

**Wojciech Pizło**

Katedra Polityki Agrarnej i Marketingu  
SGGW w Warszawie

## Zarządzanie marketingowe w spółdzielczości

### Wstęp

Zmiana ustroju politycznego i gospodarczego Polski objęła swoim zasięgiem całość gospodarki narodowej, w tym także i sektor spółdzielczy. Jego przebudowa jako fragmentu polskiej rzeczywistości gospodarczej wymaga wielu zmian organizacyjnych wewnątrz samych spółdzielni oraz w sposobie podejścia do potrzeb konsumenta. Spółdzielnie, by przetrwać w nowych warunkach gospodarowania, muszą przejść okres transformacji, który powinien trwać możliwie jak najkrócej, ponieważ m.in. wydłużające się w czasie przystosowywanie struktur organizacyjnych spółdzielni nie może przynieść pozytywnych rezultatów, jedynie powoduje utratę rynków, klientów oraz utratę zaufania członków spółdzielni. Konkurencyjność spółdzielni możliwa jest poprzez wykorzystanie zasad marketingu w formułowaniu strategii rynkowych a przez to zwiększenie efektywności gospodarowania. Ostra walka konkurencyjna wymaga bowiem równocześnie stosowania zasad zarządzania i marketingu oraz oryginalności działań na rynku.

Powstaje pytanie, w jakim kierunku powinna rozwinąć się działalność spółdzielni, by w nowej formie i w nowym otoczeniu społeczno-ekonomicznym funkcjonować skuteczniej. W jakich kierunkach powinna rozwijać się spółdzielczość, w tym i spółdzielczość rolnicza, by w harmonijny sposób dochodziło do rozwoju i integracji gospodarki żywnościowej z całą strukturą rynku krajowego, europejskiego, a także z otoczeniem międzynarodowym<sup>1</sup>?

Według Stanisława Wojciechowskiego, „*Spółdzielnie kształtują się pod wpływem różnych potrzeb gospodarczych i idei. Odznaczają się żywotnością, zdolnością przystosowania się do każdego środowiska i wynajdywania sposobów ich zaspokojenia (...)*”<sup>2</sup>. Jeśli obecna spółdzielczość trwać będzie przy starych strukturach organizacyjnych i przy starym sposobie zarządzania, będzie musiała przegrać z innymi podmiotami gospodarczymi.

Wraz z odejściem od gospodarki nakazowo-rozdzielczej zmianie uległ sposób patrzenia na potrzeby konsumenta. Klient stał się dziś głównym podmiotem, którym

---

<sup>1</sup>S. Dyka, Dylematy spółdzielczości rolniczej w okresie transformacji systemowej, w: Spółdzielczość rolnicza w gospodarce rynkowej (doświadczenia i przyszłość), SIB Warszawa 1993, s. 102.

<sup>2</sup>E. Wiszniewski, Jak nowoczesnie zarządzać spółdzielnią (materiały szkoleniowe), SIB, Warszawa 1992, s. 5.

zainteresowane są wszystkie prorynkowo nastawione organizacje. Spółdzielnie działając w gospodarce wolnorynkowej „przestają być tylko przykładem dobrowolnego zrzeszania osób na zasadach demokratycznych; muszą być także (albo przede wszystkim) przedsiębiorstwami działającymi na zasadach współczesnego menedżeryzmu oraz metod marketingu”<sup>3</sup>.

## Prawa konsumenta

Punktem kluczowym w koncepcji marketingu spółdzielczego jest podejście do potrzeb konsumentów wyrażone w Międzynarodowej Deklaracji Praw Konsumenta, uchwalonej na XXIV Kongresie Międzynarodowego Związku Spółdzielczego w 1969 r. Oświadczone tam między innymi, że konsumenci mają prawo do „Racjonalnego standardu żywienia, odzieży i mieszkania, odpowiednich norm bezpieczeństwa i wolnego od zanieczyszczeń, zdrowego środowiska, swobodnego dostępu do nie fałszowanych towarów po umiarkowanych cenach i w racjonalnie zróżnicowanym wyborze, korzystania z odpowiednich informacji o towarach i usługach oraz edukacji w zakresie podstawowych dla konsumentów problemów, wywierania wpływu na życie gospodarcze i do demokratycznego udziału w jego kontroli”<sup>4</sup>.

Deklaracja praw konsumenta stanowić może jeden z filarów koncepcji zarządzania marketingowego w spółdzielczości. Może to być traktowane jako podstawa ogólnych zasad właściwie definiujących potrzeby konsumenta, a także członków i pracowników spółdzielni. Spółdzielcza koncepcja zarządzania marketingowego, obok potrzeb konsumentów, powinna określać rynki docelowe, na których pragnie się oprzeć spółdzielnia. Kolejnymi elementami nowej koncepcji spółdzielczości są: skoordynowany marketing, rentowność spółdzielni i nowe zarządzanie organizacją spółdzielczą.

Spółdzielnie działające w gospodarce rolno-spożywczej powinny minimalizować ryzyko związane z działaniami rynkowymi. Powinny także uzyskiwać informacje za pomocą celowo sformułowanych badań marketingowych. Badania marketingowe odgrywają duże znaczenie w podejmowaniu decyzji dotyczących ewolucji produktu zgodnie z ewolucją potrzeb konsumentów.

Badania marketingowe, na których ma się opierać spółdzielnia, powinny zostać powierzone specjalistycznej firmie, która określiłaby właściwe, racjonalne pole działania na rynku. Zaproponowałaby najlepsze segmenty rynku oraz rynki docelowe, pozostawiając jednak główną decyzję co do kierunku działania w gestii menedżera spółdzielni lub zarządu. Małe czy też średnie spółdzielnie nie mogą z powodów

---

<sup>3</sup>E. Pudeńkiewicz, Spółdzielczość wiejska w gospodarce rynkowej (kierunki odbudowy i dylematy rozwoju), Spółdzielczość rolnicza ..., wyd. cyt., s. 166.

