

Kazimierz Karol Parszewski\*  
Kamila Jakubiak\*\*

## STRATEGIA ZARZĄDZANIA SPÓŁDZIELNIĄ NA PRZYKŁADZIE „SPOŁEM” PSS W OSTROŁĘCE

### THE STRATEGY OF COOPERATIVES MANAGEMENT ON THE BASIS “SPOŁEM” PSS IN OSTROŁĘKA

Minione 20 lat to okres intensywnych przemian tak w całej polskiej gospodarce, jak i w spółdzielczości. Rosnąca rola i znaczenie wspólnotowych form przedsiębiorczości nienastawionych na maksymalizowanie zysku skłania do spojrzenia na obecny stan spółdzielczego systemu gospodarowania, jego miejsce w polskim systemie społeczno-gospodarczym, a także prawne i pozaprawne warunki jego funkcjonowania.

Spółdzielczość na świecie odgrywała i odgrywa ważną rolę w rozwoju społeczno-gospodarczym poszczególnych krajów. Ma istotny wpływ na warunki życia wielu milionów ludzi. W krajach Unii Europejskiej funkcjonuje 235 tysięcy podmiotów spółdzielczych, które zatrudniają 4,48 miliona pracowników. Wyniki działalności spółdzielni mają wpływ na życie 140 milionów członków i na życie obywateli Europy<sup>1</sup>.

Polski sektor spółdzielczy to prawie 9 tysięcy czynnych podmiotów gospodarczych. Zrzeszają one ponad 8 milionów członków i zatrudniają około 400 tysięcy pracowników. Mają znaczący wpływ na życie kilku milionów obywateli naszego kraju<sup>2</sup>.

Istotną przyczyną skupiającą uwagę Komisji Europejskiej na zagadnieniach spółdzielczości jest wzrastająco ważna i pozytywna rola spółdzielczości jako instrumentu wcielania w życie wielu celów Wspólnoty. Stąd między innymi przyjęcie statutu spółdzielczości europejskiej oraz dyrektywy o zaangażowaniu pracowników w procesie podejmowania decyzji w spółdzielniach europejskich.

Rządowy dokument *Raport o spółdzielczości polskiej* po raz pierwszy w Polsce stanowi próbę odpowiedzi na pytanie, jaki jest udział w naszej gospodarce sektora spółdzielczego, jakie jest jego miejsce w polskim systemie społeczno-gospodarczym. Czy właściwe jest rozumienie spółdzielczej specyfiki i co możemy zrobić, aby polskie spółdzielnie były bliższe rozwiązaniom europejskim i międzynarodowym zasadom spółdzielczym.

---

\* dr, prof. WSES w Ostrołęce

\*\* licencjat, WSES Ostrołęka

<sup>1</sup> *Raport o spółdzielczości polskiej*, Warszawa, styczeń 2010 r., s. 7.

<sup>2</sup> *Ibidem*.

Ranga dokumentu jest o tyle ważniejsza, że Organizacja Narodów Zjednoczonych ogłosiła rok 2012 Rokiem Spółdzielczości. Zasadniczym celem jest też przybliżenie wariorów spółdzielczości dla szerokiej opinii społecznej i podkreślenie jej znaczenia dla poprawy bezpieczeństwa społecznego i zrównoważonego rozwoju świata. Stąd warto prześledzić strategię zarządzania spółdzielnią na przykładzie „SPOŁEM” PSS w Ostrołęce należącej do klubu czterdziestu spółdzielni w kraju tzw. „stulatek” (powstała w 1906 r.).

## Idea spółdzielczości

Idee spółdzielcze rozpowszechniające się szybko w wielu krajach XIX-wiecznej Europy dotarły również do Polski. Trzeba pamiętać jednak o tym, że Polska była w tym czasie krajem zniewolonym, podzielonym między trzech zaborców; Austrie, Prusy i Rosję. Te specyficzne uwarunkowania miały istotny wpływ na rozwój spółdzielczości na ziemiach polskich<sup>3</sup>.

W okresie zaborów, kiedy naród polski był rugowany z ziemi i germanizowany lub rusyfikowany, spółdzielczość odgrywała niespotykaną w żadnym innym kraju Europy rolę obrońcy narodowej tożsamości.

