



Munich Personal RePEc Archive

**Consumer cooperation and its position  
within the internal business of the Czech  
republic after the year of 1989.**

Starzyczna, Halina

Silesian University - School of Business Administration

2009

Online at <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/19027/>

MPRA Paper No. 19027, posted 05 Dec 2009 16:49 UTC

# SPOTŘEBNÍ DRUŽSTEVNICTVÍ A JEHO POZICE VE VNITŘNÍM OBCHODĚ ČR PO ROCE 1989

**Halina Starzyczná**

## **Klíčová slova:**

Družstevní idea, historie družstevnictví, spotřební družstvo, transformace, kooperační struktury, projekt Vize

## **Key words:**

Cooperative idea, history of cooperative movement, consumer cooperative, transformation, cooperative structure, project Vision

## **Abstrakt**

Spotřební družstevnictví má světě dlouholetou tradici i perspektivu. Česká spotřební družstva prošla ve své historii příznivá i méně příznivá období. Článek prezentuje hlavní problémové oblasti současného družstevního obchodu opírající se o širší souvislosti myšlenky družstevního podnikání a stručnou charakteristiku vývoje spotřebních družstev v českých zemích.

## **Abstract**

The consumer cooperatives have the longtime tradition and perspective in the world. The Czech consumer cooperatives have been gone through a favourable time periods and a less favourable time periods in their history. This article presents the main problematic spheres of current cooperative trade which are based on the wider contexts of cooperative business idea and brief characteristic of consumer cooperatives development in the Czech countries.

## **Úvod**

Družstevní obchod je integrální součástí ekonomiky. Přesto se problematice družstevnictví nevěnuje taková pozornost, jakou by si jistě zasloužilo. Družstevnictví má v ČR dlouholetou tradici. Jeho kořeny sahají dále, než je jeho faktické trvání. Tradice obchodních spolků, cechů, tovaryštev a dalších aktivit se projevovaly už v období středověku. Klasická podoba družstevnictví vychází z ekonomických teorií, které řešily praktické selhávání tržního mechanismu a jeho vliv na sociální podmínky 1. poloviny 19. století.

Perspektivnost družstevního podnikání je možné opřít o pozitivní příklady fungování spotřebních družstev ve vyspělých kapitalistických zemích, jako jsou spotřební družstva v Itálii, v severoevropských zemích, ve Švýcarsku či jinde ve světě, jakožto o úspěšné družstevní obchodníky první republiky, kteří dovedli v náročných podmínkách konkurovat ostatním obchodníkům v soukromém, státním či komunálním obchodě. Pro první republiku bylo diferencované zastoupení vlastnictví ve vnitřním obchodě typické. Některé družstevní podniky bychom mohli zařadit mezi největší obchodní společnosti té doby.

Období centrálně plánované ekonomiky nepřispělo k posílení pozitivního obrazu o spotřebních družstvech, spíše je spojeno s deformačními tlaky, které byly na ně vyvíjeny. Období transformace přineslo do myšlenky družstevnictví nové možnosti i tvrdou zahraniční

konkurenci. Spotřební družstevnictví prošlo právní transformací a po počátečním útlumu a stagnaci stabilizovalo svou pozici. Nyní stojí před spotřebními družstvy nové výzvy.

Cílem článku je navázat na dílčí analýzy týkající se vývoje vnitřního obchodu v českých zemích po roce 1989, kterými se autorka dlouhodobě zabývá a představit některé problémové oblasti současného družstevního obchodu a jeho vizi v rámci stručných, historických východisek vývoje družstevnictví.

## 1. Širší souvislosti myšlenky družstevnictví a krátký pohled do historie

V roce 2007 uplynulo 160 let trvání českého družstevnictví. První družstvo vzniklo na českém území v roce 1847.<sup>1</sup> Vznik družstevnictví u nás i ve světě byl ovlivněn rozvojem kapitalistických výrobních vztahů a vývojem tržní ekonomiky. Na jedné straně se zvyšovala výroba, na straně druhé současně rostl počet chudého obyvatelstva. Angličan Wiliam King (1776-1865), považovaný za jednoho ze zakladatelů družstevní (kooperativní) myšlenky, zastával názor, že tato idea může pomoci emancipovat dělnictvo. King nebyl ekonomický teoretik, byl to spíše praktik, který považoval družstevnictví za nástroj sociální reformy a změny společnosti. Další Angličan a filantrop Robert Owen (1771-1858), který byl v podstatě Kingův vrstevník, považoval družstevnictví za možnost obecného povznesení pracujících, jejich životní úrovně i mravních kvalit.<sup>2</sup>

V bohaté historii družstevnictví v rámci ekonomického myšlení se vyskytovaly další více či méně známé osobnosti, z nichž některé se ztotožňovaly do určité míry s Owenem, či dále rozpracovávaly myšlenku družstevní spolupráce.<sup>3</sup> Není ani cílem, pro potřeby tohoto článku, je všechny vyjmenovat. Některé z názorů si od družstevnictví slibovaly přeměnu podstaty kapitalistické společnosti. Družstevnictví bylo spojováno i s novým pojetím socialismu.

V odborné literatuře existuje mnoho definic družstva. Tak jak se vyvíjely názory na družstevnictví, měnila se i tato definice. Některé definice zdůrazňovaly ekonomický aspekt družstevnictví, jiné sociální, výchovný aj. Obecně lze souhlasit s tím, že družstva plní jak hospodářskou funkci, tak i neekonomické úkoly.

