



**mgr Małgorzata Jolanta Zbyrowska**

# **Czynniki warunkujące rozwój kooperatyw spożywczych w Polsce**

*Streszczenie rozprawy doktorskiej  
w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości*

**Praca wykonana pod kierunkiem**

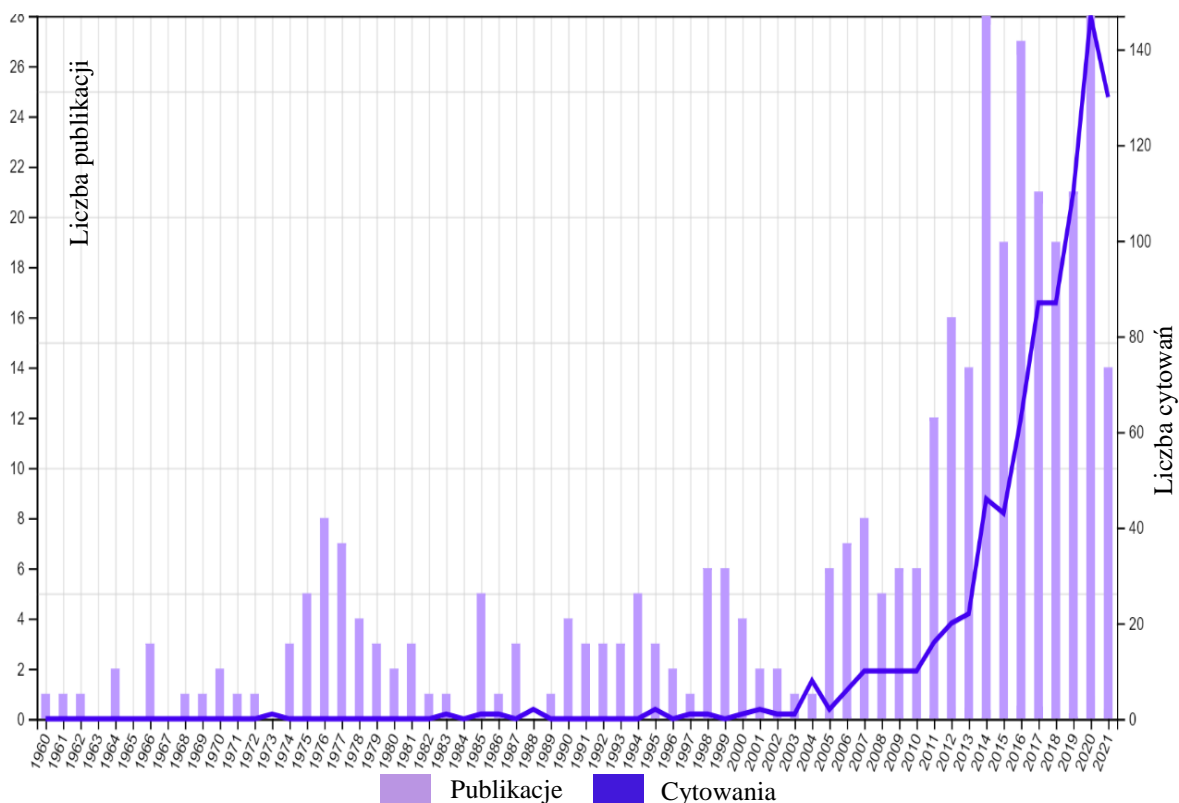
**Prof. zw. dr. hab. Andrzeja P. Wiatraka**  
Wydział Zarządzania, Uniwersytet Warszawski  
Katedra Teorii Organizacji i Zarządzania

**Dr Magdaleny Klimczuk-Kochańskiej**  
Wydział Zarządzania, Uniwersytet Warszawski  
Katedra Teorii Organizacji i Zarządzania

**Warszawa, 2021**

Na przestrzeni lat można zaobserwować wyraźny proces ewolucyjny spółdzielczości – zarówno w Polsce, jak i poza granicami naszego kraju, umożliwiającą jej sukcesywne dostosowywanie się do zmian zachodzących w otoczeniu. Widać to zwłaszcza w czasie kryzysu związanego z pandemią koronawirusa COVID-19, gdzie spółdzielnie okazały się elastyczne, odporne i innowacyjne (World Cooperative Monitor 2020). Spółdzielczość na świecie od zawsze odgrywała znaczącą rolę w rozwoju społeczno-gospodarczym i w kształtowaniu warunków życia wielu milionów ludzi. Stanowiła szansę na rozwój lokalnej społeczności, przeciwdziałała ubóstwu i wykluczeniom społecznym oraz była niezwykle atrakcyjną formą gospodarowania (Drozd-Jaśniewicz i Wiatrak, 2003). Obecnie również jest ona wyrazem ukierunkowania na sprawy lokalne, pełniejsze zaspokajanie potrzeb członków i tworzenie wspólnej, nastawionej na ludzi „inwestycji” (Kawa i Kuźniar, 2008). Z tego względu przygotowanie dysertacji dotyczącej czynników warunkujących rozwój kooperatyw spożywczych stało się wyzwaniem szczególnie interesującym. Ponadto należy zwrócić uwagę na światowy wzrost zainteresowania badaczy tematem ruchów spółdzielczych, który objawia się przyśpieszonym wzrostem liczby publikacji naukowych oraz cytowań (ang. cooperative movement, rysunek nr 1).

