

DANUTA MIERZWA
Akademia Rolnicza we Wrocławiu

STRUKTURY SPÓŁDZIELNI ROLNICZYCH WE FRANCJI

Wstęp

Integracja Polski z UE związana jest ze zmianami w rolnictwie, a spółdzielnie rolnicze widzą dla siebie więcej zagrożeń aniżeli szans. Największe obawy wzbudza pojawienie się na rynku polskim konkurentów zagranicznych i ciągły wzrost siły konkurencyjnej niektórych producentów krajowych, a w szczególności tych z udziałem kapitału obcego. Mając na uwadze obecny potencjał ekonomiczno-finansowy spółdzielni rolniczych oraz konkurencyjność na rynku, można zalecić generalnie dwie strategie rozwojowe:

- strategię rozwoju opartą na własnych zasobach rzeczowo-finansowych, którą mogą realizować nieliczne i tylko najsilniejsze spółdzielnie,
- strategię rozwoju w oparciu o zasoby obce, która jest szczególnie zalecana słabszym i średnim spółdzielniom.

Dla poprawy skuteczności w realizacji swoich celów organizacje uruchamiają różne procesy integracji. Biorąc pod uwagę doświadczenia krajów wysoko rozwiniętych oraz różnorakie rozwiązania organizacyjne autorka artykułu chce odpowiedzieć na pytanie - jakie struktury organizacyjne dla spółdzielni rolniczych są możliwe, by skutecznie realizować określoną strategię rozwoju? Autorka szczególnie interesuje się spółdzielczością mleczarską, niech więc ten artykuł będzie propozycją dla tych właśnie spółdzielni.

1. Definicja i charakter struktury organizacyjnej

Struktura organizacyjna to suma relacji, które występują między osobami, między różnymi komórkami, nawet między różnymi spółkami tworzącymi organizację. Organizacja mając do zrealizowania określony cel w danym otoczeniu jest zmuszona do stworzenia w niej takich relacji, aby mogła stać się najbardziej skuteczną. Struktura organizacyjna musi odznaczać się następującymi cechami:

1. Wszyscy członkowie powinni koordynować swoje działania indywidualne tak, by zrealizować cel wspólny. Mnóstwo działań indywidualnych musi zostać podporządkowane wspólnej strategii działania.

2. Każda organizacja musi zostać dokładnie zdefiniowana. Powinna ona przede wszystkim zrealizować cel swoich członków, w tym przypadku spółdzielców.
3. Organizacja winna być skuteczna w każdej chwili. W każdym momencie winna realizować działalność produkcyjną i handlową w takiej kombinacji, ażeby osiągać odpowiednie wskaźniki produkcyjne i finansowe.
4. Organizacja powinna być swoistym przypadkiem w otoczeniu, w którym prowadzi działania, przybierając swój kształt. Nie ma modelu normatywnego, odpowiedniej struktury dla każdej organizacji. Rozmaitość otoczenia wymaga różnorodnych struktur.
5. Organizacja powinna błyskawicznie adaptować się do otoczenia, modyfikując swoją strukturę zgodnie z celem działania członków. Osiągane wyniki wynikają z funduszy, którymi organizacja dysponuje, a te są skutkiem trafionych decyzji [Helmberger, Hoos 1962, Tekry, Franklin 1985]. W rzeczywistości nie istnieje struktura organizacyjna, która odpowiadałaby dokładnie wszystkim wymienionym kryteriom. Nieuniknione są liczne niedoskonałości, zwłaszcza jeśli chodzi o działania ludzkie. Szef przedsiębiorstwa powinien w takim przypadku redukować te dysfunkcje, przywracając żywotność organizacji za którą jest odpowiedzialny.

