

ŚLAWOMIR DYKA
*Szkoła Główna Handlowa
w Warszawie*

KIERUNKI PRZEMIAN SPÓŁDZIELCZOŚCI WIEJSKIEJ W WARUNKACH TRANSFORMACJI GOSPODARCZEJ

1. Wstęp

Spółdzielczość polska - zarówno działająca w mieście, jak i na wsi - od kilku lat wykazuje niebezpieczny regres. Przyczyny tego zjawiska są różnorodne. Szukać ich należy zarówno w kompleksie skutków działania spółdzielni w warunkach nakazowo-rozdzielczego systemu gospodarowania, jak i w konsekwencjach transformacji do gospodarki rynkowej. W rezultacie tego regresu udział spółdzielczości w gospodarce narodowej uległ wyraźnemu zmniejszeniu. Np. tylko w latach 1988-1992 liczba sklepów na wsi i punktów skupu prowadzonych przez gminne spółdzielnie spadła o 2/5, wolumen skupu produktów rolnych o 2/3. Ponad połowa GS zamknęła w 1992 r. bilans ze stratami. Lata następne przyniosły dalsze kurczenie się działalności tych spółdzielni. Również znacznemu ograniczeniu uległa działalność spółdzielni mleczarskich, czy ogrodniczych i wiele z nich znajduje się na skraju bankructwa.

Niezwykle trudną sytuację przeżywają także SKR. Według szacunków około 2/3 tych spółdzielni istnieje tylko formalnie (egzystują dzięki środkom uzyskanym z dzierżawy posiadanych zabudowań i urządzeń). Część SKR (około 40%) uległo już likwidacji lub ma otwarte postępowanie upadłościowe. Spośród banków spółdzielczych jedynie mniej niż połowa znajduje się w sytuacji finansowej nie wzbudzającej zastrzeżeń. (Trzeba jednak zaznaczyć, że nie jest to sytuacja gorsza od banków komercyjnych).

Na tle złej sytuacji ekonomicznej wielu spółdzielni, a także pojawiających się prób podważania opinii o tej formie własności (zresztą jakże często zasłużonej), przy jednoczesnej fascynacji dużej części społeczeństwa prywatną własnością indywidualną (w tym różnego rodzaju spółkami), rodzić się może pytanie o sens istnienia gospodarki spółdzielczej. Spółdzielnie, szczególnie działające w sferze

obrotu towarowego i usług produkcyjnych, pozostawione - od 1990 r. - same sobie bez lustracji, konsultacji, szkolenia, spółdzielczych związków gospodarczych, postrzegane były (nie tylko przez władze, ale i przez wiele osób zajmujących kierownicze stanowiska w spółdzielniach) jako istotna potencjalna podstawa prywatyzacji gospodarki. Świadczyć o tym mogą wyniki badań ankietowych, w których 1/3 ankietowanych członków zarządów i rad nadzorczych spółdzielni opowiedziało się za przekształceniem spółdzielni w spółkę, a tylko poniżej 30% badanych było przeciwnych⁽¹⁾. Warto nadmienić, że w Ministerstwie Przekształceń Własnościowych działała nawet przejściowo specjalna komórka prywatyzacji spółdzielni.

Pierwszym warunkiem możliwości dalszego istnienia i ekspansji spółdzielczości jest więc pokonanie pojawiających się poglądów negujących spółdzielczą własność. Konieczne jest także uświadomienie znaczenia - właśnie poprzez ruch spółdzielczy - współdziałania gospodarczego i społecznego środowisk lokalnych, szczególnie tych, które nie dysponują znaczącym kapitałem, a chcą wspólnie rozwiązywać własne (jednostki, rodziny, lokalnej zbiorowości) problemy ekonomiczne, społeczne. Ważna jest więc szeroka popularyzacja idei spółdzielczych, tak w odniesieniu do zasad, jak i metod, czy form działania. Paradoksalnym jest bowiem faktem, że - mimo formalnego rozwoju polskiego ruchu spółdzielczego w minionym półwieczu - świadomość społeczna o tym ruchu pozostaje na niepokojąco niskim poziomie. W argumentacji, na temat roli spółdzielczości w rodzącym się w Polsce systemie rynkowym, ważne jest z jednej strony zwrócenie uwagi na przydatność spółdzielczości, zarówno w jej rozumieniu jako zrzeszenia społecznego oraz jako formy (systemu) działalności gospodarczej. Jeśli spółdzielczość będzie mieć programy działania nawiązujące do podstawowych wartości tego ruchu, jeśli te programy będą klarowne i atrakcyjne dla szerokich rzesz członków, to nie tylko spółdzielczość nie odejdzie do lamusa dziewiętnastowiecznych wynalazków, ale będzie miała dobre podstawy rozwoju.

