

Kde peníze nejsou pánem, ale sluhou: Specifika financování družstev

Nad'a Johanisová (Fakulta sociálních studií, Masarykova Univerzita, Brno)

Článek vznikl na základě přednášky na workshoppu Pražské školy alternativ v Praze, 25.5.2012, a byl publikován ve sborníku 05 Pražské školy alternativ: Družstevnictví pro 21. století. Editovala Pražská škola alternativ, vydala Ekumenická akademie Praha.

Družstvo je instituce, která se objevuje a rozvíjí v Evropě v 19. století, v reakci na vykořenění a sociální strádání, způsobené průmyslovou revolucí. Vzájemné sdružování, pomoc a spolupráce s cílem uspokojování svých potřeb – tedy s cílem přežití, zajištění a vzkvétání lidské komunity – je ovšem bytostným rysem všech společenství, které tu byly před námi. Lidé vždy dokázali spolupracovat, a družstvo je jen nejnovější inkarnace tohoto lidského rysu, stejně významného, ne-li významnějšího, než je rys, dnes nekriticky vyzdvihován v ekonomických učebnicích – vzájemná konkurence.

Jak o tom píše např. Ladislav Feierabend v knize *Zemědělská družstva v Československu do roku 1952*¹, patřilo Československo před druhou světovou válkou k družstevním velmocem. Po roce 1948 však došlo zčásti ke zrušení resp. zestátnění československých družstev, zčásti k jejich kooptaci státem resp. komunistickou stranou (v tom smyslu, že družstva ztratila práva demokratického řízení i hospodářské autonomie) a zčásti k vytvoření družstev nových, rovněž kontrolovaných mocenskými strukturami, přičemž u zrodu části těchto družstev stálo v různé míře násilí (např. tzv. kolektivizace zemědělství).

Po roce 1989 a po pádu družstevních záložen na konci devadesátých let (způsobeném nedostatečnými kontrolními mechanismy a nedokonalou legislativou),² je proto velkou částí veřejnosti pojem „družstvo“ přijímán s nedůvěrou. Zároveň zejména v posledních letech roste počet těch, kdo začínají vidět družstvo jako smysluplnou alternativu vůči konvenčnímu

¹ Feierabend L. (2007). *Zemědělské družstevnictví v Československu do roku 1952*. Volary: Stehlík. Viz též Smrčka L. a kol. (1992). *Vývoj družstevnictví na území ČSFR*. Praha: Družstevní unie ČSFR, Svěpomoc; Němcová L. a kol. (2001). *Vybrané kapitoly z českého družstevnictví*. Praha: Družstevní asociace; Johanisová N. (2008). *Kde peníze jsou služebníkem, nikoliv pánem: výpravy za ekonomikou přátelskou přírodě a člověku*. Volary: Stehlík.

² Johanisová N. (2008). *Kde peníze jsou služebníkem, nikoliv pánem: výpravy za ekonomikou přátelskou přírodě a člověku*. Volary: Stehlík. Str. 33-34.

podnikání³ vzhledem k jeho demokratické struktuře i etické dimenzi, vyjádřené v družstevních principech.⁴

Navzdory této počínající renesanci a na rozdíl od situace v evropských zemích s nepřerušenu družstevní tradicí je u nás pozice družstev stále ještě velmi slabá. To má řadu nepříznivých důsledků, včetně nedostatku literatury v češtině, která by mapovala jak historii, tak současnou situaci našich družstev, a která by podrobně rozebírala družstevní principy a praktické principy v družstevním podnikání.⁵ V tomto příspěvku se proto pokusím alespoň stručně shrnout některé obecnější principy finančního hospodaření družstev a jejich implikace. Proč se říká, že v družstvech jsou peníze sluhou, nikoliv pánem? Jak se v otázce financování liší družstva od nevládních neziskových organizací, ale i od obchodních společností? Jakými principy se financování družstev řídí a jak mohou družstva získávat prostředky pro svou činnost či další rozvoj? Na tyto otázky se pokusím zčásti odpovědět v následujícím textu⁶.

