

DIFERENCIÁCIA SLOVENSKEHO DRUŽSTEVNÍCTVA¹

ELENA ŠÚBERTOVÁ²

Differentiation of Slovak Cooperatives

Abstract: *Slovak cooperatives have currently over 250,000 members. The fastest developing are those that provide business services. There is a big difference in growth dynamics: a significant increase is in administrative services, in services supporting research and technology; on the other hand, there is a decrease in numbers in construction and agriculture. All forms of cooperatives in Slovakia have one common problem: “bad name” originating in the past, especially in the years 1948 – 1989. Even though there were numerous transformations, there is still mistrust in starting and/or developing so-called “new cooperative types”. Differences in economic results of cooperatives depend upon their lines of business and activities, as well as their goals and, of course, upon conditions they work in. Because of the lack of financial resources, most young and potentially prospective members and/or employees are leaving cooperatives for jobs with better financial outlook. Employment of young graduates and young people in general is a major problem in Slovakia as a whole, and it is not specific to the cooperative sector.*

Keywords: *cooperatives, activities, members, employees, business services, differences, economic results*

JEL Classification: M 21, J 54

1 Úvod

Družstvá sa vo väčšine krajín sveta orientujú na vytváranie nových pracovných príležitostí v rôznych oblastiach činnosti. Podľa materiálov zo summitu „Cooperatives and Employment: a global report“, ktorý sa realizoval v roku 2014, v súčasnosti majú družstvá na svete významné postavenie, lebo vytvárajú až 250 miliónov pracovných príležitostí. Z toho v USA 30 tisíc družstiev poskytuje až dva milióny pra-

1 Tento príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu VEGA MŠ SR „Zhodnotenie efektívnosti financovania projektov na podporu rozvoja podnikania novozaložených i etablovaných aktívnych malých a stredných podnikov v SR“ č. 1/0709/15 v rozsahu 100 %.

2 doc. Ing. Elena Šúbertová, PhD., Ekonomická univerzita v Bratislave, Katedra podnikovohospodárska, Fakulta podnikového manažmentu, Dolnozemska 1/b, 852 35 Bratislava, e-mail: elena.subertova@euba.sk.

covných miest a vo Francúzsku 21 tisíc družstiev zabezpečuje pracovné príležitosti pre jeden milión pracovníkov. [14]

Na Slovensku podľa posledných údajov Štatistického úradu SR bolo k 31. 12. 2014 spolu viac ako 1 400 družstiev. V súčasnosti je až 5 % obyvateľov Slovenska členom jedného alebo viacerých družstiev. Pracovná aktivita zamestnancov a spolupráca členov má svoje opodstatnenie, lebo prináša nielen stabilizáciu družstva, ale jeho ekonomický i sociálny rozvoj. [12] Členovia družstiev využívajú, alebo by mali využívať výhody, pre ktoré boli družstvá založené.

2 Teoretické východiská

Prvé družstvo vo svete bolo založené v roku 1844 vo Veľkej Británii a bolo spotrebné. Hlavnou myšlienkou pri založení družstiev bola svojpomoc a aktivita jeho členov.

Dňa 9. 2. 2015 sme si pripomenuli 170. výročie založenia prvého družstva na Slovensku v Sobotišti, ktoré malo formu sporiteľného družstva. Družstvá sa odvtedy rozšírili po celom svete. Založenie družstva sa chápe ako jeden z možných variantov riešenia nahromadených hospodárskych a sociálnych problémov pre aktívnych, často nezamestnaných ľudí. Možnosti rozvoja i praktické problémy družstiev rieši v každej krajine družstevná centrála – u nás Družstevná únia SR a v rámci sveta od 19. 8. 1895 zastrešuje činnosť družstiev na celosvetovej úrovni International Cooperative Alliance (ICA); na Slovensku sa používa pre uvedenú organizáciu názov Medzinárodný družstevný zväz (ďalej MDZ). Zakladajúcim členom MDZ bolo aj Rakúsko-Uhorsko, súčasťou ktorého bolo i Slovensko. V roku 1918 sa ako nástupnícky štát stala členom MDZ aj ČSR a v roku 1993 po vzniku Slovenskej republiky je členskou krajinou MDZ aj SR.