W każdym z trzech zaborów były inne warunki polityczne i potrzeby społeczne, stąd też ruch spółdzielczy szedł w nich różnymi ścieżkami i rozmaite miał siły napędowe, a także różne nazwy<sup>4</sup>.

Zaborcy w sposób bezwzględny eksploatowali polskie ziemie, doprowadzając do zubożenia ludzkości. Społeczeństwo poddane było silnemu uciskowi społecznemu i politycznemu. Każdy zryw narodowowyzwoleńczy był bezwzględnie tłumiony i wywoływał surowe represje. Władze administracyjne państw zaborczych niechętnie zezwalały na tworzenie polskich stowarzyszeń, wręcz ich zabraniały. Zahamowany został rozwój oświaty, w szkołach i urzędach obowiązywały języki zaborców, trwała masowa emigracja „za chlebem” i w obawie przed prześladowaniami.

W każdym z zaborów panowały odmienne stosunki prawne, społeczno-polityczne i gospodarcze, stąd też w każdym z nich spółdzielczość rozwijała się inaczej. Wspólny był tylko patriotyczny charakter ruchu spółdzielczego, który stwarzał możliwości samoobrony gospodarczej i politycznej.

Antypolska polityka władz zaborczych tym bardziej mobilizowała Polaków do zrzeszania się w organizacjach, które zapewniałyby wzajemnie wsparcie i pomoc w każdej sferze spółdzielczej działalności. Spółdzielczość nie tylko spełniała te warunki, lecz dodatkowo pozwalała legalnie – w zgodzie z prawodawstwem zaborców – tworzyć czysto polskie stowarzyszenia, w których idee podnoszenia dobrobytu członków, krzewienia oświaty i kultury łączono z budzeniem i umacnianiem świadomości narodowej. Spółdzielczość była również szansą na odtworzenie zrujnowanej przez zaborców polskiej sfery ekonomicznej.

Praktyczna realizacja programu spółdzielczego na ziemiach polskich inspirowana była przez środowiska katolickie, przede wszystkim duchowieństwo. Prekursorem polskiej spółdzielczości był Stanisław Staszic. Dzięki inicjatywie i olbrzymiej pracy księży A. Szamarzewskiego, P. Wawrzyniaka i S. Adamskiego powstawały organizacje spół-

<sup>3</sup> *Księga Polskiej Spółdzielczości*, Wyd. Agencja Reklamowo-Wydawnicza, „Promocja Polska”, Bydgoszcz 2004, s. 24.

<sup>4</sup> „*Spolem*” – 135 lat Spółdzielczości Spożywców „*Spolem*”, tom II, wyd. „CZARNO-BIAŁA”, Bydgoszcz 2005, s. 11.

dzielcze pod zaborem pruskim, a ich zawartość i osiągnięte cele moralne, społeczno-gospodarcze oraz narodowe promieniowały dobrym przykładem na pozostałe zabory<sup>5</sup>.

Propagatorzy spółdzielczości w każdym z trzech zaborów wysuwali na plan pierwszy potrzebę organizacji kredytu i oszczędności<sup>6</sup>.

Ważny tu jest jeszcze jeden element związany z Ostrołęką. W Polsce już w XVII wieku podejmowane były próby organizowania pomocy kredytowej dla najbiedniejszych. W 1577 r. założony został przez księdza Wawrzyńca Białobrzeskiego pierwszy bank pobożny o nazwie Fundacja Ostrołęcka Taniego Kredytu, w osiem lat później w Krakowie powstał kolejny, a jego twórcą był ksiądz Piotr Skarga. Dalsze powstawały w Łowiczu, Warszawie, Wilnie, Zamościu i innych miastach, a środki, którymi dysponowały, pochodziły głównie z dobroczynności<sup>7</sup>.

Wszelkie osiągnięcia ruchu spółdzielczego nie były możliwe bez jego zakorzenienia w szerokim ruchu obywatelskim. Kółka rolnicze, towarzystwa kulturalne, bractwa abstynenckie, grupy samokształceniowe, czytelnie ludowe, a także tajne organizacje – to wszystko nie tylko uzupełniało działalność ekonomiczną spółdzielni, ale wręcz ją umożliwiało<sup>8</sup>.