Rysunek nr 1. Wykres liczby oraz cytowań publikacji z zakresu ruchu spółdzielczego w latach 1960-2021.



Źródło: Dane pozyskane z bazy Web of Science.

Warto podkreślić, że rozwój spółdzielczości nie byłby i nadal nie jest możliwy bez pełnego zaangażowania, kreatywności, przedsiębiorczości, a przede wszystkim aktywności zrzeszonych osób (Szyszkowska, 2013). Zmiany dokonujące się na przełomie dziesięcioleci w historii światowej spółdzielczości, począwszy od powstania w 1844 roku w Rochdale w Anglii pierwszej spółdzielni (Pudełkiewicz, 2009), a zwłaszcza zmiany w kwestiach stosowanych metod zarządzania oraz sposobów radzenia sobie z kryzysami są zjawiskiem interesującym pod względem organizacyjnym. Mogą stanowić one inspirację dla odradzającej się polskiej spółdzielczości. Światowa tradycja spółdzielczości stanowi niewyczerpane źródło dobrych przykładów i ukazuje, że solidarność, równość wszystkich członków i zbiorowa forma organizacji, to czynniki, które pozwalają poradzić sobie nawet z największymi trudnościami.

Początków polskiej spółdzielczości można doszukać się już w XVIII wieku, gdy tworzono tzw. kolegacje, między innymi spółkę chłopów andrychowskich (Cioch, 2009; Piechowski, 2013). Następnie na początku XIX wieku z inicjatywy Stanisława Staszica powstało towarzystwo o cechach spółdzielni (tj. Hrubieszowskie Towarzystwo Rolnicze dla Ratowania się Wspólnie w Nieszczęściach, 1816 rok). Stąd polska spółdzielczość posiada długą historię i bogatą tradycję. W Polsce rozwój ruchów spółdzielczych na przestrzeni XIX i XX wieku był nierównomierny. W czasie kolejnych etapów państwowości ruchy te były tłumione przez panujące władze (Brzozowska, 2007; Florek-Paszkowska, 2016), aby następnie odradzać się na niewielką skalę. Ograniczano demokrację i autonomiczny charakter spółdzielczości, a po kilku latach podejmowano próby jej odbudowy. Wyraźna cykliczność w działalności polskich spółdzielni występowała szczególnie przez okres 45 lat od zakończenia II wojny światowej (podczas, której polska spółdzielczość odniosła znaczące straty). W tym samym czasie spółdzielnie zagraniczne przechodziły okres prawdziwego rozkwitu. Za przykład mogą posłużyć spółdzielnie funkcjonujące do dnia dzisiejszego w Wielkiej Brytanii, Włoszech, Stanach Zjednoczonych, Niemczech czy Hiszpanii<sup>1</sup> (między innymi Mondragon – kooperatywa, która jest siódmym, co do wielkości przedsiębiorstwem w tym kraju pod względem obrotów, stan na 2016 rok). Nie zapominając oczywiście o szeroko rozwiniętej tradycji spółdzielczej w krajach azjatyckich.

Na potrzeby niniejszej pracy termin spółdzielnia określono zgodnie z definicją zapisaną w Deklaracji Spółdzielczej Tożsamości, która została uchwalona przez Międzynarodowy

---

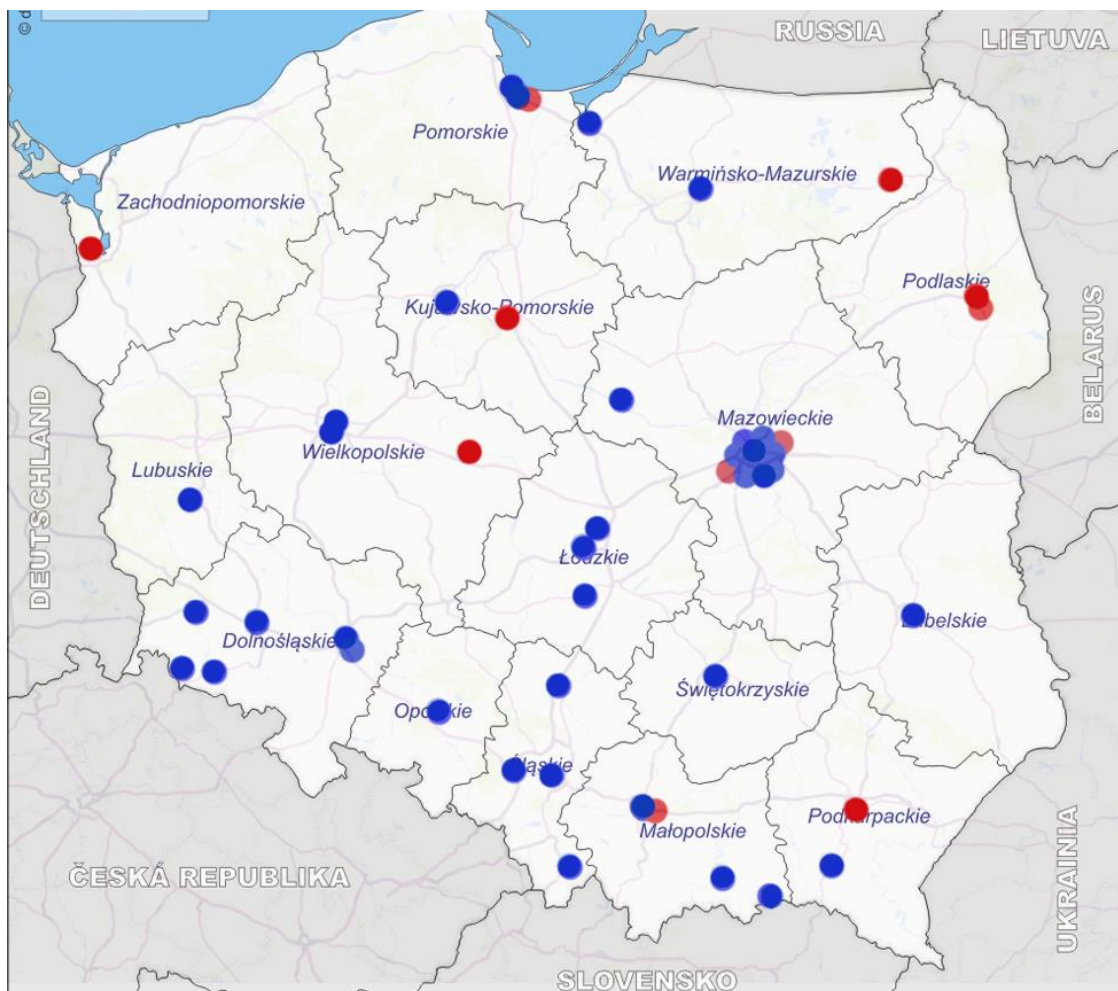
<sup>1</sup> Biorąc pod uwagę jedynie okres pomiędzy styczniem a marcem 2013 roku, w Hiszpanii zostały utworzone 223 spółdzielnie (kooperatywy) (Wajszczak, 2013), a w Polsce? Szacuje się, że w Polsce w latach 2010-2015 powstało ich około trzydziestu (Ochmańska, 2017).