Především je třeba říci, že družstva, ač jsou někdy tak chápána, nelze obecně označit za neziskové organizace: družstvo na rozdíl od neziskové organizace v zásadě může rozdělit svůj zisk či část zisku (pokud nějaký zisk má) mezi své členy. Další zásadní rozdíl oproti klasickým nevládním neziskovým organizacím (jakými jsou v našich podmínkách občanská sdružení či obecně prospěšné společnosti) je v tom, že členové do družstva vkládají vlastní finanční podíly, a ručí (není-li stanoveno jinak) většinou do výše těchto vložených podílů (tzv. členské vklady). To znamená, že pokud by družstvo zbankrotovalo, členové o tyto podíly s velkou pravděpodobností přijdou. Ačkoliv v některých případech se tento požadavek obchází nízkou výší základního členského vkladu (např. v záložně, jejíž jsem členem, činí tento vklad pouhých 100 Kč), často jsou to právě členské vklady, které umožní družstvu fungovat: tvoří jeho finanční kapitál. Další výhodou aktivní finanční účasti členů je to, že

³ Johanišová N., Kutáček S. (eds) (2008). *Open space: Demokratické ekonomiky a udržitelnost*. Sborník ze semináře, Hostětín 31.1.- 3.2.2008. Brno: Trast pro ekonomiku a společnost. Dostupné na: http://www.thinktank.cz/fileadmin/thinktank-upload/texty/OS_08_web.pdf. Staženo 24.6.2012

⁴ Družstevní principy shrnují principy, jimiž by se autentická družstva měla řídit. Jejich znění se obměňuje a je výsledkem široké diskuse v rámci největší světové družstevní asociace, International Co-operative Alliance. Anglické znění družstevních principů viz International Co-operative Alliance (2007). *Statement on the Co-operative Identity*. Dostupné na: <http://www.ica.coop/coop/principles.html>. Staženo 24.6.2012

⁵ Výjimkou jsou některé publikace Družstevní asociace ČR, např. Helešic F. (2003). *Příručka pro družstevníky*. Praha: Družstevní asociace ČR.

⁶ Vycházím přitom zejména z následujících zdrojů: Birchall J. (1997). *The International Cop-operative Movement*. Manchester: Manchester University Press. Str. 66-68. Parnell E. (1999). *Reinventing Co-operation: The Challenge of the 21st Century*. Eynsham, Oxfordshire, U.K: Plunkett Foundation. Družstevní legislativu u nás dosud z větší části upravuje Obchodní zákoník (par. 221 – 260), od r. 2014 bude nahrazen novým zákonem.

členové, kteří mají v družstvu uložené peníze, se budou o aktivity svého družstva více zajímat, protože v něm mají uložené své peníze. Příkladem mohou být komunitní hospody ve Velké Británii: Jak nedávno upozornily *Hospodářské noviny*,⁷ v Británii existuje deset hospod, které jejich dosavadní štamgasti vykoupili a transformovali na družstva, aby je zachránili před likvidací. „Když máte v hostinci vlastní peníze, budete ho podporovat,“ říká doslova jeden z nich na vysvětlenou, proč žádné z uvedených „pivních družstev“ dosud nekrachlo.

Jestliže se ale družstva svým finančním fungováním liší od klasických nevládních neziskových organizací, stejně tak se liší od běžné obchodní společnosti, jako je např. s.r.o. či akciová společnost. Tyto odlišnosti shrnuje třetí družstevní princip (o ekonomické participaci členů) a v kostce bychom jej mohli vyjádřit okřídleným rčením o tom, že v autentickém družstvu⁸ existuje vždy snaha o to, aby v něm finance nehrály roli pána, ale spíše sluhy. Jiným slovy: v autentickém družstvu se peníze stávají z cíle prostředkem. Co to v praxi znamená?

1/ Autentické družstvo existuje primárně proto, aby uspokojilo potřeby lidí: buďto svých členů, nebo nějaké jiné definované cílové skupiny. I když i družstvo musí být finančně úspěšné, chce-li přežít, není finanční zisk jeho základním a jediným cílem, jako je tomu v případě běžných obchodních společností. Neexistuje primárně proto, aby uspokojilo cíle kapitálu (tedy investorů, kteří do něj vložili prostředky-kapitál s cílem získat co největší návratnost). Z toho mj. vyplývá, že družstvo není otrokem peněz v tom smyslu, že nutně půjde produkovat něco, co se více vyplatí, pokud to není pro jeho členy smysluplné. Např. má-li zpracovatelské družstvo za cíl vyrábět pro své členy – zemědělce – z mléka jogurt a sýry, bude usilovat o to, aby tato výroba fungovala, a neotevře místo toho hernu, i kdyby herna vynášela více, nežli mlékárna. Podobně mediální družstvo, vydávající noviny, či nakladatelské družstvo, vydávající knihy, bude mít jako cíl nejen zisk, ale především vyvážené a kvalitní zpravodajství či vydávání kvalitních knížek.