Stosedemdesiat rokov praktickej realizácie ideí družstevníctva vo väčšine krajín sveta a vo viacerých historických podmienkach znamená, že aj táto forma podnikania má svoje opodstatnenie. Je to najmä zabezpečenie hospodárskych a sociálnych potrieb pre členov i zamestnancov. Rešpektovanie homogénnych požiadaviek členov je vždy potrebné vzhľadom na rôznorodosť foriem – od úverových spolkov, cez spotrebné, poľnohospodárske, remeselnícke, bytové až po výrobné družstvá a družstvá služieb v nevýrobnom sektore i vo finančníctve. Družstvá plnia súbežne viaceré funkcie, ako napríklad stabilizačnú, sociálnu, zamestnaneckú, ale najmä rastovú ako podnikateľské subjekty a vzdelávaciu.

Medzinárodný družstevný zväz patrí medzi najväčšie nepolitické zoskupenia vo svete, lebo má v súčasnosti viac ako jednu miliardu individuálnych členov, pričom najviac členov – až 256 mil. je z USA. Na druhom mieste je India s 93,7 mil. individuálnych členov a na treťom mieste Japonsko so 77 mil. individuálnych členov.

Družstevníctvom sa v oblasti teórie zaoberali aj viaceré vedecké osobnosti. Prvú teóriu komplexne spracoval J. G. Holyoake už v roku 1857 [5a] a neskôr v roku 1891. [5b] Družstevné teórie boli spočiatku založené na neziskovom princípe. Po druhej svetovej vojne už prevláda názor, že je nevyhnutné vytvárať zisk v druž-

stvách z dôvodu konkurencieschopnosti na trhu.

Teóriu pracovných družstiev na ziskovom princípe objasnil vo svojej práci už v roku 1988 kolektív autorov pod vedením Ch. Cornortha. [2]

Po zjazde Medzinárodného družstevného zväzu v roku 1995 v Manchestri a v období pred ním bolo vydaných viacero úvah, ako by malo fungovať družstevníctvo v budúcnosti. Autormi boli: J. Birchall [1], H. H. Münkler [6], S. K. Saxena. [9]

Rok 2012 vyhlásila Organizácia spojených národov za Medzinárodný rok družstiev, lebo práve po kríze, ktorá nastúpila po roku 2008, sa stali pracovné družstvá významnými zamestnávateľmi. V súčasnosti zamestnávajú družstvá vo svete viac ako 250 mil. zamestnancov.

V Európe je v súčasnosti 160 tisíc družstiev, ktoré vytvárajú pracovné príležitosti pre 5,4 mil. zamestnancov a realizujú služby pre 123 mil. členov [16].

Okrem toho existuje sieť družstevných škôl pre družstevných manažérov, a to napríklad vo Veľkej Británii v Manchestri, v Holandsku vo Wageningene, v USA vo Wisconsinu, v Japonsku v Tugeno. Všetky školy v uvedených mestách majú dlhoročnú prax, ich činnosť sa orientuje na teóriu a prax z oblasti družstevného manažmentu. Známe sú viaceré výstupy o družstevníctve pedagógov zo svetových univerzít; autormi sú R. Spear [10], K. Facer [3]. V Českej republike sa zaoberá družstevnou problematikou v súčasnosti J. Novotný [7]. Kolektív autorov riešil problematiku riadenia družstiev v krajinách Európskej únie prostredníctvom medzinárodného grantu s Veľkou Britániou, Talianskom, Litvou, ČR a SR a výstupom boli viaceré spoločné publikácie. [4]

Zo slovenských autorov sa v poslednom období problematikou družstevníctva intenzívnejšie zaoberali M. Tóth [13] a E. Šúbertová [11].

3 Cieľ a metodológia

Hlavným cieľom príspevku je analýza trendov v družstevnom podnikaní na Slovensku za roky 2005 až 2014 a vzájomná komparácia jednotlivých typov družstevných podnikov. Pre splnenie hlavného cieľa sú zadané tri podporné, parciálne ciele.

Prvým parciálnym cieľom je stručne charakterizovať vývoj družstevných teórií vo svete. Druhý parciálny cieľ sa orientuje na uvedenie počtu a štruktúry slovenských družstiev podľa ich veľkosti za roky 2005 až 2014. Tretím parciálnym cieľom je analyzovať a zhodnotiť zmeny činnosti družstiev podľa ich zamerania a regiónu podnikania.

Na základe uvedených skutočností a riadených rozhovorov s topmanažérmi zistíme, či sa v období globalizácie podniky orientujú skutočne na spoluprácu manažmentov v rámci družstevníctva, alebo skôr prevažujú individuálne záujmy manažérov pri rozhodovaní v družstve.

Metodológia prípravy príspevku skĺbila postupy primárneho i sekundárneho výskumu. V rámci sekundárneho výskumu sme sa sústredili na rozbor literatúry a zber informácií potrebných na analýzu.