Związek Spółdzielczy w 1995 roku tzn.: „*Spółdzielnia jest autonomicznym zrzeszeniem osób, które zjednoczyły się dobrowolnie w celu zaspokojenia swoich wspólnych aspiracji i potrzeb ekonomicznych, społecznych i kulturalnych poprzez współposiadane i demokratycznie kontrolowane przedsiębiorstwo*” (Międzynarodowy Związek Spółdzielczy, 1999). W pracy zostały poddane analizie wyłącznie kooperatywy spożywcze, z wykluczeniem rolnictwa wspieranego przez społeczność oraz spółdzielni z uwagi na zbyt szerokie spektrum organizacji związanych ze spożywczym ruchem spółdzielczym. Podjęte w rozprawie zagadnienia i prawidłowości zostały ukazane na przykładzie kooperatyw spożywczych. Warto w tym miejscu wyjaśnić, że termin spółdzielnia w języku angielskim wyrażany jest słowem „cooperative” lub w skrócie „coop”. Zatem polskie określenie „kooperatywa” jest rodzimym tłumaczeniem z języka angielskiego, które nawiązuje do zasad spółdzielczych. Należy dodać ponadto, że jednocześnie kooperatywa spożywcza w Polsce odróżnia się od podmiotu typowej spółdzielni, jak na przykład spółdzielnie mleczarskie, bądź spółdzielnia spóżywców „Społem”.

W polskim systemie gospodarczym kooperatywa spożywcza oznacza organizację społeczną, która jest związana z zakupem i dostarczaniem żywności lub wspólnym zaopatrywaniem się w żywność. Najczęściej przybiera ona formę prawną fundacji, stowarzyszenia lub zrzeszenia konsumentów bez wymogu rejestracji. Termin kooperatywa jest nazwą polską, która w przypadku kooperatywy spożywczej skupia wybrane cechy spółdzielni oraz sklepu ze „zdrową żywnością”. Współczesne kooperatywy mają przed sobą niezwykle trudne zadanie. Podejmują one ideę kontynuacji działań stworzonych i wypracowywanych przez dawne pokolenia, lecz działają w zgoła odmiennej rzeczywistości (zarówno rynkowej, jak i światopoglądowej). Kooperatywy muszą bezustannie dążyć do powrotu do tak ważnych społecznie, a obecnie często nieuświadomionych przez młode pokolenie wartości integracji, partycypacji i współpracy. Wszystko zaczyna się od wnętrza kooperatywy, której przetrwanie i rozwój są uzależnione także od stosowanych metod lub technik zarządzania w danych warunkach otoczenia. Warto zastanowić się nad sposobami ewaluacji działalności kooperatyw w odniesieniu do uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych. Stąd badanie empiryczne, które autorka przeprowadziła w niniejszej pracy obejmowało zarówno kwestie zarządzania kooperatywami spożywczymi, jak i uwarunkowania ich funkcjonowania oraz dalszego rozwoju. Badania te zostały przeprowadzone z wykorzystaniem kwestionariusza ankietowego udostępnionego w formie elektronicznej członkom wszystkich 37 funkcjonujących kooperatyw spożywczych w Polsce w okresie

od 1 sierpnia do 30 września 2021 roku<sup>2</sup>. Rozmieszczenie geograficzne kooperatyw poddanych badaniu zostało przedstawione kolorem niebieskim na poniższej mapie (rysunek nr 2). Ponadto kolorem czerwonym oznaczono 11 podmiotów, które wstrzymały lub zakończyły już swoją działalność.

