

## **Družstva mezi růstem a nerůstem**

Article by **Jordi Garcia Jané**

June 24, 2024

Družstva a sociální podniky představují v dnešní krizové době důležitou alternativu ke kapitalistické honbě za ziskem. Sociální a solidární ekonomiku můžeme rozvíjet, aniž bychom opakovali neudržitelné vzorce nekonečného růstu.

Sociální a solidární ekonomika klade důraz na sociální a ekologické cíle. Přesto my, kdo se na ní podílíme a s jejími hodnotami se ztotožňujeme, zůstáváme stále součástí kapitalistické, růstem posedlé společnosti. Jako by se kapitalistická ekonomika nezastavila před ničím a slovo „stačilo“ skoro vymizelo z našeho slovníku. Kapitalismus a růst jsou totiž neoddelitelné — co jiného je akumulace kapitálu, než právě proces nekonečného růstu?

Tato normalizace růstové mentality nás často svádí k mylnému přesvědčení, že i různé subjekty sociální a solidární ekonomiky — družstva, sociální podniky, etické banky a podobně — musí usilovat o růst. Růst je v rámci panující ideologie považován za samozřejmé dobro nebo přinejmenším za něco, co nevyhnutelně k podnikání patří.

Mezinárodní družstevní asociace například publikuje seznam „top 300“ družstev. Jde o tři sta největších družstev, čímž se vytváří představa, že čím je družstvo větší, tím je i lepší a důležitější. Přehlíží se tak například na to, jakou má družstvo důvěru svého členstva a okolní komunity. Je nabíledni, v čem je tento systém hodnocení nedostatečný.

### **Nejen růst**

Přitom není pochyb o tom, že pokud má sociální a solidární ekonomika smysluplně přispět k řešení sociální a ekologické krize, zapojit kritické množství lidí do spravedlivějších a udržitelnějších podob ekonomiky a stát se základem budoucího postkapitalistického systému, musí růst.

Právě její růst může představovat klíčový rozměr „sociálně-ekologické transformace“ — všech ekonomických, společenských, politických a kulturních změn, které jsou nutné k restrukturalizaci naší společnosti, aby začala respektovat meze planety a zároveň redistribuovala spotřebu takovým způsobem, že každý na planetě bude moci žít důstojný život.

Aby se to podařilo, potřebujeme rozvoj mnoha nových družstevních a demokratických podniků, případně demokratizaci a vytvoření družstev z podniků stávajících, zejména v odvětvích nezbytných pro zajištění životních potřeb, jako jsou zemědělství nebo farmacie.

To se neobejde bez mnoha nových družstevnic a družstevníků, tedy těch, kdo ve své ekonomické praxi budou uplatňovat družstevní hodnoty dobrovolné spolupráce a demokratického spolurozhodování. Bez potřebné vnitřní transformace chování lidí můžeme „mít spoustu družstev, ale jen málo družstevníků“, jak si svého času posteskl jeden z představitelů baskické družstevní korporace Mondragon.

Samostatný růst jednotlivých družstev či sociálních podniků je ale jen jednou z možných strategií rozvoje sociální a solidární ekonomiky. Alternativní způsoby mohou být ještě vhodnější. Například snaha

o nárůst množství družstevních a sociálních podniků, které zajistí maximum základních lidských potřeb na co nejširším území a posílení jejich autonomie vůči státu a kapitalistickému trhu jejich propojováním v sítích netržní směny a sdílení produktů a služeb.

Stejně tak lze rozvíjet komplexní strategie budování komunitního bohatství na úrovni obcí a posilovat tak místní ekonomickou soběstačnost a odolnost. Jinými slovy, snažit se o růst sociální a solidární ekonomiky může znamenat něco docela jiného než jen usilovat o růst jejich jednotlivých subjektů. Zatímco první bezpochyby potřebujeme, o potřebě druhého lze oprávněně pochybovat.

Ostatně už v současnosti je patrné, že jednotlivé subjekty sociální a solidární ekonomiky — a družstva zvláště — jen málokdy vykazují strukturální tendenci k nekonečnému růstu. Pokud se tak děje, je to obvykle důsledek úsilí o konkurenci velkým kapitalistickým korporacím, ať už ve snaze se bránit nekalé soutěži, nebo naopak z nekritické snahy je napodobovat.