2. Przydatność spółdzielczej formy własności

Problem przydatności spółdzielczej formy gospodarowania w warunkach gospodarki rynkowej nie powinien budzić zastrzeżeń. Za potrzebą istnienia w tej gospodarce spółdzielczości przemawia wiele argumentów. Na jej użyteczność wskazuje zarówno polskie doświadczenie okresu międzywojennego, jak również doświadczenia nowoczesnych, wysokorozwiniętych państw kapitalistycznych.

Warte zaznaczenia jest, że w wielu rozwiniętych gospodarczo krajowych najtrwalszą pozycję i największy udział zdobyła spółdzielczość szczególnie w obsłudze rolnictwa: w organizacji zbytu i przetwórstwa produktów rolnych

(1) Wyniki badań przeprowadzonych w lipcu 1994 roku przez Katedrę Spółdzielczości Szkoły Głównej Handlowej

oraz w zaopatrzeniu gospodarstw w środki produkcji. Rozwojowi takiemu sprzyjało odwoływanie się do tradycji współdziałania mieszkańców wsi, a także oferowanie rolnikom większych przychodów ze sprzedaży ich produkcji (w efekcie koncentracji rozproszonej podaży surowców, przetwórstwa i przystosowania produktów do oczekiwań konsumentów oraz wypierania z rynku prywatnych pośredników). W wielu krajach (np. Szwecji, Finlandii, USA) rozwój spółdzielni rolniczych wspierała polityka rolna państwa, które doceniało udział spółdzielni w modernizacji i przekształcaniach strukturalnych rolnictwa. W krajach takich - jak np. Dania - czynnikiem umacniającym pozycję spółdzielczości w rolnictwie był ich udział w rozwoju eksportu przetworów rolnych zapewniających rolnictwu konkurencyjność na rynkach międzynarodowych.

O roli spółdzielczości we współczesnej gospodarce rolnej świadczy fakt, że za jej pośrednictwem rolnicy Unii Europejskiej sprzedają 60% swojej produkcji i zakupują ponad połowę środków zaopatrzenia. W Danii, Holandii, Szwecji i Finlandii spółdzielnie mleczarskie utrzymują od lat ponad 90% udziału w skupie i przetwórstwie mleka, w Irlandii - 100%, w USA ponad 80%. Udział duńskiej spółdzielczości w skupie zwierząt, produkcji i eksporcie przetworów mięsnych wynosi ponad 90%, w szwedzkiej i fińskiej - 85%. W Holandii spółdzielczość ma tylko 25%, a w Wielkiej Brytanii - 22% udziału w rynku żywca i mięsa. Spółdzielczość holenderska jest głównym organizatorem giełd produktów ogrodnictwa - głównej gałęzi eksportowej rolnictwa tego kraju (spółdzielnie sprzedają 95% dostarczanych na giełdy kwiatów, ponad 80% warzyw i 75% owoców).

Z zapotrzebowaniem gospodarstw rolnych na tani kredyt krótkoterminowy oraz gromadzeniem drobnych oszczędności mieszkańców wsi i małych miast wiązał się rozwój spółdzielczości oszczędnościowo-kredytowych w Szwecji, Finlandii, czy Holandii oraz banków ludowych w Niemczech i Austrii. Spółdzielnie te, wraz ze zmianą struktury agrarnej i potrzeb kredytowych rolników zmieniały charakter swej działalności i przekształciły się z czasem w instytucje świadczące usługi kredytowe oraz gromadzące oszczędności, także ludności małych miast. Spółdzielcze związki kredytowe mają swój istotny udział także w organizowaniu obsługi finansowej ludności w Australii, Kanadzie czy USA.

