

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Filozofická fakulta

Historický ústav

Mgr. David Bohdálék

Československý tužkárenský průmysl

v centrálně řízeném hospodářství

1948–1968

Disertační práce

Vedoucí práce: doc. PhDr. Josef Grulich, Ph.D.

Historický ústav Filozofické fakulty Jihočeské univerzity

v Českých Budějovicích

České Budějovice 2019

Prohlašuji, že svoji disertační práci jsem vypracoval samostatně pouze s použitím literatury a pramenů uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své disertační práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz. provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích 17. září 2019

Mgr. David Bohdálék

Poděkování

Rád bych poděkoval všem, kteří mi během tvorby disertační práce pomohli. Především děkuji svému školiteli doc. PhDr. Josefu Grulichovi Ph.D. za čas strávený četbou jednotlivých částí a následné konzultace. Jeho cenné podněty, rady a připomínky umožnily úspěšné dokončení této práce. Za velkou ochotu a vstřícný přístup při vyhledávání a přípravě velkého množství archiválií bych chtěl poděkovat Anetě Vlasákové, DiS. z českobudějovického oddělení Státního oblastního archivu v Třeboni. Děkuji také pracovníkům Národního archivu v Praze a Státního oblastního archivu v Zámrsku. Mé poděkování patří v neposlední řadě Mgr. Václavovi Černému za pomoc při tvorbě genealogického schématu.

Anotace

Československý tužkárenský průmysl v centrálně řízeném hospodářství 1948–1968

Předkládaná disertační práce se zabývá vývojem a proměnami československého tužkárenství v období po nástupu plánované ekonomiky. V centru analýzy stála nejvýznamnější tužkárna Koh-i-noor Hardtmuth. Pramennou základnu tvořily výroční zprávy, roční účetní výkazy, zprávy ze služebních cest a zápisy z ředitelských a výrobních porad. Využita byla také korespondence s jednotlivými tuzemskými institucemi či se zahraničními obchodními partnery, paměti a závodní časopis. Vynechány nebyly ani dochované obrazové archiválie – propagační letáky a ceníky. Práce vychází z metodologických východisek *business history*.

Předmětem zkoumání se stala organizace, fungování a manažerské strategie v tužkárenském odvětví na pozadí ekonomických změn a reforem. Z hlediska komparace byly do výzkumu zahrnuty rovněž národní podniky Centropen, Gama a Logarex zabývající se výrobou kancelářských potřeb. Důraz byl položen vedle analýzy obratu, úrovně výroby a počtu zaměstnanců na úlohu jednotlivých manažerů při řízení svěřených podniků.

Stranou výzkumu nezůstala reklamní a propagační činnost a její význam v socialistickém hospodářství. V této souvislosti nebyl opomenut vliv rozsáhlých soudních sporů o ochranné známky a jméno Hardtmuth, které zasáhly do exportní, výrobní i reklamní oblasti. Jedním z klíčových témat se staly vztahy výrobního podniku s exportními organizacemi.

Annotation

Czechoslovak Pencil Industry in a Command Economy 1948–1968

The submitted doctoral thesis focuses on the development and transformation of the Czechoslovak pencil industry in the period after the onset of the planned economy. The major pencil manufacturer Koh-I-Noor Hardtmuth was at the heart of the analysis. The annual reports, annual financial statements, business trip reports, and minutes of the director's and production meetings formed the source base. The correspondence with individual domestic institutions or foreign business partners, memories and a company magazine were also used. The preserved image archival documents - promotional leaflets and price lists – were not left out. The work is based on the methodological basis of the *business history*.

The organization, operation and management strategies of the pencil industry in the historical background of economic changes and reforms have become the subject to examination. The national enterprises Centropen, Gama and Logarex, which were engaged in the production of office supplies, were also included into the research in terms of the comparison. The emphasis was placed on the role of individual managers conducting entrusted enterprises next to the analysis of turnover, production level and a number of employees.

Advertising and promotional activities and their importance in the socialist economy was not left behind. In this context, the impact of extensive litigation regarding the trade mark and the name of Hardtmuth, which affected the export, production and advertising sectors, have not been overlooked. The interrelationship between the manufacturing enterprise and export organizations became one of the key topics.

Obsah

I. Úvod	1
I.1. Business history ve světové historiografii	6
<i>I.1.1. Vznik oboru a jeho vývoj</i>	6
<i>I.1.2. Nové metodologické koncepty v business history</i>	15
I.2. Dějiny podniků a podnikání v české historiografii	27
<i>I.2.1. Počáteční výzkumy v období do roku 1948</i>	27
<i>I.2.2. Marxistické dějiny závodů</i>	29
<i>I.2.3. Hlavní směry v bádání po roce 1989</i>	38
I.3. Stav výzkumu v československém tužkárenství	41
I.4. Prameny	46
II. Československé hospodářství a pokusy o jeho reformu v období 1948–1968	57
III. Manažerské strategie v československém tužkárenství	69
III.1. Vývoj národního podniku Koh-i-noor do roku 1957	69
III.2. Suroviny a kvalita výrobků národního podniku Koh-i-noor	103
III.3. Vznik a vývoj národního podniku Centropen	115
III.4. Vznik a vývoj národního podniku Gama	128
III.5. Vznik a vývoj národního podniku Logarex	141
III.6. Vytvoření VHJ Koh-i-noor a její rozvoj	153
III.7. Spolupráce VHJ Koh-i-noor s tužkárenskými podniky ve světě	171
III.8. Ekonomická reforma a její vliv na VHJ Koh-i-noor	186
IV. Reklamní strategie	202
IV.1. Reklamní strategie československých tužkáren 1938–1948	202
IV.2. Propagace v období 1948–1968	218
V. Známkoprávní spory	240
V.1. Snahy o nalezení dohody v období 1945–1950	240
V.2. Známkoprávní spory 1950–1960	250
V.3. Spolupráce s rakouskou skupinou od roku 1965	265
VI. Shrnutí vývoje československého tužkárenství	276