Tendenci družstev k ustálenému stavu či umírněnému růstu vysvětlují přinejmenším dva faktory. Za prvé, jde o demokratické organizace, jejichž členstvo se může rozhodnout alokovat zisky — částečně či zcela — na jiné účely, než je jen reinvestice do dalšího růstu podniku. Členové družstva se například mohou rozhodnout zkrátit si pracovní dobu a z přebytků kompenzovat následný pokles tržeb. Za druhé, jakmile družstvo dosáhne bodu, kdy zvyšování rozsahu výroby nepřináší ani větší zisk, ani nesnižuje náklady, členové družstva většinou nemají motivaci je dále rozšiřovat.

Družstva mohou samozřejmě dosahovat velkých zisků. V takovém případě je ale pravděpodobné, že jich dosáhla rozšířením, takže se zisk vyplácený jednotlivým členům či členkám příliš nezmění. Sociální družstva či družstva s více různými členskými organizacemi mohou také část zisků investovat do sociálně či ekologicky blahodárných aktivit v místní komunitě.

Samozřejmě si lze teoreticky představit i model, v němž má družstvo jen nemnoho členů a řádově více zaměstnanců, z jejichž práce vysává nadhodnotu a rozděluje ji mezi „družstevníky“. Z hlediska družstevních principů ale nelze takový podnik považovat za družstvo.

### **Otázka správného měřítka**

Každá celek má svou optimální velikost. Jak se vyjádřil už Aristotelés: „Než i pro velikost obce jest určitá míra, jako také pro vše ostatní, pro živočichy, rostliny a nástroje; nic zajisté z toho, ani to, co jest příliš malé, ani to, co je nadměru veliké, nepodrží své vlastní možnosti, nýbrž buď své přirozenosti zcela pozbude, anebo bude špatné...“

Totéž lze vztáhnout i na další organizace. Účel jejich činnosti, společenský kontext i ekosystém, jehož jsou součástí, ovlivňují, jaké rozměry jsou pro ně vhodné. Obdobně tvrdil statistik a ekonom Ernst Friedrich Schumacher: „Pro každou činnost existuje vhodné měřítko, a čím aktivnější a intimnější je to činnost, tím menší množství lidí se jí může účastnit a tím hustší si mezi sebou musí vytvořit vztahy.“

Uplatníme-li tuto zásadu na sociální a solidární ekonomiku, ukáže se, že například průmyslové družstvo nemusí být stejně velké jako družstvo působící v oblasti služeb nebo nějakém jiném méně složitém sektoru. Například v oblasti IT služeb je rozsah, při němž je možné obstát v konkurenci na trhu v rámci průměrného města, poměrně malý: řekněme, že už organizace čítající kolem deseti lidí stačí. To je na hony vzdálené rozsahu provozu, který chce obstát na světovém trhu s domácími spotřebiči, kde podnik potřebuje dozajista několik tisíc pracujících — jako svého času baskický Mondragon.

Před rozhodnutím, zda expandovat, je proto vhodné, aby se členové podniku dobře zamysleli nad

vnějšími podmínkami — průměrnou velikostí firem v daném sektoru, úrovni potřebných znalostí, různými strategickými možnostmi a scénáři — právě tak jako nad vnitřní situací v podniku a ochotou proces růstu podstupovat. Výhody a nevýhody vlastního růstu je možné porovnat s jinými možnostmi, jako je spolupráce mezi družstvy nebo postupný přechod do určité méně kompetitivní tržní niky.

Využití příležitostí, které se na trzích otevírají, by se mělo chápat jako možnost, ne jako povinnost. I pokud se nakonec podnik pro růst rozhodne, měl by se snažit, aby rostl „v zájmu celého projektu, ne jen poptávky“ — jak to popsal potravinový spotřební spolek BioAlai, který s deseti zaměstnanci a více než tisícovkou členek a členů od roku 1993 úspěšně propojuje zemědělce se spotřebiteli v okolí baskického města Gasteiz.

