



**Vysoká škola ekonomická v Praze  
Fakulta managementu  
Jindřichův Hradec**

# **Diplomová práce**

**Lucie Bartáková**

**2007**



**Vysoká škola ekonomická v Praze  
Fakulta managementu  
Jindřichův Hradec**

*Katedra managementu podnikatelské sféry*

## **Družstevní formy podnikání ve světě**

**Vypracovala:**  
Bc. Lucie Bartáková

**Vedoucí diplomové práce:**  
doc. Ing. Marie Hesková, CSc.

*Jindřichův Hradec, duben 2007*

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že diplomovou práci na téma „Družstevní formy podnikání ve světě“ jsem vypracovala samostatně. Použitou literaturu a podkladové materiály uvádím v příloženém seznamu literatury.

*Jindřichův Hradec, duben 2007*

---

podpis studenta

## **Anotace**

Na základě analýzy informací o evropském družstevnictví budou vybrány země, ve kterých bude popsán systém a formy družstevních organizací, právní podmínky a základní znaky činnosti družstevních systémů a organizací. Práce je součástí řešení projektu SOCRATES GRUNDTVIG – projekt COCADE CO-operative Curriculum for Adult Education in Europe (Contract n° 114022-CP-1-2004-1-UK-GRUNDTVIG-G1).

Duben 2007

## **Poděkování**

Za trpělivost, cenné náměty, rady a doporučení bych chtěla poděkovat  
**doc. Ing. Marie Hesková, CSc.**  
z Vysoké školy ekonomické v Praze,  
Fakulty managementu v Jindřichově Hradci.

Dále bych také ráda poděkovala  
**Mgr. Vladimíře Vávrové** z Družstevní Asociace České republiky  
za zapůjčení materiálů sloužících pro zpracování mé diplomové práce.

# Obsah

1.	Úvod.....	1
2.	Teoreticko-metodologická část.....	3
2.1.	Sociální ekonomika.....	3
2.2.	Vznik prvního družstva a rochdalské principy .....	6
2.3.	Družstevnictví v současném světě .....	7
2.4.	Družstevnictví v EU a jeho právní úprava.....	10
2.5.	Mezinárodní družstevní organizace a družstevní principy .....	16
2.6.	Družstevnictví v ČR a jeho právní předpisy .....	25
	Vývoj družstev v letech 1847 – 1938 .....	27
	Situace družstev v letech 1938 – 1945.....	30
	Vývoj družstev v letech 1945 – 1989 .....	31
	Vývoj družstev po roce 1990 .....	35
	Historický vývoj družstevní legislativy ČR.....	40
3.	Praktická část .....	44
3.1.	Družstevnictví v Norsku .....	44
3.1.1	Vývoj družstevnictví v Norsku .....	44
3.1.2	Současný stav norských družstev .....	50
	Spotřební družstva v Norsku, Švédsku a Dánsku .....	50
	Maloobchodní řetězce .....	53
	Bytová družstva .....	56
	Bankovní družstva .....	57
	Zemědělské družstvo .....	58
	Lesnické družstvo .....	61
3.1.3	Právní úprava družstevnictví v Norsku.....	63
3.1.4	Důležité kontakty na norské družstevní organizace .....	64
3.2.	Družstevnictví ve Švédsku.....	65
3.2.1	Vývoj družstevnictví ve Švédsku .....	65
3.2.2	Současný stav švédských družstev .....	67
	Pojišťovací družstva.....	69
	Bytová družstva .....	70
	Spotřební družstva ve Švédsku .....	71
	Zemědělské družstvo .....	72
	Lesnické družstvo .....	75
	Družstvo zdravotnické péče.....	75
	Sociální družstvo.....	76
3.2.3	Právní úprava družstevnictví ve Švédsku .....	76
3.2.4	Důležité kontakty na švédské družstevní organizace .....	77
3.3.	Dánské družstevnictví.....	79
3.3.1	Počátky družstevnictví v Dánsku.....	79
3.3.2	Vývoj dánského družstevnictví.....	79
3.3.3	Současný stav dánských družstev .....	82
	Spotřební družstvo .....	82
	Výrobní družstvo .....	84
	Bytové družstvo .....	84
	Družstva poskytující služby.....	86
	Družstevní mlékárny .....	87

Bankovní a pojišťovací družstva .....	88
Lesnické družstvo .....	88
3.3.4 Právní úprava družstevnictví v Dánsku .....	89
3.3.5 Důležité kontakty na dánské družstevní organizace .....	90
3.4 Družstevnictví ve Finsku .....	91
3.4.1 Počátky družstevnictví ve Finsku .....	91
3.4.2 Vývoj finského družstevnictví .....	92
3.4.3 Současný stav finských družstev .....	94
Valio a družstevní mlékárny .....	95
Družstevní jatka .....	95
Družstevní zvířecí plemenná skupina .....	96
Vaječné a produkční družstvo .....	96
Lesnické družstvo .....	96
Bankovní družstvo .....	97
Pojišťovací družstevní skupina .....	97
Hankkija Maatalous Oy s. r. o. ....	97
Spotřební družstvo .....	98
Výrobní družstvo .....	99
Pojišťovací družstva .....	100
3.4.4 Právní úprava družstevnictví ve Finsku .....	100
3.4.5 Důležité kontakty na finské družstevní organizace .....	102
4. Závěr .....	103
5. Použitá literatura .....	106
Seznam příloh .....	110

# 1. Úvod

Téma „Družstevní formy podnikání ve světě“ se zaměřením na severské státy, kterými jsou Švédsko, Finsko, Norsko a Dánsko jsem si vybrala proto, že družstevní formy v těchto zemích nebyly dosud zmapovány. Družstevnictví si dle mého názoru zaslouží mnohem více pozornosti, než je mu věnováno a proto bych chtěla touto prací přispět jednak k větší informovanosti o družstevních formách jako takových a zároveň také o vzniku a vývoji družstevnictví. S družstevními formami se setkáváme na každém kroku, i když si to v mnoha případech vůbec neuvědomujeme.

Má práce bude mít zároveň i praktické využití do budoucna, jelikož z ní budou čerpány informace, které shromáždím, pro další vědeckou činnost a praktické využití. Práce je součástí řešení projektu SOCRATES GRUNDTVIG – projekt COCADE Co-operative Curriculum for Adult Education in Europe (Contract n° 114022-CP-1-2004-1-UK-GRUNDTVIG-G1).

Hlavním cílem mé diplomové práce je zmapování historie a vývoje včetně klíčových mezníků a osobností družstevnictví v severských zemích a porovnání tohoto vývoje s vývojem družstevnictví v České republice. Zaměřím se také na legislativní úpravu, kterou jednotlivé země pro družstevnictví mají stanovenou. Myslím si, že bude velmi zajímavé porovnání českého a severského družstevnictví, jelikož tyto země procházely zcela odlišným vývojem, proto předpokládám, že i formy družstevnictví a jeho podpora budou jiné.

Dílním cílem je shromáždít kontakty na organizace a osoby zabývající se družstevnictvím v konkrétních zemích pro možnost budoucí spolupráce.

V teoretické části diplomové práce jsem zmínila vznik prvního družstva na světě založeného ve Velké Británii Rochdalskými průkopníky a jejich principy obchodování. Vymezila jsem pojem sociální ekonomika, jejíž součástí je právě družstvo a zaměřila se na družstevnictví v Evropské unii a právními předpisy, které Evropské družstvo upravují. Neopomněla jsem samozřejmě ani mezinárodní družstevní svaz a další mezinárodní družstevní organizace, se kterými Česká republika spolupracuje a družstevní principy, kterými se družstevnictví řídí. Na závěr teoretické části jsem uvedla historický vývoj



družstevnictví na území České republiky, včetně změn v legislativě české družstevnictví upravující. Věnovala jsem také pozornost konkrétním družstevním organizacím působícím na našem území.

V praktické části jsem postupně po kapitolách rozebrala jednotlivé severské země, přičemž u každé z nich jsem se zaměřila na historii, vývoj, mezníky a osobnosti, které se zde vyskytovaly. U jednotlivých severských zemí jsem zmapovala formy družstevních asociací, které zde působí v současnosti a předmět jejich činnosti. Poukázala jsem samozřejmě na zastřešující organizace, které se v mnoha formách družstevnictví vyskytují napříč severskými zeměmi a sdružují družstva stejného typu, což velmi přispívá k rozvoji tohoto družstevnictví. Neopomněla jsem uvést ani legislativní úpravu družstevních organizací v těchto zemích.

V závěru své diplomové práce jsem provedla komparaci jednotlivých severských zemí mezi sebou a samozřejmě také s Českou republikou.

## 2. Teoreticko-metodologická část

### 2.1. *Sociální ekonomika*

Sociální ekonomika je nedílnou součástí ekonomiky každého státu, bez ohledu na skutečnost, zda ji společnost a státní administrativa té či oné země uznává a podporuje. Evropská komise vnímá sociální ekonomiku jako sektor ekonomiky, který je charakterizován nejen specifickými rysy nabízených služeb či vyráběného zboží, ale i strukturálními a ekonomickými vlastnostmi podniků, které v této oblasti působí. Jsou to podniky, které spojují ziskovost se sociálními a společenskými cíli. Družstva jsou jedním z pilířů sociální ekonomiky a v jejím rozvoji hrají velmi významnou roli. Družstevní organizace České republiky si je vědoma role sociální ekonomiky s postavení družstev v ní a zákonitě tedy projevuje o tento sektor zvýšený zájem. Usiluje o posílení a rozvoj sociální ekonomiky v ČR, o vytvoření legislativního rámce, který by odpovídal potřebám této specifické formy podnikání.[23]

Sociální ekonomika je také označována jako neziskový sektor, dobrovolnický sektor nebo občanský sektor. Třetí sektor, na rozdíl od sektoru státního či tržního, představuje nejrozmanitější formy činností, které většinou mohou fungovat v podstatě nezávisle na státu a jeho mocenských orgánech. Subjekty sociální ekonomiky tvoří družstva, asociace, vzájemné společnosti a nadace. Současné ekonomické změny ovlivňují celou společnost a kultivaci lidského chování a mají dopad na rozmanité i marginalizované sociální skupiny. Roste počet zemí, kde vlády uzavírají smlouvy se subjekty třetího sektoru na poskytování služeb, které byly dříve poskytovány veřejnými institucemi. Třetí sektor a jeho rozvoj je výsledkem rozšiřování nabídky statků a služeb, které nemůže veřejný sektor zabezpečit nebo těch, které nechce z důvodů neziskovosti zajišťovat sektor soukromý. Třetí sektor je zapojen do regulace ekonomického života také tím, že například asociace nebo sociální družstva jsou partnery veřejných institucí v oblasti pomoci pracovního uplatnění tzv. sociálně znevýhodněných skupin občanů nebo při hledání práce málo kvalifikovaných nezaměstnaným lidem, u kterých hrozí nebezpečí permanentního vyloučení z pracovního trhu. Subjekty třetího sektoru mohou tak přebírat některé ekonomické role veřejných institucí. Nejen ekonomické změny, ale i růst sociálních problémů jako jsou chudoba, nezaměstnanost, migrace, zpřetrhání sociálních vazeb, sbližování kultur vyžaduje nová

řešení a nové instituce. Ve společnostech, ve velkých městech i v regionech vznikají části oddělené od trhu i od veřejného sektoru. Vlády reagují různými ekonomickými i sociálními zásahy. Vedle státu a podnikatelských společností nebo agentur jsou to nové organizační typy subjektů, které reagují na nové skutečnosti a poskytují potřebné typy služeb. Lidé vstupují do jiných vztahů, vytvářejí se pravidla a normy chování a pomoci či pochopení druhých. Vznikají nové hodnoty, nové typy a organizační formy podniků. Východisko řešení ekonomických i sociálních problémů se spatřuje ve třetím sektoru. Tyto příležitosti ve formě sociálního zařazení a participace sociálně znevýhodněných občanů zpětně vytvářejí sociální kapitál.[23]

Sociální ekonomika vzniká a formuje se pod vlivem myšlenek sociální solidarity a spravedlnosti, stejně jako udržitelné ekonomické spolupráce jednotlivců. Jacques Defourny, ředitel Centra sociální ekonomiky na belgické univerzitě Liège a prezident evropské sítě EMES (Evropská výzkumná společnost, jejíž cílem je vybudování evropské databáze teoretických a empirických znalostí z existujících univerzitních výzkumných center) zdůrazňuje francouzský koncept sociální ekonomiky spojující družstva, vzájemné společnosti, asociace a nadace, který je přijímán zeměmi Evropské unie. Koncept byl popsán Evropskou stálou konferencí družstev, vzájemných společností, asociací a nadací (European Standing Conference of Co-operatives, Mutual Societies, Associations and Foundations, CEP-CMAF) s cílem představit sociální ekonomiku v evropském měřítku. V roce 1980 byla Národní radou pro vztahy mezi vzájemnými společnostmi, družstvy a asociacemi ve Francii sepsaná Charta sociální ekonomiky. Charta definuje hlavní hodnoty sdílené subjekty sociální ekonomiky: demokratický princip je prosazován jako základní prvek řízení; princip jeden člověk – jeden hlas je pravidlo rozhodování; princip svobodného zapojení členů v organizaci; vzdělávání a informovanost je prostředkem posilování vztahů mezi členy; právo na rozvoj každého subjektu; právo pozitivního přebytku. Ten nesmí být použit pro osobní zisk, ale musí sloužit společnému zájmu členů nebo zájmu organizace. Subjekty sociální ekonomiky se stávají významné ve vztahu k evropským ekonomickým, sociálním a politickým zájmům a jsou příkladem toho, že solidárnost se nevyklučuje s podnikatelským duchem. Družstva společně s širším pojetím sociální ekonomiky jsou jednou z hlavních součástí evropské politiky zaměstnanosti. Od roku 1998 je státy zapracovávají do Národních akčních plánů sociálního začleňování. Dnes EMES zahrnuje devět výzkumných center, členy jsou také jednotliví výzkumníci z Evropy. Sociální ekonomika vzniká a rozvíjí se ve Francii, kde je třetí sektor ztotožňován se

sociální – solidární ekonomickou. V Itálii vznikají první sociální družstva zprvu jako reakce na nedostačující nebo chybějící veřejné služby. Sociální ekonomika má dlouhodobou tradici ve Španělsku a ve Velké Británii. V roce 2003 se Velká Británie stala koordinátorem mezinárodního projektu LNet, (Enterprise and innovation in deprived urban areas: sparing the European experience). Projektem vzniklá síť zahrnuje pět evropských zemí (Českou republiku, Itálii, Nizozemí, Spolkovou republiku Německo a Velkou Británii). Projekt hledá nové formy sociálního podnikání, které pomohou řešit ekonomické a sociální problémy (nezaměstnanost, chudobu, inkluzi) v některých částech velkoměst (Londýn, Hamburk, Miláno, Amsterdam, Praha). Hlavním cílem je rozšířit možnosti trhu práce a přispět k sociálnímu začleňování osob i sociálních skupin. Od roku 2006 je připravován k realizaci projekt „Dynamisation de l'offre et des réseaux de“. Mezinárodní síť vzdělávacích institucí chce vypracovat společnou definici sociální ekonomiky, stanovit homogenní kritéria pro srovnávací analýzu a pro popisování obecných tendencí. Kritéria plynoucí z přijatelné definice sociální ekonomiky budou využívána při vzdělávání v sociální ekonomice. V rámci vytvořené sítě si budou zúčastněné univerzity a instituce vyměňovat zkušenosti, šířit znalosti a tím formovat nový obor nabízený univerzitami, vzdělávacími institucemi a organizacemi sociální ekonomiky. Mezinárodní síť zahrnuje univerzity a instituce z jedenácti evropských zemí; hlavním koordinátorem je francouzský Institut de Coopération Sociale Internationale (ICOSI) a CECOP. Vzdělávací instituce se opírají o výsledky mezinárodních projektů a studií.[23]

Typy a formy subjektů sociální ekonomiky jsou rozmanité. Evropská komise používá definici CEP-CMAF, v níž jsou uvedena družstva, vzájemné společnosti, asociace a nadace jako základní čtyři „pilíře“ sociální ekonomiky. Zahrnuty jsou pouze ty, které vykonávají ekonomickou činnost. Pro družstva je typická oblast bankovníctví, řemesel, zemědělství a prodeje. Vzájemné společností jsou aktivní v pojišťovnictví a sektoru hypoték. Asociace a nadace figurují převážně v poskytování služeb v oblasti zdraví, sociální, sportu a rekreace, kultury, udržitelné regenerace, lidských práv, rozvojové pomoci, práv spotřebitelů, vzdělávání, školení a výzkumu. Společným jmenovatelem subjektů je regionální zaměření především na rozvoj místních aktivit a možností (zajištění místních sociálních služeb či vytváření pracovních míst v místní komunitě).[23]

Význam občanského sektoru v posledních letech vzrostl a přestává být viděn odděleně jak od změn probíhajících ve státě, tak od struktury ekonomiky a života v místních

komunitách. Důvodů rozšíření sociální ekonomiky je více. Jedním z nich je všeobecná expanze služeb, kdy zaměstnanost ve výrobním sektoru zůstala na úrovni odpovídající předchozím třiceti rokům a v mnoha zemích nyní pomalu klesá, zatímco zaměstnanost v oblasti služeb stále roste. Tento posun směrem k ekonomikám s velkým podílem služeb, které prospívají také občanskému sektoru, byl podpořen demografickými změnami. Dalším důvodem rozšíření sociální ekonomiky jsou politické změny. Zejména politické uspořádání a z toho plynoucí legislativní rozhodnutí často rozhodovaly o tom, jak bude stávající poptávka nasměrována do třetího sektoru. Nejvyšší růst občanského sektoru zaznamenaly ty země, jejichž politiky si vytvořily určitý druh partnerství mezi vládou a nestátními neziskovými organizacemi. Také ekonomický, politický a sociální prostor se začíná otevírat občanskému sektoru. Vedle tradičních neziskových a dobrovolnických organizací se objevují nové formy práce a organizací. Příkladem je model sociálních družstev v Itálii, hledání nových legálních vlastnických struktur spojujících charitativní a ziskové aktivity i individuální snahy o provázání placené a neplacené práce.[23]

Cíle Evropské unie byly pokud jde o sociální ekonomiku iniciování posílení sektoru družstev, vzájemných společností, asociací a nadací; příprava evropské legislativy pro družstva, vzájemné společnosti, asociace a nadace; provedení analýzy sektoru; spojení existující reprezentativní federace; navázání vztahů s částmi sektoru, které nejsou organizovány; pozvednutí vědomí o sektoru družstev, vzájemných společností, asociací a nadací mezi rozhodujícími institucemi; analyzování problémů sektoru; prezentování ostatním institucím Evropské unie relevantních námětů Evropského společenství.[23]

## **2.2. Vznik prvního družstva a rochdalské principy**

Družstevnictví se začalo rozvíjet zhruba od poloviny 19. století. Pracující lidé začali vyhledávat různé způsoby spolupráce a slučování, které by umožnilo společně jednat a bránit se stoupající chudobě a jejich zneužívání. Právě toto vedlo k prvním pokusům o vytvoření odborových organizací a snahám o založení prvních typů družstev. Propagátory myšlenek svépomoci a družstevnictví byli Robert Owen a Dr. William King. První družstvo poctivých rochdalských průkopníků (Rochdale Society of Equitable Pioneers) bylo v Anglii registrováno v roce 1844. Toto družstvo založilo 28 textilních dělníků v anglickém městečku Rochdale u Manchesteru. Družstvo otevřelo svůj skromný obchod v Toad Lane 31 v Rochdale, kde nabízelo svým členům spotřební zboží za střední

ceny v dobré kvalitě a správné váze. Díky tomuto družstvu nastal rychlý růst spotřebních družstev ve Velké Británii. Další vznikající družstva se učila z úspěchů i nezdarů svých předchůdců a přijímali významná pravidla, která byla později kodifikovaná jako Rochdalské principy a způsoby práce. Pravidla pro činnost rochdalského družstva nebyla výsledkem hlubokých teoretických úvah, ale byla zformulována ve snaze zmírnit dopad důsledků dravého raného kapitalismu na životní podmínky nejchudších vrstev obyvatelstva. Šlo o akt jejich sebeobrany. Stanovy nebo program rochdalského družstva neformulovaly zásady jeho činnosti. Ty byly později vyabstrahovány z pravidel v nich obsažených. Při formulaci svých stanov mohli rochdal průkopníci využít teoretických prací z první poloviny 19. století.

Za původní rochdalské družstevní zásady se považovala družstevní demokracie, tj. demokratické rozhodování členy družstva o jeho záležitostech a správa družstva volenými funkcionáři; tolerance, tj. politická a náboženská neutralita; otevřenost členství, tj. zejména možnost vstupu dalších občanů do družstva; omezený úrok z vloženého kapitálu (členský vklad byl původně stanoven ve výši jedné britské libry); rozdělování přebytků (zisku) družstva mezi členy podle jejich podílů na hospodářských výsledcích družstva (nákupů); prodej zboží pouze za hotové; čistota a kvalita zboží; výchova členů. Prvotním podnětem pro založení družstva byla snaha opatřit si životní potřeby, zejména potraviny, svépomocí, tj. levněji, bez ziskových přírážek. Svépomocné družstevnictví se postupně rozšířilo i do jiných oblastí a přibyla také podnikatelská družstva.

Průkopníci z Rochdale překonali mnoho překážek a brzy byl jejich model napodobován po celém území Spojeného království. V dalších letech se systém začal rozšiřovat i v evropských státech. V poslední čtvrtině 19. století se začaly rozvíjet další formy družstev, zejména na bázi družstevního spolupartnerství. V následujícím století naprosto převažovala nadvláda spotřebních družstev v britském družstevnictví.[18, 17]

### **2.3. Družstevnictví v současném světě**

O družstevnictví ve světě se seznámíme ze zprávy generálního tajemníka OSN obsahující přehled rozvoje družstevnictví. Nejdříve se zaměříme na *družstevnictví v rozvojových zemích* neboli zemích třetího světa. Zapojení obyvatelstva do nejrůznějších forem

družstevnictví je v této části světa úctyhodné. Mezinárodní družstevní svaz udává, že pokud se vychází z toho, že průměrná domácnost v těchto zemích má pět členů a je zapojena nejméně v jednom družstvu, pak jsou do družstev zapojeny 2-3 miliardy obyvatel, tj. bezmála 60 % populace bez rozdílu věku. Vedle družstev svépomocných jde i o výrobní družstva mající nepominutelné postavení ve výrobě určitých produktů. V některých afrických zemích probíhal úspěšně navíc proces transformace deformovaných družstev, které zde vznikly z donucení, na demokratická družstva. Ve svépomocném družstevnictví těchto zemí mají významné postavení úvěrní družstva. Například v Indii pokryla na počátku posledního desetiletí 20. století přes 43 % všech zemědělských úvěrů. Na tomto kontinentě se také vyvinula svépomocná družstva, jejichž předmětem činnosti je všestranná pomoc začínajícím podnikatelům. V zemích Latinské Ameriky a v mnohých asijských zemích mají nepominutelné postavení svépomocná družstva zajišťující elektrifikaci a telefonizace venkova, tj. družstva, která byla u nás rozšířena mezi dvěma světovými válkami. V afrických zemích mají významné postavení i výrobní družstva, která se specializují na výrobu hlavních plodin té které oblasti. Např. v Ugandě vyrábějí 65 % bavlny a na Pobřeží slonoviny dokonce 99 % tohoto produktu. Obdobně v Keni vyrábějí 52 % celkové produkce kávy v zemi. Zvláštní pozornost v těchto zemích zasluhuje čínské družstevnictví. Především proto, že vcelku úspěšně pokračuje transformace „parastátních“ družstev na demokratická družstva. Odbytová a další obchodní družstva nepominutelně přispívají k obnově soutěživosti mezi zemědělskými podniky. Bylo již založeno 9 000 družstevních obchodních center pro přímý prodej zemědělských výrobků do měst. Bytové družstevnictví je v rozvojových zemích na počátku svého rozvoje.

Statistická data o *družstevnictví v zemích s vyspělým trhem* ukazují, že v těchto podmínkách význam družstev neklesá, ale naopak. Vycházíme-li z toho, že průměrná domácnost zde má tři členy a je členem nejméně jednoho družstva, pak počet osob spojených s družstevnictvím zde přesahuje 62 % populace bez rozdílu věku. V této části světa převládají v družstevnictví svépomocná zemědělská družstva zásobovací a obchodní a úvěrní družstva. Například v USA dosáhla zemědělská zásobovací a obchodní družstva na počátku 90. let minulého století 93 miliard dolarů obratu. V Japonsku jsou členy těchto družstev takřka všechny zemědělské farmy a zajišťují odbyt 95 % produkce rýže. V této zemi mají dominující postavení rybářská družstva, která produkují 90 % rybních výrobků. [23] Významné místo ve finančnictví těchto zemí mají úvěrní družstva. V Kanadě je do

nich zapojeno přes 40 % ekonomicky aktivního obyvatelstva. Credit Union v USA disponují celkově větším kapitálem než největší bankovní dům v zemi. V zemích s rozvinutým trhem se úspěšně rozvíjejí i jiné formy družstevnictví než ty tradiční, např. zdravotní družstva. Ta již mají dominantní postavení v národní zdravotní péči v Japonsku a ve Španělsku. Jejich rozvoj zřejmě podnítily stoupající náklady obyvatel na péči o své zdraví. Tradičně zde působí spotřební družstva, která však v posledních letech těžce zápasí s konkurencí kapitálově silných obchodních řetězců. Přesto však např. ve Švýcarsku byla prostřednictvím spotřebních družstev maloobchodně prodána více než polovina potravin. V zemích s rozvinutým trhem má významné postavení bytové družstevnictví jak při výstavbě bytů, tak i při zajišťování bydlení.

*V zemích s přechodnou ekonomikou* začala probíhat v posledním desetiletí 20. století transformace družstev. Její průběh a výsledky se v jednotlivých zemích citelně lišily. V Bulharsku zanikla družstva, která poskytovala služby pro zemědělské podniky a nebyla nahrazena obdobně zaměřenými demokratickými družstvy ani jinými podniky s obdobným předmětem činnosti. To velmi poškodilo bulharské zemědělství. V Rusku zhruba 310 000 deformovaných družstev prakticky zaniklo, protože z nich zbylo za roce 1990 – 1993 jen několik tisíc. Naproti tomu v Německu se podařilo okolo 65 % deformovaných družstev transformovat na demokratická družstva. Transformaci družstev v zemích s přechodnou ekonomikou, zejména v Polsku, Maďarsku, Rusku a Bulharsku podporovaly družstevní organizace skandinávských zemí a USA. Do skupiny těchto zemí náleží i některé africké státy, v nichž mnohdy probíhala transformace družstev úspěšněji než v zemích střední a východní Evropy. Příkladem tohoto jsou již zmíněná družstva pro pomoc začínajícím podnikatelům na Pobřeží slonoviny a v Mali.

V současnosti může být družstevnictví významným činitelem i ve vytváření podmínek pro snižování nezaměstnanosti, zmírňování chudoby a sociální dezintegrace, které přinesl rozvoj světa jako vedlejší produkt globalizace. Ukazují to zkušenosti jak ve vyspělém, tak i v rozvojovém světě. Družstva jsou zpravidla mnohem pružnější a operativnější při změně svých programů v případě, když hrozí krize odbytu jejich produktů. Ujímají se též činností, které ostatní subjekty přehlížejí, tím vznikají v družstvech nová pracovní místa. Například v Indii byla takřka odstraněna hrozivá nezaměstnanost tím, že družstva začala provozovat rafinérie cukru, přádelny, mlékárny a další zpracovatelské podniky, v nichž zaměstnávala milióny lidí. Družstva jsou schopna též zmírňovat chudobu, která se v mnohých zemích



prohlubuje zejména v důsledku probíhající sociální dezintegrace jako „vedlejší produkt“ globalizace. Spotřební družstva mohou poskytovat nákup životních potřeb levněji než ostatní obchodníci. Úvěrní družstva mohou „osvobodit“ potřebné od lichvářských úroků z úvěrů. Družstva se tak stávají organizační formou, která je schopna zmírňovat sociální napětí v dnešní společnosti. Družstva také přispívají k demokratizaci společnosti a úsilí o překonání zvyšujícího se individualismu a s ním souvisejícího oslabení solidarity lidí. Samy demokratické principy řízení družstev a spojování sil jednotlivců za účelem dosažení cílů, kterých nelze izolovaně dosáhnout, působí ve správném směru. V současném vývoji světa má družstevnictví důležitou pozici jako jeden z nástrojů odstraňování některých negativních důsledků jeho jinak progresivního vývoje.[15, 16]

#### **2.4. Družstevnictví v EU a jeho právní úprava**

Definice družstva říká, že družstvo je nezávislým sdružením osob, které se dobrovolně spojily s cílem uspokojit své společné ekonomické, sociální nebo kulturní potřeby prostřednictvím organizace, kterou společně vlastní a demokraticky řídí.[11] Definice družstevnictví dle § 221 Obchodního zákoníku říká, že „Družstvo je společenstvím neuzavřeného počtu osob založeným za účelem podnikání nebo zajišťování hospodářských, sociálních anebo jiných potřeb svých členů“.[23]

Počátek 21. století je poznamenán výraznými snahami podporovat rozvoj družstevních forem podnikání, protože právě družstva mohou být prostředkem k nastolení a posílení ekonomických pozic malých a středních podniků na trhu. Družstvo je formou podnikání, která umožňuje malým a středním podnikům využívat výhod souvisejících například s jejich velikostí. Výhodou družstev je flexibilní zapojování do vertikálních integrací výrobních řetězců a činnost v oblastech, které nejsou rentabilní pro velké podniky. Družstva představují způsob, jakým je možné poskytovat služby vysoké kvality. Sféra služeb dnes zahrnuje 70 % produkce a podílí se na 69 % zaměstnanosti v zemích EU. Více než 75 % nově zakládaných podniků v Evropě patří do terciální sféry.

V Evropské unii je družstevnictví velmi rozvinuto, např. ve Francii a v Německu existuje zpravidla více různých, zejména svépomocných družstev, v jedné obci. V Itálii vznikají družstva nového typu. Ve Španělsku je družstvy často zajišťováno také vzdělávání od

základních škol po školy vysoké. I v péči o zdraví lidí hrají družstva v Evropě stále větší roli. Vedení EU v posledních zhruba třiceti letech soustavně podporuje rozvoj družstev. Je si vědomo, že v podmínkách světové globalizace nebude moci ani sociální stát plnit některé úkoly jako dosud. Proto bude na občanech a drobnějších podnikatelích, aby si pomoc ve svém životě a podnikání zajistili sami. Nejvhodnější formou pro toto jsou družstva svépomocná. Důsledky globalizace se nevyhnou ani České republice, proto je vhodné postupovat jako ostatní státy EU, které se stále snaží rozšiřovat prostor pro působení družstev a jejich prostřednictvím si zajišťovat levnější a kvalitnější služby pro občanský život a pro drobnější podnikání. Pomoci tomu v širším než národním měřítku mají i Evropská družstva.

Přijetí naší republiky do EU přirozeně zasahuje i do našeho družstevnictví a družstevního práva. I když družstevní legislativa zůstává v působnosti jednotlivých členských států EU, tak ji ovlivňují dokumenty vrcholných orgánů unie o družstevnictví a nařízení o stanovách Evropských družstev. Právní úprava Evropských družstev jako nového druhu družstev, která mohou vznikat a pracovat i u nás vedle dalších druhů našich družstev, je totiž výsledkem širokého a hlubokého zobecnění a zhodnocení právní úpravy družstev ve „starých“ členských státech EU. Proto může být zdrojem inspirace i pro zdokonalení naší zákonné úpravy družstev. A také pro sblížování právní úpravy družstev v jednotlivých členských státech EU, která je jedním z předpokladů pro bezporuchovou spolupráci družstev přes hranice členských států.

Evropská unie pečuje o rozvoj družstevnictví v rámci členských států a za účasti volených zástupců družstev. Její péče o rozvoj družstevnictví je soustavná. V posledních zhruba 25 letech se vrcholné orgány EU zabývaly družstevnictvím vícekrát. V roce 1983 přijal Evropský parlament rezoluci o družstvech v Evropském společenství, o čtyři roky později (1987) o přínosu družstev pro regionální rozvoj, v roce 1989 o roli žen v družstevnictví a o místních iniciativách k rozvoji zaměstnanosti, po pěti letech (1994) opět o přínosu družstev pro regionální rozvoj a v roce 1998 o roli družstev při rozvoji zaměstnanosti žen. Vedle toho se od roku 1990 vrcholné orgány EU věnovaly tvorbě návrhu stanov Evropských družstev, který byl projednáván v letech 1990, 1994, 2001 a přijat teprve v roce 2003.

Jedním z charakteristických rysů projednávání problematiky družstevnictví ve vrcholných orgánech EU je, že se jej účastní reprezentace družstev. Nikoli jako trpělivý účastník, ale buď jako autor připomínek, které jsou vážně brány v úvahu, anebo jako iniciátor a autor návrhů projednávaných dokumentů. Například návrh stanov Evropského družstva byl zpracován Koordinačním výborem asociací družstev Evropských společenství a projednáván ve vrcholných orgánech EU za aktivní účasti zástupců nejen tohoto koordinačního výboru, ale i asociací družstev členských států EU.

Vznik nového druhu družstev v Evropě (Evropského družstva) byl motivován snahou umožnit bezporuchovou a snadnou družstevní spolupráci občanů a právnických osob z různých členských států EU. Pro regulaci jejich družstevních vztahů byla zvolena právní forma nařízení o stanovách Evropského družstva. Obsah stanov vzešel ze zobecnění a zhodnocení právní úpravy družstev v patnácti „starých“ původních členských státech. Výsledná podoba nařízení o stanovách Evropského družstva byla přijata ve formě nařízení Rady EU č. 1435/2003 „O podpoře družstev v Evropě“ z 22. července 2003, tj. právního předpisu EU, který je pro členské státy EU přímo závazný. Tento dokument je vytvořen pro období 2004 – 2008. Jeho význam spočívá mimo jiné v tom, že je dokumentem, jehož obsahu by se měla přibližovat úprava družstevních vztahů našich družstev. V obecné rovině to plyne z Evropské dohody. Konkrétněji pak z tzv. Bílé knihy přijaté v červenci 1995 v Cannes na summitu předsedů vlád států sdružených v EU. Mezi oblasti, v nichž by mělo probíhat sblížování, zařazuje Bílá kniha mimo jiné právo společností a občanské právo. Do těchto oblastí nepochybně spadá i právní úprava družstev. Ve sdělení Komise EU se určuje také to, že je třeba odstraňovat nesrovnalosti v úpravě družstev v členských státech, které brání procesu sblížování této legislativy. Komise EU se bude snažit vytipovat případy, v nichž by rozdíly v legislativě mohly vytvářet problémy s cílem navrhnout společná řešení. Tato práce povede podle Komise EU k nepřímému sblížování národních legislativ družstev. Povinný obsah stanov Evropského družstva zahrnuje název, včetně zkratky „SCE“ (Societa cooperativa europea); předmět činnosti; jména fyzických, právnických osob, které jsou zakládající členové; sídlo Evropského družstva; podmínky pro přijímání, vylučování a vystupování členů; práva a povinnosti členů, případně podle kategorie člena; nominální hodnotu upsaných obchodních (členských) podílů, výši základního kapitálu; pravidla pro případný převod části přebytku Evropského družstva do zákonné rezervy; pravomoci a odpovědnost členů jednotlivých orgánů Evropského družstva; pravidla pro jmenování (volbu) a odvolání členů orgánů družstva; předpoklady

pro usnášeníschopnost (kvórum) a většiny potřebné k přijetí usnesení; doba trvání družstva, pokud je založeno na dobu určitou.

Nařízení Rady Evropské unie je závazné ve všech svých částech od doby vstupu v účinnost tj. od 18. srpna 2006 přímo v každém členském státě. Současně s tím zavazuje členské státy, aby určité, v něm uvedené vztahy upravily svou normotvornou. Nařízení o stanovách tedy obsahuje i prvky směrnice Rady EU, jejíž normativní obsah mají členské státy, pro něž je závazná, provést ve formách vnitrostátního práva. Směrnice tedy v podstatě stanovují cíle, jichž má být dosaženo. Podle ustanovení preambule nařízení o stanovách je jeho nedílnou součástí Směrnice Rady EU č. 2003/72/ES, kterou se doplňují stanovy Evropského družstva ve věci spoluúčasti zaměstnanců na rozhodování o záležitostech Evropského družstva.