VI.1. Manažerské a reklamní strategie	276
VI.2. Proměny ekonomické situace tužkárenského odvětví	284
VI.2.1. <i>Československé tužkárny 1938–1948</i>	284
VI.2.2. <i>Národní podnik Koh-i-noor v centrálně plánované ekonomice 1949–1957</i>	295
VI.2.3. <i>VHJ Koh-i-noor 1958–1968</i>	308
VII. Závěr	325
VIII. Obrazová příloha	331
IX. Seznam pramenů a literatury	340
IX.1. Prameny	340
IX.2. Periodika	346
IX.3. Literatura	346
X. Seznam zkratk	364
XI. Seznam tabulek, grafů, map, schémat a obrázků v textu	367
XI.1. Tabulky	367
XI.2. Grafy	371
XI.3. Mapy	373
XI.4. Schémata	373
XI.5. Obrázky	374
XII. Seznam obrazových příloh	376

I. Úvod

Dějiny podniků a podnikání (*business history*) představují v současné české historiografii poměrně velmi okrajovou oblast výzkumu. Hlavní badatelský zájem se doposud soustředil především na významné podnikatelské osobnosti či firmy v období jejich vzniku a největšího rozvoje. Mnohem méně pozornosti bylo věnováno zkoumání této problematiky v době druhé světové války a následné krátké možnosti obnovy po roce 1945. Prakticky zcela opomenuto prozatím zůstává období centrálně plánovaného hospodářství, což vyvolává dojem, že vývoj jednotlivých podniků se v roce 1948 na více jak čtyři následující desetiletí zastavil. Toto tvrzení se přes množství negativních dopadů socialistického hospodářství v případě firmy Koh-i-noor Hardtmuth nezakládá na pravdě.

Výzkum tužkárenského průmyslového odvětví nepředstavuje v tomto ohledu výjimku. Uvedené problematice věnovala mizivou pozornost již marxistická historiografie, protože nejvýznamnější tužkárna Koh-i-noor Hardtmuth byla od svého vzniku až do roku 1945 v rukou německých majitelů a stejně tak většina zaměstnanců měla německou národnost. Nacionální prvek ve spojení s kolaborací části rodiny von Hardtmuth¹ za okupace neumožňoval vyzdvihovat význam dělnického hnutí či komunistické strany v podniku.

Přes uvedený nezájem současných i marxistických historiků se nelze domnívat,² že by tužkárenství bylo pro československý průmysl naprosto nevýznamným odvětvím. Zboží se značkami Koh-i-noor, Hardtmuth či Elephant (později také Versatil) se stalo již koncem 19. století symbolem pro nejkvalitnější kancelářské výrobky na celém světě. I z hlediska objemu výroby se tehdejší československá tužkárna naprosto vyrovnala silné americké či německé konkurenci, se kterou úspěšně soupeřila o vedoucí postavení na jednotlivých trzích. Přes množství kvalitativních i kvantitativních potíží v období druhé světové války a centrálně plánované ekonomiky si československé, respektive české tužkárenství uchovalo velký význam až do současnosti. Značka Koh-i-noor Hardtmuth se proto podobně jako Baťa, Škoda či Jawa stala součástí české průmyslové historie.

Tato disertační práce navazuje na předchozí bádání prováděná v rámci autorových kvalifikačních prací. Tehdejší výzkum se soustředil na vývoj československého

¹ V textu jsou zachována jména bývalých majitelů koncernu Koh-i-noor Hardtmuth s přídomky v nesklonné podobě.

² Analýzou dostupné literatury k tužkárenské problematice se zabývá kapitola I.3.

tužkárenství v období 1938–1948.³ Hlavní pozornost byla věnována konkurenčnímu boji na evropských trzích, válečným omezením výroby, jednotlivým manažerským osobnostem a jejich proměně po roce 1945 a také problematice reklamy. Především se podařilo získat množství statistických dat umožňujících provést komparaci ekonomického vývoje všech tří československých tužkáren – Koh-i-noor Hardtmuth, Národní podnik obchodní a průmyslový i Grafo.

Předkládaná práce využila získaných poznatků a dále rozšířila okruh zkoumaných problémů. Volbu metodologického konceptu ovlivnila skutečnost, že česká ani světová business history se prozatím výzkumu podniků v centrálně řízeném hospodářství věnovala pouze velmi okrajově. Z tohoto důvodu došlo ke kombinaci několika metodologických východisek. Předně byl využit přístup *Unternehmensgeschichte als Transformationsgeschichte* založený na analýze dopadů politicko-ekonomických změn na konkrétní podniky či celá odvětví.⁴ Tento koncept byl rozšířen o problematiku manažerských strategií a jejich proměn, což vychází z pojetí Alfreda DuPont Chandlera, který v jednotlivých manažerech spatřoval hlavní nositele pokroku. Třetím nosným přístupem se stal tzv. *narrative approach* Pera H. Hansena, který našel uplatnění v problematice ochranných známek a reklamy, kde pomohl odhalit obraz, jež o sobě v důsledku soudních sporů vytvářela československá strana a bývalí majitelé koncernu Koh-i-noor Hardtmuth.