2/ Autentické družstvo se snaží, aby o jeho směřování a aktivitách rozhodovali členové, ne kapitál. Proto bývá horní hranice finančního podílu jednoho člena v družstvu většinou omezená: pokud je např. velikost základního vkladu stanovena na 1000 Kč, může družstvo určit, že jeden člen může vložit maximálně např. deset těchto podílů, tedy že může jeho celkový finanční podíl v družstvu činit maximálně 10 000 Kč. Cílem takového omezení je snaha, aby jeden člen, případně jedna skupina, nezískala v družstvu příliš velkou finanční moc. Samozřejmě, v autentickém družstvu navíc jako mocenská pojistka platí, že člen, který vložil tisícovku, stejně jako člen, který vložil 10 000 Kč, mají (každý z nich) jen jeden hlas na členské schůzi.

⁷ Soukup O. (2012). „Štamgasti zachraňují britské hospody.“ *Hospodářské noviny*. Str. 7. 18.-20.5.2012

⁸ Tedy ve skutečném, opravdovém družstvu, které si zachovává svou nezávislost a řídí se družstevními principy, včetně principu demokratického řízení družstva, což v zásadě znamená, že každý člen má stejné právo rozhodovat o směřování a aktivitách družstva.

3/Družstva byla již v 19. století zakládána s tím, že podíly ze zisku půjdou „za prací“ (resp. pracovní silou), nikoliv „za kapitálem“. Ve zkratce je tu opět vyjádřeno výše zmíněné přesvědčení, že družstva neexistují proto, aby koncentrovala kapitál v rukou investorů, nýbrž proto, aby uspokojovala potřeby svých členů. Pokud je tedy družstvo ziskové a rozhodne se tento zisk rozdělit mezi své členy, bývá tu tendence odměnit podílem ze zisku spíše ty, kdo se svou prací na úspěších družstva podíleli. Ve výrobním družstvu by to byli pracovníci družstva, v družstvu spotřebitelském, jakým bylo například asi nejslavnější družstvo v dějinách, angličtí Rochdaleští průkopníci,⁹ zase členové-spotřebitelé, tedy ti, kdo v družstvu nakupují. Na druhé straně¹⁰ v takovém případě může být pro družstvo problém získat adekvátní kapitál: proč bych dávala do družstva 10 000 Kč, pokud povinný členský podíl tvoří pouhá tisícovka a pokud bych těch 10 000 Kč mohla výhodněji investovat jinde? Zatímco je dnes podíl na zisku (či dividenda) ze základního členského vkladu nadále, i podle třetího družstevního principu, omezen, platí i to, že pokud se člen rozhodne do družstva investovat nad rámec tohoto minima, tedy zvýší svou majetkovou účast nad rámec základního vkladu, může mu družstvo vyplácet dividendy vyšší. Takto funguje např. úspěšný britský družstevní telefonní operátor *The Phone Co-op*.¹¹

Samozřejmě, že existuje celá řada družstev, kde se dividendy nevyplácejí vůbec. Příkladem mohou být nejenom výše uvedené družstevní hospody, ale také třeba prodejny, vlastněné místní komunitou. V Británii jsem měla možnost podrobně prozkoumat prodejnu potravin ve skotské vesnici *Port Appin* na západním pobřeží, kterou místní lidé společně vykoupili, protože jí hrozilo zavření. Členové této družstevní prodejny se zisků (a úroků z uloženého kapitálu) vzdali ve prospěch grantového fondu pro místní projekty. Jiná družstva však neplatí svým členům dividendy prostě proto, že veškeré příjmy musí investovat do chodu organizace.¹²

4/ Další zvláštností družstevního podnikání např. oproti akciové společnosti spočívá v tom, že členské podíly si v družstvech běžně zachovávají svou nominální hodnotu. Vložila-li jsem tedy do družstva před desti lety 6000 Kč a ono velmi roste a prosperuje, zůstává nicméně můj

⁹ Právě jejich úspěch byl založen na tom, že podíly ze zisku odměňovali své členy v poměru k míře jejich nákupů v prodejnách družstva.