V rámci kvantitatívneho primárneho výskumu sme hodnotili prístupy a skúse-

ností top-manažérov v oblasti družstevného podnikania, na základe ktorého sme analyzovali ich postoj k rozhodovaniu. Prieskum sme uskutočnili v rokoch 2014 – 2015 medzi manažérmi a predsedami družstevných podnikov a troch družstevných zväzov v SR. Respondenti boli z Bratislavského, Žilinského a z Nitrianskeho VÚC. Podkladové údaje sme čerpali z databáz Štatistického úradu SR za roky 2005 až 2014 za všetky existujúce družstvá v SR.

Cieľom bolo zhodnotiť trendy v družstevnom podnikaní, ako aj zistiť možnosti ďalšieho rozvoja družstevného podnikania.

4 Výsledky

Je zaujímavé, že družstvá na Slovensku sú zo štatistického hľadiska takmer stabilizované a v sledovanom období ide iba o mierny pokles ich celkového počtu.

Tab. č. 1

Počet družstiev na Slovensku podľa veľkosti od roku 2005 do roku 2014

Počet družstiev Rok	Počet družstiev podľa veľkosti na základe počtu zamestnancov				Počet družstiev spolu v SR
	mikro-podnik	malý podnik	stredný podnik	veľký podnik	
2005	725	407	375	35	1 542
2006	706	408	353	34	1 501
2007	697	566	197	32	1 492
2008	680	541	230	29	1 535
2009	688	542	227	29	1 553
2010	828	441	213	26	1 580
2011	799	489	190	25	1 573
2012	809	463	170	24	1 542
2013	805	475	150	24	1 546
2014	795	461	147	22	1 425
Index rastu 2014/2005	109,66	113,27	39,20	62,86	92,41

Prameň: [17], vlastné prepočty.

Podľa podkladových údajov Štatistického úradu SR k 31.12.2005 ich bolo 1 542, z toho bolo 725, t. j. 47,02 % družstiev – mikropodnikov s maximálnym počtom zamestnancov 9. Išlo najmä o družstvá služieb. Súčasne bolo 407, t. j. 26,39 % malých podnikov, spravidla výrobných družstiev s počtom zamestnancov od 10 do 49. Stredné podniky s počtom zamestnancov 50 – 249 boli predovšetkým poľnohospodárske družstvá (zhruba 375), t. j. 24,32 %. Veľkých podnikov s počtom zamestnancov 250

a viac bolo 35, t. j. 2,27 %, čo boli prakticky všetky spotrebne družstvá zamerané na maloobchodnú a veľkoobchodnú činnosť.

Za skúmané obdobie nastala veľká diferenciácia v štruktúre veľkosti družstiev. Na jednej strane vzrástol počet malých podnikov a mikropodnikov, na druhej strane podstatne klesol počet stredných a veľkých družstiev.

Absolútne najväčší pokles počtu družstiev za roky 2005 až 2014 bol v kategórii stredných podnikov, a to zníženie až o 228 podnikov, čo bol pokles na 39,2 %. Rozdelenie stredných a veľkých podnikov do menších celkov spôsobuje okrem zmien v počte podnikateľských subjektov aj zmeny v odvetvovej štruktúre podnikov. Prudko klesá počet družstiev v oblasti výroby, naopak, rastie počet družstiev, ktoré sa orientujú na oblasť služieb. Súčasne sa v uvedenom období znížil počet veľkých družstiev na 62,86 %, a to najmä v dôsledku rozdelenia veľkých bytových družstiev na viacero menších podnikateľských subjektov.

Poľnohospodárske družstvá už tvoria menej ako 50 % podiel v štruktúre slovenských družstiev, ich počet neustále klesá a postupne narastá v odvetví poľnohospodárskej prvovýroby počet spoločností s ručením obmedzeným. Uvedený trend vývoja je podporený aj ekonomickými nástrojmi. Bez podpory poľnohospodárskej prvovýroby (v roku 2014) v priemernej výške 287,40 eur/ha by boli prakticky všetky naše podniky v agrosektore stratové. Vďaka podpore je ziskových 50 % až 66 % družstiev, a to v závislosti od konkrétnych podmienok a výšky pracovných nákladov. V SR je teda približne 70 % poľnohospodárskych podnikov – právnických osôb – ziskových.

V súčasnosti začínať prebiehať prvá generačná výmena v agrosektore na vidieku a zároveň sa v rámci poľnohospodárstva systém finančnej podpory družstiev realizuje v súlade so zásadami Spoločnej poľnohospodárskej politiky. Sú zvýhodnené najmä menšie podniky s výmerou do 28 ha. Poľnohospodárske družstvá sa postupne rozdeľujú na menšie podniky. Často sa transformujú do obchodných spoločností, ktoré sa zriaďujú ako spoločnosti s ručením obmedzeným.

