

Mirosława Marzena Nowak

Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach

ZNACZENIE SPÓŁDZIELNI MLECZARSKICH DLA MAŁYCH OŚRODKÓW LOKALNYCH – STUDIUM PRZYPADKU*

Wprowadzenie

Zorganizowana spółdzielczość powstała w Europie w połowie XIX jako ruch samoobrony i samopomocy uboższych i średniozamożnych grup społecznych wobec negatywnych dla nich skutków rozwijającego się kapitalizmu. Formy spółdzielcze wywodziły się z istniejących we wszystkich społecznościach rolniczych i miejskich tradycji współdziałania gospodarczego i wzajemnej pomocy w razie pojawiających się okazjonalnie bądź cyklicznie potrzeb i zagrożeń¹. W Polsce czołowym prekursorem spółdzielczości stał się Stanisław Staszic, założyciel Hrubieszowskiego Towarzystwa Rolniczego Ratowania się Wspólnie w Nieszczęściach (1816 roku)². W okresie zaborów na ziemiach polskich spółdzielczość rozwijała się działając w ramach legislacji państw zaborczych. Pierwsze spółdzielnie mleczarskie powstały w 1882 roku. Wszystkie one odgrywały ogromną rolę nie tylko w awansie gospodarczym i społecznym wsi i miast, ale również kulturalną i patriotyczną w obronie polskości. Na terenach wszystkich trzech zaborów istniało około 600 spółdzielni mleczarskich, które prowadziły przetwórstwo mleka w 770 zakładach. Tylko na terenach Królestwa Polskiego, w 1914 roku działało około 220 spółdzielni mleczarskich. I wojna światowa pozbawiła mleczarstwo polskie większości przedwojennego dorobku. Do 1918 roku przetrwało tylko 120 spółdzielni³. Spółdzielczość rozwi-

* Praca naukowa finansowana ze środków budżetowych na naukę na lata 2010-2013 jako projekt badawczy Nr NN112204539.

¹ Witryna internetowa Krajowej Rady Spółdzielczej. www.krs.org.pl

² Ibid.

³ Witryna internetowa Krajowego Związku Spółdzielni Mleczarskich. www.mleczarstwo.polskie.pl

jała się pomyślnie również po odzyskaniu przez Polskę niepodległości. Miało na to wpływ przede wszystkim przyjęcie 29 października 1920 roku Ustawy o spółdzielniach uważanej za jedną z najlepszych i najnowocześniejszych w skali Europy w tamtym okresie regulacji prawnych dla spółdzielczości⁴. II wojna światowa przerwała ten dynamiczny rozwój i przyniosła ogromne straty potencjałowi gospodarczemu i zasobom ludzkim spółdzielni. Po 1945 roku warunki działania spółdzielczości zostały diametralnie zmienione i całkowicie podporządkowano ją polityce państwa. Wszystko to sprawiło, że mimo bezprecedensowego rozwoju jej potencjału gospodarczego (udział w PKB pod koniec lat 80. dochodził do 12%), spółdzielczość zatraciła swój samorządny i społeczny charakter, członkowie utracili jakikolwiek wpływ na to, co działo się w ich spółdzielniach, w większości przestali utożsamiać się z nimi, traktując je jako element aparatu partyjno-państwowego. Było to podłożem do ugruntowania negatywnego wizerunku spółdzielczości po zmianach ustrojowych 1989 roku, kiedy to nastąpiła gwałtowna przebudowa systemu spółdzielczego w Polsce⁵. Mleczarstwo polskie z chwilą urynkowania gospodarki żywnościowej znalazło się w wyjątkowo niekorzystnej sytuacji ekonomicznej. Proces likwidacji związków spółdzielczych wpłynął zdecydowanie destrukcyjnie na spółdzielczość mleczarską. Z jednej strony urynkowanie oznaczało dopuszczenie mechanizmu rynkowego do samoregulacji, z drugiej zaś zaostrzone warunki dla spółdzielczości, nowe rozwiązania prawne wywołały wiele negatywnych następstw dla spółdzielni mleczarskich. Nowa polityka w zakresie rynku żywnościowego spowodowała liczne negatywne perturbacje i konsekwencje. W wielu spółdzielniach w krótkim czasie z konieczności nastąpiła zmiana z orientacji produkcyjnej na orientację rynkową, która jest o wiele bardziej ryzykowna. Na trudną sytuację spółdzielni złożyło się wiele różnorodnych przyczyn, wśród których jako najważniejszą można wymienić zbyt szybkie obniżenie się dochodów realnych spółdzielni⁶.