### **Když je růst nezbytný**

Růst je ovšem v některých případech jednoduše potřeba. Mnohá družstva a další solidárně-ekonomické podniky vznikající v posledních letech netvoří dosud víc než pět zaměstnanců. Jiné čítají jen dva až tři lidi. Je jasné, že většina těchto podniků potřebuje vyrůst dvakrát, třikrát nebo třeba i čtyřikrát, aby se zvýšila jejich kapacita, rozmanitost aktivit, odolnost i hospodárnost.

Takový růst jim může umožnit uniknout neustálé nejistotě a začít tvořit přebytek, který mohou následně alokovat na lepší ohodnocení reprodukční práce a péči o kolektiv, na podporu solidárních a společensko politických aktivit a na spolupráci s dalšími družstvy a experimentování s novými projekty.

Každá organizace v sociální a solidární ekonomice zároveň potřebuje model řízení, který bude odpovídat jejímu rozsahu, produktům či službám, které nabízí, a trhům, na nichž působí. Nezbytnost takové struktury řízení bychom neměli chápat jako nějakou nezdravou zátěž: hladce fungující provoz a řízení organizace naopak vede k větší produktivitě práce a vyšším maržím.

Potřeba zaměstnanců specializovaných právě na úkony související s provozem a řízením vyžaduje navýšit i počet těch, kteří se věnují produktivní práci. Výsledkem je v případě běžného malého družstva něco kolem deseti zaměstnanců. V průmyslových, technologických či distribučních odvětvích ekonomiky zase musí družstva a jiné sociální a solidární podniky být větší, aby mohla konkurovat velkým kapitalistickým korporacím.

Právě to jsou nicméně sektory, které dnes obvykle kontroluje pouhá hrstka mamutích, oligopolních korporací, které provozují neudržitelné ekonomické aktivity, jež bude v rámci sociálně-ekologické transformace nutné omezit, ne-li úplně zrušit. Ve stavu ekologické nouze, v němž se nacházíme, nemá žádný smysl snažit se vytvářet družstevní či solidární modely v sektorech či oblastech podnikání, jež jsou ze své podstaty neudržitelné.

Jiný případ ovšem představují odvětví, která jsou pro život nezbytná, dnes ovládaná korporacemi, které však bude nutné směrem k udržitelnosti transformovat. To zahrnuje například výrobu zpracovaných potravin, nábytku, textilu, léčiv nebo některých klíčových hardwarových a softwarových technologií. V těchto oblastech můžeme využít dnešní naléhavé situace, abychom prosadili a rozvíjeli alternativy: menší sociální a solidární podniky, družstevní dílny či zaměstnanci vlastněné malé továrny, které budou využívat obnovitelnou energii, místní zdroje, a šetrné technologie.

### **Problémy s velikostí**

Velké firmy s více než 250 zaměstnanci mají obvykle oproti malým a středním podnikům řadu výhod: vyšší produktivitu, větší kapacitu pro investice a výzkum, větší tržní sílu, politický vliv a tak dále. Malé

a střední podniky se mohou snažit své nedostatky kompenzovat větší flexibilitou, užšími kontaktem se svými zákazníky nebo specializací svých služeb.

Družstva a další subjekty sociální a solidární ekonomiky mají nadto ještě jednu nemateriální, ale klíčovou výhodu: participaci svého členstva. Participace na řízení podniku není pouze definičním rysem družstev a dalších solidárně-ekonomických subjektů, je také konkurenční výhodou, která vyvažuje jiné slabiny, jako je nedostatek kapitálu.

Čím větší nicméně subjekt je, tím těžší je i skutečný podíl členů na jeho řízení, protože s narůstajícím počtem členek a členů se stává obtížnější přímá interakce mezi nimi. Je třeba také přijímat více rozhodnutí, která se zároveň stávají složitějšími. To často vede k rozvoji dělby práce a rozmachu byrokracie a hierarchií, což sebou může nést také narůstající platovou nerovnost uvnitř podniku.

Zklamání a nespokojenost, které takový vývoj přináší, si vybírají svou daň ve spokojenosti členek a členů, jejichž odhodlání a produktivita se postupně vytrácí. Výsledkem je takzvaný institucionální izomorfismus, kdy sociální podnik či družstvo stále více připomíná běžnou kapitalistickou firmu.

