, F. (1925). *Początki i ogólne warunki rozwoju spółdzielczości w Polsce*. Kraków: Spółdzielczy Instytut Naukowy.
- Strasburger, E. K. (1909). *Kooperacja spożywcza i jej rozwój w Królestwie Polskim*. Kraków: Drukarnia Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Stuart, L. H. i Sanjay, S. (2004). Engaging fringe stakeholders for competitive imagination. *Academy of Management Perspectives*, 18, 7–18. <https://doi.org/10.5465/ame.2004.12691227>
- Suchoń, A. (2018). Spółdzielczość rolnicza we Francji i Niemczech – wybrane zagadnienia prawne i ekonomiczne. *Problemy Rolnictwa Światowego*, 18(3), 451–462.

- Szafraniec, G. (2020). „Niezależne sklepy mogą rzucić wyzwanie dyskontom i rywalizować o klienta z Biedronką i Lidlem”. Pozyskano z: <http://wiadomoscihandlowe.pl/artykul/niezalezne-sklepy-moga-rzucic-wyzwanie-dyskontom-i-rywalizowac-o-klienta-z-biedronka-i-lidlem> (dostęp: październik 2020).
- Szczepański, W. (2020). „Sprawozdanie Sejmowej Komisji Kultury i Środków Przekazu o poselskim projekcie uchwały w sprawie upamiętnienia setnej rocznicy uchwalenia pierwszej w Polsce ustawy o spółdzielniach”. Pozyskano z: <http://sejm.gov.pl/sejm9.nsf/wypowiedz.xsp?posiedzenie=20&dzien=1&wyp=144&view=1> (dostęp: luty 2021)
- Szyszkowska, M. (red.). (2013). *Dzisiejsze znaczenie ideałów spółdzielczości*. Warszawa: Wszechnica Polska.
- Świtalski, W. (2005). *Innowacje i konkurencyjność*. Warszawa: Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego.
- Taylor, E. (1916). *Pojęcie współdzielczości*. Kraków: Akademia Umiejętności.
- The Cooperatives Europe Development Platform (2021). „Who we are”. Pozyskano z: <https://coopseurope.coop/development/about/who-we-are> (dostęp: maj 2021).
- The International Co-operative Alliance (2021). „Our history”. Pozyskano z: <https://ica.coop/en/cooperatives/history-cooperative-movement> (dostęp: maj 2021).
- Thugutt, S. (1945). *Wykłady o spółdzielczości*. Londyn: Towarzystwo Kooperatystów Polskich.
- Tomaszewski, W. (1912). *Pół wieku polskich spółek zarobkowych i gospodarczych w Wielkim Księstwie Poznańskim, Prusach Zachodnich i na Górnym Śląsku*. Poznań: nakładem autora, brak wydawnictwa.
- Trocka, H. (1987). *Spółdzielczość polska w służbie ojczyzny i społeczeństwa*. Warszawa: Wydawnictwo Spółdzielcze.
- Trzcielińska, J. (2013). Metody analizy strategicznej jako narzędzie identyfikacji okazji. W: S. Trzcieliński (red.), *Wybrane problemy zarządzania. Teraźniejszość i przyszłość* (189-201). Poznań: Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej.
- Tucker, F. G., Zivan, S. M. i Camp, R. C. (1987). How to measure yourself against the best. *Harvard Business Review*, 65(1), 8–10.
- Tundys, B. (2015). Short food supply chain (SFSC) - theoretical and practical approach. *Studia Ekonomiczne*, 249, 94-110.
- Tylicki, J. (1969). *Początki spółdzielczości i jej rozwój w Polsce*. Warszawa: Polskie Towarzystwo Ekonomiczne.
- United Nations (2019). „World Population Prospects”. Pozyskano z: <https://population.un.org/wpp/Download/Standard/Population/> (dostęp: wrzesień 2019).
- Urbanowska-Sojkin, E., Banaszyk, P. i Witczak, H. (2004). *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Ustawa z dnia 15 listopada 1984 roku o podatku rolnym. Dz.U. 1984 nr 52 poz. 268 z późn. zm.
- Ustawa z dnia 16 września 1982 roku Prawo spółdzielcze. Dz.U. 1982 nr 30 poz. 210 z późn. zm.
- Vieta, M. (2010). The New Cooperativism. *A journal of Radical Theory, Culture, and Action*, 4(1), 1-11.

- Wajszczak, P. (2013). „Przedsiębiorstwa społeczne receptą na kryzys? Hiszpańskie przykłady”. Pozyskano z: <https://www.ekonomiaspoleczna.pl/895921.html> (dostęp: lipiec 2019).
- Walczak, W. (2009). Niematerialne determinanty konkurencyjności współczesnych przedsiębiorstw. W: S. Lachiewicz i M. Matejun (red.), *Konkurencyjność jako determinanta rozwoju przedsiębiorstwa* (112-119). Łódź: Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej.
- Walczak, W. (2010). Analiza czynników wpływających na konkurencyjność przedsiębiorstw. *E-mentor*, 5(37), 5-12.
- Walczak, W. (2012). Czynniki i uwarunkowania wpływające na decyzje w zarządzaniu organizacją. *E-mentor*, 3(45), 35-45.
- Warszawska Kooperatywa Spożywcza (2016). „Wpis do rejestru Krajowego Rejestru Sądowego”. Pozyskano z: <https://rejestr.io/krs/646420/warszawska-kooperatywa-spozywcza> (dostęp: czerwiec 2019).
- Warszawska Kooperatywa Spożywcza (2018). „O nas” Pozyskano z: <https://wks.waw.pl/o-nas> (dostęp: czerwiec 2019).
- Waterman Jr., R. H., Peters, T. J. i Phillips, J. R. (1980). Structure is not organization. *McKinsey Quarterly*, 3, 2–20.
- Wawrzyniak, P. (1908). W sprawie „Rolników” oraz Zadania „Rolnika” wobec rolników. *Poradnik dla Spółek*, 5, 36-40.
- Wiatrak, A. P. (2003). Organizacje sieciowe – istota ich działania i zarządzania. *Współczesne zarządzanie*, 3, 7-18.
- Wiatrak, A. P. (2008). Zewnętrzne uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstw sektora agrobiznesu. W: I. Szczepaniak (red.), *Wybrane aspekty konkurencyjności polskich producentów żywności* (9-22). Warszawa: Wydawnictwo Instytutu Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej – Państwowy Instytut Badawczy.
- Wiatrak, A. P. (2009). Czynniki sukcesu w organizacjach społecznych. *Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego*, 2/1, 98-104.
- Wiatrak, A. P. (2015). Grupy producenckie jako forma więzi w agrobiznesie. *Problemy Zarządzania*, 1(50), 182-196. doi: 10.7172/1644-9584.50.11
- Wiktorowski, K. (2010). Wpływ produkcji żywności ekologicznej na wzrost konkurencyjności sektora rolno-spożywczego w Polsce. *Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu*, 12(4), 371-376.
- Wilkin, J. (2014). Bilans 10 lat członkostwa Polski w Unii Europejskiej dla rolnictwa i obszarów wiejskich, W: I. Nurzyńska, W. Poczta (red.), *Polska wieś: raport o stanie wsi* (11-26). Warszawa: Scholar.
- Wilkin, J. (red.). (2010). *Wielofunkcyjność rolnictwa: kierunki badań, podstawy metodologiczne i implikacje praktyczne*. Warszawa: Instytut Rozwoju Wsi i Rolnictwa Polskiej Akademii Nauk.
- Wilkin, J. i Hałasiewicz, A. (red.). (2020). *Raport o stanie wsi. Polska wieś 2020*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Winiarski, B. (2008). *Polityka gospodarcza*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

