

**UNIVERZITA PALACKÉHO V OLMOUCI**

Filozofická fakulta

Katedra historie



Martin Rak

**Historie výroby pneumatik na Zlínsku  
(1932-1992)**

Diplomová práce

Vedoucí práce: doc. PhDr. Karel Konečný, CSc.

Olomouc 2012/2013

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

Filozofická fakulta

Katedra historie

## Prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma: „Historie výroby pneumatik na Zlínsku“ vypracoval samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce a uvedl jsem všechny použité podklady a literaturu.

Ve Zlíně dne

Podpis

Tímto bych chtěl poděkovat doc. PhDr. Karlu Konečnému, CSc., PhDr. Zdeňku Pokludovi a Mgr. Martinu Markovi, Ph.D. za poskytnutí cenných rad a připomínek, které mi pomohly při vypracování této práce.

# Obsah

1	Úvod.....	6
1.1	Prameny a literatura.....	7
1.2	Metodika práce.....	10
2	Gumárenství a pneumatiky v běhu staletí.....	11
3	Výroba pneumatik u firmy Baťa .....	19
3.1	Počátky výroby.....	19
3.2	Výroba autoplášťů u firmy Baťa .....	22
3.3	Vítězství pneu Baťa .....	28
3.4	Organizační začlenění výroby pneumatik ve struktuře Baťových závodů ..	33
3.5	System řízení a organizace práce ve skupině pneu.....	37
3.6	Personální otázka.....	42
3.7	Propagace pneu Baťa .....	45
3.8	Baťa a kaučuk.....	48
3.9	Vzdělávací a výzkumná činnost .....	56
4	Válečné poměry.....	62
5	Znárodnění a nástup socialismu .....	70
5.1	... v Československu .....	70
5.2	... ve Zlíně.....	70
5.3	Vznik obchodní známky BARUM .....	75
6	Dějiny národního podniku Rudý říjen .....	78
6.1	Stavba nové pneumatikárny .....	80
6.2	Zahájení výroby v nové velkokapacitní pneumatikárně .....	83
6.3	Mezinárodní kontakty, export .....	86
6.4	Personální oblast.....	87
6.5	Organizační začlenění národního podniku Rudý říjen ve struktuře československého průmyslu .....	91
7	Dějiny společnosti Barum Continental.....	96
7.1	Nová éra otrokovického podniku .....	96
7.2	Podepsání smlouvy s Continental AG .....	99
7.3	Exkurs – tradice, současnost a budoucnost .....	101
8	Závěr .....	106
9	Summary .....	109

10	Přílohy .....	112
10.1	Tabulky .....	112
	Tabulka 1. Výroba přírodního kaučuku ve světě.....	112
	Tabulka 2. Podíl plantážnictví na výrobě přírodního kaučuku .....	112
	Tabulka 3. Struktura gumárenských závodů, první pololetí 1934.....	113
	Tabulka 4. Přehled základních údajů vybraných oddělení skupiny pneu, 1932-1938 .....	115
	Tabulka 5. Vadné zboží vrácené ze světa .....	117
	Tabulka 6. Úkolové sazby, autoduše, II. pol. 1936 .....	118
	Tabulka 7. Průměrný počet zaměstnanců a průměrná mzda ve skupině pneu, 1933, 1936-1938.....	119
	Tabulka 8. Přehled základních údajů vybraných oddělení skupiny pneu, 1939-1945 .....	120
	Tabulka 9. Přehled základních údajů vybraných oddělení skupiny pneu, 1939-1945 .....	122
	Tabulka 10. Vývoj produkce osobních, nákladních a traktorových plášťů ve vybraných letech (v tis. kusech) .....	123
	Tabulka 11. Počty pracovníků n. p. Rudý říjen ve vybraných letech.....	124
	Tabulka 12. Vývoj produkce osobních, nákladních, zadních traktorových a průmyslových plášťů ve vybraných letech (v tis. kusech).....	125
10.2	Obrazové přílohy .....	126
11	Seznam literatury.....	126

# 1 Úvod

Podnikatelská činnost Tomáše Bati, jeho následovníků a spolupracovníků zanechala ve Zlíně a blízkém okolí hlubokou stopu. Zlín se během prvních tří desetiletí dvacátého století proměnil z malého periferního města s převažující zemědělskou výrobou v dynamicky se rozvíjející průmyslové centrum s rozvinutou infrastrukturou, moderním bydlením a kvalitními službami všeho druhu.

Vize jednoho člověka a jeho neobyčejné schopnosti organizovat a řídit, analyzovat a tvořit způsobily vdechnutí života místnímu hospodářskému organismu, jehož následný růst se projevil v mnoha dalších oblastech – správní, sociální, stavební, edukační i kulturní.

Některé z tenkrát vytvořených hodnot materiální i nemateriální povahy žijí dodnes. Zjevným dědictvím baťovské éry je zcela jistě celková tvárnost měst Zlín a Otrokovice s typicky cihlovými továrními a obytnými budovami situovanými mezi řadami zeleně. Na rozvoj těchto měst neměl žádný jiný faktor takový vliv jako konjunktura firmy Baťa v meziválečné době.

Dalším – snad ještě důležitějším – dědictvím, jež je ovšem zrakům veřejnosti mnohdy skryto pod střechami továrních hal a výrobních místností, jsou výrobní systémy a systémy řízení, jež byly uplatňovány u firmy Baťa. Dodnes se nechávají manažeři firem různých velikostí a významu inspirovat soustavou řízení zkonstruovanou Tomášem Baťou, odvolávají se na ni a její prvky se snaží implementovat do mechanismů svých firem.

Kromě těchto – a mnoha dalších – oblastí však ve Zlínském kraji trvá přímá návaznost na firmu Baťa i ve výrobní sféře. Působí zde mnoho organizací a podnikatelských subjektů, jež hledají své počátky v některém ze závodů firmy Baťa a jež se hrdě hlásí k baťovské tradici. Do jaké míry je v organismu těchto společností skutečně obsažen odkaz Tomáše Bati a do jaké míry jde pouze o určitý druh reklamního tahu, je však otázkou druhou.

Společnost Continental Barum s. r. o. však vystupuje v tomto směru nad ostatní, a to jednak nespornou kontinuitou s firmou Baťa, jednak jejím celonárodním hospodářským a celosvětově oborovým významem. Nejenže je odkaz firmy Baťa

patrný ve vyráběném sortimentu zboží a metodách řízení, ale koneckonců také v samotném názvu Barum, který je složeninou počátečních písmen názvů firem Baťa, Rubena, Mitas a Matador.

Od chvíle, kdy byla ve Zlíně vylisována první pneumatika, uběhlo již osmdesát let a od té doby se z regionu Otrokovice – Zlín – Púchov stala oblast s největší koncentrací výroby pneumatik v Evropě. A jak dále pravil jednatel společnosti Continental Barum s. r. o. během gumárenské konference Gumference 2011, „*ve Zlínském kraji rozhodně není žádný jiný obor, který by se svou velikostí a světovým významem mohl rovnat výrobě pneumatik.*“ Ač se jedná o takto významný obor s mnohaletou tradicí, historiografické pozornosti dosud unikal.

Mým cílem je prostřednictvím této práce vyplnit tuto mezeru a vytvořit text, který by v sobě spojoval a zprostředkoval přehlednou formou obě hlavní historické etapy výroby pneumatik na Zlínsku – tedy éru firmy Baťa a éru národního podniku Rudý říjen – a alespoň okrajově pohlédl na etapu navazující, tedy tu současnou, jejímž představitelem je firma Continental Barum s. r. o.

Záměrem je nejen stanovit základní faktografický přehled, ale jednotlivé informace také spojit do dílčích okruhů, zaměřených nejen na otázky organizační, personální či obchodní, ale také na některé zajímavé body týkající se výroby pneumatik. Celá práce je strukturována dle dílčích historických etap do pěti hlavních kapitol: výroba pod firmou Baťa, výroba během světové války, mezi léty 1945-1948, v době komunismu a po roce 1989. Kromě toho je práce zahájena kapitolou popisující historický vývoj gumárenství jako takového.

## **1.1 Prameny a literatura**

Zatímco o firmě Baťa, systémech jejího řízení a jejím vlivu na různé oblasti veřejného života bylo již napsáno množství odborně historických prací, o výrobě pneumatik a firmách, které ji realizovaly, nebyla vydána žádná publikace tohoto typu.

V průběhu minulých desetiletí došlo k jistým pokusům sepsat dějiny výroby pneumatik na Zlínsku, buď ovšem jde o vesměs subjektivní zážitky a vzpomínky jednotlivce, nebo o socialistickou tendenčně laděnou práci zcela opovrhující etapou výroby gumových obručí pod firmou Baťa.

Do první kategorie spadají dva rukopisy: Melichara Masného a Svatopluka Jabůrka. Melichar Masný byl dlouholetým vedoucím výroby pneumatik u firmy Baťa a stál u zrodu tohoto odvětví ve Zlíně. Vzhledem k postavení, které ve firemní hierarchii zaujímal, a dlouholetým zkušenostem v oboru je jeho vzpomínkový text – nazvaný „Několik pohledů do historie gumárenského oboru v našem městě“ – relevantním a důvěryhodným zdrojem často jedinečných informací. Zpráva Melichara Masného pochází z let po skončené světové válce, a i když je sepsána s určitým časovým odstupem, na kvalitu obsahové stránky tato okolnost vliv nemá. Jednak podává vesměs obecné informace, jednak mnoho uvedených faktů lze přímo či nepřímo doložit prostřednictvím jiných archivních zdrojů. Téměř totožně lze hovořit o spisu Svatopluka Jabůrka, který ve třicátých letech absolvoval vyšší průmyslovou školu ve Zlíně, po skončení světové války vystudoval chemickou vysokou školu a posléze se stal ředitelem národního podniku Optimit Odry. Jeho text pojmenovaný „Začátky gumárenské výroby ve Zlíně u firmy Baťa“ se věnuje obecně celému gumárenskému oboru u firmy Baťa, a to od jeho počátku ve dvacátých letech až po období světové války. Na problematiku pak nahlíží především z pohledu chemika profesionála, což implikuje celkovou odbornou specializaci textu na tuto oblast.

O poznání komplexnější a odbornější text vypracoval kolektiv autorů vedený JUDr. Františkem Helešicem v první polovině osmdesátých let. Předmětem zájmu jsou dějiny n. p. Rudý říjen v letech 1945-1980. Celá problematika je rozpracována do několika oblastí: technická, personální, organizační a společensko-politická. Jednoznačně jde o dosud nejucelenější pokus zpracovat dějiny výroby pneumatik na Zlínsku. Z této práce často vycházím a jednotlivé informace se tedy logicky mnohdy vzájemně překrývají, což je dáno samozřejmě účelem, za kterým obě práce vznikaly – podat komplexní přehled o výrobě pneumatik v daném časovém rozmezí. Přesto se naše cesty náhledu na uvedenou problematiku v mnoha ohledech rozcházejí. Fakta a informace týkající se jednotlivých oblastí jsem se snažil vkládat do širších chronologických, sociálních, politických či jiných souvislostí.

Pouhá syntéza informací zpracovaných v uvedených textech by však podala v mnoha ohledech neúplný a torzovitý přehled. K rozvinutí, doplnění, upřesnění či potvrzení údajů slouží příslušné fondy Moravského zemského archivu v Brně. Především jde o fondy „Baťa, a. s., Zlín“ a „Obuvnický průmysl – Svit, s. p., Zlín“,



jež jsou umístěné ve Státním okresním archivu Zlín na Klečůvce, a fondy „Barum, s. p. Otrokovice“ a „České závody gumárenské a plastikářské, generální ředitelství, Zlín“, které jsou uloženy přímo v centrální budově Moravského zemského archivu v Brně.

Fond „Baťa, a. s., Zlín“ přímo obsahuje samostatnou část „Pneumatikárny“ vedenou pod signaturním číslem VII, která obsahuje množství podkladů k této problematice. Namátkou je možné jmenovat následující témata: jednání o vojenských dodávkách, letecké pláště, zkoušky pláštů, reklamace produktů, zahraniční nabídky firmě Baťa, statistiky výroby, návrhy nových dílen, přehledy dovozu surovin nebo předpisy pro jednotlivé výrobní procesy. Kromě toho je možné hledat informace i v dalších částech tohoto rozsáhlého fondu, a to například v osobním oddělení, stavebním oddělení, oddělení výstřižkové služby apod. Sestavování statistik a dalších kvantitativních údajů pak umožnily bločky vedoucího skupiny pneu Josefa Zbořilka z let 1936, 1937, 1938 a 1944 umístěné v kanceláři klubu ABŠ v Baťově vile ve Zlíně.

Dá se říci, že kde končí fond „Baťa, a. s., Zlín“, tam začíná fond „Obuvnický průmysl – Svit, s. p., Zlín.“ V jeho jednotlivých částech je možné nalézt soubory písemností gumárenského závodu a pneumatikáren z let 1945-1953. Jedná se pracovní programy, statistiky, srovnání výkonu, informace o spotřebě kaučuku, návrhy na zřízení gumárenského ústavu, přehledy pracujících, záznamy z konference gumařů, výrobní plány apod.

Fond „Barum, s. p., Otrokovice“ pak mapuje období mezi léty 1953 a 1990, tzn. období od založení n. p. Rudý říjen až po přechod ke státnímu podniku Barum v roce 1990. Výjimečně jsou zde obsaženy informace ze staršího, poválečného období, tedy ještě z období fungování v rámci firmy Baťa, a. s., resp. n. p. Svit. Fond o celkovém rozsahu 41 bm je uložen ve 107 kartonech a je rozdělen do následujících oddílů: vedení, organizace a řízení, právní záležitosti, kontrola, hospodářská správa, pracovníci, plánování, ekonomika, obchodní činnost a technický rozvoj a inovace.

Fond „České závody gumárenské a plastikářské, generální ředitelství, Zlín“ obsahuje celkem 549 kartónů v celkovém rozsahu 67,88 bm. Je možné v něm nalézt nejen konkrétní odkazy, vztahující se k nové pneumatikárně či podniku jako

takovému, je však užitečný především při určování organizačního začlenění podniku v rámci československého průmyslu.

Přehled základních zdrojů informací bych završil jmenováním časopisů „Zlín“, „Tep“ nebo „Naše pravda,“ na jejichž články v práci často odkazuji. Co se týče literatury, jak již bylo řečeno, neexistuje žádná, jejímž předmětem zájmu by bylo přímo vytyčené téma. V textu literatury používám převážně pro dokreslení různých širších souvislostí, ať již celospolečenských nebo podnikových, tak jak je tomu v zejména v případě firmy Baťa. Hojně jí využívám pouze v úvodní kapitole, zpravující o obecném vývoji gumárenství.

## **1.2 Metodika práce**

Při vytváření této práce jsem využil jak metody přímé, spočívající v popisu historických událostí na základě informací uložených v dochovaných pramenech, tak metody nepřímé, jíž je užito například při vysvětlování důvodů zřízení výroby pneumatik u firmy Baťa nebo charakteristice poválečných změn v uvažování pracovních kolektivů. Zejména při sestavování historie výroby pneumatik v druhé polovině dvacátého století pak bylo vzhledem k rozsáhlosti archivních fondů užito neúplné indukce, tedy jisté generalizace faktů, i přestože nebyly prozkoumány všechny dostupné materiály. Rekonstrukce událostí byla utvářena na základě progresivního přístupu ke studiu. Pro ilustraci počtů vyrobených kusů pneumatik, počtů zaměstnanců či dělnických mezd bylo užito statistické metody při dominantním využití pramenů statistického typu. Částečně bylo užito též biografické metody, a to zejména ve vztahu k postsocialistickému vývoji podniku prostřednictvím rozhovoru s Jiřím Jabůrkem, bývalým šéfem divize kvality, později ředitelem výroby a do roku 2012 asistentem předsedy výkonného výboru Barum Continental spol. s r. o., zodpovědným za systém inovací a strategii.

## 2 Gumárenství a pneumatiky v běhu staletí

Ač bylo kolo s jeho mechanickými a pohybovými vlastnostmi vynalezeno již starověkými Sumery, tisíce let se suchozemská přeprava zboží a osob potýkala s četnými obtížemi. Negativní stránkou byla především nízká komfortnost všech dopravních prostředků. Nejenom vozy, ale také kola samotná byla sestavována z tuhých materiálů v pevných konstrukcích, a tak docházelo k minimálnímu tlumení a absorpci jakýchkoliv nerovností na vozovce, což znamenalo, že jízda byla pro všechny cestující velmi nepohodlná. Sic se konstruktéři snažili tento nedostatek řešit nahrazováním pevných ramen kola pružnějšími prvky, obalováním obručí korkovými vložkami či surovým kaučukem, výsledek nebyl nikdy uspokojivý.<sup>1</sup>

Od konce devatenáctého století byl tento problém, alespoň co se týče kol samotných, vyřešen vynalezením pneumatiky – pryžového elastického pláště, naplněného vzduchem a usazeného na ráfku.

Než však proběhly první úspěšné testy na vozidlech, čímž byl odstartován dynamický rozvoj pneumatik, neustávající ani v dnešní době, uběhlo bezmála 400 let od doby, kdy se zástupce vyspělého evropského světa poprvé setkal se základní surovinou na výrobu pneumatik – kaučukem, kterému se jinak říká též guma.<sup>2</sup>

Tímto „objevitelem“ přírodního kaučuku byl janovský mořeplavec Kryštof Kolumbus, který se během svých výprav do Nového světa, později nazvaného Amerika, setkával nejen s neznámými krajinami, faunou a florou, ale přirozeně také s místními domorodci. A mimo jiných, pro tehdejší Evropu jistě zajímavějších objevů, během své druhé výpravy v letech 1493-1496 vypožoroval, kterak se místní obyvatelstvo baví hrami s míčem, který byl vyrobený z vysušené šťávy určitých stromů.<sup>3</sup> Jednalo se o kaučukodárné stromy, později nazvané *Havea Brasiliensis*.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> ROSINA, Štefan: *Moj život s Matadorom*. Bratislava, Marada Capital Services 2005, s. 12.

<sup>2</sup> Název guma pochází z francouzského slova „gomme“. Jeho používání pro kaučuk je však mylné, neboť původně pojem „gomme“ označoval pryskyřičné látky, které s latexem neměly nic společného. K záměně došlo kvůli povaze získávání těchto látek, která je založena taktéž na jejich vytékání ze stromů. KUNDRÁT, Vojtěch: *Kaučuk*. 1940. Rukopis umístěný v MZA Brno – pracoviště Zlín, fond Baťa, a. s., Zlín (dále jen Baťa), sign. III, kart. 1392, inv. č. 104, s. 1.

<sup>3</sup> Indiáni mimo plných míčů zhotovovali z latexu také nádoby na vodu, pravděpodobně také první hračky. Výroba probíhala tak, že hliněné formy byly opakovaně namáčeny do latexu a po jeho

Byť již španělští dobyvatelé používali latex ke zhotovování nepromokavých vojenských plášťů, na Starý kontinent byly první vzorky této suroviny zaslány až v roce 1735 matematikem, geodetem a členem francouzské Královské akademie věd Charlesem Maria de la Condaminem, který také jako první popsal jeho vlastnosti a naznačil možnosti využití.<sup>5</sup>

O latex začala jevit zájem odborná veřejnost, zkoumaly se možnosti jeho praktického využití ve výrobě hadic či nepromokavých věcí. Problémem však bylo, že latex během dlouhotrvajícího převozu zkoaguloval a jeho použití k impregnaci textilu se stalo nemožné.

Nejdříve bylo nutné najít vhodné rozpouštědlo, kterým by se hmota stala opět zpracovatelnou. K tomu účelu byl používán zprvu terpentýn, později petrolej.

Prvního komerčního využití se kaučuk dočkal v roce 1791, kdy se stal důležitou složkou ve výrobě nepromokavých lodních plachet, poštovních vaků a plášťů do deště, kterými se proslavil především Skot Charles Macintosh, člověk, jenž mimo jiné prováděl i úspěšné pokusy s kaučukem a naftou, při nichž zjistil, že solventní naftu lze využít jako levné rozpouštědlo.<sup>6</sup>

Svým dílem ke zpracování kaučuku přispěl ve dvacátých letech 19. století také Thomas Hancock. Ten je považován za vynálezce prvního hnětacího stroje, který nazval „a pickle“. Hnětením různých příměsí ve dvou proti sobě se otáčejících válcích opatřených hroty docílil převedení kaučuku do plastického, tvarovatelného stavu. Směs však byla při vyšších teplotách charakteristická vysokou lepivostí a flexibilitou, v chladném prostředí naopak sníženou pružností a zvýšenou pevností.

---

vysušení byly hliněné formy rozbity, čímž byl získán kaučukový výrobek. JAMBRICH, Martin a kol.: *História rozvoja spracovania kaučukov, gumárskej výroby a gumárskych prísad na Slovensku*. Bratislava, Zväz chemického a farmaceutického priemyslu Slovenska 1999, s. 6-7.

<sup>4</sup> *Hevea* je strom vysoký asi 30 metrů, průměr kmene činí 2,5 metru. Po nařezání kůry stromu začne vytékat „mléčná šťáva“ – latex. Tento děj byl domorodci charakterizován slovy „Caa“ (strom) a „o-chu“ (plakat). Z těchto výrazů posléze vznikl název pro látku s elastickými vlastnostmi – kaučuk. JAMBRICH, MARTIN a kol.: *História...c. d.*, s. 6.

<sup>5</sup> JAMBRICH, MARTIN a kol.: *História...c. d.*, s. 6; FRANTA, Ivan a kol.: *Gumárenské suroviny*. Praha, Státní nakladatelství technické literatury 1979, s. 15.

<sup>6</sup> „Macintošky“ byly vyráběny od roku 1823, a to spojením dvou vrstev textilu roztokem kaučuku. Charles Macintosh se tak stal zakladatelem pogumování textilu. JAMBRICH, MARTIN a kol.: *História...c. d.*, s. 7; KYSELÁ, G. – HUDEC, I. – ALEXÝ, P.: *Výroba a spracovanie kaučukov a gumy*. Bratislava, Slovenská technická univerzita v Bratislavě 2010, s. 1; HANCOCK, Thomas: *Personal narrative of the origin and progress of the caoutchouc or india-rubber manufacture in England*. London, Longman, Brown, Green, Longmans, & Roberts 1857, s. 2-18.

Tyto nedostatky zabraňovaly jejímu širšímu průmyslovému využití, byť Hancockovou snahou bylo směs již ve dvacátých letech prakticky využít v oděvnictví i obuvnictví.<sup>7</sup>

Lepivost směsi byla odstraněna v roce 1832 Friedrichem Ludersdorfem, který toho dosáhl odpařením terpentýnové silice z roztoku kaučuku a síry.<sup>8</sup>

Američan Charles Goodyear na konci třicátých let vyráběl gumové pytle pro vládní poštu. Ty se však rozpadly dřív, než byly zásilky doručeny adresátům. Goodyear prováděl četné pokusy, aby zlepšil vlastnosti gumy, přesto se mu dlouho nedařilo. Není jasné, jak přesně učinil svůj významný objev, je však zřejmé, že mu pomohla náhoda. Ať již omylem upustil kousek gumy na rozpálená kamna, nebo v rozčilení zahodil směs do ohně, objevil v roce 1839 proces vulkanizace kaučuku pomocí síry a tepla. Nezávisle na Charlesi Goodyerovi jej objevil o několik let později také Thomas Hancock.

Autorem pojmenování vulkanizace se stal Angličan Wiliam Brockedon v roce 1842, který jej nazval podle starořeckého boha síry a ohně Vulkána.<sup>9</sup>

Brazílie byla tou dobou jediným dodavatelem surového kaučuku. Plantáže zde neexistovaly, latex se získával výhradně z divoce rostoucích stromů v povodí Amazonky.<sup>10</sup> V důsledku těchto objevů se však kaučuk postupně stával jednou z nejdůležitějších průmyslových surovin a poptávka po něm rapidně vzrůstala.

Když si tuto skutečnost uvědomili brazilští pěstitelé, vynutili si prosazení zákazu na vývoz jeho semen mimo Brazílii. Ta se tím snažila získat monopol na

---

<sup>7</sup> Gumu se snažil použít například jako podrážku bot nebo jako výtuž kapes na kalhotách. HANCOCK, Thomas: *Personal narrative...* c. d., s. 2-18; FRANTA, Ivan a kol.: *Gumárenské suroviny...* c. d., s. 15.

<sup>8</sup> FRANTA, Ivan a kol.: *Gumárenské suroviny...* c. d., s. 15.

<sup>9</sup> Charles Goodyear ve svém patentě uvedl, že přidáním oxidu zinečnatého proběhne proces přeměny kaučuku na gumu rychleji. FRANTA, Ivan a kol.: *Gumárenské suroviny...* c. d., s. 15; *Charles Goodyear. Obuv-kůže-guma*, roč. 8, 1940, č. 6-7, s. 182, 183; KYSELÁ, G. – HUDEC, I. – ALEXÝ, P.: *Výroba...* c. d., s. 2.

<sup>10</sup> O procesu získávání „divokého“ kaučuku zpravuje ve své práci Vojtěch Kundrát: „*Lidé zaměstnávající se sbíráním kaučuku, vyhledávají tyto stromy, naříznou šikmo jejich kůru a vytékající šťávu zachycují do kalíšků, jež zavěšují pod dolní konec řezu. Z nasbírané šťávy pak získávají kaučuk tím způsobem, že do šťávy namáčejí dřevo vesla, jež pak se zachycenou šťávou drží nad čadivým plamenem určitých rostlin. Tím se odpařuje tekutina a současně se nasycuje kaučuk dýmem, který jej konservuje, t. j. chrání před rozkladem a hnilobou. Tak vzniknou velké a typické bochníky tzv. Parakaučuku. Ty se rozříznou, aby bylo lze vyjmouti dřevo, a pak přicházejí do obchodu.*“ KUNDRÁT, Vojtěch: *Kaučuk...* c. d.

export kaučuku. Britům se tento krok nezamlouval a snažili se najít způsob, jakým by se na brazilském vývozu stali nezávislí. S požehnáním britské vlády propašoval roku 1876 Sir Henry Wickham z Jižní Ameriky do Londýna – údajně v bambusové tyči – velké množství semen kaučukodárných stromů. Ta byla vysazena v londýnské botanické zahradě Kew Garden, odkud byly vypěstované stromy převezeny na Cejlon, britskou korunní kolonii, kde panovalo stejně vhodné podnebí pro pěstování kaučukodárných stromů jako v Brazílii. Zde byly založeny první kaučukovníkové plantáže a ty se brzy rozšířily i do Malajsie a do dalších oblastí jihovýchodní Asie a Britové se stali největšími pěstiteli přírodního latexu.<sup>11</sup>

Tabulka 1 podává přehled o výrobě kaučuku ve světě ve vybraných letech. V celém devatenáctém století se latex získával téměř výhradně z divoce rostoucích stromů Hevea v oblasti řeky Amazonky. Až v roce 1889 bylo vyrobeno prvních 500 kg přírodního kaučuku plantážnickým způsobem, o jedenáct let později to bylo již 4000 kg. Od té doby světová produkce kaučuku dramaticky vzrůstala, což bylo umožněno nadále rozšiřujícím se plantážnickým způsobem pěstování kaučukodárných stromů. Například jen mezi léty 1910 a 1920 vzrostla produkce kaučuku o celých 385%. Podíl plantážnický vyrobeného kaučuku na jeho celkové produkci pak zachycuje tabulka 2. Strmý nárůst množství produkovaného elastomeru byl od třicátých let umocněn tvorbou prvních plnohodnotných syntetických kaučuků a jejich následnou masovou výrobou.<sup>12</sup>

Předchůdcem moderní pneumatiky byla tzv. „vzduchová hadice,“ na kterou získal patent Robert William Thomson již v roce 1845. Skládala se z koženého obalu a ze vzduchem naplněného prostoru vymezeného látkou napuštěnou gumovým roztokem. Jeho vynález však zůstal nevyužit, zejména kvůli nízké životnosti a vysoké nákladnosti.

Pneumatika byla „podruhé“ vynalezena až v roce 1888 skotským zvěrolékařem Johnem Boydem Dunlopem. Podnětem mu byly stížnosti jeho malého synka na nepohodlnost jízdy na bicyklu. Na kola natáhl vzduchem naplněné gumové hadice, které byly k dřevěnému ráfku připevněny plátěným obalem a nahuštěny

---

<sup>11</sup> FRANTA, Ivan a kol.: *Gumárenské suroviny...* c. d., s. 16; ROSINA, Štefan: *Moj život...* c. d., s. 9; KOLEČEK, Petr – RŮŽIČKA, Bronislav: *Pneumatiky pro váš automobil*. Brno, CP Books 2005, s. 9.

<sup>12</sup> JAMBRICH, MARTIN a kol.: *História...* c. d., s. 3, 8; KUNDRÁT, Vojtěch: *Kaučuk...* c. d.

pumpičkou skrz ventilek. Téhož roku si nechal svůj vynález v Belfastu patentovat. Pneumatiky byly nadále zdokonalovány a brzy byla založena továrna, ve které se začaly pneumatiky vyrábět ve velkém. Sám J. B. Dunlop také vyřešil problém uchycení pneumatiky na ráfek pomocí ocelového lanka.<sup>13</sup>

Dunlopovy pneumatiky byly zprvu určeny pouze pro bicykly, stejně jako výrobky Andrého a Eduarda Michelinů. Ti však dostali roku 1890 nápad implementovat konstrukci velopneumatik též na automobily. Tou dobou se automobilový průmysl nacházel ještě v kolébce a první automobily byly opatřeny plnými gumovými pneumatikami.

Jenže počátky experimentů bratří Michelinů nebyly snadné: vzduchem naplněné pneumatiky nevydržely více jak 150 kilometrů. A přece! Psal se rok 1895 a na trati Paříž-Bordeaux-Paříž se uskutečnil jeden z vůbec prvních oficiálních automobilových závodů na světě. Startovní pole bylo obsazeno 21 vozidly, všechny byly opatřeny plnými pneumatikami. Mimo soutěž se závodů zúčastnilo auto, jež bylo opatřeno vzduchem naplněnými pneumatikami Michelin. Kvůli častým defektům však dosáhlo cíle hluboko po stanoveném limitu, a proto museli bratři Michelinové čelit vlně kritiky a posměchu zejména ze strany jejich konkurentů, vyrábějících plné pneumatiky. Do roka však svůj výtvar dokázali zdokonalit natolik, že jimi byla během několika let opatřena všechna vozidla.<sup>14</sup>

Do začátku dvacátého století vyráběli pneumatiky na automobily již čtyři výrobci: Dunlop v Anglii, Michelin ve Francii, Goodrich v USA a Continental v Německu. První pneumatiky však byly nákladné (100 USD) a jejich životnost se pohybovala kolem 750 km. Postupem doby se stávaly cenově dostupnějšími (rok 1920 – 30 USD) a zvyšovala se i jejich trvanlivost (rok 1920 – 20 000 km). Zanedlouho se jejich využití rozšířilo také do letecké dopravy (1903) a první nákladní pneumatiky byly vyvinuty v roce 1917.<sup>15</sup>

---

<sup>13</sup> ROSINA, Štefan: *Moj život...c. d.*, s. 12-13.

<sup>14</sup> ROSINA, Štefan: *Moj život...c. d.*, s. 13.

<sup>15</sup> JAMBRICH, MARTIN a kol.: *História...c. d.*, s. 11; KYSELÁ, G. – HUDEC, I. – ALEXY, P.: *Výroba...c. d.*, s. 2.

V roce 1906 implementoval G. Oenslager organický urychlovač anilín do procesu vulkanizace, čímž se doba jejího trvání začala počítat řádově na minuty, nikoliv na hodiny.<sup>16</sup>

Skutečnost, že se Britové stali největšími pěstiteli přírodního latexu, iritovala mnohé výrobce, kteří, chtěli-li se podílet na výrobě pryžových výrobků a nechtěli být závislí na dovozu britského zboží, měli pouze dvě možnosti: pěstovat své vlastní kaučukodárné stromy, nebo objevit náhradní surovinu – syntetický kaučuk.

I když byl první patent na výrobu syntetického kaučuku udělen již roku 1909, jeho nekvalitnost nedovolila praktické využití. Lepších výsledků nedosáhl ani německý výzkumný tým pod vedením Dr. Fritze Hofmanna, který roku 1912 odzkoušel první pneumatiku vyrobenou ze syntetické pryže, jejíž vlastnosti však nebyly dostatečně uspokojující. Ani německá produkce syntetického kaučuku na bázi 2,3-dimetylbutadiénu v průběhu první světové války nedosáhla masové úrovně, a tak se čekalo až do třicátých let dvacátého století, než se objevily první kvalitní alternativy pro alespoň částečné nahrazení přírodního kaučuku.<sup>17</sup>

Předpokladem pro budoucí rozvoj výroby syntetického kaučuku bylo ustavení nové vědecké disciplíny – makromolekulární chemie – na konci dvacátých let. Již roku 1929 byl poprvé připraven butadien-styrenový kaučuk, který se však začal průmyslově vyrábět až v roce 1937 v Německu pod názvem Buna-S. Němečtí vědci do začátku druhé světové války dokázali zvládnout také výrobu chloroprenového a butadien-akrylonitrilového kaučuku, což lze ovšem říci i o výzkumnících sovětských a amerických.<sup>18</sup>

Když byla v průběhu druhé světové války jihovýchodní Asie s kaučukovými plantážemi okupována Japonskem, v USA, Mexiku a SSSR došlo k hromadnému vysazování kaučukodárných keřů, které však nemohly plnohodnotně nahradit ztrátu přístupu k tavným plantážím. Nejenže se kaučuk nacházel pouze v kořenech, a tak

---

<sup>16</sup> JAMBRICH, MARTIN a kol.: *História...* c. d., s. 13.

<sup>17</sup> KOLEČEK, Petr – RŮŽIČKA, Bronislav: *Pneumatiky ...c. d.*, s. 9; MARCÍN, Jiří – ZÍTEK, Petr: *Pneumatiky...* c. d., s. 11, 12; JAMBRICH, MARTIN a kol.: *História...* c. d., s. 10; KYSELÁ, G. – HUDEC, I. – ALEXÝ, P.: *Výroba...* c. d., s. 3.

<sup>18</sup> JAMBRICH, MARTIN a kol.: *História...* c. d., s. 9-10; KYSELÁ, G. – HUDEC, I. – ALEXÝ, P.: *Výroba...* c. d., s. 3-4.



byl jeho zisk ekonomicky i technicky náročný, ale obsahoval i mnoho nekaučukových příměsí, které srážely jeho kvalitu.

Pohnuté události první poloviny čtyřicátých let vyvinuly tedy tlak na používání alternativních surovin při výrobě gumových výrobků. Tak byla například v roce 1943 vyvíjena první pneumatika čistě na bázi butadien-styrenového kaučuku.

Představením elastomeru polycis-1,4izopren v roce 1955, strukturálně prakticky totožného s jeho přírodní předlohou, bylo dovršeno stoleté úsilí uměle vytvořit kaučuk s podobnými vlastnostmi, jakými disponuje kaučuk přírodní.

V současnosti je v gumárenské technologii využíváno několik stovek typů kaučuků, které umožňují produkci širokého spektra gumových výrobků – hovoří se až o stovce tisíc druhů. Ekologické zájmy však vyžadují odvrácení pozornosti od výroby syntetických kaučuků, která značně znečišťuje životní prostředí, zpět k pěstování přírodního kaučuku pomocí vhodných stimulátorů růstu za účelem zvýšení množství kaučuku v jednotlivých kaučukodárných stromech.<sup>19</sup>

Co se týče vývoje konstrukce pneumatik, důležitým milníkem bylo uvedení první pneumatiky s plochým běhounem, a to firmou Continental v roce 1904. Ten byl o rok později opatřen vzorkem, který zlepšoval její jízdní vlastnosti. Důležitými předěly bylo také použití jemných sazí jako výztuže běhounu v roce 1912, nahrazení křížového textilu kordovou tkaninou roku 1924, použití viskózního hedvábí ve výztuži pneumatik roku 1938. O pět let později konstrukci pláště vylepšil polyamidový kord, zpočátku používaný pouze pro vojenské účely, od roku 1947 též pro civilní potřebu. V dalších desetiletích byly uvedeny kordy: polyesterový (1962), kord na bázi skleněných vláken (1967) a aramidový (1972).

Bílé bočnice, typický znak pneumatik první poloviny dvacátého století, byly poprvé navrženy roku 1929. O osm let později vznikla první nízkoprofilová pneumatika.

---

<sup>19</sup> JAMBRICH, MARTIN a kol.: *História...c. d.*, s. 4, 8, 11, 12.

Až inovace druhé poloviny minulého století určily směr, kterým se odvětví výzkumu a výroby pneumatik ubírá do dnešních dnů. Nejvýznamnější technologickou novinkou bylo úspěšné odzkoušení radiálního pláště firmou Michelin v roce 1948, byť k jeho většímu rozšíření došlo až po roce 1962. Za povšimnutí stojí, že již roku 1921 byl F. Pfeifferovi udělen patent na konstrukci předchůdce radiálního pláště. Příčinu toho, proč k reálnému zhmotnění jeho nápadu došlo až po téměř třiceti letech, lze hledat v nízké úrovni strojního vybavení té doby, která neodpovídala důmyslnosti jeho myšlenky.

K důležitým mezníkům dále patří výroba bezdušových pneumatik, zahájená v padesátých letech, nebo vyvinutí bezpečnostních pneumatik, schopných ujet po defektu v nenahuštěném stavu až 1 600 km.<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> KYSELÁ, G. – HUDEC, I. – ALEXÝ, P.: Výroba...c. d., s. 4; JAMBRICH, MARTIN a kol.: *História*...c. d., s. 11, 12, 13; KOLEČEK, Petr – RŮŽIČKA, Bronislav: *Pneumatiky*...c. d., s. 10-12; MARCÍN, Jiří – ZÍTEK, Petr: *Pneumatiky*...c. d., s. 11, 12; MARCÍN, Jiří: *Pneumatiky*...c. d., s. 10; FRANTA, Ivan a kol.: *Gumárenské suroviny*...c. d., s. 16-17.

## 3 Výroba pneumatik u firmy Baťa

### 3.1 Počátky výroby

Ve dvacátých letech si firma Baťa budovala pozici jednoho z největších světových výrobců obuvi. Důslednou racionalizací výrobního procesu, modernizací strojového parku a neustálým snižováním výrobních nákladů udržovala firma výši cen svého zboží pod úrovní jak tuzemské, tak zahraniční konkurence. Firemní krédo *vysoká jakost-nízká cena* bylo dokonale zhmotněno ve všech produktech. Co rmoutilo konkurenci, to spotřebitelé vítali s nadšením.

Když tudíž v roce 1929 proběhla tiskem zpráva, že se vedení podniku rozhodlo obouvat kromě lidí také automobily a že se již konají první přípravy k zavedení výroby pneumatik a duší, motoristická veřejnost s napětím očekávala uvedení *baťovek* na trh.

Výroba pneumatik v Československu byla do té doby minimální. Od roku 1925 je vyráběla pouze firma Matador. Aby byla domácí poptávka uspokojena, velké množství pneumatik se za vysoké ceny dováželo ze zahraničí. Užívání jak motorových vozidel, tak bicyklů bylo nákladné a často se stávalo, že se po tuzemských silnicích pohybovaly dopravní prostředky s podomácku opravovanými plášti, jež však nespĺňovaly ani ty nejjzákladnější bezpečnostní požadavky. Filozofie firmy Baťa tudíž dávala všem motoristům do budoucna naději levných a kvalitních pneumatik a duší.<sup>21</sup>

Přestože lze zprávy o tom, že firma Baťa plánuje do konce roku 1929 rozšířit sortiment výrobků o pneumatiky a duše, označit spíše za zbožné přání motoristů a cyklistů než za informaci odrážející reálný stav věcí, nelze vyloučit, že nejužší vedení firmy o této možnosti v uvedeném roce již minimálně neuvažovalo.

Automobilový průmysl byl na vzestupu, vlastnictví vozidla přestávalo být výsadou nejmajetnějších vrstev obyvatelstva a počet aut každoročně vzrůstal.<sup>22</sup> Tím

---

<sup>21</sup> MZA Brno – pracoviště Zlín, fond II/8, výstřižková služba, inv. č. 87, 124.