### Zarys dziejów spółdzielni „Społem” PSS w Ostrołęce

Dzieje spółdzielczości spożywców na ziemiach polskich są bogate i sięgają drugiej połowy XIX wieku. Pierwsze spółdzielnie tego typu powstały w Królestwie Polskim m.in. w Warszawie i Radomiu w niezmiernie ważnym okresie po powstaniu styczniowym, kiedy to tworzenie polskich organizacji było istotnym przedsięwzięciem patriotycznym.

Ważne znaczenie dla rozwoju ruchu spółdzielczego miało zorganizowanie w 1906 roku w Warszawie Towarzystwa Kooperatystów. W jego składzie znaleźli się znani, postępowi działacze społeczni i pisarze, m.in. Stefan Żeromski, Stanisław Wojciechowski i Edward Abramowski. Rozpoczęli oni wydawanie dwutygodnika spółdzielczego „Społem” odgrywającego ważną rolę ideowo-propagandową i instrukcyjno-organizatorską.

Dokładna data powstania spółdzielni w Ostrołęce nie jest znana. Najstarszy zapis o jej istnieniu zawarty jest w monografii miasta autorstwa Zofii Niedziałkowskiej: „Spośród sklepów polskich – czytamy w tej publikacji – doskonale prosperowała Spółdzielnia Spożywców (założona w 1906 roku), w której prowadzeniu duży, bezinteresowny udział miało kilku świątłych obywateli”. Druga informacja o spółdzielczości pochodzi również z cytowanej wcześniej pracy Zofii Niedziałkowskiej, która wymieniając stowarzyszenie spółdzielcze funkcjonujące w Ostrołęce w 1930 r., podaje m.in.: sklep spożywczy „Społem”<sup>9</sup>, działała także piekarnia mechaniczna, której produkcja w 1928 r. wynosiła 1500 kg pieczywa dziennie. Była to groźna konkurencja dla miej-

<sup>5</sup> *Księga Polskiej Spółdzielczości ...*, op. cit., s. 24.

<sup>6</sup> „*Społem*” – 135 lat..., t. II, op. cit., s. 11.

<sup>7</sup> Por. F. Skalniak, *Zarys historii polskiej spółdzielczości bankowej*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1992, s. 33.

<sup>8</sup> *Pozytywista i wilczy kapitalizm*, „Tygodnik Powszechny” 2006, nr 42 (3041), s. 17.

<sup>9</sup> Z. Niedziałkowska, *Ostrołęka – dzieje miasta*, KiW, Warszawa 1979, s. 21.

scowych piekarzy, którzy jak informowała miejscowa prasa, podobno uciekali się do „...wybijania szyb, zalania spółdzielni naftą i podpalania”<sup>10</sup>.

W okresie okupacji wszystkie stowarzyszenia i organizacje polskie zostały zdelegalizowane, co dotyczyło także spółdzielczości. Jej reaktywowanie nastąpiło już w pierwszych powojennych miesiącach. Jako pierwsza najprawdopodobniej w 1945 r. powstała spółdzielnia „Kolejowiec”. Na stacji kolejowej bracia kolejarzka prowadziła spółdzielnię „Kolejowiec” – czytamy w kronice PSS „Społem” (niektórzy mówią, że nazwa tej spółdzielni brzmiała „Kolejarz”). Trudne warunki miała ta spółdzielnia i jeśli działała, to zawdzięczać można to było tylko wielkiej ofiarności i wysokiemu poczuciu obywatelskiemu ob. Franciszka Ogonowskiego, który kosztem niewygody własnej rodziny, we własnym domu odstąpił pomieszczenie dla „Kolejowca”. Był on też prezesem zarządu spółdzielni, a przewodniczącym rady nadzorczej Antoni Dziergowski<sup>11</sup>.

W sierpniu 1945 r. powstał w Ostrołęce Oddział Związku Gospodarczego Spółdzielni Rzeczypospolitej Polskiej „Społem”.