2. Procesy różnych integracji

Ażeby skutecznie realizować własne cele, organizacje uruchamiają różnorodne procesy integracyjne. Chodzi o to, by członkowie zachowali ten sam rodzaj działalności, a wyspecjalizowali się do wykonywania zadań szczególnych. Pozwoli to organizacji osiągnąć globalną skuteczność. Różnorodne funkcje winny być realizowane, ale w taki sposób, by zachować jedność organizacji [Porter 1980]. Proces różnorodnych powiązań występuje w każdej organizacji i prowadzi do powstawania klasycznych struktur organizacyjnych w przedsiębiorstwie, tak jak np. produkcja zarządzana przez specjalistów, czy handel przez swoich specjalistów. Natomiast dyrekcja zabezpiecza koordynację między wydziałami i arbitraż w razie konfliktów. Czasami komórka wyspecjalizowana może być źle zintegrowana z całością i skupiać się wyłącznie na własnych celach, wówczas takie dysfunkcje trzeba całkowicie zniwelować.

3. Struktury organizacyjne spółdzielni

W działaniach strategicznych spółdzielni można wyodrębnić kilka typowych struktur organizacyjnych. Obserwuje się dużą zmienność tych struktur, które uzależnione są od ilości produktów mogących wystąpić w badanych przypadkach [Porter 1980, Dyshayes 1988].

Bazowa struktura organizacyjna spółdzielni jest przedstawiona na schemacie 1. Jest ona skutkiem przyjętego planu działania spółdzielni. Obejmuje różne relacje ze spółdzielcami (rolnikami), relacje z odbiorcami i innymi dostawcami oraz koordynację tych działań. Taka struktura występuje w całości lub części w każdej organizacji spółdzielczej, bardziej elementarnej lub bardziej kompleksowej. Z tych względów nazywano ją strukturą bazową „podwójnie - zróżnicowaną” [Dyshayes 1988].

3.1. Spółdzielnie małej skali

Spółdzielnie małe charakteryzowane są w istocie przez dyrektora (prezesa), który zarządza sam głównymi funkcjami spółdzielni. Pomaga mu kilka osób z administracji. Struktura „podwójnie - zróżnicowana” zostaje tutaj zredukowana do zarządzania relacjami z członkami spółdzielni (schemat 2). Z tej przyczyny, te małe spółdzielnie odznaczają się dobrą jednością funkcjonowania i dobrze odpowiadają życzeniom ich członków. Przyjęte strategie w takich strukturach skupione są wyłącznie na działaniach handlowych, które polegają głównie na koncentracji popytu. Strategia dywersyfikacji produkcji jest poza zasięgiem. Wejście na liczne rynki jest niemożliwe, dostęp do informacji jest utrudniony. Spółdzielnia ta nie może korzystać z ekonomii skali, ani nie ma możliwości substytucji pracy przez kapitał. Z drugiej strony spółdzielnie te nie podlegają innowacjom i świadczą niewielką ilość usług dla swoich członków. Głównie wypełniają one funkcje zaopatrzeniowe, niemałe środki wydają na działalność z pozostałymi podmiotami. W końcowym efekcie szansa przeżycia dla tych spółdzielni to eksploatacja małego rynku, często lokalnego, charakteryzującego się małą znajomością *savoir-faire*, która to znajomość pozostawiona została strukturom większym, ważniejszym. Są to ekstremalnie słabe spółdzielnie i z tych przyczyn w długim okresie znikną z pola widzenia. Liczne z nich zresztą już zniknęły poprzez fuzje, które w ostatnim 20-leciu są cechą charakterystyczną dla spółdzielni francuskich. Zniknięcie tych małych spółdzielni jest często hamowane przez zarządzających - rolników i pracowników najemnych, którzy znajdują dużą satysfakcję w sprawowaniu tej działalności w sposób autonomiczny. Otrzymywanie tych satysfakcji personalnych zmierza tymczasem na przekór z realiami ekonomicznymi, gdzie rentowność jest słaba. Te spółdzielnie są przeciwnikami fuzji z innymi, ażeby sformułować strukturę bardziej skuteczną. Z przykrością można stwierdzić, że dla tych osobistych racji personalnych, formułują oni strukturę już zbyt późno, kiedy są zagrożone finansowo we własnej działalności jak i na tle regionu.