K roku 2005 představovalo družstevnictví v členských zemích EU soustavu okolo 300 000 družstev, ve kterých bylo sdruženo téměř 150 miliónů občanů. Družstva zaměstnávala bezmála pět miliónů osob. Vezmeme-li v úvahu, že EU před posledním rozšířením měla cca 365 miliónů obyvatel, pak to znamená, že do družstev byla zapojena skoro polovina jeho populace. I když tato optimistická čísla poněkud koriguje skutečnost, že nemalé procento občanů EU je zapojeno do více družstev současně platí, že družstevní myšlenka je pevně zakotvena ve vědomí obyvatel Evropské unie. Trvající význam a prosperita družstev v členských státech EU je pozoruhodná i proto, že v posledních letech pracují v podmínkách ostrého konkurenčního boje s finančně silnými a dobře i jinak vybavenými nadnárodními kapitálovými společnostmi. I v těchto podmínkách mají družstva v členských státech EU silné pozice v bankovníctví, pojišťovnictví, prodeji potravin, lékárnictví a v zemědělství. Navíc získávají pozice a rychle roste jejich počet v oblasti péče o zdraví, vzdělávání, bydlení a ve službách pro podnikatele.

V členských státech EU výrazně převažují svépomocná družstva nejružnějšího zaměření, nechybí ovšem ani podnikatelská družstva, která jsou ovšem v menšině. Úspěšná velká podnikatelská družstva se často přeměňují v některý druh obchodní společnosti, protože tato právní forma lépe vyhovuje podnikatelské aktivitě než družstvo. Většina družstev v členských zemích EU je zaměřena na uspokojování nejružnějších potřeb svých členů, nikoli na dosažení zisku. Je-li ho dosaženo, pak se jeho případné rozdělování mezi členy řídí podle předem stanovených pravidel nebo dohod družstva a členů. Hlasovací právo

v nejvyšším orgánu družstva je vázáno na osobu. Vazba osobní aktivity člena ve vztahu k družstvu se má za tak významnou, že zásada „jeden člen – jeden hlas“ může být narušena jen v závislosti na míře této aktivity člena.

V členských zemích EU je pravidlem, že družstva se sdružují do svých organizací zpravidla podle předmětu své činnosti. Nejčastěji jde o svazy družstev. Svazy a sdružení družstevních systémů se seskupují do Asociace družstev Evropských společenství, resp. do jejího koordinačního výboru (Koordinační výbor evropských družstevních asociací – CCACE), za účelem vytvoření mechanismu globálních konzultací, koordinace vývoje a výzkumu a podpory členů. Někdy jde pouze o sdružení celostátní, jindy i o sdružení družstev v příslušných vyšších územních celcích státu. Úprava postavení svazů družstev je zpravidla součástí družstevních zákonů. Vcelku výjimečně se v těchto zákonech se svazy pouze počítá a jejich úprava se ponechává jim samým. Svazy družstev jsou zpravidla nadány právem kontroly v nich sdružených družstev. V takovém případě jsou kontrolní svazy právními předpisy vybaveny potřebnými oprávněními vůči kontrolovaným družstvům. Tyto předpisy mají zaručit bezproblémový a objektivní průběh kontrol. Členství ve svazech družstev je buď dobrovolné nebo povinné. Jde-li o kontrolní svaz, v němž je členství dobrovolné, pak je řešeno i zajištění kontroly v těch družstvech, které do svazu nevstoupily. Zpravidla je jim kontrolor určen soudem, u něhož jsou tato družstva registrována. V některých členských státech EU jsou svazy družstev vybavovány i určitými oprávněními ve vztahu k příslušným orgánům státu. Zpravidla jde o postavení poradců státního orgánu. Vrcholné orgány EU se snaží zvýšit úlohu svazů družstev ve vztahu k tvorbě právních předpisů, kterými mají být upravovány vztahy družstev. Úprava těchto vztahů družstev v členských státech EU by měla být podnětem pro náležité řešení obdobných vztahů družstev u nás. Cílem by tu měla být v podstatě obnova postavení a úkolů svazů družstev, která u nás existovala do padesátých let minulého století. Přirozeně obohacená o řešení, která se vyvinula od těchto padesátých let v demokratické Evropě, tj. zejména o ingerenci reprezentace družstev do činnosti příslušných orgánů státu, zejména na úseku tvorby právních předpisů týkajících se družstev.

Svazy či jiné svazové organizace v členských státech EU se sdružují do Asociace družstev Evropských společenství, resp. do jejího koordinačního výboru. Tento výbor je uznávaným partnerem vrcholných orgánů EU mimo jiné v oblasti družstevní legislativy. Je například

autorem původního návrhu stanov Evropského družstva z roku 1990. Stal se podkladem pro diskuzi o této úpravě a pro její přijetí.

Komise EU ve sdělení o podpoře připomíná, že v souvislosti s povinností členských států přijala opatření k realizaci stanov Evropského družstva a jejich nedílného doplňku, v členských státech by měla být přijata i opatření ke zlepšení družstevní legislativy a k vytvoření příznivějšího prostředí k zakládání nových družstev. Družstevnictví by mělo sehrát pozitivní roli jako nástroj k dosažení cílů především v politice zvyšování zaměstnanosti, sociální integrace, zajištění náležitého regionálního rozvoje a rozvoje venkova a zemědělství vůbec. Účast družstev na řešení těchto a dalších problémů by měly členské státy nejen využívat, ale také podporovat. Obsahově je sdělení o podpoře orientováno na podporu návratu družstevní myšlenky všude v Evropě cestou zviditelnění družstev a pochopení jejich profilu v jednotlivých sektorech ekonomiky a občanského života; pokračování v procesu zkvalitňování družstevní legislativy; udržení a zlepšení zapojení družstev do procesu realizace cílů Evropské unie, a to jako adresáta a realizátora současně. První soubor úkolů je převážně výchovně-vzdělávací a osvětový. Sdělení o podpoře jej chápe v úzké návaznosti na aktuální stav a úkoly politiky a ekonomiky EU. Sdělení vyzývá vzdělávací instituce členských zemí EU, aby věnovaly větší péči zviditelňování družstevnictví, adresuje tuto výzvu i našemu školství. Přitom konstatuje, že družstva mohou sehrát rozhodující roli při posilování ekonomické pozice malých a středních podniků na trhu. Družstva jim mohou zejména zprostředkovat vlastnosti, které jim chybí a to při zachování výhod, které jim skýtají jejich malé rozměry. Druhý soubor úkolů obsahuje zkvalitnění legislativy a je stejně prioritně aktuální jako soubor první. Svědčí o tom stav příprav zákonné úpravy našich družstev, která postrádá koncepci, její znění je poznamenáno nejasností o charakteru a postavení družstev ve světě, znění je koncipováno nejednou narychlo, tj. bez předchozího rozboru a poznání potřeb družstevní praxe a dopadu jednotlivých ustanovení na ni. Komise EU totiž ve svém sdělení o podpoře konstatuje, že existuje pestrost v soustavě družstevní legislativy, která brání účinné spolupráci družstev členských zemí a mohla by negativně ovlivnit též ideu Evropského družstva. Proto se budou vrcholné orgány EU snažit o odstranění rozdílnosti v družstevní legislativě členských zemí, které by bránily spolupráci družstev přes hranice jednotlivých států. Tento proces je označován jako nepřímé sblížování národních družstevních legislativ. Vzhledem k tomu, že zůstává družstevní legislativa v působnosti členských států, nepůjde v tomto úsilí o působení prostřednictvím normativních aktů Bruselu, ale

pořádání schůzek s funkcionáři členských zemí EU na nejrůznější témata družstevní legislativy s cílem nalézt možnost odstranění právních překážek hladké spolupráce mezi družstvy členských zemí. Základem procesu sblížování národních družstevních legislativ by měly být mezinárodní družstevní zásady. A to nejen jejich respektování, ale rozvádění v jejich duchu do podoby právních pravidel při respektování zdůvodnitelných a trvajících národních zvláštností družstevnictví.

Komise EU se ve sdělení o podpoře současně zavazuje, že bude aktivně spolupracovat s představiteli státní moci a se zástupci družstevních organizací na zlepšování družstevní legislativy členských zemí. Z uvedeného vyplývá, že družstevnictví je považováno vrcholnými orgány EU za jeden z významných faktorů k naplnění jejich cílů. Proto se také počítá s jeho všestranným rozvojem a podporou. To Komise EU ve svém sdělení o podpoře zvláště zdůrazňuje ve vztahu ke svým novým členům. Nevyužit této příležitosti, kterou nám EU nabízí, by znamenalo zahodit nejen jeden z významných nástrojů na využívání unijních fondů, ale též jednu ze šancí na sblížení úrovně životních podmínek našich občanů s úrovní života ve „starých“ zemích EU.

Na úplný závěr kapitoly týkající se družstevnictví EU a jeho právních předpisů bych zdůraznila skutečnost, že Evropské družstvo se podstatně neliší od ostatních druhů družstev existujících v členských státech EU. Rozdíl mezi nimi je trojí. Za prvé právní pravidla pro jejich existenci a činnosti jsou výsledkem hledání optima z pravidel platných pro činnost národních družstev a přijatých ve formě právního aktu EU, nikoli členského státu. Za druhé členskou základnu musí tvořit osoby s bydlištěm nebo sídlem nejméně ve dvou členských státech EU. Třetím rozdílem je, že Evropská družstva mohou vyvíjet činnost přes hranice členského státu svého sídla, tj. prakticky ve všech členských státech.[25]

## ***2.5. Mezinárodní družstevní organizace a družstevní principy***

V současnosti existují světové organizace, které mohou na své úrovni rozpoznat úlohu jednotlivých organizačních forem, včetně družstevnictví, v současném rozvoji světa. V našich souvislostech je to zejména Organizace spojených národů (OSN), Mezinárodní organizace práce (MOP), Mezinárodní družstevní svaz (MDS) a další.

*Organizace spojených národů* se začala velmi intenzívně zabývat družstevnictvím začátkem posledního desetiletí 20. století, kdy její Valné shromáždění přijalo rezoluci č. 47/90. V ní tento orgán požádal sekretariát generálního tajemníka OSN o předložení zprávy o pokroku v podpoře a zvýšení pomoci programu a objektům mezinárodní družstevní spolupráce. Na této zprávě pracovala řada mezinárodních organizací, které byly a jsou členy Výboru pro podporu a rozvoj družstevnictví (COPAP). O významu tohoto orgánu OSN svědčí i členství dalších mezinárodních vládních i nevládních organizací v něm. Jeho členy jsou Mezinárodní organizace práce (ILO), Mezinárodní organizace pro zemědělství a výživu (FAO), Mezinárodní družstevní svaz (ICA), Mezinárodní federace zemědělských producentů (IFAP), Světový výbor pro Credit Union (WOCCU) a Mezinárodní unie pracovníků v odvětví výživy a zemědělství, v hotelových, restauračních a stravovacích službách (IUF). Na podkladě zprávy o pokroku v podpoře přijalo Valné shromáždění OSN řadu doporučení jako např. že vlády by měly založit instituce, např. poradní výbory, které by projednávaly a zajišťovaly účinný styk s družstevními organizacemi zastupujícími družstva v jejich zemích a uváděly partnerství vlády a družstevnictví; vlády zemí, které procházejí přechodem z centrálně plánované ekonomiky, by měly mít na paměti, že soukromé družstevní podniky nejsou pouze významnou složkou ve všech vyspělých ekonomikách, ale mohou také hrát významnou roli v samotném procesu transformace; vlády by měly všestranně postihovat jakékoli nátlaky na družstva a jejich podniky; vlády by měly ve spolupráci s družstevním hnutím mimo jiné napomáhat šíření informovanosti o družstvech; vzhledem k účinné roli družstev při vytváření zaměstnanosti, omezování chudoby a k podpoře sociální integrace by měly vlády přidělit větší část fondů na všestranný rozvoj družstev a družstevního hnutí vůbec. Na toto navazovaly dokumenty dalších mezinárodních organizací, zejména MDS a MOP.

*Mezinárodní družstevní svaz* (International Co-operative alliance – ICA) pečuje o rozvoj družstevnictví trvale. MDS je nezávislou nevládní asociací, která sdružuje, zastupuje a slouží družstvům na celém světě. MDS byl založen v Londýně v roce 1895. V zemích EU zastupuje národní federace družstevních systémů Mezinárodní družstevní svaz – MDS Evropa a Koordinační výbor evropských družstevních asociací (CCACE). V současné době je sídlo MDS Evropa v Bruselu. Jeho členy jsou národní a mezinárodní družstevní organizace působící ve všech sektorech, jako je zemědělství, bankovníctví, rybářství, bydlení, cestovní ruch, spotřební a výrobní družstva. Mezinárodní družstevní svaz má



221 členských organizací v 88 zemích světa. Družstevnictví představuje sektor, který reprezentuje více než 880 milionů jednotlivců na celém světě. Mezinárodní družstevní svaz je iniciátorem celosvětových aktivit popularizující družstevní myšlenky. V roce 2005 proběhla již 83. oslava Mezinárodního družstevního dne MDS, společně s 11. Mezinárodním družstevním dnem OSN. K tomuto Mezinárodnímu družstevnímu dni připravil MDS poselství na téma „Mikrofinance jsou naší záležitostí – spoluprací k odstranění chudoby“. Smyslem vyhlášení tématu je zdůraznit přínos družstev k mikrofinancování regionů, které je založeno na podpoře svépomoci a možnosti využívání finančních zdrojů sociálně slabšími vrstvami obyvatelstva. Z dokumentů MDS z posledních desetiletí 20. století je vhodné uvést, že na nové úkoly družstevnictví reagoval přijetím nových mezinárodních družstevních zásad, které byly přijaty jeho generální konferencí konanou v roce 1995. Tyto zásady nahradily původní rochdalské družstevní zásady z poloviny 19. století. Nové mezinárodní družstevní zásady lze vyjádřit jako dobrovolné a otevřené členství v družstvech; demokratickou kontrolu a řízení družstev; účast členů na činnosti družstva; autonomii a nezávislost družstev; vzdělávání, odbornou přípravu a informovanost členů; spolupráci mezi družstvy a zájem a práci družstev na udržitelném rozvoji společnosti lidí. *Zásada dobrovolného a otevřeného členství* se týká jednak družstev jako celků, jednak jejich členů. Družstva jsou podle ní dobrovolné organizace, které jsou otevřeny všem osobám schopným a ochotným užívat jejich služby a přijmout odpovědnost, která plyne z členství. To zavazuje především státní moc, která nesmí nařídít zakládání družstev anebo na druhé straně zakazovat jejich založení k zajištění podpory členů v určité oblasti jejich života. Ve vztahu k občanům pak tato zásada požaduje, aby členství v družstvu bylo dostupné bez jakékoli genderové (pohlavní), sociální, rasové, politické či náboženské diskriminace. To především znamená, že družstvo nemůže odmítnout uchazeče o členství poukazem třeba na jeho pohlaví nebo rasovou příslušnost. Příslušnými právními předpisy by měly státy zajistit respektování mezinárodních družstevních zásad v družstevnictví na svém území. *Zásada demokratické kontroly členy* říká, že družstva jsou demokratickými organizacemi kontrolovanými svými členy, kteří se aktivně účastní na stanovování jejich politiky a rozhodování. Muži a ženy, sloužící jako volení zástupci, jsou odpovědní členské základně. V primárních družstvech mají členové družstev rovná hlasovací práva a družstva na dalších úrovních jsou rovněž organizována na demokratické základně. *Zásada ekonomické účasti členů* říká, že všichni členové přispívají rovným dílem ke kapitálu družstva a demokraticky jej kontrolují. Alespoň část tohoto kapitálu je obvyklým společným vlastnictvím družstva. Členové

obvykle dostávají omezené náhrady (úroky), pokud vůbec, za kapitál zapsaný jako podmínka členství. Členové přerozdělují přebytky pro rozvoj jejich družstva zpravidla stanovením možných rezerv, přičemž alespoň jejich část je nedělitelná, dále přerozdělují odměny členům v závislosti na jejich transakcích s družstvem, nebo pro podporu dalších aktivit schválených členskou základnou. *Zásada autonomie a nezávislosti* říká, že družstva jsou autonomní svépomocné organizace řízené svými členy. Pokud uzavřou dohody s jinými organizacemi, včetně vlád, či získají kapitál z vnějších zdrojů, činí tak za podmínek zaručujících demokratickou kontrolu svými členy a zachovávají jejich družstevní samostatnost. *Zásada vzdělávání, odborné přípravy a informací* říká, že družstva poskytují vzdělávání a odbornou přípravu svým členům, voleným zástupcům, vedoucím a zaměstnancům tak, že tito mohou účinně přispívat k rozvoji svých družstev. Informují širokou veřejnost o povaze a přínosech spolupráce. *Zásada spolupráce mezi družstvy* říká, že družstva slouží svým členům nejúčinněji a posilují družstevní hnutí nejvíce, když pracují společně prostřednictvím místních, regionálních a mezinárodních struktur. *Zásada zájmu společenství* říká, že družstva pracují pro udržitelný rozvoj svých společenství prostřednictvím politik schválených jejich členy.[24]

Péče *Mezinárodní organizace práce* o rozvoj družstevnictví v posledních letech zatím vyvrcholila přijetím doporučení o podpoře družstev přijatém na jejím 90. zasedání v roce 2002. V preambuli tohoto doporučení MOP mimo jiné zjišťuje, že globalizace vytvořila pro družstva nové a rozdílné tlaky, problémy, výzvy a příležitosti a že je potřeba výraznější podoby lidské solidarity na vnitrostátní i mezinárodní úrovni. To proto, aby se usnadnilo spravedlivější rozdělování přínosů globalizace. Dále se v tomto doporučení konstatuje, že družstva mají význam při vytváření pracovních míst, mobilizaci zdrojů, vytváření investic. Uznává se také jejich přínos pro ekonomiku a podporují účast lidí na ekonomickém a sociálním rozvoji. Ve vlastním textu doporučení pak MOP konstatuje, že družstva působí ve všech odvětvích ekonomiky a podporuje MDS a jím přijaté mezinárodní družstevní zásady. Ve vztahu k vládám států klade doporučení MOP důraz zejména na vládní podporu družstevnictví, která se týká přijetí zvláštních právních předpisů o družstvech a doporučením o spolupráci při novelizaci předpisů s družstevními organizacemi.[25]

Mezi specializované mezinárodní organizace zabývající se družstevnictvím patří Koordinační výbor evropských družstevních asociací (CCACE), Bytová družstva MDS (ICA Housing), Mezinárodní organizace spotřebních družstev MDS (CCI), Mezinárodní

organizace výrobních družstev MDS (CICOPA), Mezinárodní družstevní zemědělská organizace (ICAO), Družstevní asociace při EU, Evropský výbor pro sociální bydlení (CECODHAS), Evropský výbor spotřebních družstev (EUROCOOP), Evropský výbor výrobních družstev (CECOP), Výbor evropských agrárních producentů (COPA) a Všeobecný výbor zemědělských družstev v EU (COGECA).

*Koordináční výbor evropských družstevních asociací (CCACE)* je sdružením, které zahrnuje všechny existující evropské družstevní rektorátní organizace na úrovni EU a některé národní družstevní organizace za účelem společné koordinace a obrany svých pozic a společných zájmů. Organizace, které jsou členy CCACE, se snaží o lepší podporu principů a praxe družstevních podniků a o podporu společných zájmů, kromě specifických záležitostí jednotlivých sektorů, vůči institucím EU i vůči všeobecné veřejnosti. Spolupráce se zaměřuje především na podporu výměny informací mezi členskými asociacemi, stanovení společných postojů a přípravu konkrétních iniciativ ve společném zájmu. CCACE zřizuje specializované kontaktní pracovní týmy, které se zabývají aktuálními specifickými tématy jako je například legislativa, účetnictví nebo statistika. Tyto skupiny jsou konzultovány k aktuálním záležitostem převážně formou e-mailových zpráv. V letošním roce se konalo několik jednání, která se zabývala konzultacemi k mezinárodním účetním standardům, navazováním kontaktů s pracovní skupinou EK pro řízení, pokračováním spolupráce s meziparlamentní skupinou „sociální ekonomie“ v Evropském parlamentu, nabídkami na zapojení do satelitních účtů sociální ekonomie a některými dalšími záležitostmi sociálního dialogu.[8]

*Bytová družstva MDS (ICA Housing)* jsou vrcholným orgánem celosvětově působícího družstevního bytové hnutí. ICA Housing je řádně ustanovenou sektorovou mezinárodní družstevní organizací. Její členové se sdružují, aby dosáhli podpory svých společných zájmů v rozvoji udržitelnosti lidského společenství založeného na družstevních principech a hodnotách. Snahou ICA Housing je vzájemná svépomoc při zajišťování cenově dostupného bydlení členům po celém světě. Bytová družstva MDS jsou zmocněna k hledání členů po celém rozvinutém a rozvíjejícím se světě. Mají za úkol usnadňovat pravidelnou komunikaci a propojení činností mezi členy, asistovat národním družstevním hnutím při jejich snaze o formování regionálních orgánů. Reprezentují družstevní a oboustranné svépomocné bydlení pomocí podpory úsilí místních členů při zajištění zákonných, finančních a administrativních opatření k rozvoji družstevních hnutí. Bytová

družstva MDS slouží svým členům při poskytování fór, ve kterých se mohou členové podělit o informace, znalosti a odborné schopnosti; prosazovat změny a získat asistenci dalších hnutí. Zároveň také sponzorují vzdělání a tréninkové programy tvorby hnutí, financí, rozvoji hnutí a managementu. Svaz českých a moravských bytových družstev je členem ICA Housing.[46, 22]

*Mezinárodní organizace spotřebních družstev MDS (CCI)* je sektorová organizace Mezinárodního družstevního svazu, která spojuje družstevníky v Mezinárodním družstevním svazu. Základní filozofie Mezinárodní organizace spotřebních družstev říká, že každý družstevník má právo na rozumné množství potravin, šactva a ubytování, adekvátní pocit bezpečí a zdravé životní prostředí, kvalitní zboží za příznivé ceny s odpovídající rozmanitostí volby, přístup k informacím o zboží a vzdělávání spotřebitelů, každý spotřebitel by měl mít možnost také ovlivňovat ekonomiku skrze demokratického zapojení se. Mezinárodní organizace spotřebních družstev se zabývá zlepšováním obchodní výkonnosti družstevníků vzhledem k růstu konkurence v podobě nadnárodních společností, udržováním důvěry zákazníků, pomocí slabším družstevním hnutím v regionu pěstováním dobrého jména v oblasti bezpečnosti potravin, životního prostředí a přijatelného obchodu. Svaz českých a moravských spotřebních družstev je členem mezinárodní organizace spotřebních družstev. Je zájmovým sdružením právnických osob, které reprezentuje doma i v zahraničí. Hájí zájmy a potřeby spotřebních družstev ve vztahu k politickým a společenským strukturám ČR a EU. Členství v SČMSD je otevřené rovněž pro další zájemce z řad družstev, jež se zabývají související činností.[47]

*Mezinárodní organizace výrobních družstev MDS (CICOPA)* je organizace zahrnující různé sektory, jakými jsou průmyslová výroba, veřejné služby, přeprava, duševní vlastnictví, řemeslnické činnosti, zdravotní péče, sociální péče atd. Její přidružení členové jsou podporováni družstvy z těchto sektorů. Velké množství těchto spolupracujících jsou družstevníci, jejichž podnikání je charakterizováno typem dělnického vztahu nazývaného „dělnické vlastnictví“, které je rozdílné od běžného zaměstnaneckého poměru nebo sebezaměstnání. Mezinárodní organizace výrobních družstev má v současnosti 57 členských organizací ze 39 zemí svět a další se chystají přistoupit. Hlavním úkolem CICOPA je prosazovat a reprezentovat výrobní družstva na světové úrovni. Strategickými prioritami je prosazování práce a produkce družstevní cestou, prosazování dělnického vlastnictví jako specifického typu podnikání a odborové organizace, prosazování

družstevních hnutích v průmyslu, umění a službách. Členem Mezinárodní organizace výrobních družstev je i Svaz českých a moravských výrobních družstev, který je zájmovým sdružením právnických osob, které v současné době sdružuje 320 výrobních družstev se širokým sortimentem výrobků a služeb. SČMVD pomáhá svým členům mimo jiné při vyhledávání výrobních a obchodních kontaktů a novým obchodním partnerům pomůže nalézt vhodné výrobní družstvo. Zároveň poskytuje svým členům služby při organizování výstav, veletrhů a kontraktů.[4]

*Mezinárodní družstevní zemědělská organizace (ICAO)* je demokratická organizace reprezentující zemědělská a farmářská družstva na celém světě. Byl založen v roce 1951 jako specializovaná organizace Mezinárodního družstevního svazu. Tato organizace reprezentuje 47 zemědělských družstev z 38 zemí světa. Zemědělská družstva zahrnují okolo 36 % celkového počtu družstevních organizací reprezentovaných Mezinárodním družstevním svazem. Organizace se zabývá sdílením zkušeností ve konkrétních činnostech prostřednictvím pořádání mezinárodních setkání, seminářů a workshopů; propagováním zemědělských družstev v rozvíjejících se zemích, aby vzrostlo zabezpečení dostatku potravin; zlepšením distribuce zemědělských produktů a konkrétními činnostmi pro udržování životního prostředí. K dosažení svých vytyčených úkolů ICAO úzce spolupracuje s FAO (Food and Agriculture Organisation) z Organizace spojených národů, Světovou obchodní organizací a mnoha dalšími. Zemědělský svaz ČR je členem Mezinárodní družstevní zemědělské organizace. Svaz je dobrovolným, nezávislým, neziskovým, nevládním a nepolitickým sdružením právnických a fyzických osob (zemědělských obchodních společností, zemědělských družstev, odbytových družstev a společností, zemědělců a dalších podnikatelů, jejichž podnikání je především zaměřeno na zemědělství, pěstitelství a chovatelství). V současnosti má Zemědělský svaz ČR 1 028 členů. Tito členové celkem obhospodařují 1 349 tis. ha zemědělské půdy, tj. 37 % z výměry zemědělské půdy ČR. Mezi hlavní činnosti Zemědělského svazu patří poskytování informačního a právního servisu svým členům, uzavírání kolektivních smluv vyšších stupňů, zabezpečování zprostředkovatelské činnosti mezi dodavateli vstupů a členy svazu za účelem snížení nákladů na zemědělskou produkci, zastupování členů svazu při jednáních se sdruženími odběratelů a zpracovatelů zemědělské produkce a s pěstelskými a chovatelskými svazy, prosazování opatření na podporu agrárního exportu a za snížení pasivního salda zahraničního agrárního obchodu, pořádání seminářů a školení s cílem zvyšovat úroveň managementu členských organizací svazu, zejména ve znalostech

právních předpisů a dotační politiky EU, podporovat družstevní formy podnikání v zemědělství.[23]

*Evropský výbor pro sociální bydlení (CECODHAS)* byl založený v roce 1988. Je to evropský systém správného podporování slušného bydlení pro všechny. Sdružuje v současné době 31 národních a regionálních organizací zabývajících se družstevním a sociálním bydlením z 15 členských zemí Evropské unie a osm organizací z dalších evropských zemí, které mají prozatím statut přidruženého členství, včetně Svazu českých a moravských bytových družstev. Všechny členské organizace jsou nestátní a neziskové instituce, které různými formami zajišťují bydlení ve 35 milionech bytů. CECODHAS je financován členskými příspěvky. Posiluje evropský sociální model a propaguje hodnoty, úspěchy a důležitost budoucí role členů uvnitř tohoto modelu. Chrání základní práva a bojuje za kvalitní sociální služby dostupné pro všechny. CECODHAS jako největší evropská nevládní organizace zastupuje své členy především ve vztahu k orgánům Evropské unie a dalším mezinárodním institucím. Zajišťuje prosazování jejich zájmů při tvorbě evropské legislativy, monitoruje aktivity Evropské unie v oblasti sociálního a družstevního bydlení, organizuje výměnu informací a vedle pravidelných zasedání svých orgánů pořádá nejrůznější semináře a konference na aktuální témata z oblasti bydlení. Členové CECODHAS působí podle svého zaměření ve třech sekcích (družstevní, veřejný sektor, dobrovolná sdružení pro bydlení) a podle průřezového zájmu ve třech stálých pracovních skupinách (vnitřní trh, problematika měst, sociální politika) a v ad hoc vytvořené pracovní skupině pro země střední a východní Evropy. Svaz českých a moravských bytových družstev se na činnosti CECODHAS aktivně podílí již od počátku devadesátých let. Jeho představitelé působí zejména v družstevní sekci a pracovní skupině pro země střední a východní Evropy. Získané poznatky využívá SČMBD nejenom pro vlastní činnost, ale i k prosazování zájmů českého bytového družstevnictví ve vztahu k vládním orgánům, poslanecké sněmovně a dalším státním institucím.[9]

*Evropský výbor spotřebních družstev (EUROCOOP)* reprezentuje 3200 spotřebních družstev a 20 milionů evropských spotřebitelů. Má za úkol propagovat, chránit a reprezentovat zájmy spotřebních družstev prostřednictvím velkého množství komisí, parlamentu, stejně jako dalších spotřebních organizací a zájmových skupin. EUROCOOP má za úkol informovat o pokroku v oblastech, kterými se členové zabývají; prosazovat, ochraňovat a reprezentovat zájmy spotřebitele stejně tak jako spotřebních družstev na

úrovni Evropské unie; vytvářet fórum pro stálou výměnu informací a koordinaci běžných zájmů družstev. Evropský výbor spotřebních družstev má čtyři pracovní skupiny asistující sekretariátu v Bruselu. Jeho síla spočívá v tom, že považuje své členy za více než jen spotřebitele. Jsou to družstevní organizace profesionálně podnikající v maloobchodě v každé ze zemí.[47]

*Evropský výbor výrobních družstev (CECOP)* je nezisková asociace se sídlem v Bruselu reprezentující výrobní družstva a družstva s družstevními vlastníky stejně tak jako ostatní formy pracovníky kontrolovaných podniků. Většina z nich podniká v průmyslu a službách včetně sociální péče. Evropský výbor výrobních družstev zahrnuje 29 národních a regionálních družstevních spolků a účastníků podnikání reprezentujících kolem 65 000 podniků zaměstnávajících 1,3 milionu pracovníků a 8 organizací prosazujících tyto typy podniků. CECOP je regionální organizace pro Evropu. Evropský výbor výrobních družstev se stará o prosazování ekonomického a sociálního rozvoje těchto typů podnikání napříč Evropou, vytváří partnerství a přenos informací a know-how. CECOP blízce spolupracuje s institucemi Evropské unie. Evropský výbor výrobních družstev spolupracuje s Evropskou konfederací obchodních jednotek, aby vytvořil nový sociální dialog ohledně podnikání s pracovníky jako vlastníky. CECOP má za úkol prosazovat výrobní družstva, sociální družstva a ostatní typy pracovníky kontrolovaných podniků napříč Evropou; status pracovníků-členů jako sebezaměstnání; posílit a rozšířit členské aktivity v organizaci; podporovat, dodat sebedůvěru a ulehčit výměnu a dobré uplatňování členů; rozšiřovat evropskou informovanost; prosazovat družstevnictví.

Za své hlavní činnosti považuje lobbying; sociální dialog (vyjednávání s odborovými organizacemi); sbírání a analýza dat, informací a systém animace; vytváření institucí; vývoj projektových prací; institucionální vztahy.[48]

*Výbor evropských agrárních producentů (COPA)* je složen z 53 organizací z 25 zemí Evropské unie, 5 přidružených organizací z Bulharska a Rumunska a 7 partnerských organizací z Islandu, Norska, Švýcarska a Turecka. Toto široké členství umožňuje Výboru evropských agrárních producentů reprezentovat i veřejný i specifický zájem farmářů v členských státech a veřejnými autoritami je brán jako mluvčí pro zemědělský sektor jako celek. COPA má množství cílů, jakými jsou zkoumání problematiky související s rozvojem společné zemědělské politiky; reprezentování zájmů zemědělského sektoru jako celku; hledání řešení, které jsou společným zájmem; udržení a rozvíjení vztahů s veřejnými

autoritami a s ostatními reprezentujícími organizacemi nebo sociálními partnery založenými na evropské úrovni. Asi 30 tisíc evropských zemědělských družstev zaměstnává přes 700 tisíc lidí a téměř vždy to je ve venkovských oblastech. Pracovní struktury Výboru evropských agrárních producentů jsou ovlivněny třemi základními myšlenkami, a to uvolnit představitele EU z různých zemědělských produkčních sektorů a oblastí k prodiskutování problematiky ovlivňující jejich příslušný sektor nebo oblast a navrhnout řešení problémů; koordinovat práci v celkovém zemědělském kontextu, zemědělské politiky a politiky celkově; reprezentovat všechny sektory a oblasti dohromady.[11]

*Všeobecný výbor zemědělských družstev v EU (COGECA)* reprezentuje okolo 30 000 družstevních podniků, ve kterých je sdruženo téměř 9 milionů členů. Přes 600 tisíc osob je zde zaměstnáno a tyto osoby vyprodukují obrát okolo 210 bilionů Euro ročně. Aktivity Všeobecného výboru zemědělských družstev v EU jsou zaměřeny na prosazování vztahů mezi družstevními organizacemi přes hranice. Rozličné aktivity byly převzaty v minulosti za účelem poskytování intenzivní výměny informací, zkušeností a názorů reprezentující družstevní podnikání. Některé důležité aktivity představuje sestavování výkazu aktivit družstevních organizací o importu a exportu; zaznamenávání 500 družstevních organizací s největším obrátem; diskuse o významu jednotné měny v obchodě se zbožím v zemědělském sektoru; různé druhy srovnávacích studií (zdanění družstevních organizací, družstevní tréninkový systém, internacionalizace zemědělských družstev).[11]

## **2.6. Družstevnictví v ČR a jeho právní předpisy**

V roce 1845, tedy rok po vzniku slavného rochdaleského družstva, založil Samuel Jurkovič ve slovenském městě Sobotiště Gazdovský spolok, který byl také prvním úvěrním družstvem na území bývalého Československa. Hospodářský vzestup a růst kulturně sociálního povědomí vytvořily v polovině devatenáctého století i na území Čech příznivé prostředí pro zakládání prvních družstev. V roce 1847, bylo v Praze založeno první spotřební a úvěrové družstvo Potravní a úsporný spolek. Fakta jednoznačně potvrzují, že velcí myslitelé a sociální reformátoři 18. a 19. století vyslovovali myšlenky a pokoušeli se také realizovat projekty, které nepochybně pozdější vývoj v mnoha zemích Evropy ovlivňovaly. Podněty těchto myslitelů by ale vyšly naprázdno, kdyby v praxi nevznikla



naléhavá potřeba zakládat na principech kooperace, solidarity a demokracie „... spolky s neuzavřeným počtem členů, které mají za účel podporovat výdělek nebo hospodaření svých členů společným provozováním závodu nebo poskytováním úvěru.“ (Zákon č. 70/1873 říšského zákoníku). Taková potřeba byla vyvolávána hospodářským a sociálním vývojem v průběhu minulého století, kdy sociálně slabší vrstvy obyvatelstva hledaly způsoby a prostředky, jimiž by uplatňováním principu solidarity mohly zabezpečit svou existenci a vytvářet příznivější podmínky pro samostatnou podnikatelskou činnost. Družstva byla vždy produktem tlaku ekonomické reality, svobodné soutěže a demokracie, mimo něž opravdová družstva nemohou ani vzniknout, ani se rozvíjet.

Úspěšnost zakládaných družstev a účelových spolků narážela zpočátku na nedostatek potřebných znalostí a zkušeností, proto jich řada zanikla. Přesto se myšlenky solidarity, svépomoci a spolupráce v materiální a sociální oblasti dále šířily a stát byl postupně nucen zpracovat pro družstevní podnikání legislativní rámec. Do vzniku regulace pouze specifických družstevních vztahů pokrývaly tyto vztahy i předpisy o spolcích – zákon č. 253/1852 říšského zákoníku. Na jejich základě začaly vznikat záložny. První na našem území byla Záložná kasa ve Vlašimi založená 14. března 1858. V Německu byl průkopníkem úvěrových pokladech F. W. Raiffeisen, v Čechách malých venkovských záložny Dr. F. C. Kampelík. Od nich se pak odvozovaly lidové názvy „raiffeisenky“ či „kampeličky“. Dne 9. dubna 1873 byl vydán zákon č. 70 říšského zákona o výdělkových a hospodářských společenstvech. Byl základem družstevního práva, přičemž na našem území platil až do roku 1949 pro zemědělská družstva a do roku 1954 pro ostatní družstva. Zákon umožňoval značnou variabilitu typů družstev. Například záložny vznikaly jako „kampeličky“, občanské svépomocné záložny, všeobecné záložny, živnostenské záložny a dělnické a zaměstnanecké záložny. V roce 1876 bylo již kolem 600 občanských záložny. Doplňkem uvedeného zákona byl zákon ze dne 10. června 1903 č. 133 říšského zákona, o revizi společenstev výdělkových a hospodářských a jiných spolků.

