



KRAJOWA RADA SPÓŁDZIELCZA

## DZIAŁALNOŚĆ SPÓŁDZIELNI ROLNICZYCH ze szczególnym uwzględnieniem zarządzania spółdzielnią oraz prowadzenia działalności finansowej i marketingowej

*Broszura szkoleniowo-informacyjna*



*Spółdzielnie budują lepszy świat*

Materiał informacyjny współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach działania „Szkolenia zawodowe dla osób zatrudnionych w rolnictwie i leśnictwie” Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2007–2013 wydany w ramach operacji szkoleniowej – umowa nr 00001-6900-FA1900397/13

„Europejski Fundusz Rolny na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich: Europa inwestująca w obszary wiejskie.”

Institucja Zarządzająca Programem Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2007–2013  
Minister Rolnictwa i Rozwoju Wsi

Materiał informacyjny opracowany przez Krajową Radę Spółdzielczą



Europejski Fundusz Rolny  
na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich



Program  
Rozwoju  
Obszarów  
Wiejskich  
na lata 2007-2013

Warszawa, styczeń 2014



KRAJOWA RADA SPÓŁDZIELCZA

# DZIAŁALNOŚĆ SPÓŁDZIELNI ROLNICZYCH

ze szczególnym uwzględnieniem  
zarządzania spółdzielnią oraz prowadzenia działalności finansowej i marketingowej

## *Broszura szkoleniowo – informacyjna*

Materiał informacyjny współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach działania „Szkolenia zawodowe dla osób zatrudnionych w rolnictwie i leśnictwie” Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2007–2013 wydany w ramach operacji szkoleniowej – umowa nr 00001-6900-FA1900397/13

„Europejski Fundusz Rolny na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich: Europa inwestująca w obszary wiejskie”

Institucja Zarządzająca Programem Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2007–2013

Minister Rolnictwa i Rozwoju Wsi

Materiał informacyjny opracowany przez Krajową Radę Spółdzielczą



EUROPEJSKI FUNDUSZ ROLNY  
NA RZECZ ROZWOJU OBSZARÓW WIEJSKICH



Warszawa, styczeń 2014

**OPRACOWANIE:**

Witold Boguta, Jarosław Ejsmont, Zdzisław Gumkowski, dr Elżbieta Kołodziej,  
Marcin Martynowski, dr Adam Piechowski, dr Aneta Suchoń, Jacek Urbański

REDAKCJA: Witold Boguta

NADZÓR MERYTORYCZNY: Alfred Domagalski

Broszura szkoleniowo – informacyjna została opracowana i wydana w ramach realizacji projektu Krajowej Rady Spółdzielczej pn. „**Podniesienie wiedzy w zakresie działania spółdzielni rolniczych ze szczególnym uwzględnieniem zarządzania spółdzielnią oraz prowadzenia działalności finansowej i marketingowej**”, finansowanego ze środków Europejskiego Funduszu Rolnego na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich i budżetu państwa w ramach działania „Szkolenia zawodowe dla osób zatrudnionych w rolnictwie i leśnictwie” objętego PROW 2007–2013.

**OPRACOWANIE I PUBLIKACJA BROSZURY:**

Krajowa Rada Spółdzielcza  
ul. Jasna 1, 00-013 Warszawa  
tel. + 48 22/ 596 43 00  
fax + 48 22/ 827 43 21  
email: [krs@krs.org.pl](mailto:krs@krs.org.pl)  
[www.krs.org.pl](http://www.krs.org.pl)

WYDAWCA:



**KRAJOWA RADA SPÓŁDZIELCZA**

EGZEMPLARZ BEZPŁATNY

NAKŁAD 4 700 egz.

ISBN 978-83-89627-57-5

KOREKTA TECHNICZNA, SKŁAD,  
ŁAMANIE, DRUK I OPRAWA:

Wydawnictwo Spółdzielcze Sp. z o.o.  
00-013 Warszawa, ul. Jasna 1  
tel. 22 827 46 89  
fax 22 827 49 31  
e-mail: [biuro@wydawnictwospoldzielcze.pl](mailto:biuro@wydawnictwospoldzielcze.pl)  
[www.poligrafiadrukarnia.warszawa.pl](http://www.poligrafiadrukarnia.warszawa.pl)



W warunkach gospodarki rynkowej spółdzielczość w Polsce i w krajach Unii Europejskiej nie może prowadzić racjonalnej i efektywnej działalności bez znajomości marketingu. Marketing stanowi element działalności wszystkich organizacji oraz funkcję zarządzania nimi. Zapotrzebowanie na wiedzę o marketingu obserwuje się coraz częściej wśród kadr kierowniczych w tym członków rad nadzorczych spółdzielni. Sprawne zarządzanie marketingowe, będące swoistą filozofią prowadzenia biznesu, pozwala dostosować działalność spółdzielni do zmiennego otoczenia rynkowego, umożliwić efektywne współzawodnictwo na rynku, a także zapewnić rozwój polskim spółdzielniom. Możliwość osiągnięcia sukcesu rynkowego przez przedsiębiorstwo spółdzielcze uzależniona jest od sprawności zarządzania, znajomości reguł rynkowych i umiejętności wypracowania korzystnej pozycji wśród konkurentów.

Amerykański profesor Philip Kotler – jeden z najlepszych specjalistów w dziedzinie marketingu określił w definicji, że: *„marketing jest procesem społecznym i zarządczym, dzięki któremu konkretne osoby i grupy otrzymują to, czego potrzebują i pragną osiągnąć poprzez tworzenie, oferowanie i wymianę posiadających wartość produktów”*.

Dowody z historii przekonują, iż warto tutaj przywołać postawę m.in. prezydenta Stanisława Wojciechowskiego i marszałka Macieja Rataja, jak i odwołać się do przykładów „ze złotego wieku” polskiej spółdzielczości. Wtedy też dynamiczny rozwój spółdzielczości w Polsce był efektem, m.in. budowanej w mikroskali obietnicy tworzenia „lepszego świata”, a spółdzielcy zarażali swoją wizją i determinacją w jej realizowaniu. Dziś, używając współczesnej terminologii, powiedzielibyśmy, że budowali relacje z najbliższym otoczeniem poprzez działalność społecznie użyteczną. Wypracowany przez spółdzielców zysk służył lokalnej społeczności, dzięki czemu rosła satysfakcja z korzystania z usług spółdzielni i lojalność wobec jej marki.

Zadaniem niniejszej broszury jest przeprowadzenie czytelnika przez tematykę działania spółdzielni rolniczych, ze szczególnym uwzględnieniem zarządzania spółdzielnią oraz prowadzenia działalności finansowej i marketingowej. Ma pokazać, jak można i należy wykorzystać społeczny charakter przedsiębiorstwa dla uzyskiwania przewagi rynkowej nad komercyjnymi firmami oraz jak w marketingowym zarządzaniu spółdzielnią istotne znaczenie ma innowacyjność i kreatywność a także jak połączyć współczesną wiedzę z najlepszymi tradycjami spółdzielczymi.

**Stanisław Kalemba**  
*Minister Rolnictwa i Rozwoju Wsi*



## Współpraca się opłaca

Od kiedy, jak śpiewa bard, „Bóg rzucił nas na ten świat na wychowanie”, człowiek, chcąc sprawniej, szybciej, skuteczniej oraz z korzyścią dla siebie i swoich bliskich realizować założone cele, musiał współpracować z innymi ludźmi w środowisku, w którym żył i pracował. W ten sposób rodził się najpierw rodzinny, następnie środowiskowy, a na samym końcu społeczny solidaryzm.

Te niepisane, nigdzie niekodyfikowane, spontaniczne, wynikające z doraźnych potrzeb formy współpracy międzyludzkiej, odziedziczyliśmy po przodkach. Socjologowie „uknuli” dla nich termin: pomoc sąsiedzka.

Okres gospodarki planowej zniekształcił i zdeprecjonował piękną i bardzo użyteczną ideę spółdzielczą. Ale mimo to sama autentyczna idea wspólnotowego, solidarnego działania żyła, ucieleśniając się właśnie w owej pomocy sąsiedzkiej. Jej obraz wielu z nas pewnie jeszcze nosi w pamięci z lat dzieciństwa i młodości. Wspólne „wykopki”, transport materiałów na budowę obiektu mieszkalnego lub gospodarczego, w którym uczestniczyła cała wieś... Tak przecież było! I to w nas zostało! Tego nikt nam nie zabierze! To aż nadto wystarczająca i komplementarna w swym humanizmie tradycja, a jednocześnie powtarzalny od pokoleń impuls, by na tych trwałych wartościach budować dziś przyszłość. Czy wspólnym wysiłkiem ją zbudujemy?

Dziś spontaniczne formy samopomocy już nie wystarczą. Musimy je przekuć w zorganizowany, logistycznie dopracowany system działania, dla którego idee i wartości spółdzielcze mogą stanowić atrakcyjną propozycję. Wszechobecna, natrętna globalizacja, przejawiająca się między innymi wrzaskiem reklam, wymusza na nas aktywność kierowaną ku wspólnym formom sprzedaży produktów oraz ich przetwórstwa, aby rolnicy mogli przejąć przynajmniej część wartości dodanej, która dziś jeszcze, niestety, wędruje na tajemnicze wyspy Hula-Gula.

Kraje starej Unii proces organizowania się w grupy producentów, przede wszystkim spółdzielcze, mają już za sobą. Pomogły im w tym zresztą ich macierzyste rządy, desygnując ogromne środki na tzw. pomoc techniczną w celu ich konsolidacji tuż przed naszą akcesją. Dzięki temu rolnicy krajów UE-15 są świetnie zorganizowani w grupy, a ich spółdzielnie są liczącymi się graczami na globalnym rynku.

Krajowa Rada Spółdzielcza wspólnie z Ministerstwem Rolnictwa i Rozwoju Wsi od kilku lat włącza się w ten, w pozytywnym tego słowa znaczeniu, pęd ku Europie. Chodzi przede wszystkim o to, by polscy rolnicy stali się trwałym, atrakcyjnym, konkurencyjnym uczestnikiem rynku, a marki ich produktów były rozpoznawalne. Tego nie osiągnie się w pojedynkę. Do tego potrzebna jest siła. Oddzielnie każdy z nas jest słaby, ale razem, we wspólnym działaniu, możemy zrobić wiele. Utrwalenia tego stanu świadomości, bądź zdobycia go w swoje posiadanie po lekturze tej broszury, życzę jej wszystkim Czytelnikom.

**Alfred Domagalski**

Prezes Zarządu Krajowej Rady Spółdzielczej

## SPIS TREŚCI

<b>1. Formy funkcjonowania podmiotów gospodarczych – cechy charakterystyczne organizacji spółdzielczych</b> .....	6
1.1. Formy prawne i organizacyjne prowadzenia działalności gospodarczej .....	6
1.2. Definicja spółdzielni, idea, zasady i wartości spółdzielcze. Spółdzielnia, jako prospołeczna forma przedsiębiorczości .....	7
1.3. Spółdzielnia, jako zrzeszenie osób i jako przedsiębiorstwo .....	9
<b>2. Spółdzielczość rolnicza w Polsce, w Unii Europejskiej i na świecie</b> .....	10
2.1. Rys historyczny spółdzielczości rolniczej w Polsce .....	10
2.2. Spółdzielczość rolnicza w wybranych krajach UE .....	12
2.3. Spółdzielczość rolnicza w wybranych krajach na świecie .....	13
2.4. Międzynarodowe organizacje spółdzielczości .....	15
2.5. Funkcjonowanie Generalnego Komitetu Spółdzielczości Rolniczej w UE (COGECA) .....	15
<b>3. Funkcjonowanie rynku rolnego; gospodarcze organizowanie się producentów rolnych w Polsce</b> .....	17
<b>4. Podstawy prawne działania spółdzielni rolniczych w Polsce – prawo spółdzielcze</b> .....	22
4.1. Prawo spółdzielcze w działaniu spółdzielni – wybrane aspekty .....	22
4.2. Aktualna sytuacja rolniczej spółdzielczości branżowej i GPR w Polsce .....	26
4.3. Pożądane kierunki zmian prawa spółdzielczego .....	29
4.4. Struktura organizacyjna spółdzielczości. System kontroli i nadzoru nad spółdzielniami – lustracja .....	30
<b>5. Prawa i obowiązki członków spółdzielni, rola i zadania jej organów</b> .....	32
5.1. Struktura władzy w spółdzielni .....	32
5.2. Prawa i obowiązki członków – właścicieli spółdzielni, umowa członkowska .....	32
5.3. Rola i zadania walnego zgromadzenia .....	33
5.4. Rola i zadania rady nadzorczej .....	34
5.5. Zarząd spółdzielni w strukturze jej organów .....	35
5.6. Specyfika funkcjonowania organów w grupach producentów rolnych .....	35
<b>6. Prowadzenie działalności gospodarczej spółdzielni</b> .....	37
6.1. Zarządzanie spółdzielnią .....	37
6.2. Prowadzenie działalności finansowej, rozliczenia z członkami i kontrahentami, zobowiązania publiczno-prawne .....	43
6.3. Prowadzenie działalności marketingowej .....	51
6.4. Formy wsparcia spółdzielni w ramach perspektywy finansowej 2014–2020 .....	58
<b>7. Perspektywy rozwoju spółdzielczości branżowej w Polsce</b> .....	60
7.1. Szanse budowy spółdzielczości branżowej w Polsce .....	60
7.2. Przykłady działania spółdzielni branżowych w Europie .....	61
7.3. Nowe pola działania dla spółdzielni wiejskich .....	62
Projekt „CONVENTUS” szansą rozwoju wiedzy o spółdzielczości .....	64

## 1. FORMY FUNKCJONOWANIA PODMIOTÓW GOSPODARCZYCH – CECHY CHARAKTERYSTYCZNE ORGANIZACJI SPÓŁDZIELCZYCH

Decydując się na podjęcie działalności gospodarczej i wybraniu przedmiotu prowadzonej działalności, należy dokonać wyboru formy organizacyjno-prawnej. Rolnicy organizują się przede wszystkim w celach gospodarczych, stąd wybrana forma prawna musi pozwolić, w jak największym stopniu osiągać cele i zapewnić stabilne działanie podmiotu na rynku.

### 1.1. Formy prawne i organizacyjne prowadzenia działalności gospodarczej

Dostępnych jest kilka form prawnych, możliwych do przyjęcia przez organizujących się producentów rolnych, w szczególności są to: spółdzielnia, spółka z ograniczoną odpowiedzialnością, zrzeszenie, stowarzyszenie. Nie wszystkie jednak formy prawne równie dobrze dostosowane są do potrzeb prowadzenia wspólnej działalności gospodarczej przez rolników. Krótką charakterystykę przedstawia poniższa tabela.

Tab. 1. Charakterystyka form prawnych.

	Spółdzielnia	Spółka z o.o.	Zrzeszenie	Stowarzyszenie
<b>Charakter organizacji</b>	gospodarczy, ale również społeczny	dowolny	społeczno-zawodowy, ale też gospodarczy	społeczny
<b>Teren działania</b>	bez ograniczeń	bez ograniczeń	terytorium RP	bez ograniczeń
<b>Członkowie organizacji</b>	osoby fizyczne i prawne	osoby fizyczne i prawne	osoby fizyczne	osoby fizyczne
<b>Liczba członków założycieli</b>	co najmniej 10 osób fizycznych lub 3 osoby prawne *	1 i więcej	co najmniej 10 osób fizycznych	co najmniej 15 osób fizycznych

\* spółdzielnia, jako grupa producentów rolnych, co najmniej 5 członków (os. fizyczne lub/i prawne)

Spółka z o.o. jest formą prawną, której wspólnikami mogą być zarówno osoby fizyczne, jak i osoby prawne. Zgodnie z przepisami, decydującą rolę ogrywa wniesiony do spółki kapitał poszczególnych wspólników, przeliczany na liczbę głosów przy podejmowaniu decyzji. Spółdzielnia natomiast jest formą najbardziej przyjazną dla rolników, m.in. poprzez podejmowanie decyzji w sposób demokratyczny, każdy z członków ma 1 głos.

Podstawowe różnice pomiędzy spółdzielnią a spółką z o.o. dotyczą stosunków między właścicielami a przedsiębiorstwem i sposobu podejścia do wypracowywania i dzielenia zysku. **Spółdzielnia jest zrzeszeniem osób – spółka jest zrzeszeniem kapitału.** W spółce z o.o. występuje głosowanie udziałami. W spółdzielniach decyzje są podejmowane zgodnie z zasadą „**jeden członek – jeden głos**”.

Jeśli chodzi zaś o podział zysku – wspólnicy spółki z o.o. dążą do wypracowania przez ich firmę, jak najwyższych zysków i dzielą je zazwyczaj proporcjonalnie do zainwestowanego kapitału (wartości posiadanych udziałów w kapitale zakładowym). **Członkowie – użytkownicy spółdzielni tworzą swoją organizację dla osiągnięcia przez siebie, jak największej korzyści**, m.in. po stronie zaopatrzenia w środki produkcji rolnej (po niższych cenach), jak i sprzedaży produktów (uzyskania wyższych cen za duże, jednorodne partie produktu oraz udogodnień

w zbycie produktów). Członkowie spółdzielni oczekują również szkoleń, doradztwa, spółdzielnie o większym potencjale gospodarczym prowadzą często działalność kulturalną, itp. Uzyskiwane przez członków spółdzielni korzyści są proporcjonalne do wysokości ich obrotów ze spółdzielnią i korzystania z usług spółdzielni. Przy uzyskiwaniu, jak największych, możliwych korzyści dla członków, dochód spółdzielni, jako firmy jest niski lub nie występuje. Jak określił to profesor Paul Casselman, **spółdzielnia to „system ekonomiczny z treścią społeczną”**. Organizacje niespółdzielcze są pozbawione tej „treści społecznej”. Różnice między spółdzielnią a spółką przedstawia poniższa tabela:

Tab. 2. Różnice między spółdzielnią a spółką

	Cel	Narzędzie	Podjęcie decyzji
<b>Spółka kapitałowa (np. spółka z o.o.)</b>	kapitał	praca/usługi	jeden udział – jeden głos
<b>Spółdzielnia</b>	praca/usługi	kapitał	jeden członek – jeden głos

Źródło: Tabelę opracowano na podstawie materiałów KRS

Celem wszelkich spółek kapitałowych jest osiągnięcie maksymalnego zwrotu z zainwestowanego kapitału (zysk), zaś tworzenie przez spółkę miejsc pracy, czy świadczenie usług jest jedynie narzędziem do osiągnięcia tego celu. Odwrotnie jest w przypadku spółdzielni: jej celem jest stworzenie sobie przez członków zatrudnienia, zapewnienia sobie usług różnego rodzaju i inne korzyści społeczne – zaś zgromadzenie kapitału pozostaje tylko narzędziem do realizacji założonego celu.

### 1.2. Definicja spółdzielni, idea, zasady i wartości spółdzielcze. Spółdzielnia, jako prospołeczna forma przedsiębiorczości

Od samego początku swego istnienia spółdzielnie przyjmowały pewne zasady, dzięki którym można je było odróżnić od przedsiębiorstw komercyjnych, a które stanowiły zarazem wytyczne postępowania i prowadzenia działań gospodarczych. Choć różne były sformułowania tych zasad, ich istota i duch pozostawały niezmiennie – zawsze stawiały i stawiają człowieka przed kapitałem, podkreślają prospołeczny charakter przedsiębiorczości spółdzielczej. **Obecnie spółdzielczość na całym świecie obowiązują zasady przyjęte przez Kongres Międzynarodowego Związku Spółdzielczego w Manchester w 1995 r.** Zawarte one zostały w szerszym dokumencie znanym pod nazwą **Deklaracja Spółdzielczej Tożsamości**. Warto zapoznać z nim się w całości, ponieważ stanowi on swoisty „dekalog” ruchu spółdzielczego, a zarazem jest podstawą wielu legislacji spółdzielczych na świecie i dokumentów międzynarodowych.

#### Deklaracja Spółdzielczej Tożsamości

##### Definicja

*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.*

##### Wartości

*Spółdzielnie opierają swoją działalność na wartościach samopomocy, samoodpowiedzialności, demokracji, równości, sprawiedliwości i solidarności. Zgodnie z tradycjami założycieli ruchu spółdzielczego, członkowie spółdzielni wyznają wartości etyczne uczciwości, otwartości, odpowiedzialności społecznej i troski o innych.*



## **Zasady**

Wyżej wymieniane wartości spółdzielcze stanowią nawiązanie do historii i tradycji, przypominają, że spółdzielczość zawsze czerpała ze swej przeszłości i była ruchem silnie opierającym się na wartościach, dlatego bywa często zaliczana dzisiaj do „etycznego” czy „odpowiedzialnego społecznie biznesu”. To właśnie powyższa definicja i wartości są punktem wyjścia do sformułowania siedmiu Zasad Spółdzielczych, na których powinny być oparte działania każdej spółdzielni.

### ***I Zasada: Dobrowolnego i otwartego członkostwa***

*Spółdzielnie są organizacjami dobrowolnymi, otwartymi dla wszystkich osób, które są zdolne do korzystania z ich usług oraz gotowe są ponosić związaną z członkostwem odpowiedzialność, bez jakiegokolwiek dyskryminacji z powodu płci, społecznej, rasowej, politycznej czy religijnej.*

### ***II Zasada: Demokratycznej kontroli członkowskiej***

*Spółdzielnie są demokratycznymi organizacjami kontrolowanymi przez swoich członków, którzy aktywnie uczestniczą w określaniu swojej polityki i podejmowaniu decyzji. Mężczyźni i kobiety pełniący funkcje przedstawicielskie z wyboru są odpowiedzialni wobec członków. W spółdzielniach szczebla podstawowego członkowie mają równe prawa głosu (jeden członek – jeden głos), zaś spółdzielnie innych szczebli również zorganizowane są w sposób demokratyczny.*

### ***III Zasada: Ekonomicznego uczestnictwa członków***

*Członkowie uczestniczą w sposób sprawiedliwy w tworzeniu kapitału swojej spółdzielni i demokratycznie go kontrolują. Co najmniej część tego kapitału jest zazwyczaj wspólną własnością spółdzielni. Jeżeli członkowie otrzymują jakąś rekompensatę od kapitału wniesionego, jako warunek członkostwa, jest ona zazwyczaj ograniczona. Członkowie przeznaczają nadwyżki na jeden lub wszystkie spośród następujących celów: na rozwój swojej spółdzielni, jeśli to możliwe przez stworzenie funduszu rezerwowego, z którego przynajmniej część powinna być niepodzielna; na korzyści dla członków proporcjonalne do ich transakcji ze spółdzielnią; na wspieranie innych dziedzin działalności zaaprobowanych przez członków.*

### ***IV Zasada: Autonomii i niezależności***

*Spółdzielnie są autonomicznymi organizacjami wzajemnej pomocy kontrolowanymi przez swoich członków. Jeżeli zawierają porozumienia z innymi organizacjami, włączając w to rządy, lub pozyskują swój kapitał z zewnętrznych źródeł, to czynią to tylko na warunkach zapewniających demokratyczną kontrolę przez swoich członków oraz zachowanie swojej spółdzielczej autonomii.*

### ***V Zasada: Kształcenia, szkolenia i informacji***

*Spółdzielnie zapewniają możliwość kształcenia i szkolenia swoim członkom, osobom pełniącym funkcje przedstawicielskie z wyboru, menedżerom i pracownikom tak, aby mogli oni efektywnie przyczynić się do rozwoju swoich spółdzielni. Informują one ogół społeczeństwa – a zwłaszcza młodzież i osoby kształtujące opinię społeczną – o istocie spółdzielczości i korzyściach z nią związanych.*

### ***VI Zasada: Współpracy pomiędzy spółdzielniami***

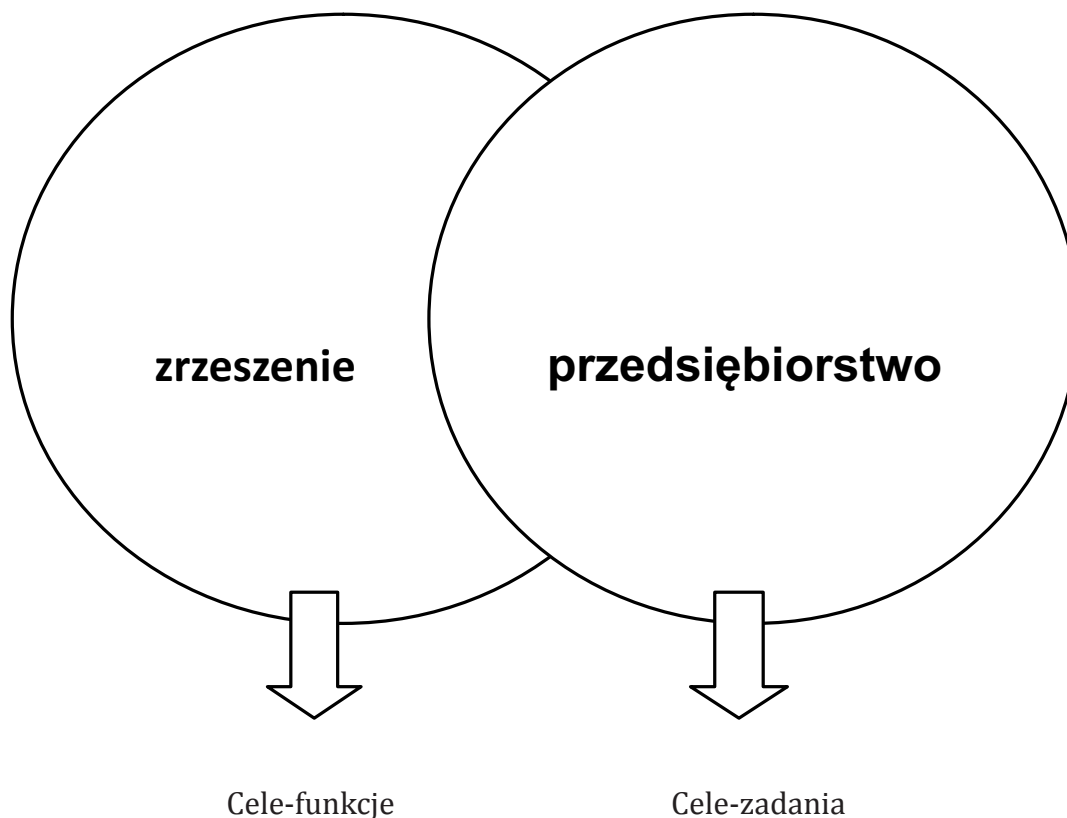
*Spółdzielnie w najbardziej efektywny sposób służą swoim członkom i umacniają ruch spółdzielczy poprzez współpracę w ramach struktur lokalnych, krajowych, regionalnych i międzynarodowych.*

### ***VII Zasada: Troski o społeczność lokalną***

*Spółdzielnie pracują na rzecz właściwego rozwoju społeczności lokalnych, w których działają, poprzez prowadzenie polityki zaaprobowanej przez swoich członków.*

### 1.3. Spółdzielnia, jako zrzeszenie osób i jako przedsiębiorstwo

Przytoczona powyżej definicja spółdzielni doskonale oddaje jej podwójny charakter – **spółdzielnia, bowiem z jednej strony jest zrzeszeniem osób mających wspólne potrzeby i cele** (stworzenia sobie miejsc pracy, zaopatrzenia swoich gospodarstw, zbytu swoich produktów, zapewnienia mieszkań, obsługi finansowej itp.), a **z drugiej strony przedsiębiorstwem prowadzonym przez te osoby, właśnie dla realizacji tych celów, dla których osoby owe założyły spółdzielnię**. Odpowiada to spotykanemu często w literaturze tzw. „bimodalnemu modelowi spółdzielni”, w którym funkcje i zadania spółdzielni, jako zrzeszenia i przedsiębiorstwa częściowo pokrywają się, ale częściowo pozostają odrębne.



Rys. 1. Bimodalny model spółdzielni

Tworząc spółdzielnię, jej założyciele w pierwszej fazie, gdy jest ona jeszcze tylko zrzeszeniem osób, przyjmują ogólne cele przyświecające jej powołaniu – „cele-funkcje”. Przystępując do właściwych działań gospodarczych, rozpisują te funkcje na konkretne „cele-zadania” spółdzielni, jako przedsiębiorstwa.

## 2. SPÓŁDZIELCZOŚĆ ROLNICZA W POLSCE, W UNII EUROPEJSKIEJ I NA ŚWIECIE

### 2.1. Rys historyczny spółdzielczości rolniczej w Polsce

Zakładając nową spółdzielnię, czy przystępując do istniejącej, warto uświadomić sobie, że stajemy się częścią wielkiego ruchu o długich tradycjach i ogromnym zasięgu na całym świecie.