Vysoký prepád výrobných a remeselníckych družstiev je spôsobený viacerými príčinami. Na Slovensku sme mali atypickú štruktúru výrobných družstiev s prevládajúcou stavebnou výrobou, kovovou výrobou a textilnou i odevnou výrobou. Po kríze v roku 2008 stavebné družstvá stratili svoje trhy a postupne ukončovali svoju podnikateľskú činnosť. Podobne družstvá, zamerané na výrobu odevov, nemohli dlhodobo konkurovať cenami textilným a odevným výrobkom z Ázie. V súčasnosti prebieha reštrukturalizácia výroby vo výrobných družstvách, pričom zabezpečujú pracovné príležitosti aj formou chránených dielní pre pracovníkov so zmenenou pracovnou schopnosťou. V SR je zriadených vo výrobných družstvách viac ako 20 chránených dielní a vyše 17 chránených pracovísk. Práve chránené dielne a pracoviská majú veľký význam v procese začleňovania – inklúzie osôb so zníženou pracovnou schopnosťou do pracovného procesu a do kolektívu.

Výrobné družstvá sú podniky, v ktorých exportná výkonnosť bola vždy nadpriemerná. Je to vďaka atypickým malosériovým výrobkom, ktoré sa v zahraničí nevyrábajú. V súčasnosti je aj problém s nasýteným zahraničným trhom ručne vyrábaných produktov v slovenských výrobných družstvách, napríklad vianočných ozdôb

(družstvo Okrasa, Čadca), kabeliek z kože (Ďumbier, výrobné družstvo, Liptovský Mikuláš) a pod.

Bytové družstvá sa postupne menia na družstvá služieb a orientujú sa predovšetkým na zabezpečenie opravy a údržby bytového fondu. Nová výstavba sa realizuje už prostredníctvom rôznych developerských spoločností, ktoré väčšinou nemajú družstevnú formu vlastníctva.

Úlohou bytových družstiev je v súlade s cieľmi štátnej bytovej politiky postupne zvyšovanie celkovej úrovne bývania tak, aby bolo pre obyvateľstvo dostupné a aby si každá domácnosť mohla zabezpečiť primerané bývanie. V oblasti kvality bývania je prvoradou úlohou bytových družstiev zlepšiť technický stav jestvujúceho bytového fondu a prispieť k predĺženiu jeho životnosti a k zníženiu jeho energetickej náročnosti. Bytové družstvá majú tak významné sociálne funkcie. Ich plnenie je pri nedostatku financií náročné a ich počet neustále klesá.

Spracovaná Stratégia obnovy bytových a nebytových budov v SR, ktorá vyplynula zo Smernice Európskeho parlamentu a Rady č. 2012/27/EÚ, sa týka aj bytových družstiev. Podľa uvedenej smernice od 1. 1. 2014 musí každý členský štát EÚ zabezpečiť obnovu 3 % z celkovej podlahovej plochy vykurovaných a/alebo chladených budov štátneho (verejného) sektora. Podobne bytové družstvá pristupujú k obnove bytového i nebytového fondu, a to najmä z dôvodu úspory energií, napríklad zatepľovaním starších objektov. Práve bytové družstvá sa vyznačujú správou a/alebo vlastníctvom starších objektov, ktoré majú množstvo technických problémov. Tieto sa postupne odstraňujú podľa požiadaviek členov, vlastníkov a užívateľov družstevných bytov. Ako bariéra sa často javí nízke energeticke a právne vedomie vlastníkov bytov, zmiešané vlastníctvo v družstevných domoch, zdĺhavé výberové konanie, resp. verejné obstarávanie. Častým problémom je pri veľkej členskej základni schválenie zásadných zmien, či výsledku hospodárenia na valných zhromaždeniach delegátov.

Všimnime si odvetvovú štruktúru prevažujúcich typov družstiev v roku 2005 a 2014 v Slovenskej republike.

Tab. č. 2

Štruktúra družstiev podľa odvetví na Slovensku za roky 2005 a 2014 v %

Rok	Pol'nohospodárske družstvá	Bytové a realitné družstvá	Spotrebné a obchodné družstvá	Výrobné a remeselnícke družstvá	Ostatné družstvá (obchodné služby)	Družstvá spolu
2005	58,1	14,1	4,5	18,1	5,2	100,00
2014	46,1	15,5	15,4	6,3	16,7	100,00
Rozdiel 2014 – 2005	-12,0	+1,4	+10,9	-11,3	+11,5	0,00

Prameň: [15], vlastné prepočty.