3.2. Spółdzielnie średniej skali

Spółdzielnie te charakteryzują się zasięgiem jednego departamentu lub pół departamentu¹. Spółdzielnie te realizują dużo bardziej posunięte zróżnicowanie

¹ wielkość dawnego województwa

odnośnie relacji z rolnikami jak również realizują różnorodne relacje handlowe. Integracja jest więc tutaj bardzo trudna do zrealizowania. Administracja odgrywa w tej spółdzielni istotną rolę (schemat 3). W pewnych przypadkach jest ona źle zarządzana, występują pewne dysfunkcje strukturalne, które występują między kilkoma komórkami. Powoduje to nieskuteczność działań przystosowania do realnego rynku i życzeń rolników. Można tą niedogodność z łatwością wyeliminować, ale pod warunkiem że zarówno rolnicy jak i pracownicy najemni życzą sobie tego rzeczywiście. Kilka wariantów rozwiązań organizacyjnych można tu zaprezentować na konkretnych przykładach. Są to typowe struktury występujące w spółdzielniach zbożowo-zaopatrzeniowych. W spółdzielniach tych występuje dwóch dyrektorów - dyrektor odpowiedzialny za zaopatrzenie i dyrektor od zbóż. Każdy z nich odpowiada za swój odcinek i zarządza relacjami z rolnikami i handlowcami. Nieprawidłowości występujące w działaniach rozkładają się na nich i muszą być przez nich rozwiązane. Rzeczywistość pokazuje jednak, że więcej czasu zabierają im problemy występujące w terenie. Sprawy handlowe są odsuwane na dalszy plan. Z tej przyczyny pewne spółdzielnie zbożowo-zaopatrzeniowe powołują dyrekcję do relacji z członkami - rolnikami. Korzyści z takiej organizacji pracy tkwią w tym, że dyrektorzy specjalizują się w funkcjach handlowych i rozwiązują tylko pojedyncze sprawy dotyczące rolników. Wadą tej struktury jest to, że spółdzielnia obciążona jest dodatkowymi kosztami dyrekcji i często trudna jest integracja i dobra współpraca między poszczególnymi dyrektorami. Wybór między tymi dwoma typami struktur zależy od wielkości i kompleksowości zarządzania. Ostatnia zaprezentowana struktura wydaje się być bardziej adaptowalna w rzeczywistości. Taki przykład rozwiązań strukturalnych może występować w różnych innych działalnościach spółdzielczych.

Spółdzielnie średniej skali mogą uruchomić przedsięwzięcia bardziej skomplikowane niż spółdzielnie małe. Mogą czasami realizować z sukcesem zróżnicowanie jednego z produktów i są czasami wystarczająco skoncentrowane ażeby negocjować cenę. Mogą zaakceptować trudny rynek i mają większy dostęp do informacji uprzywilejowanych. Co się tyczy zarządzania przez koszty, mogą korzystać z ekonomii skali i mają możliwość dorównania rozwojowi technologicznemu. Mogą wprowadzać innowacje, zarządzać ryzykiem i oferować szerszy zakres usług swoim członkom. Ostatecznie to one korzystają często z możliwości statutowych w integracji z podmiotami trzecimi.

Spółdzielnie średniej skali są dobrze adaptowalne do warunków ekonomicznych naszej epoki. W porównaniu do rynku, który odznacza się silną i bezustanną koncentracją, spółdzielnie te posiadają skalę handlową i przemysłową, ażeby skutecznie przeciwstawić się konkurencji. Ich skuteczność innowacyjna zostaje osłabiona ze względu na niedostatek własnych kapitałów.

Spółdzielnie często zadają sobie pytanie, jaka ma być ich minimalna skala, by prowadzić określoną strategię rozwoju, jaka winna być ich struktura, by

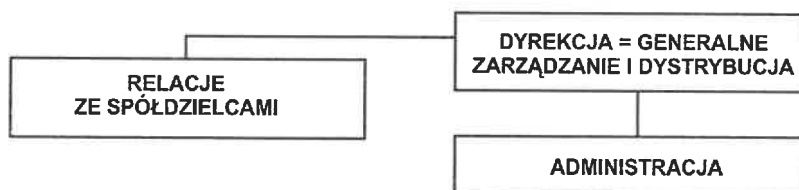
istnieć na rynku? Są one bardzo podatne na tworzenie nowej organizacji w asyście z innymi.