- Wiszniewski, E. (1998). *Spółdzielczość we współczesnej gospodarce*. Warszawa: Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej.
- Witkowski, J. i Pisarek, A. (2017). *Istota zielonych łańcuchów dostaw – propozycja systematyzacji pojęć*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Włusek, A. (2021). „Kalendarium historyczne”. Pozyskano z: <https://historykon.pl/26-pazdziernika-1939-roku-na-podstawie-dekretu-adolfa-hitlera-z-12-pazdziernika-powstalo-generalne-gubernatorstwo/> (dostęp: październik 2021).
- Wojciechowski, S. (1923). *Kooperacja w rozwoju historycznym*. Warszawa: Wydział Propagandy Związku Polskich Stowarzyszeń Spożywczych.
- Wojciechowski, S. (1930). *Ruch spółdzielczy*. Warszawa: Spółdzielczy Instytut Naukowy.
- Wojciechowski, S. (1939). *Historia spółdzielczości polskiej do 1914 roku*. Warszawa: Spółdzielczy Instytut Naukowy.
- Wojcieszak-Zbierska, M. (2021). Krótkie łańcuchy dostaw szansą dla lokalnych przedsiębiorców rolnych. *Tourism and Regional Development*, 15, 139-149.
- World Cooperative Monitor (2019). „Exploring the Cooperative Economy. Report 2019”. Pozyskano z: <https://monitor.coop/en/media/library/research-and-reviews/world-cooperative-monitor-2019> (dostęp: wrzesień 2019).
- World Cooperative Monitor (2020). „Impact and reactions of cooperatives to COVID-19”. Pozyskano z: <https://monitor.coop/en/media/library/research-and-reviews/impact-and-reactions-cooperatives-covid-19> (dostęp: listopad 2020).
- World Cooperative Monitor (2021). „Exploring the Cooperative Economy. Report 2020”. Pozyskano z: https://monitor.coop/sites/default/files/2021-10/WCM_2020_WEB%20FINAL.pdf (dostęp: październik 2021).
- Wyrzykowska, B. (2014). Polski sektor spółdzielczy w latach 2001–2011. *Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej*, 105, 5–16.
- Zawalińska, K., Śliwowska, Z., Caliński, J., Drożdżel, K. i Michalska, A. (2016). Polska wieś wobec wyzwań rozwoju społeczno-gospodarczego w XXI wieku w świetle badań Instytutu Rozwoju Wsi i Rolnictwa Polskiej Akademii Nauk w roku 2014 i 2015. *Wies i Rolnictwo*, 3(172), 163-185.
- Zjazd Kooperatyw (2015). „IV Zjazd Kooperatyw (i nie tylko) – Opis sesji”. Pozyskano z: <http://zjazdkooperatyw2015.wordpress.com/program/opis-sesji-2/> (dostęp: maj 2021).
- Żemigła, M. (2007). System wartości w procesie funkcjonowania przedsiębiorstwa. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 5, 35-46.
- Żerkowski, J. (1964). *Najstarsze spółdzielnie spożywców w Polsce wraz z zarysem 95-lecia spółdzielczości spożywców*. Warszawa: Zakład Wydawnictw Centrali Rolniczej Spółdzielni.
- Życzkowski, S. (2009). „Współpracujemy z zaangażowaniem i pasją. Historia firmy Astor”. Pozyskano z: <https://www.astor.com.pl/o-nas/o-nas/kim-jestesmy.html> oraz <https://www.astor.com.pl/o-nas/o-nas/historia-firmy.html> (dostęp: wrzesień 2019).
- Życzkowski, S. (2016). „Społeczna odpowiedzialność”. Pozyskano z: <https://astor.com.pl/o-nas/o-nas/spoleczna-odpowiedzialnosc.html> (dostęp: wrzesień 2019).

Spis wykresów

Wykres 1. Gospodarstwa rolne w Polsce według powierzchni użytków rolnych (rok 2019).	15
Wykres 2. Wybrane ważniejsze wydarzenia z okresu rozwoju polskiej spółdzielczości. ...	35
Wykres 3. Liczba i zmiany ilościowe spółek kredytowych pod zaborem pruskim od 1871 do 1890 roku.	38
Wykres 4. Produkt Krajowy Brutto spółdzielni ogółem w mln PLN.	67
Wykres 5. Produkt Krajowy Brutto ogółem dla Polski w mln PLN.	67
Wykres 6. Relacja produkcji spółdzielni do produkcji globalnej gospodarki narodowej dla Polski.	68
Wykres 7. Zatrudnienie generowane przez spółdzielnie w relacji do zatrudnienia ogółem dla Polski.	68
Wykres 8. Wykaz spółdzielni zarejestrowanych w systemie REGON w podziale na województwa w 2019 roku.	69
Wykres 9. Nakłady inwestycyjne spółdzielni w relacji do nakładów inwestycyjnych ogółem dla Polski.	70
Wykres 10. Wartość środków trwałych brutto spółdzielni w relacji do wartości środków trwałych brutto ogółem dla Polski.	70
Wykres 11. Wykres liczby publikacji oraz cytowań z zakresu ruchu spółdzielczego w latach 1960-2021.	79
Wykres 12. Struktura branżowa spółdzielczości w Europie.	89
Wykres 13. Udział w rynku największych sieci spożywczych we Włoszech (rok 2019).	98
Wykres 14. Liczba podmiotów w sektorze spożywczym ze względu na wielkość zatrudnienia w 2019 roku.	111
Wykres 15. Wysokość wynagrodzeń w spółdzielniach w latach 2001-2019.	112
Wykres 16. Udziały zagranicznych oraz polskich producentów w poszczególnych rynkach produktowych w 2016 roku.	119
Wykres 17. Najczęściej wybierany rodzaj sklepów spożywczych.	124
Wykres 18. Wybór miejsca zakupowego w zależności od wielkości zakupów.	124
Wykres 19. Tendencja zmian liczby sklepów niezależnych i dużych sieci handlowych w Polsce.	127
Wykres 20. Liczba poszczególnych rodzajów sklepów w 2019 roku.	128
Wykres 21. Rozkład odpowiedzi respondentów: Ocena funkcjonowania kooperatyw w oparciu o zasady z Rochdale.	190
Wykres 22. Rozkład odpowiedzi respondentów: Ocena wpływu tradycji polskiej spółdzielczości przed II wojną światową na bieżącą działalność kooperatyw spożywczych.	192
Wykres 23. Rozkład odpowiedzi respondentów: Ocena wpływu wizerunku polskiej spółdzielczości okresu PRL-u na działalność kooperatywy spożywczej.	193

Wykres 24. Rozkład odpowiedzi respondentów: Ocena wpływu ograniczonego dostępu konsumenta do „zdrowej żywności” na działalność kooperatywy spożywczej.	194
Wykres 25. Rozkład odpowiedzi respondentów: Ocena wpływu wzrostu świadomości ekologicznej społeczeństwa na działalność kooperatywy spożywczej.	195
Wykres 26. Rozkład odpowiedzi respondentów: Ocena wpływu rozdrobnienia gospodarstw rolnych na działalność kooperatywy spożywczej.	197
Wykres 27. Rozkład odpowiedzi respondentów: Ocena pozytywnego wpływu słabej pozycji przetargowej producentów żywności względem globalnych sieci handlowych na działalność kooperatyw spożywczych.	198
Wykres 28. Rozkład odpowiedzi respondentów: Ocena posiadania wspólnych celów przez członków kooperatywy.	200
Wykres 29. Rozkład odpowiedzi respondentów: Ocena wysokiego zaangażowania członków kooperatywy spożywczej.	201
Wykres 30. Rozkład odpowiedzi respondentów: Ocena działań mających na celu budowanie relacji (zacieśnianie więzi) pomiędzy członkami.	202
Wykres 31. Rozkład odpowiedzi respondentów: Ocena występowania w kooperatywie spożywczej dużej rotacji członków.	204
Wykres 32. Rozkład odpowiedzi respondentów: Ocena występowania w kooperatywie spożywczej niskiej inicjatywy członków.	205
Wykres 33. Rozkład odpowiedzi respondentów: Ocena działań motywacyjnych w ramach kooperatyw spożywczych.	206
Wykres 34. Rozkład odpowiedzi respondentów: Ocena rozpoznawalności kooperatywy spożywczej wśród potencjalnych (tj. możliwych przyszłych) członków.	208
Wykres 35. Rozkład odpowiedzi respondentów: Ocena formułowania celów przez kooperatywy spożywcze.	209
Wykres 36. Rozkład odpowiedzi respondentów: Ocena zastosowania sformalizowanych technik gromadzenia informacji (tj. przez analizę dokumentów, wywiady, badania ankietowe, itd.).	210
Wykres 37. Rozkład odpowiedzi respondentów: Ocena słabego przepływu informacji w kooperatywie spożywczej.	212
Wykres 38. Rozkład odpowiedzi respondentów: Ocena posiadania sztywnych reguł postępowania w określonych sytuacjach.	213
Wykres 39. Rozkład odpowiedzi respondentów: Ocena braku transparentności w podejmowaniu decyzji w kooperatywie spożywczej.	215
Wykres 40. Rozkład odpowiedzi respondentów: Ocena sprawności funkcjonowania łańcucha dostaw w kooperatywie spożywczej.	216
Wykres 41. Rozkład odpowiedzi respondentów: Ocena bliskich relacji z dostawcami w kooperatywie spożywczej.	218
Wykres 42. Rozkład odpowiedzi respondentów: Ocena wdrażania nowych rozwiązań techniczno-technologicznych.	219
Wykres 43. Rozkład odpowiedzi respondentów: Ocena wykorzystywania narzędzi marketingowych (reklama, promocje, własna strona internetowa, itd.).	220