Myšlenky družstevnictví pronikly do českého prostředí teprve v polovině 19. století. Dá se usuzovat, že toto zpoždění bylo důsledkem časového posunu vlivu průmyslové revoluce v Rakousku-Uhersku. Počátek průmyslové revoluce můžeme datovat na první polovinu 18. století do Anglie a Francie. V Rakousku-Uhersku se průmyslová revoluce mohla projevit až po zrušení nevolnictví v roce 1781, které umožnilo svobodný pohyb obyvatelstva a rozvoj podnikání. Rozsáhlejší zakládání družstev začalo až v 60. až 70. letech 19. století, kdy také byla schválena potřebná legislativa, která rozvoj družstevnictví umožnila.<sup>4</sup> K rozvoji družstevnictví přispěl také nový živnostenský řád z roku 1859.

<sup>1</sup> První spotřební družstvo na světě vzniklo v Anglii v roce 1844. Viz NĚMCOVÁ, L. Úvod do družstevnictví. In NĚMCOVÁ, L. a KOL. *Vybrané kapitoly z českého družstevnictví*. Praha: Družstevní asociace ČR, 2001. s. 9-10.

<sup>2</sup> BAŽANTOVÁ, I. *Družstevní a svépomocné koncepce v českém ekonomickém myšlení*. Praha: UK, Prospektům, 2002. ISBN 80-7175-111-1. s. 14.

<sup>3</sup> Tamtéž s. 14-35. Např. Anglická škola: W. Thomson, J. Gram, J. F. Bary, J.S. Mill. Francouzská škola: Ch. F. M. Fourier, P. J. Proudhon, P. B. Buchez, L. J. J. Blanc a další.

<sup>4</sup> Zákon č. 253/1852 ř. z., o spolcích, Zákon č. 70/1873 ř. z., o společenstvech pro napomáhání živnosti a hospodářství.

Od 60. let 19. století začala na českých územích vznikat spotřební a výrobní družstva, která byla často spojována s aktivitami F. L. Chleborada (1839-1911), který byl považován za prvního a v dané době za jediného českého teoretika, jež své názory ohledně družstevní idey srozumitelně zdůvodnil a realizoval. Tato družstva byla především zakládána ve městech. V menších městech a na venkově vznikaly svépomocné záložny spojené s činností F. Šimáčka, J. Škardy, F. Čupra a dalších. Koncem 80. let 19. století se začala prosazovat spořitelni a úvěrní družstva spojená s činností J. Boučka, A. Šťastného, J. Sedláka, F. C. Kampelíka a dalších osobností. V období rakouské monarchie se družstevnictví slibně rozvíjelo. V první polovině 20. století v období první republiky jsme patřili mezi „družstevně“ vyspělé státy. V tomto období již mělo družstevnictví svou pozici v rámci hospodářské struktury.

Zejména na počátku první republiky rostly všechny typy družstev. Spotřební družstevnictví, které je v centru naší pozornosti, se stalo nedílnou součástí družstevního hnutí v rámci meziválečného Československa. Spotřební družstva oslovila zejména sociálně slabší vrstvy obyvatelstva. V. Vávrová ve svém článku uvádí, že složení členské základny tehdejších spotřebních družstev tvořili ze 60% dělníci a o zbývajících 40% se dělili úředníci, rolníci, živnostníci a další povolání.<sup>5</sup>

S výjimkou velké hospodářské krize, která zasáhla Československo v letech 1929 - 1935, byl rozvoj družstevního obchodu v meziválečných letech velmi pozitivní. Družstva budovala sítě svých prodejen a vlastní sklady i výroby pro zásobovací činnost. Docházelo také ke slučování družstev, která se stala ekonomicky silnější a konkurenčně schopnější. Tento proces umožňoval družstevníkům prodávat své zboží za ceny nižší, než nabízel soukromý maloobchod. V první republice působily už ve spotřebním družstevnictví řetězcové krámy.<sup>6</sup>

Mezi největší spotřební družstva patřily například Budoucnost v Ostravě, Včela a Rovnost v Praze, Západočeské konsumní družstvo v Plzni, Vzájemnost-Včela v Brně, Budoucnost v Prostějově, Ústřední konsum v Hradci Králové a Budoucnost v Pardubicích. V roce 1937 existovalo 151 konzumních družstev s 2358 prodejny a více než s 350 tis. družstevníky.<sup>7</sup>

Hlavním „ochráncem“ družstev byl Ústřední svaz československých družstev. Kromě zájmové, poradenské a revizní činnosti se zabýval přípravou nových zákonů a nařízení, která se týkala družstevnictví. Vedle něho existovala Jednota potravních družstev v Brně a Svaz hospodářských družstev v Praze.<sup>8</sup>

Velký význam pro zajišťování obchodní činnosti družstev a zásobování měla Velkonákupní společnost družstev (VDP), založená Ústředním svazem československých družstev, která sídlila v Praze, se sítí vlastních továren a provozoven, jež byly rozmístěny po celé republice. Členy VDP byla nejprve spotřební družstva, poté družstva výrobní, stavební, hospodářská a

---

<sup>5</sup> VÁVROVÁ, V. Historie družstevnictví. *Zákaznický magazín českých a moravských spotřebních družstev COOP 4/2004*.

<sup>6</sup> Řetězcové krámy (prodeje) se obecně vyznačovaly tím, že prodávaly pouze zboží určitého sortimentního druhu, tj. např. potravinářského, drogistického apod. Jednalo se tedy o prodejny do určité míry specializované. Vlastnictví i řízení bylo centralizováno. Největším přínosem byl ústřední nákup ve velkém, jehož ekonomické výhody jsou všeobecně známy i dnes. V meziválečném Československu se řetězcové prodejny družstev rozšířily pouze v prodeji potravinářského zboží. Neměly však tak dokonalou organizaci a řízení.

<sup>7</sup> *Transformace vnitřního obchodu 1990-1995*. Praha: MPO, 1996. s.16. Průvodním jevem vývoje spotřebních družstev, je jejich slučování a trend poklesu jejich počtu.