Schemat 1



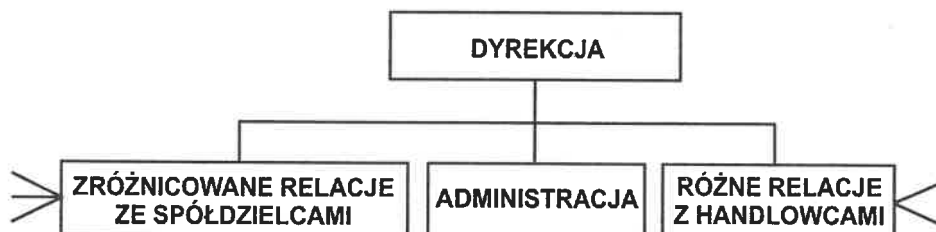
Schemat 2

Struktura organizacyjna małej spółdzielni



Schemat 3

Struktura organizacyjna spółdzielni średniej wielkości



3.3. Duże spółdzielnie o różnorodnej produkcji

Duże spółdzielnie charakteryzują się tym, że obejmują swoim zasięgiem kilka departamentów i odznaczają się różnorodną produkcją rolną, którą handlują. Takie spółdzielnie rozwijają się w regionach hodowlanych, gdzie konieczna jest komercjalizacja produkcji z każdego gospodarstwa. Siła tych dużych spółdzielni tkwi więc w różnorodności tych gospodarstw. Skupiając dużą liczbę rolników, komercjalizując liczną produkcję są bardzo mocno zróżnicowane, co bardzo komplikuje ich integrację i jedność. Ich relacje z rolnikami - członkami są czasami bardzo trudne, gdyż odbierane są jako relacje administracyjne. Większość wysiłków skupia się wokół relacji z rolnikami. W kierowaniu planem komercjalizacji wielkość tych spółdzielni nie jest zawsze atutem, ponieważ mogą one sprzedawać dużo różnorodnych produktów, podczas gdy dla każdej działalności to odrębna mała lub średnia spółdzielnia. Nie istnieje więc żadna korzyść gospodarcza na rynku produktów, w zarządzaniu kosztami lub w zdolnościach innowacyjnych dla każdej działalności. W dziedzinie zarządzania ryzykiem, można w zasadzie kompensować rezultaty między różnymi działalnościami, ale daje to ułamkowe wskaźniki zadowolenia.

Duże spółdzielnie różnorodnych branż odgrywają ważną rolę w terenie. Mogą integrować rozwój rolniczy danego regionu pod tą samą dyрекcją. Mają możliwość świadczenia szerokiego wachlarza usług dla rolników co obniża im jednostkowe koszty. Czasem koncentrują się na jednym biegunie środków finansowych bardzo ważnych i szybko odnawialnych co prowadzi do znakomitego rozwoju i łatwej mobilności.

4. Unie albo łączenie spółdzielni

Unie departamentalne, regionalne lub krajowe łączą spółdzielnie w różne formy prawne. Generalnie pozwalają one zachować niezależność spółdzielni bazowych z korzyściami ekonomicznymi. Można tutaj wyodrębnić kilka struktur organizacyjnych.

Unia prosta grupuje w ramach departamentu kilka małych spółdzielni o tej samej działalności. Zachowana jest więc tutaj niezależność spółdzielni bazowych, które zachowują różnorodne relacje z rolnikami, podczas gdy relacje komercjalizacji są realizowane na płaszczyźnie unii (schemat 4). Ta struktura pozwala zachować dobre relacje z rolnikami w warunkach lokalnych, i w tym samym czasie zbliżyć się do rynku bardziej kompleksowo, by osiągnąć korzyści z ekonomii skali.