<sup>22</sup> Pro představu: v roce 1922 se na území ČSR nacházelo 9929 motorových vozidel – na jedno vozidlo připadalo tedy 1394 obyvatel, v roce 1930 bylo registrováno již 100 474 vozidel – 145 osob

rostla také spotřeba pneumatik a duší. Výrobce levných a zároveň kvalitních pneumatik by si jistě velmi brzy získal československý trh, jenž byl do značné míry závislý na dovozu. Šlo tedy o potencionálně velmi výnosný druh podnikání, což si musel Tomáš Baťa a jeho nejbližší spolupracovníci velmi dobře uvědomovat. Zkušenosti s výrobou gumového zboží firma Baťa již několik let měla, produkce pneumatik by tudíž nebyla úplným krokem do neznáma.

Autor článku *Jak se vyrábějí pneu Baťa*, uveřejněném ve firemních novinách Zlín v roce 1933, však označuje za hlavní determinantu, podmiňující zahájení výroby pneumatik, korespondenci, hromadící se u vedení firmy, v níž odesílatelé – ať již z řad zaměstnanců nebo obyčejných spotřebitelů podnikového zboží – vyjadřovali politování nad tím, že „*neděláte také pláště na velocipedy. Jsem dělník, mám hodinu cesty do práce a za plášť na kolo musím dát 55 Kč.*“ Jízdní kolo bylo hromadným a běžně používaným dopravním prostředkem, na něhož spoléhalo množství zaměstnanců denně dojíždějících do továrny.<sup>23</sup>

Ke konečnému rozhodnutí Tomáše Bati zavést výrobu veloplášťů a veloduší ve zlínských závodech došlo podle tohoto textu koncem roku 1929. Jeho nevlastní bratr Jan Antonín byl pověřen získat vhodné strojní vybavení.<sup>24</sup> O jeho původu se však z tohoto zdroje nedozvídáme zhora nic, proto je nutné se pro další informace obrátit ke vzpomínkám Melichara Masného, muže, jenž hrál v procesu zavádění výroby důležitou roli.

První stroje – konfekční stroj, dva vulkanizační lisy, jedna ořezávačka okrajů plášťů a vysekávačka otvorů pro ventily – byly objednány u hannoverské firmy Max Müller. Další hannoverská firma Tröester dostala zakázku na dodání stříkacího stroje na veloduše. Činné však byly taktéž Baťovy zlínské strojírny, které měly za úkol vyrobit profilový válec pro tažení běhounů a jader do patiček.

---

na jeden vůz. KUBŮ, Eduard a kol.: *Mýtus a realita hospodářské vyspělosti Československa mezi světovými válkami*. Praha, Univerzita Karlova v Praze 2000, s. 147.

<sup>23</sup> V této souvislosti je dobré upozornit na účinný systém proti odcizení jízdních kol, který byl v prostorách továrny zaveden. Bicykl každého zaměstnance byl opatřen kovovým štítkem s číselným označením, polovina tohoto štítku šla vyjmout a majitel si ji mohl ponechat u sebe. Jakmile se vrátil ke kolu, druhou polovinu štítku jednoduše nasadil zpět a jel. Vrátný na vrátnici pouhým pohledem lehce poznal, zda kolo obsluhuje jeho oprávněný vlastník. LEŠINGROVÁ, Romana: *Baťova soustava řízení*. Lešingrová Romana 2007, s. 44

<sup>24</sup> MZA Brno – pracoviště Zlín, výstřižková služba, fond Baťa II/8, inv. č. 90.

Než byl strojový park připraven k použití a vlastní výroba mohla být zahájena, firma Baťa zprostředkovala v polovině roku 1930 prodej až o 30% levnějších pláštů a duší na bicykly a motocykly, a to na základě dohody o dovozu tohoto zboží s blíže nespecifikovaným americkým výrobcem.<sup>25</sup>

Po dodání a smontování strojů přijel v srpnu 1931 odborník z firmy Max Müller, který dostal na starosti dohled nad prvními zkouškami výroby veloplášťů. Prvotiny pak byly dány k dispozici vybraným firemním zaměstnancům, kteří je měli otestovat a o jejich kvalitách či případných nedostatcích referovat. Obchodní dům přijal taktéž několik pláštů a nabízel je k volnému prodeji za 19 Kč, tedy za polovinu ceny dosud prodávaných pláštů, jejíž výše se pohybovala mezi 40-50 Kč.

Přestože byla část výrobních operací – například ruční stříhání textilu – prováděna primitivním způsobem, celkové výrobní náklady se pohybovaly kolem 11 Kč, což i při nízkých prodejních cenách znamenalo možnost slušného výdělku, který by zmechanizováním výroby a zvýšením produkce ještě vzrostl.

Počet strojů se v následujících měsících rozšiřoval a k modernizaci výrobního procesu bylo využito taktéž zkušeností nabytých předními pracovníky podniku během návštěvy hlavní továrny firmy Dunlop v anglickém Birminghamu na podzim roku 1931, v níž se denně vyrábělo 10 000 veloplášťů a veloduší. Melichar Masný k tomu poznamenal: *„Co jsme tam uviděli, toho jsme mohli později použít v naší výrobě. Je důležité, naskytne-li se možnost, čerpat zkušenosti pro výrobu z toho, co je jinde v provozu dobrého a neztrácet čas i peníze k experimentování.“*

Na konci roku 1931 se ve Zlíně vyrábělo 400 kusů pneumatik denně. Tou dobou se dokončovala nová přízemní budova, později označená jako č. 75, do níž se v prvních měsících roku 1932 kompletně přesunula výroba veloplášťů z dosavadních provizorních prostor. Nové místnosti byly vybaveny moderním zařízením – například novými lisami s hydraulickým uzavíráním – a denní produkce v březnu téhož roku činila již 2000 veloplášťů a veloduší. A zatímco počet

---

<sup>25</sup> MASNÝ, Melichar: *Několik pohledů do historie gumárenského oboru v našem městě*. Rukopis, spisovna Continental Barum s. r. o.; MZA Brno – pracoviště Zlín, výstřižková služba, fond Baťa II/8, inv. č. 86, 88.

vyrobených kusů se stále zvyšoval, jejich prodejní cena se k radosti zákazníků snižovala. Počátkem roku 1932 se veloplášť prodával za 15 Kč, duše za 5 Kč.<sup>26</sup>

### 3.2 Výroba autoplášťů u firmy Baťa

Jak již bylo v úvodu řečeno, firma Baťa si v průběhu dvacátých let vytvořila dominantní postavení na československém trhu s obuví. S tím souvisel rozsáhlý dovoz surovin a materiálů do zdejších závodů. Hotová obuv, další výrobky nebo polotovary poté Zlín opouštěly, aby našly své uživatele či další zpracovatele.

Dálková přeprava zboží byla nejčastěji realizována po železnici. Tento způsob však byl dosti nákladný, což se nikomu v Baťových závodech, které byly známé důslednou racionalizací výrobního procesu, k níž bývalo využíváno všech dostupných úsporných opatření, pranic nezamlouvalo.

V Lidových novinách z 21. června 1931 jsou dokonce vyčísleny náklady na přepravu zboží po tuzemských železnicích. Za optimální výši nákladů byla považována částka 10 haléřů za 1 000 kg materiálu, dopravených na vzdálenost 1 km. Dopravné za přepravu vagonu zboží z Ostravy do Zlína mělo podle tohoto vzorce činit 160 Kč. Ve skutečnosti se však suma vyšplhala až na 393 Kč za uhlí a 1 381 Kč za boty.<sup>27</sup>

Export výrobků Baťa zasahoval doslova do celého světa. Zásilky do zámoří byly vypravovány především z přístavních měst Hamburk, Antverpy a Rotterdam. Zboží tedy putovalo přes německé železnice, s nimiž měla firma Baťa uzavřeny výhodné smlouvy. Ty však v roce 1931 vypršely a německá strana se je rozhodla neobnovit, čímž se ceny za přepravu zvedly o 100 %.

Vedení firmy tedy usilovně hledalo alternativní způsob přepravy. Propočty ukázaly, že přeprava nákladními automobily by byla nejen levnější, ale také rychlejší. Na zkoušku bylo přijato několik nákladních aut německé značky Büssing –

---

<sup>26</sup> MASNÝ, Melichar... c. d.

<sup>27</sup> MZA Brno – pracoviště Zlín, fond Baťa II/8, výstřižková služba, inv. č. 88.

N. A. G. s nosností 11 tun. Poté, co se jejich provoz osvědčil, byl firemní vozový park rozšířen o asi dvě desítky těchto vozidel.<sup>28</sup>

Když se začalo s dálkovým transportem mezi Zlínem a přístavními městy, zjistilo se, že výhodnost tohoto typu přepravy nebyla taková, jak se očekávalo. Důvodem byla nízká kvalita pláštěů rozměru 12.00 – 20 značky Dekka, jejichž distribuci zajišťovala firma Arm z Moravské Ostravy. Vozy se pravidelně vracely z cest s jednou nebo více prasklými pneumatikami. Ty se navíc velmi rychle opotřebovávaly. Běžná cena pláště těchto rozměrů byla 7 150 Kč, duše vyšla na 670 Kč. I když firma Baťa využívala 40% slevu, vydávat více než 4 500 Kč za jeden plášť bylo nadále neúnosné.<sup>29</sup> A že je nutné otázku drahých pneumatik bezodkladně řešit, dokazuje i fakt, že jeden nákladní automobil s přídatnou vlečkou byl nesen celkem 14 pneumatikami.<sup>30</sup>

Na nejvyšších místech tak padlo rozhodnutí zřídit ve Zlíně výrobu těchto tolik potřebných pneumatik. Úkolem obstarat nutné zařízení byl pověřen Melichar Masný, který se odebral do Hannoveru – do nejbližšího centra gumárenské výroby. Jedinou firmou, která vyráběla stroje na výrobu nákladních pneumatik, byla společnost Max Müller, u které byly již objednány první stroje k výrobě velopláštěů a veloduší. Problémem ovšem bylo, že požadovaná zařízení ještě nebyla ani vyprojektována a dodací lhůta by činila dva roky. Mimo to odborníci z firmy Max Müller varovali zlínské delegáty před náročností a riskantností celého výrobního procesu a doporučili nezačínat ihned s největšími rozměry.

Od výroby rozměru 12.00 – 20 bylo tedy alespoň na čas upuštěno. Přesto zástupci firmy Baťa dojednali pravděpodobně v průběhu dubna až května 1931 na příkaz Tomáše Bati objednávku gumárenských strojů k výrobě nákladních pneumatik

---

<sup>28</sup> *Národní listy* dokonce přináší 28. listopadu 1931 zprávu, že se ve Zlíně nákladní automobily s nosností deset tun přímo vyráběly. Toto vozidlo s motorem o výkonu 85 HP bylo nesené šesti pneumatikami největších rozměrů. Se svou spotřebou 40 kg nafty na 100 km bylo určeno k dálkovému transportu zboží.

<sup>29</sup> Pro srovnání: průměrná týdenní mzda dospělého muže nad 21 let činila u firmy Baťa v roce 1932 celkem 339 Kč. Rozvaha, 1938: MZA Brno – pracoviště Zlín, fond Baťa II/2, H 1134, K 999999, inv. č. 72.

<sup>30</sup> MASNÝ, Melichar... c. d.; *Obr mezi automobily*. Zlín – sdělení zaměstnanců firmy Baťa, 14, 1931, č. 30, s. 4; *Zájmy Slovače*, 11. 9. 1931.

v rámci firmy nejpoužívanějšího rozměru 32 x 6, jejichž cena se na trhu pohybovala okolo 2 400 Kč za kus.<sup>31</sup>

Zvýšená potřeba gumových obručí zmíněného rozměru je dávana do souvislosti s realizací monumentálního stavebního projektu v oblasti Bahňáku na území dnešních Otrokovic. Firma Baťa hledala prostory, na nichž by postupně rostly nové tovární budovy spolu s obytnou zástavbou. Jelikož umístění Zlína v údolí mezi dvěma kopci nedávalo příliš šancí ke zrodu nových závodních budov ať již severním, nebo jižním směrem, bylo nutné nalézt lokalitu, v níž by se firma mohla nadále nerušeně rozpínat a růst. Ideální variantou se na první pohled zdálo přilehlé území Otrokovic, ohraničené řekou Moravou, nabízející pro průmyslové závody nejen dostatečné množství životního prostoru, ale také dostatek tolik potřebné vody. Zdejší rovina však byla při každé větší průtrži zaplavena přebytky vody, jež nebylo schopno neupravené koryto řeky Moravy účinně odvádět. Z ideálního staveniště se tak pokaždé stávala bažina.

Nevyzpytatelnost a rizikovost zdejšího prostředí zakusili na vlastní kůži taktéž stavitelé firmy Baťa, kteří zde na přelomu dvacátých a třicátých let zhmotňovali plány prvních silnic a továrních objektů. Po velké povodni v říjnu 1930 vzniklo přímo v oblasti zdejšího staveniště jezero, z jehož hladiny čouhaly pouze ocelové dráty a zbytky základů toho, co mělo být jednou budovami.<sup>32</sup>

Sled následujících událostí jednoduše vystihuje pravděpodobně fiktivní citace výroků ve článku „*Pneu Baťa vítězí*“, uveřejněném v *Hospodářských novinách* 25. července 1990: „*Tomáš Baťa se přišel na katastrofu podívat osobně. Nechal vyhledat nejstaršího občana a ptá se: ‚Děde, pamatujete někdy takovou povodeň?‘ ‚Pane šéfe,‘ odpovídá děda, ‚nikdy.‘ ‚Tak tady natlučeme kolíky, přidáme takových 30 cm a staveniště zavezeme hlinou,‘ uvážil Baťa. ‚Náš šéf se úplně zbláznil,‘ pomyslel si stavbyvedoucí a povídá: ‚Kde vezmeme tolik hlíny?‘ Baťa na to: ‚Tamhle je kopec, tak jej sem navezeme.‘*“

Staré moudro praví, že v jednoduchosti je krása. Nabízené řešení – tedy udolat kopec na protějším břehu řeky Moravy, jeho zeminou zasypat Bahňák a zvýšit

---

<sup>31</sup> MASNÝ, Melichar... c. d.

<sup>32</sup> *Jak se staví město*. Zlín – sdělení zaměstnanců firmy Baťa, 16, 1932, č. 12, s. 3; *Počátky budování otrokovického Bahňáku*. Zlínské listy, 15. 7. 1996.



tím jeho úroveň o více než 1,5 metru – vskutku jednoduše znělo, realizace však byla natolik složitá a náročná, že před 80 lety se leckomu mohl zdát takovýto projekt nerealizovatelný.

Vize Tomáše Bati však brzy počala nabývat konkrétnějších rysů: k řece Moravě se přemístily řady nákladních automobilů a zástupy pracovníků. Do kopce se denně zahryzávalo těžké motorové rypadlo spolu s lopatami a rýči desítek kopáčů. Tisíce tun hlíny a kamení bylo na korbách nákladních aut nebo ve vozících po úzkokolejné dráze převáženo na protější břeh. V plánu bylo takto přepravit na 6 000 000 kubických metrů zeminy. Těžko realizovatelná idea se začala měnit v realitu. Desítky vozidel měly převézt tolik půdy, že k jejímu jednorázovému transportu by bylo zapotřebí tři a půl milionu nákladních aut.

Tíha tisíců tun hlíny zatěžovala každý den nákladní pneumatiky, které se jako jediná část automobilu stýkaly s blátivým a kamenitým terénem, jenž na gumové obutí vozidel kladl obrovské nároky. Pomyslný souboj mezi terénem a pneumatikami si žádal řadu obětí na straně gumových obručí a náklady na jejich nahrazování nebyly zrovna malé. Pokud uvážíme, že pravděpodobně nejpoužívanějším rozměrem na staveništi byl 32 x 6,<sup>33</sup> jenž byl nakupován za bezmála 2 500 Kč, uvědomíme si, jak nákladný byl provoz těchto vozů.<sup>34</sup>

Než bylo veškeré potřebné zařízení k výrobě pneumatik rozměru 32 x 6 dodáno,<sup>35</sup> v 75. budově probíhala instalace proudu, páry a hydrauliky.

Jelikož si vedení firmy uvědomovalo, že složitý výrobní proces skýtá mnohá úskalí pro nezkušené začátečníky, a nechtělo se dopustit žádných zbytečných chyb a přešlapů, bylo nutné vyhledat a najmout odborníka, který by nejmladšímu přírůstku

---

<sup>33</sup> V časopise *Zlín – sdělení zaměstnanců firmy Baťa z 16. 10. 1931* stojí, že firma Baťa zakoupila dvacet nákladních automobilů značky Škoda série 206 s motorem 48 HP a nosností dvě tuny, na něž byly montovány pneumatiky rozměru 32x6. Dle informací Vojtěcha Křečka byl tento typ vozidla přednostně určen pro přepravu hlíny, tzn. že dvě desítky automobilů byly zřejmě přednostně určeny k práci na Bahňáku.

<sup>34</sup> *Pneu Baťa vítězí. Hospodářské noviny, 25. července 1990; Jak se staví město... c. d.; MASNÝ, Melichar... c. d.*

<sup>35</sup> Konfekční stroj naplocho, hydraulický stahovák pláštěů do patkových kroužků, vertikální dveřový dvojité lis s hydraulickým uzavíráním spolu s dvěma formami na pláště, formou na topné duše a lis na duše 32x6 od firmy Max Müller, stříkací stroj o průměru 200 na duše od další hannoverské firmy Tröester a kompresor na 20 atmosfér z Vítkovic. MASNÝ, Melichar... c. d.

do Baťovy rodiny poskytl potřebnou oporu a stabilitu při jeho prvních nespělých a nejistých krůčcích.

Pakliže u našeho západního souseda dosahovala gumárenská výroba již značné úrovně, v tamním tisku byl otištěn inzerát, hlásající, že firma Baťa hledá odborníka, který by byl ochoten a schopen nově zavést výrobu pneumatik taktéž ve zlínském údolí.

Jisté je, že se přihlásilo více zájemců, prameny ale jmenují pouze dva z nich: Ing. Fröhlicha a Ing. Logana. Druhý jmenovaný Američan měl však nepřijatelné podmínky – žádal plat 1 000 dolarů měsíčně, což při kurzu 33 Kč za jeden americký dolar činilo sumu, za kterou se ve své době dal pořídit pěkný rodinný domek. U Baťů mu tedy pšenka nerozkvetla. Nakonec však bývalý zaměstnanec firmy Max Müller přece jen zakotvil na československém území a svými požadavky zatížil rozpočet firmy Kudrnáč Náchod, která v té době taktéž zaváděla výrobu pneu. Královský plat mu byl vyplácen jeden celý rok, přesto „*potíže ve výrobě se u nich stejně také vyskytovaly,*“ jak Melichar Masný ve svých vzpomínkách možná trochu ironicky poznamenává.

Místo bylo v listopadu 1931 přislíbeno Ing. Fröhlichovi, dosavadnímu zaměstnanci firmy Max Müller, se kterým byli zástupci firmy Baťa v kontaktu již před oficiálním vypsáním tendrového řízení. Jeho přijetí bylo podmíněno dodávkou veškerého potřebného zařízení, což iniciovalo Ing. Fröhlicha, aby zintenzivnil dohled nad kvalitou a rychlostí příprav jednotlivých strojů.

Když potřebné vybavení v lednu a únoru dorazilo, mohlo se začít s instalováním zařízení a prvními zkouškami, na něž dohlížel Ing. Fröhlich, od 8. února 1932 oficiálně zaměstnaný firmou Baťa. Správcem výroby se stal Dr. Ing. Jiří Udržal, vedoucím výroby Melichar Masný a výplatním Miroslav Lahodný. Na nová pracovní místa bylo přijato ihned několik dalších mužů, jejichž jména neupadla v zapomnění a navždy budou uváděni jako ti, jejichž rukama prošly první pneumatiky vyrobené ve Zlíně: Antonín Dvořák, výrobce topných duší, později přeškolený na výrobu pláštů 32 x 6, Josef Prášil, vulkanizér a Vladimír Hrabíš, konfekcionér.

Samotný výrobní proces byl ovšem jak fyzicky, tak časově velmi náročný. Kordy a ségлы se stříhaly ručně nůžkami na plechovém stole podle dřevěné šablony. Taktéž séglová křídélka se vyráběla zprvu ručně, až později byla objednána křídlovačka z Anglie. Trojdílný běhoun byl vytahován na čtyřválcí, konfekce, která trvala u každého pláště dvě hodiny, se prováděla na plochem bubnu, který byl vždy zčásti namazán lepidlem připraveným z kalafuny a oleje, aby byl první kord s bubnem pevně spojen. Po důkladném prohrátí v plechové skřínce byl plášť nabombírován pomocí k tomu účelu speciálně upravené duše do požadovaného tvaru a průměru. Výsledek byl následně překontrolováván připravenou šablonou. Ihned poté bombírovací duši nahradila duše topná, s níž byl plášť, obohacený nově ještě o patní kroužky, vložen do vertikálního lisu, v němž probíhala při 160 °C po dobu bezmála dvou hodin vulkanizace. Po jejím dokončení byl plášť pomocí dřevěných páčidel vyňat z lisu. Uvedené operace byly natolik náročné, že vertikální lis museli obsluhovat dva silní muži.<sup>36</sup>

Říká se, že žádný učený z nebe nespadl. K dosažení vytyčeného cíle vede často zdoluhavá cesta plná překážek. O tak náročné operaci, jakou je výroba pneumatik, to platí dvojnásob. Baťovští pracovníci se o této pravdě přesvědčovali dlouhé týdny dnes a denně. Výroba se jim nedařila, pláště vyšlé z lisů byly naprosto nepoužitelné. Separace, boule, nedolisky – to je výčet hlavních nedostatků. Ing. Fröhlich měl za to, že problémy vznikají kvůli chladnému vzduchu a místy nízkému tlaku v topné duši. Ani narychlo zhotovený ohřívací boiler řešení nepřinesl. O prvních zkouškách hovoří Melichar Masný takto: *„Při otevření lisu počaly se tvořit na plášti menší a pak čím dál tím větší boule. V plášti to rupalo, jako když praskají ledy. Když jsme takovou bouli propíchlí, vyšla pára a zápach po spálenině. Když jsme pláště rozřízli, přesvědčili jsme se, že separování kordových vložek nastalo od lanek. Vycházející pára z těchto boulí nasvědčovala o vlhkosti kordu i séglu (...). Když se to opakovalo u více pláštů, provedli jsme následující opatření: 1. vysušili jsme řádně kord i ségl, 2. lanka důkladně vykoupali v benzínu, 3. zhotovili nový cement na lanka, a ta po nacementování nechali řádně oschnout, 4. z tvrdé a polotvrdé směsi, která přicházela na lanka, ubrali jsme síry, bylo jí tam velké procento, 5. při konfekci jsme použili nejlepšího extrakčního benzínu a kordy po*

---

<sup>36</sup> MASNÝ, Melichar... c. d., JABŮREK, Svatopluk: *Začátky gumárenské výroby ve Zlíně u fy Baťa*. Gumárenské listy, 1997, č. 4, s. 24-25.

*natření nechali řádně osychat, 6. snížili jsme vulkanizační teplotu na 140 °C, z původních 160 °C, 7. prodloužili jsme vulkanizační dobu o půl hodiny, tj. z 90 na 120 minut.“*

Z výše uvedeného je patrné, že neúspěchy prvních pokusů byly determinovány spoustou faktorů, jež se týkaly velkého množství výrobních kroků – od přípravy směsí až po vulkanizaci. Usilovná práce a schopnost odhalit a napravit chybu však nakonec slavily úspěch. Boule se již netvořily, stejně tak nedocházelo k separacím. Problém nedolisků byl vyřešen změkčením běhounové směsi lámaným kaučukem a změkčovadly. Mnohatýdenní patálie skončily, v dubnu 1932 byl z lisu vyňat první dobrý plášť.<sup>37</sup>

### **3.3 Vítězství pneu Baťa**

První úspěch byl samozřejmě ihned prezentován Tomáši Baťovi, který na dobré zprávy z budovy 75 již netrpělivě čekal. Sám byl velkým obdivovatelem a příznivcem automobilové dopravy a velmi dobře rozuměl jejímu přínosu pro obecný průmyslový i společenský rozkvět.<sup>38</sup>

Kdo by myslel, že byly první pláště podrobeny důkladným testům ve zkušebnách na k tomu speciálně zhotovených strojích, než se dostaly do reálného provozu, ten byl jistě překvapen tím, jak rychle začaly pneumatiky Baťa rotovat po místních silnicích. Šéf natolik důvěřoval svým zaměstnancům a plodu jejich práce, že přikázal vyhotovit dalších pět kusů a rozhodl se je otestovat na svém vlastním voze značky Lincoln. Byť šlo o vysokotlaké nákladní pneumatiky, běžně se montovaly na stejný, tedy dvacetipalcový typ ráfku, kterým byl opatřen i Baťův

---

<sup>37</sup> MASNÝ, Melichar... c. d.

<sup>38</sup> V dláždění a asfaltování nových silnic spatřoval Tomáš Baťa cestu k blahobytu celého národa. Jakožto člen státní silniční rady vypracoval v roce 1928 úvahu, v níž požadoval navýšení rozpočtu na stavbu silnic v horizontu dalších deseti let z původně plánovaných dvou miliard na deset miliard. Neváhal použít srovnání s dopravní strukturou ve Spojených státech amerických, kde se nacházelo devětkrát více silnic na jednoho obyvatele než v Československu. Obyvatelé USA vlastnili celkem 24 milionů automobilů a Tomáš Baťa k jejich přínosu a tvorbě hodnot a kapitálu poznamenává: „*Jestliže automobil ušetří svému majiteli pouze 30 minut času denně a oceníme-li hodnotu jediné hodiny Američana, majitele auta, směšně nízko – na 1 dolar, tu znamená tato hodnota 12 mil. dolarů denně – 360 mil. dolarů ročně.*“ Aby však mohly automobily plnit co nejlépe svou funkci, bylo zapotřebí vystavět kvalitní silnice, o což se Tomáš Baťa tak vehementně zasazoval. „*Jde o narovnání našich silnic, protože dnes rozhazujeme nejdražší majetek – čas na nesčíslných zatáčkách i v rovinatých krajích a ohrožujeme na nich neustále životy i majetek.*“ V projevu *Doprava-silnice-lidé* z roku 1927 o významu kvalitních vozovek hovoří takto: „*A kdyby k zušlechtění člověka – národa – bylo zapotřebí dláždít naše silnice ne kamením, ale ryzím zlatem, bylo by nutno je jím vydláždít (...)*“ BAŤA, Tomáš: *Úvahy a projevy*. Praha, Institut řízení 1990, s. 90-94.

osobní vůz. Aby však byla alespoň částečně zaručena pohodlnost jízdy, duše musely být namísto předepsaných šesti atmosfér natlakovány pouze na 1,5 atmosfér.

Opatřen prvními pneumatikami Baťa vydal se Lincoln kterousi dubnovou neděli roku 1932 na konferenci průmyslníků do Luhačovic, kde Šéf nový výrobek hrdě představil svým kolegům a přátelům. Ti vyjádřili politování nad tím, že zlínské lisy neprodukují taktěž osobní pláště. Baťa nebyl mužem slova, byl především mužem činu, a tak ihned po svém návratu nařídil opatřit zařízení k výrobě nejběžnějšího osobního rozměru 5,50 – 18. Nové stroje bylo možno v prostorách zlínských závodů odzkoušet již v červenci téhož roku.

Trvalý shon a tlak na co nejlepší pracovní výsledky však nevyhovovaly Ing. Fröhlichovi, který zažádal o rozvázání pracovního poměru a ještě v dubnu téhož roku odjel do Finska zavádět výrobu pneumatik. Náhradu se podařilo sehnat až koncem následujícího měsíce, a to v osobě Izidora Valachyho, konfekcionéra, pracujícího dříve u firmy Matador. To však nebyla poslední důležitá personální změna, učiněná do konce tragického roku, v němž skonal při leteckém neštěstí jedněmi milovaný a obdivovaný, jinými nenáviděný Tomáš Baťa. V září byly řady zaměstnanců rozšířeny o Josefa Zbořílka,<sup>39</sup> v říjnu pak o Dr. Mariana, německého chemika a specialistu v oboru pneumatik.

Stejně jako zatoužila firma Baťa zbavit se závislosti na dodávkách drahých pneumatik ze zahraničí, tak se chtěla osamostatnit i v otázce výroby potřebného strojního zařízení. Od července začala používat vlastní formy, 10. listopadu pak byl zlínskými strojírnami zkonstruován první lis, z něhož byly vytahovány osobní pláště rozměru 4,50 x 18. V následujícím období se rodina těchto železných monster rozšiřovala každých čtrnáct dnů o jednoho nového člena, dokud širší sortimentu nabízených výrobků nebyla taková, aby uspokojila požadavky domácího trhu. V druhém pololetí roku 1933 se vyrábělo 43, o rok později již 55 rozměrů.<sup>40</sup>

---

<sup>39</sup> V textu Melichara Masného je uvedeno jméno Josef Zbořil, takové jméno se však v žádných jiných dokumentech nevyskytuje a ve firmě Baťa pracovali – je-li to možné dohledat v kartotéce osobních karet – pouze tři muži tohoto jména. Ani jeden však se zaváděním výroby neměl nic společného, ať již z důvodu jejich přijetí až poté, co výroba byla zahájena, nebo jednoduše pracovali v jiném sektoru. Pravděpodobně jde tedy pouze o překlep Melichara Masného a ve skutečnosti mluví o Josefu Zbořílkovi.

<sup>40</sup> MASNÝ, Melichar... c. d.

Azyl, který výroba autoplášťů našla v prostorách budovy 75, však brzy přestal dostačovat. Nedokázal již plně uspokojovat potřeby, které dynamický rozvoj nového výrobního odvětví vyžadoval. Zprvu byl nedostatek životního prostoru vyřešen přenesením konfekce do prvního poschodí budovy 55. Bylo však zřejmé, že to je pouze dočasné řešení. Výroba byla totiž roztržena do několika míst a celý proces se stával nepřehledným.

Bylo nutné výrobu centralizovat v jedné tovární budově. Urychleně byl vyhotoven její návrh a na jaře 1933 se začalo se stavbou. O pár měsíců později se do nové železobetonové haly o rozloze 3 000 m<sup>2</sup> a přilehlého pětietážového přístavku stěhovaly první stroje.<sup>41</sup>

V roce 1933 bylo ve Zlíně vyrobeno kolem 68 000 kusů pneumatik, o rok později se produkce zvýšila téměř na dvojnásobek: lisy opustilo 132 000 pneumatik. Svého vrcholu dosáhla produkce v roce 1939, kdy bylo vyprodukováno 250 000 kusů.<sup>42</sup>

Bylo všeobecně známo, že hospodářský život v Československu třicátých let byl spoután mnoha kartelovými dohodami.<sup>43</sup> Kartelový zákon neexistoval a cenové či odbytové dohody tak způsobovaly, že ceny některých výrobků prodávaných na domácím trhu byly neporovnatelně vyšší, nežli tomu bylo v jiných státech. Gumárenský průmysl byl od roku 1930 organizován hned ve čtyřech kartelových dohodách. Zatímco konvence gumových látek, technické pryže a gumových podpatků ukončily svou činnost již v roce 1932, jednak z důvodu nedodržování sjednaných podmínek jednotlivými členy, jednak z důvodu neustálého tlaku na snižování cen ze strany největšího ze tří outsiderů, tzn. firmy Baťa, cenová konvence pneumatik byla i nadále činná i z toho důvodu, že s výrobou pneumatik u firmy Baťa se teprve začínalo. Tento kartel byl rozdělen do dvou sekcí: sekce „G“, jež sdružovala prvododavatele – tedy výrobce a dovozce –, měla za úkol zabránit tvorbě nejostřejší konkurence prostřednictvím společné cenové politiky a povinného deklarování prodejních podmínek; sekce „O“ dohlížela na to, aby obchodníci

---

<sup>41</sup> Karty budov: MZA Brno – pracoviště Zlín, fond H 1134, XV, kart. 1986, inv. č. 1668; MZA Brno – pracoviště Zlín, fond H 1134, XV, kart. 1987, inv. č. 1669, 1670; MZA Brno – pracoviště Zlín, fond Svit I/1, inv. č. 247; MASNÝ, Melichar... c. d.

<sup>42</sup> MASNÝ, Melichar... c. d.

<sup>43</sup> Pro ilustraci: 1934 – 570 kartelů, 1935 – 813 kartelů. MZA Brno – pracoviště Zlín, fond Baťa II/8, výstřižková služba, inv. č. 72, 74.

dodržovali ceníkové sazby a neposkytovali ze svých obchodních rabatů slevy zákazníkům.

Jakmile došlo ke zhoršení odbytových poměrů v důsledku hospodářské krize, obchodníci se i přes výslovný konvenční zákaz snažili nalákat zákazníky poskytováním nedovolených slev, které šly na vrub jejich rabatů. Tím byl ovšem celý obchod dezorganizován a konvence de facto přestala plnit svůj účel. Poslední hřebíček do rakve kartelu zatloukla firma Baťa, která v roce 1933 vstoupila na trh s rozšířeným sortimentem zboží, které bylo nabízeno za velmi nízké ceny. To vedlo dosavadní tuzemské výrobce – firmy Matador-Semperit a Kudrnáč-Everit – a některé zahraniční dovozce ke snížení cen pneumatik v průměru o 20 % – v tomto případě byla vzniklá ztráta kompenzována snížením obchodnických rabatů. Jiní dodavatelé – např. firma Goodyear – ponechali ceníkové sazby nezměněny, zvýšili však obchodníkům rabat až na 33%, čímž jim chtěli ponechat volnou ruku v poskytování individuálních slev zákazníkům. Tím však ta nejdůležitější konvenční podmínka nebyla dodržena, a tak byl kartel pneumatik roku 1933 rozpuštěn.<sup>44</sup>

A jaké byly tedy ceny Baťových pneumatik? Poprvé se reklamní plakát na pneu Baťa objevil v závodním časopise Zlín 22. dubna 1932. Upozorňoval na prodej pneumatik jediného doposud vyráběného rozměru 32x6. A firma Baťa skutečně přinesla to, co od ní spotřebitelé očekávali, tedy zásadní zlevnění pneumatik: plášť stál 999 Kč, duše 99 Kč. O rok později – v květnu 1933 – byl plášť stejného typu nabízen již za 890 Kč a duše za 90 Kč. A tak postupem let přibývaly další rozměry pneumatik pro bicykly, automobily, nákladní vozy, autobusy, motocykly a dokonce od roku 1934 i letadla. Ve stejném roce začaly být vyráběny pláště se speciálním zimním dezénem. Kromě toho do nabídky postupem doby přibývaly též pneumatik s označením „Grip“ a esteticky založení řidiči jistě ocenili možnost zakoupit plášť s bílými bočnicemi. Kompletní ceník platný v roce 1938 je uveden v obrazových přílohách.<sup>45</sup>

---

<sup>44</sup> MZA Brno – pracoviště Zlín, fond Baťa II/8, výstřižková služba, inv. č. 74, 83, 124.

<sup>45</sup> Motocyklové duše a pláště byly vedeny až do roku 1947 pod velopneumatikami. Zlín, 16, 1932, č. 17, s. 6; Zlín, 16, 1932, č. 21, s. 7; MZA Brno – pracoviště Zlín, fond II/8, výstřižková služba, inv. č. 87; MZA Brno – pracoviště Zlín, fond VII, inv. č. 6; MZA Brno – pracoviště Zlín, fond VII, inv. č. 49.

Jestliže ještě na počátku třicátých let se v Československu za pneumatiky platilo takové množství peněz, pro které lze pravděpodobně jen těžko hledat ve vyspělých zemích obdoby, již v roce 1934 byli čtenáři tuzemských periodik informováni, že ceny československých pneumatik se dostaly pod úroveň cen v zahraničí: nejnižší cena běžně používaného osobního pláště byla v Československu 250 Kč, ve Francii 256 Kč, v Anglii 321 Kč, v Itálii 354 Kč, v Německu dokonce 395 Kč.<sup>46</sup>

A že to myslí s nízkými cenami opravdu vážně, potvrdila firma Baťa v roce 1934, kdy vlivem snížení zlatého obsahu koruny o jednu šestinu došlo ke zdražení dovážených surovin. Přestože Československo zasáhla vlna zdražování, pneumatiky Baťa se i nadále prodávaly za ceny nezměněné, čímž zlínská firma dosáhla zvýšení spotřeby svého zboží na úkor dražších konkurenčních výrobků.<sup>47</sup>

Nové výrobní odvětví Baťových závodů nezůstalo skryto ani státním úřadům a již na podzim roku 1932 poslalo ministerstvo národní obrany firmě Baťa pobídku k sestavení nabídky na odběr pneumatik pro československou armádu. Zpočátku se jednalo o pneumatiky pro nákladní vozidla, později se k požadovanému sortimentu připojily motocyklové, osobní a letecké pneumatiky.<sup>48</sup>

Zvyšující se produkce pneumatik Baťa měla velký, i když ne výhradní podíl také na omezení dovozu gumových obručí zahraničních značek do Československa. V roce 1932 bylo importováno celkem 522 600 pneumatik, o rok později 279 400, v roce 1934 činil dovoz 134 602 pneumatik, následujícího roku již pouze 41 148. V tomto roce byla navíc poprvé v historii obchodní bilance aktivní – vyvezeno bylo 46 402 pneumatik.<sup>49</sup>

---

<sup>46</sup> MZA Brno – pracoviště Zlín, fond Baťa II/8, výstřížková služba, inv. č. 90, 124, 126.

<sup>47</sup> MZA Brno – pracoviště Zlín, fond Baťa II/8, výstřížková služba, inv. č. 78.

<sup>48</sup> MZA Brno – pracoviště Zlín, fond VII, kart. 1469, inv. č. 1.

<sup>49</sup> Údaje zahrnují jak autopláště, autoduše, tak velopláště a veloduše. *Obuv-Kůže-Guma*. 1934, č. 3, s. 115; 1935, č. 3; 1936, č. 2.



### 3.4 Organizační začlenění výroby pneumatik ve struktuře Baťových závodů

V dnešní firemní praxi je zcela běžné, že součástí podnikové dokumentace je i písemný záznam organizační struktury podniku. Firma Baťa však žádný podobný dokument vytvořen nikdy neměla. Vratislav Garlík jeho absenci vysvětluje hned několika skutečnostmi:

- Podnik byl veden jako podnik jednotlivce, a to i po roce 1931, kdy byl jeho právní status změněn z veřejné firmy na akciovou společnost, neboť držitelem veškerých akcií i nadále zůstával Tomáš Baťa.
- Všichni spolupracovníci začínali na nejnižších pracovních pozicích a pouze jejich schopnosti jim mohly vysloužit povýšení. Nemohlo se tak stát, že by nadřízený pracovník dokonale neznal práci svého podřízeného.
- Od všech vedoucích pracovníků byla vyžadovaná vysoká míra iniciativnosti, flexibility a pohotovosti. Nebyli potřební lidé, kteří by zkoumali v organizačním řádu, zda ten který přidělený úkol je či není náplní jejich práce.
- Členové vrcholového vedení, jemuž se souborně říkalo „Ředitelna“, se sice orientovali vždy na jednu ucelenou oblast chodu firmy, neměli však přesně stanovené pole působnosti a zdálo-li se jim to vhodné, mohli kdykoliv zasáhnout do jakékoliv jiné oblasti.<sup>50</sup>

Veškerou podnikovou činnost, ke které docházelo v rámci produktivního cyklu, bylo možno klasifikovat do čtyř základních oddělení: nákupního, výrobního, prodejního a správního. Pro účely plánování, vnitropodnikového účetnictví a vymezení kompetencí vedoucích jednotlivých oddělení bylo mezi léty 1916-1945 pravidelně pro každé pololetí vydáváno schéma pojmenování závodů a jejich oddělení.

Nejužší vedení bylo sice ze zákona zodpovědné za veškeré dění ve firmě, přesto žádný z členů nenesl přímou zodpovědnost za chod toho kterého oddělení,

---

<sup>50</sup> GARLÍK, Vratislav: *Baťovy závody, organizace a řízení do roku 1939*. Praha, Svoboda 1990, s. 23; LEHÁR, Bohumil: *Dějiny baťova koncernu*. Praha, SNPL 1960, s. 156.

čímž si ponechával „volné ruce“ k vykonávání rozhodnutí týkajících se různých oblastí firemního života.<sup>51</sup>

Personální obsazení nejužšího vedení se v průběhu let měnilo, a to nejen z hlediska počtu jeho členů, ale také vlivem generační výměny. Jedním z reprezentantů nastupující mladší generace vedoucích činitelů byl i John Hoza, rodák z Mladcové, který již ve svých čtrnácti letech nastoupil k Baťům, aby se zde vyučil strojníkem.