Vyhnout se tomuto scénáři předpokládá úplnou transformaci organizačního modelu. Obecně řečeno, je třeba směřovat k proměně podniku v konfederaci částečně nezávislých a samosprávných skupin, propojených modelem řízení, který kombinuje přímou a zastupitelskou demokracii a umožňuje členstvu pružné způsoby participace na různých úrovních od provozních otázek až po strategická rozhodnutí a vztahy s okolní komunitou.

Moc v podniku se tak rozprostře mezi jednotlivce, různé týmy a oddělení, koordinační a řídicí orgány, správní radu, všeobecná shromáždění a podobně. Nezbytné je nastavit průběžné procesy přehodnocování společného poslání a strategie podniku a zdokonalit způsoby komunikace a tok informací. U některých typů podniků — typicky velkých spotřebitelských družstev — dává smysl decentralizace do místních skupin. Zapomínat se nesmí ani na průběžný proces zapojování nových členek a členů do chodu organizace.

Zachování družstevních principů prospěje také zachování minimálních platových nerovností. V neposlední řadě by měla být samozřejmostí implementace feministických principů: v první řadě omezovat genderovou specializaci práce a zviditelňovat, rovnoměrně distribuovat a řádně ohodnocovat práci reprodukční a pečující.

Znamená to ale také vytvářet prostory, v nichž mohou lidé vyjadřovat své emoce a řešit konflikty a předcházet jim. Rovnocenné participaci může prospět také vytváření prostorů pro sounáležitost mimo každodenní rutinu, které vytvářejí rovnováhu mezi pracovním, osobním a rodinným životem, stejně jako přizpůsobení pracovních prostor přítomnosti dětí.

Velká organizace s sebou nese ještě další problém: snižování počtu zaměstnanců v době vnitřní krizi nebo během obecnější ekonomické krize. Rozhodnutí propustit členy je vždy traumatizující. Zatímco pro běžné komerční subjekty je to samozřejmostí, protože jim nevádí náklady externalizovat a lidi prostě vyhodit, v případě družstev a dalších solidárních iniciativ může trauma z „amputace“ části kolektivu a ztráta kapitálu spojená s odchodem jakéhokoli počtu členů vést k ukončení činnosti podniku. Čím větší podnik je, tím pravděpodobněji takové traumatické změny nastanou.

## **Růst, ale jinak**

Každý subjekt sociální a solidární ekonomiky, bez ohledu na velikost, by se měl zapojovat

do ekonomické, politické či solidární spolupráce s dalšími družstvy a příbuznými subjekty. Ekonomická spolupráce přitom musí vycházet nejen ze sdílených potřeb a cílů, ale i hodnot. Měla by se projevovat společným rozvojem výrobků, služeb, kampaní a politických aktivit, nebo například sdílením dodávek materiálů, technologií či školení. Společně může být znovu rozdělován případný zisk.

V závislosti na složitosti a délce trvání spolupráce může postačovat verbální nebo smluvní dohoda, nebo spolupráci oficiálně institucionalizovat formou sekundárního podniku („družstva družstev“), spolku nebo jiné instituce.

Ekonomická spolupráce může probíhat na mnoha různých úrovních. Fungovat jako pouhý poskytovatel není totéž jako koordinovat výrobu mezi několika různými podniky směrem k společnému koncovému produktu — jinými slovy, vytvářet solidárně-ekonomické výrobní řetězce. Stejně tak občasná spolupráce s jiným podnikem za účelem nabídky společné služby neobnáší stejné výzvy jako nabízet takovou službu neustále nebo jich nabízet několik.

Kromě toho spolupráce výhradně s jedním subjektem není totéž jako spolupráce s různými organizacemi, z nichž každá má jiný způsob a jiné potřeby a cíle. Pokud je potenciál vzájemné spolupráce využit naplno, může sloužit jako alternativní strategie k samostatnému růstu. Spolupráce samozřejmě není bez rizika. Patří mezi ně různé formy nerovnováhy v tom, kdo do společných projektů nejvíce přispívá a kdo z nich má největší užitek, nebo riziko, že členové a členky jednotlivých podniků, kteří nejsou přímo zapojeni do projektu spolupráce, budou alianci mezi organizacemi vnímat jako něco vnějšího, co jim bere rozhodovací pravomoci. Je proto třeba zavést opatření, která pomohou takovým situacím předcházet.