Łączenie departamentalne wokół jakiejś dyscypliny działalności ułatwia integrację spółdzielniom, które jej nie miały i które nie miałyby żadnej szansy przetrwania gdyby z unii wyszły. Ta struktura unii prostej pozwala osiągać ko-

rzyści dla małych i średnich spółdzielni, w relacjach z innymi spółdzielniami i w konsekwencji korzyści z zarządzania planem sprzedaży.

Unia, gdzie występuje grupowanie kompleksowe spółdzielni występuje pod różnymi formami prawnymi. Są tutaj mocno zróżnicowane relacje z członkami jak i relacje handlowe. Jest to struktura „podwójnie zróżnicowana”. Relacje z członkami są realizowane przez spółdzielnie bazowe, podobnie jak unia prosta. Relacje handlowe są realizowane w sposób kompleksowy w ramach spółki prywatnej będącej filią spółki centralnej, przemysłowej lub handlowej. W centrum dyspozycyjnym spółka centralna ma za zadanie zintegrować różnorodne działalności i zabezpieczyć jej rozwój w przyszłości. Stąd jej rola, to analizy strategiczne, finansowe, inwestycyjne, badania naukowe (schemat 5).

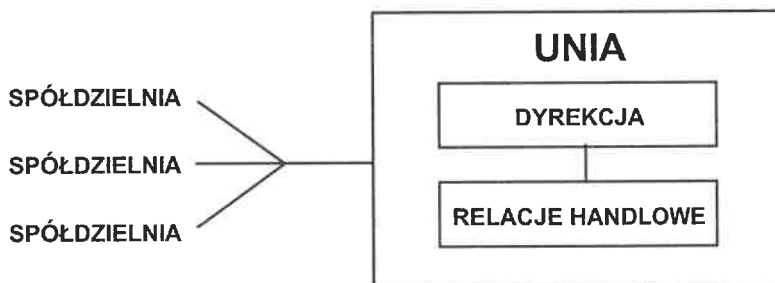
Można wyodrębnić tutaj kilka wariantów odnośnie tej struktury bazowej:

- w pewnych przypadkach spółki realizując działalność przemysłową i handlową są jednocześnie spółdzielniami bazowymi. Mają więc za zadanie zarządzanie zróżnicowanymi relacjami z ich członkami jak również działalnością przemysłową i handlową (np. grupa spółdzielni sprzedająca pod marką Yoploit),
- w drugim przypadku unia grupuje spółdzielnie i spółki kapitałowe w tej samej działalności (np. grupa Cukier - Unia),
- w innym przypadku unia krajowa komercjalizuje część skupową spółdzielni bazowych (np. IUNCAC) [Mauget 1980].

Grupowanie się producentów wokół jakiejś działalności daje możliwość dużej skuteczności ekonomicznej. Możliwe jest wówczas uruchomienie strategii marketingowych, prowadzenie polityki marki dla różnych produktów oraz większej komunikacji z konsumentami. Umożliwia to tym strukturom również prowadzenie bardziej dynamicznej strategii przemysłowej, substytucji pracy przez kapitał i nabywanie większego doświadczenia.