Možno uviesť, že práve stredné podniky v „atraktívnych“ lokalitách blízko spotrebiteľského centra sú často zaujímavým objektom pre investorov, ktorí sa snažia dostať bližšie k členom družstiev a objekty postupne využiť pre svoje podnikateľské záujmy. V rokoch 2005 až 2014 vzrástol podiel družstiev v Bratislavskom kraji, Trnavskom kraji a v Žilinskom kraji.

Najzaujímavejší je práve okres Bratislava I (Staré Mesto), kde stúpol počet družstiev z 52 na 62 podnikateľských subjektov a okres Bratislava II (Ružinov), kde sa zvýšil počet družstiev z 54 na 66 podnikateľských subjektov.

Naopak, trvale najnižší počet vybraných foriem podnikania, a to len dve družstvá, sa nachádza v okresoch Snina a Banská Štiavnica. Absolútne najvyšším tempom sa znižuje počet družstiev v okrese Michalovce, kde za posledných 10 rokov klesol ich počet zo 41 na 34, t. j. o 12,9 %

Tab. č. 3

Zastúpenie družstiev podľa regiónov na Slovensku za roky 2005 a 2014 v %

Kraj / Rok	2005	2014	Rozdiel 2014 – 2005
Bratislavský kraj	15,04	16,86	+ 1,82
Trnavský kraj	9,92	13,55	+ 3,63
Trenčiansky kraj	8,50	7,59	- 0,91
Nitriansky kraj	13,42	12,52	- 0,90
Žilinský kraj	12,13	13,29	+1,16
Banskobystrický kraj	13,88	11,87	-2,01
Prešovský kraj	16,15	13,62	-2,53
Košický kraj	10,96	10,70	-0,26
SR	100,00	100,00	0,00

Prameň: [15], vlastné prepočty.

Veľká zmena nastala u vybranej časti obyvateľstva v pochopení cieľov a úloh nových družstiev, čo vidieť z presunu družstiev zo stredného a východného Slovenska do Bratislavy a na západné Slovensko. Na jednej strane v Prešovskom kraji a v Banskobystrickom kraji počet družstiev klesol, a to o 2,53 %, resp. 2,01 %, na druhej strane najmä v Bratislavskom kraji a v Trnavskom kraji počet družstiev vzrástol. Dokonca v Trnavskom kraji až o 3,63 %. Znamená to, že družstvá sa presúvajú k zákazníkovi, novým členom i zamestnancom, a nie naopak, ako to bolo v minulosti.

Trvale pozitívne výsledky za posledných desať rokov mali spotrebné a obchodné družstvá. Tieto nezaniakajú, ich počet sa neznižuje, a to napriek silnej konkurencii zo strany zahraničných obchodných reťazcov, ako sú napríklad TESCO, Billa, Lidl atď. Naopak, spotrebné družstvá zaznamenali každý rok nárast maloobchodného obratu v priemere o necelé 2 %. Spotrebné družstvá sa integrovali ešte pred 14 rokmi v roku

2002 do družstevného obchodného reťazca COOP Jednota Slovensko. Manažment spotrebných družstiev rozšíril marketingový informačný systém o sociálny marketing z dôvodu rýchleho zavádzania informačných a komunikačných technológií a následne aj sociálnych sietí, s jednoznačnou integritou všetkých zložiek. Tým sa začala nová etapa uplatňovania slovenského družstevného sociálneho marketingu, ktorá zabezpečila dlhodobé pozitívne hospodárske výsledky družstevného veľkoobchodu aj maloobchodu.

Je potešiteľné, že slovenskí zákazníci sa naučili využívať informačné technológie a informačné systémy. Ak pred 11 rokmi tu nakupovala s vernostnou kartou len štvrtina zákazníkov COOP Jednoty Slovensko, v roku 2014 už na uvedenú kartu nakúpilo 56,98 % zákazníkov. Prezentácia systému COOP Jednota je veľmi rôznorodá. Realizuje sa nepretržite diferencovanými formami, napríklad spotrebiteľskými súťažami, on-line komunikáciou prostredníctvom web-stránky, facebooku atď. Súčasne sa postupne zavádzajú ďalšie nové technológie, ako sú samoobslužné registračné pokladnice inštalované v Supermarkete Galanta, v Senci a v Prievidzi, aplikácie pre mobilné nakupovanie COOP nákup v COOP Jednote Nové Zámky atď.