Wykres 44. Rozkład odpowiedzi respondentów: Ocena prowadzenia analizy makrootoczenia (dotyczącej wpływu na kooperatywę inflacji, bezrobocia, uwarunkowań prawnych, itd.).	222
Wykres 45. Rozkład odpowiedzi respondentów: Ocena prowadzenia analizy mikrootoczenia (dotyczącej dostawców, odbiorców, konkurentów, itd.).	223
Wykres 46. Rozkład odpowiedzi respondentów: Ocena prowadzenia analizy środowiska wewnętrznego (dotyczącej członków, procesu podejmowania decyzji, itd.).	225
Wykres 47. Rozkład odpowiedzi respondentów: Ocena stosowania porównań do innego podmiotu w celu usprawnienia funkcjonowania kooperatywy spożywczej.	226
Wykres 48. Rozkład odpowiedzi respondentów: Ocena identyfikacji występujących problemów w kooperatywie spożywczej.	228
Wykres 49. Rozkład odpowiedzi respondentów: Ocena zdolności identyfikacji kilku możliwych rozwiązań (scenariuszy) w kwestiach szczególnie istotnych dla kooperatywy spożywczej.	229
Wykres 50. Rozkład odpowiedzi respondentów: Ocena poszukiwania kreatywnych pomysłów w ramach kooperatywy spożywczej.	231
Wykres 51. Rozkład odpowiedzi respondentów: Czy obecnie Państwa kooperatywa spożywcza korzysta z określonych koncepcji, metod lub technik zarządzania?	233
Wykres 52. Rozkład odpowiedzi respondentów: Czy w Państwa kooperatywie spożywczej warto byłoby wdrożyć określone koncepcje, metody lub techniki zarządzania, aby ulepszyć jej funkcjonowanie?	234
Wykres 53. Rozkład odpowiedzi respondentów: Czy w Państwa kooperatywie spożywczej były wdrażane, lecz nie sprawdziły się określone koncepcje, metody lub techniki zarządzania?	234

Spis rysunków

Rysunek 1. Determinanty funkcjonowania kooperatyw spożywczych w Polsce.	18
Rysunek 2. Kooperatywa spożywcza w kontekście terminologii polskiej.	19
Rysunek 3. Pierwsze spółdzielnie w wybranych krajach świata, kontynent Europa.	23
Rysunek 4. Pierwsze spółdzielnie w wybranych krajach świata, kontynent Azja z uwzględnieniem regionu Bliski Wschód.	269
Rysunek 5. Pierwsze spółdzielnie w wybranych krajach świata, kontynent Afryka.	270
Rysunek 6. Pierwsze spółdzielnie w wybranych krajach świata, kontynent Australia i Oceania.	271
Rysunek 7. Pierwsze spółdzielnie w wybranych krajach świata, kontynent Ameryka Północna z wyłączeniem Ameryki Środkowej	272
Rysunek 8. Pierwsze spółdzielnie w wybranych krajach świata, kontynent Ameryka Południowa.	273
Rysunek 9. Pierwsze spółdzielnie w wybranych krajach świata, region Ameryka Środkowa.	274
Rysunek 10. Rozkład rodzajowy polskich spółdzielni w zaborze pruskim.	40
Rysunek 11. Rozkład rodzajowy polskich spółdzielni w zaborze rosyjskim.	43
Rysunek 12. Rozkład rodzajowy polskich spółdzielni w zaborze austriackim.	46
Rysunek 13. Generalne gubernatorstwo w czasie okupacji.	49
Rysunek 14. Wskaźnik ilości zapytań dla wyszukiwanego hasła „cooperative society” w wyszukiwarce Google w latach 2004-2021.	82
Rysunek 15. Liczba członków spółdzielni / kooperatyw w Europie.	88
Rysunek 16. Trzysta największych kooperatyw (spółdzielni) na świecie według wielkości obrotu w podziale na poszczególne kraje.	93
Rysunek 17. Pierwsza na świecie spółdzielnia i Pionierzy z Rochdale w 1844 roku.	96
Rysunek 18. Co-operative Group Limited (Wielka Brytania) współcześnie.	97
Rysunek 19. Hipermarkety i supermarkety włoskiej sieci Coop.	99
Rysunek 20. Supermarkety niemieckiej Grupy REWE.	100
Rysunek 21. Punkty sprzedaży detalicznej japońskiej kooperatywy Kobe Coop.	102
Rysunek 22. Sklep kooperatywy Park Slope Food Co-op na Brooklynie.	103
Rysunek 23. Dziesięć marek globalnego przemysłu spożywczego kontrolujących wszystkie obszary produktowe w sektorze spożywczym.	121
Rysunek 24. Geograficzne rozmieszczenie polskich kooperatyw spożywczych (2021r.)...	136
Rysunek 25. Sklepy spożywcze polskiej największej kooperatywy spożywczej „Dobrze” w 2021 roku.	142
Rysunek 26. Rozmieszczenie geograficzne współczesnych kooperatyw spożywczych w Polsce z uwzględnieniem podziału kraju na zabory historyczne.	149
Rysunek 27. Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstwa.	153
Rysunek 28. Systematyka czynników wpływających na konkurencyjność przedsiębiorstw.	155
Rysunek 29. Oddziaływanie sił konkurencji wewnątrz sektora.	162
Rysunek 30. Mapa interesariuszy kooperatyw spożywczych w Polsce.	166

Spis tabel

Tabela 1. Istotne wydarzenia dla powstania spółdzielczości polskiej i światowej.	266
Tabela 2. Liczba i zmiany ilościowe spółek kredytowych pod zaborem pruskim od 1871 do 1890 roku.	38
Tabela 3. Produkt Krajowy Brutto spółdzielni ogółem oraz Polski w mln PLN.	67
Tabela 4. Statystyki z bazy Web Of Science dotyczące publikacji z zakresu ruchów spółdzielczych w latach 1900-2020.	80
Tabela 5. Wykaz najczęściej cytowanych artykułów z zakresu ruchów spółdzielczych w latach 1900-2021.	81
Tabela 6. Ranking największych kooperatyw w Europie pod względem całkowitych obrotów (w mld euro).	86
Tabela 7. Lista sieci spożywczych funkcjonujących na polskim rynku wraz z liczbą posiadanych punktów sprzedaży w 2021 roku.	122
Tabela 8. Przykłady znaczących kooperatyw spożywczych w Polsce.	138
Tabela 9. Tablica estymacyjna modelu oceny funkcjonowania kooperatyw w oparciu o zasady z Rochdale.	191
Tabela 10. Tablica estymacyjna modelu oceny pozytywnego wpływu tradycji polskiej spółdzielczości z okresu przed II wojną światową na działalność obecnych kooperatyw spożywczych.	192
Tabela 11. Tablica estymacyjna modelu oceny negatywnego wpływu wizerunku polskiej spółdzielczości okresu PRL-u na działalność obecnych kooperatyw spożywczych.	193
Tabela 12. Tablica estymacyjna modelu oceny pozytywnego wpływu ograniczonego dostępu konsumenta do „zdrowej żywności” na działalność kooperatyw spożywczych.	194
Tabela 13. Tablica estymacyjna modelu oceny pozytywnego wpływu wzrostu świadomości ekologicznej społeczeństwa na działalność kooperatyw spożywczych.	196
Tabela 14. Tablica estymacyjna modelu oceny pozytywnego wpływu rozdrobnienia gospodarstw rolnych (tj. przewaga gospodarstw o niewielkim areale upraw) na działalność kooperatyw spożywczych.	197
Tabela 15. Tablica estymacyjna modelu oceny pozytywnego wpływu słabej pozycji przetargowej producentów żywności względem globalnych sieci handlowych na działalność kooperatyw spożywczych.	199
Tabela 16. Tablica estymacyjna modelu oceny posiadania wspólnych celów przez członków kooperatywy.	200
Tabela 17. Tablica estymacyjna modelu oceny wysokiego zaangażowania członków kooperatywy spożywczej.	201
Tabela 18. Tablica estymacyjna modelu oceny przeprowadzania działań mających na celu budowanie relacji (zacieśnianie więzi) pomiędzy członkami.	203
Tabela 19. Tablica estymacyjna modelu oceny występowania w kooperatywie spożywczej dużej rotacji członków.	204