Spółdzielnie, zwłaszcza wiejskie, wywodziły się z odwiecznych tradycji współdziałania w społecznościach rolniczych we wszystkich praktycznie krajach. Niektóre z nich, występujące w zorganizowanej postaci, przetrwały do dziś, jak dobrze znane w Polsce maszoperie rybackie, wspólnoty leśne czy różne formy pasterstwa wysokogórskiego. Ważnym prekursorem spółdzielczości w Polsce był ks. S. Staszic, założyciel w 1816 r. Hrubieszowskiego Towarzystwa Rolniczego dla Ratowania się Wspólnie w Nieszczęściach. W Towarzystwie występowało wiele elementów typowych dla późniejszych spółdzielni, jak prowadzenie działalności oświatowej, zespołowa pomoc będącym w potrzebie, zaś zarządzanie oparte było o samorząd członkowski. Dzieło Staszica przetrwało aż do czasu II wojny światowej.

Na przełomie XVIII i XIX w., w wyniku rewolucji przemysłowej, masowego odpływu ludności ze wsi, kryzysu w kilku sektorach produkcji, w zdecydowany sposób zmieniło się życie ludzi. Aby móc sobie poradzić z tymi zmianami i uratować swoje dochody, rolnicy, a także ludność miejska, odczuli potrzebę jednoczenia się i współdziałania gospodarczego, zaczęli zakładać spółdzielnie. Choć za pierwszą spółdzielnię na świecie uznaje się zwykle spółdzielnię spożywców – Roczdelskie Stowarzyszenie Sprawiedliwych Pionierów utworzoną przez robotników w Anglii w 1844 r. – wcześniej już powstawały spółdzielnie rolnicze.

#### a) Spółdzielczość na ziemiach polskich w okresie zaborów

Na ziemiach polskich rozwój spółdzielni odbywał się w warunkach gospodarki rynkowej, bardzo jednak zróżnicowanej w poszczególnych zaborach. Ruch spółdzielczy budził szczególne zainteresowanie wśród chłopów, robotników, inteligencji, ale też wśród rzemieślników, drobnych kupców, duchownych, a nawet ziemian. Wiele wzorów spółdzielczego działania przenikało na nasze ziemie z Europy Zachodniej, wypracowano jednak liczne, specyficznie polskie rozwiązania. Spółdzielczość stała się ważnym elementem polskiego społeczeństwa obywatelskiego, ruchem emancypacji i patriotyzmu wobec prześladowań zaborców, zwłaszcza na terenie zaborów pruskiego i rosyjskiego. W kontrolowanej przez Niemcy Wielkopolsce i na Pomorzu, rozwinęły się wówczas szczególnie banki spółdzielcze, nazywane Bankami Ludowymi (pierwszy w 1861 r.), ale także spółdzielnie rolniczo-handlowe tzw. „Rolniki”, mleczarskie, parcelacyjne i in. Dzięki nim wszystkim i ich wspólnym organizacjom, Wielkopolska stała się najbardziej uspołdzielczoną częścią Polski, co widoczne było jeszcze w okresie II RP, a do historii przeszły nazwiska założycieli i wybitnych działaczy – księży A. Szamarzewskiego, P. Wawrzyniaka, czy S. Adamskiego. Na terenie podlegającej Austrii Galicji, szczególną popularność zyskały drobne wiejskie spółdzielnie oszczędnościowo-pożyczkowe, nazywane od ich założyciela „Kasami Stefczyka” (pierwsza w 1890 r.), istniały także kółka rolnicze, spółdzielnie zbytu różnych produktów rolnych, a przede wszystkim mleczarskie, których inicjatorem był znany działacz Z. Chmielewski. Najtrudniejsze warunki do tworzenia spółdzielni panowały na terenie zaboru rosyjskiego, czyli w Królestwie, niemniej i tu rozwijały się, zwłaszcza w miastach, spółdzielnie spożywców (od 1869 r.), na wsi powstawały tzw. „syndykaty rolnicze”, spółdzielnie mleczarskie. I w Królestwie i w Galicji bywały wsie, którym ze względu na bujny rozwój różnorodnych

form spółdzielni nadawano miano „wzorowych wsi spółdzielczych” (Lisków, Sterdyń, Albigo-wa, Handzlówka...). Ze spółdzielczością wiązały się nazwiska tak zasłużonych osób, jak pisarze S. Żeromski i M. Dąbrowska, filozof E. Abramowski, czy późniejszy prezydent Polski S. Wojciechowski.

### **b) Okres międzywojenny**

Po odzyskaniu przez Polskę niepodległości w 1918 r. nadal współistniały ze sobą podstawowe modele spółdzielcze z okresu zaborów i rozwijały się wszystkie dotychczasowe branże spółdzielcze. Spółdzielczość stanowiła zauważalny element w dziedzinie rynku rolnego, zaopatrzenia, drobnego kredytu; organizowane też były spółdzielnie pracy, mieszkaniowe, a także spółdzielnie zdrowia. Tuż przed wybuchem II wojny światowej na polskiej wsi działało ponad 5 tys. spółdzielni liczących przeszło 1,5 miliona członków. Były one zrzeszone w wielu związkach gospodarczych i rewizyjnych; te rolnicze połączyły się ostatecznie w ramach utworzonego w 1935 r. Związku Spółdzielni Rolniczych i Zarobkowo-Gospodarczych. Na czele całego ruchu spółdzielczego stała Państwowa Rada Spółdzielcza. Do tego pomyślnego rozwoju przyczynił się fakt uchwalenia w 1920 r. przez Sejm RP pierwszej polskiej ustawy o spółdzielniach, uchodzącej, w powszechnej opinii, za jedno z najlepszych i najnowocześniejszych na świecie praw regulujących działalność spółdzielczą.

### **c) Ruch spółdzielczy po II wojnie światowej**

Po wojnie ruch spółdzielczy został ściśle powiązany z przekształceniami politycznymi, społecznymi i gospodarczymi. Kontrolą państwa objęto całą gospodarkę, w tym także spółdzielczość, którą włączono do realizacji zadań zawartych w centralnych i terenowych planach gospodarczych. Choć w połowie lat 50. wycofano się z prób totalnej kolektywizacji rolnictwa poprzez rolnicze spółdzielnie produkcyjne, wiejskie spółdzielnie zaopatrzenia i zbytu (gminne spółdzielnie „Samopomoc Chłopska”) stały się narzędziem w rękach państwa służącym realizacji polityki wobec wsi i rolnictwa. W wielu segmentach rynku posiadały monopolistyczną pozycję. Rolnik skazany był na sprzedaż swojej produkcji i zakup środków do produkcji w spółdzielni, której był członkiem, a członkostwo stało się dla osób pragnących utrzymać się z pracy na roli praktycznie przymusowe. W tych warunkach spółdzielczość wiejska bardzo się rozwinęła pod względem ekonomicznym. Pod koniec lat 80. w ponad 6 tys. spółdzielni obsługujących rolnictwo było około 3 mln członków. Spółdzielczość była zaangażowana w wytwarzanie około 10% dochodu narodowego, jej udział w skupie płodów rolnych wynosił 60%, w zaopatrzeniu w środki produkcji prawie 100%, w przetwórstwie rolnym 30%. Na wsi działały GS-y spółdzielnie mleczarskie, ogrodniczo-pszczelarskie, spółdzielnie kółek rolniczych, spółdzielnie oszczędnościowo-pożyczkowe (później, jako Banki Spółdzielcze), cepeliowskie, a także rolnicze spółdzielnie produkcyjne, z których część nadal pozostała czynna. Jednocześnie jednak członkowie utracili jakikolwiek wpływ na to, co działo się w ich spółdzielniach, w większości przestali utożsamiać się z nimi, traktując je, jako element zbiurokratyzowanego aparatu partyjno-państwowego. Przyczyniło się to do ugruntowania negatywnego wizerunku spółdzielczości po zmianach ustrojowych 1989 r., kiedy to nastąpiła gwałtowna przebudowa systemu spółdzielczego w Polsce.

W latach 90. ubiegłego wieku, w okresie urynkowienia gospodarki, rola spółdzielczości w obsłudze wsi i rolnictwa oraz w procesach produkcyjnych drastycznie zmalała. Decydujące znaczenie miała likwidacja w 1990 r. związków spółdzielczych, co przyczyniło się do zerwania więzi gospodarczych pomiędzy spółdzielniami i rynkiem. Spółdzielnie przeżywały ogromne trudności dostosowania się do nowych warunków funkcjonowania na rynku i w warunkach postępującej integracji europejskiej, a także ostrą konkurencję ze strony przedsiębiorstw zagranicznych, prywatnych i tzw. szarej strefy. W efekcie drastycznie spadła liczba czynnych spółdzielni obsługujących polską wieś, najczęściej w wyniku likwidacji, rzadziej – i jedynie w przypadku spółdzielni

mleczarskich – w rezultacie łączenia się mniejszych spółdzielni w duże. Udział spółdzielczości rolniczej w produkcji krajowym brutto jest dziś zapewne znacznie mniejszy od 1%.

## 2.2. Spółdzielczość rolnicza w wybranych krajach UE

Spółdzielnie są istotnymi podmiotami na rynkach rolnych większości państw „starej” Unii Europejskiej. To dzięki nim producentom rolnym łatwiej sprostać coraz to nowym wymaganiom wynikającym przede wszystkim z przepisów unijnych. Komisja Europejska w wielu dokumentach podkreślała, że ekonomia społeczna i spółdzielnie przyczyniają się do realizacji kluczowych celów Unii Europejskiej, w tym rozwoju regionalnego, rolnictwa i zatrudnienia. Jednak nie ma ogólnego unijnego aktu prawnego dotyczącego zakładania oraz funkcjonowania spółdzielni. Jedynie ogólne zasady dotyczące spółdzielni europejskiej, zostały uregulowane w rozporządzeniu Rady (WE) Nr 1435/2003/WE z dnia 22 lipca 2003 r. w sprawie statutu spółdzielni europejskiej (SCE) (Dz. Urz. UE L z 2003 Nr 207 z 18.8.2003, str. 1 z późn. zm.). Każde państwo członkowskie Unii Europejskiej ma swoje regulacje prawne poświęcone spółdzielczości.

Niemcy są przykładem państwa, w którym występuje odrębna ustawa o spółdzielniach (Genossenschaftsgesetz). Ten akt prawny został uchwalony już w 1889 roku i obowiązuje do dnia dzisiejszego. Oczywiście był kilka razy nowelizowany, uwzględniając zmieniające się uwarunkowania gospodarcze i społeczne. Warto podkreślić, że niemiecki rolnik jest członkiem, co najmniej dwóch spółdzielni rolniczych zrzeszonych w Niemieckiej Organizacji Raiffeisen (der Raiffeisen-Organisation). Należą do niej przede wszystkim spółdzielnie typu Raiffeisen (Raiffeisen-Genossenschaften), do której zalicza się m.in. spółdzielnie mleczarskie, spółdzielnie producentów bydła i mięsa, wina, owoców i warzyw; spółdzielnie związane z bioenergią, gorzelnictwem i leśnictwem, a także działające na terenie landów wschodnich spółdzielnie produkcji rolnej. Łącznie w rolnictwie i na terenach wiejskich działa ponad 3 tys. spółdzielni, nie wliczając banków spółdzielczych, których w Niemczech jest ponad 1 tysiąc. W Niemczech tak jak w innych państwach odnotować należy zmniejszanie się liczby spółdzielni. Jest to związane z coraz mniejszą liczbą rolników oraz łączeniem się spółdzielni. Zwiększają się jednak roczne obroty spółdzielni. Przykładowo w 1950 roku łączny obrót ponad 3 mld Euro, w 1990 r. przekraczał 39 mld Euro, by w 2011 osiągnąć już ponad 48 mld Euro. Do założenia spółdzielni wystarczy obecnie tylko 3 członków. Według art. 43 ustawy każdy członek ma jeden głos. Statut może jednak przewidywać prawo do kilku głosów. Przesłanki do takiego działania powinny być określone w statucie uwzględniając następujące kryteria: prawo do kilku głosów powinno być zagwarantowane tylko tym członkom, którzy wspierają szczególnie działalność spółdzielni, żadnemu z członków nie może zostać zagwarantowane/przyznane więcej niż 3 głosy. Prawo niemieckie przewiduje ciekawe rozwiązanie. Mianowicie spółki kapitałowe mogą przekształcić się w spółdzielnię. Jak pokazuje praktyka, niektóre spółki działające w zakresie energii odnawialnej decydują się na taką zmianę formy prawnej. Zachęcają ich do tego m.in. instrumenty podatkowe.

Ruch spółdzielczy w Austrii odgrywa ważną rolę w gospodarce tego kraju, a spółdzielnie szczególnie istotnym partnerem są w rolnictwie. Dla rozwoju obszarów wiejskich szczególnie istotne są spółdzielnie typu Raiffeisen, w zakresie dostarczania podstawowych towarów, paliwa, środków ochrony roślin, nawozów. Przedsiębiorstwa te jednocześnie kupują od rolników produkty rolne. Prawo austriackie dotyczące spółdzielni zawarte jest przede wszystkim w ustawie spółdzielczej, która określa, że spółdzielnia może zostać utworzona, przez co najmniej dwie osoby. Jednocześnie niezbędne jest przystąpienie spółdzielni do odpowiedniego związku rewizyjnego (audytowego).

We Francji funkcjonuje obecnie ponad 3500 rolniczych przedsiębiorstw spółdzielczych (spółdzielni, związków spółdzielczych, SICAs) oraz około 1500 oddziałów (bez CUMA). Ich łączny

obrót w 2004 r. wynosił ponad 77 mld euro. Spółdzielnie stanowią także istotne miejsce pracy dla ponad 150 000 pracowników. Wyodrębnić można różne rodzaje spółdzielni działających we Francji. Popularne są spółdzielnie podstawowe, które odbierają od rolników ich plony, a potem wprowadzają na rynek. Niektóre spółdzielnie dysponują odpowiednimi budynkami i wyposażeniem celem zapewnienia magazynowania. Spółdzielnie zajmują się przetwórstwem mleka, trzody chlewnej, wytwarzaniem pasz. Udział spółdzielni w przetwórstwie wzrasta, gdyż spółdzielnie realizują plan przejmowania wielu spółek z o.o. z sektora prywatnego. Spółdzielnie są wtedy współnikami takich spółek. Wspomnieć należy także o funkcjonowaniu CUMA (*coopératives d'utilisation matérielle Agricole*), czyli małych podmiotów spółdzielczych zbiorowego użytkowania sprzętu rolniczego. Są one rodzajem spółdzielni usług i są bardzo popularne na francuskiej wsi.

Włochy są przykładem państwa, w którym ruch spółdzielczy jest bardzo popularny, a spółdzielczość ma umocowanie konstytucyjne (art. 45 Konstytucji). W 2008 r. funkcjonowało w tym państwie już niemal 71 tys. spółdzielni, w tym ponad 5,7 tys. związanych z działalnością rolniczą. Rozwój spółdzielczości we Włoszech określany jest często w literaturze, „jako przeobrażenia lokalności za pośrednictwem współdziałania i współpracy”. Sukcesem włoskich spółdzielni jest nie tylko wspieranie lokalnych inicjatyw i społecznej odpowiedzialności, ale także wpojenie zasad sprawnego zarządzania, które pozwalają umiejętnie dostosować się do dynamicznie zmieniających się warunków biznesowych i instytucjonalnych. Niewątpliwie duży wpływ na dalszy rozwój spółdzielczości w XXI wieku we Włoszech mają nowelizacje przepisów poświęconych spółdzielczości, w szczególności kodeksu cywilnego oraz wprowadzenie instrumentów podatkowych zachęcających do zakładania i rozwijania działalności przez te podmioty.

### 2.3. Spółdzielczość rolnicza w wybranych krajach na świecie

Spółdzielczość rolnicza odgrywa ogromną rolę nie tylko w rozwiniętych państwach Unii Europejskiej. Występuje praktycznie na całym świecie, na wszystkich kontynentach, od dalekiej Północy (Kanada, Norwegia), przez kraje tropikalne (Brazylia, Indie, Malezja), aż po południowe krańce zamieszkałych lądów (Argentyna, Republika Południowej Afryki, Nowa Zelandia). Istnieje w krajach najwyżej rozwiniętych (Stany Zjednoczone, Japonia, Korea Południowa) i w najbiedniejszych, wszędzie tam pełniąc odmienne funkcje – w tych pierwszych przyczyniając się do wzrostu zamożności rolników i polepszenia standardów życia na wsi, w tych drugich umożliwiając wręcz nieraz przetrwanie ubogiej ludności wiejskiej, zwalczając klęskę głodu i uczestnicząc w awansie cywilizacyjnym nie tylko wsi, ale całych krajów. W tym ostatnim kontekście spółdzielnie przyczynić się powinny do realizacji ONZ-owskich Milenijnych Celów Rozwoju zakładających wyeliminowanie skrajnego ubóstwa i głodu do 2015 r.

Przedstawimy obecnie krótko trzy państwa o działającej w zupełnie odmiennych warunkach, lecz dobrze rozwiniętej, spółdzielczości wiejskiej, które stały się modelem dla wielu innych i są często podawanym przykładem sukcesu spółdzielni. Są to Stany Zjednoczone, Indie i Japonia.

- **Stany Zjednoczone**

Stany Zjednoczone uchodzą za jedną z kolebek spółdzielczości. To tu, w 1785 r. powstał pierwotny wzór spółdzielni rolniczych – Stowarzyszenie Promowania Rolnictwa, a potem kolejne podobne inicjatywy spółdzielni branżowych. W latach 30. XX w. w USA działało już 12 tys. spółdzielni rolniczych, następował też proces integracji wielu mniejszych spółdzielni w silne jednostki regionalne. Zaczęły też powstawać pierwsze federacje, a w 1929 r. założona została Krajowa Rada Spółdzielni Rolniczych, która w 1985 r. wraz z innymi pionierami spółdzielczości weszła do Krajowego Zrzeszenia Biznesu Spółdzielczego (NCBA). Spółdzielczość wiejska w USA to jednak nie tylko spółdzielnie bezpośrednio zaangażowane w rolnictwo. To także Związki Kredytowe i spółdzielnie ubezpieczeniowe obsługujące finansowo farmerów, spółdzielnie irygacyjne,

telekomunikacyjne, elektryfikacyjne, wodociągowe, rozpraszające paliwa do samochodów i maszyn rolniczych, a także spółdzielnie zdrowia, wszystkie przyczyniające się do rozwoju infrastruktury terenów wiejskich i podnoszące standard życia na wsi. Szacuje się, że w Stanach Zjednoczonych jest ok. 2 mln właścicieli farm, z których praktycznie każdy jest członkiem jednej lub więcej spółdzielni. Wszystkich spółdzielni rolniczych jest obecnie przeszło 2,2 tys. i mają one średnio 1/3 przeciętnego udziału w rynku, w niektórych jednak branżach jest on dużo wyższy. Obroty spółdzielni rolniczych w 2012 r. wyniosły 235 mld dolarów, a zatrudniały one 185 tys. pracowników.

- **Indie**

Indie są również jedną ze światowych potęg spółdzielczych. W tym liczącym ponad miliard mieszkańców dynamicznie rozwijającym się kraju działa przeszło pół miliona spółdzielni, głównie na terenach wiejskich. Różnego rodzaju tradycyjne formy współdziałania na wsi istniały tu od wieków, natomiast pierwsze spółdzielnie typu zachodniego – były to rolnicze spółdzielnie kredytowe – zaczęły powstawać, wspierane przez panujących tu wówczas Brytyjczyków, jako narzędzie walki z powszechną na wsi lichwą i nędzą, od początku XX w. W 1912 r. spółdzielni takich było już ponad 12 tys., zaś w 1929 r. utworzony został Krajowy Związek Spółdzielczy Indii (NCUI). Spółdzielnie rozwijały się bujnie w dalszym ciągu po uzyskaniu niepodległości, a reprezentowały najczęściej model wielokierunkowego działania, dostarczając rolnikom krótko- i długoterminowych kredytów, organizując zbytnie i przetwórstwo ich produktów, zaopatrując w nawozy sztuczne i inne niezbędne artykuły, a także działając na rzecz postępu cywilizacyjnego na wsi (poprzez swoje sklepy, placówki służby zdrowia, opieki socjalnej, warsztaty pracy, szkoły itp.). Istnieją odrębne spółdzielnie dla kobiet, którym pomagają zwalczyć dyskryminację, a także specjalne spółdzielnie działające wśród plemion żyjących w odległych i trudnodostępnych rejonach, dla których są nieraz jedynym nośnikiem cywilizacji. Szacuje się, że za 43% kredytu dla rolników, 36% dystrybucji nawozów sztucznych, 51% produkcji cukru i 50% oleju, 34% skupu zboża i 54% wiejskich warsztatów tkackich odpowiedzialne są spółdzielnie. Jest ich obecnie ok. 500 tys., liczą 230 mln członków i czynne są w 100% indyjskich wsi i w 71% gospodarstw. – Uważa się powszechnie, że ich zasługą jest przeprowadzenie „zielonej rewolucji”, dzięki której zlikwidowany został w Indiach głód oraz „białej rewolucji”, która sprawiła, że mleko i jego przetwory stały się powszechnie dostępne, zwłaszcza dla dzieci.

- **Japonia**

Z jeszcze inną sytuacją mamy do czynienia w Japonii. Pierwsze, działające na wsi organizacje typu spółdzielczego, powstały już w latach 40. XIX w. (m.in. zrzeszające byłych samurajów, którzy zmuszeni zostali do zajęcia się rolnictwem, hodowców jedwabników, rybaków i in.). Już w 1900 r. przyjęto tu prawo spółdzielcze. Jednak o właściwym rozwoju spółdzielczości można mówić od pierwszych lat po II wojnie światowej, kiedy to amerykańskie władze okupacyjne uznały spółdzielnie za korzystne narzędzie odbudowy zniszczonego kraju i przebudowy feudalnej struktury rolnictwa i własności ziemi. Obecność spółdzielni na wsi była szczególnie pożądana ze względu na niezwykle małe rozmiary gospodarstw (przeciętnie 1 ha!), trudne warunki uprawy i niewielki dochód możliwy do uzyskania z ziemi. Spowodowało to, przy niezwykle szybkim uprzemysłowieniu kraju i rozwoju miast, odpływ ludności z rolnictwa, co groziło spadkiem produkcji rolnej. Temu właśnie miały zaradzić spółdzielnie. W 1948 r. było ich już 14 tys., potem jednak liczba ich zaczęła spadać w wyniku łączenia się mniejszych jednostek i konsolidacji spółdzielni, osiągając na początku XXI w. liczbę niespełna 900. Zrzeszają one ok. 9 mln członków, z czego ponad połowę stanowią rolnicy, a pozostali to nierolnicza ludność zamieszkująca obszary wiejskie, uczestnicząca w spółdzielniach, jako „członkowie stowarzyszeni”, którzy mogą korzystać z części ich usług. Szacuje się, że 91% rolników japońskich jest członkami spółdzielni. Typowa japońska spółdzielnia rolnicza, licząca przeciętnie 10 tys. członków,

to spółdzielnia wielokierunkowa – prowadząca działalność kredytowania i obsługi finansowej rolników, ubezpieczeń wzajemnych, zaopatrzenia mieszkańców wsi w artykuły do produkcji i codziennego użytku, skupu, magazynowania i przetwórstwa produktów rolnych, doradztwa rolnego itp. Spółdzielnie zaangażowane są również w rozmaite działania na rzecz polepszenia standardu życia na wsi (warunki mieszkaniowe, zdrowie, opieka nad osobami starszymi, współpraca z lokalnymi szkołami, kultura, rekreacja, turystyka, a także organizacja wspólnych zakupów), m.in. poprzez specjalne stowarzyszenia kobiet. Istnieją także spółdzielnie jednokierunkowe (nieprowadzące działalności obsługi finansowej i ubezpieczeniowej, a wyłącznie marketingową), najczęściej wyspecjalizowane w konkretnych produktach. Pojedyncze spółdzielnie zrzeszone są, poprzez związki na szczeblu prefektur, w ogólnokrajowej organizacji JA-ZENCHU, reprezentującej spółdzielczość wobec władz i partnerów zagranicznych, prowadzącej działalność doradczą, lustracyjną oraz edukacyjno-szkoleniową.

#### **2.4. Międzynarodowe organizacje spółdzielczości**

Konieczność współdziałania ze sobą spółdzielni, tworzenia różnego rodzaju ponadpodstawowych struktur, w tym na szczeblu międzynarodowym, uznawana była za ważny element ruchu spółdzielczego od samych jego początków. Przejawem tej tendencji było utworzenie w 1895 r. Międzynarodowego Związku Spółdzielczego, MZS. Od tego czasu stał się on największą na świecie – i jedną z najstarszych działających – międzynarodową organizacją pozarządową, zrzeszającą obecnie ponad 250 członków (krajowych bądź międzynarodowych organizacji spółdzielczych, w tym rolniczych) ze 100 państw, reprezentujących miliard spółdzielców. Związek ma status konsultacyjny przy ONZ; współpracuje też blisko z jego agendami takimi jak MOP (Międzynarodowa Organizacja Pracy), UNESCO (Organizacja Narodów Zjednoczonych ds. Oświaty, Nauki i Kultury) czy FAO (Organizacja ds. Wyżywienia i Rolnictwa). W jego ramach istnieją wyspecjalizowane organy dla poszczególnych pionów spółdzielczych – tzw. organizacje sektorowe; jedną z nich jest Międzynarodowa Organizacja Spółdzielczości Rolniczej (ICAO) zajmująca się problematyką spółdzielni wiejskich i rolników-spółdzielców. Obecnie zasadnicze działania Związku realizowane są poprzez jego regionalne oddziały dla poszczególnych kontynentów, w tym dla Europy – organizację *Cooperatives Europe*.

Ta ostatnia, będąca europejskim ramieniem MZS, ale zarazem samodzielną organizacją reprezentującą interesy spółdzielczości państw członkowskich Unii Europejskiej wobec Komisji, Parlamentu Europejskiego i innych organów Unii, ma w swojej strukturze opisany poniżej Generalny Komitet Spółdzielczości Rolniczej UE – COGECA.

#### **2.5. Funkcjonowanie Generalnego Komitetu Spółdzielczości Rolniczej w UE (COGECA)**

Utworzenie Europejskiej Wspólnoty Gospodarczej (EWG) w 1957 roku, przekształconej w 1993 roku w Unię Europejską i ustanowienie wspólnej polityki rolnej spowodowało, że wszystkie najważniejsze decyzje dotyczące rolnictwa są podejmowane przez instytucje Unii Europejskiej. Proces decyzyjny w zakresie rolnictwa przeszedł z gestii państw członkowskich na forum Rady, Komisji i Parlamentu Europejskiego. W związku z powyższym niedługo po utworzeniu EWG rolnicy, zrzeszeni w spółdzielnie utworzyli Generalny Komitet Spółdzielczości Rolniczej w UE – COGECA. COGECA liczy obecnie 35 członków na pełnych prawach i 4 członków stowarzyszonych z całej Unii Europejskiej. COGECA jest uznawana przez instytucje europejskie za główny organ przedstawicielski oraz za rzecznika całego sektora spółdzielni rolniczych, leśnych i rybackich. Generalny Komitet Spółdzielczości Rolniczej w Unii Europejskiej, reprezentuje interesy około 40 000 spółdzielni rolniczych, zatrudniających około 660 000 osób i generujących obrót w wysokości ponad 300 miliardów euro.



Najważniejszym celem COGECA jest obrona interesów i zapewnienie rozwoju spółdzielniom rolniczym wszystkich krajów członkowskich Unii Europejskiej, funkcjonujących na Jednolitym Rynku Europejskim i w ramach Wspólnej Polityki Rolnej. W skład struktury organizacyjnej COGECA wchodzi: Prezydium, Prezydencja, Komitet Koordynacji Polityki (POCC) oraz grupy robocze, które w zdecydowanej większości są wspólne z COPA. Struktura organizacyjna COGECA umożliwia reprezentowanie interesów zarówno poszczególnych rynków oraz podejmowanych zagadnień horyzontalnych tj. rozwoju wspólnej polityki rolnej, polityki rozwoju wsi i obszarów wiejskich, ochrony środowiska, terenów o niekorzystnych warunkach rozwoju, spraw weterynaryjnych, fitosanitarnych, itd. COGECA. Wypracowane na spotkaniach, w 48 grupach roboczych, w COPA/COGECA wspólne stanowiska są następnie prezentowane na forum Dyrekcji Generalnej ds. Rolnictwa Komisji Europejskiej.

Krajowa Rada Spółdzielcza, która z mocy ustawy jest reprezentantem spółdzielczości rolniczej w Polsce i w swoim statucie ma zadanie reprezentowania polskich organizacji spółdzielczych w międzynarodowym ruchu spółdzielczym, jest naturalnym partnerem dla COGECA. KRS, która aktywnie przygotowywała się, w latach 2001 – 2004, do członkostwa w COGECA, od momentu wejścia Polski do Unii Europejskiej, pozostaje poza jej strukturami.