Na přelomu devatenáctého a dvacátého století a dále po první světové válce se rozšířily myšlenky družstevní svépomoci a po vzniku samostatné Československé republiky podnikání, ve kterém by nevznikaly družstevní podniky. Rozvíjely se nejrůznější typy družstev jako například spotřební, výrobní, zemědělská, zpracovatelská, nákupní a odbytová družstva, družstevní záložny, kulturní a bytová družstva. V období mezi dvěma světovými válkami dosáhlo české družstevnictví svého vrcholného rozmachu. Stejně, jako

celá společnost tohoto období, bylo družstevní hnutí ovlivněno nacionálními a politickými vlivy. Rozvoj družstevnictví byl násilně přerušen fašistickou okupací v roce 1939 a dále pro roce 1948, kdy došlo ke znárodnění peněžních družstev, družstevního velkoobchodu a velkých výrobních a zpracovatelských podniků. I přes zachování omezených prvků demokratické samosprávy, bylo družstevnictví začleněno do státem kontrolovaného systému plánovaného hospodářství. Družstevnictví bylo chápáno ve vztahu k státnímu vlastnictví, jako přechodná forma, která byla určena k postupnému zániku. České družstevnictví se vždy hlásilo k ideám mezinárodního družstevního hnutí, u jehož kolébky stálo. Mezi Mezinárodním družstevním svazem (MDS) a vrcholnými orgány československého družstevnictví docházelo průběžně k různým formám spolupráce. Následující informace o jednotlivých vývojových fázích českého družstevnictví jsem čerpala z Encyklopedie Družstevnictví.[23]

### **Vývoj družstev v letech 1847 – 1938**

U kolébky *spotřebních družstev*, jak jsem již zmínila, stojí Pražský potravní a spořitelní spolek, založený v roce 1847 v Praze. Jeho členskou základnu tvořili převážně dělníci, řemeslníci a drobní živnostníci, kteří za společný „spolkový kapitál“ nakupovali zboží běžné denní potřeby, hlavně potraviny a v zimě topivo. Období 60. let devatenáctého století je družstevnictví spojeno se jménem JUDr. Františka Ladislava Chleboráda, nadšeného propagátora družstevního hnutí, který však příliš podléhal utopickým představám o družstevnictví. Také většina spolků, vzniklých pod jeho vlivem, přes velké úsilí jejich zakladatelů, zanikla. Teprve 80. léta 19. století přinesla oživení a vznik desítek nových spotřebních družstev. Spotřební družstva při zakládání vycházela z družstevních principů zpracovaných družstevními průkopníky z Rochdale. V roce 1892 existovalo v českých zemích 61 spotřebních družstev, v roce 1898 to bylo již 172. První centrála dělnických družstev pod názvem Ústřední svaz českoslovanských konsumních, výrobních a hospodářských družstev v Praze byla založena v roce 1908 z iniciativy sociálně demokratické strany ve spolupráci s Mezinárodním družstevním svazem. U vzniku tohoto svazu bylo 13 členských výrobních družstev. V období 1918 – 1938 vyrostl tento družstevní systém v rozsáhlé a prosperující odvětví. Vytvořila se silná centra spotřebních družstev například v Plzni, Praze, Ostravě, Liberci a Prostějově. V období mezi dvěma světovými válkami měla spotřební družstva charakter svépomocných zájmových organizací s demokratickou správou. Jejich význam se projevil zejména v období hospodářské krize (1929 – 1935). Důležité místo v rámci hospodářské činnosti spotřebních

družstev měly jejich silné specializované podniky a obchodní ústředí, z nichž na prvním místě byla Velkonákupní společnost družstev v Praze, která byla založena již v roce 1908. Později se rozšířila na podnik s celostátní působností. Její skladovací a výrobní objekty patřily k nejmoderněji vybaveným ve střední Evropě. Vznik samostatného Československého státu v roce 1918 otevřel novou vývojovou etapu i pro spotřební a výrobní družstevnictví.

Počátky *výrobního družstevnictví* v českých zemích jsou spojeny se založením prvního družstva tohoto typu ve Věštině na Rožmitálsku v roce 1892. Věšín byl v té době střediskem domácí výroby cvočků a dalšího železářského zboží. Cvočkařská výroba zde měla dobré podmínky vzhledem k blízkosti železáren. V roce 1892 se drobní výrobci cvočků rozhodli k založení družstevní výrobní pospolitosti, a tak vzniklo První výrobní družstvo cvočkařské ve Věšíně a okolí. Nástup dělnických výrobních družstev byl pomalejší ve srovnání s ostatními družstevními odvětvími. V konkurenci s kapitálově silnými podniky mohla obstát jen ta družstva, která svůj výrobní program zaměřila na řemeslnou odbornost, ruční práci a služby. Dále to byla ta, která spolupracovala se spotřebními družstvy, kterým dodávala část své produkce. Výrobní družstva byla zakládána v řadě oborů: tkalcovská, kloboučnická, rukavičkářská, zámečnická, klempířská, instalatérská, nožířská, truhlářská, košíkářská, bednářská, malířská, dlaždičská, ale také družstva pro výrobu sodové vody, družstevní tiskárny a nakladatelství, knihařství, dopravnictví apod. V tomto období vznikla družstva jako například Malba Praha, Napako Praha, Oděva Jindřichův Hradec, Inklemo Praha, Stavba Praha, Stavidel Praha nebo Vzor Hlinsko v Čechách.

Ve druhé polovině devatenáctého století se začalo rozvíjet i *zemědělské družstevnictví*. Na českém i moravském venkově samostatně hospodařící rolníci viděli výhody zemědělských družstev v usnadnění, zlevnění a zdokonalení vlastního hospodářství, ve výhodném prodeji a společném zpracování zemědělských produktů. Od založených družstev se očekávala pomoc při modernizaci zemědělství, včetně poradenství v pěstitelské i chovatelské oblasti. Družstva tyto požadavky plnila, a proto se postupně rozrostla v prakticky nejsilnější sektor, zahrnující vedle klasických hospodářských družstev i potravinářský průmysl, družstevní záložny apod. Postupující integrace vedla v roce 1896 k založení Ústřední jednoty hospodářských družstev, která získala významnou pozici na českém agrárním trhu. Všedružstevní centrála Centrokooperativ, která byla založena v roce 1921, sdružovala

v roce 1937 dvanáct zemědělských družstevních svazů a okolo 11 500 družstev. Také zemědělské družstevnictví v období mezi I. a II. světovou válkou zaznamenalo všestranný rozvoj. Velký podíl na rozvoji zemědělských družstev měla jejich svazová organizace, která zabezpečovala revizní, organizační i zastupitelskou činnost pro svá členská družstva. Zemědělská družstva zakládala vlastní podniky a obchodní ústředny pro specifické činnosti. Příkladem společností jsou Kooperativa, Moragro.

První *stavební a bytová družstva* vznikala v českých zemích od 80. let 19. století. Jejich posláním bylo zabezpečení levného bydlení pro dělníky a zaměstnance. Hlavní překážkou většího rozvoje bytových družstev byly obtíže spojené s opatřováním úvěru. Teprve zákony o daňových výhodách podnítily na sklonku 19. století rychlejší zakládání stavebních a bytových družstev. Po vzniku samostatného státu bylo v průběhu let 1918 – 1938 vydáno osm zákonů, které znamenaly značnou podporu a příznivě ovlivnily vývoj stavebních a bytových družstev. Podíl bytových družstev na celkovém počtu postavených bytů a domů znamenal značný přínos při výstavbě a zkvalitňování bytového fondu určeného především pro slabší sociální vrstvy. Nezanedbatelná byla činnost družstev i v oblasti kulturně společenské. Družstva zřizovala pro své členy a jejich rodiny knihovny, společenské místnosti, hřiště atd. Vedle bytových a stavebních družstev existovala družstva, jejichž cílem bylo stavět a provozovat společenské místnosti pro politické, spolkové a kulturní účely. Byla to tzv. družstva pro stavbu spolkových a dělnických domů.

*Živnostenská družstva* byla zakládána v českých zemích již od 50. let 19. století. Cílem těchto družstev bylo podporovat drobné řemeslníky a živnostníky a pomáhat jim v konkurenčním boji s průmyslovými podniky. V roce 1910 bylo v českých zemích 415 živnostenských družstev. Nejrozšířenější a také nejstálenější formou byly živnostenské družstevní záložny. Z ostatních typů živnostenských družstev byla nejpočetněji zastoupena družstva nákupní, odbytová, dodávková, výrobní a strojová. Tato živnostenská družstva trpěla značnou nestabilitou, neboť zájem živnostníků byl ovlivňován jejich měnícími se existenčními a hospodářskými podmínkami. Členstvím v družstvu neztráceli živnostníci a obchodníci svou výrobní a podnikatelskou samostatnost. Při velkém počtu různých živností se sdružovali do družstva stejného oboru nebo několika oborů, které spolu nesouvisely. Živnostenská družstva zřizovala svoje svazy jako zájmové organizace a revizní ústředí.

Družstevní forma se osvědčila a uplatnila i v *oblasti kultury*. V roce 1937 patřilo do této kategorie 104 různých družstev výchovných, uměleckých, zábavních, turistických, dále sem patřila družstevní divadla, biografy a vydavatelství. Podobu kulturního družstva měla i specifická družstva jako Družstvo rozhledny na Petříně nebo Hospodářské, nákupní a stavební družstva Zoologická zahrada v Praze. Zvláštní postavení v tomto výčtu zaujímá Družstvo národního divadla.

V roce 1920 byla založena *Všeobecná družstevní banka*, která se stala peněžním družstevním ústředím. V té době byla jedinou družstevní bankou v republice. Ve stejném roce vznikla i *družstevní lidová pojišťovna Čechoslavia*. Pro družstva a jejich zaměstnance zajišťovala majetkové a osobní pojištění za výhodných podmínek. Postupně se vypracovala na jeden z největších pojišťovacích ústavů před druhou světovou válkou. *Peněžní*, nebo také *úvěrní a spořitelní družstva*, patří k nejstarší družstevní formě na území České republiky. Vznik a vývoj tohoto družstevního odvětví je nutné posuzovat v souvislosti s tendencemi, které pronikaly z Rakouska a Německa. U nás se nejvíce promítl vliv dvou německých průkopníků úvěrního družstevnictví F. W. Raiffeisenka a F. H. Schulze-Delitzsche, na které úspěšně navázal MUDr. František Cyril Kampelík a další osobnosti, jako např. František Šimáček. Statistický přehled z roku 1913 uvádí v českých zemích 3 719 kampelíček a raiffeisenek a 1 304 občanských záložen. V období samostatného Československého státu tvořila úvěrní družstva jedno z nejsilnějších odvětví.

### **Situace družstev v letech 1938 – 1945**

Rozvoj všech odvětví družstevní činnosti byl přerušen druhou světovou válkou a okupací. Na území Protektorátu Čechy a Morava byly zbytky družstevního hnutí násilně sjednoceny německými okupanty, a to do jimi vytvořených svazů a ústředí. Vládním nařízením č. 242/1942 byly zřízeny čtyři *odvětvové svazy* a tři *peněžní ústředí*. Okupace znamenala útlum družstevního života. Činnost družstev byla přísně podřízena potřebám nacistického válečného hospodářství. Veškerý výrobní potenciál byl přeorientován na válečné účely, projevoval se nedostatek materiálu i násilné přemísťování pracovníků do válečné výroby. Do družstevních organizací byly dosazeni němečtí vládní komisaři. V hospodářsky významných družstvech působili němečtí správci tzv. „treuhändři“. Jakékoliv porušení předpisů bylo stíháno nejpřísnějšími tresty. Za účast v odboji položilo životy mnoho členů družstev a družstevních centrál. V listinných materiálech se uvádí, že hmotné škody

způsobené družstevnictví nacistickou okupací v období let 1939 – 1945 dosáhly přibližně 350 miliard předválečných korun.

### **Vývoj družstev v letech 1945 – 1989**

Po letech okupace vstoupili čeští družstevníci do prvního mírového roku s velkými nadějemi. Zkušenosti z předválečného období vedly k přesvědčení, že předním úkolem je jednota družstevnictví, a proto byla ustanovena *centrála sjednoceného družstevního hnutí*. Již v květnu 1945 položili zástupci všech stávajících družstevních svazů základy pro vytvoření jednotné družstevní organizace *Ústřední rady družstev (ÚRD)*. Zvláštní komise vypracovala Zákon o ÚRD, který byl v srpnu 1945 postoupen ministru práce a sociální péče. K jeho schválení však došlo až o tři roky později. Únor 1948 znamenal konec demokratického vývoje. Na základě zákona o ÚRD z roku 1948 se stala Ústřední rada družstev vrcholnou organizací sjednoceného družstevnictví, která soustřeďovala a organizovala všechna družstva. Členství bylo v ÚRD povinné. Pro jednotlivá odvětví zřídila ÚRD samostatné odbory. Vývoj v 50. letech 20. století přinesl všeobecně hrubé porušování demokratických svobod a deformace, které zasáhly i činnost družstev. Ústřední výbor komunistické strany zpracoval postup reorganizace družstev v roce 1952, který směřoval k přeměně ÚRD a družstevních organizací na výkonné orgány pro plnění státem direktivně ukládaných úkolů. Družstva byla systematicky zbavována podnikatelské iniciativy, účelově zneužívána a postupně zestátnována. Došlo k likvidaci celých sektorů družstevních činností. Zanikla družstva spořitelní a úvěrní, kulturní, živnostenská a všechna zemědělská družstva, poskytující dosud různé služby jednotlivě hospodářcím rolníkům. Byla zestátněna i družstevní banka a družstevní pojišťovna. Rozšířil se systém spotřebních a výrobních družstev a to procesem „socializace“ drobného živnostenského podnikání, byl ustaven nový typ zemědělských výrobních družstev, *jednotná zemědělská družstva*.

Do poválečného rozvoje spotřebních družstev zasáhla v letech 1949 – 1950 socializace obchodu. Orgány KSČ v roce 1950 vydaly rozhodnutí přizpůsobit organizaci spotřebních družstev politickému uspořádání státu. V každém okrese vzniklo jedno *okresní spotřební družstvo* s názvem *Jednota*. Znamenalo to zánik družstev s dlouholetou tradicí v přirozených regionech. V rámci reorganizace v roce 1952 bylo spotřební družstevnictví donuceno předat ve městech prakticky všechny prodejny státnímu obchodu. Násilně bylo předáno státnímu obchodu 15 683 městských prosperujících provozoven. Od státního

obchodu převzala družstva 5 920 většinu nerentabilních venkovských prodejen. Spotřební družstevnictví se stalo obchodní soustavou zásobující místa ve venkovském prostoru. Provedená socializace soukromých hostinců na venkově a převzetí restaurací do komunálních podniků znamenala pro spotřební družstva začátek budování nového úseku ubytovací a stravovací činnosti. Zcela novou činností, kterou spotřební družstva zabezpečovala, se stal výkup zemědělských produktů. V roce 1952 byla ustanoven Ústřední svaz spotřebních družstev (ÚSSD) v Praze a v místech krajů krajské svazy. Všechny organizační stupně spotřebních družstev byly plně závislé na státních orgánech. Družstevní demokracie byla potlačována, práce volených orgánů se stala formální, nebylo respektováno družstevní vlastnictví. Další destruktivní zásah do činnosti spotřebního družstevnictví znamenalo předání velkoobchodní sítě do státního sektoru, které se konalo v roce 1958. Přes nesouhlas družstevníků muselo být předáno do Spojeného velkoobchodu 48 družstevních velkoobchodních podniků se 199 oblastními závody, které měly 647 000 m<sup>2</sup> hrubé skladovací plochy. V období let 1964 – 1969 dochází k snahám o renesanci charakteru a činnosti spotřebních družstev. Počátkem roku 1964 získala spotřební družstva znovu možnost budovat ve městech prodejny a restaurace. Družstva začala prosazovat koncepci zlepšování kultury prodeje a úrovně obchodních služeb, modernizovala síť prodejen, začala budovat nákupní střediska a obchodní domy. Zásobování obyvatelstva v odlehlých místech zajišťovaly Jednoty – Lidová spotřební družstva (LSD) prostřednictvím pojízdných prodejen. Spotřební družstva začala podnikat i v oblasti cestovního ruchu. V roce 1964 byla zřízena *družstevní cestovní kancelář Rekrea*, jako účelové zařízení Ústředního svazu spotřebních družstev. V roce 1967 byla znovu založena Velkonákupní společnost družstev. Pro přípravu a výchovu nové generace družstevních pracovníků družstva provozovala odborná učiliště při ÚSSD. Změny v politické oblasti 1968 měly dopad na činnost spotřebních družstev. Byl zpracován tzv. akční program spotřebního družstevnictví. K uskutečnění akčního programu však po srpnu 1968 nedošlo. V průběhu dalších dvaceti let narostla zadluženost spotřebních družstev a byla dále omezována jejich podnikatelská činnost. Docházelo k nucené neefektivní modernizaci materiálně technické základny. V roce 1981 družstva byla opět nucena předat tentokrát velkoobchod ovocem a zeleninou státnímu obchodu a bylo jim odebráno právo vykupovat ovocnářské a zelinářské výrobky v produkčních oblastech.

Po roce 1945 se *výrobní družstva* aktivně zapojila do výstavby národního hospodářství. V letech 1945 – 1947 byla založena řada nových výrobních družstev v nejrůznějších

tradičních i nových oborech. Do družstevního podnikání byly politickým tlakem přinuceni se zařadit samostatně podnikající řemeslníci a malovýrobci. V roce 1946 existovalo 539 výrobních družstev. Z výše uvedeného důvodu jejich počet vzrostl v roce 1947 na 938. V období let 1948 – 1952 došlo k dalšímu násilnému združstevňování drobného soukromého řemesla, k znárodnění některých větších prosperujících družstev, k jejich slučování a likvidaci. V roce 1952 byl vymezen pro výrobní družstva okruh jejich působnosti v národním hospodářství. Byla stanovena základní orientace a to na maximální rozvoj služeb pro obyvatelstvo, doplňování oblastí výroby státního průmyslu, zajišťování pracovních příležitostí pro občany se změněnou pracovní schopností (družstva invalidů) a pracovní začleňování místně vázaných osob. Byly zřízeny krajské svazy výrobních družstev. V roce 1953 byl ustaven Ústřední svaz výrobních družstev. Následující období byla pro výrobní družstva etapou omezování rozsahu činností, zásobování a regulace pracovních sil. Rok 1959 znamenal pro výrobní družstva velké nebezpečí z pohledu jejich existence. V tomto roce došlo ke zrušení výrobních družstev s SSSR a z tohoto důvodu byla řešena otázka existence hrobních družstev v Československu. Likvidačním záměrům se podařilo zabránit. Došlo však k řadě restriktivních opatření. Družstvům byly odebrány některé výrobní programy a vybrané provozovny byly převedeny do státních podniků. Výrobní družstevnictví se zapojilo po lednu 1968 do obrodného procesu. Vznikla celá řada nových družstev a iniciativ. Následná normalizace společenského a hospodářského života měla dopad i na činnost výrobních družstev. Řada schopných funkcionářů a pracovníků svazu a družstev byla potrestána a musela odejít. Na druhé straně se ale družstvům podařilo přijmout do členského poměru značný počet osob, které ztratily zaměstnání ve státních organizacích a institucích. Výrobní družstevnictví se mělo postupně přeměňovat na resort řízený státem, proto se také prohlubovala disproporce mezi svazovým administrativně direktivním řízením a samostatnou podnikatelskou činností družstev.

Po roce 1945 navázala *bytová družstva* na předválečné tradice. V průběhu dvou dalších let se družstva stala největším stavebníkem. V roce 1949 bylo celkem 900 družstev. Po únoru 1948 byla postupně omezována výstavba a v roce 1954 družstevní bytová výstavba byla zcela zastavena. K zásadnímu obratu došlo v roce 1959. Byl vytvořen nový typ družstva, kterým bylo stavební bytové družstvo. Nové ekonomické podmínky družstevní bytové výstavby byly pro občany výhodné, stát poskytoval členům družstev značný finanční příspěvek. Tato skutečnost znamenala velký rozvoj bytového družstevnictví v 60. letech 20. století. Na zásah státu bylo direktivně rozhodnuto svěřit řízení stavebních bytových



družstev národním výborům. Zpět přešlo řízení na ÚRD v roce 1964. Národním výborům zůstala pravomoc plánovat a řídit přípravu i realizaci veškeré soustředěné bytové výstavby. Vznikla nová kategorie výstavby, tzv. stabilizační bytová výstavba, která měla poskytnutím zvláštních výhod zajistit tzv. stabilizaci pracovních sil v některých oblastech průmyslu, zemědělství a státem preferovaných sférách. Po roce 1968 došlo k vyčlenění bytových družstev z pravomoci ÚRD a byl ustaven samostatný Český svaz bytových družstev v roce 1969. V průběhu dalších dvaceti let byla bytová výstavba v popředí státního zájmu. Došlo k dalšímu nárůstu bytové výstavby. Postupné stárnutí bytového fondu orientovalo aktivitu družstev i na problematiku údržby a oprav domů a bytů. Ekonomiku bytových družstev nepříznivě ovlivňovala výrazná centralizace řízení. Družstva rozvíjela i vlastní hospodářskou činnost. Rozšiřovala se družstva, která stavěla svépomocí (samostatných) družstevníků. Byly zřízeny inženýrské a projektové útvary a střediska stavebních prací a údržby. Na přelomu 80. a 90. let 20. století obhospodařovala bytová družstva asi jednu čtvrtinu bytového fondu. Na základě zájmu a potřeby občanů začal vznikat nový typ družstev, jakými byla družstva vzájemné občanské pomoci. Například to byla družstva pro výstavbu rodinných domků, garáží, družstva rekreační, vodovodní, družstva zahrádkářů, družstva pro elektrifikaci.

Po ukončení válečného období se *zemědělské družstevnictví* intenzivně zapojilo do obnovy hospodářství. Mimořádného rozmachu dosáhla strojní družstva. K násilnému předání půdy, jejímu vyvlastnění, došlo ve třech pozemkových reformách. Půdu převzali drobní zemědělci, státní statky, národní výbory a první výrobní zemědělská družstva. Tento proces znamenal rozvoj dalších forem družstev provozního typu, např. strojních, melioračních, elektrárenských a dalších. Naproti tomu vývoj tradičních zemědělských družstev (nákupních, odbytových a zpracovatelských) byl utlumován omezenými finančními prostředky a dalšími vlivy. Politický vývoj po roce 1948 přinesl zásadní změny do postavení zemědělských družstev. Ústřední rada družstev na krátký čas řídila zemědělská družstva. Zákonem z roku 1948 bylo zřízeno Ústředí pro hospodaření zemědělskými výrobky. Do této organizace byly sloučeny všechny dosavadní obchodní centrály zemědělských družstev. Politickým rozhodnutím v roce 1952 byla zestátněna zpracovatelská družstva, bez souhlasu členů se stala součástí státního potravinářského průmyslu. Postupně následovala likvidace dalších typů zemědělských družstev. Nejdéle existovala lesní družstva. K jejich zestátnění došlo v roce 1959, řízení převzalo ministerstvo lesů a dřevařského průmyslu. Po únoru 1948 byla započata etapa socialistické

přestavby zemědělství. Zákon o jednotných zemědělských družstvech z roku 1949 zřídil systém jednotných zemědělských družstev (JZD). Zemědělské družstevnictví bylo zneužito k násilné socializaci soukromých zemědělců. Proces znamenal potlačování demokratických principů a nerespektování členských práv. Správa jednotných zemědělských družstev byla přenesena v roce 1952 z Ústřední rady družstev na ministerstvo zemědělství. V místech a okresech však existovala i nadále neformální družstevní spolupráce, zejména mezi jednotnými zemědělskými družstvy a spotřebními družstvy. Jeden z hlavních rysů vývoje jednotných zemědělských družstev do roku 1990 bylo jejich oddělení od klasických forem družstevnictví a podřízení ve všech stupních řízení přímo státu. Pro jednotná zemědělská družstva platil direktivně plánovací systém jak v oblasti výroby, tak v oblasti státního výkupu zemědělských produktů. Teprve od poloviny 60. let 20. století postupně JZD získávala více samostatnosti. Další období přineslo řadu restriktivních opatření. Činnost Českého svazu družstevních rolníků byla převedena do role jakési odborové organizace členů zemědělských výrobních družstev. Pod vlivem státních a stranických orgánů se začala v zemědělském družstevnictví prosazovat „gigantomanie“, která měla za následek podstatné zvýšení nákladů na výrobu. V ohromných zemědělských družstevních komplexech se vytrácely družstevní principy a docházelo k odcizení mezi členy tak, jako ve velkých státních podnicích. Výrobní činnost byla realizována při vysokých nákladech a stát byl nucen každoročně dotovat maloobchodní ceny potravin stále vyššími částkami.

### **Vývoj družstev po roce 1990**

Proces demokratizace po listopadu 1989 se promítl i do systému družstevnictví. Bylo nutné nastartovat proces návratu družstevnictví k mezinárodním družstevním standardům a uplatňování tradičních družstevních principů s respektováním družstevních hodnot. Pro družstevnictví to dále znamenalo ubránit se tlakům, usilujícím o jeho celkovou likvidaci. Družstevnictví bylo mylně spojováno s obdobím centrálně plánované ekonomiky. Velkou pomoc v tomto úsilí poskytl Mezinárodní družstevní svaz. Boj za identitu českých družstev podpořily i západoevropské družstevní centrály včetně poslanců Evropského parlamentu. V průběhu roku 1990 došlo v družstvech a družstevních svazech k novým, demokratickým volbám všech družstevních orgánů. Národní družstevní svazy se opět staly dobrovolnými zájmovými organizacemi družstev. Legislativa byla upravována tak, aby byly odstraněny deformace vnesené do družstevnictví v předchozím období. Družstva se na základě změn stanov schválených členy stávala plnoprávními organizacemi. V zemědělském

družstevnictví byly zákonem vytvořeny předpoklady pro to, aby se podmínkou členství stala majetková účast členů na hospodaření družstva. V roce 1992 se družstva transformovala na podmínky dané rámcem nového Obchodního zákoníku. České družstevnictví bylo uznáno de jure a deklarováno jeho rovnoprávné postavení s dalšími podnikatelskými subjekty. Tento proces znamenal, že vedle tradičních družstevních odvětví bytového, spotřebního, výrobního a zemědělského, se mohly rozvíjet i další družstevní aktivity v oblasti bankovníctví a pojišťovnictví. Největší problémy se projevily v oblasti bankovního družstevnictví (neúspěch COOP Banky). Uzákoněna byla také spořitelni a úvěrní družstva. Do roku 1993 se v rámci Československého státu vyvíjelo společně české a slovenské družstevnictví na základě různých forem spolupráce a kooperace. Oba systémy měly své svazové centrály, které řídily činnost družstev podle jednotlivých oborů. Družstevní unie ČSFR zastřešovala svazové systémy a vystupovala jednotně jako zástupce československého družstevnictví. Sídlo měla v Praze. Po rozdělení Československa v roce 1993 došlo také k rozdělení družstevního systému a postupnému vyrovnání majetku. Oba družstevní systémy pokračují v historicky vzniklých vzájemných vazbách, o čemž svědčí mnohé konkrétní příklady další spolupráce. Po novém uspořádání státu v roce 1993 jsou česká družstva organizována na základě dobrovolnosti v odvětvových družstevních svazech: *Svazu českých a moravských bytových družstev*, *Svazu českých a moravských spotřebních družstev*, *Svazu českých a moravských výrobních družstev* a *Zemědělském svazu ČR*. Jejich zájmovým ústředím je *Družstevní Asociace České republiky*. Poslední etapa změn v družstevním systému je spojena se vstupem ČR do Evropské unie v roce 2004, čímž se pro družstva otevřela nová příležitost v podobě zakládání *Evropských družstev*.

Proces transformace *spotřebních družstev* probíhal v letech 1990 – 1995. Právní rámec byl vymezen tzv. družstevním zákonem č. 42/1992 Sb. Transformace se projevila nejen nápravou majetkových vztahů a vypořádáním majetkových nároků, ale jejím cílem byla také obnova demokratických tradic a principů. Před vlastní transformací musel být proveden proces restitucí podle zákona č. 403/1990 Sb. o zmírnění následků některých majetkových křivd. Po roce 1989 došlo k podstatnému zhoršení ekonomické situace spotřebních družstev. V souvislosti s transformací spotřebních družstev výrazně poklesl počet družstevních prodejen. Některé prodejny byly dávány postupně do ekonomických pronájmů. Spotřební družstva v rámci rozvojových koncepcí začala působit i v městských lokalitách, začala prosazovat integrační prvky i v oblasti velkoobchodní činnosti. Za

účelem centralizovaného nákupu zboží byly založeny 4 regionální nákupny v Čechách (později se sloučily do družstva COOP Centrum) a na Moravě vznikla společnost COOP Morava. Spotřební družstva se podílela na celkové maloobchodní realizaci v roce 1989 cca 24 %, v roce 1995 činil tento podíl již necelých 5 %. Počet pracovníků poklesl na jednu čtvrtinu původního stavu, členská základna se postupně redukovala. Spotřební družstva se v rámci svých strategií začala orientovat především na prodej potravinářského sortimentu. Aby se zvýšila výkonnost družstev byla redukována oblast ubytovacích a stravovacích služeb a nerentabilní prodejny ve venkovských sídlech byly prodány. Družstva začala postupně zajišťovat prodej pomocí pojízdných prodejen. Zvyšující se konkurence v oblasti maloobchodního prodeje sílila se vstupem velkých mezinárodních řetězců na český trh. Spotřební družstva proto ustavila Sdružení spotřebních družstev pro řetězec COOP Supermarket v roce 1996. Na konci roku bylo ve Sdružení zastoupeno 22 spotřebních družstev provozujících 29 supermarketů. Dynamicky se začala rozrůstat diskontní forma prodeje potravinářského zboží, což mělo za následek vytvoření řetězce dvanácti diskontních prodejen se společným označením COOP DISKONT. Spotřební družstva sdružená ve Svazu českých a moravských spotřebních družstev v roce 1998 představovala nejsilnější české podnikatelské seskupení na vnitřním trhu. Maloobchodní obrat dosáhl 29 mld. Kč, tj. představoval cca 7 % podíl z celkové realizace. Klíčovým prvkem stability a prosperity spotřebních družstev se stal efektivně fungující centrální nákup zboží. Dvě velkonákupní centrály COOP Centrum a COOP Morava jsou největšími nákupními aliancemi na českém trhu. Svaz českých a moravských spotřebních družstev postupně koncipoval hlavní body obchodní politiky orientované na rozvoj družstevních maloobchodních řetězců (COOP TUTY, COOP TIP, COOP TEMPO, COOP TERNO, COOP DISCONT a COOP Stavebniny), koncentraci nákupní činnosti, prohlubování kooperačních vazeb a sdružení, využívání informačních technologií a zavádění privátních značek COOP. Statistika Svazu českých a moravských spotřebních družstev uvádí v roce 2004 celkem 340 350 členů. Počet členských družstev se stabilizoval na 62. systém zaměstnává 16 299 pracovníků. Maloobchodní obrat cca 26,3 mld. Kč byl realizován v 3 090 maloobchodních prodejnách. Družstva provozují 35 provozoven veřejného stravování. Velkoobchodní obrat představoval 10,8 mld. Kč.

Transformace *výrobních družstev* byla ukončena na začátku roku 1993. Družstva byla přetvořena na družstva vlastníků, v nichž byly určeny majetkové poměry s vymezením forem jejich vypořádání. V roce 1991 sdružoval Svaz českých a

moravských výrobních družstev 387 družstevních organizací. V následujícím roce bylo již ve svazu sdruženo 460 členských družstev. Nosným programem výrobních družstev je výroba spotřebního zboží (domácích potřeb, bytové chemie, kosmetiky, textilu, oděvů, obuvi, galanterie, plastů, obalů, umělecko řemeslných výrobků, šperků, keramiky, strojů, nástrojů, nábytku a bytových doplňků, potřeb pro volný čas a dalších). Zvláštní postavení měla a mají družstva invalidů (v roce 2005 bylo zastoupeno 43 družstev invalidů s cca 7 tisíci zdravotně postiženými spoluobčany), která zaměstnávají převážně zdravotně postižené osoby. Svaz českých a moravských výrobních družstev mimo svou standardní činnost podporuje podnikání, rozvíjí plnění sociální funkce této skupiny členských družstev také v některých projektech. Zároveň sleduje ekonomický vývoj a situaci na domácím a světovém trhu a na základě výsledků prováděných analýz stanovuje priority dalšího zaměření. Jedním z hlavních úkolů Svazu českých a moravských výrobních družstev je podpora vývozu na evropské trhy. Dále pomáhá při zavádění internetu u svých členů a zavádění norem řady ISO 9000 a 14 000. Sám Svaz získal koncem roku 2004 certifikát ISO 9001:2000. I po vstupu ČR do EU si výrobní družstva vedou dobře. Za jeden z hlavních úkolů v současné době považují představitelé výrobních družstev vybudování podnikatelského prostředí, kde platí stejné podmínky pro všechny subjekty. Svaz se snaží usnadnit družstvům orientaci v podmínkách jednotného evropského trhu a využívání možnosti, které tento trh nabízí (např. využívání strukturálních fondů). Členská družstva Svazu českých a moravských výrobních družstev mohou využívat prostředků fondu dlouhodobého úvěru, který nabývá na významu v době, kdy jednání s bankami o úvěrech je stále komplikovanější. Výrobní družstevnictví se rovněž výrazně orientuje na členství a aktivní práci v evropských orgánech výrobních družstev. Jde především o práci v Evropské konfederaci výrobních a sociálních družstev se sídlem v Bruselu (CECOP). Svaz výrobních družstev je členem i dalších mezinárodních institucí např. Mezinárodního výboru průmyslových a řemeslných výrobních družstev (CICOPA), Česko-německé obchodní a průmyslové komory, Komory pro hospodářské styky se Společenstvím nezávislých států. Statistika Svazu českých a moravských výrobních družstev v roce 2004 uvádí celkový počet 303 členských družstev (53 právnických osob) s 11 900 členy. Počet pracovníků družstev představoval 24 800. Obrat výrobních družstev byl ve výši necelých 21 mld. Kč. Výrobní družstva jsou úspěšná v oblasti exportu, kde objem představoval 4,7 mld. Kč.

*Bytové družstevnictví* počátkem 90. let 20. století stálo před řadou závažných problémů. Stagnovala, resp. prakticky neexistovala výstavba nových bytů. Do této doby státem dotovaná výstavba bytů (40 % hodnoty nového bytu hradil stát formou státního příspěvku, 50 % splácel člen formou úvěru s dobou splatnosti 40 let s úrokovou sazbou 1 % a cca 10 % splatil člen jednorázově členským podílem) se musela vyrovnat s nově vzniklými podmínkami. Bytová družstva nejprve prošla složitým procesem transformace. Problém byla vazba bytových domů k pozemkům. Družstevní zákon vztah k pozemkům neupravoval. Tento nedostatek zákona se projevil negativně v procesu převodu bytů do osobního vlastnictví. Vláda proto přijala usnesení č. 245/1995 k problematice dodatečného vypořádání majetkových vztahů k pozemkům státu zastavěných obytnými domy ve vlastnictví státu. Charakteristické pro toto období byla kontinuální spolupráce na dotváření právních předpisů, které byly nutné k dokončení procesu transformace bytových družstev. V současném období vidí bytová družstva svůj úkol ve větším podílu na státní bytové politice a dále zejména v údržbě, opravách a modernizaci bytových domů. Chtějí rovněž přispívat ke zvyšování kvality bydlení v České republice a podílet se na zvyšování standardu bydlení na úroveň běžnou ve vyspělých státech Evropské unie. Bytová družstva jsou aktivní i jako správci a vlastníci bytů. Důležitým úkolem současnosti je také podpora výstavby nájemních družstevních bytů. Bytová družstva v ČR jsou zejména zastřešována Svazem českých a moravských bytových družstev (SČMBD). Mimo to zde existuje ještě Sdružení bytových družstev a společenství vlastníků (SMBD) a dalších několik set malých bytových družstev, která nejsou ani členy SČMBD ani SMBD. Svaz českých a moravských bytových družstev, který se podílí na přípravě a projednávání legislativních norem, týkajících se bytové politiky, aktuálně například na přípravě zákona o vlastnictví bytů, vyvíjí další aktivity pro bytová družstva hlavně v oblasti ekonomické, technické, finanční, podnikatelské, vzdělávací a poradenské. Podle statistiky sdružoval v roce 2004 Svaz českých a moravských bytových družstev 637 835 členů v 755 družstevních organizacích. Bytová družstva ve stejném roce spravují v 19 398 domech 697 240 bytů. Počet nebytových prostor (garáží a garážových stání) dosáhl čísla 55 716.