Nie trzeba przypominać, że w II Rzeczypospolitej spółdzielczość odgrywała też znaczącą rolę w społeczno-gospodarczym rozwoju wsi. Kredyt spółdzielczy wspierał rozwój rolnictwa. Spółdzielczość zaopatrywała rolnictwo w środki produkcji, organizowała skup i przetwórstwo produktów rolnych oraz częściowo ich eksport, konkurowała z prywatnym handlem. Działalność społeczna prowadzona wówczas przez spółdzielnie uzupełniała, a często wręcz zastępowała państwo w zakresie podnoszenia poziomu cywilizacyjnego w środowisku wiejskim (kursy, oświata rolnictwa, itp.). Ta znacząca rola spółdzielczości wiejskiej była rezultatem jej aktywności, jej działaniem na rzecz członków, a nie realizowania - jak

w czasach PRL - zadań zleczanych przez państwo, nie zawsze korzystnych dla członków spółdzielni.

Ogólnie mówiąc spółdzielczość w gospodarce rynkowej może i powinna:

- współtworzyć wraz z innymi podmiotami gospodarczymi rynek lokalny, a na nim infrastrukturę gospodarczą i warunki konkurencji;
- pełnić efektywną rolę w procesie integrowania rozproszonych środków finansowych ludności dla realizacji wspólnych celów, zaspakajających określone potrzeby zrzeszonych członków (ich gospodarstw domowych), szczególnie w zakresie tworzenia różnorodnych przedsiębiorstw średniej i małej skali, co pozwala złagodzić zjawisko bezrobocia (szczególnie pewnych grup ludności), a tym samym wykorzystywać lokalne surowce;
- wzbogacając pluralizm w gospodarce, spełniając rolę siły równoważącej przez wprowadzenie - obok podmiotów kierujących się maksymalizacją zysku - działalności nastawionej na zaspakajanie potrzeb określonych grup społecznych (tzw. maksymalizacja użyteczności);
- przeciwstawić się dezintegracji społecznej, szczególnie w społecznościach lokalnych wsi i małych miast, czy pewnych grup ludności (np. osób niepełnosprawnych), wnosząc elementy demokracji i solidarności społecznej.

Wymieniony powyżej katalog sfer, w których spółdzielczość może sprawdzić się jako użyteczna, czy wręcz niezbędna forma gospodarowania stanowi zarazem główne drogi aktywizacji tej formy własności. Nie można jednak zapominać, że niezależnie od działań samych spółdzielców, na rozwój spółdzielczego gospodarowania na wsi wywierają także wpływ czynniki zewnętrzne (czasami nakładając się, a czasami przeciwstawne temu ruchowi). Wśród tych czynników szczególnie istotne wydają się:

- polityka gospodarcza państwa, w tym różnorodne rozwiązania instytucjonalno-prawne podejmowane przez władze państwowe;
- zmiany ogólnych warunków gospodarowania, w tym zmiany (konsekwencje) wynikające z integracji europejskiej.

Spółdzielczość - ze swoją różnorodnością - jest dobrą formą działalności gospodarczej w warunkach rynkowych. Może ona rozwijać się w różnych grupach społecznych, różnych środowiskach, szczególnie tych uboższych. Niezależnie od ogólnych predyspozycji rozwojowych, jest faktem, że spółdzielnie są formą gospodarowania specjalnie przydatną do realizacji interesów ekonomicznych i społecznych gospodarstw rolnych (dotyczy to głównie, chociaż nie jedynie, gospodarstw drobnych, które nie mają dużej siły przebicia na rynku, a może to za nich czynić, z powodzeniem właśnie spółdzielczość). W pełni też spółdzielnie mogą być wykorzystane w nieuniknionym w polskich warunkach tzw. wiehofunkcyjnym rozwoju wsi. W rozwoju tym chodzi głównie o traktowanie obsza-

rów wiejskich nie tylko jako miejsca produkcji rolnej, ale także mieszkania i pracy pozarolniczej.

Znaczenie spółdzielczości w rozwoju gospodarczym dostrzegane jest także przez organizacje międzynarodowe. Między innymi w jednym z raportów Sekretarza Generalnego ONZ (grudzień 1992) stwierdza się, że w krajach Europy środkowo-wschodniej, dokonujących transformacji gospodarczych - w nich i Polski - skutecznym narzędziem działania powinny być własne spółdzielnie.

3. Główne kierunki aktywizacji spółdzielni

Polska spółdzielczość - po okresie działania w scentralizowanej gospodarce nakazowo-rozdzielczej oraz po trudnościach pierwszych lat transformacji społeczno-gospodarczej - powinna rozwijać swoją działalność w pełni zgodną z zasadami i wartościami spółdzielczymi. Warto w tym miejscu przypomnieć, że międzynarodowy ruch spółdzielczy, w którym polska spółdzielczość działa od początku XX wieku, stara się dostosować te zasady i wartości do aktualnych światowych warunków rozwoju. Na XXX Kongresie MZS (1992 r.) w Tokio zwrócono mocno uwagę na trzy podstawowe rodzaje wartości: ideologiczne, etyczne, wynikające z zasad spółdzielczych. Należy je - przy wytyczaniu kierunków aktywizacji - przypomnieć.