<sup>4</sup>K. Boczar, Spółdzielczość, PWE, Warszawa 1986, s. 209.

ekonomicznych zatrudniać fachowych firm doradczych<sup>5</sup>, ponieważ koszty badań rynkowych są dla nich na granicy opłacalności. Brak środków na badania marketingowe zmuszać będzie małe i średnie spółdzielnie do jednoczenia sił i środków w celu skuteczniejszego poznania potrzeb konsumentów oraz szerszego oddziaływania na rynek. Wysokie koszty badań rynkowych mogą ponosić tylko spółdzielnie duże o odpowiednim kapitale, umożliwiającym przeprowadzenie tych badań, bądź związki spółdzielni. Łączenie się spółdzielni na rzecz wspólnego działania zależy od profilu działalności spółdzielni oraz od ich położenia terytorialnego (w granicach tych samych gmin czy też dawnych powiatów). Łączenie spółdzielni stanowi jeden ze sposobów działania w celu osiągnięcia większej wiedzy rynkowej. Spółdzielnie zdobywają informacje dwojakiego rodzaju, z jednej strony są to badania związane z możliwościami uzyskania odpowiedniego surowca<sup>6</sup> do przerobu (np. dla spółdzielni mleczarskich), z drugiej możliwości zbycia wytworzonych produktów na tak zwane rynki docelowe.

## Rynek docelowy

Wszystkie spółdzielnie, a w szczególności te, które działają w sferze rolno-spożywczej, powinny z wyprzedzeniem formułować cele związane z zakresem prowadzonej działalności. Z jednej strony odkrywając możliwości spółdzielni i z drugiej strony wytyczając rzeczywiste kierunki jej rozwoju i pole jej działania.

Wybór rynku docelowego jest ważny, ponieważ żadna spółdzielnia nie może działać na wszystkich rynkach, ani zaspokajać całej gamy potrzeb. Na dużym rynku musi wybrać optymalny subrynek (segment rynku). Wybór segmentu rynku zależy od wielkości spółdzielni, skali działalności gospodarczej, stopnia i formy koncentracji. Wybór rynku docelowego uzależniony jest również od siły nabywczej jaką dysponują potencjalni konsumenci, zapewniający spółdzielni właściwy poziom sprzedaży, a w konsekwencji i zysk.

Wzrost sprzedaży w spółdzielni może odbywać się przez dostosowanie produktów do potrzeb nabywców, jak również przez dotarcie do tych konsumentów, których potrzeby i preferencje były w najlepszy sposób uwzględnione w trakcie projektowania produktów. Utrzymanie sprzedaży dla rynku docelowego uzależnione jest od szybkich reakcji spółdzielni na zauważalne zmiany na rynku lub jego

<sup>5</sup>S. Pajczkowski, Zastosowanie marketingu w produkcji i zbyciu płodów rolnych a spółdzielczość, w: Spółdzielczość rolnicza ..., wyd. cyt., s. 146–147.

<sup>6</sup>Szerzej na temat integracji producentów ze spółdzielniami mleczarskimi w artykule M.G. Brodzińskiego, Bariery wzrostu i kierunki powiązań integracyjnych spółdzielni mleczarskich z rolnikami w zakresie produkcji i skupu mleka o wysokim standardzie jakościowym, w: Spółdzielczość rolnicza ..., wyd. cyt., s. 91–99.

części. Obserwacja segmentów rynku prowadzi do przygotowania się spółdzielni (a raczej działu marketingowego) do zmiany w asortymencie produkcji i pozwala na dokładniejsze określenie czasu, w którym powinna nastąpić ta zmiana.

Spółdzielnie ogrodniczo-pszczelarskie mają dwojakie zadanie: z jednej strony powinny poszukiwać nowych członków spółdzielni na terenie swojego działania, a z drugiej powinny zadbać o prawidłowy zbyt towarów (miodu, wosku czy też owoców). Dla spółdzielni ogrodniczo-pszczelarskiej rynkiem docelowym są: potencjalni oraz przyszli spółdzielcy, a także grupa konsumentów, dla której przeznaczone są wyroby spółdzielni (np. szpital wojewódzki bądź konkretna grupa konsumentów).

## Potrzeby konsumentów i członków spółdzielni

Spółdzielnia ma za zadanie realizować pragnienia swoich członków, pracowników i klientów. Kolejność, w której realizowane są potrzeby członków spółdzielni, pracowników czy klientów jest sprawą dyskusyjną, zależy bowiem od sposobu podejścia do zadań stawianych sobie przez spółdzielnie. Jasne jest, że w gospodarce rynkowej potrzeby konsumenta stanowią podstawę działania każdej organizacji. Są one kwintesencją działań marketingowych firmy. Powstaje jednak pytanie, jaka powinna być kolejność w realizowaniu potrzeb członków, pracowników i klientów spółdzielni. Wybór ten zależy, tak jak i wybór sposobu zarządzania, od kultury organizacji.

Termin ten wprowadził Nilsson, który pojęcia „kultura organizacji” używa dla określenia kultury, funkcjonującej w przedsiębiorstwie ze zrzeszeniem, to znaczy w całej organizacji spółdzielczej, a pojęcia „kultura korporacyjna” proponuje używać dla kultury istniejącej wewnątrz przedsiębiorstwa spółdzielczego, to jest wśród pracowników. Na koniec wyodrębnia pojęcie „kultury zrzeszenia”, przez którą rozumie kulturę istniejącą wewnątrz samego zrzeszenia spółdzielczego, to jest wśród członków spółdzielni<sup>7</sup>.

Samo pojęcie „kultury organizacji” dotyczy sposobów odbierania wrażeń (rozumienia), myślenia i odczuwania ludzi z danego środowiska. Kultura jest integralną częścią organizacji, chociaż nie oznacza żadnych formalnych działań, decyzji ani planów. Takie rozumienie kultury przez J. Nilssona jest protestem przeciwko pogładowi na organizację jako na twór, w którym indywidualne zachowania ludzi są racjonalne i celowe.