<sup>8</sup> JANČÍK, D. Vnitřní obchod. In *Dějiny hospodářství českých zemí od počátku industrializace do současnosti 1918-1945*. Praha: Univerzita Karlova, 1995. ISBN 80-7184-051-3. s.141.

další. Značka VDP se stala známou u nás i v zahraničí. Výrobní podniky, které patřily k VDP vyráběly rozmanité zboží, potraviny, textilní zboží, kosmetiku, galanterní zboží a další.

Za druhé světové války bylo družstevnictví velmi okleštěné a reorganizované pro potřeby válečného hospodářství. Rozmach družstevnictví byl přerušena fašistickou okupací. Ihned po válce družstevníci začali s obnovou. V roce 1945 založili centrální orgán, Ústřední radu družstev. V tomtéž roce působilo na území Čech, Moravy a Slezska 58 družstev s 4 672 prodejny a asi 600 tis. členy,<sup>9</sup> které se podílely cca 10% na celkovém maloobchodním obrátu v českých zemích. V období centrálně plánované ekonomiky, která je datována od roku 1948, byla činnost spotřebního družstevnictví ovlivněna mnohými nedemokratickými zásahy. Družstva se musela přizpůsobit danému ekonomickému modelu řízení národního hospodářství a v každém okrese vzniklo spotřební družstvo, které se jmenovalo Jednota. Původní družstva vzniknuvší přirozeným způsobem a s dlouholetou tradicí zanikla. Byla nařízena tzv. rajonizace družstevního obchodu, což znamenalo do konce roku 1952 odevzdání městských prodejen státnímu obchodu. Družstevní obchod naopak převzal od státního obchodu necelých 6000 prodejen na venkově. Ke své obchodní činnosti navíc spotřební družstevnictví přibralo pohostinskou činnost a výkup zemědělských produktů. Rajonizace spotřební družstva velmi poškodila, protože přemístila jejich aktivity mimo hlavní centra spotřebitelské poptávky, přesto v roce 1953 už družstevní provozovny představovaly cca třetinu maloobchodní sítě.<sup>10</sup>

Dalším výrazným zásahem do obchodních činností družstevního obchodu bylo předání velkoobchodní činnosti státnímu obchodu. Stalo se tak na konci padesátých let minulého století. V roce 1960 přišel družstevní obchod i o svou potravinářskou výrobu, která přešla do státního sektoru. Do té doby se spotřební družstva zabývala pekárenstvím a cukrářstvím. Významná byla i masná výroba, konzervářská a výroba nealkoholických nápojů. Snahy družstevníků rozvíjet novou výrobu nebyly v dalších letech tak úspěšné.

Objevily se názory, že družstevní vlastnictví je v podstatě nižší formou socialistického vlastnictví, což se projevilo ve zmiňované deformaci spotřebního družstevnictví. S reformními snahami, které se projevily v období centrálně plánované ekonomiky v 60. letech, se objevily snahy o renesanci spotřebních družstev. Družstva se mohla vrátit do měst a začala „soutěžit“ se státním obchodem. Zaměřila se na prodejní jednotky a jejich modernizaci a usilovala o zlepšení kulturnosti prodeje. V té době také započala s výstavbou nákupních středisek a obchodních domů a realizovala projekt pojízdných prodejen. Činnost družstev se rozšířila i do oblasti cestovního ruchu. Připomeňme si např. jejich cestovní kancelář Rekrea. Své aktivity družstva věnovala i budoucí generaci družstevníků a zřizovala k tomu odborná učiliště. Počátkem normalizace se negativní zásahy do fungování družstev obnovily a pokračovaly až do konce centrálně plánované ekonomiky.

Na konci centrálně plánované ekonomiky působilo na území Čech, Moravy a Slezska 72 družstev s okresní působností, počet provozních jednotek byl 17 000,<sup>11</sup> což bylo cca 40% všech stálých prodejen v českých zemích.

---

<sup>9</sup> C.d. Viz Transformace... , s.16.

<sup>10</sup> FALTUS, J., PRŮCHA, V., *Všeobecné hospodářské dějiny 19. a 20. století*. Praha: VŠE, 2005. ISBN 80-245-0499-5, s. 175.

<sup>11</sup> CIMLER, P., ŠÍPEK, L. *Obchod v České republice-struktura a změny*. Praha: VŠE, 2008. s. 28.

## 2. Spotřební družstva v transformačním období

Období transformace po roce 1989 nastartovalo kvalitativně nové období spotřebního družstevnictví, i když nelehké. Politické i hospodářské změny umožnily návrat k mezinárodním družstevním standardům a principům a umožnily odstranění deformací předcházejícího období. Družstva prošla vlastní transformací na reálná družstva v souladu s obchodním zákoníkem. Tento proces měl vliv na nápravu majetkových vztahů a vypořádání majetkových nároků.<sup>12</sup> Velkou část majetku musela družstva odevzdat restituentům,<sup>13</sup> neboť v té době se začaly uplatňovat restituční zákony. Na druhé straně zákony neumožnily družstvům získat zpět to, o co přišly v roce 1948. Počátek náročné transformace spojený s celkovou situací na trhu znamenal pro družstva významnou redukci aktivit a zhoršení důchodové situace. Následný vývoj vyžadoval racionalizaci činnosti a tvorbu nových podnikatelských aktivit, které by zajistily konkurenční schopnost na trhu a zastavily pokles maloobchodního obrátu.

Po roce 1989 se český obchodní trh otevřel Evropě i světu. Vstup prvních zahraničních řetězců v 1. polovině 90. let na český atomizovaný trh<sup>14</sup> znamenal pro tuzemský obchod velmi silnou konkurenci. Český obchodník neměl velké zkušenosti s fungováním tržní ekonomiky. Měl nedostatečnou kapitálovou, materiálovou i věcnou vybavenost, což se týkalo i spotřebních družstev. Byl to důsledek historických souvislostí vývoje ekonomiky. Český podnikatel se sice vyznačoval relativně vysokou vzdělaností i dobrou znalostí našeho trhu, na druhé straně neměl takový respekt k zákazníkovi, jak tomu bylo u většiny zahraničních firem, které konkurovaly zejména velkou ekonomickou silou, promyšlenou marketingovou strategií, systematickou analýzou trhu, osvědčeným know-how a dlouholetým působením na zahraničních trzích.