Wartości ideologiczne to: demokracja i równość, dobrowolność i samopomoc oraz emancypacja socjalna i ekonomiczna. *Wartości etyczne* to: uczciwość, troskliwość, pluralizm, wiara w „ ducha spółdzielczego”. Trzeci rodzaj to *wartości związane z podstawowymi zasadami spółdzielczymi*. Chodzi tu o związki osób, demokratyczne uczestnictwo i zarządzanie, niezależność, jedność, sprawiedliwy podział dochodów, współpracę krajową i międzynarodową między spółdzielniami. Mając na uwadze wartości tej trzeciej grupy zaproponowano elastyczne podejście do zasady niskiego oprocentowania udziałów, tworzenia kapitału przez spółdzielnie (bazowanie na kapitale członków), dopuszczenie systemu menedżerskiego w zarządzaniu, autonomii spółdzielni w stosunku do spółdzielczych struktur nadrzędnych. Zaproponowano też rozróżnienie pomiędzy zasadami podstawowymi i regulacjami praktycznymi. Te pierwsze, powinny być formułowane bardziej ogólnie. Drugie, powinny wyraźnie nawiązywać do typów i rodzajów spółdzielni.

To krótkie przypomnienie kierunku przemian jakie mają zachodzić w całym światowym ruchu spółdzielczym wyraźnie wskazuje jak gruntowną przemianę będzie musiała przejść polska, wiejska spółdzielczość. Podstawowy sens przemian - a zarazem ważny kierunek aktywizacji spółdzielni - to zmiana dotychczasowej orientacji polegającej na realizacji zadań zleczanych przez państwo, na działalność skierowaną na zaspokajanie potrzeb zrzeszonych członków. Wiąże się z tym odejście do zasady powszechności obsługi, a przywrócenie tzw. orientacji proczłonkowskiej. Bardzo pomocny, w realizacji tej zasady, jest zawarty

w ostatniej (z 1994 r.) nowelizacji Prawa Spółdzielczego zapis, że spółdzielnia prowadzi działalność gospodarczą na zasadach rachunku ekonomicznego przy zapewnieniu korzyści członkom spółdzielni (art. 67) oraz zmiana przepisów o przeciwdziałaniu praktykom monopolistycznym, nie uznając za taką udzielenie członkom korzyści. Takie działania w sposób skuteczny powinny przyczynić się do odbudowy (praktycznie zerwanych w czasach PRL) więzi członkowskich.

Warto w tym miejscu przypomnieć działania Urzędu Antymonopolowego przeciw spółdzielniom mleczarskim płacącym (w latach 1993-1994) członkom za mleko więcej niż innym dostawcom. Urząd ten nie chciał zrozumieć, że celem każdej, a więc i mleczarskiej, spółdzielni jest przysparzanie korzyści za przynależność do spółdzielni. Wobec faktycznego braku innych odbiorców mleka działalność spółdzielni mleczarskiej nie miała jednak charakteru monopolisty, gdyż każdy dostawca mógł zostać członkiem spółdzielni, którą obowiązuje zasada tzw. otwartych drzwi. Oznacza to, że spółdzielnia powinna przyjąć na członka każdego chętnego spełniającego wymogi statutu spółdzielni.