Do procesu transformace na počátku 90. let 20. století vstoupilo celkem 1 205 jednotných *zemědělských družstev*, která hospodařila na 2 551 tis. ha zemědělské půdy. Součástí reformního procesu byla obnova vlastnických práv k půdě a ostatnímu zemědělskému majetku na základě restitučního zákona. Transformace zemědělských družstev na privátní podnikatelské subjekty se uskutečnila v roce 1992. *První etapa* (1990-1993) představovala

přizpůsobení zemědělské výroby novým sociálně ekonomickým podmínkám. Došlo k poklesu zemědělské produkce o 23, 5 %. Zemědělské podniky hospodařily se ztrátou ve výši 9, 7 % mld. Kč. *Druhá etapa* (1993-1995) byla obdobím stabilizace a počátkem obratu ke zpomalení negativních tendencí v zemědělství. Ekonomické výsledky vybraných zemědělských družstev se mírně zlepšovaly. *Třetí etapa* (1995-1997) znamenala období pokračující stagnace. Měnila se struktura zemědělských družstev z pohledu jejich výrobních činností. Docházelo k posilování podnikatelských forem obchodních společností na úkor zemědělských družstev. *Čtvrtá etapa* od roku 1998 je poznamenána řadou nepříznivých faktorů, které se dále promítaly do omezování produkčního potenciálu zemědělství a podlomení jeho konkurenční schopnosti. Situace českého zemědělského sektoru se vyvíjí v kontextu evropské zemědělské politiky, resp. potýká se s řadou problémů, které řeší jak transituující ekonomicky, tak staré členské státy EU. Zemědělské družstevnictví se orientuje na sféru výroby, odbytu, zásobování a zpracování zemědělských produktů. Zemědělské podniky, vytvářející rozhodující část zemědělské výroby a obhospodařující významnou část půdní výměry ČR zastřešuje Zemědělský svaz ČR. Ten prosazuje existenční zájmy svých členských organizací a pomáhá vyhovět novým podmínkám kladeným na zemědělské podnikatele na sjednocujícím se evropském trhu. V Zemědělském svazu ČR bylo v roce 2004 sdruženo 678 členských družstev s 44 000 zaměstnanci. Počet členů ZS ČR (tedy družstev, akciových společností, společností s. r. o. a ostatních) bylo 974. Výměra obhospodařované zemědělské půdy členy ZS ČR byla na 1, 3 mil. ha, což představuje 37 % celkové výměry zemědělské půdy.

### **Historický vývoj družstevní legislativy ČR**

Rozvoj družstevní sítě ve druhé polovině 19. století vyžadoval i potřebnou legislativní základnu. První družstva, která vznikala na území Čech, byla v podstatě svépomocnými a ochrannými organizacemi sociálně nejslabších vrstev. Byly to nové útvary v tehdejším hospodářském systému, pro které právní řád neměl specifickou normu. Družstva se musela přizpůsobovat stávajícím právním normám. Zakládána družstva byla formou „výdělečných spolků“ podle císařského patentu z roku 1852 č. 253 Ř. z. Patent byl pro družstva značně nevýhodný. Družstvo mohlo totiž vzniknout jedině po udělení koncese státním orgánem. Správní úřad dohlížel na činnost družstva a jeho hospodaření, schvaloval změny jeho stanov a měl možnost nařídit i zrušení družstva. Spolkový zákon se také zabýval hlavně veřejně právní úpravou spolkové činnosti a téměř opomíjel vnitřní řízení spolku. S růstem počtu družstev narůstaly i problémy, jejich nápravu však mohla přinést pouze nová úprava

legislativy. Již v polovině 60. let 19. století koncipoval JUDr. Antonín Randa první návrh zákona o společenstvech pro napomáhání živnosti a hospodářství. Teprve počátkem 70. let 19. století se začala vládní místa o družstevnictví více zajímat a byl dán souhlas k projednávání návrhu Randova družstevního zákona. Jeho schválení v roce 1873 souviselo s politickou a sociální atmosférou, panující v dané době v Rakousku. Zákon č. 70 Ř. z. z roku 1873 o společenstvech pro napomáhání živnosti a hospodářství, později nazývaný zákon o výdělkových a hospodářských společenstvech, se stal legislativní základnou pro všechna družstva. Zákon sehrál významnou roli při organizování a rozšiřování družstevního hnutí v různých oborech hospodářského života. Zafixoval právní pojem družstva, zavedl jednoduchou právní formu pro zřizování družstev a upravoval správní a majetkově právní otázky družstev všeho druhu. Podával základní charakteristiku družstev, zdůraznil jejich svépomocný rys a akceptoval i základní družstevní principy, kterými je uzavřený počet členů, dobrovolnost členství, rovnost hlasování „co člen, to hlas“, společné provozování činnosti za účelem podpory výdělku nebo hospodaření členů. Pevně stanovil předmět podnikání jednotlivých typů spolků. Opomíjel však společenskou působnost družstev, protože se zaměřoval pouze na jejich hospodářskou činnost. Problém společenské působnosti byl postupně dořešen až ve 30. letech 20. století. Tento zákon, doplněný ještě zákonem o povinné revizi družstev č. 133 Ř. z. z roku 1903, platil v českých zemích až do roku 1954, v Rakousku s částečnými úpravami platí dosud. Další úpravy týkající se družstev nikdy nedosáhly kvality Randova družstevního zákona, navíc byly tyto normy poznamenány politickou atmosférou doby jejich vzniku. Byl to především zákon č. 53 Sb. z roku 1954 o lidových družstvech a družstevních organizacích, dále ústavní zákon č. 100 Sb. z roku 1960, nebo zákony č. 90 Sb. o zemědělském družstevnictví a č. 94 Sb. o bytovém, spotřebním a výrobním družstevnictví, oba z roku 1988. Současně s těmito jmenovanými zákony byla vydána řada dalších zákonů, týkajících se speciálně zemědělského družstevnictví a bytových družstev.

Základní právní úpravou v oblasti družstevního podnikání po „sametové revoluci“ v listopadu 1989 se stal zákon o bytovém, spotřebním, výrobním a jiném družstevnictví č. 176/1990 Sb. a zákon o zemědělském družstevnictví č. 162/1990 Sb. V dalším období byl doplněn zákonem o úpravě majetkových vztahů a vypořádání majetkových nároků v družstvech č. 42/1992 Sb. Obchodní zákoník č. 513/1991 Sb. (vč. jeho novel) zařadil družstva mezi obchodní společnosti. Družstvo je podle tohoto zákona chápáno jako soukromoprávní subjekt lišící se od obchodních společností pouze specifickou úpravou



svých vnitřních vztahů, zejména mezi družstvem a členem a členy navzájem. Začleněním družstev do obchodního zákoníku mezi obchodní společnosti jsou odsunuty do pozadí úkoly družstev jako nástroje svépomoci občanů a v popředí je jejich podnikatelská činnost. Pro oblast spořitelních družstev to byl zákon o spořitelních a úvěrových družstvech a některých opatřeních s tím souvisejících (zákon ČNR č. 586/1992 Sb. a zákon č. 526/2004 Sb.). Zákon, který upravoval vlastnické vztahy k půdě a jinému zemědělskému majetku ČNR č. 243/1992 Sb. a další právní předpisy, které vznikly jako novely uvedených legislativních úprav nebo jako nové samostatné zákony. V roce 2006 byl přijat zákon č. 70/2006 Sb. o spořitelních a úvěrních družstvech.

Uvedené obecně závazné předpisy mají řadu legislativních a praktických nedostatků. Tím, že není v právním řádu definován občanský sektor, zákony upravující jednotlivé typy subjektů občanského sektoru sice více či méně úspěšně absenci této definice doplňují, v obecné rovině ji však nahradit nemohou. Není v právním systému vymezena kategorie veřejné prospěšnosti. Ani předmětné ekonomické subjekty nejsou dostatečně definovány. Definice subjektů občanského sektoru používané v jednotlivých daňových předpisech jsou konstruovány zejména za účelem striktního vymezení okruhu poživatelů jednotlivých typů osvobození a úlev a jakákoliv odchylka od vymezené definice má za následek ztrátu těchto osvobození či úlev. Není brán zřetel na skutečný charakter činnosti, tedy zda je daná aktivita provozována s úmyslem provozovat ji nevýdělečně či podnikatelsky. Je nedostatečné či vůbec žádné legislativní definování hlavní a vedlejší činnosti v obecných a ve vazbě na to i v daňových zákonech. Předpisy neupravují s dostatečnou podrobností povinnosti subjektů občanského sektoru směřující k transparentnosti a veřejné kontrolovatelnosti hospodaření s různými finančními zdroji, k prokazování jejich kvalifikace k poskytování služeb, a to nejen vůči orgánům státní správy (poskytovatelům dotací), ale i vůči veřejnosti vůbec.[23]

Podnikání družstev je závislé na kvalitě podnikatelského prostředí země. To musí být nastaveno tak, aby vytvářelo co nejpříznivější podmínky pro rozvoj podnikání, zejména malých a středních podniků a aby pro všechny podnikatelské subjekty zajišťovalo rovnoprávné postavení nejenom v přístupu na trh, ale i k finančním zdrojům. Družstva, jako jedna z kategorií malého a středního podnikání, nepožadují žádné zvláštní výhody či podpory, ale chtějí, aby měla stejné podmínky a rovnoprávné postavení s ostatními podnikatelskými subjekty ve všech ohledech. Je jednou ze stěžejních úloh Svazu českých a

moravských výrobních družstev, aby svými aktivitami na půdě zaměstnavatelských organizací, lobováním v parlamentu a kontakty s představiteli státní administrativy usiloval o neustálé zlepšování podnikatelského prostředí, o to, aby přijímané zákony a nařízení nebyly vůči družstevnímu podnikání nepříznivé a aby v rámci možností respektovaly specifika družstev a sociálního podnikání vůbec.[23]

## 3. Praktická část

### 3.1. *Družstevnictví v Norsku*

#### 3.1.1 Vývoj družstevnictví v Norsku

První norská družstevní společnost byla založena v polovině roku 1860 a již v 70. letech 19. století při svém rychlém rozvoji převzala vzorce zákaznického chování. Ve venkovských oblastech přešla od pěstování obilí k živočišné výrobě, což rychle vedlo ke komercializaci zemědělství. V této době bylo pro zemědělce důležité ovládat nabídku potravin. Měšťané měli dříve výhradní právo obchodu za hranicemi města, avšak toto privilegium bylo zrušeno a družstevní společnosti toho využily pro svou výhodu.

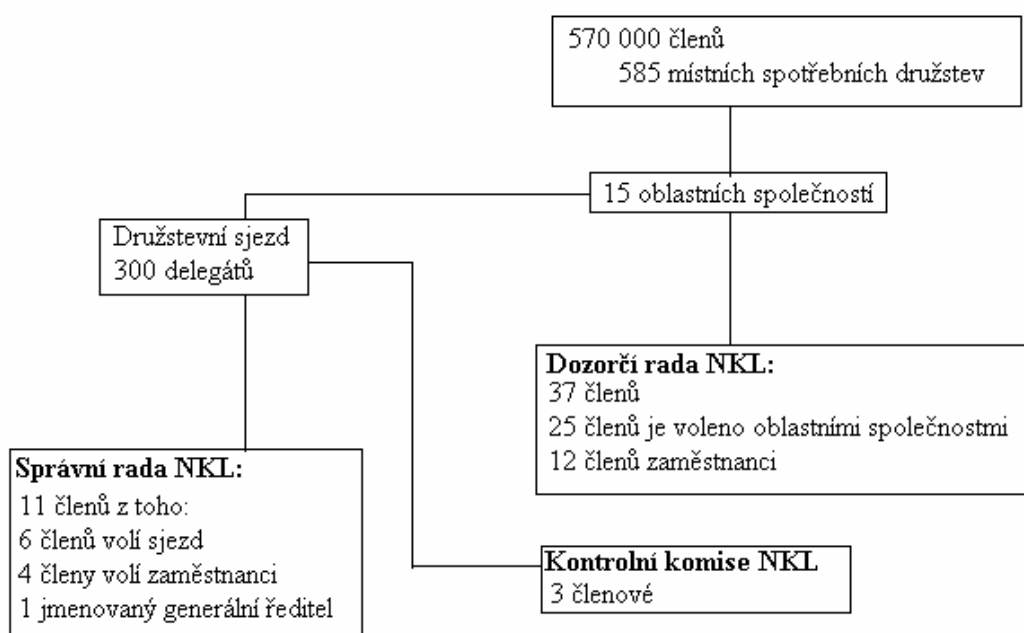
Okolo roku 1875 bylo založeno zhruba 300 družstev. Norské *spotřební družstevnictví* vzniklo koncem minulého století a v roce 1906 byla založena NKL jako jeho Velkonákupna, která měla 28 členských družstev. Trvalo však velmi dlouhou dobu, než se tato organizace stala celostátní. V roce 1911 byla podepsána smlouva mezi NKL a LO (Norskou konfederací obchodních odborů) a tato Aliance udělala z NKL spoluúčastníka na reorganizaci společnosti, což pomohlo výrazně zvýšit počet členů NKL z 100 000, které měla v roce 1920 na 400 000 v roce 1970. První dodávkou byla bramborová mouka z tehdy pronajatého skladu v tehdejší Kristiania, což je dnešní Oslo (odtud je i písmeno K ve zkratce NKL). Další rozvoj družstevnictví v Norsku byl opravdu dynamický. Po druhé světové válce převzala NKL aktivní úlohu jako politický činitel a spotřební družstva byla první, kdo uváděl samoobslužné prodejny na konci 40. let 20. století. Na počátku let 60. se začaly stavět první maloobchodní řetězce (Domus), v oblasti distribuce používali nové technologie a rozvíjející se efektivní logistické systémy. Výsledkem byly výborně fungující řetězce obchodů a úspěšné spotřební družstvo.

V 70. a 80. letech 20. století zažívala spotřební družstva krušné časy. Účty se pohybovaly v červených číslech a poprvé od založení NKL se členská základna začínala snižovat. Tato krize vedla k restrukturalizaci, která brzy přinesla pozitivní obrát k lepšímu. Družstevnictví začalo používat více agresivní formy obchodování a Coop, který byl přejmenován na NKL, byl zacílen na zaměstnané lidi, kteří se především zajímali o výhodný obchod.

V Norsku vznikla velká řada družstevních prodejen rozmístěných po celém státě. Byly to například obchodní domy Domus, hypermarkety Obs, supermarkety S – Marked, venkovské prodejny Naerkjop, diskontní prodejny Prix a prodejny S – Elektro. Prodejny byly již od svého vzniku moderní, dobře vybavené a zásobovaly spotřebitele širokým sortimentem potravin a průmyslového zboží. Představu, jak obchodování se spotřebními výrobky probíhalo, získáme při zaměření se na Svaz norských spotřebních družstev a jejich Velkonákupny (NKL). NKL tvořila zastřešující organizaci 585 místním maloobchodním spotřebním družstvům, přičemž také sehrála úlohu výrobce zboží, ústředního nákupčího i velkoobchodu a zároveň poskytovala široké poradenství na úseku řízení a služeb pro všechna členská družstva.

Centrála NKL se nacházela v Oslo, odkud byly řízeny všechny její velkoobchodní sklady, výrobní podniky a další organizace. Centrála se řídila usnesením sjezdu norských spotřebních družstev a direktivami své správní a dozorčí rady. Vnitřní organizace centrály NKL se členily na úsek maloobchodu, úsek potravin včetně velkoobchodních skladů, úsek nepotravinářského (průmyslového) zboží, úsek ekonomický a úsek finanční. Generální ředitel kromě uvedených 6 úseků řídil své útvary, kterými byly odbor organizační, právní a výzkumný ústav.

Celková organizační struktura je zřejmá na následujícím schématu.



Zdroj: Materiály z Družstevní organizace [33]

Družstevní sjezd se konal každý třetí rok, volil členy správní rady NKL a zároveň stanovoval spotřebitelskou politiku NKL v tzv. „Programu družstevního hnutí“ pro další tříleté období. Členská základna čítala 570 000 členů, z nichž každý vlastnil jeden členský podíl ve výši 300,- NOK a měl jeden hlas při volbě do vyšších orgánů. Kromě toho se členové mohli zúčastnit dalšími úsporami na financování jednotlivých složek spotřebního družstevnictví. Zatímco NKL byla zdaňována jako každá jiná soukromá společnost stejné právní formy, prodej spotřebních družstev členům zdaňován nebyl.

Činnost NKL provozovala 11 velkoobchodních skladů v celém Norsku od Tromsø na severu až po Kristiansand na jihu, které zásobovaly družstevní maloobchodní síť požadovaným zbožím. 22 výrobních podniků zajišťovalo výrobu a balení široké nabídky zboží jako např. kávy, mouky, konzervářských výrobků, chleba, pečiva, ovocných výrobků, šťávy, koření, brambor a banánů. Zároveň byla NKL spolumajitelem skandinávské družstevní výrobní skupiny společnosti Inter – Nordic vyrábějící prací prášky, toaletní potřeby, mýdlo a široký sortiment cukrovinek a čokolád. NKL měla také finanční účast na dalších podnicích včetně bank a pojišťoven. Centrála, která spravovala a koordinovala veškerou činnost NKL, měla sídlo v Oslu. NKL provozovala vlastní institut výchovy, který zajišťoval odborné kurzy pro pracovníky spotřebních družstev z celé země.

Hlavním úkolem a cílem NKL bylo zajišťovat pro 570 000 členů norských spotřebních družstev zboží vysoké kvality za rozumné ceny a maximálně uspokojovat jejich požadavky. Moderní technologie a pokrokové analytické systémy umožňovaly plnit tyto cíle. NKL si velmi dobře uvědomovala důležitost vědecko-technického rozvoje, což se odrazilo ve výstavbě moderních oblastních skladů. Specialisté výpočetní techniky progresivně projektovali a zaváděli nejpokrokovější technologie, aby zajistili efektivní distribuci zboží. Velkoobchodní sklad NKL měl řadu vlastních dodavatelů, kterými byly výrobní podniky a balírny NKL, ostatní norští výrobci a družstevní továrny patřící společnosti Inter-Nordic, zahraniční dodavatelé a norské dovozní společnosti a velkoobchody. Dovoz zboží ze zahraničí zajišťovaly zpravidla společné družstevní dovozní společnosti, a to nejen pro norská spotřební družstva, ale i pro spotřební družstva a jejich velkonákupny v dalších zemích. K nim zejména patřil Inter-Nordic, zahrnující skandinávské družstevní organizace a Inter-Coop se sídlem v Kodani, jehož roční zprostředkovaný dovoz představoval více jak 2,5 miliardy NOK.

NKL vyvinula řadu koncepcí jednotlivých typů maloobchodní sítě, zaměřujících se na uspokojení specifických požadavků trhů. Byly jimi například *Hypermarkety Obs*, které se nacházely na okrajích velkých měst, a jejichž umístění bylo zvoleno tak, aby se k nim bylo možno dostat snadno po silnici s možností parkování nejméně 300 aut. Jejich nejmenší prodejní plocha byla v rozsahu 2 500 m<sup>2</sup>. Prodejny nabízely široký sortiment potravin, potřeb pro domácnost, odívání, sportovních a kempinkových potřeb, železářských výrobků a elektrospotřebičů. *Obchodní domy Domus* představovaly největší norský řetězec obchodních domů, který měl více než 60 jednotek nacházejících se v centrech větších měst. Nabízely obsáhlý sortiment potravin, zejména zdůrazňovaly nabídku tzv. čerstvých, rychle se kazících potravin (masa, mastných výrobků, mléka, mléčných výrobků, ovoce a zeleniny). Prodávaly však i průmyslové zboží v obdobném sortimentu jako Obs, avšak ve vyšší kvalitě a za vyšší ceny. Každý obchodní dům musel mít alespoň 1 700 m<sup>2</sup> prodejní plochy a poskytovat občerstvení ve vlastním gastronomickém zařízení. *Domus Interiør* byl další jednotkou kategorizace prodejen norských spotřebních družstev zahrnující prodej nábytku, koberců, záclon, ložního prádla a dalšího bytového vybavení. Tyto jednotky zpravidla zahrnovaly i oddělení „udělej si sám“, která nabízela nejrůznější výrobky a materiály pro úpravu bytů, domácností i rodinných domků. Prodejny *Domus Interiør* prodávaly formou samoobsluhy při nízkých cenách. *Prodejny S – Marked* byly typem supermarketů se širokou nabídkou masa, sýrů a dalších tzv. čerstvých potravin. Prodejny

měly minimální prodejní plochu 400 m<sup>2</sup>, prodávaly za konkurenční ceny a byly snadno přístupné širokému obyvatelstvu. *Prodejny S – Naerkjøp* byly malé, místní prodejny s prodejní plochou pod 400 m<sup>2</sup> nabízející jen omezený výběr zboží denní potřeby za mírné ceny. Důraz byl kladen na službu a na dobré přátelské vztahy mezi pracovníky prodejny a spotřebiteli. *Prodejny Prix diskont* byl největšími filiálkovým systémem diskontních prodejen v Norsku a na této bázi nabízely asi 700 druhů výrobků denní potřeby. Jednalo se o 40 jednotek, které provozovaly norská spotřební družstva a tyto jednotky měly minimální prodejní plochu 200 m<sup>2</sup>, prodávaly za diskontní ceny, kterých dosahovaly minimálními náklady (jednoduchým zařízením a žádnými službami). *Prodejny S – elektro* prodávaly široký sortiment elektro včetně zařízení pro kuchyně, dále televize, radiové přijímače, hi-fi výrobky, mikropočítače a malé elektronické přístroje. Jednalo se zhruba o 150 prodejen o velikosti prodejní plochy 100 – 500 m<sup>2</sup>, které byly umístěny většinou v centrech měst, buď jako speciální prodejny nebo jako oddělení větších maloobchodních jednotek. Prodejny S – elektro vykazovaly stabilní ceny spojené s poradenskou činností a dobrými službami. *Oddělení „Attention“* byly součástí obchodních domů Domus nabízející úzký výběr odívání poslední módy. Měly malé prodejní plochy 100 – 150 m<sup>2</sup>, ale byly velmi oblíbené a jejich rozvoj v celostátním měřítku byl cílevědomě podporován.

Hlavním výrobním zaměřením NKL byla potravinářská výroba ve vlastní režii nebo s kapitálovou účastí. Pražírny kávy v Oslo a Tromsø zajišťovaly odbyt pražené kávy pod vlastní značkou a umožňovaly NKL nejvyšší dovoz surové kávy v Norsku. Skupina družstevních mlýnů Nordkronen ve Stavangeru představovala druhý největší podnik tohoto druhu v Norsku s nejmodernější technikou, která vyráběla i řadu mlýnských výrobků jako šrot, otruby, obilné snídaně a další. NKL vlastnilo 12 pekáren, které nabízely chléb a pečivo se společným názvem Goman. Továrna na margarín Margarinfabrikken Norge se závody v Oslo a Bodø vyráběla margarín, jedlé oleje a majonézy. Konzervárna ovoce Røra Fabrikken v Trondheimu z 90 % své výroby zásobovala družstevní prodejny, přičemž NKL na ni byla finančně zúčastněna z 51 %. Mezi další výrobní podniky NKL, ať již v plném majetku nebo v kapitálové účasti patřila továrna na zpracování ryb Stavanger Packing Co., mlýny a balírny koření Krydderpakker v Drammen, dozrávárna banánů v Oslo, továrna na čokoládu v Oslo, což byla pobočka mezidružstevního podniku Inter-Nordic, chemická továrna Nordtend, která se v rámci skandinávského spotřebního družstevnictví podílela zhruba 25 % na obratu v tomto odvětví, továrna na žárovky Norsk Luma, která byla největším výrobcem elektrických žárovek a zářivek, v níž měla NKL

poloviční účast. Balírna brambor v Eina ročně zajišťovala přes 3 000 tun brambor ve spotřebitelském balení s odbytem převážně v severním Norku.

NKL měla vlastní laboratoře a testovací kuchyně, kde si ověřovala jakost nových výrobků, zejména potravin, za široké účasti nejen odborníků, ale i spotřebitelské veřejnosti. Po úspěšném prověření byly vydávány kuchařské recepty, návody k použití i další informační letáky a brožury. Při zajišťování dobré jakosti prodávaných výrobků spolupracovala NKL s vládními i nevládními zájmovými organizacemi, zkušebnami a zbožíznaleckými institucemi.

*Družstevní banka*, kterou z 86, 2 % vlastnila NKL byla určena především k financování vlastního spotřebního družstevnictví, zejména při obchodní a investiční činnosti a opírala se o úspory členské základny. *Družstevní pojišťovna* představovala zastřešující organizaci několika odborových družstevních pojišťoven (životní, kreditní apod.), kterou ze 40 % vlastnila NKL a dalších 40 % bylo majetkem Norské odborové ústředny.[33]

*Bytové družstevnictví* v Norsku vzniklo založením Norské federace Kooperativních bytových družstev (NBBL). Tato federace byla založena v roce 1946 a je národní členskou asociací reprezentovanou 92 kooperativními bytovými družstvy. NBBL má 700 000 členů a 250 000 bytových jednotek. Od jejího založení se kooperativní bytová sdružení neustále zvětšují. S počtem členů 4, 5 miliónu je NBBL čtvrté největší hnutí na venkově. Je reprezentováno ve všech městských oblastech a drží si významný podíl na trhu s bydlením. Konkrétně v Oslu je to až 40 %, zatímco národní průměr je 15 %. Po druhé světové válce bylo Norské družstevnictví postaveno před novou výzvou v podobě rekonstrukce všech sektorů společnosti. Bytová otázka patřila právě k jedné z nejnáléhavějších, které musely být řešeny. Politická shoda rozdělila zodpovědnost mezi tři hlavní organizace, které se na tomto řešení měly podílet. Byly jimi Státní ubytovací banka, která poskytovala dostupné financování, magistráty, které poskytovaly ubytovací plochy a infrastrukturu a soukromý sektor, kterým byly právě družstevní bytové hnutí. Tato družstevní organizace se starala o vznik, organizování a distribuci dostupných bytových jednotek k těm, kteří to nejvíce potřebovali a za jiných okolností by si ji sami nemohli dovolit. Tato strategie se ukázala být velmi úspěšnou, protože dosahovala vyrovnané sociální distribuce a adekvátní úrovně bydlení s relativně nízkými státními výdaji. Pozitivní vývoj bytového družstevnictví výrazně přispěl k vývoji norské společnosti jako celku. Družstevní bytová sdružení a



bytová družstva byla regulována oddělenými právními předpisy. Hlavními legislativními úkoly se stala restrukturalizace a aktualizace norského družstevního bytového modelu.[37]

*Zemědělské družstevnictví* se v Norsku začalo rozvíjet se vznikem družstevní zemědělské organizace, která byla založena jako reakce na krizi v roce 1850. Celonárodní organizace však vznikla teprve v roce 1930. Zemědělské družstevnictví sehrálo důležitou roli v zavádění zemědělské politiky a účinného průmyslového odvětví a jako propojená organizace působí od roku 2000. Iniciativy v 90. letech 20. století povzbudily mnoho farmářů k přeměně farem a počet ekologických farem tak vzrostl z 423 v roce 1991 na 2486 v roce 2005. K tomuto důležitému posunu k ekologickým farmám přispívaly různé odborné studie, které probíhaly již od konce 70. let 20. století. V Norsku existuje jediná značka, která značí, že se jedná o ekologický produkt. Touto značkou je zelené Ø („Økologics“, což znamená ekologický) a všechny ekologické produkty tuto značku obdrží. Ukázkou značky vkládám do Přílohy č. 1. Přechod k ekologickým výrobkům je výrazně podporován Ministerstvem zemědělství jak finančními zdroji, tak i školením týkajícím se metod výroby. Do budoucna je plánován velký rozmach ekologického zemědělství.[38]

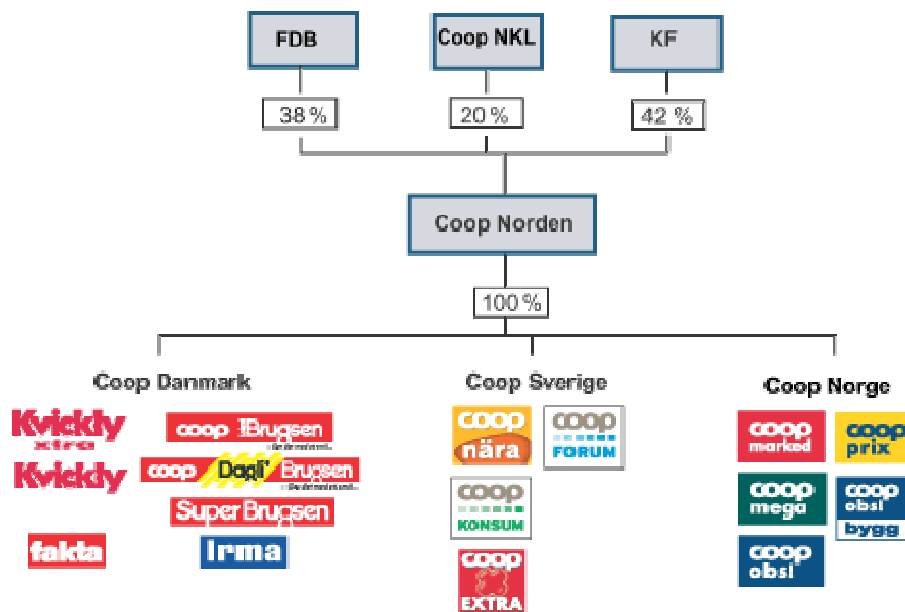
*SpareBank 1* je Norská *družstevní banka* a výsledek spojení SpareBank 1 z Norska a Swedbank ze Švédska společně vlastněné holdingovou společností SpareBank 1 Gruppen AS. Společnost SpareBank 1 byla založena v roce 1996 společností SpareBank 1 Nord-Norge, SpareBank 1 Midt-Norge, SpareBank 1 Vest a SpareBank 1 SR-Bank.[45]

### **3.1.2 Současný stav norských družstev**

#### **Spotřební družstva v Norsku, Švédsku a Dánsku**

Spotřebitelská družstva v Dánsku, Norsku a Švédsku se vždy snažila vytvořit v první řadě výhody pro své členy stejně jako ostatní družstevní organizace a svazy na celém světě. Právě tato spotřebitelská družstva podněcovala k neustálému rozvoji FMCG sektoru (sektor rychloobrátkového zboží, kterým jsou např. potraviny, kosmetika a další) po více než sto let.

Od 1. ledna 2002 byla spuštěna spolupráce družstevního FMCG sektoru prostřednictvím Coop Norden AB, který je vlastněn Švédskou Kooperativa Förbundet z 42 %, Dánskou FDB z 38 % a Norským Coop NKL z 20 %. Na následujícím schématu je znázorněno zastoupení jednotlivých zemí.



Zdroj: Coop Norden [online]. <[http://www.coopnorden.com/includefiles/MODULER/CCMS/show\\_page.asp?iMappeID=139&sSideNavn=About+Coop+Norden](http://www.coopnorden.com/includefiles/MODULER/CCMS/show_page.asp?iMappeID=139&sSideNavn=About+Coop+Norden)>.

Coop Norden provozuje obchody a velké samoobsluhy v Dánsku, Norsku a Švédsku. Má přibližně 1 085 obchodních jednotek a 25 000 zaměstnanců. Jeho průměrný čistý obrat se odhaduje na 89,5 miliard švédských korun.

Coop skupina propojuje Coop Norden Danmark (Dánsko), které sdružuje SuperBrugsen, Dagli'Brugsen, LokalBrugsen, Irma, Kvickly, Kvickly xtra a Fakta, Coop Norge (Norsko), které sdružuje Coop Marked, Coop Mega, Coop Obs!, Coop Obs! Bygg a Coop Prix (obchody jsou vlastněny a řízeny družstevními svazy) a Coop Norden Sverige (Švédsko), které sdružují Coop Forum, Coop Konsum, Coop Extra a Coop Nära.

Coop Norden se snaží o lepší a bezpečnější život díky ziskovým obchodům, které provádějí členové družstev. Zaměstnanci družstevních organizací jsou motivovaní a přímo spjatí s organizacemi, proto jsou schopni velmi efektivně nabízet široký sortiment produktů ve výborné kvalitě a za přijatelné ceny, a to je dělá konkurenceschopnými pro zbytek trhu.

Správní rada Coop Norden má 13 členů a je volena valnou hromadou. Návrhy na členy správní rady podávají tři sdružené asociace a tito kandidáti jsou členové z jejich středu. FDB je reprezentována 4 členy, KF 5 členy a Coop NKL 4 členy. Valná hromada Coop Norden AB je nejvyšším orgánem. Každý z členů (FDB, KF a Coop NKL) posílá na zasedání valné hromady 60 zástupců. Svazy hlasují na valné hromadě v souladu se švédským právem podle svého vlastnického podílu. Na rozhodování se navíc podílejí 2 zástupci z řad zaměstnanců.

Následující údaje jsou čerpány z výroční zprávy Coop Norden za rok 2005.[37] Coop Norden je zastoupena v maloobchodních pobočkách v Dánsku, Norsku a Švédsku v 16 různých odvětvích. Společně se spotřebitelskou družstevní společností, která se také angažuje v maloobchodě, má Coop Norden více než 5,6 milionů členů a 11 milionů zákazníků. Coop Norden je založen na družstevních hodnotách a principech. Společně s norskou spotřebitelskou družstevní společností vytváří hodnoty pro své členy, ostatní zákazníky a zaměstnance. Coop Norden je společnost s ručením omezením se sídlem ve Stockholmu.

V roce 2005 byl management znovu dosazen ve Švédsku a Dánsku a tak Coop Norden opět směřuje k vyváženosti centralizace a národní blízkosti trhu a dodavatelů. To tvoří nové příležitosti pro budoucí rozvoj ve spolupráci s Coop Danmark, Coop Norge a Coop Sverige. Důležitá opatření byla implementována během roku 2005 v Coop Sverige i v Coop Danmark. Provozní příjmy vzrostly v porovnání s předcházejícím rokem o 0,5 %, z čehož největší růst příjmů byl vykázán v Norsku. Celkový odbyt v Dánsku zůstal nezměněn oproti předcházejícímu roku a obrat ve Švédsku byl dokonce nižší než v roce předcházejícím, což redukovalo tržní podíl. Ekologie a udržitelný rozvoj se staly nejdůležitějšími oblastmi pro Coop Norden v roce 2006. V roce 2006 se švédské ekologické značky Änglamark staly třetí nejúspěšnější prodávanou značkou potravinářského odvětví v rámci Coop Norden. Dánský řetězec Fakta otevřel v Dánsku svůj 33. obchod. Největší zlepšení byla dosažena v obchodních jednotkách SuperBrugsen a

Kvickly. Také švédský Coop se chopil iniciativy a začal hledat nové atraktivní lokality pro otevření nových obchodů a hypermarketů. V roce 2005 také norský Coop posílil svou pozici v norském sektoru rychloobrátkového zboží, když se zaměřil na vysoké objemy prodeje a agresivní marketingovou kampaň. Největším plánovaným projektem do budoucna je „Coop Norden 2007“, který bude mít za úkol ještě více sloučit logistický proces, zajistit lepší spolupráci a zlepšit předávání zkušeností jednotlivých družstevních svazů mezi sebou navzájem. Coop Norden by se měl stát jednou společností s mnoha částmi. Coop Norden tak bude mít možnost profitovat z mezinárodní spolupráce.

### **Maloobchodní řetězce**

Všechny následující údaje o počtu prodejních jednotek budou uváděny k 31. 12. 2005. Družstevní maloobchodní a velkoobchodní společnost v Dánsku, známa také jako FDB, je společnost vlastněna členy, kteří jsou buď soukromými členy FDB nebo členy družstevní společnosti. Celá organizace má 1,4 miliony členů a je reprezentována 5000 volenými zástupci. Správní rada se skládá z výkonného ředitele a dvou členů. Celkový počet osob zaměstnaných ve FDB včetně poboček je přibližně 900. Mezi úkoly FDB patří udržovat vztahy s COOP Norden a COOP Danmark, udržovat vztahy s Merlin A/S a jeho pobočkami, které jsou vlastněny družstevní organizací FDB, spravovat majetek družstva včetně tréninkových center v Andelsskolen, rozvíjet družstevní organizaci, zajistit ekonomický zisk pro členy, spravovat nové a trvající partnerské smlouvy včetně cestovní činnosti Samvirke Rejsek a knižního klubu Samtid, propagovat spotřebitelské zisky skrze členy organizace, reprezentovat družstevní hnutí na veřejnosti v národním a mezinárodním měřítku, spravovat FDB komunikaci včetně členského magazínu Samvirke a služby pro školy. Jako spolumajitel COOP Norden zajišťuje FDB bezpečnost svým členům a poskytuje nejlepší obchodní jednotky v celé Skandinávii. Mezi *maloobchodní řetězce v Dánsku* patří jednotky *Kvickly* nabízející svým zákazníkům svobodnou volbu z široké nabídky produktů za atraktivní ceny a v odpovídající kvalitě. *Kvickly* zajišťuje základní sortiment potravinářského a nepotravinářského zboží v nízkých cenách a širokou sezónní nabídku čerstvých produktů. V Dánsku je 56 těchto *Kvickly* jednotek (+14 družstevních). *Kvickly* zaměstnává přibližně 4700 zaměstnanců a roční obrat 8,8 bilionů dánských korun. *Kvickly extra* nabízejí zákazníkům stejný sortiment jako předcházející jednotky *Kvickly* a navíc nabízejí odborné znalosti v nepotravinářském zboží. Jednotek *Kvickly extra* je 14. Sortiment prodejních jednotek *Fakta* pokrývá průměrně 1 350 produktů. Vysoce oceňovaný je hlavně sortiment ovoce a zeleniny, čerstvých produktů a široký výběr vín.