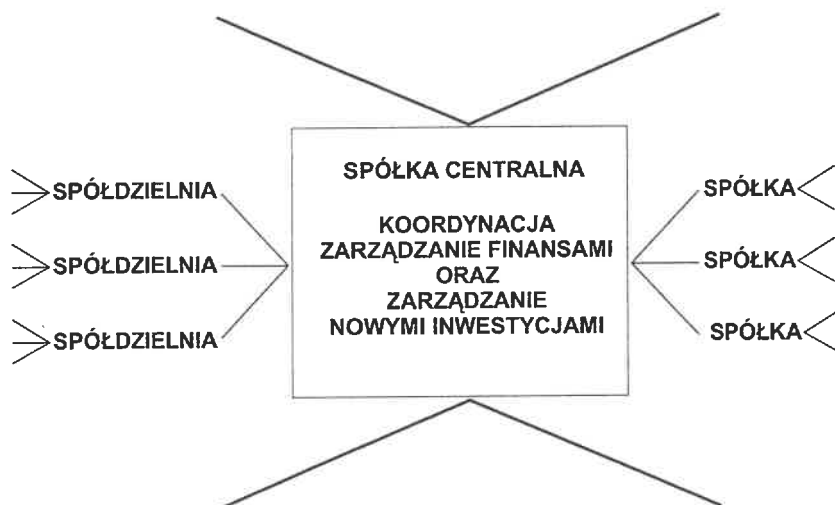
Schemat 4

Struktura organizacyjna prostej unii spółdzielczej



Schemat 5

Struktura organizacyjna unii, gdzie integracja jest kompleksowa



Zarządzanie ryzykiem powierzone jest specjalistom, którzy wspólnie mają większe kompetencje. Pomimo licznych korzyści ekonomicznych słaby punkt tej struktury tkwi w ocenie integracji działania, która nie zawsze jest zrozumiała dla spółdzielni bazowych. Prowadzenie określonej strategii nie zawsze pozwala spółdzielniom bazowym żeby pozostać skutecznym, będąc w oderwaniu od tej struktury. Pomimo tego struktura ta ma dużo mniej możliwości działań autonomicznych niż spółdzielnie. Spółdzielnie są pewnymi formami organizacyjnymi, które pod różnymi postaciami prawnymi mają większą możliwość kompleksowych działań strategicznych. Adaptują się one do rozwoju gospodarki zachowując przywilej kontaktów z każdym członkiem - rolnikiem. Właśnie te struktury skuteczne i dobrze zintegrowane są przyszłością dla organizacji spółdzielczych. Posiadają one różne możliwości współpracy z rolnikami. Sukces takiej grupy tkwi w tym, że każda spółdzielnia bazowa jest niezależna autonomiczna, będąc jednocześnie w związku zachowuje relacje z rolnikami. Daje to możliwość opuszczenia grupy jak pojawiają się trudności.

Liczne osoby uważają, że spółka centralna grupy winna przybrać formę SA, ażeby zabezpieczyć największą elastyczność działań i przyciągnąć zewnętrzny kapitał. Istnieje jednak pewne niebezpieczeństwo z punktu widzenia przedmiotu działania, prowadzonej strategii, różnych spółek, które mogą odwrócić się przeciwko rolnikom. We Francji zauważa się pustkę prawną odnośnie takiej struktury. Według znawców spółdzielczości trzeba by wykreować taki statut, który głęboko zachowałby istotę spółdzielni, jednocześnie dał elastyczność działań i pozwolił na przyływ finansowania z zewnątrz

Podsumowanie

Obecnie bardziej niż kiedykolwiek spółdzielnie francuskie znajdują się na skrzyżowaniu dróg. Aby te organizacje mogły się rozwijać i jednocześnie sprostać konkurencji trzeba sobie dzisiaj odpowiedzieć na następujące pytania:

1. Czy spółdzielnie rolnicze mogą prowadzić działalność gospodarczą w sposób autonomiczny?
2. Czy spółdzielnie chcą i czy mogą realizować tę działalność autonomicznie?

We Francji występują trzy koncepcje na ten temat:

1. Według pierwszej koncepcji spółdzielnie w swej istocie są organizacjami o charakterze humanistycznym, gdzie zasadą jest duży pierwiastek filozoficzny. Ich celem nie jest autonomiczne prowadzenie skutecznej działalności ekonomicznej. Ta koncepcja prowadzi do dużych wypaczeń odnośnie wszelakich działań ekonomicznych.
2. Według drugiej koncepcji spółdzielnie rolnicze są przedsiębiorstwami podobnymi do innych. Nie ma w nich żadnej specyfiki odnośnie ich istoty ani zarządzania. Koncepcja ta ustawia spółdzielnie na równi z innymi przedsiębiorstwami, które mają za zadanie prowadzenie również działalności handlowej. Koncepcja ta prowadzi do zacierania różnic statutowych między przedsiębiorstwami, a więc istota i specyfika spółdzielni według tej koncepcji dobiega końca.
3. Według trzeciej koncepcji spółdzielnie są organizacją głęboko oryginalną. Są one powołane do realizowania wspólnych działań ekonomicznych w celu osiągnięcia korzyści. Koncepcja ta raz nakazuje przestrzegać istoty spółdzielni i jej specyfiki, która ma głównie bronić interesów rolników, natomiast z drugiej strony ma przynosić pożytek tej organizacji w ekonomii liberalnej. Jest oczywiste, że spółdzielnie nie mają szansy istnienia w przyszłości według ostatniej koncepcji. W efekcie spółdzielnie same musiałyby integrować rozmiary ekonomiczne działań spółdzielczych w gospodarce rynkowej. Gdyby nie interwencja Państwa wszystkie pozostałe koncepcje z tej samej przyczyny nie miałyby szans powodzenia.