¹⁰ Hoyt A. (1996). „And Then There Were Seven: Co-operative Principles Updated“. In *Cooperative Grocer*. January/February 1996. Dostupné na stránkách University of Wisconsin Center for Co-operatives <http://www.uwcc.wisc.edu/staff/hoyt/princart.html>. Staženo 24.6.2012.

¹¹ Johanisová N. (2005). *Living in the Cracks: A Look at Rural Social Enterprises in Britain and the Czech Republic*. Dublin: Feasta. Dostupné na: http://www.feasta.org/documents/living_in_the_cracks/index.htm. Staženo 24.6.2012.

¹² Johanisová N. (2005). *Living in the Cracks: A Look at Rural Social Enterprises in Britain and the Czech Republic*. Dublin: Feasta. Dostupné na: http://www.feasta.org/documents/living_in_the_cracks/index.htm. Staženo 24.6.2012.

členský podíl v zásadě na hodnotě 6000 Kč. Nevýhoda je, že se tak vlastně vinou inflace znehodnocuje. Je tu však i výhoda z hlediska vztahu členů ke svému družstvu: Zatímco motivace vlastnění akcie může být a často je spekulace (když akcie nabyde na hodnotě, pokusím se ji prodat a tím vydělat), u členů družstva je motivací členství většinou samotná existence družstva. Členové tak často mají k družstvu mnohem užší a dlouhodobější vazbu, nežli podílníci akciové společnosti, nehledě na to, že družstevníci jsou zároveň často i klienty či pracovníky svého družstva. S tím souvisí i častá hlubší vazba družstev k určitému místu či obci.

5/Kromě toho, že si členské podíly v autentických družstvech zachovávají svou původní hodnotu, jsou také méně likvidní, resp. nebývají volně obchodovatelné. V praxi, pokud z družstva vystoupím, mohu dostat původní hodnotu svého podílu, resp. vkladu, zpět, nemohu však tento svůj podíl přímo prodat někomu jinému. To opět omezuje spekulaci a přispívá k větší stabilitě, lokální zakotvenosti a čitelnosti vlastnické struktury. Všechny uvedené charakteristiky družstevní struktury také vedou k tomu, že členové nejsou motivováni k růstu družstva za každou cenu, což lze v době rostoucích omezení zdroji i energií chápat jako další plus.

6/Poslední finanční zvláštností autentických družstev, kterou zmíním, je existence společného, nedělitelného fondu (tzv. nedělitelných rezerv). Část majetku družstva tedy patří nikoliv jednotlivým členům (jako jim patří jejich členské podíly - vklady), ale celému družstvu. Tento fond se vytváří většinou v průběhu existence družstva, a má jednak prozaickou roli rezervního fondu pro případ ztrátového hospodaření,¹³ jednak méně prozaickou roli, kterou dobře vyjadřuje britský autor Johnston Birchall:¹⁴

„Kapitál družstva a hodnota jeho aktiv není vytvářena jen jednotlivci, ale také kolektivním úsilím. Spolupráce v družstvu vytváří přidanou hodnotu, a proto není vhodné a často ani možné, aby se všechny vytvořené hodnoty rozdělily mezi členy. Ve starších družstvech navíc členové využívají práci minulých generací, a měly by tedy majetek opět předat dál generacím budoucím.“

V závěru se ještě stručně podíváme, jaké existují možnosti financování družstev mimo klasické členské vklady či bankovní úvěry.

Podobně jako jiné typy podniků, i družstva jsou nejzranitelnější v době, kdy se rozjíždějí, a tehdy také často potřebují nějakou formu podpory, i když později už mohou být finančně soběstačná. Nejedná se nutně jen o finanční podporu, nově vznikající družstva často

¹³ Helešic F. (2003). *Příručka pro družstevníky*. Praha: Družstevní asociace ČR. Str. 47.