Především zahraniční obchodní řetězce prosazovaly obecné vývojové trendy v obchodě a v maloobchodě po roce 1989 u nás, které ve standardních tržních ekonomikách započaly již po druhé světové válce na počátku 60. let. Internacionalizace vnitřního trhu, tržní dominance a koncentrace, sílící konkurence a marketingová diverzifikace se projevují ve sjednocování trhu a globalizaci. Na druhé straně se projevuje i opačný jev, který je typický rostoucí popularitou lokálních značek. Zahraniční firmy přišly na český trh s novými prodejními formáty, nejprve to byly supermarkety, poté diskonty a hypermarkety a nákupní centra. Všechny zmiňované jevy musela spotřební družstva akceptovat, aby si vybudovala svou pozici na trhu a získala zákazníky. Náročné počátky transformace nadměrně zabíraly pozornost managementu, který navíc nebyl vybaven zkušenostmi, které potřeboval na zcela liberalizovaném trhu začátku 90. let. Přesto družstva formulovala nové rozvojové koncepce, které znamenaly také návrat družstev do městských sídelních útvarů.

Podívejme se nyní na vývoj základních ukazatelů týkajících se spotřebních družstev. Významné změny můžeme pozorovat za celé sledované období. Počet spotřebních družstev se ve srovnání s rokem 1990 snížil téměř o jednu pětinu (viz tabulka 2.1). Projevil se také pokles počtu členů družstev i pracovníků. Počty členů družstev se snížily až o 80%. Stejně dramatický byl pokles počtu pracovníků (-81,7%), který se odvíjel od prudkého poklesu počtu prodejen (viz tabulka 2.2).

### **Tabulka 2.1 Vývoj vybraných ukazatelů spotřebních družstev (SD) v letech 1987-2008**

<sup>12</sup> Zákon č. 42/1992 Sb. o úpravě majetkových vztahů a vypořádání majetkových nároků družstev.

<sup>13</sup> Družstva měla za povinnost provést restituce podle zákona č.403/90 Sb. o zmírnění některých majetkových křivd.

<sup>14</sup> Na počátku transformace začaly probíhat změny vlastnických vztahů, malá a velká privatizace a zejména restituce, která rozdrobila obchodní síť a narušila stávající distribuční struktury.

Ukazatel	1987	1990	1995	2000	2002	2004	2006	2008
Počet SD	73	73	70	64	63	62	59	59
Počet členů v tis.	15 11	1421	619	433	400	340	283	276
Počet pracovníků v tis.	98,4	97,3	27,2	19,5	17,2	16,3	15,5	15,2

Pramen: Zpracováno dle *Transformace vnitřního obchodu v České republice 1990-1995*. Studie. Praha: MPO, 1996, *Obchod v České republice*. Studie. Praha: MPO, Mac Consulting, 1993-2007.

Počátek 90. let byl spojen s obdobím určité stagnace a výraznými strukturálními změnami v obchodních sítích. Nejvyšší pokles jednotek proběhl v 1. polovině 90. let, což byl především důsledek právní transformace družstev, o které již bylo hovořeno. Současně lze konstatovat, že pro potřeby nové tržně podnikatelské koncepce spotřebních družstev určitá redukce podnikatelských aktivit byla nezbytná. Týkala se optimalizace rozsahu činností, obchodní sítě, majetku i zaměstnanosti.<sup>15</sup> Nápravou majetkových vztahů klesl počet stálých prodejen v roce 1995 na 4,8 tisíc. Družstvům tak zůstala cca třetina prodejen. Úbytek prodejních jednotek probíhal až do současnosti, kdy jich můžeme zaznamenat jen 2,9 tisíc. Početní změny v posledních letech již nebyly tak dramatické a byly důsledkem hospodářských a konkurenčních podmínek konkrétních lokalit (tabulka 2.2). Úbytek prodejen se týkal především nepotravinářských prodejen.

Z hlediska forem prodeje a druhu maloobchodních jednotek, provozují současná spotřební družstva tradiční pultové prodejny a superreta, což jsou malé samoobslužné prodejny. Modernizace jejich maloobchodních sítí otevřela zákazníkům nové typy prodejen, malé i velké supermarkety, diskonty či malé hypermarkety. S výstavbou supermarketů a diskontů započala družstva už v 1. polovině 90. let. Supermarkety se vyznačují uspokojivou nabídkou zboží i dobrou úrovní kultury prodeje. Jsou budovány především na okrajích měst, jejich plocha často překračuje 1 000 m<sup>2</sup>. Supermarkety diskonty jsou součástí kooperační struktury COOP supermarketů (viz dále).