Obecnie spółdzielnie w swoich działaniach opierają się na wszystkich trzech koncepcjach. Doświadczenia z przeszłości jak i mentalność spółdzielców podlega dzisiaj procesowi transformacji. Spółdzielnie rolnicze zbliżają się dzisiaj do takiej sytuacji, gdzie mają być w pełni autonomiczne. Jedne samodzielnie osiągną ten stan, inne znikną, a jeszcze inne muszą otrzymać pomoc z zewnątrz. Istota spółdzielni i ich specyfika zostanie zróżnicowana, by w dalszym ciągu pozostać na usługach rolników. Coraz głośniej mówi się o tym, że Państwo będzie redukować pomoc dla rolników. Państwo chciałoby, by spółdzielnie rolnicze stały się organizacjami w pełni kompetentnymi i samowystarczalnymi.

Bibliografia

1. Deshayes G. (1986): La société de capitaux, la coopérative, les entreprises de l'économie sociale et la théorie de l'agence. *Economie de Gestion Agro - Alimentaire*, N° 1, Septembre 1986.
2. Deshayes G. (1988): Logique de la coopération et gestion des coopératives agricoles. Skippers Paris.
3. Foy G. (1981): Quel modèle pour les coopératives agricoles dans les années 80? These de Doctorat, Paris I.
4. Helmberger P., Hoos S. (1962): Coopérative Enterprise and Organization Theory. *Jurnal of Farm Economics*, N° 44, May 1962.
5. Mauget R. (1982): Structures et stratégies des coopératives agricoles. Thèse, Paris..
6. Porter M. (1980): Choix Stratégiques et Concurrence. Trad. Paris, Economica.
7. Tekry G., Franklin S. (1985): Les principes de management. Traduction. Paris, Economica.

DANUTA MIERZWA

STRUKTURY SPÓŁDZIELNI ROLNICZYCH WE FRANCJI

STRESZCZENIE

Obecnie spółdzielnie rolnicze w krajach wysoko rozwiniętych podlegają procesom transformacji. Przyjmują one różnorodne strategie rozwojowe, którym towarzyszą różnorodne procesy integracyjne. Przybierają więc nowe struktury organizacyjne i inaczej są zarządzane. Znaczący przedmiot stawiają sobie pytanie, czy dzisiaj możliwe jest, by zachować istotę, specyfikę spółdzielczości, czy spółdzielnie tego chcą i czy mogą rozwijać się w sposób autonomiczny. Ponieważ brak jest jednoznacznych odpowiedzi, gdyż można dostrzec zarówno wady jak i zalety określonych struktur, autor artykułu przedstawiając te problemy pragnie, by doświadczenia krajów wysoko rozwiniętych posłużyły jako pewnego rodzaju wzorce dla budowania naszego modelu spółdzielczości rolniczej.

DANUTA MIERZWA

STRUCTURES OF THE AGRICULTURAL CO-OPERATIVES IN FRANCE

SUMMARY

At present, the agricultural co-operatives in the highly developed countries are in the transformation processes. Varied development strategies, which they are leading, accompanying with varied integration processes. Agricultural co-operatives create new organisation structures and management. Experts ask question, if it is possible nowadays to keep the essence and the specificity of co-operative movement. Do co-operatives want and do they can develop in the autonomous way? There are no clear answers because these structures have both advantages and disadvantages. The author wants to use experiences of highly development countries as a kind of pattern for building our own model of agricultural co-operatives.