Novým trendom v spotrebnom družstevníctve je zvýšená družstevná solidarita – dosiahnutie nepriaznivých diferencovaných hospodárskych výsledkov jednej obchodnej prevádzky sa rieši prostredníctvom druhej, často geograficky vzdialenej inej prevádzky. Čiže činnosť jednotlivých spotrebných družstiev sa neohraničuje geograficky, napríklad COOP Jednota Nitra má svoje prevádzky v Trebišove, COOP Jednota Krupina má svoju obchodnú sieť rozšírenú o obchodnú činnosť v Dolnom Kubíne a pod.

Ostatné družstvá sú veľmi dôležité pre rozvoj terciárneho sektora, ich počet neustále rastie, v priemere až o 3 % ročne, pričom zabezpečujú najmä širokú škálu obchodných služieb. Ide predovšetkým o tieto činnosti:

- odborné, vedecké a technické činnosti – v roku 2014 bolo až 77 družstiev orientovaných do uvedených oblastí,
- administratívne a podporné služby – v roku 2014 bolo 43 družstiev zameraných na predmetné aktivity,
- ubytovacie a stravovacie služby – v roku 2014 bolo 7 družstiev podporujúcich podmienky na rozvoj služieb v oblasti služieb nadväzujúcich na oblasť turistického ruchu,
- doprava – v roku 2014 bolo 6 družstiev zabezpečujúcich dopravu osôb.

Okrem uvedeného v rámci spotrebných družstiev funguje efektívne 9 logistických centier na prepravu produktov najmä z veľkoobchodu do maloobchodnej siete.

5 Diskusia

Na základe spracovaných údajov a diskusie s topmanažérmi slovenských družstiev vyplynuli viaceré nové skutočnosti.

- Za strategický cieľ družstiev na Slovensku možno považovať naďalej ich prak-

tické fungovanie pre členov a zákazníkov na požadovanej kvalitatívnej úrovni. Problémom je nedostatok finančných zdrojov na inovácie, ktorý by zabezpečil takú kvalitu poskytovaných produktov, akú požaduje väčšina členov družstiev i zákazníkov.

- K rozvoju družstevnej formy podnikania by prispeli systémové podpory, a to napríklad rôzne granty na uplatnenie technologických inovácií, ďalšie zlepšovanie infraštruktúry a služieb pre družstvá a podobne.
- Je pozitívnym javom, že sa rýchle začínajú zakladať družstvá orientované na oblasť odborných, vedeckých a technických činností, v ktorých môžu nájsť uplatnenie mladí nezamestnaní ľudia a absolventi vysokých a stredných škôl.
- Rozvoj družstevníctva v centre hlavného mesta Bratislavy môže znamenať aj presun družstevníctva z vidieka do veľkých spotrebiteľských centier za zákazníkmi.
- Do určitej miery ide aj o postupnú zmenu myslenia časti členskej základne smerom k zákazníkovi. Zvýšené tržby môžu priniesť dodatočné finančné zdroje na inovácie a zlepšenie činnosti existujúcich družstiev, alebo založenie ďalších foriem družstiev.
- Poľnohospodárske družstvá sa nedostatočne zapojili do potravinových vertikál, čo malo za následok problémy s odbytom produktov. To viedlo zvyčajne k postupnej zmene družstiev na malé spoločnosti s ručením obmedzeným. Za posledných 10 rokov sa znížil podiel družstiev v štruktúre všetkých družstiev o viac ako 10 %, absolútny počet klesol až o niekoľko stoviek podnikov a ťažisko poľnohospodárskej prvovýroby sa pomaly presúva v prospech novozaložených obchodných spoločností, najmä spoločností s ručením obmedzeným.
- Nevyhnutná je zmena legislatívnych noriem v prospech rozvoja sociálnych družstiev a nových typov družstiev, ako to aj vyplynulo z rokovania Národnej rady SR zo dňa 25. 11. 2015. To by mohlo podnietiť pozitívny rast rôznych nových družstiev služieb tak, ako je to v severských krajinách.
- Ukázalo sa, že podpora chránených pracovísk a chránených dielní je na Slovensku nedostatočná, počet výrobných družstiev, najmä ale výrobných družstiev invalidov chránených pracovísk prudko klesá. Z tisícky invalidov, ktoré výrobné družstvá zamestnávali, ostalo len niekoľko stoviek pracovníkov so zmenenou pracovnou schopnosťou a z 30 chránených pracovísk ostalo za uvedené obdobie len 17. Výrobné družstvá nedokážu plniť súčasne požiadavky trhu, členov a zamestnancov tak, ako sa to od nich očakáva zo strany členskej základne a často aj zákazníkov.
- V súčasných podmienkach silnejúcej konkurencie nadobúda z kvalitatívneho a kvantitatívneho hľadiska ešte väčšiu dôležitosť ako doteraz kvalitná pracovná sila. V družstvách pretrvávajú nízke mzdy, čo odrádza kvalifikovaných pracovníkov od zamestnania v tejto forme podnikania.
- Postupne sa rozširuje medzinárodná spolupráca, čo vidieť zo snahy rozšíriť odbytové cesty do zahraničia. Spoločným výsledkom medzinárodnej spolupráce COOP Jednoty Slovensko je činnosť nadnárodnej spoločnosti COOPEURO,

vd'aka ktorej sa slovenské produkty ľahšie dostávajú na zahraničné trhy.