Tabela 20. Tablica estymacyjna modelu oceny występowania w kooperatywie spożywczej niskiej inicjatywy członków.	206
Tabela 21. Tablica estymacyjna modelu oceny działań motywacyjnych w ramach kooperatyw spożywczych.	207
Tabela 22. Tablica estymacyjna modelu oceny rozpoznawalności kooperatywy spożywczej wśród potencjalnych (tj. możliwych przyszłych) członków.	208
Tabela 23. Tablica estymacyjna modelu oceny formułowania celów przez kooperatywy spożywcze.	209
Tabela 24. Tablica estymacyjna modelu oceny zastosowania sformalizowanych technik gromadzenia informacji (tj. przez analizę dokumentów, wywiady, badania ankietowe, itd.).	211
Tabela 25. Tablica estymacyjna modelu oceny słabego przepływu informacji w kooperatywie spożywczej.	212
Tabela 26. Tablica estymacyjna modelu oceny posiadania sztywnych reguł postępowania w określonych sytuacjach.	214
Tabela 27. Tablica estymacyjna modelu oceny braku transparentności w podejmowaniu decyzji w kooperatywie spożywczej.	215
Tabela 28. Tablica estymacyjna modelu oceny sprawności łańcucha dostaw w kooperatywie spożywczej.	217
Tabela 29. Tablica estymacyjna modelu oceny bliskich relacji z dostawcami w kooperatywie spożywczej.	218
Tabela 30. Tablica estymacyjna modelu oceny wdrażania nowych rozwiązań techniczno-technologicznych.	219
Tabela 31. Tablica estymacyjna modelu oceny wykorzystywania narzędzi marketingowych (reklama, promocje, własna strona internetowa, itd.).	221
Tabela 32. Tablica estymacyjna modelu oceny prowadzenia analizy makrootoczenia (dotyczącej wpływu na kooperatywę inflacji, bezrobocia, uwarunkowań prawnych, itd.).	222
Tabela 33. Tablica estymacyjna modelu oceny prowadzenia analizy mikrootoczenia (dotyczącej dostawców, odbiorców, konkurentów, itd.).	224
Tabela 34. Tablica estymacyjna modelu oceny prowadzenia analizy środowiska wewnętrznego (dotyczącej członków, procesu podejmowania decyzji, itd.). ...	225
Tabela 35. Tablica estymacyjna modelu oceny stosowania porównań do innego podmiotu w celu usprawnienia funkcjonowania kooperatywy spożywczej.	227
Tabela 36. Tablica estymacyjna modelu oceny identyfikacji występujących problemów w kooperatywie spożywczej.	228
Tabela 37. Tablica estymacyjna modelu oceny zdolności identyfikacji kilku możliwych rozwiązań (scenariuszy) w kwestiach szczególnie istotnych dla kooperatywy spożywczej.	230
Tabela 38. Tablica estymacyjna modelu oceny poszukiwania kreatywnych pomysłów w ramach kooperatywy spożywczej.	232
Tabela 39. Zestawienie uwarunkowań funkcjonowania kooperatyw spożywczych w Polsce.	240

Aneks

Aneks nr 1. Rozwój spółdzielczości w ujęciu historycznym

Tabela 1. Istotne wydarzenia dla powstania spółdzielczości polskiej i światowej.

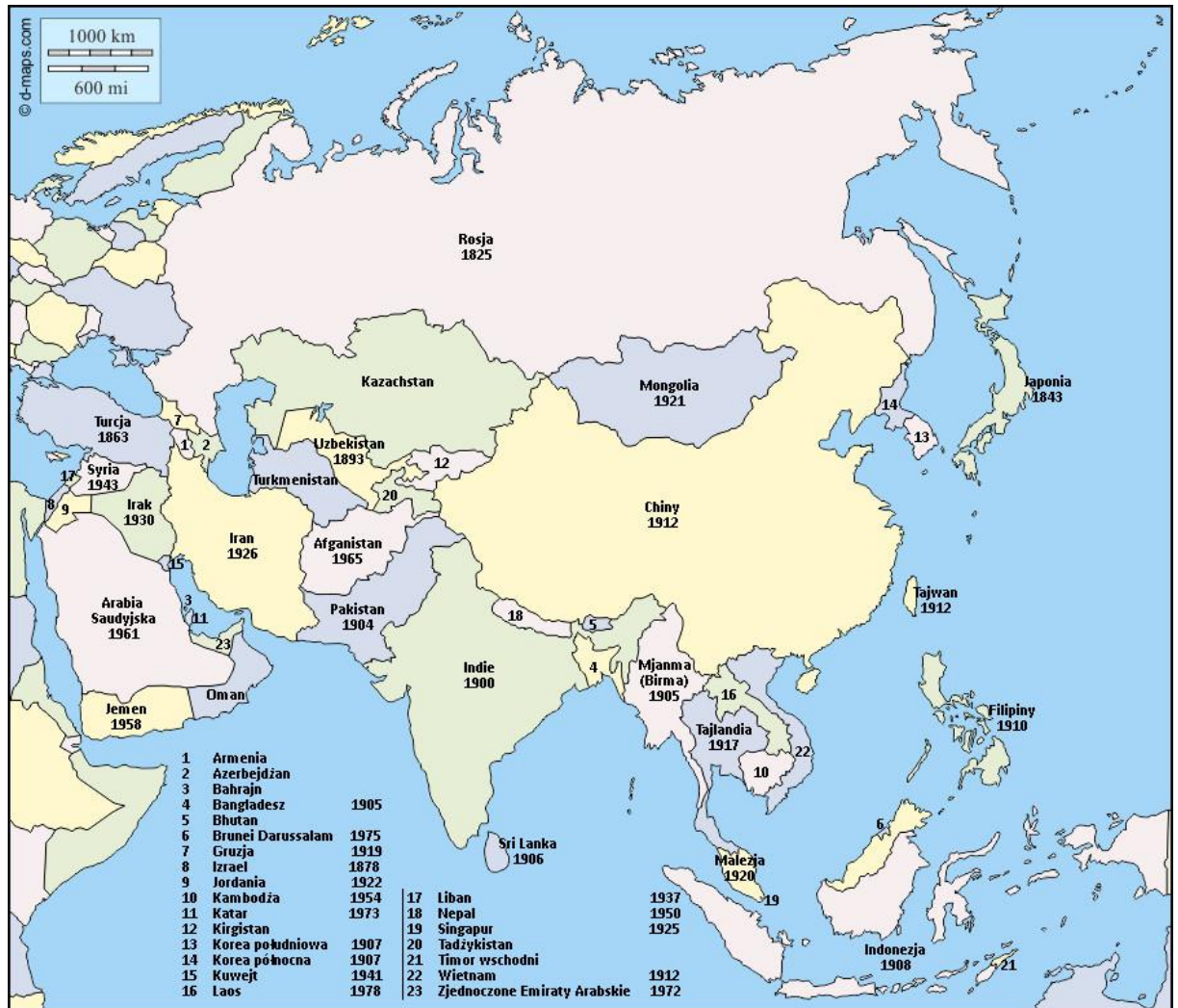
1761	Na terenach Szkocji powstało stowarzyszenie „pensowych kapitalistów”,
1788	Inicjatywy spółdzielcze w Grecji umożliwiające współpracę lokalnych farbiarzy
1816	Towarzystwo Rolnicze Hrubieszowskie
1822	W Londynie rodzi się prasa spółdzielcza „The Economist”
1826	Zmarł Stanisław Staszic co dla rozwoju polskiej spółdzielczości było wydarzeniem istotnym. Założone przez niego Towarzystwo Rolnicze Hrubieszowskie przeżyło swojego założyciela o ponad 130 lat.
1825	Robert Owen odbył podróż do Stanów Zjednoczonych, gdzie założył wspólnotę „Nowa Harmonia” w stanie Indiana. Projekt osady przetrwał ledwie cztery lata
1825- 1826	Pierwsza rosyjska spółdzielnia spożywców „Wielki Kartel” w Pietrowsku Zabajkalskim. Założona przez społeczność dekabrystów zesłanych na Syberię po wybuchu nieudanego antycarskiego powstania w grudniu (ros. diekabr) roku 1825.
1832- 1834	Charles Fourier opublikował cykl artykułów w czasopiśmie Le Phalanstere. Rezultatem tych inspiracji stały się dążenia do zakładania „falansterów”.
1843	W USA powstały dwa falanstery według modelu Charlesa Fouriera: Brook Farm (stan Massachusetts) i North American Falanx (stan New Jersey).
1844	Otwarcie w Anglii sklepu „Roczdelskiego Stowarzyszenia Sprawiedliwych Pionierów”. W Rochdale grupa 28 tkaczy otworzyła spółdzielnię spożywców, która oparta została na nowoczesnych zasadach funkcjonowania. Zasady te nazywa się powszechnie Zasadami Roczdelskimi, a spółdzielnia ta przetrwała do dnia dzisiejszego.
1845	Na ziemiach zaboru pruskiego sąd zatwierdził statut wiejskiej wspólnoty „Kadłub Wolny na Śląsku Opolskim”. Wspólnota powstała 250 lat wcześniej na przełomie XVI i XVII wieku. Funkcjonowała dzięki tradycyjnym zasadom przekazywanym z pokolenia na pokolenie ustnie.
1846	W Anglii powstaje instytucja pełniąca funkcje urzędu do spraw rejestrowania spółdzielni (ang. Registrar of Cooperatives).