Co więcej nie udzielenie przez spółdzielnię korzyści swoim członkom - a co było powszechną praktyką w czasach PRL - i traktowanie ich na równi z nie członkami, stanowiło naruszanie idei spółdzielczych. Spółdzielnie, aby mogły nie tylko przetrwać, ale - co ważniejsze - rozwijać się w warunkach gospodarki rynkowej, muszą odznaczać się odpowiednimi predyspozycjami dostosowawczymi. Szczególne znaczenie ma tu umiejętność elastycznego działania, dynamizm, kreatywność. Są to cechy, które pozwalają przeciwstawić się nowym uwarunkowaniom, zagrożeniom, a także umożliwiają wykorzystanie pojawiających się możliwości rozwoju, poprawy efektywności i sprawności działania. Inaczej mówiąc, spółdzielnie aby się rozwijać, wypełniać obowiązki statutowe, muszą być równie sprawne, a nawet lepsze od innych podmiotów. Aby to osiągnąć konieczne będzie, poprzez analizę konkretnych warunków w jakich działa spółdzielnia, dokonanie (jako swoisty biznesplan) szerokiego zakresu zmian jakościowych, nie tylko w formach pracy, ale i w sposobie oddziaływania na otoczenie. Szczególne znaczenie może tu mieć ułożenie poprawnych relacji z samorządem lokalnym. Duże znaczenie może mieć także upowszechnianie poglądu, że spółdzielnie należy traktować jako jedną z efektywnych form zinstytucjonalizowanej działalności i społecznej aktywności. Poprzez spółdzielnie może następować realizacja programu rozwoju lokalnego, uwzględniającego interesy zrzeszonych grup członkowskich (grup społecznych). Doprowadzić do tego może między innymi podejmowanie przez spółdzielnię nie tylko nowych kierunków działania spółdzielni, ale także podejmowanie wielopłaszczyznowych (różnorodnych) działań. Wyrażać to będzie ekspansję spółdzielni na sfery korzystne dla zrzeszonych członków.

W sferze gospodarczej chodzi przede wszystkim o zainteresowanie spółdzielni nowymi obszarami (zarówno w sensie sfer działania jak i te w sensie przestrzennym), jeśli będzie to korzystne dla członków i ich środowisk (gospo-

darstw domowych, środowisk społecznych). Takie działanie ma stanowić swoje antidotum na dotychczasowe (często wymuszone w czasach PRL różnorodnymi zakazami) zasklepianie się w ściśle określonej, tradycyjnej działalności. Takie podejście da w efekcie rozwój lokalnego środowiska, a członkowie spółdzielni mogą uzyskać różnorodne korzyści. Rozszerzanie zakresu działania spółdzielni, a nie koncentrowanie się na jednym (choć aktualnie atrakcyjnym) kierunku, podyktowane powinno być także potrzebą perspektywicznego patrzenia na ruch spółdzielczy. Zróżnicowanie kierunków ekspansji - a tym samym spełnianych przez spółdzielnie funkcji - pozwoli im z większą łatwością pokonywać okresowe trudności. Warto też podkreślić, że taki kierunek aktywności, który wynika z analizy aktualnych warunków społeczno-gospodarczych, jest zgodny z charakterem ruchu spółdzielczego. Należy przypomnieć, że spółdzielczość - od zarania swojego istnienia - była i jest ruchem realizującym zadania ekonomiczne i społeczne dla konkretnych grup społecznych (środowisk i społeczności) i dostosowującym swoją działalność do aktualnych warunków. Wraz ze zmianą tych warunków starano się zmieniać działalność spółdzielni. Zrzeszeniowy charakter spółdzielni, jej demokratyczna struktura zarządzania, zostały oparte o jednoznacznie identyfikowane więzi będące wyrazem interesu ekonomicznego określonych grup społecznych. Spółdzielnia, jako zrzeszenie organizuje ludzi wokół tożsamyh interesów. A należy też przypomnieć, że zainteresowanie spółdzielnią wykazywały zazwyczaj niższe (uboższe) warstwy społeczne. Są to warstwy dość liczne w polskiej obecnej rzeczywistości.

Nowe formy spółdzielczego działania (często nawiązujące do znanych rozwiązań, ale zarzucone, lub wymagające dostosowania do aktualnych warunków i potrzeb), dotyczą głównie tworzenia możliwości korzystania przez członków ze świadczeń w zakresie zaopatrzenia w towary, a szczególnie w usługi, w tym usługi wyższego rzędu (np. zagospodarowania wolnego czasu). Potrzeby na nowe działania spółdzielni wynikają głównie z faktu rodzenia się nowych potrzeb (co jest konsekwencją zarówno ogólnego rozwoju społecznego i gospodarczego, jak też z chęci maksymalizacji przez członków użyteczności przynależenia do spółdzielni).