S takto zvolenou metodologií se bádání soustředilo na tři klíčové okruhy problémů. Do první oblasti výzkumu spadal celkový ekonomický vývoj tužkárenského odvětví a s tím spojené proměny manažerských strategií. Právě zde byl vymezen prostor pro sledování vlivů ekonomických změn ve zvoleném období 1948–1968, kde byl zohledněn také vývoj odvětví před rokem 1948. Konkrétně se jednalo o dopady válečného hospodářství, poválečného prvního i druhého znárodnění, nástupu direktivního plánování a následných dvou pokusů o změnu – první ekonomická reforma Kurta Rozsypala i druhá reforma Oty Šika. Uvedené proměny byly zkoumány kvantitativně – výše celkového obrátu, počty zaměstnanců a hodnota výroby, aby mohla být provedena komparace. Do srovnání byly pro období 1938–1948 zahrnuty vedle firmy Koh-i-noor Hardtmuth i dvě

³ David BOHDÁLEK, *Koncern Koh-i-noor Hardtmuth v protektorátním hospodářství 1939–1942. Bakalářská práce Filozofické fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích*, České Budějovice 2013; TÝŽ, *Podnikatelské strategie manažerů československých tužkáren na cestě ke znárodnění 1945–1948. Diplomová práce Filozofické fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích*, České Budějovice 2015.

⁴ Blíže se metodologickým konceptům v současné business history věnuje kapitola I.1.

menší české tužkárny – Národní podnik obchodní a průmyslový a Grafo. Po únoru 1948 došlo ke znárodnění zbylých soukromých podniků zabývajících se výrobou kancelářských potřeb, ale již v roce 1950 byly zřízeny čtyři na sobě nezávislé národní podniky – Koh-i-noor, Centropen, Gama a Logarex. Tato skutečnost umožnila provést komparaci jejich vzniku, utváření a fungování před opětovným sloučením v roce 1958 do VHJ Koh-i-noor. I v tomto posledním období bylo možné alespoň částečně srovnat výkony jednotlivých závodů a jejich význam pro celé odvětví. Hlavním kritériem pro úspěšnost jednotlivých podniků a závodů bylo uplatnění jejich výrobků na zahraničních trzích. S tímto tématem byla úzce spojena problematika surovin i kvality výsledných produktů. Zde bylo nutné položit základní otázky týkající se konkurenceschopnosti československých kancelářských potřeb, vlivu tzv. sofijských usnesení RVHP na import surovin ze Západu a s tím souvisejících pokusů o technologické inovace, které by umožnily využití tuzemských materiálů.

Kvantitativní přístup byl dále obohacen o problematiku manažerských strategií a jejich utváření ve sledovaném období. Velká pozornost se soustředila na otázku kontinuity či diskontinuity těchto strategií vlivem politických změn v letech 1945 a 1948, kdy nastala velká obměna vedoucích představitelů v celém tužkárenském odvětví. Dále byly analyzovány jejich postoje k první i druhé ekonomické reformě, a hlavně jakým způsobem byly rozšířeny jejich pravomoci během celkového politického a ekonomického uvolnění v šedesátých letech 20. století. V souvislosti s reformou Oty Šika bylo důležité zohlednit, jak byly manažery VHJ Koh-i-noor přijaty její stěžejní zásady a zda se je podařilo zachovat i po nástupu normalizačního režimu během roku 1969.

Vedle organizačních schopností jednotlivých manažerů bylo sledováno, zda měli možnosti navazovat a následně využívat kontakty s představiteli nadřízených ministerstev i s exportními organizacemi, které po monopolizaci zahraničního obchodu převzaly kontrolu nad distribucí zboží v zahraničí. Vzájemné vztahy výrobních a vývozních podniků se v průběhu prováděného bádání ukázaly jako zcela klíčové, protože produkty československého tužkárenství byly vždy určeny především pro zahraniční trhy. Omezení vycházející z organizace socialistického hospodářství měla zásadní dopady na tužkárenský průmysl. Hlavní badatelské otázky se proto zaměřily na proměnu nastíněného vztahu ve sledovaném období a jakým způsobem jej ovlivňovaly kontakty vedoucích manažerů z výrobních a exportních podniků.

S vývozními organizacemi byla úzce spojena problematika navazování styků se zástupci zahraničních producentů kancelářských potřeb v rámci zemí RVHP a od

šedesátých let 20. století také s výrobci tužkárenských prkének i s jednotlivými tužkárnami na Západě. Především bylo nezbytné určit, odkud vycházela iniciativa pro vytváření uvedených kontaktů, jaké byly motivace zúčastněných aktérů i následné výsledky a přínosy proběhlých jednání. Stranou zájmu nebyla ponechána role, kterou sehrávala samotná RVHP během prohlubování spolupráce tužkáren v rámci členských států. Při stycích s firmami ve Spojených státech amerických se zájem přesunul k otázce, jakým způsobem byli schopni navázat představitelé československé VHJ Koh-i-noor velmi osobní až srdečné vztahy se svými zahraničními protějšky.

Druhý výzkumný okruh předkládané disertační práce se týkal reklamy a jejích proměn v časovém úseku 1938–1968. Z důvodu komparace bylo přihlédnuto k vývoji před nástupem plánovaného hospodářství. Hlavní zájem se zaměřil na reklamní metody používané ve vymezeném období a na jejich účinnost. Stěžejní otázky směřovaly na množství finančních prostředků, které byly v rámci jednotlivých období vkládány do propagační činnosti a jejich výše vzhledem k celkovému ročnímu obratu. Stranou pozornosti nezůstali ani manažeři podílející se na přípravě reklamních akcí.

Proměna pojetí reklamy po únoru 1948 vedla společně s odstraněním přímého spojení výrobních podniků se zákazníky a zahraničními odborníky k nebyvalému úpadku propagační činnosti. V této části výzkumu bylo nutné objasnit, jakým způsobem se lišila reklama používaná v tuzemsku i v zahraničí a jakou úlohu při jejím vytváření sehrával výrobní podnik. Především byla položena otázka týkající se způsobu, jak se národnímu podniku Koh-i-noor podařilo získávat v období padesátých let 20. století informace o reklamních metodách západoevropské konkurence a také o účinnosti vlastní propagační činnosti, kterou ovládala exportní organizace.