**Tabulka 2.2 Vývoj počtu prodejen a maloobchodního obrátu v letech 1987-2008**

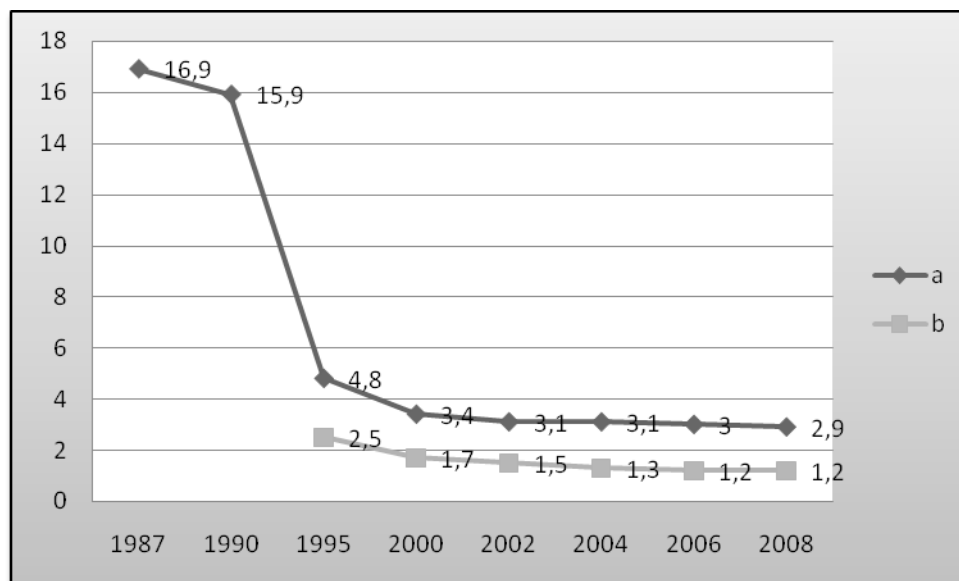
Ukazatel	1987	1990	1995	2000	2002	2004	2006	2008
Počet stálých prodejen v tis.	16,9	15,9	4,8	3,4	3,1	3,1	3,0	2,9
Prodejny v ekonom. pronájmu v tis.	-	-	2,5	1,7	1,5	1,3	1,2	1,2
Maloobchodní obrát v mld. Kč	49,6	57,7	23,5	27,4	26,9	26,3	26,2	27,3
Maloobchodní obrát na 1 prodejnu v tis. Kč	2 935	3 629	3 233	5 372	5 848	5 977	6 238	6 658

Pramen: viz tabulka 2.1 a vlastní výpočty.

Změny struktury obchodní sítě byly také doprovázeny postupným předáváním prodejních jednotek do ekonomického pronájmu, jejich počet se v dalších letech sice také snižoval, ale stále představují významnou část struktury družstevních prodejen (viz graf 2.1).

**Graf 2.1 Vývoj počtu prodejen spotřebních družstev v ČR v letech 1987-2008**

<sup>15</sup> HESKOVÁ, M. Spotřební družstevnictví. In NĚMCOVÁ, L. a KOL. *Vybrané kapitoly z českého družstevnictví*. Praha: Družstevní asociace ČR, 2001. s. 94.



- a- stále prodejny,
- b- prodejny v ekonomickém pronájmu.

Pramen: viz tabulka 2.2.

Omezení počtu prodejních jednotek mělo vliv na celkový pokles výkonu spotřebních družstev zejména v první polovině 90. let. Problémy daného období se odrazily i ve výši maloobchodního obrátu (tržeb) na 1 prodejnu. Od 2. poloviny 90. let se realizovaný maloobchodní obrát dlouhodobě mírně zvyšoval. Už v roce 1997 byl zastáván názor, že většina spotřebních družstev překonala období určité stagnace počátku 90. let a jejich postavení na trhu bylo stabilizováno. S tímto názorem lze jen částečně souhlasit, protože další léta přinesla ještě pokračující změny. Stále postupující internacionalizace a intenzivnější koncentrace obchodu vystavovala spotřební družstva stále silnější konkurenci.

Velký vliv na postavení spotřebních družstev a všech tuzemských firem měly, jak již bylo zmiňováno zahraniční řetězce, jejich pozice se nadále upevňovaly a jejich tržní podíl rostl v neprospěch tuzemských obchodníků a tudíž i družstevníků. Budeme-li hodnotit družstevní obchod z pozice obchodních skupin<sup>16</sup> operujících na českém trhu, tak ho můžeme zařadit do TOP 10. Podíváme-li se však na 50 největších obchodních společností v ČR, tak již situace vypadá jinak. V průběhu transformace dominovaly v TOP50 zahraniční obchodní řetězce, jejich podíl na dosahovaném obrátu měl neustále rostoucí tendenci až do roku 2003, v němž dosáhl cca 85,9%. Od tohoto roku podíl zahraničních firem na obrátu TOP50 klesal a v roce 2007 dospěl k 80,2%.<sup>17</sup> Od roku 2003 se pozice tuzemských firem v TOP50 ustálila, což nemůžeme říci i o spotřebních družstvech, neboť podíl spotřebního družstevnictví v rámci TOP50 zvolna klesá. Je to dlouhodobý trend, který se doposud nepodařilo zastavit.<sup>18</sup> Příznivější situace je v potravinářském sortimentu, resp. v prodeji rychloobrátkového zboží.

Změnila se také lokalizace prodejních jednotek. Družstva se vrátila tam, kde byla před rokem 1948, do měst a větších aglomerací s koncentrovanou kupní silou obyvatelstva. Na druhé straně družstva neopouštějí vesnický prostor, kde mají významnou část svých prodejen. Jejich

<sup>16</sup> Máme na mysli celou kooperující skupinu a její celkový maloobchodní obrát. Viz dále kooperační skupiny.

<sup>17</sup> Vlastní výpočty dle příloh Moderního obchodu.

<sup>18</sup> Zatímco v roce 1993 dosahovala SD v TOP50 cca 26% podíl na obrátu (17 firem), v roce 1996 již 9 firem dosahovalo cca 8,5% podílu, v roce 2007 se umístilo v TOP50 6 firem a dosahovalo necelých 2% podílu na obrátu (vlastní výpočty dle Příloh Moderního obchodu v příslušných letech). TOP 50 uvádějí často odhady obrátu, takže nám nepůjde o přesné výpočty, ale postihnoutí trendů.



funkce je v tomto smyslu významná, neboť v souladu s trendy EU se státy snaží zabránit vylidňování venkova a tím eliminovat devastaci životního prostředí.