Díky své dobré pověsti a schopnostem se zakrátko stal osobním řidičem Tomáše Bati. Taktéž jeho další osud byl úzce spjat s automobily. Během svého šestiletého pobytu ve Spojených státech v letech 1914-1920 pracoval John Hoza v amerických továrnách na výrobu automobilových pneumatik a motorů. Nabytých zkušeností mohl plně využít o deset let později po svém návratu z USA, a to když spolu s Tomášem a Janem Antonínem Baťovými řídil zakládání výroby pneumatik, a to již z pozice hlavního vedoucího gumáren. Tím zůstal až do své emigrace do Spojených států v roce 1939, kde se v následujících letech významně podílel na zakládání baťovské továrny v Belcampu a svým americkým občanstvím měl též obměkčit nedůvěřivá srdce amerických občanů vůči výrobkům firmy Baťa.<sup>52</sup>

Nikdo z vedoucích činitelů se ani po jmenování do nejvyšších pozic nevzdával přímého styku s výrobním procesem a ani John Hoza nebyl jiný, což potvrzuje ve svých pamětech Stanislav Křeček – muž, jehož kariéru u firmy Baťa významně ovlivnil právě Hoza:<sup>53</sup> „*Také ředitel gumárny trávil pracovní čas většinou ve výrobních dílnách, na jednáních se šéfem nebo s jinými vysokými vedoucími podniku.*“ O jeho povaze a celkovém postavení pak na jiném místě píše: „*Stále jsem byl ještě nesmělým mladým mužem a cítil jsem se nesvůj ve styku s vysokými a mocnými představenými, mezi něž ředitel gumárny patřil. Postavil si na Mladcové vilu a do práce jezdil v nápadně zelené Fordce. (...) Byl to jediný osobní automobil, kromě automobilu šéfa a jeho zástupce, který se volně pohyboval uvnitř továrních*

---

<sup>51</sup> KŘEČEK, Stanislav: *Pracoval jsem u Baťů*. Praha, Český komitét pro vědecké řízení 1992, s. 135, 136.

<sup>52</sup> POKLUDA, Zdeněk: *Baťovi muži*. Zlín, Kovárna VIVA 2012, s. 72-74; *Jak se vyrábějí pneu Baťa*. Zlín – Časopis pro šíření zásad veřejnosti, 2, 1933, č. 44, s. 3; CEKOTA, Antonín: *Geniální podnikatel Tomáš Baťa*. Toronto, Sixty-Eight Publishers 1981, s. 100, 101.

<sup>53</sup> Z funkce výplatního školy Křečka povýšil počátkem roku 1932 na provozního účetního ve válcovně v budově 54, aby jej pak o necelý půlrok později jmenoval provozním účetním právě nově zřízované pneumatikárny. KŘEČEK, Stanislav: *Pracoval jsem...* c. d., s. 18, 25.

*objektů. Byl v jádru dobrácký a rozvážný muž, stříknutý trochu amerikanismem (...) jeho oslovení ‚kamaráde‘ se stalo populárním ve vzájemném styku a hovorech lidí mezi sebou, zejména mezi námi provozními účetními.“<sup>54</sup>*

Kancelář Johna Hozy – tzv. rozkazovna – se nacházela v budově uprostřed gumárenských provozů, aby je bylo odtud možné operativně řídit. Kromě jeho pracovního stolu se zde nacházelo několik dalších pracovních ploch pro provozní účetní několika gumárenských skupin, do nichž se gumárny členily podle typu produktů a zboží, na něž se jednotlivé skupiny specializovaly. Každá gumárenská skupina se pak dělila na různý počet oddělení. Ta se dále štěpila do dílen – nejmenší organizační jednotky. V čele každého útvaru stál odpovědný vedoucí. Strukturu gumárenských závodů pro první pololetí roku 1934 ukazuje tabulka 3.<sup>55</sup>

Z tabulky 3 je zřejmé, že se gumárenské závody většinou dělily do dvou částí, a to do části s výrobou gumové obuvi, a do části, v níž měl Dr. Jiří Udržal na starosti výrobu pneumatik a jiného gumového zboží. Každému útvaru bylo přiřčeno určité číselné označení. Tučným písmem jsou v tabulce označeny gumárenské skupiny, kurzívou je pak vyznačen vedoucí dané skupiny, kterému se také jinak říkalo správce. Ten denně kontroloval činnost oddělení, spadajících pod jeho kompetenci. Od roku 1934 byl vedoucím skupiny pneumatikárna Josef Zbořilek, kterému při správě vypomáhali další tři režijní zaměstnanci: provozní účetní, jenž byl také zástupcem vedoucího, výplatní a pracovník kontroly výrobků odváděných do skladu. *„Kancelář správcovny byla vsazena u vchodu do velké přízemní haly, v níž se nalézala válcovna surové gumy a výroba autoplášťů. Často zela prázdnotou, neboť celé její osazenstvo se většinou zdržovalo v dílnách, kde bylo stále co dělat,“* dodává S. Křeček.<sup>56</sup>

---

<sup>54</sup> KŘEČEK, Stanislav: *Pracoval jsem...* c. d., s. 24.

<sup>55</sup> MZA Brno - pracoviště Zlín, fond Baťa I/10, kart. 813, inv. č. 425; KŘEČEK, Stanislav: *Pracoval jsem...* c. d., s. 18, 24.

<sup>56</sup> KŘEČEK, Stanislav: *Pracoval jsem...* c. d., s. 29, 30. Člověk, který se snaží zorientovat v organizační struktuře Baťových závodů, se nesmí nechat zmást ne zcela jasnou definovatelností některých pojmů, jimiž jsou označeny jednotlivé útvary Baťových závodů. V praxi se běžně používalo čtyř pojmenování: *závod, skupina, oddělení a dílna*. Zatímco pro slova *závod* a *dílna* platí, že jsou nejvyšším, resp. nejnižším stupněm v hierarchickém uspořádání podniku, slova *skupina* a *oddělení* byla do značné míry univerzální. A tak například v Rozvaze z roku 1938 je tentýž útvar (konkrétně pneumatikárna Dr. Udržala) jednou označena jako skupina, podruhé jako oddělení. V bločku vedoucího Josefa Zbořilka z roku 1938 je pojmem oddělení označen útvar téže úrovně, který Stanislav Křeček označuje jako skupinu. Stanislav Křeček dokonce ztotožňuje oddělení s dílnou. V soustavě řízení firmy Baťa hrála nejdůležitější roli autorita vedoucího a numerické označení dané nákupní, výrobní, prodejní či správní části. Pro badatele, kteří jsou odkázáni na často torzovitě a ojedinelé informační zdroje, je v této problematice obtížné se orientovat i s ohledem na to, že vedoucí

Když bylo během prvního pololetí roku 1931 zařazeno do skupiny „pomocné gumárny“ oddělení „výroba gumových pneumatik,“ šlo o výrobu vedlejšího významu, která se ztrácela ve stínu narůstající produkce gumové obuvi. Během několika málo let se však ukázalo, že rozhodnutí podnikat v tomto oboru bylo správné – produkce vzrůstala, zboží šlo na odbyt a význam nově založené samostatné skupiny pneu vzrůstal. Kromě správního oddělení a čtyř oddělení výroba veloduší, veloplášťů, autoduší a autoplášťů byla tvořena odděleními: válcovna, topné duše, ochranné vložky (vše 1933-1945), zkušebna (1933-1942), laboratoř (1934-1942), údržba strojů a zařízení (1935-1942) a krátce koberce, balonky (první pololetí 1932) a lámárna gumy a míchací komora (1945).

Jak již bylo výše naznačeno, v roce 1932 stanul v čele nově utvořené skupiny pneumatiky-duše<sup>57</sup> Dr. Ing. Jirí Udržal, syn ministerského předsedy Františka Udržala. K firmě Baťa se dostal v srpnu roku 1931 na osobní pozvání Tomáše Bati, který mu dal za úkol vybudovat gumárenskou výrobu. Nejdřív se však musel seznámit s hlavní výrobou a až poté, co vytvořil svůj první pár obuvi, mohl zahájit práci na rozšiřování gumárenských závodů.<sup>58</sup> Ve skupině vydržel až do roku 1934, kdy byl vlivem expanze některých gumárenských odvětví utvořen pro správu těchto složek nový nadřazený správní útvar pneu-různé, jehož vedoucím se stal. Udržalovo

---

jednotlivých složek bývali mnohdy z rozhodnutí nadřazených doslova během několika málo dní převedeni k jinému oboru či celku. Taktéž číselné označení daných podnikových útvarů se v průběhu let měnilo, některé nové složky vznikaly, jiné zanikaly a další byly převáděny pod jiné.

<sup>57</sup> V roce 1932 nesla tato skupina označení 310, od následujícího roku již 210. V druhém pololetí 1936 došlo k přečíslování a skupina nesla číslo 2100. Nadřazený útvar Dr. Udržala byl od téže doby označen jako 2000. Oddělení 2000 bylo v roce 1938 přečíslováno na 52100, což souviselo se zřízením sesterské společnosti Darina a. s. v Liptovském sv. Mikuláši s pobočným závodem ve Zlíně, pod níž byli převedeni dosavadní zaměstnanci pneumatikárny, regeneračního oddělení a některých dalších gumárenských oddělení. Tato firma se zabývala výrobou gumového zboží všeho druhu nebo výrobků protiletectvé obrany. MZA Brno - pracoviště Zlín, fond Baťa I/10, kart. 813, inv. č. 425; LEHÁR, Bohumil: *Dějiny...c. d.*, s. 237.

<sup>58</sup> Pro zajímavost zde připojuji výňatek ze článku *Synové min. předsedy Udržala, min. Engliš a Hodáče jako „zaměstnanci“ v Baťovce*, který byl otištěn v komunistickém časopise *Baťovák* 3. října 1932: „Širší veřejnosti je málo známo, že z peněz, které nadlidskou prací vydělávají pro závod dělníci v Baťovce, jsou placeni jako „zaměstnanci“ mladí synové vedoucích představitelů vlády tohoto státu. Nyní je v Baťovce „zaměstnán“ syn předsedy vlády Udržala a syn bývalého ministra Engliš. Syn vůdce čl. kapitalismu prof. Hodáče, který jak známo má na vládu větší vliv, než celý parlament, ten nyní již v Baťovce není. (...) Syn ministerského předsedy, mladý Udržal, byl rovněž jako Engliš umístěn v závodě na rozkaz zemřelého Tomáše Bati a stal se hned vedoucím odd. v gumárně. Plat královská zaměstnání tak, aby se neřeklo. Tito „mladí muži“ neprožívali ovšem „slasti“ bydlení v internátě. Bydleli a stravovali v Baťově vile, do „práce“ jezdili v Baťově autu. Proč jsou v Baťovce umístěni a štedře za „práci“ odměňováni synové předních vládních činitelů tohoto státu? (...) Otázka není tak těžká, aby ji nebylo možné odpovědět. Nezapomínejme, že republika československá je stát kapitalistický. Takový kapitalistický polyp, jako je Baťovka, ten až příliš často potřebuje jednat s vládou a jejími představiteli. Zemřelý Baťa prozradil spisovateli Weilovi, že když něco potřebuje, jde k telefonu a mluví s ministrem. Kapitalista potřebuje ministra a ministr zase někdy potřebuje kapitalistu. Něco za něco, ruka ruku myje...“

místo ve skupině zaujal Josef Zbořilek. Ve své funkci setrvali oba muži až do roku 1939.

12. března spěšně přiletěl Udržal do Zlína, aby zde sdělil informaci o nadcházejícím rozhodnutí slovenské vlády odtrhnout se od Československé republiky. Spolu s Tomášem Baťou mladším odjel přes Rakousko a Německo do Švýcarska a odtud do Francie.<sup>59</sup> Jeho pozici ve zlínských závodech zaujal Josef Zbořilek. Skupinu pneu od roku 1940 řídil vedoucí Barbořík.<sup>60</sup>

### 3.5 Systém řízení a organizace práce ve skupině pneu

Pracovní den začínal pro zaměstnance firmy Baťa obvykle již v brzkých ranních hodinách průchodem hlavní branou, kudy lidé po „odpíchnutí“ kontrolních hodin vcházeli do světa standardních několikapatrových výrobních a administrativních budov, hučících strojů, do světa přísné pracovní kázně, disciplíny a poctivé práce. Jelikož byl tovární areál rozlehlý, pracovníci mohli k dopravě na příslušná pracoviště využívat kromě vlastních nohou také speciálně upravená vozidla, která rozvážela zaměstnance do vzdálenějších koutů podřevnického průmyslového prostoru firmy Baťa.<sup>61</sup>

Výrobní a správní prostory skupiny pneu byly umístěny mezi řekou Dřevnicí a kolejištěm ve dvou řadách budov, které lze označit jako řady šedesátou a sedmdesátou.<sup>62</sup> Plán továrních objektů firmy Baťa ve Zlíně z roku 1939 informuje o

---

<sup>59</sup> Ve Francii pracoval Jiří Udržal až do roku 1940, kdy jej Jan Antonín Baťa povolal do Brazílie. Po vzájemné rozepři na čas odjel do Kanady k Tomáši Baťovi ml., po válce se na čas vrátil do Zlína, aby po únorovém převratu v roce 1948 natrvalo odjel z Československa, nejdříve do Brazílie, později do Švýcarska, kde také zemřel. POKLUDA, Zdeněk: *Baťovi...* c. d., s. 108-109.

<sup>60</sup> MZA Brno - pracoviště Zlín, fond Baťa I/10, kart. 813, inv. č. 425; MASNÝ, Melichar... c. d.

<sup>61</sup> Před zahájením pracovní doby to bylo také naposled, kdy se většina zaměstnanců mohla volně pohybovat po továrním areálu. Postih hrozil každému, kdo byl bez pověření či vážného důvodu přistižen, jak se pohybuje mimo svou dílnu. Baťův systém řízení vyžadoval, aby pracovní doba byla co nejefektivněji a bez zbytečných prostojů využita. Na obvodových zdech a dílenských stěnách napsané heslo „Den má 86 400 vteřin“ to každému neustále připomínalo. LEŠINGROVÁ, Romana: *Baťova...* c. d., s. 44

<sup>62</sup> Až do roku 1945 existovalo dvojí číslování budov uvnitř na první pohled uceleného továrního areálu. Koleje táhnoucí se východozápadním směrem plnily kromě dopravní funkce také funkci hraniční, neboť rozdělávaly areál na dvě poloviny – jižní a severní. Jižní část se řídila číslováním jednociferným (1, 2, 3...) či dvojciferným (11, 12, 21, 22 atp. až po řadu začínající číslem 91), severní část východně od elektrárny číslováním trojciferným (například 114, 115, 116, 123 atp.). V roce 1945 došlo k jisté úpravě: staré číslování prozatím zůstalo zachováno, budovy v severní části však byly vedle toho označeny novým způsobem: začalo se používat dvojciferné číslování jako v jižní části, každá severní budova však byla z důvodu odlišení označena navíc písmenem B. Po roce 1945 pak došlo k poslednímu z klíčových přečíslování, a to když vymizela pomyslná kolejová hranice a čísla

rozdělení jednotlivých oddělení skupiny pneu do celkem tří továrních budov. Výroba veloduší, veloplášťů a autoduší probíhala v budově 75, výroba autoplášťů a válcovna v budově 76 a oprava pneu, zkušebna pneu a výroba topných duší v budově 67. Centrální stavbou skupiny pneu byla budova 76, v níž byla kromě výrobních prostor umístěna nejenom správcovna, ale v pětietážovém přístavku též různé skladové prostory. Takové rozložení souviselo s tím, že na střeše tohoto přístavku se nacházela konečná stanice lanové dráhy, která spojovala vzájemně kooperující střediska nacházející se v různých částech továrního areálu a sloužila k přepravě materiálu, polotovarů či hotových výrobků.<sup>63</sup>

Organizaci práce v této budově v roce 1942 pak byla následující: v páté etáži se nacházelo reklamační oddělení a odváděcí místnost hotového zboží, o patro níž se nacházel sklad topných duší a opracovávaly se zde lanka, v třetím podlaží se pak skladovaly chemikálie, z nichž byly o několik metrů níže připravovány směsi. V přízemí se pak nacházela válcovna, konfekce a lisovna. Svůj účel budova 76 plnila i po poválečném znárodnění firmy Baťa a. s. Někdy v letech 1948-1949 splynula se sousední halou a výrobní kapacita se tak mohla opět navýšit.<sup>64</sup> Po roce 1953 se zde vyráběly pneumatiky již pod hlavičkou národního podniku Rudý říjen.<sup>65</sup>

---

severních budov navazovaly v jednotlivých řadách na budovy v jižní části. Budovy 123-127 a 133-137, v nichž skupina pneu vyráběla, byly tedy podle výše řečeného označeny v roce 1945 jako B 61-65 a B 71-75 a poté jako budovy 65-69 a 75-77. V této práci pro přehlednost a jednotnost používám číslování platné po roce 1948. V příloze dodávám dva plány budov té části továrního areálu, ve které se nacházely budovy skupiny pneu, a to z roku 1939 a přibližně roku 1948. MZA Brno – pracoviště Zlín, Svit IV/6, kart. 1828, inv. č. 1234; MZA Brno – pracoviště Zlín, Svit III/2, kart. 1186, inv. č. 327 a; MZA Brno – pracoviště Zlín, fond Baťa XV, kart. 1188, inv. č. 1671, 1672; MZA Brno – pracoviště Zlín, fond Baťa XV, kart. 1986, inv. č. 1668, kart. 1987, inv. č. 1669, 1670.

<sup>63</sup> Z roku 1943 pochází záznam, že sklady pneumatik se nacházely v šesté etáži budovy 33. Karty budov, MZA Brno – pracoviště Zlín, fond H 1134, XV, kart. 1986, inv. č. 1668, kart. 1987, inv. č. 1669, 1670.

<sup>64</sup> Splynuly budovy, které dle starého číslování nesly označení 134 a 135. V budově 135 se dle plánu továrních objektů z roku 1939 vyráběla umělá guma. Informace z roku 1943 zase mluví o tom, že se v této budově nacházela elektrozámečnická dílna, dílna na výrobu elektromotorů, údržba strojů a zkušebna elektromotorů. Toto přeorientování výrobního účelu může souviset s obecným příklonem ke strojírenské výrobě ve firmě Baťa v letech druhé světové války, jak o tom hovoří Bohumil Lehár v poslední kapitole svých *Dějin Baťova koncernu nazvané Baťův koncern ve službách válečného hospodářství okupantů*. Po skončení války došlo k obnovení původního účelu budovy, byla vybavena lisy a sloučena s vedlejší budovou 134. Karty budov: MZA Brno – pracoviště Zlín, fond H 1134, XV, kart. 1986, inv. č. 1668, kart. 1987, inv. č. 1669, 1670; MASNÝ, Melichar... c. d.; Plán továrních objektů ve Zlín, rok 1939: MZA Brno - pracoviště Zlín, fond H 1134, XV, kart. 1188, inv. č. 1671, 1672; Tovární objekty Zlín, cca. 1948: MZA Brno - pracoviště Zlín, fond Obuvnický průmysl – Svit, s. p., Zlín (dále jen Svit), sign. II/1, kart. 1828, inv. č. 1234.

<sup>65</sup> Dislokace n. p. Svit Gottwaldov z roku 1969, MZA Brno – pracoviště Zlín, fond K 717, III/2, ev. č. 1197, inv. č. 328.

Po vstupu na dílnu vložil každý zaměstnanec svou kontrolní kartu do prezenční tabule s přichystanými přihrádkami a úderem sedmé hodiny začínala směna.

V říjnu 1930 přistoupilo vedení firmy k zavedení pětidenního pracovního týdne s 45 pracovními hodinami. O čtyři roky později v červenci pak správa Baťových závodů ustanovila 40hodinový pětidenní pracovní týden.

Garlík vymezuje trvání pracovní doby od 7 hodin ráno do 12 hodin a od 14 hodin do 17 hodin. Polední pauza byla určena nejen k obědu a odpočinku, ale slabší pracovníci jí využívali také k případnému dodělání rozpracované činnosti, tak aby byl denní plán splněn.

Po započetí druhé světové války se hlavním odběratelem podnikového zboží stalo nacistické Německo. Válečné zakázky wehrmachtu pak byly vázány na pevně stanovené dodací lhůty, a jelikož firma Baťa chtěla zachovat rentabilitu a dobrou pověst i v těchto pohnutých dobách, tak v roce 1940 poslala žlánskému oberlandrátu o povolení zvýšit pracovní dobu na deset hodin, prozatím jen ve strojírenských, elektrotechnických a slévárenských závodech, které byly pro splnění válečných zakázek klíčové. V říjnu 1942 však byla zavedena desetihodinová pracovní doba již ve všech závodech a odděleních. V roce 1944 pak bylo ve strojírenských závodech dokonce přistoupeno k dvanáctihodinové pracovní době.<sup>66</sup>

Pro každou dílnu byl určující denní plán výroby, který nejenom stanovoval, co a v jakém množství se bude vyrábět, ale od míry jeho plnění se odvíjela výše vyplácených mezd. Jednotlivé denní plány byly určovány na základě pololetních předpokladů výroby.

Proces k jejich vytváření začínal u prodejního oddělení, které opět pololetně stanovovalo plán prodeje zboží, a to na základě aktuálních požadavků trhu, sjednaných objednávek a prodejního potenciálu kolekce zboží. Kolekce zboží hlavní výroby doplněná o nové modely byla po její oficiální prezentaci schvalována vrcholovým vedením firmy. Vedoucí centrálního skladu výrobků, hlavní zásobovatel maloobchodu i velkoobchodu spolu s vedoucími jednotlivých oddělení pak vytvářeli pololetní plány výroby tak, aby každé oddělení přesně vědělo, jaký druh zboží a

---

<sup>66</sup> GARLÍK, Vratislav: *Baťovy...* c. d., s. 34; KŘEČEK, Stanislav: *Pracoval jsem...* c. d., s. 10-12; LEHÁR, Bohumil: *Dějiny...* c. d., s. 163-164, 209, 244, 251, 253.

v jakém množství bude vyrábět. Pololetní plán – začínající u výroby pneumatik stejně jako u hlavní obuvnické výroby devátým, resp. třicátým pátým týdnem – se pak rozdělil dle počtu pracovních týdnů na dílčí týdenní plány.

Výrobní proces v jednotlivých odděleních se však neřídil přímo těmito pololetními předpoklady. Denní výrobní plány se utvářely z tzv. operativních plánů výroby, které již konkrétně určovaly časový horizont, množství a samotný druh vyráběného zboží. Operativní plány výroby se vytvářely spoluprací vedoucího centrálního skladu, hlavního zásobovatele a vedoucích jednotlivých oddělení vždy 14 dnů před započítáním jeho realizace. Vypracovaný dokument se předložil vedoucím nákupu, výroby a prodeje, kteří svým podpisem stvrdili, že je zajištěn veškerý potřebný materiál, že k realizaci plánu je připraven jak vhodný strojový park, tak dostatečný počet zaměstnanců a že pro vyrobené zboží jsou zajištěni odběratelé. Tento plán se pak předkládal vrcholovému vedení ke schválení, čímž se z operativního plánu stal závazný příkaz, který byl předán rozpisovacímu oddělení k dalšímu zpracování.

Jeho úkolem bylo implementovat výrobní plán do samotného výrobního procesu, což bylo prováděno vytvářením výrobních příkazů pro každé oddělení na každý den. Každý z těchto denních plánů nesl vlastní číselné označení a vedoucí příslušných výrobních oddělení měl v pracovním kalendáři umístěném ve svém bločku stanoveno, který den se jaký výrobní plán bude realizovat.

Baťův systém řízení šel ovšem ve své důslednosti ještě dále. Dílenští vedoucí v průběhu pracovní doby sledovali narůstající počet dokončených výrobků a každou hodinu porovnávali zjištěné údaje s předpokládaným stavem. Rozdíl byl zaznamenáván do zvláštního dokumentu nazvaného „hodinové saldo dílny“. Byl-li zjištěn záporný rozdíl, vedoucí ihned operativně reagoval, snažil se nalézt příčinu prodlení a motivoval dělníky k vyrovnání stavu.<sup>67</sup>

Klíčové místo v technickoekonomickém řízení podniku měla činnost kalkulačního oddělení. Jeho pracovníci dokonale ovládali technologii a organizaci výroby zboží, na které se specializovali (výroba kožené obuvi, gumové obuvi, pneumatik, punčoch, strojírenská výroba, lesnictví apod.), a vytvářeli předběžné

---

<sup>67</sup> KŘEČEK, Stanislav: *Pracoval jsem...* c. d., s. 34, 35, 136-147, 149; Bločky vedoucího skupiny pneu Josefa Zbořilka, 1936, 1937, 1938, 1944, umístěné v kanceláři klubu ABS, Baťova vila Zlín.



kalkulace pro jednotlivé druhy výrobků. Součástí těchto kalkulací bylo stanovení přímých, dílenských a režijních nákladů, odváděcích cen, prodejních nákladů, zisku a prodejní ceny. Kalkulanti hledali způsoby, jak snížit výrobní náklady a eliminovat časové ztráty, vyhledávali nové způsoby organizace práce, vyvíjeli tlak na konstruktéry a technology za účelem vývoje technických novinek.

Pro výrobní oddělení byly klíčové kalkulace přímých, dílenských a režijních nákladů na jedné straně a stanovení odváděcí ceny na straně druhé. Odváděcí cena každého výrobku byla odvozena kalkulačním oddělením jako odečet prodejních nákladů a zisku od maloobchodní ceny, stanovené vrcholových vedením na návrh kalkulačního oddělení. Rozdíl mezi odváděcí cenou a celkovými výrobními náklady tvořil provozní zisk či ztrátu (též výrobní ceník) daného oddělení. Ve skutečnosti nebyl tento zisk nikdy v celé své výši vyplácen. Šlo o údaj, jenž simuloval podnikatelskou činnost každého oddělení a na základě něhož se zainteresovaným pracovníkům vyměřoval podíl na zisku či ztrátě.<sup>68</sup>

Tabulka 4 podává přehled základních údajů o činnosti oddělení výroby veloduší, veloplášťů, autoduší a autoplášťů. Především si lze na základě uvedených údajů udělat obrázek o objemu výroby zboží v rámci jednotlivých oddělení. Je patrný vzestupný výrobní trend vedený snahou maximální možnou měrou uspokojit poptávku trhu vlastními výrobky. Dle uvedených údajů bylo v meziválečném období nejvíce pneumatik na bicykly vyrobeno v roce 1937, automobilových plášťů a duší pak o rok později. I přes tisíce pryžových výrobků, které denně opouštěly výrobní haly, bylo mnoho pololetních výrobních plánů plněno pouze zčásti.<sup>69</sup>

Tabulka 4 dále podává údaje o celkovém hospodaření jednotlivých oddělení v daném pololetí, byť kvůli nedostatku relevantních zdrojů nebylo možné zjistit patřičné údaje pro všechna léta. Všechny útvary vykazovaly v popsanych obdobích

---

<sup>68</sup> KŘEČEK, Stanislav: *Pracoval jsem...* c. d., s. 34, 35, 144, 145.

<sup>69</sup> Částečné plnění výrobních plánů může souviset s vysokou poruchovostí strojů (oddělení údržby strojů, které mělo na starosti bezporuchový chod výroby, se ve sledovaném období velmi často nacházelo v červených číslech a končilo se záporným výsledkem, jak týdenním, tak pololetním), zmetkovostí, zaváděním nových nevyzkoušených rozměrů a druhů pneumatik či s nadhodnocením pololetních předpokladů, které neodpovídaly reálným kapacitním možnostem jednotlivých výrobních oddělení. Informace v dostupných zdrojích zachycují pouze celkový kvantitativní charakter plnění souhrnů dílčích výrobních plánů. Výrobní sortiment se skládal ze zboží různých rozměrů, pro které platila různá úroveň obtížnosti výroby. Různou výrobní náročnost lze doložit na odlišné výši úkolových sazeb pro zaměstnance a různé výši odváděcích cen jednotlivých výrobků. A právě vliv střídání výroby odlišných druhů výrobků mohl mít též vliv na zpomalování výroby. Dostupné informace jsou však kusé a nedovolují detailnější určení příčin neplnění stanovených plánů.

značný provozní zisk. Ve většině případů však skutečná výše zisku nedosahovala jeho předpokládaného stavu. Nejnižšího provozního výsledku vzhledem k předpokládanému stavu bylo dosaženo oddělením 2 111 veloduše ve druhém pololetí roku 1936, kdy zisk činil pouhých 56% plánované hodnoty. Naopak nejvíce byl předpokládaný stav překročen oddělením 52 113 autoduše v druhém pololetí roku 1938, a to o 27%. Nelze si však myslet, že týdenní hospodaření bylo ve všech případech jen ziskové. Hospodářské výsledky oddělení se v ojedinělých případech pohybovaly též v červených číslech. Tak například oddělení 52 114 dosáhlo ve 26. týdnu ztráty 17 065 Kč.

Tabulka 5 ukazuje množství vrácených výrobků, které byly reklamačním oddělením označeny za vadné. Obecně platilo, že pláště – ať již pro bicykly nebo automobily – byly reklamovány častěji, nežli velo či autoduše, a že výrobky určené pro automobily byly vraceny více, nežli výrobky pro bicykly. Poměr vadných výrobků vzhledem ke všem vyrobeným lze procentuálně v průměru za všechna sledovaná pololetí vyjádřit následovně: veloduše 0,3%, velopláště 1,1%, autoduše 0,6% a autopláště 1,4%. Požadavek na kvalitu prováděných výrobních operací a nízkou zmetkovost lze ilustrovat na příkazu vedoucího skupiny ke svému podřízenému z oddělení veloplášťů z listopadu 1940, aby týdně předkládal vadné zboží, jehož celkový počet nesměl překročit 1,5%.<sup>70</sup>

Zatímco hodnoty vrácených vadných výrobků všech kategorií ve sledovaných letech byly víceméně konstantní, ve druhém pololetí roku 1937 došlo k masivnímu výkyvu. Ten je dán především tím, že během 36. a 37. týdne téhož roku bylo vráceno 669, resp. 290 kusů zboží, což je více než za celá ostatní pololetí.<sup>71</sup>

### 3.6 Personální otázka

Růst a rozvoj skupiny pneu v průběhu let lze dokumentovat nejenom na růstu objemu výroby jednotlivých oddělení, ale také na zvyšujícím se počtu zaměstnanců.

---

<sup>70</sup> MZA Brno – pracoviště Zlín, fond VII, inv. č. 39.

<sup>71</sup> Příčinu tohoto výkyvu se mi však nepodařilo dohledat.

O organizaci Baťových závodů a vztahu vyššího a středního managementu bylo pojednáno již v předešlých kapitolách. V čele jednotlivých závodů stál zpravidla člen vrcholového vedení. Jemu se zodpovídali vedoucí skupin – správcové –, kteří vykonávali svou činnost ve spolupráci s dalšími třemi osobami – účetním, výplatním a pracovníkem kontroly. Správcovna – jakožto pracoviště vedoucího – byla samostatným oddělením v rámci skupiny a byla hrazena podílem z dílenské reže. Za chod jednotlivých oddělení pak byli zodpovědní nadmistři a mistři.

Všem těmto zaměstnancům se říkalo technickohospodářští pracovníci, kterým byla vedle režijních – fixních platů, které činily 250-500 Kč, vyměřována účast na zisku a ztrátě daného oddělení či skupiny. Ta byla stanovena v procentech vždy pro celé pololetí na základě výše předpokládaných výsledků. Účast vedoucích dílen byla stanovena na 10-15% výsledku dílny, což týdně činilo přibližně 500 Kč, které však nebyly vypláceny přímo, ale byly zapisovány na osobní účet daného zaměstnance. Účast vedoucího skupiny činila přibližně 2%, avšak ze součtu výsledků všech podřízených oddělení, což dávalo přibližně jeden a půlnásobek fixního platu. Výše účasti byla tak vysoko stanovena záměrně, neboť nutila odpovědné vedoucí vykonávat dohled nad adekvátní spotřebou materiálů, energií a času. Zabraňoval zbytečnému plýtvání, jelikož jemu samotnému se každá úspora promítla do výše týdenní mzdy.

Mzdové podmínky, které nabízela firma Baťa, byly ovšem zajímavé též pro běžné dělníky. Bylo všeobecně známo, že výdělky v Baťových závodech dalece přesahovaly průměrnou dělnickou mzdu v tehdejší Československu. Všem dělníkům byla vyměřována úkolová mzda, jejíž výši si mohl každý sám vypočítat na základě předem stanovené úkolové sazby a odvedeného výkonu. Kromě toho byli někteří přední dělníci, jejichž práce významně ovlivňovala kvalitu výrobků a následujících procesů, taktéž zahrnuti do účasti na zisku a ztrátě. Podobně byli pracovními odměňováni též za úsporu materiálu nebo za vykonávání tzv. mezioperační kontroly.

Úkolová sazba se lišila nejen podle druhu výrobku, ale též podle jeho rozměru. Výroba zboží větších rozměrů byla zpravidla ohodnocena vyšší taxou. Jak se lišily úkolové sazby jednotlivých výrobních operací dle příslušných rozměrů v případě výroby autoduší pro druhé pololetí roku 1936 ukazuje tabulka 6. Dělníci

věděli, že provedení příslušné výrobní operace na jednom kusu výrobku dostanou danou korunovou sazbu. Jeden dělník prováděl buď pouze jednu náročnější operaci, nebo prováděl zároveň více jednodušších a sazby se mu sčítaly. Hlavním úkolem mzdové soustavy firmy Baťa bylo motivovat pracovníky k plnění předepsaných plánů v nejlepší možné kvalitě.<sup>72</sup>

S tím, jak vzrůstala poptávka na trhu, vzrůstal také objem produkce. Ten mohl být zajištěn pouze postupným zvyšováním počtu zaměstnanců. Tabulka 7 předkládá údaje o průměrném počtu zaměstnanců a průměrných platech ve sledovaných letech, a to nejenom z pohledu skupiny pneu a jednotlivých oddělení, ale též celého závodu. Jednak se nabízí srovnání vývoje údajů v jejich časové posloupnosti, jednak vzhledem k vyšším či nižším organizačním útvarům.

Podíl pracovníků celé skupiny pneu na celkovém stavu zaměstnanců Baťových závodů činil přibližně 1%; prodejem veloduší, veloplášťů, autoduší a autoplášťů bylo však v roce 1937 dosaženo obrátu přes 77 milionů Kč, což bylo více než 7% obrátu veškerého prodaného zboží v prodejnách společnosti v ČSR. Uvedené zboží však nebylo určeno pouze pro domácí trh. Export gumových obručí a duší vzrůstal a v roce 1937 hodnota jeho obrátu dosáhla necelých deseti milionů, o rok později stoupla dokonce na více než dvacet milionů.<sup>73</sup>

Svého vrcholu dosáhla zaměstnanost ve skupině pneu – podobně jako v celém závodě – v roce 1937. O rok později došlo k úbytku zaměstnanců, což korespondovalo s množstvím vyrobeného zboží, neboť v roce 1938 nastal všeobecný pokles produkce.

Nejnižších mezd mezi sledovanými odděleními dosahovali pracovníci produkující veloduše. Výše jejich odměn byla lehce pod celozávodním průměrem. Ve zbývajících třech odděleních dostávali zaměstnanci vzhledem k celozávodnímu průměru nadprůměrné platy. Platové rozdíly mezi jednotlivými odděleními byly dány především různými úkolovými sazbami odvíjejícími se od náročnosti práce.

S náročností práce souvisí další poznatek, a to o zaměstnanosti žen v jednotlivých skupinových provozech. Bylo zvykem, že v Baťových závodech

---

<sup>72</sup> KŘEČEK, Stanislav: *Pracoval jsem...* c. d., s. 228-230.

<sup>73</sup> LEHÁR, Bohumil: *Dějiny...* c. d., s. 228; Bločky...c. d.

vykonávaly ženy fyzicky méně náročné práce, za které byly též odměňovány nižší průměrnou mzdou. Konkrétně výroba autoplášťů však sestávala z množství fyzicky náročných operací, pro jejichž výkon se ženská práce nehodila. Z toho důvodu podíl zaměstnaných žen v tomto oddělení ani zdaleka nedosahoval celozávodního průměru. V celé budově 76 pracovalo v roce 1942 celkem 170 lidí, z toho pouze pět žen – tzn. 3 % z celkového počtu zde pracujících lidí. Firma Baťa zaměstnávala ve svých závodech v roce 1942 32,6 % žen z celkového počtu 40 696 zaměstnanců.

Poměr mužů a žen v budově 75, ve které sídlily oddělení veloduše, velopláště a autoduše, byl ovšem k 19. březnu 1943 zcela jiný: pracovalo zde 20 mužů a 50 žen, což je přes 70% zdejšího počtu zaměstnanců.<sup>74</sup>

V prvních letech života skupiny pneu se zaměstnanost v sem spadajících výrobních odděleních vyvíjela v průběhu roku kolísavě. Poptávka po pneumatikách byla charakteristická svou nerovnoměrností: zatímco v letních měsících byla zájem veliký, zimní měsíce s sebou přinášely období útlumu, které se přenášelo též do personální dimenze v podobě restrikce počtu zaměstnanců. I přes každoroční zvyšování výroby a prodeje byla kolísavost patrná v určitých obdobích i v dalších letech.<sup>75</sup>

### 3.7 Propagace pneu Baťa

Aby získala firma dominantní postavení na trhu s gumovými obručkami, nestačilo pouze vyrábět levné a kvalitní pneumatiky. Bylo taktéž nutné vhodným způsobem oslovit potencionální zákazníky a spotřebitele. Využití reklamy ve svůj prospěch dovedla firma Baťa mistrovsky.

V září 1933 hostilo město Brno již čtvrtým rokem největší motoristický závod střední Evropy – Masarykův okruh. 150 000 diváků mělo možnost v onu deštivou zářijovou neděli sledovat dramatickou podívanou.

Jezdecká chyba, technická porucha nebo mokrá vozovka – to vše způsobilo, že z 33 startujících jezdců pouze 13 dojelo do cíle. Několik závodníků bylo při

<sup>74</sup> Karty budov: MZA Brno – pracoviště Zlín, fond H 1134, XV, kart. 1986, inv. č. 1668, kart. 1987, inv. č. 1669, 1670; Rozvaha, 1938: MZA...c. d.

<sup>75</sup> Bločky...c. d.; KŘEČEK, Stanislav: *Pracoval jsem...* c. d., s. 27, 28.

nehodách dokonce vážně zraněno. Vítězem v silné kategorii se stal Francouz Chiron – bylo to již jeho třetí vítězství v řadě na tomto okruhu. Za svůj výkon si odnesl první cenu 80 000 Kč. Slabší kategorii pak opanoval závodník Burgaller, který obdržel 15 000 Kč.

Přestože byl po závodě za svůj nejrychlejší čas oslavován především francouzský jezdec, jedoucí na voze Alfa Romeo, skutečným vítězem se v mnoha očích stal někdo jiný – závodník, který nejenže vůbec nestanul na stupni vítězů, v konečném pořadí skončil dokonce až šestý. Přesto zvítězil ve dvou z několika kategorií, které velice štědře dotovala firma Baťa. Jako nejlepší z jezdců, kteří absolvovali závod na pneumatikách Baťa, získal Zdeněk Pohl finanční odměnu 100 000 Kč, dalších 20 000 Kč obdržel jako nejlepší československý závodník na pneu Baťa, který startoval v silné skupině. Dohromady tedy získal 120 000 Kč – sumu, za níž se dalo pořídit několik rodinných domů.

Pražský časopis Star z 21. září 1933 popsal průběh Pohlova vítězství takto: *„Pohl od začátku závodu jel dobře, stále se zrychloval až do třináctého kola. To byl před ním ještě Francouz Moll, který jel rovněž na Baťovkách. Když však Moll byl postižen nehodou, bylo Pohlovi z jeho zásobovací stanice signalizováno: ‚Baťovců není, jed‘ zvolna!‘ A tu Pohl, jsa v té době na druhém místě, jel tak opatrně, že byl předjet ještě čtyřmi závodníky, o kterých ovšem bylo v Pohlovu depot známo, že nejedou na Baťovkách a nemohou proto výhru 100 000 Kč ohrozit. Zdá se tedy, že Baťa připravil nás o lepší umístění našeho závodníka.“<sup>76</sup>*

Nesmí být opomenut ani brněnský závodník Sojka, který dosáhl velkého úspěchu, když se ve slabší kategorii umístil na druhém místě, za což vyinkasoval celkem 30 000 Kč. Z toho hned dvě třetiny obdržel od zástupců zlínské firmy jakožto nejlepší jezdec slabší skupiny na pneu Baťa a nejlepší československý jezdec slabší skupiny na pneu Baťa.

Aby žádný ze zúčastněných nezůstal na pochybách ohledně toho, kdo opravdu ovládl celý IV. Masarykův okruh, několik minut po skončení závodu přeletělo nad závodním letadlem, z jehož útrobu bylo vysypáno na celý areál tisíce reklamních letáků, propagujících pneumatiky Baťa.