Powszechna Spółdzielnia Spożywców „Zjednoczenie” (w 1947 r. zmieniła nazwę na Spółdzielnia Powszechna „Zjednoczenie”) powstała pod koniec 1946 r.<sup>12</sup>

Pod koniec 1948 r. podjęto prace mające na celu połączenie obu spółdzielni. Posiedzenie komisji połączeniowej odbyło się 18 września 1949 r. Od 1 stycznia 1949 r. Spółdzielnia Spożywców „Zjednoczenie” liczyła 212 członków. W 1950 r. nastąpiły zmiany w zarządzie, kolejnym prezesem został Stanisław Maryniak, a następnie Kazimierz Zapadka. Wzrost liczby mieszkańców miasta powodował zwiększone zapotrzebowanie na towary, dlatego też następował szybki rozwój spółdzielni. W 1952 r. prowadziła ona 16 sklepów spożywczych, 3 sklepy przemysłowe, 3 małe piekarnie, 2 masarnie, 1 wytwórnię wód gazowanych i 1 gospodę ludową. 20 października 1953 r. nastąpiła oficjalna zmiana nazwy spółdzielni na Powszechną Spółdzielnię Spożywców „Społem”.

W 1959 r. wprowadzono do zakresu działania przedsiębiorstwa nowe formy działalności, tj. produkcję krawiecko-kuśnierską, wytwórnię octu oraz produkcję masarską i działalność gastronomiczną.

W latach sześćdziesiątych zrealizowanych zostało kilka inwestycji w dziedzinie handlu. W 1962 r. oddano do eksploatacji nową masarnię, do lokalu po młeczarni, na ul. Głowackiego, przeniesiono wytwórnię wód gazowanych i uruchomiono rozlewnię piwa. W 1963 r. przekazano Spółdzielczy Dom Handlowy przy ul. Prądzyńskiego, a w 1967 – podobny Dom Handlowy na Stacji Ostrołęka przy ul. Żeromskiego<sup>13</sup>.

Wykorzystując piec starej piekarni (po wybudowaniu nowej w 1956 r.), zwiększono produkcję ciast i poszerzono jej asortyment. W ramach usług dla ludności w 1967 r. uruchomiono ośrodek „Praktyczna Pani”, który świadczył usługi z zakresu fryzjerstwa, krawiectwa i kosmetyki<sup>14</sup>.

Po grudniu 1967 r. po zjeździe delegatów wszystkich PSS „Społem” z terenu województwa warszawskiego z dniem 1 stycznia 1968 r. nastąpiło połączenie w Wojewódzką Spółdzielnię Spożywców w Warszawie, a dotychczasowe PSS stały się oddziałami. Ostrołęcki oddział liczył 2960 członków, wartość majątku wynosiła 30 milionów,

<sup>10</sup> Kronika „Społem” PSS w Ostrołęce.

<sup>11</sup> Ibidem.

<sup>12</sup> 100 lat „Społem” PSS w Ostrołęce – wydanie jubileuszowe.

<sup>13</sup> Ibidem.

<sup>14</sup> Z. Niedziałkowska, op. cit., s. 38.

zatrudniał 261 pracowników. W 1972 r. oddział PSS w Ostrołęce prowadził 43 sklepy, 9 kiosków, 5 zakładów gastronomicznych, 3 stołówki i 3 bufety gastronomiczne, 3 piekarnie, 1 masarnię, 1 ciastkarnię, wytwórnię wód gazowanych, rozlewnię piwa, 2 restauracje i 1 kawiarnię. Oprócz działalności gospodarczej prowadzono także szeroką działalność społeczno-gospodarczą<sup>15</sup>.

W 1975 r. w związku ze zmianą podziału administracyjnego kraju powołana została Wojewódzka Spółdzielnia Spożywców w Ostrołęce i jej oddziały w Makowie Mazowieckim, Przasnyszu, Ostrowi Maz. i Wyszkwowie. W tej formie spółdzielnia przetrwała do 1982 r.