### 3. FUNKCJONOWANIE RYNKU ROLNEGO; GOSPODARCZE ORGANIZOWANIE SIĘ PRODUCENTÓW ROLNYCH W POLSCE

Istotą każdej działalności gospodarczej i jej zasadniczym celem jest uzyskanie przez przedsiębiorcę korzyści w postaci zarobionych pieniędzy w wyniku realizacji zamierzenia gospodarczego. Każde działanie o charakterze gospodarczym winno być determinowane właśnie tym celem w krótszej czy dłuższej perspektywie. Osiągnięcie celu zasadniczego może być wspierane działaniami, które w ocenie bezpośredniej zysku nie przynosi. Np. nieodpłatne przekazywanie produktów dla wsparcia akcji charytatywnej w sposób bezpośredni zysków nie przynosi, jednakże w wyniku stworzenia pozytywnego wizerunku firmy może przełożyć się na konkretny wzrost sprzedaży, a przez to na jej lepszy wynik finansowy. Istota działalności gospodarczej, o której tutaj wspomniano dotyczy każdej dziedziny gospodarki, w tym również rolnictwa.

Jedyną możliwością zarobienia pieniędzy w wyniku prowadzonej działalności gospodarczej jest sprzedaż tego, co wyprodukowaliśmy: czy to będzie konkretny produkt, czy też usługa. Jeżeli nie sprzedamy swojego produktu/usługi, to w żaden inny sposób nie jesteśmy w stanie zarabiać. Każda inna działalność poza sprzedażą jest działalnością wyłącznie tworzącą koszty.

#### a) Warunki sprzedaży produktu na rynku

Aby odpowiedzieć na to pytanie, musimy sobie wyjaśnić, czym jest rynek. Otóż rynek to jest miejsce, w sensie fizycznym czy też tylko wirtualnym, gdzie oferta sprzedającego weryfikowana jest przez kupującego przez pryzmat jego oczekiwań, co do danego produktu. Oferta oceniana jest w różnych aspektach, np.: właściwości fizycznych i funkcjonalnych produktu, wielkości oferowanych partii, sposobu sprzedaży i dostawy, sposobu przygotowania produktu do sprzedaży, ceny, gwarancji posprzedażowych, sposobu rozliczeń, zgodności z obowiązującymi na rynku trendami i modą itd. Do transakcji dochodzi w momencie, gdy oferta w możliwie największym stopniu spełnia oczekiwania klienta. Na rynku, gdzie dominującą rolę ma klient, nikogo nie interesuje, co jesteśmy w stanie wyprodukować, ważne jest to, co możemy sprzedać. Nawet najlepszy według sprzedającego produkt, jeżeli nie da się sprzedać, jest w sensie rynkowym bblem.

Tak więc na wcześniej zadane pytanie trzeba sobie odpowiedzieć, że aby mieć szansę na sprzedaż produktu po pierwsze nasz produkt musi odpowiadać oczekiwaniom naszych klientów.

Kolejnym czynnikiem niezbędnym do sprzedaży jest fakt, że klient musi wiedzieć o naszym produkcie tzn. musi być poinformowany o tym, że my dany produkt produkujemy oraz jaki jest to produkt.

I wreszcie trzecim warunkiem niezbędnym dla tego by nasz produkt został sprzedany to fakt, że nasza oferta musi być lepsza niż oferta konkurencji. Musimy wiedzieć, że rynek nie znoś próżni, tzn. jeżeli istnieje na rynku na coś popyt, to zawsze znajdzie się ktoś kto ten popyt zaspokoi. Zazwyczaj jest tak, że takie szanse rynkowe dostrzegane są nie tylko przez jednego przedsiębiorcę. W związku z tym, naturalnym i powszechnym zjawiskiem na rynku jest występowanie konkurencji. Bycie lepszym od konkurencji oznacza, że nasza oferta spełnia więcej oczekiwań klienta lub też nasza oferta zaspokaja te same potrzeby klienta, co konkurencja, jednakże robi to przynajmniej w kilku elementach lepiej.

W związku z powyższym, aby odnosić sukces na rynku, należy po pierwsze znać swego potencjalnego klienta – wiedzieć, czego oczekuje. Po drugie znać konkurencję i wiedzieć,

w jaki sposób zaspokaja oczekiwania klienta. I po trzecie umieć sobie odpowiedzieć na pytanie: „Dlaczego klient miałby kupić produkt ode mnie, a nie od konkurencji?”

Powyższe ogólne uwagi odnoszą się do każdego rodzaju aktywności gospodarczej, w tym także rolnictwa.

Rolnictwo, jak każda inna dziedzina gospodarki ewoluowała i nadal ewoluuje. Od gospodarstw nastawionych na zaspokojenie potrzeb rolnika i jego rodziny oraz utrzymywanego inwentarza, w którym pracowała przede wszystkim rodzina rolnika po obecnie funkcjonujące przedsiębiorstwa rolne, których zadaniem jest wyprodukowanie i sprzedanie, jak największej ilości produktu i osiągnięcie, jak największego zysku z tej działalności. Niezmienne pozostało tylko duże uzależnienie produkcji rolniczej, szczególnie produkcji roślinnej, od warunków pogodowych.

Specjalizacja i rozwój rolnictwa spowodowały też specjalizację rynku rolnego. Już nie możemy mówić o rynku rolnym, jako jednej formie działalności. Zupełnie innym jest rynek owoców i warzyw na rynek świeży, owoców i warzyw do przetwórstwa, zbóż, żywca wołowego, żywca wieprzowego, czy też roślin oleistych, itd.

Zasadniczo rolnictwo jest dziedziną gospodarki, która ma za zadanie wyprodukowanie nieprzetworzonego produktu rolniczego. Taki nieprzetworzony produkt jest oferowany i wprowadzany na rynek.

Produkcja odbywa się: w indywidualnych gospodarstwach rolnych opartych na rodzinnej własności ziemi i środkach produkcji, gdzie pracują przede wszystkim członkowie rodziny rolnika. Gospodarstwo rolne stanowi jednocześnie miejsce życia, jak też miejsce pracy rolnika i jego rodziny.

Wykonywanie prac w przedsiębiorstwie rolnym oparte jest o pracowników najemnych, którzy otrzymują za wykonywanie pracy wynagrodzenie. Zarządzaniem przedsiębiorstwem zajmują się bądź jego właściciele bezpośrednio, bądź też zlecają to zadanie specjalistom za wynagrodzeniem.

Odpowiedź na pytanie, kto kupuje nieprzetworzony produkt rolniczy wskaże, kto jest klientem producenta rolnego. Nieprzetworzony produkt rolniczy kupuje:

- **klient indywidualny** – jest to klient detaliczny, kupujący stosunkowo niewielkie ilości produktów rolniczych, klient taki potrzebuje szerokiej gamy produktów;
- **przetwórstwo** – jest to klient, który oczekuje przede wszystkim wyrównanych partii towaru, dostosowanych pod względem parametrów technologicznych i jakościowych produktu rolniczego do wytwarzanego produktu finalnego. Klient taki oczekuje zapewnienia w możliwie, jak najdłuższym czasie dostaw produktów rolniczych w ilościach zapewniających ekonomiczne wykorzystanie mocy przerobowych posiadanych maszyn. Przetwórstwo jest klientem wyspecjalizowanym oczekującym zasadniczo jednego rodzaju produktu;
- **gastronomia** – to klient, który oczekuje praktycznie codziennych dostaw świeżego towaru, w ilościach dostosowanych do ilości sprzedawanych posiłków. Oczekuje się szerokiego asortymentu, terminowości i ciągłości dostaw w ciągu roku;
- **handel** – jest to grupa odbiorców produktu rolniczego, w której można wyróżnić różniące się oczekiwaniami podgrupy. Różnice te wynikają przede wszystkim z ilości i sposobu dalszej dystrybucji kupionego produktu. Docelowo cała ścieżka powiązań handlowych ma służyć dotarciu z towarem do klienta indywidualnego.

W spółdzielni odbiorców pod nazwą handel możemy wydzielić:

- **małe sklepy detaliczne** – są to sklepy prowadzone przez indywidualnego przedsiębiorcę nie działające w ramach sieci handlowych, są to stosunkowo mali odbiorcy oczekujący niezbyt dużych jednak dość częstych wieloasortymentowych dostaw;
- **hurtownie i małe sieci detaliczne** – placówki handlowe zaopatrujące sklepy detaliczne i często w ograniczonym zakresie większego klienta indywidualnego. Małe sieci handlowe to sklepy działające na stosunkowo niewielkim obszarze w ramach jednego przedsiębiorstwa. Ten rodzaj odbiorców oczekuje nieco większych jednorazowych dostaw. Mogą być krótkie i dość zróżnicowane partie towaru;
- **super- i hipermarkety** – to najczęściej działający w ramach wielkich sieci handlowych często o zasięgu międzynarodowym sklepy wielkopowierzchniowe, gdzie obowiązuje centralne zaopatrzenie przez platformy dystrybucyjne. Bardzo często sklepy te prowadzą w ograniczonym zakresie małe przetwórnice na potrzeby konkretnego sklepu np. piekarnia, rozbiór mięsa. Wymaganiami takich odbiorców są duże wyrównane partie towaru, ciągłość dostaw w długim okresie czasu w ciągu roku, szeroka oferta asortymentowa;
- **eksport** – jest to handel ukierunkowany na wywiezienie poza granice państwa towaru i dostarczenie go do odbiorcy z innego kraju. Klient taki oczekuje przede wszystkim stałych wyrównanych dostaw, terminowości i szybkiej zdolności do zmian na rynkach międzynarodowych.

Ogólną tendencją na rynkach rolnych jest coraz większa koncentracja kapitałowa ze strony firm skupujących. Przejawem tego jest fakt, że jest coraz mniej firm i są one coraz większe. Powstają ogromne międzynarodowe koncerny i korporacje posiadające swoje filie praktycznie we wszystkich częściach świata.

Firmy kupujące produkty rolnicze próbują jednocześnie ograniczać swoje koszty poprzez przenoszenie ich na dostawcę. Dotyczy to zarówno przechowywania produktów, jak też wstępnego przygotowania produktu np. wysortowanie i zapakowanie owoców w sieciach supermarketów. Przenoszone na producenta są też koszty promocji, badań związanych ze spełnianiem warunków jakościowych itp. Przejawem ograniczania kosztów przez firmy odbierające produkty rolne są też przesuwane w czasie terminy płatności za dostarczane produkty – jest to forma kredytowania przedsiębiorstwa przez dostawcę produktu.

Tak więc, podsumowując powyższe, trzeba stwierdzić, że na rynkach rolnych oczekuje się przede wszystkim dużych, wyrównanych partii towaru, spełniających określone przez odbiorcę wymogi, towar powinien być dostępny możliwie w ciągu całego roku.

Zdecydowana większość producentów rolnych nie jest w stanie sprostać indywidualnie tym oczekiwaniom. W związku z tym na rynku pojawiają się operatorzy, którzy agregując i scalając oferty pojedynczych producentów rolnych są w stanie sprostać tym wyzwaniom. Często konieczne jest powstanie całej drabiny takich operatorów, którzy na kolejnych szczeblach zorganizowania zwiększają potencjał dostaw. Każdy z tych operatorów jest przedsiębiorcą i jak już na wstępie zostało powiedziane – chce na zrealizowanym działaniu gospodarczym zarobić. Oczywiście odbywa się to kosztem najsłabszego ogniwa w tym łańcuchu powiązań rynkowych, czyli kosztem producenta rolnego.

Ostatnie lata w Polsce, a także doświadczenia światowe pokazują, że producenci rolni by przetrwać na rynku muszą zwiększać swoją siłę rynkową przede wszystkim poprzez zwiększanie potencjału na rynku. Najbardziej realną możliwością osiągnięcia tego jest porozumiewanie się i współpraca pomiędzy producentami rolnymi w ramach grup producentów i w dalszej kolej-

ności w ramach porozumień pomiędzy tymi grupami. Dzięki takiemu działaniu producenci są w stanie przechwycić zyski mniejszych operatorów przejmując wykonywane przez nich funkcje, a przez to zwiększyć swoje przychody. Zwiększenie ilości posiadanej w dyspozycji produkcji umożliwia wynegocjowanie korzystniejszych warunków realizacji dostaw zarówno pod względem logistycznym, jak też finansowym. Dysponowanie dużym potencjałem produkcji do sprzedaży zmniejsza również ryzyko działalności poprzez uśrednianie cen, tworzenie kapitałów ubezpieczeniowych, rozłożenie ryzyka handlowego na wielu producentów. Wspólna działalność sprzyja także zwiększeniu zdolności inwestycyjnych, dzięki którym ponoszone są realnie mniejsze koszty jednostkowe przechowywania i przygotowywania produktów na rynek.

### b) Czym jest jednolity rynek Unii Europejskiej?

Rynek wewnętrzny Unii Europejskiej do momentu wejścia w życie Jednolitego Aktu Europejskiego (JAE) funkcjonował pod nazwą „wspólny rynek”. Po roku 1987 pojawiło się określenie rynek wewnętrzny, które potem przejęte zostało przez Traktat z Maastricht. Podstawy funkcjonowania „rynku wewnętrznego” zostały zdefiniowane w art. 14 Traktatu o utworzeniu Wspólnoty. Przepis ten precyzuje, iż Jednolity rynek wewnętrzny opiera się na czterech podstawowych filarach – wolnościach europejskich, a są to:

- swoboda przepływu towarów
  - swoboda przepływu osób
  - swoboda przepływu usług
  - swoboda przepływu kapitału.
- **Swobodny przepływ towarów**

Utworzenie wspólnego rynku wymagało zniesienia ceł pomiędzy krajami członkowskimi oraz barier technicznych (zróżnicowane normy, standardy, przepisy), fiskalnych (różne systemy podatkowe) i fizycznych (kontrole graniczne). Ustalono wspólną taryfę celną wobec krajów trzecich. Aby umożliwić swobodny przepływ towarów, zniesiono wszelkie ograniczenia ilościowe (zakazy importu i eksportu, kontyngenty) oraz środki równoważne ograniczeniom ilościowym np. regulacje dotyczące norm technicznych, składu produktu, rodzaju opakowania itp. Zasada wolnego przepływu towarów dotyczy zarówno wyrobów przemysłowych, jak i produktów rolnych oraz spożywczych. Wszystkie towary, które są produkowane i sprzedawane w jednym z krajów członkowskich zgodnie z tamtejszymi przepisami, mogą być oferowane także w innych krajach Wspólnoty. Ograniczenia przywozu, wywozu lub tranzytu mogą zostać wprowadzone jedynie pod warunkiem, że wymagają tego: względy moralności publicznej, porządku i bezpieczeństwa publicznego, ochrona zdrowia i życia ludzi, ochrona zwierząt i roślin, ochrona majątku narodowego posiadającego wartość artystyczną, historyczną lub archeologiczną oraz ochrona własności przemysłowej i handlowej.

### c) Obrót wewnątrzspółnotowy

Jak wynika z powyższego wraz z członkostwem Polski w UE zostały zniesione granice celne, skutkiem tego są zmiany w zakresie rozliczania podatku VAT. Dotychczasowe transakcje eksportowe i importowe przestały istnieć w relacjach z innymi państwami członkowskimi UE. Od 1 maja 2004 r. obrót między Polską a innymi krajami Unii określany jest mianem **wewnątrzspółnotowych dostaw towarów (WDT)** bądź **wewnątrzspółnotowych nabyć towarów (WNT)**.

**Wewnątrzspółnotowa dostawa towarów** ma miejsce wtedy, kiedy następuje przemieszczenie towarów z terytorium kraju na terytorium innego państwa członkowskiego.

**Wewnątrzwspólnotowe nabycie towarów** oznacza nabycie prawa do rozporządzania, jak właściciel towarami, które w wyniku dokonanej dostawy są dostarczane z innego kraju członkowskiego Unii do Polski. Przepisy uznają za WNT jedynie nabycie odpłatne, czyli dokonywane za wynagrodzeniem.

W związku z nowymi sposobami rozliczeń pojawiły się również pewne procedury szczególne, mające ułatwić podatnikom rozliczenia transgraniczne. Jedną z takich procedur jest **wewnątrzwspólnotowa transakcja trójstronna** (WTT), w której uczestniczą trzy podmioty z różnych państw członkowskich.

Dla potrzeb właściwego rozliczenia podatku VAT niezwykle ważne stają się również należyte określenia miejsca świadczenia usług. Właściwe określenie tego miejsca będzie bowiem decydować, czy dana usługa będzie opodatkowana w Polsce, czy też poza terytorium naszego kraju. Przepisy nie posługują się również znanym pod rządami starej ustawy o VAT terminem „eksport usług”.

## 4. PODSTAWY PRAWNE DZIAŁANIA SPÓŁDZIELNI ROLNICZYCH W POLSCE – PRAWO SPÓŁDZIELCZE

Podstawy prawne zakładania i działania spółdzielni, jako formy prawnej reguluje Ustawa z dnia 16 września 1982 roku, Prawo Spółdzielcze (Dz.U. z 2003 r. Nr 188, poz. 1848, z późn. zm.) – dalej w tekście określana skrótem: p.s. Ustawa ta była wielokrotnie nowelizowana.

### 4.1. Prawo spółdzielcze w działaniu spółdzielni – wybrane aspekty

#### a) Zakładanie spółdzielni

Powstanie spółdzielni, jako zrzeszenia dobrowolnego zależy wyłącznie od woli jej przyszłych członków. Ich działania nie można zastąpić czynnościami innych osób lub instytucji. Szczegółowe uregulowania zasad zakładania spółdzielni zawierają przepisy ustawy p.s. Zgodnie z ustawą dla założenia spółdzielni, jako grupy producentów rolnych, wymagane jest łączne działanie, co najmniej 5 osób [art. 6 § 2a p.s.].

Pierwszą czynnością założycieli spółdzielni będzie przygotowanie i uchwalenie statutu spółdzielni i potwierdzenie tego przez złożenie pod nim swoich podpisów. Nie jest tu wymagana szczególna procedura np. podjęcie odrębnej uchwały. Złożenie podpisu pod statutem stanowi jednocześnie oświadczenie o przystąpieniu do spółdzielni.

Jest oczywistym, że statut, aby mógł być zarejestrowany w sądzie, musi być zgodny z prawem. Musi, więc zawierać treść konieczną, którą wskazuje art. 5 § 1 p.s., ale także wiele innych przepisów zamieszczonych w części szczegółowej ustawy, w tym w art. 138 – 178 regulujących problematykę funkcjonowania spółdzielni produkcji rolnej.

Statut spółdzielni musi zawierać treść obligatoryjną, do której zalicza się określenie struktury wewnętrznej spółdzielni oraz regulować występujące w niej stosunki takie jak czas trwania, wysokość wpisowego i udziałów, zasad przyjmowania, praw i obowiązków członków, wykreślenia i wykluczania członków, postępowania wewnątrzspółdzielczego, funkcjonowania poszczególnych organów, warunków podejmowania uchwał, zasad podziału nadwyżki bilansowej i pokrywania strat, wynagradzania za użytkowanie wkładów gruntowych.

Prawo spółdzielcze otwiera także możliwość do regulowania mocą postanowień statutu spraw, które nie muszą się znaleźć w akcie tej rangi, lecz należą do spółdzielni mających wpływ na sytuację prawną i gospodarczą członka spółdzielni. Są to takie sprawy jak np. określenie danych zawartych w deklaracji członkowskiej, wnoszenia wkładów gruntowych czy środki produkcji, zasady związane z wycofaniem wkładów, a w szczególności rozliczeń majątkowych, prawa do działki przyzagrodowej. Regulacje te mają pierwszeństwo przed regulacjami wynikającymi z ustawy p.s.

Mając na uwadze, iż statut stanowi umowę pomiędzy członkami możliwe jest uregulowanie w jej treści spraw niewymaganych przez ustawę, lecz ważnych z punktu widzenia członków. Mogą to być jednak tylko sprawy dotyczące organizacji i funkcjonowania spółdzielni i jej organów oraz kształtujących prawa i obowiązki członków w ramach związanego stosunku członkostwa.

Pierwsza treść statutu uchwalana jest przez założycieli. Możliwe jest jej modyfikowanie w miarę upływu czasu. O zmianach decydują przede wszystkim przesłanki ekonomiczne, organizacyjne, jak i zmieniające się przepisy innych ustaw, w oparciu, o które działa spółdzielnia. Zmiana statutu wymaga uchwały walnego zgromadzenia. Dla jej skuteczności wymagana jest większość 2/3 głosów.

Kolejnym etapem zakładania spółdzielni po przyjęciu statutu jest wybór przewidzianych w nim organów takich jak zarząd i rada nadzorcza. Pamiętać tu należy, aby wyborów dokonywać w przypadku rady nadzorczej wyłącznie spośród członków spółdzielni.

W skład zarządu mogą wchodzić osoby spoza członków spółdzielni, o ile statut możliwości tej nie wyłącza. Wyborów dokonuje się większością głosów, w głosowaniu tajnym.

Dla uzyskania osobowości prawnej, która stanowi zasadniczy element możliwości funkcjonowania spółdzielni w życiu gospodarczym niezbędne jest jej zarejestrowanie w Rejestrze Przedsiębiorców prowadzonym w Sądzie Rejonowym – Wydziale Gospodarczym Krajowego Rejestru Sądowego właściwego dla terenu, na którym spółdzielnia mieć będzie swoją siedzibę wskazaną w statucie.

Podstawowym formularzem służącym zgłoszeniu wpisu spółdzielni do KRS jest formularz KRS-W5. Natomiast obligatoryjnymi załącznikami do tego formularza są druki:

- KRS-WM – dotyczący przedmiotu działalności, (na którym wpisujemy kody działalności zgodnie z Polską Klasyfikacją Działalności wraz z opisem),
- KRS-WK – służący zgłoszeniu osób zasiadających w organach podmiotu, (czyli zarządu, rady nadzorczej i ewentualnie komisji rewizyjnej lub innych organów przewidzianych w statucie) i sposobu reprezentacji zgodnie ze statutem spółdzielni.

Do wniosku o rejestrację należy dołączyć wszystkie podjęte na zebraniu założycielskim uchwały, listę obecności, statut.

Obecnie zgodnie z zasadą „jednego okienka” łącznie z wnioskiem o wpis do rejestru przedsiębiorców składane są wnioski o:

- wpis do Krajowego Rejestru Urzędowego Podmiotów Gospodarczych – uzyskanie numeru REGON (*formularz RG-1 z załącznikiem RG-RD*),
- rejestrację w Urzędzie Skarbowym – uzyskanie numeru NIP (*formularz NIP-2*),

a także zgłoszenie w Oddziale Zakładu Ubezpieczeń Społecznych – otwarcie rachunku (w przypadku zatrudnienia przez spółdzielnie pracownika).

Oprócz tego wszyscy członkowie zarządu spółdzielni zobowiązani są do złożenia uwierzytelnionych notarialnie podpisów – procedury tej można dokonać bezpłatnie przed pracownikiem sądu.

Należy pamiętać, że oprócz wymienionych dokumentów może okazać się niezbędne dostarczenie na żądanie sądu innych dokumentów.

Spółdzielnia nabywa osobowość prawną i rozpoczyna swoją działalność gospodarczą w momencie jej zarejestrowania, a nie powołania. Jeżeli spółdzielnia chce zacząć działalność w późniejszym terminie niż moment zarejestrowania, powinno być to zaznaczone w odpowiedniej uchwale.

Po rejestracji należy otworzyć rachunek bankowy oraz sporządzić pieczęcie firmowe z nazwą spółdzielni, adresem oraz numerem NIP i REGON.

Ustawa z dnia 15 września 2000 r. o grupach producentów rolnych i ich związkach oraz o zmianie innych ustaw (Dz.U. Nr 88, poz. 983 z późn. zm.) umożliwia również prowadzenie przez spółdzielnię (np. GS „SCh”, SKR) działalności, jako grupa producentów rolnych, jeśli:

1. w jej skład wchodzi, co najmniej 5 producentów jednego produktu lub grupy produktów, którzy spełniają wymagania określone dla członków tworzących grupę producentów rolnych (art. 2 ww. ustawy),



2. jej przedmiot działalności jest zgodny z celami, dla których mogą być tworzone grupy producentów rolnych (określonymi w art. 2 ww. ustawy),
3. działa na podstawie aktu założycielskiego, który w stosunku do członków spółdzielni wskazanych w pkt. 1 spełnia wymagania podane poniżej (określone w art. 4 ww. ustawy),
4. jej przychody ze sprzedaży produktów lub grup produktów wytworzonych w gospodarstwach członków spółdzielni wskazanych w pkt. 1 stanowią więcej niż połowę przychodów spółdzielni ze sprzedaży tych produktów lub grup tych produktów,
5. określi, obowiązujące członków spółdzielni wskazanych w pkt. 1, zasady produkcji produktów lub grup produktów, w tym dotyczące ich jakości i ilości, oraz sposoby przygotowania ich do sprzedaży.

#### **b) Łączenie spółdzielni**

Połączenie spółdzielni może nastąpić tylko z woli członków, w zasadzie motywowanych przesłankami gospodarczymi. Wolę połączenia muszą wyrazić w swych uchwałach walne zgromadzenia łączących się jednostek. Ustawa wymaga podjęcia uchwały większością 2/3 głosów. W polskim porządku prawnym nie jest stosowana instytucja prawna unii tj. stworzenie nowej jednostki z dwu lub więcej uprzednio działających a instytucja inkorporacji tj. przejęcie jednej z jednostek wraz z jej prawami i obowiązkami przez inną wskazaną w uchwale.

Uchwały o połączeniu powinny, więc:

1. Wskazywać oznaczenie spółdzielni przejmującej;
2. Zawierać stwierdzenie o przyjęciu statutu stanowiącego podstawę dalszej działalności spółdzielni z zastrzeżeniem, że jego postanowienia nie mogą uszczuplać prawa majątkowych już nabytych przez członków, a także
3. Oznaczyć datę połączenia.

Przejście prawa i obowiązków zarówno majątkowych, jak i organizacyjnych na spółdzielnię przejmującą następuje z mocy samego prawa.

#### **c) Podział spółdzielni**

Problematykę podziału spółdzielni ustawa – Prawo spółdzielcze, reguluje w art. 108 – 111. Organem umocowanym do podjęcia decyzji jest Walne Zgromadzenie. Podział może zostać dokonany w drodze uchwały walnego zgromadzenia członków podjętą zwykłą większością głosów. W art. 108b p.s. ustawodawca kształtuje roszczenie określonej spółdzielni członków o dokonanie podziału spółdzielni. Uprawnieniem objęto tych członków spółdzielni, których prawa i obowiązki majątkowe są związane z wyodrębnioną organizacyjnie jednostką spółdzielni, albo z częścią majątku spółdzielni, która nadaje się do takiego wyodrębnienia. Żądanie powinno przyjąć formę uchwały członków tejże wyodrębnionej organizacyjnie jednostki spółdzielni podjętej większością głosów.

Wątpliwości dotyczące pojęcia wyodrębnionej jednostki wyjaśnia orzecznictwo sądowe przyjmując, że przez wyodrębnioną organizacyjnie jednostkę spółdzielni należy rozumieć wyodrębnioną, samodzielną placówkę wyposażoną w trwale wydzielone środki rzeczowe i osobowe, której celem jest określone, stałe, samodzielne działanie (podejmowanie decyzji, dokonywanie czynności) przewidziane w strukturze organizacyjnej spółdzielni i przejawiające się na zewnątrz, a której zadania mogą również polegać na osiągnięciu bezpośrednich celów gospodarczych w szczególności produkcyjnych i usługowych.

Uchwała o podziale spółdzielni powinna zawierać:

1. Oznaczenie dotychczasowej spółdzielni i spółdzielni powstającej w wyniku podziału;
2. Listę członków lub określenie grup członków przechodzących do nowej spółdzielni;
3. Zatwierdzenie sprawozdania finansowego spółdzielni i planu podziału składników majątkowych oraz praw i zobowiązań;
4. Datę podziału spółdzielni.

Niezwłocznie po podjęciu przez walne zgromadzenie uchwały o podziale spółdzielni zebranie członków przechodzących do powstającej spółdzielni uchwała statut powstającej spółdzielni, który nie może uszczuplać nabytych praw majątkowych członków oraz dokonuje wyboru tych organów spółdzielni, do których wyboru powołane jest, według przyjętego statutu, walne zgromadzenie. I w tym przypadku ustawa wymaga zwykłej większości głosów.

Proces podziału spółdzielni i wprowadzenie nowej jednostki do obrotu prawnego następuje poprzez rejestrację w Krajowym Rejestrze Sądowym.