Svébytné formy růstu představují replikace a dělení. Replikací znamená různé formy podpory — od mentorství po materiální zdroje —, jimiž lze pomoci jiným kolektivům založit si vlastní podobný projekt ve svém okolí. Jde o formu politické či solidární vzájemné spolupráce. Pomáháme jiné skupině vytvořit si vlastní podnik podobný našemu, buď protože jsme solidární s jeho iniciátory, nebo protože chceme posílit společenský dopad vlastního podnikání, případně obojí.

Dobrym příkladem replikace je baskické družstvo pro vzdělávání a sociální práci v oblasti rodinných vztahů Agintzari. To pomohlo vytvořit dvě podobná družstva v jiných oblastech — Zabalduz a Hirube — a nyní s nimi spolupracuje v rámci sekundárního družstva Bogan.

Dělení zase funguje podobně jako rozmnožování améb — měňavek. Jakmile družstvo doroste do určité velikosti, jeho část, specializovaná na určitý výrobek, službu či region, se může oddělit a s podporou své mateřské struktury vytvořit vlastní nový podnik. Jak v případě replikace, tak v případě dělení je obvyklou strategií, že mateřský a dceřiný podnik spolu nakonec vytvoří nějakou novou sdílenou strukturu pro vzájemnou spolupráci, jako je právě družstvo Bogan.

## **Ekonomika pro život, ne pro růst**

Jak vidíme, samostatný růst pro podniky sociální a solidární ekonomiky vůbec není absolutní nebo univerzální imperativ. Pro každý sektor a každý model podnikání by měla existovat přiměřená velikost. Vnitřní restrukturalizace a expanze může být někdy potřebná — například v případě mnoha příliš malých výrobních družstev vlastněných pracujícími nebo u větších dodavatelských družstev v oblastech, jako je energetika, telekomunikace či bankovníctví. V jiných případech je to ale jen jedna z možností — a to většinou možnost špatná.

Sociální a solidární ekonomika může růst skrze spolupráci mezi družstvy, stejně jako skrze jejich

replikaci a dělení. Tyto strategie se přitom vzájemně nevylučují a mohou se naopak během různých životních cyklů solidárních podniků velmi dobře doplňovat.

V době sociálně-ekologického stavu nouze, v němž se nacházíme, kdy naléhavě potřebujeme přechod k jednoduššímu, soběstačnějšímu a lokálnějšímu ekonomickému systému, dává obzvlášť velký smysl podporovat především družstva a sociální podniky nepřesahující rozsah maximálně několika desítek členek a členů, které spolu mohou rozsáhle a intenzivně spolupracovat.

Naopak nemá smysl budovat velké organizace, s výjimkou velmi specifických iniciativ a odvětví, která jsou nezbytná pro zajištění životních potřeb a která by v menším měřítku nebyla životaschopná.

Zavedení takových organizačních modelů, které zajistí, aby i velká družstva mohla být participativní, feministická, udržitelná a sociálně angažovaná, může sloužit jako příklad toho, jak by v budoucnu mohly být kooperativně řízeny velké kapitalistické podniky. Mnoho těchto podniků bude muset přejít na sociální model, pokud chceme zahájit ekosociální transformaci, který zachová planetu obyvatelnou.

*Původní verzi textu [La dimensión de las entidades de ESS en tiempos de crisis ecosocial](#) publikoval španělský server *Alternativas Económicas*.*

---



Jordi Garcia Jané is a researcher in the Social and Solidarity Economy. He works in the L'Apòstrof cooperative in Barcelona, in the communications department. He is also a professor, speaker and writer on themes concerning the cooperative movement and the social and solidarity economy. He is a member of the monthly alternative magazine Illacrua.

Published June 24, 2024

Article in Czech

Translation available in English

Published in the *Green European Journal*

Downloaded from <https://www.greeneuropeanjournal.eu/druzstva-mezi-rustem-a-nerustem/>

*The Green European Journal offers analysis on current affairs, political ecology and the struggle for an alternative Europe. In print and online, the journal works to create an inclusive, multilingual and independent media space.*

*Sign up to the newsletter to receive our monthly Editor's Picks.*