W dniu 29 grudnia 1982 r. została zarejestrowana „SPOŁEM” PSS w Ostrołęce. Do dziś funkcjonuje w tym samym kształcie, osiągnąwszy w połowie lat 80. największy zasięg, prowadziła wówczas: 2 piekarnie, ciastkarnię, 60 jednostek handlu detalicznego, 20 zakładów gastronomicznych i wytwórnię wód gazowanych. Zatrudniała ponad 800 pracowników.

Szczególnie trudne dla PSS były lata 80. i 90. Na początku tego okresu nastąpił ostry konflikt między władzą a społeczeństwem, czego najbardziej wymownym wyrazem było powstanie NSZZ „Solidarność” oraz wprowadzenie stanu wojennego. Nastąpiło drastyczne zmniejszenie dostaw towarów zarówno spożywczych, jak i przemysłowych. Mimo wielu wysiłków władz spółdzielni i służb zaopatrzeniowych znacznie pogorszyło się zaopatrzenie placówek handlowych.

### **Budowa nowej strategii zarządzania spółdzielnią**

W gospodarce rynkowej strategia nabiera wręcz zasadniczego znaczenia, gdyż konkurencja stawia przed przedsiębiorstwem, firmą, spółdzielnią itp. szanse, ale i poważne zagrożenia, a firmy chcą uzyskać możliwie trwałą przewagę konkurencyjną. Do wykorzystania szans i neutralizacji zagrożeń potrzebna była strategia działania<sup>16</sup>.

Strategia i jej formułowanie oznacza duży wysiłek intelektualny osób biorących w niej udział, a zwłaszcza kadry kierowniczej. Potrzebne są więc osoby kreatywne. Budowa strategii stała się działalnością twórczą, do czego nieodzowna jest wiedza, zdolności i talent. Wrogiem strategii jest rutyna w myśleniu i działaniu. Niebezpieczeństwo to jest ograniczone, gdyż stosuje się techniki twórczego rozwiązywania problemów.

Posiadanie przez przedsiębiorstwo strategii jest bardzo ważne, co wynika przede wszystkim z wydłużania się we współczesnym świecie horyzontu czasowego wielu decyzji.

Przyczynami tego zjawiska są:

- zmniejszająca się dostępność wielu czynników produkcji,
- szybkie tempo postępu technicznego w świecie,
- szybkie przemiany w popycie na rynkach,
- zaostrzająca się konkurencja na rynkach światowych,

<sup>15</sup> 100 lat „Społem” PSS w Ostrołęce – wydanie jubileuszowe.

<sup>16</sup> S. Sudoł, *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2006, s. 245.

– wiele przedsięwzięć gospodarczych, jak zasadnicza zmiana profilu produkcji czy jej pełne zautomatyzowanie (zrobotyzowanie) można podejmować tylko przez działania długofalowe<sup>17</sup>.

W rzeczywistości nie można sobie wyobrazić strategii bez konkurencji. Zawsze kiedy myślimy o strategii, dokonujemy dostosowania naszych pomysłów do alternatyw, jakie stają przed nimi. Jeśli nie ma alternatyw dla odbiorców, to oznacza, że nie ma potrzeby strategii. Konkurencja jest źródłem alternatywnych produktów czy rozwiązań. Zrozumienie konkurencji jest niemożliwe bez pełnego zrozumienia perspektywy odbiorcy.

Konkurencja nie oznacza, że inne firmy robią to co nasza – spółdzielnia, chodzi natomiast o to, co inne kompanie czynią celem dostarczenia odbiorcom alternatywnego sposobu dla pozyskania wartości, których oni poszukują. Zarząd firmy nie może zrozumieć konkurencji poprzez obserwacje innych firm na rynku; zarząd firmy musi zrozumieć zmieniający się charakter rynku. Konkurencja może przyjmować różne formy.

Niezmiernie ważne jest to, aby firma znalazła, tworzyła i utrzymywała wyróżniającą się pozycję na rynku w odniesieniu do perspektywy odbiorcy. Efektywne wykorzystanie procesów strategicznego myślenia jest krytyczną zdolnością firmy do osiągnięcia konkurencyjnej przewagi<sup>18</sup>.