Rysunek nr 2. Liczba kooperatyw spożywczych w Polsce w 2021 roku.



Źródło: Opracowanie własne w nawiązaniu do badania empirycznego.

Na podstawie poczynionych przez autorkę kilkuletnich obserwacji uczestniczących w jednej z kooperatyw spożywczych, przeprowadzonych rozmów z członkami oraz wyników badania empirycznego zawartego w niniejszej pracy można wykazać, że w praktyce większość osób (członków) zainteresowana jest wyłącznie zakupem dobrej i relatywnie niedrożej żywności, podczas gdy na barkach pozostałych pozostaje kwestia funkcjonowania całej kooperatywy i podejmowania inicjatyw na rzecz lokalnej społeczności. Często spotykany brak formalizacji sprzyja zjawisku angażowania się członków badanych

<sup>2</sup> Szczegółowe informacje o badaniach są zawarte w rozdziale ósmym rozprawy doktorskiej.

organizacji na trudny do przewidzenia okres. Występuje duża fluktuacja i niejednokrotnie kooperatywa musi przeciwstawiać się wizji upadku. W toku prowadzonego badania empirycznego okazało się, że w przypadku 11 podmiotów brak dostatecznego zaangażowania i rezygnacje członków przyczyniły się do zawieszenia funkcjonowania lub likwidacji kooperatywy spożywczej.

Celem głównym niniejszej rozprawy doktorskiej jest określenie czynników stymulujących i hamujących rozwój kooperatyw spożywczych w Polsce. Ponadto interesujące z punktu widzenia teorii zarządzania wydaje się przedstawienie uwarunkowań funkcjonowania polskich kooperatyw spożywczych z różnorodnych perspektyw. Rozważania dotyczące teorii zarządzania i obserwacja zmian zachodzących w krajowym sektorze spożywczym zrodziły następujące pytania natury naukowej oraz praktycznej:

1. *Jakie czynniki stymulują rozwój kooperatyw spożywczych w Polsce?*
2. *Jakie czynniki hamują rozwój kooperatyw spożywczych w Polsce?*
3. *Jaką specyfiką odznacza się funkcjonowanie polskich kooperatyw spożywczych?*

Obecnie funkcjonowanie kooperatyw spożywczych osadzone jest w podobnych realiach społeczno-gospodarczych jak wielu innych podmiotów. Szerokie ramy gospodarki rynkowej nadają kształt warunkom prowadzenia działalności podmiotów obecnych na rynku, jednak podkreślić należy, że znaczący wpływ na sytuację współczesnych kooperatyw spożywczych w Polsce posiada grupa określonych czynników fundamentalnych. Prowadzona przez autorkę pracy wieloletnia obserwacja uczestnicząca, badania pilotażowe oraz literaturowe pozwoliły na określenie głównych obszarów badawczych związanych z wymiarami: *historycznym, sytuacją sektora spożywczego oraz efektywnym zarządzaniem i prowadzeniem działalności marketingowej*. Z tego względu w części teoretycznej rozprawy przedstawione zostały kluczowe uwarunkowania bieżącej działalności polskich kooperatyw spożywczych w podziale na poszczególne podrodziały. Podkreślić należy w ramach omawianych kwestii istotną rolę spółdzielczości wraz z jej zasadami, wyraźne oddziaływanie na kooperatywy procesów zachodzących w ramach środowiska wewnętrznego oraz bliższego i dalszego otoczenia.

W celu przeprowadzenia wywodu poświęconego kwestiom funkcjonowania kooperatyw spożywczych w Polsce sformułowano trzy hipotezy badawcze. Hipotezy zostały określone w zgodności z zawartością merytoryczną rozdziałów teoretycznych rozprawy, które nawiązują między innymi do uwarunkowań historycznych, sektorowych oraz istotnych aspektów zarządzania w kontekście kooperatyw spożywczych w Polsce.

Hipoteza 1: Istnieje grupa czynników stymulujących rozwój kooperatyw spożywczych głównie takich, jak: zaangażowanie poszczególnych członków, budowanie bezpośrednich relacji z dostawcami, wspólne cele, monitorowanie otoczenia i środowiska wewnętrznego organizacji, tradycja polskiej spółdzielczości w okresie przedwojennym, sprawność łańcucha dostaw, implementacja zarządzania menedżerskiego lub nowych technologii.

Hipoteza 2: Istnieje grupa czynników hamujących rozwój kooperatyw spożywczych głównie takich, jak: brak transparentności w podejmowaniu decyzji, duża rotacja członków, słaby przepływ informacji, mała inicjatywa członków, wizerunek spółdzielczości z okresu PRL-u.

Hipoteza 3: Uwarunkowania funkcjonowania kooperatyw spożywczych w Polsce zależą od działalności w warunkach znacznego rozdrobnienia rolnictwa oraz słabego dostępu konsumenta do „zdrowej żywności”.