- Medzinárodná spolupráca družstiev je nevyhnutnosťou, lebo lokálny trh je už pre ziskové družstvá malý. Aj z uvedeného dôvodu existuje vzdelávanie budúcich družstevníkov v stredných školách, ako aj manažérov s cieľom rozvíjať ich odborné vedomosti a jazykové znalosti. Systém celoživotného vzdelávania v spotrebných družstvách zabezpečuje COOP Jednota Slovensko v spolupráci so Vzdelávacím inštitútom v Mojmirovciach.

6 Záver

Cieľom predkladaného príspevku bola analýza trendov v družstevnom podnikaní na Slovensku za posledných 10 rokov a vzájomná komparácia jednotlivých typov družstevných podnikov. Pre splnenie hlavného cieľa boli definované tri čiastkové ciele.

Prvým parciálnym cieľom bolo stručne charakterizovať vývoj družstevných teórií vo svete. Na základe uvedených skutočností a riadených rozhovorov s topmanažermi sme zistili, že v oblasti teórie sa autori orientujú predovšetkým na oblasť družstevného manažmentu. Aktivita autorov sa orientuje hlavne na spracovanie kvalitných publikácií pre rôzne družstevné školy v zahraničí. Vedecké problémy sa riešia formou príspevkov na zjazdy Medzinárodného družstevného zväzu, ktoré sa následne aplikujú prostredníctvom manažérov v družstevných zväzoch na zasadnutiach družstevných orgánov v jednotlivých krajinách. Sme radi, že sa spoločne riešia na nadnárodnej úrovni aj medzinárodné granty z oblasti družstevného manažmentu. Teoretické poznatky o činnosti a rôznych formách družstiev zo zahraničia, najmä prípadové štúdie úspešných družstiev, sa dostávajú postupne aj k absolventom a k mladým nezamestnaným. Takto môžu pomocou družstevných zväzov zakladať tzv. nové typy družstiev, ktoré nie sú zaťažené dlhodobými záväzkami z minulosti, najmä v oblasti obchodných služieb. Postupne sa môže uplatniť v praxi viac absolventov, ktorí nemajú ambície v oblasti podnikania ako samostatne zárobkovo činné osoby a súčasne nechcú niesť podnikateľské riziko sami, ale preferujú prácu v kolektíve.

Druhý parciálny cieľ sa orientoval na uvedenie štruktúry družstiev podľa ich veľkosti. Na Slovensku dlhodobo prevládajú družstvá vo forme mikropodnikov a malých podnikov. Uvedený trend je vhodné rešpektovať, ale súčasne je potrebné zachovať efektívnu komunikáciu s okolím a zistiť v rámci družstevnej svojpomoci a solidarity, kde sú možnosti uplatnenia aj mimo regiónu a pomôcť ďalším prevádzkam aktívnou činnosťou. Takýto prístup mali spočiatku iba výrobné družstvá, dnes sú prevažujúcou formou aktivít aj v spotrebných družstvách. Netreba udržiavať veľký ťažkopádny systém, ak je nefunkčný, ale je vhodné ho rozdeliť do viacerých menších efektívnych prevádzok. Príkladom rozdelenia veľkých komplexov do menších funkčných jednotiek sú napríklad niektoré bytové družstvá, lebo ich valné zhromaždenia s množstvom delegátov boli dlhé a ťažkopádne.

Tretím parciálnym cieľom bolo analyzovať a zhodnotiť zmeny družstiev podľa ich zamerania a regiónu podnikania. Aktivity družstiev sa za posledných desať rokov

čiasťočne zmenili. Postupne sa prechádza od prvovýroby, kovovýroby či stavebníctva do terciárneho sektora, najmä do obchodno-podnikateľských služieb.