---

<sup>76</sup> MZA Brno – pracoviště Zlín, fond Baťa II/8, výstřižková služba, inv. č. 123, 124, 126.

Na přihlížející diváky celá akce firmy Baťa působila jistě velkolepě. Mnozí firemní pracovníci si ovšem byli vědomi toho, jak moc je celý podnik rizikový a jaké dopady by případný nezdár měl na pověst pneumatik Baťa. Hned 16 závodních strojů bylo totiž neseno běžnými sériově vyrobenými pneumatikami Baťa. Melichar Masný k tomu poznamenává: „*Já jsem viděl v Anglii u Dunlopů, jak se pneumatiky pro závodníky pečlivě vyrábějí, vyvažují a zkoušejí na zařízení při 200 – 300 km rychlosti. Stroj běžel v ocelové kabině a kontrolor plášt' pozoroval jen malým okénkem. Také jsem četl, jakou odstředivou sílu vyvíjejí pneumatiky závodníků. My jsme byli teprve začátečníky ve výrobě pneumatik, proto jsem měl obavy, jak to všechno dopadne.*“ Obavy z defektu vedly k rozmístění několika desítek pracovníků firmy Baťa kolem trati, aby v případě závady poskytli jezdcům první pomoc a zachránili tak čest firmy. Ke spokojenosti jak závodníků, tak především vedení firmy nedošlo v průběhu závodu k žádnému samovolnému poškození jejich výrobků. I tuto skutečnost se firma rozhodla zdůraznit u široké veřejnosti. Zpráva v časopise Zlín oznamuje: „*O bezvadném stavu v závodech použitých pneu Baťa přesvědčí se každý ve výkladech našich prodejen větších měst, kde je vystavíme i s potvrzením závodníků.*“<sup>77</sup>

Firmě Baťa se dokonce podařilo rozšířit řady svých zaměstnanců o známou automobilovou závodnici Elišku Junkovou, která nastoupila 21. října 1933 do prodejního oddělení. Postupem času se vypracovala na vedoucí prodejního oddělení pneumatik en gross, kde měla na starosti jejich prodej úřadům a továrnám.<sup>78</sup>

Masarykův okruh však nebyla jediná motoristická akce, kterou podnik podporoval, byť finanční obnos, který mohl za vítězství závodník získat, již nikdy nedosáhl takové výše, jako tomu bylo v Brně v roce 1933. Namátkou je možné jmenovat závody 1 000 mil, Ecce Homo, Ostravský okruh, Soutěž Malou dohodou nebo Zlínská osma.<sup>79</sup>

---

<sup>77</sup> MZA Brno – pracoviště Zlín, fond Baťa II/8, výstřižková služba, inv. č. 123, 124, 126; MASNÝ, Melichar... c. d.

<sup>78</sup> Během druhé světové války měla na starosti styk s kompetentními úřady pro zajišťování kaučuku. I po válce zůstala věrna firmě Baťa. V dubnu 1946 přestoupila do ústředního ředitelství firmy v Praze, kde pracovala jako referentka pověřená vyřizováním všech záležitostí gumárenské skupiny. Vzhledem k přemístění orgánu mimo Prahu se o dva roky později opět vrátila do n. p. Baťa Zlín. MZA Brno – pracoviště Zlín, fond Baťa II/2, kart. 1027, inv. č. 14, p. č. 126.

<sup>79</sup> MZA Brno – pracoviště Zlín, fond Baťa II/8, výstřižková služba, inv. č. 123, 124, 126; MASNÝ, Melichar... c. d.

### 3.8 Baťa a kaučuk

Klíčovou surovinou pro výrobu pneumatik byl od počátku jejich vynalezení kaučuk. Ačkoli v dnešní době se v hojně míře využívá kaučuku syntetického, jeho přírodní forma je stále nenahraditelná. O to více tento fakt platil ve třicátých letech, kdy byla výroba umělého kaučuku ještě v začátcích. Obstarávání kvalitní gumy mělo na starosti nákupní oddělení.

Organizace tohoto útvaru byla obdobná jako v případě výrobních závodů. Nákupní oddělení bylo rozčleněno do několika dílčích celků – skupin, v čele s vedoucím skupinářem – dle komodit, jejichž obstarávání zajišťovaly. Takto například v roce 1936 existovaly skupiny kůže vrchy, textil, kovy, zařízení – stroje, chemikálie, dřevařské a stavební materiály. Skupina chemikálie zajišťovala nákup surovin potřebných k výrobě pneumatik, a to především prostřednictvím oddělení nákup gumy a chemikálie gumárny. Vedoucímu oddělení se říkalo odborný nákupce.<sup>80</sup>

Hlavním úkolem každého nákupce bylo zajistit dodávky potřebných surovin ve vynikající kvalitě a za dobrou cenu. Aby bylo těchto požadavků dosaženo, každý nákupce byl povinen shromáždit nabídky alespoň od tří dodavatelů, ty pak porovnat vzhledem k ceně, kvalitě, množství a dodacím lhůtám a vybrat tu nejvýhodnější. Sám byl na vyjednání co nejvýhodnějších podmínek hmotně zainteresován, a to účastí na kladném či záporném výsledku rozdílu mezi kalkulovanou a nákupní cenou. Kvalitu dodávaného zboží sám kontroloval a byl za ni odpovědný.

V případě zajišťování dodávek hlavních surovin z exotických či vzdálených končin bylo z těchto ekonomicko-materiálních důvodů důležité vysílat do zahraničí vlastní obchodní zástupce a zřizovat vlastní nákupny a sklady, sběrný a plantáže. Nákupci firmy Baťa působili doslova po celém světě, navštěvovali potenciální

---

<sup>80</sup> Mimoto do skupiny *chemikálie* spadaly oddělení *lamárna, míchací komora, různý materiál obuvnický, drobný materiál kovový, chemikálie obuvnické, stavebniny a papír*. KŘEČEK, Stanislav: *Pracoval jsem...* c. d., s. 160.



dodavatele, shromažďovali nabídky, vyjednávali a kontrolovali kvalitu nakoupeného zboží.<sup>81</sup>

Zatímco působení nákupců kůží v zahraničí je patrné již v průběhu dvacátých let, počátek aktivní činnosti nákupců gumy v exotických krajinách v uvedené míře lze položit na základě článku *Dobrodružství nákupce gumy* v závodním časopise Zlín z 20. října 1939 až do roku 1931, kdy „*se ve Zlíně připravovala první výprava za gumou.*“ Cílem této výpravy do Holandské východní Indie bylo navázat přímý kontakt s producenty gumy a vybrat mezi nimi vhodného dodavatele kaučuku. Se zjištěními vyslané expedice se seznámil ve městě Medan na ostrově Sumatra sám Tomáš Baťa během své proslulé cesty do Indie. V roce 1933 pak byla do Evropy vyslána první loď se zásilkou kaučuku.

Z korespondence Jana Antonína Bati, jíž posílal do Zlína během své obchodní cesty po Jižní Americe v roce 1925, však vyplývá, že již v polovině dvacátých let se firma Baťa zajímala o možnosti dodávek gumy přímo od producentů bez působení jiných zprostředkovatelů. Ve článku *Úkoly nákupců* v časopisu Zlín z 27. dubna 1938 je vypočítáno, že během poutě od dodavatele k odběrateli projde surovina „*nejméně přes deset rukou, které nepracují zadarmo.*“ Primárním cílem vysílání nákupců firmy Baťa v zahraničí bylo odstranit tyto *zdražovatele*.<sup>82</sup>

Zkušenosti se zpracováváním kaučuku získávali zaměstnanci firmy již od počátku dvacátých let. Na první pokusy navázala výroba gumových podpatků v roce 1924, později gumových podešví a výroba celogumové obuvi v roce 1928. Akutní potřeba omezit přebytečné náklady na dodávky kaučuku tedy vyvstala až na přelomu dvacátých a třicátých let s postupným rozvíjením výroby gumového zboží.

První kroky nákupců však nesměřovaly do Jižní Ameriky, nýbrž do východní Asie, neboť sem se převážná část trhu s gumou od počátku dvacátého století přenesla. Brazílie se stala pouze druhotným vývozcem, její podíl na celosvětové produkci kaučuku od zavedení plantážnictví neustále klesal: například v roce 1932 vyrobila Brazílie pouze 1,5% celosvětově vyprodukovaného kaučuku.<sup>83</sup>

---

<sup>81</sup> NÁDVORNÍK, J. a kol.: *Baťův systém...* c. d., s. 45-49.

<sup>82</sup> MZA Brno - pracoviště Zlín, fond Baťa I/4, kart. 172, inv. č. 783.

<sup>83</sup> *Jak je to s brasílskou gumou?* Zlín – časopis podnikavé práce, 8, 1939, č. 4, s. 7.

Import surovin byl realizován především z asijských oblastí, nákupci firmy Baťa však v průběhu třicátých let hledali možnosti výhodné koupě kaučuku též v afrických státech. Navazovali kontakty s místními domorodci a vyhledávali relevantní kaučukové zdroje, aby poté s využitím domorodé pracovní síly požadovanou surovinu získali a zaslali přes moře do Evropy. O tom, kde všude bylo možné kaučuk získat, píše Vojtěch Kunderát ve své seminární práci: „*Oblast, ve které se kaučuk získává, rozprostírá se v krajích rovníkových a sice: na Malajském poloostrově a v Hol. Indii (Sumatra, Jáva) máme hlavní dodavatele plantážního kaučuku. Dále se těží kaučuk i na Borneu, v Siamu, Indočíně, v jižní části Brit. Indie a na Ceylonu. V Africe se získává hlavně divoký kaučuk: na Madagaskaru, v Ugandě, v Angole, Bel. Kongu, v Kamerunu, Nigerii, Liberii a na Pobřeží slonoviny. V Americe je to v první řadě amazonská oblast Brazílie (Para) a sousední provincie Ceara, dále něco ve Venezuele a Ecuadoru a konečně i v Mexiku.*“<sup>84</sup>

O své každodenní činnosti, svých mimořádných zážitcích a dobrodružstvích, ale také pocitech a myšlenkách zpravovali baťovští nákupci ostatní spolupracovníky prostřednictvím závodního časopisu Zlín, v němž byly jejich zprávy uveřejňovány.

František Peřina se v dubnu roku 1936 stal nákupcem gumy v nigerijském městě Sapelle. Nějakou dobu již působil na severu Nigérie v městě Kanu, kde se věnoval nákupu kůží. Jednoho dne však přišel telegraf, že jeho kolega – baťovec Hynek Špička – těžce onemocněl a tudíž potřebuje za sebe náhradu. Peřina se ihned vypravil do jižní Nigérie, kde převzal nákupnu kaučuku. Z jeho pozdější výpovědi otisknuté v časopise Zlín 15. prosince 1937 si lze udělat zevrubnou představu o fungování produkce a obchodu s touto žádanou surovinou: „*Producenti gumy jsou až na několik výjimek malí domorodí podnikatelé, kteří mají 300 až 5 000 stromů. Kdo má přes 5 000 stromů, to už je gumařský velkopodnikatel. Jen dva domorodci zde rozvinuli výrobu gumy ve velkém měřítku a zpracovávají ji moderním strojním zařízením. (...) Menší producenti dovezou zboží „loty“ sami do skladu a to buď člunem po řece a nebo autem. Guma se zváží, zaplatí, a to buď hotově nebo šekem, a uskladní. Pak se vytrídí, zabalí do balíků, značkovači označí všechny balíky evropskou adresou a nalodí se na parník a pošlou do Evropy.*“

---

<sup>84</sup> KUNDRÁT, Vojtěch: *Kaučuk...* c. d., s. 6.

Obchodování však nebylo bezproblémové. Jeho hladký průběh ztěžovala svými činy konkurence, jejíž očekávání nebyla výnosy z vlastních ohromných plantáží naplněna. United Africa Company se pro sebe snažila získat maximální množství domorodci vyrobené gumy, k čemuž využívala rozličných obchodních metod. Velkou výhodou oproti nákupčím firmy Baťa bylo, že vlastnila početné obchodní loďstvo. Přepravní cena tedy byla pouze ve výši režijních nákladů, zatímco nákupci firmy Baťa museli při stanovování ceny kalkulovat též s regulárními výdaji za dopravu materiálu. Peřina však trošku popuzeně dodává, že „rozšiřovali mezi domorodci řeči, jako že: *my jsme obyčejní ševci, kteří přišli nakoupit pár tun a kteří zase odejdou, proto zůstaňte raději u nás, máte to jistější atd.*“ Že však takové pomluvy neměly pro budoucnost obchodování valný význam a že úspěch obchodování s africkými domorodci často záležel na úplně jiných faktorech, ukazuje následující úryvek: „*Přízeň domorodých dodavatelů závisí tu totiž často na mnoha velice rozdílných okolnostech. Jednu dobu jsme nakupovali od domorodců tak snadno, že nám ani sklady nestačily. Nu a co toho bylo příčinou? V Beninu měla být zavedena nová daň z vodovodu, kterou navrhl Oba, beninský král. Všichni domorodci se však postavili proti této dani a žádali, aby byla placena podle počtu osob v domě a ne podle hodnoty domu, jak navrhoval král. Nákupci našich konkurentů v Beninu byli však v této otázce za jedno s králem a napsali do novin článek, v němž chválili králův návrh na zavedení daně podle hodnoty domu. Nu a přímý důsledek tohoto článku byl, že všichni Beniňané dostali na ně pořádnou zlost a přestali jim prodávat gumu, až na několik jejich stálých zákazníků, s nimiž mají dlouholeté smlouvy a kteří je rušit nemohli, protože naši konkurenti jsou bezesporu největšími vývozci gumy z Nigérie.*“

A že obchodní nevráživost a konkurenční boj opravdu někdy přerostly až ve fyzickou srážku, dokládá Vladimír Šťastný, nákupce gumy v Kamerunu: „*Sem tam mě z práce vyruší křik, řev, rámus – ba bitka, která se strhne před sušárnou, když přijde nějaký nosič či nosička kaučuku. Můj clerk (vedoucí obchodu) svádí o něho tuhou půtku s ostatními nákupci kaučuku. V té chvíli (...) by se snad povraždili, ale když se konečně kolísavý nosič rozhodne a nechá se někam zatáhnout, je po boji a vládne zase boží mír a spokojenost. Na druhé straně je snad kousek konkurenční*

*žárlivosti, neboť massa Baťa má dlouhé prsty a víc než polovina – málem všechn kaučuk – chodí teď k němu.*“<sup>85</sup>

Poněkud krátkou epizodou v dobývání „bílého zlata“ bylo působení nákupců v portugalské Angole. Kroky spousty kupců směřovaly sem ještě před první světovou válkou, aby zde od místních domorodců nakoupili gumu, vyrábějící se z keřů dvou druhů – Utaramba a Cambungo – a v malém množství z lián. Po zavedení a rozšiřování plantážnictví, které samo bylo sto pokrýt téměř veškerou poptávku, obchodníci o angolskou gumu ztratili zájem.

Až firma Baťa si v polovině třicátých let vzpomněla na tento zapomenutý, avšak nikoliv vyschlý, kaučukový pramen. Na podzim roku 1935 sem byl vyslán Jakub Frey, aby zde oživil produkci gumy. Píše: *„Vzpomínám si, jak mně v Coembě na můj dotaz, zda je tam někdo, kdo umí dělat gumu, přivedli stařečka, který mně vyložil celý proces od sbírání kořenů, tlučení kůry a odstraňování nečistot až po praní, vaření a dělání mulárů (kusů gumy, které vyhlíží jako nudle).“*

Přestože jakost gumy nebyla valná a výnosy z nasbíraných kořenů nebyvaly velké, v Angole se opět po dvaceti letech obnovila produkce gumy. Ale ne vše bylo podle nákupcových představ: *„Černoši odvykli práce s gumou (...). Staří černoši si kromě toho pamatovali na doby, kdy za jednu „kilotu“ (10 gumových nudlí, vážících asi 700 gramů) dostávali velké kusy látek, lihovin a střeliva, kdežto já jsem jim mohl s počátku platit jen 2 angoláry za 1 kg.“* Jeho kolega, jehož jméno se nepodařilo zjistit, ve svých zprávách o zážitcích z Angoly, otištěných v několika číslech časopisu Zlín, dodává: *„Překontroloval jsem si přijaté zboží a vyplacené peníze a šel jsem do tábora černošů dělat propagandu pro další dělání gumy, které jim stále ještě nevonělo, a vyráběli ji jen na nátlak úřadů. Zlepšili jsme nyní poněkud cenu a tak jsem vybral ty, kteří přinesli nejvíce gumy, dal jsem jim dárky, pochválil je a nakonec jsem jim řekl svoji obvyklou frází: ‚(...) Je zapotřebí, abyste donesli hodně gumy, dostanete hodně peněz.‘ (...) V tom jsem se zklamal, protože černoši jsou lenoši a nesmí je nikdo pochválit. Hned myslí, že už má běloch gumy dost a že se tedy mohou zase svalit na břicho a chrápat. (...) O příštím trhu jsem tiše lkal nad necelými dvěma tunami gumy, kterou za měsíc vyrobilo 3000 černošů, ačkoliv podle mého předpokladu měli dodat 30 tun.“* Když se konečně podařilo baťovským

---

<sup>85</sup> *Kupuji surový kaučuk.* Zlín pondělní, 7, 1938, č. 47, s. 3.

nákupcům se se všemi nástrahami a obtížemi srovnat, musela být nákupna z politických důvodů v roce 1938 zrušena.<sup>86</sup>

28. března 1934 byl v časopise Zlín otisknut článek Josefa Bartoše – zástupce firmy Baťa působícího v Britské Indii. Čtenáře zpravuje o obchodní cestě na ostrov Ceylon, kde spolu se svými kolegy hledal u tamních producentů možnosti přímých dodávek gumy do sesterské společnosti firmy Baťa v Britské Indii za účelem vyloučení vlivu překupníků. Píše: „*Odejeli jsme na nedalekou plantáž Walahanduwa Estate. Plocha plantáže jest 1.200 akrů, na každém akru jest 100 stromů, tj. celkem 120.000 stromů. Výtěžek jednoho stromu je jeden a půl kg gumy za rok, to znamená, že za týden nasbírání se na této plantáži 3 a půl tuny gumy. Jen pro naši továrnu, při výrobě 36 tisíc párů týdně, jest zapotřebí plantáže o ploše 11,760.000 čver. m; jak ohromnou plochou musí býti teprve plantáž pro zlínskou výrobu.*“<sup>87</sup>

Tuto sumu vypočítává ve své práci Vojtěch Kundrát: „*Jeden strom dává denně 13-15 g latexu, takže spotřebuje-li jeden strom plochu asi 36m<sup>2</sup>, bylo by k zajištění potřeby fy Baťa zapotřebí pravidelně čepovati asi 3 ½ milionu stromů na ploše 8 600 ha, nehledě k cestám, tedy plochu více než 9x9 km velkou.*“<sup>88</sup>

Při tak ohromné spotřebě kaučuku byla profesionální činnost nákupců pro celkový ekonomický výsledek firmy klíčová. Firma Baťa však šla při své touze po co nejvýhodnějších dovozních podmínkách ještě dále.

Jak již bylo řečeno, v prvních letech dvacátého století byl kaučuk získáván téměř výhradně z divoce rostoucích stromů, případně keřů a dalších rostlin. Vyprodukovaného materiálu nebylo mnoho a vzhledem k vysoké poptávce jeho cena rostla. Obchod s gumou byl jak pro producenty, tak pro překupníky výnosný business. Tento stav byl nabourán, ba přímo zbořen rozšiřujícími se plantážními plochami. Plantážnictví vytlačilo „divokou gumu“ na úplný okraj. Zpočátku byla poptávka po gumě taková, že i přes masivní nárůst produkce ceny stále stoupaly. Obě hodnoty se však postupně vyrovnávaly, až nakonec nabídka převýšila poptávku. Vlivem nadprodukce se počaly tvořit nespotřebované zásoby kaučuku a cena začala rapidně klesat. V reakci na tento vývoj se v roce 1922 angličtí producenti, jejichž

---

<sup>86</sup> *Kupoval jsem gumu v Angole. Zlín – časopis podnikavé práce, 7, 1938, č. 30, s. 3; Cesty za gumou. Zlín, 24, 1941, č. 13, s.1.*

<sup>87</sup> *Trh gumy na Ceyloně. Zlín – časopis pro šíření zásad služby veřejnosti, 3, 1934, č. 13, s. 3.*

<sup>88</sup> KUNDRÁT, Vojtěch: *Kaučuk...* c. d., s. 5.

podíl na celosvětové výrobě činil 72%, domluvili na snížení produkce o 25%. Holanští producenti však do restrikce zapojeni nebyli a využili situace k maximálnímu rozšíření své kaučukové produkce. Britské protipatření ztroskotalo. Nevyužité zásoby však nadále stoupaly a poklesu cen zabráněno nebylo. V roce 1932 – i vlivem panující světové hospodářské krize, v důsledku níž byla omezována výroba – dosáhla cena historického minima: za jednu libru kaučuku se platilo 1 5/8 pence. I přes snahu o maximální úsporu neklesly výrobní náklady pod prodejní cenu a kdysi tak výnosné podnikání začalo vykazovat ztrátu. Plantážníci omezovali nebo zastavovali výrobu, snižovali mzdy a propouštěli. Na mnoha místech došlo k sociálním bouřím a konfliktům. Výsledkem celé situace bylo jednání o plánovaném omezení veškeré produkce kaučuku. Již jen samotné rozhovory vedly ke zvýšené aktivitě spotřebitelů na trhu. Ti začali, obávajíc se nárůstu cen, skupovat zásoby kaučuku. V roce 1933 navíc došlo k jistému hospodářskému oživení, zejména v americkém automobilovém průmyslu. Ceny tedy začaly opět růst. Jednání o restrikci ovšem i nadále pokračovalo a samo omezení vstoupilo v platnost od 1. června 1934 na čtyři roky. Každé vyvážející zemi byly přiděleny výrobní kvóty, přičemž zdaleka největší měla Malajsie a Holandská Indie. Ceny v tomto roce stouply na 6 ½ pence za libru a výhledově měly nadále růst. Stejný vývoj zažívaly taktéž ceny plantáží samotných.

Tento nepříznivý stav byl v Československu navíc umocněn devalvaci koruny, ke které došlo v únoru 1934. Jejím prostřednictvím mělo být dosaženo zlepšení odbytových možností tuzemských exportérů, na druhou stranu však tento krok vedl ke zdražení dováženého materiálu a polotovarů.<sup>89</sup>

Souběžně s devalvaci působila na chod firmy ještě další okolnost. Dr. Vladimír Krejčí z právního oddělení ve svých pamětech píše: „*Při exportu lehké obuvi s gumovou podešví do Palestiny a Egypta se ukázalo, že cenově nedokáže firma Baťa soutěžit s japonskou konkurencí. Kalkulačním rozbohem vyšlo najevo, že nízké ceny Japoncům umožňuje kalkulační položka mezd, zatímco firma Baťa k redukci mezd ze zásadních důvodů nechtěla sáhnout.*“ Vliv japonské obuvnické konkurence na snížení vývozu firmy Baťa potvrzuje též Lehár. Uvádí, že výroba

---

<sup>89</sup> Například od listopadu 1933 do března 1934 se ceny surových kůží zvedly o 20-57%. LEHÁR, Bohumil: *Dějiny...c. d.*, s. 195, 196.

gumové obuvi kvůli ní klesla v letech 1932-1935 ze 17 milionů párů na 14 milionů párů.<sup>90</sup>

Všechny tyto faktory vedly k úvahám o zakoupení vlastní kaučukové plantáže, která by alespoň částečně snížila narůstající náklady na obstarání gumy. Fordova automobilka již několik let vlastnila vlastní rozlehlou kaučukovou plantáž a i „jiní velcí spotřebitelé koupili neb založili plantáže, aby měli podklad pro pevnou kalkulaci. Tak vlastní na Malajsku a v Hol. Indii plantáže firmy Dunlop, Goodrich a Goodyear. Také firma Baťa má vlastní plantáž – Bukit Tiga Experimentary Estate – severně od Singapuru v Malajsku.“<sup>91</sup>

Sedmadvacetiletý Antonín Rája byl vyslán v roce 1934 do Malaccy jako nákupce gumy. Po roce obdržel „ze Zlína dopis, aby předal nákupnu gumy a jel do Kulaie na gumovníkovou plantáž. Kulai je malé městečko severně od Johore Bahru. Plantáž je vzdálena 50 kilometrů od nejbližšího města.“<sup>92</sup> Že jde opravdu o firmou Baťa zakoupenou plantáž, dokládá Antonín Rája ve svých vzpomínkách, uveřejněných v časopisu Zlín 21. prosince 1938, následovně: „Už jsem to pár dnů čekal a zde to tedy mám. Budu muset předat nákupnu a jet do Kulaie zapracovat se na gumovníkovou plantáž, kterou jsme koupili loňského roku od Číňanů.“<sup>93</sup>

„Naše plantáž byla na pahorkatině, místy střídané rovinami. (...) Gumovníkové stromy byly většinou 8-10 let staré, pěkně urostlé, zdravě vypadající a nasázené hezky v řadách,“ pokračuje Rája. Čínští majitelé se však o blaho svých stromů příliš nestarali: rozsáhlá území byla pokryta plevelem, který bránil zdravému růstu stromů. Stejně tak mnoho dřevin trpělo nemocemi kořenů, větví a korun. Aby toho nebylo málo, v oblasti se hojně vyskytovali bílí mravenci, kteří stromy napadali a způsobovali rozsáhlé škody. Kromě toho ubytovací podmínky pro asi stovku domorodců byly naprosto nevyhovující.

Po čtyřech letech poslal Antonín Rája do Zlína žádost o vystřídání. Výsledky své organizační a pěstitelské práce na ploše o rozloze 400 ha shrnul následovně:

---

<sup>90</sup> Tamtéž, s. 205; Vladimír Krejčí: *Těch deset měsíců s Janem Baťou*. Rukopis, 1987, 49 s., Nadace Tomáše Bati Zlín.

<sup>91</sup> KUNDRÁT, Vojtěch: *Kaučuk...* c. d., s. 8.

<sup>92</sup> *Pravý muž na pravé místo*. Zlín, 23, 1940, č. 12, s. 2.

<sup>93</sup> Označení *Číňan* bylo v dobových záznamech používáno univerzálně pro pojmenování příslušníků různých asijských národností. *Pěstoval jsem gumovníky*. Zlín – časopis podnikavé práce, 7, 1938, č. 51, s. 7.

„Naučil jsem své lidi chodit časně ráno do práce, když se začalo rozednívat, protože i na plantáži se vyplácí řídit se příslovím ‚Ranní ptáče dál doskáče‘. Když se začne pozdě, je brzy horko a pak se j práci konec. Zavedl jsem úkolovou práci a platil jsem čepovačům za přinesené gumovníkové mléko. Zařídil jsem soustavné vyhledávání a značení nemocných stromů a postaral se o jejich okamžité léčení. Aby nebyl rušen noční klid a bylo omezeno hraní karet, bez nichž se milí Malajci a Číňané neobejdou, zavedl jsem večerku v 9 hodin. Postavil jsem svým lidem nové, čisté domky. Vykáceli jsme 136 ha džungle a nasázeli ananasy. Počet lidí, zaměstnaných na plantáži, stoupl na 140 osob.“ Dne 7. října 1938 se Antonín Rája vrátil do Zlína, aby po dvouměsíční dovolené nastoupil jako skupinář nákupu gumy a chemikálií. Vedoucím plantáže se po něm stal Ing. Bartoš.<sup>94</sup>

### 3.9 Vzdělávací a výzkumná činnost

Soustava zlínského školství byla díky soustavné budovatelské a zřizovací činnosti třicátých let velmi pestrá a rozvinutá. Již od konce dvacátých let bylo pro výchovu a vzdělávání dětí do 15 let uplatňováno v hojné míře pokusnictví, jehož záměrem bylo nalézt cestu, jak rozvinout u žáků praktické dovednosti užitečné pro jejich budoucí povolání. Za tímto účelem byla v prostorách Masarykovy měšťanské školy otevřena v roce 1929 pokusná diferencovaná měšťanská škola pro děti od 11 do 15 let, jejíž činnost se členila do čtyř větví: humanitní, průmyslová, obchodně-živnostenská a dvouletá zkrácená. V budovách Masarykových škol, jejichž stavbu financoval Tomáš Baťa, se realizovaly večerní kurzy pro žáky Baťovy školy práce – mladé muže a mladé ženy.<sup>95</sup>

---

<sup>94</sup> Kuriozitou je následující zápis v osobní kartě Antonína Ráji z 8. 12. 1938: „Vyžádal si dovolenou 2 měsíce. Za celou tuto dobu neprojevil zájem o plantáž a nákup gumy.“ Uvedený záznam potvrzuje pečlivost osobního oddělení firmy Baťa v záležitostech hodnocení zaměstnanců. Dále se též potvrzují slova Svatopluka Křečka, který napsal: „(...) na zadní stranu (osobní karty – pozn. autor) se na určené místo se zaznamenávaly kladné a záporné poznámky o pracovníkovi. Jak jsem se později přesvědčil, kladných (pochvalných) poznámek nebylo mnoho (...). Záporné poznámky se však zaznamenávaly všechny.“ Příběh Antonína Ráji jako zaměstnance firmy Baťa končí 9. července 1946, kdy byl na vlastní žádost propuštěn z podniku. Okolnosti, které vedly k tomuto rozhodnutí, jsou záhadné. V Antonínově žádosti o rozvázání pracovního poměru pouze stojí: „Vzhledem k příkořím a ponižením, která mně byla od 15. května m. r. dodnes učiněna, prosím, abyste přijali mou týdenní výpověď k rozvázání služebního poměru k 30. červnu 1946.“ KŘEČEK, Stanislav: *Pracoval jsem...* c. d., s. 9; *Pěstoval jsem gumovníky*. Zlín – časopis podnikavé práce, 7, 1938, č. 51, s. 7.; MZA Brno – pracoviště Zlín, fond Baťa II, kart. 1069, inv. č. 23, p. č. 7.

<sup>95</sup> WICHEREK, Jaroslav. Školy a vzdělávací činnost na Zlínsku ve dvacátých a třicátých letech: I. část. *Acta musealia : Muzea jihovýchodní Moravy ve Zlíně: články a studie, musealia, personalia*, 1992, 2(4/A-část I.), s. 9-11.



Po absolvování měšťanské školy měli děti na výběr pestrou paletu středních škol. Vzdělávání v oblastech chemie či gumárenství bylo realizováno v průmyslové škole, která se počala konstituovat již v roce 1933. Tehdy byla při Baťově škole práce zřízena strojnická odborná dvouletá škola, na níž navazovala dvouletá škola mistrovská. Až v roce 1937 došlo k oficiálnímu ministerstvem školství posvěcenému ustanovení průmyslové školy a v témže roce nastoupili první žáci do dvouleté vyšší průmyslové školy, jejíž absolvování bylo podmíněno úspěšným složením maturitní zkoušky.

Na strojnické oddělení později navázaly oddělení technologické pro obuvnický průmysl, chemické se zaměřením na kožařství a gumárenství, pletařské a stavební. Pod průmyslovou školu spadala také živnostenská škola pro učně správkáren a prodejen firmy Baťa.

Zatímco Baťova škola práce sloužila k výchově mladých dělníků, průmyslová škola vychovávala odborné či vedoucí pracovníky. Odbornou školu opouštěli odborní dělníci, mistrovskou školu dílovedoucí a mistři, vyšší průmyslovou školu specialisté zařazovaní do laboratoří, do konstrukce nebo na místa vedoucích provozů. Zatímco odborná škola byla určena pro všechny uchazeče, žáci mistrovské a vyšší průmyslové školy byli vybíráni z nejlepších absolventů předešlého stupně.

Že byla tato škola primárně určena pro účely Baťových závodů, dokazuje fakt, že hned šest ze sedmi členů kuratoria bylo zaměstnáno u firmy Baťa, stejně jako ředitel školy.

V roce 1939 docházelo do průmyslové školy 2 900 žáků, kteří byli organizováni ve 150ti třídách. Celkem osm tříd spadalo pod chemický odbor: pět tříd v rámci odborné školy, dvě mistrovské třídy a nově jedna třída v rámci vyšší odborné školy, kterou v letech 1941-1943 navštěvoval též Emil Zátonek. Po celou dobu studia si žáci na živobytí a studium vydělávali prací v továrně.<sup>96</sup>

Mnoho z absolventů vyšší průmyslové školy pokračovalo po válce ve studiu na vysokých školách. Ing. Svatopluk Jabůrek – jeden z těchto studentů – vzpomíná: *„Ale i za války zorganizoval docent Landa s bývalými a budoucími profesory*

---

<sup>96</sup> WICHEREK, Jaroslav. Školy...c. d. (4/A-část II.), s. 12, 13; *Mládež naší lepší budoucnosti*. Svět, 24. 6. 1942, s. 8, 9.

*vysokých škol přípravné kursy pro příští studenty vysoké školy (však K. H. Frank v jednom svém projevu vykřikoval: „... a nebudu trpět žádné vysoké školy, ani ve Zlíně.“). Přesto bylo připraveno 51 studentů pro vysoké školy a důslednost technologické i odborné přípravy dosvědčuje to, že osm z nich se stalo vysokoškolskými profesory, sedm docenty, pět laureáty státních cen a další se stali řediteli významných podniků, vedoucími pracovníky ministerstva a ústředních úřadů.“<sup>97</sup>*

Z podnětu J. A. Bati byl v roce 1935 otevřen nový typ vzdělávací instituce, v hranicích tehdejšího Československa ojedinělé. Její původní název byl Technologický ústav, brzy však došlo k přejmenování na Studijní ústav Tomáše Bati. Cílem ústavu bylo nabídnout všem lidem bez rozdílu věku a předchozího vzdělání, především pak pro pracovníky zlínských závodů, možnosti dalšího vzdělávání.

V prvním roce byl ústav provizorně situován v jedné z internátních budov, v dubnu 1936 pak byla slavnostně otevřena nová pětietážová budova, vybavená přírodovědeckými a technologickými sbírkami a odbornými laboratořemi. O dva roky později byl Studijní ústav rozšířen o druhou budovu, ve které se soustředila umělecká výchova. Vzdělávání bylo v ústavu organizováno do čtyř stupňů dle předchozího vzdělání žáků.

*Studijní ústav však není školou v běžném slova smyslu, jejímž úkolem by bylo systematické školení, nýbrž poskytuje možnost osvojení nebo prohloubení odborných znalostí formou kursů krátkodobých z vybraných úseků, hlavně praktických, které jsou ve vztahu k denní činnosti zaměstnancův jejich povoláních. Vyučování v kursech je večerní, v sobotu denní. Složky činnosti, plnicí poslání Studijního ústavu, jsou tyto: 1. složka výuková, 2. složka výstavní jakožto prostředek samoučení, 3. odborné poradenství, 4. činnost vědecká. Ke složce výukové patří pořádání odborných kursů, přednášek a seminářů.<sup>98</sup>*

S ohledem na místní významnost gumárenského odvětví byly zájemcům nabízeny četné kurzy ve svém souhrnu podávající komplexní přehled o výrobě a distribuci gumového zboží. Například v roce 1941 se mohli zájemci přihlásit do

---

<sup>97</sup> JABŮREK, Svatopluk: *Začátky gumárenské výroby ve Zlíně u fy. Baťa*. Rukopis, osobní vlastnictví Martin Raka.

<sup>98</sup> *Pět let studijního ústavu ve Zlíně*. Zlín – časopis podnikavé práce, 9, 1940, č. 26, s. 7; WICHEREK, Jaroslav. *Školy... c. d. (4/A-část III.)*, s. 6.

následujících gumárenských kurzů s příslušnou časovou dotací: Vedoucí gumárenských dílen (160 hod.), Gumárenská administrativa (110 hod.), Gumárenské modelářství pro začátečníky (50 hod.), Gumárenské modelářství pro pokročilé (50 hod.), Technologie gumové obuvi (20 hod.), Technologie pneu 16 hod.), Základy chemie (60 hod.), Gumárenské chemikálie (30 hod.) a Analytická chemie (80 hod.). O šest let později se mohli lidé přihlásit do těchto kurzů: Gumárenská technologie, Kalkulace při výrobě gumové obuvi, Gumárenské stroje, Manipulace, Organizace gumárenské dílny, Šicí dílna, Dílenská administrativa, Gumárenské modelářství, Gumárenské chemikálie, Gumárenská laboratoř, Generální oprava gumárenských strojů, Materiály pro výrobu pneu a duší, Konstrukce a výroba pneumatik, Kurzy pro prodejce pneu a technické pryže, Organizace pneumatikárny, Konstrukce a výroba technické gumy, Organizace výroben technické pryže.

Součástí Studijního ústavu byly též rozsáhle chemické a chemickotechnologické sbírky, jejichž součástí byla i bohatá gumárenská expozice podávající *„názorný obraz o kaučuku jako surovině a o jejím zpracování na různé kaučukové výrobky (gumová obuv, pneumatiky, hračky, gumové koberce a jiné technické výrobky). Nejnověji byla tato expozice doplněna vzorky různých druhů kaučuku syntetického (buna, chloropren) i výrobky z nich.“*<sup>99</sup>

Jednou ze základních zásad podnikání Tomáše Bati bylo být nejlepší v kvalitě výrobků, organizaci práce i technice. Inovace a technologický pokrok měl spolu s běžnými úkoly spjatými s obuvnickou a gumárenskou výrobou zajistit v roce 1934 založený Technologický výzkumný ústav v čele s docentem Stanislavem Landou.

První gumárenská laboratoř byla u firmy Baťa zřízena již v roce 1927 a měla na starosti vyhledávání vhodných surovin, posuzování jejich jakosti, sestavování receptur, technologických postupů a kontrolování jejich dodržování. Kapacitně však tento útvar přestal dostačovat, a tak na počátku třicátých let vedení podniku oslovilo docenta pražské České vysoké školy technické Stanislava Landu za účelem sestavení týmu odborníků a založení zlínského výzkumného chemického ústavu. Když vedení firmy přistoupilo na Landovy podmínky, mezi něž například patřil požadavek

---

<sup>99</sup> *Velká příležitost k odbornému vzdělání.* Zlín, 24, 1941, č. 32, s. 5; *Zajistěte si lepší budoucnost.* Tep nového Zlína – středa, 1947, č. 32, s. 2; *Pět let studijního ústavu ve Zlíně.* Zlín – časopis podnikavé práce, 9, 1940, č. 26, s. 8.

ročního fixního platu ve výši 120 000 Kč<sup>100</sup> nebo bezplatného zaměstnání Landovy manželky jako jeho spolupracovnice, nestálo jeho přijetí nic v cestě. Stav zaměstnanců Baťových závodů byl o tohoto výzkumného pracovníka rozšířen ke dni 7. listopadu 1933. Během několika měsíců došlo ke zřízení výzkumného ústavu.

Jeho jednotlivé složky, mezi něž patřily výzkumné laboratoře, konstrukční skupina chemických aparatur, mechanická dílna, analytická laboratoř nebo čtvrtprovozní jednotky, byly v roce 1936 situovány do nově postavené pětietážové budovy číslo 65. Počet pracovníků postupně vzrůstal, až bylo po uzavření vysokých škol v roce 1939 dosaženo cifry 330.

Taktéž pro výzkumný ústav platil systém plánování nákladů a výnosů. Výzkumná činnost se i s potřebnými výdaji na výstavbu provozu měla firmě vrátit do pěti let, mnohdy ale už jen samotné zveřejnění informace o realizaci výzkumu určitého materiálu způsobilo u dodavatelů spěšné snižování cen, v důsledku čehož se stal výzkum ziskovým ještě dříve, než vůbec začal. Výzkumné priority byly určovány na základě množství spotřebovávaného materiálu, jeho ceny, složitosti výroby a doby zavedení do provozu.

Pracovníkům výzkumného ústavu se do konce druhé světové války úspěšně podařilo zavést do výroby množství chemických surovin a materiálů. S ohledem potřeby výroby pneumatik lze jmenovat například chloroprenový kaučuk, kaolin nebo různé urychlovače a změkčovadla (faktis, kaptax, hermat, denax, fenylbeta, pneumax). K výrobě hlavní suroviny – butadienového kaučuku (buny) nebylo z ekonomických důvodů přistoupeno. Pro výrobu dalších dvou důležitých surovin křída a sazí (carbon blacku) bylo využíváno závodů v Měrotíně, resp. v Rumunsku.<sup>101</sup>

Jednotlivé výzkumné skupiny Technologického výzkumného ústavu se staly v padesátých letech dvacátého století základem pro vznik samostatných výzkumných ústavů, a to Výzkumného ústavu kožedělného ve Zlíně, Výzkumného ústavu

---

<sup>100</sup> Tento plat Landa žádal do doby, než jej bylo možné vyplácet na základě hodnoty provedených výzkumů a úspor. Firma Baťa navíc přistoučila pouze na plat 100 000 Kč. MZA Brno – pracoviště Zlín, fond Baťa II/2, kart. 1023, inv. č. 14, p. č. 13.