Kromě nízké ceny se jednotky zaměřují na kvalitu, rychlost a výhodnost nákupu. Počet jednotek Fakta je 325. Fakta má 2700 zaměstnanců a roční obrat 5, 1 bilion dánských korun. *Dagli Brugsen* je oblíbený místní obchod v sousedství, s nádechem tradice, kvality a ujištění o vždy čerstvých produktech. Je zde nabízena osobní obsluha a otevírací doba sedm dní v týdnu. Počet prodejen je 115 (+227 družstevních). Počet zaměstnanců se pohybuje kolem 1800 a roční obrat je 4, 9 bilionů dánských korun. *Local Brugsen* je také oblíbený místní obchod v sousedství, s nádechem tradice, kvality, ujištění o vždy čerstvých produktech s osobní obsluhou a otevřením sedm dní v týdnu. Počet prodejen je 20 (+39 družstevních). Přibližný počet zaměstnanců je 750 a roční obrat je 1, 8 bilionů dánských korun. *Super Brugsen* je dánský největší řetězec supermarketů s širokým sortimentem potravin, zaměřený na čerstvost produktů, dobrý zákaznický servis a sezónní nabídku zboží. Počet obchodů je 124 (+144 družstevních). 75 obchodů je navrženo jako ekologické obchody. Zaměstnává přibližně 6000 lidí a roční obrat je 14, 2 biliony dánských korun. *Irma* zahrnuje supermarkety, místní obchody a výhodné obchody zejména v Kodani. Nabízí kvalitní potraviny a dobrý zákaznický servis. Má rostoucí sortiment zboží a vysoký tržní podíl na trhu ekologických produktů. Počet obchodů je 70. a přibližný počet zaměstnanců je 840 s ročním obratem ve výši 1, 8 bilionů dánských korun.

*Maloobchodní řetězce ve Švédsku* tvoří *Coop Nära*, což je snadno dostupný obchod s dobře informovaným a angažovaným personálem, který šetří čas zákazníků. Tento řetězec vzniknul v roce 2004. Počet obchodních jednotek je 107 (+6 maloobchodních družstevních). *Coop Forum* je ve Švédsku největší hypermarketový řetězec nabízející široký sortiment denních produktů, nepotravinářských položek, stavební a zahrádkářský materiál. Počet obchodních jednotek je 42 (+16 maloobchodních družstevních). *Coop Consum* nabízí ve Švédsku největší ucelenou nabídku každodenního zboží. Tento řetězec má dokonce jeden z největších evropských výběrů produktů, které jsou přátelské k životnímu prostředí. Společnost je známa svými dobrými odbornými schopnostmi z oblasti potravin a vztahem k životnímu prostředí. Počet obchodních jednotek je 189 (+350 maloobchodních družstevních). *Coop Extra* poskytuje kvalifikovaný a vzdělaný personál a zboží za nízké ceny. Společnost byla založena v roce 2004 a v budoucnu se očekává její rapidní růst. Počet obchodních jednotek je 23 (+6 maloobchodních družstevních).

*Maloobchodní řetězce v Norsku* reprezentuje *Coop Market*, což je největší místní tržní řetězec se zaměřením na osobní servis a místní potřeby. Sortiment produktů pokrývá denní potřeby a zahrnuje také nepotravinářské výrobky. Počet obchodních jednotek je 393. *Coop Prix* jsou diskontní prodejny nabízející denní spotřební zboží za nízké ceny během celého roku. Počet obchodních jednotek je 309. *Coop Mega* je norský obchodní řetězec s výbornou pověstí. Počet obchodních jednotek 157. *Coop obs!* je norský celostátní řetězec hypermarketů se vším od denního potravinářského zboží po oblečení a sportovní zboží. Počet obchodních jednotek je 24. *Coop obs! Bygg* je norská první a doposud jediná společnost na kutilském trhu zaměřená na zákazníky, širokou nabídku, efektivní obchody a nízké ceny po celý rok. Počet obchodních jednotek je 16. Družstevní svazy vlastní a provozují obchody a Coop Norden se stará o celkovou koncepci.

Společně s družstevními společnostmi a asociacemi se Coop Norden snaží poskytovat nejlepší členské výhody v celém Norsku. Snaží se být vnímavý k zákaznickým potřebám a požadavkům. Cílem Coop Norden není jen poskytovat výhodné ceny za zboží, prémie a finanční výhody, ale také neustále zlepšovat kvalitu výrobků. Díky Coop Norden se celé družstevní hnutí stává silnějším a řídí důležité zákaznické záležitosti v oblasti etiky, životního prostředí, bezpečí a uspokojení spotřebitelských potřeb. Coop Norden nabízí svým partnerům kromě nákupních výhod ještě nejnovější obchodní metody, moderní systémy a nová logistická řešení.

Coop Norden má vypracovaný etický kodex, který uvádí základní hodnoty a normy družstva. Říká například, že Coop Norden věří v sociální zodpovědnost a vhodné pracovní podmínky pro své zaměstnance. Jeho cílem je vyvinout efektivní partnerství se svými dodavateli. Dodavatelé družstva se musí neustále snažit vyrábět produkty ve shodě se standardy družstva. Coop Norden se samozřejmě řídí jak podle vnitrostátních, tak i mezinárodních zákonů. Družstevní standardy říkají že, zaměstnání musí být zvoleno dobrovolně čili odmítají jakoukoli nucenou práci; zaručují právo se organizovat a kolektivně vyjednávat; odmítají dětskou práci a diskriminaci; zaručují bezpečné a hygienické pracovní podmínky; zaručují dostatečnou mzdu, tím myslí, že mzda nemůže být nižší než minimální mzda stanovená v právních předpisech; pracovní doba musí být v souladu s národní legislativou a nesmí porušovat mezinárodní konvence ILO, zaměstnanci musí mít minimální 1 den v týdnu volno. Coop Norden vyžaduje, aby každý dodavatel písemně potvrdil úroveň shody s každým z těchto standardů definovaných tímto

etickým kodexem chování a pokud plně shody nedosahuje, musí být vypracován plán a návrhy, jak této shody v nejbližší době dosáhne. V některých případech, politické nebo kulturní okolnosti mohou působit obtížně v přizpůsobení se jednomu či více standardům. V takovém případě musí být vybrán spolu s Coop Norden náhradní přístup.[6]

## **Bytová družstva**

Bytové družstevnictví v Norsku reprezentuje Norská Federace bytových družstev (NBBL), která sdružuje přibližně 700 000 členů a 250 000 bytových jednotek. Norské družstevní bytové hnutí se snaží nabídnout členům příležitost k získání přijatelného bydlení v neporušeném životním prostředí. NBBL je založen na družstevních hodnotách svépomoci, spoluodpovědnosti, demokracii, spravedlnosti, solidaritě. Věří také v etické hodnoty, jakými jsou například poctivost, otevřenost, společenská odpovědnost a péče o ostatní. Samozřejmě dodržuje také mezinárodní družstevní principy, které byly stanoveny v prohlášení Mezinárodní družstevní aliance. Aktivitami NBBL je například reprezentovat družstevní bytová hnutí a jejich členy před parlamentem, vládou a centrálními agenturami s ohledem na bytovou politiku a další podobné záležitosti; koordinovat a asistovat při analýze strategických záležitostí s ohledem na rozvíjející se přístupy a strategie na podporu družstevních zájmů; propagovat a podporovat družstevní hnutí v Norsku prostřednictvím různých forem výzkumů, tréninků a technické pomoci; informovat a publikovat; propagovat družstevní spolupráci a spolupráci mezi členy NBBL a partnerskými organizacemi; poskytovat různé výhody, produkty a servis pro členy NBBL; pomáhat s dosahováním aktivit v oblasti financí, pojištění, spotřebního zboží a služeb; podporování ubytovacích iniciativ v partnerství místních organizací s organizacemi v zahraničí prostřednictvím různých forem včetně krátkodobé i dlouhodobé technické asistence.

Dnes se situace pro bytovou družstevní asociaci radikálně změnila. Družstevní organizace funguje ve volném neomezeném tržním prostředí a soutěží s ostatními podnikatelskými jednotkami v oblasti. Družstevní bytová asociace využívá příležitostí, úspěšně směřuje k reorganizaci svých obchodů a hledá nové výzvy. NBBL pokračuje v poskytování širokých služeb souvisejících s bydlením. Navíc se snaží o rozvoj svého majetku a managementu, usiluje také o aktualizování a obnovu existujících bytových zásob. Ostatní oblasti rozvoje jsou ekologické bytové projekty, rozšířené bytové služby. Zaměřuje své

činnosti na skupiny se speciálními potřebami jako jsou důchodci a osoby mentálně postižené.

Členstvím v bytové družstevní asociaci a jejích zastřešujících organizacích NBBL dokázala významně zlepšit družstevní vyjednávací sílu kombinací množství individuálních členů bytového družstva – využitím jejich pozice při jednání s ostatními podniky. Dosud bylo bytové družstevní hnutí úspěšné na poli telekomunikací a energie. Ostatní oblasti se již také začínají rozvíjet.

NBBL je členem Organizace norských družstevních a neziskových podniků budujících bydlení (NBO). Také je členem ICA, což je mezinárodní družstevní aliance, reprezentovaná radou ředitelů ICA Housing. NBBL je členem Evropského Liaison výboru pro sociální bydlení (CECODHAS) a je současně v rozvojovém družstevnictví s partnery v Jižní Africe, Zambie, Tanzanie, Estonska a Severozápadního Ruska. Formuje partnerství s agenturami v Bosně, České a Slovenské republice.[37]

## **Bankovní družstva**

Hlavní norskou družstevní bankou je *SpareBank 1*. Skupina SpareBank 1 je jedním z největších poskytovatelů finančních produktů a služeb na norském trhu. SpareBank 1 je holdingová společnost a prostřednictvím svých poboček poskytuje spolupráci v klíčových oblastech, jakými jsou značky, výrobní procesy, odborný výzkum, IT operace a systémy rozvoje. Provádí běžné a životní pojištění, vedení fondů atd. v krajích Oslo, Akershus a Hedmark. Povědomí o značce bylo velmi posíleno a v současnosti patří SpareBank 1 mezi dvě nejznámější finanční značky v Norsku. Banka vyhrála v nezávislých průzkumech cenu internetové banky roku 2004, přes E-banking bylo sjednáno 450 000 smluvních vztahů. Cílem aliance SpareBank 1 je zajistit si individuální bankovní nezávislost a regionální základ i přes silnou konkurenci. SpareBank 1 se chce stát silným konkurentem na celém území Norska. Celková aktiva banky se k roku 2006 byla ve výši 300 miliard NOK. SpareBank 1 aliance zahrnuje přibližně 340 kanceláří po celém Norsku. Aliance má celkem 4700 zaměstnanců, 1000 z nich je zaměstnaných u skupiny SpareBank 1 a zbytek u jejích poboček.[45]



*Norská státní ubytovací banka* si klade za cíl poskytovat adekvátní a bezpečné ubytování pro všechny. Toho chce dosahovat pomocí stimulace bytového trhu; obstaráváním ubytování pro skupiny, které jsou znevýhodněné na trhu s bydlením a zvýšením počtu ekologicky šetrného obydlí a obytných oblastí. Norská státní ubytovací banka je agentura, která má na starost řešení spolufinancování norské bytové politiky. Zároveň také poskytuje informace o bytové politice. Banka působí na trhu společně se soukromými úvěrovými institucemi, ale na rozdíl od nich se stará o obstarávání půjček a získávání grantů od státu. Státní ubytovací banka hraje zvláštní roli v realizaci národní strategie, která se snaží vyřešit tíživou situaci lidí bez domova. Vysokou prioritu také přiděluje podpoře dobrého ubytování pro přistěhovalce a uprchlíky. Ubytovací banka spolupracuje s místními správami a soukromým sektorem na zlepšování kvality ubytování na bytovém trhu. Banka se účastní jednání a diskuzí se všemi zainteresovanými skupinami. Velká podpora je také věnována universálnímu designu a ekologicky šetrnému řešení ubytování. Konkrétně je to třeba redukce energie v ubytování, identifikace a snížení použití konstrukčních materiálů, které jsou rizikové pro zdraví a životní prostředí.

V Norsku jsou tři organizace spolupracující na poskytování ubytování norské populaci. Prvním z nich je národní vláda, která navrhuje zákony a pravidla, šíří informace, poskytuje fondy, půjčky a granty, bytové úlevy. Toto vše dělá prostřednictvím Norské státní banky. Druhou organizací je městský úřad, který plánuje místní bytovou stavbu včetně infrastruktury. Městský úřad je zodpovědný za zajištění ubytování pro znevýhodněné skupiny. Poslední organizací jsou soukromé podniky včetně bytových družstev, které jsou zodpovědné za aktuální stavbu a vedení bytového fondu. Norská státní bytová banka financuje 60-70 % ceny výstavby domova. Soukromé úvěrové instituce často financují náklady, které přesahují půjčku od Norské státní banky. Také financují domovy, které jsou větší nebo luxusnější než ty, které financuje Norská státní bytová banka. Stabilita bytového trhu a stavebního průmyslu je závislá na spolupráci těchto tří organizací. [21]

## **Zemědělské družstvo**

Norsko není samostatné v zemědělské produkci a jeho zemědělská produkce na mezinárodním trhu je dosti malá. Nicméně, o to silněji je prosazován politický konsensus na udržování a rozvoji zemědělské aktivity. 13 celonárodních zemědělských družstev je rozděleno do marketingových kategorií odbyt, zprostředkování, chov a finance. Všechna

tato zemědělská družstva jsou spojena do organizace s názvem Federace norských zemědělských družstev (FNAC). Celkový roční obrat tohoto družstva je přibližně 4 biliony Euro a družstvo má 50 000 členů a 20 000 zaměstnanců. Zemědělské družstvo je zapojeno do zpracování potravin a prodejů surových materiálů, zabývá se činnostmi od hospodaření a lesnictví až po pojištění, finanční služby a dobytkářství. Nejvíce známá družstva sdružená ve FNAC jsou Tine, které se zabývá mlékem, Ginde zpracovávající maso a Prior prodávající vejce a drůbež. Zemědělská družstva jsou čtvrtou největší obchodní organizací v Norsku. Federace norských zemědělských družstev je zapojena do politické činnosti, kursů a vzdělání, stejně jako v informací a komunikací. Mnoho praktických úkolů je uskutečňováno ve prospěch vlastníků včetně vývoje tržních prognóz a operativních úvěrových dohod v zemědělství. Sekretariát zaměstnává 25 osob. Federace norských zemědělských družstev spravuje Norský systém kvality zemědělství (KSL) a Zemědělský výrobní registr. Valná hromada federace sestaví vůdce v největších družstevních organizacích stejně jako organizacích farmářů, Norském farmářském svazu a Norském svazu farmářů a rolníků. Členy FNAC jsou již výše zmíněné zemědělské družstvo Tine, které se zabývá zpracováním a distribucí mléka a mléčných výrobků. Roční obrat společnosti je 1625 milionů Euro. Družstevní mlékárna je vlastněna 19 000 producenty mléka, zaměstnává 5400 pracovníků v hlavní organizaci a má 5 regionálních poboček. Zemědělské družstvo *Gilde Norsk Kjøtt* se zabývá zpracováním a prodejem masa a masových produktů z ovcí, prasat a dobytka. Roční obrat společnosti činí 1375 milionů Euro. Toto družstvo vlastní 30 000 vlastníků a je zde zaměstnáno 6000 pracovníků v hlavní organizaci. Družstvo má 5 regionálních poboček a několik vedlejších společností. Zemědělské družstvo *Norsko Priora* se zabývá prodejem vajec a drůbeže. Roční obrat družstva činí 312 milionů Euro. Priora je vlastněn 1400 farmáři a zaměstnává 1400 osob v hlavní organizaci a má 3 okresní centra. *Norská asociace vlastníků lesa* se zabývá prodejem dřeva. Má 8 oblastních asociací, které jsou vlastněny 45 000 vlastníky lesů. Roční obrat činí 212 milionů Euro a tato asociace zaměstnává 550 lidí. *Gartnerhallen* je zemědělské družstvo prodávající ovoce, zeleninu a brambory od norských producentů spotřebitelům a zpracovatelům. Roční obrat je 112 milionů Euro. Toto zemědělské družstvo je vlastněno 1700 producenty brambor, ovoce a zeleniny a zaměstnává 30 lidí. *Hoff Norwegian Potato* je družstvo zabývající se prodejem brambor a produktů z nich. Společnost je vlastněna 3900 producenty brambor a roční prodej se rovná 56 milionům. Hoff má 260 zaměstnanců a 6 společností. *Norwegian Fur Breeders' Association – Norge Pelsdyrslag* produkuje a prodává kožešinové surové materiály pro vývozní trh. Roční

prodej se velmi mění dle situace na trhu. V roce 2003 se činila hodnota prodeje 37 milionů Euro. Norská kožešinová asociace je vlastněna 1000 chovateli kožešin a zaměstnává 90 lidí. *Norwegian Honey Association – Honningcentralen* je družstvo produkující a prodávající med. Nejmenší zemědělské družstvo je vlastněno 1800 producenty a jeho roční obrat je 6 milionů Euro. Společnost zaměstnává 10 osob. *Norwegian Agricultural Purchasing and Marketing – Felleskjøpet* je družstvo zabývající se prodejem zařízení pro zemědělství jako jsou stroje a také zpracováním a prodejem obilnin a výrobků z nich pro člověka nebo spotřebu zvířete. Felleskjøpet je vlastněn 53 000 farmáři a roční obrat je 1000 milionů a zaměstnává 1700 pracovníků. *Geno* je družstvo zabývající se chovem a poradenskými službami spojenými s chovem dobytku. Roční obrat je 25 milionů Euro. Geno je vlastněn 18 000 producenty dobytku a zaměstnává 60 pracovníků. *Norsvin* se na rozdíl od předchozího družstva zabývá chovem a poradenstvím spojených s výrobou vepřového masa. Roční obrat činí více než 12 milionů Euro. Norsvin je vlastněn 2500 farmáři prasat a zaměstnává 60 lidí. *Landkreditt* je finanční družstvo poskytující dlouhodobé úvěry zemědělcům a soukromým osobám. Jako zástavu žádají nemovitost. Landkreditt banka také nabízí široký rozsah doprovodných služeb. Společnost je vlastněna 11 000 farmáři a zaměstnává 50 lidí. Poskytnuté roční půjčky dosahují 875 milionů Euro. *Gjensidige* je pojišťovací družstvo, které nabízí pojištění a finanční služby zemědělcům. Zaměstnává 3100 lidí a zisky z pojištění činí téměř 1250 milionů Euro.

Za hlavní své úkoly FNAC považuje průmyslovou politiku, pod kterou zahrnuje pořizování a analyzování studií, které se týkají průmyslové politiky; sledování a rozšiřování informací o mezinárodních pravidlech ovlivňující norské zemědělství a potravinářský průmysl; vypracovávání tržní prognózy pro mléko a mléčné výrobky, vepřové maso, skopové/jehněčí a drůbež; spravování zemědělský úvěrový systém – plánování úvěrů a jejich splácení; dalším hlavním úkolem Federace norských zemědělských družstev je informování a komunikace, která zahrnuje strategickou komunikaci při plánování budoucnosti federace a realizaci takových plánů; mediální práci; publikace a vedení internetových stránek. Dalším úkolem je školení a lidské zdroje, které zahrnuje kurzy a školení pro představitele družstev a pro jejich zaměstnance; mezinárodní komunikace a porozumění; informace a techniky prezentace; asistenci valné hromadě; volební komisi a dohlížecí práce; konference; zahraniční pomoc.

Federace norských zemědělských družstev spravuje následující jednotky. *Farmářský trh* je pojetí pro marketing místně vytvářených potravin přímo od producenta ke spotřebiteli (na trzích, parcích nebo uzavřených ulicích). Prodejci prodávají výrobky, které sami vypěstovali, sklídili, získali, upekli atd. *Norský systém kvality zemědělských produktů* (KSL) podporuje prodej potravin vyrobených v Norsku. Tento systém je založený na spolupráci mezi všemi klíčovými společnostmi v norském zemědělství. Účelem tohoto systému je zajistit bezpečné výrobky ve vysoké kvalitě vytvořené podle jistých standardů. *Zemědělský výrobní registr BA* je databáze poskytující data o zemědělských nemovitostech, produkčních jednotkách, vlastnících a uživatelích. Zemědělský výrobní registr spolupracuje se zemědělským registrem, který je používán národní zemědělskou státní správou. *Centrální výzkumná kancelář pro zemědělské asociace spol. s. r. o. centrum* je vzdělávací centrum zemědělských asociací, které se snaží využít studie v praxi, v politice, ekonomice, sociální práci ve prospěch norských farmářů. Asociace je organizována odděleně a je vlastněna ze 70 % Federací norských zemědělských družstev a ze 30 % norským Farmářským odborem.[38]

## **Lesnické družstvo**

V severských zemích (Dánsko, Finsko, Norsko a Švédsko) je zhruba 825 000 lesů v soukromém držení. Tito soukromí vlastníci se sdružili a vytvořili družstevní organizaci, která se nazývá Severské rodinné lesnictví. Tato organizace zahrnuje následující federace z jednotlivých zemí. *Federace norských vlastníků lesa* sestávající z 8 regionálních družstev a 368 místních společností se 44 000 spoluvlastníky z celého Norska. Spolupráce spočívá ve spojení marketingových činností a zapracování nových metod a technik. Organizace má také značný podíl v norském lesním průmyslu s cílem zajistit poptávku po produktech. Federace vydává měsíčník „Skogeieren“. Dalším členem družstevní organizace je *Švédská federace vlastníků lesa*, která sdružuje asi 88 000 rodinných vlastníků a spolupracuje s pěti krajskými svazy organizovanými jako produkční družstva. Centrální federace je LRF Skogsägarna sídlící ve Stockholmu. MTK skupina lesnictví je rada lesnictví vytvářející národní politiku organizace. MTK rada se stará o soukromé lesní vlastnické zájmy zprostředkováním informací o trhu s dřevem a cenách ovlivňujících lesní politiku a rozvojových regionálních operacích prováděných Uníí vlastníků lesa a místní Lesní manažerskou asociací. 158 Lesních manažerských asociací pomáhá vlastníkům lesů s vedením lesa a s prodeji dřeva, se zvyšováním jejich profesionálních znalostí a

dovedností. *Metsäliitto* je jedna z největších lesních průmyslových skupin v Evropě. Společnost má roční obrát okolo 8, 4 milionu Euro a zaměstnává 30 000 lidí. Byla založena ve Finsku a je aktivní jak na evropském, tak na světovém trhu. Společnost se zaměřuje na vybrané dřevo a produkuje široký výběr papírenských výrobků.

Severské země tvoří nejvíce hustě zalesněnou oblast v Evropě, lesy pokrývají 62 milionů hektarů. Více než 50 procent severské venkovské výměry půdy je pokryta lesy. Velikost lesní plochy stále vzrůstá. V současné době je dvakrát tak velká, než byla před sto lety. První národní průzkum lesa byl uskutečněn v roce 1919 a při něm byla zjištěna plocha lesa 300 milionů m<sup>3</sup>, v současnosti to je již 600 milionů m<sup>3</sup>. Ohromný růst plochy je výsledkem politiky, která stále usiluje o obnovování lesů. Každým rokem se objem zalesněných ploch zvětší o 20 milionů m<sup>3</sup> a průměrné kácení lesů je na úrovni 50 % přírůstku z každého roku, což stále znamená roční přírůstky ve výši 10 %. Severské vedení lesa je založeno na principech udržování dlouhodobé stability a odolnosti zdrojů. Hlavním úkolem norského lesního managementu je uspokojení společenských, ekonomických, ekologických a kulturních potřeb budoucích generací. Správa lesa je rozdělena do tří úrovní. První úroveň je celonárodní, kterou zastupuje Ministerstvo zemědělství a potravin, které má pravomoc nad lesnictvím, další úroveň je krajská úroveň pravomoci nad záležitostmi lesa a je delegována ke guvernérovi kraje a poslední úroveň je obecní úroveň, kterou vykonává každý magistrát, který slouží jako odborník na záležitosti lesa. V současné době je připravován nový lesnický zákon. Enviromentální pravidla budou aktualizována a založena na nových znalostech, obzvláště dle studií různosti přírody. Dalším cílem je zlepšení legislativy lesa s ohledem na použití lesa a jeho vymáhání díky nedostatečné současné legislativě. Výsledky a směrnice mezinárodní politiky, zvláště po jednání se Spojenými národy lesa (IPF, IFF, UNFF) stejně jako s ministerskou konferencí o ochraně lesů v Evropě (MCPFE) představuje důležité základ pro nový zákon. Současná legislativa, kterou je lesní družstvo upraveno platí od roku 1965. Od té doby byla již mnohokrát pozměněna a modernizována, poslední úprava proběhla v roce 1997. Jejím hlavním cílem je podpora zalesňování a ochrany lesní krajiny, zatímco podporuje funkce lesů jako prostředí pro život rostlin a zvířat. Lesní zákon je platný pro všechny kategorie vlastnictví, a je založený na základním principu svobody s odpovědností individuálního lesního vlastníka. Předpisy zahrnují principy související s enviromentálním a rekreačním uvažováním, lesní silniční stavbou, vedení lesa v oblastech se zvláštní ekologickou hodnotou a ochrannými funkcemi.

Lesnictví a lesní průmysl jsou důležitými obchody v Norsku. V roce 2001 hodnota hrubé výroby pro sektor lesnictví měla hodnotu 5, 125 milionů Euro. Do zahraničí bylo vyvezeno dřevo za zhruba 2, 125 milionů Euro.[42]

### **3.1.3 Právní úprava družstevnictví v Norsku**

Všichni členové COPAC sdílejí společné směrnice pro legislativu družstevních organizací, které říkají, že všichni členové COPAC se zavazují ke družstevní politice a legislativním radám, což je z doporučení organizace ILO z roku 1966 číslo 127 týkající se rolí družstevních organizací v ekonomickém a sociálním rozvoji rozvojových zemí, jehož nástupcem je ILO doporučení číslo 193 z roku 1995 ICA výkaz o družstevní identitě zahrnuje družstvům legální osobní status zákonodárců.

Existence mezinárodní úpravy družstevní legislativy je velmi důležitá hlavně z toho důvodu, že v některých zemích, jako například v Norsku nebo Dánsku družstevní hnutí prosperuje bez právní úpravy pomocí jejich vlastních zákonů. Jelikož není možné, aby družstevní organizace prosperovaly bez jakékoli právní úpravy, existují právě mezinárodní směrnice. Některé z hlavních důvodů pro jejich existenci je, že úprava družstevního práva je nezbytná, ačkoli nejsou dostatečné podmínky pro práci družstevní politiky. Existence zákonů jsou podstatnými základy v nové koncepci rozvoje, která zdůrazňuje respekt k lidským právům. Toto předpokládá, že legální vztah mezi občany a státem je založen na jednání parlamentu. Mezinárodní družstvo používá právo k informování a komunikování. Ve společnostech, kde sociální kontrola nemůže být dlouhodobě založena na blízkých osobních vztazích, regulace sociálních vztahů je prováděna více vhodným způsobem a to regulací pomocí ekonomického agenta, který nemá osobní vazby s ostatními. Právo je vhodný prostředek k udržování rovnováhy mezi autonomií družstevníků a družstev na jedné straně a mocí státu na straně druhé. Právo stabilizuje politický systém. Národní právo je nezbytný prostředek k implementování veřejného mezinárodního družstevního práva.[33]

### 3.1.4 Důležité kontakty na norské družstevní organizace

*Družstevní organizace severských spotřebních družstev – Coop Norden AB*

Box 21, 101 20 Stockholm

Tel.: +46 8 743 54 00

<http://www.coopnorden.com/>

e-mail: [info@coopnorden.com](mailto:info@coopnorden.com)

*Norská spotřební družstevní organizace – Coop Norge AS*

Østre Aker vei 264, Grorud P.O Boks 21 Haugenstua, NO-0915 Oslo

Tel.: +47 22 89 95 95

<http://www.coop.no/>

e-mail: [info@coop.no](mailto:info@coop.no)

*Norská bytová družstevní organizace – NBBL*

Box 452 Sentrum, 01040 Oslo, Norway

Tel.: + 47 22 40 38 50, fax: + 47 22 40 39 20

<http://www.boligsamvirket.no/>

e-mail: [nbbl@nbbl.no](mailto:nbbl@nbbl.no)

*Družstevní banka – SpareBank 1 Gruppen AS*

Hammersborggata 2, Postboks 778 Sentrum, N-0106 Oslo, Norway

Tel.: + 47 21 02 50 50, fax: + 47 21 02 50 51

<http://www.sparebank1.no/>

e-mail: [post@sparebank1.no](mailto:post@sparebank1.no)

*Norská státní ubytovací banka*

Box 824 Bedriftssenter, N-3007 Drammen, Norway

Tel.: + 47 32 26 26 00, fax: + 47 32 26 27 00

<http://www.husbanken.no/>

e-mail: [post@husbanken.no](mailto:post@husbanken.no)

*Federace norských zemědělských družstev – FNAC*

P.O.Box 9347 Grønland, 0135 Oslo, Norway

Tel.: + 47 22 05 47 00, fax: + 47 22 17 23 11

<http://www.landbruk.no/>

e-mail: [post@landbruk.no](mailto:post@landbruk.no)

*Lesní družstvo – Norwegian Forest Owners Federation*

P.O. Box 1438 Vika, 0115 Oslo, Norway

Tel.: + 47 23 00 07 50, fax: + 47 22 42 16 90

<http://www.skog.no/>

e-mail: [nsf@skog.no](mailto:nsf@skog.no)

## **3.2. Družstevnictví ve Švédsku**

### **3.2.1 Vývoj družstevnictví ve Švédsku**

Na počátku rozvoje družstevnictví formovaného od 60. let 19. století nebylo systému vzniklých družstevních společností v Evropě podle zákona dovoleno účastnit se na ekonomických aktivitách za stejných podmínek, jaké platily pro ostatní podnikatelské jednotky. Například ve Švédsku družstevní systém byl v platnosti od roku 1846, neexistence svobody obchodu však byla velkou překážkou až do roku 1864. Podobné problémy se vyskytovaly také v dalších částech Evropy. Hlavní funkcí v západní i východní Evropě bylo rozšíření družstevních myšlenek a jejich zakořenění mezi venkovské vlastníky pozemků.

Švédské družstevnictví vzniklo, aby umožnilo stejně jako v ostatních zemích přístup členům k nákupu produktů za odpovídající ceny. Před vznikem družstevních prodejen byla problémem zboží nízká kvalita, nedostatečná nabídka a vysoké ceny. Během druhé poloviny 19. století vznikalo více a více družstevních společností. V roce 1899 tyto společnosti zformovaly unii s názvem KF. Na neefektivním trhu výrobků, který v té době existoval se družstevní společnost KF rychle prosadila a rozšířila svou působnost na celé území Švédska. Od roku 1905 také zahrnovala nákupní činnost od ostatních společností. KF byla tak úspěšná, že individuální obchodníci se začali cítit ohroženi a začali bojkotovat dodávky družstvu KF. Prvním krokem v její expanzivní strategii družstevní společnosti bylo získání továrny na margarín. Produkty ostatních obchodníků nedosahovaly takové kvality nebo byly předražené, a díky tomu KF získávala jejich zakázky. Úspěšný monopol a kartelové bitvy ve 20. a 30. letech 20. století zvýšily konkurenci na trhu výrobků. KF se stala centrem vzdělání družstevního maloobchodního sektoru. Moderní, hygienický design propagující obchody a samoobsluhy, které byly představeny ve 40. letech 20. století měl v budoucnu mnoho imitátorů. KF se stala velkou společností s vzdělávacími ideami a zaujala důležité místo v sociální struktuře. V 80. letech 20. století družstevní práce nabrala nového směru, který spočíval v otevření trhu organických a k životnímu prostředí přátelských produktů. Členové odhalili rostoucí zájem, která by mohla spotřebitelská družstva právě produkcí těchto výrobků uspokojit. Na konci 80. a počátku 90. let 20. století se stalo zřejmé, že role KF jako výrobce je skončena. Stále více továren na trhu znamenalo zvyšující se konkurenci. Společně s největšími švédskými společnostmi vytvořila KF



různorodý konglomerát s holdingovými společnostmi v různých sektorech. V situaci, kdy síť maloobchodních řetězců se koncentruje a v některých místech se přibližuje bodu saturace je zřejmé, že obchodní firmy ve svých strategiích privátních značek budou hledat nové sortimenty, které budou pro spotřebitele zajímavé. Takovým sortimentem jsou produkty zdravé výživy, resp. bioprodukty. V roce 2002 byl prováděn rozsáhlý výzkum u obchodních organizací FiBL (Supermarket Study 2002 – Organic Products in European Supermarkets), který zachycuje situaci ve vybraných státech Evropy (Švédsko, Finsko, Dánsko, Německo, Švýcarsko, Rakousko, VB, Francii, Itálii, Holandsku a Belgii). Z výsledků studie bylo překvapující zjištění, že některé společnosti nemají žádné představy o vlastní prodejní hodnotě BIO produktů a že vývoj vlastních BIO ochranných známek není systematicky dokumentován a analyzován. V mnoha společnostech je to způsobeno jednak chybějícím průzkumem trhu a jednak tím, že dostupná kontrolní data jsou použitelná pouze pro vytvoření velmi hrubého odhadu obrátu BIO produktů nebo o tržních podílech produktových skupin. Komunikační úsilí u těchto společností a výdaje na BIO sortiment jsou relativně vysoké a nepřiměřené k tržnímu podílu jejich BIO produktů. Například, v roce 2001 COOP Švédsko utratil cca 15% celkového marketingového rozpočtu jejich řetězce Konsum výslovně za BIO sortiment, zatímco tržní podíl BIO produktů dosáhl "jen" 7,5%. Ale i přesto je Švédsko ochotno v prosazování sortimentu BIO produktů pokračovat, protože ví, že v budoucnu tyto produkty zaujmou značný podíl na trhu.[34]

V roce 1905 schválil kongres švédské družstevní unie (KF) založení družstevní pojišťovací společnosti. O tři roky později byla založena také družstevní pojišťovací společnost specializující se na pojištění požárů. Tato společnost nesla název „Samarbete“. V roce 1914 vznikla druhá obchodní životní pojišťovna nesoucí název „Folket“. Dnešní podoba pojišťovacího družstva vznikla v roce 1946 sloučením těchto dvou společností a kombinací jejich jmen, byl vytvořen dnešní název družstva „Folksam“. Folksam byla první z 19 společností, které podepsali dokument Spojených národů o povinnosti k životnímu prostředí ve vztahu k pojišťovacímu odvětví.[26]

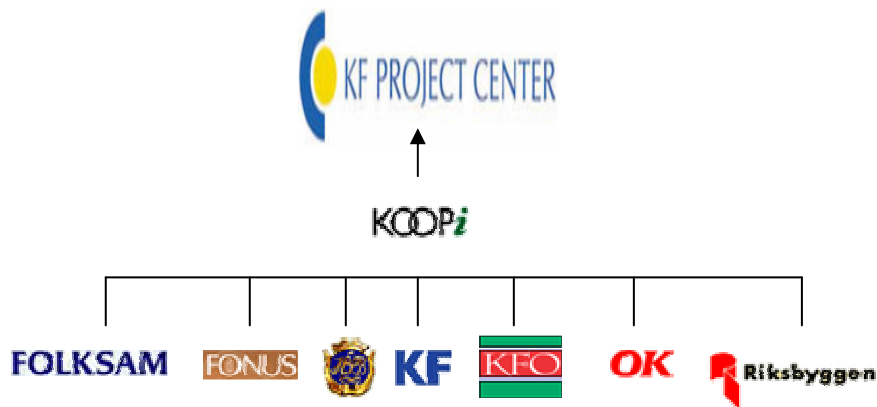
Švédské bytové družstevnictví se začalo rozvíjet vznikem první družstevní společnosti, kterou bylo HSB bytové družstvo založené roku 1923. Druhým a ve Švédsku největším družstevním svazem je Riksbyggen, které začal vznikat v roce 1940, kdy byl jednak chronický nedostatek bytů a zároveň velké množství stavebních pracovníků bylo

nevyužito. Bytové družstvo bylo registrováno v roce 1941 v Gothenburg na západním pobřeží Švédska. Dnes se na tomto území nachází již 1600 bytových družstev. Od svého založení se Riksbyggen vyvíjel od výlučně stavebního družstva až po dnešní družstvo zabývající se stavbou, servisní činností a vedením vlastnictví obytných domů.[20, 39]

Švédská sociální družstva vznikla na základě potřeby najít zaměstnání lidem s mentálním postižením nebo alespoň druh činnosti, které by se mohli věnovat. První regionální denní centra se vznikla během 80tých let 20. století. Prvním takovým sociálním družstvem bylo Skofore v Strömsundu, které vzniklo v lednu 1986. V roce 1979 byly prezentovány první směrnice psychiatrické péče. S rozvojem sociálního družstevnictví vznikla potřeba učit se od zemí, které s tímto měly podstatně větší zkušenosti, a jejichž rozvoj byl již na mnohem vyšší úrovni. Proto se Enskede Skarpnäck psychiatrická sekce ve Stockholmu rozhodla poslat velkou část svého personálu do Trieste v Itálii studovat právě činnost sociálních družstev. V Trieste byla totiž velká psychiatrická nemocnice uzavřena a několik pracovišť bylo přeměněno na družstva. Ředitel psychiatrického oddělení v Enskede Skarpnäck se stále snažil najít nové cesty, jak by se mohli mentálně nemocní lidé začlenit do společnosti. V roce 1989 vysoká škola ve Värmland ve spolupráci s místní družstevní rozvojovou agenturou LKU ve Värmland odstartovala program pro pacienty v Marieberg's Hospital v Kristinehamn na založení družstva. Toto všechno měly ještě podpořit konference a semináře, které šířily budoucí myšlenky a sociální práci družstev v ostatních částech země a budovaly spolupráci s obecními úřady a spolupracujícími organizacemi. První družstva vznikla díky podpoře Švédského státního dědického fondu, tvořeného z fondů Švédského výboru zdraví a péče, vládních fondů a netradiční pomoci z obecních úřadů práce.[31, 29]

### **3.2.2 Současný stav švédských družstev**

Struktura švédského družstevnictví je uspořádána odlišným způsobem od struktury družstevnictví ostatních severských zemí. Pro její srozumitelnost je důležité v této fázi představit všechny družstevní organizace, které se zde vyskytují. Na následujícím schématu je znázorněna zmíněná struktura.