V období, keď nie sú dostatočné finančné zdroje na inováciu výroby a družstvá prestávajú byť konkurencieschopné, možno hodnotiť postupné zmeny v ich odvetvovej štruktúre v zásade pozitívne. Rozvoj družstevníctva v Bratislavskom kraji je prekvapujúci, otázkou je, či je to iba dočasný trend vývoja s cieľom prevzatia majetku v atraktívnej lokalite developermi a potom ho využiť na iné aktivity, alebo či ide o reálny záujem o zveľadenie činnosti uvedených podnikov. Samozrejme, každá investícia, ktorá podstatne a dlhodobo zlepší hospodársku, sociálnu alebo inú činnosť družstevného podniku ako celku a jeho pracovníkov či členov, je vítaná.

Družstvá ako forma podnikania sú akceptované viac ako 170 rokov v SR i vo svete takmer vo všetkých sférach a odvetviach spoločenskej činnosti. Popri doteraz u nás známych typoch družstiev (spotrebné, výrobné, poľnohospodárske, bytové) je vhodné hľadať nové možnosti a vytvárať vhodné podmienky na zakladanie ďalších typov družstiev, napríklad medicínske, zdravotnícke, dopravné, sociálne, kultúrne atď. V minulosti už uvedené typy efektívne fungovali v zahraničí i na Slovensku. K družstvám sa možno postupne vrátiť, ale v novej, modernej forme. Je nevyhnutné racionálne využiť potenciál ľudských zdrojov, najmä mladých vzdelaných ľudí, pozitívne zahraničné i domáce skúsenosti, a to nielen na regionálnom trhu, ale aj na európskych a svetových trhoch.

Literatúra

- [1] BIRCHALL, J. (1995): *Co-op the people business*. Manchester University Press, 1995.
- [2] CORNFORTH, CHS. – THOMAS, A. – SPEAR, R. – LEWIS, J. (1988): *Developing Successful Worker Co-operatives*. London: Sage Publications Ltd.
- [3] FACER, K. (2014): *Co-operative Education and Schools: An Old Idea for New Times?* Dostupné na : <http://pae.sagepub.com/content/4/3/327.short>
- [4] HESKOVÁ, M. – WILSON, M. – ŠÚBERTOVÁ, E. – LONERGAN, G. (2005): *Encyklopedie družstevníctví*. Svazek 1. Bratislava: KARTPRINT, 2005. ISBN 80-88870-51-8.
- [5a] HOLYOAKE, G. J.: *Self-help By the People: the History of the Rochdale Pioniers*, London, 1857.
- [5b] HOLYOAKE, G. J.: *The Co-operative Movement To-day*, London, Methuen, 1891.
- [6] MÜNKLER, H. H. (1995): *Chances of Co-operatives in the Future*. Marburg, Lahn, 1995.
- [7] NOVOTNÝ, J. (2011): Družstva podnikateľského typu v tržním systéme ČR. In: *Ekonomika a management*. Recenzovaný sborník příspěvků mezinárodního workshopu. Brno : Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2011, s. 109 – 116. ISBN 978-80-210-5596-4.
- [8] PILKOVÁ, A. – HOLIENKA, M. – REHÁK, J. – KOVAČIČOVÁ, Z. (2015): *Podnikateľská aktivita a prostredie na Slovensku*. Bratislava: Univerzita Komenského, 2015, s. 9 – 131. ISBN 978–223–4012–0.
- [9] SAXENA, S. K. (1995): *Cooperatives and Environment – An International Perspective*. Delhi: Pragati Publications, 1995.

- [10] SPEAR, R. (2000): The cooperative advantage. In: *Analysis of Public and Cooperative Economics*. Vol. 71, issue 4. pp. 507 – 523.
- [11] ŠÚBERTOVÁ, E. (2015): Economic activities of the Slovak co-operatives in the years 2010 to 2014. In: *Scientific papers of the University of Pardubice, Series D* [elektronický zdroj]. Pardubice : Fakulta ekonomicko-správní Univerzity, Pardubice, 2015. ISSN 1804-8048, 2015, č. 33, pp. 142 –151.
- [12] ŠÚBERTOVÁ, E.: Charakteristika odvetvovej štruktúry slovenských družstiev. In: *Aktuálne problémy podnikovej sféry 2015*. Zborník vedeckých prác. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2015. ISBN 978-80-225-4077-3.
- [13] TÓTH, M. (2015): Základné ekonomické ukazovatele v poľnohospodárstve Slovenskej republiky. In: *Ekonomika, financie a manažment podniku VIII*. Zborník vedeckých statí. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2014. ISBN 978-80-225-3941-8.
- [14] <http://monitor.coop/en/facts-and-figures>
- [15] <http://statdat.statistics.sk/cognosext/>, 30.12.2015
- [16] <https://coopseurope.coop/about-co-operatives/what-cooperative>
- [17] www.statistics.sk. 30.12.2015