Dochované obrazové prameny umožnily provést přímé srovnání reklamních letáků norimberských tužkáren s národním podnikem a pozdější VHJ Koh-i-noor. Tato komparace se snažila odhalit, proč zahraniční zástupci hodnotili propagační materiály československého původu jako nejméně kvalitní a účinné ze všech světových tužkáren.

V šedesátých letech 20. století se prohloubila spolupráce s podnikem zahraničního obchodu Pragoexport, což se také odrazilo v reklamní činnosti. Právě tato kooperace podpořená probíhající ekonomickou reformou umožnila VHJ Koh-i-noor se opětovně zapojit do propagační činnosti alespoň formou prestižních výstav pro zahraniční zákazníky Pragoexpo. Předmětem zájmu prováděného bádání se z tohoto důvodu staly uvedené expozice, které pomohly VHJ Koh-i-noor získávat potřebné zkušenosti

a následně je uplatnit při přípravě na Světovou výstavu pořádanou roku 1967 v kanadském Montrealu.

Třetí skupina zkoumaných problémů úzce navazovala na dvě předchozí, z největší části na oddíl věnovaný reklamě. Jednalo se o téma známkoprávních sporů probíhajících téměř celé desetiletí mezi Československem a skupinou bývalých majitelů firmy Koh-i-noor Hardtmuth. Na počátku bylo nezbytné určit hlavní aktéry a zaměřit se na počáteční jednání probíhající v období 1945–1949. Soudní spory zahájené v roce 1950 se následně rozšířily do 17 států na Západě, což nejvíce poškodilo registrované ochranné známky mající nevyčísitelnou hodnotu. Dostupné archivní materiály umožnily položit otázky postihující výši nákladů při vedení sporů na straně VHI Koh-i-noor i rodiny bývalých vlastníků. Obě strany se navíc snažily vytvořit své vlastní „mýty“ ospravedlňující nárok na ochranné známky. V této části výzkumu byl uplatněn metodologický koncept Pera H. Hansena.

Smírné ukončení sporů v roce 1960 otevřelo naprosto nečekanou možnost spolupráce socialistické VHI Koh-i-noor s rakouskou částí rodiny von Hardtmuth, která vyústila založením společné akciové společnosti ve Vídni. Výzkum zaměřil hlavní pozornost na známkoprávní, hospodářské a technické výhody této spolupráce. Dále se bádání soustředilo na pokusy národního podniku Koh-i-noor nahradit známkovou řadu Koh-i-noor Hardtmuth zcela novou ochrannou známkou. Stranou nebyla ponechána ani skutečnost, jakým způsobem byl z československé strany utvářen a měněn obraz hlavního představitele bývalých majitelů v průběhu více jak dvou desetiletí.

Předkládaná práce se s využitím všech dostupných pramenů a metodologických konceptů pokusila podat obraz o vývoji doposud badatelsky opomíjeného průmyslového odvětví v průběhu zásadních politicko-ekonomických změn. Z nastíněného rozvržení zkoumaných problémů je patrné, že stěžejní důraz byl položen na ekonomickou a okrajově také na související technologickou problematiku, takže sociální otázky nebyly do bádání zahrnuty. Přesto nedošlo k opomenutí hlavních aktérů – konkrétních manažerů, jejich výrobních i prodejních strategií a osobních motivací.

Cíle uvedeného výzkumu lze shrnout do tří klíčových otázek. Jakým způsobem se projevíly politicko-ekonomické změny v rámci tužkárenského průmyslového odvětví? Zda se proměnily základní manažerské strategie? A konečně jak se tyto faktory projevíly v ekonomických výsledcích tohoto průmyslového oboru?

Vlastní práce byla po formální stránce rozdělena do šesti částí. První pojednala o metodologických konceptech v současné business history, situaci tohoto oboru v České

republice, dále o základní literatuře dostupné k tužkárenské problematice a také o využití pramenné základně. Druhá kapitola se stručně zaměřila na obecný hospodářský vývoj Československa v období 1948–1968 s hlavním důrazem na první a druhou ekonomickou reformu. Stěžejní třetí oddíl se zabýval manažerskými strategiemi, kvalitou surovin, organizačním vývojem jednotlivých podniků, jejich kontakty se zahraničními firmami a projevy druhé ekonomické reformy v tomto odvětví. Následující čtvrtá kapitola byla věnována reklamním strategiím, jejich proměně a také propagačním metodám. Pátý tematický celek se soustředil na známkoprávní spory, jejich genezi, poválečné snahy o dohodu, samotný průběh, výsledky a význam pro obě skupiny účastníků. Opomenuta nebyla vzájemná spolupráce československé VHJ Koh-i-noor a rodiny von Hardtmuth zahájená v roce 1965 a její přínosy pro československé tužkárenství. Poslední šestá část analyticky shrnuje proměny manažerských i reklamních strategií a ve druhé části se věnovala zhodnocení ekonomického vývoje československého tužkárenství ve zkoumaném období.