Zdroj: KF project center [online]. <[www.kfpce.se](http://www.kfpce.se)>.

*KF projektové centrum* je přidružené ke švédskému kooperativnímu institutu Koopi reprezentujícímu velkou část švédského družstevnictví, jehož členy je většina švédských družstevních organizací. KF má za úkol projektovat práce centra celosvětově a přenášet znalosti a zkušenosti. Používá k tomu síť vysoce kvalifikovaných poradců pro KF pracujících stejně jako různých spolupracujících organizací a švédských společností. KF projektové centrum je schopné poskytovat technickou asistenci, praktické vedení a školení v různých oblastech. Je nevýdělečnou organizací snažící se o dlouhodobě udržitelnou společnost charakterizovanou hodnotami družstevnictví tj. svépomoc, vlastní odpovědnost, demokracie, rovnost, účastnictví a solidarita. KF projektové centrum bylo založeno v roce 1986 jako pobočka švédské KF (švédského svazu spotřebních družstev), který je jedním z vedoucích obchodních skupin ve Švédsku primárně zaměřených na maloobchod. Od července 2000 je KF projektové centrum částí švédského kooperativního institutu Koopi. KF projektové centrum je hlavně aktivní v Evropě a v Asii a již se účastnilo asi 140 projektů v 30 zemích světa. Hlavní oblasti projektového centra jsou kooperativní vývoj, maloobchod, skladování a distribuce, školení managementu a rozvoj podnikání, včetně exportu a importu. Většina z projektů je financována rozvojovými fondy. *Švédský kooperativní institut Koopi* je ústav pro ovlivnění veřejného názoru a objektivní propagace. Má za úkol obhajovat, rozšiřovat a vyvíjet družstevní sektor. Vlastníky Koopi jsou Folksam (pojištění a finance), Fonus (pohřby), HSB (ubytování), KF (švédský kooperativní odbor a velkoobchodní společnost), KFO (družstevní asociace zaměstnavatelů), OK (ropa – provoz benzínových pump) a Riksbyggen (ubytování). Švédský kooperativní institut se snaží pracovat s názorem veřejnosti a propagovat družstevnictví, aby tak posílil demokratické a legální předpoklady družstevního sektoru.[26]

## Pojišťovací družstva

Folksam je švédská pojišťovací společnost nabízející širokou rozmanitost pojištění, ukládání a půjčování peněz dle potřeby každého člena. Folksam byl založen roku 1908 jako odezva na nespokojenost obyvatel, která v zemi panovala. Na počátku 20. století byl na švédském trhu velký nedostatek možných řešení pojištění pro osoby s průměrným příjmem. Folksam nabízel pojištění každému za rozumné ceny. Nyní spravuje více než 18 milionů pojistných smluv. Zaměstnává 3700 lidí a má zhruba 100 kanceláří po celém Švédsku. Folksam pojišťuje každý druhý rodinný dům a každou druhou osobu ve Švédsku. Zákazníci pojišťovacího družstva jsou zároveň jeho vlastníky, zisk tak zůstává uvnitř společnosti. Družstvo přispívá k dlouhodobé udržitelné společnosti, ve které se jednotlivec může cítit bezpečně. Klíčovými hodnotami společnosti je bezpečnost, závazek, soucit a profesionalismus. Produkty Folksam zahrnují individuální pojištění, ukládání a půjčky, pojištění aut, lodí, domácích mazlíčků stejně jako různé druhy hromadného pojištění pro sportovní kluby, odborové organizace a jiné. Prostřednictvím poskytování informací a vedení debat se snaží Folksam přispět k informování společnosti. Díky silné pozici na trhu má možnost ovlivňovat společnost, do kterých investuje své prostředky a tak posilovat odpovědnost k životnímu prostředí. Pokud je zákazník nespokojen se službami Folksam, může se obrátit na Ombudsmana zabývajícího se zákaznickými vztahy nebo Ombudsmana zabývajícího se investicemi a ten nezájatě rozhodne. Toto rozhodnutí samozřejmě není zpoplatněno a je nezávislé. Ombudsmany jmenuje výroční schůze a jednájí samostatně.

Pojišťovací sektor je globálním sektorem a Folksam je členem různých mezinárodních organizací. Díky této spolupráci má možnost se efektivně podílet na činnosti v mezinárodním měřítku a dosáhnout tak nových znalostí a informací. Folksam je aktivní ve švédském kooperativním centru, přispívá na něj finanční podporou a kvalifikovanými poradci. S místními organizacemi sdílí hodnoty týkající se životního prostředí, rovnosti, zemědělství a vývoje venkova. Vizí tohoto *kooperativního centra (Kooperation Utan Gränser)* je svět osvobozený od nespravedlnosti a bídy. *UN* slučuje mezinárodní iniciativu mnoha stovek společností pracujících na deseti všeobecných zákonech v oblasti lidských práv, životního prostředí a bezúhonnosti. Globální kompaktní je přímou iniciativou generálního sekretáře OSN Kofiho Annana. Folksam se do této organizace zapsal v roce 2002 jako první švédská pojišťovací společnost. *ICMIF* sdružuje 141 organizací v 70 zemích a jejími členy jsou mezinárodní družstevní a pojišťovací federace. Toto sdružení zároveň reprezentuje družstevní a pojišťovací agentury. *ACME* je evropský krajský svaz

podporující spolupráci a reprezentující zájmy jeho členů v Evropě. Má 42 aktivních členských organizací a přes 50 pojišťovacích agentů ve 20 zemích světa. ACME agituje v parlamentu a stará se o zájmy družstevních společností. Mezinárodní sdružení společností pojišťovacích (*AISAM*) spojuje, poskytuje informace a reprezentuje národní a mezinárodní organizace vládní i nevládní pracující v pojišťovnictví. Evropská federace asociací sociálního zabezpečení (*CEA*) rozebírá problémy strategického zájmu a zaměřuje se na regulační prostředí pojišťovacích agentů působících v Evropě. Folksam je jeden ze zakladatelů *EURESA*, což je seskupení pojišťovacích společností sociálního ekonomického podnikání uvnitř EU. Členské organizace spolupracují za účelem ekonomicky udržitelného a společensky zodpovědného vývoje. Evropská odborová konfederace (*ETUC*) má podporovat evropský sociální model a udržovat mír a stabilitu ve sjednocené Evropě, kde pracující lidé a jejich rodiny mohou plně užívat občanských práv a vysoké životní úrovně. A samozřejmě je Folksam také členem Mezinárodní družstevní aliance (*ICA*) reprezentující družstevnictví celosvětově.[14]

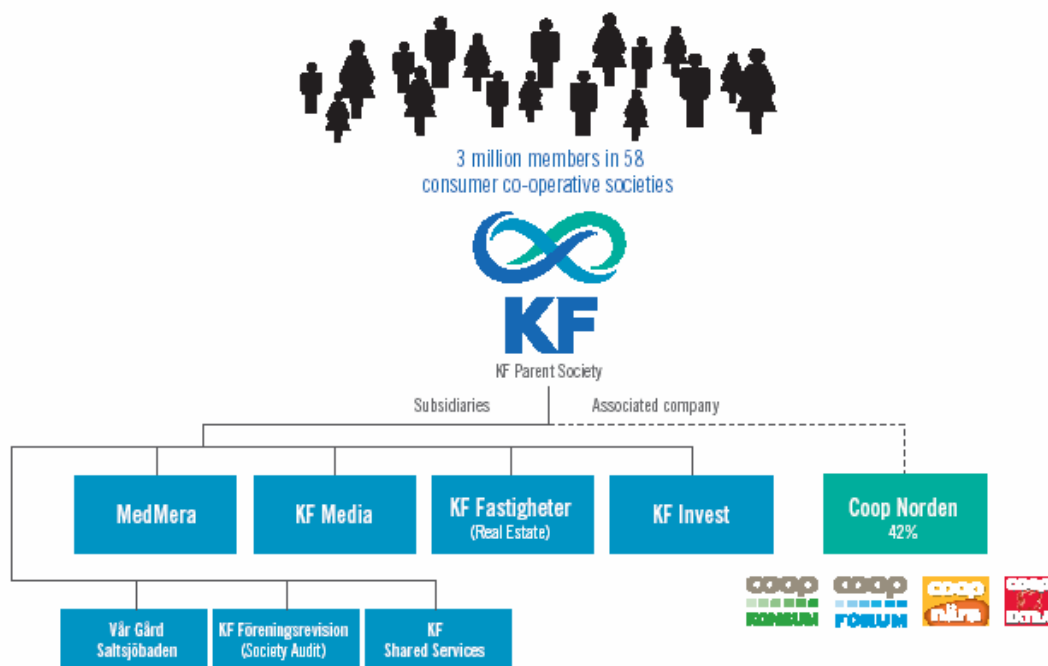
## **Bytová družstva**

Bytová družstva nabízejí jedinečnou formu vlastnictví domova atraktivní pro velké množství obyvatel. Dávají příležitost členům i s minimálními příjmy získat ubytování na adekvátní úrovni. Bytové družstvo je vlastněno a kontrolováno jeho členy. Deset milionů lidí na celém světě jsou členy těchto bytových družstev. Švédsko je jednou z průkopnických zemí, kde se bytové družstevnictví začalo rozvíjet již na počátku 20. století. Ve Švédsku působí dvě velká družstevní bytová družstva. Prvním z nich je Svaz bytových družstev (*HSB*) a druhým je Družstevní bytový svaz (*Riksbyggen*). *HSB* je bytové družstvo, které bylo založeno roku 1923. Jeho hlavním cílem je obstarávání kvalitního ubytování pro své členy. *HSB* má přes 538 000 členů. Členství v bytovém družstvu sestává z obyvatel, kteří získali domov díky *HSB*. Členové volí zástupce svých bytových výborů ve svých řad, sami také rozhodují na schůzích těchto demokraticky volených výborů, kolik chtějí za ubytování platit. Cena tohoto ubytování nikdy není vyšší než nezbytně nutné náklady na provoz domu. Členové bytového družstva užívají mnoha výhod jako např. redukované ceny topení, telefonu, kabelové televize atd.[20] *Riksbyggen* je druhé největší bytové družstvo působící ve Švédsku. *Riksbyggen* je forma asociace („kooperativní ekonomická asociace“ podle švédské legislativy), která odpovídá mezinárodně přijaté definici družstevního svazu. *Riksbyggen* je nezávislý na státu a jiných

organizacích. Bytové družstvo zaměstnává asi 15 000 lidí ve svých členských organizacích. Členové družstva jsou zapojeni do organizačních záležitostí a práce výboru, který je volen z jejich středu, zapojují se do setkání a využívají rekreace v rámci družstva. Samotné družstvo má přibližně 2300 zaměstnanců. Každá oblastní kancelář má vlastní budovu a vedoucí pracovníky. Riksbyggen má přístup ke specialistům pro všechny požadované služby od vedoucího stavby, přes technika, administrátora a účetních až po dohled na stavební práce, záležitosti vlastnictví, půjčky atd. Riksbyggen podporuje družstevní nápady prostřednictvím svých vlastních aktivit a také mezinárodní spoluprací s jinými družstevními organizacemi.[39]

### **Spotřební družstva ve Švédsku**

*Kooperativa Förbundet ( KF)* je švédský kooperativní odbor a velkoobchodní spotřební družstvo, které jak jsem již dříve zmínila, vytvořilo společně s norským Coop NKL a dánským FDB družstevní svaz Coop Norden AB. KF vlastní Coop Norden AB ze 42 %. Švédský kooperativní odbor KF je člen švédského sdružení zahrnující zhruba 60 asociací spotřebitele a má 2, 9 milionu členů. Švédská spotřebitelská družstva od roku 2005 přebírají aktivnější úlohu v záležitostech spotřebitelů. Uskutečňují kampaně s různými tématy, např. zdravé jídlo. Hlavními cílovými skupinami jsou děti, mladí a rodiny s dětmi. Tyto kampaně nabízí ve spolupráci s výrobními družstvy a kampaně jsou spojeny s přednáškami, semináři, skupinovými diskusemi a dotazováním spotřebitele. KF je mateřskou společností KF skupiny a na následujícím schématu jsou znázorněny její pobočky.



Zdroj: Výroční zpráva KF za rok 2005

Švédský družstevní svaz KF spojuje 58 švédských družstevních společností s 3 miliony členy. KF má dva základní principy. První je být svazem pro zákazníky družstevních společností, druhým je být aktivní vlastník Coop Norden a všech vlastněných poboček. KF přispívá k rozvoji spotřebního družstevnictví FMCG (rychloobrátkové zboží) a dává členům švédského družstevního hnutí možnost nakupovat dobré produkty za přijatelné ceny v atraktivních obchodech. KF vlastní 42 % Coop Norden a je tak největším FMCG poskytovatelem ve skandinávském regionu. KF mateřská společnost se skládá z KF Fastigheter (nemovitosti), MedMera, KF Invest, servisní společnosti KF a KF Föreningsrevision (sociální audit), mediální společnosti KF Media a konferenční místo Vår Gärd Saltsjöbaden. Prostřednictvím KF Konsument (zákaznické záležitosti) pracuje KF na problémech zákazníků prostřednictvím lobování a rozvoje dovedností.[26]

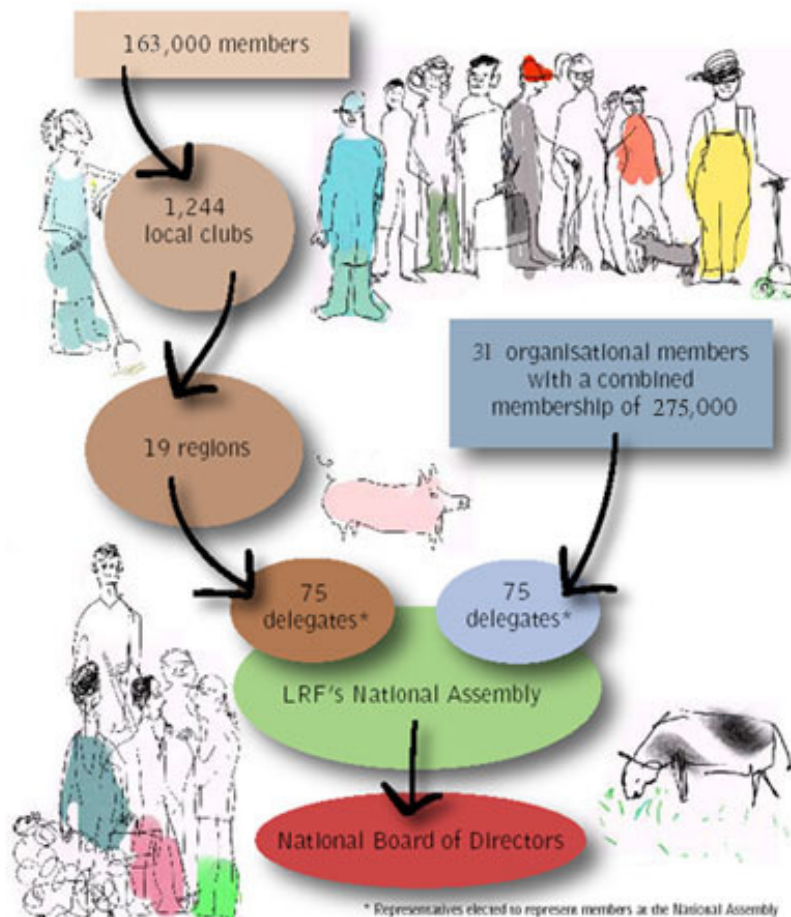
## Zemědělské družstvo

*Federace švédských farmářů (LRF)* je jediné družstvo reprezentující vlastníky zemědělských farem a lesní krajiny. LRF vytváří podmínky pro udržitelnou a soutěživou společnost, rozvíjí společenský život a podnikání na venkově. LRF je nepolitická organizace financující své aktivity členskými příspěvky a investicemi z obchodů. Vytváří

podmínky pro pozitivní udržitelný rozvoj venkova a atraktivní sociální hodnoty. LRF přispívá k rozvoji společnosti a průmyslu založeném na hospodaření a lesnictví, tak umožňuje svým členům dosahovat cílů v podmínkách rentability, růstu a kvality života. Členové LRF jsou rozděleni do dvou sekcí. První sekcí je sekce individuálních členů a druhou je sekce kooperativních členů. Jednotlivých farmářů je v LRF přibližně 163 000 a jsou organizováni v 1244 místních a 19 krajských svazech. Jednou z úloh těchto krajských svazů je podpora a dohled na aktivity místních sdružení. Místní asociace reprezentují přímo jednotlivé členy. Jejich úkolem je podpora zájmů hospodaření a venkovského společenství na místní úrovni. Kooperativní členové jsou zemědělská družstva a společnosti farmářů. Farmář je tedy jak individuální člen tak člen kooperativní v rámci svého družstva. Největší kooperativní členové jsou sdružení v družstvech zaměřených na produkci obilnin, masa, mléka a v lesním průmyslu. Díky těmto družstvům mají větší podíly na mezinárodních trzích. LRF řídí operace vlastního podniku a sedmi poboček, jejichž obrat je 2 miliardy švédských korun. Obchodní operace mají za úkol realizovat služby požadované členy a přispět k financování aktivit družstva. Pobočky LRF jsou *LRF Konsult*, což je největší pobočka co do obratu a počtu pracovníků. Tato společnost nabízí služby a rady malým a středním společnostem v oblasti účetnictví, daní a právních záležitostí. LRF Konsult zaměstnává 1300 lidí a má pobočky na více než 125 místech po celém Švédsku. Další pobočkou LRF je *Svensk Markservice* poskytující služby a subdodavatelské operace farmářům. *Sigill Kvalitetssystem* (švédská pečeť kvality) je program certifikace produktů šetrných k životnímu prostředí navržený k zabezpečení kvality produktů plnících přísné spotřebitelské požadavky. Je to nezávislá auditorská společnost nutící farmy, aby dodržovaly švédská kritéria kvality. *LRF Samköp* koordinuje nabízení hodnoty zboží odpovídající ceně a služby jako např. vozy, cestování, vybavení kanceláří, zpracování informací, hygienické a ochranné pomůcky používané farmáři a družstvy. *LRF Media* vydává noviny a časopisy poskytující zprávy, rady, know-how, inspiraci a zábavu pro členy LRF, kteří žijí na venkově. Členství v LRF zahrnuje předplatné časopisu „Země“, což je týdeník určený pro venkovské společenství. *LRF Försäkring* vyvíjí, prodává a zprostředkovává pojištění farmářům a venkovským společenstvím v nízkých nákladech. Družstevní společnost poskytuje pojištění majetku, odpovědnosti a poskytuje úvěry. Již samotné členství v LRF zahrnuje základní pojistné krytí. *Slinga-Säby Kurs & Konferens* je konferenční středisko známé svým výrazným vztahem k životnímu prostředí.



Vrchní kancelář LRF se nachází ve Stockholmu a operace jsou řízeny z 19 oblastních kanceláří nacházejících se po celém Švédsku. Kancelář v Bruselu reprezentuje LRF v centru Evropy. Nejvyšší rozhodovací orgán v krajské svazu je každoroční národní shromáždění, jehož se účastní 150 volených zástupců. Mimo jiné se zabývá záležitostmi předloženými místními kluby. Zástupci oblastních shromáždění jsou voleni zástupci a předsedové místních klubů. Národní shromáždění volí národní správní radu, která realizuje úkoly schválené tímto shromážděním. Na následujícím obrázku je názorně zakresleno výše popsané.



Zdroj: LRF [online]. <[www.riksbyggen.se](http://www.riksbyggen.se)>

LRF aktivně pracuje v oblastech zemědělských opatření, kde se zaměřuje na vývoj politických podmínek na oblastní, národní i mezinárodní úrovni pro usnadnění ziskovosti, růstu a kvalitního života pro osoby žijící na venkově. Další oblastí, které se LRF věnuje je agroturistika a aktivity zahrnují různé programy, víkendy, tábory atd. LRF se stará také o blaho zvířat, tím že přijalo směrnice a přístupy k ochraně a péči o ně.

LRF je členem evropských organizací COPA a COGECA a úzce s nimi spolupracuje. Na globální úrovni se podílí na činnosti mezinárodní federace zemědělských producentů (IFAP) a je členem organizace Spojených národů zaměřené na potraviny a zemědělství (FAO).[32]

### **Lesnické družstvo**

Švédské lesní družstvo a jeho uspořádání bylo již představeno v rámci Severského rodinného lesnictví, jehož je členem. Proto ho nyní zmíním jen velmi krátce. *Švédská federace vlastníků lesa* je jedním z členů Severského rodinného lesnictví, který sdružuje vlastníky lesa v Norsku, Švédsku, Finsku a Dánsku. Tato úzká spolupráce mezi severskými vlastníky lesa začala v roce 1945, kdy byla NSF (Nordiska Skogsägarorganisationernas Förbund) založena. Švédská federace vlastníků lesa sdružuje asi 88 000 rodinných vlastníků a spolupracuje s pěti krajskými svazy organizovanými jako produkční družstva. Centrální federace je LRF Skogsägarna sídlící ve Stockholmu. 158 lesních manažerských asociací pomáhá vlastníků lesů s vedením lesa a s prodeji dřeva, se zvyšováním jejich profesionálních znalostí a dovedností. Od roku 1995, když Finsko a Švédsko vstoupilo do EU začala být organizace reprezentována na úrovni Bruselu.[43]

### **Družstvo zdravotnické péče**

*Medicoop* je národní družstevní společnost založená v roce 1998 pracující jako systém družstev se zdravotní a sociální péčí. Medicoop spojuje základní a regionální zdravotní péči do systému veřejné zdravotní péče. Družstva a jiná hnutí především působí jako lobbyisté a nátlakové skupiny. Medicoop rozvíjí vztah mezi poskytovateli a zákazníky.[35]

## **Sociální družstvo**

*LKU (Co-operative Development Agencies)* je družstevní rozvojová agentura, jejíž hlavní činností je poskytovat zdarma pomoc či asistenci při zakládání a rozvoj malých družstevních společností. Sdružuje 24 regionálních družstevních rozvojových agentur a zajišťuje také další rozvoj sociální oblasti. LKU zastřešuje také Sociální družstevní projekt ve Švédsku, jehož hlavním úsilím je podnítit městské úřady k převzetí iniciativy při práci s mentálně nemocnými osobami a těmi, kteří jsou mimo trh práce. Iniciátoři tohoto projektu jsou RSMH, což je Národní asociace pro sociální a mentální zdraví (která sdružuje 135 místních klubů); IFS, což je společenství zabývající se schizofrenickým onemocněním; HSO sdružující švédské družstevní organizace invalidů (členy je 33 organizací s 400 000 individuálními členy) a FKU asociace družstevních rozvojových agentur. Díky švédskému vstupu do EU v roce 1995 vzrostly příležitosti pro rozběhnutí projektu, speciálně zaměřením se na znevýhodněné skupiny. Reforma která byla provedena řeší přísun peněžních prostředků, které městské úřady obdrží pro svou činnost od krajských výborů.[31]

### **3.2.3 Právní úprava družstevnictví ve Švédsku**

Před přijetím právní úpravy číslo 1435/2003 Evropského družstva „SCE“ z 22. července 2003 a Směrnice Rady EU č. 03/72/ES doplňující stanov y Evropského družstva mělo Švédsko specifickou úpravu družstevnictví. Švédsko přijalo zákon o Evropském družstvu v březnu 2005.

Prvním zákonem upravujícím družstevnictví ve Švédsku byl zákon č. 667 z roku 1987 s názvem družstevní akt („Lagen om ekonomiska föreningar“) upravující založení, jednání orgánů družstev a prověřování účtů. V roce 1991 byl vydán zákon č. 614 upravující bytové družstevnictví a v roce 1972 to byl zákon č. 262 , později zákony 713 z roku 1982 a 1610 z roku 1992 upravující finanční sektor. Družstevnictví je charakterizováno splněním specifických podmínek se zaměřením na práva členů, svobodné hlasování a vyplácení dividend. Družstva musí podporovat hospodářské zájmy členů, což znamená podporovat ekonomické aktivity, na kterých se členové družstev podílejí. Švédské právo nerozlišuje civilní a komerční právo.

Princip jeden člen jeden hlas je stanoven zákonem. Výjimky z tohoto principu mohou být stanoveny ve článcích asociace. Články asociace mohou být stanoveny na všeobecných schůzích všech nebo části zástupců členů. Nejsou stanoveny žádné limity týkající se počtu členů. Členové jsou zavázáni přispívat kapitálem k družstvu. Objem je stanoven v družstevním zákonu. Družstvo také může stanovit navýšení kapitálu speciálními bondy (příspěvky k dluhopisům). Tyto příspěvky mohou být také od nečlenů, nesmějí však přesáhnout součet ostatních příspěvků družstva. Zisky mohou být také přidělovány starým členům nebo nečlenům nejen současným členům, kteří jsou držiteli těchto příspěvků. Minimálně 5 % z ročního čistého zisku musí být přiděleno do rezervního fondu, dokud jeho výše nedosáhne 20 % kapitálu.

### **3.2.4 Důležité kontakty na švédské družstevní organizace**

*KF projektové centrum - KF Project Center*

Box 30228, 104 25 Stockholm, Sweden

Tel.: + 46 8 692 60 60, fax: + 46 8 640 44 25

<http://www.kfpc.se/>

e-mail: [info@kfpc.se](mailto:info@kfpc.se)

*Pojišťovací družstvo – Folksam*

Klara Norra Kyrkogata 33, SE – 111 22 Stockholm, Sweden

Tel.: + 46-8-22 58 00, Fax: + 46-8-24 88 91

<http://www.folksam.se/>

e-mail: [info@folksam.se](mailto:info@folksam.se)

*Pohřební družstvo - Fonus*

Box 47003, 117 94 Stockholm, Sweden

Tel.: + 08 709 83 00, fax: + 08 642 50 82

<http://www.fonus.se/>

e-mail: [info@fonus.se](mailto:info@fonus.se)

*Bytové družstvo – HSB*

Box 8310, 104 20 Stockholm, Sweden

Tel.: + 08 785 30 00, fax: + 08 785 33 25

<http://www.hsb.se/>

e-mail: [info@hsb.se](mailto:info@hsb.se)

*Bytové družstvo – Riksbyggen*

Kungsbron 21, 106 18 Stockholm

Tel.: + 08 698 41 00

<http://www.riksbyggen.se/>

e-mail: [info@riksbyggen.se](mailto:info@riksbyggen.se)

*Federace švédských farmářů - LRF*  
Lantbrukarnas Riksförbund, 105 33 Stockholm, Sweden  
Tel.: + 07 71 573 573  
<http://www.riksbyggen.se/>  
e-mail: info@lrf.se

*KF spotřební družstvo*  
Box 15200, S-10465 Stockholm  
Telefon + 46 8 743 25 00  
<http://www.kf.se/>  
e-mail: info@kf.se

*Družstevní zaměstnavatelská asociace – KFO*  
Box 2292, 103 17 Stockholm, Sweden  
Tel.: + 08 702 54 00, fax: + 08 714 88 21  
<http://www.kfo.se/>  
e-mail: arnemartensson@kfo.se

*Švédská federace vlastníků lesa - LRF*  
LRF Skogsägarna, 105 33 Stockholm, Sweden  
Tel.: + 46 8 787 54 00, fax: + 46 8 787 5908  
<http://www.skogsagarna.se/>  
e-mail: info@skogsagarna.lrf.se

*Arbetslivsinstitutet - Programme for small enterprise and growth*  
Katarina Grut  
Studentplan 3, Campus, SE-831 40 Östersund Sweden  
Tel.: + 46 63 55 13 00, fax: + 46 63 55 13 20

*Kooperativ Konsult*  
Eva Laurelii  
Box 311, SE-400 32 Göteborg, Sweden  
Tel.: + 46 31 85 94 80, fax: + 46 31 85 94 29  
e-mail: eva.laurelii@kooperativkonsult.com

*The Social Co-op Project*  
Bosse Blideman  
Hantverkaregatan 20, SE-761 30 Norrtälje, Sweden  
Tel.: + 46 176 129 49, Mobile: + 46 705 176 176, fax: + 46 176 129 65  
<http://www.socialakooperativ.com/>  
e-mail: bosse@socialakooperativ.com

### **3.3. Dánské družstevnictví**

#### **3.3.1 Počátky družstevnictví v Dánsku**

Spotřební družstva v Dánsku měla od počátku převážně zemědělský ráz. Dánsko se stalo zemí vzornou a jedinečnou právě svými zemědělskými výrobními družstvy. Základem blahobytu této neveliké země byla družstva výrobní či lépe řečeno družstva na zpracování a odbyt zemědělských výrobků a při tom také odbyt zahraniční. Dánsko bylo považováno za „perlu družstevnictví“. V žádné jiné zemi nedosáhlo zemědělské družstevnictví takového rozšíření a prohloubení jako v Dánsku, kde ze všech hlavních odvětví národního hospodářství vytlačilo soukromé a jiné podnikání. Všechny 92 % mlékařských podniků na výrobu mléka a másla byla původu družstevního. Také 92 % všech jatek zde byly organizace družstevní. A konečně 28 % veškerého zahraničního vývozu vajec spočívala v rukou družstevních organizací.

Na těchto třech odvětvích zemědělského hospodaření spočíval blahobyt Dánska a ještě dnes země na tomto staví své hospodářské úspěchy. Vždyť také díky družstevní organizaci si tato země zabezpečila první místo na mezinárodním trhu, co do jakosti svých výrobků. A to nejen v ohledu hmotném, nýbrž i v kulturním jsou dánští sedláci prvními na celém světě. Dánští zemědělci mají k dispozici velké množství zemědělských vysokých škol a univerzit. Dánský dobytek je chován v místnostech mnohem čistších, než v jakých žijí sami sedláci mnohých jiných zemí. Chlévy jsou světlé, v noci se osvětlují v případě potřeby elektřinou, jsou čistě vybělené a opatřené vodovody. Díky tomuto zemědělskému družstevnictví přetrvalo Dánsko těžkou hospodářskou krizí.[33]

#### **3.3.2 Vývoj dánského družstevnictví**

Do roku 1880 se Dánsko zabývalo hlavně rolničením a vyváželo obilí, avšak americká konkurence způsobila těžké ztráty dánskému vývozu a tak družstevnictví připadla úloha nalézt nové cesty k jiným intenzivním odvětvím zemědělského hospodaření. Zakladatelem prvního konsumního družstva byl pastor Sonne, které toto družstvo založil v roce 1866 v městečku Thistedu podle rohdalského vzoru. Toto družstvo bylo později častokrát

napodobeno dánskými rolníky. V roce 1871 byly vydány první sociální demokratické noviny.

Roku 1882 založil rolník Andersen máslašské družstvo v Hjeddingu, na jihozápadní části Jutského poloostrova. Družstvo nebylo sice prvním tohoto typu, brzy však v celém širokém okolí proslulo a bylo pak také velmi často napodobováno. V roce 1884 bylo založeno první družstvo pekařské z důvodu, aby rozbilo monopolní postavení, které měli privátní pekaři.[33]

V roce 1887 vznikla první továrna na výrobu slaniny. Družstva byla vždy zakládána rolníky určitého okresu, kteří postavili budovu, v níž se vyráběl sýr nebo máslo. Členové družstva se zavázali dodávat tomuto družstvu veškeré mléko ze svých statků a rozdělovali všechny příjmy a vydání podle toho, kolik mléka kdo dodal. Na úhradu režijních vydání uzavřeli půjčku, za kterou všichni členové solidárně a individuálně ručili. Všechny otázky týkající se řízení podniku se řešily na valné hromadě, při čemž každému členu připadalo právo jednoho hlasu. Tento systém pro společné zpracování zemědělské produkce v zásadě platí v dánském zemědělství až dodnes. Roku 1896 byla založena první družstevní mlékárna a v roce 1899, což byl velký rok dělnického boje v historii Dánska, kdy bylo uvězněno 40 000 dělníků, bylo založeno první dělnické stavební družstvo se vyučenými pracovníky. První pojišťovací družstvo bylo založeno roku 1903. Roku 1912 vzniklo první družstevní bytové družstvo a zároveň první tiskařská společnost. V roce 1919 pak první dělnická národní banka a vydavatelská společnost.[50]

Později bylo v každém okrese nanejvýš jedno družstvo a tato družstva měla v rukou téměř všechnu výrobu másla a sýra. Roku 1919 bylo v Dánsku 180 000 farem a menších hospodářství, jež čítaly celkem 1 272 000 krav. Z toho 166 000 hospodářství s 1 174 000 krav dodávalo všechno své mléko družstvům. Pouze 8 % hospodářství stálo mimo družstevní organizaci. Dánské družstevní mlékárny dosáhly vysoké technické úrovně a prosluly ve světě racionálními metodami, které při výrobě másla používaly. Takto získalo Dánské zemědělské družstevnictví první místo na světovém trhu a dánští zemědělci získali značné výhody. Také jatka, jak jsem již dříve uvedla, byla organizována družstevně. Změna metod venkovského hospodaření měla za následek změnu při vykrmování dobytka. Sedláci začali krmit vepřový dobytek nikoliv odpadky, jak tomu bylo v ostatních zemích, nýbrž čerstvým krmivem rostlinného původu. Zlepšení krmiva a technické zdokonalení

v družstevních jatkách umožňovalo výrobu slaniny nejlepší jakosti, která byla vyhledávána hlavně na anglických trzích. V roce 1920 bylo zřízeno první auditorské družstvo a první družstevní jídelna. O dva roky později (1922) byl založen dánský družstevní svaz (DKF).

Dánské družstevnictví se na rozdíl od družstevnictví jiných zemí vyvíjelo úplně mimo vliv politických stran. Našlo si své místo v oblasti svobodného obchodu. Ani mezi jednotlivými odvětvími tohoto družstevnictví však nezaznamenalo nějakých rozporů. Dánsko bylo jednou z mála zemí, kde si všechny družstevní formy založily roku 1899 Ústřední družstevní výbor za tím účelem, aby mohly být společně projednávány otázky, týkající se veškerého družstevního hnutí. Zakladatelem tohoto výboru byl bývalý obchodník Jürgensen, který založil též první svaz spotřebních družstev, do něhož vložil své vlastní prostředky. Nejprve se členy tohoto výboru stala družstva konsumní a máslařská. Později se přidala také družstva ostatních forem. Ústřední družstevní výbor vydával v Kodani velký družstevní list. Na podnět Ústředního výboru byla založena družstevní banka, jejíž rozvaha vykazovala za rok 1923 200 milionů dánských korun. Nově založená družstevní cementárna vydržela boj s cementářským trustem a přispěla podstatně k následnému snížení cen cementu. Ústřední družstevní výbor byl v roce 1917 reorganizován a stejně tak ještě v 60. letech a dodnes působí pod názvem Federace dánských družstev.

Počátkem roku 1924 bylo v Dánsku 9000 družstev a celé polovina obyvatelstva této země byla členy. Tržba těchto družstev činila 1400 milionů dánských korun v roce 1923. Mlékařských a máslařských družstev bylo 1661 a tato družstva vyrobila 37 milionů sudů másla. V porovnání s rokem 1922 se vývoz hospodářsko-zemědělských výrobků velmi zvýšil. Od ledna do října 1923 bylo z Dánska vyvezeno másla a mléka za 416 milionů dánských korun, slaniny za 400 milionů, vajec za 103 milionů a dobytka za 71 milion dánských korun. Počet vyvezeného dobytka se zvýšil o celý 1 milion kusů.