#### **d) Likwidacja spółdzielni**

Problematykę likwidacji spółdzielni regulują art. 113 – 128 p.s. Postępowanie likwidacyjne ma na celu zakończenie działalności spółdzielni oraz windykację jej wierzytelności i realizację zobowiązań.

Postępowanie likwidacyjne zostaje wszczęte:

- z mocy samego prawa:
- z upływem okresu, na który, w myśl statutu, spółdzielnię utworzono,
- wskutek zmniejszenia się liczby członków poniżej wskazanej w statucie lub w ustawie, a stan ten będzie się utrzymywał przez okres jednego roku,
- wskutek zgodnych uchwał walnych zgromadzeń zapadłych większością 3/4 głosów oddanych na dwóch kolejno po sobie następujących walnych zgromadzeniach, zwołanych w odstępie, co najmniej dwóch tygodni (tzw. likwidacja dobrowolna),
- wskutek podjęcia przez związek rewizyjny, w którym Spółdzielnia jest zrzeszona lub Krajową Radę Spółdzielczą uchwały o postawieniu spółdzielni w stan likwidacji, jeżeli zajądą przesłanki określone w art. 114 i 115 p.s.

Postępowanie likwidacyjne prowadzi likwidator, który jest powoływany uchwałą walnego zgromadzenia, podjętą większością głosów w obecności przynajmniej połowy uprawnionych, chyba, że statut spółdzielni stanowi inaczej. Likwidatorem może być osoba fizyczna niebędąca członkiem spółdzielni, jak i osoba prawna.

Po zakończeniu likwidacji likwidator przedstawia walnemu zgromadzeniu do zatwierdzenia sprawozdanie finansowe na dzień zakończenia likwidacji. W przypadku, kiedy walne zgromadzenie nie może być zwołane z poważnych trudności, likwidator powinien przedstawić sprawozdanie finansowe do zatwierdzenia związkowi rewizyjnemu, w którym spółdzielnia jest zrzeszona.

Pozostały po likwidacji majątek zostaje przeznaczony na cele określone w uchwale ostatniego walnego zgromadzenia. Jeżeli uchwała ta nie zawiera stosownego wskazania, likwidator przekazuje pozostały majątek nieodpłatnie na cele spółdzielcze lub społeczne

Wniosek o wykreślenie spółdzielni z rejestru oraz przekazanie ksiąg i dokumentów zlikwidowanej spółdzielni do przechowania, likwidator zgłasza do rejestru po zatwierdzeniu

sprawozdania finansowego na dzień zakończenia likwidacji. Wykreślenie, a jednocześnie ogłoszenie o tym fakcie, ogłasza sąd.

#### 4.2. Aktualna sytuacja rolniczej spółdzielczości branżowej i GPR w Polsce

##### a) Sytuacja spółdzielczości rolniczej

Spółdzielczość rolnicza w Polsce utrzymuje swój tradycyjny podział ukształtowany w okresie gospodarki planowanej. Po 23 latach przemian funkcjonuje około 40% spółdzielni rolniczych/wiejskich z okresu PRL. Tempo likwidacji spółdzielni ostatnio spadło. Spółdzielnie, które przetrwały przemiany, w większości utrzymują się na rynku.

Tab. 3. Zmiany liczebności spółdzielni rolniczych/wiejskich w Polsce w latach 1989 – XII 2013 r.

Wyszczególnienie	Lata			1989/2013 [%]
	1989	2000	XII 2013	
Spółdzielnie zaopatrzenia i zbytu „SCh”	1 912	1 648	1 189	62
Spółdzielnie mleczarskie	323	238	142	43
Spółdzielnie ogrodniczo-pszczelarskie	140	128	64	45
Rolnicze spółdzielnie produkcyjne	2 089	1 024	698	33
Spółdzielnie kółek rolniczych	2 006	1 063	523	26
Grupy producentów rolnych w formie spółdzielni	-	-	444	-
<b>Razem spółdzielnie rolnicze/wiejskie</b>	<b>6 470</b>	<b>4 101</b>	<b>3 060</b>	<b>41</b>

Źródło: baza danych Krajowej Rady Spółdzielczej – 2 grudnia 2013 roku

Najlepiej do funkcjonowania na rynku dostosowują się spółdzielnie mleczarskie, które w wyniku modernizacji i konsolidacji mogą konkurować na rynku europejskim i światowym. Natomiast Rolnicze Spółdzielnie Produkcyjne swoje przetrwanie, a niekiedy rozwój zawdzięczają oddanej spółdzielczej kadrze. Kilkadziesiąt RSP włączyło się w proces tworzenia grup producentów rolnych (GPR). Największe straty w okresie zmian systemu gospodarczego poniosła spółdzielczość ogrodniczo-pszczelarska. Producenci owoców i warzyw pierwsi zaczęli budować nowe struktury gospodarcze, niestety w większości przypadków nie udało się wykorzystać do tego procesu majątku zgromadzonego przed 1989 r.

##### b) Ustawa o grupach producentów rolnych i ich związkach

Ustawa weszła w życie w dniu 21 listopada 2000 r. (Dz.U. z 2000 r. Nr 88, poz. 983, z późn. zm.). Wraz z rozporządzeniem Ministra Rolnictwa i Rozwoju Wsi z dnia 9 kwietnia 2008 r. w sprawie wykazu produktów i grup produktów, dla których mogą być tworzone grupy producentów rolnych, minimalnej rocznej wielkości produkcji towarowej oraz minimalnej liczby członków grupy producentów rolnych (Dz.U. z 2013 r. poz. 642) jest ona podstawą organizowania się producentów rolnych.

Znaczący impuls do tworzenia grup dała realizacja PROW 2004–2006 oraz PROW 2007–2013, szczególnie poprzez uruchomienie finansowego wsparcia na tworzenie i działalność administracyjną GPR oraz prowadzona działalność szkoleniowo-doradcza. Liczba grup znacząco wzrosła, ale ciągle dużym problemem jest mała liczba członków grup.

- **Stan zorganizowania producentów rolnych**

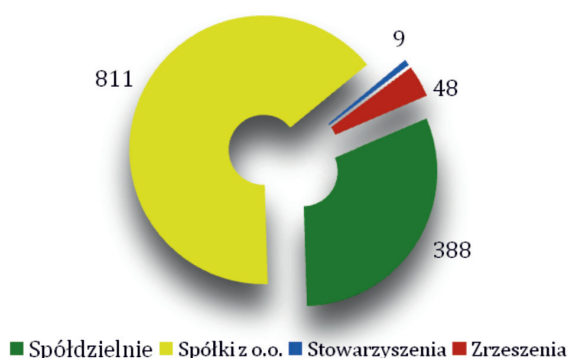
Na 29 produktów lub grup produktów (nie licząc owoców i warzyw), dla których dotychczas tworzone były GPR, obecnie działają grupy dla 22 z nich. Najwięcej grup tworzą producenci ziarna zbóż lub nasion roślin oleistych, trzody chlewnej, drobiu. Znacząco rośnie w **ostatnich latach liczba grup producentów w formie spółdzielni**. Z danych publikowanych przez MRiRW wynika, że na łącznie powstałych w 2012 roku 239 grup, **84** to spółdzielnie (35%).

Na dzień **13 listopada 2013 r.** działało **1256 GPR** (w tym 388 grup w formie spółdzielni – 31%). Spółdzielnie mają średnio ok. 2,5-krotnie więcej członków niż spółki z o.o. Łącznie zorganizowanych było w grupach producentów ponad **34 tys. producentów rolnych** (w tym blisko **11 tys.** producentów tytoniu).

**Równolegle działało ok. 220 grup i 102 organizacje producentów owoców i warzyw** (w tym ok. 30 w formie spółdzielni) – tworzonych dotychczas na podstawie przepisów dotyczących Wspólnej Organizacji Rynków Rolnych, zrzeszających ok. **7 tys.** producentów.

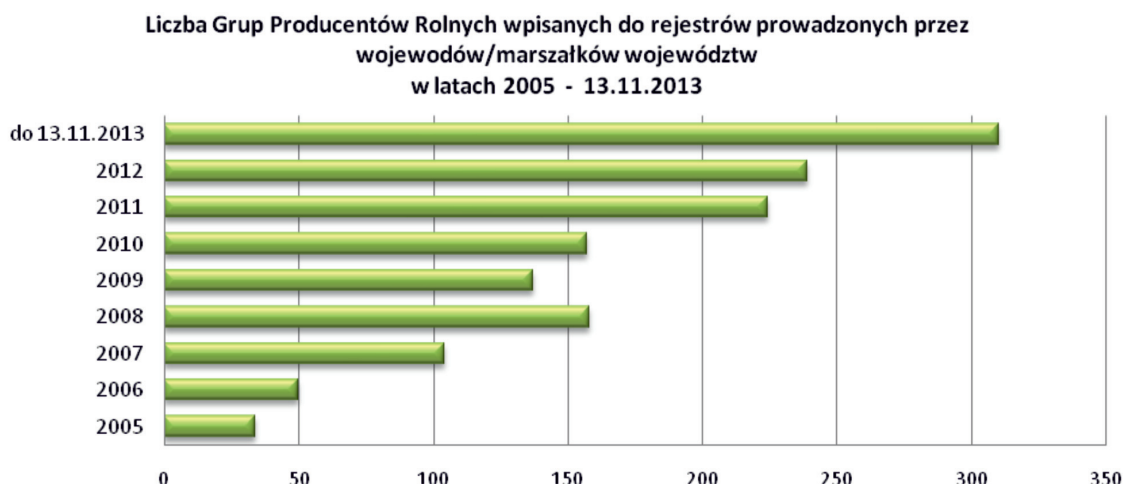
W 2013 r. (do 13 listopada) powstało 310 GPR, w tym 100 w formie spółdzielni. Udział poszczególnych form prawnych w liczbie grup ogółem, przedstawia poniższy wykres.

Liczba GPR wg formy prawnej (łącznie 1 256)  
dane na 13.11.2013



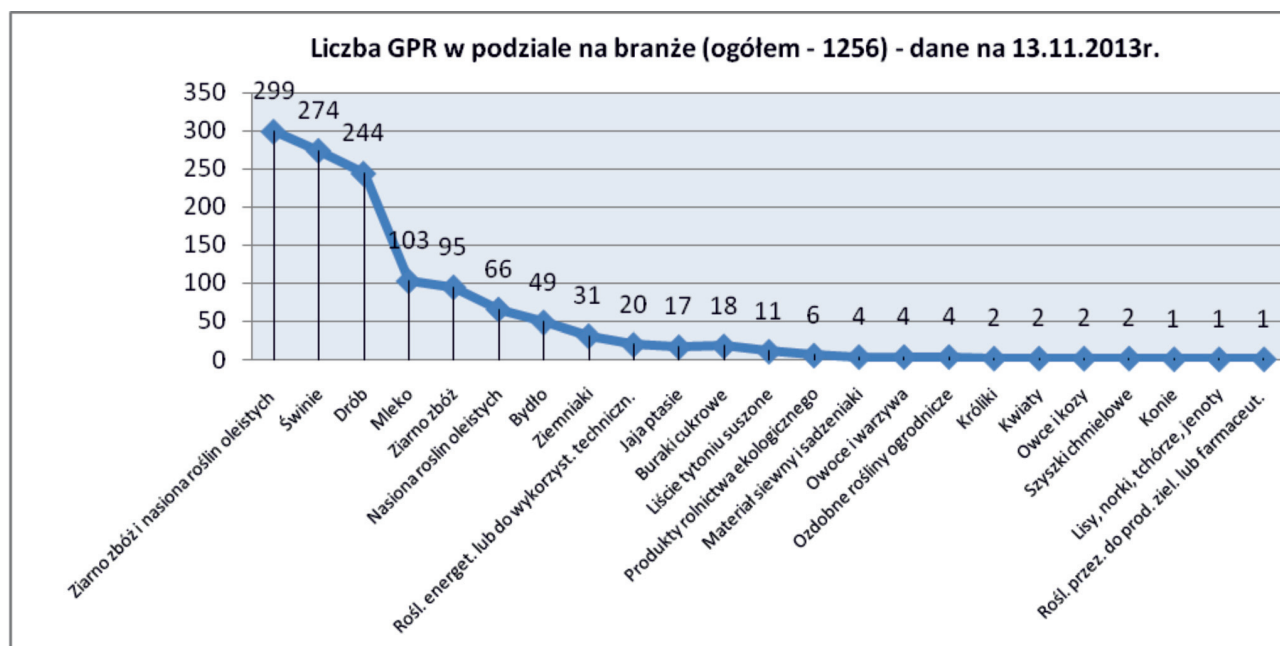
Rys. 2. Formy prawne grup producentów rolnych.

Liczbę rejestrowanych GPR w latach 2005–2013 przedstawia poniższy wykres:



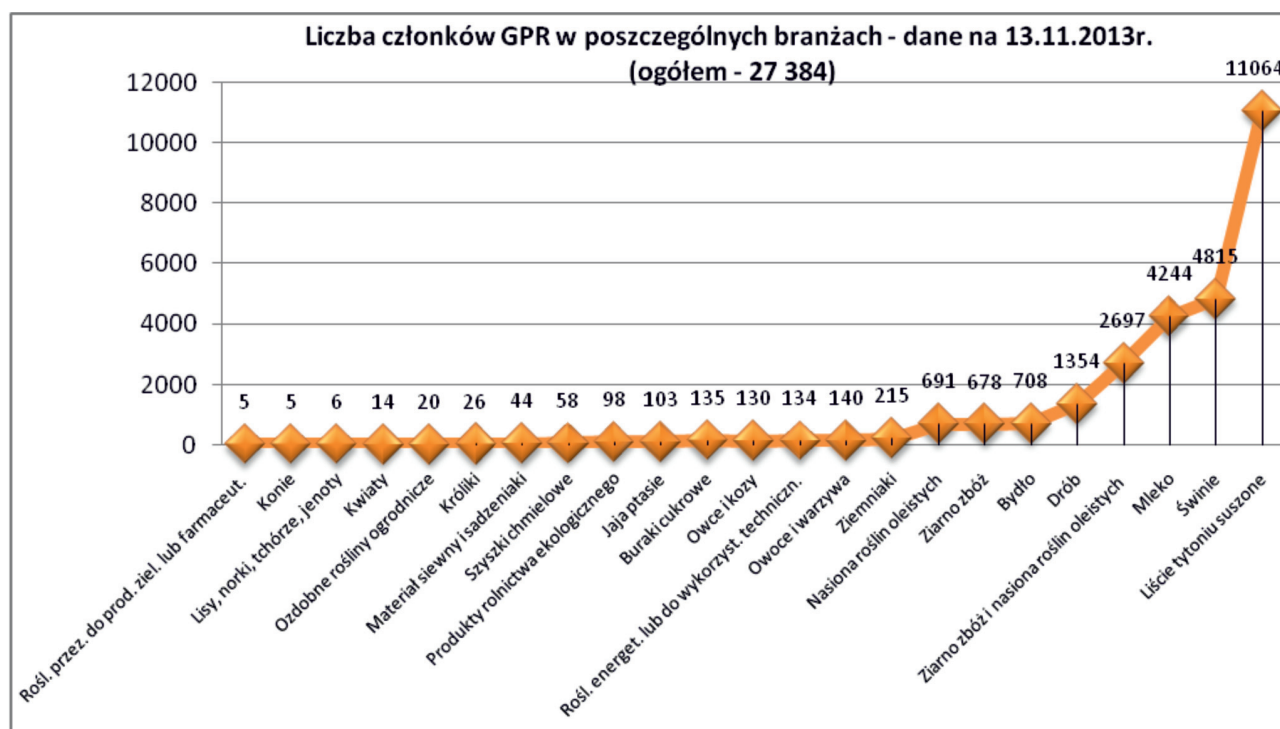
Rys. 3. Liczba grup wpisanych do rejestrów w kolejnych latach

Liczba grup dla poszczególnych produktów lub grup produktów zaprezentowana została poniżej:



Rys. 4. Liczba powstałych grup dla poszczególnych produktów lub grup produktów.

Niemniej o stopniu zorganizowania świadczy liczba zrzeszonych rolników:

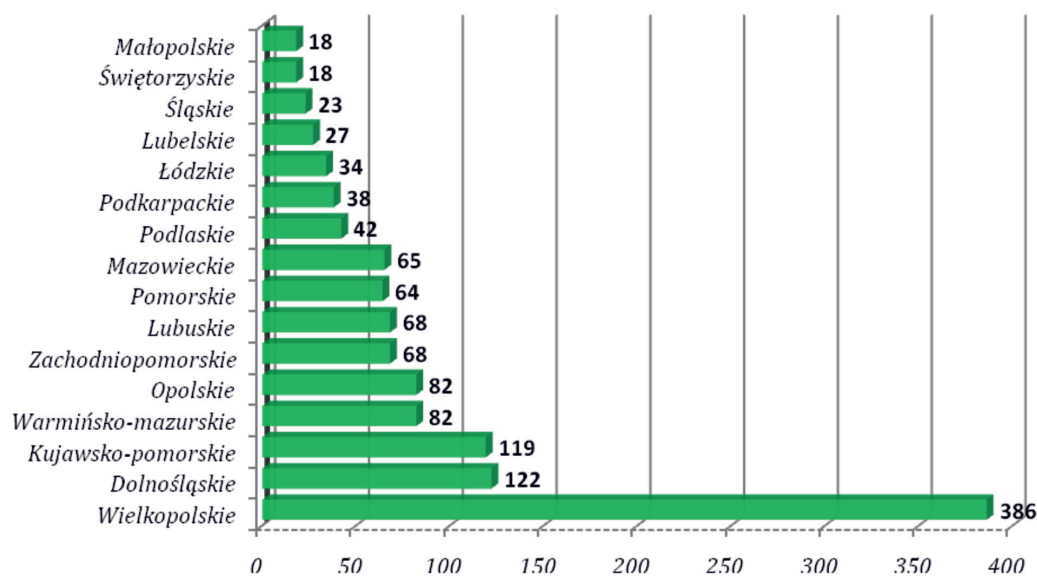


Źródło danych: Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi

Rys. 5. Liczba członków grup dla poszczególnych produktów lub grup produktów.

Łącznie w kraju działało **1256** grup producentów rolnych. Ich liczbę w poszczególnych województwach przedstawia poniższy wykres.

Liczba GPR w poszczególnych województwach - dane na 13.11.2013r.



Zródło danych: Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi

Rys. 6. Liczba grup powstałych w poszczególnych województwach.

Więcej informacji o stanie zorganizowania polskich rolników oraz szczegółowe dane statystyczne i wykazy grup, prezentowane są na stronie internetowej KRS [www.krs.org.pl](http://www.krs.org.pl) w zakładce „spółdzielcze grupy producentów rolnych”.

#### 4.3. Pożądane kierunki zmian prawa spółdzielczego

Od wielu lat w Polsce wysuwane są postulaty stworzenia nowego modelu spółdzielczości, w tym rolniczej. Konieczność zmiany przepisów podkreślali zarówno praktycy, jak i przedstawiciele nauki. Co więcej podejmowane były także próby uchwalenia nowych przepisów poświęconych spółdzielczości. Znalazło to odbicie w kilku projektach aktów prawnych, jednak żaden z nich nie wszedł w życie. W związku z tym, że w 2012 złożono do Sejmu RP kilka projektów ustaw z zakresu prawa spółdzielczego, w styczniu 2013 r. powołana została Komisja Nadzwyczajna do ich rozpatrzenia. Projekty te jednak w bardzo ograniczonym zakresie zajmują się bezpośrednio spółdzielczością rolniczą. Z tego powodu najlepszym rozwiązaniem legislacyjnym wydaje się postulat zamieszczenie przepisów odnoszących się do konstrukcji w ogólnej ustawie Prawo spółdzielcze, a tych bardziej szczegółowych uwzględniających specyfikę spółdzielczości rolniczych w odrębnej ustawie. Nowy model spółdzielczości rolniczej obejmowałby spółdzielnie rolników oraz inne, w tym rolnicze spółdzielnie produkcyjne, spółdzielnie kółek rolniczych, spółdzielnie mleczarskie. Polski prawodawca, tworząc nowy model spółdzielczości, powinien bezsprzecznie skorzystać z doświadczeń i niektórych rozwiązań występujących w krajach Europy Zachodniej. Chodzi w szczególności o zmianę definicji spółdzielni i wprowadzenia do polskiego systemu pojęcia spółdzielni rolniczej, uproszczenia odnoszące się np. do zakładania spółdzielni, poszerzenie spraw, które mogą być uregulowane w statucie, wprowadzenie możliwości głosowania drogą elektroniczną albo pocztową. Konieczne są także zmiany przepisów dotyczące podziału majątku, nabytego w wyniku dotacji z środków publicznych, pomiędzy członków likwidowanych spółdzielni. Majątek ten powinien zostać przekazany na ogólne cele spółdzielcze. Rozwiązania takie stosowane są z powodzeniem w krajach Zachodniej Europy. Powinno zostać zniesione również podwójne opodatkowanie, tj. dochodów spółdzielni oraz członków w przypadku otrzymania nadwyżki bilansowej. Niezbędne są także działania promocyjne spółdzielczości w naszym kraju i upowszechnianie wiedzy o ruchu spółdzielczym, co ma miejsce np. w Wielkiej Brytanii.

#### 4.4. Struktura organizacyjna spółdzielczości. System kontroli i nadzoru nad spółdzielniami – ilustracja

Strukturę organizacyjną spółdzielczości w Polsce określa ustawa Prawo spółdzielcze. Obejmuje ona krajowy samorząd spółdzielczy, tj. Kongres Spółdzielczości i Krajową Radę Spółdzielczą, a także związki rewizyjne spółdzielni.

##### a) Krajowy samorząd spółdzielczy

###### • Kongres Spółdzielczości

Kongres Spółdzielczości jest najwyższym organem samorządu spółdzielczego. Zwoływany jest co 4 lata przez Krajową Radę Spółdzielczą (KRS), która określa liczbę, zasady i tryb wyboru delegatów na Kongres. Kongres Spółdzielczości dokonuje oceny stanu spółdzielczości w Polsce oraz warunków i możliwości jej rozwoju, uchwała statut KRS, zasady finansowania jej działalności przez organizacje spółdzielcze, dokonuje wyboru członków Zgromadzenia Ogólnego Krajowej Rady Spółdzielczej. Ostatni, z dotychczasowych, V Kongres Spółdzielczości odbył się w dniach 27–28 listopada 2012 r. Uczestniczyło w nim 600 delegatów reprezentujących 15 branż spółdzielczych. Kongres wybrał 100 członków **Zgromadzenia Ogólnego**, które jest najwyższym organem Krajowej Rady Spółdzielczej.

###### • Krajowa Rada Spółdzielcza (KRS)

KRS, jako naczelny organ samorządu spółdzielczego swoje zadania realizuje w oparciu o Prawo spółdzielcze, statut uchwalony przez I Kongres Spółdzielczości w dniu 30 maja 1995 r. oraz uchwały kolejnych Kongresów. Jest sukcesorem przedwojennej Państwowej Rady Spółdzielczej oraz Naczelnej Rady Spółdzielczej działającej do 1994 r., kiedy to zmieniono jej nazwę na obecną. Celem działania KRS jest:

- reprezentowanie spółdzielczości w kraju i za granicą,
- współdziałanie z naczelnymi organami państwowymi w sprawach spółdzielczości,
- zabieganie o dobre warunki funkcjonowania i rozwoju organizacji spółdzielczych, w tym inicjowanie i opiniowanie aktów prawnych,
- promowanie i upowszechnianie idei spółdzielczego gospodarowania,
- organizowanie działalności naukowo-badawczej, szkoleniowej i informacyjnej,
- inicjowanie działań na rzecz rozwoju ruchu spółdzielczego,
- działanie na rzecz integracji organizacji spółdzielczych,
- troska o przestrzeganie prawa oraz poszanowanie zasad i wartości spółdzielczych.

Dla realizacji powyższych celów KRS prowadzi m.in. działalność organizacyjno-samorządową, doradztwo i obsługę prawną, promocję ruchu spółdzielczego, działalność lustracyjną, szkoleniowo-doradczą, upowszechnianie idei spółdzielczości oraz współpracę międzynarodową, współpracę z nauką, muzeum spółdzielcze i bibliotekę. W ramach KRS działają także następujące komisje problemowe: Komisja Samorządu Spółdzielczego i Promocji, Komisja Lustracji, Komisja Spółdzielczości Konsumentów, Komisja Spółdzielczości Mieszkaniowej, Komisja Spółdzielczości Pracy, Komisja Finansów Spółdzielczych oraz Komisja Spółdzielczości Rolniczej. Aktualnie KRS reprezentuje 15 branż spółdzielczych, w tym 7 branż związanych bezpośrednio z obszarami wiejskimi tj. spółdzielnie mleczarskie, rolnicze spółdzielnie produkcyjne, gminne spółdzielnie „Samopomoc Chłopska”, spółdzielnie kółek rolniczych, spółdzielnie ogrodniczo-pszczelarskie, banki spółdzielcze oraz grupy producentów rolnych w formie spółdzielni.

Od wielu lat KRS wspiera proces gospodarczego organizowania się rolników w Polsce, prowadząc działalność szkoleniowo-doradczą oraz wydawniczą w zakresie tworzenia i rozwoju grup producentów rolnych – w szczególności spółdzielni branżowych. W siedzibie KRS prowadzony jest od 2007 r. stały „Punkt Konsultacyjny dla Grup Producentów Rolnych”, dla rolników, członków grup producentów oraz wszystkich zainteresowanych tworzeniem i rozwijaniem grup, który pełni ważną rolę w tym zakresie. Dane kontaktowe PKGPR podane zostały w końcowej części opracowania. Na swojej stronie internetowej [www.krs.org.pl](http://www.krs.org.pl) KRS prowadzi zakładkę dotyczącą Grup Producentów Rolnych, zawierającą m.in. aktualne informacje dotyczące grup, prawodawstwo, zasady tworzenia i wsparcia grup, wzory formularzy rejestracyjnych, wykazy grup, ważniejsze opracowania oraz informacje nt. realizowanych projektów w tym zakresie.

Przy KRS funkcjonuje Rada Konsultacyjno-Doradcza. W Radzie znaleźli się znani przedstawiciele środowisk naukowych i akademickich, którzy kontynuują badania nad spółdzielczością bądź wprowadzają zagadnienia spółdzielczości do programu swoich zajęć na wyższych uczelniach.

KRS przy współpracy z środowiskiem naukowym organizuje corocznie konkursy na najlepszą pracę licencjacką, magisterską, doktorską oraz habilitacyjną i badawczą z zakresu tematyki spółdzielczej. Konkursy promują oraz zwiększają zainteresowanie tematyką spółdzielczą zwłaszcza wśród studentów i młodych pracowników nauki. W ciągu 8 lat do konkursów wpłynęło ponad 120 prac.

#### **b) Krajowe i regionalne związki rewizyjne spółdzielczości**

Krajowe i regionalne Związki Rewizyjne zrzeszają spółdzielnie z poszczególnych branż. Celem związku rewizyjnego jest zapewnienie zrzeszonym w nim spółdzielniom pomocy w ich działalności statutowej. Do zadań związku rewizyjnego należy m.in.: prowadzenie na rzecz zrzeszonych spółdzielni działalności instruktazowej, doradczej, szkoleniowej, kulturalno-oświatowej i wydawniczej; reprezentowanie interesów zrzeszonych spółdzielni wobec organów administracji państwowej i organów samorządu terytorialnego; inicjowanie i rozwijanie współpracy między spółdzielniami, współdziałania z placówkami naukowo-badawczymi oraz reprezentowanie zrzeszonych spółdzielni za granicą.

Związek rewizyjny nabywa osobowość prawną z chwilą wpisania do Krajowego Rejestru Sądowego oraz działa na podstawie ustawy Prawo spółdzielcze i statutu związku. Rejestr związków rewizyjnych prowadzi Krajowa Rada Spółdzielcza.

Zgodnie z prawem spółdzielczym każda spółdzielnia zobowiązana jest przynajmniej raz na trzy lata, a w okresie likwidacji corocznie, poddać się badaniu lustracyjnemu (m.in. gospodarności i rzetelności całości jej działania). Lustrację przeprowadzają właściwe związki rewizyjne w spółdzielniach w nich zrzeszonych. Spółdzielnie niezrzeszone zlecają przeprowadzenie lustracji wybranemu związkowi rewizyjnemu lub KRS.



