

# **INFORMACJA O SEKTORZE SPÓŁDZIELCZYM W POLSCE**

Opracowanie

dla Banku Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych S.A.

Autor: Iwona Krysiak

# SPIS TREŚCI

SPIS TREŚCI .....	2
1. CHARAKTERYSTYKA POLSKIEGO SEKTORA SPÓŁDZIELCZEGO.....	3
1.1. Zmiany w polskiej spółdzielczości po 1989 r. ....	3
1.2. Sektory gospodarki, w których działają polskie spółdzielnie.....	6
1.3. Spółdzielnie a pozostałe przedsiębiorstwa .....	7
1.4. Mocne i słabe strony polskich spółdzielni.....	11
2. NAJWAŻNIEJSZE BRANŻE SPÓŁDZIELCZE.....	13
2.1. Spółdzielnie mieszkaniowe .....	13
2.2. Banki spółdzielcze .....	13
2.3. Spółdzielcze Kasy Oszczędnościowo – Kredytowe .....	16
2.4. Rolnicze spółdzielnie produkcyjne.....	17
2.5. Spółdzielnie Spożyców „Społem” .....	19
2.6. Spółdzielnie Kółek Rolniczych .....	24
2.7. Spółdzielnie Ogrodniczo – Pszczelarskie.....	25
2.8. Spółdzielnie „Samopomoc Chłopska” .....	26
2.9. Spółdzielnie mleczarskie .....	27
BIBLIOGRAFIA: .....	38

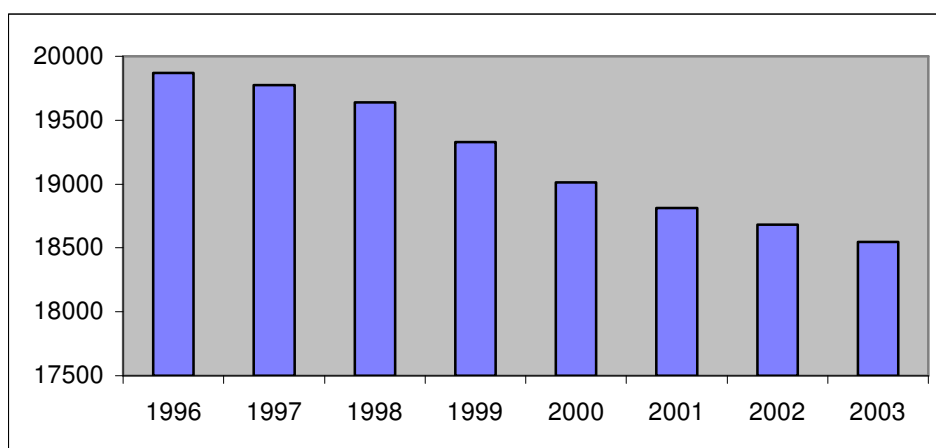
# 1. CHARAKTERYSTYKA POLSKIEGO SEKTORA SPÓŁDZIELCZEGO.

**Spółdzielnia** to osoba prawna będąca dobrowolnym zrzeszeniem osób fizycznych, która w interesie swoich członków prowadzi wspólną działalność gospodarczą na podstawie ustawy „Prawo spółdzielcze” oraz zarejestrowanego statutu.

## 1.1. Zmiany w polskiej spółdzielczości po 1989 r.

Od początku okresu transformacji ustrojowej obserwowano zmianę liczebności spółdzielni. W 1989 roku istniało ich 16,7 tys., w 2000 roku było to 19,0 tys. spółdzielni, a w 2003 roku 18,5 tys. GUS podaje, że 30 czerwca 2004 r. było w Polsce 18 488 spółdzielni.

**Tab. 1.1. Zmiany liczby spółdzielni w Polsce w latach 1996-2003**



*Źródło: GUS*

Pewna liczba spółdzielni musiała upaść, w tym samym czasie powstały jednak nowe spółdzielnie oraz dokonał się proces podziału dużych spółdzielni na mniejsze i bardziej sprawne gospodarczo. W latach dziewięćdziesiątych zlikwidowanych zostało w kraju 5-6 tys. spółdzielni wszystkich branż. Krajowa Rada Spółdzielcza oblicza, że w maju br. w likwidacji było 2917 podmiotów, z czego 309 zakończyło ten proces. Znaczna jest skala likwidowanych spółdzielni pracy, w tym budowlanych, razem 573. Oznacza to, że z rynku zniknęła 1/3 spółdzielczości pracy. Wśród likwidowanych spółdzielni nie brak także spółdzielni inwalidów. Po 1989 r. stwierdzono wzrost liczby spółdzielni mieszkaniowych i banków spółdzielczych oraz zmniejszenie liczby spółdzielni transportowych, handlowych,

przetwórczych i budowlanych. Według informacji Krajowej Rady Spółdzielczej w marcu 2004 r. kraju istniało 12 780 spółdzielni. Zmiany liczebności spółdzielni w Polsce dokonywały się pod wpływem takich procesów jak: podział istniejących spółdzielni (głównie mieszkaniowych), powstanie nowych spółdzielni w nowych dziedzinach (SKOK), łączenie spółdzielni (banki, spółdzielnie mleczarskie). Spółdzielczość jako zjawisko społeczno-gospodarcze w wielu przypadkach w oficjalnie prowadzonych statystykach od 1989 r. nie występuje. Obecnie spółdzielnie skupiają ok. 6 mln członków.

**Tab. 1.2. Zmiany liczebności spółdzielni w Polsce w latach 1988-2000.**

Wyszczególnienie	Lata	
	1988	2000
Spółdzielnie spożywców „Społem	397	388
Spółdzielnie mieszkaniowe	3 128	3 425
Spółdzielnie pracy	2 104	1 235
Spółdzielnie inwalidów	454	356
Spółdzielnie rękodziela Cepelia	121	33
Spółdzielnie rzemieślnicze	562	283
Spółdzielnie mleczarskie	323	238
Spółdzielnie ogrodniczo-pszczelarskie	140	128
Rolnicze spółdzielnie produkcyjne	2 089	1 024
Spółdzielnie kółek rolniczych	2 006	1 063
Banki i kasy spółdzielcze	1 663	640
Spółdzielcze kasy oszczędnościowo-kredytowe	-	91

*Źródło: I. Drozd-Jaśniewicz, A. Wiatrak, Spółdzielczość wiejska w gospodarce rynkowej, KRS, Warszawa 2003.*

Znacznie zmalała liczba zatrudnionych w spółdzielniach. W 1989 r. było to 2,2 mln osób, zaś w 2000 już tylko 443 tys. Szacuje się, że w 2003 r. zatrudnienie w spółdzielniach kształtowało się na poziomie 440 tys. pracowników. Malał także udział sektora

spółdzielczego w PKB. W 1989 r. udział ten wynosił około 9,5%. Obecnie ustabilizował się na poziomie około 1,6%. Największemu ograniczeniu w okresie przemian gospodarczych uległ udział spółdzielni w handlu detalicznym z ok. 30% do niewiele ponad 5%, a w handlu hurtowym z 4% w 1992 roku do 1% pod koniec lat dziewięćdziesiątych. Przedsiębiorstwa spółdzielcze zajmujące się produkcją przemysłową stanowią obecnie ok. 0,5% wszystkich podmiotów funkcjonujących w tym dziale gospodarki. Przeszło 6-krotnemu zmniejszeniu uległ udział spółdzielczości w gastronomii i usługach produkcyjno-bytowych.

Udział sektora spółdzielczego w produkcji globalnej gospodarki także uległ zmniejszeniu i wynosi obecnie niewiele ponad 2%. Udział spółdzielni w produkcji globalnym sektora przedsiębiorstw zmniejszył się z 5,3% w 1995 r. do 3,7% w 2000 r. Również nakłady ponoszone przez spółdzielnie na inwestycje uległy zmniejszeniu. W latach 1990-91 stanowiły one ok. 20% nakładów ponoszonych na te cele w całej gospodarce, natomiast w 2000 r. stanowiły już tylko 4,7%. Kolejną tendencją charakterystyczną dla sektora spółdzielczego w Polsce jest zmniejszenie udziału spółdzielni budowlanych w produkcji sprzedanej budownictwa i w produkcji budowlano-montażowej, a także malejące znaczenie spółdzielni transportowych. Zmniejszenie znaczenia spółdzielczej formy gospodarowania wynika z jej sztucznego rozbudowania w okresie PRL. Pozbawione ulg i preferencji spółdzielnie nie potrafiły odnaleźć się w nowej rzeczywistości gospodarczej. Przetrwały tylko najsilniejsze, zdolne do konkurencji z krajowymi i zagranicznymi firmami sektora prywatnego. Najlepiej poradziły sobie rolnicze spółdzielnie produkcyjne, które rozwinęły nowe kierunki przetwórstwa, organizując często własną sieć handlową, rozwijając współpracę z rolnikami, a także spółdzielnie mleczarskie. Znacznemu zmniejszeniu uległ potencjał produkcyjnych spółdzielni ogrodniczych oraz liczba sklepów i wytwórni należąca do spółdzielni spożywców. Ponad połowa spółdzielni zatrudnia od 51 do 100 osób. 25% stanowią spółdzielnie zatrudniające do 50 pracowników. Ponad 200 osób zatrudnia tylko ok. 3% spółdzielni. Generalną tendencją jest zwiększanie się liczby jednostek o mniejszym średnim zatrudnieniu.

Spółdzielczość w Polsce reprezentuje **Krajowa Rada Spółdzielcza**, która jest najwyższym organem samorządu spółdzielczego (na mocy Ustawy Prawo spółdzielcze Art. 259). Skupia cały ruch spółdzielczy, tj. ok. 13 tys. spółdzielni działających w 13 branżach i zrzeszających ok. 8 mln. członków, a także 58 krajowych i regionalnych spółdzielczych związków rewizyjnych. Zgodnie z Ustawą, Krajowa Rada Spółdzielcza spełnia funkcje związku rewizyjnego w stosunku do spółdzielni niezrzeszonych w związkach. Oznacza to, że w stosunku do takich spółdzielni posiada określone w ustawie uprawnienia organizacyjne (np.

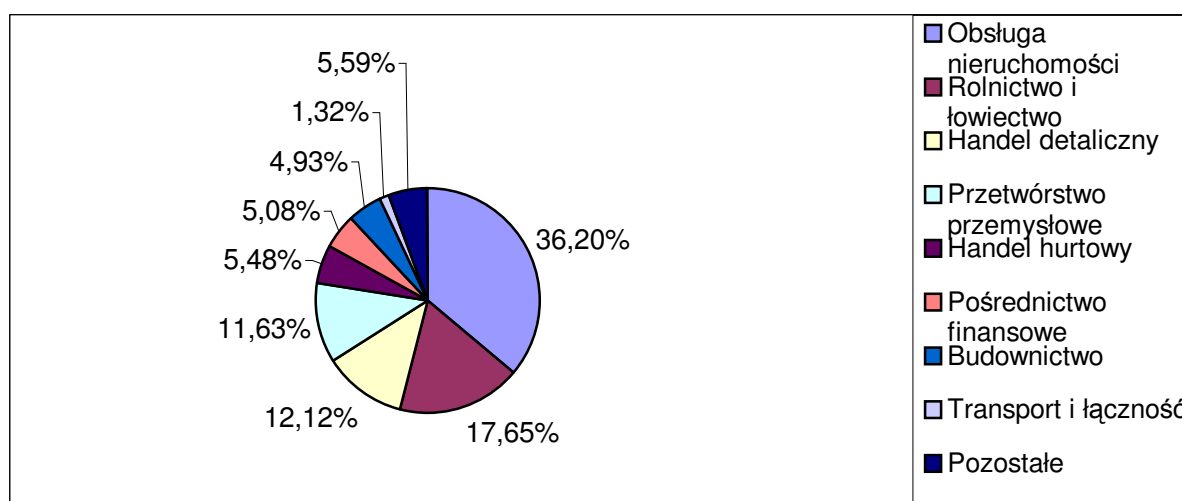
prawo zwołania Walnego Zgromadzenia, postawienia spółdzielni w stan likwidacji w sytuacji rażącego naruszenia przepisów prawa bądź statutu). Nie ma natomiast możliwości oddziaływania władczego.