1849	Opublikowano w Wielkiej Brytanii podręcznik spółdzielczości (ang. The Manual of Cooperation) George’a Jacoba Holyoak’a na kanwie idei roczdelskich.
1850	Hermann Schluze z Delitzsch tworzy w Saksonii towarzystwo „Kasa Chorych i Pogrzebów”, dla rzemieślników w Delitzsch.
1852	Ustawa o Towarzystwach Przemysłowych i Ubezpieczeniowych, jako pierwsze na świecie prawo regulujące funkcjonowanie spółdzielczości w Wielkiej Brytanii.
1853	W Wielkiej Brytanii powstaje pierwsza hurtownia obsługująca spółdzielnie spożywców pod nazwą Centralnej Agencji Spółdzielczej.
1861	Powstaje Towarzystwo Pożyczkowe dla Przemysłowców miasta Poznania jako pionierski bank spółdzielczy. Moment ten jest często uważany za narodziny spółdzielczości na ziemiach polskich pod zaborami.
1862	W Nadrenii powstała pierwsza wiejska kasa pożyczkowa oparta na założeniach organizacyjnych Friedricha Wilhelma Raiffeisena.
1863	W Anglii zaczęła działać hurtownia dla spółdzielni spożywców. „The Cooperatives Group” prowadzi działalność do dziś.
1864	Pierwszy w Niemczech centralny bank spółdzielni modelu H. Schulze’a z Delitzsch.
1866	Pierwszy kongres Międzynarodowego Stowarzyszenia Robotników w Genewie.
1866	Friedrich Wilhelm Raiffeisen wydał podręcznik na temat organizacji wiejskich kas oszczędnościowo-pożyczkowych, przyspieszając rozwój systemu raiffeisena.
1868	Powstał Związek Spółdzielczy w Manchesterze (Cooperative Union), który przetrwał i nadal prowadzi swoją działalność.
1869	Pierwszy europejski kongres spółdzielczości tzw. „Kongres Londyński”, który poprzedził powołanie Międzynarodowego Związku Spółdzielczego.
1872	Wilhelm Haas organizuje pierwszą w Niemczech spółdzielnię zaopatrzenia dla rolników.
1873	W Austrii i Galicji zaczęła obowiązywać ustawa spółdzielcza
1889	Reforma prawa spółdzielczego w Niemczech obejmująca zasięgiem polskie ziemie zaboru pruskiego (tj. Wielkopolskę i Pomorze).
1895	Pierwszy w dziejach Światowy Kongres Spółdzielczy w stolicy Anglii.
1908	Rozpoczęcie publikacji czasopisma Międzynarodowego Związku Spółdzielczego (obecnie „The International Review of the Cooperation”)

1917	W Anglii powstaje Centralny Spółdzielczy Komitet Parlamentarny (dzisiejsza Partia Spółdzielcza)
1919	Międzynarodowa Organizacja Pracy, która dostarcza merytorycznego wsparcia rozwijającej się spółdzielczości na całym świecie.
1922	Międzynarodowa Federacja Ubezpieczycieli Spółdzielczych Międzynarodowy Komitet Spółdzielczości Bankowej
1923	Pierwszy Międzynarodowy Dzień Spółdzielczości
1924	Tęczowa flaga jako symbol spółdzielczości podczas XI Kongresu Międzynarodowego Związku Spółdzielczego w Belgii. Powstaje Międzynarodowa Hurtownia Spółdzielcza.

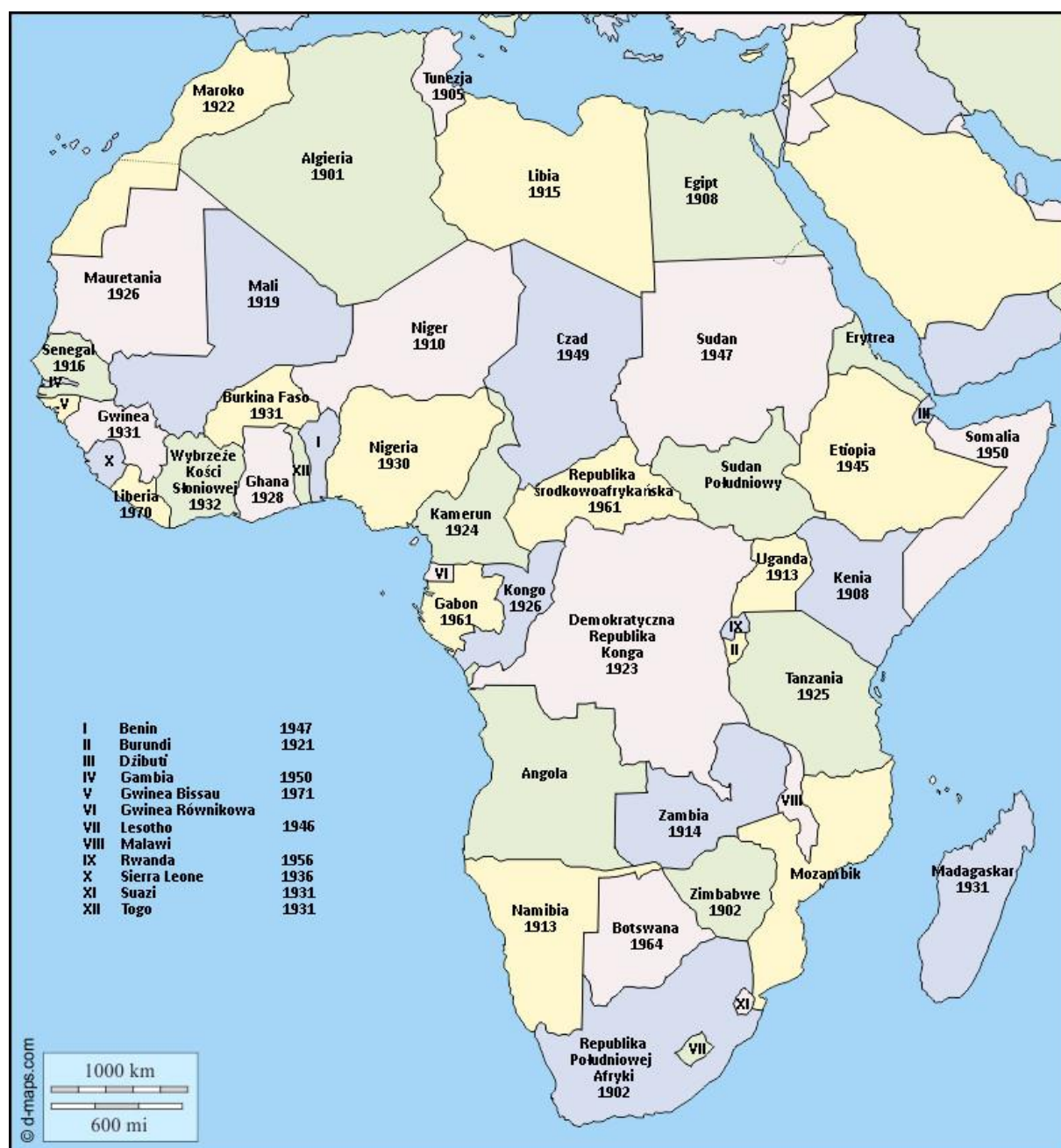
Źródło: Opracowanie własne na podstawie Centro Italiano Di Documentazione Sulla Cooperazione E L'economia Sociale, 2018; Shaffer, 1999.