W 1991 roku powstała organizacja Krajowe Porozumienie Spółdzielni Mleczarskich, której podstawowym celem jest pomoc zrzeszonym spółdzielniom w ich działalności statutowej, reprezentowanie i obrona interesów polskiego mleczarstwa oraz przyczynianie się do rozwoju spółdzielczości mleczarskiej. Zmiana nazwy na Krajowy Związek Spółdzielni Mleczarskich Związek Re-

⁴ www.krs.org.pl

⁵ Ibid.

⁶ A. Zalewski: Gospodarka mleczarska a rynek. „Studia i Monografie IERiGŻ” 2000, nr 98, s. 19-20.

wizyjny nastąpiła 4 września 1998 roku⁷. Spółdzielnie to przede wszystkim instytucje lokalne połączone szczególnego rodzaju więzami społecznymi ze środowiskiem, w którym funkcjonują. Wszystko co robią nie jest działalnością anonimową. Środowisko lokalne dobrze wie co oferuje spółdzielnia i kto w niej pracuje. Nakłada to na spółdzielnie obowiązek wyjątkowej troski o własny wizerunek ale także o budowanie właściwych relacji z najbliższym środowiskiem⁸.

Ponadto, polskie mleczarstwo przeszło proces gruntownej restrukturyzacji, który obejmował przekształcenia własnościowe, koncentrację skali przetwórstwa oraz modernizację produkcji. W wyniku przekształceń własnościowych wykształciła się grupa silnych przedsiębiorstw. Równocześnie postępowała konsolidacja kapitału i struktur podmiotowych w sektorze spółdzielczym. W rezultacie na krajowym rynku funkcjonuje obecnie kilkanaście silnych ekonomicznie spółdzielni mleczarskich⁹.

Celem pracy było przedstawienie znaczenia spółdzielni mleczarskich dla małych ośrodków lokalnych. Szczególną uwagę zwrócono na: zatrudnienie, wykształcenie pracowników, wielkość skupu mleka, cenę za 1 l, asortyment produktów oraz ochronę środowiska.

Pomimo że kilkanaście spółdzielni mleczarskich stanowi krajową czołówkę, a oddziaływanie tych spółdzielni ma charakter szerszy niż regionalny, to w opracowaniu podjęto próbę weryfikacji hipotezy, że mniejsze spółdzielnie mleczarskie w dalszym ciągu mają znaczenie dla małych ośrodków lokalnych i pozytywnie wpływają na ich rozwój.

Wybierając obiekt do badań zastosowano metodę doboru celowego. Materiałem źródłowym do badań były informacje uzyskane z kwestionariusza ankiety i wywiadu bezpośredniego przeprowadzonego z prezesem spółdzielni, pracownikami związanymi z ochroną środowiska i produkcji oraz dane z dokumentów Spółdzielni Mleczarskiej w miejscowości X znajdującej się w województwie mazowieckim. Nazwa spółdzielni została utajniona zgodnie z obietnicą złożoną władzom spółdzielni podczas zbierania danych źródłowych do pracy. Badania obejmują lata 2004-2010. W opracowaniu wykorzystano następujące metody gromadzenia materiałów badawczych: metodę studiów literaturowych, metodę studium przypadku.

⁷ www.mleczarstwopolskie.pl

⁸ Ibid.