Skuteczne funkcjonowanie przedsiębiorstwa w gospodarce rynkowej wymaga, aby zarówno formułowało ono swoje cele oraz sposoby ich osiągnięcia, jak i określało szanse powodzenia i zagrożenia, z jakimi musi się liczyć w rozwoju. Kierownictwo firmy musi zatem programować zadania bieżące i przyszłe, czyli opracować koncepcję całościowego rozwoju przedsiębiorstwa i jego przyszłej pozycji na rynku i otoczeniu. W nowoczesnym zarządzaniu mówi się wówczas o określeniu strategii firmy<sup>19</sup>.

Zarządzanie strategiczne wymaga umiejętności identyfikowania szans i zagrożeń płynących z otoczenia oraz umiejętności wykorzystywania i przekształcania własnych słabości i atutów, tak aby spożytkować szanse i zminimalizować zagrożenia. Taka właśnie filozofia znajduje odbicie w koncepcjach właściwych zarządzaniu strategicznemu.

Przyjmując założenia strategiczne, w pierwszej kolejności dokonano analizy istniejącej konkurencji. Poważnym zagrożeniem, jak stwierdzono, jest lokalna konkurencja – ciągle się rozwijająca. W 2008 i 2009 roku na rynku ostrołęckim pojawiły się kolejne duże obiekty handlowe znanych sieci. To właśnie handel i jego placówki są najbardziej dynamicznie rozwijającym się działem naszej gospodarki.

Największe sieci handlowe w naszym mieście, a zarazem najbardziej zagrażające „Społem” PSS w Ostrołęce, to: Biedronka – 6 obiektów, PoloMarket – 3 obiekty, Zielony Market – 6 sklepów, E.Leclerc – 1 obiekt, Stokrotka – 3 sklepy, Lidl – 1 obiekt<sup>20</sup>.

28 marca 2009 r. została otwarta Galeria „Alius”, która stanowi duże zagrożenie, mieści się w niej 25 sklepów, salony gier, kawiarnia i podziemny parking.

Galeria „Alius” przyciągnęła uwagę nie tylko krajowych, ale także europejskich marek odzieżowych i budowlanych. Znane sieci sklepów doceniły potencjał tkwiący w Ostrołęce.

---

<sup>17</sup> Ibidem, s. 245.

<sup>18</sup> F. Krawiec, *Strategiczne myślenie w firmie*, Difin, Warszawa 2003, s. 14.

<sup>19</sup> Z. Drażek, B. Niemczynowicz, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2003, s. 53.

<sup>20</sup> K. Jakubiak, *Strategia zarządzania spółdzielnią na przykładzie „SPOŁEM” PSS w Ostrołęce*, praca licencjacka obroniona na WSES w Ostrołęce, Ostrołęka 2010, s. 48.

Niebawem powstanie również nowa konkurencja. Parking strzeżony przy ul. Gorbatowa zniknie, a na tym terenie zostaną wybudowane nowoczesne biurowce i największa w mieście galeria handlowa „Bursztynowa” spółki Narew.

Nastąpił wzrost kosztów utrzymania placówek będących w dzierżawie przyjętej ze spółdzielni mieszkaniowej. Wspomniane uwarunkowania wskazują, że niezależnie od nakładów na modernizację sklepów ich obroty nie rekompensują strat w tym zakresie, powodują jedynie utrzymanie dotychczasowego poziomu sprzedaży, ale to nie wystarczy, by utrzymać się na rynku. Z tych względów działania od 2009 i 2010 r. nie powinny koncentrować się tylko na racjonalizacji handlu, lecz na utrzymaniu stanu posiadaniu majątku własnego (spółdzielczego). Większość spółdzielni będących w podobnej sytuacji do spółdzielni „Społem” PSS w Ostrołęce koncentruje się na korzystnym dzierżawieniu majątku własnego innym podmiotom, jednocześnie minimalizując własne koszty (przykład: Sochaczewa, Sokołowa Podlaskiego czy Ostrowi Mazowieckiej)<sup>21</sup>.