I.1. Business history ve světové historiografii

I.1.1. Vznik oboru a jeho vývoj

Business history představuje zcela samostatnou vědní disciplínu, která se v průběhu sedmdesátých let 20. století vydělila z oblasti hospodářských dějin.⁵ Vedle *business history* se také osamostatnily agrární dějiny, dějiny cestovního ruchu, kliometrie a politická ekonomie. K další fragmentaci dochází nejen v hospodářských dějinách, ale i v případě samotné *business history*, ze které se v posledních letech vyčlenily dějiny rodinného podnikání – *family business history*.⁶

⁵ Základní kompendia k problematice business history – Franco AMATORI – Geoffrey JONES (edd.), *Business History Around the World*, Cambridge 2003; G. JONES – Jonathan ZEITLIN (edd.), *The Oxford Handbook of Business History*, Oxford 2008; Hartmut BERGHOFF, *Moderne Unternehmensgeschichte. Eine themen und theorieorientierte Einführung*, Paderborn 2004; Toni PIERENKEMPER, *Unternehmensgeschichte. Eine Einführung in ihre Methoden und Ergebnisse*, Stuttgart 2000; Alice TEICHOVÁ – Herbert MATIS – Andreas RESCH (edd.), *Business history. Wissenschaftliche Entwicklungstrends und Studien aus Zentraleuropa*, Wien 1999. V českém prostředí – Jana GERŠLOVÁ, *Dějiny moderního podnikání*, Praha 2012; Milan MYŠKA, *Problémy a metody hospodářských dějin. Metodické problémy studia dějin sekundárního sektoru*, Ostrava 2010. K obecným hospodářských dějinám – Zdeněk JINDRA – František SVÁTEK – Jiří ŠTAIF, *Úvod do studia hospodářských a sociálních dějin*, Praha 1997; Michaela ZÁVODNÁ – Petr KADLEC, *Přehled hospodářských a sociálních dějin českých zemí do roku 1989*, Ostrava 2018.

⁶ Milan HLAVAČKA, *Family business history – nová disciplína na hraně hospodářských a sociálních dějin?*, Český časopis historický (dále ČČH) 115, 2017, s. 662–663.

Samotný termín *business history* poprvé použil ve dvacátých letech 20. století děkan Harvard Business School Wallace Brett Donham. Přesný ekvivalent pro tento pojem v češtině, stejně jako v němčině a francouzštině neexistuje. Nejčastěji se překládá v nejširším smyslu slova jako dějiny podnikání.⁷ V německém prostředí se používají ekvivalenty *Unternehmensgeschichte* či *Firmengeschichte*, ve frankofonních oblastech *l'histoire des entreprises*.

Během vývoje *business history* došlo k mnoha pokusům o vytvoření přesné definice předmětu výzkumu, která se ovšem mnohokrát změnila. Nejširší vymezení badatelského zájmu této disciplíny přináší *Oxford Handbook of Business History* umísťující do středu bádání historický vývoj business systémů, podnikatelstva a firem. Stranou pozornosti nezůstávají jejich vzájemné vztahy s politickým, ekonomickým a sociálním prostředím. Bádání se proto zabývá problémy z oblasti historie, ekonomie, managementu, sociologie a ostatních sociálních věd. Výzkum je založen na kvantitativní i kvalitativní analýze obohacené o komparativní pohled.⁸

Business history se sice osamostatnila až v druhé polovině 20. století, ale zájem o dějiny firem a jejich vlastníků lze nalézt již na počátku 19. století, a to v německém prostředí. Jednalo se většinou pouze o nekritické oslavné spisy, které si často psali samotní podnikatelé. V uvedených pracích chyběly jakékoli vědecké metody, kritická práce s prameny či poznámkový aparát. Hlavní smysl těchto spisů spočíval ve vytvoření kladného obrazu majitele podniku v očích veřejnosti. Důraz byl současně kladen na propagaci konkrétní firmy a značky. Určitou výjimku zde představovala práce Johanna Friedricha Trautscholdta z roku 1825 věnující se dějinám železárny v Lauchhammeru.⁹ Autor byl nejen schopným manažerem v uvedené firmě, ale také diplomatem a politikem, který se účastnil vídeňského kongresu. Široký rozhled, který si postupně vytvořil, mu umožnil překročit ve svém díle dosavadní ryze oslavné spisy a klást si otázky blízcí se modernímu historickému výzkumu. Proč byla firma založena, jaká byla její další expanze, a především jakou roli sehrávaly inovace a problémy při jejich zavádění?¹⁰

⁷ Antonie DOLEŽALOVÁ, *Business History. Vědecký obor mezi historií a ekonomikou*, ČČH 115, 2017, s. 708–730; Fritz REDLICH, *Approaches to Business History*, *Business History Review* 36, 1962, s. 61.

⁸ G. JONES – J. ZEITLIN, *Introduction*, in: G. Jones – J. Zeitlin (edd.), *The Oxford Handbook of Business History*, Oxford 2008, s. 1.

⁹ Johann TRAUTSCHOLDT, *Geschichte und Feyer des ersten Jahrhunderts des Eisenwerkes Lauchhammer*, Dresden 1825.

¹⁰ F. REDLICH, *The Beginnings and Development of German Business History*, *Bulletin of the Business Historical Society* 26, 1952, s. 6. Blíže také TÝŽ, *Anfänge und Entwicklung der Firmengeschichte und Unternehmerbiographie. Das deutsche Geschäftsleben in der Geschichtsschreibung*, Würzburg 1974, s. 11.

Skutečný vědecký zájem o dějiny firem se objevuje v Německu až na konci 19. století. Mezi hlavní představitele je nutné zařadit německého národohospodáře Oskara Stillicha. Jeho pozornost se soustředila na velké akciové společnosti, a proto plánoval vytvořit celou řadu monografických prací o těžařském, strojírenském, potravinářském, chemickém a textilním průmyslu a také o dějinách dopravy.¹¹ Z těchto plánů se podařilo vydat pouze publikace o hutnickém a uhelném průmyslu.¹² Problém však spočíval v tom, že Oskar Stillich nezískal přístup do firemních archivů. Musel se spoléhat pouze na vydané prameny a osobní rozhovory s manažery pracujícími v jednotlivých společnostech. Přesto jeho dílo přispělo k rozvoji vědeckého a metodologicky zaměřeného výzkumu velkých firem.