⁹ P. Szajner: Sektor mleczarski w Polsce problemy i perspektywy. „Przemysł Spożywczy” 2010, nr 7/8, s. 30.

1. Znaczenie Spółdzielni Mleczarskich dla małych ośrodków lokalnych

Jednym z podstawowych czynników mających wpływ na efektywność spółdzielni jest kapitał ludzki. Od przedsiębiorczości i warunkowanej nią innowacyjności ludzi związanych ze spółdzielnią zależy powodzenie, a nawet przetrwanie przedsiębiorstw spółdzielczych na rynku¹⁰. Kadry kierownicze, a zwłaszcza ich dobór, szkolenie i wynagradzanie, przesądzają o sukcesie każdego przedsiębiorstwa, w tym również spółdzielczego¹¹.

Ponadto, zakłady mleczarskie stanowią duży rynek pracy w regionie, co jest szczególnie istotne, jeżeli weźmie się pod uwagę, że większość z nich jest zlokalizowana w małych miejscowościach. Dlatego pozytywnym elementem działalności spółdzielni jest tworzenie (utrzymanie) miejsc pracy. Spółdzielnia jest jednym z największych pracodawców w gminie. Jak wynika z tabeli 1, spółdzielnia zatrudniała w latach 2004-2010 od 334 do 270 osób. Analizując liczbę pracowników w omawianej spółdzielni stwierdzono, że stan zatrudnienia pracowników różnił się w poszczególnych latach. Ponadto odnotowano systematyczny spadek liczby zatrudnionych pracowników. Zatrudnienie zmalało o ponad 19% w 2010 roku w stosunku do 2004. Redukcja zatrudnienia wynika z likwidacji punktów skupu mleka.

Tabela 1

Liczba zatrudnionych pracowników w latach 2004-2010 (stan na koniec roku)

Wyszczególnienie	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Zatrudnienie ogółem	334	329	317	284	272	273	270
Pracownicy zamieszkali na terenie gminy tej samej co spółdzielnia	298	302	298	266	259	260	258

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych spółdzielni mleczarskiej.

Osoby zatrudnione w spółdzielni to mieszkańcy miasta i okolic, w których znajduje się firma. Dlatego ponad 89% zatrudnionych w 2004 roku to osoby zamieszkałe na terenie gminy, na której znajduje się spółdzielnia. Natomiast w 2010 roku osoby te stanowią ponad 95% zatrudnionych. Ponadto, miarą właś-

¹⁰ K. Boczar: Przedsiębiorczość i innowacyjność we współczesnej spółdzielni wiejskiej – istota i podstawowe instrumenty. W: Spółdzielczość wiejska w perspektywie integracji z Unią Europejską. „Vademecum Spółdzielczości” 1997, nr 8, s. 71-78.

¹¹ S. Dyka, P. Grzegorzewski: Zarządzanie spółdzielnią. Difin, Warszawa 2000, s. 62.

ciwego poziomu zatrudnienia jest m.in. ilość mleka przypadająca do przerobu średnio dziennie na jednego zatrudnionego. W omawianej spółdzielni mleczarskiej przerób mleka średnio dziennie na jednego zatrudnionego wynosił w 2004 roku 350,26 l (świadczy to o dużych kosztach stałych związanych z prowadzeniem działalności), by w 2010 roku osiągnąć poziom 538,81 l. Pomimo że przerób ten wzrósł w 2010 roku o 153, 83% w stosunku do 2004, to nadal relacje te są przeciętne w branży i świadczą o znaczących kosztach stałych związanych z prowadzeniem działalności.