Część empiryczna niniejszej rozprawy opiera się na danych pierwotnych zgromadzonych w ramach właściwego badania ankietowego. Kwestionariusz ankiety udostępniony został w formie elektronicznej członkom 48 kooperatyw spożywczych w dniach od 1 sierpnia do 30 września 2021 roku. Badanie właściwe zostało poprzedzone badaniem pilotażowym, które miało miejsce w lipcu tego samego roku i pozwoliło zweryfikować poprawność przygotowanych pytań. W trakcie zbierania danych okazało się, że 11 z 48 kooperatyw zakończyło lub zawiesiło działalność i z tego powodu kontakt z tymi podmiotami był niemożliwy. Ostatecznie kwestionariusz ankiety został wypełniony przez 115 członków blisko związanych z działającymi obecnie na terenie Polski 37 kooperatywami spożywczymi. Były to w większości osoby aktywnie zaangażowane w funkcjonowanie kooperatyw i dość chętnie udzielały odpowiedzi na przygotowane pytania. Kwestionariusz ankiety został podzielony na kilka modułów, które korespondowały z postawionym w rozprawie celem, hipotezami oraz pytaniami badawczymi<sup>3</sup>. Dotyczyły one w szczególności czynników ograniczających i stymulujących rozwój kooperatyw spożywczych w Polsce. Czynniki te podzielono na historyczne, sektorowe oraz związane z bieżącymi uwarunkowaniami funkcjonowania kooperatyw spożywczych. Analiza statystyczna otrzymanych wyników została przeprowadzona z wykorzystaniem modeli zmiennych wielomianowych uporządkowanych. Zastosowanie modeli zmiennych wielomianowych uporządkowanych

---

<sup>3</sup> Wzór kwestionariusza badań ankietowych został zamieszczony w aneksie do rozprawy.

pozwoiliło w badaniu na wyszczególnienie istotnych statystycznie zaleŹnoŹci oraz umoŹliwiło ocenę liczby przypadków poprawnej predykcji w ramach poszczególnych narzędzi analizy ilościowej.

Wnioski z przeprowadzonych badań wskazują na pozytywny wpływ czynników o wymiarze historycznym na funkcjonowanie kooperatyw spoŹywczych w Polsce. Jest to związane z powszechnym uznaniem stosowania tzw. zasad z Rochdale. Ponadto nowym ruchom społecznym towarzyszy dziedzictwo polskiej spółdzielczoŹci z okresu przed II wojną światową oraz brak negatywnych implikacji wizerunku polskiej spółdzielczoŹci w PRL.

Czynniki związane z sektorem spoŹywczym, takie jak: ograniczony dostęp konsumenta do „zdrowej ŹywnoŹci”, wzrost ŹwiadomoŹci ekologicznej społeczeŹstwa, rozdrobnienie gospodarstw rolnych oraz słaaba pozycja przetargowa producentów ŹywnoŹci względem globalnych sieci handlowych zostały ocenione przez wielu respondentów jako sprzyjające działalności badanych kooperatyw.

W ujęciu wewnętrznym członkowie kooperatyw spoŹywczych posiadają wspólne cele, ale nie zawsze wykazują się wysokim zaangażowaniem. Do pozytywnych zjawisk naleŹy w tym przypadku zaliczyć: działania mające na celu budowanie relacji między członkami, rozpoznawalnoŹć starszych kooperatyw spoŹywczych w lokalizacjach o niewielkim zaludnieniu, doŹć dobry przepływ informacji i zdecydowanie wysoką transparentnoŹć w podejmowaniu decyzji. Ponadto na podstawie badania uwidaczniają się cechy kooperatyw spoŹywczych, takie jak: bliskie relacje z dostawcami, poszukiwanie kreatywnych pomysłów i zdolnoŹć identyfikacji występujących problemów. W kwestiach szczególnie istotnych kooperatywy niejednokrotnie rozwaŹają kilka scenariuszy rozwiąŹań. W przewaŹającej liczbie przypadków badane podmioty wykazały zdolnoŹć do formułowania celów funkcjonowania, stosowały sformalizowane techniki gromadzenia informacji oraz wypracowały sztywne reguły postępowania w określonych sytuacjach.

Analiza zgromadzonego materiału badawczego w ujęciu zagregowanym doprowadziła do doŹć umiarkowanej oceny obszarów związanych z problemem niskiej inicjatywy członków, prowadzeniem działań motywacyjnych i wykorzystaniem potencjału narzędzi marketingowych. Podobnie naleŹy ocenić sprawnoŹć funkcjonowania łańcucha dostaw badanych podmiotów oraz ich skłonnoŹć do porównywania się do innego podmiotu w celu usprawnienia funkcjonowania.

Kooperatywy spoŹywcze w Polsce to organizacje we wczesnym stadium rozwoju, które borykają się z wieloma „problemami wieku dziecięcego” pod względem organizacyjnym i operacyjnym. Ich cechą charakterystyczną jest znaczna rotacja członków, która moŹe być



postrzegana zarówno jako stymulanta jak i hamulec rozwojowy. Należy pamiętać, że pomimo wielu wspólnych cech omawiane organizacje różnią się pod względem uwarunkowań funkcjonowania. Można zatem wymienić wiele czynników, które tak wspierają jak i ograniczają potencjał rozwojowy kooperatyw spożywczych w Polsce. Z pewnością typowym niedostatkim pozostaje tu niewystarczające wdrażanie nowych rozwiązań techniczno-technologicznych oraz stosunkowo rzadkie przykłady prowadzenia analiz otoczenia (tzn. szczególnie makrootoczenia, ale również otoczenia bliższego). Z przeprowadzonych badań wynika, że w opinii członków kooperatywy spożywcze w Polsce częściej skłaniają się do analizy środowiska wewnętrznego. Choć dodać należy, że znaczne zróżnicowanie badanych podmiotów oraz właściwy im indywidualizm w wielu aspektach będą utrudniać formułowanie wniosków ogólnych. Z tego względu, aby odnieść się jeszcze wyraźniej do hipotez badawczych w części empirycznej rozprawy zamieszczone zostały modele zmiennych wielomianowych uporządkowanych (McFadden, 1981). Modele umożliwiły wyciągnięcie wielu wniosków szczegółowych, które wskazują na uzależnienie podjętych w rozprawie kwestii od obiektywnych zmiennych egzogenicznych. Z tego względu zarówno sformułowane pytania badawcze, jak i hipotezy dysertacji zostały zweryfikowane na podstawie twardych danych ilościowych, co przybliżyło autorkę do osiągnięcia celu rozprawy.