Rysunek 4. Pierwsze spółdzielnie w wybranych krajach świata, kontynent Azja z uwzględnieniem regionu Bliski Wschód.



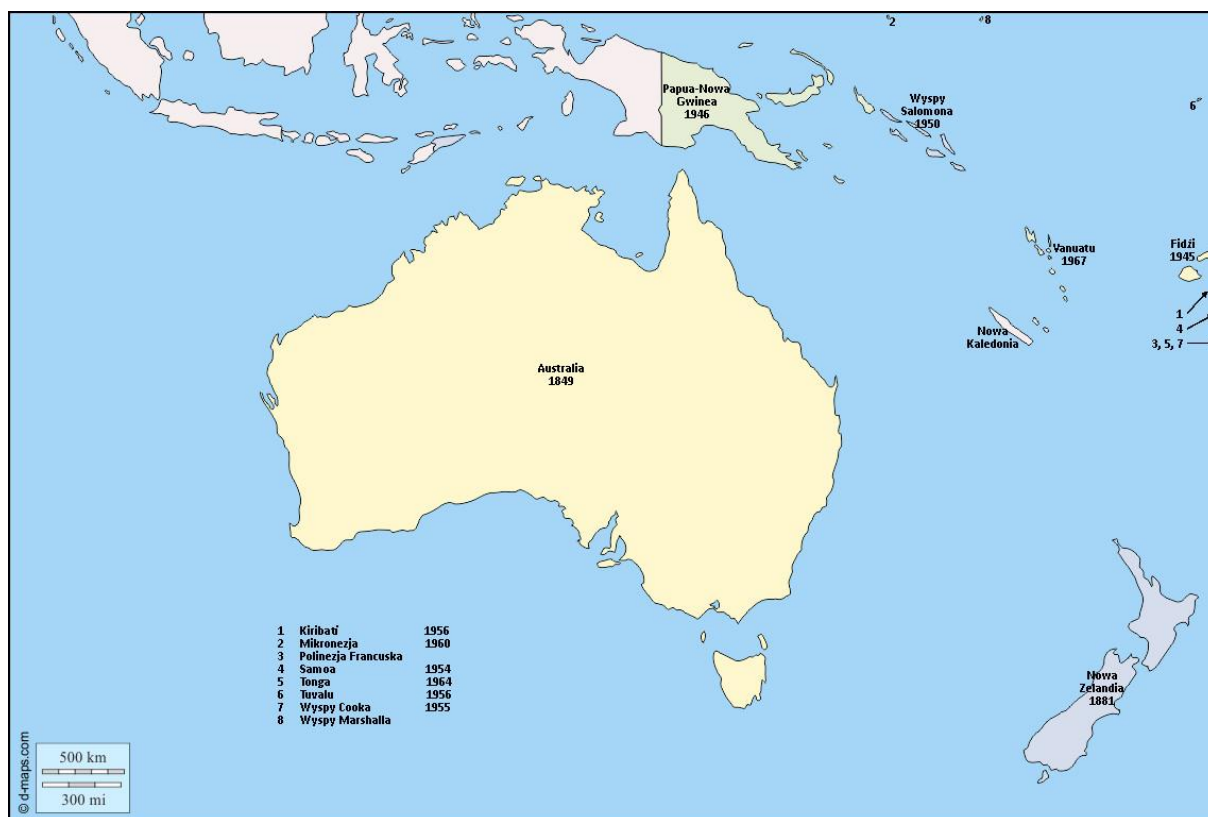
Źródło: Opracowanie własne na podstawie Centro Italiano Di Documentazione Sulla Cooperazione E L'economia Sociale, 2018; Shaffer, 1999.

Rysunek 5. Pierwsze spółdzielnie w wybranych krajach świata, kontynent Afryka.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie Centro Italiano Di Documentazione Sulla Cooperazione E L'economia Sociale, 2018; Shaffer, 1999.

Rysunek 6. Pierwsze spółdzielnie w wybranych krajach świata, kontynent Australia i Oceania.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie Centro Italiano Di Documentazione Sulla Cooperazione E L'economia Sociale, 2018; Shaffer, 1999.

Rysunek 7. Pierwsze spółdzielnie w wybranych krajach świata, kontynent Ameryka Północna z wyłączeniem Ameryki Środkowej (południowej części Ameryki Północnej).

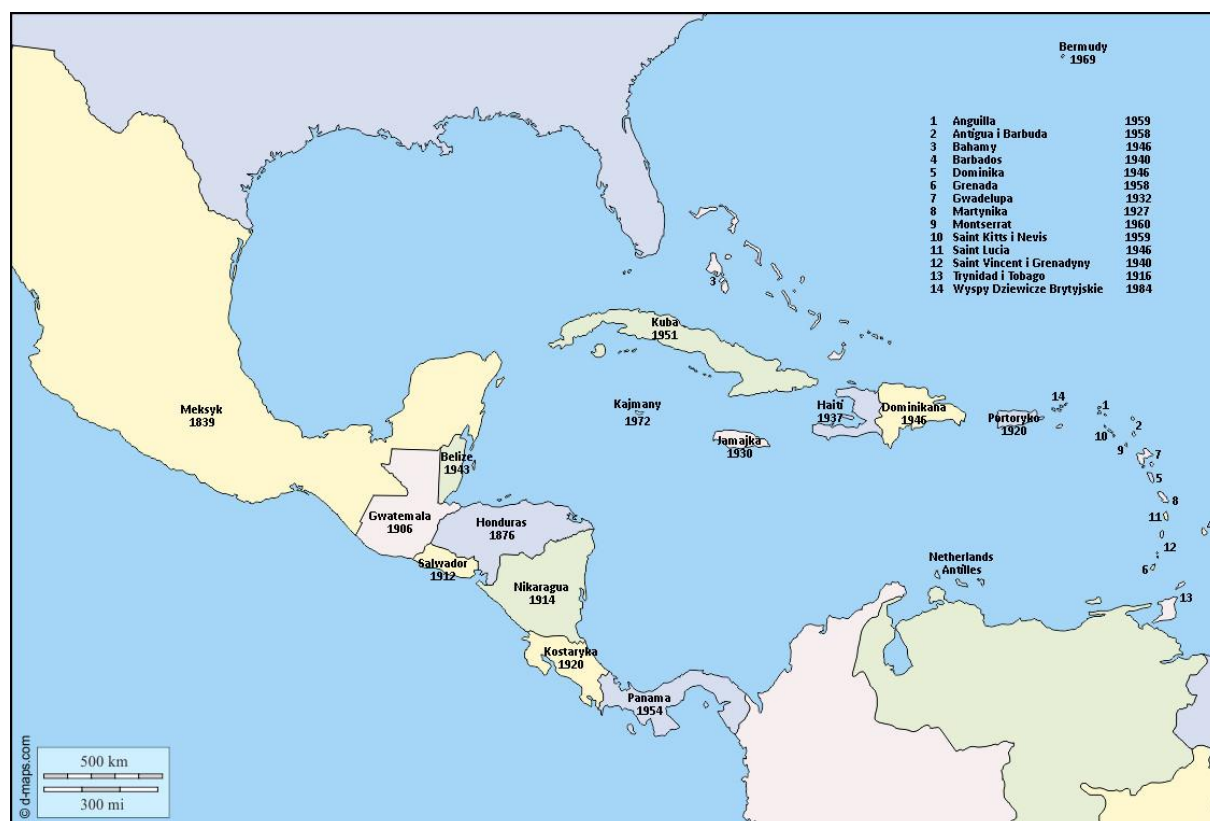


Rysunek 8. Pierwsze spółdzielnie w wybranych krajach świata, kontynent Ameryka Południowa.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie Centro Italiano Di Documentazione Sulla Cooperazione E L'economia Sociale, 2018; Shaffer, 1999.