¹⁴ Birchall J. (1997). *The International Cop-operative Movement*. Manchester: Manchester University Press. Str. 68.

potřebují pomoc právní či organizačně-obchodní. Během svého výzkumu v Británii¹⁵ jsem zjistila, že zde existují různé fondy, do kterých přispívají již etablovaná družstva a družstevní svazy, a které poskytují např. peníze na právní poradenství nebo je samy poskytují, mohou vznikajícím družstvům poskytnout vzory stanov, v případě úvěrních družstev nabízejí bristké střechové organizace odborná školení, a podobně. Další možností jsou zápůjční fondy, někdy bezúročné, opět administrované střechovými družstevními organizacemi. U nás může jako vzor takového bezúročního zápůjčního fondu sloužit Svépomocný fond Svazu ekologických zemědělců PRO-BIO, který poskytuje svým členům jedno- až dvouleté bezúročné provozní a investiční úvěry podle jasně specifikovaných pravidel, přičemž fond je vedle darů dotován dvaceti procenty členských příspěvků¹⁶.

Zatímco řada družstev se dokáže uživit sama obchodní či výrobní činností, některá družstva nikdy nedosáhnou plné finanční soběstačnosti, například proto, že poskytují služby, které jsou ve veřejném zájmu. Ekonomové někdy v této souvislosti hovoří o pozitivních externalitách. Může jít např. o družstvo, zaměstnávající hendikepované osoby, nebo poskytující zdravotní a sociální služby skupinám, které je nemohou zaplatit. Může jít ale také o družstvo, podporující místní řemesla, poskytující kulturní hodnoty, apod. V takovém případě by měly existovat (a někdy existují) mechanismy financování ze strany státu či měst a obcí. V Británii může takové družstvo požádat o charitativní status, případně o status sociálního podniku - v tom případě musí omezit podíly na zisku členům a i jinak zamezit možnostem odtoku aktiv do soukromých rukou (např. při likvidaci družstva).¹⁷ Snadněji pak dosáhne na granty či jiné formy podpory. V České Republice se namísto sociálních podniků někdy hovoří o sociální ekonomice, dotační program pro podporu vznikajících sociálních podniků nabízí v roce 2012 Ministerstvo práce a sociálních věcí (www.esfer.cz).

Někdy potřebuje družstvo jednorázově větší prostředky, např. na koupi budovy, farmy, provozu apod. V takovém případě může některým typům družstev pomoci etická banka, což v České republice zůstává bohužel hudbou budoucnosti. Etické banky (např. banka Triodos či italská Banca Etica) jsou banky často zakotvené v nějaké formě neziskového či veřejného vlastnictví, které cíleně poskytují úvěry pro projekty s tzv. sociální, kulturní či environmentální přidanou hodnotou. Další způsob, který se v některých případech osvědčil v anglosaském prostředí, je jakási emise členských podílů. Velmi známý je případ britské dlouholeté biofarmy Fordhall Community Farm, jejíž existence byla ohrožena, farmu se však

¹⁵ Johanisová N. (2005). *Living in the Cracks: A Look at Rural Social Enterprises in Britain and the Czech Republic*. Dublin: Feasta. Dostupné na: http://www.feasta.org/documents/living_in_the_cracks/index.htm. Staženo 24.6.2012. Johanisová N. (2008). *Kde peníze jsou služebním, nikoliv pánem: výpravy za ekonomikou přátelskou přírodě a člověku*. Volary: Stehlík.

¹⁶ Balharová E., Johanisová N., Kutáček S.(eds.)(2011). *Otevřený prostor 11: Peníze jinak?* Sborník ze semináře Chaloupky 26.1.-30.1.2012. Brno: Trast pro ekonomiku a společnost. Dostupné na: http://www.thinktank.cz/fileadmin/thinktank-upload/texty/Otevreny_prostor_2011.pdf. Staženo 24.6.2012

¹⁷ Tzv „asset-lock“

podarilo zachránit díky cílené celostátní kampani, během níž si 8000 lidí koupilo podíly ve farmě (tedy uhradili členské vklady) a nyní ji vlastní.¹⁸ Trošku jiný je případ z amerického města Great Barrington v americkém státě Massachusetts, kde majitel místní oblíbené kavárny financoval její přestěhování v rámci města emisí pětiset poukázek, jejichž prostřednictvím si zákazníci zakoupili právo na určitý počet sendvičů v nově přestěhované kavárně.¹⁹ Tady už se ale dostáváme do oblasti alternativních měn, které u nás zatím příliš nevzkvétají, navíc uvedená kavárna nebyla družstevní.