<sup>101</sup> MZA Brno – pracoviště Zlín, fond Baťa II/2, kart. 1023, inv. č. 14, p. č. 13; NÁDVORNÍK, J. a kol.: *Batův systém řízení do roku 1939*. Praha, Impuls 1990, s. 71-72; JABŮREK, Svatopluk: *Začátky... c. d.*

gumárenské a plastikářské technologie ve Zlíně a Výzkumného ústavu syntetického kaučuku v Kralupech nad Vltavou.<sup>102</sup>

---

<sup>102</sup> NÁDVORNÍK, J. a kol.: *Bat'ův systém řízení do roku 1939*. Praha, Impuls 1990, s. 71-72.

## 4 Válečné poměry

Po okupaci československého území nacistickými vojsky v březnu 1939 se v Protektorátu začalo formovat válečné hospodářství, direktivně řízené centrálními říšskými institucemi v čele s berlínským ministerstvem hospodářství a dalšími německými odvětvovými orgány. Jejich příkazy byly plněny prostřednictvím Úřadu říšského protektora, ministerstva hospodářství a práce – zejména po dosazení říšského Němce Waltera Bertsche v lednu 1942 – a dalších úřadů. Soukromé vlastnictví bylo v těchto podmínkách zachováno, podnikatelská svoboda však byla značně omezena. Ústřední orgány měly pravomoc přímo či nepřímo zasahovat do chodu podniků přidělováním pracovních sil, přerozdělováním surovin, udělováním zakázek, zákazy výroby či spotřeby apod.<sup>103</sup>

Podnik sice nebyl přímo zařazen mezi zbrojní továrny, jeho určité části – strojírna, částečně obuvnické a gumárenské závody – spadaly mezi tzv. Wehrwirtschaftsbetriebe – závody, které byly jak ve výrobní, tak distribuční otázce podřízeny německým státním orgánům. Nehledě nato byl gumárenský průmysl usměrněn povinným členstvím v kartelech, „*kde se nám však podařilo uskutečnit samostatný český kartel pod českým vedením, byť kontrolovaným. To nám umožnilo vyřídit mnoho věcí ve prospěch českých lidí*“ píše Eliška Junková.<sup>104</sup>

Dle nařízení německých okupačních orgánů bylo nutné válečně důležité příkazy a říšské objednávky přednostně a bezodkladně vyřizovat, bylo zakázáno takové nařízení odsunout pro provádění civilních objednávek. Za jakékoliv prodlení a nedodržení dodacích lhůt byla pod hrozbou sankcí zodpovědná firma Baťa. Tento předpis se však netýkal případu, kdy firma trpěla nedostatkem surovin.<sup>105</sup>

Představitelé firmy Baťa a. s. se v čele s J. A. Baťou ihned po 15. březnu 1939 pustili do jednání s okupačními úřady o zachování stávající vývozní a dovozní

---

<sup>103</sup> PRŮCHA, Václav a kol.: *Hospodářské a sociální dějiny Československa 1918-1992*. I. díl. 1918-1945. Brno, Nakladatelství Doplněk 2004, s. 456-461.

<sup>104</sup> MZA Brno - pracoviště Zlín, fond I/4, kart. 118, inv. č. 344; MZA Brno – pracoviště Zlín, fond Baťa II/2, kart. 1027, inv. č. 14, p. č. 126.

<sup>105</sup> MZA Brno - pracoviště Zlín, fond I/4, kart. 118, inv. č. 347.

organizace, která zajišťovala nejen odbyt polotovarů a výrobků, ale právě také dovoz životně důležitých surovin.<sup>106</sup>

Jan Antonín Baťa se za tímto účelem sešel přímo s Hermannem Göringem, který po vyjednání dohody o začlenění firmy Baťa do německého válečného hospodářství vydal J. A. Baťovi svolení zastupovat v zahraničí vývozní a dovozní zájmy firmy Baťa, především s ohledem na zajišťování potřebných surovin.

Dodávky potřebných surovin v uspokojivé míře však zajištěny nebyly, což gumárnám i dalším závodům způsobovalo v průběhu válečných let velké těžkosti.

Zvýšený důraz byl kladen na využívání regenerátu nebo syntetického kaučuku, na jehož vývoji usilovně pracovali němečtí vědci již ve třicátých letech. Brzy po začátku války bylo snahou v maximální možné míře nahradit přírodní kaučuk jeho syntetickou podobou – bunou. Na výzkumné ústavy a gumárenské provozy bylo centrálními orgány apelováno, *„aby byly veškeré pokusy ve věci zpracování buni prováděny ve větším měřítku než doposavad, abyste mohli zvýšiti poměr buni, jakmile bude možno přidělití buni ve větším množství pro současném snížení množství přírodního kaučuku.“* Poměr přírodního kaučuku a umělého byl různorodý a lišil se dle druhu výrobku. Obecně platilo, že výroba duší vyžadovala větší podíl přírodního kaučuku, než výroba pláštů. V případě velopláštů byl poměr 25% přírodní kaučuk, 75% buna; veloduše měly být dle norem tvořeny 60% přírodní guma a 40% umělé. U osobních pláštů byly poměry téměř totožné. První zkoušky pláštů ze syntetické guma byly u firmy Baťa prováděny v roce 1939.

Při obstarávání a testování různých druhů guma, chemikálií a výrobních postupů spolupracovala firma Baťa s německým konglomerátem I. G. Farbenindustrie. A právě tato mamutí společnost vybudovala v Osvětimi svůj největší závod na výrobu syntetického paliva a buni, která byla ve velkém dodávána taktéž do Baťových závodů. Osvětimský závod zde byl založen za účelem odstranění nedostatkosti kaučuku a na výrobě jeho syntetické podoby zde otrocky pracovaly desetitisíce na smrt odsouzených lidí z okolních koncentračních táborů.<sup>107</sup>

---

<sup>106</sup> LEHÁR, Bohumil: *Dějiny...* c. d., s. 242.

<sup>107</sup> MZA Brno - pracoviště Zlín, fond VII, kart. 1469, inv. č. 2; MZA Brno - pracoviště Zlín, fond VII, inv. č. 39; HEINELT, Peer: *Die Entflechtung und Nachkriegsgeschichte der I.G. Farbenindustrie AG*. Norbert Wollheim Memorial/J.W. Goethe-Universität, Frankfurt am Main 2008, s. 2;

Firma Baťa taktéž udržovala čilý kontakt s ostatními konkurenčními říšskými firmami Continental, Semperit, Dunlop Hanau a Phoenix. Jejich výrobky byly zkoušeny, zkoumány a porovnávány s baťovskými pneumatikami.

Aby bylo zajištěno dostatečné množství starých pneumatik pro výrobu regenerátu, bylo v roce 1939 vydáno nařízení, že nové pneumatiky mohou být prodány pouze výměnou za staré ojeté. V Protektorátě hojně rozšířená síť podnikových prodejen zajišťovala přísun staré gumy do Zlína, kde byla posléze zpracovávána. Regenerát však nesloužil pouze pro potřeby firmy Baťa, ale byl prodáván taktéž dalším firmám, například Michelinu či Optimitu. Obstarávání starých pneumatik probíhalo taktéž prostřednictvím ministerstva obchodu a od roku 1940 probíhal prodej regenerátu pouze výměnou za starou gumu.

Přírodní kaučuk se tedy stal vzácnou komoditou, a aby bylo zamezeno jeho plýtvání, byl tlak omezit počet vadných výrobků na minimum. *„Z každého zmetka neb B pláště bude vyhotoven protokol, aby zaměstnanci si uvědomili, že příděl, který dostaneme jest na stanovený produkční úkol měsíce. Na zmetky a B pláště není vzlášť přidělováno. Proto s největším úsilím musíte chránit každý gram materiálu.“* Vedoucí každého oddělení měl pod hrozbou *nedozírných následků* vyžadovat osobní odpovědnost zaměstnanců za bezvadný stav výrobků, zejména těch pro vojenské účely, a jejich včasné dodání spotřebiteli.<sup>108</sup>

Nákupci firmy Baťa v letech druhé světové války hledali v zahraničí alternativní surovinové zdroje. O jednom takovém nadějně vyhlížejícím nálezu informoval Jakub Frey následovně: *„Jednou mě (Abel da Cruz – jeden z černošských agentů, pozn. autor) překvapil zprávou: ‚Přijedte ihned, objevil jsem řepu, která dává gumu.‘ (...) za tři dny poté umazán a utrmácen jsem u pana Abela v krámku prohlížel gumonosnou řepu bitingu. Opravdu z ní tekl latex, opravdu dávala gumu. (...) její domovina byla na planině Bul-Bui (...). Bitinga tam byla v poměrné hojnosti. Z písčité půdy tam vyčuhovaly dva tři tuhé lístečky a pod nimi řepa bitinga. (...) Sám jsem pak pospíchal jeden pytel nalodit do Evropy (...). Doma jsem si*

---

Bundesfachtagung der Chemiefachschaften/Arbeitskreis I.G. Farben (Hrsg.): von Anilin bis Zwangsarbeit. Der Weg eines Monopols durch die Geschichte. Zur Entstehung und Entwicklung der deutschen Chemischen Industrie. 2. Auflage, online-Ausgabe; BuFaTa Chemie 2007.

<sup>108</sup> MZA Brno - pracoviště Zlín, fond VII, kart. 1469, inv. č. 2; MZA Brno - pracoviště Zlín, fond VII, inv. č. 39.



*z třetiny místnosti sousedící s mojí ložnicí, udělal bitingovou plantáž. Přivezl jsem z Bul-Bui planiny i tamní písek a věnoval jsem řepě všemožnou péči. Měla všechno: rodný písek, vodu i slunce, neboť dům, který jsem obýval, nebyl ještě dodělán a měl střechu pouze nad mojí ložnicí. (...) Několik týnů jsem se oddával blahým snům. V noci se mi zdálo o nekonečných lánech bitingy na jižním Slovensku u Nitry a u Zvoleně. (...) Mezitím se bitinga v plantáži vedle ložnice přes veškerou moji péči (...) neměnila. (...).“ Zoufalý Jakub Frey se vydal za svým přítelem – švýcarským botanikem profesorem Gosswellerem, žijícím již mnoho let v Africe. Ten mu k jeho smutku řekl, že „řepa potřebuje k svému životu bezpodmínečně tropické podnebí s obdobím sucha a dešťů. Každý rok v době dešťů vyrazí jeden, dva až tři lístečky, které v době sucha odumřou a k úplnému vzrůstu potřebuje čtyři roky. Taková vzrostlá guma dá pouze 1 gram čisté gummy. Na tomto zjištění tehdy všechny plány ztroskotaly.“<sup>109</sup>*

Zlín byl dlouhou dobu považován za relativně bezpečné a klidné místo. Válečné hrůzy však postupně začaly prostupovat do života místních obyvatel v různé míře a podobě i zde.

V posledních měsících roku 1943 se zvýšila aktivita spojeneckých letounů nad zlínsko-hradištským okresem, 14. prosince 1943 byla dokonce spatřena spojenecká pozorovací letadla. Z těchto důvodů byl 12. prosince 1943 vyhlášen I. stupeň pohotovosti. Konala se cvičení závodní protiletdecké ochrany a byly vydávány různé směrnice pro odchod osazenstva do krytů. Podle směrnic z května 1944 bylo nařízeno všemu osazenstvu závodů odebrat se v případě náletu do krytů mimo závod. Bylo zakázáno se uchýlovat od krytů, které byly umístěny v továrních budovách.<sup>110</sup> Zaměstnanci, jimž dosud nebyly vybudovány vlastní kryty, se měli uchýlit do přirozených krytů v podobě lesa či příkopu.

Každý úsek měl vypracován vlastní evakuační plán se zřetelně vyznačenými ústupovými cestami, na jejichž konci byly přidělené kryty. Pořádková služba organizovala odchod osazenstva budovy do přiděleného krytu, bezpečnostní služba před odchodem do krytů zabezpečila budovu vypnutím proudu a plynu.

---

<sup>109</sup> *Bitinga – gumonosná řepa*. Zlín, 25, 1942, č. 19, s. 1, 5.

<sup>110</sup> Protiletadlové kryty byly například pod budovami 12, 24, 26 či 36.

Oddělení 2 100 výroba pneumatik bylo pro výrobní důležitost zařazeno mezi ta oddělení, která obdržela předvarování z ústředny hlavního velitelství Závodní protiletecké ochrany (ZPO). Přesný postup evakuace byl stanovován v příslušných rozkazech.<sup>111</sup>

Téměř jeden celý rok se konala protiletecká cvičení, aniž by na Zlín spadla jediná bomba. 13. října 1944 však válka v jejím pravém slova smyslu dorazila i sem. Jeden ze spojeneckých bombardérů, vracející se z náletu na hornoslezské rafinerie v Blechhammeru, náhodně svrhl deset pum na obytnou čtvrť Letná a blízké garáže. O měsíc později však přišel druhý, již mnohem ničivější nálet.

20. listopadu 1944 byla 15. letecká armáda vyslána bombardovat hornoslezské rafinerie v Blechhammeru. Kvůli špatnému počasí, které se v severním směru stále více zhoršovalo, byl nálet zrušen. Část vracejících se letadel pak svrhla bomby na několik příležitostných cílů, mezi které patřila města Opava, Hodonín, Břeclav, Kroměříž, Přerov, Brno a Zlín. Zlín byl bombardován 28 letouny v čase 12:37 – 12:40.<sup>112</sup>

16. ledna 1945 byl vyhotoven činiteli ZPO IV. úseku, pod něž spadala též skupina pneu, zápis o tomto ničivém náletu na Zlín. Stojí v něm, že po zaznění sirén a vyhlášení evakuace se lidé v poklidu odebrali do krytů, a to buď štolových, které pojaly 500-700 osob a nacházely se v nedalekém okolí IV. úseku, nebo zákopových,

---

<sup>111</sup> „Rozkaz pro letecké nebezpečí a poplach ve výrobě pneumatik“ ze 4. 9. 1944 stanovil následující postup evakuace: Po obdržení předvarovacího avisa *letecké nebezpečí 20 minut* nesmí být do lisu vložena žádný nový polotovar, osvětlení v provozovně musí být v noci ztlumeno na nejmenší míru a všechna okna musí být důkladně zatemněna. Druhým stupněm vyhlášení poplachu je *letecký poplach*, během něhož členové ZPO nastoupili na svá úseková pracoviště a provedli evakuaci všeho osazenstva. Zvláštní nařízení se týkala obsluhy lisů:

„- *V lisovně u zalisovaných pláštů v prvních 20 minutách nechají se tyto pláště pod tlakem páry a vzduchu. U lisů, kde končí vulkanizace, cca. 20 minut před ukončením zastaví se pouze pára, tlak do topných duší zůstává.*

- *V budově po vyhlášení leteckého poplachu nezůstává nikdo, poslední odchází mistr lisovny a strojník.*

- *Po celou dobu leteckého poplachu (případného náletu) zůstává budova pod napětím proudu, páry a vzduchu.*

- *Zařízení ve výrobě pneu je technicky tak dokonalé a bezpečné, že během 1-3 hod. může být provozovna bez dohledu (bez nouzového osazenstva).“*

Po skončení leteckého nebezpečí, které bylo vyhlášeno závodním rozhlasem a sirénami PO, se zaměstnanci měli opět přesunout na svá pracoviště, nebylo-li uvedeno vedoucím ZPO jinak. MZA Brno - pracoviště Zlín, fond Baťa I/4, kart. 119, inv. č. 350.

<sup>112</sup> Celkem americká 15. letecká armáda vyslala ten den 476 bombardovacích letounů. Část, útočící na Zlín, netvořila tedy 6 % celkem vyslaných letadel. RAJLICH, Jiří: *Mustangy nad Protektorátem. Operace britského a amerického letectva nad českými zeměmi a německá obrana*. Praha, MBI 1997, s. 69, 73, 74 s.

kteře byly určeny pro velitele ZPO a pojaly 20-30 osob.<sup>113</sup> Velitel ZPO IV. úseku Felix Drkoš popisuje, že dokud se nepřiblížily bombardovací letouny, množství mužů stálo před krytem a kouřilo. Když pak letadla začala nalétat ve směru od Tlusté hory na tovární areál, všichni se schovali. Padající bomby způsobovaly, že *kabáty a kalhoty vlály jako ve větru*. Když nálet po několika minutách skončil, byli ze štoly vysláni hasiči, kteří spolu s dalšími pověřenými skupinami prozkoumali svěženou oblast. Ve IV. úseku nic nehořelo, pouze budova 135 byla zcela zničena. Hasičská družstva a odklízecí čety tedy byly z tohoto úseku odeslány na pomoc k silně hořícím budovám 32, 46 a elektrárně. Průchod přes tovární areál byl ovšem veřejnosti na čas zakázán, neboť stále hrozilo nebezpečí exploze dosud nevybuchlých bomb.<sup>114</sup>

Celkem bylo 20. listopadu svrženo 260 pum o celkové váze 65 000 kg, které zasáhly především tovární areál. Mnoho budov – především obuvnických – bylo poškozeno, několik zničeno úplně. Škoda dosáhla 0,5 miliardy korun. Jelikož bomby nezasáhly budovy, v nichž se vyráběly pneumatiky pro bicykly či automobily, tato oddělení byla již k 5. prosinci 1944 připravena k zahájení výroby. Čekalo se pouze na obnovení přívodu páry a uvedení do provozu odbourávací stanice v budově 42, ve které byla odbourávána buna pro celou skupinu. Již v polovině prosince pak mohl být provoz v těchto odděleních obnoven.

Údaje o počtu mrtvých a zraněných se různí. Podle jednoho zdroje bylo 21 obětí a 15 zraněných, podle jiného 23 mrtvých a až 90 zraněných. Dokumenty dále uvádí, že mezi zraněnými byli taktéž dva lidé ze skupiny pneu. Oba utrpěli těžká zranění. Jedním z nich byl Ján Fandro, vedoucí válcovny pneumatik.<sup>115</sup>

Druhá světová válka však ukázala zlínským obyvatelům i svou druhou, neméně hrůznou podobu. Celkem 481 osob, z nichž bylo 18 žen, bylo internováno do koncentračních táborů, pracovních táborů, vězení či jiných zařízení, omezujících osobní svobodu. 19 mužů bylo v koncentračních táborech popraveno nebo zde zemřelo.

Internace se nevyhnula ani pracovníkům skupiny pneu. Záznamy prozrazují internaci celkem 17 mužů, z nichž jeden byl popraven. Ostatní strávili mimo domov

---

<sup>113</sup> Štolové: Mladcová, Paseky, Prštné; zákopové: Rybníky.

<sup>114</sup> MZA Brno - pracoviště Zlín, fond Baťa I/4, kart. 119, inv. č. 350.

<sup>115</sup> MZA Brno - pracoviště Zlín, fond Svit II/1, kart. 873, inv. č. 298; MZA Brno - pracoviště Zlín, fond I/4, kart. 119, inv. č. 351.

dobu, která se případ od případu měnila. Někteří se domů vrátili již po několika měsících, jiní až po skončení války po několika letech. Za svou politickou činnost pak bylo v celozávodním měřítku vězněno 79 mužů a dvě ženy. Ze skupiny pneu bylo odvedeno hned 14 politických vězňů.<sup>116</sup>

Ne všichni zaměstnanci firmy Baťa chtěli nečinně přihlížet nacistické zvůli a pokračování válečného konfliktu. Ať už jako členové ilegálních organizací nebo partyzánských skupin, několik desítek pracovníků aktivně přispívalo ke svržení německé okupační moci. Poválečně vytvořené statistiky uvádí, že celkem 63 baťovců bylo organizováno v partyzánských skupinách Jan Žižka z Trocnova, Partyzán, skupina Václavík či hnutí Svoboda s působností jak v Protektorátu, tak na Slovensku. Minimálně devět z těchto bojovníků za svobodnou vlast náleželo ke skupině pneu.<sup>117</sup>

Významnou osobností místního odbojového hnutí, mající vazby na produkci a distribuci pneumatik, byla již zmiňovaná automobilová závodnice Eliška Junková. Již po okupaci Československa začala spolupracovat s organizacemi Obrana národa a Černý lev. Přispívala dodáváním informací a písemného materiálu. Její funkce uvnitř Baťova koncernu umožňovala distribuci přesných informací o situaci gumárenského průmyslu ilegálním organizacím, které je pak předávaly londýnskému zahraničnímu odboji. Během pražského květnového povstání pak poskytla ve svém pražském bytě útočiště pro vojenského velitele.

Ač komunisté ihned po skončení druhé světové války diskreditovali Jana Antonína Baťu a jeho spolupracovníky jako zrádce a kolaboranty, Eliška Junková představuje koordinovanou záškodnickou činnost pracovníků gumáren, ke které by nemohlo dojít bez tichého souhlasu vrcholového vedení: *„Válečné úkoly, které nám byly předepisovány, byly plněny minimálně, výrobní kapacity bylo využito cca 40ti procenty. Ve výrobě kaučuku byl přímou i nepřímou sabotáží neustále snižován výkon, kvalita výrobků atd. Mnoho výrobků bylo odebráno válečnému hospodářství a dáno k dispozici civilní potřebě. Zejména bylo uvolněno tisíce velopneumatik, autopneumatik, bot a jiného gumového zboží civilnímu obyvatelstvu (...). Požadavky*

---

<sup>116</sup> MZA Brno - pracoviště Zlín, fond Svit II/1, kart. 873, inv. č. 298.

<sup>117</sup> Tamtéž.

*na dodávky do Německa zdržovány, takže značná část jich v důsledku toho nebyla uskutečněna.*<sup>118</sup>

Tabulka 8 podává souhrnný přehled ukazatelů objemu produkce pláštěů a duší v letech 1939-1945. Křivka definující vývoj množství vyrobeného zboží je charakteristická výjimečným vzrůstem v průběhu prvního pololetí roku 1939, následným pozvolným úpadkem, který na konci války vyústil v hluboký pokles výroby, jenž byl determinován omezením výroby veškerého podnikového zboží po listopadovém leteckém náletu a zhroucením distribuční sítě, z něhož plynul absolutní nedostatek klíčových surovin. Svého historického minima produkce dosáhla v prvním pololetí 1945, kdy bylo vyrobeno pouhých 33 tisíc veloduší, 77 tisíc velopláštěů, 21 tisíc autoduší a 13 tisíc autopláštěů. Tyto bezprecedentně nízké údaje zrcadlí pohnutou atmosféru posledních válečných měsíců. Klesající produkce však dle údajů zachycených tabulkou korespondovala s plánovanými předpoklady. Až na počáteční a konečné období druhé světové války byly výrobní plány plněny dle předpokladů. Až do roku 1945 vykazovala skupina pneu kladné výsledky svého hospodaření.

Z dochované tabulky zachycující údaje o výrobě a prodeji automobilových pneumatik za období leden-září 1941 si lze udělat představu o poměru vyrobeného zboží určeného pro protektorátní trh, říšský trh a zahraniční trh. V tomto období bylo prodáno celkem 66 569 kusů pneumatik, 46 499 v Protektorátě (70%), 19 666 v Říši (29%) a pouze 404 jich bylo vyvezeno do ostatních zemí (1%).<sup>119</sup>

---

<sup>118</sup> MZA Brno – pracoviště Zlín, fond Bařa II/2, kart. 1027, inv. č. 14, p. č. 126.

<sup>119</sup> MZA Brno – pracoviště Zlín, fond VII, inv. č. 49.

## 5 Znárodnění a nástup socialismu

### 5.1 ... v Československu

Po skončení druhé světové války došlo v československém hospodářství k dalekosáhlým změnám. Prezident Edvard Beneš podepsal 24. října 1945 dekrety o znárodnění dolů a klíčového průmyslu. Takto přešlo do rukou státu asi 3 000 podniků, tedy 2/3 průmyslového potenciálu země. Po Únorovém převratu v roce 1948 se začala ekonomika řídit podle ústředních plánů, při jejichž sestavování Státním úřadem plánovacím hrály rozhodující úlohu politické cíle. Odbory se staly poslušným nástrojem režimu. Za účelem zvýšení výkonnosti byly organizovány různé socialistické soutěže a údernická hnutí. Průmysl se obecně přeorientoval na těžké strojírenství, prioritními se staly potřeby armády. Zahraniční obchod se zaměřoval na SSSR a jeho satelity, sovětsí zástupci často přímo rozhodovali, co se bude v Československu vyrábět. Za účelem koordinace vývoje jednotlivých ekonomik uvnitř sovětského bloku byla v roce 1949 zřízena Rada vzájemné hospodářské pomoci, která existovala až do roku 1991. Od roku 1955 byly udělovány nové řády a vyznamenání, které měly jak dělníky, tak celé podniky motivovat k vyšší pracovní výkonnosti. Postupem doby ovšem každodenní život upadl do jakéhosi šedého standardu, lidé měli podobně vysoké příjmy, chodili stejně oblekáni, začali ztrácet zájem o poctivou práci. Režim se snažil život lidí osvěžit prvomájovými průvody, vojenskými přehlídkami, spartakiádami a folklorními slavnostmi. Celé toto úsilí však bylo do značné míry negováno všeobecně známou skutečností, že pouze členství ve straně se mohlo stát vstupenkou k lepším pracovním pozicím nebo rychlé kariéře. Když v roce 1968, v období uvolněných poměrů, začaly vznikat podnikové rady, které se staly součástí řídicích mechanismů podniků, 29 % volených zástupců mělo vysokoškolské vzdělání – tedy více, než kolik jich bylo v samotném vrcholném podnikovém vedení.<sup>120</sup>

### 5.2 ... ve Zlíně

Výše uvedené změny se samozřejmě dotkly také firmy Baťa. V uších některých občanů ještě doznívaly poslední výstřely nedávno skončené druhé světové války,

<sup>120</sup> PRŮCHA, Václav a kol.: Hospodářské a sociální dějiny Československa 1918-1992. II. díl. 1945-1992. Brno, Doplněk 2009, s. 656.

když Místní národní výbor ve Zlíně rozhodl 13. května 1945 o zavedení národní správy v akciové společnosti Baťa. Pod národní správu měly přejít všechny podniky, v jejichž čele se nacházely osoby, jež zradily národ a podporovaly nacistické okupanty. V čele baťovské národní správy stanul Dr. Ivan Holý, který jako komunista postupně prosazoval ve správě vliv svých spolustraníků. Po podepsání dekretů prezidenta republiky přešel znárodněný majetek Baťovy rodiny do rukou státu jako národní podnik Baťa. Ještě v témže roce byly v podniku voleny orgány revolučního odborového hnutí, organizovány politické strany, z podnětu té nejaktivnější – komunistické – byly svolávány schůze pracujících.<sup>121</sup>

Toto období se neslo ve znamení normalizace výrobního procesu a obnovy budov, poničených leteckým útokem z konce roku 1944. Přestože tovární budovy, v nichž se vyráběly pneumatiky, nebyly svrženými bombami zasaženy, výroba byla ke konci války značně omezena, především v důsledku nedostatku surovin. Přetrvávající kritičnost situace i několik měsíců po skončení druhé světové války dokazuje kuriózní akce, podniknutá slovenskými baťovci v říjnu roku 1945: *„Nahodilí návštěvníci vídeňského přístavu byli v minulých dnech svědky nezvyklého divadla: čtyři muži v plavkách vrhali se každou chvíli do chladných vln Dunaje a z jeho špinavé vody tahali jakési balíky a pytle. Nebyl to nikdo jiný, než náš nákupce Rudolf Paták se spolupracovníky (...). Jmenovaní na cestě za surovinami, potřebnými k udržení řádného chodu naší výroby, navštívili Vídeň, kde se dověděli, že v přístavě leží na dně Dunaje vrak vlečné lodi s drahocenným nákladem buni. To by nesměl být nákupce – baťovec, aby si nechal ujít takovou příležitost. Pan Paták zosnoval plán – a milí čtyři chlapi dali se do práce. Za cenu nebezpečí nachladnutí, odřenin a poranění vrhali se jeden po druhém do studené vody a zápasili o drahocenný materiál, kterého po několikahodinovém boji nahromadili značné množství.“*<sup>122</sup>

Postupně však docházelo ke stabilizaci výrobního procesu a objem produkce narůstal. Zatímco v roce 1945 bylo vyrobeno necelých 30 000 osobních a nákladních plášťů, v roce 1946 to bylo již 160 000. Podobně vzrůstala také produkce veloduší, veloplášťů a autoduší a celkový výsledek skupiny pneu za rok 1946 byl opět kladný.

<sup>121</sup> MZA Brno, fond Barum, s. p., Otrokovice (dále jen K 290), kart. 58, inv. č. 89; [Svit??](#)

<sup>122</sup> *Suroviny i za cenu života*. Nový Zlín, 1, 1945, č. 17, s. 2.

V roce 1947 vstoupil v platnost dvouletý plán hospodářské výstavby, podle něhož měl československý gumárenský průmysl vyprodukovat v roce 1947 550 000 kusů osobních a nákladních pláštů, o rok později již 650 000. Více než polovinu této produkce měl obstarat ve svých výrobních prostorách n. p. Baťa. Objem produkce narůstal také u ostatních gumových výrobků. V roce 1947 bylo poprvé vyrobeno více než milion velopláštů a veloduší, o rok později již více než milion a půl. Dvouletkou stanovené plány výroby byly v roce 1947 plněny až na produkci motopláštů a motoduší ze 100%, o rok později však výrobní kapacita nestačila naplnit vysoké požadavky. Přehled výrobních ukazatelů za léta 1946-1948 podává tabulka 9.

Duše a pláště různého druhu však nebyly po skončení války vyráběny pouze pro civilní potřebu, ale zejména osobními a nákladními pneumatikami byla zásobována jak československá, tak Rudá armáda. Tento druh pneumatik byl kromě toho exportován na zahraniční trhy, přičemž hned od prvních poválečných měsíců měl prioritní postavení trh sovětský. Jen za rok 1946 bylo do SSSR odesláno téměř dvojnásobné množství osobních a nákladních pneumatik, než kolik jich bylo určeno pro domácí trh. Množství zboží, které bylo určeno pro export do dalších zemí, bylo zanedbatelné. Do sovětského svazu bylo v tomto roce odesláno přes 60 tisíc osobních a nákladních pláštů, pro československý trh bylo určeno 45 tisíc pneumatik, československá armáda odkoupila 7 000 pneumatik a stejný počet byl určen pro export do ostatních zemí.

Kvalitnější suroviny působily blahodárně na životnost pneumatik, která se díky absenci náhražkových materiálů prodloužila až na dvojnásobek. Tím se podařilo částečně utlumit nároky spotřebitelů, kteří kvůli nízké kvalitě opakovaně v krátkých intervalech žádali o stále nové obruče. Kromě nedostatku surovin bylo hlavním problémem prvních poválečných let vyčerpání zásob pneumatik v době světové války, což s poklesem domácí produkce způsobilo akutní nouzi o pneumatiky, která zbrzdila rozvoj celého československého hospodářství. Trvalo několik let, než byla nárazová potřeba uspokojena a situace se stabilizovala. Do té doby lidé využívali jakýkoliv plášť, který měli k dispozici, byť jejich špatným stavem byla ohrožována bezpečnost jezdce i veřejnosti. Proto ministerstvo dopravy vydalo vyhlášku, která povolovala maximální rychlost 80 km/hod pro osobní automobily, pro nákladní automobily 50 km/hod a pro autobusy 40 km/hod. V obci platila maximální povolená



rychlost 40 km/hod pro všechna vozidla. Rychlé doplňování vyprázdněných skladů bylo znemožněno také skutečností, že část pláštů, především větších rozměrů, byla vyvážena do zahraničí, aby na oplátku mohly být dováženy potřebné chemikálie a kaučuk.<sup>123</sup>

Komplexní údaje o počtech pracovníků zaměstnaných ve skupině pneu pro válečná léta chybí. Určitý obrázek o chodu jednotlivých oddělení si lze udělat pouze z již výše uvedených informací o počtech dělníků, pracujících v budovách 75 a 76 v roce 1943, resp. 1942. Lze-li tyto údaje generalizovat a vztáhnout na vývoj zaměstnanosti v celé skupině, počet pracovníků se uprostřed války od předválečných let příliš nezměnil, ba naopak například v případě výroby autoplášťů se počet dělníků oproti roku 1938 ještě zvýšil. Ani ke konci války, když byla výroba omezována v důsledku nedostatku surovin, nenastal drastický pokles počtu zaměstnanců. V druhém pololetí roku 1945 pracovalo ve skupině pneu celkem 328 zaměstnanců, z toho 32 režijních a 196 úkolových. S každým pololetím se stav zaměstnanců zvyšoval, až v prvním semestru roku 1948 dosáhl čísla 962, z toho 63 režijních a 899 úkolových.

Sílicí vliv komunistické strany a marxisticko-leninské ideologie ve společnosti, státním aparátu a správě podniků nezůstal bez odezvy u dělnictva. Jeho radikalizace a sílicí sebevědomí podporované demagogií komunistické strany vyúsťovaly v zavrhování zažitých metod, postupů a v neposlední řadě lidí, kteří je prosazovali. O poněkud záhadných sporech Antonína Ráji, jež jej donutily zažádat o rozvázání pracovního poměru, bylo pojednáno již výše. Zajímavý je však osud jiného pracovníka firmy Baťa, který měl co dočinění s výrobou pneumatik.

O Melicharu Masném již několikrát v tomto textu byla řeč. Byl to on, kdo sháněl první stroje k výrobě velo i autopneumatik, kdo zaváděl zlínskou výrobu a kdo cestoval po světě za účelem nabytí nových zkušeností, které by byly pozitivním přínosem pro rozšiřování zlínské výroby. V lednu roku 1935 byl vyslán firmou do Holandska, aby tam zavedl výrobu pneumatik a rozběhl jejich prodej. Přechkal zde také německou okupaci v roce 1940 a až v únoru 1941 se vrátil do Zlína. Stal se zde vedoucím výroby pneumatik a v roce 1943 byl povýšen na vedoucího celé

---

<sup>123</sup> MZA Brno – pracoviště Zlín, fond Baťa II/8, výstřižková služba, inv. č. 86, 87, 124.

skupiny pneu, kterým zůstal i v prvních poválečných letech. V letech 1946 a 1947 byla skupina pneu pod jeho vedením vyznamenána, již v únoru následujícího roku byl však ze své pozice odvolán, a to „*pro naprosto záporný postoj k lidové demokratickému zřízení našeho státu a vymoženostem květnové revoluce a pro odpor ostatních zaměstnanců s jmenovaným nadále spolupracovat v jeho dosavadní funkci.*“ Nové uplatnění našel jako vedoucí zkušebny pneumatik. Zajímavou informací však je, že i přes svůj dřívější zřejmý negativní postoj vůči socialistickému zřízení již v březnu 1948 vstoupil do komunistické strany. O motivech, které jej k tomu vedly, se lze pouze dohadovat, zřejmé ovšem je, že jeho profesní i politická kariéra po tomto rozhodnutí nabyla zcela nových rozměrů. Počátkem roku 1949 byl přidělen jako konstruktér ke skupině pracující na novém typu bezpečnostních plášťů, již v září téhož roku byl z pověření Československých závodů gumárenských a plastikářských přesunut k národnímu podniku Mitas, kde se stal vedoucím organizační skupiny pro výstavbu a reorganizaci uvedeného podniku. Zde však vydržel pravděpodobně necelý jeden rok, aby se poté vrátil do Zlína, tentokrát k národnímu podniku Svit, který jej opět zaměstnal jako konstruktéra. Tou dobou podstoupil čtrnáctidenní školení politické výchovy. V závěrečném posudku pak stojí: „*Třídniho uvědomění neprojevil, jeho poměr k lidové demokracii se zdá být dobrý. Přestože se snaží pochopit změny, ke kterým došlo v roce 1945, je stále typem měšťáka. Předpoklady politického vývoje nemá. Z učebné látky ho nejvíce zajímalo budování socialismu v SSSR.*“ Někdy v padesátých letech se stal nakonec členem Městského národního výboru v Gottwaldově, jehož předseda a tajemník zaslali počátkem roku 1959 národnímu podniku Svit pochvalný dopis, ve kterém oceňovali svědomité plnění uložených úkolů.<sup>124</sup>

Pro plynutí Masného poválečné kariéry je charakteristický zvrat v jednání, ke kterému došlo počátkem roku 1948. Snad určitá vnitřní rezignace způsobená odmítnutím jeho osoby pracovním kolektivem, snad tíha celospolečenských událostí, snad dobrovolná vnitřní obroda – to vše mohlo přinutit Masného k transformaci původně odmítavých stanovisek vůči nově nastavenému politickému a společenskému směru. Příběh jeho osoby však může sloužit jako příklad určitého typu vyrovnávání se bývalého baťovce, vedeného celý život k podnikavosti a samostatnosti, s novými podmínkami kolektivismu.

---

<sup>124</sup> MZA Brno – pracoviště Zlín, fond Baťa II/2, kart. 1025, inv. č. 14, p. č. 47.

### 5.3 Vznik obchodní známky BARUM

Poválečný nedostatek pneumatik byl způsoben jednak nouzí o kvalitní základní suroviny a pomalu se rozbíhající výrobou, jednak špatně organizovanou distribucí. Tak například v říjnu 1946 se ve skladech Baťových závodů nacházely nikým nevyužité pneumatiky v hodnotě 20 miliónů Kč a přitom v téže době nemohli svých vozidel kvůli špatným pneumatikám využívat jak stavitelé, obchodníci a příslušníci dalších profesí užívajících mobilních prostředků, tak dokonce ani lékaři.<sup>125</sup>

Reakcí na tyto problémy bylo vypracování návrhu na zřízení obchodní organizace, jejímž úkolem mělo být zajištění společné distribuce československých pneumatik a některých dalších pryžových výrobků. Odborný a organizovaný prodej měl nejen vyřešit aktuální distribuční potíže, ale byl důležitý taktéž pro rozvoj výroby a výhledově na něm bylo možné postavit jednotné plánování výroby pneumatik.

Projekt byl roku 1947 odsouhlasen vedoucími činiteli zainteresovaných národních podniků Baťa, Kudrnáč – Rubena a Michelin – Mitas a z počátečních písmen jednotlivých firem později vznikla obchodní značka BARUM, jež se stala posléze jednak oficiálním názvem obchodní organizace, jednak byly pod ní v následujících čtyřiceti letech prodávány všechny gumárenské výrobky v ČSR.

V prvopočátku šlo o organizaci, zajišťující prodej pneumatik a technické pryže. Do projektu byl tedy kromě výše uvedených podniků zahrnut také slovenský Matador, i když jeho podíl na trhu s tímto druhem zboží byl tou dobou minimální a sestával pouze z výroby velopneumatik a opravného materiálu. Autopláště a duše se na Slovensku v době jednání o založení obchodní organizace vůbec nevyráběly, jelikož v prvních letech druhé světové války bylo veškeré strojní vybavení na výrobu pneumatik odvezeno z Petržalky do rakouského Semperitu a s ním do Vídně přešla i celá slovenská výroba pneumatik. K jejímu obnovení mělo dojít až zbudováním nové pneumatikárny, o jejíchž plánech se začalo jednat v roce 1947. Bylo rozhodnuto o jejím situování v Púchově. První pneumatiky byly v nové púchovské pneumatikárně, jejíž stavba byla realizována i na úkor plánované výstavby nové pneumatikárny

---

<sup>125</sup> Tamtéž; MASNÝ, Melichar... c. d.

v Kučovanicích v Otrokovicích, vylisovány až v roce 1950, a to již pod jednotným názvem Barum.

Známka byla v československém známkovém rejstříku registrována dne 2. dubna 1948. Jejím vlastníkem se stala firma Baťa Zlín, která se na celostátní výrobě pneumatik a ochranných vložek podílela v roce 1947 přibližně 58%, přičemž podíl ostatních firem byl následující: Kudrnáč 19%, Michelin 16% a Matador 7%.<sup>126</sup>

Přehled všech nápisů, log a obrazců, jež byly zaregistrovány mezi léty 1948-1989 v rejstříku ochranných známek, je uveden v části obrazových příloh. 2. dubna 1948 bylo jako první zaregistrováno logo zobrazující okřídlené velké písmeno B. O dvacet dní později přibyl do rejstříku ochranných známek název Barum, jehož grafické ztvárnění je stále aktuální.