Rysunek 9. Pierwsze spółdzielnie w wybranych krajach świata, region Ameryka Środkowa.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie Centro Italiano Di Documentazione Sulla Cooperazione E L'economia Sociale, 2018; Shaffer, 1999.

Aneks nr 3. Kwestionariusz badania ankietowego

Strona 1 z 13 stron Kwestionariusza badania ankietowego.



Kooperatywy spożywcze w Polsce

0% — 100%

Szanowni Państwo,

Od pięciu lat jestem członkinią jednej z kooperatyw spożywczych i chciałabym serdecznie zaprosić do udziału w badaniu, którego celem jest rozpoznanie wyzwań i możliwości jakie aktualnie stoją przed kooperatywami spożywczymi w Polsce. Bardzo zależy nam jako członkom na rozwoju tych wspaniałych organizacji społecznych, stąd będę niezmiernie wdzięczna za kompletne i rzetelne odpowiedzi.

Badanie ma charakter anonimowy, a wszelkie informacje dzięki niemu pozyskane będą dostępne wyłącznie w formie opracowań zbiorczych. Czas potrzebny na wypełnienie kwestionariusza ankietowego wynosi około 20 minut.

Uprzejmie proszę o **wypełnienie kwestionariusza do dnia 30 września 2021 roku.**

Z poważaniem

wieloletnia członkini Kooperatywy,

Małgorzata Zbyrowska

Wszelkie uwagi, sugestie oraz opinie nt. realizowanego badania proszę kierować na adres mailowy:
mzbyrowska@mail.wz.uw.edu.pl

W imieniu społeczności z góry dziękuję za udział w badaniu i wsparcie naszej wspólnej sprawy oraz przyczynienie się do rozwoju kooperatyw spożywczych w Polsce.

Przejdź do badania ➔

Źródło: Opracowanie własne.

Kooperatywy spożywcze w Polsce

3% — 100%

Od którego roku istnieje Państwa kooperatywa spożywcza ? *

Proszę podać liczbę całkowitą.

 Podaj rok...

Lokalizacja Państwa kooperatywy spożywczej: *

Można udzielić jednej odpowiedzi.

- ☐ wieś
- ☐ miasto do 50 tys.
- ☐ miasto powyżej 50 tys. do 100 tys.
- ☐ miasto powyżej 100 tys. do 250 tys.
- ☐ miasto powyżej 250 tys. do 500 tys.
- ☐ miasto powyżej 500 tys.

Czy Państwa kooperatywa spożywcza jest sformalizowana pod względem prawnym ? *

(zarejestrowana w postaci np. stowarzyszenia, fundacji, spółdzielni, itd.)

Można udzielić jednej odpowiedzi.

- ☐ tak
- ☐ nie

Czy w Państwa kooperatywie spożywczej istnieje struktura organizacyjna ? *

(w kooperatywie jest zarząd lub kierownik)

Można udzielić jednej odpowiedzi.

- ☐ tak
- ☐ nie

← Wstecz

Następna →

Kooperatywy spożywcze w Polsce

16% — 100%

Jakie czynniki w największym stopniu przyczyniają się do rozwoju Państwa kooperatywy spożywczej?^{*}

Proszę podać minimum trzy czynniki.

 Wpisz...

 Wpisz...

 Wpisz...

 Wpisz...

 Wpisz...

 Wpisz...

 Wpisz...

 Wpisz...

Jakie czynniki w największym stopniu ograniczają możliwości rozwoju Państwa kooperatywy spożywczej?^{*}

Proszę podać minimum trzy czynniki.

 Wpisz...

 Wpisz...

 Wpisz...

 Wpisz...

 Wpisz...

 Wpisz...

 Wpisz...

 Wpisz...

 Wpisz...

 Wstecz

Następna 

Kooperatywy spożywcze w Polsce

23% — 100%

Historia spółdzielczości *

Proszę ocenić prawdziwość następujących stwierdzeń na skali 0 – 3 :

Można udzielić jednej odpowiedzi w wierszu.

	0 - zdecydowanie nie	1 - raczej nie	2 - raczej tak	3 - zdecydowanie tak
Państwa kooperatywa spożywcza opiera swoje funkcjonowanie na zasadach z Rochdale (tj. dobrowolne i otwarte członkostwo, demokratyczna kontrola członkowska, ekonomiczne uczestnictwo członków, autonomia i niezależność, kształcenie i szkolenie, współdziałanie, troska o społeczność lokalną).	☐	☐	☐	☐
Tradycja polskiej spółdzielczości z okresu przed II wojną światową sprzyja działalności Państwa kooperatywy spożywczej.	☐	☐	☐	☐
Wizerunek polskiej spółdzielczości okresu PRL-u jest obciążeniem dla działalności Państwa kooperatywy spożywczej.	☐	☐	☐	☐

← Wstecz

Następna →

Kooperatywy spożywcze w Polsce

26% — 100%

Sektor spożywczy *

Proszę ocenić prawdziwość następujących stwierdzeń na skali 0 – 3 :

Można udzielić jednej odpowiedzi w wierszu.

	0 - zdecydowanie nie	1 - raczej nie	2 - raczej tak	3 - zdecydowanie tak
Ograniczony dostęp konsumenta do „zdrowej żywności” ma pozytywne znaczenie dla działalności Państwa kooperatywy spożywczej.	☐	☐	☐	☐
Wzrost świadomości ekologicznej społeczeństwa ma pozytywne znaczenie dla działalności Państwa kooperatywy spożywczej.	☐	☐	☐	☐
Rozdrobnienie gospodarstw rolnych (tj. przewaga gospodarstw o niewielkim areale upraw) wpływa pozytywnie na chęć nawiązania współpracy przez lokalnych rolników z Państwa kooperatywą spożywczą.	☐	☐	☐	☐
Słaba pozycja przetargowa producentów żywności względem globalnych sieci handlowych sprzyja działalności Państwa kooperatywy spożywczej.	☐	☐	☐	☐

← Wstecz

Następna →

Kooperatywy spożywcze w Polsce

29% — 100%

Uwarunkowania funkcjonowania kooperatywy spożywczej - część 1 z 3 *

Proszę ocenić prawdziwość następujących stwierdzeń na skali 0 – 3 :

Można udzielić jednej odpowiedzi w wierszu.

	0 - zdecydowanie nie	1 - raczej nie	2 - raczej tak	3 - zdecydowanie tak
Członkowie Państwa kooperatywy spożywczej posiadają wspólne cele.	☐	☐	☐	☐
Zaangażowanie członków w Państwa kooperatywie spożywczej jest wysokie.	☐	☐	☐	☐
W ramach Państwa kooperatywy spożywczej przeprowadza się działania mające na celu budowanie relacji (zacieśnianie więzi) pomiędzy członkami.	☐	☐	☐	☐
W Państwa kooperatywie spożywczej występuje duża rotacja członków.	☐	☐	☐	☐
W Państwa kooperatywie spożywczej inicjatywa członków jest niska.	☐	☐	☐	☐
W ramach Państwa kooperatywy spożywczej motywuje się jej członków.	☐	☐	☐	☐
Państwa kooperatywa spożywcza jest rozpoznawalna wśród potencjalnych (tj. możliwych przyszłych) członków.	☐	☐	☐	☐

Czy w Państwa kooperatywie spożywczej istnieje grono aktywnych liderów ? Proszę podać ich liczbę: *

Proszę podać liczbę całkowitą.

 Wpisz...

.....

← Wstecz

Następna →

Kooperatywy spożywcze w Polsce

35% — 100%

Uwarunkowania funkcjonowania kooperatywy spożywczej - część 2 z 3 *

Proszę ocenić prawdziwość następujących stwierdzeń na skali 0 – 3 :

Można udzielić jednej odpowiedzi w wierszu.

