

**ZASTOSOWANIE RACHUNKU MARGINALNEGO
W ZARZĄDZANIU PRZEDSIĘBIORSTWEM
SPÓŁDZIELCZYM**

Danuta Mierzwa

Uniwersytet Przyrodniczy we Wrocławiu

Abstrakt. W swoim artykule autorka próbuje odpowiedzieć na pytanie: Czy przedsiębiorstwo spółdzielcze może zastosować teorię marginalizacji do wyznaczania swojej równowagi ogólnej? Posługując się metodą graficzną określa ona różne rodzaje optimumów, podając jednocześnie, jakie to ma znaczenie dla członków spółdzielni i przedsiębiorstwa. W konkluzji podkreśla, że występują trudności z zastosowaniem zasady marginalizacji w przedsiębiorstwach spółdzielczych. Wynikają one ze sposobu podejmowania decyzji i zarządzania tymi podmiotami. Ta specyfika przedsiębiorstw, płynąca z zasad spółdzielczych, może być przyczyną ich licznych likwidacji.

Słowa kluczowe: koszty, mikroekonomia, optimum ekonomiczne i techniczne, spółdzielnia, zarządzanie

WSTĘP

W gospodarce rynkowej istnieją różne rodzaje przedsiębiorstw. Możemy je podzielić ze względu na formę własności, rodzaj działalności czy też wielkość produkcji. Jednakże podstawowym podmiotem jest przedsiębiorstwo prywatne, zajmujące się produkcją dóbr i usług w celu maksymalizacji zysku. Wymienione rodzaje nie wyczerpują listy różnych możliwości form, w których działają przedsiębiorstwa. Neoklasyczna mikroekonomia zajmuje się badaniem tylko tych przedsiębiorstw na rynku, które racjonalnie dążą do maksymalizacji zysku przy danych ograniczeniach. Są to zwykle przedsiębiorstwa prywatne. Spółdzielnia, według Ustawy z dnia 16 września 1982 r. Prawo spółdzielcze, należy do grupy przedsiębiorstw prywatnych [Ustawa... 1982]. Działania przedsiębiorstwa na rynku są skutkiem decyzji w nim zapadających.

W gospodarce rynkowej rzadko się zdarza, by przedsiębiorstwo mogło funkcjonować bez stałego zagrożenia ze strony konkurentów. Nawet jeśli takie sytuacje nie występują, to działa ono pod presją ograniczenia popytowego.

Całkowity zysk ekonomiczny przedsiębiorstwa zależy nie tylko od kosztu wytwarzania danej ilości produkcji, lecz także od przychodu całkowitego, a więc od ilości sprzedanego towaru oraz jego ceny. Czynniki te z kolei zależą od struktury rynku i występujących na nim form konkurencji.

W celu wyznaczenia maksymalnego zysku posługujemy się optimami ekonomicznym lub tzw. równowagą ogólną przedsiębiorstwa. Wyznacza się ją różnie, w zależności od występującej struktury rynkowej, w której działa firma. Zasadą jest zawsze analiza kosztu marginalnego i jego punkt przecięcia z przychodem krańcowym [Alchian 1977, Cournot 1927].

Celem artykułu jest określenie specyfiki przedsiębiorstwa spółdzielczego i zastosowanie tej teorii do wyznaczania w nim równowagi ogólnej.

SPECYFIKA PRZEDSIĘBIORSTWA SPÓLDZIELCZEGO

Spółdzielnie długo były postrzegane jako przedłużenie gospodarstw rolnych. Doktrynerzy XIX wieku usprawiedliwiali cechy negatywne kapitalizmu, usiłując zdefiniować organizacje spółdzielcze jako radykalnie przeciwstawne przedsiębiorstwom kapitalistycznym. Istotę przedsiębiorstwa spółdzielczego określono między innymi w takich zasadach spółdzielczych, jak: zasada demokratycznego zarządzania (1 członek = 1 głos), zasada podzielności majątku w razie likwidacji, zasada otwartych drzwi oraz zasada solidarności. Regulują one kwestie związane z zarządzaniem, własnością majątku, formą i kontrolą spółdzielni.

Reguły, nazywane zasadami spółdzielczymi, są czynnikami dodatkowymi, które odróżniają spółdzielnię od spółki kapitałowej. Trzeba się jednak zastanowić nad użytecznością tych zasad, jako narzędzia określającego spółdzielczość, czyli odpowiedzieć na pytanie, czy te zasady przekładają się na różnice strukturalne, podstawowe, czy są to tylko różnice drugorzędne. Zatem należy zidentyfikować elementy, które decydują o tym, że spółdzielnia jest inną organizacją niż przedsiębiorstwo kapitałowe.

W literaturze przedmiotu toczą się przeróżne dyskusje. Jedni uważają, że jest to przedsiębiorstwo *non profit*, a inni, że powinno być zarządzane jak spółka kapitałowa. Nawet wśród polityków zdania są podzielone [Mierzwa 2009].

Autorka artykułu stawia więc pytanie: „Czy można zastosować teorię marginalizacji w tej formie przedsiębiorstwa?” By udzielić odpowiedzi na to pytanie trzeba zastanowić się, czy spółdzielnia w swojej istocie jest specyficzną formą przedsiębiorstwa.

Według Duczkowskiej-Piaseckiej [2000] „Przedsiębiorstwo jest zorganizowaną, samorządną jednostką ekonomiczną, mającą na celu produkcję dóbr lub świadczenie usług przy użyciu zespołu czynników produkcji. Sprzedaż dóbr lub świadczenie usług musi przynosić przedsiębiorstwu zysk, który pozwala utrzymać się na rynku, materializować produkcję, powiększać dochody”.

Według ustawy Prawo spółdzielcze, „Spółdzielnia jest dobrowolnym zrzeszeniem nieograniczonej liczby osób, o zmiennym składzie osobowym i zmiennym funduszu udziałowym, które w interesie swoich członków prowadzi wspólną działalność gospodarczą” [Ustawa... 1982].

Według Emelianoffa [1942], spółdzielnię odróżnia się od przedsiębiorstwa kapitałowego istotą kapitału. Kapitał udziałowy w spółdzielni jawi się bardziej kapitałem obowiązkowym niż kapitał w spółce kapitałowej, który jest rodzajem pożyczki członków udzielonej swojej organizacji. Widzi on spółdzielnię jako wynik koordynacji jednostek gospodarczych (np. farm). Farmerzy powierzają spółdzielni część procesu produkcyjnego, by osiągnąć wspólny cel. W przeciwnym razie całość procesu byłaby realizowana przez każdą jednostkę (farmę) samodzielnie. Jeśli spółdzielnia jest związkiem, nie może być niezależną jednostką gospodarczą. Jest to przedsiębiorstwo wraz z podmiotami będącymi jej członkami, w którym odbywa się fizyczny proces produkcji lub wymiana dóbr i usług w części lub w całości.

Mevellec [1973] definiuje spółdzielnię jako jednostkę główną, jako centrum zysku na rzecz swoich członków (jednostek peryferyjnych). Cel spółdzielni jest związany z celami członków. Mevellec i Labbe [1980] uważają, że spółdzielnia różni się od firmy kapitałowej nie tyle, że ta pierwsza jest związkiem ludzi, a druga kapitałów, ale że spółdzielnia jest związkiem jednostek gospodarczych niezależnych. Tymczasem firma kapitałowa jest jednostką gospodarczą posiadającą własne życie, zaś spółdzielnia żyje dzięki członkom, którzy ją tworzą. Z tego wypływa różnica w podziale nadwyżek między członków proporcjonalnie do operacji wykonanych przez nich ze spółdzielnią, a nie według zaangażowanego przez nich kapitału.

Deshais [1980] twierdzi, że nie ma wymiany gospodarczej między członkami i przedsiębiorstwem spółdzielczym na rynku, a w konsekwencji nie ma obrotu handlowego między nimi. Ceny za produkty nie kształtują się w tradycyjny sposób, nie mają na nie wpływu prawa popytu i podaży. Sumy otrzymane przez członków spółdzielni pochodzą z wymiany zrealizowanej przez spółdzielnię na rynku w wyniku podziału wygoszparowanych nadwyżek. Nadwyżka w bilansie reprezentuje procent od udziałów oraz saldo z tytułu rozliczeń cen produktów (różnica między ceną płaconą rolnikowi przez spółdzielnię a ceną sprzedaży).

Według Deshais [1980], dwie formy działalności przedsiębiorstwa kapitałowego nie są realizowane w przypadku spółdzielni: spółdzielnia z funkcją handlową nie kupuje wszystkich swoich czynników produkcyjnych na rynku; część z nich jest dostarczana przez spółdzielców w celach dalszej odsprzedaży. Spółdzielnia więc nie może maksymalizować zysku, gdyż w żadnym przypadku go nie generuje. Celem spółdzielni jest bowiem maksymalizacja dochodów jej członków.

Według teorii neoklasycznej, przedsiębiorstwo spółdzielcze nie może być porównywane z firmą kapitałową. W teorii menedżerskiej celem działania firm jest osiągnięcie zrównoważonego wzrostu. W teorii behawiorystycznej spółdzielnia może być łączona z przedsiębiorstwem, bo firma nie ma własnego celu, tylko jest koalicją jednostek mających indywidualne cele.

Koulytchizky [1981] wykazał nieszczelności w systemie spółdzielni między różnymi partnerami: pracownikami, menedżerami, zarządcami i spółdzielcami.

Podobnie jak Emelianoff, Mevellec uważał, że przedsiębiorstwo spółdzielcze różni się od firmy kapitałowej, gdyż nie jest ono całkowicie umieszczone w procesie wymiany na rynku (produkty są dostarczane przez członków spółdzielni). Jest autonomicznym centrum. Jego działalność zależy od decyzji podjętych indywidualnie i wspólnie przez członków. Celem przedsiębiorstwa spółdzielczego jest maksymalizacja wpływów lub minimalizacja kosztów, a w konsekwencji polepszenie zysku każdej firmy członkowskiej, czyli gospodarstwa rolnego (farmy).

PRZEDMIOT MIKROEKONOMII W KWESTII ISTOTY SPÓŁDZIELNI

Mikroekonomia bada, w jaki sposób przedsiębiorstwo produkuje dobra, oszczędzając możliwie najbardziej czynniki produkcji, które są środkami rzadkimi w społeczeństwie, satysfakcjonując przy tym możliwie najbardziej konsumentów. W tym odniesieniu przedsiębiorstwo jest wyłącznie funkcją produkcji, a więc połączeniem czynników produkcji w optymalny sposób. Przedsiębiorca podejmuje tam decyzje jedynie racjonalne, które znajdują swoje odbicie na rynku [Klimczak 2003].

Przedsiębiorca raz jest tym, który podejmuje decyzje, raz tym, który wnosi kapitał i dąży do maksymalizacji własnego zysku. Wszystkie przedsiębiorstwa łączą czynniki produkcji, by ulokować swój produkt finalny na rynku. Z punktu widzenia ekonomicznego spółdzielnie i spółki kapitałowe są w konsekwencji przedsiębiorstwami *stricto* porównywalnymi. Reagują one podobnie na sygnały ekonomiczne, a więc nie ma między nimi ani różnic, ani cech specyficznych. Ich zachowania na rynku są więc porównywalne, gdyż ich rozwój zapisuje się w tej samej logice ekonomicznej [Mierzwa 1997].

Liczni autorzy poświęcili wiele uwagi studiowaniu zachowań spółdzielni w perspektywie czysto ekonomicznej, a szczególnie badali warunki jej optimum ekonomicznego. Vanek [1975], Pichette [1972], Helmberger i Hoos [1962] wnieśli bardzo interesujący wkład w tej dziedzinie czyniąc spostrzeżenie, że wszyscy ekonomiści mają duże trudności bądź w definiowaniu, bądź w sprecyzowaniu pewnych relacji, w które wchodzi spółdzielnia ze swoimi członkami. Stawiali oni hipotezę, że spółdzielnia rolnicza ma za cel maksymalizować „wynagrodzenie” rolników w zależności od ilości produktów wniesionych przez nich do spółdzielni. Pojęcie „wynagrodzenie” jest tu użyte w znaczeniu przychodu rolnika z tytułu liczby operacji dokonanych ze spółdzielnią. Natomiast wynagrodzenie w spółce kapitałowej należy utożsamić z dochodem od wniesionego kapitału, czyli dywidendą.

Ta hipoteza jest sprzeczna z działaniem czysto ekonomicznym, które opiera się na stwierdzeniu, że każdy z czynników produkcji jest kombinacją ewoluującą w kierunku minimalizacji kosztów. Zresztą ci sami autorzy mieli również trudności z dokładnym sprecyzowaniem pojęcia „udziału” w spółdzielni. Stwierdzenie, że spółdzielnia ma za cel maksymalizowanie wynagrodzenia w zależności od ilości produktów wniesionych do spółdzielni jest tym samym co stwierdzenie, że spółka kapitałowa ma za cel maksymalizować „wynagrodzenie” w stosunku do wniesionego kapitału.

OPTIMA EKONOMICZNE SPÓŁDZIELNI

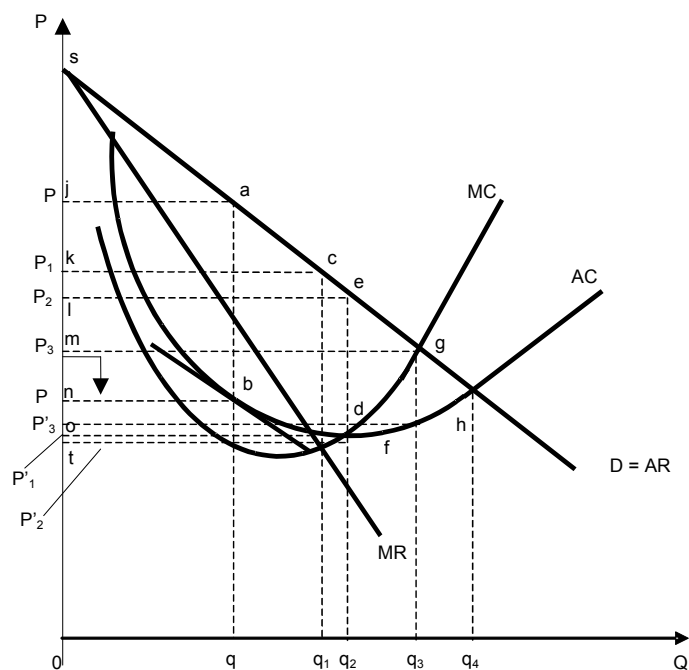
Przedstawiona analiza mikroekonomiczna dotyczy spółdzielni zaopatrzenia. Wnioski mogą być uogólnione również na spółdzielnie z funkcją handlową, tzn. zajmujące się przetwórstwem i sprzedają swoich produktów.

Można postawić pytanie: Czy rolnik podlega prawom marginalizacji? W przeważającej części małych gospodarstw samodzielnie podejmuje się decyzje co do wielkości produkcji, często oceniając efektywność w sposób tradycyjny. W grupach zintegrowanych, zarządzanych przez duże centrale, wielkość produkcji często jest limitowana w oparciu o optimum globalne firmy, co oznacza, że bierze się pod uwagę ograniczenia innych producentów. Również w przypadku produkcji zwierzęcej fluktuacje na pozio-

mie produkcji są wydłużone (np. w produkcji mięsa wołowego chów w cyklu zamkniętym trwa trzy lata).

Według Mauget [1982], analiza mikroekonomiczna pokazuje, że istnieje kilka możliwych optimum w spółdzielni i że równowagę między przedsiębiorstwem spółdzielczym i gospodarstwami członków jest trudno utrzymać.

Mauget wyróżnia pięć optimum wewnętrznzych na poziomie przedsiębiorstwa spółdzielczego i polityki generalnej z nią korespondującej (rys. 1):



Rys. 1. Optima przedsiębiorstwa spółdzielczego: MC – krzywa kosztu marginalnego, AC – krzywa kosztu przeciętnego, D = AR – krzywa popytu lub utargów przeciętnych, MR – utarg marginalny, Q – ilość, P – cena

Źródło: Mauget [1982, s. 56].

Fig. 1. Optimums of a co-operative company: MC – marginal cost curve, AC – average cost curve, D = AR – demand or average takings' curve, MR – marginal takings, Q – quantity, P – price
Source: Mauget [1982, p. 56].

Optimum techniczne albo ceny minimalnej netto

W tym optimum spółdzielnia poszukuje największych możliwych korzyści dla swoich członków. Członkowie oczekują jak najniższych cen na produkty, które kupują od spółdzielni (analiza krótkookresowa), a jak najwyższych cen, gdy sprzedają je swojej spółdzielni.

Na rysunku 1 optimum to występuje w miejscu, gdzie krzywa kosztów marginalnych MC przecina krzywą kosztu przeciętnego AC w jej minimum – punkt q_2 .

Członkowie sprzedają spółdzielni swoje produkty po cenach brutto wskazanych przez krzywą przy cenie P_2 i ta działalność pozwala im tworzyć nadwyżki, określone przez różnicę między krzywą kosztów przeciętnych i utargów przeciętnych (e f). Cena końcowa wynosi więc P_2 . Optimum ekonomiczne dla firm członkowskich jest więc osiągnięte.

Optimum to koresponduje z optimum poszukiwanym przez spółdzielnie „klub” (spółdzielnia egoistyczna), która nie jest zainteresowana przyjmowaniem nowych członków. W efekcie spółdzielnia nie osiąga zysku z ekonomii skali i jest podważona zasada „otwartych drzwi”, która obowiązuje w przedsiębiorstwach spółdzielczych.

Optimum spółdzielni w odniesieniu do konkurencji

Członkowie mogą chcieć, jak w poprzednim przypadku, otrzymywać cenę netto najniższą z możliwych przy zakupie towarów od spółdzielni, ale dla spółdzielni trudno jest takie optimum osiągnąć.

Mogą oni poświęcić część korzyści, które osiągają z ceny netto minimum, ale w przypadku podwyższenia ilości zakupów tracą na zwwyżce cen (ruch po krzywej Q), jednak większość członków zyskuje na korzyściach, które odnosi spółdzielnia (ekonomia skali).

To optimum jest wyznaczone, gdy spółdzielnia produkuje (q_3), a koszty marginalne (MC) są równe utargowi przeciętnemu (AR). W tym przypadku różnica monopolistyczna jest więc zerowa i alokacja środków jest optymalna. Ilość osiągnięta jest więc na poziomie q_3 i ceną P_3 z możliwością nadwyżki (g, h), która prowadzi do ceny P'_3 .

Ten poziom cen nie jest najniższy (popatrz optimum techniczne), ale jest największy zysk kolektywny. W tym przypadku przedsiębiorstwo osiąga dodatkowe nadwyżki na jednostce (g, h). Podnosząc ilość sprzedaną, byłoby to nieekonomiczne, ponieważ fizycznie każda jednostka dodatkowa byłaby produktem, gdzie koszty przewyższałyby cenę.

Optimum w systemie spółdzielni zintegrowanej

To optimum koresponduje z sytuacją, kiedy większość członków uzyskuje zysk ze spółdzielni, tzn. kiedy krzywa kosztów przeciętnych (AC) przecina krzywą utargów przeciętnych (AR) i wyznacza wielkość produkcji q_4 .

Punkt q_4 wyznacza cenę P' , która satysfakcjonuje większość użytkowników, gdyż jest niższa od ceny P_3 , ale możliwość nadwyżki jest zerowa. Podążanie w tym kierunku nie jest ekonomicznie uzasadnione. Osiągnięto by cenę, która spowodowałaby złą alokację zasobów. Zysk zostałby wyeliminowany do poziomu przedsiębiorstwa spółdzielczego, dlatego grupa zintegrowana umówi się, by realizować cenę adekwatną – negocjowaną.

Maksymalizacja nadwyżek globalnych albo optimum ekonomiczne dla firmy

Na rysunku 1 optimum to koresponduje z punktem przecięcia kosztu marginalnego (MC) z utargiem krańcowym (MR). Cena P_1 jest określona przez ilość q_1 . Wyznacza nadwyżkę maksymalną zaznaczoną na rysunku jako pole prostokąta (k, c, d, o).

Może być, że członkowie nie uzyskają największej możliwej korzyści w krótkim czasie, ale śledzą inne cele nawet takie jak rozwój w długim czasie.

W tym przypadku cena i wielkość produkcji osiągnęłyby ten sam punkt, który koresponduje z maksymalnym zyskiem realizowanym przez przedsiębiorstwo kapitałowe. Oznacza to, że koszt ostatniej jednostki przekazanej jest dokładnie równy utargowi krańcowemu MR, który będzie otrzymany na rynku przez tą samą wielkość. Różnica monopolistyczna jest maksymalna, a firma maksymalizuje zysk.

Można uzyskać skuteczność zarządzania spółdzielnią w tym optimum, ale trzeba dobrze zmierzyć to znaczenie.

W rzeczywistości polityka maksymalizacji jest zbyt globalna, ale jeśli jest prowadzona w odniesieniu do członków, nie jest możliwe, ażeby otrzymali oni ceny netto minimalne i żeby przedsiębiorstwo spółdzielcze osiągnęło maksymalne korzyści. Cena minimalna jest P^*_2 , a ilości wewnętrzne, które zostałyby osiągnięte, byłyby q_2 (optimum techniczne).

Pretensje te są często formułowane przez spółdzielców do odpowiedzialnych za zarządzanie operacyjne, którzy często to stosują jako kryterium swoich decyzji.

Maksymalizacja korzyści przeciętnych

Ażeby usatysfakcjonować członków spółdzielni, zgromadzenie wspólników może zdecydować, żeby rozdzielić nadwyżkę na jednostki. W tej sytuacji na rysunku styczna do krzywej kosztów przeciętnych będzie równoległa do utargów przeciętnych.

W tych warunkach spółdzielnia nie wykorzystuje w pełni swoich zdolności i nie osiąga maksymalnych korzyści, ponieważ prostokąt j, a, b, n jest mniejszy od prostokąta k, c, d, o .

To optimum korzyści jest więc ograniczone. W rezultacie nie ma zainteresowania ani zyskiem członków, ani maksymalną akumulacją rezerw, ani maksymalną alokacją środków.

JAKIE OPTIMUM WYBRAĆ?

Biorąc pod uwagę inne elementy niż przedsiębiorstwo spółdzielcze, można postawić kolejne pytanie: Jakie optimum wybrać?

Jeśli celem spółdzielni zaopatrzenia jest stosować wobec swoich członków najniższe możliwe ceny, wybór jest prosty. Trzeba usytuować się w optimum technicznym. Tymczasem przedsiębiorstwa spółdzielcze realizują inne cele, np. zaopatrzenie największej liczby swoich członków, albo akceptacja tej liczby członków (zasada „otwartych drzwi”). Wówczas optimum usytuuje się w q_3 , a nawet w q_4 . To nie może zaistnieć, gdyż członkowie musieliby akceptować wyższe ceny na produkty, które kupują od spółdzielni.

Widać wyraźnie, że w praktyce wybór optimum (ustalenie ceny i ilości), a także podział nadwyżek między członków i rezerwy, może być źródłem konfliktów między członkami-rolnikami i zarządzającymi.

PODSUMOWANIE

Na podstawie przeprowadzonej analizy można stwierdzić, że przedsiębiorstwo spółdzielcze poszukując różnych optimumów wyboru ilości i ceny:

- może poszukiwać maksymalnych nadwyżek globalnych, ale to optimum nie pozwala na najlepszą alokację środków, ani na najlepszy podział nadwyżek w krótkim czasie;
- może też lepiej wypełnić swoje misje, poszukując optimum między: **optimum technicznym** (koszty przeciętne = kosztowi marginalnym), **optimum ekonomicznym** (utargi przeciętne = kosztowi marginalnemu) albo **optimum integracyjnym** (utargi przeciętne = kosztowi przeciętnemu). Dla każdej tej równowagi przedsiębiorstwo spółdzielcze życzyłoby sobie dać swoim członkom korzyści największe, ale taka równowaga jest niemożliwa do osiągnięcia, bowiem zmiany poziomów produkcji członków, wpływają na równowagę globalną w spółdzielni.

Równowaga globalna, realizowana w spółdzielni, jest więc równowagą niestabilną. Jest to raczej równowaga negocjowalna, gdzie dużą rolę odgrywa walne zgromadzenie wspólników, wymagana jakość itp. Spółdzielni trudno jest więc kierować się wskaźnikami ekonomicznymi, stosowanymi przez spółki kapitałowe. Zarządzanie przedsiębiorstwem spółdzielczym wydaje się być bardziej skomplikowane i mało przejrzyste.

Pomimo swojej oryginalności, jest możliwe używanie podobnych instrumentów do zarządzania spółdzielnią, jak w spółce kapitałowej. Niekoniecznie jednak musi to prowadzić do identycznych spostrzeżeń, ponieważ relacje spółdzielca-spółdzielnia są z natury głęboko różne od relacji inwestor-przedsiębiorstwo.

LITERATURA

- Alchian A., 1977. „Cost” Economic Forces at Work. Ind. Liberty Press, Indianapolis.
- Cournot A., 1927. Researches into the mathematical principles of the theory of wealth. Nathaniel T. Bacon, Trans. Macmillan: New York.
- Deshais G., 1980. Rationalite du comportement des coopérateurs et gestion des coopératives. Thèse d’Etat. Université de Picardie, Amiens.
- Duczowska-Piasecka M., 2000. Doskonalenie procesu zarządzania w spółdzielczych przedsiębiorstwach agrobiznesu. *Wiśn. Roln.* 3, 67.
- Emelianoff I.V., 1942. Economic theory of coopération. Ann Arbor, Michigan.
- Helmberger P., Hoos S., 1962. Co-operative enterprise and organization theory. *J. Farm Econ.* 44(2), 275-290.
- Klimczak B., 2003. Mikroekonomia. Wyd. AE, Wrocław.
- Koulytchizky S., 1981. L’entreprise coopérative en tout qu’organisation. Recma, maj 1981.
- Mauget R., 1982. Structures et strategie des coopératives agricoles. Thèse, Paris.
- Mevellec P., 1973. Etude des relations économiques coopérateur-coopérative. Maszynopis pracy doktorskiej. Univ. Rennes.

- Mevellec P., Labbe R., 1980. Etude économique et financière de longue période d'une PME du secteur laitier 1965-1979. Laboratoire d'Economie Rurale, Rennes.
- Mierzwa D., 1997. Logika działań spółdzielczych na przykładzie doświadczeń francuskich – poglądy i dyskusje. Post. Nauk Roln. 4, 125.
- Mierzwa D., 2009. Zarządzanie przedsiębiorstwem spółdzielczym. Raport z badań. Współczesne Zarządzanie 4.
- Pichette C., 1972. Analyse microeconomique et coopérative. Sherbrook, Paris.
- Ustawa z dnia 16 września 1982 r. Prawo spółdzielcze. 1982. Dz.U. Nr 30, poz. 210 z późn. zm.
- Vanek J., 1975. Self Management: Economic Liberation of Man. Penguin Books, England.

APPLICATION OF MARGINAL CALCULATION IN MANAGING A COOPERATIVE COMPANY

Summary. In the market economy the basic subject is a private enterprise dealing with the production of goods and services in order to maximize profit. The neoclassical micro-economics focuses on examining only these enterprises on the market, which strive to maximize profit within certain limitations in a rational way. Acc. to the act of September 1982 on the co-operative law (The Journal of Laws 1982, no 30, pos. 2010), a cooperative company belongs to a group of private enterprises. However, it is called a *non-profit* enterprise. Nevertheless, cooperative companies on the market are seldom confronted with capital companies. In the market economy it is a rare situation for a company not to be threatened by competition. And even if such a situation does happen, it is always connected with limited demand. Thus the following question may be asked: can a co-operative company, if it wants to become rational, utilize the marginalization theory in order to determine its general balance? The author is trying to answer this question in her article, selecting an agricultural supply co-operative for her analysis. Using the graphical method, she determines various types of optimums, at the same time stating what importance it has for the members and what position the co-operative holds on the market. In the conclusion she emphasizes that the difficulties with applying the marginalization theory in the co-operative companies are brought about by the way decisions are taken and these subjects are managed, and may be the reason why many of these enterprises are closed down.

Key words: costs, microeconomics, economic and technical optimum, cooperative company, management

Zaakceptowano do druku – Accepted for print: 28.03.2011

Do cytowania – For citation: Mierzwa D., 2011. Zastosowanie rachunku marginalnego w zarządzaniu przedsiębiorstwem spółdzielczym. J. Agribus. Rural Dev. 3(21), 61-69.