Petr Semeniuk v jednom ze svých konferenčních příspěvků poukazuje v souvislosti s družstevnictvím na specifické rysy maloobchodního podnikání ve vesnickém prostoru a obecně podnikání vůbec.<sup>19</sup> Prostředí venkova lze pro potřeby obchodního podnikání vyhodnocovat z hlediska sociálně ekonomických podmínek a obchodně provozních podmínek. Venkov je charakteristický nižší koncentrací spotřebitelské poptávky, která je důsledkem urbanizačního procesu v ČR i nižší úrovní koupěschopnosti venkovského obyvatelstva. Část koupěschopné poptávky je navíc odčerpávána záporným nákupním spádem do měst v důsledku přirozené mobility obyvatelstva, a to zejména realizací části nákupů praceschopných při dojíždění za prací. Odlišné obchodně provozní podmínky jsou rovněž odrazem charakteru osídlení a projevují se roztržitou maloobchodní sítí, menším zájmem dodavatelů o zásobování venkovských prodejen, což je spojeno s nižší využitelností moderních logistických systémů a procesů.

V této souvislosti je třeba vzpomenout současnou strategii některých velkých obchodních zahraničních společností vytvářet menší prodejní jednotky i ve venkovském prostoru vzhledem k saturaci trhu s potravinářským zbožím v ČR, která se začala projevovat již kolem roku 2004. Pro spotřební družstva to znamená další zesílení konkurence. Obecně lze totiž konstatovat, že podnikání na vesnici je spojeno ve srovnání s městem s vyšší úrovní nákladů, nižší produktivitou práce i využitím prodejních ploch. Tato situace přináší vyšší obchodní marži, která je na druhé straně optimalizována nutností udržení konkurenceschopné ceny. Výsledkem je objektivně nižší rentabilita prodeje.

V poslední době zažívají v ČR určitou renesanci menší prodejny ve velkých sídelních útvech či venkovském prostoru. Je ovlivněna významným tržním trendem, kterým je diferenciací nákupního chování zákazníků. Preference zákazníků se obracejí k prodeji čerstvých potravin, zákaznický zájem stojí o příjemnou nákupní atmosféru, včetně vstřícného personálu. Tyto podmínky jim unifikované velkokapacitní jednotky nemohou zcela zajistit. Zde by mohly menší družstevní prodejny najít svoji konkurenční výhodu a těžit z dobré znalosti místních podmínek a potřeb zákazníků.

### **3. Kooperační struktury**

Kooperace ve spotřebním družstevnictví jsou poměrně rozšířené. Koncentrace a internacionalizace českého spotřebitelského i dodavatelského trhu způsobily spotřebním družstvům silné tlaky na jejich pozice. Řada menších družstevních obchodníků se proto začala sdružovat do různých kooperací. Některé kooperace vznikly již na počátku transformace, jejich rozšíření se však intenzivněji projevilo až po výraznějším prosazování obecných vývojových trendů obchodu ve 2. polovině 90. let. Nejprve vznikly nákupní aliance za účelem centralizovaného nákupu zboží. Později vznikaly dobrovolné maloobchodní a franchisingové řetězce. Kromě reakce na zostřující se konkurenci představoval současně vznik kooperačních struktur snahu družstev vytvořit si lepší vyjednávací pozici vůči velkým

---

<sup>19</sup> SEMENIUK, P. Strategie spotřebních družstev v ČR na přelomu tisíciletí. In *Sborník příspěvků z mezinárodní konference „Družstevnictví 2000.“* České Budějovice: JU, Zemědělská fakulta, 2000, s. 19-21. ISBN 80-7040-437-X.

výrobcům. Kromě společného nákupu a distribuce se kooperace také týká všech marketingových aktivit i společného budování obchodní sítě.

Mezi prvními vznikla v roce 1993 nákupní aliance COOP Centrum a k 31. 12. 2007 sdružovala už 40 spotřebních družstev a SČMSD.<sup>20</sup> Aliance sama neprovozuje velkoobchodní ani maloobchodní činnost. Zásobování prodejen se uskutečňuje prostřednictvím plnosortimentních velkoobchodních skladů, jež jsou vlastněny jednotlivými spotřebními družstvy. Smyslem centralizace nákupu je získat ekonomické efekty vyplývající z úspor z rozsahu, tak jak je tomu u velkých obchodních řetězců a v poslední době také naplňování projektu Víze.

Jedním z prvních historicky nejstarších maloobchodních řetězců byl COOP DISKONT. S jeho fungováním získala spotřební družstva dobré zkušenosti s výsledky sdružených prodejen, což se stalo impulsem pro vznik dalších (viz tabulka 2.3). Založení řetězce se neobešlo bez problémů. Prvotní byla forma kooperace. Nakonec bylo rozhodnuto, že bude využit systém franchisingu, který v podstatě představoval kopii norského družstevnictví.<sup>21</sup> Přes prosazování jednotné koncepce prodeje bylo třeba akceptovat některé krajové odlišnosti nabídky, jež vyhovuje zákazníkům. COOP DISKONT se zařadil v roce 2007 svým obratem, počtem prodejních jednotek i rozsahem prodejních ploch na 5. pozici v TOP žebříčku diskontních řetězců hned za Penny Market, Lidl, Plus Diskont a Normu.

Vznikající kooperace se průběžně přeskupují a integrují, některé již zanikly, či se zařadily do nových.