	0 - zdecydowanie nie	1 - raczej nie	2 - raczej tak	3 - zdecydowanie tak
W ramach Państwa kooperatywy spożywczej stawiane są cele jej funkcjonowania.	☐	☐	☐	☐
Państwa kooperatywa spożywcza stosuje sformalizowane techniki gromadzenia informacji (tj. przez analizę dokumentów, wywiady, badania ankietowe, itd.).	☐	☐	☐	☐
W Państwa kooperatywie spożywczej występuje słaby przepływ informacji.	☐	☐	☐	☐
Państwa kooperatywa spożywcza posiada spisane sztywne reguły postępowania w określonych sytuacjach.	☐	☐	☐	☐
W Państwa kooperatywie spożywczej występuje brak transparentności w podejmowaniu decyzji.	☐	☐	☐	☐
Łańcuch dostaw (logistyka) w Państwa kooperatywie spożywczej funkcjonuje sprawnie.	☐	☐	☐	☐
Relacje z dostawcami w Państwa kooperatywie spożywczej są bliskie.	☐	☐	☐	☐
W Państwa kooperatywie spożywczej wdrażane są nowe rozwiązania techniczno-technologiczne.	☐	☐	☐	☐
Państwa kooperatywa spożywcza wykorzystuje narzędzia marketingowe (reklama, promocje, własna strona internetowa, itd.).	☐	☐	☐	☐

← Wstecz

Następna →

Kooperatywy spożywcze w Polsce

39% — 100%

Uwarunkowania funkcjonowania kooperatywy spożywczej - część 3 z 3 *

Proszę ocenić prawdziwość następujących stwierdzeń na skali 0 – 3 :

Można udzielić jednej odpowiedzi w wierszu.

	0 - zdecydowanie nie	1 - raczej nie	2 - raczej tak	3 - zdecydowanie tak
W Państwa kooperatywie spożywczej prowadzona jest analiza makrootoczenia (dotycząca wpływu na kooperatywę inflacji, bezrobocia, uwarunkowań prawnych, itd.).	☐	☐	☐	☐
W Państwa kooperatywie spożywczej prowadzona jest analiza mikrootoczenia (dotycząca dostawców, odbiorców, konkurentów, itd.).	☐	☐	☐	☐
W Państwa kooperatywie spożywczej prowadzona jest analiza środowiska wewnętrznego (dotycząca członków, procesu podejmowania decyzji, itd.).	☐	☐	☐	☐
Państwa kooperatywa spożywcza porównuje się do innego podmiotu w celu usprawnienia swojego funkcjonowania.	☐	☐	☐	☐
W ramach Państwa kooperatywy spożywczej dokonuje się identyfikacji występujących problemów.	☐	☐	☐	☐
W ramach Państwa kooperatywy spożywczej rozważa się kilka możliwych rozwiązań (scenariuszy) w kwestiach szczególnie istotnych.	☐	☐	☐	☐
W ramach Państwa kooperatywy spożywczej poszukuje się kreatywnych pomysłów.	☐	☐	☐	☐

Czy w Państwa kooperatywie spożywczej jest zatrudniona profesjonalna osoba zarządzająca ? *

(menedżer jako osoba zewnętrzna tj. niebędąca członkiem)

Można udzielić jednej odpowiedzi.

- ☐ tak
- ☐ nie

← Wstecz

Następna →

Kooperatywy spożywcze w Polsce

45% — 100%

Czy obecnie Państwa kooperatywa spożywcza korzysta z określonych koncepcji, metod lub technik zarządzania ? *

(na przykład: zarządzanie czasem, zarządzanie jakością, outsourcing, benchmarking, zarządzanie przez cele, techniki aktywizujące twórcze myślenie, techniki podejmowania decyzji)

Można udzielić jednej odpowiedzi.

☒ Tak, proszę podać jakie?

 Wpisz...

☐ Nie stosuje się żadnych koncepcji, metod lub technik związanych z zarządzaniem.

☐ Nie mamy wiedzy na temat możliwych koncepcji, metod lub technik związanych z zarządzaniem.

Czy w Państwa kooperatywie spożywczej warto byłoby wdrożyć określone koncepcje, metody lub techniki zarządzania, aby ulepszyć jej funkcjonowanie ? *

(na przykład: zarządzanie czasem, zarządzanie jakością, outsourcing, benchmarking, zarządzanie przez cele, techniki aktywizujące twórcze myślenie, techniki podejmowania decyzji)

Można udzielić jednej odpowiedzi.

☐ Tak, proszę podać jakie? 

☐ Nie ma takiej potrzeby.

☐ Nie mamy wiedzy na temat możliwych koncepcji, metod lub technik związanych z zarządzaniem.

Czy w Państwa kooperatywie były wdrażane, lecz nie sprawdziły się określone koncepcje, metody lub techniki zarządzania ? *

(na przykład: zarządzanie czasem, zarządzanie jakością, outsourcing, benchmarking, zarządzanie przez cele, techniki aktywizujące twórcze myślenie, techniki podejmowania decyzji)

Można udzielić jednej odpowiedzi.

☐ Tak, proszę podać jakie? 

☐ Nie stosowano dotychczas żadnych koncepcji, metod lub technik związanych z zarządzaniem.

☐ Nie mamy wiedzy na temat możliwych koncepcji, metod lub technik związanych z zarządzaniem.

← Wstecz

Następna →

Kooperatywy spożywcze w Polsce

55% — 100%

Jak często odbywają się zamówienia i odbiory produktów ? *

Można udzielić jednej odpowiedzi.

- ☐ około 1 raz w miesiącu
- ☐ około 2 razy w miesiącu
- ☐ około 4 razy w miesiącu
- ☐ około 8 razy w miesiącu
- ☐ około 12 razy w miesiącu
- ☐ około 16 razy w miesiącu
- ☐ około 20 razy w miesiącu

Liczba fizycznych sklepów które prowadzi Państwa kooperatywa spożywcza: *

Proszę podać liczbę całkowitą.

 Wpisz...

Liczba współpracujących rolników: *

Proszę podać liczbę całkowitą.

 Wpisz...

Liczba dostawców: *

(tzn. dostawcy z WYŁĄCZENIEM rolników)

Proszę podać liczbę całkowitą.

 Wpisz...

Czy Państwa kooperatywa utrzymuje stosunki z innymi kooperatywami w kraju ? *

Proszę podać liczbę kooperatyw z którymi Państwa kooperatywa utrzymuje relacje.

Proszę podać liczbę całkowitą.

 Wpisz...

← Wstecz

Następna →

Kooperatywy spożywcze w Polsce

71% — 100%

Ilu członków liczy organizacja obecnie ? *

Członkowie/członkinie rozumiani są jako osoby, które przystąpiły do kooperatywy, grupy zakupowej, zrzeszenia. Może być to liczba wszystkich osób np. w grupie zakupowej na Facebooku.

Proszę podać liczbę całkowitą.

 Wpisz...

Średni wiek członków w Państwa kooperatywie spożywczej ? *

Można udzielić jednej odpowiedzi.

- ☐ 9 – 17 lat
- ☐ 18 – 26 lat
- ☐ 27 – 35 lat
- ☐ 36 – 44 lat
- ☐ 45 – 53 lat
- ☐ 54 – 62 lat
- ☐ 63 – 71 lat
- ☐ 72 – 80 lat
- ☐ powyżej 81 lat

Ilu członków jest aktywnych (tj. składa systematyczne zamówienia) ? *

Proszę podać liczbę całkowitą.

 Wpisz...

← Wstecz

Następna →

Kooperatywy spożywcze w Polsce

81% — 100%

Szacunkowa liczba członków (mężczyzn):

Proszę podać liczbę całkowitą.

 Wpisz...

Szacunkowa liczba członkiń (kobiet):

Proszę podać liczbę całkowitą.

 Wpisz...

Szacunkowa liczba osób innego rodzaju płci:

Proszę podać liczbę całkowitą.

 Wpisz...

Przeważające wykształcenie członków w Państwa kooperatywie spożywczej ?

Można udzielić jednej odpowiedzi.

- ☐ podstawowe
- ☐ zawodowe
- ☐ średnie
- ☐ wyższe
- ☐ stopień naukowy

Ilu nowych członków zapisuje się średnio w ciągu roku ?

Proszę podać liczbę całkowitą.

 Wpisz...

Ilu członków średnio rezygnuje z uczestnictwa w ciągu roku ?

Proszę podać liczbę całkowitą.

 Wpisz...

← Wstecz

Następna →

Strona 13 z 13 stron Kwestionariusza badania ankietowego.



Bardzo dziękuję za udział w badaniu i pomoc w rozwoju Kooperatyw spożywczych w Polsce !!!