Posledních několik příkladů alternativního financování zní v českých podmínkách zatím utopicky. Svým článkem jsem však chtěla poukázat především na to, že naše ekonomická krajina nemusí zůstat tak šedivě jednobarevná jako byla dosud. Jestliže tu před osmdesáti lety existovala tisíce autentických družstev, orientovaných na lokální ekonomiky a na uspokojování autentických potřeb místních lidí – svých členů, proč by v budoucnosti nemohlo existovat něco podobného, jakási ekonomika vyrostlá sdola a založená na vzájemné důvěře a spolupráci, zas? Inspirací nám mohou být, vedle vlastní minulosti, i podobné tradice a iniciativy v západní a jižní Evropě, které usilují o to, aby peníze nebyly pánem, ale sluhou.

Literatura

Balharová E., Johanisová N., Kutáček S.(eds.)(2011). *Otevřený prostor 11: Peníze jinak?* Sborník ze semináře Chaloupky 26.1.-30.1.2012. Brno: Trast pro ekonomiku a společnost. Dostupné na:
http://www.thinktank.cz/fileadmin/thinktank-upload/texty/Otevreny_prostor_2011.pdf.
Staženo 24.6.2012

Birchall J. (1997). *The International Co-operative Movement*. Manchester: Manchester University Press.

Douthwaite R. (1996) *Short Circuit: Strengthening Local Economies for Security in an Unstable World*. Dublin: Lilliput Press. Dostupné na:
<http://www.feasta.org/documents/shortcircuit/contents.html>. Staženo 24.6.2012

Feierabend L. (2007). *Zemědělské družstevnictví v Československu do roku 1952*. Volary: Stehlík.

¹⁸ Je otázka, jak by se takovýto přístup mohl uplatnit v České republice po legislativní stránce, zatím by asi narazil. U financování zvenčí a členů místně vzdálených se navíc oslabují osobní vazby a členové mohou obtížněji družstvo řídit. V případě Fordhall Farm však kampaň proběhla v rámci určité (environmentálně citlivé) cílové skupiny, které šlo především o to, projekt podpořit.

¹⁹ Douthwaite R. (1996) *Short Circuit: Strengthening Local Economies for Security in an Unstable World*. Dublin: Lilliput Press. Str. 139-140. Dostupné na:
<http://www.feasta.org/documents/shortcircuit/contents.html>. Staženo 24.6.2012

Helešic F. (2003). *Příručka pro družstevníky*. Praha: Družstevní asociace ČR.

Hoyt A. (1996). „And Then There Were Seven: Co-operative Principles Updated“. In *Cooperative Grocer*. January/February 1996. Dostupné na stránkách University of Wisconsin Center for Co-operatives <http://www.uwcc.wisc.edu/staff/hoyt/princart.html>. Staženo 24.6.2012.

Johanisová N. (2005). *Living in the Cracks: A Look at Rural Social Enterprises in Britain and the Czech Republic*. Dublin: Feasta. Dostupné na: http://www.feasta.org/documents/living_in_the_cracks/index.htm. Staženo 24.6.2012.

Johanisová N. (2008). *Kde peníze jsou služebním, nikoliv pánem: výpravy za ekonomikou přátelskou přírodě a člověku*. Volary: Stehlík.

Johanisová N., Kutáček S. (eds) (2008). *Open space: Demokratické ekonomiky a udržitelnost*. Sborník ze semináře, Hostětín 31.1.- 3.2.2008. Brno: Trast pro ekonomiku a společnost. Dostupné na: http://www.thinktank.cz/fileadmin/thinktank-upload/texty/OS_08_web.pdf. Staženo 24.6.2012

Němcová L. a kol. (2001). *Vybrané kapitoly z českého družstevnictví*. Praha: Družstevní asociace.

Parnell E. (1999). *Reinventing Co-operation: The Challenge of the 21st Century*. Eynsham, Oxfordshire, U.K: Plunkett Foundation.

Smrčka L. a kol. (1992). *Vývoj družstevnictví na území ČSFR*. Praha: Družstevní unie ČSFR, Svépomoc.

Soukup O. (2012). „Štamgasti zachraňují britské hospody.“ *Hospodářské noviny*. Str. 7. 18.-20.5.2012