Kultura organizacji według wcześniejszych autorów to „osobowość” konkretnego przedsiębiorstwa, urzędu, firmy. Pojawia się w zachowaniach i reakcjach jednostek i grup społecznych, w ich sądach i postawach, w sposobie rozwiązywania

<sup>7</sup>J. Nilsson, Rozważania na temat zastosowania kultur korporacyjnych w spółdzielniach, w: Problemy spółdzielczości we współczesnym świecie, SIB, Warszawa 1992, s. 53.

problemów, zorganizowania hal produkcyjnych i biur, w wyposażeniu i estetyce wnętrz. Sukces rynkowy każdej organizacji jest wynikiem odpowiedniej strategii rynkowej oraz funkcjonalnej struktury organizacyjnej, w której działają kompetentni szefowie i funkcjonuje odpowiedni – „proefektywny” system motywacyjny<sup>8</sup>.

Praktyczne zainteresowanie kulturą organizacji spółdzielczej ma swoje podstawy w trudnej sytuacji ekonomicznej spółdzielczości i poszukiwaniu nowych rozwiązań organizacyjnych<sup>9</sup>. Powszechnie uważa się, że bezkrytyczne adaptowanie idei z innych sektorów biznesu, a nie samodzielne poszukiwanie oryginalnych rozwiązań, stanowi jeden z powodów kryzysu tożsamości spółdzielczości<sup>10</sup>. Kultura organizacyjna jest wszechobecna, jest częścią każdego menedżera i członka spółdzielni<sup>11</sup>.

Dla spółdzielni najważniejsze jest określenie potrzeb wybranego segmentu, ponieważ pozwala w pełni zrozumieć potrzebę swoich odbiorców. Potrzebna jest pełna komunikatywność pomiędzy klientami a spółdzielnią. Jest to w spółdzielniach o tyle łatwiejsze, że zgodnie z postanowieniami przyjętymi przez Międzynarodowy Związek Spółdzielczy w Wiedniu w 1966 r. „spółdzielnie są organizacjami demokratycznymi. Sprawami spółdzielni kierują osoby pochodzące z wyboru lub mianowane zgodnie z wolą członków, przed którymi odpowiadają”<sup>12</sup>.

Zasady demokratyczne szczególnie ułatwiają kontakt z szeroką rzeszą konsumentów oraz członkami spółdzielni i ich potrzebami. Sprzyjają też rozwojowi działalności gospodarczej spółdzielni w sferach związanych z codziennymi potrzebami konsumentów i członków spółdzielni, jak zaopatrzenie konsumentów w towary spożywcze, usługi oraz dostarczanie środków produkcji i organizowanie skupu produktów rolnych, zaspokajanie potrzeb kredytowych przez banki spółdzielcze, a także zbieranie informacji co do potrzeb członków spółdzielni jak i potencjalnych konsumentów.

U członków organizacji (u spółdzielców również), a także u potencjalnych i rzeczywistych konsumentów wyróżnić można:

– potrzeby artykułowane, wynikające z możliwości osiągnięcia korzyści jakie członkom spółdzielni przynosi działalność spółdzielni. Do potrzeb artykułowanych zalicza się m.in. dogodniejsze warunki stwarzane przy zakupie i skupie produktów (łatwiejszy i tańszy kredyt, pewność miejsca pracy), a także pełną informację o działalności spółdzielni i jej stanie gospodarczym;

– potrzeby nieartykułowane, polegające na oczekiwaniu takiego samego traktowania wszystkich członków spółdzielni korzystających ze świadczeń spółdzielni, a

<sup>8</sup>A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, Zarządzanie, PWN, Warszawa 1995, s. 291–302.

<sup>9</sup>W takim samym stopniu jest ważna kultura danej organizacji (zachodzące w niej wydarzenia kulturowe i psychologiczne) co nowa technika i to wszystko, co jest związane ze zmianami ekonomicznymi.

<sup>10</sup>J. Nilsson, Rozważania na temat ..., wyd. cyt., s. 47–48

<sup>11</sup>A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, Zarządzanie, wyd. cyt., s. 291–302.

<sup>12</sup>K. Boczar, Spółdzielczość, wyd. cyt., s. 39.

także polegające na tym, że klient lub pracownik (członek spółdzielni) spodziewa się drobnych nagród za pracę na rzecz spółdzielni.

Członkowie pragną, oprócz zysków ekonomicznych, wzmocnienia więzi społecznych (wzajemnej pomocy, solidarności i rzetelności działania)<sup>13</sup> czy też samo-realizacji w organach samorządowych spółdzielni. To, w jaki sposób godzone są ze sobą potrzeby spółdzielców i konsumentów, świadczy o sposobie, w jaki spółdzielnia patrzy na wolny rynek.

Współczesne przedsiębiorstwa, poprzez swoje działania nastawione na nabywcę, dążą do zatrzymania stałych klientów, ponieważ takie działanie okazuje się mniej kosztowne<sup>14</sup>.

Marketingowe działanie spółdzielni wymaga przede wszystkim zorientowania się na konsumenta, członka spółdzielni i pracownika. Zdarza się, że członkowie spółdzielni naszego kraju nie są zainteresowani losami spółdzielni. Nie wierzą w możliwość zmian i w to, że mogą stać się rzeczywistymi właścicielami spółdzielni<sup>15</sup>. Dlatego jednym z ważnych zadań spółdzielni jest pobudzenie aktywności członków oraz przekonanie ich o korzyściach i możliwościach działania dla wspólnego dobra.

Spółdzielnia powinna realizować pragnienia konsumenta przez spełnianie jego życzenia tak, by w pełni był on usatysfakcjonowany. Satysfakcja konsumenta (z produktu lub usługi) oraz członków z działania na rzecz spółdzielni i korzystania z jej udogodnień powoduje mocniejsze związanie stałych klientów i członków, a także może zwiększać szanse pozyskania nowych członków spółdzielni i nowych klientów. Zadowoleni klienci i członkowie stanowią najlepszą reklamę dla każdej firmy. Niezadowolenie z działalności spółdzielni powinno zostać konstruktywnie wykorzystane. Powinna być przeprowadzona modyfikacja produktu lub usługi, by dopasować je do zmieniających się potrzeb.