Po národním podniku Baťa se majitelem známek stal v roce 1949 Svit. Tím zůstal do roku 1953, kdy vlastnická práva přešla na Rudý říjen, který jimi disponoval až do roku 1987. Jedinou výjimkou bylo období let 1966-1970, kdy byly známky v držení oborového podniku Československé závody gumárenské a plastikářské Gottwaldov. Poté se vrátily opět pod Rudý říjen. Až v roce 1987 došlo k další změně. Vlastnická práva tehdy přešla na nově založený n. p. Barum – Rudý říjen, Otrokovice. Každá další nástupnická společnost převzala spolu s majetkem svého předchůdce i majetková práva na ochranné známky. Tak se jejich vlastníkem postupně staly: Barum, státní podnik Gottwaldov; Barum, státní podnik Zlín; Barum, státní podnik Otrokovice; Barum, a. s. Otrokovice a nakonec Barum Continental spol. s r. o.

V roce 1954 vzniklo speciální logo národního podniku Rudý říjen, které bylo užíváno až do počátku devadesátých let. Obraz tučňáka s logem a nápisem Barum vzniklo v roce 1962 a jeho využívání sahá až do přelomu tisíciletí, podobně jako logo vzniklé v roce 1970 a zobrazující vycházející slunce nad vodní hladinou, mezi nimiž se nacházel nápis Barum. Poslední dvě uvedená loga však byla používána především

---

<sup>126</sup> MZA Brno – pobočka Zlín, fond Svit I/1, kart. 31, inv. č. 69, 70; MZA Brno – pracoviště Zlín, fond Exico, kart. 13, inv. č. 167.

v souvislosti s pogumovaným textilem a gumovým zbožím, určeným pro domácnost a pro účely lékařské, hygienické či technické.<sup>127</sup>

---

<sup>127</sup> Databáze ochranných známek Úřadu průmyslového vlastnictví. In: <http://isdv.upv.cz/portal/pls/portal/portlets.oza.vysledek>. [cit. 28. 3. 2013]

## 6 Dějiny národního podniku Rudý říjen

Rok 1948 však přinesl také události, jež definitivně uvrhly Československou republiku na dalších 41 let do socialismu. Zlín se k 1. lednu 1949 přejmenoval na Gottwaldov a po vzoru slavného Stalingradu se měl stát symbolem socialismu. Změna názvu nového krajského města však nebyla posledním aktem svého druhu ve zdejším prostředí. Nepřítelem komunismu č. 1 byl Tomáš Baťa se svou kapitalistickou podnikatelskou filozofií. Averzi vůči Baťovi stroze vyjádřil první československý komunistický prezident Klement Gottwald při návštěvě Baťových závodů v červnu 1945, když řekl: „*Mám dojem, že jste to začali dělat dobře, a my jsme přesvědčeni, že váš závod bude jedním z prvních, který obnoví výrobu tak, jak byla dřív, že velmi brzy zaplavíte trh dobrými botami, které se nebudou jmenovat Baťa, že jim dáte nový název.*“<sup>128</sup> Jméno Baťa muselo po roce 1948 z veřejného i obchodního života ihned vymizet. Ke stejnému dni, kdy bylo přejmenováno město Zlín, se n. p. Baťa oficiálně přejmenoval na n. p. Svit. Ze Svitů se pak v následujících několika letech oddělovaly výrobní celky a vznikaly samostatné národní podniky. Nejprve se v roce 1950 oddělily strojírný a vznikl tak n. p. ZPS, o dva roky později se zrodil stavební podnik Stavosvit a konečně v roce 1953 výroba pneumatik a dalších gumových výrobků přešla pod n. p. Rudý říjen.<sup>129</sup>

Proč byl zvolen prapodivný název Rudý říjen? Pro odpověď na tuto otázku musíme nakrátko opustit sledovanou linii a posunout se o dvě desítky let dopředu. Při slavnostním otevření nového výrobního komplexu 3. května 1972 tehdejší generální tajemník ÚV KSČ Gustav Husák řekl: „*(...) Přáli bychom si, abychom nebyli hrdí jen na to, že je zde vyspělý chemický závod, ale že jsou zde hrdí, vyspělí socialističtí lidé, kteří v něm pracují a kteří jej řídí. Jako je nám říjen 1917 symbolem osvobození dělnické třídy a pracujícího člověka, tak aby otrokovický Rudý říjen měl vždycky čestné místo v československé ekonomice i v československém průmyslu i v bojovém hnutí našeho pracujícího lidu.*“<sup>130</sup>

---

<sup>128</sup> Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Okresní národní výbor Gottwaldov, poř. Č. 518, č. přírustku 18(91 – 7. Film *Gottwaldovské roky*, Jan Iván, Jaroslav Bařínka, 1979.

<sup>129</sup> POKLUDA, Zdeněk: *Sedm století zlínských dějin*. Zlín 1991, s. 114.

<sup>130</sup> *Rudý říjen, národní podnik, nositel řádu práce Otrokovice*, s. 1.

Výroba v Rudém říjnu však probíhala na zastaralých strojích, které mnohdy pamatovaly dobu prvních zlínských plášťů a duší. Trpěla tím jednak pracovní výkonnost, jednak kvalita. Tempo, jakým narůstala roční produkce, bylo vzhledem k míře vzrůstajícího počtu vozidel v tuzemsku taktéž nevyhovující – propočet uvedený ve výhledové studii z roku 1957 pravil, že aby byla pokryta veškerá domácí poptávka, musela by se výroba pneumatik zvýšit do roku 1970 trojnásobně.

Každá z československých pneumatikáren nabízela určité možnosti, jak rozšířit výrobu, např. cestou malé mechanizace, zavedením výkonnějších strojů, doplněním strojního zařízení, zintenzivněním práce nebo využitím volných prostorů, tím však v žádném případě nemohlo být dosaženo očekávané produkce.

Ač se ve Zlíně vyrábělo obrovské množství pneumatik, podmínky, v nichž se tak dělo, byly velice neuspokojivé:

Suroviny byly skladovány na přibližně dvaceti místech, z čehož většina nebyla ani majetkem Rudého října. Všechn materiál musel být ke zpracování dovážen nákladními auty, což zvyšovalo výrobní náklady. Uskladnění některých chemikálií dokonce nesplňovalo ani základní bezpečnostní normy. Lámání kaučuku bylo prováděno zastaralým způsobem, míchárna směsí, po leteckém náletu z roku 1944 provizorně umístěná ve třetí a čtvrté etáži budovy 76, taktéž nesplňovala základní bezpečnostní a hygienické požadavky. Mimo to doprava surovin sem byla značně komplikovaná. Impregnace musela být kvůli nedostatku prostoru prováděna v jiné budově, což způsobovalo zvýšení vlhkosti kordů při převozu z impregnační stanice ke gumování. To bylo prováděno na tříválci, tedy způsobem, který byl značně neekonomický. K míchání směsí pak docházelo na zastaralých hnětičích. Řezání kordů a séglů a také konfekci bylo nutné zautomatizovat. Nedostatek prostoru v lisovně neumožňoval zmechanizovat dopravu surových a zvulkanizovaných plášťů. Užíváno bylo zastaralých hydraulických lisů tří velikostí, a jelikož jako separační prostředek se používal klouzek a slída především v práškové formě, práce probíhala ve značně nehygienických podmínkách. Mechanizace nakládání a vykládání plášťů z lisu dosud nebyla taktéž provedena, čímž byl nejnamáhavější proces ve výrobě pneumatik i nadále vykonáván pomocí lidské síly. Na rozdíl od nejpokrokovějších podniků bylo v Rudém říjnu stále součástí výrobního procesu bombírování plášťů.

Technologie výroby motoplášťů byla totožná s výrobou osobních plášťů. Zastaralá byla taktéž výroba autoduší. Bylo též nutné rozšířit zkušebnu. Pouze výroba leteckých plášťů splňovala přísnější kritéria. Uvedené nedostatky bylo možné účinně vyřešit pouze stavbou nové pneumatikárny.<sup>131</sup>

## 6.1 Stavba nové pneumatikárny

Nejdříve bylo nutné nalézt vhodné staveniště, tedy místo, které by svou polohou umožňovalo jednoduchou a lacinou přepravu materiálů a zboží. Některé zdroje hovoří až o devíti relevantních plochách, rozestých po celé republice.

Základními surovinami pro výrobu pneumatik byly kaučuk, saze, regenerát a kordy. Monopolní výroba kordů v Československu se nacházela ve Velké nad Veličkou, největší množství regenerátu bylo zpracováváno v Gottwaldově, saze byly zase primárně dováženy z Ostravy. Co se týče kaučuku, do budoucna se počítalo s jeho výrobou v Kralupech nad Vltavou.

Na základě výše řečeného se výběr potenciálních stavebních oblastí značně zúžil – v úvahu přicházelo buď okolí Gottwaldova, nebo Kralup nad Vltavou. Gottwaldov však oproti Kralupům disponoval několika výhodami: regenerát se vyráběl přímo v Gottwaldově, kordárna se nacházela nedaleko a stejně tak náklady na dovoz sazí z Ostravy by podnikový rozpočet příliš nezatěžovaly. V případě plánovaného vybudování průplavu Dunaj-Odra by navíc nebylo nadále nutné zatěžovat drahou železniční síť pro dopravu přírodního kaučuku. Souhrnně tedy lze říci, že díky vhodné geografické poloze a adekvátnímu stavu infrastruktury gottwaldovské oblasti bylo možné veškeré důležité suroviny dovážet bez vynaložení větších nákladů.

Důležitou roli při rozhodování o lokaci budoucí pneumatikárny však sehrála taktéž personální otázka. Celý výrobní proces byl natolik složitý, že zaučování zcela nové pracovní síly by bylo nejen nákladné, ale také zdlouhavé.

V roce 1950 byla slavnostně otevřena zbrusu nová pneumatikárna v Púchově, vybavená nejmodernějším zahraničním zařízením a organizovaná dle nejpokrokovějších výrobních postupů. Přesto jakost výrobků a produktivita práce

---

<sup>131</sup> MZA Brno, fond K 290, kart. 194, inv. č. 259.



dlouhá léta nedosahovaly úrovně ostatních gumárenských závodů v Československu, které sice na jednu stranu disponovaly mnohdy značně zastaralým vybavením, na druhou stranu se ale chlubily mnohaletou tradicí a hlavně kvalifikovanou pracovní silou. Všechny tyto okolnosti vedly k rozhodnutí umístit novou pneumatikárnu v otrokovické oblasti Kučovanin, která skýtala možnost navázat na dosavadní gottwaldovskou výrobu.<sup>132</sup>

Není jistě bez zajímavosti, že již firma Baťa chtěla na tomto místě vystavět pneumatikárnu, a to hned dvakrát:

Poprvé se nad přestěhováním zlínské výroby do Otrokovic uvažovalo v roce 1937. Jelikož zlínská starousedlíci – vlastníci pozemků v okolí Baťových závodů – viděli, že se firma úspěšně rozrůstá a bohatne, chtěli její expanze co nejvíce využít ve svůj prospěch. Když tedy firma Baťa pocítila nedostatek životního prostoru k dalšímu rozšíření, nabídla odkup přilehlých pozemků, za něž však jejich majitelé požadovali ohromné částky, které byly pro vedení podniku nepřijatelné. Nakonec se však přetahovaná o zlínské pozemky výroby pneumatik nedotkla a produkce se rozšiřovala v původním prostoru.

Podruhé začala firma Baťa se stavbou pneumatikárny v Kučovaninách po skončení druhé světové války. V roce 1945 se již začalo s výstavbou základních pilířů, nakonec byla na tomto místě zbudována pouze regenerační stanice, a to i kvůli rozhodnutí vybudovat novou pneumatikárnu v Púchově.<sup>133</sup>

V roce 1963 bylo definitivně rozhodnuto o výstavbě nové pneumatikárny v Kučovaninách. Generálním projektantem stavby se stal podnik Projekce a výstavba závodů průmyslové chemie, Pardubice. Na projekci se však podílely také jiné závody, kromě jiných i Průmyslové stavby a projekčně-inženýrská kancelář, Gottwaldov. V plánu bylo vytvořit jeden z největších a nejmodernějších závodů ve střední Evropě s roční výrobní kapacitou více než 2,5 miliónu pneumatik.

O velkorysosti celého projektu svědčí jednak velikost zastavěné plochy, jednak náklady na jeho realizování. Celá stavba byla řešena na svou dobu zcela nezvyklým a inovativním způsobem: všechny výrobní články – sklady, výroba,

<sup>132</sup> MZA Brno, fond K 290, kart. 194, inv. č. 259.

<sup>133</sup> MZA Brno – pracoviště Zlín, fond Baťa II/8, výstřižková služba, inv. č. 86, 124.

sociální zařízení, pomocné provozy, dílny – byly sdruženy uvnitř jednoho výrobního bloku na ploše 480 x 270 metrů. Střecha tohoto monobloku by zakryla 16 fotbalových hřišť. Podobně rozlehlá stavba neměla v tehdejší Československu obdoby. Celkové náklady na výstavbu se vyšplhaly na jednu miliardu korun. Pouhé vypracování projektu, který byl schválen v roce 1964, vyšlo na 24 miliónů korun.

Plocha o rozloze 35 hektarů mezi otrokovickým nádražím a řekou Moravou se na jaře 1966 přeměnila v rušné staveniště. Aby byla půda schopná unést váhu hlavního monobloku, musela být nejdříve zpevněna více než pěti tisíci šesti až osmimetrovými železobetonovými pilotami o váze přibližně dvou tun. Únosnost každé piloty byla 45 tun. Hlavní nosná kostra byla montována z těžkých prefabrikátů, na které byly dále namontovány dvoutunové betonové průvlaky a vazníky. Pro zastřešení hal byly využity lehké panely s vhodnými izolačními vlastnostmi. Na střechy byly instalovány nové typy světlíků, které měly zlepšit klimatizaci vzduchu.

Továrna byla vybavena nejmodernějším tuzemským a zahraničním zařízením:

Dvoustupňové míchání směsí zajišťovalo celkem pět hnětičů, jeden od firmy Pomini-Farrel, pět od n. p. Buzuluk, z čehož jeden hnětič prováděl kompletní míchání, dva míchání prvního stupně a tři míchání druhého stupně. Použití těchto nových strojů značně zkrátilo dobu trvání této operace – míchání prvního stupně trvalo 3-4 minuty a druhého stupně 1,5-2 minuty. Práci výrazně usnadnilo navážecí zařízení značky Simone, které zautomatizovalo dávkování jednotlivých přísad.

Gumování textilního kordu měl na starosti čtyřválcový kalandr, vzešlý ze strojíren n. p. Buzuluk. Byl opatřen jednak automatickým ovládním, jednak regulátorem tloušťky nánosové hmoty značky Friesecke. Maximální rychlost gumování činila 90 m/min.

V Sovětském svazu byl zakoupen čtyřválcový kalandr Bolševik, sloužící ke gumování ocelových kordů, spolu s licencí a zbylým vybavením k výrobě nákladního kombinovaného pláště 11,00 – 20.

K přípravě běhounů byly zakoupeny v NSR u firmy Krupp moderní vytlačovací stroje Duplex, a to dvou velikostí: jednak pro osobní, lehké nákladní a

traktorové pláště, jednak pro traktorové a nákladní pláště. Bočnice pro osobní pláště byly připravovány na čtyřválečkové lince, pro traktorové a nákladní pláště na lince 165/100 firmy Krupp. Navíjení lan pro osobní a motocyklové pláště bylo uskutečňováno na lince Buzuluk, k výrobě celooceľových nákladních plášťů se užívalo lan z dovozu.

Konfekční stroje Baťa byly od konce šedesátých let nahrazovány modernějším vybavením, což souviselo především se zakoupením licence na výrobu osobních radiálních celotextilních plášťů od firmy Pirelli, která sama dodala konfekční stroje A-60 pro první stupeň a T-8 pro druhý stupeň. První radiální pláště rozměru 155 – 14 byly vyráběny v budovách 64 a 76 již od roku 1967. Dezény OR 1 a OR 5, které byly součástí obchodní transakce mezi Rudým říjnem a Pirelli, byly v pozdějších letech nahrazeny vlastním celoročním dezénem OR 6 a zimním dezénem OR 7.

Až v roce 1967 byly zakoupeny první membránové lisy od rakouské firmy Semperit, které nahradily užívání zastaralých hydraulických lisů Baťa, využívajících k vulkanizaci ještě topných duší. Pro potřeby nové pneumatikárny byly později zakoupeny následující typy lisů: Chodos 40“ a 55“, Škoda 75“, největší rozměry traktorových plášťů byly lisovány ve strojích NRM 85“ od firmy Krupp a konečně k zavedení výroby celooceľových nákladních radiálních plášťů 11,00 R 20 v roce 1975 byly zakoupeny lisy Škoda 63 ½“.

Zkušební provoz v nové pneumatikárně byl spouštěn ve třech fázích: v roce 1971 se počalo s výrobou osobních plášťů, o rok později na ně navázaly pláště nákladní a v roce 1973 se přidaly pláště traktorové.<sup>134</sup>

## **6.2 Zahájení výroby v nové velkokapacitní pneumatikárně**

Vylisování první radiální pneumatiky 155 – 14 OR 6 v nové pneumatikárně roku 1971 nezůstalo pouze vnitropodnikovou záležitostí. Svou přítomností poctil místní dělnictvo ministr průmyslu Oldřich Svačina. O rok později, konkrétně 3. května 1972, se do Otrokovic sjeli nejvyšší představitelé státu a komunistické strany v čele s

---

<sup>134</sup> MZA Brno, fond Průmyslové stavby, n. p., Zlín (K 306), inv. č. 25. Film *Výstavba nové pneumatikárny*, 1968; MZA Brno, fond České závody gumárenské a plastikářské, generální ředitelství, Zlín (dále jen K 116), kart. 549, inv. č. 1070; MZA Brno, fond K 290, kart. 58, inv. č. 89.

Gustávem Husákem, Lubomírem Štrougalem a Aloisem Indrou, aby slavnostně ve zbrusu nové otrokovické továrně spustili provoz. Rozhodnutím ministra průmyslu ČSR bylo s účinností od 1. srpna 1973 přeneseno sídlo národního podniku Rudý říjen z Gottwaldova do Otrokovic.

Souběžně se stavbou pneumatikárny vyrůstaly v její blízkosti nové garáže, výškové domy pro budoucí zaměstnance a na břehu Štěrковиště učiliště pro 220 učňů. Otrokovické nádraží bylo rozšířeno o tři nové koleje a v blízkosti pneumatikárny probíhala výstavba nové bezpopílkové teplárny, která měla elektrickou energii, párou a teplou vodou zásobovat nejen nový závod, ale i celé Otrokovice a Malenovice.<sup>135</sup>

Výrobní program n. p. Rudý říjen se po otevření pneumatikárny orientoval především na produkci plášťů pro osobní automobily, nákladní automobily a traktory. Tabulka 10 představuje vývoj produkce osobních, nákladních a traktorových plášťů ve vybraných letech. Počet vyrobených osobních plášťů po roce 1949 klesal a svého pomyslného dna za celé období druhé poloviny dvacátého století dosáhl v roce 1956, kdy bylo vyrobeno pouze 79 700 plášťů. Od té doby roční produkce opět kontinuálně vzrůstala, od roku 1967 se meziroční nárůst zvyšoval skokově: oproti předcházejícímu roku se počet vyrobených plášťů zvýšil v roce 1970 o 111 600 kusů, v roce 1971 o 235 500, v roce 1972 o 301 200, o rok později o 260 500.

Co se týče nákladních plášťů, nejméně jich bylo vyrobeno v roce 1970 – pouhých 36 200. Mezi léty 1971 a 1972 lze zaznamenat výrazný nárůst počtu vyrobených plášťů – o 179 900 kusů. Produkce traktorových plášťů nevykazuje ve sledovaném období výraznější výkyvy, obecně lze říci, že jejich počet každoročně zvolna narůstal.

Výrobní program n. p. Rudý říjen však nesestával pouze z výše uvedených produktů. Kvalitních výsledků bylo dosahováno také v oblasti výroby pneumatik pro motocykly. Produkce motoplášťů byla situována v budově 76 a výroba duší v budově

---

<sup>135</sup> MZA Brno, fond K 290, kart. 58, inv. č. 89; *Rezervováno pro pneu*, Naše pravda, 1964, č. 41, s. 3; *Stavba vpravdě evropská*. Naše pravda, 1967, č. 34-35, s. 2; ROSINA, Štefan: *Moj život s Matadorom...* c. d., s. 75, 76; MZA Brno, fond Průmyslové stavby, n. p., Zlín (K 306), inv. č. 25. Film *Výstavba nové pneumatikárny*, 1968; MZA Brno, fond K 116, kart. 549, inv. č. 1070.

75. Postupným vyčleněním velo a později autopneumatik z gottwaldovských závodů bylo možno nově uvolněné prostory využít k rozšíření výroby motocyklových pneumatik, které se pro běžnou potřebu bezprostředně po válce vyráběly téměř výhradně v 19<sup>o</sup>. Později však přibylo i 16<sup>o</sup> provedení.

Tradičně nejvyšší nároky na kvalitu a spolehlivost pneumatik kladly různé motoristické soutěže. Tým konstruktérů a výzkumníků věnoval této záležitosti značnou pozornost. Již v roce 1955 byl vynalezen speciální typ motocyklových pneumatik s dezénem určeným pro terénní prostředí. Souběžně s tím byla vynalezena speciální směs latexu, přírodního kaučuku, bavlněné drti a vhodných stabilizačních činidel, kterou byly vyplňovány vnitřní prostory pneumatik. Tento způsob znamenal výrazné snížení rizika defektu pneumatiky, způsobeného hřebíkovým průrazem. Později byla zavedena výroba pláštů pro ploché dráhy, sidearcrossy a motokáry.

Technologie výroby motocyklových pneumatik však byla zastaralá a množství výrobního zařízení nebylo za celou socialistickou éru modernizováno či doplněno. Míchání směsí probíhalo ještě v osmdesátých letech na hnetičích vyrobených firmou Baťa. Navažování probíhalo ručně a celý proces byl velmi zdlouhavý. Zastaralým způsobem se provádělo též gumování textilního kordu a křížové tkaniny, podobně jako vytlačování běhounů. Až v sedmdesátých letech byl zakoupen modernější vytlačovací stroj Troester. Do počátku šedesátých let byla konfekce motocyklových pláštů prováděna výhradně ručním způsobem na strojích firmy Baťa. Až od této doby byl strojový park doplňován nejprve o poloautomatické, od sedmdesátých let o moderní plně automatické konfekční stroje z NSR.

Výrobní sortiment n. p. Rudý říjen se v průběhu sledovaného období vyvíjel nepravidelně. Zatímco zpočátku zdědil po firmě Baťa, resp. n. p. Svit produkci široké palety výrobků (velopláště, motopláště, osobní a nákladní pláště, traktorové pláště, regenerát, duše, dopravní pásy, pryžová podlahovina Zlinolit, klínové řemeny, akumulátorové skříně, dále nově galusky, hřidelové těsnění, pogumované tkaniny nebo dilatační spáry pro budované přehrady), od padesátých let docházelo k postupné delimitaci značné částí výrobního sortimentu. V roce 1950 byla jako první vyčleněna výroba velopláštů a duší nově spadnuvší pod n. p. Rubena. Výroba drobné technické pryže zůstala po zřízení samostatného n. p. Rudý říjen pod n. p. Svit. V roce 1959 přešla produkce dopravních pásů z Rudého října do n. p. Gumárny

I. Máj Púchov a podlahovina Zlinolit do n. p. Matador Bratislava v roce 1971. U stávajících produktů však na druhou stranu došlo k vzrůstu jak po stránce kvalitativní, tak kvantitativní.<sup>136</sup>

### 6.3 Mezinárodní kontakty, export

Pneumatiky a další výrobky, jež produkovaly závody národního podniku Rudý říjen, sloužily v převážné míře pro potřeby domácího trhu. Pro první výbavu jich využívalo hned několik domácích podniků, jako například Automobilové závody Mladá Boleslav, LIAZ Mnichovo Hradiště, Tatra Kopřivnice, Jawa Brodce, Agrozet Brno, Aero Vodochody, Let Kunovice a další.

V celém poválečném období byl však realizován taktéž jejich vývoz do zahraničí. V padesátých a šedesátých letech bylo zboží značky Barum vyváženo jednak do zemí sovětského bloku a NSR, jednak do Švédska, Finska, Dánska, Holandska, Belgie, Francie, Rakouska, Jugoslávie, do zemí horní Afriky a některých asijských států. Po modernizaci celého výrobního procesu na přelomu šedesátých a sedmdesátých let se seznam odběratelských zemí rozšířil například o Japonsko, USA, Austrálii, Kanadu nebo Indii. V roce 1973 byly na základě vlastní vývojové a výzkumné činnosti uvedeny do výroby osobní radiální kombinované pláště s textilní kostrou a ocelovým nárazníkem, letním dezénem OR 21 nebo zimním OR 24, jež byly určeny především pro export do nesocialistických zemí.<sup>137</sup>

Kontakty se zahraničím se ovšem neomezovaly pouze na přímý prodej československého zboží na zahraničních trzích. Na počátku šedesátých let oslovili zástupci společnosti General Tires Limited prostřednictvím podniku Technoexport n. p. Rudý říjen ve věci zavedení výroby automobilových plášťů, duší a ochranných vložek značky Barum v závodě výše uvedené americké společnosti v Západním Bengálsku a povolení jejich prodeje na indickém trhu pod ochrannou známkou Barum. Byla uzavřena smlouva o dodávce potřebných strojů a dalšího technického zařízení, poskytnutí technického návodu a postupů, zkušeností, provozních instrukcí a dalších podkladů pro hospodárnou výrobu a prodej uvedeného zboží. Národní podnik Rudý říjen se zavazoval dále zajistit technický odborný dohled nad

---

<sup>136</sup> MZA Brno, fond K 290, kart. 58, inv. č. 89; HELEŠIC, František a kol.: *Dějiny místních výrobních jednotek 1945-1980*. Rukopis, 1986, spisovna Continental Barum s. r. o.

<sup>137</sup> Tamtéž.

zaváděním výroby a běžným provozem. Smlouva o pronájmu byla za podmínky nepřetržitého udržení prvotřídní jakosti zboží uzavřena na deset let do roku 1970 s případným prodloužením na další tři roky.<sup>138</sup>

Osvětu a rozšiřování povědomí o moderních výrobních trendech a postupech zprostředkovávaly návštěvy zástupců gottwaldovského, resp. otrokovického podniku v zahraničních továrnách. Kromě kontaktů se Sovětským svazem a jeho satelitními státy měli zaměstnanci podniku Rudý říjen možnost hledat inspiraci pro svou práci též u západních společností. Firma Brummer, zastupující od roku 1958 výroby Barum v NSR a zajišťující dovoz některého technického vybavení a zařízení, takto zprostředkovávala návštěvy v západoněmeckých konkurenčních pneumatikárnách Continental, Metzeler nebo Firestone Phönix.

Pneumatiky Barum patřily taktéž k exponátům často vystavovaným nejen na domácích veletrzích a výstavách – kupříkladu Incheba v Bratislavě nebo Mezinárodní strojírenský veletrh v Brně –, ale veřejnosti byly prezentovány při různých příležitostech i v zahraničí – například v Moskvě, Vídni, Tokiu, Paříži, Lisabonu, Damašku, Bagdádu nebo Tripolisu. Do vyspělých zahraničních států – USA, Anglie, Itálie, Švédska nebo NSR – byly produkty často zasílány i za účelem jejich kvalitativního testování.

Významné výrobní a zbožíové inovace a strojní vybavení byly pro závody Rudého října zajišťovány jednak v tuzemsku – především činností VÚGPT a spoluprací s národními podniky Buzuluk, Škoda, Chodos, Papcel, Transporta –, jednak v zahraničí, a to zejména dodávkami zboží a zakoupením licencí u podniků v NSR (Krupp, Troester, Sprimag, Hoffman, Miag, Fischer, Collman, Schenck, Herbert), SSSR (Techmaexport) a Itálii (Pirelli, Pomini Farrel), ale též Anglii (Simon) nebo Rakousku (Semperit).<sup>139</sup>

#### **6.4 Personální oblast**

Po převzetí moci komunisty v únoru 1948 si KSČ upevnila vliv taktéž v národním podniku Svít, resp. později v Rudém říjnu. Dosavadní nestraníční vedoucí

---

<sup>138</sup> MZA Brno, fond K 116, kart. 471, inv. č. 867.

<sup>139</sup> HELEŠIC, František a kol.: *Dějiny místních výrobních jednotek 1945-1980*. Rukopis, 1986, spisovna Continental Barum s. r. o.; MZA Brno, fond K 290, kart. 58, inv. č. 89.

jednotlivých podnikových útvarů byli odvoláváni a na jejich místo dosazování vedoucí, jež byli členy komunistické strany.

Prvním ředitelem samostatného podniku se stal Josef Ondra (1953-1963), na něj navázali František Hrnčířík (1963-1965), Miroslav Masný (1965-1968), František Hrnčířík (1969-1978), Jaromír Kábrt (1979-1982) a Ludvík Chrastina (1983-1990).

Co se týče celkového stavu zaměstnanců, jeho nárůst pokračoval i po založení nového podniku.<sup>140</sup> Výchozí stav v roce 1953 byl 1604 zaměstnanců, z toho 1325 dělníků a 279 technickohospodářských pracovníků. Do roku 1980 se celkový počet pracujících více než zdvojnásobil, zatímco výroba hlavního sortimentu (osobní, nákladní, přední a zadní traktorové pláště) se téměř zdevítinásobila. Vliv implementace moderních strojních zařízení a postupného zavádění velkokapacitní výroby na produktivitu práce lze dokumentovat číselným vyjádřením počtu ročně vyrobených plášťů na jednoho pracovníka podniku: 1953 – 183, 1967 – 127, 1970 – 239, 1971 – 295, 1972 – 420, 1973 – 502 a 1980 – 654. Produktivita práce tedy mezi léty 1953 a 1980 vzrostla třiapůlkrát.

Převážná část práce byla vykonávána ve třísměnném provozu v průběhu běžné osmihodinové pracovní doby. Realizována byla taktéž přesčasová práce. Základem mzdové soustavy byla měsíčně vyplácená časová a úkolová mzda, jejíž výše byla stanovována na základě příslušných tarifních tříd. Kromě toho byly pracovníkům vypláceny různé druhy příplatků, jako např. příplatek za odpolední či noční směnu nebo osobní prémie, které byly u dělníků stanovovány na základě materiálově a energeticky úsporné práce a u technickohospodářských pracovníků buď na základě plnění vybraných konkrétních inovativních úkolů, nebo – tam, kde nebylo možno stanovit podmínky pro prémiování – na základě kvalitně vykonané svěřené práce. Mimo to existovala také obdoba baťovské účasti na zisku a ztrátě dílen, a to v podobě podílu na hospodářských výsledcích celého podniku. Výplata podílů – realizovaná ročně – byla pak závislá na splnění příslušných ekonomických ukazatelů podniku.<sup>141</sup>

---

<sup>140</sup> Celkový přehled o počtu pracovníků ve vybraných letech pak podává tabulka 11.

<sup>141</sup> MZA Brno, fond K 290, kart. 43-47, inv. č. 62-71.



Ihned po založení Rudého října zde byly organizovány socialistické soutěže za účelem zvyšování iniciativy pracovníků a pracovních kolektivů, čímž měl být zajišťován trvalý růst produktivity práce a kvality výrobků. Ač se škála forem socialistického soutěžení v průběhu let měnila a rozšiřovala, podstatu tvořilo soutěžení pracovních kolektivů a pracovníků jako jednotlivců, a to buď v rámci svého oboru, nebo celého závodu. Všechny soutěže byly hodnoceny na základě předem stanovených kritérií. Nejlepší pracovníci či dílny pak byli odměňováni čestným uznáním, finančně nebo věcně.

Soutěž o nejlepší dílnu byla hodnocena na základě předem stanovených kritérií, která spočívala především v rovnoměrném plnění plánu, snižování plánovaných nákladů, zejména páry a energie dle možností oddělení, udržování jakosti zboží, nízké úrazovosti útvaru apod. Postupem času se ujala tradice, že nejlepší provoz obdržel na půl roku (soutěž byla vyhodnocována vždy pololetně) putovní standartu ředitele podniku spolu s finanční odměnou, která byla zčásti rozdělena mezi pracovníky kolektivu, kteří se o výsledky nejvíce zasloužili, a část odměny pak připadla např. na úhradu dopravy na zájezd celého kolektivu nebo na nákup vstupenek na kulturní představení. Mezi další kolektivní soutěže patřily: soutěž brigád socialistické práce, soutěž mládežnických kolektivů, soutěž o čestný název „Provoz socialistické práce“ a další.

Při soutěžích o nejlepšího pracovníka oboru či celého závodu bylo přihlíženo zejména ke kvalitě vykonávané práce, k dodržování pracovní kázně a bezpečnostních předpisů, k předávání zkušeností svým spolupracovníkům, k rozšiřování kvalifikace a samozřejmě také k politické práci a angažovanosti ve veřejném životě. Pracovníci, kteří prokázali dlouholetou věrnost podniku, byli při svých pracovních či životních jubilejních oceněni titulem „Zasloužilý pracovník podniku.“ Dále se soutěžilo v kategoriích: soutěž zlepšovatelů a vynálezců, soutěž řidičů „Jezdím bez nehod“, soutěž dopisovatelů, soutěž zručnosti mladých pracovníků, soutěž o nejlepší členy lidových milicí aj.

V roce 1949 pak bylo poprvé vyhlášeno údernické hnutí, které se zaměřovalo na *„překonání výkonových norem, na nové výrobní a pracovní postupy, na*

*zkracování výrobních časů, zvyšování produktivity práce, zvyšování kvality výrobků. Nejdříve se zapojovali jednotliví pracovníci, později celé kolektivy a dílny.*<sup>142</sup>

Za účelem splnění státem uložených úkolů a zlepšení péče o zaměstnance byly každoročně mezi vedením podniku na jedné straně a závodní radou – později závodním výborem – uzavírány kolektivní smlouvy. Závodní rada byla podřízena centrálnímu pražskému útvaru ROH Svaz zaměstnanců chemického průmyslu.<sup>143</sup> Revoluční odborové hnutí mělo v podniku silnou pozici, neboť drtivá většina zaměstnanců byla jeho členy. Kupříkladu v roce 1980 bylo členy ROH 99,9% všech zaměstnanců, zatímco členská základna dalších socialistických organizací byla v uvedeném roce výrazně nižší: v případě komunistické strany ji tvořilo 12,5% zaměstnanců, v případě Socialistického svazu mládeže pouze 9%.<sup>144</sup>

Kvalifikovanou pracovní sílu zajišťovalo podnikové odborné učiliště. K jeho zřízení došlo již v roce 1949, a to pod názvem „Kolektiv Emila Zátopka.“ Spolu s přesídlením vedení podniku z Gottwaldova do Otrokovic bylo v roce 1973 přemístěno taktéž odborné učiliště – nově pojmenované jako Střední odborné učiliště gumárensko-plastikářské (SOU GP) –, a to do moderně vybaveného školního areálu na okraji Otrokovic. Stálí zaměstnanci podniku pak měli možnost se dále rozvíjet prostřednictvím studia na střední či vysoké škole, a to formou dálkového studia, prostřednictvím krátkodobých či dlouhodobých kurzů, organizovaných vlastním školicím střediskem nebo některou z jeho externích podob.

V prvních patnácti letech existence národního podniku Rudý říjen bylo stravování pracovníků zajišťováno v závodní jídelně n. p. Svit, a to na základě partnerských smluv. Již v roce 1968 však mohli stavební dělníci, pracující na výstavbě otrokovické pneumatikárny, využít nově otevřené podnikové jídelny, která se zanedlouho poté stala útočištěm hladových gumařů, pracujících v místních provozech. Část nákladů na stravování zaměstnanců hradil podnik ze svých vlastních fondů.

Tím však výčet zaměstnaneckých benefitů nekončí. Již od prvních poválečných let probíhala výstavba podnikových bytů, a to nejdříve svitovských

---

<sup>142</sup> MZA Brno, fond K 290, kart. 58, inv. č. 89; MZA Brno, fond K 290, kart. 43-47, inv. č. 62-71.

<sup>143</sup> MZA Brno, fond K 290, kart. 43, inv. č. 62.

<sup>144</sup> MZA Brno, fond K 290, kart. 58, inv. č. 89.

v Gottwaldově, od roku 1969 již pod patronací n. p. Rudý říjen v Otrokovicích. Takto bylo do roku 1980 předáno k užívání přes 1 000 bytů. Mladší zaměstnanci mohli využít taktéž dvou svobodáren.

O zdraví zaměstnanců pečovalo od roku 1973 přímo v továrním areálu nacházející se zdravotnické zařízení, které bylo součástí Závodního ústavu národního zdraví v Gottwaldově. Kromě standartní lékařské péče nabízelo saunu, vodoléčbu a další rehabilitační zařízení.

Ve volném čase se mohli pracující věnovat jedné z mnoha zájmových a sportovních činností, které podnik organizoval. Pořádal četné podnikové a mezipodnikové sportovní a branné soutěže. Pro část zaměstnanců byly každoročně zajišťovány rekreace, a to především v podnikovém rekreačním středisku ve Chvalčově, ale také např. v Nízkých a Vysokých Tatrách, v termálních oblastech jižního Slovenska, v Krkonoších nebo v zahraničí. Při výběru zaměstnanců pro podnikové zájezdy a pobyty byla dávána přednost pracovníkům, jejichž činnost byla oceněna státními tituly, řády a vyznamenáními, dále zaměstnancům – především ženám –, pracujícím na rizikových pracovištích ve třísměnném provozu, vítězům socialistické soutěže a stranickým a odborářským funkcionářům.

V podnikové politice bylo pamatováno také na děti zaměstnanců Rudého října. Nejmladší přírůstky do gumařských rodin byly umístovány do závodních jeslí a mateřských školek. Pro starší děti byly každoročně pořádány pionýrské tábory. Pro vysloužilé pracovníky v důchodovém věku pak byla organizována pravidelná setkání.<sup>145</sup>

## **6.5 Organizační začlenění národního podniku Rudý říjen ve struktuře československého průmyslu**

Součástí reorganizace československého poválečného hospodářství bylo slučování podniků a závodů na základě jejich odvětvové příslušnosti do větších organizačních celků – národních podniků –, čímž tyto závody ztrácely svou právní a hospodářskou samostatnost ve prospěch národních podniků. Těm bylo přiděleno kmenové jmění a

---

<sup>145</sup> MZA Brno, fond K 290, kart. 58, inv. č. 89; MZA Brno, fond K 290, kart. 43-47, inv. č. 62-71.

rezervní fond, stát však neručil za jejich závazky. Zisky podniku i státní dotace se shromažďovaly na účtu ministerstva financí.<sup>146</sup>

Národní podnik Rudý říjen byl založen k 1. lednu 1953 na základě zřizovací listiny ze dne 31. prosince 1952, kterou vydalo tehdejší ministerstvo chemického průmyslu. V právních vztazích vystupoval jako samostatná právnická osoba, vlastníkem veškerého jeho majetku byl stát. Ten měl vzhledem k organizaci národního hospodářství na fungování podniku velký vliv: „*Stát řídí prostřednictvím příslušných ministerstev veškerou činnost podniku, určuje mu úkoly v souladu s plánovitým rozvojem národního hospodářství, svěřuje mu výrobní prostředky nezbytné ke splnění plánovaných úkolů, poskytuje mu peněžní prostředky potřebné k výrobní činnosti, upravuje jeho právní postavení a vztahy k ostatním podnikům a organizacím a provádí kontrolu jeho činnosti. Podnik jako orgán státní správy průmyslové je podřízen ministerstvu chemického průmyslu, hlavní správě gumáren a plastických hmot a je povinen řídit se závaznými instrukcemi svého nadřízeného ministerstva.*“<sup>147</sup>

V tomto období byly k Rudému říjnu organizačně přičleněny některé další samostatné závody nebo delimitované složky jiných národních podniků. K 1. lednu 1956 byl z národního podniku Buchlovan Uherské Hradiště delimitován provoz Kordárna ve Velké nad Veličkou, jenž byl začleněn do národního podniku Rudý říjen. Organizační změny v gumárenském průmyslu pak pokračovaly i v roce 1958, kdy byly k Rudému říjnu přičleněny národní podniky Organik Gottwaldov-Otrokovice, Gumárny Rožnov a Optimit Odry.<sup>148</sup>

Status národní podnik Rudému říjnu zůstal až do 30. června 1965. K 1. červenci 1965 byl totiž rozhodnutím ministra chemického průmyslu zřízen oborový podnik Československé závody gumárenské a plastikářské, kterému byly koncernově podřízeny národní podniky Fatra Napajedla, Kaučuk Kralupy nad Vltavou, Gumárne 1. Mája Púchov, Rudý říjen Gottwaldov, České závody gumárenské Náchod, dále Odbytové sdružení gumárenského průmyslu se sídlem v Gottwaldově a Výzkumný ústav gumárenské a plastikářské technologie se sídlem v Gottwaldově. Ke dni 1.