Jednym z istotnych, a zarazem pierwszoplanowych kierunków aktywizacji spółdzielni, to działalność zmierzająca do powstrzymania rezygnacji z członkostwa w spółdzielni. Największy ubytek członków nastąpił w latach 1988-1992. Według różnych szacunków, w spółdzielczości wiejskiej liczba członków w tym czasie spadła o 2/3 (najwięcej w GS). Lata następne, to pewne zahamowanie rezygnacji z członkostwa. Zmniejszenie liczby członków ma dla ruchu spółdzielczego bardzo ujemne znaczenie. Zmniejsza się bowiem baza działania i podstawa ruchu. Przyczyny rezygnacji z członkostwa jakie wystąpiły w latach 1990-1994 mają wielopłaszczyznowy charakter. Poznanie ich może wpłynąć na zahamowanie, jeśli nie na całkowite wstrzymanie tej niekorzystnej tendencji. Zmniejszenie liczebności członków, to w dużej mierze porządkowanie rejestrów członkowskich. Niestety, były też - i to dość liczne - przypadki odchodzenia ze

spółdzielni z innych przyczyn. Należy do nich znaczne zwiększenie (zresztą generalnie słuszne) udziałów, często ponad możliwości finansowe członków, czy też odchodzenie jako wyraz nieufności do działalności spółdzielni, czy niewiary w możliwości ich sanacji.

Na tym tle wyraźnie rysuje się kierunek działania, który ma zahamować spadek liczebności członków, a następnie spowodować ich pozyskiwanie. Charakter działań, jego zróżnicowanie zależęć powinny zarówno od analizy przyczyn rezygnacji z członkostwa, jak i lokalnych warunków przyszłego działania spółdzielni. Kluczem odbudowy poprawnych relacji członek-spółdzielnia jest więc zmiana celu działania spółdzielni. Przesunięcie tego celu na działanie - mówiąc hasłowo - „dla członków i przez członków” w sposób jasny przyczynić się może do odbudowy tzw. więzi członkowskich. Tak więc, jednym z podstawowych kroków w zakresie zmian relacji członek-spółdzielnia jest poprawa form zainteresowania (nie tylko materialnego) członkostwem w spółdzielni. Szczególnie istotne jest tu umiejętne wykorzystanie efektów spółdzielczej formy gospodarowania (określanie mianem: renta spółdzielcza). Pierwszy krok w tym kierunku to autentyczne zwiększenie kontroli przez członków (poprzez odpowiednie organy samorządowe - fakultatywne, a szczególnie obligatoryjne) działalności spółdzielni. Jest to istotny klucz do przełamania pasywności członków, a tym samym spełnienie jednego ze wstępnych warunków przemian w spółdzielniach. Wymagać to będzie skorygowania różnorodnych działań, uruchomienia zróżnicowanych instrumentów, dostosowanych do lokalnych warunków i środowisk, tak aby skutecznie wywoływały zainteresowanie członków działalnością spółdzielni. W ten sposób spółdzielnia może zagospodarować pewien obszar życia społeczności lokalnej w oparciu właśnie o aktywność i zasoby swoich członków. Następuje w ten sposób tworzenie swoistych wartości społeczno-ekonomicznych, poprzez wyzwalanie aktywności i integrację członków nie tylko wewnątrz spółdzielni, ale i z jej otoczeniem.

4. Warunek wzrostu aktywności - zmiany w zarządzaniu

Jednym z istotnych warunków sprostania przez spółdzielnie wymogom gospodarki rynkowej, a zarazem warunkiem poprawy ekonomicznej kondycji spółdzielni, jest zmiana systemu organizacji i zarządzania. Nie są to sfery, które można uznać za najmocniejszą stronę - nie tylko polskiej - spółdzielczości. Szczególnie widoczny jest w wielu spółdzielniach niedowład systemu decyzyjnego. Składa się na to wiele przyczyn, a między innymi dotychczasowy (narzucony nie tylko tradycją, ale i ustawowymi rozwiązaniami) system funkcjonowania organów spółdzielni i wynikającymi z tego technikami zarządzania. W warunkach gospodarki rynkowej spółdzielnie powinny mieć większą swobodę wyboru w zakresie stosowanych metod i technik zarządzania. Chodzi tu o pogodzenie wymogów rodzaju i charakteru spółdzielni, z uwzględnieniem tradycji i wa-

runków lokalnych, ale przede wszystkim z zapewnieniem profesjonalizmu, sprawności, czy racjonalizacji działania spółdzielni. Jednocześnie wybór tych metod i technik nie może doprowadzić do eliminowania istoty spółdzielczości, a więc chodzi o zapewnienie warunków przestrzegania zasad spółdzielczych.