Istnieją różne sposoby wiązania klientów ze spółdzielnią, polegają one na tym, że: „sprzedawca sprzedaje produkty, zachęcając równocześnie klienta by zadzwonił, jeśli będzie miał jakieś pytania lub wątpliwości (...); sprzedawca dzwoni do klienta wkrótce po dokonaniu sprzedaży, aby sprawdzić, czy produkt spełnia jego oczekiwania (...); sprzedawca telefonuje od czasu do czasu do klienta proponując możliwość zakupu ulepszonej wersji produktu albo informując go o planowanych nowych jego wersjach (...)”<sup>16</sup>. Powyższe działania związane są bezpośrednio ze sprzedażą. Oddają one jednak sposób, w jaki pracownicy spółdzielni powinni troszczyć się zarówno o członków spółdzielni, jak i o klientów.

Wybór konkretnego postępowania względem nabywców jest uzależniony od przyjętego przez przedsiębiorstwo sposobu oddziaływania marketingowego na oto-

<sup>13</sup>Ibidem, s. 226.

<sup>14</sup>Redukując o 5% straty aktualnych klientów przedsiębiorstwa zwiększają zyski od 25 do 85% (za Ph. Kotlerem, Marketing, Gebethner i Ska, Warszawa 1994, s. 42).

<sup>15</sup>S. Dyka, Dylematy spółdzielczości rolniczej ..., wyd. cyt., s. 102–103.

<sup>16</sup>Ph. Kotler, Marketing ..., wyd. cyt., s. 43–44.

czeniu. W działaniach marketingowych spółdzielni wymagana jest koordynacja wszystkich struktur spółdzielczych. Spółdzielcza koncepcja marketingowa wymaga wprowadzenia tzw. marketingu wewnętrznego i zewnętrznego. Zewnętrzne działania marketingowe polegają na spójnym realizowaniu strategii przyjętych przez spółdzielnię, to jest realizację głównych celów skierowanych na zewnątrz (na konsumenta i konkurencję). Spółdzielnie mogą wykorzystywać takie instrumenty marketingowe jak: kształtowanie produktu, sieci dystrybucji, promocję oraz cenę produktu. Każda spółdzielnia powinna wykorzystać optymalnie środki, by zrealizować swoje zamierzenia.

Wewnętrzny marketing polega na uświadomieniu członkom spółdzielni i pracownikom głównych zadań i celów działania, przed jakimi stoi spółdzielnia.

## Motywowanie członków spółdzielni

Wewnętrzna koncepcja marketingowa może być realizowana przez większe motywowanie pracowników i członków do realizacji zamierzeń, jakie stawia sobie spółdzielnia. Takimi celami, do których mogą dążyć spółdzielnie, są np. wzrost sprzedaży produktów wśród samych członków spółdzielni i ich rodzin, jak również wzrost sprzedaży produktów na terenie dotychczasowego działania. Motywowanie pracowników odbywa się zgodnie z osobowością menedżera. Część kierowników działów i menedżerów dostrzega „pozytywne cechy i zachowania podwładnych i nagradza je. Inni zaś bardziej koncentrują się na błędach pracowników i karaniu za nie”<sup>17</sup>. Nadmiar kar, choćby zgodny z rzeczywistością, doprowadza do zniechęcenia pracownika, obniżenia wydajności i jakości. W konsekwencji do stałego dozoru wykonywanej pracy. Nie jest więc słuszne, by w relacji szef – pracownik dochodziło do karania w celu zmotywowania do pracy. Pracownik zdecydowanie lepiej pracuje, gdy docenia się jego wysiłek i nagradza choćby miłym słowem. W zależności od natężenia nagród lub kar wzmacniane zostają w spółdzielni postawy od- lub dośrodkowe. Postawą odśrodkową jest przyjęcie stwierdzenia „ich spółdzielnia” (spółdzielnia zarządu i menedżera). Odwrotną postawą, która powinna dominować w spółdzielczości, jest „nasza spółdzielnia”, co oznacza rzeczywiste zaangażowanie się pracowników (członków spółdzielni) na jej rzecz.

Ważne miejsce w zarządzaniu marketingowym zajmuje motywacja. Według przyjętych współczesnych poglądów, motywem działania ludzi są nie nagrody i kary, lecz więzi społeczne pobudzające do pracy. Przeciwnieństwem powyższej koncepcji jest dawna opinia, że źródłem ludzkich motywacji są nagrody i kary<sup>18</sup>. Stanowią

<sup>17</sup>A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, Zarządzanie, wyd. cyt., s. 263.

<sup>18</sup>J. Nilsson, Rozważania na temat ..., wyd. cyt., s. 47.

one ważne narzędzia motywujące zachowanie pracowników (możliwość awansów, wyższego wynagrodzenia). Rola nagród i kar polega na utrwaleniu zachowań służących wzmocnieniu efektywnych działań organizacji i eliminacji zachowań niezgodnych z oczekiwaniem (kulturą) organizacji.

## Szkolenia członków i pracowników spółdzielni

Kolejnym elementem marketingu wewnętrznego w spółdzielni są szkolenia pracowników. Szkolenia powinny odbywać się przede wszystkim dla pracowników stykających się z klientami, aby jakość obsługi, to jest uprzejmość, rzetelność informacji i kompetencja, była jak największa. Koszty szkoleń pracowników zazwyczaj są bardzo wysokie, ale biorąc pod uwagę straty związane z utratą klientów w wyniku niefachowej obsługi, szkolenia przynoszą każdej firmie, w tym i spółdzielni, wymierne korzyści.

Bardzo ważne jest to, by pracownicy spółdzielni byli w stanie odpowiedzieć na pytania dotyczące produktów oferowanych klientom. Potrzebne jest takie nastawienie pracowników, by wyobrażali sobie i wiedzieli, jakie są potrzeby i wymagania konsumentów. Klienci nie akceptują nieodpowiednich handlowców, stają się bowiem coraz bardziej wymagający. Oczekują wiedzy i fachowości.