## **5. PRAWA I OBOWIĄZKI CZŁONKÓW SPÓŁDZIELNI, ROLA I ZADANIA JEJ ORGANÓW**

### **5.1. Struktura władzy w spółdzielni**

Zgodnie z art. 38 kodeksu cywilnego osoba prawna działa przez swoje organy. W myśl art. 35 prawa spółdzielczego każda spółdzielnia musi mieć: walne zgromadzenie, radę nadzorczą, zarząd, których właściwość (prawa i obowiązki) określa ustawa i statut. Zgodnie z art. 37 tej ustawy statut może postanowić o zastąpieniu walnego zgromadzenia zebraniem przedstawicieli, a w takim przypadku, zgodnie z art. 59 prawa spółdzielczego tworzy się zebrania grup członkowskich. Poszczególne zebrania stanowią forum opiniodawcze i wnioskowe dla określonej w statucie obszarowo lub wg innego miernika ustalonej grupy członków. Ponadto uprawnione są do wyboru spośród członków stanowiących zebranie grupy członkowskiej przedstawicieli do zebrania przedstawicieli. W spółdzielniach organizowanych, jako grupy producentów rolnych lub jako wstępnie uznane grupy lub uznane organizacje producentów owoców i warzyw, a w których liczba członków wynosi 5–9 osób nie powołuje się rady nadzorczej, o ile statut nie stanowi inaczej.

Niezależnie od wskazanych wyżej organów, statut spółdzielni może stanowić o powołaniu także innych organów składających się z członków spółdzielni. Statut, a nie ustawa określa dla tych organów ich nazwę, liczbowy skład osobowy i sposób jego kreowania oraz prawa i obowiązki.

Wybory do organów spółdzielni innych niż Walne Zgromadzenie, które stanowi ogół członków, następują wyłącznie w głosowaniu tajnym.

### **5.2. Prawa i obowiązki członków – właścicieli spółdzielni, umowa członkowska**

Art. 18 § 1 ustawy z dnia 16 września 1982 r. Prawo Spółdzielcze określa, że prawa i obowiązki wynikające z członkostwa w spółdzielni są równe dla wszystkich członków. Przepis ten nawiązuje do jednej z podstawowych zasad spółdzielczości, czyli równości spółdzielców. Prawa przysługujące członkom spółdzielni można podzielić na niemajątkowe i majątkowe. Te pierwsze mogą być wykonywane już od momentu powstania stosunku członkostwa. Zaliczamy do nich przede wszystkim możliwość uczestniczenia w walnym zgromadzeniu lub zebraniu spółdzielni członkowskiej; wybierania i bycia wybieranym do organów spółdzielni (zarządu, rady nadzorczej); otrzymania odpisu statutu i regulaminów, zaznajamiania się z uchwałami organów spółdzielni, protokołami obrad organów spółdzielni, rocznymi sprawozdaniami finansowymi, umowami zawieranymi przez spółdzielnię z osobami trzecimi, czy też żądania rozpatrzenia przez właściwe organy spółdzielni wniosków dotyczących jej działalności. W świetle przepisów każdy członek ma jeden głos, bez względu na ilość posiadanych udziałów. Statut spółdzielni, której członkami mogą być wyłącznie osoby prawne, może określać inną zasadę ustalania liczby głosów przysługujących członkom.

Warto także dodać, że niezadowolony z uchwały spółdzielca może wytoczyć powództwo o jej uchylenie, co do zasady w ciągu sześciu tygodni od dnia odbycia walnego zgromadzenia. Poza tym według art. 32 ustawy Prawo spółdzielcze statut może stanowić, że w określonych w nim sprawach między członkiem a spółdzielnią, członkowi przysługuje prawo odwołania się od uchwały organu spółdzielni do innego wskazanego w statucie organu spółdzielni w postępowaniu wewnątrzspółdzielczym.

Przechodząc z kolei do praw majątkowych należy podkreślić, że konkretyzują się one w czasie trwania stosunku członkostwa. Chodzi przede wszystkim o prawo do udziału w nadwyżce bilansowej. Art. 76 ustawy stanowi, że nadwyżka bilansowa podlega podziałowi na podstawie uchwały walnego zgromadzenia.

Niemniej jednak prócz praw członek spółdzielni ma także obowiązki. Zaliczamy do nich m.in. przestrzeganie przepisów prawa, postanowień statutu i opartych na nich regulaminów; dbanie o dobro i rozwój spółdzielni oraz uczestniczenie w realizacji jej zadań statutowych. Członek spółdzielni obowiązany jest także do wniesienia wpisowego oraz zadeklarowanych udziałów stosownie do postanowień statutu. Poza tym uczestniczy w pokrywaniu jej strat do wysokości zadeklarowanych udziałów, jednak, co istotne, członek spółdzielni nie odpowiada wobec wierzycieli spółdzielni za jej zobowiązania.

Podejmując decyzję o przystąpieniu do spółdzielni, członek podpisuje z reguły umowę członkowską. Jej treść uzależniona jest od przedmiotu działalności spółdzielni oraz od regulacji dotyczących rynków rolnych. Klasycznym przykładem jest rynek mleka i kwotowanie. Umowy członkowskie w zakresie dostawy mleka mogą zawrzeć tylko producenci rolni posiadający kwoty mleczne. W kontrakcie ustala się zasady współpracy między producentem rolnym i spółdzielnią, w zakresie wytwarzania w gospodarstwie produktów o odpowiedniej jakości oraz dostarczania ich spółdzielni. Umowa może obejmować zasady np. zaopatrzenia w środki do produkcji, spełniania wymogów technologicznych produkcji, harmonogram dostaw, reguły rozliczeń finansowych, w tym cenę albo zasady jest wyliczenia.

W przypadku, gdy spółdzielnia po odebraniu produktów rolnych od członków następnie je sprzedaje (co ma miejsce w przypadku spółdzielczych grup producentów rolnych) częściej zachodzi konieczność podpisania aneksów do umów członkowskich niż w przypadku spółdzielni przetwarzających dostarczony produkt. Ma to miejsce przede wszystkim wówczas, gdy z nowego kontraktu pomiędzy spółdzielnią a przedsiębiorstwem, wynikają inne wymagania jakościowe, zasady uprawy, terminy dostaw np. rzepaku, pszenicy itp. w porównaniu z tymi wiążącymi strony dotychczas na podstawie umów członkowskich. Problemy dla spółdzielni mogą pojawić się w przypadku niewywiązywania się z umów członkowskich, np. niedostarczania produktów rolnych do spółdzielni. Wtedy przykładowo spółdzielcze grupy producentów rolnych mogą nie wykonać minimalnej rocznej wielkości produkcji towarowej, co może spowodować nawet rozwiązanie spółdzielni. Kontrakty członkowskie zawierają, co prawda sankcje wobec członków, ale nie zawsze są one wystarczająco skuteczne w praktyce.

### **5.3. Rola i zadania walnego zgromadzenia**

Walne zgromadzenie jest najwyższym hierarchicznie organem spółdzielni. Pozycję tę zawdzięcza zasadzie, iż w jego obradach mogą brać bezpośredni udział wszyscy członkowie spółdzielni. Nie sposób jednak zapomnieć o tym, że postępujący proces demokratyzacji życia spółdzielczego zaakceptował zmianę prawa spółdzielczego, dzięki której, członkowie wg swego wyboru mogą brać udział w walnym zgromadzeniu także poprzez pełnomocnika oraz korzystać w toku obrad z indywidualnie przez siebie zorganizowanego doradztwa eksperckiego. Pozycję swą walne zgromadzenia zawdzięczają też zakresowi spraw zastrzeżonych do ich wyłącznej kompetencji. Są to sprawy, w których decyzje wywołują daleko idące skutki gospodarcze i społeczne. Należą do nich: kierunki rozwoju działalności spółdzielni; rozpatrywanie, badanie i zatwierdzanie sprawozdań innych, niższych hierarchicznie organów; podział nadwyżki bilansowej, sprawy organizacyjne takie, jak łączenie, podział i likwidacja spółdzielni, rozpatrywanie odwołań członków w postępowaniu wewnątrzspółdzielczym; decydowanie o przystąpieniu spółdzielni do innych organizacji gospodarczych, a także o zrzeszaniu się w związkach rewizyjnych,

a przede wszystkim możliwość wprowadzania zmian w najważniejszej w życiu spółdzielni umowie, jaką jest jej statut. Każdemu członkowi przysługuje na walnym zgromadzeniu jeden głos.

Walne Zgromadzenie jest zwoływane przez zarząd, co najmniej raz w roku w ciągu sześciu miesięcy po upływie roku obrachunkowego. Niezależnie, w sprawach o istotnym znaczeniu członkowie mogą domagać się zwołania obrad tzw. nadzwyczajnego Walnego Zgromadzenia także w innych okresach i terminach. Porządek obrad takiego nadzwyczajnego Zgromadzenia ustala ją osoby wnoszące o jego zwołanie.

Prawo spółdzielcze wymaga, aby zarówno tryb zwoływania walnego zgromadzenia, jak i przeprowadzenia jego obrad regulowały postanowienia statutów. Dlatego też w przypadku tego organu regulaminy obrad mogą dotyczyć jedynie spraw o charakterze technicznym, porządkowym takim jak czas trwania obrad, kolejność wystąpień i ich czas, możliwość zarządzenia przerwy itp.

O zwołaniu obrad walnego zgromadzenia oraz proponowanym porządku i tematyce obrad zarząd powiadamia wszystkich członków w trybie i na zasadach ustalonych w statucie. W celu zapewnienia możliwości udziału jak największej liczby członków powiadomienie powinno zostać ogłoszone z odpowiednim wyprzedzeniem. Ogłoszony porządek obrad, co do zasady pozostaje niezmienny z dwoma wyjątkami. Po pierwsze, po jego ogłoszeniu w terminach i w ilości wskazanych statutem grupa członków może żądać uzupełnienia porządku obrad innymi sprawami. Po drugie, już w czasie obrad członkowie mogą większością głosów zdecydować o skreśleniu z porządku obrad konkretnych spraw lub zmianie kolejności ich rozpoznania. Nie jest natomiast prawnie dopuszczalna zmiana porządku obrad poprzez uzupełnienie nowymi sprawami już w toku obrad.

Obrady walnego zgromadzenia powinny być protokołowane. W protokole lub załącznikach stanowiących jego integralną część powinny znaleźć się dane dotyczące w szczególności treści podjętych uchwał oraz wyników głosowania. Dobrą praktyką jest odnotowanie w protokole głównych tez wystąpień poszczególnych członków. Statuty wymagają, aby protokół był podpisany przez przewodniczącego obrad oraz sekretarza obrad.

Jak już wspomniano w spółdzielniach o znacznej liczbie członków, po przekroczeniu liczby wskazanej statutem walne zgromadzenie może zostać zastąpione zebraniem przedstawicieli, którzy wybierani są na zebraniach grup członkowskich. Statut określa liczbę przedstawicieli, czas trwania ich kadencji oraz zasady wyboru. Zebranie to zastępuje walne zgromadzenie. Obraduje i podejmuje uchwały na zasadach ustawowych – tak, jak walne zgromadzenie.

Uchwały podejmowane przez najwyższy organ spółdzielni mogą być zaskarżane do sądu w przypadku, gdy są sprzeczne z bezwzględnie obowiązującymi przepisami prawa oraz w przypadkach, gdy ich podjęcie narusza normy statutu, ma na celu pokrzywdzenie członków, godzi w dobre obyczaje lub gdy realizacja uchwały będzie godziła w interesy spółdzielni.

#### **5.4. Rola i zadania rady nadzorczej**

Rada nadzorcza jest organem koniecznym spółdzielni. Rada nadzorcza, co do zasady jest organem kontroli wewnętrznej. Ustawodawca zastrzegł jednak do jej właściwości także funkcje elekcyjne (wybory zarządu) oraz funkcje zarządcze takie, jak podejmowanie uchwał w sprawach planu gospodarczego na bieżący okres obrotowy, decyzje dotyczące stanu majątku czy przystępowania do organizacji społecznych, zatwierdzanie struktury organizacyjnej czy wreszcie zmniejszenie stanu zatrudnienia podyktowanego gospodarczą koniecznością. Statut może zastrzec do właściwości rady nadzorczej jeszcze inne sprawy, ale także niektóre z ustawowych uprawnień przenieść do właściwości walnego zgromadzenia z uwagi na ich szczególne

znaczenie. Dotyczy to uchwał w sprawach planów gospodarczych, nabycia i obciążenia nieruchomości, a także zatwierdzania struktury organizacyjnej.

Rada dla wykonania swych zadań może żądać od zarządu, członków spółdzielni oraz jej pracowników wszelkich dokumentów, sprawozdań oraz ksiąg.

Rada Nadzorcza musi liczyć, co najmniej trzech członków. Statut może ustalić, że rada nadzorcza będzie liczyła większą liczbę członków. W skład rady nadzorczej mogą wchodzić wyłącznie członkowie spółdzielni. Czas trwania kadencji rady nadzorczej ustala statut spółdzielni. Przed upływem kadencji członek rady nadzorczej może zostać odwołany przez organ, który go wybrał większością 2/3 głosów. Ponadto członkostwo w radzie może ustać wskutek rezygnacji złożonej przez członka lub ustania członkostwa radnego w spółdzielni.

W przeciwieństwie do walnego zgromadzenia prawo spółdzielcze nie reguluje trybu działania rady nadzorczej. W zakresie spraw związanych ze zwoływaniem posiedzeń rady oraz sposobu i warunków podejmowania uchwał odsyła do statutu oraz opartego na nim regulaminu. Akty te określają organizację rady, a zwłaszcza jej prezydium i komisje, które wykonują prace wynikające z podziału czynności w radzie nadzorczej.

Należy podkreślić znaczenie regulaminu dla prawidłowej pracy prezydium rady. Za konieczne przyjmuje się w szczególności ustalenie uprawnień prezydium, które nie może zastąpić działania samej rady. Jest, bowiem jedynie animatorem jej działalności oraz reprezentuje ją na zewnątrz. Szczegółowego omówienia w regulaminie domaga się także rola przewodniczącego rady nadzorczej a zwłaszcza jego relacje z pozostałymi członkami prezydium. W zasadzie rada nie ma możliwości funkcjonowania bez przewodniczącego lub jego zastępcy.

### **5.5. Zarząd spółdzielni w strukturze jej organów**

Zarząd tak, jak i rada nadzorcza jest organem koniecznym. Zarząd spółdzielni może być organem wieloosobowym, ale także jednoosobowym (prezes zarządu). Wyboru dokonuje się zgodnie z postanowieniami statutu. W przypadku zarządu dopuszcza się członkostwo w organie osób niebędących członkami spółdzielni. Statut spółdzielni rozstrzyga także to, czy zarząd wybierany jest na określoną kadencję czy funkcje swe członkowie zarządu mogą pełnić bezterminowo. Ustanie członkostwa w organie następuje w takim przypadku zazwyczaj poprzez odwołanie przez organ, który dokonał wyboru lub poprzez walne zgromadzenie w przypadku, gdy nie udzieli ono członkowi zarządu tzw. absolutorium za określony odcinek czas, zazwyczaj rok obrotowy.

Zadania zarządu sprowadzają się do kierowania działalnością spółdzielni oraz reprezentowania. Kierowanie działalnością spółdzielni oznacza podejmowanie decyzji we wszystkich sprawach niezastrzeżonych ustawą lub statutem dla innych organów. Reprezentowanie to nie tylko fizyczna obecność przy wykonywaniu niezbędnych czynności, ale przede wszystkim składanie oświadczeń woli za spółdzielnię, które wywołują określone skutki prawne.

Wszelkie ograniczenia uprawnień zarządu wynikające z kompetencji ustawowych lub statutowych innych organów zarządzających muszą być ujawnione w rejestrze spółdzielni, w przypadku braku ujawnienia – osoby trzecie działające w dobrej wierze podlegają ochronie i odnosi to skutek wobec spółdzielni. Jeżeli natomiast ograniczenia praw zarządu zostały ujawnione w rejestrze spółdzielni – osoby trzecie nie mogą zasłaniać się nieznajomością danych, chyba, że udowodnią, iż nie mogły o nich wiedzieć.

### **5.6. Specyfika funkcjonowania organów w grupach producentów rolnych**

Grupy producentów rolnych oraz wstępnie uznane grupy i uznane organizacje producentów owoców i warzyw są z mocy prawa w oparciu, o które funkcjonują, podmiotami utworzonymi

wyłącznie przez producentów produktu lub grupy produktów, dla której utworzona jest grupa. Ich członkami nie mogą być osoby niebędące producentami np. pracownicy tych podmiotów, ani będące producentami innych produktów niż te, dla których grupa powstała. Celem działania każdej grupy jest przede wszystkim: dostosowywanie produkcji do wymogów rynku pod względem jakości i ilości, koncentracja podaży i wprowadzanie do obrotu produkcji gospodarstw członków. – Taka prawna konstrukcja grupy producentów powoduje, że występuje w niej wyraźna granica między strukturą członkowską a strukturą pracowniczą.

W grupie walne zgromadzenie składa się wyłącznie z członków – producentów tego samego produktu lub grupy produktów, co powoduje, że jest większa niż w innych przypadkach, szansa na jednorodność celów. W skład rady nadzorczej siłą rzeczy, również wchodzi sami producenci. Praktyka działania grup wskazuje też, że do wyjątków należy sytuacja, kiedy członkiem zarządu nie jest członek grupy – producent. Ma to tę zaletę, że pozwala członkom dobrze zadbać o swoje interesy poprzez bezpośrednie zarządzanie i realizację stojących przed grupą zadań, określonych przez ogół członków.

## 6. PROWADZENIE DZIAŁALNOŚCI GOSPODARCZEJ SPÓŁDZIELNI

Powodzenie działalności prowadzonej przez spółdzielnię zależy od wielu czynników, tak zewnętrznych, jak i wewnętrznych. Osiągnięcie sukcesu na rynku wymaga dostosowania metod pracy, organizacji i zarządzania do zasad gospodarki rynkowej.

Każda spółdzielnia powinna określić swoją strategię rozwoju, której ważnym elementem jest strategia marketingowa. Właściwe określenie odbiorców produktów, czy usług oraz ich potrzeb i oczekiwań, z jednej strony zwiększy pozycję konkurencyjną spółdzielni na rynku, a z drugiej pozwoli lepiej zrealizować potrzeby i oczekiwania jej członków.

### 6.1. Zarządzanie spółdzielnią

Zarządzanie w biznesie to złożony proces decyzyjny, gdzie dzięki odpowiedniemu wykorzystaniu posiadanych zasobów organizacji, takich jak: zasoby ludzkie (pracownicy, kwalifikacje i doświadczenie zawodowe pracowników), zasoby finansowe, aktywa materialne (budynki, budowle, maszyny, grunty) oraz aktywa niematerialne (czas, pozycja rynkowa, marka, posiadane licencje) pragnie się osiągnąć optymalny efekt gospodarczy, czyli zysk z prowadzonej działalności.

Specyfika zarządzania w organizacjach spółdzielczych polega przede wszystkim na sposobie podejmowania decyzji. W większości podmiotów gospodarczych zarządzanie firmą jest zarządzaniem typu managerskiego, czyli decyzje podejmowane są jednoosobowo przez menagera. W większości zaś organizacji spółdzielczych decyzyjność oparta jest na wspólnym podejmowaniu decyzji przez wszystkich członków spółdzielni lub ich przedstawicieli w gremiach przedstawicielskich. Najczęściej też proces decyzyjny rozłożony jest kompetencyjnie pomiędzy różne organy funkcjonujące w spółdzielni. Taka struktura decyzyjna może powodować wydłużony czas podejmowania decyzji lub też konflikty wewnątrz organizacji na tle kompetencyjnym, co w efekcie może przekładać się na pogorszenie konkurencyjności firmy na rynku. Z tego względu w organizacjach spółdzielczych istnieje konieczność precyzyjnego określenia zakresu kompetencji poszczególnych organów, a także samej procedury podejmowania decyzji.

Na zarządzanie firmą składają się procesy zarządzania poszczególnymi zasobami, i tak możemy wyróżnić zarządzanie zasobami ludzkimi, zarządzanie transportem, zarządzanie finansowe, zarządzanie jakością, zarządzanie produkcją itd.

Proces zarządzania zarówno firmą, jako całością, jak też poszczególnymi zasobami obejmuje:

- planowanie;
- organizowanie;
- kierowanie motywowanie;
- kontrolowanie.

#### a) Planowanie

Planowanie to proces mający na celu:

- zademonstrowanie, czy końcowy efekt podjętych działań może być zadowalający;
- przekonanie potencjalnych inwestorów (w tym banku mającego udzielić kredytu) do zainwestowania kapitału w dane przedsięwzięcie;

- ukazać, czy przewidywany kierunek rozwoju firmy może być właściwy;
- pomóc kierownictwu firmy w bieżącym jej zarządzaniu.

Plan działania firmy może być szczegółowym, opartym na dogłębnych badaniach i analizach, opracowaniem wszystkich aspektów jej działalności. Może być również zapisaną odręcznie kartką papieru zawierającą podstawowe szacunki dotyczące wycinka działalności firmy. Jaka formę przyjmie i co będzie zawierać plan działania zależy wyłącznie od tego, w jakim celu jest on wykonywany, kto jest jego odbiorcą i na jaki okres planujemy. Czyli plan musi być dostosowany do potrzeb. Wydaje się całkowicie uzasadnionym, że plan produkcji na okres jednego tygodnia, jest zupełnie, czym innym niż plan zakupu linii produkcyjnej wielomilionowej wartości z wykorzystaniem kredytu.

Plan przedsięwzięcia ma zwykle do spełnienia dwa cele:

- wewnętrzny – stanowiący instrument zarządzania firmą, pozwalający na sprecyzowanie wizji rozwoju firmy;
- zewnętrzny – umożliwiający prezentację firmy i planowanego przedsięwzięcia na zewnątrz np. partnerom handlowym, kredytodawcom, inwestorom.

Ze względu na okres, jaki obejmuje planowanie, plany możemy podzielić na:

- krótkookresowe – obejmujące krótszy, do 2–3 lat, okres działania firmy;
- długookresowe – obejmujące okres 8, a nawet 10–15 lat.

Zazwyczaj plany krótkookresowe są planami bardziej szczegółowymi opartymi na dokładnych badaniach firmy i otoczenia. Plany długookresowe są najczęściej planami mniej szczegółowymi – określającymi ogólne kierunki rozwoju firmy w dłuższym okresie czasu.

Cały proces planowania, powinien opierać się o generalną zasadę logicznej spójności, czyli logicznego powiązania i uzasadnienia poszczególnych elementów planu, w każdym etapie jego tworzenia. Ponadto, niezależnie od tego, jaki jest cel, kto jest odbiorcą czy na jaki okres planujemy, musimy pamiętać o jeszcze kilku zasadach:

- **Plan musi być realny.** – Planuje się po to, aby według tego planu działać. Dlatego nasze założenia musimy opierać o rzeczywiste uwarunkowania rynkowe i własne możliwości. Konieczne jest przed przyjęciem założeń przeanalizowanie swoich zasobów i możliwości oraz wszelkich czynników zewnętrznych mających wpływ na naszą planowaną działalność. Należy przy tym podchodzić do uzyskanych informacji z dużą dozą ostrożności, gdyż nie wszystkie uzyskane dane (np. o rynku) mogą być w pełni wiarygodne.
- **Plan musi być konkretny.** – Plan musi zawierać jasno sprecyzowane cele do osiągnięcia, najlepiej, jeśli są one określone wymiennie (np. liczbowo). Pozwala to szybko sprawdzić na ile nasze cele zostały zrealizowane. Ułatwia to również kontrolę realizacji planu w każdym jego momencie i podejmowanie szybkich kroków zaradczych w przypadku niewypełniania założeń.
- **Plan musi określać terminy realizacji i hierarchię ważności poszczególnych zadań.** – Każdy plan składa się z szeregu jednostkowych zadań do wykonania. Konieczne jest takie ich usystematyzowanie i rozmieszczenie w czasie, aby nie tworzyły się spiętrzenia i przestoje oraz żeby zadania np. kończące nie były wcześniej realizowane niż np. przygotowawcze. Takie uporządkowanie pozwala nam oszczędzać czas, zdrowie i pieniądze.
- **Plan musi być kompletny.** – Planując musimy zwracać szczególną uwagę czy nasz plan nie ma luk, np. zaplanowanie zakupu komputera, wymaga również zaplanowanie zabezpieczenia oprogramowania do niego.

- **Plan musi być elastyczny.** – Planując przewidujemy przyszłość. Z tego względu nie możemy przewidzieć wszystkich zmian, które się wydarzą. Dlatego planując należy przewidzieć możliwości jego zmiany i przystosowania do nowych warunków działania. Dobry plan powinien zawierać „wyjścia awaryjne”, gdy np. nasz „pewny” dostawca nie dostanie surowca, albo „stuprocentowy” rynek zbytu się załamie. Plan powinien dać się aktualizować w miarę uzyskiwania nowych informacji.
- **Plan powinien odpowiadać aktualnym możliwościom wykonawców.** – Planując musimy nasze założenia dostosowywać do aktualnych możliwości wykonawców, aby nie były one zbyt napięte ani zbyt luźne. Źle jest, jeżeli przewidujemy całkowitą bezawaryjność maszyny, ale również niedobrze, gdy ta maszyna wykorzystywana ma być tylko w 30%.
- **Plan powinien być perspektywiczny.** – Dobry plan powinien uwzględniać przewidywania długofalowe, dostrzegać skutki, szanse i zagrożenia dziś podjętych decyzji w dalszej perspektywie.

Planując musimy być świadomi tego, że planujemy przede wszystkim dla siebie. Że sporządzony plan nie może być tylko kolejnym plikiem papieru w szafie, a narzędziem w realizacji wizji swojej firmy. Dlatego musimy pamiętać, że proces planowania jest procesem ciągłym, polegającym na:

- wprowadzaniu zmian do planu w chwili ich pojawienia się,
- doskonaleniu planu w efekcie zdobytej wiedzy i doświadczenia,
- i przede wszystkim wprowadzaniu założeń planu w życie, co wydaje się najtrudniejszym a jednocześnie najważniejszym elementem dobrego planu działania.

## **b) Organizowanie**

Organizowanie to element zarządzania polegający na wdrażaniu w życie założeń planu działania. W ramach tego etapu poszukiwani są i zatrudniani pracownicy w zakładanej ilości i o oczekiwanych kwalifikacjach, zakupywane są maszyny i urządzenia o zakładanych parametrach technicznych, wyszukiwani są dostawcy surowców i towarów niezbędnych do realizacji planu oraz odbiorcy, dla naszych produktów. Organizowanie obejmuje również wypracowanie i wdrożenie odpowiednich technologii i procesów technologicznych oraz procedur związanych z wytworzeniem naszego produktu, przygotowaniem go do sprzedaży i sprzedażą. Obejmuje również zapewnienie pełnej obsługi procesu produkcyjnego pod względem administracyjnym i prawnym (księgowość, administracja firmy).

To w tym etapie następuje zadysponowanie poszczególnymi zasobami obejmującymi określenie ilości i czasu ich wykorzystania.

## **c) Kierowanie i motywowanie**

Kierowanie i motywowanie jest elementem zarządzania odnoszącym się wyłącznie do tzw. „czynnika ludzkiego” całego procesu produkcji.

Kierowanie obejmuje podjęcie decyzji w zakresie rozdzielenia zadań na poszczególnych pracowników i przypisanie im odpowiedzialności. Pracownik przypisany do realizacji danego zadania powinien posiadać wiedzę i umiejętności niezbędne do wykonania zadania. Zakres zadań i odpowiedzialność powinny być równomiernie rozłożone pomiędzy poszczególnych pracowników tak by nie było sytuacji, że na jednych stanowiskach pracownicy są tak obłożeni pracą, że nie są w stanie w normalnych warunkach jej wykonać, na innych zaś pracownicy nie mają co robić.



**Motywowanie pracowników** to cała złożona dziedzina zarządzania ludźmi, którą można streścić słowami, że jest to **sztuka takiego podejścia do ludzi aby chciało im się realizować to, czego się od nich oczekuje**. Zasadniczo metody motywowania można podzielić na dwie grupy: „kija” i „marchewki”. O ile to tylko możliwe powinno motywować się pracowników poprzez nagradzanie a nie karanie. Motywowanie winno być oparte na naturalnej skłonności każdego człowieka by czuć się docenionym i ważnym, z tego względu metodą motywacji może być zarówno pochwała wyrażona w bezpośrednim kontakcie z pracownikiem, jak również podwyżka wynagrodzenia lub nagroda pieniężna, czy awans w hierarchii służbowej. Metody motywacji powinny być zindywidualizowane i dostosowane do każdego pracownika oraz sytuacji.

#### d) **Kontrolowanie**

To etap zarządzania, gdzie ocenie poddaje się osiągnięte efekty realizacji planu, poziom zrealizowania planu, a także realizację planu na poszczególnych stanowiskach. Etap ten obejmuje również diagnozę pojawiających się odstępstw od założeń i wypracowanie zaleceń dla usprawnienia realizacji planu.