Wybór takich, niektórych nowoczesnych technik zarządzania dopuszcza nowelizacja Prawa Spółdzielczego z 1994 r., poprzez możliwość powoływania menedżera spółdzielni. W artykule 49 stwierdzono, że „Statut może przewidywać zarząd jenoosobowy, którym jest prezes ...”. W odniesieniu do spółdzielni kategoria menedżeryzmu musi być współokreślona przez tzw. demokratyzm spółdzielczy. Chodzi tu szczególnie o zachowanie więzi i spójności między niezbędną sferą przedsiębiorczości jaka musi cechować spółdzielnię, a autentyczną demokracją spółdzielczą. Wyraża się to w zachowaniu z jednej strony wymogów profesjonalizmu zarządzania, a z drugiej przestrzeganiem zasad spółdzielczych w ich szerokim, prospołecznym wyrazie. Inaczej mówiąc, chodzi o zachowanie warunków dla nowoczesnych strategii rozwoju spółdzielni, z realną ochroną interesów członkowskich. Na pogodzenie tych, nieraz sprzecznych (przeciwstawnych) działań, duży wpływ może wywrzeć autentyczność działania samorządu spółdzielczego.

Spółdzielnie, wytyczając kierunki aktywizacji, powinny modyfikować dotychczasowy system zarządzania biorąc pod uwagę, że:

- tworzenie przyszłej wizji zarządzania powinno być zgodne z podstawowymi celami działania spółdzielni;
- system zarządzania powinien być skuteczny;
- program powinien uzyskać akceptację członków (współwłaścicieli), a zarazem stać się czynnikiem aktywizującym i motywującym ich działania.

W strukturze spółdzielni zawarta jest określona rola samorządu mającego uprawnienia stanowiące, oceniające i kontrolujące. Nie ograniczając roli samorządu w sferze działań stanowiących (szczególnie o charakterze strategicznym), konieczne jest umocnienie profesjonalnego, menedżerskiego zarządzania w konkurencyjnym otoczeniu innych podmiotów. Punktem wyjścia powinno tu być przekonanie, że istotną cechą nowoczesnego kierowania spółdzielnią jest pobudzanie, innowacyjność oraz motywowanie, a nie tylko administrowanie.

Jednym z warunków wprowadzenia systemu menedżerskiego w spółdzielniach jest popularyzacja tej idei w szerokich kręgach członków spółdzielni. Tej popularyzacji powinna towarzyszyć akcja edukacyjna wśród członków spółdzielni. Chodzi tu o popularyzację nie tylko zasad funkcjonowania podmiotów gospodarczych w warunkach rynkowych, ale także o zaznajamianie członków spółdzielni z problematyką bardziej szczegółową, w zakresie zarządzania niezależnych podmiotów, jakimi stały się wreszcie spółdzielnie. Takie szkolenie pozwoli zarówno na wykorzystanie samorządu członkowskiego w rozbudzaniu postaw

przedsiębiorczych, aktywności w oddziaływaniu na politykę gospodarczą spółdzielni, ale jednocześnie zapewni autorytarną kontrolę nad pracownikami spółdzielni (co może skutecznie przeciwdziałać powstawaniu przewagi interesów pracowniczych nad interesami członkowskimi, co tak silnie wystąpiło w wielu spółdzielniach i skutecznie do niej zrażało członków).

Sugestia popularyzacji niektórych zagadnień z zakresu spółdzielczości, w szerokich kręgach społeczeństwa, związana jest nie tylko z zagadnieniem zmian w systemie zarządzania spółdzielniami. Wynika to także z innych względów. Otóż, mimo prawie półtorawiecznej tradycji ruchu spółdzielczego na ziemiach polskich, mimo że w ostatnim półwieczu formalna rola spółdzielczości znacznie wzrosła (nawet w niektórych dziedzinach stała się ona monopolistą), to wiedza o tej formie własności jest w społeczeństwie wręcz znikoma. Nie mały wpływ na to miały wynaturzenia jakie wystąpiły w tym ruchu w latach PRL. Jeśli więc jest jakaś wiedza na ten temat, to jest ona bardzo zniekształcona: spółdzielczość jest utożsamiana z tym czym była w ostatnim półwieczu. Znajomość gospodarki spółdzielczej, a ściślej mówiąc umiejętności korzystania z tej formy własności, może być szczególnie cenne dla mniej zamożnych grup społecznych, tradycyjnie związanych z tym ruchem.