Naprosto opačným směrem se vydal současník Oskara Stillicha – národohospodář Richard Ehrenberg, který byl schopen skrze osobní kontakty získat přístup k archivním pramenům firem Krupp a Siemens.¹³ Jeho zájem se, na rozdíl od Oskara Stillicha, obrátil ke dvěma rodinným firmám založeným v první polovině 19. století.¹⁴ Richard Ehrenberg měl z tohoto důvodu k dispozici mnohem více archivních materiálů než Oskar Stillich. Oba zkoumané koncerny rovněž disponovaly vynikajícími politickými vazbami a jejich podnikání se neomezovalo pouze na oblast Německa, ale mělo globální charakter. Přestože byl Richard Ehrenberg finančně připoután k oběma majitelům, jeho dílo nikdy neskouzlo do podoby oslavných spisů. Největší přínos tohoto historika spočívá v položení základů systematického výzkumu archivních pramenů k problematice *Unternehmensgeschichte*. Nelze také opomenout zásluhu na vzniku firemních archivů – pro koncern Krupp byl založen archiv v roce 1905 a pro Siemens o dva roky později.¹⁵

Posledním významným zakladatelem vědeckého pojetí *Unternehmensgeschichte* v Německu byl Conrad Matschoss. Nejednalo se o národohospodáře či historika, ale o inženýra a odborníka na dějiny techniky, který byl po celý život významně spojený se

¹¹ T. PIERENKEMPER, *Moderne Unternehmensgeschichte auf vertrauten (Irr-)Wegen?*, Zeitschrift für Unternehmensgeschichte (dále jen ZUG) 57, 2012, s. 72–73; Srov. F. REDLICH, *The Beginnings*, s. 20–21.

¹² Oskar STILLICH, *Nationalökonomische Forschungen auf dem Gebiete der großindustriellen Unternehmung. Svazek 1. Eisen- und Stahl-Industrie*, Berlin 1904; TÝŽ, *Nationalökonomische Forschungen auf dem Gebiete der großindustriellen Unternehmung, Svazek 2. Steinkohlenindustrie*, Leipzig 1906.

¹³ Richard EHRENBURG – Hugo RACINE, *Krupp'sche Arbeiterfamilien. Entwicklung und Entwicklungsfaktoren von drei Generationen deutscher Arbeiter*, Jena 1912; R. EHRENBURG, *Die Unternehmungen der Brüder Siemens. Bis zum Jahre 1870*, Jena 1906.

¹⁴ Oskar Stillich se zabýval nově založenými akciovými společnostmi, které podnikaly v montánní oblasti. Firma Krupp byla založena roku 1811 a Siemens v roce 1847.

¹⁵ T. PIERENKEMPER, *Moderne Unternehmensgeschichte*, s. 74.

spolkem Vereins Deutscher Ingenieure, jehož byl také ředitelem.¹⁶ Zájem o dějiny techniky obohatil dosavadní ekonomické a historické výzkumy v oblasti *Unternehmensgeschichte* o novou rovinu, které nebyla do té doby věnována pozornost. Conrad Matschoss rovněž vytvořil mnoho biografických prací o významných inženýrech a podnikatelích.¹⁷

Oslavné spisy z oblasti *business history* se rozhodně neomezily pouze na Německo v 19. století. Jejich vliv přetrvává i v současnosti, kdy ročně vzniká velké množství jubilejních publikací k výročí založení jednotlivých firem. Vědecká hodnota je sice velmi omezená, ale starší práce z 19. století a z počátku 20. století jsou dnes v mnoha případech cenné. Poskytují totiž základní faktografické údaje k firmám a závodům, jejichž primární archivní prameny se nezachovaly.¹⁸

Prvotní vědecké práce německých národohospodářů a inženýrů položily základ pro další rozvoj vznikajícího odvětví hospodářských dějin. Stěžejní přínos spočíval v systematickém výzkumu problematiky jednotlivých firem a v kritické práci s primárními či sekundárními prameny. Bádání bylo navíc obohaceno o vědecko-technický pohled na vývoj podniků a podnikání. Soustavná práce s prameny podnítila vznik prvních firemních archivů. Negativa těchto prvotních výzkumů spočívala v přílišném důrazu na shromažďování primárních pramenů a také ve velkém vlivu jednotlivých podnikatelů na výslednou podobu vědeckých spisů.

Další významné impulsy pro *business history* přišly ze Spojených států amerických, které se staly od dvacátých let 20. století hlavním centrem pro bádání v této oblasti tehdejších hospodářských dějin. Ústřední postavou se zde stal Edwin Francis Gay první děkan Harvard Business School,¹⁹ který navázal kontakty s americkými podnikateli a podobně jako Richard Ehrenberg v Německu, položil základy vědeckého bádání ve Spojených státech amerických. Za tímto účelem začal shromažďovat prameny k dějinám podnikání. Jeho nejvýznamnějším žákem a oponentem se stal Norman Scott Brien Gras, který byl v roce 1927 jmenován prvním profesorem *business history* na Harvard Business School.

¹⁶ Od roku 1909 začal vydávat edici k dějinám techniky – Beiträge zur Geschichte der Technik und Industrie, Jahrbuch des Vereins Deutscher Ingenieure, která vycházela až do roku 1941.

¹⁷ Jeho nejvýznamnějším dílem se stala dvojsvazková publikace zabývající se parním strojem – Conrad MATSCHOSS, *Die Entwicklung der Dampfmaschine*, Berlin 1908.

¹⁸ Oslavným spisům v československém tužkárenství se věnuje kapitola I.3.

¹⁹ Edwin Francis Gay zastával pozici děkana Harvard Business School v období 1908–1919, byl žákem německého národohospodáře Gustava Schmollera. G. JONES – Walter FRIEDMAN, *Debating Methodology in Business History*, Business History Review 91, 2017, s. 444.