Úplné vytlačení kapitalistické výroby másla výrobou družstevní je vysvětlováno tím, že sedláci dodávali soukromým máslárnám špatné a falšované mléko, což pověst kapitalistické výroby těžce poškodilo. Zatímco mléko, které dodávali do svých mlékáren bylo poctivé, vodou neředěné. V družstevních mlékárnách byli svými vlastními pány a neměli zájem kazit si svou pověst. Zároveň také začali používat přístroje na měření tučnosti mléka. V roce 1936 byla založena Ekonomická rada dělnického hnutí. Dohoda



mezi Federací družstevního svazu a DKF byla uzavřena roku 1949. Tato úmluva upravovala pracovní podmínky dělnických družstev. V roce 1953 vznikla Fond dělnického družstevnického finančního hnutí (AKF). Družstevní společnost JOB-INVEST, Ltd. byla založena roku 1984.

Rozvoj družstevnictví v Dánsku měl vliv nejen na mravní povznesení rolnického stavu, ale také na zvýšení doживosti krav, což bylo následkem zlepšení jejich chovu. Družstevní sběrný vejec vedly k rozvoji drůbežnictví. Družstva označovala vyvážená vejce číslem člena družstva, tak se snadno kontrolovalo, kdo dodal špatné či méně hodnotné zboží. Podle stanov podléhali dodavatelé takového nekvalitního zboží trestům, pokutám a v případě opakování se tohoto jednání i vyloučení z družstva. Toho však nikdy nebyla potřeba, všichni dodavatelé se starali, aby měli co možná nejlepší pověst.

Koncem 19. a začátkem 20. století vedle spotřebních družstev a družstev na zpracování zemědělské produkce začala vznikat rovněž tzv. zásobovací družstva, která i v současné době zajišťují odbyt zemědělské produkce od svých členů a dodávky potřebné pro zemědělskou výrobu, jako jsou např. hnojiva, osiva, zemědělské nářadí a techniku. Poskytují i některé speciální služby jako je např. výroba krmiva atd.

Postupným slučováním se počet družstev snižoval, rostla však jejich hospodářská aktivita. V Dánsku bylo téměř na tisíc spotřebních družstev s téměř milionem členů sdružených do celostátní organizace Co-op Denmark (FDB). Tzv. městská (dělnická) družstva sdružující 580 bytových družstev, disponujících 360 000 byty, 60 družstevních restaurací s 15 000 zaměstnanci, které zajišťovala pro své členy stravování především v závodech a institucích, a 70 výrobních družstev s 3000 členy. Všechna tato družstva byla členy Ústředního svazu městských-dělnických družstev.[50]

### **3.3.3 Současný stav dánských družstev**

#### **Spotřební družstvo**

*Dánská spotřební družstevní společnost (FDB)* je výrobní družstvo s více než 1,6 milionem členů. Celé družstvo má 4300 volených zástupců. FDB je součástí Coop Norden AB, kterou vytvořila společně s Coop NKL z Norska a KF ze Švédska. FDB

vlastní Republica A/S, vydavatelství Libris a 38 % Coop Norden AB. FDB vydává měsíčník Samvirke. Celkový počet lidí zaměstnaných u FDB a u jeho poboček je přibližně 200. Padesát z nich pracuje pro organizaci samotnou. Dánská spotřební družstevní organizace si stanovila následující úkoly. Podporovat zájmy spotřebitele prostřednictvím organizace; reprezentovat družstevní hnutí na veřejnosti a v organizacích na národní i mezinárodní úrovni; zabezpečit ekonomické užitky pro své členy; řídit nové a existující partnerské dohody včetně cestovních aktivit FDB Rejsek; rozvíjet družstevní organizaci, řídit komunikaci FDB s okolím včetně členského magazínu Samvirke, kurzů a přednášek ve školách; zabývat se vztahy mezi Coop Norden a Coop Danmark A/S; zabývat se vztahy se svými přidruženými jednotkami; spravovat majetek FDB včetně učňovského střediska (Severina) Coop Norden. Jako spoluvlastníci družstva Coop Norden je FDB částí severské spolupráce a pomáhá tak zajistit nejlepší obchody pro své členy a zákazníky napříč celou Skandinávií.

FDB je společnost řízená svými členy. Vlastní ji členové jako fyzické osoby a zároveň nezávislé družstevní společnosti. Jen členové mají vliv na organizaci. Každý, kdo dosáhne daného věku, má právo se stát členem. Členství nepřináší žádné finanční riziko. Poté co jsou členové v organizaci tři měsíce získávají hlasovací právo a zároveň získávají možnost být zvoleni do výboru společnosti.

Struktura členské organizace dokazuje, že FDB je demokratickou organizací. Nejvyšší pravomoc leží na Kongresu. Schůze delegátů se koná každý rok a jednou za tři roky je volen předseda. Správní rada FDB je zodpovědná za důležitá rozhodnutí a sestává z 12 osob volených při lidovém hlasování včetně předsedy správní rady a předsedy „Repræsentskabet“ (výboru předsedů okresu) a 4 zástupců z FDB. Nejdůležitější otázky, které mají být projednány, jsou předloženy Výboru předsedů okresu, který sestává z 80 lidí volených lidovým hlasováním. Tento výbor rozhodne o svém postoji k této záležitosti a předloží rozhodnutí představenstvu ke konečnému rozhodnutí. Zároveň „Repræsentskabet“ schvaluje také výroční zprávu a účty FDB. Obchody jsou řízeny obchodními výbory, které jsou zvolené členy každého obchodu. Nezávislé družstevní společnosti volí své výbory na každoročním zasedání družstevních společností.[13]

## **Výrobní družstvo**

*Det Kooperative Fællesforbund (DKF)* je jednou ze tří dánských členů Mezinárodní družstevní aliance. *Dánský družstevní svaz (DKF)* byl založen v roce 1922 jako vrcholná organizace dánského odborového svazu obchodu a dělnických družstev. Je to vrcholná družstevní organizace dánských výrobních družstev. DKF vznikl, aby zabezpečil zájmy členů ve vztahu s vládou, parlamentem a veřejností, aby zajistil interních a externích tréninkové aktivity pro členy družstevního hnutí a aby poradil členům družstva v záležitostech ekonomických, finančních, zákonných a technických. Za účelem propagovat místní a regionální spolupráci mezi členy Družstevního výboru byl založen ve velkých městech. Spolu s Dělnickou vzdělávací asociací (*Arbejdernes Oplysnings Forbund - AOF*) a místním obchodním svazem, tato družstevní rada působí v záležitosti místních informací a vzdělávacích aktivit, koordinovaná Národním svazem (DKF). Některé místní družstevní rady uskutečňují místní investiční aktivity a přebírají iniciativu za rozvoj existujících a nových družstev.[50]

*Ekonomická rada dělnického hnutí (ECLM) - (Arbejderbevægelsens Erhvervsråd (AE))*

V roce 1936 Národní svaz obchodu a dělnické družstvo a Federace obchodního svazu založili Ekonomickou radu dělnického hnutí. ECLM je organizace poskytující služby dělnickému hnutí se vztahem k vládním a veřejným autoritám a se všemi organizacemi konzultující všechny zásadní politické a ekonomické otázky včetně legislativy.[50]

## **Bytové družstvo**

*Národní asociace bytových družstevních společností (Boligselskabernes Landsforening).*

První družstevní nájemní družstevní společnost byla založena roku 1912 na principech nájmu odpovídajícího aktuálním nákladům. Hlavní snahou bylo zvýšení bytových standardů pro nejchudší část populace a vyvarování se problémům s bydlením, které byly k vidění v ostatních zemích. Družstevní bytové společnosti měly rozhodující vliv na urbanistický a regionální rozvoj pomocí svých iniciativ (velkých stavebních projektů). K dovršení těchto cílů bylo založeno velké množství družstevních organizací bytových, průmyslových, výrobních atd. Národní asociace družstevních bytových společností je vrcholnou organizací 709 družstevních bytových společností. Na počátku roku 2000 tato společnost spravovala okolo 502 000 bytů a široký rozsah sdílených vybavení jako prostory k zábavě, rekreaci a mládežnické kluby, míčová hřiště, školky atd. V tomto

družstevním systému je přibližně 10 000 osob přebírajících aktivní část rozhodování jako demokraticky volení členové rady nebo v obdobných pozicích. Vklad residentského podílu musí být placen za apartmán v bytové společnosti. Nájem v nově stavěném majetku je okolo 2 % z nákladů na stavbu.[50]

Členové DKF jsou *Národní asociace bytových družstev, Národní asociace stavebních a konstrukčních družstev, Národní družstevní asociace závodních jídelen, Národní družstevní asociace pekařů a 61 individuálních obchodních svazů a dělnických družstev*, které nejsou v národní asociaci (bankovní, pojišťovací, auditorské, tiskařské atd.). Pro těchto 61 družstev je charakteristické, že jejich funkcí bylo poskytování servisních služeb pro družstevní partnery, obchodní svaz a dělnické hnutí.[50]

*Národní družstevní asociace stavební a smluvní (Byggefagenes Kooperative Landssammenslutning (BKL))* vznikla v roce 1899 v době, kdy dělníci zakládali první družstva. Tato část dělnického družstevního hnutí se rozvíjela jako hlavní faktor dánského bytového a stavebního obchodu. Rozvoj v bytovém družstevnictví přinesl obrovský rozmach schopných družstevních společností, některé z nich byly federativní a jiné měly národní či mezinárodní působnost. Důležité budoucí finanční zdroje potřebné k rozvíjení a udržení rozvojových aktivit ve stavebnictví, mohou být získány díky pokračující kontrole značných částí stavitelského trhu na podporu konkurenceschopné nabídky, zajištění zboží a zajímavého zaměstnání. Doposud investiční kapitál byl poskytován Obchodním svazem, družstvy a investičním fondem dělnického družstevnického hnutí (Arbejderbevægelsens Kooperative Finansieringsfond). Požadavky kapitálu jsou v Dánsku tak vysoké, že investování samotné prostřednictvím družstevních společností by bylo nedostatečné. Ve službách pro bytová a stavební družstva (servis, opravy atd.) pracuje 2959 zaměstnanců pracujících v 80 družstevních stavitelských a smluvních společnostech zahrnující zednické práce, uzavírání smluv, větrání-asanace, malíře, pokladače koberců, truhláře, elektrickou instalaci a další. Členové Národní asociace jsou nejčastěji organizováni ve společnostech s ručením omezeným, ve kterých zaměstnanci, svaz obchodu, ostatní družstevní společnosti a investiční fond dělnického družstevního hnutí jsou akcionáři.[50]

## **Družstva poskytující služby**

*Národní asociace družstevních závodních jídelen a středních škol (Kooperativ Medlems Service(KMS)).* Důležitým faktorem rozvoje a růstu závodních jídelen byla velká nespokojenost dělníků s podmínkami ve velkých soukromých průmyslových továrnách. Dělníci potřebovali kontrolovat kvalitu jídla a jeho ceny. Toho dosáhly pomocí obchodního svazu práce převzetím dodávek přímo z družstevních jídelen. Družstevní závodní jídelny pracovaly společně s místním obchodním svazem na zlepšování standardů fungování v souladu s životním prostředím. Družstevní závodní jídelny a svaz obchodního hnutí měli značný vliv na legislativu. To stimulovalo zaměstnavatele k rozpoznání důležitosti závodních jídelen uspokojivé kvality a ostatních pracovních podmínek. Někteří zaměstnavatelé podporovali závodní jídelny také finančně. Velké množství závodních jídelen koupilo prázdninové domy, kde mohli zaměstnanci trávit své prázdniny za rozumné ceny. Závodní jídelny měly se zaměstnanci uzavřené dohody na nákup domácích spotřebičů se slevou (např. ledničky atd.). Národní svaz družstevních závodních jídelen sjednal smlouvu na nákup vybavení potřebného na přípravu jídel v závodních jídelnách. Národní svaz měl 47 členů společností s 790 zaměstnanci, které denně obsloužili okolo 30 000 dělníků v dánských velkých společnostech. Družstevní závodní jídelny jsou v první řadě družstva, jejichž pracovníci jsou členy každý přímo nebo prostřednictvím svého místního klubu obchodního svazu.[50]

*Národní asociace družstevních pekařů (Rutana-Sammenslutningen)* se snažila především nabízet zákazníkům levný chléb vysoké kvality, ale kromě toho se také stala nástrojem v boji za vyšší mzdy a pracovní podmínky. První družstevní pekárna byla založena v roce 1884 . V roce 1930 bylo v Dánsku 38 družstevních pekařů, v průběhu let a také hlavně díky technickému rozvoji se spojovali a na konci roku 2001 existovaly 2 družstevní pekárny zaměstnávající okolo 920 lidí. Většina produkčních jednotek byla převzata dánskou spotřební družstevní společností FDB. Družstevní pekárny byly zakládány pomocí akciového kapitálu získaného od veřejnosti, nejčastěji od dělníků. Dnes je největší část organizována ve společnostech s ručením omezeným, v kterých je obchodní svaz také akcionářem.[50]

*Národní asociace místních radiových a televizních družstev (Foreningen af Arbejderbevægelsens Elektroniske Medievirksomheder (FAEM)).* Od deregulace dánského

vysílacího systému v roce 1985 založilo dánské dělnické hnutí mnoho místních televizních a rozhlasových stanic. Dnes existují 2 televizní a okolo 28 rozhlasových stanic. Vysílají zábavné programy, filmy, politické debaty a vzdělávací programy. Rádio a TV stanice mají kolem 2 milionů posluchačů a diváků. Dělnické hnutí založilo AEM-INVEST (Dělnické hnutí elektronického investování s. r. o.) v roce 1986, jehož úkolem je zasahování do vysílání a financování místních rozhlasových a TV stanic.[50]

### **Družstevní mlékárny**

První a největší byla mlékárna *Enigheden* v Kodani, která byla založena veřejným dělnickým svazem v roce 1897 (*Dansk Arbejdsmandsforbund*) a podnikala do roku 1994. Rozdíly mezi dělnickými a zemědělskými mlékárenskými družstvy byly, že dělnická mlékárenská družstva zaměřená na dodávání městské populaci mléčné produkty dobré kvality za co nejnižší ceny, zatímco zemědělská mlékárenská družstva zaměřená na výdělek a odpovídající zisk pro zemědělce.[50]

*Novinová, tiskařská, vydavatelská a knihařská družstva.* Sociální demokratický tisk v Dánku byl poprvé uveden v roce 1871 Sociálními demokraty, kteří byli brzy následováni Sociálními demokratickými listy ve všech hlavních venkovských městech a okresech. V roce 1940 národní Sociální demokratický tisk byl největší řetězec novin. Rozvoj v mediálním světě způsobil zánik mnoha velkých novin a Sociální demokratické listy nebyly výjimkou. Menší listy se zrušily a ostatní se sloučily do Národních listů sociálních demokratů. Obchodní svaz tisku s. r. o. (*Fagbevægelsens Presse A/S*) publikoval národní listy *Aktuelt* dokud nebyl uzavřen roku 2001. Federace obchodního svazu a Svaz tak publikovali velké množství listů a periodik. Sektor tiskařský měl 5 velkých členských společností. Dvě v Kodani a 3 v městě Jutland. Tyto tiskařské společnosti dostávaly velké objednávky od hnutí obchodního svazu, Sociální demokratické strany, družstev a soukromého sektoru. Tiskařská družstva velmi úzce spolupracovala s knihařskými družstvy.

Ostatní individuální společnosti v národní svazu včetně auditorských, spojených nákupních společností, architektů a plánovacích společností patřily pod dánské dělnické hnutí.[50]

## **Bankovní a pojišťovací družstva**

*Družstevní banka (Arbejdernes Landsbank)* byla založena roku 1919 obchodním svazem a družstvy za účelem vyhnoutí se přílivu soukromých bank. S myšlenkou vytvořit dělnickou banku přišel Thorvald Stauning, který se později stal prvním sociálním demokratickým premiérem v Dánsku. Počáteční názory byly spíše skeptické, dělnické hnutí se obávalo, že banka by neměla dostatek fondů hotovosti v krizových situacích a také tu byl problém počátečního kapitálu. Ten byl nakonec dohodnut na 2 miliony dánských korun a banku se podařilo otevřít. Banka je společnost s ručením omezeným, ve které jsou Obchodní svaz, ostatní organizace v dělnickém hnutí a družstva akcionáři. Je to sedmá největší banka v Dánsku s 60 pobočkami v celé zemi.[1] *Pojišťovací družstvo ALKA* bylo založeno v roce 1944 sloučením dvou společností datovaných od roku 1903 a 1929. Tyto společnosti se specializovaly na životní pojištění a ostatní družstevní pojišťenecké smlouvy pro Obchodní svaz. Princip byl v tom, že Obchodní svaz nebo nějaká další organizace mohla převzít družstevní životní nebo úrazové pojištění svých členů nebo zaměstnanců. V roce 1987 více než 1 milion členů Obchodního svazu bylo pojištěno tímto způsobem.[2] *AP penzijní fond* existuje na dánském trhu již skoro století. AP je nezávislá společnost poskytující důchodové pojištění. Má 71 000 zákazníků a řídí důchodová pojištění asi 180 000 členů penzijních fondů. Dalších 213 000 pojištěnců má zde sjednáno životní pojištění. V roce 2005 AP peníze zaznamenala příjem ve výši 1,7 miliard dánských korun.[3]

## **Lesnické družstvo**

Dánský les pokrývá přibližně 486 000 hektarů plochy, což je asi 11 % výměry půdy. V současné době je roční přírůstek lesa zhruba 4,6 milion m<sup>2</sup>, zatímco každoroční kácení je 1,8 milion m<sup>2</sup>. Právě tímto způsobem se každým rokem zalesněná plocha Dánska zvětšuje. Soukromé osoby vlastní 46 % celé lesní krajiny, 26 % je vlastněno společnostmi a 28 % je vlastněno státem. V Dánsku je považováno vlastnictví lesa za rodinné dědictví, které se dědí již po staletí. Každá další generace se snaží toto dědictví ještě zvětšit. V roce 2003 procházelo dánské lesnictví velkou krizí, soukromí lesní vlastníci ztratili téměř 100 euro na hektar lesa. Dánský lesnický akt byl schválen parlamentem v roce 2004 a jeho hlavním cílem je trvat na udržitelnosti dánských lesů. *Dánská lesnická asociace (DFA)* se zaměřuje na podporu politických a odborných zájmů dánských vlastníků lesů. Snaží se podporovat lesnictví a chránit dánské lesy. DFA zprostředkovává kromě jiného informace

o trhu se dřevem a poskytuje informace veřejnosti o lesích a dřevě. DFA vydává měsíčník Skoven a vlastní mezinárodní podnik obchodující se dřevem DSH-WOOD. DFA je členem družstevní organizace nazývajících se Severské rodinné lesnictví, která sdružuje lesní družstva z Norska, Švédska, Finska a Dánska.[44]

### **3.3.4 Právní úprava družstevnictví v Dánsku**

Dánské zákonodárství nestanovilo žádná pravidla pro zakládání a činnost družstev. Členové družstva měli docela volnou ruku při vypracovávání stanov a jednacích řádů svých organizací. Určitým vodítkem v tomto směru byly vzorové smlouvy, které zpracovávaly jednotlivé ústřední družstevní svazy. V průběhu desetiletí se tak vytvořily určité nepsané zásady družstevní činnosti, které však v průběhu času především z hlediska konkurence se soukromým sektorem neodpovídaly požadavkům. Proto proběhla jednání mezi družstvy a parlamentem o návrhu družstevního zákona, který by zakotvil všechny aspekty práce družstev a posílil tak jejich postavení ve společenskoekonomickém systému země. V současnosti je dánské družstevnictví stejně jako družstevnictví norské ještě stále upraveno pouze mezinárodními družstevními směrnici, které jsou zde v případě, že jednotlivé země nemají své vlastní legislativní úpravy podnikání družstev.

Členství v družstvu je prakticky omezeno jen věkem (18 let). Většina družstev nepožaduje žádné členské vklady vzhledem k tomu, že na svou činnost získává prostředky buď z vlastního zisku nebo z půjček od bank (včetně dvou družstevních bank, které v zemi působily), přičemž družstevníci za případné ztráty družstva ručí buď celým majetkem (tzv. družstva s ručením neomezeným), nebo částkou, kterou stanoví členská schůze. U větších družstev je členská schůze nahrazena tzv. konferencí volených delegátů. V případě zániku ziskového družstva, je jeho majetek rozdělen mezi stávající členy. Nebyly tedy brány v úvahu žádné dědičné nároky, členské podíly atd. Kromě členské schůze popř. konference delegátů je dalším orgánem družstva představenstvo, které rozhodovalo o zásadních záležitostech v období mezi členskými schůzemi případně konferencemi. Představenstvo jmenuje placený řídicí aparát družstva v čele s ředitelem, který zajišťuje jeho každodenní chod. Jednou ročně je členskou schůzí voleni dva revizoři účtů, kteří jsou z řad profesionálů a jeden tzv. veřejný kontrolor z řad členů družstva.[33]



### 3.3.5 Důležité kontakty na dánské družstevní organizace

*Družstevní organizace severských spotřebních družstev – Coop Norden AB*

Box 21, 101 20 Stockholm, Norway

Tel.: + 46 8 743 54 00

<http://www.coopnorden.com/>

e-mail: [info@coopnorden.com](mailto:info@coopnorden.com)

*Družstevní organizace dánských spotřebních družstev - Co-op Denmark (FDB)*

Fanøgade 15, DK 2100 København, Denmark

Tel.: + 45 39 47 00 00, Fax: + 45 39 47 00 01

<http://www.fdb.dk/>

e-mail: [fdb@fdb.dk](mailto:fdb@fdb.dk)

*Dánský družstevní svaz - Co-operative Union of Denmark (DKF)*

Reventlowsgade 14, 2

1651 Copenhagen V

Tel.: 33 55 77 30, Fax: 33 31 21 30

<http://www.dkf.dk/>

e-mail: [kontakt@kooperationen.dk](mailto:kontakt@kooperationen.dk)

*Federace dánských družstev -Federation of Danish Co-operatives*

(Danske Andelsselskaber)

Axelborg, Vesterbrogade 4 a, 1620 Copenhagen V

Tel.: + 45 33 39 45 00, Fax: + 45 33 39 45 15

<http://www.danskeandesselskaber.dk/>

e-mail: [landbrugsraadet@landbrug.dk](mailto:landbrugsraadet@landbrug.dk)

*Penzijní družstvo - AP Pension*

Řstbanegade 135, 2100 Křbenhavn Ř, Danmark

Tel.: + 45 39 16 50 00, Fax: + 45 39 16 50 01

<http://www.appension.dk/>

e-mail: [email@appension.dk](mailto:email@appension.dk)

*Družstevní banka – Arbejdernes Landsbank A/S*

Vesterbrogade 5, DK-1502 Copenhagen V, Danmark

Tel.: + 45 38 48 48 48, Fax: + 45 38 48 50 52

<http://www.al-bank.dk/>

e-mail: [info@al-bank.dk](mailto:info@al-bank.dk)

*Dánská lesnická asociace*

Amalievej 20, 1875 Frederiksberg C, Danmark

Tel.: + 45 33 24 42 66, Fax: + 45 33 24 02 42

<http://www.skovforeningen.dk/>

e-mail: [info@skovforeningen.dk](mailto:info@skovforeningen.dk)

## **3.4 Družstevnictví ve Finsku**

### **3.4.1 Počátky družstevnictví ve Finsku**

Kořeny historie finského družstevnictví sahají až na samý počátek našeho století, kdy se profesor Cannes Gebhard za svého pobytu ve střední Evropě seznámil s myšlenkou družstevnictví a po svém návratu do vlasti založil v roce 1899 družstevní organizaci Pallervo, která si dala za úkol zlepšit sociální a ekonomické podmínky venkovského obyvatelstva. Bylo založeno mnoho výkupních, odbytových, úvěrových a zejména pak spotřebních družstev, která se postupně rozšířila i do měst, kde se stala nástrojem boje dělníků proti metodám soukromých obchodníků.

Již v roce 1904 byla založena Finská družstevní velkonákupna SOK a o čtyři roky později vznikl Všeobecný družstevní svaz YOL. V roce 1916 sílilo politické a sociální napětí v zemi a v důsledku rozdílných názorů a zájmů dělníků a venkovského obyvatelstva došlo k odtržení dělnických družstev od Všeobecného družstevního svazu YOL. V roce 1917 byly založeny Družstevní svaz KK a Ústřední družstevní velkonákupna OTK, které se staly základem nového družstevního hnutí, nazývaného E-hnutí. V roce 1919 došlo ještě k odtržení družstev švédské menšiny ve Finsku a ke vzniku Družstevního svazu švédských obyvatel Finska FSA. Toto rozdělení finského družstevnictví se zachovalo prakticky dodnes a je reprezentováno dvěma hlavními směry. Prvním směrem je již výše zmiňované *E-hnutí*, které tvoří sdružení EKA. Sdružení EKA vzniklo v roce 1983 sloučením Finského družstevního svazu KK, největšího družstva v zemi EKA a několika dalších družstev a družstevních organizací. Je to model spíše podnikatelský a zaměřuje se zejména na městské celky. Druhým směrem je *S-hnutí*, které tvoří konzervativnější družstva a je reprezentováno především Finskou družstevní velkonákupnou SOK. Soustřeďuje venkovské obyvatelstvo a částečně i městskou buržoazii. Členům jsou poskytovány značné výhody.

Finské družstevnictví má vysoký podíl na hospodářském životě země, neboť asi 2/3 všech domácností je organizováno ve spotřebních družstvech. Finská družstva registrovala na počátku devadesátých let 20. století téměř 1, 5 milionů členů, přičemž E-hnutí sdružovalo

asi 400 tisíc členů. Později se začalo se projevovat určité názorové sjednocení obou družstevních hnutí. [33]

### 3.4.2 Vývoj finského družstevnictví

*Svaz finských spotřebních družstev* byl nově založen počátkem roku 1992. Členové vedení svazu reprezentovali všechny skupiny finského družstevnictví. Mezi hlavní úkoly Svazu patřilo zejména propagovat myšlenku družstevnictví, reprezentovat družstevní organizace ve Finsku i na mezinárodní úrovni, posilovat společenské postavení členských organizací, poskytovat informace o finském družstevnictví atd. Svaz rovněž zodpovídal za vývoj a výzkum v družstevnictví, organizoval pravidelná školení ke zvyšování kvalifikace pracovníků apod. Svaz koordinoval činnost SOK i EKA, tedy skupin s rozdílným pojetím družstevního podnikání, a prosazoval zásadu, že vlastnictví má zůstat u členů družstev. Funkce družstevnictví spočívala také v poskytování výhod členům (vlastníkům), a k tomu bylo možno využívat akciové společnosti. Jednání o změně EKA a družstev na akciové společnosti však narážela na odpor vlastníků. Finský svaz spotřebních družstev je napojen na většinu mezinárodních družstevních organizací, je členem NAF (Organizace Skandinávských nákupních družstev) a Intercoopu. Finsko je také přidruženým členem Eurocoopu.

*S-skupina se svou velkonákupnou SOK.* Charakteristickým rysem finského obchodu bylo soustředění 95 % celkového obchodu do 4 obchodních společností. První z nich byla KESKO, což byl centrální organizace soukromých obchodníků ve Finsku, druhou byl TUKO, což byl soukromá společnost zabývající se maloobchodem a velkoobchodem, třetí byly EKA a čtvrtou SOK, oba již dříve zmiňované družstevní podniky.

Centrála SOK byla ústřední velkonákupnou družstev, která současně zajišťovala distribuci zboží do maloobchodní sítě. Jako zprostředkovatel nákupů byla zřízena společnost INEX Partners Oy. Důsledná centralizace nákupů se ukázala být velmi efektivní a ekonomické výsledky přesvědčily i ta družstva, která byla proti této strategii. Centrála SOK mohla poskytovat výhody svým členům jen tehdy, fungovala-li efektivněji než-li soukromý sektor. Každý člen družstev S-skupiny byl současně vlastníkem i zákazníkem. K přednostním nákupům v prodejnách řetězců S-skupiny byl člen motivován měsíčními, popř. i ročními bonusy. Obdobné zvýhodnění měl člen i v řetězcích hotelů.

SOK ani EKA neměly vlastní potravinářskou výrobu, jejich společným podnikem byla MEIRA, společnost pro třídění a balení koření a pro pražení kávy, ve které měl každý z nich 50 % účast. V centrále SOK bylo zboží od domácích producentů nakupováno buď do centrálního skladu v Helsinkách, nebo do některého ze čtyř regionálních skladů, tzv. terminálů, popř. bylo přímo expedováno do prodejen jednotlivých řetězců. Veškeré dovozové zboží procházelo centrálním skladem. Čerstvé zboží, mléko, chléb a ryby byly dodávány přímo.

Maloobchodní síť S-skupiny byla reprezentována následujícími řetězci prodejen. *S-Market* byl největší řetězec maloobchodních prodejen potravin a drogistického zboží a zároveň druhý největší řetězec supermarketů s prodejem produktů denní potřeby rozmístěný po celém Finsku. *Prisma* byla největší řetězec hypermarketů sídlících na okraji velkých měst a snadno dosažitelných autem. Měl široký sortiment potravin, drogistického zboží, oblečení, výrobků pro volný čas a k dekoraci domovů. *SITYSOKOS* byl vedoucí řetězec obchodních domů, které byly umístěny v centru města. *Alepa* byl řetězec diskontních prodejen zejména s drogistickým zbožím. Tyto diskontní prodejny byly lokalizovány v oblasti velkých Helsinek. *Sale* byl řetězcem diskontních prodejen s nízkými cenami a dlouhou prodejní dobou. *INEX Partner Oy* byla nákupní a logistická firma založená v roce 1991 a jeho vlastníky byly EKA a SOK, každý s 50 % účastní. Tato firma působila jako zprostředkovatel při nákupu zboží a při jeho distribuci. Výhodou byl kombinovaný centralizovaný nákup, který byl prováděn pro jednotlivé druhy zboží prostřednictvím specializovaných nákupčích. Důležitou úlohu INEX sehrával při zavádění nového produktu, na kterém prováděl zkoušky řízení, ve vlastních laboratořích. *E-skupina EKA*, družstvo EKA vzniklo před 75 lety. Nedostatečné hospodářské výsledky vedly roku 1983 k fúzi velkonákupekny OTK a dalších 39 družstev E-skupiny (kromě silného družstva ELANTO) do EKA-systému družstev, který se svou strukturou lišil od skupiny SOK. Na počátku 90. let 20. století mělo družstvo EKA 400 tisíc členů, zastupitelstvo mělo 151 členů z 13 krajů a volil správní radu (8 + 4 členy). Správní rada pak volila představenstvo (10 + 1 člen). Jednotlivé podniky měly své vlastní vedení. Po této fúzi mělo družstvo EKA mnoho různorodých typů činností, které se během let zredukovaly na 4 základní oblasti aktivity jako je stavebnictví, maloobchod, hotely, restaurace a pojišťovnictví. Družstvo EKA bylo reprezentováno následující sítí prodejen. *Haka* mající velmi silné postavení ve finském stavebnictví. Skupina HAKA si budovala dobré postavení

ve Skandinávii i v Evropě. *TRADEKA* se koncentrovala na maloobchod s řetězci prodejen Siwa, EKA-market, Valintatalo, Tenna, Manteli a Místo. *KANSA* byla aktivní v pojišťovnictví, *RETEL* v provozu řetězců hotelů a restaurací. *RENLUND* v prodeji železářského zboží, *TRENDOR* se zabýval zejména prodejem nábytku a dalšími odvětvími jako je prodej aut. *FINNOIL* zajišťoval prodej pohonných hmot a *MEIRA* třídění a balení koření a pražení kávy.

*TRADEKA* zabývající se maloobchodním prodejem provozovala 6 různých řetězců s každodenním prodejem. Prvním byly diskontní prodejny (SIWA, Manteli), jejichž sortiment zahrnoval 800 až 1000 položek, druhým byly supermarkety (Valintatalo, Tenna, Místo) s 15 000 položkami a posledním byly hypermarkety (EKA-Market) s 30 000 položkami. Jednotlivé řetězce měly vždy stejný sortiment a rozsah zboží, ale byly koncentrovány hlavně na 5 - 10 % produktů, které se stále prodávaly. Byl velmi patrný rozdíl mezi prodejem ve městě a na venkově, např. u ovoce a zeleniny. Řetězce prodejen si v zásadě samostatně rozhodovaly o šíři sortimentu prodáváného zboží, mnohdy však tyto otázky konzultovaly s INEX Partners, zejména šlo-li o zavedení nové řady produktů. Tradeka měla na počátku 90. let 770 prodejen s celkovou prodejní plochou 200 tisíc m<sup>2</sup>. Téměř 48 % zákazníků bylo členy družstva.

*ELANTO* byl *soukromý družstevní podnik* působící na území hlavního města. Družstvo vzniklo spojením 7 soukromých podnikatelů (pekařů). Na počátku 90. let mělo družstvo 160 tisíc členů. Jeho činnost byla zaměřena na obchodní domy (prodej potravin a zahradnických potřeb), prodejny potravin, hotely a restaurace. Družstvo mělo 2 dceřiné společnosti (prodej elektroniky a nábytku). Dále vlastnilo 2 tradiční obchodní domy v centru města, 5 maximarketů a několik specializovaných prodejen a služeb. Jedním z motivujících faktorů pro zákazníky hypermarketů družstva *ELANTO* bylo, kromě širokého sortimentu, i rozlehlé parkoviště s 1 200 parkovacími místy. Polovinu nákupu činily potraviny a zbytek nepotravinářské zboží.[33]

### **3.4.3 Současný stav finských družstev**

Ve Finsku je více členů družstev než v jakékoli jiné zemi na světě. *Konfederace finských družstev (Pellervo)* sdružuje většinu družstevních organizací ve Finsku. Pellervo konfederace byla založena v roce 1899 a je zastřešující organizací 390 družstev (údaj

květen 2006). Zahrnuje jak spotřebitele tak producentské členy. Pellervo je členem ICA a COGECA. Družstevní konfederace působí jako servisní organizace pro finská družstva, fórum pro družstevní aktivity, pořádá kvalifikace družstevních aktivit, zabývá se vývojem družstevnictví a reprezentuje zájmy členů v národním a mezinárodním měřítku. Pellervo má 1,3 miliony členů a jedním z jeho nejdůležitějších úkolů je podpora družstevních organizací ve Finsku. Pellervo konfederace finských družstevníků je vedena svými členy. Každoroční shromáždění této konfederace volí delegaci a představenstvo ke kontrole činností. Delegace má 24 členů, kteří jsou voleni jednou za tři roky na shromáždění. Delegace členů reprezentuje různé skupiny družstevních organizací a různé oblasti země. Představenstvo se skládá z devíti volených členů, kteří jsou voleni na tříleté volební období. Členové konfederace jsou družstevní prodejní společnosti; družstevní mlékárny; družstevní banky; družstevní jatka; družstva jako pila, mlýn nebo výroba elektřiny a strojního zařízení; telefonní družstevní společnost; asociace pojištění; zemědělské asociace; finská zvířecí plemenná společnost; finská společnost Andelsförbund a Hankkija obhospodařovací společnost s. r. o.; pojišťovací skupina; Metsäliitto družstevní společnost, družstevní producenti vajec; družstevní bankovní skupina; Valio a družstevní mlékárny.[5]

### **Valio a družstevní mlékárny**

Valio s. r. o. je podnik zabývající se zpracováním mléka vlastníci více než čtyřicet družstevních mlékáren. Prodává své výrobky jak na domácím tak i zahraničním trhu. Jeho značky jsou známy přibližně v 60 zemích světa. Valio s. r. o. vytvořila skupinu mlékáren Kymppi, která spolupracuje vnitrostátně s Valio s. r. o. a Ingman s. r. o. a také s dalšími nezávislými mlékárnami, které jsou také členem konfederace Pellervo.[5]

### **Družstevní jatka**

Ve Finsku jsou tři velké společnosti provozující jatka, jsou jimi družstva HK Ruokatalo Oyj, Atria Oyj a Karjaportti. Marketing společnosti zajišťuje družstvo HK Ruokatalo Oyj, které je vlastněno finským jihozápadním družstvem provozujícím jatka (Lounais-Suomen Osuusteurastamo, LSO). LSO má většinový podíl podniku HK Ruokatalo. Tato společnost spolupracuje se soukromými vlastníky Pouttu s. r. o. v Outokumpu. V uplynulých letech se HK Ruokatalo ještě zvětšil o zpracování potravin. Největšími podílníky Atria Oyj jsou

družstva Itikka Osuuskunta, Lihakunta a Pohjanmaan Liha. Atria a HK Ruokatalo si navzájem nekonkurují, ale naopak spolupracují. Družstvo Karjaportti je zapojené do dodávání a zpracování masa. Má svou pobočku i v Rusku.[5]

### **Družstevní zvířecí plemenná skupina**

Zvířecí plemenná skupina se skládá z finské zvířecí plemenné asociace (Osuuskunta Kotieläinjalotuskeskus) a jejích členů, což je pět oblastních asociací zabývajících se umělým oplodňováním zvířat a finského zvířecí rozmnožovacího družstva. Jejich cílem je zvýšit produktivitu a kvalitu rozmnožovacího procesu a imunitu proti nemocem. Zvířecí plemenná skupina a venkovská poradní centra byla založená v roce 2002 novou poradní asociací ProAgria.[5]

### **Vaječné a produkční družstvo**

Vaječné a produkční družstvo Munakunta je zapojené do dopravy, balení a marketingu vajec. Munakunta je vůdcem v produkci vajec na finském trhu.[5]

### **Lesnické družstvo**

Finsko je nejvíce hustě zalesněná země v Evropské unii. Lesy pokrývají 22 miliónů hektarů, který reprezentuje 3/4 úplné výměry půdy. Úplný objem narůstajících zásob finských lesů je 2 024 m<sup>3</sup>. Vlastníky lesa jsou soukromé osoby vlastníci 61 % celé lesní krajiny. Množství individuálních soukromých lesních vlastníků je odhadováno na 900 000, což znamená, že každý pátý Fin je vlastníkem lesa. Finské lesnictví je obvykle nazýváno lesnictví rodiny a předává se z generace na generaci. Každá další generace předává větší území lesa, než ta předchozí, to je důvod, proč se území pokryté lesem ve Finsku stále zvětšuje. Soukromí vlastníci z Norska, Švédska, Finska a Dánska se sdružili a vytvořili družstevní organizaci, která se nazývá Severské rodinné lesnictví. MTK skupina lesnictví je rada lesnictví vytvářející národní politiku organizace. MTK rada se stará o soukromé lesní vlastnické zájmy zprostředkováním informací o trhu s dřevem a cenách ovlivňujících lesní politiku a rozvojových regionální operacích prováděných Uníí vlastníků lesa a místní lesní manažerskou asociací. 158 lesních manažerských asociací pomáhá vlastníkům lesů s vedením lesa a s prodeji dřeva, se zvyšováním jejich profesionálních znalostí a dovedností. *Metsäliitto* je jedna z největších lesních průmyslových skupin v Evropě.