### **Bibliografia – wybrane źródła**

1. Abramowski, E. (1928). *Kooperatywa jako sprawa wyzwolenia ludu pracującego*. Warszawa: Wydawnictwo Związku Spółdzielni Spożywców Rzeczypospolitej Polskiej.
2. Aldrige, A. (2006). *Konsumpcja*. Warszawa: SIC.
3. Arseculeratne, D. i Yazdanifard, R. (2014). How Green Marketing Can Create a Sustainable Competitive Advantage for a Business. *International Business Research*, 7(1), 130-137. DOI: 10.5539/ibr.v7n1p130
4. Bilewicz, A. i Potkańska, D. (2013). Jak kielkuje społeczeństwo obywatelskie? Kooperatywy spożywcze jako przykład nieformalnego ruchu społecznego. *Trzeci Sektor*, 31, 25-34.
5. Bloem, J. (2014). *The Fourth Industrial Revolution, Things to tighten links between IT and TO. VINT Research Report*. Groningen: Sogeti VINT.
6. Bryson, J. M. (2004). What to do when Stakeholders matter. *Public Management Review*, 6(1), 21-53. Doi: 10.1080/14719030410001675722

7. Brzozowska, J. (2007). Spółdzielnia jako podmiot ekonomii społecznej. *Ekonomia Społeczna* 1(1), 33-41.
8. Butkiewicz-Schodowska, A. (2015). Kapitał ludzki we współczesnym zarządzaniu przedsiębiorstwami, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego* 11(858), 115-123.
9. Canfora, I. (2016). Is the Short Food Supply Chain an Efficient Solution for Sustainability in Food Market? *Agriculture and Agricultural Science Procedia*, 8, 402-407. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.aaspro.2016.02.036>.
10. Chyra-Rolicz, Z. (2019). Rozważania o istocie własności i właścicielach spółdzielni w procesie transformacji polskiej spółdzielczości. *Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy*, 59(3), 108-118.
11. Cioch, H. (2009). Zasady rozdelskie i ich realizacja w praktyce. *TEKA Komisji Prawniczej*, 2, 26-35.
12. Co-operative Group (2020). „Who we are Co-op” oraz „Property”. Pozyskano z: <https://www.co-operative.coop/who-we-are> oraz <http://www.coop.co.uk/property> (dostęp: sierpień 2020).
13. Curl, J. (2010). The Cooperative Movement in Century 21. *A Journal of Radical Theory, Culture and Action*, 4, 12–29.
14. Cwynar, K. (2012). Kooperatyzm jako idea demokracji uczestniczącej. *ΣΟΦΙΑ. Pismo Filozofów Krajów Słowiańskich*, 12, 95-109.
15. Czternasty, W. (2011). Współczesny obraz spółdzielczości w Polsce - determinanty jego powstania oraz zmian. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu*, 173, 39-55.
16. Dąbrowska, L. (2017). „Kooperatywa – czyli marchewką w kapitalizm” Pozyskano z: <https://www.ekologia.pl/srodowisko/specjalne/kooperatywa-czyli-marchewka-w-kapitalizm,15372.html> (dostęp: marzec 2020).
17. Dembowski, F. L. (2013). The Roles of Benchmarking, Best Practices and Innovation in Organizational Effectiveness. *International Journal of Organizational Innovation*, 5(3), 6–20.
18. Dodge, H. R., Fullerton, S. i Robbins, J. E. (1994). Stage of the organizational life cycle and competition as mediators of problem perception for small businesses. *Strategic Management Journal*, 15(2), 121-134. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.4250150204>
19. Drozd-Jaśniewicz, I. i Wiatrak, A. P. (2003). *Spółdzielczość wiejska w gospodarce rynkowej (uwarunkowania działania i zmian)*. Warszawa: Krajowa Rada Spółdzielcza.