Duże znaczenie dla prawidłowego funkcjonowania spółdzielni mleczarskiej ma wykształcenie pracowników. Pracownicy to jeden z najważniejszych zasobów jakimi dysponuje przedsiębiorstwo, znaczenie mają tutaj wiedza, kwalifikacje oraz umiejętności pracowników. Formalnie kwalifikacje określane są przez poziom wykształcenia, który oznacza wiedzę i warunkuje możliwość dostosowania się pracownika do wymagań pracodawcy. Wzrost kwalifikacji nie dotyczy tylko kadry kierowniczej, ale również personelu wykonawczego. Podnosi się więc poziom wykształcenia pracowników, co umożliwi spełnienie bieżących i przyszłych zadań¹². Z danych zawartych w tabeli 2 wynika, że większość pracowników związanych z produkcją ma wykształcenie zawodowe, na uwagę zasługuje fakt, że pracują tam także osoby z wykształceniem wyższym. W 2010 roku było to 10 osób, wpływa to na pozytywne zmiany w spółdzielni. Zarząd spółdzielni jako jedno ze źródeł innowacji podaje pomysły pracowników.

Tabela 2

Struktura wykształcenia pracowników związanych z produkcją
w latach 2004-2010

Wyszczególnienie	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Podstawowe	13	18	12	15	13	10	9
Zasadnicze zawodowe	77	81	77	79	72	79	75
Średnie ogólnokształcące	6	7	7	7	7	6	6
Średnie zawodowe	16	15	12	10	8	5	4
Wyższe licencja- cie/inżynierskie	–	–	1	2	2	4	4
Wyższe magisterskie	–	3	3	3	5	5	6

Źródło: Ibid.

¹² M. Strużycki: Zarządzanie przedsiębiorstwem. Centrum Doradztwa i Informacji, Difin, Warszawa 2002, s. 143-144.

Efektywne wykorzystanie zasobów pracy powinno wspierać wzrost gospodarczy oraz zmniejszanie dysproporcji w rozwoju regionalnym. Wzrost zatrudnienia jest podstawowym czynnikiem zmniejszania zagrożenia napięciami i niespójnością społeczną¹³.

Liczba spółdzielni w poszczególnych województwach, wielkość produkcji czy cena mleka są czynnikami, które mają wpływ na rozwój tego sektora w regionach. Problemem, z jakim będzie musiał zmierzyć się przemysł przetwórczy jest zagwarantowanie swoim zakładom bazy surowcowej. Pewna i dostarczająca surowiec wysokiej jakości baza będzie bardzo ważnym elementem zarówno w utrzymaniu dotychczasowej produkcji, jak i rozwoju¹⁴. Z tego względu kolejnym elementem, który wzięto pod uwagę omawiając znaczenie spółdzielni mleczarskiej dla małych ośrodków lokalnych był skup mleka w poszczególnych latach. Z danych zawartych w tabeli 3 wynika, że ilość skupowanego mleka systematycznie rosła w badanych latach. Skup mleka w omawianej spółdzielni wyniósł 42,7 mln l w 2004 roku, by w 2010 osiągnąć poziom 53,1 mln l (wzrost o 124,36%).

Ważnym czynnikiem działania spółdzielni mleczarskich w małych ośrodkach lokalnych jest cena skupu jednego litra mleka. Analizując cenę jednego litra mleka (tabela 3) stwierdzono, że kształtowała się ona różnie w poszczególnych latach.

Tabela 3

Skup mleka w mln l oraz cena 1 l mleka w latach 2004-2010

Wyszczególnienie	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Skup mleka ogółem (w mln)	42,7	45,8	47,1	46,3	48,6	51,7	53,1
Cena 1 l mleka	0,85	0,93	0,92	1,12	1,04	0,93	1,09

Źródło: Ibid.

W 2004 roku wynosiła ona 0,85 zł/l, natomiast w 2010 1,09 zł/l. (wzrost o ponad 128%). Najwyższą cenę za 1 l spółdzielnia oferowała w 2007 roku i wynosiła ona 1,12 zł/l.

Mimo wielu trudności jakie dotknęły spółdzielczość mleczarską, zajmuje ona nadal znaczące miejsce w branży mleczarskiej. Różny jest udział spółdzielczości w produkcji poszczególnych asortymentów, jak również sytuacja spół-

¹³ Strategia Rozwoju Kraju 2007-2015. Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2006, s. 41.