Společnost má roční obrat okolo 8, 4 miliónů Euro a zaměstnává 30 000 lidí. Byla založena ve Finsku a je aktivní jak na evropském, tak na světovém trhu. Společnost se zaměřuje na vybrané dřevo a produkuje široký výběr papírenských výrobků. Má 118 000 členů, z nichž jsou všichni soukromí lesní vlastníci. Družstvo Metsäliitto je složeno z družstevních společností Metsä-Serla, Metsä-Botnia, Finnforest a Metsä. Průměrná velikost soukromých lesních drženích ve Finsku je 31, 5 hektarů. Finské lesnictví je založené na vedení přirozených stromových druhů. Vedení lesů se snaží respektovat jejich přirozený růst.[36]

### **Bankovní družstvo**

Okobank skupina je centrální družstevní instituce s přibližně 250 nezávislými družstevními bankami v celém Finsku. Centrální družstevní je centrum členských bank podporující jejich zájmy.[5]

### **Pojišťovací družstevní skupina**

Místní pojišťovací skupina se skládá z 108 místních pojišťovacích asociací společně řídicích zajištění pojištění a služeb s ním spojených. Asociace má 220 poboček po celé zemi. Do této pojišťovací asociace patří pojišťovací ústavy jako například společnost Lähivakuutus, Palonvara a ve švédsky mluvících oblastech působí organizace, které mají své vlastní ústřední instituce. Lähivakuutus uzavřel dohodu o vzájemné spolupráci se společnostmi Verdandi a bankami.[5]

### **Hankkija Maatalous Oy s. r. o.**

Tato obhospodařovací společnost prodává vybavení a krmivo farmářům. Dále se zabývá také prodejem stavebních materiálů a vybavení zahrad svým zákazníkům. Je to pobočka finské centrální organizace družstevních maloobchodních asociací (SOK). Hlavním cílem SOK je opatřit svým členům všechny možné výhody.

Pellervo funguje jako spolupracující fórum družstevních a individuálních společností vlastněných družstvy. Jako servisní centrum nabízející odborné schopnosti všem svým členům. Toto všechno včetně oblasti výzkumu, tréninku a komunikačního školení. Také provádí trénink zaměřující se na poznání specifických potřeb zákazníků. Pellervo má pro každého nového pracovníka tzv. spolupráce do začátku. Tento balíček zahrnuje manuál



správného pracovníka a časopis. Manuál pracovníkům pomáhá při seznámení se s novou prací. Pellervo také nabízí pomoc všem družstevním organizacím, které chtějí publikovat svou vlastní historii. Mezinárodní aktivity spočívají hlavně v ovlivňování debat o problémech současnosti založených na zájmech členů družstev. Pellervo má také kancelář v Bruselu, přes kterou se účastní evropského dění. Kooperativní fórum pro členy má za úkol umožnit komunikaci mezi jednotlivými družstevními odbory (jejich členy) a vedením. Díky kooperativním fóřům se jednotliví členové nebo odbory mají možnost setkat s předsedy administrativních rad, předsedy správní rady a představenstva. Pellervo podporuje informovanost jednotlivých členů vydáváním velkého množství publikací a časopisů, které se zaměřují na různé oblasti družstevního podnikání. Jsou to například personální časopisy, výroční zprávy, časopisy pro spotřebitele, fotografie a další. Kromě různých fór je jednou za rok uspořádán tzv. Pellervo den, který je určen k setkání družstevních členů s vlivnými členy společnosti. Pellervo má své vlastní právní oddělení, které pomáhá svým členům v záležitostech založení družstva, reorganizace obchodu, informuje družstva o povinnostech věřitele, o věcech týkajících se registrace obchodu a dalších. Pellervo vzdělávací institut pomáhá personálu a jmenovaným zástupcům sebevzdělávat tím, že podporuje myšlenky spolupráce a urychluje profesionální dovednosti účastníků. Tento institut je společně vlastněný Pellervem a centrálním spojením zemědělských producentů a vlastníků lesů (MTK). Další částí Pellervo je ETT, což je odbytový průzkum. Jeho hlavní funkcí je pomáhat hospodaření a dřevařským průmyslům při výzkumu trhu a úspěšnosti na domácím a zahraničních trzích.[5]

Pellervo v rámci svého projektu vybuřovalo online síť sloužící družstevním organizacím ve Finsku s názvem Wuokko. Tento projekt nabízí informace v širokém rozsahu témat typických pro družstevní spolupráci. Wuokko slouží jako kanál kontaktu pro různé družstevní organizace.[5]

### **Spotřební družstvo**

S skupina zahrnuje Sok korporaci a výrobní družstva. Výrobní družstva pracují ve svých vlastních oblastech, poskytují služby a snaží se zlepšit své postavení na trhu. S skupina je tvořena 22 oblastními výrobními družstvy a 20 místními výrobními družstvy. S skupina zahrnuje družstevní podniky a Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta (SOK) a jeho pobočky. S skupina poskytuje služby spojené s obchodem supermarketům, opravnám a

prodejnám s palivy, obchodním domům, hotelům a restauracím, zabývá se prodejem automobilových doplňků. Hlavním cílem S skupiny je zajištění užitek svým zákazníkům. Aktivity a základní hodnoty této skupiny jsou zákaznický přístup, partnerství, rentabilita a zodpovědnost. S skupina se snaží o aktivní vliv na environmentální dopady svých aktivit. Řídí se heslem, že environmentálně zodpovědná operace zlepší vaši službu. Dobré vedení environmentálních záležitostí také tvoří finanční výhody. Aktivity S skupiny se samozřejmě shodují s aktuálními environmentálními zákony, pravidly a směrnicemi a využívají nejlepší dostupné technologie a kvalifikace. Vedení ekologických vlivů je založeno na neustálém zlepšení a to je realizováno ve spolupráci s dodavateli zboží a služeb a jiných investorech. Výkonná rada S skupiny řídí a dohlíží na realizaci této environmentální politiky.[41]

### **Výrobní družstvo**

*HOK-Elanto* je helsinské výrobní družstvo, které začalo podnikat 1. 1. 2004 sloučením dvou družstev *Planto* a *HOK*. Je to největší výrobní družstvo patřící do S skupiny. *HOK-Elanto* má 430 000 družstevníků a přes 5000 zaměstnanců. Vlastníci mají právo účastnit se vývoje a rozhodovacích procesů tohoto družstva. Družstevníci jsou jak zákazníci tak vlastníci finských družstevních prodejen. Kooperativní příspěvek je zpracovaný jako investice do spolupracujícího kapitálu. *HOK-Elanto* řídí obchod s potravinami a domácími potřebami přes jeho *Alepa*, *S-trh* a *Prisma* obchodní řetězec. Družstvo má 140 prodejen a 120 restaurací. Také vlastní *Sokos* obchodní dům, čerpací stanice, pohřební ústavy a obchody *Emotion*. Maloobchodní sítě jsou složeny z následujících obchodních jednotek. *Prisma* je velká samoobsluha s celoročními lákavými cenami potravin, oděvů, vnitřní dekorace, *S-trh* je supermarket s různorodými produkty lákavých cen pro každodenní nákup, *Alepa* je supermarket s obchody otevřenými o nedělích po celý rok. Dalšími jednotkami patřícími do S skupiny jsou restaurace, noční bary, hospody, bary, rychlá občerstvení a kavárny. *Sokos Hakaniemi* a *Sokos Helsinky* jsou obchodní domy s módou, kosmetikou, vnitřní dekorací, *Backas zahradní centrum* se specializuje na prodej rostlin, zahrádkářských nástrojů a doplňků, *ABC benzinové pumpy* jsou benzinové pumpy ve spojení se supermarkety, *HOK-Elanto pohřební služby a květináři*. [19]

## Pojišťovací družstva

Ve Finsku působí dvě družstevní pojišťovací družstevní společnosti. První z nich je Místní pojišťovací skupina a druhou družstvo Tapiola. *Místní pojišťovací skupina* zahrnuje 89 pojišťovacích družstev a asociací. Místní pojišťovací skupina je ve Finsku 5. největší pojišťovacím agentem, který se specializuje mimo jiné na životní pojištění. Její podíl na trhu dosahuje 8, 5 procent finského přímého pojišťovacího příjmu. Skupina má asi 500 000 zákazníků. Pojištěnci jsou domácnosti a občané na vesnicích a ve městech. Tato skupina je vůdcem na trhu v pojištění farem. Místní pojišťovací skupina byla založena v roce 1917 asociacemi zabezpečující pojištění. V 80. letech se místní pojišťovna začala vyvíjet v silnou celostátní organizaci. Kancelář pojišťovny je v Espoo blízko Helsinek. Asociace pojištění jsou nezávislé podniky vlastněné svými pojištěnci. Pojišťovací asociace mají 231 kanceláří poskytujících pojištění a služby s ním spojené v celém Finsku. Pojišťovací asociací obchod je založený na sdíleném riziku. Operace jsou podřízené zvláštnímu zákonu a doзору ministerstva sociálních záležitostí a zdraví.[30]

Druhou pojišťovací skupinou působící ve Finsku je skupina *Tapiola* skládající se ze čtyř pojišťovacích společností, kterými jsou Tapiola general, což je společnost vzájemného pojištění, Tapiola vzájemná životní pojišťovna, Tapiola korporáční životní pojistka spol. s r. o. a Tapiola vzájemná penzijní pojišťovací společnost. Tapiola má partnery spolupráce v každé severské zemi. Tapiola spolupracuje s S skupinou, zemědělskými producenty a vlastníky lesů MTK a ProAgriou. Skupina Tapiola chce podporovat ekonomickou bezpečnost svých zákazníků. Jejími hodnotami je výhoda zákazníka, rozdělení úspěchu, etická aktivita a podnikání. Tapiola se snaží udržovat pevnost skupiny a být nejlepší na venkově. Tapiola má environmentální strategii a plán pro roky 2004-2006, který posílí spojení mezi environmentální a společenskou zodpovědností.[49]

### 3.4.4 Právní úprava družstevnictví ve Finsku

Originální družstevní obchodní právo ve Finsku vzniklo v roce 1901 a nejprve sloužilo jako právní úprava výrobních družstev. Dalšími právními normami, které upravovaly družstevnictví byl zákon č. 247/1954, 1271/1990 vztahující se na úvěrová družstva, zákon č. 360/1968 upravující daňový systém družstev a zákon 502/1989 umožňující přeměny společností na družstva.

Finské družstevnictví je upraveno v současnosti ve finském Obchodním zákoníku Družstevním zákonem číslo 1488 z roku 2001. Tento zákon určuje, co je míněno pod pojmem družstvo. *Družstvo je definováno jako organizace, ve které členství a podíl kapitálu není rozhodnut předem. Záměrem družstva musí být prosazovat ekonomický a obchodní zájmy členů cestou ekonomické aktivity, díky které členové užívají služby poskytované družstvem nebo služby, které družstvo zprostředkovává prostřednictvím svých poboček.*

Členové družstva nejsou právně odpovědní za závazky družstva, pouze majetkově do výše svých vkladů. Družstvo může být založeno ne méně než třemi soukromými osobami nebo organizacemi. Při založení družstva musí být uvedeny následující informace. Pravidla družstva, plná jména a adresy zakladatelů pro každou soukromou osobu a jejich bydliště a finskou osobní totožnost, což znamená datum narození a registrační číslo, zakladatelský podíl, jména prvního ředitele družstva nebo pokud je zvolena dozorčí rada, tak jména a údaje členů této rady. Každé družstvo je povinno při své činnosti dodržovat následující pravidla. Družstvo je povinno stanovit obchodní jméno družstva, sídlo, kde se družstvo nachází, předmět podnikání, nominální hodnotu členského podílu a dobu, do kdy musí být podíl splacen, finanční rok družstva. Pokud družstvo zamýšlí používat obchodní jméno ve dvou nebo více jazycích, pak musí uvést verzi jména pro každý jazyk, hromadné shromáždění družstva a způsob jeho svolání stejně jako počet a období rozhodování členů představenstva, zástupce představenstva a auditory. Samozřejmě, že také finské družstvo je postaveno na mezinárodních družstevních principech. Družstevní zákon je rozdělen do 24 kapitol, z nichž každá má svoje sekce. Jednotlivé kapitoly se zabývají základními ustanoveními; založením družstva a pravidly družstva; členy družstev, začátkem a koncem členství; hromadným zasedáním družstva a jeho delegáty; managementem družstva; ročními účty a konsolidovanými účty; auditem, členským právem kontroly a speciálním auditem; užitím majetku, rezervními fondy, fondem odměn a revalvačním fondem; podíly, cenami akcií, akciovým kapitálem a přípustnými změnami; náhradními cenami podílu a jejich snížením; dodatečným podílem; investováním podílu; kapitálovou půjčkou; mimořádnou výplatou; pravidly refinancování; fúzí; rozdělením; přeměnou družstva na spol. s r. o.; likvidací, rozpadem, odhlášením, úpadkem družstva; odpovědností za škody; operacemi fondu úspor; trestním ustanovením; různými ustanoveními a platností tohoto zákona.[7]

### 3.4.5. Důležité kontakty na finské družstevní organizace

#### *Pellervo Confederation of Finnish Cooperatives*

P.O.BOX 77, 00101 Helsinky, Finsko  
Tel.: + 358 9 4767 5512, Fax: + 358 9 694 8845  
<http://www.pellervo.fi/>  
e-mail: marcus.borgstrom@pellervo.fi

#### *S skupina*

Kaupintie 14, 00440 Helsinky, Finsko  
Tel.: + 358 9 010 76 600, Fax: + 358 9 010 76 60409  
<http://www.s-kanava.fi/>  
e-mail: forename.surname@sok.fi

#### *COOP FINLAND - C/o Idekoop Co-operative*

Simonkatu 6, P.O. Box 77, 00100 Helsinki, Finland  
Tel.: + (358/9) 62 20 16 60, Fax: + (358/9) 62 20 16 61  
<http://www.pellervo.fi/finncoop/index.htm>  
e-mail: margita.lukkarinen@coop.kokkola.fi

#### *Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta (SOK)*

P.O.Box 1, FI-00088 S GROUP, Fleminginkatu 34, Helsinki  
Tel.: + 358 10 76 8011, Fax: + 358 10 76 82380  
<http://www.s-kanava/>

#### *Místní pojištění vzájemná společnost*

P.O. boxovat 50, Lintuvaarantie 2, ploutev-02601 ESPOO, Finsko  
Tel. + 358 20 522 2111, fax + 358 20 522 2332  
<http://lahivakuutus.fi/>

#### *MTK Forestry Group*

P.O. Box 510, 00101 HELSINKI  
Tel.: + 358 (0)20 4131, Fax: + 358 (0)20 413 2403  
<http://www.mtk.fi/>

## 4. Závěr

V rámci své diplomové práce jsem zmapovala vývoj družstevnictví v severských zemích, kterými jsou Norsko, Švédsko, Dánsko a Finsko. Jak již bylo od počátku patrné, vývoj družstevnictví v těchto zemích v porovnání s vývojem v České republice byl zcela odlišný. Zatímco počátky tzv. „severského družstevnictví“ jsou datovány od roku 1860 (první norská družstevní společnost), kterou záhy následovaly i ostatní severské země (poslední Finsko 1899), zažilo severské družstevnictví mnohem silnějšího rozmachu a podpory, než družstevnictví české, jehož počátky sahají již do roku 1847, kdy bylo v Praze založeno první spotřební a úvěrové družstvo Potravní a úsporný spolek. Velkou roli v tomto ohledu v ČR sehrála 2. světová válka, která znamenala útlum družstevního života. Poválečné období přineslo družstevníkům jen zestátnování a zneužívání družstev k politickým účelům. Teprve po listopadu 1989 dostalo české družstevnictví příležitost se demokraticky rozvíjet a naplňovat své poslání. Pomoc v tomto úsilí poskytl Mezinárodní družstevní svaz i poslanci Evropského parlamentu, na jehož půdě získává družstevnictví stále silnější podporu.

Družstevnictví v severských zemích se nepotýkalo s neustálými překážkami a restrikcemi ze strany politických režimů, jak tomu bylo u družstevnictví českého, proto se mohlo nerušeně rozvíjet a již okolo roku 1975 bylo v Norsku zhruba 300 družstev. Přes drobné krize a následné restrukturalizace se družstevnictví přeneslo a jeho rozvoj v mnoha různých formách byl opravdu dynamický. Ve všech severských zemích byl průběh vývoje družstevnictví téměř identický. Příznivé podmínky rozvoje družstevnictví umožnily vznik družstev různých forem. Zatímco v České republice se můžeme setkat převážně se spotřebními, výrobními, zemědělskými, stavebními, bytovými, živnostenskými, pojišťovacími a kulturními družstvy, v severských zemích je škála družstevních forem ještě o něco rozmanitější. Konkrétně Dánsko bylo od počátku rozvoje svého družstevnického hnutí nazýváno „perlou družstevnictví“, jelikož v žádné jiné zemi nedosáhlo družstevnictví takového rozšíření jako právě zde. Byla tu založena družstva poskytující služby jako např. závodní jídelny, družstva rozhlasových a televizních stanic, družstva pekařů, družstevní mlékárny, družstva novinová, tiskařská, vydavatelská a knihářská. Finsko se zase pyšní nejširší členskou základnou družstevníků. Konfederace finských družstev Pellervo sdružuje většinu družstevních organizací v této zemi a patří do

ní například družstevní mlékárny, jatka, vaječná a produkční družstva, lesnické družstvo, bankovní družstvo, pojišťovací družstvo, spotřební, výrobní a další družstva.

Podstatným procesem odehrávajícím se v severských zemích je proces integrace družstevních organizací. Severské země rychle pochopily, že pokud budou jejich družstevní organizace spolupracovat, mají šanci si vytvořit silnou pozici na trhu a odolat tak konkurenci v podobě podnikatelských subjektů. Od ledna 2002 byla zahájena spolupráce norských, švédských a dánských spotřebních družstev a již dnes je zřejmé, že se jim tento krok vyplatil. Již v roce 2005 měl Coop Norden průměrný čistý obrat téměř 90 miliard švédských korun. Dalším příkladem nadnárodní spolupráce je Severské rodinné lesnictví, což je družstevní organizace sdružující vlastníky lesa ze všech čtyř severských zemí. Severské rodinné lesnictví zastřešuje zhruba 825 000 lesů v soukromém držení.

Právní úprava družstevnictví byla vždy problematickou otázkou. V minulosti byla družstva vždy spíše znevýhodňována, než aby byla oceňován jejich společenský prospěch. První legislativní úpravou týkající se družstevnictví na území České republiky byl zákon č. 70 Ř. z. z roku 1873 o výdělkových a hospodářských společenstvech. Postupně byly upravovány specifickými zákony také jednotlivé formy družstev. Obecně závazné družstevní předpisy mají však neustále řadu legislativních i praktických nedostatků, proto Evropské společenství také přistoupilo k přípravě evropské legislativy pro družstva, která by tyto nedostatky měla odstranit.

V Norsku a Dánsku není družstevní hnutí upraveno žádnou specifickou legislativou, proto je pro tyto země existence mezinárodní úpravy družstevnictví nutností. Naopak ve Švédsko mělo svou družstevní legislativu od roku 1987, kdy byl vydán zákon č. 667 upravující založení, jednání orgánů družstev a prověřování účtů. Následovaly další zákony upravující další družstevní formy. V březnu 2005 se Švédsko přidalo k zemím, které přijaly zákon o Evropském družstvu. Finsko mělo družstevnictví upraveno již od roku 1901, kdy byl přijat zákon upravující postavení výrobních družstev. V současnosti je finské družstevnictví upraveno ve finském obchodním zákoníku Družstevním zákonem č. 1488 z roku 2001.

V rozvoji družstev a jejich forem využití vidím velkou příležitost do budoucna. Například sociální družstva jsou připravena plnit funkce, které tržní sektor není schopen a ani ochoten zabezpečit. Velké množství družstevních organizací se zároveň transformuje do

společností s ručením omezeným nebo akciových společností a tak jsou schopny i přes uchovávací si družstevní myšlenky konkurovat společnostem působícím v tržním sektoru. Vysoký potenciál rozvoje výrobních a spotřebních družstev by mohl do budoucna spočívat např. v produktech zdravé výživy, resp. Bioproduktech, o kterých začíná být mezi spotřebiteli na trhu stále větší zájem. Právě družstva by mohla být těmi, kdo bude nejlépe schopen tyto požadavky uspokojit.



## 5. Použitá literatura

- [1] A/S Arbejdernes Landsbank. *Arbejdernes Landbank* [online]. [cit. 2006-11-25]. <[www.al-bank.dk/index.asp?>](http://www.al-bank.dk/index.asp?>).
- [2] ALKA Forsikring. *Alka Forsikring* [online]. [cit. 2006-11-25]. <[www.alka.dk/public/ntruntimemodule.asp?Publisher=18&Language=da&PageID=3](http://www.alka.dk/public/ntruntimemodule.asp?Publisher=18&Language=da&PageID=3)>. [2]
- [3] AP in English. *AP* [online]. [cit. 2006-11-25]. <[www.apuk.adtomic.dk](http://www.apuk.adtomic.dk)>. [3]
- [4] CICOPA. *CICOPA* [online]. <[www.cicopa.coop](http://www.cicopa.coop)>.
- [5] CONFEDERATION OF FINNISH COOPERATIVES. *Pellervo* [online]. [cit. 2006-11-25]. <[www.pellervo.fi/finncoop/index.html](http://www.pellervo.fi/finncoop/index.html)>.
- [6] Coop Norden. *Coop Norden* [online]. [cit. 2006-11-25]. URL: <[www.coopnorden.com/includefiles/MODULER/CCMS/show\\_page.asp?iMappeID=132&sSideNavn=Forsiden](http://www.coopnorden.com/includefiles/MODULER/CCMS/show_page.asp?iMappeID=132&sSideNavn=Forsiden)>.
- [7] Co-operatives Act. *Co-operatives Act (1488/2001; OSUUSKUNTALAKI)* [online]. [cit. 2006-11-25]. <[www.finlex.fi/en/laki/kaannokset/2001/en20011488.pdf](http://www.finlex.fi/en/laki/kaannokset/2001/en20011488.pdf)>.
- [8] COOPERATIVES EUROPE. *Cooperatives Europe* [online]. <[www.coopseurope.coop](http://www.coopseurope.coop)>.
- [9] COPA-COGECA. *COPA-COGECA* [online]. <[www.copa-cogeca.be](http://www.copa-cogeca.be)>.
- [10] ČESKÁ DRUŽSTEVNÍ ASOCIACE ČR. *Družstevní asociace ČR* [online]. <[www.dacr.cz](http://www.dacr.cz)>.
- [11] DOHNALOVÁ, M. *Sociální ekonomika v Evropském kontextu*. První vydání. Brno: CERM, 2006. 314 str. ISBN 80-7204-428-1.
- [12] DRUŽSTEVNÍ ASOCIACE. *Časopis Czech Cooperator*. Praha: ŠEL, 2005.
- [13] FDB dk. *FDB* [online]. [cit. 2006-11-25]. <[www.fdb.dk/default.asp?id=44](http://www.fdb.dk/default.asp?id=44)>.
- [14] Folksam. *Folksam* [online]. [cit. 2006-11-25]. URL: <[www.folksam.se/engelsk/index.htm](http://www.folksam.se/engelsk/index.htm)>.
- [15] HELEŠIC, F. *Evropské družstvo*. První vydání. Praha: ŠEL s. r. o., 2004. 124 str. ISBN 80-86426-18-1.
- [16] HELEŠIC, F. *Obecné otázky evropského a českého družstevního práva*. První vydání. Praha: ŠEL s. r. o., 2005. 111 str. ISBN 80-86426-22-X.
- [17] HELEŠIC, F. *Příručka pro družstevníky*. První vydání. Praha: ŠEL, s. r. o., 2003. 151 str. ISBN 80-86426-14-9.

- [18] HESKOVÁ, M., WILSON, M., ŠÚBERTOVÁ, E., LONERGAN, G. *Encyklopedie družstevnictví: Svazek 1*. První vydání. Bratislava: KARTPRINT, 2005. 71 str. ISBN 80-88870-51-8.
- [19] HOK-Elanto. *HOK-Elanto* [online]. [cit. 2006-11-25]. <[www.hok-elanto.fi/eng/index.html](http://www.hok-elanto.fi/eng/index.html)>.
- [20] HSB. *HSB* [online]. [cit. 2006-11-25]. URL: <[www.hsb.se/jsp/polopoly.jsp?d=30332](http://www.hsb.se/jsp/polopoly.jsp?d=30332)>.
- [21] Husbanken – English. Husbanken [online]. [cit. 2006-11-25]. URL: <[www.husbanken.no /Toppmeny/ English.aspx](http://www.husbanken.no /Toppmeny/ English.aspx)>.
- [22] ICA HOUSING. *ICA Housing* [online]. <[www.icahousing.org](http://www.icahousing.org)>.
- [23] INTERNATIONAL COOPERATIVE AGRICULTURAL ORGANIZATION. *International Cooperative Agricultural organization* [online]. <[www.agricoop.org/index.htm](http://www.agricoop.org/index.htm)>.
- [24] INTERNATIONAL CO-OPERATIVE ALLIANCE ICA. Mezinárodní družstevní svaz [online]. <[www.ica.coop](http://www.ica.coop)>.
- [25] INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION. *International Labour Organization*. <[www.ilo.org](http://www.ilo.org)>.
- [26] KF. *KF* [online]. [cit. 2006-11-25]. URL: <[www.kf.se](http://www.kf.se)>.
- [27] KOLEKTIV AUTORU. *Vybrané údaje o českém družstevnictví za rok 2004*. První vydání. Praha: Družstevní asociace České republiky, 2004. 23 str.
- [28] KOLEKTIV AUTORU. *Vývoj družstevnictví na území ČSFR*. První vydání. Praha: SVÉPOMOC, družstevní vydavatelský, nakladatelský a obchodní podnik pro DRUŽSTEVNÍ UNII ČSFR, 1992. 236 str. ISBN 80-7063-068-X.
- [29] LAURELII, Eva. *Social work co-operatives – a part of the co-operative movement and the social economy* [online]. Arbetslivsinstitutet (National Institute for Working Life). 2003. <[www.socialakooperativ.com/eng\\_pages/eng\\_docs/social\\_work\\_co-oper.doc](http://www.socialakooperativ.com/eng_pages/eng_docs/social_work_co-oper.doc)>.
- [30] Lähivakuutus. *Lähivakuutus* [online]. [cit.2006-11-25]. <[www.lahivakuutus.fi/Lahivakuutus/lahivakuutusweb.nsf/start](http://www.lahivakuutus.fi/Lahivakuutus/lahivakuutusweb.nsf/start)>.
- [31] LKU (Co-operative Development Agencies) [online]. [cit. 2007-02-11]. URL: <[www.kooperativutveckling.org/](http://www.kooperativutveckling.org/)>.
- [32] LRF – Lantbrukarnas Riksförbund/In English. *LRF* [online]. [cit. 2006-11-25]. URL: <[ww.lrf.se/LrfNodeServlet?command=layout&n=4072](http://ww.lrf.se/LrfNodeServlet?command=layout&n=4072)>
- [33] Materiály z Družstevní asociace.

- [34] Materiály týkající se Privátních značek sortimentu Bio potravin.
- [35] Medicoop. *Medicoop* [online]. [cit. 2006-11-25]. URL: <[www.medicoop.se/english](http://www.medicoop.se/english)>.
- [36] MTK:Etusivu. *MTK* [online]. [cit. 2006-11-25]. <[www.mtk.fi](http://www.mtk.fi)>.
- [37] NBBL nbbl.no. NBBL [online]. [cit. 2006-11-25]. URL: <[www.nbbl.no/artiker/default.asp?CKey=9016](http://www.nbbl.no/artiker/default.asp?CKey=9016)>.
- [38] Norsk Landbrukssamvirke – In English. Norsk Landbrukssamvirke [online]. [cit. 2006-11-25]. URL: <[www.landbruk.no/inde.cfm?obj=menu&act=displayMenu&men=74](http://www.landbruk.no/inde.cfm?obj=menu&act=displayMenu&men=74)>.
- [39] Riksbyggen. *Riksbyggen* [online]. [cit. 2006-11-25]. URL: <[www.riksbyggen.se/RBtemplates/GeneralContent.aspx?id=2125](http://www.riksbyggen.se/RBtemplates/GeneralContent.aspx?id=2125)>.
- [40] ŘÍMALOVÁ, HOŘEJŠÍ. *Družstvo*. První vydání. Praha: C. H. Beck, 1999. 407 str. ISBN 80-7179-229-2.
- [41] S-kanava – S-ryhmä. S-kanava [online]. [cit. 2006-11-25]. <[www.s-kanava.fi/sryhma.do?lang=3](http://www.s-kanava.fi/sryhma.do?lang=3)>.
- [42] Skog.no. Norges Skogeierforbund [online]. [cit. 2006-11-25]. URL: <[www.skog.no](http://www.skog.no)>.
- [43] Skogsstyrelsen. *Skogsstyrelsen* [online]. [cit. 2006-11-25]. URL: <[www.skogsstyrelsen.se](http://www.skogsstyrelsen.se)>.
- [44] Skov-natur-skovbrug-natura 2000-skovejere-Dansk Skovforening. The Danish Forest Association [online]. [cit.2006-11-25]. <[www.skovforeningen.dk/Default.asp?m=227](http://www.skovforeningen.dk/Default.asp?m=227)>.
- [45] SpareBank1 Gruppen. SpareBank1 [online]. [cit. 2006-11-25]. URL: <[www.sparebank1.no/weblink/FELLES/wlProdukter.nsf/produkter/GEJ21224141337?OpenDocument&mid=privat](http://www.sparebank1.no/weblink/FELLES/wlProdukter.nsf/produkter/GEJ21224141337?OpenDocument&mid=privat)>.
- [46] SVAZ ČESKÝCH A MORAVSKÝCH BYTOVÝCH DRUŽSTEV. *Svaz českých a moravských bytových družstev* [online]. <[www.scmsd.cz](http://www.scmsd.cz)>.
- [47] SVAZ ČESKÝCH A MORAVSKÝCH SPOTŘEBNÍCH DRUŽSTEV. *Svaz českých a moravských spotřebních družstev* [online]. <[www.scmsd.cz](http://www.scmsd.cz)>.
- [48] SVAZ ČESKÝCH A MORAVSKÝCH VÝROBNÍCH DRUŽSTEV. *Svaz českých a moravských výrobních družstev* [online]. <[www.scmvd.cz](http://www.scmvd.cz)>.
- [49] Tapiola – The Tapiola Group. *Tapiola* [online]. [cit. 2006-11-25]. <[www.tapiola.fi/wwweng/Briefly](http://www.tapiola.fi/wwweng/Briefly)>.

- [50] The Co-operative Union of Denmark. *The co-operative Union of Denmark* [online].  
[cit. 2006-11-25]. <[www.dkf.dk/documents/eng\\_dkf\\_02.pdf](http://www.dkf.dk/documents/eng_dkf_02.pdf)>.
- [51] *The International Co-operative Movement*. BIRCHALL, J.: Manchester University  
Press, 1997. 280 str. ISBN 978-0719048241.
- [52] ZEMĚDĚLSKÝ SVAZ ČR. *Zemědělský svaz ČR* [online].  
<[www.zemsvazpraha.cz](http://www.zemsvazpraha.cz)>.

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1 - Norské značení organického produktu

Příloha č. 2 - Dánská družstevní mlékárna

Příloha č. 3 - Družstevní prodejna ve Švédsku

Příloha č. 4 - Švédská samoobslužná družstevní prodejna

Příloha č. 1

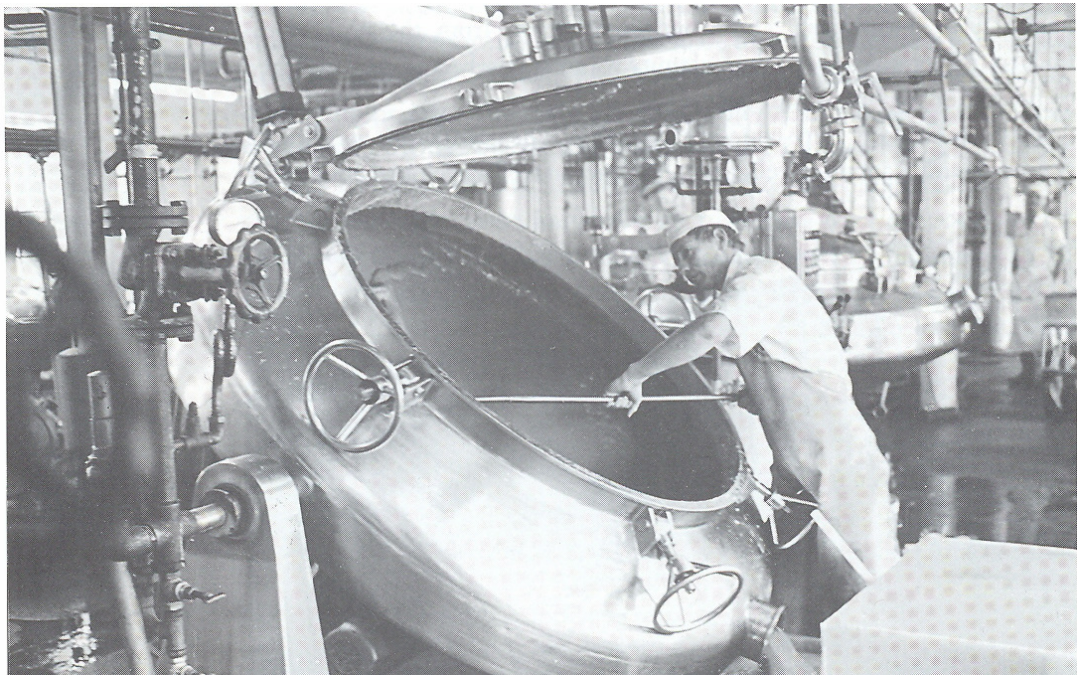
Norské značení organického produktu



Zdroj: Materiály Družstevní asociace v Praze

Příloha č. 2

Dánská družstevní mlékárna



Zdroj: *The International Co-operative Movement*. BIRCHALL, J.: Manchester University Press, 1997.  
280 str. ISBN 978-0719048241.

Příloha č. 3

Družstevní prodejna ve Švédsku



Zdroj: *The International Co-operative Movement*. BIRCHALL, J.: Manchester University Press, 1997.

280 str. ISBN 978-0719048241.



Příloha č. 4

Švédská samoobslužná družstevní prodejna



Zdroj: *The International Co-operative Movement*. BIRCHALL, J.: Manchester University Press, 1997.  
280 str. ISBN 978-0719048241.