---

<sup>146</sup> PRŮCHA, Václav a kol.: *Hospodářské a sociální dějiny Československa 1918-1992*. II. díl. 1945-1992. Brno, Nakladatelství Doplněk 2009, s. 103-104.

<sup>147</sup> *Organizační řád, 1956*: MZA Brno, fond K 290, kart. 137, inv. č. 172.

<sup>148</sup> MZA Brno, fond K 290, kart. 58, inv. č. 89; MZA Brno, fond K 116, kart. 549, inv. č. 1070;

ledna 1966 byly výše uvedené výrobní celky sloučeny s Československými závody gumárenskými a plastikářskými, čímž tyto národní podniky k tomu dni zanikly a jejich veškerý majetek a závazky přešly na přejímající oborový podnik.<sup>149</sup>

Ani této průmyslové oblasti se však nevyhnulo eskalující obecné sociální napětí šedesátých let zapříčiněné nespokojeností s politickým a ekonomickým směřováním země. Vytvořil se tlak na opětovnou reorganizaci gumárenského průmyslu. Vedení oborové podniku bylo tlačeno k rychlé akci. V roce 1968 byl vypracován a ministru chemického průmyslu předložen návrh na nové uskupení složek gumárenského průmyslu. To mělo spočívat v rozbití stávající struktury ztělesněné oborových podnikem a v jejím nahrazení soustavou opětovně založených národních podniků, které by byly podřízeny výrobní hospodářské jednotce trustového typu. Ministr chemického průmyslu Stanislav Rázl – dlouhodobý zastánce vstupu tržních prvků do hospodářské dimenze – se k tomuto návrhu v prosinci 1968 vyjádřil následovně: *„Přechod od řízení formou oborového podniku k výrobní hospodářské jednotce trustového typu složeného z velkého počtu namnoze malých a podnikatelsky problematických podniků považuji za řešení, o němž mohou být ještě vážné diskuze s ohledem na jeho účelnost. Souhlasím-li v podstatě s ním, pak je to v první řadě vzhledem k složité společenské a politické situaci v dnešních závodech, která je v přítomné době mnohdy ovlivněna mimoekonomickými tendencemi.“*<sup>150</sup>

Ač o pozitivním dopadu navrhovaných změn nebyl ministr Rázl pevně přesvědčen, s plánem souhlasil, a tak od 1. ledna 1969 byl dosavadní oborový podnik přeměněn na výrobní hospodářskou jednotku trustového typu, která nadále nesla označení České závody gumárenské a plastikářské (ČZGP), generální ředitelství Gottwaldov.

Tato organizace sdružovala národní podniky Asbestos Zvěřinec, Fatra Napajedla, Granitol Moravský Beroun, Gumárny Zubří, Gumokov Hradec Králové, Gumotex Břeclav, Kordárna Velká nad Veličkou, Mitas Praha, Optimit Odry, Osinek Kostelec nad Orlicí, Rubena Náchod, Rudý říjen Gottwaldov, Technoplast Chropyně, Vulkán Hrádek nad Nisou a účelové organizace Barum, obchodní podnik se sídlem v Gottwaldově, Projekčně inženýrská kancelář se sídlem v Gottwaldově a Výzkumný

<sup>149</sup> MZA Brno, fond K 116, kart. 549, inv. č. 1070.

<sup>150</sup> MZA Brno, fond K 116, kart. 10, inv. č. 46.

ústav gumárenské a plastikářské technologie se sídlem v Gottwaldově, jež se staly samostatnými hospodářskými subjekty s vlastní právní subjektivitou. Slovenské závody se od tohoto data staly jako samostatné národní podniky členy nově utvořeného sdružení slovenského chemického průmyslu.

ČZGP byly sdružením, založeným na dobrovolném členství gumárenských a plastikářských podniků. Jeho úkoly ležely v oblasti formulace strategií a technickoekonomických koncepcí dlouhodobého oborového rozvoje, tvorbě dlouhodobé finanční, obchodní, investiční, personální, mzdové a cenové politiky. Generální ředitelství dále převzalo správu nad majetkem, který nebyl rozdělen mezi výše uvedené delimitované organizace. ČZGP byly ve struktuře národního hospodářství mezičlánkem mezi národními podniky a ministerstvem průmyslu České socialistické republiky a o jejich činnost se opíral Státní úřad statistický při tvorbě národohospodářských plánů.<sup>151</sup>

Tato výrobní hospodářská jednotka existovala v nezměněné podobě až do konce osmdesátých let, kdy byla rozhodnutím ministra průmyslu zrušena ke dni 30. června 1989 a na její místo byl založen státní podnik Barum se sídlem v Gottwaldově. Mimo dalších sedmi výrobních (Fatra Napajedla, Gumokov Hradec Králové, Gumárny Zubří, Granitol Moravský Beroun, Kordárna Velká nad Veličkou, Mitas Praha, Vulkán Hrádek nad Nisou) a třech účelových organizací (Barum, obchodní podnik Gottwaldov; VÚGPT Gottwaldov; SOU GP Otrokovice) byl jeho součástí také od roku 1986 nově pojmenovaný podnik Barum – Rudý říjen, Otrokovice. Státní podnik Barum vznikl jako reakce na snahy o komplexní přestavbu státního hospodářského mechanismu a jako důsledek kritického hodnocení dosavadních zkušeností s trustovou formou řízení. Zásadní změnou mělo být posílení *„demokratických principů spočívajících ve výrazném podílu vnitřních organizací při formulování koncepčních záměrů s. p. a jeho podnikatelské politiky.“*

---

<sup>151</sup> MZA Brno, fond K 116, kart. 10, inv. č. 46; MZA Brno, fond K 116, kart. 549, inv. č. 1070; PRŮCHA, Václav a kol.: *Hospodářské a sociální dějiny Československa 1918-1992*. II. díl. 1945-1992. Brno, Nakladatelství Doplněk 2009, s. 103-104.

I přes určité pokusy navázat kontakty se západními vyspělejšími podniky, do roku 1989 neprobíhalo v n. p. Rudý říjen žádné komplexní a systematické hledání obchodních partnerů mezi západními společnostmi.<sup>152</sup>

---

<sup>152</sup> Citace vyňata z dokumentu *Základní charakteristiky s. p. Barum*: MZA Brno, fond K 116, kart. 549, inv. č. 1071; MZA Brno, fond K 116, kart. 549, inv. č. 1070; MZA Brno, fond K 116, kart. 10, inv. č. 46.

## 7 Dějiny společnosti Barum Continental

### 7.1 Nová éra otrokovického podniku

S blížícím se koncem osmdesátých let se politická, hospodářská a sociální situace v oblastech na východ od železné opony vyostřovala. Lidé toužící po svobodě stále v hojnějším počtu protestovali proti režimu, ať již zjevně nebo skrytě. Rok 1989 se stal v mnoha státech rokem osvobození, rokem pádu komunismu. V Československu proběhly po mnoha letech první svobodné volby, byl zvolen první nekomunistický prezident a celá země spěla k demokracii v jejím pravém slova smyslu. Režimem tolik nenáviděný a odsuzovaný kapitalismus se náhle stal cílem, ke kterému začala celá země směřovat.

Do nástupu převratných změn na přelomu osmdesátých a devadesátých let zajišťovalo odbyt tuzemským výrobkům jejich téměř monopolní zastoupení na domácím trhu, případně hospodářské smlouvy uzavřené mezi státy východního bloku. Obrat k volnotržnímu hospodářství však měl za následek pronikání západních – často kvalitnějších a levnějších – výrobků na domácí trh. Odbyt tuzemských produktů se v silné konkurenci snižoval a mnoho podniků bylo nuceno bojovat o vlastní přežití.

Již ke konci roku 1989 začaly v otrokovické továrně sílit kritické hlasy, odsuzující limitovanou kooperaci se západními podniky. Vážnost a naléhavost těchto požadavků byla v následujících letech podtržena nutností uhájit v novém tržním prostředí míru dosavadního odbytu před *invazí* výrobků zahraniční konkurence. Důkladná analýza soudobého stavu československého gumárenského průmyslu na jedné straně a stavu gumárenského průmyslu v globálním měřítku na straně druhé ukázala, že bez vstupu do úzkého partnerského svazku s některou z velkých západních společností nebude možné zajistit dlouhotrvající a progresivní budoucnost tuzemské výroby pneumatik.

Kolem roku 1990 bylo 85% celosvětového trhu s pneumatikami ovládáno pouze osmi společnostmi. Obrat každé z nich byl desetkrát až dvacetkrát vyšší, nežli obrat otrokovického podniku. Přežití takto malé společnosti v konkurenci



gumárenských gigantů se jevílo z dlouhodobějšího hlediska jako nemožné. Mnoho podobně malých podniků tou dobou měnilo své majitele a přecházelo do rukou velkých společností – tvářnost světového pneumatikářského průmyslu se tak počala přetransformovávat v čistý oligopol. Aby mohla být firma v takovém prostředí úspěšná, musela nabídnout zákazníkům a odběratelům široký sortiment výrobků na odpovídající cenové a kvalitativní úrovni, což byly podmínky, které jedna malá samostatná firma nebyla vzhledem k vysokým nákladům na výzkum a vývoj s to uskutečnit. Aby bylo otrokovickému podniku možné zajistit konkurenceschopnost a úspěšnou budoucnost, bylo nutné nalézt mezi šesti největšími světovými podniky – koncerny Michelin, Goodyear, Bridgestone, Sumitomo, Continental a Pirelli – strategického partnera, který by zajistil potřebný kapitál a umožnil přístup k novým technologiím.<sup>153</sup>

Toto období se kromě uvažování nad možnostmi navázání prvních kontaktů s potenciálními zahraničními partnery neslo též v duchu reorganizace československého gumárenského průmyslu. Všechny vládou realizované kroky postupně směřovaly k přípravě privatizace otrokovického podniku.

Počátek vlastnických transformací lze hledat již v první polovině roku 1990, kdy byly ze státního podniku Barum, Zlín vyčleněny jemu dosud podřízené organizace, které se nově staly samostatnými státními podniky. Tímto způsobem vznikl k 1. červnu 1990 státní podnik Barum, Otrokovice, na něhož přešel veškerý národní majetek včetně práv, pohledávek a závazků, se kterými do 31. května 1990 hospodařil výrobní podnik Barum-Rudý říjen, Otrokovice. Ředitelem se stal Ing. Pavel Pravec. Stávající právní status byl ale pouze dočasným řešením. Rozhodnutím ministra průmyslu byl k 30. listopadu 1990 zrušen Barum, státní podnik Otrokovice a od 1. prosince 1990 byla zřízena akciová společnost Barum Otrokovice, na níž přešel veškerý hmotný majetek zrušeného státního podniku – tedy jak otrokovický závod, tak závod ve Zlíně, v němž se vyráběly především pneumatiky pro motocykly.

---

<sup>153</sup> LITTLE, Arthur D.: *Final Report on Joint Venture Negotiation*. Rukopis, osobní vlastnictví Ing. Petra Zítka, CSc., s. 1.

Předsedou představenstva nově vzniklé akciové společnosti se stal Ing. Pavel Pravec.<sup>154</sup>

Zatímco se počátkem devadesátých let rozbíhaly první rozhovory se zástupci výše uvedených západních společností, vedení podniku Barum bylo osloveno představiteli švýcarské firmy Maloya za účelem prozkoumat možnosti případné spolupráce. Maloya tou dobou hledala způsoby, jak udržet vlastní nezávislost, a svou budoucnost se v tomto smyslu rozhodla spojit s vytipovanými východními podniky, do nichž by zčásti přesunula svou výrobu a tím snížila produkční náklady. V roce 1991 byla podepsána patřičná dohoda a v Otrokovicích se začalo vyrábět švýcarské zboží. Tato událost se stala velkou školou pro všechny pracovníky otrokovického závodu, kteří se museli kvůli velkému tlaku na kvalitu výrobků ze strany švýcarského partnera naučit významně zdokonalit svou práci. Mimo to získalo vedení Barumu díky proběhnuvším jednáním možnost seznámit se s mentalitou jedné ze západních společností a tento vhled později pomohl pochopit přání a potřeby budoucího partnera – koncernu Continental.<sup>155</sup>

Tato dohoda však ani zdaleka nenaplnovala představy české strany o vhodném zahraničním partnerovi, jenž by dopomohl k posílení konkurenceschopnosti výrobků Barum, zachování zdejší výroby a zajištění budoucnosti otrokovického závodu. Splnění uvedených cílů mohla zaručit pouze spolupráce s dostatečně silnou společností, dlouhodobě úspěšně operující v globálním tržním prostředí, mající přístup k moderním technologiím, disponující pokrokovým know-how a dostatečným množstvím kapitálu.

V letech 1990 a 1991 – v době vážné krize automobilového, a tedy i pneumatikářského průmyslu, kdy na trhu vznikla výrobní nadkapacita až 30% – byli kontaktováni zástupci největších pneumatikářských koncernů Michelin, Continental, Goodyear, Bridgestone/Firestone a Sumitomo/Dunlop.<sup>156</sup> V Československu naopak zkoumali možnosti spolupráce reprezentanti firmy Cooper

---

<sup>154</sup> Rozhodnutí ministra průmyslu č. 108/1990; Katastr nemovitostí, Zlín, pol. č. 130/90; OR, inv. č.: 000 12 203, spis. zn.: AXXIX 333; Rozhodnutí ministra průmyslu č. 488/1990 ze dne 26. 11. 1990; Katastr nemovitostí, Zlín, pol. č. 331/91; OR, inv. č.: 12203, spis. zn.: B 175 (Brno).

<sup>155</sup> Rozhovor s Ing. Jiřím Jabůrkem, tehdejším šéfem divize kvality, později ředitelem výroby a do roku 2012 asistentem předsedy výkonného výboru Barum Continental, zodpovědným za systém inovací a strategii, 11. května 2012.

<sup>156</sup> Aby nedošlo k narušení probíhajících jednání s Němci, česká strana se rozhodla nekontaktovat italskou firmu Pirelli, neboť vzájemné vztahy obou společností byly tou dobou velmi napjaté.

Tires. Správným směrem se od začátku ubírala jednání s německým Continentalem, který projevil nejvážnější zájem o nalezení společné řeči v otázce případné kooperace.<sup>157</sup>

## 7.2 Podepsání smlouvy s Continental AG

Československá strana původně hledala partnera, který by byl ochotný spolupracovat s celou skupinou gumárenských podniků – tedy Barumem, Mitasem, Motokovem a Matadorem. Takto široká úroveň spolupráce byla zpočátku vyžadována taktéž německou stranou. V roce 1991 byla Ministerstvem průmyslu České republiky a společnostmi Barum, Mitas a Motokov založena akciová společnost Barum Holding, na níž byla dle prováděného privatizačního projektu převedena většina akcií uvedených společností. Předsedou představenstva se stal Ing. Pavel Pravec. Jednání o založení společného podniku tedy nadále probíhala mezi Continentalem a společností Barum Holding, která jako většinový vlastník podniků Barum, Mitas a Motokov zastupovala zájmy uvedených tří podniků.<sup>158</sup>

Cesta vedoucí k uzavření konečné dohody o založení společného podniku byla lemována množstvím jednání a rozhovorů, během nichž docházelo k postupné konkretizaci cílů a představ obou stran, aby nakonec budoucí partneri pro svá původně rozdílná očekávání našli společné řešení.

Když byla nalezena shoda v řešení dosud projednávaných klíčových bodů, v září 1991 byly v Hannoveru podepsány předběžné smlouvy, odrážející vůli obou partnerů dosáhnout vzájemné nadnárodní integrace. V následujících měsících byly podnikány kroky vedoucí k dokreslování konkrétní podoby budoucí spolupráce a investičního a restrukturalizačního programu, jenž měl být aplikován v dalších letech.

Po podepsání dokumentů ze září 1991 byl vytvořen tříčlenný výkonný tým, který měl za úkol dohlížet na plynulé pokračování celého procesu. Za českou stranu do něj byli jmenováni Ing. Pavel Pravec a Dr. Petr Zítek, kteří měli později po boku

---

<sup>157</sup> Little, Arthur D. ...c. d., s. 10-13; Výroční zpráva Barum a. s., Otrokovice 1991. s. 6.

<sup>158</sup> Little, Arthur D. ...c. d., s. 2; OR inv. č.: 18559760, spis. zn.: B 3614; Výroční zpráva Barum a. s., Otrokovice 1991. s. 4, 8.

jednoho Continentalem vybraného zahraničního manažera stanout v čele nově vytvořeného podniku.<sup>159</sup>

Od února 1992 se stala předmětem diskuzí vlastnická struktura budoucího joint venture, stejně jako společnosti Barum Holding jakožto druhého významného podílníka. Česká strana od začátku usilovala o maximalizaci akciového podílu koncernu Continental ve společném podniku, aby tak došlo k navýšení jeho závazků vůči společnosti. Snaha byla úspěšná a po několika jednáních byl Continental ochoten navýšit svůj podíl na 51%. Probíhající diskuze se týkaly taktéž objemu německých investic, jejichž výše měla v následujících letech dosáhnout až 170 milionů DM.

V září 1992 pak bylo dohodnuto, že podíl Continentalu v joint venture se zvýší na 76% za účelem zvýšení ochrany proti konkurenčním vlivům ze strany ostatních pneumatikářských společností, neboť se do budoucna nepočítalo se stabilní akcionářskou strukturou uvnitř Barumu Holding. Vzrůst německého podílu v podniku byl vnímán velmi pozitivně, jelikož německá strana tak byla na podnik silněji vázána a dalo se předpokládat rychlejší proudění know-how. Druhým důvodem, proč se Continental rozhodl navýšit svůj podíl ve společnosti, byl záměr využívat ve větší míře otrokovických výrobních kapacit kvůli jejich nižší nákladovosti, neboť míra využití otrokovického provozu německým koncernem byla dána mírou kapitálové participace Continentalu ve společném podniku.<sup>160</sup>

V červnu 1992 byly rozpracovány konečné joint venture dokumenty, byť na vyřešení některých zásadních otázek se stále ještě čekalo. Neuralgickým bodem se stala především otázka týkající se ekonomických podmínek, jež by československá vláda byla ochotna novému podniku poskytnout. Continental požadoval ochranná cla na dovoz konkurenčních výrobků, celní osvobození na dovoz nezpracovaných materiálů a dovoz produktů firmy Continental, které by nebyly vyráběny v otrokovickém závodě, bezcelní dovoz strojů a volný přenos finančních prostředků. Československá vláda však nechtěla vyhovět německým požadavkům v očekávané míře, a tak hrozilo, že celá dohoda ztroskotá. Nově konstituující se podnik mohl v prvních letech existence využívat mnoha daňových úlev a devisových výhod, byl

---

<sup>159</sup> Little, Arthur D. ...c. d., s. 6-9, 14, 15.

<sup>160</sup> Little, Arthur D. ...c. d., s. 24, 25, 36, 37.

povolen bezcelní dovoz kaučuku a strojního vybavení a na dovoz konkurenčních výrobků bylo uvaleno clo 9,5% pro osobní a nákladní pláště a 5,8% pro traktorové pláště, dovoz osobních plášťů byl mimo to zatížen dovozním příplatkem, který činil 10 a 15%. Celní ochrany v plné míře však mohl podnik využívat pouze v prvních letech činnosti, neboť bylo dohodnuto, že výše celních tarifů bude postupně snižována.<sup>161</sup>

Continental se nakonec zavázal vložit do společného podniku přes 200 milionů DM, z čehož celkem 50 milionů tvořil hotový vklad. Celkový platební závazek Continentalu vzrostl v konečné verzi smluv z října 1992 oproti původnímu prvnímu návrhu z února 1992 o 133,8%. Bývalá exportní organizace Motokov 48 se stala taktéž součástí joint venture.

19. prosince 1992 se konalo jednání mezi zástupci chystaného podniku, předsedou vlády Václavem Klausem, předsedou výkonného výboru Fondu národního majetku České republiky Tomášem Ježkem a ministrem pro správu národního majetku a jeho privatizaci Jiřím Skalickým. Všichni přítomní souhlasili se založením společného podniku. A tak 21. prosince 1992 byly v pražském Hotelu Diplomat za přítomnosti ministra Ježka podepsány závěrečné dokumenty o založení společného podniku Barum-Continental spol. s r. o. Ve stejný den byly taktéž podepsány dokumenty o odpovědnosti podniku a vlády za případné škody na životním prostředí.

Od 1. března 1993 začala fungovat zbrusu nová obchodní společnost s názvem Barum Continental, spol. s r. o. Otrokovice. Prvními jednateli byli zvoleni pan James H. Chubb, Ing. Pavel Pravec a Ing. Petr Zítek, CSc. Výrobní program nové společnosti se zaměřoval především na produkci osobních plášťů, dále plášťů pro nákladní a užitková vozidla. Zlínské závody se součástí joint venture nestaly, stejně tak bylo upuštěno od výroby leteckých plášťů.<sup>162</sup>

### **7.3 Exkurs – tradice, současnost a budoucnost**

Podpisem smluv tedy skončila krátká, ale o to důležitější epizoda v historii výroby pneumatik ve zlínském regionu. Značka Barum a otrokovický závod se staly

---

<sup>161</sup> Little, Arthur D. ...c. d., s. 20, 29, 31-33, 40; Dopis viceministra průmyslu a obchodu Rudolfa Hanuše z 21. 10. 1992 adresovaný vedení Continentalu, v němž se pojednává o ekonomických podmínkách, jež je československá vláda ochotna poskytnout nově vytvořenému podniku.

<sup>162</sup> Little, Arthur D. ...c. d., s. 44, 45, 46; OR inv. č.: 457 88 235, spis. zn.: C 15057.

integrální součástí koncernu Continental – po několika letech stoprocentního vlastníka společnosti Barum Continental –, aniž bylo nutné vzdát se vlastní identity. Proces konstituování nového podniku byl ovšem teprve na samém začátku.

Ing. Pravec ke vstupu do nového tržního prostředí poznamenává: „*Obstojí jen výrobky se stejnou a nižší cenou, se stejnou a vyšší kvalitou, vyráběné na srovnatelném zařízení špičkovou technologií a se srovnatelnou produktivitou.*“ Implementace moderních výkonných strojů samozřejmě vytváří důležité předpoklady pro splnění uvedených nároků; zhodnocení těchto předpokladů však umožňují teprve až kvalitně odvedená lidská práce, metody a postupy, které jsou ve výrobním procesu uplatňovány, všudypřítomná snaha o úspornost a vysokou výkonnost a vědomí, že každý člověk přispívá svým dílem k dosahování vyššího cíle.

Jméno Tomáš Baťa zná celý svět. Pro mnoho manažerů a podnikatelů je jeho způsob řízení podniku dodnes zdrojem inspirace. Jeho výroky jsou často citovány, pro mnoho lidí je vzorem úspěšného selfmademana. Tomáš Baťa je ceněn kromě jiného taktéž za na první pohled možná samozřejmý fakt, který se však při hlubším zamyšlení stává základním kamenem, na němž byl celý pozdější úspěch firmy Baťa vystavěn, tedy za fakt, že Šéf se uměl vždy obklopovat inteligentními, pracovitými, zodpovědnými a schopnými lidmi. Baťovo impérium v celé jeho šíři a složitosti by nikdy nedokázal vytvořit jednotlivec. Šlo o týmovou práci. Pod souslovím týmová práce si ovšem nelze představit pouze činnost manažerů a ředitelů, nýbrž celého pracovního kolektivu, všech zaměstnanců podniku, od těch nejvyšších míst až po řadové spolupracovníky, jak Šéf tituloval všechny své podřízené. Pojem spolupracovníci označoval společnost lidí stejných zájmů, rovných příležitostí a možností úspěchu. Tomáš Baťa dokonce neváhal nazývat kolektiv pracujících rodinou. Projev, který přednesl během prvomájových oslav roku 1924, byl namířen k zaměstnancům, jež se sešli „*ne jako dělníci, mistři, nadmistři, správci, ředitelé, nýbrž jako jedna rodina zúčastněná na stejné práci, rodina beroucí své životní šťávy z jednoho pramene.*“<sup>163</sup>

---

<sup>163</sup> BAŤA, Tomáš: *Úvahy a projevy*. Praha, Institut řízení 1990, s. 192; MAREK, Martin – STROBACH, Vít: *Náš cíl: člověk, lidé, rodiny... Identita, disciplína a řád v baťovském koncernu*. Dějiny a současnost, 2011, č. 10, s. 26; Výroční zpráva 1991.

Významová stránka obou těchto označení nalézá svůj průsečík ve snaze poukázat na určitou sounáležitost a pospolitost všech zaměstnanců, kteří společně pracují na dosažení jednotného kolektivního cíle. Hesla jako „Jeden závod – jeden cíl“ nebo „Jeden závod – jeden zájem“ měla lidem neustále připomínat, že celý podnik je živoucí organismus, který nemůže účinně fungovat bez součinnosti všech jeho částí. I když od dob největší slávy baťovského Zlína uplynulo mnoho desítek let, podstata výše uvedených slov zůstává stále stejná: pouze spolupráce všech podnikových složek a týmová práce všech zaměstnanců může vést k realizování vytyčené vize, k budování pomyslné katedrály, která přesahuje lidskou individualitu ve své velkoleposti a životnosti.

Mnoho lidí nechce žít – stačí jim pouze přežívat. To stejné platí i v podnikatelském světě. Mnohým firmám stačí přežívat, nepotřebují žít. V době hledání cest k provedení privatizačního projektu a jednání s německou firmou Continental se vedení otrokovického podniku rozhodlo, že není účelem razit strategii přežití, ale naopak strategii výjimečnosti. Tedy nespokojit se s šedým průměrem, ale naopak vystoupit z pomyslného davu, vyčnívat nad druhými, stát se příkladem pro ostatní. Čím vyšší cíle si však člověk klade, tím delší a strastiplnější cestu k jejich splnění musí zdolat, přičemž výsledek je mnohdy nejistý. Stejně jako první léta činnosti obuvnického podniku Baťa neprobíhala hladce a sourozenci Baťovi byli díky své mladistvé nerozvážnosti často přehlíženi a podceňováni, tak také otrokovický závod se všemi jeho zaměstnanci byl v prvních letech podceňován a zatížen mnoha předsudky.

Tehdejší vedení kolem Ing. Pravce se rozhodlo panující atmosféru nedůvěry vůči schopnostem a dovednostem zdejších pracovníků překonat, předsudky vyvrátit a vytyčilo si cíl stát se vlajkovou lodí Continentalu, nejlepší firmou nejen v rámci koncernu, ale i v globálním měřítku. Ač se tento cíl mohl zdát v době před dvaceti lety neuskutečnitelný a bláhový, situace je dnes taková, že v Otrokovicích funguje největší světová pneumatikárna, vyrábějící nejkvalitnější a nejnáročnější pneumatiky. Přehled vývoje výroby základního sortimentu podává tabulka 12.

Ing. Pravec v roce 1991 napsal: *„Spojením s firmou Continental se staneme součástí koncernu čtvrtého na světě a druhého v Evropě. Tak po mnoha letech vzniká ve zdejším regionu podobná záruka prosperity a dobře placené práce pro naše*

*techniky a dělníky, jak tomu bylo před válkou u firmy Baťa ve Zlíně.*“ Spojení otrokovického podniku s německým koncernem však nevytvořilo záruku, nýbrž pouze důležitý předpoklad pro prosperitu a progresivní budoucnost. Stejně jako talentem – tedy předpoklady pro vykonávání určité činnosti – obdařený sportovec nikdy nedosáhne absolutního vrcholu bez tvrdého tréninku a přípravy, tak také otrokovický podnik by tyto předpoklady nikdy nedokázal zhodnotit bez motivace, úsilí, cílevědomosti, houževnatosti, vyčerpávající a ustavičné práce všech jeho zaměstnanců. Přeměna statického socialistického podniku v prosperující centrum gumárenské výroby byla do značné míry pedagogickým problémem. Lidé se museli naučit něco nového a museli být schopni naučit něco nového ostatní. Byli konfrontováni s novým prostředím, tlaky a požadavky na jejich práci. S tím vším se bylo nutné vyrovnat. Bylo potřeba vytvořit takové systémy a metody řízení, které by jednak adekvátně reagovaly na nové požadavky, jednak vyhovovaly místním lidem. Většina uplatněných metod a systémů řízení ve společnosti Barum Continental vychází přímo z baťovské tradice, byť je bylo nutné přizpůsobit dnešní době. Stále je například kladen velký důraz na týmovou práci a týmové odměňování zaměstnanců.<sup>164</sup>

Několik lidí kolem Ing. Pravce mělo na začátku vizi. Vizi stát se nejlepšími. Ač se zdála být bláhová a neuskutečnitelná, šířili ji dál mezi své *spolupracovníky* a krok po kroku se jí přibližovali. Dnes, přesně po dvaceti letech, se této, tenkrát tolik vzdálené vize, podařilo dosáhnout. Místní podnik se právem může řadit mezi nejlepší v oboru. Sebeuspokojení je ovšem stav, pro který není ve světě příkré konkurence a soutěživosti místo. Proto je stále nutné hledat vyšší cíle a nové výzvy. Ing. Libor Lázníčka, jednatel a předseda výkonného výboru společnosti Barum Continental, ve svém proslovu na Gumárenské konferenci – Gumference 2011 pronesl: „(...) *region Otrokovice – Zlín – Púchov se stal postupně od roku 1989 oblastí s největší koncentrací výroby pneumatik v Evropě: působí zde nejen největší světová pneumatikárna v Otrokovicích (s denní výrobou 65 tisíc kusů osobních a 2,5 tisíce nákladních pneu), ale i neustále se rozvíjející podniky Continental Matador v Púchově a také český výrobce Mitas. (...) Ve Zlínském kraji rozhodně není žádný jiný obor, který by se svou velikostí a světovým významem mohl rovnat výrobě*

---

<sup>164</sup> Rozhovor s Jiřím Jabůrkem, 11. května 2012; Výroční zpráva 1991, *Barum production system. A guide to the production systém of Barum Continental, Ltd., Otrokovice*. Otrokovice 2002.



*pneumatik. Proto předpokládáme i náležitou podporu v našich dalších strategických snahách ze strany příslušných krajských úřadů a zainteresovaných škol a výzkumných institucí. Rádi bychom pomohli zejména místním univerzitám, aby byly také považovány za ‚světovou třídu‘ v oboru gumárenství a v dalších oborech, které pro koncern Continental potřebujeme.*

## 8 Závěr

Jak již bylo v samém úvodu této práce řečeno, gumárenský průmysl hraje v hospodářství Zlínského kraje významnou, ba dokonce dominantní roli. Jestliže dříve platilo, že Zlín byl městem obuvi, dnes lze s trochou nadsázky hovořit o aglomeraci Zlín-Otrokovice jako o městech gumy a pneumatik. Velkým dílem se na tomto stavu podílí společnost Continental Barum s. r. o., jejíž tradice sahá hluboko do dějin dvacátého století. I přes tyto okolnosti byla firemní historie dosud skryta pozornosti odborné historické veřejnosti.

Cílem mého výzkumu bylo podat komplexní přehled o historii výroby pneumatik na Zlínsku v letech 1932-1992. Celá tato kontinuita se týká hned několika podniků,<sup>165</sup> jež na sebe vzájemně navazovaly a po delší či kratší časový horizont rozvíjely zděděné hmotné i nehmotné statky po svém právním předchůdci.

Základy budoucí prosperity tohoto oboru ve zdejším prostředí neoddiskutovatelně položil Tomáš Baťa a jeho nástupci ve vedení firmy Baťa, kteří pokračovali v intencích zakladatele Baťova koncernu a umožnili další rozvoj tohoto gumárenského odvětví. Do konce třicátých let byla nízkými cenami a dobrou jakostí zboží poražena na československém trhu domácí i zahraniční konkurence a pneumatiky Baťa začaly ve stále větší míře expandovat do okolních zemí.

Kontinuitu vývoje celého podniku zásadním způsobem narušila světová válka a vedení firmy se muselo v mnoha ohledech přizpůsobit nestandardním podmínkám politickým, hospodářským i sociálním. Válka s sebou přinesla řadu změn i v oblasti produkce pneumatik. Mezi ty nejdůležitější patřilo např. přeorientování na válečnou výrobu, přednostní export zboží do Německa či nutnost užití alternativních surovin ve výrobním procesu – zejména syntetického kaučuku. Leteckým bombardováním Zlína z konce roku 1944 nebyly provozy na výrobu pneumatik přímo poškozeny, ale v důsledku nastalých změn v celém továrním areálu byla jejich výroba omezována. Vliv na výrazný pokles produkce měl též stoupající nedostatek surovin spolu s obecným chaosem, který provázal poslední dny války.

---

<sup>165</sup> Baťa, a. s.; Baťa, n. p.; Svit, n. p.; Rudý říjen, n. p.; Barum-Rudý říjen, n. p.; Barum, s. p.; Barum, a. s.; Barum Continental spol. s r. o.; Continental Barum s. r. o.

Poválečná obnova pak proběhla poměrně rychle a výroba pneumatik v prvním kompletním poválečném roce v některých dílčích ukazatelích dokonce překonala předválečný objem. I v podnikové sféře se však začaly projevovat změny spojené s postupnou levicovou polarizací politického a veřejného života. Firma Baťa byla znárodněna, její právní status se přetransformoval na národní podnik, v němž byly zřizovány levicové odborové orgány a začaly se vyskytovat případy, kdy baťovští vedoucí ztráceli podporu mezi svými spolupracovníky a byli sesazováni ze svých pozic. Tyto tendence eskalovaly po celonárodním převzetí moci komunisty v únoru 1948. Od ledna 1949 probíhala výroba pneumatik pod n. p. Svit, nedlouho poté však byla z tohoto podniku delimitována do nově založeného n. p. Rudý říjen, pod nímž fungovala až do konce osmdesátých let.

Za tu dobu došlo k jedné zlomové události, která sehrála v budoucím vývoji tohoto odvětví ve zdejším regionu rozhodující roli. Řeč je o spuštění provozu v nové pneumatikárně, vybavené moderními stroji většinou dovezenými ze západních kapitalistických států. Potenciál podniku se realizací této stavby značně zvýšil a tato okolnost výrazně přispěla k pozdější úspěšné privatizaci podniku do rukou německého koncernu Continental. Přísun zahraničního kapitálu a know-how poté znamenal prudký růst výroby jak po stránce kvantitativní, tak kvalitativní. Po patnácti letech od podpisu smluv mezi českou a německou stranou se otrokovická továrna stala největší pneumatikárnou na světě. I když je stále nutné hledět do budoucna a hledat nové výzvy za účelem udržení konkurenceschopnosti, již dnes lze říci, že po osmdesáti letech historického vývoje výroby pneumatik ve zlínském regionu zde opět stojí světový podnik – důstojný nástupce firmy Baťa.

Výsledkem mého bádání je text, jenž je vůbec prvním pokusem o vytvoření ucelené zprávy o činnosti příslušných firem napříč všemi politickými, ekonomickými a sociálními změnami, ke kterým v průběhu dvacátého století došlo. Že je práce již ve stávající podobě přínosná a svým způsobem jedinečná, dokazuje též fakt, že její kratší verze se stala dominantní částí publikace s názvem „20-40-80. Zanechali jsme stopu,“ jenž byla vydána koncem roku 2012 společností Continental Barum s. r. o.

Co se týče míry prostudování archivních či jiných materiálů, je třeba si přiznat, že ani zdaleka nebyly využity všechny dostupné zdroje, a to především vzhledem k jejich rozsáhlosti. Zatímco při studiu baťovského a válečného období

byla prohlédnuta značná část odpovídajících materiálů jak archivální, tak literární povahy, v případě zkoumání poválečné éry byl prostudován jen zlomek fondů, o nichž se blíže zmiňuji v předmluvě, a to zejména vzhledem k několika objektivním překážkám.

Badatelský potenciál této problematiky tedy zůstává i nadále veliký, a to nejenom jako možnost detailního studia činnosti n. p. Rudý říjen, ale historiografickou pozornost si jistě zaslouží gumárenský průmysl druhé poloviny dvacátého století jako celek.

## 9 Summary

Nowadays in Zlín region we cannot find any industrial branch whose importance would surpass rubber production. Above all it is the production of tires which forms the prosperity factor of mentioned branch in this part. Its most important representative is the company of Continental Barum s. r. o., which employs about four thousand people and they produce practically twenty million tires a year.

The tire production has nearly more than eighty-year old tradition in this part. It starts at the company of Bata. At the end of 1920s this company employed thousands of people. Although a lot of them could use company flats and houses, building right in Zlín near factory area, a great deal of workers commuted from surrounding more or less far villages. Because bus or other motorized transport was not developed enough, a common means of transport was a bicycle. Their user did not like the fact that the tires for bicycles were quite expensive. They started sending complains to the company of Bata together with their wish to produce not only cheap shoes but cheap tire-casings, too. It did not take a long time and necessary machinery, mainly from Germany, was mounted in Zlín. In 1931 the first cycle tires were melded and put up to sale namely for half of common price.

The success of Bata cycle tires incited the effort to solve the question of expensive tyres for cars and lorries in the similar way. In 1920s motoring was rising and car ownership was not privilege of only leisured class. The company of bata bought machines for the production of tyre casings with the size 32x6 for lorries because the company needed them itself namely for 2 reasons: 1/ the transport of earth during grossing up of Otrokovice area “Bahňák”, 2/ long distance transportation of goods by lorries. The first good tyre casing in that size was produced in April 1932 after a few unsuccessful attempts. It was sold for a half price in compare to competitors. Soon car tyres started being produced and in following months and years the number of producing sizes of tyres was systematically extended. The production reached its peak at the end of 1930s: In 1937 more than 700 000 cycle tires were produced and in 1938 250 000 car tyres.

After occupation of Czechoslovakia and the beginning of World War the production was partly reoriented for Wehrmacht needs and even bulk of exported goods went to Germany. The fundamental change in the industrial process was the demand to substitute natural rubber for synthetic rubber. At the end of the war the tyre production was afflicted with lack of raw material because of economic disruption. In whole year 1945 there were only 200 000 cycle tyres and 28 000 car ones produced.

The capitulations of Germany mean not only the end of the war but huge politico economical changes in recreated Czechoslovak country. One of these changes was socialization of all essential industrial companies including the company of Bata. The production of tyres was renewed soon and in 1946 it reached better results than in 1938 in some respects.

In 1948 the Communistic party came to power. The animosity of their leaders against Tomas Bata led to endeavour to delete his name from sub-consciousness of people. That was the reason why the national cooperation Bat'a changed the name of Svit. The production of tyres continued under this name till 1953. After that it passed on to a new established company of Rudý říjen. There were not any innovations and modernizing at the industrial process for many years so mechanical equipment and technology were going out. On the contrary the need of tyres rose all the time. It was necessary to solve this fact. The responsible state agencies decide to build completely new tyre production. Its structure started in the half of the 60s and in 1972 it was festively opened in the present of the state representatives and the president Gustav Husák. This new high-density tyre production was equipped with modern machinery mostly from capitalistic states. After that the production got high several fold and in 1973 more than one million tyre casings were produced. On the top the production was extended into lorry and tractor tyres.

After the year of 1989 and after the transition to free marketing economy there was a need to find a strong foreign partner because the Czech company would not have survived long without him in such a competitive world. The most serious applicant was the German syndicate Continental. Finally they exchanged contract about cooperation and in 1993 it was set up the company of Barum Continental spol. s.r.o. The new technologies and progressive know-how meant production increase

both the side of quantity and quality. Over the years the Otrokovice Company changed into the biggest company of its kind in the world with the capacity of over 20 million tyres a year. On January 1, 2013 the company changed the name of Continental Barum s.r.o. and it has been one of the key industrial organ in Zlín region.