Spory mezi oběma historiky se začaly objevovat po založení časopisu *Journal of Economic and Business History* v roce 1929, kde oba působili v redakční radě. Edwin Francis Gay jako hospodářský historik ovlivněný německou národohospodářskou školou věřil, že hlavní úloha *business history* spočívá v syntetickém přístupu. Výzkum jednotlivých firem měl podle něj přispět k odhalení širších ekonomických souvislostí.²⁰ Norman Scott Brien Gras naproti tomu projevovat pouze malé pochopení pro vytváření ekonomických teorií. Prosazoval myšlenku, že k případné generalizaci se mohlo přistoupit teprve po vytvoření velkého množství případových studií. Vzájemné neshody nakonec vyústily odchodem Normana Scott Brien Grase, což vedlo k zániku časopisu *Journal of Economic and Business History* po třech letech jeho existence.²¹

Norman Scott Brien Gras se ve třicátých letech 20. stal hlavní osobností *business history*, kterou výrazně ovlivňoval téměř dalších třicet let. Samotný obor definoval jako kolektivní biografie malých i velkých firem v minulosti i v současnosti.²² Jeho základní metodologický přístup spočíval v orientaci výzkumu na problematiku *business administration*, tedy na obchodní jednání firmy v oblasti financí, účetnictví a marketingu. Bádání se na základě uvedeného přístupu soustředilo na tři problémy – formulování obchodní politiky daného podniku (volba obchodního cíle a prostředků k jeho dosažení, výběr z alternativ), kontrola obchodní politiky (zda byla přijatá opatření provedena) a provádění každodenní práce.²³

Tento tzv. *administration approach* sice umožnil zpracovat mnoho případových studií, které však zůstaly pouze u shromažďování velkého množství empirických dat. Přístup zcela rezignoval na nezbytnou komparaci a pokus o zobecnění a generování ekonomických teorií. Uvedené potíže se objevily i v díle Normana Scott Brien Grase z roku 1939, kde se pokusil syntetizovat doposud získané poznatky o obchodní politice a managementu.²⁴ Práce sice detailně popsala jednotlivá stádia vývoje, ale postrádala analytické vysvětlení, proč dochází ke změnám jednotlivých systémů.²⁵

²⁰ Naomi Raboy LAMOREAUX – Daniel M. G. RAFF – Peter TEMIN, *New Economic Approaches to the Study of Business History*, *Business and Economic History* 26, 1997, s. 58–59.

²¹ A. DOLEŽALOVÁ, *Business history*, s. 716.

²² Norman Scott Brien GRAS, *Business History*, *The Economic History Review* 4, 1934, s. 385.

²³ T. PIERENKEMPER, *Unternehmensgeschichte. Eine Einführung in ihre Methoden und Ergebnisse*, Stuttgart 2000, s. 43–44.

²⁴ N. S. B. GRAS, *Business and Capitalism. An Introduction to Business History*, New York 1939; druhá významná práce tohoto business historika byla – TÝŽ – Henrietta Melia LARSON, *Casebook in American History*, New York 1939.

²⁵ Louis GALAMBOS, *Identity and the Boundaries of Business History. An Essay on Consensus and Creativity*, in: F. Amatori – G. Jones (edd.), *Business History Around the World*, Cambridge 2003, s. 12.

Na druhé straně je nezbytné ocenit obrovský přínos Normana Scott Brien Grase, který spočíval v položení základu výuky a výzkumu v *business history*. Dále jeho činnost přispěla k vytvoření prvního odborného pracoviště a k založení vlastního oborového časopisu v roce 1926. Jednalo se o *Bulletin of the Business Historical Society* změněný v roce 1954 na *Business History Review*, který dodnes představuje nejprestižnější periodikum v oblasti *business history*.

Následovníci Normana Scott Brien Grase se sice pokoušeli překonat problémy vyvolané jeho metodologickým přístupem, což nakonec vedlo pouze k ještě detailnějšímu výzkumu jednotlivých firem, a především k izolaci *business history* od dalších ekonomických a historických oborů. Nové impulsy přišly až po druhé světové válce. V roce 1948 založil hospodářský historik Arthur Harrison Cole přímo na Harvard Business School konkurenční Research Center for Entrepreneurial History. Toto badatelské centrum bylo zásadně ovlivněno přístupem Josefa Aloise Schumpetera, který do centra zájmu postavil dynamického podnikatele a roli inovací.²⁶ Kromě Arthura Harrisona Cola a Josefa Aloise Schumpetera se na vzniku tohoto pracoviště podíleli také Fritz Redlich a Thomas Cochran. Společně vytvořili tzv. *entrepreneurial approach*, který v protikladu k *administration approach* kladl stěžejní důraz na roli individuálního jednání manažerů a podnikatelů, kteří byli postaveni do středu výzkumu místo dosavadního rozboru fungování podnikové organizace.²⁷ Nové centrum opět rehabilitovalo teoretické konstrukce, které odmítal Norman Scott Brien Gras. Již v roce 1949 také začalo vydávat vlastní časopis *Explorations in entrepreneurial history*.²⁸ Badatelské pracoviště sice ukončilo svou činnost v důsledku odchodu Arthura Harrisona Cola do penze v roce 1958,²⁹ ale jeho metodologický přístup výrazně ovlivnil většinu business historiků včetně Alfreda DuPont Chandlera.

Počáteční výzkumy americké *business history* do roku 1960 položily základy pro osamostatnění vědní disciplíny. Norman Scott Brien Gras formuloval základní postupy pro vědecký výzkum a také přinesl první metodologický koncept – *administration approach*. Vzniklé case study byly sice převážně popisného charakteru, přesto přispěly

²⁶ Josef Alois Schumpeter rozlišoval celkem pět inovací – zavádění nových výrobků, nových výrobních metod a nové organizace, hledání nových odbytových trhů a využití nových surovinových zdrojů. H. BERGHOFF, *Moderne Unternehmensgeschichte*, s. 36; Josef Alois SCHUMPETER, *Capitalism, Socialism, and Democracy*, New York, 1947.