Szkolenia mają na celu przede wszystkim doskonale poznanie i utożsamianie się pracowników spółdzielni i członków spółdzielni z celem działania firmy, z jej ofertą (produktami i usługami). W szkoleniu powinno się uczyć pracowników, a także członków spółdzielni, jakie są typy klientów, ich motywy zakupu, nawyki, jakie są sposoby działania konkurentów i ich konkurencyjne działania na rynku. Szkolenia powinny także zawierać informację, w jaki sposób przeprowadzić skuteczną prezentację i jak dzielić czas pomiędzy potencjalnych i rzeczywistych klientów<sup>19</sup>.

Innego typu szkolenia powinny odbywać się dla pracowników produkcji. To szkolenie powinno dotyczyć np. uświadomienia ich roli w procesie produkcji, wpływu na jakość produktów, a w konsekwencji na efekt finansowy spółdzielni.

Spółdzielnie prowadzą programy szkoleniowe dla potrzeb wewnątrzorganizacyjnego doboru kandydatów na stanowiska kierownicze. Coraz więcej kierowników pracujących w spółdzielczości pochodzi z innych instytucji gospodarczych niż spółdzielcze i ma wykształcenie uniwersyteckie<sup>20</sup>.

<sup>19</sup>Ph. Kotler, Marketing, wyd. cyt., s. 639.

<sup>20</sup>S.-A. Böök, Problemy ogólnej efektywności spółdzielczej, w: Problemy spółdzielczości ..., wyd. cyt., s. 13.



## Zarządzanie spółdzielnią – menedżerskie czy kolektywne?

Powstaje pytanie, czy system zarządzania w spółdzielni powinien być kolektywny czy menedżerski (indywidualny). Jest to pytanie dotyczące w swej istocie sporu ideologicznego pomiędzy zwolennikami indywidualizmu a kolektywizmu. Obie te ideologie kładły nacisk na cechy społeczne osób. „*Indywidualizm traktował jednostki i ich dążenia, interesy społeczne i gospodarcze czy kulturowe jako podstawowy czynnik utrzymania i rozwoju społeczeństwa, kolektywizm natomiast widział w osobistych dążeniach i aspiracjach jednostek podstawowe źródło zła (...)*”<sup>21</sup>. XIX- i XX-wieczna spółdzielczość oparta na zasadach obrony przed bezwzględnością systemu kapitalistycznego wydała swoje własne zasady i reguły postępowania<sup>22</sup>. Czy będą one pasować do sytuacji społecznej i politycznej w Polsce początku XXI wieku? Jak się wydaje, spółdzielczość ma charakter uniwersalny, a jej główną rolą jest łączenie drobnych kapitalistów oraz konsolidacja wysiłku ludzi dla realizacji ich zbiorowych celów. Ludzie w każdych warunkach potrafią się organizować dla obrony bądź dla realizacji określonych celów. Jedną z metod poszukiwania rozwiązań jest zamiana słabych stron spółdzielni na jej strony mocne (ten sposób podejścia reprezentuje metoda SWOT).

„*Spółdzielnie mają (...) podwójny charakter, to znaczy są jednostkami gospodarczymi o typie przedsiębiorstw, a jednocześnie są związkami osób, czyli stowarzyszeniami*”<sup>23</sup>. W krajach zachodniej Europy spółdzielnia rolnicza „*jest pojmowana (...) jako dobrowolne i równoprawne współdziałanie producentów lub usługodawców w celu osiągnięcia zysku i zaspokojenia własnych potrzeb spółdzielców w ramach organizacji spółdzielczej*”<sup>24</sup>.

Z tego punktu widzenia spółdzielnia musi konkurować ze spółkami kapitałowymi mimo swego dualistycznego charakteru. Spółdzielnie w gospodarce rynkowej stanowią nadal formę obrony jej członków przed bezwzględną rywalizacją rynkową<sup>25</sup>. Spółdzielnia stanowi część systemu gospodarczego i powinna spełniać wszystkie funkcje organizacji rynkowej oraz funkcje charakterystyczne dla stowarzyszenia. Przy określeniu cechy organizacji rynkowej na pierwsze miejsce wysuwa się zorientowanie na maksymalną efektywność, eliminację dóbr i usług nie przynoszących korzyści, a dopiero w następnej kolejności są to: utrzymanie więzi z

<sup>21</sup>J. Szczepański, O indywidualności, IWZZ, Warszawa, 1988, s. 182.

<sup>22</sup>Szerzej w tej kwestii wypowiada się W. Grabałowski, Szanse rozwoju spółdzielczości wiejskiej, w: Spółdzielczość rolnicza ..., wyd. cyt., s. 109.

<sup>23</sup>K. Boczar, Spółdzielczość, ..., wyd. cyt., s. 19.

<sup>24</sup>W. Gontarczuk, Problemy organizacji i zarządzania w spółdzielczości wiejskiej przy przechodzeniu do gospodarki wolnorynkowej, w: Spółdzielczość rolnicza ..., wyd. cyt., s. 105.

<sup>25</sup>E. Pudełkiewicz, Spółdzielczość wiejska w gospodarce rynkowej (kierunki odbudowy i dylematy rozwoju), w: Spółdzielczość rolnicza ..., wyd. cyt. s. 162–169.

dostawcami i odbiorcami, działania kreatywne spółdzielni związane z dynamiką działania rynkowego rozumianego jako wchodzenie na konkretny rynek z nowym produktem, nowymi rodzajami działalności oraz z nowymi stosunkami kapitałowymi i organizacyjnymi<sup>26</sup>. Zadania te koordynowane być muszą przez umiejętne zarządzanie, zgodne z dualistycznym charakterem spółdzielni i z uszanowaniem zasad rynkowych i spółdzielczych.

Podstawa prawna funkcjonowania spółdzielni zawarta jest w ustawie „Prawo spółdzielcze” przyjętej przez Sejm 7 lipca 1994 r. Członkowie spółdzielni zgodnie z zasadami wiedeńskimi mają równe prawa i równy udział w decyzjach podejmowanych w spółdzielni.

Ruch spółdzielczy sformułował najważniejsze cechy demokratycznego zarządzania spółdzielnią. Sprowadzają się one do:

– powołania do kierownictwa spółdzielni osób zgodnie z wolą członków spółdzielni,

– równego prawa w głosowaniu (zgodnie z zasadą jeden członek – jeden głos),

– demokratycznej kontroli członków spółdzielni nad działaniami kierownictwa.