#### e) **Strategia rozwoju spółdzielni**

Strategia rozwoju spółdzielni to długoterminowy plan rozwoju firmy, który powinien odpowiedzieć na pytania:

1. jaka ma być nasza spółdzielnia za 5–10 lat;
2. czym chcemy by się zajmowała w tym okresie
3. co musimy zrobić by to osiągnąć.

Są to, więc pytania o dalekosiężną wizję w oparciu o dzisiejszą wiedzę. Skuteczne są tylko strategie, które w swoich założeniach opierają się na mocnych stronach firmy budując na tym fundamencie jej przewagę w stosunku do konkurencji i pozwalając wyróżnić ją na rynku spośród innych uczestników rynku. Strategie te winny być budowane w oparciu o zdiagnozowane i rozpoznane potrzeby jednoznacznie zidentyfikowanych klientów z uwzględnieniem przewidywanych zmian rynkowych i otoczenia rynku. Oznacza to, że aby zbudować dobrą i skuteczną strategię firmy winniśmy wiedzieć, co i komu chcemy sprzedawać, kto jest naszym konkurentem i w jakim otoczeniu rynkowym funkcjonujemy.

Dla wypracowania strategii niezbędnym elementem jest przeprowadzenie diagnozy stanu wyjściowego. Można tego dokonywać bardzo różnymi metodami. Jedną z najbardziej popularnych i stosunkowo nie trudną metodą analizy sytuacji do budowania strategii jest metoda SWOT – oparta o analizę firmy w czterech obszarach **mocnych i słabych** stron firmy w stosunku do konkurencji oraz **szansach i zagrożeniach** rynkowych pojawiających się w otoczeniu spółdzielni. Dwa pierwsze obszary to obszary bezpośrednio dotyczące badanej firmy – na które możemy mieć bezpośredni wpływ. Analizując swoje mocne i słabe strony porównujemy się z innymi firmami funkcjonującymi w tym samym obszarze rynku. Dobrze jest, jeśli jesteśmy w stanie określić wagę badanej cechy dla potencjalnego klienta.

Wyniki analizy SWOT przedstawia się na czterech polach tabeli.

Tab. 4. Schemat tabeli analizy SWOT.

Siły	Słabości
Dotyczące sytuacji wewnętrznej spółdzielni	
Mocne strony firmy w zakresie organizacji, produkowanego asortymentu, marketingu, finansów, zasobów ludzkich, itp.	Słabości, wady firmy w zakresie organizacji, produkowanego asortymentu, marketingu, finansów, zasobów ludzkich, itp.
Okazje	Zagrożenia
Dotyczące otoczenia spółdzielni	
Zjawiska i trendy w otoczeniu sprzyjające rozwojowi firmy, stwarzające szanse	Zjawiska i trendy w otoczeniu firmy stwarzające zagrożenia dla jej obecnej, bądź przyszłej pozycji na rynku.

Po zestawieniu wyników analizy należy odpowiedzieć na następujące pytania:

- jak firma zamierza wykorzystać swoje mocne strony?
- jak firma zamierza zmniejszyć negatywny wpływ swoich słabych stron?
- jakie okazje są najbardziej atrakcyjne dla firmy i jak zamierza je wykorzystać w połączeniu ze swoimi mocnymi stronami?
- jak firma zamierza przeciwdziałać zagrożeniom?

Analiza SWOT, aby dobrze spełniać swoją rolę powinna być krótka, skoncentrowana na kluczowych czynnikach, dotyczyć całej firmy, a nie tylko zagadnień marketingowych i wreszcie powinna być obiektywna, gdyż jej celem jest rzeczowa analiza i wyciągnięcie właściwych wniosków, a nie dobre samopoczucie zarządu firmy.

W każdej strategii powinniśmy jednoznacznie określić misję spółdzielni poprzez wskazanie celu jej istnienia (np. przetrwanie, sprzedawanie produktów wytworzonych przez członków spółdzielni, osiągnięcie zysku przez spółdzielnię), określeniu tego, co będziemy sprzedawać (produkt, usługa) i komu to będziemy sprzedawać, oznaczeniu obszaru i czasu działania spółdzielni.

Strategia musi zawierać określenie celów strategicznych, które wskażą czas, w jakim chcemy je osiągnąć oraz miernik pozwalający na jednoznaczną ocenę stopnia osiągnięcia celu.

#### f) **Podstawowe zasady komunikacji, negocjacji oraz asertywność w zarządzaniu**

**Komunikacja oznacza wzajemne porozumiewanie się, przekazywanie informacji, umiejętności, pojęć, uczuć.** Komunikacja odbywa się codziennie. Tradycyjnie komunikacja rozumiana jest, jako proces polegający na przekazywaniu informacji między podmiotami. Najczęściej wymiana informacji odbywa się w formie:

- bezpośrednio, ustnej,
- pisemnej,
- poprzez znaki i symbole,
- za pomocą dźwięków, muzyki,
- kombinacji powyższych.

Kwestia, czy przekaz zostanie właściwie zrozumiany i zapamiętany przez odbiorcę zależy od umiejętności doboru form i środków i ich dostosowaniu do adresata przekazu. W skuteczności przekazu pomoże stosowanie m.in. następujących zasad, którym powinna odpowiadać dobrze sformułowana informacja: prostota przekazu, jasność wypowiedzi, zwięzłość, precyzja, sens, konsekwencja i wewnętrzna zgodność logiczna przekazu.

W spółdzielni ważnym obszarem komunikacji jest cały zespół działań promocyjnych.

Proces komunikacji, zarówno międzyludzkiej, jak i marketingowej nierozzerwalnie wiąże się z prowadzeniem rozmów, sporów i uzgodnień. Integralną częścią tego sporu są negocjacje. Roger Fischer i William Ury traktują **negocjacje, jako „dwustronny proces komunikowania się, którego celem jest osiągnięcie porozumienia, gdy niektóre przynajmniej interesy zaangażowanych stron są konfliktowe”**.

Celem negocjacji jest osiągnięcie takiego porozumienia, które umożliwi realizację uzasadnionych interesów obu stron w maksymalnym stopniu. Na przebieg negocjacji wpływa wiele czynników. Do najważniejszych należy zaliczyć: czynniki związane z konkretnym przedmiotem rozmów (np. czas, cena, termin, ilość, organizacja, itp.), cechy osobowości rozmówców (ich umiejętności negocjacyjne, zachowanie, wygląd), sytuacja, w jakiej dochodzi do negocjacji, kontekst społeczny oraz przyjęte założenia negocjacyjne. Negocjacje należy podejmować, gdy:

- obie strony są gotowe do zawarcia umowy,
- istnieje zarówno zgodność, jak i konflikt między stronami,
- dysponuje się wystarczającymi kompetencjami decyzyjnymi,
- jest się przygotowanym do prowadzenia negocjacji.

Prawidłowością negocjacji jest to, że 80% ustępstw ma miejsce w ciągu ostatnich 20% czasu trwania negocjacji. Pośpiech jest, więc w tym zakresie niewskazany. Jednocześnie badania wskazują, że podczas negocjacji tylko kilka procent informacji przekazuje słowa osoby mówiącej, blisko 40% informacji pozyskuje się z brzmienia głosu (ton, modulacja, inne dźwięki), a pozostałe ponad 50% informacji przekazuje mowa ciała. Stąd sztuka negocjacji polega na równoczesnym opanowaniu zarówno komunikacji werbalnej (słownej), jak i niewerbalnej.

W komunikowaniu się, w tym podczas prowadzenia negocjacji, istotne jest zapewnienie swobodnego komfortu emocjonalnego komunikujących się stron, jest to istota asertywnego zachowania. **Asertywność**, bowiem, to umiejętność wyrażania swoich potrzeb i uczuć. Z definicji asertywności wynika również zasada szacunku dla siebie i innych. Nie ma tutaj miejsca na agresję interpersonalną, jak i agresję skierowaną ku sobie. Asertywność jest ściśle związana z pewnością siebie. Elementami asertywnego zachowania będzie, więc to, że informujemy drugą stronę o tym, co sadzimy, co czujemy, jakie są nasze oczekiwania, ale nie atakujemy, ani nie ulegamy drugiej stronie, nie szkodzimy jej, ale też nie szkodzimy sobie np. poprzez rezygnację z własnych potrzeb.

### g) **Kodeks postępowania etycznego**

Wielkie międzynarodowe firmy konkurując ze sobą, pragną zwrócić na siebie uwagę promując etyczny biznes. Komisja Europejska natomiast zwraca coraz większą uwagę na społeczną odpowiedzialność biznesu. Stąd przedsiębiorstwa w trosce o swój dobrze rozumiany interes starają się opracowywać i wdrażać zasady, którymi w codziennym działaniu powinni kierować się ich pracownicy, kadra kierownicza, członkowie (w przypadku spółdzielni), czy wspólnicy w spółce. Niejednokrotnie zasady te ustanawiane są też w odniesieniu do dostawców, czy nawet klientów. Spis tych opracowanych i przyjętych do stosowania zasad określa się, jako **kodeks postępowania etycznego**.

Spółdzielnie od początku swego istnienia kierują się zasadą społecznej odpowiedzialności biznesu. Kongres Spółdzielczości przyjął dokument pn. „**Kodeks Dobrych Praktyk Spółdzielczych**”, który jest zbiorem spółdzielczych wartości i zasad postępowania, a także zbiorem wzajemnych obowiązków i relacji wielkiej wspólnoty, jaką stanowią spółdzielnie i ich członkowie, z którego należy korzystać przy opracowywaniu własnego kodeksu, przez każdą spółdzielnię

([www.krs.org.pl](http://www.krs.org.pl), zakładka „spółdzielczość”) Powszechne stosowanie treści zawartych w Kodeksie jest niezbędne. Spółdzielnie należą, bowiem do podmiotów o szczególnym charakterze i z tego względu są wnikliwie obserwowane przez środowisko, w którym funkcjonują. Stąd zachowanie wysokich norm moralnych i etycznych w trakcie działalności ma szczególne znaczenie. Poziom przestrzegania norm i zasad moralnych ma zasadnicze znaczenie dla budowania właściwych stosunków międzyludzkich w środowisku spółdzielczym a także postrzegania spółdzielni przez otoczenie zewnętrzne.

#### h) Zasady i wartości w postępowaniu wewnątrzspółdzielczym

Możliwość rozpoznania i rozstrzygnięcia sporów między spółdzielnią a członkiem w drodze postępowania wewnątrzspółdzielczego jest jednym z przejawów zasady samorządności spółdzielni. Jego istotną rolą jest przyczynianie się do wzmocnienia więzi łączącej członków spółdzielni, a także odpowiedzialności członków za relacje wewnątrzspółdzielcze i w konsekwencji za jej przyszłość. Obecne przepisy ustawy Prawo spółdzielcze (art. 32, §1) stanowią jednak, że instytucja postępowania wewnątrzspółdzielczego jest jedynie instytucją statutową. Jej funkcjonowanie w danej spółdzielni zależy, zatem od tego, czy statut tak stanowi. Jeśli statut tak nie stanowi, to w danej spółdzielni postępowanie wewnątrzspółdzielcze nie ma w niej zastosowania, a członkowi pozostaje dochodzenie swoich praw, wynikających ze stosunku członkostwa, w drodze postępowania sądowego.

### 6.2. Prowadzenie działalności finansowej, rozliczenia z członkami i kontrahentami, zobowiązania publiczno-prawne

#### a) Finansowanie i gospodarka finansowa spółdzielni

**Spółdzielnia prowadzi działalność na zasadach rachunku ekonomicznego, przy zapewnieniu korzyści członkom** (art. 67 p.s.). Prowadzenie działalności gospodarczej wymaga posiadania odpowiednich źródeł finansowania czyli kapitałów. Kapitały będące do dyspozycji spółdzielni mogą być **funduszami własnymi** (przekazane przez właścicieli – członków i wypracowane przez spółdzielnię) lub kapitałami obcymi (długi, zobowiązania wobec różnych podmiotów). Fundusze własne i kapitały obce są inwestowane w majątek (aktywa) spółdzielni. Kapitały i majątek wartościowo ujęte są **w bilansie**. Jest to sprawozdanie finansowe, które na dany dzień (moment bilansowy) zestawia z jednej strony kapitały (pasywa), a z drugiej majątek (aktywa) spółdzielni. Poprawny zapis operacji gospodarczych powoduje, że **aktywa i pasywa bilansu są sobie równe**. Uproszczony schemat bilansu zawiera tabela 5.

Tab. 5. Bilans uproszczony spółdzielni na dzień 31 grudnia 20... r.

Aktywa	Stan	Pasywa	Stan
A. aktywa trwałe	94 357	A. Kapitał własny	60 110
I Wartości niematerialne i prawne	4 627	I Fundusz udziałowy (kapitał podstawowy)	36 486
II Rzeczowe aktywa trwałe	89 421	II Fundusz zasobowy (kapitał zapasowy)	8 188
III Należności długoterminowe	0	III Fundusz z aktualizacji wyceny	288
IV Inwestycje długoterminowe	309	IV Zysk (nadwyżka bilansowa) bieżącego roku	15 148
V Długoterminowe rozliczenia międzyokresowe	0		
B. Aktywa obrotowe	57 050	B. Zobowiązania i rezerwy na zobowiązania	91 297

I Zapasy	24 414	I Rezerwy na zobowiązania	3 488
II Należności krótkoterminowe	17 967	II Zobowiązania długoterminowe	47 550
III Inwestycje krótkoterminowe	14 669	III Zobowiązania krótkoterminowe	37 526
IV Krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe	0	IV Rozliczenia międzyokresowe	2 733
Razem aktywa (A+B)	151 407	Razem pasywa (A+B)	151 407

*Źródło: opracowanie własne*

Do podstawowych źródeł funduszy własnych spółdzielni zalicza się: fundusz udziałowy, fundusz zasobowy i zysk wypracowany przez spółdzielnię, który po pomniejszeniu o podatek dochodowy i inne obciążenia obowiązkowe stanowi nadwyżkę bilansową (art. 75 p.s.).

**Fundusz udziałowy** powinien zapewnić spółdzielni posiadanie środków umożliwiających uzyskiwanie najkorzystniejszych wyników z prowadzonej działalności gospodarczej, co przynosi korzyści także członkom. Powstaje z wpłat udziałów członkowskich, odpisów na udziały i podziału nadwyżki bilansowej. Statut określa liczbę i wysokość udziałów obowiązkowych (art. 19 § 1 p.s.). Nic nie stoi na przeszkodzie, by członkowie wnosili udziały ponadobowiązkowe. W przypadku udziałów obowiązkowych spółdzielca nie może żądać ich zwrotu przed ustaniem członkostwa. Może natomiast domagać się wypłaty udziałów ponadobowiązkowych. Ich zwrotu spółdzielnia dokona po zatwierdzeniu sprawozdania finansowego za rok, w którym członek wystąpił z żądaniem wypłaty ponadobowiązkowych udziałów (art. 21 p.s.).

Udziały członkowskie są źródłem korzyści dla członków. Walne zgromadzenie podejmuje co-roczenie uchwałę dotyczącą podziału nadwyżki bilansowej wypracowanej w danym roku obrotowym. Część nadwyżki jest przeznaczana dla członków. Zasady podziału nadwyżki bilansowej między członków spółdzielni określa statut. Może być przeznaczona na odpisy do udziałów członkowskich, co powoduje zwiększenie udziałów. Może być też wypłacana członkom spółdzielni proporcjonalnie do posiadanych przez nich udziałów. Bez względu na formę korzyści dochód uzyskany przez członków spółdzielni należy zaliczyć do przychodów z kapitałów pieniężnych z tytułu udziału w zyskach osób prawnych. Od tak uzyskanego przychodu pobiera się 19% zryczałtowany podatek dochodowy. Spółdzielnia jest zobowiązana do odprowadzenia tego podatku, natomiast spółdzielca nie jest zobowiązany do jego wykazania w rocznych zeznaniach podatkowych.

Posiadanie udziałów może być także źródłem ciężarów dla udziałowca, mianowicie członkowie spółdzielni uczestniczy w pokrywaniu jej strat do wysokości zadeklarowanych udziałów (zarówno obowiązkowych, jak i nieobowiązkowych) – art. 19 § 2 p.s. Zwrot udziałów ponadobowiązkowych na żądanie członka nie może nastąpić, gdy zostały one przeznaczone na pokrycie strat (art. 21 p.s.). Straty bilansowe spółdzielni pokrywa się w pierwszej kolejności z funduszu zasobowego. Jeśli straty przekraczają fundusz zasobowy, to z funduszu udziałowego i innych funduszy własnych (art. 90 § 1 p.s.). Pokrywanie strat z funduszu udziałowego powoduje uszczuplenie udziałów.

Statut może stanowić, że fundusz udziałowy będzie zasilany np. z potrąceń części ceny, którą spółdzielnia płaci członkom za dostarczane surowce (np. przeliczone na 1 kg żywca, 1 l mleka). Wysokość potrącenia określa statut, np. nie więcej niż 1% średniej ceny 1 kg żywca, 1 l mleka płaconej w danym miesiącu. Dzięki takim rozwiązaniom spółdzielnia może mieć stały dopływ kapitału bez konieczności zadłużania się. Rozpatrzmy przykład.

*Przykład 1.* Spółdzielnia mleczarska skupia 400 członków dostawców mleka. Udział podstawowy wynosi 5000 zł. Średnia liczebność pogłowa stada krów wynosi 10 szt., a średnia miesięczna mleczność 380 l/szt. Średnia cena 1 l mleka wynosi 0,9 zł. O ile wzrośnie w ciągu miesiąca fundusz udziałowy spółdzielni, jeżeli potrąca się na ten cel 1% ceny mleka?

Sytuacja wyjściowa: fundusz udziałowy wynosi:  $5\ 000\ \text{zł} * 400 = 2\ 000\ 000\ \text{zł}$ .

Kwota do zapłaty za mleko wynikająca z ceny mleka:  $400 * 10 * 380 * 0,9 = 1\ 368\ 000\ \text{zł}$

Potrącenie na fundusz udziałowy:  $1\ 368\ 000 * 0,01 = 13\ 680\ \text{zł}$

Od udziałów członkowskich należy odróżnić **wkłady członkowskie**. Statut może przewidywać wnoszenie przez członków wkładów pieniężnych lub niepieniężnych (np. grunty) bądź to na własność spółdzielni bądź do korzystania przez nią na podstawie innego stosunku prawnego (np. pożyczka, najem, dzierżawa). W statucie należy szczegółowo unormować zasady korzystania przez spółdzielnię z wkładów. Jeżeli spółdzielnia korzysta z wkładów pieniężnych na zasadzie odpłatności (wkłady oprocentowane), to oprocentowanie wkładów stanowi dla spółdzielni koszt uzyskania przychodu z jej działalności (art. 82 p.s.). Dla członka oprocentowanie jest dochodem, który podlega opodatkowaniu (jak w przypadku wypłaty nadwyżki bilansowej). Wkłady są zwrotne w przypadku likwidacji spółdzielni czy ustania członkostwa (art. 20 § 2 p.s.).

**Fundusz zasobowy** powstaje z dokonywanych przez członków wpłat wpisowego, części nadwyżki bilansowej lub innych źródeł. Wpisowe to swego rodzaju opłata administracyjna. Jest jednorazową, obowiązkową wpłatą. Wpisowe nie podlega zwrotowi ani w trakcie trwania członkostwa, ani po ustaniu członkostwa. Fundusz zasobowy jest również zasilany nadwyżką bilansową. Obowiązkowo, co najmniej 5% nadwyżki przeznacza się na zwiększenie funduszu zasobowego, jeżeli fundusz ten nie osiąga wysokości wniesionych udziałów obowiązkowych (art. 76 p.s.).

Spółdzielnia może tworzyć także **inne fundusze własne** przewidziane w odrębnych przepisach oraz w jej statucie. Fundusz z aktualizacji wyceny środków trwałych jest związany z ich przeszacowaniem i figuruje do momentu likwidacji środka trwałego.

Do kapitałów obcych spółdzielni zaliczamy: rezerwy na zobowiązania, zobowiązania (długoci i krótkoterminowe) oraz rozliczenia międzyokresowe. Rezerwy są zobowiązaniami, których termin wymagalności lub kwota nie są pewne, ale istnieje możliwość wiarygodnego oszacowania tej kwoty. Mogą to być rezerwy na zobowiązania z tytułu odroczonego podatku dochodowego, na świadczenia emerytalne pracowników, na straty z tytułu operacji gospodarczych w toku (np. udzielone poręczenia, gwarancje, postępowania sądowe).

Zobowiązania długoterminowe obejmują wszystkie długi, których termin płatności przypada później niż w ciągu roku od dnia sporządzenia bilansu. Zalicza się do nich zaciągnięte pożyczki, kredyty bankowe, pożyczki z tytułu emisji papierów dłużnych (np. obligacji). Zobowiązania krótkoterminowe są to wszystkie długi do zapłaty w ciągu roku od dnia bilansowego. Zalicza się do nich m. in. zaciągnięte krótkoterminowe pożyczki, kredyty, także zobowiązania z tytułu wynagrodzeń wobec pracowników, podatków, ubezpieczeń społecznych, ceł, zaliczki otrzymane przez spółdzielnię na przyszłe dostawy. Do zobowiązań krótkoterminowych spółdzielni zalicza się zobowiązania wobec dostawców z tytułu dostaw surowców, towarów, materiałów, usług; w tym również wobec członków Spółdzielni.

Zobowiązaniami krótkoterminowymi są także fundusze specjalne, tworzone przez spółdzielnię na ściśle określone cele. Do takich funduszy zalicza się Zakładowy Fundusz Świadczeń Socjalnych (obowiązek dla spółdzielni zatrudniających na dzień 1 stycznia danego roku, co najmniej 20 pracowników w przeliczeniu na pełne etaty). Inne fundusze celowe tworzone są ze względu

na specyfikę działalności spółdzielni. Zasady tworzenia określa statut i odpowiednie regulaminy. Często są to fundusze o charakterze pomocowym dla członków. Z takich funduszy mogą być udzielane członkom pożyczki wspierające podejmowane działania innowacyjne w gospodarstwie, na zakup maszyn, niezbędnych środków produkcji (pasze, inwentarz, środki ochrony roślin, nawozy) czy na pomoc dla spółdzielców dotkniętych klęskami żywiołowymi (fundusz wzajemnej pomocy). Fundusze celowe tworzone są z kapitałów własnych spółdzielni.

Spółdzielnia może uzyskać dotacje, subwencje czy dopłaty przeznaczone na nabycie lub wytworzenie środków trwałych, może otrzymać nieodpłatnie środki trwałe. Takie kwoty zalicza się do rozliczeń międzyokresowych biernych (po stronie pasywów).

Kapitały, którymi dysponuje spółdzielnia, są inwestowane w **aktywa**. Majątek może mieć charakter trwały – wykorzystywany ponad 1 rok w działalności gospodarczej. **Aktywa trwałe** obejmują:

- Wartości niematerialne i prawne – prawa spółdzielni do patentów, wynalazków, znaków towarowych, licencje, oprogramowanie, koszty zakończonych prac rozwojowych, które zostaną wdrożone (koszty opracowania nowych produktów, technologii lub istotnego ulepszenia dotychczasowych, jeżeli zostały poniesione przed rozpoczęciem produkcji).
- Rzeczowe aktywa trwałe – czyli środki trwałe zdatne do użytku (grunty i prawa do gruntów, budynki, budowle, maszyny, urządzenia techniczne, środki transportu), środki trwałe w budowie (w okresie ich budowy, montażu lub ulepszania), jak również zaliczki na środki w budowie.
- Należności długoterminowe – np. kaucje wpłacone spółdzielni z tytułu wynajmu, leasingu.
- Inwestycje długoterminowe – nieruchomości, wartości niematerialne i prawne nabyte w celu uzyskania korzyści z tytułu wzrostu wartości, a nie gospodarczego wykorzystania; także inwestycje finansowe: akcje, udziały, papiery wartościowe, udzielone pożyczki, lokaty bankowe.
- Długoterminowe rozliczenia międzyokresowe – np. poniesione koszty remontu środka trwałego rozliczane w latach następnych; aktywa z tytułu odroczonego podatku dochodowego (kwota, o jaką w przyszłości zmniejszy się podatek, ponieważ będzie możliwe uwzględnienie już poniesionych, ale podatkowo niehonorowanych kosztów uzyskania przychodów, także potrącenie strat podatkowych z lat ubiegłych).

Majątek obrotowy stanowią składniki majątku, które spółdzielnia wykorzystuje przez okres krótszy niż rok i mają charakter krótkoterminowy. Zaliczamy do nich:

- Zapasy (materiały, surowce, paliwa, części zamienne, opakowania, inwentarz żywy do uboju, wyroby gotowe, półprodukty, które spółdzielnia wykorzystuje do prowadzenia działalności operacyjnej, także zaliczki otrzymane na dostawy wyrobów gotowych, towarów).
- Należności krótkoterminowe – należności z tytułu dostaw i usług (kwoty należne dla spółdzielni za dostawy produktów, towarów, usług w sytuacji, gdy spółdzielnia nie otrzymała jeszcze zapłaty, termin płatności jest odroczone – zapłata nastąpi w przyszłości); należności z tytułu podatków, dotacji, ubezpieczeń społecznych (np. nadpłaty VAT, innych podatków czy składek społecznych); inne należności (zaliczki na podróże służbowe, odszkodowania od towarzystw ubezpieczeniowych, należności dochodzone na drodze sądowej).

- Inwestycje krótkoterminowe. Środki finansowe uzyskane przez spółdzielnię ze sprzedaży produktów, czy innych źródeł mogą mieć postać gotówki lub środków pieniężnych (pieniądze na rachunku bankowym, gotówka w kasie, czeki i weksle obce). Środki finansowe mogą być także inwestowane na lokatach krótkoterminowych, w papiery wartościowe, udziały, akcje przeznaczone do sprzedaży przed upływem roku.
- Krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe – np. opłacone z góry prenumeraty, ubezpieczenia majątkowe, pobrane z góry przez bank odsetki od kredytów, dyskonto weksli.

Działalnością spółdzielni, w tym jej bieżącą gospodarką finansową, kieruje zarząd (art. 48 §1 p.s.). Rada nadzorcza sprawuje natomiast kontrolę nad działalnością spółdzielni (art. 44 p.s.).

Do kompetencji zarządu należy m.in.:

- wykonywanie uchwalonych planów gospodarczych oraz innych uchwał walnego zgromadzenia członków,
- sporządzanie i składanie rocznych sprawozdań z działalności spółdzielni i rocznych sprawozdań finansowych spółdzielni,
- zaciąganie zobowiązań majątkowych w granicach określonych uchwałami walnego zgromadzenia,
- zawieranie umów, zaciąganie kredytów bankowych i innych zobowiązań,
- administrowanie majątkiem spółdzielni.

Ustawa o rachunkowości nakłada na zarząd i radę obowiązek zapewnienia, aby sprawozdanie finansowe oraz sprawozdanie z działalności spełniały wymagania przewidziane w ustawie (art. 4a ust. 1 UoR). Zarząd spółdzielni ponosi odpowiedzialność za wykonywanie obowiązków w zakresie rachunkowości, w tym z tytułu nadzoru w przypadku, gdy określone obowiązki w zakresie rachunkowości zostaną powierzone innej osobie (art. 4 ust. 5 UoR).

Gospodarka finansowa spółdzielni ma przynosić korzyści spółdzielni i jej członkom, ale powinna być także prowadzona rozważnie i uwzględniać pewne zasady. Jedną z tych reguł mówi, że aktywa trwałe powinny być finansowane stabilnymi kapitałami oddanymi do dyspozycji spółdzielni bezterminowo lub na długi okres czasu. Najbardziej stabilne kapitały to fundusze własne spółdzielni. Według opisanej zasady ich wielkość powinna być, co najmniej równa majątkowi rzeczowemu. Często jednak, gdy spółdzielnia realizuje duże inwestycje przekraczające jej możliwości finansowe i zaciąga kredyty inwestycyjne, ta reguła nie zostanie zachowana. Wówczas istotne jest czy kapitały stałe (długoterminowe fundusze własne i obce) są na tyle duże, by pokryć majątek trwały. Istotny jest udział funduszy własnych w kapitałach stałych. Im jest wyższy, tym spółdzielnia ma większą swobodę i niezależność finansową. Przyjmuje się, że przynajmniej 2/3 aktywów trwałych powinno być sfinansowane kapitałem własnym. Przy prawidłowo prowadzonej polityce finansowej w spółdzielni kapitały stałe powinny pokrywać całość aktywów trwałych i część aktywów obrotowych (nie mniej niż 1/3).

#### **b) Rozliczenia spółdzielni z członkami i kontrahentami, zobowiązania podatkowe**

W spółdzielniach dostawcy to przede wszystkim członkowie spółdzielni, ale mogą to być także osoby niebędące udziałowcami. Ponieważ spółdzielnia jest podmiotem, który w interesie swoich członków prowadzi działalność gospodarczą, jest uzasadnione, aby wobec udziałowców stosować korzystniejsze warunki. Mogą to być wyższe ceny za dostarczane surowce rolne, także pierwszeństwo zakupu od członków przed pozostałymi dostawcami.