W Polsce ukazuje się siedem tytułów o tematyce spółdzielczej. Są to: „Tęcza Polska”, „Kurier Spółdzielczy”, „Monitor Spółdzielczy”, „Rolnik Spółdzielca”, „Społem”, „Społemowiec Warszawski”, „Spółdzielca”.

## 1.2. Sektory gospodarki, w których działają polskie spółdzielnie.

Spośród 18,5 tys. spółdzielni działających obecnie w Polsce, 17,65% (3276) stanowią spółdzielnie zajmujące się rolnictwem i łowiectwem oraz związaną z tym działalnością usługową. W sektorze przetwórstwa przemysłowego funkcjonuje 11,63% ogółu spółdzielni, z czego 521 - zajmuje się produkcją artykułów spożywczych i napojów, 107 - włókiennictwem, 297 – produkcją odzieży i wyrobów futrzarskich, 212- produkcją metalowych wyrobów gotowych (z wyjątkiem maszyn i urządzeń), a 217 – produkcją mebli. Prawie 5% spółdzielni (915) to spółdzielnie działające w budownictwie. 5,48% (1016) spółdzielni zajmuje się handlem hurtowym i komisowym, a 12,12% (2248) handlem detalicznym. W sektorze pośrednictwa finansowego obecnych jest 942 spółdzielni, co stanowi 5,08% ogółu. Najbardziej liczną grupę spółdzielni stanowią spółdzielnie mieszkaniowe. Obsługą nieruchomości zajmuje się 6714 spółdzielni (36,2% wszystkich).

**Tab. 1.3. Sektory gospodarki, w których działają spółdzielnie**



Źródło: opracowanie własne na podstawie GUS

Największymi średnio biorąc spółdzielniami, z punktu widzenia posiadanego potencjału majątkowo-kapitałowego, są spółdzielnie mieszkaniowe. Ich aktywa w latach 1990-2000 były około czterokrotnie większe w stosunku do średniej ogółem dla całej spółdzielczości. Majątek obrotowy był w tym okresie 2-3 krotnie większy.

Najmniejszym potencjałem charakteryzują się spółdzielnie z sekcji edukacja, administracja publiczna, ubezpieczenia społeczne.

Z punktu widzenia przychodów ogółem, największe średnie obroty osiągają spółdzielnie produkcyjne.

**Tab. 1.4. Podstawowe dane charakteryzujące spółdzielnie (średnio na 1 spółdzielnie)**

<b>Wyszczególnienie</b>	<b>1990</b>	<b>1997</b>	<b>1999</b>
<b>Suma bilansowa (tys. zł):</b>	1016,4	1276,1	1217,1
<b>W tym: majątek trwały</b>	660,3	839,1	744,7
<b>majątek obrotowy</b>	356,1	437,0	472,4
<b>Fundusze własne (w tys. zł):</b>	638,1	940,7	813,5
- zasobowy	670,4	896,1	771,9
- fundusz udziałowy	12,7	44,6	41,6
<b>Przeciętna wysokość wniesionego udziału</b>	18 zł	170 zł	190 zł
<b>Fundusze obce (w tys. zł):</b>	333,3	335,4	403,6
- kredyty krótkoterminowe	92,1	47,6	27,8
- pozostałe zobowiązania	241,2	287,8	375,8
<b>Wynik finansowy netto ( w tys. zł)</b>	29,8	-28,6	-24,7
<b>Członkowie</b>	707	261	228
<b>Zatrudnienie</b>	90	34	29

*Źródło: I. Drozd-Jasiewicz, A. Wiatrak, Spółdzielczość wiejska w gospodarce rynkowej, KRS, Warszawa 2003.*

### **1.3. Spółdzielnie a pozostałe przedsiębiorstwa**

Spółdzielnie w bardzo małym stopniu korzystają z kapitałów obcych w porównaniu w innymi przedsiębiorstwami, przez co nie osiągają istotnego przyrostu rentowności kapitału

własnego. Spółdzielnie mogłyby poprawić efektywność gospodarowania, poprzez szersze i odważniejsze finansowanie działalności eksploatacyjnej i inwestycyjnej kapitałem obcym.

Nie wykorzystują one w pełni swego potencjału majątkowo-kapitałowego. W latach 1990 – 2000 zaobserwowano pogarszanie się stopnia wykorzystania majątku trwałego.

Nie wykorzystując kapitału obcego pogarszają swoje możliwości polepszenia sytuacji finansowej poprzez wzrost rentowności kapitału własnego (efekt dźwigni finansowej). Udział funduszy własnych w finansowaniu spółdzielni był dosyć wysoki i stabilny i wynosił w latach 1990 i 1999 – 67%. Natomiast fundusze obce finansowały działalność spółdzielni w latach 1990-99 w 33%. W roku 1990 kredyty były zaangażowane w finansowanie działalności spółdzielni w wysokości 9%, a w 1999 r. tylko 2,3%. Jest to wynikiem braku zdolności kredytowych, pomimo występującej potrzeby kredytowej. W latach 2000-2002 według ankiety przeprowadzonej przez Katedrę Spółdzielczości SGH, około 23-27% wszystkich badanych spółdzielni miało problemy lub spodziewało się kłopotów z uzyskaniem kredytu. W szczególności dotyczyło to: 28-37% spółdzielni „Samopomoc Chłopska”, 20-25% „Społem” PSS, 25-28% spółdzielni mleczarskich i 18-21% spółdzielni pracy.

Ponad 50% spółdzielni osiąga przychody w granicach 3-6 mln zł. Tylko ok. 6% ma przychody na poziomie ponad 9 mln zł.

**Tab. 1.5. Analiza porównawcza kondycji ekonomiczno-finansowej sektora spółdzielczego na tle pozostałych przedsiębiorstw (średnie wielkości przypadające na badane grupy podmiotów) w 2000 r.**

1. Aktywa w tys. zł	
a) spółdzielnie	18 383
b) pozostałe przedsiębiorstwa	20 811
2. Majątek trwały w tys. zł	
a) spółdzielnie	16 323
b) pozostałe przedsiębiorstwa	12 079
3. Majątek obrotowy w tys. zł	
a) spółdzielnie	1 901
b) pozostałe przedsiębiorstwa	8 146
4. Kapitał własny w tys. zł	
a) spółdzielnie	15 065
b) pozostałe przedsiębiorstwa	8 073



5. Przychody ogółem w tys. zł	
a) spółdzielnie	7 617
b) pozostałe przedsiębiorstwa	28 804
6. Koszty ogółem w tys. zł	
a) spółdzielnie	7 559
b) pozostałe przedsiębiorstwa	28 302
7. Wynik brutto w tys. zł	
a) spółdzielnie	58,9
b) pozostałe przedsiębiorstwa	506,1
8. Wynik netto w tys. zł	
a) spółdzielnie	33,9
b) pozostałe przedsiębiorstwa	158,7
9. Liczba pracujących	
a) spółdzielnie	66
b) pozostałe przedsiębiorstwa	108
10. Liczba badanych podmiotów	
a) spółdzielnie	6 154
b) pozostałe przedsiębiorstwa	40 178

*Źródło: Biuletyn Informacyjny Związku Lustracyjnego Spółdzielni Pracy*

**Tab. 1.6. Wskaźniki rentowności w 2000 r.**

1. Rentowność netto przychodów	
a) spółdzielnie	0,44
b) pozostałe przedsiębiorstwa	0,55
2. Rentowność brutto przychodów	
a) spółdzielnie	0,77
b) pozostałe przedsiębiorstwa	1,76
3. Rentowność majątku	
a) spółdzielnie	0,18
b) pozostałe przedsiębiorstwa	0,76
4. Rentowność kapitału własnego	
a) spółdzielnie	0,22

b) pozostałe przedsiębiorstwa	1,97
5. Efekt dźwigni finansowej	
a) spółdzielnie	0,04
b) pozostałe przedsiębiorstwa	1,20
6. Siła przedsiębiorstwa	
a) spółdzielnie	1,01
b) pozostałe przedsiębiorstwa	1,02

*Źródło: Biuletyn Informacyjny ZLSP*

**Tab. 1.7. Wskaźniki płynności w 2000 r.**

1. Wskaźnik płynności bieżący	
a) spółdzielnie	1,32
b) pozostałe przedsiębiorstwa	1,02
2. Wskaźnik płynności szybki	
a) spółdzielnie	0,99
b) pozostałe przedsiębiorstwa	0,72
3. Rotacja zapasów w dniach	
a) spółdzielnie	22
b) pozostałe przedsiębiorstwa	30
4. Rotacja należności w dniach	
a) spółdzielnie	35
b) pozostałe przedsiębiorstwa	56
5. Rotacja zobowiązań w dniach	
a) spółdzielnie	68
b) pozostałe przedsiębiorstwa	100
6. Cykl finansowy w dniach	
a) spółdzielnie	-11
b) pozostałe przedsiębiorstwa	-13

*Źródło: Biuletyn Informacyjny ZLSP*

**Tab. 1.8. Wskaźniki efektywności wykorzystania majątku i wydajności pracy w 2000 r.**

1. Rotacja aktywów w razach	
a) spółdzielnie	0,41
b) pozostałe przedsiębiorstwa	1,38
2. Rotacja majątku trwałego w razach	
a) spółdzielnie	0,47
b) pozostałe przedsiębiorstwa	2,38
3. Rotacja majątku obrotowego w razach	
a) spółdzielnie	4,01
b) pozostałe przedsiębiorstwa	3,54
4. Wydajność pracy na 1 pracującego w tys. zł	
a) spółdzielnie	115
b) pozostałe przedsiębiorstwa	268
5. Zysk netto na 1 pracującego w tys. zł	
a) spółdzielnie	0,51
b) pozostałe przedsiębiorstwa	1,88
6. Udział % kapitału własnego	
a) spółdzielnie	0,82
b) pozostałe przedsiębiorstwa	0,39

*Źródło: Biuletyn Informacyjny ZLSP*

**Tab. 1.9. Syntetyczne miary sytuacji finansowej spółdzielni w 2000 r.**

Rentowność spółdzielni	3,5
Płynność spółdzielni	4,7
Efektywność CW spółdzielni	3,6

*Źródło: Biuletyn Informacyjny ZLSP*

#### **1.4. Mocne i słabe strony polskich spółdzielni.**

Mimo trudności jakie wystąpiły po 1989 r. polska spółdzielczość ma nadal duże szanse rozwojowe. Mocne strony polskich spółdzielni to przede wszystkim znajomość rynku

lokalnego, duże doświadczenie w branży, korzystna lokalizacja oraz lojalni klienci. Słabymi stronami spółdzielni jest ich trudna sytuacja ekonomiczna oraz brak odpowiedzialności członków za jej sprawy. Konieczna jest poprawa sytuacji ekonomicznej spółdzielczości, a także odbudowa więzi członkowskich. Również częsty brak komórki marketingowej decyduje o gorszej pozycji spółdzielni na rynku niż pozostałych przedsiębiorstw. Kadra spółdzielni bardzo często jest nieprzygotowana do przeprowadzeniu procesu restrukturyzacji. Spółdzielnie powinny zastosować menedżerskie sposoby zarządzania i nowoczesne prorynkowe działania marketingowe. Spółdzielnie, które wprowadziły nowy sposób zarządzania (np. spółdzielnie mleczarskie) już teraz zbierają owoce przeprowadzonych zmian.