¹⁴ A. Krasnodębski, J. Cieślak, E. Badach: Stan polskiego rynku mleka i branży przetwórstwa mleczarskiego. „Acta agraria et silvestria” Series Agraria Sekcja Ekonomiczna 2005, Vol. XLIV/1, s. 231.

dzielczości mleczarskiej jest wyraźnie zróżnicowana regionalnie¹⁵. Z asortymentu produktów jakie oferuje spółdzielnia (tabela 4) wynika, że spółdzielnia zrezygnowała z produkcji niektórych produktów np. jogurtów czy maślanki. Wynika to z chęci wyspecjalizowania się w określonej produkcji – sery twarde, twarogi, masło. Związane jest to z wprowadzonymi innowacjami, m.in. produktowymi, czy modyfikacją opakowań produktów.

Na innowacyjność przedsiębiorstwa składa się wiele czynników o charakterze wewnętrznym i zewnętrznym. Innowacyjne rozwiązania stosowane w spółdzielni mleczarskiej mogą prowadzić do wzrostu konkurencyjności i dalszego rozwoju. Źródeł innowacyjności można doszukiwać się w nowych sposobach zaspokajania potrzeb przez ulepszenia oraz wdrażania nowych produktów i usług, jak również realizacji procesów wytwórczych i usług¹⁶.

W omawianej spółdzielni mleczarskiej wdrożono następujące rodzaje innowacji: produktowe, procesowe i organizacyjne.

Tabela 4

Asortyment produktów omawianej spółdzielni w latach 2004-2010

Produkty	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
1	2	3	4	5	6	7	8
Jogurt naturalny	X	X	X	X	X		
Kefir	X	X	X	X	X		
Maślanka naturalna	X	X	X	X	X		
Masło extra kostka	X	X	X	X	X	X	X
Masło extra blok	X	X	X	X	X	X	X
Masło śmietankowe	X	X	X	X	X	X	X
Mleko 2%	X	X	X	X	X	X	X
Mleko 3,2%	X	X	X	X	X	X	X
Sorento (ser typu włoskiego)	–	–	X	X	X	X	X
Mleko w proszku	X	X	X	X	X	X	X
Ser edamski	X	X	X	X	X	X	X
Ser gouda	X	X	X	X	X	X	X
Ser podlaski	X	X	X	X	X	X	X
Ser zamojski	X	X	X	X	X	X	X
Ser morski	X	X	X	X	X	X	X
Śmietana 9%	X	X	X	X	X	X	X
Śmietana ukwaszona 18%	X	X	X	X	X	X	X

¹⁵ M.M. Nowak: Znaczenie spółdzielni mleczarskich w rozwoju regionalnym. W: Wybrane problemy gospodarki regionalnej. Red. P. Dziekański. Ostrowiec Świętokrzyski 2012, s. 106-108.

¹⁶ W. Goszka: Uwarunkowania innowacyjności przedsiębiorstw sektora rolno-spożywczego. „Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu”, tom X, z. 3, s. 165.

cd. tabeli 4

1	2	3	4	5	6	7	8
Śmietana spożywcza termizowana 18%	X	X	X	X	X	X	X
Śmietana spożywcza 20%	X	X	X	X	X	X	X
Śmietankowe mleczny tłuszcz do smarowania	X	X	X	X	X	X	X
Twaróg chudy	X	X	X	X	X	X	X
Twaróg półtłusty	X	X	X	X	X	X	X
Twaróg półtłusty mielony	X	X	X	X	X	X	X
Twaróg tłusty	X	X	X	X	X	X	X

Źródło: Ibid.

Innowacje produktowe polegały na zmianach w wytwarzanych produktach. Innowacje procesowe związane były z zakupem nowej technologii produkcji (metody wytwarzania) oraz modernizacją istniejących metod produkcyjnych przez zakup nowych maszyn i urządzeń (np. budowa dojrzewali serów z magazynem ekspedycyjnym czy modernizacja działu masłowni). Innowacje organizacyjne polegały na wdrożeniu w przedsiębiorstwie nowego, zdecentralizowanego systemu zarządzania przedsiębiorstwem. Inicjatorem zmian innowacyjnych był zarząd oraz pracownicy spółdzielni.

Efekty działalności innowacyjnej to wzrost rentowności przedsiębiorstwa, podniesienie sprawności organizacyjnej, obniżenie kosztów produkcji¹⁷, ochrona środowiska, rozszerzenie rynków zbytu, poprawa współpracy z dostawcami, poprawa współpracy z odbiorcami.

Do czynników utrudniających działalność innowacyjną zarząd spółdzielni zaliczył niepewność co do popytu na innowacyjne produkty. Wszystkie innowacje miały charakter innowacji w skali przedsiębiorstwa.

Przemysł mleczarski jest liczącym się w kraju działem przetwórstwa żywności, zarówno ze względu na udział w produkcji sprzedanej, jak i na liczbę zatrudnionych osób. Pozostaje to nie bez znaczenia dla stanu środowiska naturalnego, które podlega zanieczyszczeniom powstającym w czasie produkcji przetworów mleczarskich. Z tego względu działalność przedsiębiorstw mleczarskich musi być zgodna z założeniami polityki ekologicznej Unii Europejskiej, które wskazują na równorzędność celów gospodarczych i środowiskowych. Z tego względu ważnym zadaniem w działalności przedsiębiorstw mleczarskich są działania proekologiczne¹⁸. Odpady przemysłu rolno-spożywczego

¹⁷ W. Goszka: Op. cit., s. 167.

¹⁸ M.M. Nowak: Znaczenie spółdzielni mleczarskich..., op. cit., s. 112-113.

zawierają wiele cennych składników odżywczych oraz innych – przydatnych w różnych procesach produkcyjnych, co powinno decydować o ich dalszym wykorzystaniu¹⁹.

Głównym odpadem w spółdzielniach mleczarskich jest serwatka, produkt uboczny powstający w produkcji serów, twarogów. Spółdzielnia produkuje 100 tys. l serwatki dziennie. Zagospodarowanie serwatki polega na jej zagęszczeniu. Serwatka taka przeznaczona jest do sprzedaży na paszę i dla przemysłu spożywczego.

Serwatka w proszku oraz WPC znajdują szerokie zastosowanie jako dodatek do niektórych przetworów mlecznych i garmażeryjnych, w produkcji wyrobów piekarniczych, cukierniczych i mięsnych²⁰.

Pozytywnym przykładem działań spółdzielni, uwzględniających ochronę środowiska, jest modernizacja przyzakładowej oczyszczalni ścieków. Oczyszczalnia oczyszcza także ścieki miejskie oraz ścieki z pobliskich zakładów mięsnych. Osady ściekowe wywożone są na pola jako nawóz. Spółdzielnia posiada wszystkie stosowne pozwolenia na tego typu działalność. Spółdzielnia znana jest także ze swojej działalności społecznej i charytatywnej. Pomaga miejscowym szkołom w realizacji zadań dydaktycznych oraz wspiera finansowo organizowane w gminie wydarzenia kulturalne.

Podsumowanie

Znaczenie przedsiębiorstw dla małych ośrodków lokalnych zależy nie tylko od ich liczby na danym terenie, ale również od wielkości zatrudnienia w firmie, wielkości sprzedaży, obrotów czy też współpracy z jednostkami samorządowymi²¹. Przemysł spożywczy, w tym także mleczarstwo, ma charakter miejscowy, przetwarza w większości lokalne surowce rolnicze, zatrudnia miejscową siłę roboczą i część wyrobów pozostawia na lokalnych rynkach. W omawiany przypadku spółdzielnia generuje powstawanie nowych miejsc pracy. Promuje zmiany w otoczeniu poprzez unowocześnienie struktury przemysłowej. Generuje

¹⁹ T. Jakubowski: Gospodarka odpadami na przykładzie wybranych osm małopolski. „Inżynieria Rolnicza” 2006, nr 12, s. 200.