Spółdzielnia może rozliczać się z dostawcami gotówkowo, co jest rzadko spotykane (w przypadku rozliczeń gotówkowych należy pamiętać o przepisach wynikających z ustawy o swobodzie działalności gospodarczej w zakresie dokonywania lub przyjmowania płatności związanych z wykonywaną działalnością gospodarczą za pośrednictwem rachunku bankowego). Może także za przyjęte dostawy płacić w późniejszym terminie, co wiąże się z powstaniem zobowiązania spółdzielni wobec dostawcy. Zobowiązanie takie jest zaciągnięciem u dostawcy kredytu kupieckiego. Jest to sytuacja korzystna dla spółdzielni, ponieważ dopóki faktura nie zostanie zapłacona dostawca finansuje działalność obrotową spółdzielni. Sam dostawca nie ma wówczas środków i może mieć kłopoty z płynnością. Z drugiej strony spółdzielnia jest zależna od swoich odbiorców. Dopóki odbiorcy nie zapłacą za towary sprzedawane przez spółdzielnię, nie będzie miała na zapłatę swoim dostawcom. Racjonalna gospodarka finansowa w spółdzielni winna, więc być tak prowadzona, by średni czas spływu należności był krótszy niż średni czas spłaty zobowiązań.

Spółdzielnia i jej członkowie (dostawcy) często mają wobec siebie wzajemne, odpłatne świadczenia. Udziałowcy dostarczają surowce rolne, a spółdzielnia zaopatruje ich w pasze, nawozy, inne środki produkcji, świadczy ochronę weterynaryjną. W takim przypadku rozliczenia między spółdzielnią a dostawcami mogą odbywać się na zasadzie kompensat (potrąceń) według zasad ustalonych między kontrahentami w umowie lub na podstawie kodeksu cywilnego (art. 498–505). Niezależnie od sposobu dokonania potrącenia dochodzi do wzajemnego umorzenia wierzytelności (kwot należnych). Jeśli wierzytelności te opiewają na tę samą kwotę, podlegają kompensacie w całości. Jeżeli kwoty ich są różne, to umarzają się do wysokości wierzytelności niższej. Kwota nierozliczona w drodze potrącenia podlega zapłacie. Rozrachunki można kompensować, jeżeli: dwaj kontrahenci są jednocześnie względem siebie dłużnikami i wierzycielami, przedmiotem obu wierzytelności są pieniądze lub rzeczy tej samej jakości oznaczone co do gatunku, obie wierzytelności są wymagalne i mogą być dochodzone przed sądem. Dokonywanie potrąceń może przykładowo odbywać się po każdym kwartale. Strony umawiają się, że po zakończeniu kwartału strona rozliczająca sporządza wyciąg z konta, na którym ewidencjonuje wzajemne rozrachunki oraz ustala salda. Następnie przesyła kontrahentowi wyciąg z wykazem faktur wraz z saldami. Z kolei druga strona potwierdza zgodności wyciągu i sald. Na koniec strona, która jest dłużnikiem, reguluje saldo przelewem bankowym.

Z punktu widzenia podatku VAT, spółdzielnia, która sama jest podatnikiem VAT, może dokonywać rozliczeń z podmiotami, rolnikami będącymi „vatowcami” (rozliczającymi podatek VAT na zasadach ogólnych) oraz z rolnikami ryczałtowymi. Podmiot, który rozlicza się na zasadach ogólnych korzysta z prawa obniżenia podatku należnego o podatek naliczony. Podatnik musi być zarejestrowanym płatnikiem podatku VAT, ponadto musi wystawiać faktury, prowadzić ewidencje zakupów i sprzedaży, składać deklaracje VAT do US i regulować zobowiązania podatkowe. Rolnikiem ryczałtowym jest rolnik, który nie rozlicza podatku VAT. Korzysta on przy dostawie swoich produktów, pochodzących z własnej działalności rolniczej oraz świadczeniu usług rolniczych ze zwolnienia od podatku VAT, na podstawie art. 43 pkt 1 ust. 3. Rolnik ryczałtowy nie ma obowiązku prowadzenia ewidencji. W transakcjach z rolnikiem ryczałtowym to spółdzielnia, jako nabywca, wystawia w dwóch egzemplarzach fakturę VAT RR dokumentującą zakup.

W zamyśle ustawodawcy, rolnik ryczałtowy ma możliwość uzyskania częściowego, ryczałtowego zwrotu podatku VAT, który został przez niego zapłacony przy dokonywaniu zakupów środków do produkcji rolnej. Możliwość ta jest w większości przypadków jedynie teoretyczna. Rolnik ryczałtowy zazwyczaj osiąga takie same ceny za dostawę produktów rolnych, co rolnik „vatowiec”, a nie ma możliwości odliczenia VAT-u zapłaconego za środki zakupione do produkcji rolnej. Wprowadzenie systemu ryczałtowego ma natomiast znaczenie dla nabywców produktów rolnych. Faktura VAT RR, dokumentująca zakup od rolnika ryczałtowego, zawiera kwotę

ryczałtu, który dla nabywcy stanowi podatek podlegający odliczeniu. Brak systemu ryczałtowego pozostawiłby dużą grupę rolników w szarej strefie, gdyż transakcje z nimi odbywałyby się bezfakturowo.

W rozliczeniu podatku VAT wyróżnia się 2 kategorie podatku:

- Podatek należny – od obrotu, wynika z dokonanej sprzedaży opodatkowanej,
- Podatek naliczony – podatek zapłacony przy zakupie towarów i usług związanych ze sprzedażą opodatkowaną; wynika z oryginałów faktur zakupowych.

W miesięcznych lub kwartalnych okresach rozliczeniowych kwotę podatku należnego obniża się o podatek naliczony i ustala różnicę (saldo). Jeśli kwota podatku należnego jest wyższa od naliczonego (saldo dodatnie), podatnik jest zobowiązany przekazać kwotę salda do urzędu skarbowego. W sytuacji, gdy podatek należny jest niższy niż naliczony (saldo ujemne), podatnik otrzymuje zwrot kwoty salda VAT z US lub obniża podatek należny od swojej sprzedaży w następnym okresie rozliczeniowym.

Obecnie obowiązują następujące stawki podatku VAT: 23%, 8%, 5%, 0%. Takie produkty, jak np.: ziarno zbóż, materiał siewny, nasiona oleistych i strączkowych, sadzeniaki ziemniaków, mleko i wyroby mleczarskie, owoce i warzywa świeże, soki z owoców i warzyw, świeże jaja, są opodatkowane stawką 5%. Stawka 8% dotyczy m.in. żywych zwierząt, jaj wylęgowych, świeżych skór, słomy i plew, gotowych pasz dla zwierząt gospodarskich, nawozów mineralnych także usług rolniczych, środków ochrony roślin, sznurka do maszyn rolniczych. Stawka 0% dotyczy wewnątrzspółnotowych dostaw i nabyć towarów, importu i eksportu. Na towary nieobjęte stawkami obniżonymi obowiązuje stawka 23%. Stawka ryczałtu dla rolników ryczałtowych wynosi 7%. Sposób rozliczenia podatku VAT z US obrazuje przykład 2.

*Przykład 2.* Spółdzielnia producentów owoców miękkich skupuje surowce od swoich członków. Zarówno rolnicy ryczałtowi, jak i rolnicy „vatowcy” dostarczyli do spółdzielni w danym miesiącu po 20 tys. kg owoców. Spółdzielnia może ustalić cenę netto skupu 1 kg owoców, co spowoduje, że cena finalna będzie różna: wyższa dla rolnika ryczałtowego (3 zł), niższa dla rolnika będącego płatnikiem podatku VAT (2,94 zł). Spółdzielnia może także ustalić jednakową cenę brutto (finalną) bez względu na dostawcę (3 zł). Różnice wpłyną na wartość obrotu netto i kwoty podatku VAT. Pokazuje to tabela 6.

Tab. 6. Ustalenie wartości obrotów oraz kwot podatku naliczonego VAT w zależności od sposobu określania ceny dla rolników.

Wyszczególnienie	cena j. netto	cena j. brutto	ilość (kg)	wartość netto	VAT naliczony	wartość brutto
Spółdzielnia różnicuje cenę końcową dla członków (podatek VAT naliczony od ceny netto)						
zakup od członków (ryczałt 7%)	2,80	3,00	20000	56000,00	3920,00	59920,00
zakup od członków (VAT 5%)	2,80	2,94	20000	56000,00	2800,00	58800,00
Spółdzielnia nie różnicuje ceny finalnej dla członków (podatek VAT naliczony od ceny brutto)						
zakup od członków (ryczałt 7%)	2,80	3,00	20000	56074,77	3925,23	60000,00
zakup od członków (VAT 5%)	2,86	3,00	20000	57142,86	2857,14	60000,00

Źródło: opracowanie własne

W tym samym miesiącu spółdzielnia sprzedała odbiorcom skupione surowce narzucając 2% marży od wartości sprzedaży netto. Spółdzielnia poniosła także dodatkowe koszty funkcjonowania, które są związane ze sprzedażą opodatkowaną podatkiem VAT (np. koszty obsługi księgowej, paliwo, telefon służbowy, energia itp.) Tabele 7 i 8 prezentują rozliczenie podatku VAT z US w zależności od sposobu określania ceny finalnej 1 kg owoców.

Tab. 7. Rozliczenie podatku VAT z US (jednakowa cena netto dla wszystkich dostawców)

Wyszczególnienie	wartość netto	VAT naliczony/ należny	wartość brutto
zakup od członków (ryczałt 7%)	56000,00	3920,00	59920,00
zakup od członków (VAT 5%)	56000,00	2800,00	58800,00
inne koszty spółdzielni związane ze sprzedażą opodatkowaną:	760,00	174,80	934,80
obsługa księgowa	400,00	92,00	492,00
paliwo służbowe	160,00	36,80	196,80
pozostałe koszty	200,00	46,00	246,00
Razem zakupy:	112760,00	6894,80	119654,80
Sprzedaż spółdzielni dla odbiorcy	114240,00	5712,00	119952,00
saldo podatku = VAT należny - VAT naliczony			
saldo podatku = 5712,00 - 6894,80 = -1182,80			

Źródło: opracowanie własne

Tab. 8. Rozliczenie podatku VAT z US (jednakowa cena brutto dla wszystkich dostawców)

Wyszczególnienie	wartość netto	VAT naliczony/ należny	wartość brutto
zakup od członków (ryczałt 7%)	56074,77	3925,23	60000,00
zakup od członków (VAT 5%)	57142,86	2857,14	60000,00
inne koszty spółdzielni związane ze sprzedażą opodatkowaną:	760,00	174,80	934,80
obsługa księgowa	400,00	92,00	492,00
paliwo służbowe	160,00	36,80	196,80
pozostałe koszty	200,00	46,00	246,00
Razem zakupy:	113977,62	6957,18	120934,80
Sprzedaż spółdzielni dla odbiorcy	115481,98	5774,10	121256,07
saldo podatku = VAT należny - VAT naliczony			
saldo podatku = 5774,10 - 6957,18 = -1183,08			

Źródło: opracowanie własne

W obu przypadkach występuje nadwyżka VAT naliczonego nad VAT należnym, co skutkuje zwrotem kwoty nadwyżki z US. Gdyby saldo było dodatnie (VAT należny wyższy od VAT naliczonego), kwotę salda należałoby wpłacić do US. Podane w przykładzie dane służą zobrazowaniu sposobu wyliczenia. Do rozliczenia brane są rzeczywiste koszty ponoszone przez spółdzielnię, wynikające z faktur.

### 6.3. Prowadzenie działalności marketingowej

Szczególnie ważne jest, aby osoby zarządzające spółdzielniami posiadały wiedzę związaną z marketingiem, która będzie wykorzystywana w opracowaniu planów i strategii marketingowych, a następnie w bieżącym zarządzaniu działalnością spółdzielni.

#### a) Czym jest marketing?

Istnieje wiele definicji marketingu podawanych przez różnych autorów. Międzynarodowej sławy specjalista, autor wielu opracowań Ph. Kotler określa marketing, jako: **działalność ludzką zmierzającą do zaspokojenia pragnień i życzeń nabywców poprzez proces wymiany.**

Inny specjalista z tego zakresu pisze, że: **marketing to utrzymanie opłacalnej pozycji na rynku poprzez optymalne zaspokojenie potrzeb nabywców.**

Są jeszcze inne definicje marketingu oddające jego istotę: **marketing to produkcja tego, co można sprzedać przy jednoczesnych próbach sprzedaży tego, co można wyprodukować**, inaczej mówiąc, **marketing to poszukiwanie sposobów realizacji oferty firmy w warunkach rynku nasyconego.** Marketing jest w gruncie rzeczy metodą znajdowania odpowiedzi na pytania: z czym – z jakim towarem lub usługą pojawić się, do jakiej grupy klientów kierować swoją ofertę, jaką cenę zaproponować, gdzie, na jakim rynku się pojawić, oraz w jaki sposób zachęcić klienta, aby dokonał zakupu.

#### b) Specyfika produktów rolniczych w aspekcie marketingowym

Produkty rolnicze posiadają szereg specyficznych cech, które znacznie modyfikują zakres instrumentów marketingowych możliwych do zastosowania przez spółdzielnię. Niewątpliwie do najważniejszych z tych cech należą:

- surowcowy charakter produktów rolniczych,
- produkty rolnicze są bardziej podatne na psucie od produktów przemysłowych i mają objętościowy charakter,
- sezonowość podaży i wynikająca stąd nieciągłość dostaw,
- uwarunkowania biologiczne i naturalna zmienność,
- miejsce produkcji (gleba, klimat) ogranicza okres zbiorów produktów roślinnych, okresy dostawy, asortyment produktów, a także ich jakość.

#### c) Rola marketingu w rozwoju spółdzielni

Ustalenie misji, celów strategicznych i kierunków rozwoju przedsiębiorstwa umożliwia przejście do budowania planów marketingowych. Decyzje planistyczne powinny odpowiedzieć na pytanie: co i jak należy osiągnąć? wychodząc od odpowiedzi na pytanie: co w założonym czasie możemy osiągnąć?

Tak rozumiany plan marketingowy spełnia następujące funkcje:

- motywacyjną – prezentując określone cele do osiągnięcia;
- weryfikacyjną – jako podstawa oceny realności osiągnięcia założonych celów i przedsięwzięć rozwojowych;
- koordynacyjną – jako podstawa wyznaczania i koordynacji szczegółowych zadań służb marketingowych i współdziałających z nimi jednostek organizacyjnych;
- kontrolną – stanowiąc podstawę bieżącej regulacji i kontroli skuteczności działań marketingowych.

Integralnym i jednocześnie najważniejszym elementem planów marketingowych jest strategia marketingowa, stanowiąca szczegółowy plan działań rynkowych, które powinny być zrealizowane w drodze do osiągnięcia zamierzonych celów.

#### **d) Konstruowanie strategii marketingowej**

Kształtowanie strategii marketingowej jest procesem decyzyjnym polegającym na ustaleniu kluczowych problemów i wyborze najlepszych rozwiązań z punktu widzenia założonych celów i warunków ich realizacji. Efektywne strategie powinny koncentrować się wokół kompozycji czterech podstawowych elementów strategicznych składających się na tzw. **marketing - mix: produktu, dystrybucji, promocji i ceny**. Należy jeszcze raz podkreślić, że tworzenie strategii winno następować po przeanalizowaniu aktualnej sytuacji marketingowej, analizie problemów i możliwości oraz określeniu misji i celów spółdzielni.

##### **– Etapy tworzenia strategii marketingowej**

Tworzenie strategii marketingowej powinno odbywać się w następujących etapach:

1. ogólne określenie rynku docelowego
2. analiza wybranego rynku
3. wybór segmentu lub segmentów rynku, na którym zamierzamy działać
4. określenie miejsca proponowanego produktu na krzywej „cyklu życia”
5. sporządzenie i przyjęcie strategii marketingowej.

Działania te powinny być poprzedzone analizą własnych atutów i słabości (analiza SWOT).

##### **• *Ogólne określenie rynku docelowego***

Pierwszym krokiem na drodze do stworzenia efektywnej strategii marketingowej dla spółdzielni jest ogólne określenie naszego rynku docelowego. Rozumieć przez to należy wybór miejsca, gdzie chcemy sprzedawać nasz produkt. Pozwoli nam to na ukierunkowanie i zawężenie obszaru, który będziemy badać w celu poznania jego specyfiki, potrzeb, wymagań, możliwości i zagrożeń.

##### **• *Analiza wybranego rynku***

Po wstępnym wyborze rynku docelowego musi być dokonana dokładna analiza sytuacji występującej na tym rynku, obejmująca trzy główne obszary: rynek, klienta i konkurencję. W poszczególnych obszarach powinniśmy znaleźć odpowiedź na pytania:

#### **1) rynek**

- jakie jest zapotrzebowanie na dany produkt na rynku?
- w jakim stopniu zapotrzebowanie to jest zaspokajane?
- skąd pochodzi dany produkt na rynku?
- jakiej jakości produktu oczekuje rynek?
- jakich cech użytkowych produktu oczekuje rynek?
- jakie są możliwości jego rozwoju i unowocześnienia?
- jakie formy sprzedaży na dany produkt istnieją na rynku?
- czy istnieje, a jeśli tak to, jaka, sezonowość zapotrzebowania na dany produkt?
- jak kształtują się i jakim wahaniom ulegają ceny na dany produkt?

- czy istnieją możliwości uruchomienia produkcji substytucyjnej lub uzupełniającej?
- czy, w jakim zakresie i jakimi środkami prowadzona jest akcja promocyjna?

## 2) **klient**

- kto jest kupującym dany produkt (konsument indywidualny, pośrednik)?
- kto jest konsumentem ostatecznym
- jak często dokonywane są zakupy?
- jakie jest przeznaczenie zakupywanego produktu (konsumpcja bezpośrednia, przetwórstwo, handel)?
- jakie są podstawowe kryteria zakupów?
- jaki jest stopień lojalności klienta do marki i miejsca zakupu?
- jaki jest ich stosunek do oferowanych cen?
- **charakterystyka klienta indywidualnego**
  - płeć
  - wiek
  - zawód
  - wykonywane zajęcie
  - wykształcenie
  - wysokość dochodów
  - źródła dochodów
  - wielkość rodziny
  - miejsce zamieszkania (wieś, przedmieście, miasto, aglomeracja miejska)
- **charakterystyka pośrednika**
  - charakter pośrednika (hurtownik, detalista, zaopatrzenie instytucji)
  - lokalizacja geograficzna
  - wielkość zakupów
  - sposób dystrybucji
  - posiadana sieć sprzedaży

## 3) **konkurencja**

- jacy są główni konkurenci na rynku?
- jaki jest ich udział w rynku?
- jaka jest struktura asortymentowa oferowana przez konkurentów?
- jakiej jakości produkty oferują?
- jaka jest prowadzona polityka cen, dystrybucji, produktu, promocji i reklamy?
- jaka jest lokalizacja produkcji, obiektów pomocniczych i punktów sprzedaży?
- jakie są zdolności produkcyjne i możliwości ich powiększenia?
- jakie są kwalifikacje kadry zarządzającej i pracowników?

- jaki jest system wynagrodzeń i motywacji?
- jakie są źródła finansowania działalności, w tym z kredytów?
- jaką rentowność produkcji osiągają?

Tak przeprowadzona analiza rynku stanowić będzie bazę do podejmowania decyzji strategicznych.

- ***Wybór segmentu lub segmentów rynku, na którym zamierzamy działać***

Analiza sytuacji rynkowej powinna doprowadzić do wyróżnienia segmentów na zaplanowanym rynku, uwzględniając kryteria: demograficzne (płeć, wiek, zawód, wykonywane zajęcie, wielkość rodziny, wykształcenie, dochód, itp.), geograficzne (region, klimat, charakter obszaru – wiejski, podmiejski, miejski, wielkomiejski, liczba mieszkańców, gęstość zaludnienia), psychologiczne (osobowość, styl i warunki życia, zwyczaje, religia, motywy zakupu), dotyczące zachowania nabywców produktu (częstotliwość zakupu, jakość produktu, oczekiwane korzyści z zakupu, elastyczność ceny, okres sprzedaży, okoliczności dokonywania zakupów). Po dokonaniu segmentacji spółdzielnia musi zdecydować, na jakim, bądź, jakich segmentach rynku chce prowadzić swoją działalność. Przykładowymi segmentami rynku dla grupy produktów, jaką są np. warzywa, mogą być: gospodynie domowe robiące zaopatrzenie na bieżące potrzeby; pośrednicy zaopatrujący przemysł itp.

- ***Sporządzenie i przyjęcie strategii marketingowej***

Sporządzenie strategii marketingowej polega na odpowiednim skomponowaniu i powiązaniu logicznym poszczególnych elementów „marketing – mixu” tzn.: produktu, dystrybucji, promocji i ceny. W każdym z tych obszarów spółdzielnia ma możliwość oddziaływania na rynek poprzez m.in.:

*w zakresie produktu*

- wzrost skali produkcji
- rozszerzenie asortymentu, zmiany jego struktury
- poprawę jakości
- unowocześnienie produktu
- wzrost wydajności pracy
- uruchomienie serwisu
- politykę opakowań i konfekcjonowania
- system gwarancji

*w zakresie dystrybucji*

- stosowanie zróżnicowanych form sprzedaży
- uruchomienie akwizycji
- czas sprzedaży, sezonowość, częstotliwość
- zasięg działania
- system motywacyjny dla sprzedawców
- wyposażenie punktów sprzedaży

### *w zakresie promocji*

- stosowanie różnych form promocji
- częstotliwość oraz zasięg promocji
- niekonwencjonalne metody promocji

### *w zakresie cen*

- elastyczne stosowanie cen
- planowanie obniżek cen (np. okresowych, sezonowych)
- stosowanie upustów, rabatów, bonifikat
- kredytowanie i premiowanie odbiorców
- uzależnienie cen od warunków sprzedaży (np. partie dostaw, hurt, detal, okres płatności).

## **- Kompozycja elementów marketing - mix**

### ***Produkt***

Pod pojęciem produktu w rozumieniu marketingowym należy rozumieć atrybuty fizyczne produktu oraz inne cechy „niematerialne” jak np.: marka, gwarancje, funkcjonalność danego produktu dla klienta. W związku z tym, spółdzielnia podejmując działania na rynku musi dokładnie wiedzieć, jaki produkt (w sensie marketingowym) chce wprowadzić na rynek oraz dlaczego klient miałby kupować ten, a nie inny oferowany na rynku produkt. Przydatne, w tym aspekcie, mogą okazać się następujące pytania:

- 1) Jakie cechy powinien posiadać nasz produkt, aby mógł znaleźć się na danym rynku i stać się na nim konkurencyjnym? (np. kolor, wielkość, pochodzenie z danego rejonu, wielkość opakowań itp.)
- 2) Jaki jest pożądaný poziom jakości danego towaru na rynku?
- 3) Jaka jest pożądana ilość danego produktu na rynku?
- 4) Jak szeroki powinien być asortyment oferowanych produktów?
- 5) Jakiego rodzaju cechy „niematerialne” powinny być dołączone do produktu?

Odpowiedzi na powyższe pytania powinny umożliwić nam określenie, jakie działania powinniśmy podjąć, aby osiągnąć zamierzony cel.

### ***Dystrybucja***

Dystrybucja obejmuje wszystkie czynności związane z dostarczaniem klientom pożądaných przez nich produktów w odpowiednim miejscu, w określonym czasie i po odpowiedniej cenie. Szerzej dystrybucja produktów rolnych omówiona jest w dalszej części opracowania, obecnie ograniczymy się do postawienia pytań, które ważne są z punktu widzenia wyboru właściwej strategii dystrybucji.

Przy wyborze odpowiedniej strategii dystrybucji pomocne mogą okazać się poniższe pytania:

- 1) Jakie kanały dystrybucji funkcjonują na danym rynku?
- 2) Przez ile punktów prowadzona jest dystrybucja?
- 3) Na jakim obszarze zlokalizowani są odbiorcy?
- 4) Za pomocą, jakich środków transportu prowadzona jest dystrybucja?
- 5) Jaka jest częstotliwość dostaw?



6. Jakiego rodzaju magazyny są wykorzystywane do przechowywania towarów?
- 7) Czy oferowane cechy „niematerialne” są związane z kanałami dystrybucji?

### **Promocja**

Na ten element kompozycji marketingowej składają się następujące działania:

- reklama
- sprzedaż osobista
- promocja sprzedaży
- public relations (metody formowania i zachowania korzystnego obrazu firmy na zewnątrz).

Ogólnie rzecz ujmując, ten element marketing – mix powinien określać działania mające na celu zwiększenie sprzedaży, przechodząc przez następujące etapy promocyjne: od nieznaności marki, poprzez uświadomienie sobie jej istnienia, znajomości, pozytywnego nastawienia, preferencji, na decyzji o zakupie kończąc. Przy przystępowaniu do opracowywania strategii promocyjnej należy przede wszystkim ustalić odbiorcę, do którego chcemy trafić z przekazem.

### **Reklama**

Celem reklamy jest wpływanie na stosunek klientów do produktu, głównie na drodze przekazywania informacji o walorach tych produktów poprzez środki masowego przekazu: radio, telewizję, prasę. Reklama charakteryzuje się masowym charakterem odbiorcy, stosunkowo niskim kosztem w przeliczeniu na jeden kontakt z klientem, jednakże rezultaty jej oddziaływania są trudne do wymierzenia, a nakłady finansowe na przygotowanie i emisję reklamy wysokie. Stąd też trudno oczekiwać by spółdzielnię stać było na prowadzenie istotnych działań reklamowych, opartych na płatnej reklamie.

Przygotowanie reklamy obejmuje określenie odbiorców przekazywanych informacji, celów reklamy, wybór mediów reklamowych oraz ocena efektów przekazu. Pamiętać należy o dostosowaniu wykorzystywanych mediów do potrzeb. Np. reklama, której odbiorcą jest rolnik z danej gminy wystarczy, jak ukaże się w prasie lokalnej a nie o zasięgu ogólnopolskim.

Przy opracowywaniu strategii reklamowej należy odpowiedzieć na następujące pytania:

- 1) Jak dużo reklam powinniśmy emitować?
- 2) Czy został określony budżet na reklamę?
- 3) Jakie media będą wykorzystywane do reklamy?
- 4) Kto jest odbiorcą reklamy?
- 5) Jak długo i z jaką częstotliwością będziemy prowadzić kampanię reklamową?
- 6) Kto będzie przygotowywać kampanię reklamową?

### **Sprzedaż osobista**

Sprzedaż osobista jest najstarszym i jednocześnie najefektywniejszym środkiem promocji przy podejmowaniu decyzji zakupu przez klienta. W jej trakcie dochodzi do osobistej konfrontacji odbiorcy ze sprzedawcą, gdy klient musi natychmiast podjąć decyzję o zakupie lub nie.

Pytania pomocnicze:

- 1) W jakim zakresie wykorzystywana będzie sprzedaż osobista?
- 2) Do jakich klientów będzie ona skierowana?
- 3) Przez kogo będzie ona realizowana?

## **Promocja sprzedaży**

Zadaniem promocji sprzedaży jest zaproszenie klienta do dokonania zakupu poprzez przyciągnięcie jego uwagi za pomocą bodźców, jakimi są zachęty o konkretnej wartości dla klienta. Ten typ promocji skierowany może być dwukierunkowo: do klientów i do pośredników.

Pytania pomocnicze:

- 1) Czy zaplanowane są wydatki na promocję sprzedaży?
- 2) Do jakich klientów należy skierować tą promocję?
- 3) Jak często stosować?
- 4) Jakich zachęt używać?

## **Public relations**

Określenie tego środka promocji to ustanawianie i utrzymywanie, jak najlepszych stosunków z otoczeniem. Zadaniem jego jest powodowanie zwiększania zaufania klienta do firmy. Można to osiągnąć poprzez: obecność firmy w mediach: wywiady, artykuły o firmie, propagowanie w otoczeniu informacji o firmie o jej sukcesach, bieżących działaniach, ważniejszych wydarzeniach; tworzyć tożsamość wizualną firmy poprzez logo, broszury, foldery, ulotki o firmie, standaryzację wyglądu środków transportu; działanie na rzecz środowiska: akcje charytatywne, „dni otwartych drzwi” itp.

Pytania pomocnicze:

- 1) Jak postrzegana jest spółdzielnia w środowisku?
- 2) Jak kształtują się stosunki między spółdzielnią a klientami?
- 3) Czy istnieje w środowisku świadomość istnienia spółdzielni?
- 4) Jak odbierane są w środowisku informacje o spółdzielni?
- 5) Czy spółdzielnia posiada kontakty z mediami?