## **2. NAJWAŻNIEJSZE BRANŻE SPÓŁDZIELCZE**

### **2.1. Spółdzielnie mieszkaniowe**

Na koniec 2001 r. w Polsce zarejestrowanych było 5001 spółdzielni mieszkaniowych, z których 2943 posiadały zasoby mieszkaniowe. Z ogólnej liczby mieszkań – wynoszącej 11,9 mln – na zasoby spółdzielcze przypadło 3,41 mln mieszkań (28,7% zasobów ogółem). Sektor spółdzielczy ma nieruchomości warte 400 mld zł. Udział mieszkań użytkowanych, na koniec 2001 r. na podstawie własnościowego prawa do lokalu spółdzielczego w ogólnej liczbie zasobów spółdzielczych zwiększył się z 42,9% w 1990 r. do 68,9% w 2001 r. Dane GUS wskazują, że spółdzielczość mieszkaniowa wyraźnie wyczerpuje swoje możliwości inwestycyjne. Kończą się zapasy spółdzielczych gruntów, a znowelizowane prawo spółdzielcze ograniczyło zarządom możliwość sięgania po wspólne spółdzielcze fundusze, choćby na przygotowanie inwestycji. Do inwestowania w spółdzielcze mieszkania zniechęca też zasada pokrywania wszelkich kosztów związanych z budową przez spółdzielców. W 2003 r. znacznie spadła liczba mieszkań (11 906) oddawanych przez spółdzielnie mieszkaniowe - o 22,4 % w porównaniu z 2002 r.

### **2.2. Banki spółdzielcze**

W 2003 r. liczba banków spółdzielczych zmniejszyła się o 5 w stosunku do końca 2002 r. i wyniosła 600. To zdecydowanie mniejszy spadek niż w 2001 r., kiedy działalność prowadziły 644 banki. W ubiegłym roku połączyło się najmniej banków w ciągu ostatnich dziesięciu lat. Wszystkie osiągnęły wymagany przez prawo bankowe poziom funduszy własnych o równowartości 300 tys. euro. Fundusze własne wyższe niż 500 tys. euro (BS muszą je zwiększyć do tej wysokości do 2005 r.) osiągnęły 484 banki, 225 miało fundusze wyższe niż 1 mln euro.

W trzech bankach zrzeszających (Banku Polskiej Spółdzielczości, Spółdzielczej Grupie Bankowej i Mazowieckim Banku Regionalnym) skupionych było 598 banków. Dwa - Krakowski Bank Spółdzielczy oraz SBR Samopomoc Chłopska - działały poza zrzeszeniami. Drugi z nich 1 stycznia tego roku został wchłonięty przez dotychczasowego głównego udziałowca - Bank BPH. Trzy banki zostały przejęte przez inne BS. Pierwszą trójkę banków o najwyższych funduszach własnych otwiera Krakowski BS, za którym jest BSR Kraków i BS

Katowice, który pod względem aktywów zajmuje dopiero 22. pozycję. Krakowski BS wypracował w ubiegłym roku najwyższy w sektorze zysk netto, w wysokości 6,03 mln zł. Był on jednak o 3 mln zł niższy niż w 2002 r. W pierwszej czwórce banków o największych zyskach znalazły się także: BS Brodnica, PBS Sanok oraz BS Katowice. Zysk netto każdego z nich w ubiegłym roku przekroczył 4 mln zł. Najniższy zysk spośród pierwszej setki banków spółdzielczych (84 tys. zł) wypracował BS Limanowa, który jednak awansował ze 131. na 98. miejsce pod względem wysokości aktywów. Liderem pod względem wartości udzielonych kredytów jest Krakowski BS (282,3 mln zł), a największą ich dynamikę (ponad 489% w stosunku do 2002 r.) zanotował Orzesko-Kujawski BS. Największy spadek (-20,5%) miał Bank Spółdzielczy w Wieliczce.

W ubiegłym roku banki spółdzielcze po raz kolejny odnotowały szybszy niż banki komercyjne wzrost aktywów. Na koniec grudnia 2003 r. ich aktywa miały wartość 25,68 mld zł - były wyższe o 9,8 procenta w porównaniu z końcem 2002 r. Dzięki temu udział spółdzielców w aktywach całego sektora zwiększył się do 5,3%, poziomu najwyższego od 1995 r. Rok wcześniej wynosił 5 procent. Z danych NBP wynika, iż w 2003 r. cały sektor bankowy osiągnął 2,34 mld zł zysku, z czego prawie 280 mln zł przypadło na banki spółdzielcze (12%).

W ciągu ubiegłego roku tempo przyrostu aktywów banków spółdzielczych było ponad dwa razy szybsze niż w bankach komercyjnych. Wyższe aktywa banki zawdzięczają głównie wzrostowi o prawie 20% kredytów preferencyjnych na cele związane z rolnictwem. O ponad 35% wzrosło zaangażowanie banków spółdzielczych w kredytowanie jednostek samorządowych. Bardzo dużym zainteresowaniem cieszyły się także kredyty mieszkaniowe (62-procentowy wzrost w porównaniu z 2002 r.). Ubiegły rok przyniósł bankom spółdzielczym poprawę portfela kredytowego. Udział należności zagrożonych zmniejszył się z 7,3% do 7,2%. Przyrost kredytów w sytuacji nieregularnej został bowiem zrównoważony wzrostem akcji kredytowej. Wzrost sumy bilansowej to także efekt ponad 10-procentowego przyrostu depozytów sektora niefinansowego. Depozyty gospodarstw domowych zwiększyły się o 8,7%, w bankach komercyjnych spadły o 2,3%.

W porównaniu z 2002 rokiem zmniejszył się jednak zysk brutto i netto, który wyniósł odpowiednio 404,5 mln zł i 282 mln zł. Cztery banki poniosły stratę netto w wysokości 19,8 mln zł, a pozostałe osiągnęły zysk w łącznej wysokości 302,2 mln zł. Przy ocenie wyników należy jednak pamiętać, że na dobre rezultaty banków spółdzielczych w 2002 r. wpłynęły jednorazowe zyski, jakie zanotowały one w związku z przeszacowaniem wartości akcji banków zrzeszających, tworzących BPS. Po uwzględnieniu tego czynnika, zysk brutto był

niższy o 7,9%, a netto o 5,6%. Główną przyczyną gorszych rezultatów były słabsze wyniki na działalności bankowej, spowodowane spadkiem o 8,6% wyniku z odsetek. Marże odsetkowe spadły o ponad 1 pkt %, do 5,5% z powodu niższego oprocentowania kredytów dla rolników indywidualnych. W portfelach kredytowych banków dominowały bowiem kredyty preferencyjne, subwencjonowane dopłatami z ARiMR, o niższym oprocentowaniu. Jednak, pomimo zanotowanego spadku, poziom marż banków spółdzielczych był o 2,4% wyższy niż w bankach komercyjnych. Nie pomogło zwiększenie o ponad 14% wyniku z tytułu prowizji, które stanowiły w 2003 r. 99,7% wyniku z działalności bankowej. Warto również zauważyć, że wyniki banków spółdzielczych, podobnie jak komercyjnych, poprawiło niższe o 23,7% w stosunku do 2002 r. saldo tworzonych i rozwiązywanych rezerw. Ubiegły rok przyniósł bankom spółdzielczym wzrost kosztów działania o 1,4%, na co w dużej mierze wpłynęło uruchomienie 105 nowych placówek (koszty wynajmu i utrzymania budynków wzrosły o ponad 5%). BS nadal zwiększają zatrudnienie. W stosunku do grudnia 2002 r. liczba pracowników wzrosła o 1,3%, a placówek o 3,4%.

Wzrost aktywów banków spółdzielczych był od końca czerwca 2003 r. do końca czerwca tego roku nieco szybszy niż w przypadku banków komercyjnych. Ponieważ zyski banków spółdzielczych podniosły się w mniejszym stopniu niż banków komercyjnych, zmniejszyła się dysproporcja pomiędzy udziałem sektora spółdzielczego w zyskach a jego udziałem w aktywach banków.

Jak wynika z zebranych przez dziennik Rzeczpospolita danych, na koniec czerwca tego roku aktywa banków spółdzielczych miały wartość 26,6 mld zł, co oznacza zwiększenie o 8% w porównaniu z końcem czerwca ub.r. Tymczasem wzrost aktywów banków komercyjnych (według danych NBP) wyniósł w tym okresie 7,5%. Udział BS w aktywach sektora pozostał jednak na niezmiennym poziomie 5,2%. Najbardziej podniosły się aktywa zrzeszenia Gospodarczego Banku Wielkopolski. Z kolei najmniej - Banku Polskiej Spółdzielczości, na co jednak miało wpływ wyłączenie Krakowskiego BS ze sprawozdawczości tego zrzeszenia, a także przejście dwóch banków do zrzeszenia MR Banku. Po przejęciu SBR Samopomoc Chłopska przez Bank BPH Krakowski BS jest obecnie jedynym niezależnym bankiem spółdzielczym. W porównaniu z czerwcem ub.r. wartość kredytów udzielonych przez banki spółdzielcze zwiększyła się o 18,6%, a depozytów o 8,6%. Największy wzrost odnotowało znowu zrzeszenie GBW. Wynik z działalności bankowej sektora spółdzielczego był w I połowie tego roku wyższy o 6% niż rok wcześniej. Koszty działania podniosły się natomiast o 4,5%, co może oznaczać pewne poluzowanie w tej dziedzinie po okresie wyraźnej kontroli. Zysk brutto był wyższy o 26,7% niż rok wcześniej, a

zysk netto - o 48% Udział zysku netto BS za I połowę tego roku w wyniku całego sektora bankowego wyniósł 7,5%, był więc mniejszy niż przed rokiem (7,9%). Udział ten jest cały czas wyraźnie większy niż udział BS w aktywach sektora, mimo że wzrost zysków banków komercyjnych był od 30 czerwca 2003 r. do 30 czerwca 2004 r. znacznie wyższy, bo ich wynik netto prawie się podwoił.

### **2.3. Spółdzielcze Kasy Oszczędnościowo – Kredytowe**

Spółdzielcze Kasy Oszczędnościowo-Kredytowe mają już ponad milion klientów. Do dyspozycji klientów SKOK w całej Polsce już 1400 placówek - więcej, niż ma największy bank detaliczny - PKO BP. SKOKI mają w swojej ofercie atrakcyjne kredyty, wysokooprocentowane depozyty, karty kredytowe, pożyczki hipoteczne, fundusz inwestycyjny, a od jesieni Indywidualne Konta Emerytalne. Rosną aktywa kas i ich udział w rynku usług konsumenckich. Obecnie jest to już ponad 10 % Aktywa spółdzielczych kas oszczędnościowo – kredytowych wzrosły w pierwszym półroczu 2004 o 10%, do ponad 3 mld 686 mln zł. Liczba członków zwiększyła się w tym czasie o niemal 15% do 1 mln 62 tys. Prognozy na ten rok zakładają, że SKOK-i będą miały 1,25 mln klientów. Spółdzielcze kasy udziela ok. 2,8 mld zł kredytów. Liczba placówek w pierwszej połowie 2004 roku wzrosła aż o 115. Od początku 2001 roku liczba członków zwiększyła się trzykrotnie, a liczba kas dwuipółkrotnie. Spółdzielcze kasy oszczędnościowo-kredytowe nie oszczędzają na reklamie. W pierwszym półroczu 2004 r. wydały na ten cel niemal 4 mln zł. Członkami SKOK-ów są przede wszystkim osoby o niskich i średnich dochodach. Takimi klientami banki są mniej zainteresowane. Większość takich osób korzysta bowiem z najprostszych i najtańszych kredytów tzw. "chwilówek". Spółdzielcze kasy zyskują zaufanie, również dlatego, że podobnie jak banki są objęte gwarancjami. Zgromadzone w nich oszczędności są ubezpieczone do wysokości 22,5 tys. euro, co gwarantuje ich wypłatę na zasadach podobnych, jak w wypadku Bankowego Funduszu Gwarancyjnego. Kasy zapewniają wypłacalność w 100%, a banki tylko w 90. Atutem SKOK jest szybkość załatwiania formalności i brak wymogów minimalnego wkładu przy zakładaniu lokat. SKOK-ów jest obecnie już 96. Cały czas jednak zakres usług SKOK-ów jest ograniczony. Słabo rozwinięta jest sieć bankomatów i oferta kart płatniczych. Obecnie SKOK prowadzą kilkadziesiąt tysięcy rachunków oszczędnościowo-rozliczeniowych. Od początku września ta liczba wzrośnie do ok. miliona, ze względu na automatyczne przekształcenie rachunków tzw.



systematycznego oszczędzania w konta osobiste, na które można nie tylko wpłacać pieniądze, ale także dokonywać przelewów i rozliczać inne transakcje.