W spółdzielniach małych i średnich stosuje się często zasadę demokracji bezpośredniej, co znaczy, że zebrani członkowie podejmują decyzje bieżące i strategiczne spółdzielni w zakresie zarządzania i kontroli. W spółdzielniach o rozbudowanym systemie organizacyjnym najczęściej stosowana jest demokracja pośrednia, to znaczy, że główne cele i decyzje podejmowane są przez zebranie przedstawicieli, wybieranych na zebraniach grup członkowskich. Funkcje kierownicze sprawowane są często przez menedżera lub sprawowane być mogą rotacyjnie przez poszczególnych członków spółdzielni.

Stałe sprawowanie funkcji kierowniczych grozi utrwaleniem się w spółdzielni podziału na członków aktywnych (tych, którzy biorą udział w zarządzaniu spółdzielnią lub aktywnie uczestniczą na walnym zgromadzeniu) i biernych, którzy nie wykazują żadnej chęci działania. By przeciwdziałać rozbiciu spółdzielni i umocnić strukturę demokratyczną, proponuje się wprowadzenie systemu rotacyjnego w organach wybieralnych spółdzielni<sup>27</sup>.

## Zarządzanie kolektywne

Zarządzanie kolektywne spółdzielni nie sprawdza się w gospodarce rynkowej. Spółdzielczy działacz Peter Davis uważa, że „kolektywne zarządzanie to uleganie

<sup>26</sup>Szerzej w tej kwestii wypowiada się M. Strużycki, Czynniki efektywnego zarządzania spółdzielnią w: *Spółdzielczość rolnicza ...*, wyd. cyt., s. 181.

<sup>27</sup>J. Stolińska-Janic, *Różnorodność form spółdzielczych w gospodarce rynkowej, NRS i SIB*, Warszawa, 1992, s. 22.

złudzeniu. *Faktycznie jest ono hamulcem rozwoju spółdzielni i jej wzrostu*". I dalej stwierdza, że kolektywne kierownictwo najodpowiedniejsze jest dla drobnych spółdzielni. Ale i tam często zatrudniony zostaje menedżer, by prowadził spółdzielnię i by sprostała ona trudnym warunkom rynkowym<sup>28</sup>.

W małych i średnich spółdzielniach możliwe jest rotacyjne sprawowanie władzy przez kolejnych członków i taki sposób zarządzania umożliwiłby wzmocnienie więzi w spółdzielniach oraz budował wiarę w rzeczywiste możliwości oddziaływania członków na decyzje podejmowane przez zarząd lub menedżera. W większości polskich spółdzielni ich członkowie nie są zainteresowani losami spółdzielni, ponieważ nie wierzą w możliwość zmian i w to, że mogą stać się rzeczywistymi właścicielami spółdzielni<sup>29</sup>.

W dużych i średnich spółdzielniach podstawowym celem jest więc odbudowa więzi członkowskich. Wzmocnienie więzi pracowników i członków spółdzielni wpłynąć może na poprawę efektywności pracy i większe zaangażowanie.

Decyzje kolektywne podejmowane są często niezgodnie z sytuacją rynkową lecz z potrzebami członków i stanowią kompromis potrzeb rynku (konsumentów) i potrzeb spółdzielni. Decyzje kolektywne są zbyt wolne w szybko zmieniającej się sytuacji rynkowej. Zarządzanie spółdzielnią wymaga sprawnego kierowania, umiejętności „walki” z konkurencją, wykorzystania wiedzy i umiejętności marketingowych, wdrażania nowych, wydajniejszych systemów organizacyjnych.

Spółdzielnie dla zachowania swojej odmienności powinny jednak odbywać regularne spotkania członków, na których decyzje menedżera byłyby kontrolowane.

## Zarządzanie menedżerskie

Członkowie rad nadzorczych i zarządu mają przeważnie słabe, niewystarczające kwalifikacje do prowadzenia spółdzielni i zarządzania<sup>30</sup>. Podejmowane decyzje są często błędne, oparte na fałszywych przesłankach lub niedostosowane do realiów rynkowego działania.

Polskie prawo spółdzielcze daje możliwości ustanawiania zarządu jednoosobowego, umożliwiając w ten sposób wprowadzenie kierownictwa menedżerskiego. Członkowie zarządu, prezes i zastępcy lub zarząd jednoosobowy (menedżer) są

<sup>28</sup>P. Davis. The problem of Cooperative Management, Review of International Cooperation 1988, Vol. 81, Nr 2 s. 62 za Sławomirem Dyką. Spółdzielczość. Drogi transformacji do gospodarki rynkowej, SGH Warszawa 1994, s. 77. Podobne stanowisko w tej kwestii zajmuje E. Wiszniewski w opracowaniu Jak nowoczesnie zarządzać spółdzielnią, ..., wyd. cyt., s. 3.

<sup>29</sup>S. Dyka, Dylematy spółdzielczości rolniczej ..., wyd. cyt., s. 102–103.

<sup>30</sup>W. Gontarczuk, Problemy organizacji i zarządzania w spółdzielczości wiejskiej ..., wyd. cyt., s.

odwoływani przez radę lub walne zgromadzenie członków spółdzielni, jak i innych osób<sup>31</sup>. Odwołanie to wymaga formy pisemnej i uzasadnienia.

Ustawa z 7 lipca 1994 r. wprowadziła w stosunku do członków zarządu i rad nadzorczych „zakaz konkurencji”, który polega na zakazie zajmowania jakichkolwiek funkcji w firmach będących konkurentami spółdzielni. Z uwagi na skomplikowaną kwestię prawną, związaną z funkcjonowaniem jednoosobowego zarządu i składaniem przez menedżera oświadczenia woli (potrzebnej przy zawieraniu lub rozwiązywaniu umów), nie jest wskazane tworzenie zarządu jednoosobowego w dużych i średnich spółdzielniach, a jedynie w spółdzielniach małych, liczących ponad 10 członków w spółdzielniach i 5 członków w spółdzielniach rolnych<sup>32</sup>.