20. Dudzińska, M., Kocur-Bera, K. (2013). Definicja małego gospodarstwa rolnego. *Polska Akademia Nauk, 1*, 17-30.
21. Ecco International Communications Network (2018). „Marketing organiczny – co to jest i czy organiczny oznacza bezpłatny?”. Pozyskano z: <https://obtk.pl/marketing-organiczny-organiczny-oznacza-bezplatny/> (dostęp: lipiec 2021).
22. European Commission. (2021). „Feedback from: Parasol dla Kooperatyw Spożywczych w Polsce”. Pozyskano z: [http://ec.europa.eu/info/law/better-regulation/have-your-say/initiatives/12743-EU-action-plan-for-social-economy/F2242306\\_en](http://ec.europa.eu/info/law/better-regulation/have-your-say/initiatives/12743-EU-action-plan-for-social-economy/F2242306_en) (dostęp: sierpień 2021).
23. Fajerski, M. (2018). „Farma Świętokrzyska – droga od idei do sukcesu”. Pozyskano z: <https://www.ekodostawcy.pl/farma-swietokrzyska-droga-od-idei-do-sukcesu/> (dostęp: listopad 2020).
24. Firlej, K. (2010). Ocena konkurencyjności i szans rozwoju przedsiębiorstw przemysłu rolno-spożywczego w warunkach unijnych. *Roczniki Ekonomiczne Kujawsko-Pomorskiej Szkoły Wyższej w Bydgoszczy, 3*, 163-175.
25. Florek-Paszowska, A. (2016). Współczesne spółdzielnie spożywcze w Polsce na tle historycznym. *Zagadnienia Doradztwa Rolniczego, 3(85)*, 61-75.
26. Fonte, M. (2008). Knowledge, food and place. A way of producing, a way of knowing. *Sociologia Ruralis, 48(3)*, 200-222.
27. Frooman, J. (1999). Stakeholder Influence Strategies. *Academy of Management, 24*, 191–205. <https://doi.org/10.5465/amr.1999.1893928>
28. Główny Urząd Statystyczny (2020). *Rocznik Statystyczny Rolnictwa 2020*. Warszawa: Zakład Wydawnictw Statystycznych.
29. Gołębiowski, J. (2011). Zmiany w otoczeniu jako czynnik kształtujący działania marketingowe przedsiębiorstw agrobiznesu. *Zeszyty Naukowe SGGW, Polityki Europejskie, Finanse i Marketing, 5(54)*, 36-49.
30. Gorlach, K., Lostak, M. i Mooney, P. (2008). Agriculture, communities and new social movements: East European ruralities in the process of restructuring. *Journal of Rural Studies, 24(2)*, 161-171.
31. Goszczyński, W., Knieć, W. i Kamiński, R. (2016). Teoria sieciowych zachowań konsumentów na rynku żywności wysokiej jakości. *Zagadnienia Doradztwa Rolniczego, 3(85)*, 47-60.
32. Gould, C. i Salvatori, G. (2015). *Exploring The Co-operative Economy. Report*. Belgium: The International Co-operative Alliance.

33. Grace, D. (2014). „Measuring the Size and Scope of the Cooperative Economy: Results of the 2014 Global Census on Co-operatives”. Pozyskano z: <http://un.org/esa/socdev/documents/2014/coopsegm/grace.pdf> (dostęp: marzec 2021).
34. International Co-operative Alliance (2019). “Cooperatives are not a marginal phenomenon”. Pozyskano z: <https://www.ica.coop/en/cooperatives/facts-and-figures> (dostęp: wrzesień 2020).
35. Jarosz, L. (2007). The city in the country: Growing alternative food networks in Metropolitan areas. *Journal of Rural Studies*, 3(24), 231-244.
36. Johann, M. (2010). Marketing strategy in a service firm. *Technological Progress In Food Processing*, 2, 108-111.
37. Józewicz, A. (2014). „Jak konsument żywności może wpływać na środowisko?” Pozyskano z: <http://dlaklimatu.pl/jak-konsument-zywnosci-moze-wplywac-na-srodowisko> (dostęp: maj 2019).
38. Kawa, M. i Kuźniar, W. (2008). Rola spółdzielczości jako instytucji w przeciwdziałaniu nierówności ekonomicznych i społecznych. *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy*, 15, 310-317.
39. Kawecka, A. i Gębarowski, M. (2015). Krótkie łańcuchy dostaw żywności – korzyści dla konsumentów i producentów żywności. *Journal of Agribusiness and Rural Development*, 3(37), 1–7. DOI: 10.17306/JARD.2015.47
40. Khalili, S., Jamali, G. i Rameshi, K. (2021). A Survey in the Effect of Green Marketing Strategies on Competitive Advantage of Cooperative Companies in Bushehr City. *Co-Operation and Agriculture*, 10(37), 72-97. DOI: 10.22034/ajcoop.2021.220020.1543
41. Klimczuk-Kochańska, M. (2017). Determinanty zaufania konsumentów do firm z sektora rolno-spożywczego. *Marketing i rynek*, 11, 232-245.
42. Klincewicz, K. (red.) (2016). *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.
43. Kooperatywa Dobrze (2021). „Nasi dostawcy”. Pozyskano z: <https://dobrze.waw.pl/nasi-dostawcy/> (dostęp: wrzesień 2021).
44. Kowalczyk, A. (2015). Otoczenie przedsiębiorstwa jako determinanta konkurencyjności. *Przedsiębiorstwo i Region*, 7, 38-52.
45. Kożuch, A. (2010). Specyfika spółdzielczego systemu zarządzania. *Współczesne zarządzanie*, 3, 72-83.