Największą z działających kas jest SKOK im. F. Stefczyka, który posiada na terenie całego kraju 230 placówek (z agencjami prawie 400) i zrzesza 342 tys. członków. Na kolejnych miejscach plasują się : SKOK Piast ( 98 oddziałów i 71 tys. członków), SKOK im. Z. Chmielewskiego (93 placówki i 68 tys. członków), Opolska SKOK ( 93 placówki i 26 tys. członków) oraz SKOK Wesoła (55 oddziałów i 21 tys. członków).

**Tab. 2.1. Podstawowe wskaźniki dla wszystkich SKOK**

w mln zł	XII'00	XII'01	XII'02	XII'03	VI'04
<b>Aktywa</b>	1199,36	1752,31	2155,08	3316,1	1686,5
<b>Wartość depozytów</b>	995,25	1569,42	2263,91	3111,6	3385,8
<b>Wartość udzielonych pożyczek</b>	865,75	1235,55	1659,78	2208,6	2591,0
<b>Liczba kas (z oddziałami)</b>	560	680	923	1285	1400
<b>Liczba członków</b>	394 449	525 055	703 012	924 153	1 062 014

*Źródło: KSKOK*

#### **2.4. Rolnicze spółdzielnie produkcyjne**

W końcu 1998 roku istniało w kraju ok. 1500 rolniczych spółdzielni produkcyjnych, które gospodarowały na obszarze 431,9 tys. ha użytków rolnych tj. 2,3% ogółu. W latach dziewięćdziesiątych zostało zlikwidowanych około 850 spółdzielni, tj. ponad 1/3.

Obecnie ok. 30% użytków rolnych rolniczych spółdzielni produkcyjnych wymaga przeprowadzenia melioracji, natomiast w 25% już zmeliorowanych potrzebne są renowacje. Dla przeprowadzenia tego typu działań potrzebne jest jednak wsparcie finansowe z zewnątrz. Poważnym problemem w funkcjonowaniu rolniczych spółdzielni produkcyjnych było i jest tworzenie oraz odtwarzanie majątku trwałego. Produkcja rolna odznacza się znaczną kapitałochłonnością. Na początku lat dziewięćdziesiątych spółdzielnie znacznie ograniczyły inwestycje, zaczęły pozbywać się posiadanego majątku trwałego (np. poprzez sprzedaż

niewykorzystanych budynków). Od 1995 r. spółdzielnie zaczęły koncentrować swoje wydatki głównie na zakupie maszyn nowej generacji podnoszących komfort i wydajność pracy. Nakłady inwestycyjne na jedną rolniczą spółdzielnię produkcyjną wyniosły w 1998 r. 135 tys. zł, z czego 59,9 tys. wydano na zakup maszyn, 22 tys., na nowe budownictwo i 23 tys. na adaptacje i remonty. Udział maszyn i urządzeń w wartości środków trwałych brutto wyniósł w 1998 r. 41,5%. Jednak potrzeby spółdzielni w tym zakresie nie zostały zaspokojone. Szacuje się, że w 2/3 spółdzielni z powodu braku własnych środków finansowych nie zrealizowano zakupu potrzebnych maszyn. W 1998 r. w 50% spółdzielni praktycznie nie poczyniono żadnych inwestycji.

W najlepszej sytuacji znajdują się spółdzielnie większe obszarowo o wielostronnym charakterze działalności.

Większość rolniczych spółdzielni produkcyjnych to przedsiębiorstwa małe, gospodarujące w 1998 roku na powierzchni 489 ha użytków rolnych i zatrudniające około 36 pracowników. Wartość księgowa całkowitych aktywów przeciętnego przedsiębiorstwa wynosiła około 4 mln zł i była w ponad 80% sfinansowana kapitałem własnym. W latach 1996-1998 wskaźnik bieżącej płynności wynosił 3,2, a wskaźnik szybkiej płynności 1,5. Majątek obrotowy w przeciętnej spółdzielni był w 69% sfinansowany kapitałem stałym, czyli kapitałami własnymi i zobowiązaniami długoterminowymi. Udział kapitału obcego w finansowaniu całego majątku przedsiębiorstwa był względnie niski i wynosił przeciętnie 11,7%. Przeciętny udział zobowiązań długoterminowych w zobowiązaniach ogółem wynosił w 1998 roku 27%. Spółdzielnie wykazywały też zdolność do uregulowania całości zobowiązań wygospodarowaną nadwyżką finansową, bez uszczuplania posiadanego majątku. Wskaźnik pokrycia całości zobowiązań nadwyżką finansową wynosił przeciętnie 0,8%. Jeśli chodzi o efektywność wykorzystania zasobów majątkowych spółdzielni, to przeciętna produktywność całego majątku przedsiębiorstwa liczona jako stosunek przychodów ze sprzedaży do całości aktywów przedsiębiorstwa wynosiła średnio 41,9%. Wskaźnik zyskowności kapitałów w przeciętnej spółdzielni (badano zbiorowość 88 przedsiębiorstw) wynosił 7,2%.

Obecnie trwają prace w Sejmie nad projektem ustawy o spółdzielniach rolniczych. Propozycja posłów zawiera zwolnienie z podatku od nieruchomości i dochodowego oraz zakładanie grup producenckich przy spółdzielniach rolniczych. Spółdzielnia będzie mogło tworzyć minimum 5 osób. Członkami spółdzielni mogą być jednak tylko rolnicy, którzy są

właścicielami, dzierżawcami lub użytkownikami gospodarstw rolnych. Mogą one prowadzić działalność rolniczą, ogrodniczą, hodowlaną i inną związaną z produkcją rolną lub przetwórstwem płodów rolnych. Przy spółdzielniach będą mogły być zakładane grupy producenckie. Dodatkową zachętą do zrzeszania się ma być zwolnienie dochodów spółdzielni z podatku dochodowego od osób prawnych. Liczyć na nie mogą rolnicy, którzy zarobione pieniądze przeznaczą na działalność statutową lub inwestycyjną. Od podatku od nieruchomości będą zwolnione ponadto nieruchomości i grunty będące własnością spółdzielni i ich związków. Pod warunkiem jednak, że spółdzielnia wykorzystuje je do przechowywania, magazynowania, przetwarzania, dystrybucji artykułów mieszczących się w działalności statutowej.

## **2.5. Spółdzielnie Spożywców „Społem”**

Spółdzielnie Spożywców „Społem” zrzeszają ponad 270 tysięcy członków, zatrudniają ponad 75 tysięcy pracowników. W 2000 r. było 388 tego typu spółdzielni. Posiadają: 5.200 sklepów detalicznych, 380 magazynów hurtowych i rozdzielczych detalu, 450 placówek gastronomicznych, 600 zakładów przetwórstwa spożywczego (głównie piekarni i ciastkarni), własną bazę wypoczynkową. Transformacja systemowa nie ominęła spółdzielni spożywców. W latach 1990-1996 liczba członków tych spółdzielni spadła aż o 72%.

Obecnie potencjał "Społem" jako rozproszonej sieci detalicznej to ok. 12 tys. punktów handlowych, stosunkowo dobrze zlokalizowanych w ponad 500 miastach kraju, 800 zakładów produkcyjnych (piekarnie, ciastkarnie, masarnie, garmazernie, wytwórnie makaronów, majonezów, konserw mięsnych, słodczy, itp.), stała dążność do unowocześnienia i koordynacji działań oraz ponad 127-letnia tradycja. Obroty spółdzielni spożywców przekroczyły w 1998 r. 8 mld zł. Dwa lata wcześniej było to ok. 6 mld zł.

W ostatnich latach nasilają się działania integracyjne, inspirowane przez Krajową Radę Spółdzielczą oraz Krajowy Związek Rewizyjny Spółdzielni Spożywców "Społem", których wymierne efekty są już widoczne. Podstawowym rodzajem działalności gospodarczej spółdzielni spółemowskich jest handel detaliczny, natomiast działalność produkcyjna prowadzona jest przede wszystkim dla potrzeb własnej sieci handlowej i gastronomicznej oraz dla odbiorców obcych.

Spółdzielnie spożywców starają się stosować nowatorskie sposoby przyciągnięcia klientów. W większości spółdzielni w kraju działa już system Karty Klienta Społem, która gwarantuje posiadaczom bonifikaty przy zakupach towarów w sieci sklepów Społem w całej

Polsce. Jest to bardzo efektywny instrument pozyskiwania stałych klientów. Towarzyszy mu szeroka kampania promocyjno - reklamowa w postaci plakatów, naklejek i reklam audio. System sieci Karty Klienta "Społem", którego zasady opracowano w Krajowym Związku w 1994 roku, na koniec 2000 roku objął już swoim zasięgiem ponad 150 spółdzielni spożywców, a w nich ponad 1500 placówek, głównie handlowych, ale także - gastronomicznych i usługowych. Dotychczas wyemitowano ponad 350 tysięcy kart klienta, co sprawia, że spółdzielnie spożywców tworzą jedną z największych sieci sprzedaży towarów i usług w systemie rabatowym. Chociaż emitentem kart są poszczególne spółdzielnie spożywców, honorują one wzajemnie swoje karty. Wszyscy emitenci posługują się kartą o tym samym wzorze graficznym, a placówki honorujące kartę oznaczone są we wszystkich spółdzielniach jednakowymi plakietkami.

Inną ogólnopolską inicjatywą jest tworzenie sieci sklepów "Lux", o ujednocionej identyfikacji wizualnej i nowoczesnym wyposażeniu, przez Krajowy Zespół Koordynacyjny przy KZRSS "Społem", na podstawie projektów szwedzkich ekspertów spółdzielczych. Pierwszy "Lux" powstał w grudniu 1995 r. w Garwolinie w woj. siedleckim. Są to sklepy w założeniu przeznaczone dla klientów średniozamożnych, ceniących szeroki wybór markowych produktów po zróżnicowanych cenach. Po pilotażowym utworzeniu w 1995 roku 2 sklepów "Lux" w "Społem" PSS w Garwolinie i w "Społem" PSS w Siedlcach, w województwie siedleckim, łańcuch tych sklepów systematycznie się rozwija i powiększa. Na 31 marca 2001 r. funkcjonowało już 120 sklepów w 51 spółdzielniach na terenie 13 województw.

Odpowiedzią na zapotrzebowanie spółdzielni spożywców "Społem" w zakresie zagospodarowania najmniejszych placówek handlowych są sklepy typu "Lux - mini". Sklepy "Lux-mini" są obiektami o powierzchni sprzedażowej 50-150 m<sup>2</sup>. Na dzień 20 października 2003 r. funkcjonowało 17 sklepów "Lux-mini" w 13 spółdzielniach na terenie 7 województw.

Przeciwwagą dla nich ma być sieć sklepów dyskontowych "S" zaprojektowanych przez ekspertów z zespołu Prognoz i Promocji KZRSS "Społem". Charakteryzują się one obniżoną marżą, prostą organizacją wnętrza, ograniczonym asortymentem (towary szybko rotujące), a przez to niskimi kosztami utrzymania. Teoretycznie przeznaczone są dla klienta niemającego, szukającego najniższych cen. Po wdrożeniach wzorcowych sklepów dyskontowych "S" w latach 1995-1996 w spółdzielniach spożywców w Tychach i w Rudzie Śląskiej, łańcuch tych sklepów dynamicznie rozwija się i powiększa. Na 31 marca 2001 r. funkcjonowało już 125 spółdelskich sklepów dyskontowych w 37 spółdzielniach na terenie 13 województw.

Ambicją działaczy KZRSS jest wejście w przyszłości w segment sklepów wielkopowierzchniowych dla bogatszych, zmotoryzowanych klientów, co na razie uniemożliwiają braki kapitałowe spółdzielni.

Integracja gospodarcza spółdzielni "Społem" to również tworzony od kilku lat system wspólnych zakupów, mający przybrać w niedalekiej przyszłości postać zaopatrzeniowego Holdingu "Społem".

Z inicjatywy KZRSS "Społem" oraz poszczególnych spółdzielni powstały regionalne centra logistyczne - regionalne agencje handlowe "Społem" w formie spółek z o.o., które razem z powstałą w 1994 r. Krajową Agencją Handlową "Społem" w Warszawie stworzą ogólnopolską strukturę, pozwalającą na prowadzenie wspólnej polityki zakupów, cen, promocji i inwestycji, reprezentujące potencjał zdolny konkurować z wielkimi sieciami zachodnimi.

Pomocniczą rolę w rozwoju i integracji spółdzielczości spełnia utworzony w 1991 r. w Warszawie Bank "Społem" S.A., którego spółdzielnie są akcjonariuszami. Podmiot ten jest specjalistycznym bankiem środowiskowym, działającym przede wszystkim na rzecz środowiska spółdzielczego i mającym za zadanie zapewnienie mu sprawnej obsługi finansowej. W działalności kredytowej bank promuje produkt szczególnie wygodny dla finansowania obrotu towarowego - dyskonto weksli handlowych. Dla pracowników i członków spółdzielni oferuje też atrakcyjne lokaty, a także pożyczki gotówkowe i kredyty ratalne.

Ostatnio powstał projekt inicjowany przez Krajową Radę Spółdzielczą, mający na celu utworzenie Krajowej Spółdzielni Usługowej "Centrum Promocji Spółdzielczości". Miało by ono za zadanie gromadzić i opracowywać informacje o spółdzielniach, organizować imprezy promocyjno-reklamowe (targi, pokazy, wystawy), prowadzić doradztwo organizacyjne oraz pośredniczyć w procesie zawierania umów i porozumień gospodarczych.

Przychody 100 najlepszych spółdzielni (ranking czasopisma „Społem” na podstawie wielkości przychodów) w 2003 r. wyniosły 4,15 mld zł, zaś w 2000 r. było to 4,48 mld zł. Liderem rankingu są „Społem” PSS w Białymstoku oraz „Społem” PSS w Szczecinie. Przychody spółdzielni z Białegostoku w 1997 r. kształtowały się na poziomie 230,6 mln zł, w 2000 r. było to 288,6 mln zł, a w 2003 r. 295,9 mln zł. PSS „Społem” Białystok zatrudnia obecnie 1891 pracowników. Działalność detaliczna prowadzona jest w 44 sklepach, których całkowita powierzchnia wynosi około 29 tys. m, natomiast powierzchnia sprzedaży – 16 tys. m. Większość obiektów jest własnością spółdzielni. Co roku firma wydaje na remonty i

inwestycje ok. 10 mln zł. Do spółdzielni z Białegostoku należą: Dom Handlowy Central (powierzchnia sprzedaży około 2500 m<sup>2</sup>), trzy lokale gastronomiczne, trzy piekarnie, dwie ciastkarnie, zakład garmażeryjny, zakład przetwórstwa mięsnego i hurtownie: spożywcza, alkoholowa, nabiałowa, chemiczna i papiernicza.

Spółdzielnia ze Szczecina miała nieco niższe przychody, które w 1997 r. wynosiły 185 mln zł, w 2000 r. 174,9 mln zł i w 2003 r. 140,3 mln zł. Szczecińska PSS Społem zamknęła w 2002 r. kilka sklepów i zmniejszyła zatrudnienie o sto osób. W latach największej prosperity PSS „Społem” Szczecin miał niemal 500 sklepów. Obecnie należy do niego 78 sklepów, w których pracuje 950 osób.

**Tab. 2.2. Przychody dwóch największych spółdzielni spożywców „Społem”**

w mln zł	1997 r.	2000 r.	2003 r.
„Społem” PSS w Białymstoku	230,6	288,6	295,9
PSS „Społem” Szczecin	185	174,9	140,3

*Źródło: miesięcznik „Społem”*

Kolejne miejsca rankingu zajmują „Społem” Poznańska Spółdzielnia Spożywców w Poznaniu (116,5 mln zł w 2003 r.), „Społem” PSS w Kielcach (115,8 mln zł), Spółdzielnia Spożywców Mokpol w Warszawie (114,9 mln zł). Wśród 100 najlepszych spółdzielni „Społem” występuje znaczące zróżnicowanie wielkości przychodów. W 2003 r. przychody powyżej 100 mln zł miało tylko 7 spółdzielni, między 50 a 100 mln zł – 15 spółdzielni. 23 spółdzielnie uzyskały przychody w granicach 30-50 mln zł, zaś aż 37 spółdzielni miało przychody na poziomie 20-30 mln zł. Przychody poniżej 20 mln złotych miało 18 ostatnich spółdzielni rankingu.

**Tab. 2.3. Największe spółdzielnie spożywców „Społem” w 2003 r.**

L.p.	Nazwa spółdzielni	Przychody w 2003 r. (w tys. zł)
1.	„Społem” PSS w Białymstoku	295.869
2.	„Społem” PSS w Szczecinie	140.313
3.	„Społem” Poznańska Spółdzielnie	116.458

	Spożywców w Poznaniu	
4.	„Społem” PSS w Kielcach	115.805
5.	Spółdzielnie Spożywców „Mokpol” w Warszawie	114.941
6.	„Społem” WSS Żoliborz w Warszawie	113.282
7.	„Społem” WSS Praga Południe w Warszawie	108.131
8.	„Społem” PSS „Jedność” w Częstochowie	89.269
9.	„Społem” PSS „Zgoda” w Płocku	84.896
10.	„Społem” WSS Śródmieście w Warszawie	83.863
11.	„Społem” WSS „Wola” w Warszawie	79.692
12.	„Społem” PSS „Południe” we Wrocławiu	79.555
13.	„Społem” Lubelska Spółdzielnie Spożywców w Lublinie	76.089
14.	„Społem” PSS w Katowicach	75.874
15.	„Społem” PSS „Północ” we Wrocławiu	75.759
16.	„Społem” PSS w Olsztynie	72.226
17.	Handlowa Spółdzielnie „Jubilat” w Krakowie	65.606
18.	„Społem” PSS w Kaliszu	65.492
19.	„Społem” PSS w Łodzi	56.876
20.	„Społem” PSS w Siedlcach	56.351

*Źródło: Ranking miesięcznika „Społem”*

Jednym z przykładów dobrze prosperujących spółdzielni spożywców jest Handlowa Spółdzielnia „Jubilat” z Krakowa. HS „Jubilat” została wyłoniona ze struktur dawnej PSS „Społem” i w obecnej formule działa od 1991 roku. Oprócz wielokondygnacyjnego i wielobranżowego domu towarowego, działającego pod własną marką od 35 lat, „Jubilat” ma w Krakowie 24 sklepy i 3 bary mleczne. W swoich placówkach zatrudnia w sumie blisko 400 osób. Przez tych kilkanaście lat spółdzielnia zawsze osiągała zysk, z którego spłacała wszystkie obciążające ją kredyty oraz poczyniła inwestycje, głównie w remonty i modernizacje sklepów i przystosowanie ich do europejskich standardów, a także zakup jednego sklepu.

Przemiany społeczno-gospodarcze, jakie zaszły w Polsce po 1989 roku, spowodowały znaczne ożywienie polskiej gospodarki. W procesie tym spółdzielczość spożywców "Społem" ma szansę nadal odgrywać znaczącą rolę. W wyniku działań integracyjnych, przedsięwzięć gospodarczych oraz modernizacji i unowocześnienia sieci handlowej, spółdzielczość spożywców "Społem" może z powodzeniem stawiać czoła konkurencyjnym sieciom zagranicznym działającym na polskim rynku.

Spśród spółdzielni spożywców tylko PSS „Społem” w Białymstoku znalazła się na listach rankingowych największych przedsiębiorstw w Polsce - opublikowanych w dzienniku Rzeczpospolita i tygodniku Polityka. W rankingu polskich marek przedstawionym przez tygodnik Wprost marka „Społem” znalazła się na 47 miejscu. Wynika z niego, że "Społem" plasuje się pod koniec górnej połówki setki polskich marek, zestawionej według punktowego wskaźnika, na który złożyły się znajomość marki, odczuwana do niej sympatia i ocena jakości. Ranking polskich marek sporządzono według sondażu przeprowadzonego w kwietniu 2004 r. przez Pentor na zlecenie tygodnika Wprost. Marka "Społem" okazała się dostatecznie rozpoznawalna, aby w oczach ankietowanych zatarły się lokalne subtelnosci w nazwach poszczególnych spółdzielni rodziny "Społem", nie mówiąc już o wysiłku organizacyjnym i finansowym wielu spółdzielni, aby zaznaczyć swoją odrębność.

## **2.6. Spółdzielnie Kółek Rolniczych**

Spółdzielnie kółek rolniczych zaczęto tworzyć w 1973 roku w wyniku realizacji uchwały V Zjazdu Kółek Rolniczych. Zostały one powołane w celu wyodrębnienia działalności gospodarczej, a więc przedsiębiorstwa, z instytucji społecznej, jaką jest kółko rolnicze. Ich utworzenie wpłynęło na znaczny wzrost działalności gospodarczej organizacji kółkowej oraz bardziej intensywne wykorzystanie szybko rosnącego majątku usługowo-produkcyjnego. Celem działalności spółdzielni jest racjonalne pomnażanie i wykorzystanie majątku na rzecz członków, produkcji rolniczej i środowiska oraz podejmowanie inicjatyw sprzyjających wielofunkcyjnemu rozwojowi wsi. Większość spółdzielni ma za sobą ponad dwudziestoletni okres działalności. Jest to okres bardzo zróżnicowany pod względem prawnych, ekonomicznych i organizacyjnych warunków funkcjonowania. W rezultacie procesów urynkwienia gospodarki w okresie siedmiu lat (1989 - 1998) liczba SKR zmalała o 40%. Obecnie działa w kraju około 1200 spółdzielni. Spółdzielnie kółek rolniczych przechodzą obecnie złożony proces transformacji. Przebieg tego procesu ma istotne



znaczenie, zarówno dla wsi i rolnictwa, jak i całego kompleksu gospodarki żywnościowej. SKR mają bowiem znaczący udział w systemie usług produkcyjnych dla rolnictwa, zaopatrzeniu rolnictwa w środki produkcji (paliwo, smary, części zamienne itp.) oraz w kreowaniu i wdrażaniu do praktyki postępu naukowo-technicznego. W strukturze podmiotowej usług produkcyjnych dla gospodarstw indywidualnych udział jednostek gospodarczych kółek rolniczych waha się w granicach 22-25%. SKR zapewniają też w rejonie działania miejsca pracy dla młodzieży wiejskiej. Są więc jednym z istotnych elementów przedsiębiorczości na obszarach wiejskich. W działalności SKR można wyróżnić dwie sfery zainteresowań: usługi rolnicze - ściśle związane z rolnictwem i jego specyfiką, zdeterminowane przestrzenną organizacją działalności danej jednostki; oraz usługi pozarolnicze, handel i produkcja - jako działalności właściwe przemysłowi i rzemiosłu; ich efektywność zależy przede wszystkim od położenia względem rynków zbytu i zaopatrzenia. SKR - mimo, że część z nich uległa likwidacji - mają nadal na rynku mocną pozycję. Większość z nich dostosowała się do wymogów gospodarki rynkowej i są one konkurencyjne pod względem cen, jakości i terminowości usług. W sferze produkcyjnej obsługi rolnictwa są również ważnym elementem ochrony rolników przed wykorzystywaniem monopolistycznej pozycji prywatnych usługowców. Najwięcej spółdzielni świadczy usługi dla rolnictwa (80%). Część natomiast prowadzi inne profile działalności, jak np.: budowa wodociągów i urządzeń kanalizacyjnych, usługi remontowo-budowlane i produkcja materiałów budowlanych, wydobywanie i transport wapna oraz torfu, naprawę sprzętu gospodarstwa domowego. Działalność handlowa badanych spółdzielni sprowadza się głównie do zaopatrzenia wsi w nawozy, materiały budowlane, opał, pasze, środki ochrony roślin, nasiona, części zamienne, gazy techniczne, paliwa i smary. Natomiast w ramach działalności produkcyjnej SKR wykonują konstrukcje stalowe, stolarkę okienną i drzwiową, narzędzia i urządzenia rolnicze, części zamienne do sprzętu rolniczego, wyroby betonowe. Usługi rolnicze obejmują w zasadzie kombajnowy zbiór zbóż, buraków cukrowych i ziemniaków, zbiór traw i zielonek, chemiczną ochronę roślin oraz rozsiew nawozów i wapna. W najbliższej przyszłości SKR będą podejmować następujące formy działalności usługowej: różnorodne usługi świadczone według tradycyjnego modelu, usługi specjalistyczne związane z wdrażaniem nowoczesnych technologii, remonty maszyn i narzędzi rolniczych, produkcja i usługi remontowo-budowlane oraz inne zadania na rzecz szerszego kręgu odbiorców.

## **2.7. Spółdzielnie Ogrodniczo – Pszczelarskie**

Obecnie istnieje w Polsce ponad 120 spółdzielni ogrodniczo-pszczelarskich.

Członkami spółdzielni w poprzednim systemie gospodarczym byli producenci owoców i warzyw. Mieli pierwszeństwo w sprzedaży wyprodukowanych płodów rolnych po korzystnych cenach, wyższych od osób niezrzeszonych. Spółdzielnie zajmowały się zaopatrywaniem lokalnych rynków w owoce, warzywa i ich przetwory. Pełniły często funkcję pośrednika między producentami a przetwórcami. Spółdzielnia skupowały często również miód, zaopatrywały pszczelarzy w sprzęt pasieczny: ule, podkurzaczki. W latach 90. dokonano weryfikacji członków spółdzielni oraz waloryzacji udziałów członkowskich, konieczne było również dostosowanie struktury działalności do ówczesnych potrzeb rynkowych.

Po reorganizacji liczba członków zmalała w niektórych przypadkach nawet dziesięciokrotnie. Z roku na rok malała produkcja, zmniejszał się skup. Większość członków stanowili starsi ludzie, którzy rezygnowali z członkostwa, bo nie mieli komu przekazać upraw i sadownictwa. Na rynku zaczęły pojawiać się hurtownie owocowo-warzywne stwarzające konkurencję dla spółdzielni. Część spółdzielni przetrwała jednak na rynku i obecnie nadal mimo dużej konkurencji zaopatruje lokalne rynki w warzywa, owoce i przetwory. Warzywa i owoce skupowane są jedynie na potrzeby rynku, nie ma wysyłki do przetwórci czy na eksport. W porównaniu do lat 80-tych, często jest to skup śladowy. Najczęściej odbiorcami są sklepy, restauracje, bary, Domy Pomocy Społecznej, punkty zbiorowego żywienia.

Część spółdzielni zaangażowała się w dodatkową działalność i np. sprzedaje materiał szkółkarski: drzewa i krzewy owocowe pochodzące z kwalifikowanych szkótek wraz z fachowym doradztwem. Przy działających spółdzielniach istnieją punkty, które skupują sałatę, rzodkiewkę, pomidory i ogórki szklarniowe, truskawki, jabłka, porzeczki czarne i czerwone. Spółdzielnie w miarę swoich możliwości starały się przygotować do unijnych wymogów. W wielu przypadkach konieczna była jedynie poprawa warunków sanitarnych. Spółdzielnie ogrodniczo-pszczelarskie oprócz punktów skupu prowadzą też sklepy owocowo-warzywne oraz kwaciarnie. Spółdzielnie zaopatrują także sklepy nasienne w środki produkcji ogrodniczej, nasiona, narzędzia i środki ochrony roślin. Pojawia się tendencja do przekształcania spółdzielni w grupy producenckie.

## **2.8. Spółdzielnie „Samopomoc Chłopska”**

Gminne spółdzielnie „Samopomoc Chłopska” są jedną z podstawowych form spółdzielczych, działających na obszarach wiejskich. Zakres ich działalności został poważnie ograniczony w czasie transformacji systemowej w Polsce. Spółdzielcy oczekiwali, że zostaną

otoczeni przez państwo opieką, stało się jednak inaczej. Zgodnie z ustawą z 1990 r. zlikwidowane zostały związki spółdzielcze regionalne i centralne, co spowodowało zerwanie więzi instytucjonalnych i kooperacyjnych między spółdzielniami oraz pozbawiło je doradztwa, instruktażu i pomocy finansowej. Część spółdzielni wiejskich przekształciła się w spółdzielnie użytkowników pracy, a następnie w spółki prawa handlowego. W 1992 roku działało w Polsce 1900 spółdzielni „Samopomoc Chłopska”, podczas gdy w 2000 r. było to już tylko 1648. Około 40% placówek handlowych, zakładów masarskich, wytwórni wód gazowanych, zakładów usługowych i gastronomicznych, jakimi dysponowała spółdzielczość „Samopomoc Chłopska” w 1989 r. zostało wydzierżawionych, ale także sprzedanych lub zajętych przez wierzycieli. Część majątku spółdzielni „SCh” utraciły w wyniku porządkowania stanu prawnego nieruchomości. W bezpośredniej działalności spółdzielni „SCh” pozostało w wymiarze szcztątkowym zaopatrzenie produkcyjne rolnictwa (nawozy, węgiel, materiały budowlane itp.), skup płodów rolnych, produkcja (głównie piekarnie) oraz handel detaliczny. W strukturze dochodów dominuje handel detaliczny. W ciągu ostatnich kilku lat można zauważyć, że maleje wielobranżowy charakter działalności spółdzielni, występują zjawiska koncentracji i specjalizacji. Rozwój ten jednak zmierza w kierunku spółdzielni spożywców, nie zaś spółdzielni rolniczo-handlowych. Szacuje się, że ok. 20% spółdzielni „SCh” jest obecnie nieczynnych, tzn. nie prowadzi działalności gospodarczo-handlowej. Są to niemal wyłącznie spółdzielnie związane z obrotem rolniczym. Obecnie spółdzielnie „SCh” zrzeszają ok. 1 miliona członków i zatrudniają ok. 150 tys. pracowników. W porównaniu do sytuacji z początku lat dziewięćdziesiątych liczba członków oraz pracowników zmniejszyła się ponad 3-krotnie.

## **2.9. Spółdzielnie mleczarskie**

Mleczarstwo jest jednym z największych działów przemysłu spożywczego. Udział tego sektora w sprzedaży przemysłu spożywczego sięga 17 %, a w zatrudnieniu - przekracza 16 %. Krajowa branża mleczarska jest silnie rozdrobniona. Działa w niej obecnie około 400 przedsiębiorstw, w tym ok. 240 spółdzielni mleczarskich. W 2002 r. łączne przychody całej branży - wg GUS - 11,6 mld zł. Spółdzielczość mleczarska skupuje około 78 % mleka, reszta trafia do zakładów prywatnych.

Po akcesji Polski eksport wyrobów mleczarskich wyraźnie wzrósł. Jego wartość ma osiągnąć w tym roku ok. 400 mln USD. Po trzech miesiącach obecności Polski w Unii Europejskiej wyniki sektora mleczarskiego, podobnie jak branży mięsnej, wykazują

rekordową dynamikę wzrostu. Popyt na polskie sery, masło i mleko w proszku jest za granicą tak wielki, że mleczarnie nie nadążają z ich produkcją. Według szacunków Krajowego Związku Spółdzielni Mleczarskich wartość eksportu wyrobów mleczarskich wzrosła w tym roku o minimum 30 %. Dzięki wielomiliardowym nakładom inwestycyjnym poniesionym w ostatnich latach przez branżę mleczarską, normy unijne spełnia większość działających w Polsce zakładów mleczarskich. Według danych głównego weterynarza kraju certyfikaty unijne zdobyło już 210 z ponad 300 mleczarni, tj. 53 %, może już eksportować na rynki UE. 144 mleczarni korzysta z okresów przejściowych do 2006 r.

Pojawia się również szansa eksportu na Wschód. To jednak wymaga dodatkowej zgody rosyjskich służb weterynaryjnych. Polskie firmy mleczarskie, które chcą sprzedawać swoje wyroby na rynku rosyjskim, prawdopodobnie na przełomie września i października zostaną poddane kontroli rosyjskich lekarzy weterynarii - tak jak to miało miejsce w przypadku zakładów mięsnych.

Wzrost sprzedaży w branży pociąga za sobą wzrost ilości skupowanego mleka oraz jego cen. Krajowy Związek Spółdzielni Mleczarskich prognozuje, że w tym roku firmy mleczarskie skupią 7,7- 7,8 mld l mleka, czyli o kilka % więcej niż przed rokiem. Ceny skupu wzrosły w ostatnich miesiącach od 18 do 29 proc zależności od regionu kraju. Najwięcej, ponad 1,20 zł za litr, płać spółdzielnie na Podlasiu. To dlatego, że działają tam dwie największe i najbogatsze w Polsce spółdzielnie mleczarskie - Mlekoop i Mlekovita. Mimo znaczącej poprawy sytuacji nie wszystkim mleczarniom rosła zyski. KZSM ocenia, że producentom bazującym na sprzedaży galanterii mlecznej w kraju (kefiry, jogurty itd.) dał się w ostatnich miesiącach we znaki spadek cen oferowanych za te wyroby przez sieci handlowe. Jak podaje KZSM, w ciągu 6 miesięcy br. wzrosła produkcja mleka spożywczego o 8,5%, śmietany o ponad 5%, ale już produkcja mleka w proszku pozostała na poziomie zeszłego roku. Najwyższą dynamikę odnotowano w produkcji serów dojrzewających (119%), nieco mniejszą masła (19%) i jogurtów (5,3%) i w twarogach niecałe 4%. Na dobrą sytuację na rynku mleczarskim wpływają przede wszystkim wyższe niż w ub.r. ceny zbytu np. masła o 25-40%, a serów dojrzewających o 25%. Spadek cen zbytu od 3 do 15% dotknął tzw. galanterię, tj. produkty takie jak kefir, jogurt, śmietanka i mleko spożywcze.

Mleczarnie maksymalnie wykorzystały program SAPARD. Teraz mają jeszcze większe możliwości korzystania z funduszy unijnych w ramach Sektorowego Programu Operacyjnego, gdzie wręcz preferowane są inwestycje w zakłady mleczarskie i rozwijanie hodowli.

## Wskaźniki finansowe branży mleczarskiej

W 2002 roku, obliczone na podstawie danych GUS przychody na jednego zatrudnionego w branży mleczarskiej wyniosły 252,7 tys. zł i były o blisko 2% wyższe od średniej uzyskiwanej w całym przemyśle spożywczym.

Rentowność branży mleczarskiej stale poprawia się. W 1998 r. wynosiła minus 0,36, a już w 1999 r. 1,15%, a w 2000 r. 1,10%. W 2001 r. jednak z powodu spadku ceny eksportowej mleka, rentowność obniżyła się do ok. 0,15%. Spółdzielnie wybroniły się przed upadłościami poprzez zmniejszenie cen skupu mleka, obniżanie kosztów zarządzania i zwiększanie wydajności. W ciągu ostatnich trzech lat wydajność na jednego zatrudnionego w całej branży wzrosła o ponad 40%. Straty spółdzielnie pokrywały głównie z kwot uzbieranych na funduszach zasobowych i udziałowych. W wyniku takich działań wiele spółdzielni musiało ogłosić upadłość.

Spółdzielnie skupiające do 100 tys. l/dzień mleka będą musiały połączyć się, by obniżyć koszty funkcjonowania. W strategii opracowanej przez Krajowe Porozumienie Spółdzielni Mleczarskich założono powstanie 80 z 250 firm. Liczba ta może się później nawet zmniejszyć do 40. Szanse wiele spółdzielni upatruje się w produkcji wyrobów regionalnych. Mimo że, w 2002 roku sektor mleczarski znajdował się w stagnacji ostatnie wyniki wyraźnie wskazują na znaczącą poprawę sytuacji. O pogorszeniu się sytuacji w 2002 roku świadczy niewielki spadek skumulowanych przychodów (o 0,6%) oraz zysku operacyjnego (o 2,4%) oraz netto (o 3,6%). Nieznacznie pogorszyły się w tym okresie także średnie wskaźniki rentowności sprzedaży (z 2,23% w 2001 r. do 2,17 w 2002 r.) oraz rentowności operacyjnej (odpowiednio z 3,41 do 3,35%). Średni wskaźnik ROE liczony przedsiębiorstw biorących udział w rankingu na najlepszą firmę sektora mleczarskiego zmalał bowiem z 11,57% w 2001 r. do 11,16% w roku 2002. Zwiększyła się natomiast - zwłaszcza w grupie małych i średnich przedsiębiorstw - intensywność inwestowania, co pozwala z nieco większym optymizmem spojrzeć na przyszłość branży, która w dłuższej perspektywie rysuje się dość korzystnie. Przeciętne wyniki ekonomiczno-finansowe przemysłu mleczarskiego uległy poprawie. Wskaźnik rentowności brutto w procentach przychodów netto wzrósł z 1,00 w 2001 do 1,20 w roku 2002, a wskaźnik rentowności netto z 0,38 do 0,56. Poprawie uległy również akumulacja przychodów i płynność finansowa. Należy podkreślić, że przemysł mleczarski poniósł duże koszty związane z dostosowaniem do standardów Unii Europejskiej. W

pokrywaniu tych kosztów uczestniczą także dostawcy mleka, godząc się na obniżone ceny skupu.

### Zmiany w sektorze

Największym wyzwaniem dla polskich mleczarni, obok dostosowania się do unijnych norm sanitarno-higienicznych, jest konsolidacja oraz restrukturyzacja sektora, a przede wszystkim obniżka kosztów, tak by mogły one sprostać konkurencji ze strony prężnych międzynarodowych koncernów działających na wspólnym rynku. Pojawienie się europejskiego potentata - firmy Danone - spowodowało, że jej wyniki i wskaźniki stały się punktem odniesienia dla krajowego sektora mleczarskiego. Wnioski, które nasuwają się z tej konfrontacji nie są zbyt optymistyczne dla polskich mleczarni. Wyniki finansowe oraz wskaźniki firmy Danone okazały się bowiem znacznie lepsze od pozostałych konkurentów. Pod względem wielkości przychodów Danone wyprzedził najbliższych konkurentów tylko o 10-15%. Jednak już w kategorii rentowności sprzedaży francuska firma prześcignęła inne przedsiębiorstwa blisko trzykrotnie. Przy przychodach zbliżonych do najbliższych konkurentów, Danone wygenerowała w 2002 r. aż 17-krotnie wyższy zysk operacyjny. Można przypuszczać, że tak znacząca różnica pomiędzy Danone a resztą wynika ze znacznie niższych kosztów handlowych, sprzedaży czy wytworzenia produktów. Mogą one po części wynikać z tego, że Danone w niewielkim stopniu inwestuje w bazę surowcową. Świadczy o tym fakt, że przy poziomie sprzedaży porównywalnym z SM Mlekoop, Danone skupuje blisko 3-krotnie mniej mleka od tej spółdzielni. A nakłady na budowanie i certyfikację sieci dostawców są dość kosztowne i nie przynoszą szybkiego zwrotu.

W opublikowanym jesienią 2003 r., przez tygodnik BOSS-Rolnictwo, Rankingu Zakładów Mleczarskich 2002 r., większość to spółdzielnie. Na 20 pozycji w rankingu, 17 zajmują spółdzielnie mleczarskie. Ranking tygodnika BOSS-Rolnictwo oparty jest na następujących wartościach: rentowności sprzedaży netto (wskaźnik NPM), zyskowności kapitałów własnych (wskaźnik ROE), wskaźniku intensywności inwestycji (nakłady inwestycyjne do przychodów), udziale eksportu w przychodach ze sprzedaży, wielkości przychodów ze sprzedaży, dynamice przychodów ze sprzedaży, wielkości zysku operacyjnego.

**Tab. 2.4. „Ranking Zakładów Mleczarskich 2002” Tygodnika BOSS Rolnictwo**

Miejsce	Nazwa firmy
1.	Danone Sp. z o.o. Warszawa
2.	SM Gostyń
3.	SM Mlekoop, Grajewo
4.	SM Mlekovita, Wysokie Mazowieckie
5.	OSM w Łowiczu
6.	OSM w Bieruniu
7.	SM Somlek Sokółka
8.	OSM Krasnystaw
9.	OSM w Piątnicy
10.	Zakład Mleczarski Mława Sp. z o.o.

*Źródło: Tygodnik BOSS Rolnictwo*

Spółdzielnie mleczarskie zdominowały segment mleka UHT w opakowaniach kartonowych. Udział spółdzielni Mlekoop, producenta mleka Łaciate w sprzedaży mleka wyniósł (od lipca 2002 do czerwca 2003) 35,19 %. Na drugim miejscu znajduje się OSM Zambrów, producent mleka Białe z udziałem równym 10,96 %. Trzecie najpopularniejsze mleko produkuje OSM w Łowiczu (10,87%). Na czwartym miejscu znajduje się Mlekovita, producent mleka o nazwie Twój Kubek (5,92%). Sześciu pierwszych pod względem sprzedaży producentów mleka to spółdzielnie mleczarskie. Mają one razem ponad 70 % udział w tym segmencie rynku.

Pozycja spółdzielni na rynku śmietany jest również bardzo dobra. Najczęściej spożywaną marką jest śmietana Łaciate (SM Mlekoop –13,17%). Również udział w rynku innych marek, produkowanych przez rodzime spółdzielnie mleczarskie, jest znaczący. OSM w Łowiczu ma udział w rynku równy 9,40%, OSM Krasnystaw - 9,32%, Kościan – 6,21%, Mlekovita – 4,81%.

Wejście Polski do UE wymusiło przyspieszenie koniecznych zmian w sektorze spółdzielni mleczarskich. Proces konsolidacji nabrał tempa. Przykładowo spółdzielnia z Radomia - Rolmlecz przejęła kolejną mleczarnię, dzięki czemu wskoczy na trzecie miejsce w branży. Rolmlecz, który na początku roku przyłączył do grupy spółdzielnie mleczarskie z Poznania, Gorzowa Wielkopolskiego i Wójczy, ciągle zwiększa potencjał. Przejął bowiem

kolejną, dziesiąta już mleczarnię - tym razem ze Strzelc Krajeńskich. Strzelce ze skupem mleka sięgającym 100 tys. litrów dziennie będą dla tej grupy dużym wzmocnieniem. Dzięki temu roczne obroty Rolmleczu zwiększą się o blisko 60 mln zł, do około 330 mln zł. Dzięki temu pod względem przychodów ze sprzedaży firma dogoni spółdzielnię mleczarską z Łowicza, która - po MlekoPolu i MlekoVicie - obecnie jest trzecia w kraju. Rolmlecz, który od kilku lat utrzymuje kilkudziesięcioprocentową dynamikę wzrostu, nie zwalnia tempa. Przyłączeniem do Rolmleczu zainteresowane są kolejne mleczarnie. Spółdzielnia nie spieszy się jednak z następnymi przejęciami, bo chce najpierw zmodernizować i zoptymalizować produkcję w posiadanych już zakładach. Gdy Rolmlecz zakończy proces konsolidacji, wejdzie do ścisłej czołówki polskich spółdzielni mleczarskich - i to zarówno pod względem wielkości przerobu mleka, jak i osiąganych obrotów. Aby zwiększyć potencjał, Rolmlecz sporo inwestuje w najlepsze zakłady. Wszystkie mają już HACCP, a proces pełnego dostosowania do norm UE powinny zakończyć do końca trzeciego kwartału 2004 r. Wtedy zmodernizowane zakłady uzyskają uprawnienia eksportowe i Rolmlecz będzie mógł uruchomić sprzedaż do krajów UE oraz Rosji, skąd już teraz zgłaszają się chętni na zakup śmietany, mleka w proszku i serów twardych. Największe inwestycje spółdzielni są oczywiście realizowane w Radomiu, gdzie kosztem blisko 14 mln zł odbywa się gruntowna modernizacja i rozbudowa macierzystego zakładu. Inwestycja jest finansowana z kredytu oraz środków własnych. Spółdzielnia liczy także na zwrot części kosztów z unijnego funduszu SAPARD. Na inwestycje w zakładach w Gorzowie, Zwoleniu i Mielcu Rolmlecz wyda jeszcze około 3 mln zł. Rolmlecz zatrudnia około 1000 osób. Jest jednym z największych w kraju producentów śmietany i serków homogenizowanych. Co ciekawe, spółdzielnia buduje własną strukturę sprzedaży. Uruchomiła już w całej Polsce 21 centrów handlowo-dystrybucyjnych. W niektórych prowadzi tylko sprzedaż hurtową, w innych także detaliczną. Otwiera też mniejsze sklepy. Przedstawiciele branży uważają, że proces konsolidacji będzie trwać jeszcze przez kilka lat. Nie ma innej drogi do zwiększania konkurencyjności polskich firm mleczarskich na rynku UE. Większość wskazuje na konieczność specjalizacji poszczególnych mleczarni w produkcji określonych wyrobów oraz ujednoczenia polityki marketingowej i promocji dominujących artykułów. Przedstawiciele mleczarni wskazują, że zagrożeniem dla nich jest nie tylko niespełnienie unijnych norm i utrata rynków zbytu z powodu wzrostu konkurencji zachodnich producentów, ale także potencjalne trudności ze skupem surowca, czyli mleka. Zagraniczne podmioty mogą zaoferować rolnikom wyższe ceny skupu, których nie udźwigną niewielkie polskie mleczarnie, skazane wówczas na upadłość. To realna groźba, mimo że to rolnicy są współwłaścicielami spółdzielni.



Spółdzielnia Mleczarska Łowicza chce przejmować zarówno mleczarnie, jak i dostawców mleka. Do tej pory spółdzielnia nie przyłączyła żadnego zakładu, ale udało się jej przejąć dostawców z sześciu okolicznych mleczarni, które upadły. W ubiegłym roku na inwestycje wydała 17 mln zł, dzięki czemu zwiększyła przerób i sprzedaż, do 330 mln zł. Prezes SM Łowicz uważa, że liczba firm mleczarskich powinna się zmniejszyć dzięki konsolidacji, tak by za 7-8 lat było 30 silnych podmiotów.

O połączeniu rozmawiają spółdzielnie z Torunia, Inowrocławia, Bydgoszczy i Świecia. Gdyby się połączyły, powstałaby silna grupa o przychodach ze sprzedaży przekraczających 200 mln zł. Rozmawiają też spółdzielnie na Mazowszu. Spółdzielnia Ostrowia chce kupić jeden zakład i połączyć się z jedną spółdzielnią. Są jednak w kraju spółdzielnie, które stawiają na karierę solową. Spółdzielnia Mleczarska Gostyń woli wzmacniać się inwestując we własne dwa zakłady. W 2003 r. zwiększyły one przerób o 13 %, a w tym planują wzrost o 20 %. Konsolidacja jest jednak konieczna, bo asymetria między polskimi i unijnymi zakładami mleczarskimi jest zbyt duża. Przeciętna polska mleczarnia przerabia w ciągu doby 60 tys. litrów mleka, a przeciętny zakład unijny - 400 tys. Małe zakłady mogą nie być w stanie konkurować na unijnym rynku. Zachodnie firmy mleczarskie, jak choćby drezneński Miller, przerabiający 2,5 mln litrów mleka na dobę, po akcesji zwiększą sprzedaż na polskim rynku. Ułatwić im to mają zachodnie sieci handlowe.