²⁰ P. Gibowski: Zastosowanie białek serwatkowych w przemyśle spożywczym. „Przemysł Mleczarski” 2004, nr 9, s. 10-13.

²¹ M.M. Nowak: Rola „Agropharmu” w rozwoju społeczno-gospodarczym. W: Ekonomiczne uwarunkowania rozwoju społeczno-gospodarczego w skali lokalnej. Red. M.S. Kostka, D. Ostrowska. Białystok 2008, s. 121.

lokalny dochód poprzez sprzedaż swoich produktów poza region oraz rynki zagraniczne. Reasumując można wysnuć następujące wnioski:

1. Spółdzielnia jest jednym z największych pracodawców w gminie. Przyczynia się tym samym do zmniejszenia bezrobocia w regionie.
2. Spółdzielnia rozszerza rynki zbytu swoich produktów na teren kraju oraz na rynki zagraniczne.
3. Spółdzielnia zagospodarowuje odpady (serwatka), które zawierają wiele cennych składników odżywczych i przeznaczają je do sprzedaży na paszę i dla przemysłu spożywczego.

Literatura

- Boczar K.: Przedsiębiorczość i innowacyjność we współczesnej spółdzielni wiejskiej – istota i podstawowe instrumenty. W: Spółdzielczość wiejska w perspektywie integracji z Unią Europejską. „Vademecum spółdzielczości” 1997, nr 8.
- Dyka S., Grzegorzewski P.: Zarządzanie spółdzielnią. Difin, Warszawa 2000.
- Gibowski P.: Zastosowanie białek serwatkowych w przemyśle spożywczym. „Przemysł Mleczarski” 2004, nr 9.
- Goszka W.: Uwarunkowania innowacyjności przedsiębiorstw sektora rolno-spożywczego. „Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu”, tom X, z. 3.
- Jakubowski T.: Gospodarka odpadami na przykładzie wybranych osm małopolski. „Inżynieria Rolnicza” 2006, nr 12.
- Krasnodębski A., Cieślak J., Badach E.: Stan polskiego rynku mleka i branży przetwórstwa mleczarskiego. „Acta agraria et silvestria” Series Agraria Sekcja Ekonomiczna, 2005, Vol. XLIV/1, s. 231.
- Nowak M.M.: Rola „Agropharmu” w rozwoju społeczno-gospodarczym. W: Ekonomiczne uwarunkowania rozwoju społeczno-gospodarczego w skali lokalnej. Red. M.S. Kostka, D. Ostrowska. Białystok 2008.
- Nowak M.M.: Znaczenie spółdzielni mleczarskich w rozwoju regionalnym. W: Wybrane problemy gospodarki regionalnej. Red. P. Dziekański. Ostrowiec Świętokrzyski 2012.
- Strategia Rozwoju Kraju 2007-2015. Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2006.
- Strużycki M.: Zarządzanie przedsiębiorstwem. Centrum Doradztwa i Informacji, Difin, Warszawa 2002.
- Szajner P.: Sektor mleczarski w Polsce problemy i perspektywy. „Przemysł Spożywczy” 2010, nr 7/8.
- Witryna internetowa Krajowego Związku Spółdzielni Mleczarskich. www.mleczarstwo.polskie.pl
- Witryna internetowa Krajowej Rady Spółdzielczej. www.krs.org.pl
- Zalewski A.: Gospodarka mleczarska a rynek. „Studia i Monografie IERiGŻ” 2000, nr 98.

MEANING OF DAIRY COOPERATIVES FOR SMALL LOCAL CENTRES – CASE STUDY

Summary

The article is presenting meaning of dairy cooperatives for small local centres. Dairy cooperatives are significant for small local centres, are a place of employment for the local population. They are significant in the environmental protection. Correctly is managing waste. Firm is known from social activity and charitable.