5. Wchodzenie na nowe sfery działania

Spółdzielnie - zarówno dotychczas istniejące, a szczególnie nowopowstające zarówno w tradycyjnych, jak i nowych sferach działania - powinny odchodzić od obecnego wzorca spółdzielni, a dostosować się do aktualnych potrzeb członków. Przykładowo: chodzi o powoływanie - znanych w krajach rozwiniętych gospodarczo, a w Polsce znanych z literatury - nowych zrzeszeń, lub przekształcanie zrzeszeń już istniejących, o charakterze określonym mianem paraspółdzielni lub spółdzielni alternatywnych. Rozwój takich zrzeszeń wymagać będzie niektórych zmian Prawa Spółdzielczego (np. w zakresie minimalnej liczby członków założycieli: obecnie musi być aż 10 założycieli). Inną istotną zmianą w działaniu spółdzielni, to upowszechnienie praktyki, że możliwe jest odejście od dotychczasowych doktrynalnych założeń, że na terenie jednego środowiska lokalnego nie mogą działać (a więc konkurować) spółdzielnie tego samego typu.

Podstawowe jednak znaczenie w rozwoju spółdzielni mieć będzie tendencja wchodzenia spółdzielni na nowe sfery działania. W minionym półwieczu spółdzielczość miała ograniczony zakres działania. W pewnych dziedzinach, decyzjami państwowymi wyznaczano sfery, w których spółdzielczość miała wręcz pozycję monopolistyczną i formalnie rozwijała się bardzo dynamicznie. Wiele sfer działania gospodarczo-społecznego było jednak praktycznie dla spółdzielczości niedostępne. Tymczasem każda forma celowego zorganizowania się grup lokalnych wydaje się być do zaakceptowania. Problemy powstania spółdzielni

w nowych, dotychczas „nie znanych” obszarach powinny być uzależnione jedynie od chęci organizowania się lokalnych społeczności w taką formę aktywności.

Próba wyliczania przykładowych sfer, na które spółdzielczość (lub ruch paraspółdzielczy) może i powinien wchodzić, nie ma większego sensu. Sfery te wyznaczać może i powinno tylko samo życie. Decydujące znaczenie mają tu lokalne potrzeby i możliwości. Z punktu widzenia celów i zadań spółdzielczości ważne jest, aby przyszły członek takiego zrzeszenia wybrał taką formę aktywności, aby widział w niej możliwość uzyskania konkretnych, wymiernych korzyści, niekoniecznie rozumianych jedynie w wymiarze finansowym.

Wydaje się jednak, że do sfer szczególnie predystynowanych dla ruchu spółdzielczego, a więc wyznaczających niejako kierunek ekspansji będzie obsługa szeroko rozumianego gospodarstwa domowego (od spraw prostych, codziennych, po różne, nawet wyrafinowane potrzeby). Nie jest bowiem odosobniony pogląd, że celem spółdzielni jako zrzeszenia jest maksymalizacja korzyści gospodarstwa domowego. Zawsze jednak należy uwzględnić lokalne warunki i potrzeby. Można bowiem postawić tezę, że lokalny charakter spółdzielni, to nie tylko jej ważna cecha, ale często źródło jej siły.

6. Uwagi końcowe

Reasumując, obecny stan polskiej spółdzielczości wykazuje, że aby mogła ona wykazać się ekspansją musi przejść trudny proces dostosowywania się do gospodarki rynkowej. Wymagać to będzie głębokich przewartościowań oraz zasadniczych zmian, nie tylko gospodarczych w spółdzielniach. Sens istnienia spółdzielni to zaspakajanie potrzeb członków, a więc przysparzanie im ekonomicznych i innych korzyści. Stanowią one o motywacji członkostwa i są podstawą tzw. więzi ze spółdzielnią. Polska spółdzielczość na wsi znajduje się dopiero przed daleko idącymi przekształceniami. Tempo i zakres tych przemian trudno jest w pełni przewidzieć. W dużej mierze przemiany te zależeć będą od samych spółdzielni, ich członków, lecz zależeć też będą od czynników zewnętrznych, a szczególnie od przemian w całej gospodarce.

BIBLIOGRAFIA

1. Rolnictwo w procesie integrowania Polski z Unią Europejską. Tom III, Wyd. SGGW, Warszawa 1995.
2. Spółdzielczość. Drogi transformacji do gospodarki rynkowej. Praca pod red. S.Dyki, SHG, Warszawa 1994.
3. Spółdzielczość w liczbach. NRS i GUS, Warszawa 1989.
4. J.Stolińska-Janic: - Doświadczenia spółdzielczości zagranicą. Maszynopis, Warszawa 1995.