## 10 Přílohy

### 10.1 Tabulky

**Tabulka 1. Výroba přírodního kaučuku ve světě<sup>166</sup>**

Rok	Produkce PK (kt)	Rok	Produkce PK (kt)
1839	0,39	1950	2435
1890	29	1960	3930
1900	54	1970	7400
1910	71	1980	12 430
1920	344	1990	14 150
1930	822	2000	18 100
1937	1 133	2007	22 800

**Tabulka 2. Podíl plantážnictví na výrobě přírodního kaučuku<sup>167</sup>**

Rok	Produkce plantážnickým způsobem (t)	Celková produkce (t)	Rok	Produkce plantážnickým způsobem (t)	Celková produkce (t)
1900	4	53 890	1908	1 800	65 400
1902	8	52 340	1910	8 200	70 500
1903	21	55 950	1912	28 519	98 928
1904	43	62 120	1915	107 867	158 702
1905	145	62 145	1920	304 816	343 731
1906	510	66 210	1930	800 808	821 815
1907	1 000	69 000	1937	1 105 870	1 133 070

<sup>166</sup> JAMBRICH, Martin a kol.: *História... c. d.*, s. 3; KUNDRÁT, Vojtěch: *Kaučuk... c. d.*; *Rubber Consumption*. In:

[http://www.therubbereconomist.com/The\\_Rubber\\_Economist/Rubber\\_Consumption.html](http://www.therubbereconomist.com/The_Rubber_Economist/Rubber_Consumption.html)

[cit. 28. 3. 2013]

<sup>167</sup> KUNDRÁT, Vojtěch: *Kaučuk... c. d.*



**Tabulka 3. Struktura gumárenských závodů, první pololetí 1934<sup>168</sup>**

<b>Gumárenské</b> <i>John Hoza</i>	
<b>Pneu a různé</b> <i>Udržal</i>	<b>Obuv</b> <i>Pluháček</i>
<b>210 Pneumatiky-duše</b> <i>Zbořilek</i> 210 Společné 211 Duše na kola 212 Pláště na kola 213 Duše na auta 214 Pláště na auta 217 Topné duše a ochranné vložky 218 Zkušebna pneu-laboratoř 219 Válcovna	<b>300 Manipulace</b> <i>Seget</i> 300 Společné 301 Válcovna 302 Lisovna podešví 303 Lisovna podpatků 304 Válcovna textilu 305 Manipulace textilu 306 Guma – cementy 307 Laky vulkanizační 308 Um. pryskyřice – bakelit 309 Urychlovače
<b>230 Gumové hračky</b> <i>Bára</i> 230 Společné 231-244 Dílna 239 Válcovna hraček	<b>320 Konfekce I.</b> <i>Bednařík</i> 320 Společné 321-328 Dílna
<b>290 Různé gumárenské</b> <i>Němec</i> 291 Regenerát 292 Káblovna 293 Koberce - tapety 294 Technické různé 295 Hadice	<b>340 Konfekce II.</b> <i>Roubínek</i> 340 Společné 341-348 Dílna 359 Válcovna podešví a obsaz.
<b>298 Výrobní ceník pneu a hraček</b> <i>Žák</i>	<b>380 Společné gumárenské</b> <i>Pluháček</i>

<sup>168</sup> MZA Brno - pracoviště Zlín, fond Baťa I/10, kart. 813, inv. č. 425.

	380 Společné 381 Modelárna 382 Laboratoř 383 Vzorkárna 384 Zkušebna 385 Udržování strojů 386 Evidence zařízení 387 Škola 388 Výroba hliníkových kopyt
	<b>398 Výrobní ceník gumové obuvi</b> <i>Žák</i>

**Tabulka 4. Přehled základních údajů vybraných oddělení skupiny pneu, 1932-1938<sup>169</sup>**

Rok 1932	Oddělení		1. pololetí 1932				2. pololetí 1932			
	Číslo	Název	Výroba		Ceník		Výroba		Ceník	
			Kusů <sup>170</sup>	%	Kč	%	Kusů	%	Kč	%
	311	Veloduše	128				225			
	312	Velopláště	189				397			
	313	Autoduše	0,586				2,660			
	314	Autopláště	0,326				3,349			
Rok 1933	Oddělení		1. pololetí 1933				2. pololetí 1933			
	Číslo	Název	Výroba		Ceník		Výroba		Ceník	
			Kusů	% <sup>171</sup>	Kč	%	Kusů	%	Kč <sup>172</sup>	%
	211	Veloduše	176	70	104	69	199	142	115	210
	212	Velopláště	252	81	201	82	126	99	103	127
	213	Autoduše	22	57	112	32	50	78	124	62
	214	Autopláště	21	53	286	18	46	69	601	44
Rok 1934	Oddělení		1. pololetí 1934				2. pololetí 1934			
	Číslo	Název	Výroba		Ceník		Výroba		Ceník	
			Kusů	%	Kč	%	Kusů	%	Kč	%
	211	Veloduše	196				199			
	212	Velopláště	184				172			
	213	Autoduše	65				71			
	214	Autopláště	63				68			
Rok 1935	Oddělení		1. pololetí 1935				2. pololetí 1935			

<sup>169</sup> KŘEČEK, Stanislav: *Pracoval jsem...* c. d., s. 27; Bločky vedoucího skupiny pneu Josefa Zbořilka, 1936, 1937, 1938, umístěné v kanceláři klubu ABS, Bařova vila Zlín; MZA Brno – pracoviště Zlín, fond Bařa VII, inv. č. 49.

<sup>170</sup> Tisíc kusů.

<sup>171</sup> Vzhledem k předpokladu.

<sup>172</sup> Tisíc Kč.

	Číslo	Název	Výroba		Ceník		Výroba		Ceník	
			Kusů	%	Kč	%	Kusů	%	Kč	%
	211	Veloduše	197				199			
	212	Velopláště	272				274			
	213	Autoduše	89				72			
	214	Autopláště	79				53			
Rok 1936	Oddělení		1. pololetí 1936				2. pololetí 1936			
	Číslo	Název	Výroba		Ceník		Výroba		Ceník	
			Kusů	%	Kč	%	Kusů	%	Kč	%
	2111	Veloduše	221				137	45	65	56
	2112	Velopláště	305				211	64	172	92
	2113	Autoduše	72				145	101	190	119
	2114	Autopláště	69				131	98	1044	115
Rok 1937	Oddělení		1. pololetí 1937				2. pololetí 1937			
	Číslo	Název	Výroba		Ceník		Výroba		Ceník	
			Kusů	%	Kč	%	Kusů	%	Kč	%
	2111	Veloduše	241	60	117	72	243	60	82	58
	2112	Velopláště	367	81	267	97	398	88	328	116
	2113	Autoduše	102	76	143	82	95	72	104	67
	2114	Autopláště	126	94	948	100	86	77	602	68
Rok 1938	Oddělení		1. pololetí 1938				2. pololetí 1938			
	Číslo	Název	Výroba		Ceník		Výroba		Ceník	
			Kusů	%	Kč	%	Kusů	%	Kč	%
	52111	Veloduše	232	72	69	67	157	67	48	94
	52112	Velopláště	306	86	211	73	215	61	179	84
	52113	Autoduše	110	107	100	68	128	98	162	127
	52114	Autopláště	114	116	572	73	136	84	890	95

**Tabulka 5. Vadné zboží vrácené ze světa<sup>173</sup>**

Rok	Pololetí	Veloduše	Velopláště	Autoduše	Autopláště
1936	II.	153	2 249	468	1 597
1937	I.	157	4 054	419	1 846
	II.	1 751	3 423	537	1 532
1938	I.	482	4 333	831	1 430
	II.	542	2 245	1 018	2 067

---

<sup>173</sup> Bločky... c. d.

**Tabulka 6. Úkolové sazby, autoduše, II. pol. 1936<sup>174</sup>**

Rozměry:	275-19 300-19 325-19 350-19 400-18 400-19 120/40 475-16 500-16 450-17 650- 125	12x45 450-18 525-16 130/40 525-18 13x45 800- 150 450-21	550-17 550-18 550-19 475-18 475-19 500-19 525-19 475-20 500-20 525-20 575-16 140/40 150/40 600-16 160/40 650-16	600-20 650-20 700-20 30x5 32x6 180/40 750-16 700-18 750-18 190- 200	750- 20 34x7 36x6 210- 20	36x8 825- 20 38x7 230- 20	38x9 900- 20 975- 20 230- 20 40x8 900- 200	270- 20 1050- 20 1100- 250	1200- 20	1350- 20
Kontrola směsi	1	3	4	4	4	4	4	4	/	18
Míchání	6	10	11	12	14	23	35	45	80	90
Pasírování	6	8	8	8	8	9	10	10	/	13
Ohřívání	6	10	10	12	14	23	35	45	/	60
Stříkání	6	10	10	12	14	23	35	45	/	60
Sek. vent. pl.	3	4	4	6	6	7	8	9	6	9
Stříhání	4	4	4	8	8	12	18	25	/	25
Dirkování	2	3	3	5	4	4	5	6	/	8
Kosení konců	4	5	5	9	9	13	15	18	/	40
Lepení	24	28	28	38	45	60	60	69	140	150
Vulkanisace	30	30	30	41	48	68	72	80	150	200
Předmontování	4	4	4	5	5	6	6	6	8	8
Montáž ventilu	5	6	6	7	7	8	8	9	15	20
Zkoušení	4	5	5	7	7	8	8	9	10	20
čištění	3	4	4	6	6	7	7	9	10	15
Vysávání	4	5	5	6	7	8	8	11	10	10
Příprava gum. čep.	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Balení duší	4	6	6	8	8	9	9	12	12	12
Kontrola surových duší	2	3	3	4	4	6	5	6	/	40

<sup>174</sup> Bloček...c. d., 1936.

**Tabulka 7. Průměrný počet zaměstnanců a průměrná mzda ve skupině pneu, 1933, 1936-1938<sup>175</sup>**

			1933	1936 <sup>176</sup>	1937	1938
Celý závod	Průměrný počet zaměstnanců		18 986	26 974	33 597	29 332
	Průměrná mzda (Kč)		258	249	256	253
Skupina pneu	Průměrný počet zaměstnanců	Celkem	162	351	399	368
		Rež.	27	39	46	40
		Úkol.	135	312	353	328
	Průměrná mzda (Kč)		330	333	312	336
Odd. veloduše	Průměrný počet zaměstnanců	Celkem	9	11	18	17
		Rež.	-	1	2	2
		Úkol.	9	10	16	15
	Průměrná mzda (Kč)		237	245	249	239
Odd. velopláště	Průměrný počet zaměstnanců	Celkem	17	27	58	46
		Rež.	2	2	4	3
		Úkol.	15	25	54	43
	Průměrná mzda (Kč)		316	285	267	278
Odd. autoduše	Průměrný počet zaměstnanců	Celkem	20	41	32	32
		Rež.	3	2	2	2
		Úkol.	17	39	30	30
	Průměrná mzda (Kč)		321	273	271	288
Odd. autopláště	Průměrný počet zaměstnanců	Celkem	73	155	173	163
		Rež.	6	8	8	11
		Úkol.	67	147	165	152
	Průměrná mzda (Kč)		334	337	294	317

<sup>175</sup> Rozvaha, 1938: MZA Brno – pracoviště Zlín, fond Baťa II/2, H 1134, K 999999, inv. č. 72; KŘEČEK, Stanislav: *Pracoval jsem...* c. d., s. 27; Bločky... c. d.

<sup>176</sup> Kromě údajů o celém závodě platí pouze pro druhé pololetí.

**Tabulka 8. Přehled základních údajů vybraných oddělení skupiny pneu, 1939-1945<sup>177</sup>**

Rok 1939	Oddělení		1. pololetí 1939		2. pololetí 1939	
	Číslo	Název	Výroba		Výroba	
Kusů			%	Kusů	%	
	56111	Veloduše	310	108	262	51
	56112	Velopláště	342	104	319	64
	56113	Autoduše	181	117	103	50
	56114	Autopláště	152	98	96	47
Rok 1940	Oddělení		1. pololetí 1940		2. pololetí 1940	
	Číslo	Název	Výroba		Výroba	
Kusů			%	Kusů	%	
	52111	Veloduše	178	71	150	96
	52112	Velopláště	210	64	226	108
	52113	Autoduše	69	92	46	80
	52114	Autopláště	70	93	51	90
Rok 1941	Oddělení		1. pololetí 1941		2. pololetí 1941	
	Číslo	Název	Výroba		Výroba	
Kusů			%	Kusů	%	
	2111	Veloduše	123	95	99	98
	2112	Velopláště	164	97	148	118
	2113	Autoduše	40	99	34	92
	2114	Autopláště	44	94	34	93
Rok 1942	Oddělení		1. pololetí 1942		2. pololetí 1942	
	Číslo	Název	Výroba		Výroba	
Kusů			%	Kusů	%	
	2111	Veloduše	75	103	62	128
	2112	Velopláště	267	103	238	99
	2113	Autoduše	53	108	74	109
	2114	Autopláště	50	105	73	111
Rok 1943	Oddělení		1. pololetí 1943		2. pololetí 1943	

<sup>177</sup> MZA Brno – pracoviště Zlín, fond Baťa VII, inv. č. 49.



	Číslo	Název	Výroba		Výroba	
			Kusů	%	Kusů	%
	2111	Veloduše	71	117	94	130
	2112	Velopláště	198	97	206	102
	2113	Autoduše	41	66	54	155
	2114	Autopláště	42	67	55	156
Rok 1944	Oddělení		1. pololetí 1944		2. pololetí 1944	
	Číslo	Název	Výroba		Výroba	
			Kusů	%	Kusů	%
	2111	Veloduše	128	107	85	70
	2112	Velopláště	210	109	141	73
	2113	Autoduše	71	111	44	72
	2114	Autopláště	68	107	39	64
Rok 1945	Oddělení		1. pololetí 1945		2. pololetí 1945	
	Číslo	Název	Výroba		Výroba	
			Kusů	%	Kusů	%
	2111	Veloduše	33	27	52	87
	2112	Velopláště	77	39	129	90
	2113	Autoduše	21	32	24	78
	2114	Autopláště	13	19	15	48

**Tabulka 9. Přehled základních údajů vybraných oddělení skupiny pneu, 1939-1945<sup>178</sup>**

Rok 1946	Oddělení		1. pololetí 1946		2. pololetí 1946	
	Číslo	Název	Výroba		Výroba	
Kusů			%	Kusů	%	
	2111	Veloduše	202	115	255	94
	2112	Velopláště	263	105	360	133
	2113	Autoduše	73	101	132	175
	2114	Autopláště	74	103	86	114
Rok 1947	Oddělení		1947			
	Číslo	Název	Předpoklad		Výroba	
Kusů			Kusů	Kusů	Kusů	
	2111	Veloduše	997		1 007	
	2112	Velopláště	997		1 125	
	2113	Autoduše	276		351	
	2113	Motoduše	197		194	
	2114	Autopláště	276		278	
	2120	Motopláště	197		188	
Rok 1948	Oddělení		1948			
	Číslo	Název	Předpoklad		Výroba <sup>179</sup>	
Kusů			Kusů	Kusů	Kusů	
	2111	Veloduše	2 100		1 690	
	2112	Velopláště	2 100		1 504	
	2113	Autoduše	332		331	
	2113	Motoduše	283		236	
	2114	Autopláště	332		331	
	2120	Motopláště	275		240	

<sup>178</sup> MZA Brno – pracoviště Zlín, fond Bařa VII, inv. č. 49.

<sup>179</sup> Stav k 46. týdnu.

**Tabulka 10. Vývoj produkce osobních, nákladních a traktorových pláštů ve vybraných letech (v tis. kusech)**

Rok	Osobní pláště	Nákladní pláště	Traktorové pláště přední	Traktorové pláště zadní
1949	182,3	157,4	36,4	35,0
1956	79,7	111,3	71,0	63,6
1962	142,1	98,1	133,4	113,5
1967	222,8	38,0	144,3	139,2
1970	419,8	36,2	117,1	148,4
1971	655,3	51,7	122,5	163,4
1972	956,5	231,6	190,7	216,9
1973	1 217	260,1	217,7	239,9
1980	1 572	529,7	206,1	264,9

**Tabulka 11. Počty pracovníků n. p. Rudý říjen ve vybraných letech<sup>180</sup>**

<b>Rok</b>	<b>Celkem</b>	<b>Dělníci</b>	<b>THP</b>	<b>Ostatní</b>
1953	1 604	1 325	279	
1956	1 900	1 529	309	62
1962	2 605	2 034	470	101
1967	2 707	2 174	456	77
1970	3 016	2 262	593	161
1971	3 366	2 533	654	179
1972	3 801	2 897	691	213
1973	3 853	2 908	700	245
1980	3 936	2 961	697	278

---

<sup>180</sup> HELEŠIC, František a kol.: *Dějiny místních výrobních jednotek 1945-1980*. Rukopis, 1986, spisovna Continental Barum s. r. o.

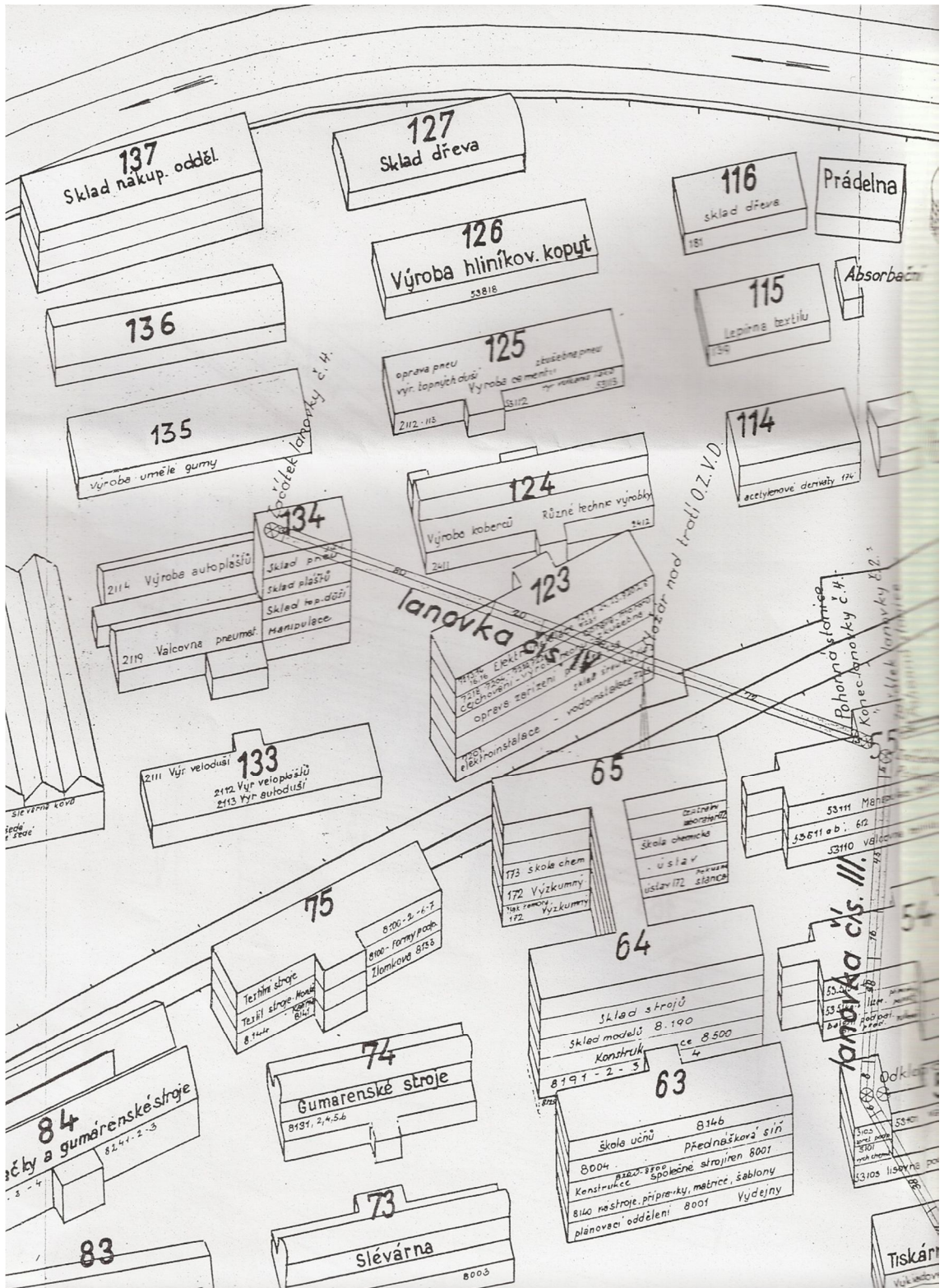
**Tabulka 12. Vývoj produkce osobních, nákladních, zadních traktorových a průmyslových pláštů ve vybraných letech (v tis. kusech)<sup>181</sup>**

Rok	Osobní pláště	Nákladní pláště	Traktorové pláště zadní	Průmyslové pláště
1991	1 762	409	226	
1994	3 572	282	219	
1998	8 216	391	239	
2000	13 209	346	233	
2002	14 479	313	345	35
2005	17 269	395	27	108
2007	17 892	531		96
2009	15 607	391		72
2011	17 964	684		107

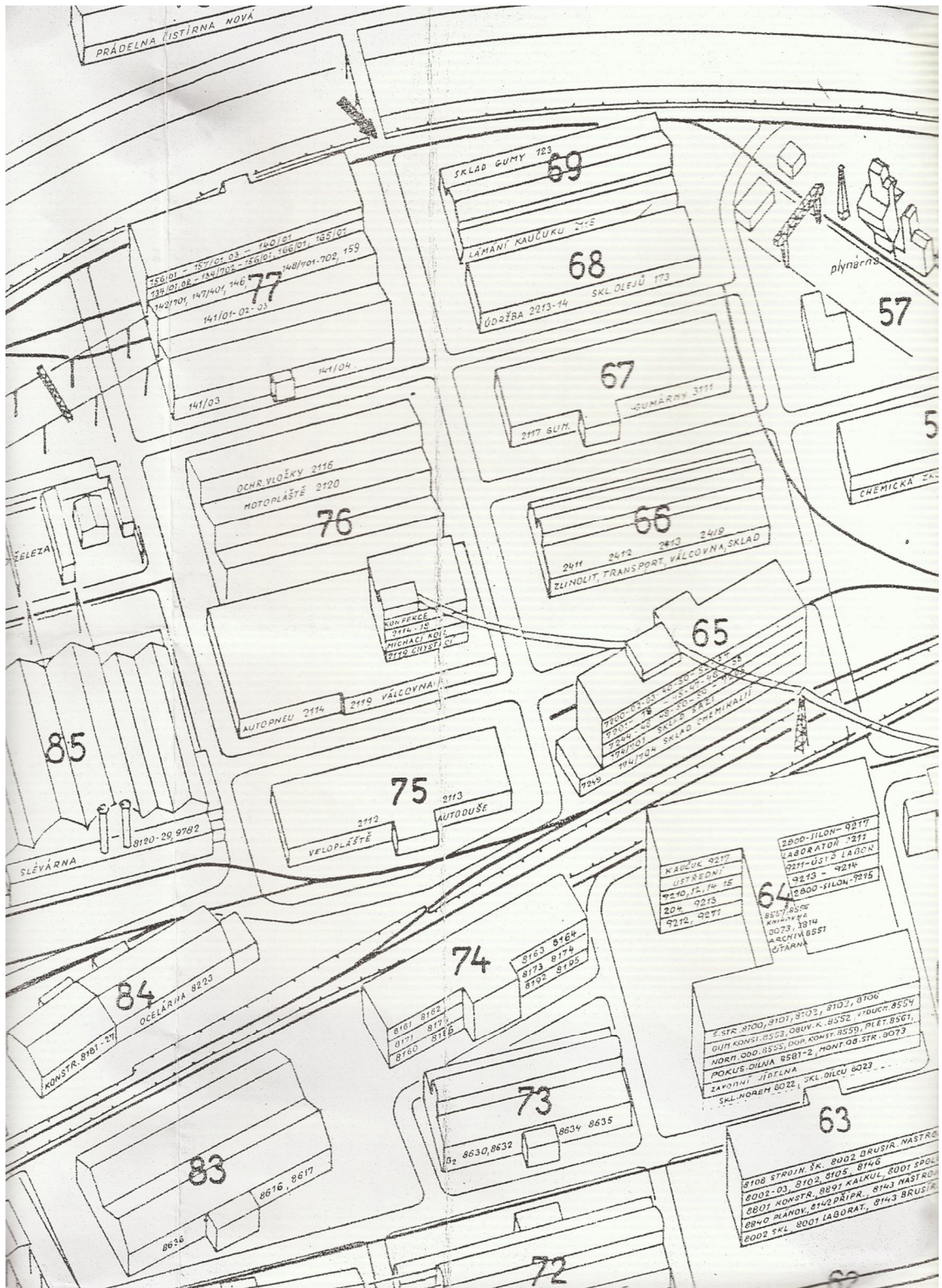
<sup>181</sup> V roce 2002 se začaly vyrábět průmyslové pláště, rok 2005 byl naopak posledním, kdy se v Otrokovicích produkovaly zadní traktorové pláště. Hospodářská krize, která propukla v roce 2008, způsobila celkový pokles výroby, jenž dosáhl svého dna v roce 2009. Výroční zprávy z let 1991, 2000, 2002, 2006 a 2011.

## 10.2 Obrazové přílohy

Plán továrních objektů firmy Baťa ve Zlíně, 1939.



**Plán továrních objektů firmy Baťa ve Zlíně, cca. 1948.**





# CENÍK NÁKLADNÍCH PNEU *Rata* STRONG a EXTRA STRONG

Rozměr:	Hustění atm.	Zatížení	Ceny duše	Ceny plášťů	
				norm. vzor	POLAR
30 x 5 STRONG	4.50	850	55.—	579.—	—
30 x 5 E. S.	5.00	900	55.—	599.—	629.—
32 x 6 STRONG	5.50	1.150	65.—	789.—	—
32 x 6 E. S.	5.50	1.200	65.—	879.—	919.—
34 x 7 STRONG	6.00	1.500	75.—	1.189.—	1.299.—
34 x 7 E. S.	6.00	1.600	75.—	1.289.—	—
36 x 8 STRONG	6.00	1.800	99.—	1.589.—	1.719.—
36 x 8 E. S.	6.00	1.950	99.—	1.699.—	—
38 x 9 E. S.	7.00	2.400	119.—	1.899.—	—
36 x 6 STRONG	5.50	1.250	79.—	1.099.—	1.199.—
38 x 7 E. S.	6.00	1.600	95.—	1.499.—	1.559.—
40 x 8 E. S.	6.00	2.100	115.—	1.959.—	1.999.—

## Ceník nákladních pneu *Rata* BUS a Extra BUS

Rozměr:	Hustění atm.	Zatížení	Ceny duše	Ceny plášťů	
				norm. vzor	POLAR
6.00 x 18 BUS	3.50	650	45.—	469.—	—
7.50 x 18 Ex	4.50	1.000	69.—	749.—	—
6.00 x 20 BUS	3.50	750	49.—	509.—	539.—
6.50 x 20 BUS	3.50	850	49.—	559.—	599.—
7.00 x 20 Ex	4.—	1.000	59.—	739.—	749.—
7.50 x 20 BUS	4.—	1.300	75.—	989.—	—
8.25 x 20 BUS	4.50	1.450	99.—	1.259.—	1.299.—
9.00 x 20 BUS	4.50	1.650	99.—	1.499.—	—
9.75 x 20 BUS	5.—	2.000	119.—	1.899.—	1.999.—
10.50 x 20 BUS	5.—	2.200	129.—	2.199.—	2.249.—
10.50 x 20 Ex	5.25	2.400	129.—	—	2.399.—
12.00 x 20 BUS	5.50	2.900	199.—	3.199.—	3.299.—

# *Rata*





# CENÍK BALONOVÝCH PNEU *Bata*

## CENÍK BALONOVÝCH PNEUMATIK *Bata*

Dimenze	Ceny duše	CENY PLÁŠTŮ			
		STAR černé	bílý	GRIP černé	POLAR černé
11 x 45	35.—	179.—	—	—	—
12 x 45	35.—	219.—	229.—	—	—
13 x 45	39.—	269.—	—	—	—
14 x 45	45.—	319.—	339.—	—	339.—
4.50-17	35.—	189.—	—	—	—
5.50-17	45.—	329.—	359.—	349.—	—
6.00-17	45.—	399.—	—	—	—
4.50-18	35.—	199.—	209.—	—	—
4.75-18	39.—	249.—	249.—	—	259.—
5.25-18	39.—	299.—	319.—	—	—
5.50-18	45.—	369.—	369.—	379.—	379.—
6.00-18	45.—	399.—	—	—	—
4.75-19	39.—	249.—	—	—	—
5.00-19	39.—	299.—	—	—	—
5.25-19	49.—	329.—	—	—	—
5.50-19	49.—	379.—	389.—	—	389.—
4.75-20	39.—	259.—	—	—	—
5.25-20	39.—	349.—	—	—	—
6.00-20	49.—	469.—	489.—	—	499.—
6.50-20	49.—	499.—	539.—	—	539.—
7.00-20	59.—	599.—	—	—	—
4.50-21	39.—	269.—	—	—	—

## CENÍK SUPERBALONŮ

Dimenze	Ceny duše	SUPERB		GRIP		POLAR	
		černé	bílý	černé	bílý	černé	bílý
130-40	35.—	209.—	239.—	219.—	249.—	229.—	249.—
140-40	39.—	249.—	279.—	259.—	279.—	269.—	—
150-40	39.—	299.—	339.—	329.—	359.—	319.—	—
160-40	39.—	359.—	389.—	379.—	409.—	379.—	—
180-40	45.—	449.—	—	—	—	—	—
4.75-16	29.—	209.—	219.—	—	—	—	—
5.00-16	29.—	215.—	229.—	219.—	239.—	229.—	—
5.25-16	35.—	229.—	249.—	239.—	259.—	249.—	259.—
5.75-16	39.—	259.—	289.—	279.—	299.—	279.—	299.—
6.00-16	39.—	319.—	359.—	339.—	369.—	339.—	—
6.50-16	39.—	369.—	389.—	399.—	419.—	389.—	409.—
7.00-16	45.—	429.—	—	479.—	499.—	—	—
7.50-16	45.—	289.—	—	—	—	—	—

## MOTOCYKLOVÉ PLÁŠTĚ.

Dimenze	SPORT POLAR		Duše Zatíž.	Huštění	R Á F E K
	69.—	119.—			
26 x 2 1/4	69.—	—	15.— 100	1.50	26 x 2 1/4
2.25-19	69.—	—	19.— 100	1.50	2 1/4-19
3.00-19	109.—	119.—	20.— 160	1.75	2 1/4-19, 2 1/2-19
3.25-19	119.—	—	20.— 180	1.75	2 1/4-19, 2 1/2-19
3.50-19	129.—	139.—	25.— 200	1.75	2 1/2-19, 3-19
4.00-19	145.—	159.—	29.— 240	1.75	2 1/2-19, 3-19
4.00-18	159.—	—	29.— 240	1.75	2 1/2-18, 3-18

## PRODEJNÍ PODMÍNKY PNEUMATIK.

1. Tento ceník nelze považovat za závaznou nabídku. Předcházející ceníky se tímto ruší.
2. **PRODÁVÁME POUZE ZA HOTOVÉ A BEZE SLEV.**
3. Dodací lhůty jsou nezávazné a neručíme za event. ztráty, vzniklé nevyřízením nebo opožděním objednávky.
4. Za jakost ručíme pokud byla pneumatika odborně použita.
5. Neuznáváme žádných ústních ujednání.
6. Udělením objednávky souhlasí kupující s uvedenými zde podmínkami.

Pro rychlejší obsluhu našich zákazníků zřídili jsme dobře zásobené sklady:

1. PRAHA, Autoslužba - Celetná 15, telefon 648-96.
2. PLZEN, Širková ul., telefon 1940.
3. Č. BUDĚJOVICE, Tyršova tř. 40, telefon 135.
4. PARDUBICE, Palackého 294, telefon 2.276.
5. BRNO, Dům Služby Bata-Kobližná, telefon 19.999.
6. OLOMOUČ, Dům Služby Bata-Riegrova, telefon 240
7. ZLÍN, Nám. Práce, telefon Zlín 2., 2510
8. M. OSTRAVA, Dům Služby Bata-Mas. nám. tel. 35.69.
9. BRATISLAVA, Dům Služby Bata-Hurbanovo, tel. 3953.
10. KOŠICE, Dům Služby Bata, telefon 2905.

Mimo to sklady v prodejnách a u prodejců

# *Bata*

**Čepování kaučuku, Nigérie, 1935, album Čestmíra Němce, MJVM ve Zlíně**



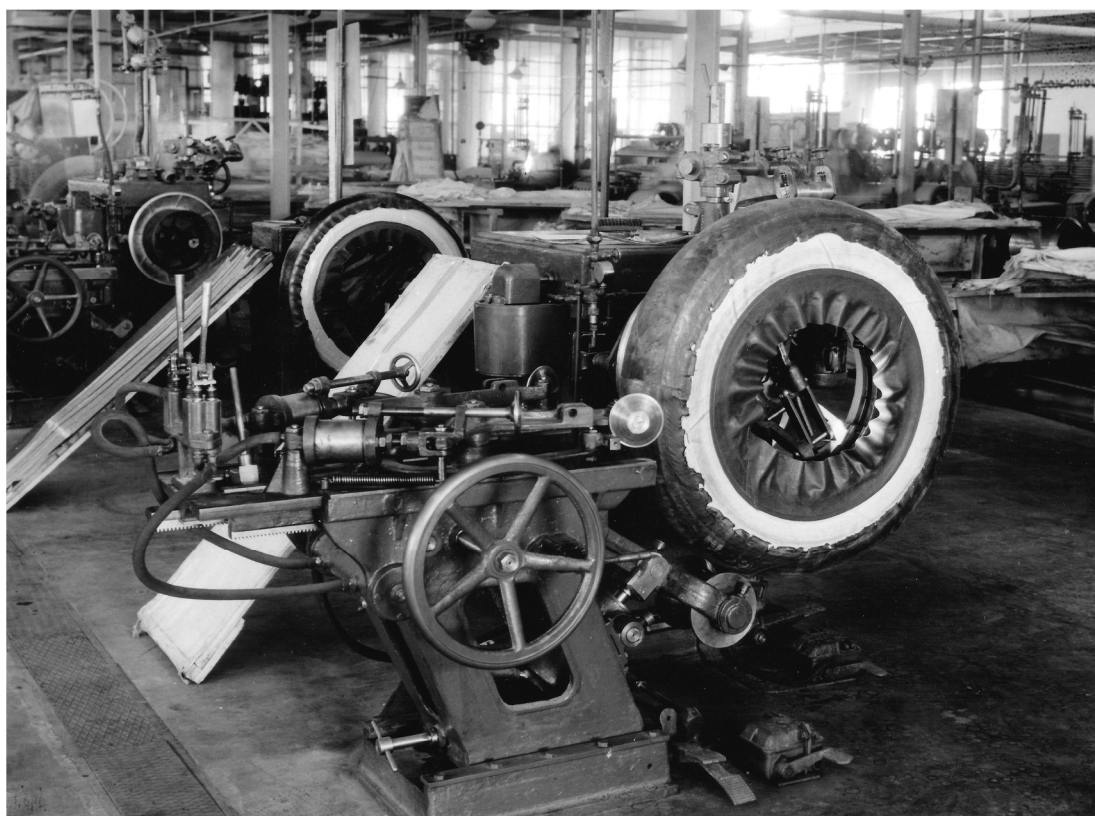
**Příprava balíků kaučuku k naložení, Nigérie, 1935, album Čestmíra Němce, MJVM ve Zlíně**



**Sklad kaučuku, Nigérie, 1935, album Čestmíra Němce, MJVM ve Zlíně**



**Konfekční stroj na pneumatiky (1933, SOkA Zlín)**



**Pneu Baťa (1936, SOkA Zlín)**



**Jeden z alegorických vozů – „nestvůra z Loch Ness“ – jako reklama na pneu Baťa (1934, SOkA Zlín)**



**Gustáv Husák během aktu slavnostního otevření nové pneumatikárny (1972, SOkA Zlín)**



**Otrokovická pneumatikárna (1972, SOkA Zlín)**



Ochranné známky Barum, zaregistrované do roku 1989<sup>182</sup>

Logo, v platnosti od 2. dubna 1948



Nápis Barum, v platnosti od 22. dubna 1948

**Barum**

Logo, v platnosti od 10. prosince 1954 do 10. prosince 1994



---

<sup>182</sup> Údaje a grafická vyobrazení ochranných známek převzaty z databáze ochranných známek Úřadu průmyslového vlastnictví. In: <http://isdv.upv.cz/portal/pls/portal/portlets.oza.vysledek>. [cit. 28. 3. 2013]

Logo, v platnosti od 11. června 1962 do 12. května 2002



Logo, v platnosti od 15. ledna 1970 do 18. listopadu 1999



## 11 Seznam literatury

BARTOŠ, Josef a kol.: *Otrokovice. Dějiny a současnost*. Praha, Tisková, ediční a propagační služba místního hospodářství 1981, 264 s.

BAŤA, Tomáš: *Úvahy a projevy*. Praha, Institut řízení 1990, 256 s.

Bundesfachtagung der Chemiefachschaften/Arbeitskreis I.G. Farben (Hrsg.): *von Anilin bis Zwangsarbeit. Der Weg eines Monopols durch die Geschichte. Zur Entstehung und Entwicklung der deutschen Chemischen Industrie*. 2. Auflage, online-Ausgabe; BuFaTa Chemie 2007.

CEKOTA, Antonín: *Geniální podnikatel Tomáš Baťa*. Toronto, Sixty-Eight Publishers 1981, 373 s.

FRANTA, Ivan a kol.: *Gumárenské suroviny*. Praha, Státní nakladatelství technické literatury 1979, s. 15.

GARLÍK, Vratislav: *Baťovy závody, organizace a řízení do roku 1939*. Praha, Svoboda 1990, 66 s.

Hancock, Thomas: *Personal narrative of the origin and progress of the caoutchouc or india-rubber manufacture in England*. London, Longman, Brown, Green, Longmans, & Roberts 1857, 283 s.

JAMBRICH, Martin a kol.: *História rozvoja spracovania kaučukov, gumárskej výroby a gumárskych prísad na Slovensku*. Bratislava, Zväz chemického a farmaceutického priemyslu Slovenska 1999, 303 s.

KOLEČEK, Petr – Růžička, Bronislav: *Pneumatiky pro váš automobil*. Brno, CP Books 2005, 154 s.

KŘEČEK, Stanislav: *Pracoval jsem u Baťů*. Praha, Český komitét pro vědecké řízení 1992, 241 s.

KUBŮ, Eduard a kol.: *Mýtus a realita hospodářské vyspělosti Československa mezi světovými válkami*. Praha, Univerzita Karlova v Praze 2000, s. 147.



- KYSELÁ, G. – HUDEC, I. – ALEXY, P.: Výroba a spracovanie kaučukov a gumy. Bratislava, Slovenská technická univerzita v Bratislavě 2010, 269 s.
- LEHÁR, Bohumil: Dějiny baťova koncernu. Praha, SNPL 1960, 300 s.
- LEŠINGROVÁ, Romana: *Baťova soustava řízení*. Lešingrová Romana 2007, 152 s.
- HEINELT, Peer: *Die Entflechtung und Nachkriegsgeschichte der I.G. Farbenindustrie AG*. Norbert Wollheim Memorial/J.W. Goethe-Universität, Frankfurt am Main 2008.
- POKLUDA, Zdeněk: *Baťovi muži*. Zlín, Kovárna VIVA 2012, 167 s.
- POKLUDA, Zdeněk: *Sedm století zlínských dějin*. Zlín 1991, 142 s.
- PRŮCHA, Václav a kol.: *Hospodářské a sociální dějiny Československa 1918-1992*. I. díl. 1918-1945. Brno, Nakladatelství Doplněk 2004, 578 s.
- PRŮCHA, Václav a kol.: *Hospodářské a sociální dějiny Československa 1918-1992*. II. díl. 1945-1992. Brno, Nakladatelství Doplněk 2009, 1004 s.
- RAJLICH, Jiří: *Mustangy nad Protektorátem. Operace britského a amerického letectva nad českými zeměmi a německá obrana*. Praha, MBI 1997, 175 s.
- ROSINA, Štefan: *Moj život s Matadorom*. Bratislava, Marada Capital Services 2005.
- WICHEREK, Jaroslav. Školy a vzdělávací činnost na Zlínsku ve dvacátých a třicátých letech: I. část. *Acta musealia : Muzea jihovýchodní Moravy ve Zlíně : články a studie, musealia, personalia*, 1992, 2(4/A-část I.), s. 1-25.
- WICHEREK, Jaroslav. Školy a vzdělávací činnost na Zlínsku ve dvacátých a třicátých letech: II. část. *Acta musealia : Muzea jihovýchodní Moravy ve Zlíně : články a studie, musealia, personalia*, 1992, 2(4/A-část II.), s. 1-20.
- WICHEREK, Jaroslav. Školy a vzdělávací činnost na Zlínsku ve dvacátých a třicátých letech: III. část. *Acta musealia : Muzea jihovýchodní Moravy ve Zlíně : články a studie, musealia, personalia*, 1992, 2(4/A-část III.), s. 1-22.