**Tabulka 2.3 Příklady kooperací spotřebních družstev**

Aliance/řetězce	rok vzniku	forma kooperace	charakteristické rysy
COOP Centrum	1993	nákupní aliance	integrovaný nákup
COOP Morava	1993	nákupní aliance	integrovaný nákup
COOP DISKONT	1997	franchisingový řetězec	prodejny s prodejní plochou 400-500 m <sup>2</sup>
COOP TERNO	1997	dobrovolný řetězec	prodejny s prodejní plochou nad 2500 m <sup>2</sup> ,
COOP SUPERMARKET	1996	dobrovolný řetězec	prodejny s prodejní plochou
COOP TIP	2000	franchisingový řetězec	prodejny s prodejní plochou 500 -1000 m <sup>2</sup> ,
COOP TUTY	2000	franchisingový řetězec	smíšené prodejny s prodejní plochou do 500 m <sup>2</sup> ,
COOP STAVEBNINY	2001	dobrovolný řetězec	-

Pramen: vlastní zpracování dle CIMLER, P., ŠÍPEK, L. *Obchod v české republice-struktura a změny*. Praha: VŠE, 2008. s. 28, *Ročenka českého a slovenského obchodu 2008*. s. 58-67.

Sílící konkurence v regionech i v menších sídelních útvech ze strany diskontů či menších formátů hypermarketů zahraničních firem, které přehodnocují svoji strategii na saturovaném trhu s potravinářským sortimentem, vede spotřební družstva k promyšlené optimalizaci šířky a hloubky sortimentu. Rozšiřuje se prodej suchého a čerstvého zboží a biopotravin.

<sup>20</sup> SČMSD – Svaz českých a moravských spotřebních družstev.

<sup>21</sup> Kupony-specialita družstevních diskontů. *Moderní obchod* 9/2006. s. 26.

Doplňována je nabídka pekárenských výrobků, ovoce i zeleniny, zřizován je samostatný prodej masa a uzenin. Oblíbené mezi zákazníky jsou privátní značky. Družstva tak reagují na změny preferencí českých zákazníků, jak již bylo dříve zmiňováno. Přistupuje se rovněž k rychlejší obměně nepotravinářského zboží.

Vyčleňování prodejen do řetězců řízených prostřednictvím franchisingu je součástí strategie spotřebních družstev. Těchto řetězcových prodejen existovalo v roce 2007 455. Jejich velikostní struktura byla rozmanitá, jak vidíme v tabulce 2.3. Převažují prodejny do 500 m<sup>2</sup> (334), 7 velkokapacitních prodejen prodávalo rychloobrátkové zboží a 10 prodejen stavebniny. Řetězcové prodejny mají jednotné dispoziční řešení, techniku prodeje, informační systém, vybavenost, propagaci a reklamu a prodejní dobu.

#### 4. Budoucnost družstev - projekt Vize

S poměrně nevýrazných družstevních řetězců s nevymezenou marketingovou strategií se během jejich existence vyprofilovaly subjekty, které si upevnily svoji pozici mezi zahraničními i tuzemskými konkurenty. Vyžaduje to obrovské nasazení managementu i prodejního personálu. Výsledky jejich práce měly pozitivní vliv na pohled spotřebitelů na úroveň a kvalitu nabídky, který představuje v posledních letech kvalitativní posun, jak potvrzují studie, které provádí každoročně společnost Incoma Research. Je to nová výzva pro spotřební družstva, která přicházejí s novou strategií „Vize“.<sup>22</sup>

V roce 2005 se vedení skupiny COOP rozhodlo vytýčit nový směr rozvoje. Hlavním cílem projektu Vize je sjednocení identity všech členských družstev a modernizace nákupní atmosféry prodejen. Situační analýza, která předcházela vytvoření projektu, si pokládala následující otázky:

- kdo jsou zákazníci družstevních prodejen,
- jak mají vypadat družstevní prodejny a kolik typů jich bude,
- měly by se tyto typy prodejen lišit podle regionů, podle velikostí sídelních útvarů, nejbližší konkurence či jiného kritéria,
- jaké kvalitativní ukazatele by měly vizi doprovázet.

Hodnocení úspěchu projektu by mělo být posuzováno jednak ekonomickými ukazateli, jednak kvalitativními ukazateli. Mezi ekonomické ukazatele byly zařazeny tržby za zboží, výkon na 1 zaměstnance, využití 1m<sup>2</sup> prodejní plochy, rentabilita prodejny apod. Kvalitativní ukazatele více méně souvisejí s prvky marketingového mixu. Týkají se obchodního sortimentu, cenové úrovně, procesního zajištění prodeje, personálu i komunikace se zákazníkem. V podstatě se jedná o celkové zhodnocení prodejny a jejího významu. Hlavní metodou projektu se stala srovnávací analýza, která měla za cíl na dostatečném vzorku prodejen ověřit vybrané ukazatele, které budou cílem pro ostatní prodejny. Ze všech vyhodnocených informací vznikl návrh marketingového mixu prodejny. Z projektu spotřebních družstev vznikly recepty resp. návody, co udělat v jednotlivých typech prodejen, aby došlo ke zvýšení jejich výkonnosti i spokojenosti zákazníků. Návody byly zpracovány do elektronické podoby a SW slouží potřebám prodejen. Družstva se snaží opřít svoji strategii také na jejich konkurenční výhodě, kterou jsou lidé a vstřícnost personálu.

---

<sup>22</sup> JURAČKA, Z. Nad projektem Vize družstevního maloobchodu. *Czech Cooperator* 2/2008. ISSN 1803-3423. s. 5-6.

Součástí změn image družstevního obchodu je možnost placení kartami. Paralelně s těmito platebními službami chtějí družstva pro své zákazníky vydávat i multifunkční dárkové karty i věrnostní karty COOP. Do budoucna se připravují další služby (např. platby složenek z důvodu absence České pošty v obci), které by posílily zájem zákazníků o návštěvy prodejen a obchodní gravitaci. Tento záměr družstev je v souladu s širším významem družstevního podnikání pro rozvoj venkova a naplňování jeho neekonomické funkce.