Zarządzanie spółdzielnią może być realizowane za pomocą zadań wytyczonych w różnym czasie:

– w okresie krótkim, uprawnienia powinny zostać przekazane do podstawowych organów decyzyjnych, co odciąża menedżerów od podejmowania rutynowych decyzji i pozwala skupić się na działaniach długookresowych;

– w długim okresie ma miejsce wytyczenie planów tzw. strategicznych co do wykorzystania zasobów spółdzielni, ustalenia głównych celów i określenia środków, jakimi będą realizowane. Pozwala w pełni zrealizować działania spółdzielni.

W spółdzielczości stosuje się też zarządzanie przez cele, które polegają na:

1. Określeniu celów działania spółdzielni, wszystkich działów i zespołów oraz członków i pracowników spółdzielni. Cele te muszą być logiczne i wzajemnie powiązane.

2. Realizacji określonych celów i zadań z nich wynikających. Wymaga to przede wszystkim zaangażowania członków i pracowników spółdzielni, którzy powinni być odpowiednio motywowani do działania.

3. Zrozumieniu sytuacji spółdzielni przez członków i pracowników spółdzielni. Zrozumienie przyczyn i skutków, dla których dany cel jest realizowany, wyzwala samodzielność pracowników i daje możliwość poszukiwania najlepszych pomysłów i rozwiązania problemów, przed którymi stoi spółdzielnia.

Decyzje o bieżącej działalności spółdzielni wymagają od kierownictwa (menedżera):

- 1) umiejętności praktycznego „poruszania się” na rynku;
- 2) umiejętności zawodowych (brak takich zwiększa ryzyko porażki działania spółdzielni w gospodarce rynkowej);
- 3) społecznego podejścia do pracowników i członków spółdzielni.

31., Art. 49, pkt 1. Skład i liczbę członków zarządu określa statut. Statut może przewidywać zarząd jednoosobowy, którym jest prezes i ustalać wymagania jakie powinna spełniać osoba wchodząca w skład zarządu lub prezes w zarządzie jednoosobowym”.

32.Patrz szerzej W. Jastrzębski, Zmiany w konstrukcji prawnej zarządu spółdzielni, „Praktyczne Vademecum Spółdzielczości” (numer specjalny) 1994, Nr 4, s. 142–144.

Powstaje więc kolejne pytanie: jakie cechy powinni mieć zatrudniani na kontrakt menedżerowie? I jak wpłynie to na zmianę działalności spółdzielni?<sup>33</sup>

W ocenie zdolności menedżera znaczenie ma z jednej strony, zakres posiadanej przez niego wiedzy, zdolności oraz osobowość menedżera. Coraz bardziej skomplikowane procesy społeczne zachodzące w organizacji oraz złożone procesy technologiczne wymagają coraz większej wiedzy ogólnej, konkretnej wiedzy technicznej, zdolności i osobowości.

Nowoczesne zarządzanie spółdzielnią wymaga przeprowadzenia zmian strukturalnych podobnych w swoim charakterze do zmian zachodzących w krajach Unii Europejskiej. Dotyczą one m.in. koncentracji organizacyjnej, polegającej na łączeniu małych lub średnich regionalnych spółdzielni w tych miejscach, gdzie ma to uzasadnienie większą specjalizacją i konkurencyjnością ze spółkami kapitałowymi.

Łączenie się spółdzielni w struktury o charakterze regionalnym, a potem w struktury ogólnokrajowe jest jednym z możliwych scenariuszy rozwoju spółdzielczości<sup>34</sup>. Ponadregionalne, duże struktury spółdzielcze, skupiające małe i średnie spółdzielnie z jednej lub z wielu branż, często decydują się na szerszą współpracę ze spółkami kapitałowymi. Wówczas gdy są silniejszym lub równym partnerem, który dysponuje kontrolnym pakietem akcji, może spółdzielnia przynosić większe korzyści członkom<sup>35</sup>. Istnieje jednak wyjątkowo duże zagrożenie, że członkowie w coraz mniejszym stopniu lub w ogóle nie będą postrzegani jako podmioty w ustalaniu hierarchii zadań i celów działania ich organizacji. Najczęściej będą traktowani jako odbiorcy informacji o sytuacji ekonomicznej spółdzielni.

Przy takim obrocie sprawy w spółdzielni duży wpływ będzie miała siła kultury organizacji, która doprowadzi do przekształcenia się w taką strukturę organizacyjną, która stanowić będzie połączenie negatywnych cech formy spółdzielczej i np. spółki akcyjnej. Z drugiej strony mogą też powstawać spółki kapitałowe, a ich udziałowcami mogą być zarówno spółdzielnie, jak i firmy prywatne oraz duże i wyspecjalizowane gospodarstwa rolnicze<sup>36</sup>.

Przekazanie uprawnień menedżerowi spółdzielni nie powinno zwalniać ani walnego zgromadzenia, ani rady nadzorczej i zarządu spółdzielni od wyznaczania i określania dalekosiężnych celów działania spółdzielni oraz od funkcji kontrolnych nad działaniem menedżera. Kontrola ta powinna rozciągać się na bieżącą działalność menedżera, dobór kadry a przede wszystkim obejmować zasady wynagradzania

<sup>33</sup>Pytanie tak już sformułowane zadał S.-A. Böök, na Międzynarodowym Seminarium pt. „Problemy spółdzielczości we współczesnym świecie”.

<sup>34</sup>Inny scenariusz rozwoju spółdzielczości można znaleźć w artykule W. Grabałowskiego, Szansa rozwoju spółdzielczości wiejskiej ..., cyt., s. 109.

<sup>35</sup>J. Stolińska-Janic, Różnorodność form spółdzielczych ..., wyd. cyt., s. 38–39.

<sup>36</sup>Szerzej zagadnienie to omówione jest w pracy: J. Stolińskiej-Janic, Polska spółdzielczość wobec problemów integracji z Unią Europejską, w: Rolnictwo w procesie integrowania Polski z Unią Europejską. Wydawnictwo SGGW, Warszawa 1995.

pracowników. Menedżer powinien być systematycznie rozliczany i kontrolowany przez radę nadzorczą spółdzielni. Motywowanie menedżera powinno być bezpośrednio powiązane z efektami jego pracy.