Wybierając instrumenty promocji, należy pamiętać, że ostateczną odpowiedzią klientów na zastosowaną promocję jest dokonanie zakupu i ich zadowolenie.

## **Cena**

Cena jest najbardziej elastycznym elementem kompozycji marketingowej, ponieważ może być zmieniana gwałtownie w reakcji na zmiany w otoczeniu. Cena może być wykorzystywana, jako narzędzie marketingowe dodając towarowi symbolicznej wartości: wysoka cena może sugerować wysoki status, niska zaś okazjnie tani zakup, a kupon zniżkowy, czy rabat może być używany do zachęcania do kupowania ludzi, którzy w innym przypadku tego produktu by nie kupili. Decyzje dotyczące polityki cenowej spółdzielni należą do najtrudniejszych aspektów kompozycji elementów marketing – mix. Przy ich podejmowaniu należy uwzględnić wiele czynników:

- cele spółdzielni;
- otoczenie zewnętrzne (konkurencja, klienci, kanały dystrybucji, polityka Państwa itp.)
- otoczenie wewnętrzne (koszty operacji, wąskie gardła)
- pozostałe elementy marketing – mix.

Generalnie rolnik ma mały wpływ na wysokość ceny, jaką uzyskuje za swoje produkty.

Przy planowaniu strategii cenowej mogą być pomocne następujące pytania:

- 1) Jak kształtują się ceny na przestrzeni sezonu?
- 2) Jak ceny mają się do proponowanych działań marketingowych?
- 3) Jaki poziom cen osiągają porównywalne produkty u konkurencji?
- 4) Jakie terminy płatności oferują konkurenci?
- 5) Jakie upusty cenowe stosuje konkurencja?
- 6) Jaka jest rentowność produktu?
- 7) Jaki wpływ na popyt na produkt mają ruchy cen?

Ideą przyjęcia odpowiedniej strategii marketingowej jest zwiększenie sprzedaży oraz zysków spółdzielni. Odpowiedni dobór poszczególnych jej elementów, oparty na dokładnej analizie, zwiększa szansę odniesienia sukcesu na rynku. Należy pamiętać, że marketing staje się skuteczny, jeśli decyzje marketingowe są podejmowane jednocześnie we wszystkich obszarach, chociaż natężenie ich w różnych okresach „życia produktu” będzie zróżnicowane.

#### **6.4. Formy wsparcia spółdzielni w ramach perspektywy finansowej 2014–2020**

Cele, priorytety i działania podlegające wsparciu określa rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) Nr 1305/2013 z dnia 17 grudnia 2013 r. w sprawie wsparcia rozwoju obszarów wiejskich przez Europejski Fundusz Rolny na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich (EFRROW).

Przyjęte przez dane państwo członkowskie priorytety i działania opracowywane są w formie dokumentu pn.:

##### **a) Program Rozwoju Obszarów Wiejskich (PROW) 2014–2020**

Jednym z działań PROW jest:

##### **– Tworzenie grup i organizacji producentów**

Możliwość wsparcia grup i organizacji producentów została określona w art. 27 ww. rozporządzenia.

Wsparcia w ramach tego działania udziela się w celu ułatwienia tworzenia grup i organizacji producentów w sektorach rolnictwa i leśnictwa do celów:

- a) dostosowania do wymogów rynkowych procesu produkcyjnego i produktów producentów, którzy są członkami takich grup lub organizacji;
- b) wspólnego wprowadzania towarów do obrotu, w tym przygotowania do sprzedaży, centralizacji sprzedaży i dostawy do odbiorców hurtowych;
- c) ustanowienia wspólnych zasad dotyczących informacji o produkcji, ze szczególnym uwzględnieniem zbiorów i dostępności; oraz
- d) innych zadań, które mogą być prowadzone przez grupy i organizacje producentów, takich jak rozwijanie umiejętności biznesowych i marketingowych oraz organizowanie i ułatwianie procesów wprowadzania innowacji.

Wsparcia udziela się grupom i organizacjom producentów, które zostały oficjalnie uznane przez właściwy organ państwa członkowskiego na podstawie biznesplanu. Wsparcie to ogranicza się do grup i organizacji producentów, które mieszczą się w definicji MŚP (mikro-, małe i średnie przedsiębiorstwa).

Wsparcia udziela się w postaci zryczałtowanej pomocy w formie rocznych rat przez okres nie dłuższy niż pięć lat następujących po dacie, w której grupa lub organizacja producentów została uznana. Podstawą do obliczenia pomocy jest roczna sprzedaż produkcji członków grupy lub organizacji. Państwa członkowskie weryfikują, czy cele określone w biznesplanie zostały osiągnięte w ciągu pięciu lat po uznaniu grupy lub organizacji producentów i wypłacają ostatnią ratę jedynie po potwierdzeniu prawidłowej realizacji biznesplanu.

Wysokość wsparcia wynosi maksymalnie 10% wartości sprzedanej produkcji członków grupy lub organizacji w ciągu pierwszego roku po uznaniu. Wsparcie jest degresywne. W każdym roku maksymalna kwota wsparcia wynosi 100 000 Euro.

W pierwszym roku państwa członkowskie mogą wypłacić grupie lub organizacji producentów wsparcie obliczone na podstawie średniej rocznej wartości sprzedanej produkcji członków grupy z okresu trzech lat przed ich przystąpieniem do grupy lub organizacji.

Państwa członkowskie mogą nadal udzielać wsparcia na rozpoczęcie działalności grupom producentów nawet po uznaniu ich za organizacje producentów na warunkach rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 1308/2013 z dnia 17 grudnia 2013 r. ustanawiającego wspólną organizację rynków produktów rolnych (Dz. Urz. UE L z dnia 2012.2013r. Nr 347 str. 671).

**b) Inne działania PROW, z których potencjalnie mogą korzystać grupy i organizacje producentów rolnych oraz spółdzielnie:**

- Modernizacja gospodarstw rolnych,
- Przetwórstwo i marketing produktów rolnych,
- Systemy jakości produktów rolnych i środków spożywczych,
- Współpraca.

**c) Wsparcie w ramach Umowy Partnerstwa**

Polityka Spójności, Programy Operacyjne, RPO. Polityka Spójności na lata 2014–2020 obejmuje także rozwój obszarów wiejskich. Jest komplementarną (uzupełniającą) do Polityki WPR. Główne cele tematyczne, w ramach których spółdzielnie rolnicze/wiejskie będą mogły prawdopodobnie wnioskować o wsparcie finansowe to:

CT 3 – Podnoszenie konkurencyjności MŚP sektora rolnego

CT 9 – Wspieranie włączenia społecznego i walka z ubóstwem

CT 10 – Inwestowanie w edukację, umiejętności i uczenie się przez całe życie

CT 8– Wspieranie zatrudnienia i mobilności pracowników

CT 4 – Wspieranie przejścia na gospodarkę niskoemisyjną we wszystkich sektorach (m.in. dla spółdzielni planujących inwestycje w OZE)

## 7. PERSPEKTYWY ROZWOJU SPÓŁDZIELCZOŚCI BRANŻOWEJ W POLSCE

W zdecydowanej większości krajów Europy i Świata spółdzielczość ma charakter branżowy. Podobnie było w latach międzywojennych (1918–1939) w Polsce. Rolnicy zakładali wówczas spółdzielnie skupu i zbytu bydła, skupu i zbytu trzody chlewnej, jajczarskie i drobiarskie, oczyszczania zboża, spółdzielnie rolniczo-handlowe, oraz ogrodnicze i mleczarskie. Po drugiej wojnie światowej branżowy charakter spółdzielczości rolniczej utrzymała tylko spółdzielczość mleczarska oraz spółdzielczość ogrodniczo-pszczelarska. Pozostałe branże zostały wchłonięte przez Gminne Spółdzielnie „Samopomoc Chłopska”.

Spółdzielnie branżowe w Europie Zachodniej są właścicielami zakładów przetwórczych, natomiast w Polsce jak do tej pory odbudowujemy to, co było budowane prawie 100 lat temu, tj. grupy producentów (w tym w formie spółdzielni) zajmujące się skupem i zbytem.

### 7.1. Szanse budowy spółdzielczości branżowej w Polsce

W ciągu ostatnich 12 lat utworzonych zostało w Polsce ponad 1500 grup i organizacji producentów w poszczególnych branżach. Obecnie mamy ponad 450 grup producentów ziarna zbóż lub nasion roślin oleistych, ponad 320 grup i organizacji owoców i warzyw, około 300 grup producentów świń, ponad 250 grup producentów drobiu oraz po kilkadziesiąt grup producentów bydła oraz ziemniaków, to doskonała baza do budowy spółdzielczości branżowej, poprzez tworzenie gospodarczych związków grup. Jak dotychczas powstał tylko 1 związek grup producentów rolnych. Jest to zapewne związane z nieprzeznaczeniem na ten cel w przepisach żadnego wsparcia finansowego. Utworzenie po kilkaset grup w wyżej wymienionych branżach powinno być wystarczające do tworzenia związków branżowych na terenach gdzie jest ich kilkanaście lub więcej. Są regiony np. Wielkopolska, gdzie prawie wszyscy producenci trzody chlewnej należą do grup, podobnie jest z producentami zboża i rzepaku m.in. na Opolszczyźnie i Dolnym Śląsku. Tam powinny powstawać związki grup, które następnie tworzyłyby branżowe związki regionalne i/lub krajowe. Związki grup powinny podejmować realizację wspólnych inwestycji i budować, jak najsilniejszą pozycję na rynku. Szansą na to mogą być zachęcające rozwiązania w ramach PROW na lata 2014–2020, o ile zapisane tam będą środki na wsparcie tworzenia i działalność związków grup.

Gminne spółdzielnie, spółdzielnie kółek rolniczych oraz spółdzielnie mleczarskie mogły na mocy zmienionej ustawy o grupach producentów rolnych i ich związkach z 15 grudnia 2006 r., włączyć się w proces tworzenia branżowych grup producentów rolnych. (patrz rozdz. 4.1.) Możliwość ta została przez spółdzielnie wykorzystana w niewielkim stopniu. Na bazie gminnych spółdzielni i spółdzielni kółek rolniczych powstało zaledwie po kilka grup, chociaż były nieliczne przypadki, np. Spółdzielnia Kółek Rolniczych w Golinie, w województwie wielkopolskim, która sama przekształciła się w grupę i pomogła w zawiązaniu kilkunastu grup w sąsiedztwie. Z tradycyjnych branż spółdzielczości rolniczej, najbardziej w tworzenie grup zaangażowały się rolnicze spółdzielnie produkcyjne, które jako podmioty prawne tworzą grupy, często także z okolicznymi rolnikami, co zasługują na uznanie. Rolnicze spółdzielnie produkcyjne do tworzenia grup (do tej pory zaangażowało się około 60 RSP) wykorzystują własne biura, prawników, własną księgowość (czym nie dysponują okoliczni rolnicy mający średniej wielkości gospodarstwa). Zaczynają też wspólnie inwestować np. Spółdzielnia Producentów Zbóż i Rzepaku FARMER z siedzibą w Rzeszowie (GPR składająca się z 13 rolników i 3 RSP), która uruchomiła w październiku 2013 r. bazę magazynowo-suszarniczą (więcej na [www.krs.org.pl](http://www.krs.org.pl) zakładka dot. GPR).

Na ponad 400 grup producentów w formie spółdzielni działających w listopadzie 2013 r. znaczna ich liczba dokonuje wspólnych inwestycji (najczęściej w sprzęt i wyposażenie), część z nich również w przechowalnię, magazyny, itp. Proces ten powinien być kontynuowany, co powinno znacznie poprawić warunki gospodarowania rolników – członków grup.

## 7.2. Przykłady działania spółdzielni branżowych w Europie

Spółdzielczość rolnicza ma długą historię sięgającą początków XIX wieku, ale do jej rozpowszechnienia w Europie niewątpliwie przyczyniło się powstanie w 1957 roku EWG (obecnie: Unii Europejskiej) i Wspólna Polityka Rolna. Spółdzielczość wpisuje się, bowiem w rozwój branżowych rynków UE. Najlepszym przykładem jest rynek mleka, na którym ponad 60% obrotów jest realizowana przez spółdzielnie mleczarskie. W niektórych państwach udział jest dużo większy, co potwierdzają poniższe dane.

Tab. 9. Udział spółdzielni w rynku mleka w wybranych krajach.

Kraj	Austria	Dania	Irlandia	Portugalia	Niemcy	Finlandia	Francja	Holandia
Udział w rynku mleka	95 %	94 %	99 %	70%	65 %	97 %	55 %	80 %

Dane: Hanisch, M., M. Müller, and J. Rommel (2012). Support for Farmers' Cooperatives; Sector Report Dairy. Wageningen: Wageningen UR.

Nie ulega wątpliwości, że spółdzielnie są ważne nie tylko w zakresie skupu mleka, ale również odgrywają znaczącą rolę w marketingu i przetwórstwie mleka. Istotnym aspektem członkostwa w spółdzielni mleczarskiej jest możliwość udziału rolników w kolejnym etapie łańcucha żywności i uzyskanie dochodów nie tylko ze sprzedaży mleka, ale także dywidendę (nadwyżkę) z przetwórstwa, czyli zysku spółdzielni. Dziesięć przedsiębiorstw z „Top 20” – największych europejskich firm mleczarskich stanowią właśnie spółdzielnie. Od kilku lat zauważyć można konsolidację spółdzielni mleczarskich. W wyniku takiego procesu podmioty te z reguły przeobrażają się w duże przedsiębiorstwa, czasami o charakterze międzynarodowym. Przykładem jest chociażby Arla Foods szwedzko-duńska spółdzielnia z siedzibą w Aarhus, w Danii. Jest ona jednym z największym producentem wyrobów mlecznych na świecie. Powstała w 2000 r. w wyniku fuzji szwedzkiej Spółdzielni Mleczarskiej Arla ekonomisk förening i duńskich spółdzielni mleczarskich (Danish MD Foods). Należy także wyjaśnić, że tak, jak w Polsce, w niektórych państwach UE obok spółdzielni mleczarskich, występują także spółdzielnie i organizacje producentów mleka, którzy posiadają kwoty mleczne. Niektóre z tych podmiotów działają w formie spółdzielni.

Również na europejskim rynku owoców i warzyw duże znaczenie odgrywają spółdzielnie. Przykładowo w Holandii, Belgii i Szwecji mają pozycję dominującą. Ich udział w rynku wynosi ponad 70%. Stosunkowo silne znaczenie mają również w Austrii, Danii, Niemczech, Grecji, Finlandii, Hiszpanii, Francji, Czechach, Włoszech, Portugalii i Wielkiej Brytanii, z wkładem w analizowany rynek ponad 30%. W tych krajach większość spółdzielni jest zarazem organizacjami producentów owoców i warzyw spełniającymi wymagania wynikające z rozporządzeń Unii Europejskiej. Szczególnie duże znaczenie jest ich w Holandii, w której już w 2000 r. do 14 oficjalnie zarejestrowanych organizacji producentów, członkowie dostarczali ponad 70% wszystkich owoców i warzyw. W kolejnych latach udział ten zwiększył się do około 95%. Również giełdy ogrodnicze, w tym kraju prowadzone są w formie spółdzielni. Na marginesie warto dodać, że regulacja dotycząca spółdzielczości zawarta jest w Holandii w kodeksie cywilnym i uważana jest za liberalną. W jej świetle założyć spółdzielnie mogą już dwa podmioty. Łatwo można poszerzyć jej przedmiot i dokonać połączenia. Nie są również skomplikowane zasady funkcjonowania tego podmiotu.

Nie ulega wątpliwości, że dla rolnictwa unijnego istotny jest rynek trzody chlewnej. Również w tej branży w niektórych krajach spółdzielczość ma charakter dominujący. Chodzi mianowicie o Danię (86%), Finlandię (71%), Szwecję (51%), Maltę (100%) i Francję (94%). Spośród innych państw również w Belgii, Czechach, Niemczech, Węgrzech, Hiszpanii, Austrii i we Włoszech spółdzielnie mają duży udział w tym rynku. Jeżeli chodzi o Danię to spółdzielnie angażują się nie tylko w skup trzody chlewnej, ale też w przetwórstwo. Co więcej, w tym kraju podmioty spółdzielcze tworzą także system profesjonalnego doradztwa dla rolników zarówno w zakresie prawa, jak i zasad prowadzonej działalności roślinnej czy zwierzęcej. Podejmują też działania celem ochrony interesów spółdzielni i jej członków – producentów rolnych na szczeblu lokalnym, krajowym i unijnym. To przede wszystkim dzięki spółdzielniom rolnictwo w tak małym kraju, jak Dania, tak dobrze od lat się rozwija.

W przeciwieństwie do Polski, w niektórych krajach europejskich odnotować można występowanie spółdzielni na rynku cukru. Chodzi o Francję, Holandię, Hiszpanię i Włochy. Udział spółdzielni jest jednak niższy niż w innych sektorach i wynosi około 40%. Głównym zadaniem takich spółdzielni jest zakup buraków cukrowych od rolników i produkcja cukru. Największa spółdzielnia na rynku cukru (kryterium jest obrót) była w rankingu spółdzielni COGECA w 2008 roku na pozycji 13 (TEREOS z Francji).

Spółdzielnie występują także na rynku wina. W Hiszpanii ich udział wynosi blisko 70%, we Włoszech 52%, we Francji 36%, w Portugalii 42%. Za największą spółdzielnię w tej branży uważana jest włoska Riunite & CIV S.C.A, z rocznym obrotem przekraczającym 415 mln Euro. Pięć największych spółdzielni na rynku wina koncentruje się przede wszystkim na działalności przetwórczej. Natomiast te funkcjonujące we Francji dostarczają również swoim członkom niezbędnych środków produkcji.

Spółdzielnie są także istotnymi podmiotami występującymi na rynku zbóż, z udziałem w 2010 r. we Francji 74 %, Austrii 70%, Niemczech 50%, Holandii 55%, Finlandii 49%, Słowenii 42%. Dla porównania w Polsce było to tylko 6–7%. Do największych spółdzielni w tej branży należy Dansk Landbrugs Grovvarereselskab Amba, spółdzielnia z Danii oraz Agravis Raiffeisen AG i BayWa AG z Niemiec.

Na koniec warto wspomnieć o stabilnej, rozbudowanej strukturze spółdzielczości w większości krajów „starej” Unii Europejskiej oraz organizacjach krajowych, takich jak chociażby *Deutscher Raiffeisenverband e.V.* w Niemczech, *Coop de France* we Francji oraz *Federation of Danish Cooperatives* w Danii (stanowiącą obecnie część po połączeniu *Landbrug & Fødevarer – Danish Agricultural and Food Council*). Podejmują one działania mające chronić interesy spółdzielni branżowych na szczeblu krajowym, jak i unijnym, przyczyniając się do rozwoju producentów rolnych i rolnictwa.

### 7.3. Nowe pola działania dla spółdzielni wiejskich

W krajach Zachodniej Europy w ostatnich 5 latach nastąpił duży wzrost liczby powstających spółdzielni, w różnych obszarach działania (nowy boom spółdzielczości).

**Pierwszym** rodzajem powstających na dużą skalę spółdzielni są **spółdzielnie wytwarzające energię z odnawialnych źródeł energii (OZE)** – na wzór spółdzielni niemieckich. W ciągu ostatnich zaledwie 6 lat, w Niemczech powstało 6 tys. takich spółdzielni (po nowelizacji w 2006 r. tamtejszej ustawy o spółdzielniach i stworzeniu korzystnych warunków do powstawania tych spółdzielni (inwestycje w biogazownie, energię wiatrową, wodną, z biomasy oraz energii słonecznej). W przypadku fotowoltaiki – indywidualne i wspólnotowe inwestycje na szeroką skalę oraz wynajem powierzchni dachów od mieszkańców do zamontowania systemów fotowoltaicznych wytwarzających prąd z energii słonecznej), w Niemczech występuje

powszechne zaangażowanie ludności w ten proces, ale także dużych firm (które wspierają, niejednokrotnie sponsorują część działań w tym zakresie), oraz samorządów, które wspierają ten proces (m.in. dokładają środki finansowe do udziałów tych spółdzielni W wyniku tych działań ponad 80 tys. Niemców zainwestowało dotychczas (do X 2013 r.) w OZE kwotę 800 mln euro (50% wytwarzanej mocy energetycznej OZE należy do rolników). Jest to szczególnie istotne w kontekście Europa 2020 (min. 20% energii z OZE).

**Drugim** kierunkiem są zakładane przez rolników **spółdzielnie do sprzedaży bezpośrednio ekologicznych produktów rolnych**, wyprodukowanych w gospodarstwach członków spółdzielni Spółdzielnie (jako przedłużenie gospodarstwa) pozwalają rolnikom produkującym na niewielką skalę oferować mieszkańcom kompleksowo produkty (np. owoce, warzywa, jaja, miód, drób, chleb, wędliny, dżemy, soki, kompoty, produkty mleczne, itd.) na lokalnych rynkach, oraz w okolicznych miastach. (produkty od lokalnych wytwórców) – oszczędność czasu, niższe koszty najmu stoisk, miejsc na targowiskach, wspólny zakup wyposażenia technicznego oraz samochodów do transportu produktów (rozwój targowisk zaplanowany jest w PROW 2014–2020).

Kolejnymi kierunkami powstawania spółdzielni są:

- **Spółdzielnie oferujące usługi agroturystyczne** (organizowanie wycieczek, zaplecza turystycznego, wycieczek poznawczych, promowanie piękna krajobrazu),
- **Spółdzielnie oferujące usługi w zakresie szkoleń dla ludności oraz prowadzenia działalności kulturalno-oświatowej** (domy spotkań, aktywizacja mieszkańców)
- **Spółdzielcze przedszkola** zakładane przez mieszkańców gmin, w których brak takich placówek (często samorzady dysponują przystosowanymi budynkami),
- **Spółdzielnie opieki nad osobami starszymi oraz osobami w trudnej sytuacji życiowej** (m.in. usługowe dokonywanie zakupów, pomoc domowa, opieka nad osobami starszymi, opieka nad dziećmi, prace porządkowe),
- **Spółdzielnie opieki zdrowotnej** (zakładane przez mieszkańców terenów, na których zaczyna brakować ośrodków służby zdrowia lub lekarzy – opieka zdrowia, usługi rehabilitacyjne, spółdzielnie lekarskie – umowy z NFZ),
- **Spółdzielnie usługowe i handlowe różnego typu:** np. spółdzielnie remontowo – budowlane, spółdzielnie konsumentów (zakupowe) zaopatrujące swoich członków w art. codziennego użytku oraz potrzebne do funkcjonowania gospodarstw domowych.

**Część ww. spółdzielni mogłaby mieć status spółdzielni socjalnej i związane z tym uprawnienia.**

Wsparcie: w ramach działań **PROW** (EFRRROW), **Programów Polityki Spójności** np. POKL (EFS)), RPO (EFRR) oraz budżetu państwa (m.in. Fundusz Pracy).





## Projekt „CONVENTUS” szansą rozwoju wiedzy o spółdzielczości

Komisja Europejska – doceniając znaczenie rozwijania edukacji spółdzielczej na szczeblu europejskim – sfinansowała, w ramach programu kształcenia ustawicznego GRUNDTVIG, międzynarodowy projekt „Conventus” (2011–2013), koordynowany przez Uniwersytet Nauk Stosowanych Kemi-Tornio z Finlandii. Jednym z ważnych partnerów projektu jest Krajowa Rada Spółdzielcza, są wśród nich też organizacje spółdzielcze i instytucje edukacyjne z Finlandii, Islandii, Szwecji i Włoch. Projekt dotyczy stworzenia nowatorskiej, międzynarodowej platformy szkoleniowej, dostępnej poprzez Internet (tzw. *e-learning*), adresowanej zarówno do członków i kadr spółdzielni istniejących, jak i do osób zamierzających dopiero utworzyć spółdzielnie i uwzględnia aspekty wspólne dla spółdzielczości europejskiej, jak i specyficzne dla poszczególnych krajów. W części wspólnej dla wszystkich państw (w wersji angielskojęzycznej oraz tłumaczeniach na języki narodowe) znajdują się uniwersalne informacje o ruchu spółdzielczym, wartości i zasady spółdzielcze, elementy historii spółdzielczości na świecie, ogólne zagadnienia członkostwa w spółdzielni, zarządzania spółdzielniami itp. W częściach „krajowych” (w językach narodowych, lecz ze skrótem po angielsku) zamieszczone będą informacje nt. legislacji spółdzielczej, organizacji spółdzielczości i zasad prowadzenia spółdzielni w poszczególnych krajach, teksty ustaw itp. Platforma obejmować będzie różnorodne materiały szkoleniowe, wykłady, prezentacje, a także testy do wypełniania *on-line*, sprawdzające poziom uzyskanej wiedzy. Materiały te stanowić będą nie tylko narzędzie szkolenia, ale także źródło informacji o ruchu spółdzielczym w różnych krajach europejskich, dadzą możliwość porównania metod zarządzania, systemów szkolenia, sposobów promocji spółdzielczości, współpracy międzysektorowej, tworzenia nowych spółdzielni, ale też warunków, w jakich funkcjonuje spółdzielczość. Strona internetowa projektu stanowić, więc będzie także europejskie spółdzielcze forum społecznościowe, umożliwiające wymianę wiedzy i doświadczeń oraz nawiązywanie kontaktów pomiędzy spółdzielniami różnych krajów. Uruchomienie platformy przewidywane jest na koniec 2013 r., sukcesywnie będzie ona rozbudowywana o materiały w języku polskim. Zapraszamy do odwiedzenia strony [www.conventuscoop.eu](http://www.conventuscoop.eu). Informacje na temat projektu zamieszczane są również na Facebooku ([www.facebook.com/ConventusCoop](http://www.facebook.com/ConventusCoop)), na stronach internetowych KRS ([www.krs.org.pl](http://www.krs.org.pl)), można je także uzyskać telefonicznie lub mailowo ([waniewskam@krs.com.pl](mailto:waniewskam@krs.com.pl), tel. 22 827 45 25).



Education and Culture DG

Lifelong Learning Programme



Education, Audiovisual & Culture  
Executive Agency



KRAJOWA RADA SPÓŁDZIELCZA  
NACZELNY ORGAN SAMORZĄDU SPÓŁDZIELCZEGO



Krajowa Rada Spółdzielcza (KRS) działa na podstawie ustawy Prawo spółdzielcze jako naczelny organ samorządu spółdzielczego. Jest sukcesorem przedwojennej Państwowej Rady Spółdzielczej oraz Naczelnej Rady Spółdzielczej działającej do 1994 r., kiedy to zmieniono jej nazwę na obecną. Spółdzielczość polska posiada najstarszą – 197 letnią tradycję wspólnotowej działalności gospodarczej i społecznej w naszym kraju, zapoczątkowanej założeniem w 1816 roku przez ks. Stanisława Staszica „Hrubieszowskiego Towarzystwa Rolniczego dla Ratowania się Wspólnie w Nieszczęściach”. Aktualnie KRS reprezentuje 15 branż spółdzielczych. Obsługą wsi i rolnictwa zajmuje się aktualnie 7 branż spółdzielczych:

Spółdzielnie Mleczarskie,  
Rolnicze Spółdzielnie Produkcyjne,  
Gminne Spółdzielnie "Samopomoc Chłopska",  
Spółdzielnie Ogrodniczo-Pszczelarskie,  
Spółdzielnie Kółek Rolniczych,  
Spółdzielcze Grupy Producentów Rolnych,  
Banki Spółdzielcze.

Do zadań KRS należy m.in.:

- reprezentowanie polskiego ruchu spółdzielczego w kraju i za granicą,
- współdziałanie z naczelnymi organami państwowymi w sprawach dotyczących ruchu spółdzielczego,
- inicjowanie i opiniowanie aktów prawnych dotyczących spółdzielczości i mających dla niej istotne znaczenie,
- badanie i ocena form, warunków, kierunków oraz wyników działalności ruchu spółdzielczego i przedstawianie informacji i wniosków naczelnym organom państwowym,
- organizowanie działalności naukowo-badawczej, szkoleniowej i informacyjnej, propagowanie działalności kulturalno-oświatowej członków, podejmowanie inicjatyw związanych z rozwojem ruchu spółdzielczego w Rzeczypospolitej Polskiej, w tym rozwoju spółdzielczości uczniowskiej, oraz kształtowanie sprzyjających warunków dla rozwoju ruchu spółdzielczego,
- inicjowanie i rozwijanie współpracy międzyspółdzielczej i szerzenie idei spółdzielczego współdziałania, organizowanie postępowania rozjemczego w sporach między organizacjami spółdzielczymi.



Europejski Fundusz Rolny  
na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich

