

# **Družstevnictví**

**Učební texty**

**Editor: Jiří Hejkrlík**

Vytištěno za finanční podpory: finanční podporu poskytl Středočeský kraj,  
Alternativa zdola a Družstevní asociace ČR.



**Středočeský kraj**

Partneři projektu: Česká zemědělská univerzita v Praze  
Ekumenická akademie



## Obsah

1. Úvod a cíle manuálu	7
2. Co je to družstvo a čím se liší od jiných forem podnikání?	7
3. Základní družstevní principy a hodnoty	8
Demokratické rozhodování	10
Hlavní součásti družstevního řízení a naplňování principů v praxi	11
Struktura družstevních orgánů	11
Představenstvo	12
Tajemník	13
Předseda představenstva (předseda)	13
Zapojení členů	14
4. Hlavní typy družstevních podniků	19
5. Družstvo jako podnik	21
Je družstvo správný model pro můj podnikatelský záměr?	21
Základy tvorby družstevního podnikatelského záměru (business plánu)	23
Popis podnikatelského záměru	23
Organizace družstva	23
Finanční model	23
Vlastnictví	24
Právní statut	24
Hodnota pro členy	26
Schéma podnikatelského modelu	27
6. Ekonomická demokracie	29
7. Družstva a Cíle udržitelného rozvoje (SDGs)	32
Vytváření zaměstnanosti, živobytí a spravedlivý růst	33
Udržitelné řízení přírodních zdrojů	34
Dobrá správa věcí veřejných	36
8. Historie družstevnictví v českých zemích	38
9. Současný stav v České republice	43
10. Případové studie českých družstev	49
Sociální družstvo Střecha	49
Zemědělské družstvo Nečín	54
11. Další doporučené zdroje informací	61
V České republice	61
V zahraničí	61
12. Použitá literatura	62

## Seznam boxů:

Box 1 - Spolupráce je lepší konflikt	9
Box 2 - Rozdíl mezi rozhodovací a výkonnou strukturou družstva	12
Box 3 - Otázky, které si musím promyslet před založením družstva	21
Box 4 - Příprava na založení družstva	22
Box 5 - Rozdíl mezi družstvem a ostatními typy firem z pohledu podnikání	25
Box 6 - Příklad české družstevní pražírny kávy Fair & Bio	30
Box 7 - Jednotlivé cíle SDGs	32
Box 8 - Dřevozpracující družstvo Lukavec	34
Box 9 - Příklad českého výrobního družstva DUP	39
Box 10 - Příklad družstva SDZP	41
Box 11 - Příklad českého spotřebitelského družstva COOP	46
Box 12 - Příklad českého zemědělského družstva Brassica	47

## Seznam aktivit vhodných k rozvíjení diskuse se studenty:

Aktivita 1 - Skupinové skládání karet definujících družstevní principy a hodnoty, a jejich aplikace na zapojení členů	15
Aktivita 2 - Průzkum zapojování členů	16
Aktivita 3 - Diskuse o rozhodování uvnitř družstva	17
Aktivita 4 - Typy družstev v našem okolí	20
Aktivita 5 - Diskuse o podnikatelském záměru existujících družstev	28



## I. Úvod a cíle manuálu

**S**polupráce je vlastní lidské povaze a společenským interakcím, a proto kooperativní organizace vždy existovaly v různých formách v různých částech světa. Institucionalizované formy družstev však byly poprvé vyvinuty v evropském kontextu kvůli důsledkům průmyslové revoluce, které přispěly k budování hodnot a principů družstev, jako je svépomoc, důvěra, vzájemnost, komunita a demokratická správa věcí veřejných. Družstva sdílejí hodnoty a principy, ale zároveň jsou složitými a heterogenními institucemi, které mohou fungovat v různých politických systémech a v různých hospodářských odvětvích jako životaschopné formy podnikání.

Cílem této publikace je zobrazit družstevnictví jako možnost společensky odpovědného podnikání s velkým potenciálem zejména pro mladé. V dnešní době se totiž ukazuje, že se mladí lidé k otázkám spolupráce při dosahování svých podnikatelských záměrů opět vrací a družstva jsou pro ně ideálním modelem, jak dosáhnout těchto záměrů, a to i s ohledem na sociální a environmentální dopady jejich podnikání. ◀

## 2. Co to je družstvo a čím se liší od jiných forem podnikání?



### Cíle kapitoly:

**Nejdříve potřebujeme definici toho, co je to družstvo, která je společná po celém světě nad rámec různých národních legislativ a historických souvislostí. Dozvíme se také obecné důvody, proč družstva vznikala a vznikají, a jaké mají přínosy.**

**P**odle definice Mezinárodní družstevní aliance (International Cooperative Alliance - ICA<sup>1</sup>) je „**Družstvo autonomním sdružením osob, které se dobrovolně spojily, aby plnily své společné ekonomické, sociální a kulturní potřeby a aspirace prostřednictvím společně**

<sup>1</sup> Organizace International Co-operative Alliance byla založena v Londýně v roce 1895 z iniciativy francouzských a britských družstev. Dnes sídlí v Ženevě a jedná se o jednu z největších mezinárodních nevládních organizací sdružujících kolem miliardy jednotlivých členů z 272 členských organizací z 94 zemí světa (<http://ica.coop/>).



**vlastněného a demokraticky kontrolovaného podniku.**“ Z desítek dalších definic družstva je vhodné připomenout tu z Nového ilustrovaného slovníku naučného (1930): je to „spolek, jehož účelem je poskytovat členům v něm se skupeným určité výhody a navzájem členové jsou zavázáni své družstvo podporovat. Tím se rozlišuje v zásadě od podniků kapitálových (na př. spol. akc.), u nichž se této součinnosti nevyžaduje.“

Družstva jsou podniky vlastněné svými členy. Ať už jsou členy zákazníci, zaměstnanci, další podniky nebo například obyvatelé jednoho domu,

mají všichni stejné slovo při společných podnikatelských rozhodnutích a podíl na zisku. Družstva jsou také podnikatelské subjekty motivované nejenom ziskem, ale i dalšími hodnotami, sdílejí mezinárodně dohodnuté družstevní principy a společně usilují o vytvoření lepšího světa prostřednictvím spolupráce. Družstva po celém světě umožňují lidem spolupracovat v rámci udržitelného podnikání, vytvářejí pracovní místa a prosperitu, chrání životní prostředí a řeší problémy chudoby, vyloučení a negativních krátkodobých obchodních praktik. Družstevní aktivity se také ukazují jako účinný prostředek k financování udržitelného dlouhodobého podnikání (více o dopadech družstev na životní prostředí a společnost v kapitole 6 – „Družstva a Cíle udržitelného rozvoje (SDGs)“.

Družstva jako zvláštní společenskoekonomická forma podnikání historicky vznikala jako **účinný nástroj k řešení hromadících se hospodářských a sociálních problémů**, které s sebou koncem první poloviny 19. století přinesla průmyslová revoluce a s ní nástup tržního hospodářství. Jestliže na počátku vznikala družstva jako záchranná síť pro sociálně nejslabší vrstvy, postupem doby začala být družstevní forma podnikání využívána i dalšími společenskými vrstvami. Družstevní forma podnikání, fakticky stará více než jeden a půl století, ale dodnes účinně pomáhá milionům lidí na celém světě i v současnosti při zlepšování jejich životních podmínek.

Podstatou družstevnictví je sdružování se, spojování, „dávání dohromady“ sil nebo některých forem kapitálu. Tím lze překonat nevýhody či slabost



**Definice družstva v současném zákoně o obchodních korporacích (č. 90/2012 Sb., zákon o obchodních společnostech a družstvech) je vyváženější (§ 552, odst. 1): „Družstvo je společenství neuzavřeného počtu osob, které je založeno za účelem vzájemné podpory svých členů nebo třetích osob, případně za účelem podnikání.“**



International  
Co-operative  
Alliance



(i v ekonomickém nebo přeneseném smyslu slova) jednotlivců. Nejzákladnější principy jsou **svépomoc, spolupráce a sociální solidarita.** ◀

## ? Kontrolní otázky:

1. Co je to družstvo a co jsou jeho hlavní charakteristiky?
2. Za jakým účelem družstva vznikají?

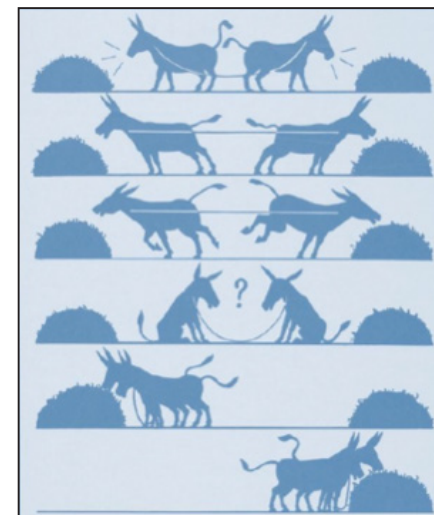
## 3. Základní družstevní principy a hodnoty

**A**bychom pochopili, jak družstva fungují, musíme si nejprve být jisti základními družstevními hodnotami a principy, které tvoří páteř toho, jak se řídí jakékoli družstvo, bez ohledu na jeho účel nebo velikost.

Družstva jsou založena na hodnotách svépomoci, vlastní odpovědnosti, demokracie, rovnosti a solidarity. Kromě toho v tradici svých zakladatelů členové družstva věří v etické hodnoty poctivosti, otevřenosti, sociální odpovědnosti a péče o ostatní.

Družstevní principy jsou zásadní pro uplatňování těchto hodnot v praxi. Jsou to také principy, podle nichž lze určit, zda je organizace družstevní, či nikoli. Mezinárodní družstevní aliance v roce 1995 formulovala sedm základních principů družstevnictví:

1. dobrovolné a otevřené členství
2. demokratická kontrola (rozhodování)
3. ekonomická spoluúčast členů
4. autonomie a nezávislost (především na státu a na veřejné správě vůbec, ale obecně na jiných subjektech vně družstva)
5. výchova, školení a informace (péče o sebevzdělávání členů a o vzdělávání vedení a managementu)
6. spolupráce mezi družstvy
7. ohled na komunity, ve kterých družstva působí



Box 1 - Spolupráce je lepší než konflikt



## Demokratické rozhodování

Družstevní správa je demokratická forma správy, která **umožňuje členům podílet se na rozhodování a řízení podniku**. Princip demokratického rozhodování je zásadní pro úspěch každého družstva. Přestane-li být družstvo demokratické, přestává být družstvem. Nejdůležitější věcí, kterou musí každé družstvo udělat, aby zajistilo demokracii, je pořádat pravidelná setkání, která jsou přístupná všem členům a která využívají efektivní rozhodovací proces k účinnému přijímání rozhodnutí, s nimiž je družstvo jako celek spokojeno. Družstva musí chránit zájmy svých členů a zájmy celé komunity a zajišťovat zachování kontroly členů nad všemi klíčovými procesy uvnitř podniku. Všichni členové tvoří valnou hromadu a mají možnost volit své zástupce – členy rady družstva (představenstva). Demokracie se odráží zejména v základním principu „jeden člověk - jeden hlas“.

Demokratická správa dále znamená, že:

- ▶ Moc není koncentrována v malém počtu lidí, ale „rozptýlena“ mezi všechny členy
- ▶ Je usnadněn přístup k informacím napříč celou organizací
- ▶ Je lepší než hierarchické řízení pro řízení způsobené změnami a nejistotami trhu
- ▶ Usnadňuje nové návrhy a nové nápady sdílením zkušeností a odborných znalostí mezi všemi členy

Obecně tedy platí, že v družstevních podnicích máme zejména horizontální organizační strukturu. Družstvo ale také může vyvinout strukturu tvořenou několika malými skupinami, které dělají nezávislá rozhodnutí, kde se členové podílejí na vytváření specifických pravidel pro určitou oblast podnikání.

O pravidlech fungování demokratické správy rozhodují a pravidelně je revidují členové a každý člen je musí velmi dobře znát. Členové se účastní družstevní činnosti ekonomicky (členské vklady, vstupní poplatek, marže z prodeje prostřednictvím družstva apod.), ale vyjadřují také svůj vlastní „vklad“ prostřednictvím aktivní účasti na jednáních, valných hromadách a diskusích. Každý člen hlasuje a jedná společně s ostatními členy.

Pro družstva jsou velmi typické **participativní postupy a zapojení členů a pracovníků** při rozhodování a reflexi nových perspektiv, při budování nových kontaktů s externími obchodními partnery, jinými organizacemi a širší místní komunitou.



## Hlavní součásti družstevního řízení a naplňování principů v praxi

Následují základní stavební kameny klíčových prvků demokratické správy družstva:

### Stanovy družstva

Dobře strukturované a všemi odsouhlasené stanovy družstva jsou zásadní a tvoří základ pro implementaci družstevních principů do každodenní obchodní činnosti družstva. Stanovy mohou ale mít mnoho podob a názvů daných typem organizace a legislativou v jednotlivých zemích.

### Poslání a vize

Všechna družstva mají při svém založení nějaký účel, který by mělo stanovit představenstvo nebo ředitel družstva ve společné diskusi s dalšími dotčenými a členy. Stanovení jasně formulovaného poslání a vize družstva pomáhá družstvu formulovat jeho podnikatelský záměr a usnadňuje vnitřní fungování, komunikaci a motivaci všech členů.

### Strategie a cíle

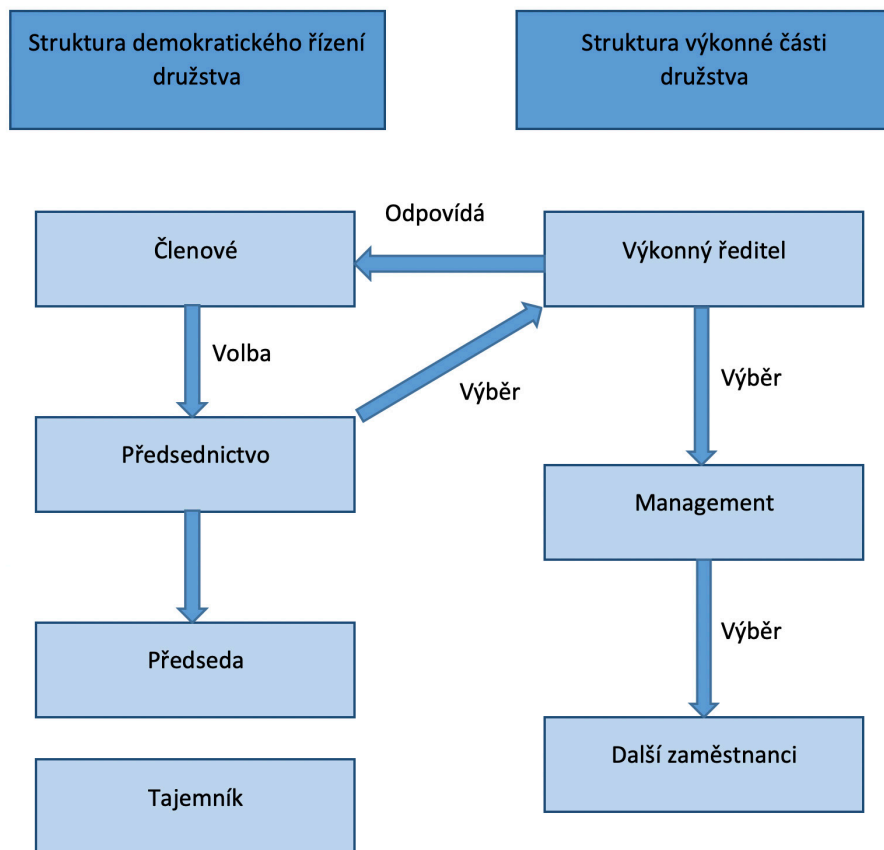
Všechna družstva musí dobře plánovat své obchodní aktivity, a proto je zásadní, aby měla jasnou obchodní strategii. Družstvo musí být schopno monitorovat svoji efektivitu při dosahování svých dlouhodobých cílů a mapovat klíčové milníky podle stanovené strategie.

### Struktura družstevních orgánů

Družstva musí vytvářet efektivní organizační kultury založené na hodnotách spolupráce. Dosahování správné rovnováhy mezi vklady (finančními, ale i časovými a jinými) a benefity pro členy je nezbytná k zajištění toho, aby zúčastněné strany družstva byly motivovány ke společnému úspěchu.

Řízení družstva ale není jen o předsednictvu. Každý člen je v družstvu ovlivňován řídicí strukturou, má možnost se účastnit spolurozhodování a má svoji roli. Ve většině družstev proto existují dvě oddělené struktury, které společně vytvářejí strukturu pro demokratické rozhodování a řízení. Je velmi důležité uvědomit si jejich rozdíl a vědět, co které role a pozice představují a jak spolupracují, aby zajistily efektivní správu. Nejprve se podíváme na nejvyšší strukturu rozhodování uvnitř družstva. V druhé části potom na strukturu exekutivní (výkonné) části družstva.





Box 2 - Rozdíl mezi rozhodovací a výkonnou strukturou družstva

## Představenstvo

Představenstvo je voleno členy a odpovídá za důležitá rozhodnutí jménem celého členstva. Členové představenstva mají stejné povinnosti a odpovědnosti jako členové správní rady jakéhokoli jiného typu podnikatelského subjektu, ale mají také několik dalších odpovědností, které jsou jedinečné pro členy družstva. Protože jsou družstva členské organizace, členové představenství mají jedinečnou odpovědnost za to, že budou citliví k potřebám členů a vyvažovat jejich protichůdné zájmy.



## Tajemník

Tajemník je jmenován představenstvem, aby hladce zajistil chod družstva tím, že pomůže zajistit valné hromady a další schůzky, pořizovat zápisy a publikovat výroční zprávy.

## Předseda představenstva (předseda)

Předseda je volen z řad představenstva. Jeho rolí v rámci předsednictva je zajistit, aby v rámci schůzek probíhala správná praxe a aby každý dostal příležitost mluvit a být slyšen. Role předsedy v představenstvu je pro organizace zcela zásadní. Družstvo jako celek musí velmi dobře uvážít, kdo je jmenován do této role. Předseda musí mít silné vůdčí schopnosti. Nicméně předseda nemá svou roli pouze v rámci předsednictva, ale je zásadní pro chod celého družstva.

Co tedy znamená předseda pro družstvo? Samotné slovo se může zdát samo vysvětlující, nicméně v někdy komplikované struktuře družstva může být zaměněno s jinými rolmi. Proto je důležité mít jistotu, že tomuto pojmu rozumíme. Předseda je obvykle volen představenstvem z jeho členů, ale stanovy mohou určit, že předsedu volí všichni členové na valné hromadě. Předseda má stejně jako členové rady zodpovědnost respektovat potřeby členů a vyvažovat jejich někdy konfliktní zájmy. Proto se rozhodnutí opírají nejen o to, co je nejziskovější, ale také o to, jaké jsou potřeby členů.

Předsedové družstev hrají klíčovou roli v každém družstvu. Potřebují silné podnikatelské dovednosti, musí umět pracovat s lidmi, rozumět skupinové dynamice a být ochotni k průběžnému školení a rozvoji.

## Právní odpovědnosti předsedů

Předseda družstva má mnoho povinností. Některé z nich jsou dané zákonem a jsou stejné jako u všech ředitelů korporací, a některé jsou specifické pouze pro družstevní organizace. Jednají vždy v rámci pravomocí, které jsou jim svěřeny. Předsedové musí jednat v souladu se stanovami družstva a vykonávat pravomoci pouze k účelům, které jsou jim svěřeny. Usilují o úspěch společnosti. Musí si být vědomi důsledků jakýchkoli rozhodnutí, která přijmou, a vyvažovat zájmy členů i zaměstnanců, stejně jako zajišťovat to, aby podnikání mělo vysoký standard.

Předseda se také musí vyvarovat situace, ve které by byl v přímém nebo nepřímém střetu zájmů nebo kdy se dostává do rozporu se zájmy organizace. Musí být schopen předvídat potenciální konflikty, které mohou v širší skupině účastníků nastat, a být připraven se s nimi vypořádat. Musí o nich informovat a komunikovat otevřeně a poctivě. Předseda nesmí těžit z prospěchu třetí strany (osob či firem jiných než osoby v organizaci), získaného z důvodu své pozice, a musí neustále myslet na to, že slouží své organizaci a nikoli naopak.



Kromě svých zákonných povinností má předseda družstva spolu s předsednictvem mnoho dalších povinností:

- ▶ Navrhuje vizi, poslání a strategické cíle družstva
- ▶ Vybírá a zmocňuje ředitele/manažera k dosažení cílů exekutivní části družstva
- ▶ Chrání majetek členů
- ▶ Zajišťuje, aby byly zavedeny strategie řízení rizik, která mohou nastat
- ▶ Zajišťuje, že činnost podniku je v souladu se zákonem
- ▶ Zajišťuje jednou ročně auditora ke kontrole financí
- ▶ Stará se o to, aby celé družstvo zůstalo věrné družstevním hodnotám a principům
- ▶ Pružně reaguje na případné změny dané jak externím trhem, tak interní dynamikou skupiny
- ▶ Svolává pravidelné schůze jak předsednictva, tak členů družstva

## Výkonný ředitel družstva

Nyní se dostáváme k výkonné části družstevní struktury, na jejímž vrcholu je pozice ředitele družstva. Ředitel družstva je vybrán, jmenován a zmocněn k určitým úkonům představenstvem. Obvykle není součástí představenstva, nicméně využívá své schopnosti a odbornosti k řízení družstva a vedení managementu a dalších zaměstnanců. Pozice ředitele ale závisí na velikosti družstva – některá menší družstva nemusí tuto roli vůbec obsazovat.

Větší družstva ale potřebují schopné a placené manažery pro jejich specifické dovednosti a oblasti odbornosti. Další zaměstnanci jsou poté vybíráni a jmenováni ředitelem, aby se zabývali konkrétními aktivitami uvnitř družstva. Přestože často výkonné pozice nejsou členy družstva, musí předsednictvo zajistit, že i výkonná část organizace dodržuje družstevní hodnoty a principy a jedná v nejlepším zájmu členů.

## Zapojení členů

Družstva se liší od jiných typů podniků tím, že **jsou ve vlastnictví a pod kontrolou členů**, nikoli majitelů nebo akcionářů. K udržení a podpoře tohoto členství musí členové cítit, že jsou součástí něčeho, co prospívá jim, jejich komunitě i širšímu světu. Rozvoj silného a angažovaného členství je klíčem k úspěchu všech družstev a zajišťuje, že demokratické hodnoty a principy spolupráce zůstávají jádrem podnikání. Je dobré si neustále připomínat, že bez členů nemůže družstvo existovat. Například pokud členové družstevních záložen nevyužívají své organizace k ukládání a půjčování, tyto záložny nepřežijí. Členové by měli podporovat svou organizaci více než nečlenové. V dnešní době může věrnost v době např. ekonomické recese znamenat obrovský rozdíl v přežití organizace. Zásada „spolupráce mezi družstvy“ rovněž povzbuzuje členy, aby byli



loajální vůči jiným družstvům, například podporují ta v rozvojových zemích nákupem a propagací fairtradového zboží.

**Družstva potřebují členy**, aby se účastnili demokratického procesu. Členové to dělají zejména tím, že se účastní schůzí členů, kladou otázky a podávají návrhy. Mnoho družstev využívá i jiných příležitostí k dialogu a využívá kanály, jako jsou on-line diskuse a referenda. Družstva po celém světě se také spoléhají na zvolené členy ve svých představenstvech, aby vedli manažery k odpovědnosti za jejich manažerská rozhodování, podporovali a povzbuzovali je. Členové mohou být pro družstva také zdrojem nápadů a inovací.

Ve všech družstvech **poskytují členové přímé spojení s komunitami**, ve kterých působí. Družstva musí odrážet své měnící se komunity a zajistit, aby byly vnímavými organizacemi, které neustále přitahují nové členy a angažují své stávající členy. Stejně jako se aktualizuje bytový fond nebo se opravují obchody, musí se členství vyvíjet a měnit s organizací a komunitou, aby zajistilo, že zůstává jádrem dynamických, úspěšných, udržitelných a odpovědných družstevních podniků.

Doporučené aktivity se studenty k této kapitole:

*Aktivita 1 - Skupinové skládání karet definujících družstevní principy a hodnoty, a jejich aplikace na zapojení členů*

Po rozstříhání na samostatné kartičky studenti ve skupinách opět spojují každý ze sedmi principů se způsobem, jak je možné princip přenést na členskou základnu družstva. Studenti jsou také požádáni, aby principy seřadili v pořadí, o kterém si myslí, že nejlépe vyjadřuje důležitost principů. Každá skupina studentů vysvětlí důvody svého hodnocení a odpoví na následující otázky:

- ▶ Odpovídají družstevní principy vašim představám o efektivním podnikání?
- ▶ Jsou některé z principů překážkou podnikání?
- ▶ Jsou zdrojem konkurenční výhody?
- ▶ Existuje rozdíl mezi hodnotami a principy družstva a demokratickou společností?
- ▶ Je možné přenášet tyto principy a hodnoty do praxe sociální odpovědnosti ostatních nedružstevních podniků?

Studenti si také mohou přečíst případové studie v této brožuře nebo se připojit k internetu, aby mohli diskutovat, jak která existující družstva naplňují tyto principy a hodnoty v praxi. To samé lze návazně udělat i s kartami 6 družstevních hodnot níže.





Hodnoty	Způsob zapojení členů
Svépomoc	V družstvech členové společně pracují na zajištění úspěchu jejich podnikání, pro vzájemný prospěch všech, a podporují k tomu celou skupinu.
Vlastní odpovědnost	Úspěch družstevního podnikání závisí na jeho členech a každý musí přispívat ke kolektivnímu podnikání, spolupracovat a hrát aktivní roli v organizaci.
Demokracie	Všichni členové mají slovo ve vedení družstva. Rozhodování funguje na principu „jeden člen s jedním hlasem“.
Rovnost	Všichni členové mají stejná práva. Mají právo být informováni o chodu družstva a nesmějí být žádným způsobem diskriminováni, ať už podle rasy, vyznání nebo politického přesvědčení. Bez ohledu na to, jak moc člen investuje do podnikání, stále má nárok pouze na jeden hlas.
Spravedlnost	S každým členem je zacházeno spravedlivě při odměňování za jeho příspěvek ve skupině.
Solidarita	Členové cítí smysl pro sdílené hodnoty a kolektivní odpovědnost a vzájemně se podporují. Stejným způsobem přistupují i k jiným družstvům v okolí a ve světě.

### Aktivita 2 - Průzkum zapojování členů

Je důležité pochopit motivaci lidí stát se členy družstev a také to, jak by se zapojili. Tyto informace mohou družstvům pomoci lépe zapojit jejich stávající členy a oslovit potenciální nové členy. Následující aktivita zkoumá různé motivace a cesty k členství. Řeší, zda je u některých důvodů pravděpodobnější zapojení členů. Přečtěte si několik následujících motivací, které mohou vést k tomu, aby se stal někdo členem. Motivace je často řízena jejich osobním pozadím a situací. Zvažte a prodiskutujte také následující otázky:

*Existují určité důvody, o kterých si myslíte, že mají šanci více podpořit členství v družstevních podnikcích?*

*Mohou se lidé vydat kombinací různých cest? Které důvody (cesty) jdou přirozeně dohromady? Pokud jste sami členy družstva, proč a jakou cestou jste se vydali k členství?*

**Spotřebitelská cesta:** jako nakupující a uživatel si díky potřebě získání lepších služeb, kvality a informací o produktech postupně uvědomujete, že družstvo je jiné a může vám nabídnout více informací. Jiný člen by pak mohl navrhnout, abyste se připojili.



**Etická cesta:** zajímají vás etické hodnoty a produkty spravedlivého obchodu a dozvíte se o podobném postoji nedalekého družstva. Existující člen vám jeho fungování vysvětlil a požádal vás, abyste se připojili.

**Finanční cesta:** stanete se členem, abyste mohli uspokojit finanční potřeby prostřednictvím dividend, diskontování nebo spoření a půjček.

**Cesta komunity:** stáváte se členem družstva, protože jste součástí komunity, ve které družstvo působí. Jeho podnikání je tedy přístupné a přijímané jako součást komunitní tradice.

**Intuitivní cesta:** cítíte, že na družstvech je něco „dobrého“, co dává smysl a určuje způsob života, dobrý pocit, aktivní smysluplné zapojení, které umožňuje přínos pro komunitu, jíž si ceníte.

**Cesta zaměstnání:** stanete se zaměstnancem v rámci družstva a uvědomíte si jeho jedinečnost. Chcete se zúčastnit a převzít společnou odpovědnost za družstvo a jeho budoucnost i mimo běžné pracovní činnosti.

**Rodinná cesta:** vaše tradice, původ, kultura, pocit kontinuity s minulostí, rodina a vztahy jsou v souladu s kooperativním způsobem života. Členové rodiny vás požádali o připojení.

**Cesta mládeže:** byli jste členy družstevní školy nebo družstevní organizace mládeže od útlého věku. Máte v sobě zakořeněný kooperativní étos, který vás vede k tomu, že se stanete členem.

**Ideologická cesta:** vaše ideály, hodnoty a přesvědčení jsou ztotožněny s těmi v družstevním hnutí. Uvědomujete si, že musíte bojovat za to, v co věříte, a rozhodnete se stát členem družstva.

**Cesta vzdělávání:** uvědomujete si, že je důležité účastnit se vzdělávacích příležitostí a aktivit, které družstva nabízejí a vyvolávají jako součást celoživotního učení, a díky tomu lépe porozumět spolupráci mezi lidmi, s tím spojené filozofii a přínosům pro společnost.

**Marketingová cesta:** reagujete na propagační materiály, letáky nebo poštovní informace, které vám sdělují, o čem je družstvo a proč byste se měli připojit.

### Aktivita 3 - Diskuse o rozhodování uvnitř družstva

Podívejte se na následující typy rozhodnutí a diskutujte, kdo by měl o otázce rozhodnout a proč. Zásadní je, jestli by o otázce měla rozhodnout řídicí nebo výkonná složka družstva. ◀



Otázka	Valná hromada všech členů	Předsednictvo	Výkonný ředitel
Schválení rozpočtu pro další rok			
Nákup nového stroje za 100 000,- Kč			
Žádost bance o nový úvěr ve výši 1 mil. Kč			
Vrácení materiálu dodavateli z důvodu neodpovídající kvality			
Požádání pěti členů družstva, aby pracovali přesčas			
Zvýšení mzdy účetnímu			
Zaslání připomínky odběrateli o zaplacení faktury			
Dočasné zkrácení pracovní doby všem zaměstnancům			
Vytvoření mechanismu, kdy za platby v hotovosti bude dána sleva 2 % všem odběratelům			
Zvolení Milana členem předsednictva			
Zavedení nového účetního systému			
Poslání Věry na pracovní cestu na družstevní kongres			
Výplata 2% prémie všem členům družstva			
Jednorázové splacení dluhu bance			



### Kontrolní otázky:

1. Jaké znáte hlavní družstevní principy a hodnoty?
2. Jaké jsou hlavní součásti družstev, které umožňují naplňování hodnot a principů?
3. V čem se liší rozhodovací a výkonná struktura družstev a jak v praxi vypadá obsazování jednotlivých pozic?
4. Co jsou nejčastější důvody toho, že lidé vstupují do družstev jako členové, a jak družstvo může posílit jejich aktivitu?



## 4. Hlavní typy družstevních podniků

Podle typu členů a jejich potřeb existují různé druhy družstev:

► **Zaměstnanecká družstva** jsou podniky, které vlastní a demokraticky řídí zaměstnanci.

► **Spotřební družstva** jsou ve vlastnictví spotřebitelů, kteří nakupují zboží nebo služby od svého družstva. Prostřednictvím spotřebních družstev členové obvykle nakupují kvalitnější zboží nebo služby za nižší ceny.

► **Výrobní družstva** vlastní lidé, kteří vyrábějí stejný druh zboží.

► **Produkční družstva** (odbytová družstva) mohou svým členům poskytovat širokou škálu služeb, jako je nákup vstupů a vybavení na farmách za levnější ceny, efektivnější marketing a reklama, provozování skladovacích a zpracovatelských zařízení pro členy a podpora přepravy zboží.

► **Maloobchodní družstva** využívají úspory z rozsahu jménem svých maloobchodních členů. Maloobchodní družstva využívají svou kupní sílu k získávání slev od výrobců a často sdílejí marketingové výdaje. Maloobchodní družstvo je v podstatě skupina samo-

statně vlastněných podniků, které se podílejí na společném propagačním úsilí.

► **Bytová družstva** jsou ve vlastnictví obyvatel. To se může pohybovat od jednoho domu až po bytové komplexy s tisíci jednotkami. Zahrnuje také projekty společného bydlení, ve kterých jsou společně vlastněny desítky domů.

► **Finanční družstva** slouží pro ukládání a půjčování finančních prostředků svým členům.

Někdy existují hybridní formy družstev, které jsou kombinací typů družstev, kde se sdružují lidé se společnými zájmy. Družstva s více zúčastněnými stranami jsou družstva, jejichž členové zastupují více než jednu typickou skupinu vlastnictví, například „producenti“, „spotřebitelé“ nebo „pracovníci“.

V českých zemích bylo rozlišení družstev na zemědělská, (průmyslově) výrobní, spotřební, bytová a peněžní kodifikováno již zákonem o výdělkových a hospodářských společenstvech z roku 1873. Přísně vzato není toto členění úplně korektní, ale osvědčilo se. Například zemědělská družstva existují za účelem



### Cíle kapitoly:

V této kapitole uvidíte, jaké množství různých typů družstev ve světě a v ČR existuje. Rozhodující je, kdo a za jakým účelem se sdružuje a družstva zakládá.



společného nákupu (jako družstva spotřební), anebo naopak společné výroby (v rámci toho je jako specifická součást zahrnuto také společné skladování komodit) a prodeje (odbytu) na trhu. Spotřební družstva se původně označovala úžeji jako „potravní“ a naopak u peněžních byla rozepsána funkce „záložní“ (spořitelní) a úvěrová.

Družstva výrobní mohou fakticky zahrnovat široké spektrum činností včetně služeb a také činností nevýdělečných (například v oblasti kultury a sdělovacích prostředků).

Pět hlavních předmětů činnosti družstev se v současné době odráží v existenci pěti, resp. šesti celostátních družstevních svazů v ČR:

- ▶ Svaz českých a moravských výrobních družstev
- ▶ Svaz českých a moravských spotřebních družstev
- ▶ Svaz českých a moravských bytových družstev
- ▶ Zemědělský svaz České republiky<sup>2</sup>
- ▶ Asociace družstevních záložen<sup>3</sup>

Doporučené aktivity se studenty k této kapitole:

*Aktivita 4 - Typy družstev v našem okolí*

Prozkoumejte místní/regionální příklady různých druhů družstev a na základě informací v tomto manuálu zjistěte, kdo jsou členové a jaký typ družstva představují. Další příklady konkrétních družstev je možné nalézt v rámci tohoto manuálu. ◀



## Kontrolní otázky:

1. Kdo může družstva zakládat a jaké typy družstev na základě toho vznikají?

<sup>2</sup> Sdružuje i mnoho nedružstevních podniků.

<sup>3</sup> Ta jediná stojí mimo Družstevní asociaci ČR.



## 5. Družstvo jako podnik

### Je družstvo správný model pro můj podnikatelský záměr?

**N**e pro každý podnikatelský záměr a skupinu lidí je družstvo nejvhodnější formou podnikání. Když je družstvo v počáteční fázi, je důležité dobře naplánovat jak potenciální organizační model a vnitřní uspořádání podniku, tak i vizi podnikání a strategický plán. Dalším krokem by mělo být vytvoření podnikatelského plánu. Na všem by se měla skupina shodnout. Není nutné, aby všichni členové byli dobrými podnikateli, ale je důležité, že v novém podniku jsou „družstevní podnikatelé“, kteří se shodují na základních principech a hodnotách popsaných v přechodných kapitolách.

Při zahájení nového kooperativního podnikatelského projektu je důležité, aby všichni členové měli možnost svými schopnostmi, dovednostmi a přístupy ovlivňovat celý vnitřní ekosystém budoucí organizace.



#### Cíle kapitoly:

**Tato kapitola vám má pomoci zjistit, zda je kooperativní model vždy ten pravý podnikatelský model. Definuje, co je to podnikatelský plán a model a za jakým účelem vzniká. V této kapitole se družstevní podnikání prolíná s jakýmkoliv jiným typem firem. Nicméně, družstva i tak mají svá specifika.**

Co si myslíte o tom, že členům umožníte vlastnit a ovládat firmu?  
 Jakými způsoby můžete spolupracovat s ostatními na společné vizi?  
 Popište výhodu spolupráce, kterou vaše firma přinese.  
 Jaký dopad bude mít firma nad rámec potenciálního finančního zisku pro členy?  
 Jaký je rozsah dovedností a znalostí, které budete potřebovat k realizaci své myšlenky?

*Box 3 - Otázky, které si musím promyslet před založením družstva*



Je užitečné pochopit, co každý od družstva očekává a co může kolektivu nabídnout. Je tedy nutné, aby byl navržen model, který umožní lidem a týmům efektivně spolupracovat a dostat z nich to nejlepší.

Je dobré zamyslet se nad individuálními a týmovými dovednostmi a vytvořit například seznamy dostupných technických dovedností (souvisejících s konkrétním sektorem, obsahem/kontextem práce) a „měkkých“ dovedností nebo osobních postojů a očekávání. Tento proces je rovněž nezbytný k identifikaci chybějících dovedností, které mohou ohrozit úspěch podniku. Tím jsou zároveň identifikovány vzdělávací potřeby pro současné členy nebo potřeba nových členů se specifickými dovednostmi nebo třeba i nákup dovedností od externích poskytovatelů.

Než se hlouběji podíváte na zahájení spolupráce a přípravu podnikatelského záměru v další části, je nutné projít základním procesem testování proveditelnosti myšlenky založení družstevního podniku. Je dobré odpovědět si na následující otázky:

- ▶ Proč zakládáte své družstvo? – analýza motivace
- ▶ Pro koho je vaše družstvo? – analýza komunity, ve které družstvo bude působit; analýza zúčastněných stran
- ▶ Váš obchodní model spolupráce – hlavní obchodní činnost; očekávání a výhody pro členy; sociální dopad
- ▶ Definování organizační struktury – šablona organizační a rozhodovací struktury
- ▶ Kdo se podílí na řízení vašeho družstva? - šablona popisu řídicí skupiny
- ▶ Pochopení vašeho trhu – stručná analýzy trhu
- ▶ Jaké investice bude vaše družstvo potřebovat? - analýza investičních požadavků
- ▶ Kritické faktory vašeho úspěchu – kritické faktory podnikání a analýza rizik
- ▶ Váš implementační plán – plán implementace obchodních aktivit

Box 4 - Příprava na založení družstva



## Základy tvorby družstevního podnikatelského záměru (business plánu)

### Popis podnikatelského záměru

Podnikatelský plán je plán postupu podnikání krok za krokem. Je nutný k přeměně obecného podnikatelského nápadu na úspěšné podnikání. V rámci družstva by měl být plán klíčovým prvkem pro naplňování strategie i její případné úpravy. To je důvod, proč byly vyvinuty různé nástroje a metodiky pro jeho tvorbu a diskusi uvnitř družstva. Tento plán je samozřejmě nutný pro jakékoliv podnikání. Pro družstva má ale i své další specifické oblasti a je nutný ke sdílení a diskusi o podnikatelském záměru mezi všemi členy družstva.

V důsledku toho by obchodní model měl odrážet 4 hlavní složky:

- ▶ Nabídka hodnoty nebo návrh hodnoty (proč by měl zákazník preferovat váš produkt/službu; zde by mělo být zvaženo i odlišení od konkurence)
- ▶ Zdroje potřebné k implementaci modelu (a jak má podnik získat přístup k těmto zdrojům)
- ▶ Partneři a spolupracovníci, kteří poskytují přístup k potřebným zdrojům (a opět, jak s nimi podnik zajistí spolupráci)
- ▶ Zákazníci a komunikace s nimi (včetně definice cílového trhu; způsob, jakým zákazníci získají produkty/služby, aby za své peníze dostali očekávanou hodnotu).

### Organizace družstva

Družstva jsou řízena lidmi, kteří jsou současně uživateli/zákazníky a podnikateli. Jsou poháněna komunitní interakcí a podporou. Administrativní model je tedy nutné nastavit tak, aby členové rozhodovali o strategickém směřování družstva a každý člen měl v tomto procesu svůj hlas. Družstva ale často fungují dynamickým způsobem tak, že neustále rozšiřují své demokratické systémy a zavádějí další metody demokratické kontroly.

### Finanční model

Každý typ podnikání potřebuje finanční model a členy (popřípadě manažery), kteří vědí, jak a které finanční nástroje použít k financování svého konkrétního podnikání. Družstva se liší od neziskových organizací způsobem, jakým financují své účely. Členové ovládají strukturu financí (popřípadě dluhu) a získávají finanční prostředky v rámci běžně dostupných tržních mechanismů, namísto





hledání darů a financování externími donory, kteří pak mají kontrolu nad organizací. Družstva ale mohou získat přístup i k financování díky svým členům (členské vklady, jednorázové či roční poplatky) či využívat např. „crowdfundingu“ širší komunitou (viz příklady družstev dále v tomto manuálu).

Družstva mohou být zisková a nezisková. V případě tvorby zisku mohou proporcionálně redistribuovat přebytky podniku mezi členy formou dividend. Finanční přebytky neziskových družstev jdou do předem stanovených rezerv a fondů a mohou být použity pro konkrétní účely související s členy – např. bydlení, denní péči, zdraví a další činnosti.

Rozdíl mezi družstvy a jinými podnikatelskými formami z hlediska finančního modelu je ten, že jiné podniky nerozdělují zisk proporcionálně všem členům, ale na základě poměrné části velikosti vlastnického podílu.

## Vlastnictví

Dalším klíčovým rozdílem je vlastnictví. V běžných podnicích je vlastnictví společností v rukou jednotlivce – investora nebo malé skupiny partnerů. V družstvech každý člen/zákazník je vlastníkem jednoho dílu. Kromě toho některé tradiční podniky disponují možností koupit většinu podílu (akcií) a získat tím lepší hlasovací právo. Hlasy partnerů pak závisí na procentu podílu (akcií) vlastněných určitým jednotlivcem. Další charakteristika, která odlišuje kooperativní vlastnictví, je, že na rozdíl od obchodního vlastnictví je v družstvu vlastnictví často spojeno s využíváním služeb a produktů družstva. Například v tradičním obchodním vlastnictví nemusíte investovat do společnosti Apple, Inc. proto, abyste mohli koupit iPhone nebo iPad. Podobně můžete investovat do Apple nákupem akcií, aniž byste museli kupovat jejich produkty.

## Právní statut

Velmi důležitým aspektem vytvoření družstva je právní statut. Obecně musí družstvo postupovat podle platných právních předpisů domovské země, pokud v jejich rámci úprava družstev existuje. V České republice je to Zákon č. 90/2012 Sb. „Zákon o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích)“, kde se družstvo, jeho registrace a hlavní principy činnosti popisují v *Hlavě IV – družstvo*. Český zákon jako družstvo uznává i „evropskou družstevní společnost“, registrovanou podle regulace EU.

V zemích, kde legislativa není k dispozici, by měly vytvořené stanovy družstva co nejvíce reflektovat sedm principů spolupráce definovaných v předchozích kapitolách, aby se stimulovalo vytváření kooperativní identity. Národní zákony poskytují širokou škálu potenciálních činností, do nichž se mohou družstva zapojit, ale také mnoho jejich omezení. Pravidla závisí hlavně na vztahu mezi různými typy družstva (výrobci, spotřebitelé/uživatelé, pracovníci



nebo více zúčastněných stran) a jejich členy. To také závisí na druhu podnikání (bankovníctví, zemědělství, maloobchod, bydlení atd.), jeho konkrétních cílech (např. řešení zdravotních problémů), charakteristice členství (např. primární nebo sekundární družstvo – což je „družstvo družstev“) a na velikosti družstva. I když stále existuje potřeba dalšího rozvoje národních právních předpisů družstva a jejich zlepšování, tradiční národní legislativa typů podniků je poměrně zavedená a neměnná.

## Rozdíl mezi družstevním podnikem a jinými typy podnikání

Družstevní organizace	Tradiční organizace
Definice	
Právní osoba vytvořená za účelem plnění	Právní osoba s vlastními právy a závazky odlišná od svých členů, založená za účelem tvorby zisku pro vlastníka organizace.
Rozhodování	
Jeden člen, jeden hlas.	Na základě procenta podílu vlastněného každým investorem.
Finanční model	
Zisková i nezisková struktura. Případný zisk je rozdělen mezi členy nebo držen ve fondech pro budoucí potřeby členů.	Tvorba zisku, který patří majiteli.
Organizační model	
Všichni členové spolu v rámci definované struktury spolu-rozhodují – od manažerů po členy. Obecná struktura obsahuje: valnou hromadu, představenstvo, najatý management/ placené zaměstnance.	Pouze vlastníci rozhodují.
Vztah ke společnosti	
Díky vlastnictví místní komunitou má družstvo citlivý vztah k životnímu prostředí a zabývá se sociálními dopady své činnosti.	Není prioritní.

Box 5 - Rozdíl mezi družstvem a ostatními typy firem z pohledu podnikání



## Hodnota pro členy

Jak je zřejmé z předchozí diskuse a kapitol, družstva mají omezenou návratnost investovaného kapitálu a nejsou tak příliš účinná jako způsob rychlého zbohatnutí. Družstva jsou hospodářskými podniky, ale nejsou poháněna návratností investic. Tak proč by se racionální člověk rozhodl investovat prostředky do takového podniku? Protože družstva nabízejí i jiné další výhody, než je návratnost investovaného kapitálu (členského vkladu) a růst svého družstevního podílu. Tato výhoda může být definována mnoha různými způsoby – ekonomickými, ale i sociálními či kulturními. Nepřímým ekonomickým přínosem družstevního členství pro zemědělce nebo vlastníky malých podniků může být například možnost investovat do společného zpracování, získání lepšího přístupu na trh, nákup dalších pozemků, na kterých družstvo hospodaří, apod. Pro jednotlivé spotřebitele mohou být nepřímými ekonomickými výhodami lepší cena produktů nebo přístup k informacím. Zde se můžeme podívat na seznam některých vybraných benefitů, které členové od svých družstev dostávají:

- ▶ Skupinové slevy na nákupy potřebných vstupů
- ▶ Přístup na trh a ekonomická síla na trhu při vyjednávání cen s odběrateli
- ▶ Sdílené riziko
- ▶ Možnost inovovat svůj produkt ze společných zdrojů
- ▶ Lepší informace o trzích a konkurenci
- ▶ Společné zpracování, skladování, doprava
- ▶ Osvobození od daně z příjmů
- ▶ Vzájemná výpomoc mezi členy
- ▶ Společná identita, PR a marketing

Nicméně, existují i známé nevýhody družstevního podnikání, jako např.:

- ▶ Omezený kapitál a jeho tvorba
- ▶ Složitá a nepružná správa a rozhodování
- ▶ Absence motivace a aktivity některých členů
- ▶ Rozdílné zájmy mezi členy
- ▶ Nepružná a složitá pravidla a předpisy
- ▶ Nedostatek komunikace
- ▶ Omezená možnost obchodního tajemství
- ▶ Nerovnováha mezi potřebou rychlých osobních zisků a dlouhodobým rozvojem družstva
- ▶ Nedostatek loajality
- ▶ Nedostatek pobídek a iniciativy



- ▶ Korupce
- ▶ Nepřiměřené zásahy vlády
- ▶ Nedostatek odbornosti
- ▶ Nedostatek porozumění principu družstevních společností

Více o pozitivních dopadech družstev najdete v kapitole 6 - Družstva a Cíle udržitelného rozvoje (SDGs).

## Schéma podnikatelského modelu

Schéma podnikatelského modelu (v originále Business Model Canvas) je jednoduchý nástroj, který nám umožní navrhnout nebo revidovat budoucí družstevní obchodní model. Je vhodný pro první fáze úvahy o podnikatelském záměru celého družstva. Je také nutný ke sdílení a diskusi se všemi členy. BMC schéma bylo vyvinuto Švýcary Alexandrem Osterwalderem a Yvesem Pigneurem v roce 2005. Tento praktický nástroj je navržen tak, aby definoval otázky každé klíčové složky obchodního modelu. Popisuje, jak organizace vytváří hodnotu, a pomáhá nám ověřit ekonomickou životaschopnost našeho obecného záměru. Umožňuje vizualizovat a vyzkoušet na papíře svůj obchodní model, což je nepostradatelný krok při jeho vývoji a inovaci. Je snadné ho komunikovat a sdílet i s širší členskou základnou uvnitř družstva.

Co toto schéma dále umožňuje: 1. Zaměřit se na to, co je podstatné. 2. Vytvořit základní nástroj pro brainstorming. 3. Zobrazit závislosti mezi cíli různých akterů v organizaci. 4. Vytvořit strukturu budoucího obchodního plánu družstva. 5. Identifikovat nedostatky a rizika. 6. Udržovat podnikatelské nápady tak, aby byly flexibilní a přizpůsobovaly se změnám.

SCHÉMA PODNIKATELSKÉHO MODELU

<b>KLÍČOVÍ PARTNEŘI</b> 8 Jak máme klíčové partnery? Co nám mohou dát? Co od partnerů očekáváme?	<b>KLÍČOVÉ AKTIVITY</b> 7 Co máme dělat pro nabízenou hodnotu?	<b>NABÍZENÁ HODNOTA</b> 2 Proč si naši zákazníci chtějí nabízet? Jaké problémy zákazníkům řešíme?	<b>VZTAHY SE ZÁKAZNÍKEM</b> 4 Jaké vztahy s každým segmentem zákazníků máme a jaké chceme mít? Jak jsou propojeni se zbytkem podnikatelského modelu?	<b>SEGMENTY ZÁKAZNÍKŮ</b> 1 Pro koho tu děláme? Kdo jsou nejdůležitější zákazníci?
	<b>KLÍČOVÉ ZDROJE</b> 6 Jaké zdroje jsou potřeba pro doručení nabízené hodnoty?	<b>MARKETINGOVÉ KANÁLY</b> 3 Jak se dostaneme k zákazníkům? Jak jsou marketingové kanály propojeny? Který kanál funguje nejlépe? Který kanál je finančně nejdůležitější?		
<b>NAKLADY</b> 9 Jaké jsou největší náklady v naší firmě? Které klíčové zdroje jsou nejdůležitější? Které klíčové aktivity jsou nejdůležitější?		<b>ZDROJE PŘÍJMŮ</b> 5 Za jaké podmínky jsou zákazníci ochotni platit? Jakým způsobem platí? Jakým způsobem chtějí platit? Jak jsou propracované každé z nich?		





Schéma podnikatelského modelu je standardní nástroj využitelný pro plánování v rámci jakéhokoliv podniku. Pro družstvo, které je ale zároveň sociálním podnikem, je však **zásadní definovat navíc také očekávané sociální a environmentální dopady a konkrétní výhody pro členy**. Úspěch kooperativního modelu přímo souvisí s jeho potenciálem uspokojit vlastní členy a nepřetržitě a udržitelným způsobem pro ně vytvářet hodnotu, přičemž stále dodržovat základní družstevní principy.

Je také důležité navrhnout základní metriky, které budete používat k měření výsledků a které vám budou sloužit ke zhodnocení, zda dosahujete plánované změny, kterou jste očekávali. Jaký je hlavní problém, který váš návrh vyřeší? Mějte na paměti, že existují konkrétní problémy, s nimiž se potýkají členové jakožto klienti a/nebo příjemci.

Doporučené aktivity se studenty k této kapitole:

*Aktivita 5 - Diskuse o podnikatelském záměru existujících družstev*

Za pomoci jednotlivých oblastí Schématu podnikatelského záměru diskutujte o konkrétním družstvu a jeho strategii. Je možné využít příklady či případové studie obsažené v tomto manuálu nebo najít existující družstvo na internetu či v nejbližším okolí. ◀



### Kontrolní otázky:

1. Jak se tvoří podnikatelský záměr družstva a v čem se liší od běžného podniku?
2. Jaký nástroj je možné využít pro rozpracování obecného podnikatelského nápadu a jeho sdílení s ostatními členy?



## 6. Ekonomická demokracie

**D**ružstevnictví je jednou z forem ekonomické demokracie. Demokracie, vláda lidu, v podstatě znamená možnost spolurozhodování o společných věcech všemi, kterých se to týká. Obvykle se mluví o demokracii jen v politickém smyslu, tedy tam, kde se jedná o rozhodování o výkonu moci ve společnosti, o zákonech a pravidlech, která budou platit. Dnes můžeme jako občané rozhodovat o veřejných věcech a o svém soukromém životě. V dobách nevolnictví nebo otroctví většina lidí nerozhodovala plně ani o svém soukromém životě.

Dodnes ale platí, že v oblasti ekonomiky, tvorby všeho, co je nezbytné k životu, i toho, co život obohacuje, neexistuje pro pracující a spotřebitele možnost přímého spolurozhodování. Ekonomika je regulována zákony a pravidly, ale v tomto rámci o tom, co se bude produkovat, s jakými náklady a za jakou cenu, a zejména jak bude použit zisk, rozhodují vlastníci a jimi pověřeni manažeři. U velkých koncernů to je množství akcionářů, které zajímá zpravidla jen výše dividend, a doslova hrstka vrcholných managerů, kteří se starají o co největší zisky, z kterých mají svůj velký podíl. I když velké firmy mají desetitisíce zaměstnanců, ti na jejich chod mají jen minimální vliv. Pokud jsou sdružení v odborech, mohou

možná občas prosadit mírné zvýšení mezd nebo něco podobného. Obdobně to platí i u středních nebo i malých firem. Vlastník nebo vlastníci rozhodují o všem a zaměstnanci kvůli obživě prodávají vlastníkům svou práci, svůj pracovní čas. Velkou část aktivního života pracující člověk tráví v prostředí, kde o ničem nerozhoduje, vstupem do bran podniku demokracie přestává platit.

Jsou ale i jiné možnosti. Tradiční formou společně řízené ekonomiky jsou obcíny, obecní majetek. I dnes demokraticky řízené obce mohou vlastnit pozemky a mohou zřizovat podniky, jejichž účelem je sloužit potřebám místních obyvatel, včetně tvorby pracovních míst nebo zajištění bydlení. Případný zisk může vylepšovat obecní rozpočet.



### Cíle kapitoly:

**Na rozdíl od předchozích kapitol zaměřených na praktické otázky zakládání a řízení družstevních podniků, následující kapitoly nabízejí více teoretický pohled na jejich dopady na širší komunitu či národní ekonomiku a sociální rozvoj.**



Máme také zkušenost se systémem státního socialismu, kde bylo vlastnictví sice společenské, ale prakticky o ekonomice rozhodovali ne pracující, ale stranický aparát. Za krátkého období reformy na konci šedesátých let minulého století vznikl model, který se pokusil tento nedostatek demokracie napravit. Byly to rady pracujících jako orgány podnikové samosprávy, které byly vybaveny velkými pravomocemi. Po invazi vojsk Varšavské smlouvy hlavní autor tohoto konceptu, ekonom Ota Šik, ve vynuceném exilu tuto myšlenku dále rozvíjel pro západní prostředí. Navrhl typ podniku plně vlastněného zaměstnanci jako formu „humanistické ekonomické demokracie“.

Družstvo Fair & Bio bylo založeno v roce 2011 a od roku 2013 ve středočeském Kostelci nad Labem provozuje pražírnu fairtradové kávy. Dává, praží a prodává kávu pro kavárny, firemní anebo domácí spotřebu. Družstvo Fair & Bio je od počátku své činnosti zaměřeno na udržitelné a demokratické podnikání. Ve stanovách má zakotveno, že 51 % zisku je automaticky reinvestováno do rozvoje sociálního podniku. O zbylých 49 % každoročně rozhoduje členská schůze. Družstevní forma podniku pro zakladatele znamená jak transparentní a společné rozhodování, tak i podporu sociální soudržnosti a prostor pro seberealizaci iniciativních jedinců.

Káva je ručně balená osobami se zdravotním znevýhodněním, které tvoří 75 % zaměstnanců. Družstvo podporuje i spravedlivé nastavení obchodu a důstojnou práci, proto mají všechna Fair & Bio zrnka certifikaci Fairtrade. Družstvo je členem sdružení Slušná firma, Asociace společenské odpovědnosti, Svazu českých a moravských výrobních družstev a Evropské sítě sociální solidární ekonomiky RIPESS Europe.

#### Box 6 - Příklad české družstevní pražírny kávy Fair & Bio

Takové podniky skutečně vznikají. Řada i velkých podniků je zaměstnanci spoluvlastněna díky zaměstnaneckým akciím (koncept ESOP - Employee Stock Ownership Plan), kdy firmy poskytují zaměstnancům část odměn formou akcií. Rozšířené je to zejména v USA. Zpravidla majetek firmy nepřejde zcela do rukou zaměstnanců, ale mají alespoň možnost spolurozhodovat jako akcionáři. Ale jsou i takové firmy, které jsou v tomto schématu plně vlastněny zaměstnanci, největší z nich je čínská IT firma Huawei. Jinou známou firmou vlastněnou zaměstnanci je W. L. Gore & Associates, která nabízí sportovní oblečení a další výrobky pod značkou Goretex.



V některých zemích existuje možnost, aby zaměstnanci podniku, který zkrachoval, takový závod převzali do družstevního vlastnictví, někdy i s pomocí výhodného státního úvěru. V Německu i v Rakousku zase mají podniky ze zákona podnikové rady, kde jsou paritně zastoupeni zaměstnanci a vedení podniku. Poslední slovo má vedení, ale zaměstnanci se mohou vyjadřovat a jsou informováni o fungování firmy.

Samostatnou oblast ekonomické demokracie představují veřejně sdílené statky (někdy se používá i u nás anglické commons). Jde o přírodní nebo kulturní zdroje, které jsou dostupné všem členům dané společnosti. Jsou sdílené, nikoli vlastněné soukromě. Tradičně to jsou přírodní zdroje jako voda, půda, nerostné suroviny, zvěř a ryby, pokud jsou spravovány společně podle určitých formálních nebo neformálních pravidel a norem, kde jde jak o spravedlivé rozdělení, tak o ochranu před přečerpáním zdrojů. Sdílené statky mají často kulturní povahu – jsou to znalosti, umění nebo veřejný prostor v obcích, přírodní rezervace apod. Dobrým příkladem sdílení kulturních statků je Wikipedie nebo systém sdílených autorských práv Creative Commons License. Velmi rozšířené je také sdílení free a open source software, kde autoři programů dávají svá díla k volnému použití komukoliv.

Také koncepty veřejného vzdělávání, zdravotnictví, dopravy, ochrany přírody mohou mít podobu veřejně sdílených statků, které slouží společnému prospěchu, a ne ziskům majitelů, jak je tomu u soukromého vlastnictví. Existují i komunitní, družstevní, svépomocné nebo veřejné finanční instituce jako banky, spořitelny nebo pojišťovny, které nemají za cíl zisk, ale službu určité komunitě. Veřejně sdíleným statkem mohou dokonce být peníze – je tomu tak u lokálních měn, které slouží směně, ale ne spekulacím nebo schraňování bohatství.

Nejrozšířenější a dlouhými lety prověřenou formou ekonomické demokracie je ale družstevnictví, které je hlavním tématem této brožury. ◀



#### Kontrolní otázky:

1. Jak rozumíte pojmu ekonomická demokracie?
2. V čem se koncept ekonomické demokracie liší od jiných běžných pohledů na organizaci národní ekonomiky?



## 7. Družstva a Cíle udržitelného rozvoje (SDGs)



Družstva hrají při naplňování Cílů udržitelného rozvoje (SDG), které vyhlásila OSN ve světě, zásadní roli. Dokazuje to i report organizací ILO a ICA „Cooperatives and the Sustainable Development Goals“ z roku 2015. Pro kontext udržitelného rozvoje venkova České republiky jsou zásadní zejména SDG cíl č. 8 – Důstojná práce a ekonomický růst, cíl č. 9 – Průmysl, inovace a infrastruktura a cíl č. 10 – Méně nerovností. Aktivita družstev ale také zasahuje do naplňování cíle č. 12 – Odpovědná výroba a spotřeba, který přímo požaduje přijetí udržitelných postupů a začlenění informací o udržitelnosti do zpráv a výkazů jednotlivých podniků.

### Cíle kapitoly:

Na rozdíl od předchozích kapitol zaměřených na praktické otázky zakládání a řízení družstevních podniků, následující kapitoly nabízejí více teoretický pohled na jejich dopady na širší komunitu či národní ekonomiku a sociální rozvoj.



Box 7 - Jednotlivé cíle SDGs



## Vytváření zaměstnanosti, živobytí a spravedlivý růst

Družstva hrají významnou úlohu při vytváření pracovních míst a růstu příjmů. Na celém světě vytváří více než 100 milionů pracovních míst. Spolu s malými a středními podniky jsou nejvýznamnějšími zdroji nových pracovních míst právě družstva. Nedávné studie také zjistily, že zaměstnanost ve firmách vlastněných zaměstnanci je méně pravděpodobně ovlivněna cyklickými poklesy a že tyto podniky měly v průběhu nedávné hospodářské krize vyšší míru kontinuity zaměstnanosti. Studie ve Spojeném království dokázala, že podniky vlastněné zaměstnanci měly větší pravděpodobnost plánování v dlouhodobějším horizontu, více investují do lidského kapitálu a více se zaměřují na udržitelný a lokální růst. Podniky organizované a řízené v souladu se zásadami spolupráce – kde demokratická kontrola souvisí se společným vlastnictvím – snížily také nápor krize a dokonce v těžkých dobách zvyšovaly zaměstnanost. Některé důvody úspěchu družstevního modelu:

- ▶ V krátkodobém horizontu jsou družstva založena na členství, takže spíše než o omezování práce uvažují o nových aktivitách (produktivita, vývoz, restrukturalizace).
- ▶ Členové si jsou vědomi hrozící krize a mohou se na ni připravit díky demokratickým strukturám a sdílení informací v reálném čase.
- ▶ Vzhledem k tomu, že rozhodování je mezi účastníky participativní a rozdíly v příjmech mezi členy minimální, jsou družstva schopnější přijímat tvrdá rozhodnutí, která jsou považována za legitimní.
- ▶ Ochrana finančních prostředků před otřesy pomocí povinných rezerv zaručuje větší finanční stabilitu.
- ▶ V dlouhodobém horizontu budují družstva penzijní a vzdělávací mechanismy pro členy a zaměřují se na potřeby komunity s dlouhodobou vizí.
- ▶ Restrukturalizace a vstup do nových činností je pro družstva běžnou praxí.

Rostoucí množství důkazů naznačuje, že podniky vlastněné členy a zaměstnanci také v běžných dobách ekonomicky předčí jiné firmy lepšími finančními ukazateli. Výzkumy v řadě zemí v rámci různých odvětví naznačují, že podniky vlastněné zaměstnanci poskytují vyšší finanční návratnost, vyšší úroveň produktivity a vyšší úroveň stability zaměstnanosti. Družstva také přispívají ke stabilizaci globálního finančního systému, který v roce 2007 zakořenil v rostoucím využívání dluhu a pákového efektu. Družstva přežila a v této nestabilitě poměrně dobře obstála. A to především díky své schopnosti kontrolovat svůj dluh, kdy členové družstva přímo vlastní a kontrolují kapitál družstva. Obchodní model, kdy družstva vlastní sami zákazníci, je činí odolnějšími pro případné finanční problémy. Řada studií ukazuje, že družstevní principy demokratické



kontroly a společného vlastnictví umožnily družstvům lépe překonávat období krize.

Další zdokumentované pozitivní dopady na živobytí a spravedlivý růst družstev zahrnují zabezpečení důstojných příjmů, pracovní místa pro venkovská společenství, posílení postavení zemědělců v hodnotovém řetězci, zaměstnanost v různých odvětvích hospodářství, poskytování infrastruktury a dalších sociálních služeb v regionech. Studie ukazují, že družstva přispívají k podpoře důstojné práce a k zajištění jistoty příjmu, zejména těch, kteří byli dříve vyloučeni. Důležitou otázkou ale je, jak lze ještě navýšit tyto pozitivní dopady družstev na tvorbu pracovních míst, tak aby se vytvářely nové pracovní příležitosti ve venkovských oblastech, kde jsou iniciativy veřejného a soukromého sektoru slabé nebo chybí.

### Udržitelné řízení přírodních zdrojů

Družstva přispívají k udržitelnému hospodaření s přírodními zdroji různými způsoby: Poskytují místním lidem fórum pro nalezení řešení lokálních environmentálních problémů prosazováním jejich vlastnických a uživatelských

Dřevozpracující družstvo Lukavec je středně velká firma (590 zaměstnanců) se stabilními vlastníky – družstevníky (120 členů), kteří se aktivně podílejí na řízení a provozu firmy. Je významným výrobcem řeziva a deskových materiálů na bázi dřeva. Sama za své přednosti označuje rychlé a spolehlivé dodávky, ověřenou kvalitu, vysokou flexibilitu, individuální přístup ke každému zákazníkovi, schopnost vyrábět malé série a pestrou nabídku exkluzivních dekorů.

V roce 1953 družstvo začínalo ve dvou dřevěných kůlnách výrobou řeziva. Dnes jsou těžištěm výroby nábytkové dílce. Roční tržby dosahují necelé dvě miliardy korun. Družstvo má tři dceřiné společnosti (s. r. o.), z nichž obchodní firmu Lukaform založilo samo a prodejní řetězec Kili (12 prodejen) a výrobu v nedalekém Humpolci (DH dekor) koupilo. Předseda družstva Jiří Majer se v roce 2002 stal manažerem roku (v ČR).

Družstvo je členem SČMVD a také největším zaměstnavatelem v jedenáctisetlávém městysi Lukavec (okres Pelhřimov). Značku DDL (Dřevozpracující družstvo Lukavec) vykládá alternativně jako Dřevo – Dovednost – Lidé. Sociální rozměr družstevního podnikání také dobře ilustruje, že třetím voleným orgánem družstva je vedle devítičlenného představenstva a tříčlenné kontrolní komise také sedmičlenná komise pro péči o členy.



práv nebo společným řízením přírodních zdrojů a diverzifikací ekonomických činností tak, aby se mohla prosazovat řešení s pozitivním ekologickým dopadem na místní komunitu.

Mnohá družstva podporují odpovědnější modely spotřeby a sociální a ekonomické odpovědnosti jako standardní postupy v kolektivním modelu spolupráce a podnikání. Udržitelná zemědělská družstva diverzifikují své činnosti tak, aby zahrnovaly vodní hospodářství, cestovní ruch, výrobu kvalitních regionálních potravin a ekologické zemědělství. Pomocí iniciativy „zdola“ tak reagují na krizi high-tech zemědělství, klimatické změny a vyžadované environmentální regulace. Například Nizozemsko má více než 125 ekologických zemědělských družstev. Mimo jiné umožňují nizozemským agenturám pro ochranu životního prostředí, aby uzavíraly smlouvy o řízení přírodních zdrojů s celými skupinami správců půdy tak, aby bylo možné řešit problémy komplexně, a nikoliv po částech. Například ve Fryslandu se na počátku 90. let zemědělci obávali, že drobné zemědělství nemůže zůstat životaschopné pod tlakem mlékárenského průmyslu a snižování výrobních nákladů. Zároveň čelili rostoucím regulacím a nařízením v oblasti znečišťování půdy. Environmentálně orientovaná družstva se tak pro zemědělce stala prostředkem k vlastní samo-regulaci a rozvoji místních efektivních institucí k realizaci environmentálních cílů. V Itálii „sociální družstva“ mimo jiné zajišťují údržbu veřejných zelených ploch, sběr komunálního odpadu, sanitaci měst, instalaci solárních panelů, předcházení vzniku odpadů a řeší jejich opětovné využití.

Družstva se aktivně podílejí například i na snižování množství odpadů a plýtvání jídlem, cirkulární ekonomice a „oběhovém hospodářství“. Spotřební družstva se běžně zapojují do vzdělávání, odborné přípravy a poskytování informací o tomto problému. Zaměřují se na změnu chování spotřebitelů (členů) doma i ve společnosti. Pokud jde o plýtvání potravinami, spotřební družstva například zahájila řadu kampaní, připravila široký sortiment publikačních materiálů a provádějí vzdělávací aktivity na školách.

Jedním z příkladů takových kampaní, kterou společně pořádají Hispacoop a Eroski, je kampaň s názvem: „Připojte se k udržitelné spotřebě: Snižit, znovu použít, recyklovat“, jejímž cílem je zvýšit povědomí spotřebitelů o problémech s potravinami, redukcí odpadu, opětovném využití zdrojů a využití zbytků a obecné likvidaci odpadu. Kampaně se zaměřují na obnovení hodnoty jídla ve všech jeho rozměrech: vědět, jak s ním zacházet, znát jeho původ, roli, kterou má ve vyvážené stravě, kulturní kontext, ve kterém je spotřebovávané, a samozřejmě všechny užitečné rady, aby se s jídlem neplýtvalo. Znat rozdíl mezi „dobou expirace“ a „spotřebujte do: data“, rozšiřování znalostí o skladování potravin, včetně odpovídajících teplot chladničky pro různé druhy potravin a definování přehledných nákupních seznamů, to jsou jen některé z vybraných aktivit spotřebitelských družstev.





V neposlední řadě jsou spotřebitelská družstva průkopníkem při vytváření vazeb mezi potravinovými bankami a charitou. Např. Coop Norsko se aktivně zapojilo do zakládání první norské potravinové banky – a aktivně se zasazuje o změnu legislativy, která by usnadnila darovat jídlo nebo jej využít pro jiné účely. Např. Coop Dánsko místo spalování posílá veškerý svůj organický odpad na výrobu bioplynu. Celá tato síť spotřebitelských družstev je také zapojena do sběru organického odpadu, čímž šetří 10 000 tun CO<sub>2</sub> ročně a vytápí 5700 domácností. V Itálii zahájilo italské spotřebitelské družstvo projekt „Buon Fine“ („K dobrému cíli“), zaměřený na darování potravinových přebytků charitativním organizacím, již v roce 2003. Prostřednictvím tohoto projektu v roce 2016 společnost Coop Italy darovala 6 000 tun potravin 943 charitativním organizacím, které mohly poskytnout 7 milionů jídel lidem v nouzi.

### Dobrá správa věcí veřejných

Zodpovědná a účinná správa věcí veřejných byla v procesech mezinárodního společenství a OSN po roce 2015 identifikována jako hlavní nástroj umožňující sociálně-ekonomickou transformaci a vymýcení strukturální nerovnosti. S tím spojená agenda umožňuje společnosti vytvářet příležitosti, kde jsou zdroje spravedlivěji sdíleny a lidé mají větší slovo v rozhodnutích, která ovlivňují jejich život. Družstva hrají v tomto procesu důležitou roli, neboť jedním z principů družstev je demokratická kontrola členů. Rovnocenná hlasovací práva družstevních podniků na základě jednoho člena a jednoho hlasu poskytují nezbytnou a legitimní reprezentativnost, která z nich činí klíčové aktéry procesu sociálního dialogu zejména ve venkovském prostředí a prostředí sociální ekonomiky. Charakteristikami družstevního podnikání jsou i transparentnost, odpovědnost, participativnost, schopnost reagovat na potřeby místních obyvatel a dodržování práva. Družstva, která jsou hluboce zakořeněna v komunitě, ve které působí, mohou posílit postavení místních také tím, že umožní i těm nejchudším segmentům obyvatelstva podílet se na rozvoji podnikání a regionu. Vytvářením platform pro iniciativy místního a komunitního rozvoje podporují příležitosti k důstojné práci a sociálnímu začleňování. Družstva tak mohou být „rurálními školami“ pro praktikování demokracie prostřednictvím účasti a kontroly.

Družstva a členové družstev, v rámci své dvojí úlohy jako zainteresované strany a vlastníci nebo kontrolaři, mohou být důležitým hlasem v diskusi o řízení a transparentnosti. Silné a legitimní instituce, včetně sociálních podniků, jako jsou družstva, jsou nezbytné k zajištění toho, aby přínosy ekonomického rozvoje byly rovnoměrně sdílené a udržitelné. Například ve Spojeném království se maloobchodní družstevní hnutí zabývalo sociálními i ekonomickými cíli od svého vzniku. V současnosti jsou družstva mimo jiné i hlavními podporo-



vatelem hnutí Fair Trade a etického bankovníctví. Mezi prvními, kdo získali nově vytvořený certifikát férového zdanění (Fair Tax Mark) pro firmy, které plně a transparentně splňují své povinnosti týkající se daně z příjmů právnických osob, byly družstevní a sociální podniky.

Nicméně, to neznamená, že družstva mají automaticky kvalitní nebo lepší řízení. Naplňování demokratického rozhodovacího modelu je někdy pro družstva velkou výzvou s typickými problémy, jako jsou špatně definovaná vlastnická práva, konflikty mezi členy a vedením družstva nebo apatie členů. ◀



### Kontrolní otázky:

1. Dokážete popsat konkrétní oblasti a případy, kde družstva pomáhají snižovat negativní environmentální nebo sociální dopady?
2. Proč mají družstva obvykle méně negativních dopadů než běžné firmy?



## 8. Historie družstevnictví v českých zemích

### Rakousko-Uhersko (do 1918)

Když vynecháme středověké cechy (nesly většinu znaků družstev, ale obvykle byly závislé na městské samosprávě), družstevní spolupráce se postupně rozvíjela v 18. a 19. století v Anglii (mlýny, sklady a pekárny), Francii (vinaři) a ve Švýcarsku (sýraři). Za první družstvo moderního typu je považováno Rochdalské společenství spravedlivých průkopníků, založené v Rochdale u Manchesteru v roce 1844. Společenství, fungující v zásadě jako spotřební družstvo, se řídilo promyšlenými, dohodnutými, a hlavně publikovanými zásadami, které vzápětí inspirovaly mnohé další. Už v roce 1847 vznikl Pražský potravní a spořitelní spolek.

Významným společenským impulsem pro další vývoj bylo zrušení poddanství a roboty v „revolučním“ roce 1848. Přineslo svobodu ale i odpovědnost pro statisíce rolníků a zcela prakticky také tříštění vlastnictví výrobních prostředků v zemědělství (a zčásti ve zpracování produktů). Logickou reakcí bylo sdružování. František Ladislav Chleborád, označovaný někdy za „prvního českého ekonomu“, inicioval v roce 1868 vznik soustavy spotřebních družstev Oul. Brzy získali několik tisíc členů, ale došlo ke sporům, možná i prvním „tunelům“ a už v roce 1875 vyhlásil Oul úpadek.

V peněžní oblasti se nejdříve rozvíjely živnostenské, resp. stavovské záložny: jejich koncept zpracoval Franz Hermann Schulze-Delitzsch v roce 1848

a na tomto principu vznikla Záložní kasa ve Vlašimi (1858, jako první v českých zemích). Lékař, publicista a buditel František Cyril Kampelík vyzval v roce 1861 k zakládání malých úvěrových družstev, organizovaných po farních obvodech (kolaturách) čili zhruba řečeno po obcích. Nezávisle na tom a hlavně o něco později rozvinul Friedrich Raiffeisen v Německu systém zápujčnických poklad-



### Cíle kapitoly:

Následující kapitola slouží k vytvoření kontextu družstevnictví v České republice. Ukazuje, jak původně živý koncept spolkové a družstevní činnosti utrpěl po změně na komunistický režim po 2. světové válce. Jen velmi těžko se nyní chybějící sociální kapitál, družstevní činnost a ochota spolupráce v České republice obnovuje.



ních spolků, které sdružovaly vklady pouze malých skupin lidí z obcí o 600 až 2 000 obyvatelích (a s neomezeným ručením).

V roce 1873 byl v Rakousku-Uhersku schválen zákon o výtěžkových a hospodářských společenstvech, který pak v Československu platil do roku 1954 a v Rakousku platí dodnes (po několika novelizacích). Tato úprava zásadně napomohla rychlému rozvoji družstev v různých oblastech činnosti a prakticky ve všech regionech. Jen pro ilustraci tohoto rozvoje v oboru spotřebního družstevnictví: v roce 1918 bylo v Ústředním svazu sdruženo 208 konzumních družstev, 127 108 členů a 438 prodejen.

DUP – družstvo Pelhřimov založili domácí kovovýbci již v roce 1945 v návaznosti na předválečný družstevní boom. Po roce 1990 bylo podnikání firmy DUP - družstvo Pelhřimov diverzifikováno do tří hlavních oborů: 1. Kovovýroba (nástroje pro manikúru a pedikúru, malé kovové díly pro zákazníky z různých průmyslových oborů), 2. Kožedělná a galanterní výroba (pouzdra, brašny, obaly), 3. Od roku 2001 (koupě městského pivovaru) výroba piva Poutník. DUP - družstvo Pelhřimov patří k zakládajícím členům SČMVD.

Působnost družstva je primárně v místě sídla Pelhřimově (podnikové prodejny), v kraji, ale také celorepublikově (sít partnerů, internetový obchod). V současnosti má družstvo 40 členů-zaměstnanců a cca dalších 90 zaměstnanců-nečlenů.

Cílem družstva je zajistit práci lidem ve výrobě i obchodu, udržet se na trhu a být v zisku, tedy mít zdroje na investice a inovace. Fungovat „se správnými lidmi a podnikatelsky, sociálně i environmentálně udržitelně.“

### Box 9 - Příklad českého výrobního družstva DUP

Ačkoliv činnost družstev byla zpočátku orientována zejména na oblast spotřeby či vzájemné finanční výpomoci (je nutno také konstatovat, že bez potřebných znalostí a zkušeností nebyly první pokusy vždy úspěšné), přesto se družstevní myšlenka a podnikání prokázaly jako velmi životaschopné a začaly se rychle šířit a postupně zasahovat takřka do všech oblastí společenské činnosti a materiální výroby.

### Československo – první republika (1918 - 1938)

Příznivý vývoj posléze pokračoval v takové míře, že období tzv. první republiky můžeme označit za zlatou dobu družstev v českých zemích. Ve 30. le-





tech tu existovalo kolem 15 000 družstev (vysoký počet byl ovšem způsoben také tím, že se odděleně sdružovali čeští Němci a Češi), přičemž jen samotná spotřební družstva měla kolem jednoho miliónu členů. Družstva byla mj. významným činitelem elektrifikace, zejména venkova (více než 2 000 družstev a 100 000 členů). Neexistovala ovšem funkční centrála, družstva byla sdružena v plných 82 svazech.

### Československo – od protektorátu do roku 1989 (1939 – 1989)

Po období omezování samostatnosti družstev v době tzv. Protektorátu Čechy a Morava byla již 17. května 1945 (!) založena Ústřední rada družstev, která měla překonat roztržičnost družstevního hnutí.

Krátce po únorovém převratu (25. 7. 1948) byl schválen nový zákon, už poplatný novému režimu. Pro družstva začala těžká a komplikovaná léta: stát i vládnoucí komunistická strana sice slovně a ideologicky družstevnictví podporovaly, ale zároveň nutily drobné výrobce a živnostníky do kolektivizace a také soustavně fakticky omezovaly a poškozovaly původní autentická družstva. Direktivně zakládáná družstva porušovala hned několik družstevních principů, zejména dobrovolnost, nezávislost a samosprávu. Největší deformace družstevnictví proběhly v letech 1952 – 1960, zatímco společenský pohyb ve druhé polovině 60. let 20. století (1964 – 1969) přinesl snahy o obrodu charakteru a činnosti družstev. V následujícím normalizačním dvacetiletí pokračovaly negativní zásahy režimu do činnosti všech družstev a dále byla specificky omezována jejich samostatnost. Ve srovnání s druhými dvěma formami společenského vlastnictví výrobních prostředků, tedy se státním a komunálním sektorem, se ale družstva vyznačovala iniciativou, větší pružností a podnikavostí. A to navzdory horším podmínkám a složitému institucionálnímu vývoji. Družstva byla podřízena centrálnímu plánu, ale určitou míru samostatnosti a některé další principy si uchovala i za totality. Můžeme celkově říci, že se družstvům podařilo vybudovat solidně fungující síť výroby a služeb.

Zákon č. 69/1949 Sb. o jednotných zemědělských družstvech (JZD) jednak deformoval zemědělské družstevnictví v zájmu byrokratické diktatury (mj. právně připravil násilnou kolektivizaci), jednak, možná se srovnatelnými důsledky, zavedl rozdělení družstev na zemědělská a nezemědělská. Krátce nato (1952) byla správa JZD v roce 1952 přenesena z družstevní struktury na ministerstvo zemědělství. Postupně byla likvidována (zestátněna) odbytová, zpracovatelská a lesní družstva. Přes počáteční excesy a následné peripetie se zemědělská družstva stala posléze významným činitelem nejen v produkci potravin a jiných komodit, ale i v komplexním rozvoji venkova a zvyšování životní úrovně jeho obyvatel. V červenci roku 1968 vznikl Svaz družstevních



rolníků, který plnil funkci jakýchsi odborů – mj. prosadil nárok na dovolenou pro členy družstev na stejných zásadách jako u ostatních zaměstnanců. V roce 1989 existovalo v tehdejší ČSSR celkem 1660 zemědělských družstev s více než jedním miliónem členů (při cca 15 mil. obyvatel celkem).

Koncem roku 1947 působilo v českých zemích 4 248 úvěrních družstev s 1 305 800 členy, což představovalo 16 % obyvatelstva. Během padesátých let byla postupně slučována a nakonec nuceně převedena převážně pod Českou státní spořitelnu (stát mj. převzal záruky za vklady).

SDZP družstvo bylo založeno v roce 2003. Je typickým sociálním podnikem, jednou z největších firem poskytujících náhradní plnění. U zrodu družstva stála skupina lékařů, lidí se zkušenostmi z práce se zdravotně postiženými spoluobčany a několik odborníků z oblasti informačních technologií. V současné době zaměstnává kolem stovky pracovníků, z nichž téměř všichni mají zdravotní postižení. Družstvo tvoří sedm členů – družstevníků.

Sídlo družstva je umístěno v Děčíně, střediska leží v České Kamenici a ve Šluknově (šicí dílny; dceřiné firmy – s.r.o.), Ústí nad Labem, Liberci, Jablonci n. Nisou, Praze, Jaroměři a Brně. Družstvo působí v následujících oblastech: 1. služby (provoz kontaktních center), 2. obchod (IT a další komodity). Na webových stránkách mezi službami figurují: call-centrum, bezpečnostní agentura, helpdesk, outsourcing služeb.

Družstvo se zapojilo do profesních organizací – SČMVD, Asociace zaměstnavatelů zdravotně postižených (AZPP) a Tematické sítě pro sociální ekonomiku (TESSEA), spolupracuje se Svazem invalidů a dalšími organizacemi sdružujícími skupiny zdravotně postižených.

Zaměstnanci oceňují individuálnější, vstřícnější jednání než v běžném podniku a také skutečnost, že kolegové postižené zaměstnance nešikají, ale ani nelitují.

#### Box 10 - Příklad družstva SDZP

**Spotřební družstva** byla více či méně direktivně koncentrována, reglementována (po okresech) a zčásti nuceně zestátněována. V letech 1958 – 1960 se tlak režimu soustředil na velkoobchod a pekárny a například až v roce 1981 byly zlikvidovány družstevní maloprodejny ovoce a zeleniny. Uvolnění v šedesátých letech se specificky týkalo restaurací. Postupně byly družstevní prodejny



víceméně vytlačeny z měst. Je ale třeba uznat, že naopak v tzv. akci Z (práce zadarmo) bylo na venkově vybudováno mnoho nových prodejen.

**Družstevní bytová** výstavba byla po roce 1948 utlumována, až v roce 1954 prakticky zastavena. Postupně se ale obnovovala, až masivního rozměru dosáhla v období tzv. normalizace, kdy se stavělo asi 20 000 bytů ročně. Vznikala jak družstva občanů, tak družstva při podnicích, která řešila bytové potřeby zaměstnanců. Rozvíjela se především velká kvazi družstva: v r. 1990 bylo v ČR asi 800 bytových družstev, která ale vlastnila zhruba jeden milión (!) bytů.

Specifickým fenoménem byla výrobní **družstva invalidů**, která vznikala od padesátých let. Jejich společenský přínos je nepochybný a je zajímavé, že stála poměrně mimo zájem státních a stranických orgánů (v té době více dusivý než podpůrný).

Zcela výjimečným družstevním podnikem bylo původně JZD, posléze Agro-kombinát **Slušovice**, jehož předsedou byl v letech 1963-1990 František Čuba. Zavedl racionální a efektivní způsob řízení a motivace členů a zaměstnanců. Nelze vyloučit inspiraci v baťovské organizaci práce, protože Slušovice leží nedaleko od Zlína. Vztah družstva i jeho vedení ke komunistické straně byl komplikovaný a proměňoval se v čase. Na konci osmdesátých let 20. století dosahoval roční obrát agrokombinátu asi sedm miliard korun. Zahrnoval asi dvacet původně samostatných družstev, měl až 6 000 zaměstnanců, rozsáhlou přidruženou výrobu včetně počítačů a vlastní zahraničně obchodní vazby. Na jeho troskách vzniklo po roce 1989 podle různých údajů 42 - 101 soukromých obchodních společností.

Významný činník družstevního hnutí, politik Ladislav Feierabend, napsal v roce 1952 v americkém exilu: „Duch solidarity a spolupráce, který je vlastní družstevnímu hnutí, zůstává skutečným základem každé demokracie a všech demokratických institucí kdekoliv na světě. Leží v srdci všech lidí dobré vůle a nelze jej zničit, a to ani komunisty v Československu. Žije.“

Z českých dějin lze připomenout ještě naše nejvýznamnější družstva a podniky, které vznikly původně jako družstevní – jako např. Družstvo Národního divadla v Praze, Družstvo rozhledny na Petříně, Hospodářské, nákupní a stavební družstvo Zoologická zahrada v Praze nebo Družstvo pro výstavbu místní dráhy Čerčany–Modřany–Dobříš. ◀



### Kontrolní otázky:

1. V jaké době docházelo k nejrychlejšímu rozvoji družstevnictví v České republice a proč?
2. Co pro družstevní sektor znamenalo 40 let vlády socialismu?



## 9. Současný stav v České republice

Jak víme z předchozích kapitol, české družstevnictví má bohatou, více než stopadesátiletou historii a Družstevní asociace ČR (DA ČR, zájmové sdružení právnických osob), jakožto hlavní zastřešující národní organizace, navazuje na tradice družstevních hodnot a principů s cílem sloužit členům a zároveň přispívat ke zlepšení ekonomických a sociálních podmínek života společnosti. Společně s členskými organizacemi spolupracuje s vládou a jednotlivými ministerstvy, prosazuje zájmy a potřeby družstev a jejich svazů a napomáhá všestrannému rozvoji družstevnictví.

DA ČR sdružuje Svaz českých a moravských bytových družstev (SČMBD), Svaz českých a moravských spotřebních družstev (SČMSD), Svaz českých a moravských výrobních družstev (SČMVD) a Zemědělský svaz ČR (ZS ČR) (ten sdružuje i nedružstevní podniky). Dohromady tedy DA ČR zastřešuje přes tisíc družstevních podniků, na čemž lze předvést jednu z jejich hlavních slabín: je to méně než 1/10 všech družstev existujících v ČR.



### Cíle kapitoly:

Kapitola stručně popisuje, jak vypadá družstevnictví v ČR, jeho struktura a množství družstevních podniků.

	SČMBD	SČMSD	SČMVD	ZS ČR
počet družstev	677	46	193	334
počet členů	636 637	104 038	2 847	1 009
počet zaměstnanců (pracovníků)	2 310	13 033	9 933	19 800

Následující tabulka uvádí v oborové klasifikaci NACE jednak počty všech ekonomicky aktivních subjektů, jednak počty družstev (zdroj: Český statistický úřad):


**Tabulka 2 – Počty ekonomicky aktivních subjektů v ČR**

Převažující činnost	počet všech subjektů	počet družstev
A Zemědělství, lesnictví a rybnářství	107 613	1 313
B Těžba a dobývání	671	4
C Zpracovatelský průmysl	292 656	629
D Výroba a rozvod elektřiny, plynu, tepla a klimatizovaného vzduchu	18 123	11
E Zásobování vodou; činnosti související s odpadními vodami, odpady a sanacemi	10 531	28
F Stavebnictví	312 879	972
G Velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel	602 578	577
H Doprava a skladování	67 491	55
I Ubytování, stravování a pohostinství	140 928	67
J Informační a komunikační činnosti	50 887	49
K Peněžnictví a pojišťovnictví	117 073	47
L Činnosti v oblasti nemovitostí	154 661	10 649
M Profesní, vědecké a technické činnosti	329 196	386
N Administrativní a podpůrné činnosti	46 954	220
O Veřejná správa a obrana; povinné sociální zabezpečení	15 776	-
P Vzdělávání	42 637	17
Q Zdravotní a sociální péče	34 649	16
R Kulturní, zábavní a rekreační činnosti	63 601	28
S Ostatní činnosti	203 462	38
T Činnosti domácností	-	-
U Činnosti exterritoriálních organizací a orgánů	66	-
Nezařazeno	105 268	23
<b>Celkem</b>	<b>2 717 700</b>	<b>15 129</b>



Činnost českých výrobních družstev zahrnuje obory ve strojírenství, stavebnictví, automobilovém průmyslu, vyrábějí roboty pro zpracovatelský průmysl, elektro-instalační materiály, nábytek všech typů, kosmetiku a drogistické zboží, módní pánské, dámské a dětské oděvy, ale také kuchyňské potřeby, nářadí pro zahrádkáře, vybavení pro myslivce, rybáře, policii a vojsko, vyrábějí šperky, vánoční ozdoby a hračky. Jsou to převážně střední podniky.

Výrobní družstva jsou rovněž poskytovateli mnoha služeb, ať se jedná o autoopravenství, správu a údržbu nemovitostí, bezpečnostní, fotografické, kadernické, holičské a pedikérské služby, zakázkové šití, ale i provoz sociálních služeb pro seniory a osoby se zdravotním postižením. Vedoucí představitelé družstev se každoročně úspěšně prosazují v prestižních podnikatelských a profesních soutěžích. Například v soutěži Manažer roku, Českých 100 nejlepších, Podnikatel roku se již mnohokrát umístili na předních pozicích.



Tradice KONZUMu, obchodního družstva v Ústí nad Orlicí (sídlo firmy, asi 14 500 obyvatel), sahá již do 19. století, kdy 84 zakládajících členů 6. 11. 1898 založilo po vzoru Chocně a České Třebové „Konzumní jednotu pro Ústí nad Orlicí“. V roce 1945 mělo družstvo už 62 prodejen. V následujícím období bylo různě reglementováno a začleňováno do větších celků, ale kvantitativně rostlo. Transformovalo se a emancipovalo v r. 1993. Členská základna na počátku roku 2014 přesáhla 4,2 tisíce osob a družstvo má 583 přepočtených zaměstnanců (z nich cca polovina je zároveň i členy). Družstvo v současné době provozuje více než 100 prodejen, které nabízejí potraviny a spotřební zboží svým zákazníkům a členům družstva v okresech Ústí nad Orlicí, Rychnov nad Kněžnou, Náchod a Svitavy. Družstvo důsledně uplatňuje zásadu: co je možné koupit lokálně, skutečně lokálně nakoupit. Téměř polovinu obrátu tvoří regionální sortiment.

Družstvo se stalo součástí družstevní skupiny COOP, je také zapojeno do DA ČR a je členem místní akční skupiny Orlicko. Nejvyšším orgánem je sedmičlenné představenstvo, kontrolním orgánem pětičlenná kontrolní komise. Funkce předsedy představenstva a ředitele jsou odděleny. Ředitel družstva je vůdčí osobností, která pracuje v družstvu již 23 let.

Cílem družstva je lepší život pro komunitu (nejen) členů a posilování regionálního uvědomění. Podporovat ekologickou distribuci a místní zaměstnanost. Vedle potravin nabízet výhodně členům širší sortiment jako pohonné hmoty, energie, telekomunikace a poštovní služby. Obecně při zachování družstevních principů usilovat o dlouhodobě kladný hospodářský výsledek; ovšem v době krize mělo udržení zaměstnanosti přednost před dosažením zisku.

Členové družstva znají a uplatňují družstevní principy s rozmanitými formami spolurozhodování včetně anket. Členství splňuje jejich očekávání, oceňují jak návrat zisku do regionu, tak možnost nákupu kvalitních českých potravin za dobré ceny. Zákazníci družstva se logicky rekrutují z místních obyvatel (družstvo je dobře známé) především z důvodů dobré dostupnosti a přátelských vztahů, na základě doporučení nebo na základě dlouhodobé zkušenosti. Také představitelé místní samosprávy pozitivně hodnotí působení družstva v lokalitě (včetně spolupráce v péči o veřejná prostranství před obchody, principu vzájemnosti a solidarity a podpory místních výrobců).

Box 11 - Příklad českého spotřebitelského družstva KONZUM



**Zemědělská družstva** obhospodařují asi pětinu zemědělské půdy. I s ohledem na nedávný vývoj (viz kapitola 8 - Historie družstevnictví v českých zemích) v mnoha z nich některé družstevní principy (demokratické spolurozhodování členů, vnitrodružstevní vzdělání a tok informací nebo vzájemná podpora a spolupráce členů) nejsou příliš výrazně rozvinuty. Mají nicméně potenciál díky vyšší osobní angažovanosti členů a sociálnímu aspektu družstevní činnosti prosazovat ekologická, sociální a etická hlediska jako svou konkurenční výhodu (zejména oproti dalším obchodním společnostem a holdingům působícím v zemědělském sektoru ČR).

**Spotřební družstva** jsou v současné době asi nejlépe zorganizovaná. Skupinu COOP tvoří: 50 spotřebních družstev sdružených ve Svazu českých a moravských spotřebních družstev (SČMSD), 2 nákupní aliance - COOP Centrum (Praha) a COOP Morava (Brno), Manažerský institut COOP a 11 družstevních

**Brassica odbytové družstvo** je jedním z několika stovek odbytových družstev zemědělců v ČR. Sdružuje soukromé zemědělce – producenty obilovin a řepky olejné, kterým zajišťuje skladování a odbyt produktů, jejich přípravu na prodej a překládku. Družstvo vzniklo v roce 1999 a počet členů vzrostl ze zakládajících 15 na současných 45. Členové obhospodařují výměru cca 9.000 ha zemědělské půdy v okresech Litoměřice, Teplice, Louny a Kladno. Družstvo sídlí v Lovosicích (okres Litoměřice, cca 8 500 obyvatel), kde se podařilo v roce 2000 odkoupit obilní silo, které je materiální základnou družstva.

Družstvo není organizováno v DA ČR ani v žádném svazu, nekooperuje s jinými družstvy ani s místní samosprávou (jednotliví členové v místě hospodaření zčásti ano). Tomu odpovídá i nízké povědomí o družstvu mezi místními obyvateli. Hlavním konkurentem na trhu je Agrofert, a. s.

Ředitel není členem družstva, ale odpovídá představenstvu. Lídry družstva byli při vzniku předseda a místopředseda jako soukromí zemědělci, kteří vybudovali existující obchodní vztahy. Všichni mají vysokoškolské zemědělské vzdělání a praxi v zemědělské prvovýrobě, zkušenosti s řízením organizací a provozů, podnikatelské zkušenosti. Ani ostatní zaměstnanci nejsou členy družstva; oceňují ale především zajímavé, slušně placené a relativně stabilní zaměstnání.

Box 10 - Příklad družstva SDZP





škol. Také dceřiné společnosti (s majetkovou účastí SČMSD) Czech Rent a Car, Družstevní leasingová společnost, COOP energy a COOP Mobil. Skupina má téměř 2 800 prodejen, cca 15 000 zaměstnanců a 250 000 členů.

**Bytová družstva** v ČR byla podobně jako ta zemědělská postižena problematickou transformací. Jejich podíl se zmenšil na cca 9 % bytového fondu (380 000 bytů) a mnohá družstva přijala do svých dokumentů celou řadu prvků z vlastnického bydlení. Původní tři zásady, t. j. rovnost práv, rozhodování většiny a solidarita, již platí v lepším případě jen částečně. Jen některá družstva například dokážou svým sociálně potřebným členům nabídnout i tzv. vnitřní půjčky. Většina bytových družstev vykonává v současné době jen funkci správců bytového fondu. Některá menší, „zdola“ vzniklá družstva ale mohou a dokážou navazovat na ty nejlepší tradice bytového družstevnictví.

Po málo regulovaném boomeru **družstevních záložen v ČR** na konci 90. let 20. století následovala vlna konkurzů (počet kampaniček poklesl ze 127 v r. 1999 na 19 v r. 2007) včetně několika desítek soudních procesů. V letech 2010 - 2013 celkový objem vkladů rostl, ale zároveň jednotlivé krachy dále pokračovaly a pokračují. Následující zákonné regulace zpřísnily podmínky fungování peněžních družstev a patrně povedou k zániku menších záložen a k přeměně velkých (a zdravých) na banky. Přístup České národní banky k peněžním družstvům je hodnocen velmi kriticky.

Zbýlé družstevní záložny sdružuje Asociace družstevních záložen. Jejím členem je z historických důvodů i Fio banka, která původně začínala jako „kampanička“, ale v r. 2010 ji družstevníci prodali personálně propojené akciové společnosti, která získala bankovní licenci.

Podle veřejných údajů mají dobré hospodářské výsledky právě nejmenší družstva, například Družstevní záložna PSD, České spořitelní družstvo a družstevní záložna Kredit, které všechny mají do 500 členů. Lze předpokládat, že u nich dobře funguje sociální kontrola (členové do značné míry navzájem znají své sociální postavení, majetkové poměry a životní styl...).



### Kontrolní otázky:

1. Jak jsou družstva a družstevní hnutí v České republice organizována?
2. V jakých oblastech české ekonomiky působí nejvíce družstev?



## 10. Případové studie českých družstev

### Sociální družstvo Střecha



### Základní informace

Sociální družstvo Střecha (dále družstvo) bylo registrováno pod spisovou značkou Dr 8590 u Městského soudu v Praze dne 12. 10. 2017. Družstvo má sídlo Počernická 329/94, Praha 10 – Malešice a provozuje Bistro Střecha na adrese Milíčova 25, Praha 3 – Žižkov.

Ve stanovách družstvo uvádí jako svůj veřejně prospěšný cíl „sociální rehabilitaci osob bez bydlení, osob opouštějících zařízení pro výkon ústavní nebo ochranné výchovy a osob opouštějících výkon trestu odnětí svobody“ ( Čl. II). Ze zásad sociálního podnikání uvádí: družstvo „investuje 67 % zisku do naplnění obecně prospěšného cíle“. Dále jsou popsány zásady rovného přístupu k zaměstnancům, vytváření vhodných pracovních podmínek s ohledem na jejich specifické potřeby, podpora profesního růstu a dalšího vzdělávání, demokratické vedení a možnost zaměstnanců pravidelně (každých 14 dní) se vyjadřovat k chodu podniku a tak se podílet na jeho směřování (Čl. III). V dalším oddíle nazvaném Princip lokalizace a environmentální rozměr podnikání (Čl. IV) je



vedeno zapojení do aktivit místních společenství, preference lokálních dodavatelů, ohled na místní potřeby pracovních míst. Družstvo se zavazuje k šetrnosti a ohledům k životnímu prostředí (energetická efektivita, recyklování atd.). V Čl. V je závazek, že mezi zaměstnanci bude nejméně 40 % pracovníků z cílových skupin (viz Čl. II).

Podle Čl. VIII se členy družstva mohou stát fyzické osoby, které pro družstvo pracují buď jako zaměstnanci nebo jako dobrovolníci, nebo jsou příjemci služeb. Pokud už člen nespadá do některé z těchto kategorií, zaniká po devadesáti dnech jeho členství. Vstupní vklad je 1000 Kč, což je relativně nízká částka.

Orgány družstva jsou členská schůze a představenstvo. Jejich činnost je upravena obvyklým způsobem, vymyká se jen způsob hlasování. U obou orgánů je uvedeno, že rozhodnutí je přijímáno 100 % hlasů. Pokud se konsenzu nedosáhne, svolá se nové zasedání, kde může být rozhodnutí přijato dvěma třetinami hlasů (obojí při nadpoloviční účasti členů). Celkově platí, že stanovy družstva velmi výrazně formulují zásady sociální a solidární ekonomiky. Družstvo má v současné době 6 členů.

Družstvo provozuje veganské bistro a kavárnu v centrální části Prahy v malebné čtvrti Žižkov na adrese Milíčova 25. Při běžném provozu je otevřeno šest dní v týdnu (pondělí – sobota) od 10.00 do 23.00. Poskytován je i catering. V současné době bistro zaměstnává 8 pracovníků a využívá pomoc dobrovolníků.

## Zásady podnikání

Podnikání družstva stojí na třech pilířích. Jsou to:

**1. Sociální podnikání** v praxi znamená, že družstvo zaměstnává lidi se zkušeností s bezdomovectvím a/nebo osoby po výkonu trestu. Kromě toho, že poskytuje důstojné zaměstnání a odpovídající odměnu, což pracovníkům usnadňuje reintegraci do společnosti, dostávají podle potřeby i další podporu. Například poradenství při hledání ubytování, při oddlužení apod. Jmenované skupiny velmi obtížně nacházejí instituční podporu a tím důležitější je tato možnost alespoň některým pomoci k novému začátku.

**2. Družstevní vlastnictví** praktikuje v autentické podobě nejen podle principu, že jeden člen má jeden hlas, ale členství je spojeno s aktivní participací na činnosti družstva – jako zaměstnanec, dobrovolník nebo příjemce služeb. Každá zaměstnankyně a zaměstnanec má možnost po půl roce práce ve Střeše do družstva vstoupit. Členský vklad je přitom nastaven tak nízko, že netvoří bariéru pro vstup. Demokratické rozhodování se neomezuje jen na schůze představenstva a členskou schůzi, ale o chodu podniku se rozhoduje



jeme kolektivně a dle principu rovnosti. Přitom je preferováno konsenzuální rozhodování.

**3. Veganství** jako třetí základní princip bylo zvoleno, protože jej členové družstva považují za udržitelný a ekologický způsob stravování, který se obejde bez utrpení zvířat. Bistro klade velký důraz na kvalitu nabízených pokrmů. Družstvo chce ukázat, že veganské jídlo lze dělat chutně i dostupně, a to se opravdu daří. Ceny jsou velmi přijatelné a kvalita jídel je vyhlášena. V nabídce je i řada tradičních českých jídel, u kterých jsou živočišné produkty nahrazeny veganskými alternativami, a přesto je jejich oblíbená chuť zachována.

## Vznik, dosavadní historie, ekonomika

Družstvo zakládalo šest lidí, které spojovala aktivita v pražské alternativní subkultuře. Seznámili s v prostředí Autonomního sociálního centra Klinika, které vzniklo v roce 2014 obsazením nevyužitého objektu bývalé plicní kliniky ve veřejném vlastnictví. Tehdy byla Klinika jediným pražským squattem. Po nějaké době se existenci centra podařilo legalizovat, ale jen nakrátko a v roce 2019 bylo centrum definitivně vyklizeno. V mezidobě byla Klinika místem velkého množství občanských aktivit, mimo jiné hrála důležitou roli v době uprchlické krize v roce 2015, kdy zde probíhaly akce na podporu uprchlíků. Kolem těchto i dalších aktivit vznikaly různé konflikty a kulturní boje. Za dobu své existence Klinika prokázala, jak živá, soběstačná a kreativní dokáže být občanská společnost, když má i jen minimální materiální podmínky.

Inspirací pro založení družstva byl o něco starší projekt Kuchařky bez domova fungující jako sociální podnik organizace Jako doma. Kromě motivace potřebovali zakladatelé pro rozběhnutí bistra i odborné schopnosti. Mezi šestici zakladatelů byly dvě osoby, které měly odpovídající dovednosti. Když uvažovali o zaměření nového bistra, bylo jejich cílem odlišit se od existující nabídky podniků veganského občerstvení, které se zaměřují z velké části na zákazníky z ideově blízké subkultury. Střeša se od začátku chtěla profilovat tak, aby oslovila i širší skupinu zákazníků. Chtěli, aby do bistra mohli najít cestu i ti, kdo třeba mají výhrady k militantnímu veganství. Hlavním prostředkem k získání širšího spektra zákazníků se stala vysoká kvalita za přijatelné ceny. K tomu patří i levné, ale kvalitní pivo a už zmíněná česká kuchyně po vegansku. Takový koncept cílí i na zahraniční turisty – vegany.

Startovní finance družstvo získalo pomocí úspěšné crowdfundingové kampaně na platformě HIT-HIT ([www.hithit.cz](http://www.hithit.cz)). Kampaně přinesla jednak významný zdroj financí pro začátek (300 tisíc korun od 600 dárců), ale taky budoucí zákaznickou základnu. Dalo se počítat s tím, že ti, kdo projekt podpoří, budou





také bistro navštěvovat. Zároveň probíhalo hledání vhodných prostor. Když bylo místo nalezeno, pustili se družstevníci do svépomocné rekonstrukce. Tím ušetřili náklady a zároveň o své činnosti informovali na sociálních sítích a tak získávali další podporovatele. Potřebu dalšího startovního kapitálu pokryli družstevníci vlastními úsporami a dary od spřízněných osob. V počátcích váhali s přijímáním darů od firem, uvažovali o vytvoření kodexu, podle kterého by případné dary přijímali, ale od takových nároků postupně ustoupili, takže v současné době se firemním darům nebrání. Přijali např. dar od firmy T-mobile. Zatím družstvo nevyužilo žádné granty, i když by jako sociální družstvo mohli žádat o granty určené pro práci s cílovými skupinami, kterým se družstvo věnuje. Za rozhodnutím zatím s granty nepracovat stojí jednak zkušenost, že je to velká administrativní zátěž s nejistým výsledkem, a také obava, že s granty jsou obvykle spojené dlouhodobé závazky udržení určitých pracovních míst apod. Družstevníci se nechtějí zbavit svobody rozhodování i pro případné ukončení projektu.

### Vnitřní struktura a rozhodovací procesy

Struktura a způsob rozhodování v rámci družstva jako právnické osoby jsou popsány v úvodní části. V praxi došlo k určitému vývoji od původního záměru, aby veškeré, tedy i provozní, rozhodování bylo organizováno zcela horizontálně, ne hierarchicky. Ukázalo se, že model, kdy všichni mají rozhodovat o všem je obtížně realizovatelný. Stávalo se, že každotýdenní schůze trvaly šest nebo i osm hodin. Na základě této zkušenosti byly vytvořeny pracovní skupiny pro jednotlivé oblasti provozu (bar, kuchyně, finance a personální záležitosti). Každá skupina má jednu osobu jako garanta. Tato osoba má pravomoc rozhodovat věci v rámci pracovní skupiny a zároveň za ni nese i odpovědnost. Na provozních schůzích se pak scházejí především garanti. O celkovém směřování družstva se ale radí všichni. O zásadních otázkách fungování družstva, např. kdyby se rozhodovalo o přijetí úvěru, rozhodují pouze družstevníci.

### Problémy a cesty k řešení

Ukázalo se, že je obtížné udržet počáteční míru motivace a nadšení, s kterou družstevníci podnik zakládali. Po čase mnozí museli bojovat s problémem vyhoření a bylo třeba nastavit očekávání a plány skromnějším způsobem. To se jevilo jako odpovídající reakce na obtíže, spíše než projekt ukončit. Družstevníci a družstevnice také získali externí pomoc ve formě supervizí poskytovaných na přátelské bázi. To pomáhá vyrovnat se s interními konflikty a předcházet jim.

V plánu bylo také, že osobám z cílové skupiny bude projekt poskytovat kromě zaměstnání i sociální práci. To se ukázalo jako příliš náročný úkol a finanční situace nedovoluje zaměstnat někoho, kdo by se sociální práci s cílovou skupi-



nou věnoval. Pokusy věnovat se této činnosti „napůl“ vedle jiného zaměstnání se ukázaly jako neefektivní. Řešením byla opět pomoc z venku. Družstvo našlo spřátelené neziskové organizace, které se sociální práci věnují odborně jako hlavní činnosti, a ty tento úkol převzaly.

Velkou zátěž představuje také administrativa spojená s provozem restauračního zařízení i se zaměstnáváním. Je to i problematika zaměstnaných osob, které jsou v exekuci nebo jsou zadlužené a musí splácet velké částky.

Hlavním problémem, s kterým i ty předchozí souvisí, je ekonomická situace. Projekt negeneruje zatím dostatečný zisk na zaplacení veškeré práce, která je potřeba. Prioritou je, aby zaměstnanci z cílové skupiny měli vždy plnou mzdu ve výši 109 Kč na hodinu a dostávali peníze včas. Aby to bylo možné zajistit, pracují členové a členky družstva částečně neplaceně. Cílem je, aby všichni dostávali stejnou hodinovou mzdu, odvozenou od výše průměrné mzdy.

### Životní prostředí

Družstvo má ohled na životní prostředí zakotvený ve stanovách. Jde zejména o veganské zaměření, které znamená, že nejsou používány žádné živočišné produkty. Je známou skutečností, že „výroba“ masa má násobné ekologické dopady ve srovnání s rostlinnou produkcí stejné výživnosti. Další důležitý negativní prvek masné produkce je utrpení zvířat, zejména v hromadných chovech, kterých je většina. Bistro si také vybírá dodavatele surovin tak, aby byli pokud možno lokální – snižuje se tím ekologická dopravní zátěž a zároveň dochází k posilování lokální udržitelnosti. Tyto zásady doplňuje snaha o co nejekologičtější provoz bistra.

### Krise spojená s pandemií – dopady a adaptace

Ekonomika provozu v době před vypuknutím pandemie už dosahovala dobrých výsledků a dařilo se splácet dluhy. Družstvo mělo plány na další rozvoj a rozšíření. Roky 2020 a 2021 ale přinesly dlouhodobá omezení provozu. Po řadu měsíců musely být restaurační provozy uzavřené a mohly fungovat jen pro výdej jídel a nápojů přes ulici. To přivedlo Střechu, podobně jako mnoho jiných stravovacích zařízení, před zásadní rozhodování. Družstvo se rozhodlo, že prioritou je uchování pracovních míst, a to se také podařilo. Bistro se přeorientovalo na rozvážku jídel a vytvořilo pracovní místa pro řidiče a pro přijímání objednávek z vytvořeného e-shopu. Velkou pomoc představovala státní podpora – program dotací pro postižené podniky Antivir.

### Plány do budoucnosti

Družstvo plánuje nalezení nějakého většího prostoru, aby dosavadní provoz rozšířilo. Vedle toho chtějí navázat na zkušenosti získané v pandemii a rozšířit cateringové služby. Svou produkci by chtěli také obohatit cukrářskými výrob-



ky a snad i dalšími produkty na prodej. K tomuto rozšiřování nabídky využijí e-shop, který vytvořili kvůli pandemii. Družstvu se podařilo získat grant Nadace Via určený na rozvoj sociálního podnikání a v jeho rámci dostali nejen peněžní podporu, ale také odborné poradenství, které využijí při rozvoji nové činnosti.

## Spolupráce a síťování

Střecha je místem setkávání pro lokální komunitu i pro lidi, kteří se zajímají o etické spotřebitelství, mají vztah k sociální ekonomice a cení si solidarity. To se děje na neformální úrovni. Žižkov je pro takový projekt dobré místo. Existuje tam řada občanských aktivit a i určitá tradice solidarity.

V bistro je například možné dopředu zaplatit neznámému potřebnému oběd nebo nápoj. Když o takové jídlo někdo požádá, dostane ho, pokud je dostatek jídel předplacen, aniž se zkoumá potřebnost. Systém zatím funguje dobře.

Družstvo a jeho členové a členky se zapojují také do veřejné debaty o sociálních problémech, jako jsou chybějící sociální byty, nerovnoprávné postavení dlužníků apod. Konkrétní problém je, že lidé v exekuci nemohou vstoupit do družstva. Družstevníci a družstevnice si uvědomují, že sociální problémy společnosti nemohou vyřešit jen sociální podnikatelé, ale je třeba systémových změn.

Družstvo cíleně navazuje spolupráci s podobně zaměřenými podniky a odbírá jejich produkty. Např. pivo od sociálního podniku Pivovar Poutník, kávu od družstva Fair & Bio atd. Řada podobně zaměřených organizací naopak pořádá v bistro schůzky nebo objednává catering na své akce.

Střecha je jedním z nejznámějších „nových družstev“, tedy těch, která nejsou spojena s tradicí ani s problémy družstevnictví v době státního socialismu. Tento úspěšný podnik inspiruje a motivuje vznik dalších sociálních a družstevních podniků.

## Zemědělské družstvo Nečín

### Základní údaje

Zemědělské družstvo Nečín, Nečín 121, 262 13 Nečín

Statutární orgán:	sedmičlenné představenstvo
Předseda představenstva:	Ing. Jan Koukolíček, Ph.D.
Základní kapitál zapsaný v OR (majetek):	32.006.000 Kč
Základní kapitál nezapsaný v OR (drobný majetek):	2.184.583 Kč



## Historie a současný stav družstva

Družstvo bylo založeno 12. srpna 1958. V roce 1992 proběhla transformace družstva a byly schváleny nové stanovky družstva. Družstvo dnes hospodaří na celkové ploše 2.313 ha (údaj ke 31. 12. 2020), z toho je 1.700 ha orná půda a 613 ha jsou travní porosty. Předsedou družstva je Ing. Jan Koukolíček (ve funkci od roku 2018).

V souladu se stanovami družstva je nejvyšším orgánem členská schůze členů družstva. Členská schůze se koná obvykle 1 x ročně a má na programu zejména schvalování účetní uzávěrky, schvalování rozpočtu na další účetní období a přijímání nových členů. Základní členský vklad každého člena družstva je 20.000 Kč a nový člen jej musí uhradit nejpozději v den vzniku členství. 1 x za 5 let se koná volební členská schůze, kde se volí členové představenstva. Představenstvo pak následně ze svých členů volí předsedu a místopředsedu družstva. Kromě představenstva je dalším důležitým orgánem kontrolní komise, která je tříčlenná. Jejím hlavním úkolem je kontrola návrhu účetní uzávěrky a způsobu rozdělení zisku družstva, případně formy úhrady ztráty.

K srpnu 2021 má družstvo přibližně 320 členů a 56 zaměstnanců. Původní členové družstva se rekrutovali z drobných zemědělců, kteří při jeho založení



v roce 1958 vložili do družstva svůj majetek, tj. polnosti a hospodářská zvířata. Vzhledem k tomu, že členské podíly podléhají dědictví, dnes jsou členy zejména potomci původních členů družstva. Do družstva mohou také v souladu se stanovami vstupovat noví členové.

## Stávající produkce družstva

Hlavní produkcí je výroba a prodej mléka, doplňkově pěstování a prodej obilnin. Družstvo chová zhruba 560 dojných krav plemene montbéliard a fleckvieh (české červenobílé plemeno), z toho 360 kusů vysoko březích jalovic, které je

ustájeno v Oborách. Dále družstvo chová cca 440 jalovic a telat, celkem 1000 ks skotu. Průměrná roční produkce mléka 1 dojnice se pohybuje kolem 6.900 litrů. Výkupní cena za 1 l v roce 2020 činila 9 Kč, celkové tržby za prodej mléka dosáhly 32,5 mil. Kč za 3,6 mil. l. Mléko je prostřednictvím odbytového družstva JIH Tábor dodáváno do mlékárny Goldstein v Chamu (SRN, 99 % produkce. S touto firmou probíhá spolupráce i na bázi laboratorních testů). V roce 2019 byl ve stá-

jích Drhovy instalován Mlékomat, pomocí kterého se přímým spotřebitelům podařilo v roce 2020 prodat 26.531 l mléka. Meziročně produkce mléka mírně stoupá.

Rostlinná výroba zahrnuje standardní píceiny jako vojtěška, jetel a další druhy, které slouží zejména jako krmivo pro skot. Dalšími produkty jsou řepka (pěstuje se na cca 200 ha), kukuřice (280 ha), brambory (zejména za účelem prodeje členům družstva za zvýhodněnou cenu), dále ječmen (vlastní zkrmení) a potravinářská pšenice a žito, které se dodávají do Mlýnů Sedlčany. Družstvo si vyrábí vlastní osivo, čímž má jednak garantovanou kvalitu a představuje to i ekonomickou úsporu. Má také poměrně velkou produkci hnoje a díky tomu je schopno 1 x za 3 roky zahnojit veškeré osevňovací plochy, což významně zvyšuje kvalitu půdy a působí i protierozně. Díky každoročnímu úbytku půdy však rostlinná produkce meziročně klesá.

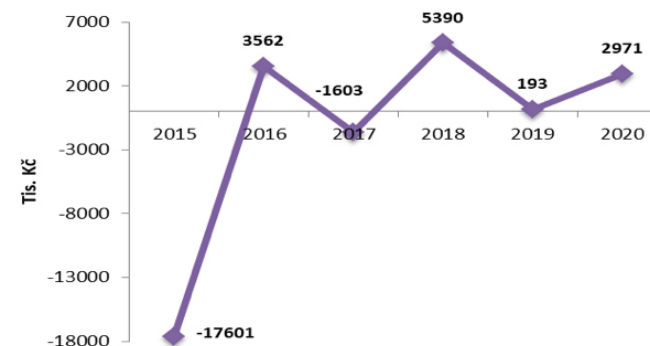


## Majetek družstva

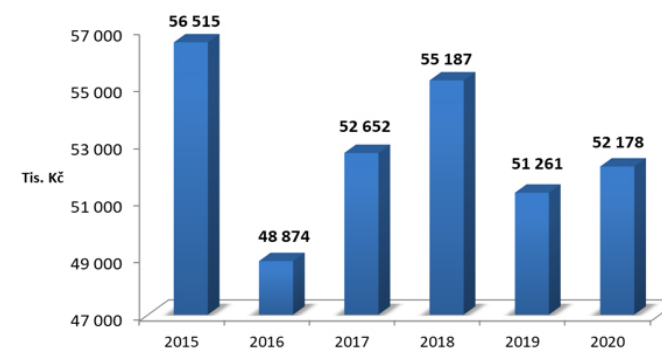
V roce 2020 došlo k prodeji významné části majetku družstva, což byly zejména bytové domy a veprín v Nečíně. Do hlavního majetku družstva tak spadají zejména pozemky (v rozloze cca 230 ha), objekty na ustájení skotu a zemědělská technika (traktory, krmné a žací stroje). Družstvo také vybudovalo kompostárnu jako bezplatnou službu obcím, do které sváží bioodpad z vlastních kontejnerů, umístěných po okolních obcích.

## Základní ekonomické údaje

Graf č. 1 Výsledek hospodaření za účetní období v letech 2015 – 2020



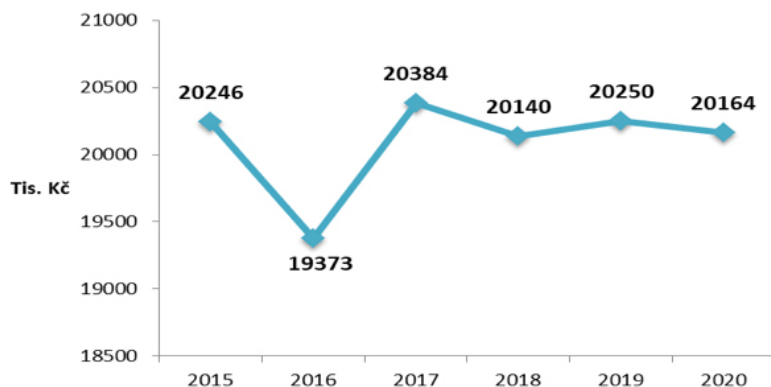
Graf č. 2 Tržby z prodeje výrobků a služeb v letech 2015 – 2020



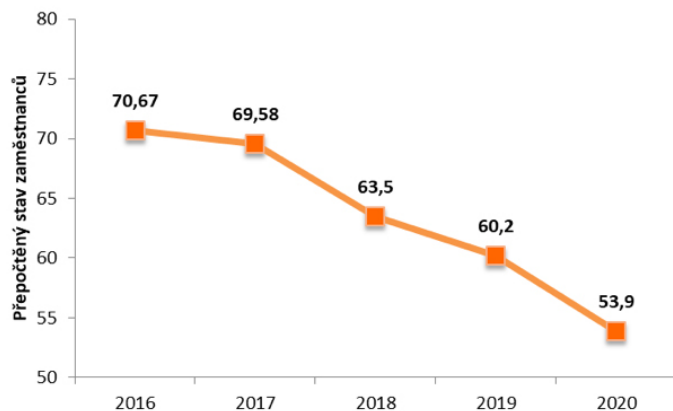




Graf č. 3 Mzdové náklady v letech 2015 – 2020



Graf č. 4 Přepočtený stav zaměstnanců v letech 2015 – 2020



Družstvo v roce 2018 vystavělo moderní halu, vybavenou nejmodernější technikou na péči o skot. Zde se chová 150 krav + 50 suchostojných, dále v kravíně Obory je dalších 360 ks, celkem 560 krav. Družstvo zde plánuje demolici starého kravína a výstavbu moderního objektu na odchovnu mladého dobytka s robotickým ramenem na krmení skotu. Zatím se telata chovají v provizorních kójičích před halou. Roční přírůstek činí asi 350 telat. Družstvo vůbec nemá produkci masa, mladé býčky prodává na výkrm.



## Hlavní problémy družstva

Personál – mladí lidé, kteří přijdou z učebních oborů, nejsou vybaveni téměř žádnými znalostmi a praktickými dovednostmi, takže družstvo prakticky supljuje část odborné přípravy. Družstvo bylo po špatných zkušenostech s českými pracovníky nuceno řešit nábor v zahraničních komunitách, zejména mezi Ukrajinci.

Z celkové obhospodařované plochy 2.315 ha je 10 % v majetku družstva a 90 % je pronajato od majitelů. Meziročně velikost plochy klesá (v srpnu 2021 jen 2.270 ha). Přestože cenové požadavky majitelů na pronájem plochy jsou poměrně vysoké (a meziročně mají stoupající tendenci), kvalita půdy je různorodá, v některých případech velmi špatná. Družstvo je pak nuceno vynaložit další prostředky na rekultivaci, což významně zhoršuje ekonomickou efektivitu výnosu (obnova 1 ha louky činí cca 10.000 Kč). Také díky suchu, které zapříčinilo nedostatek vlastního sena, bylo družstvo nuceno investovat do další produkce sena na nových plochách.



Družstvo v posledních letech nezískalo téměř žádné investiční dotace, přestože provádí promyšlenou a účelovou investiční politiku. Na rozdíl od jiných družstev tak musí investice financovat pomocí komerčních úvěrů, které jsou zatíženy úrokovou sazbou, což opět zhoršuje ekonomickou bilanci.

Odbytová politika státu – ministerstvo zemědělství se snaží prosazovat politiku přednostních dodávek národním odběratelům – v tomto případě se jedná např. o MADETU České Budějovice, přičemž se snaží prosadit politiku, kdy dodavatelé produktů do zahraničí nebudou mít nárok na dotace na produkci. Situace je ovšem taková, že firma MADETA má velmi často prodlevy s úhradou plateb za dodané produkty, což dodavatelům velmi komplikuje situaci.



Výkupní cena mléka činí 9 Kč za 1 l, tato cena však již stagnuje po několik let, přičemž provozní náklady v posledních letech výrazně narostly. Proto družstvo ekonomicky poměrně stagnuje, a to zejména v souvislosti s nutnými investicemi. Velký tlak na družstvo kladou mzdové náklady, zaměstnanci mají představu o pravidelné valorizaci mezd. Stát by se měl ale také zajímat o to, že družstvo zaměstnává poměrně velký počet pracovníků (ve srovnání např. s rodinnými farmami), kterým musí poskytovat veškeré mzdové sociální služby. Tato oblast by si zasloužila podporu např. ve formě dotací na zaměstnance nebo daňových úlev. ◀

### Použité zdroje:

Zemědělské družstvo Nečín – webové stránky [www.zdnecin.cz](http://www.zdnecin.cz)

Zemědělské družstvo Nečín – Výroční zpráva za rok 2020

Děkujeme předsedovi družstva Ing. Janu Koukolíčkoví, Ph.D. za další poskytnuté informace.



## 11. Další doporučené zdroje informací

### V České republice

Pro další, podrobnější a aktuálnější informace můžeme doporučit webové stránky Družstevní asociace ČR ([www.dacr.cz](http://www.dacr.cz)) a na nich zejména knihu 160 let družstevnictví v České republice (volně ke stažení na adrese <http://dacr.cz/dokumenty/doc/kniha.pdf>). Také web Svazu českých a moravských výrobních družstev ([www.scmvd.cz](http://www.scmvd.cz)), dále příslušnou sekci webu netsocan.cz (<http://www.netsocan.cz/druzstvo.html#druzstvo>), sborník Pražské školy alternativ Družstevnictví pro 21. století (zdarma ke stažení na adrese [http://aa.ecn.cz/img\\_upload/c4e56783c55554248b7d9cefc26859ea/psa\\_sbornik\\_5\\_web.pdf](http://aa.ecn.cz/img_upload/c4e56783c55554248b7d9cefc26859ea/psa_sbornik_5_web.pdf)), informační dokument institutu Glopolis Družstevnictví nepatří jen do historie (zdarma ke stažení na adrese <http://glopolis.org/soubory/19c0/druzstevnictvi-nepatri-do-historie.pdf>) a konečně různé publikace dr. Magdaleny Hunčové, například Družstva a jejich role v tržní ekonomice, vyd. Univerzita J. E. Purkyně v r. 2006.

### V zahraničí

Ze zahraničních zdrojů například web Mezinárodní družstevní aliance (ICA, [www.ica.coop](http://www.ica.coop)) nebo Evropského výzkumného ústavu družstevních a sociálních podniků (EURICSE, [www.euricse.eu](http://www.euricse.eu)). Prezentace klíčových údajů a zdroje informací o statistických a právních informacích o družstvech:

- ▶ International Co-operative Alliance: [www.ica.coop](http://www.ica.coop)
- ▶ The World Cooperative Monitor: <https://monitor.coop/>
- ▶ European Commission's work on Cooperatives: [https://ec.europa.eu/growth/sectors/social-economy/cooperatives\\_en](https://ec.europa.eu/growth/sectors/social-economy/cooperatives_en)
- ▶ The Committee for the Promotion and Advancement of Cooperatives (CO-PAC): <http://www.copac.coop>
- ▶ ILO-Cooperatives: <https://www.ilo.org/global/topics/cooperatives/lang--en/index.htm>



## 12. Použitá literatura

### Hlavní použité materiály a zdroje textů:

Výsledky a manuály Projektu Coop4EDU Erasmus+ - Družstevní podnikání pro mladé a pro školy. Dostupné z: [www.oercommons.org/courseware/lesson/73935/overview](http://www.oercommons.org/courseware/lesson/73935/overview)

Guth, Jiří, Vojtíšková, Kateřina a kol. Družstevnictví v kostce. 2. rozšířené vydání. Dostupné z: <http://alternativazdola.cz/wp-content/uploads/2017/06/Ji%C5%99%C3%AD-Guth-a-kol.-Dru%C5%BEstevnictv%C3%AD-v-kostce.pdf>

### Další dostupné materiály:

- ▶ Procházka, Jan, ed. Ekonomická demokracie. Teorie a praxe. Česká společnost pro zaměstnaneckou participaci, z. s., Praha, 199 s. ISBN 978-80-270-0805-6
- ▶ Johanisová, Naďa: Kde peníze jsou služebním, nikoliv pánem. Výpravy za ekonomikou přátelskou přírodě a člověku, Stehlík, 2008 ISBN 978-80-86913-05-6
- ▶ Nový velký ilustrovaný slovník naučný. Svazek 6. Praha: Gutenberg. 1930
- ▶ Bezečná, Eva. 2007. Francouzská a česká sociální ekonomika. 2007, č. 23. Dostupné na: <http://www.advojka.cz/archiv/2007/23/francouzsko-a-ceska-socialni-ekonomika>
- ▶ Hunčová, Magdalena, 2006. Družstva a jejich role v tržní ekonomice. Ústí nad Labem: Univerzita Jana Evangelisty Purkyně v Ústí nad Labem.
- ▶ Hunčová, Magdalena, 2010. Ekonomický rozměr občanské společnosti, 2. vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR.
- ▶ Johanisová, Naďa. 2007. Zmizelý svět. A2, č. 23. Dostupné na: <http://www.advojka.cz/archiv/2007/23/zmizely-svet>
- ▶ Rákosník, Jakub. 2007. Svěpomocí k blahobytu národa. A2, č. 23. Dostupné na: <http://www.advojka.cz/archiv/2007/23/svepomoci-k-blahobytu-naroda>
- ▶ Svaz českých a moravských výrobních družstev. <http://www.scmvd.cz>
- ▶ Svaz českých a moravských spotřebních družstev. <http://www.skupina.coop.cz/O-skupine/Clanek/210-Svaz-ceskych-a-moravskych-spotrebnych-druzstev>
- ▶ Svaz českých a moravských bytových družstev. <http://www.scmbd.cz/>
- ▶ Zemědělský svaz České republiky. <http://www.zscr.cz/>
- ▶ Asociace družstevních záložien. <http://asociacedz.dnh.cz/>
- ▶ SDZP družstvo. <http://www.1sdzp.cz/>



- ▶ Družstevní asociace ČR (DA ČR). <http://www.dacr.cz/>
- ▶ International Co-operative Alliance. <http://ica.coop/>
- ▶ DUP – družstvo Pelhřimov. <http://www.dup.cz/>
- ▶ Dřevozpracující družstvo Lukavec. <http://www.ddl.cz/>
- ▶ Zákon o obchodních korporacích: Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech ze dne 25. 1. 2012. Účinnost 1. 1. 2014.