46. Lewicka D. (2019). *Zarządzanie kapitałem ludzkim a zaangażowanie pracowników*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.
47. Lewin, J. E. i Johnston, W. J. (1997). Relationship marketing theory in practice: A case study. *Journal of Business Research*, 39(1), 23-31. Doi: 10.1016/S0148-2963(96)00152-X
48. Lin, C., Yu-Ping Wang, C., Wang, C. i Jaw, B. (2017). The role of human capital management in organizational competitiveness. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 45(1), 81-92. DOI: <https://doi.org/10.2224/sbp.5614>
49. Lockie, S. (2002). Invisible Mouth: mobilizing consumer in food production-consumption networks. *Sociologia Ruralis*, 42(4), 278-294.
50. Magiera, E. (2016). The Overview of the Development of the Cooperative Movement on Polish Lands Under Prussian Rule in the Second Half of the Nineteenth and Early Twentieth Century. *Studia Paedagogica Ignatiana*, 3(19), 181-200.
51. Marsden, T., Banks, J. and Bristow, G. (2000). Food Supply Chain Approaches: Exploring their Role in Rural Development. *Sociologia Ruralis*, 40, 424-438.
52. Mędryk, I. (2008). Building the relations with the surroundings institutions as organizational competence. *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio H. Oeconomia*, 42, 143-155.
53. Meredith, S. i Willer, H. (red.). (2014). *Organic in Europe: Prospects and Developments*. Brussels: IFOAM EU Group.
54. Międzynarodowy Związek Spółdzielczy (1999). Deklaracja Spółdzielczej Tożsamości. *Monitor Spółdzielczy*, 1 (wersja polskojęzyczna deklaracji).
55. Noizz (2021). „Spółdzielczość nie skończyła się w PRL. Dowiedz się, jak działają kooperatywy”. Pozyskano z: <https://noizz.pl/spoleczenstwo/jak-dziala-kooperatywa-spoldzielczosc-i-ekonomia-dobra/hz51c0b> (dostęp: listopad 2021).
56. Nyeleni (2017). „Kampania: Nie kupuję w supermarkecie”. Pozyskano z: <https://niekupujewsupermarkecie.wordpress.com/> (dostęp: styczeń 2021).
57. Ochmańska, E. (2017). „Kooperatywy spożywcze. Więcej niż ekożercy”. Pozyskano z: <https://igimag.pl/2017/04/kooperatywy-spozywcze/> (dostęp: kwiecień 2020).
58. Okraska, R. (2010). *Kooperatywa. Polskie korzenie przedsiębiorczości społecznej*. Katowice: Stowarzyszenie ‘Obywatele Obywatelom’.
59. Panasiewicz, J. (2006). Nieznane operacje finansowe ks. Stanisława Staszica. *Rozprawy z dziejów oświaty*, 45, 191-194.
60. Park Slope Food Co-op (2020). „The Park Slope Food Coop Certificate of Incorporation”. Pozyskano z: <https://www.foodcoop.com/psfc-coi/> (dostęp: lipiec 2020).

61. Piechowski, A. (2013). Wartości i zasady spółdzielcze a społeczeństwo obywatelskie i gospodarka społeczna. *Ekonomia społeczna* 1(6), 34-47.
62. Pudelkiewicz, E. (2009). Spółdzielcze formy gospodarowania w Polsce i w innych krajach Unii Europejskiej. *Polityki Europejskie, Finanse i Marketing*, 51, 259-295.
63. Shaffer, J. (1999). *Historical Dictionary of the Cooperative Movement*. London: The Scarecrow Press, Inc.
64. Smith, B. R. i Stevens, C. E. (2010). Different Types of social entrepreneurship: The role of geography and embeddedness on the measurement and scaling of social value. *Entrepreneurship & Regional Development*, 22(6), 575–598.
65. Szyszkowska, M. (red.). (2013). *Dzisiejsze znaczenie idealów spółdzielczości*. Warszawa: Wszelchnica Polska.
66. Tundys, B. (2015). Short food supply chain (SFSC) - theoretical and practical approach. *Studia Ekonomiczne*, 249, 94-110.
67. Vieta, M. (2010). The New Cooperativism. *A journal of Radical Theory, Culture, and Action*, 4(1), s. 1-11.
68. Wajszczak, P. (2013). „Przedsiębiorstwa społeczne receptą na kryzys? Hiszpańskie przykłady”. Pozyskano z: <http://ekonomiaspoleczna.pl/895921.html> (dostęp: lipiec 2019).
69. Walczak, W. (2012). Czynniki i uwarunkowania wpływające na decyzje w zarządzaniu organizacją. *E-mentor*, 3(45), 35-45.
70. Warszawska Kooperatywa Spożywcza (2016). „Wpis do rejestru Krajowego Rejestru Sądowego”. Pozyskano z: <https://rejestr.io/krs/646420/warszawska-kooperatywa-spozywcza> (dostęp: czerwiec 2019).
71. Wiatrak, A. P. (2003). Organizacje sieciowe – istota ich działania i zarządzania. *Współczesne zarządzanie* 3, 7-18.
72. Wilkin, J. (red.). (2010). *Wielofunkcyjność rolnictwa: kierunki badań, podstawy metodologiczne i implikacje praktyczne*. Warszawa: IRWiR Polska Akademia Nauk.
73. Wojcieszak-Zbierska, M. (2021). Krótkie łańcuchy dostaw szansą dla lokalnych przedsiębiorców rolnych. *Tourism and Regional Development*, 15, 139-149.
74. World Cooperative Monitor (2019). „Exploring the Cooperative Economy. Report 2019”. Pozyskano z: <https://monitor.coop/en/media/library/research-and-reviews/world-cooperative-monitor-2019> (dostęp: wrzesień 2019).
75. World Cooperative Monitor (2020). „Impact and reactions of cooperatives to COVID-19”. Pozyskano z: <https://monitor.coop/en/media/library/research-and-reviews/impact-and-reactions-cooperatives-covid-19> (dostęp: listopad 2020).