Ważnym elementem, na który powinny zwracać uwagę organy spółdzielcze, są przede wszystkim umiejętności menedżera do układania harmonijnej współpracy z członkami spółdzielni, pracownikami i zarządem. Możliwość doboru współpracowników przez menedżera pozwala na dobranie odpowiedniego grona ludzi, przy których praca stanie się efektywna.

Celem spółdzielczej koncepcji marketingu oraz reorganizacji zarządzania jest z jednej strony działanie na rzecz dobra członków, z drugiej zaś takie konkutowanie ze spółkami kapitałowymi, by w większym zakresie realizować potrzeby konsumentów i realizować niezbędny zysk.

## Zakończenie

Spółdzielnie mogą stać się organizacjami równorzędnymi dla innych form własności, o ile zostaną wykorzystane stojące przed nimi szanse, takie jak umiejętność wykorzystania zasad zarządzania marketingowego stosowanego wewnątrz i na zewnątrz spółdzielni. Działania te wpłyną na kształt wewnętrznych stosunków w organizacji oraz tworzenie nowych form oddziaływania marketingowego na otoczenie spółdzielni.

Szansą poprawy sytuacji spółdzielczości jest konieczność wprowadzenia zarządzania menedżerskiego, stwarzającego możliwość prężnego kierowania organizacją i wykorzystania nowatorskich rozwiązań marketingowych i organizacyjnych.

Okres przystosowania spółdzielni do nowych warunków gospodarowania powinien być jak najkrótszy. W głównej mierze będzie on zależeć od możliwości nowych, wykształconych kadr zdolnych działać w warunkach ostrej walki konkurencyjnej.

Struktura organizacyjna, która zostanie z czasem przyjęta w spółdzielczości, uzależniona będzie od wielu czynników związanych zarówno z otoczeniem ekonomicznym, jak i strukturą społeczno-kulturową wewnątrz spółdzielni.

Brak jest obecnie aktualnych badań dotyczących z jednej strony kondycji ekonomicznej spółdzielczości związanej z gospodarką żywnościową, w tym badań dotyczących działań marketingowych m.in. kształtowania polityki cenowej i aktywnego wykorzystania kanałów marketingowych. Z drugiej strony brak jest szczegółowych badań związanych z zarządzaniem w spółdzielczości, w tym roli i zadań wypełnianych przez menedżera.

## Literatura

- K. BOCZAR, Spółdzielczość, PWE, Warszawa 1986.
- S.-A. BÖÖK., Problemy ogólnej efektywności spółdzielczej, w: Problemy spółdzielczości we współczesnym świecie, SIB, Warszawa 1992.
- M.G. BRODZIŃSKI, Bariery wzrostu i kierunki powiązań integracyjnych spółdzielni mleczarskich z rolnikami w zakresie produkcji i skupu mleka o wysokim standardzie jakościowym, w: Spółdzielczość rolnicza w gospodarce rynkowej (doświadczenia i przyszłość), SIB, Warszawa 1993.
- P. DAVIS, The problem of Cooperative Management, Review of International Cooperation 1988.
- S. DYKA, Dylematy spółdzielczości rolniczej w okresie transformacji systemowej, w: Spółdzielczość rolnicza w gospodarce rynkowej (doświadczenia i przyszłość), SIB, Warszawa 1993.
- W. GRABAŁOWSKI, Szanse rozwoju spółdzielczości wiejskiej, w: Spółdzielczość rolnicza w gospodarce rynkowej (doświadczenia i przyszłość), SIB, Warszawa 1993.
- W. GONTARCZUK, Problemy organizacji i zarządzania w spółdzielczości wiejskiej przy przechodzeniu do gospodarki wolnorynkowej, w: Spółdzielczość rolnicza w gospodarce rynkowej (doświadczenia i przyszłość), SIB, Warszawa 1993.
- W. JASTRZĘBSKI, Zmiany w konstrukcji prawnej zarządu spółdzielni, „Praktyczne Vademecum Spółdzielczości” (numer specjalny) 1994.
- Ph. KOTLEREM, Marketing, Gebethner & Ska, Warszawa 1994.
- A.K. KOŹMIŃSKI, W. PIOTROWSKI, Zarządzanie, PWN, Warszawa 1995.
- J. NILSSON, Rozważania na temat zastosowania kultur korporacyjnych w spółdzielniach, w: Problemy spółdzielczości we współczesnym świecie, SIB, Warszawa 1992.
- S. PAJĄCZKOWSKI, Zastosowanie marketingu w produkcji i zbyciu produktów rolnych a spółdzielczość, w: Spółdzielczość rolnicza w gospodarce rynkowej (doświadczenia i przyszłość), SIB, Warszawa 1993.
- E. PUDEŁKIEWICZ, Spółdzielczość wiejska w gospodarce rynkowej (kierunki odbudowy i dylematy rozwoju), w: Spółdzielczość rolnicza w gospodarce rynkowej (doświadczenia i przyszłość), SIB, Warszawa 1993.
- J. STOLIŃSKA-JANIC, Różnorodność form spółdzielczych w gospodarce rynkowej, NRS i SIB, Warszawa 1992.
- M. STRUZYCKI, Czynniki efektywnego zarządzania spółdzielnią, w: Spółdzielczość rolnicza w gospodarce rynkowej (doświadczenia i przyszłość), SIB, Warszawa 1993.
- J. SZCZEPAŃSKI, O indywidualności, IWZZ, Warszawa, 1988.
- E. WISZNIEWSKI, Jak nowoczesnie zarządzać spółdzielnią (materiały szkoleniowe), SIB, Warszawa 1992.

## **Marketing in co-operatives**

### **Abstract**

The tasks for Polish co-operatives are presented, amongst others the necessity of presenting activities addressed to consumers, co-operative members and employees.

Also the role of target markets is described including the significance of market research in marketing operations.

The effect of organisation culture is presented including the significance of individual and collective management in the functioning of co-operative.