Ponadto planuje się do końca 2010 roku doprowadzić do finału następujące przedsięwzięcia:

- wydzierżawić na korzystnych warunkach z całości sklep „Elegancja” z zapewnieniem zatrudnienia dla dwóch osób i odkupieniem większości towarów i urządzeń,
- przy okazji remontu sklepu Metalowiec wydzielić jeden segment z trzech, celem urządzenia w nim samodzielnego sklepu nr 3 z pozostałą częścią towaru (pościel, kołdry, ręczniki, bielizna itp.),
- rozwiązać sklep nr 45 zlokalizowany przy ul. Hallera, zwracając lokal właścicielowi, tj. spółdzielni mieszkaniowej – przenosząc towar do pozostałych sklepów,
- rozszerzyć stoisko chemiczno-gospodarcze w s. 31 „STODOŁA”, wykorzystując przyścienne regały ze sklepu nr 3, oraz urządzić od podstaw stoisko ze zdrową żywnością,
- zmienić organizację pracy sklepu nr 35 w Wojciechowicach, rezygnując z samoobsługi w dużej części i zmniejszając zatrudnienie do 4 osób. Przy obecnym poziomie sprzedaży jest to rozwiązanie optymalne,
- zrealizować pomysł dzierżawy budynku administracyjnego przy ul. Bema 9 dla potrzeb biurowych PSS, pozostawić część boczną z wejściem od strony podwórka, uprzednio adaptując część budynku na potrzeby własne ze środków pochodzących z dzierżawy budynku głównego – pobierając opłatę z góry np. za okres dwuletni,
- w większym stopniu problemy personalne w placówkach handlowych rozwiązywać we współpracy z Powiatowym Urzędem Pracy, zatrudniając np. stażystów,
- utworzyć grupę pracowniczą ze sprzedawców (2–3 osoby) do zatrudniania w warunkach konieczności bez inwentaryzacji w placówkach detalicznych w sytuacjach nasilonych zwolnień lekarskich, urlopów itp.,
- doprowadzić do pełnej komputeryzacji sklepów spożywczych we współpracy z BOSS (zakup sprzętu na korzystnych warunkach finansowych i z odroczonej płatnością), ponadto wykorzystywać w pełni możliwości współpracy elektronicznej z dostawcami,
- być otwartym na propozycje zmierzające do poprawy efektywności gospodarowania poprzez różne jego formy – tak by umiejętnie korzystać z majątku, który spółdzielnia posiada.

---

<sup>21</sup> Ibidem, s. 52.

Powyższe działania organizacyjne muszą być skoordynowane z pracami zmierzającymi do znaczącego zmniejszenia kosztów administracyjnych, głównie poprzez racjonalizację zatrudnienia. Możliwe zmiany mogą wystąpić m.in. dzięki zmniejszeniu do końca roku o dwa lub cztery etaty w sposób następujący:

- w dziale obsługi samorządu i sekretariatu z dwóch do jednego etatu,
- w dziale: zatrudnienie i płace z dwóch do półtora etatu (przejsie na emeryturę z zapewnieniem zatrudnienia na ½ etatu),
- w dziale księgowości zmniejszenie o 1 osobę (przeniesienie do kontroli wewnętrznej – obecny pracownik KW przechodzi na wcześniejszą emeryturę)<sup>22</sup>.

## Podsumowanie

Powyższym działaniom powinna towarzyszyć troska o optymalizację działalności handlowej, przede wszystkim przez poprawienie parametrów ekonomicznych oraz otrzymanie na dotychczasowym poziomie produkcji piekarniczej i gastronomicznej. Wymienione działania pozwolą w całości na swobodną egzystencję spółdzielni na rynku lokalnym. Realizacja tych planów umożliwi w krótkim czasie polepszenie sytuacji materialnej pracowników spółdzielni, zarówno przez podwyższenie płac, jak i inne składniki wynagrodzeń.

Spółdzielnia była jednym z inicjatorów utworzenia w 2003 r. Fundacji Polski Chleb z siedzibą w Łodzi, której głównym celem jest promowanie tradycyjnego polskiego chleba, wypiekanego według polskich receptur w oparciu o polskie technologie<sup>23</sup>. Chleb polski – wiejski otrzymał wyróżnienie w konkursie prowadzonym przez Forum Gospodarcze – Kupujemy lokalne produkty w Ostrołęce 2010 r.<sup>24</sup>

Otwarto nowy pawilon „Społem” KAPRYS. Zaznaczyć trzeba, że była to nowatorska inwestycja powstała z połączenia kapitału spółdzielczo-prywatnego. Dobrze sporządzone umowy chronią finansowe interesy spółdzielni.