## **Závěr**

Myšlenka družstevnictví má dlouholetou tradici ve vývoji světového hospodářství a spotřební družstva jsou nedílnou součástí celosvětového družstevního hnutí. Evropská družstva včetně českých sdružuje specializovaná organizace EUROCOOP (European Community of Consumer Cooperatives) sídlící v Bruselu. Členové této organizace se shodují na tom, že činnost družstev překračuje běžnou obchodní činnost a podílí se na sféře sociální, kulturní, na oblasti péče o zdraví spotřebitele i životního prostředí. Zájem organizace by se měl také soustředit na zajištění pomoci při snadnějším přístupu k fondům EU, které jsou určeny rozvoji družstevnictví a aplikaci tzv. sociální ekonomie.

Myšlenkou družstevnictví se zabývala řada teoretiků i praktiků. Česká spotřební družstva vznikala již v období Rakouská-Uherska. Významný rozvoj můžeme zaznamenat v období první republiky, kdy se spotřební družstevnictví stalo integrální součástí ekonomiky. V období centrálně plánované ekonomiky bylo do jejich činnosti nedemokraticky zasahováno. Kvalitativně nové období vývoje se dotklo spotřebních družstev v období transformace po roce 1989. Družstevní obchod se musel vypořádat s nápravou majetkových vztahů a v novém prostředí tržní ekonomiky hledat novou koncepci svých podnikatelských aktivit.

Přes expanzi nadnárodních společností, které vstoupily na vnitřní trh, představují spotřební družstva sdružená ve Svazu českých a moravských spotřebních družstev největší obchodní skupinu na vnitřním trhu. Jejich pozice, jako u všech tuzemských obchodních podniků nebyla lehká. Souběžně s právní transformací družstev probíhaly významné strukturální změny jejich obchodní sítě, které se především projeví v úbytku prodejen, zaměstnanců i členů družstev. V období transformace se ustálily počty spotřebních družstev a v rámci jejich strategie začaly vznikat kooperační struktury, které měly přispět k intenzivnější spolupráci družstevních obchodníků v zájmu posílení jejich konkurenceschopnosti a budování vztahu se zákazníky. Posledním významným vyústěním strategických záměrů spotřebních družstev se stal projekt Vize.

Do jaké míry se družstvům podaří naplnit svoje vizionářské cíle, ukáže nejbližší budoucnost vývoje spotřebních družstev, která bude spojena s očekávaným vývojem na vnitřním trhu ovlivněným světovou hospodářskou krizí. Vnitřní obchod je úzce provázán s makroekonomickým vývojem země. Můžeme předpokládat, že nepříznivé změny ve výrobě, její omezování, pokles produktivity práce, propouštění a růst nezaměstnanosti negativně ovlivní koupěschopnou poptávku obyvatelstva, což se promítne do výkonnosti obchodu. Nelze odhadnout intenzitu ekonomického ochlazení ekonomiky, faktem je, že se dá očekávat ještě silnější konkurenční boj mezi všemi subjekty na trhu, což může vést k vyšší koncentraci a integraci na trhu a růstu významu kooperačních vazeb v obchodě, ale i zpomalení investic a modernizačních snah spotřebních družstev.

## **Použité prameny a literatura**

- [1] BAŽANTOVÁ, I. *Družstevní a svépomocné koncepce v českém ekonomickém myšlení*. Praha: Prospektům, 2002. ISBN 80-7175-111-1.
- [2] CIMLER, P., ŠÍPEK, L. *Obchod v české republice - struktura a změny*. Praha: VŠE, 2008. ISBN 978-80-245-1442-0.
- [3] FALTUS, J., PRŮCHA, V. *Všeobecné hospodářské dějiny 19. a 20. století*. Praha: VŠE, 2005. ISBN 80-245-0499-5.
- [4] HESKOVÁ, M. Spotřební družstevnictví. In NĚMCOVÁ, L. a KOL. *Vybrané kapitoly z českého družstevnictví*. Praha: Družstevní asociace ČR, 2001. s. 94-113. ISBN 80-238-7912-X.
- [5] JURAČKA, Z. Nad projektem Víze družstevního maloobchodu. *Cech Cooperator 2/2008*. ISSN 1803-3423.
- [6] KOL. Výuka družstevnictví na vysokých školách. *Sborník prací z 1. odborného semináře*. Praha: DA ČR, 1999. ISBN 80-238-4751-1.
- [7] *Obchod v České republice*. Studie. Praha: MPO, Mac Consulting, 1993-2007.
- [8] *Ročenka českého a slovenského obchodu 2008*. Praha: ČSON, 2008.
- [9] SEMENIUK, P. Strategie spotřebních družstev v ČR na přelomu tisíciletí. In *Sborník příspěvků z mezinárodní konference „Družstevnictví 2000.“* České Budějovice: JU, Zemědělská fakulta, 2000, s. 19-21. ISBN 80-7040-437-X.
- [10] SKÁLA, Z. Čekají nás změny na špičce obchodního žebříčku? *Moderní obchod 5/2008*. s. 12-14. ISSN 1210-4094.
- [11] STARZYCZNÁ, H. Vývoj životního cyklu maloobchodních jednotek v českých zemích. In *Auta academia karviniensia*. Karviná: SU OPF, 2006. s. 186-196. ISSN 12-12-415X.
- [12] STARZYCZNÁ, H., STEINER, J. *Maloobchod v českých zemích v proměnách let 1918-2000*. Vědecká monografie. Karviná: SU OPF, 2000. ISBN 80-7248-084-7.
- [13] *Transformace vnitřního obchodu v České republice 1990-1995*. Studie. Praha: MPO, 1996.
- [14] VÁVROVÁ, V. Historie družstevnictví. *Zákaznický magazín českých a moravských spotřebních družstev COOP*. 3/2004, 4/2004, 1/2005, 3/2005.

**JEL: N72, N73, MOO, L81, M31**

Ing. Halina Starzyczná, Ph.D.  
Vedoucí katedry marketingu  
Slezská univerzita v Opavě  
Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné  
Tel.: 596398301,  
starzyczna@opf.slu.cz