Mniejsze spółdzielnie mleczarskie są jednak pełne optymizmu. W OSM Sanok jest już technicznie gotowa do konkurencji na rynku do UE. OSM Sanok ma fundusz pomocowy dla rolników i udziela bezprocentowych pożyczek inwestycyjnych - nawet do 100 tys. zł. Już teraz wszyscy więksi producenci inwestują w chłodnie i sprzęt potrzebny do utrzymania surowca w odpowiednim stanie. Sanok nastawia się na produkcję twarogów i produktów pochodnych. Dla takiej firmy na pewno znajdzie się miejsce na unijnym rynku. Spółdzielnia Mleczarska Udziałowców Strzałkowo na przystosowanie firmy do wymogów UE wydała łącznie około 4,5 mln zł. Część pieniędzy zainwestowanych w budowę nowej hali i jej wyposażenie otrzymano z funduszu SAPARD.

Wprowadzanie na rynek produktów odpowiadających normom unijnym to długi i złożony proces przez który musiało przejść wiele polskich mleczarni. Z jednej strony zależy on od potencjału technologicznego fabryki (tj. możliwości i szybkości linii produkcyjnych, jakości produkcji, zachowania wymogów sanitarnych i higienicznych czy systemu pakowania produktów) oraz dobrze zaplanowanego i zarządzanego systemu dystrybucji produktu końcowego. Z drugiej strony jakość produktu zależy od jakości surowca. Niestety, nie

wszystkich polskich rolników stać na zakup odpowiedniego sprzętu, zapewniającego właściwą higienę udoju i przechowywania mleka. Dlatego właśnie, największe mleczarnie, m.in. OSM Piątnica, SM Mlekovita czy SM Mlekoop, którym zależy na produktach najwyższej jakości oraz uznaniu nie tylko polskich konsumentów, organizują innowacyjne formy współpracy z dostawcami. Już od początku lat 90., czyli od momentu podjęcia decyzji o wprowadzeniu zmian, mleczarnie pomagały "swoim rolnikom", tworząc specjalne programy edukacyjne czy też fundusze pożyczkowe. Dzięki takim działaniom polskie hodowle stają się konkurencyjne wobec zachodnich odpowiedników, a rodzime produkty mają szansę na zdobycie zwolenników wśród zachodnich konsumentów. Duże spółdzielnie mleczarskie starają się wchodzić w najbardziej rentowne segmenty rynku mleczarskiego, jak jogurty czy serki homogenizowane.

Koncentracja produkcji mleka w Polsce jest nieuchronna, jednak nie musi oznaczać odejścia od modelu spółdzielczego. 1 maja 2004 roku około 80 polskich zakładów mleczarskich (z czego 27 spółdzielczych) zakończyło produkcję. Ich właściciele uznali, że nie będą w stanie spełnić wymogów unijnych nawet w ciągu wynegocjowanego okresu przejściowego, do końca 2006 roku. Na placu boju pozostanie jednak ponad 300 zakładów.

Szansę na przetrwanie i zajęcie dobrej pozycji na rynku daje nie tylko połączenie się potentatami w tej branży. Wystarczy bardzo dobry, oryginalny produkt. I takim właśnie dysponuje niewielka Spółdzielnia Mleczarska Lazur z Nowych Skalmierzyc pod Kaliszem. Polski roquefort sprzedaje się bardzo dobrze. Od 1996 roku Lazur skoncentrował się na produkcji jednego wyrobu: sera z przerostem pleśni, rezygnując zupełnie z wytwarzania innych artykułów mleczarskich. To była dobra decyzja. Lazur jest dziś największym producentem pleśniowego sera w Polsce, a dostawcom płaci najwyższe stawki za mleko.

Wszystkie obory 60 dostawców spółdzielni mają unijną autoryzację. Od czterech lat SM Lazur legitymuje się certyfikatem HACCP. W ciągu ostatnich dwóch lat Lazur zainwestował 5 mln zł w nowy budynek produkcyjny, zaplecze magazynowe i technologię. - W 2004 roku zakończy się przebudowa budynku administracyjnego, a w pomieszczeniach starej wytwórni uruchomiony zostanie salon degustacyjny serów i restauracja, tak jak w renomowanych europejskich serowarniach. Lazur chce zdobyć także rynek niemiecki. Ostatnio spółdzielnia otworzyła przedstawicielstwo w Berlinie, które ma zająć się koordynacją sprzedaży. O dobrym przyjęciu serów Lazur przez zachodnich sąsiadów może świadczyć fakt, że zapas, który spółdzielcy zabrali na berlińskie targi spożywcze Grüne Woche, trzeba było szybko uzupełniać. W 2003 roku sprzedaż SM Lazur sięgnęła 15 mln zł, spółdzielnia kupiła w tym czasie od swoich dostawców 6 mln litrów mleka.

## PODLASIE

Obszarem Polski gdzie najlepiej rozwija się spółdzielczość mleczarska jest Podlasie. Co piąty litr polskiego mleka pochodzi właśnie z Podlasia. Skupia się tu 20 % jego krajowej produkcji. Mleczarnie w Grajewie, Wysokiem Mazowieckiem czy Piątnicy to ścisła krajowa czołówka. Od lat nie schodzą z pierwszych miejsc rankingów najlepszych polskich mleczarni. Przetwórstwem mleka zajmują się w regionie 22 spółdzielnie mleczarskie. Wiele z nich posiada certyfikaty umożliwiające eksport wyrobów na rynki unijne. Mlekovita jedną czwartą wyprodukowanych w Wysokiem Mazowieckiem serów sprzedaje w krajach Unii. Śmietana ze spółdzielni mleczarskiej w Piątnicy koło Łomży jest liderem na rynku. W ubiegłym roku Piątnica osiągnęła 50-% wzrost sprzedaży produkowanej tu śmietany. Mniejsze spółdzielnie mleczarskie nastawiają się na produkcję wysokiej jakości wyrobów na lokalny rynek. Do takich należy ser Filipek produkowany tradycyjnymi metodami w niewielkiej spółdzielni mleczarskiej w Filipowie na Suwalszczyźnie czy doskonała śmietana ze spółdzielni mleczarskiej w Łapach.

Na Podlasiu nowoczesne gospodarstwa mleczarskie skupiły się w zachodniej części regionu - w okolicach Grajewa, Łomży, Zambrowa i Wysokiego Mazowieckiego. Skomputeryzowane obory na kilkaset sztuk zwierząt spełniają wszystkie unijne wymogi, a ich standard nie odbiega od najlepszych gospodarstw w Unii Europejskiej. W strategii rozwoju regionu wyodrębniono zachodnią część województwa podlaskiego jako obszar rozwoju nowoczesnej wysokotowarowej produkcji rolniczej, głównie mleczarskiej. Prymat podlaskiego mleczarstwa potwierdzają statystyki. Skala inwestowania w produkcję mleczarską na tych obszarach jest ogromna. W strategii rozwoju regionu zakładamy rozwój produkcji mleka na skalę przemysłową. To najważniejszy sektor gospodarki. Rynek mleczarski będzie unormowany poprzez unijne kwoty mleczne. Podlascy producenci świadomie przygotowawali się do konkurencji na unijnym rynku.

## MLEKPOL - PRZYKŁAD MODELOWY

Rozwój Mlekpola uznawany jest za modelowy dla branży. Mlekpól przejmuje bowiem zarówno dostawców, jak i pracowników zakładów, które decyduje się włączyć w swoje struktury. W przypadku ostrej walki o surowiec mogłoby być inaczej. Mlekpól przejąłby najlepszych dostawców, słabsze zakłady padłyby a pracownicy zostali bez pracy. W skład

Mlekpole wchodzi spółdzielnie w Grajewie, Kolnie, Mrągowie, Sejnach, Augustowie i Zambrowie. Spółdzielnia Mleczarska Mlekpole chce w najbliższym czasie wydać na inwestycje niemal 70 mln zł, a wpływy ze sprzedaży zwiększyć o 20 %, do nieco ponad 1 mld zł. Dałoby to jej pierwsze miejsce na rynku mleka i jego przetworów.

Mlekpole w 2002 r. przerobił 505 mln l mleka, 595 mln l rok później, a w 2004 r. będzie to 725 mln l, czyli ok. 10 % krajowej produkcji tego surowca. Jego wpływy ze sprzedaży to odpowiednio 725 mln zł, 850 mln zł i nieco ponad 1 mld zł w tym roku, co daje 20-% dynamikę. Mniejszy będzie przyrost zysku netto, który za 2002 r. wyliczono na 4,95 mln zł, a w minionym roku na 20 mln zł. - Zysk za rok 2004 będzie na poziomie co najmniej takim jak w 2003 r. Spółdzielnia chce wydać ponad 40 mln zł na budowę serowni, na linie do pakowania oraz na zakup zintegrowanego systemu zarządzania zakładami. Na remonty przeznaczono 25 mln zł. Tegoroczne inwestycje zwiększą o 25 % moce produkcyjne, umożliwią wytwarzanie nowych produktów i przełożą się na zmniejszenie kosztów. Mlekpole liczy na wzrost eksportu m.in. mleka w proszku, masła i serów. Eksport stanowi 30 % wpływów ze sprzedaży i jest kierowany głównie do krajów byłej "15". Produkty grajewskiej spółdzielni są średnio o 20 - 30 % tańsze od unijnych, a porównywalne z nimi pod względem jakości. Kontrahenci z wielu krajów, z którymi spółdzielnia od lat handluje, chcą z nią prowadzić wspólne przedsięwzięcia produkcyjne. Mlekpole chce być większy, by łatwiej konkurować z unijnymi firmami. Dlatego spółdzielnia prowadzi negocjacje w sprawie przyłączenia kolejnych zakładów, głównie w dużych miastach na południu Polski.

## PERSPEKTYWY

Z danych Krajowego Związku Spółdzielni Mleczarskich wynika, że ceny mleka w 2004 roku nie tylko nie spadną, ale nawet wzrosną. A większe dochody spółdzielni mleczarskich są pewne jak w banku. Będzie to między innymi efekt bardzo korzystnych unijnych programów interwencyjnych oraz zniesieniu barier w handlu artykułami mleczarskimi na rynku 25 państw. Jesteśmy piątym producentem mleka w UE i musimy to wykorzystać. Eksport jest szansą dla polskich zakładów, które dostosowały się do wymogów unijnych, zainwestowały w nowe linie produkcyjne i coraz lepiej współpracują z polskimi rolnikami

Branża mleczarska ma duże możliwości rozwoju. W ubiegłym roku statystyczny Polak spożył 183 litry mleka (wraz z przetworami, bez masła), podczas gdy w Unii Europejskiej

spożycie mleka wynosi 330 - 340 litrów. Obecnie w Polsce konsumuje się o prawie 30 % mniej mleka i produktów z niego wytworzonych niż przeciętnie w Unii Europejskiej.

## **BIBLIOGRAFIA:**

1. Bagiński S., *Zasób organizacyjny rolniczych spółdzielni produkcyjnych a ich sytuacja finansowa*, SGGW, Warszawa 2003.
2. BusinessWeek
3. Drozd-Jaśniewicz I., Wiatrak A., *Spółdzielczość wiejska w gospodarce rynkowej*, Wyd. Spółdzielcze, Warszawa 2003.
4. GUS
5. Krajowa Rada Spółdzielcza
6. Krajowa Spółdzielcza Kasa Oszczędnościowo-Kredytowa
7. Krajowy Związek Rewizyjny Spółdzielni Spożywców „Społem”
8. Krajowy Związek Spółdzielni Mleczarskich
9. Leszczyński Z., Grzegorzewski P., *Przemiany w spółdzielniach polskich w latach 1990-2000*, Biuletyn Informacyjny Związku Lustracyjnego Spółdzielni Pracy, Warszawa 2003.
10. Miesięcznik „Społem”
11. Miesięcznik „Tęcza Polska”
12. Puls Biznesu
13. Rzeczpospolita