Spółdzielnia zatrudnia obecnie 145 osób, z czego zdecydowanie najwięcej, bo aż 91, w detalu. Funkcjonuje 7 sklepów spożywczych i 6 przemysłowych. Prowadzi 2 stolówki i piekarnie.

Z przeprowadzonej analizy i badań konsumentów wynika, że zadowolenie klientów z funkcjonowania handlu prowadzonego przez „Społem” PSS w Ostrołęce to nadzieja i zachęta do dalszej aktywnej działalności oraz budowy dobrej i trwałej strategii.

Spółdzielnie „Społem”, w tym i PSS Ostrołęka, posiada to, o czym marzą największe zagraniczne sieci, a mianowicie lojalnych i świadomych klientów, dla których społemowskie sklepy są ich sklepami. Rozpoznawalna na rynku marka „Społem” kojarzy się z polską tradycją, dbałością o konsumenta, troską o środowisko, poczuciem bezpieczeństwa sprzedawanych towarów i jakością własnej produkcji.

---

<sup>22</sup> Ibidem, s. 53–55.

<sup>23</sup> Kronika „Społem” PSS w Ostrołęce...

<sup>24</sup> „Wiadomości Gospodarcze” nr 1, 27.10.2010 r. Ostrołęka, Forum Gospodarcze, s. 3.



## BIBLIOGRAFIA

- Drażek Z., Niemczynowicz B. 2003.** *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.
- Jakubiak K. 2010.** *Strategia zarządzania spółdzielnią na przykładzie „SPOŁEM” PSS w Ostrołęce*, praca licencjacka obroniona w WSES w Ostrołęce w dniu 1 lipca 2010 roku.
- Krawiec E. 2003.** *Strategiczne myślenie w firmie*, Difin, Warszawa.  
Kronika „Społem” PSS w Ostrołęce.
- Księga polskiej spółdzielczości 2004.** Wyd. Agencja Reklamowo-Wydawnicza „Promocja Polska”, Bydgoszcz.
- Niedziałkowska Z. 1979.** *Ostrołęka – dzieje miasta*, KiW, Warszawa.
- Pozytywista i wilczy kapitalizm 2006.**, „Tygodnik Powszechny”, nr 42 L 3041.
- Raport o spółdzielczości polskiej 2010.** Warszawa, styczeń.
- „Społem” – 135 lat Spółdzielczości Spożywców „Społem” 2005.** Tom II, Wyd. „Czarno-Biała”, Bydgoszcz.
- Skalniak F. 1992.** *Zarys historii polskiej spółdzielczości bankowej*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków.
- 100 lat – „Społem” PSS w Ostrołęce 2006.** Wydanie jubileuszowe.
- Sudol S. 2006.** *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa.

## STRESZCZENIE

Przyjęty przez rząd polski *Raport o spółdzielczości polskiej* w styczniu 2010 roku oraz ustanowienie przez Organizację Narodów Zjednoczonych roku 2012 Rokiem Spółdzielczości każe prześledzić stan i perspektywy naszej spółdzielczości. Obecna kondycja niektórych spółdzielni została ukazana na podstawie strategii zarządzania spółdzielnią na przykładzie działalności Powszechnej Spółdzielni Spożywców „Społem” w Ostrołęce, która należy do czterdziestu spółdzielni „Społem” w kraju tzw. „stulatek”.

**SŁOWA KLUCZOWE:** strategia, statut, członkowie spółdzielni

## SUMMARY

The year 2012 is established by UNO as a year of cooperative movement. In January 2010 also the Polish government adopted “Report about Polish cooperatives”. In this connection the work investigates the status and prospects of Polish cooperatives. The condition in which there are a number of cooperatives is presented on the basis of “Społem” PSS in Ostrołęka, which belongs to forty cooperatives “Społem” in Poland.

**KEYWORDS:** strategy, status, cooperative members