²⁷ T. PIERENKEMPER, *Moderne Unternehmensgeschichte*, s. 75.

²⁸ Periodikum vycházelo v letech 1949–1958 a 1963–1969, kdy se změnilo na *Explorations in Economic History*.

²⁹ Thomas COCHRAN, *Arthur Harrison Cole 1889–1974*, *Business History Review* 49, 1975, s. 4.

k shromáždění a utřídění velkého množství empirických dat, která mohla být dále využita. Arthur Harrison Cole se svým pojetím *business history* výrazně napomohl k rozšíření výzkumu mimo oblast případových studií ve prospěch větší generalizace a zapojení ekonomických teorií, což následně umožnilo kladení nových badatelských otázek.

Neshody ohledně dalšího směřování *business history* si v průběhu padesátých a na počátku šedesátých let 20. století vyžádaly svolání několika konferencí, z nichž nejvýznamnější se uskutečnila v roce 1961 pod názvem *Business History as a Teaching Challenge*. Debata se postupně rozšířila na otázky budoucího vývoje celého oboru. Účastníci se shodli, že *business history* nelze ztotožnit pouze s popisnými dějinami firmy,³⁰ čímž byl oficiálně opuštěn doposud převládající metodologický přístup Normana Scott Brien Grase. Představitelé již zaniklého Research Center for Entrepreneurial History – Thomas Cochran a Arthur Harrison Cole požadovali, aby se *business history* stala integrální součástí obecné historie. Dále poukázali na nutnost používat komparaci a využívat metody ostatních vědních oborů, aby byly dějiny firem studovány v návaznosti na okolní prostředí. Arthur Harrison Cole také navrhl vytvářet komparativní studie na úrovni jednotlivých států a zkoumat, jak podnikání ovlivňuje jejich ekonomický růst.³¹

V této době začal *business history* ovlivňovat její nejvýznamnější představitel Alfred DuPont Chandler, který v roce 1952 získal doktorát na Harvardově univerzitě v oboru americké historie. Velmi silně na něj zapůsobila služba v námořnictvu za druhé světové války, kde byl fascinován obrovskou průmyslovou mobilizací, což u něj vyústilo v neotřesitelnou víru v neomezené možnosti inovací a produkce.³² Další velkou inspirací pro jeho výzkum byla sociologie³³ a také *entrepreneurial approach* prosazovaný Arthurem Harrisonem Colem.

Přístup Alfreda DuPont Chandlera se zakládal na hlubokém historickém výzkumu, komparativní analýze a konceptualizaci získaných poznatků s následnou generalizací. Na rozdíl od Normana Scott Brien Grase se nikdy nesoustředil na jednu firmu, ale vždy na více společností, které navzájem porovnával a snažil se dospět k syntetickému výsledku. Podobně jako Josef Alois Schumpeter viděl v inovacích hlavní příčinu všech změn v businessu, avšak na rozdíl od něj nepochyboval o kladné úloze

³⁰ William HAUSMAN, *Business History in the United States at the End of the Twentieth Century*, in: F. Amatori – G. Jones (edd.), *Business History Around the World*, Cambridge 2003, s. 90.

³¹ Arthur Harrison COLE, *What Is Business History?*, *Business History Review* 36, 1962, s. 103.

³² Thomas Kincaid MCCRAW, *Alfred Chandler. His Vision and Achievement*, *Business History Review* 82, 2008, s. 217.

³³ Blíže Neil FLIGSTEIN, *Chandler and the Sociology of Organizations*, *Business History Review* 82, 2008, s. 241–250.

velkých byrokratizovaných korporací.³⁴ Příznačné pro něj bylo rovněž neustálé kladení badatelských otázek týkajících se problematiky změn v businessu a jejich příčin.

Svůj metodologický přístup uplatnil již v jedné ze svých prvních studiích, která vyšla v roce 1959. Zde si na základě výzkumu 50 větších amerických společností kladl otázky směřující k odhalení vlivu inovací a změn, které byly ryze komparační. Především zkoumal, proč daná firma uspěla a jiná nikoli.³⁵ Opravdový průlom však přišel v roce 1962, kdy vydal své stěžejní dílo *Strategy and Structure*.³⁶ V této práci detailně analyzoval vývoj ve čtyřech velkých amerických firmách – Du Pont, General Motors, Standard Oil a Sears. Uvedené společnosti se podle něj nedostaly do potíží kvůli špatné strategii, ale protože manažeři přizpůsobili své strategie organizační strukturu jednotlivých podniků. Úspěch se dostavil, až když pochopili, že je nezbytné nejdříve vytyčit dlouhodobou strategii a té přizpůsobit strukturu společnosti, nikoli naopak. Takto mohl definovat obecné organizační inovace a ty následně promítnout do celé ekonomiky. Uvedený revoluční přístup vyvolal nebývalou odezvu a v následujících letech inspiroval business historiky nejen ve Spojených státech amerických, ale i ve světě – Louise Galambos, Jürgen Kocku, Keiichiro Nakagawa a Leslie Hannah.³⁷

Druhá klíčová publikace byla *The Visible Hand* vydaná v roce 1977.³⁸ Autor zde analyzoval úlohu manažerů v klíčových průmyslových odvětvích Spojených států amerických při vzniku a vývoji masové produkce, která by bez nich nebyla vůbec umožněna. Zkušení manažeři, kteří se postupně dostali do čela jednotlivých firem, měli podle něj daleko lépe přispívat k rozvoji svěřených společností. Jejich jednání bylo totiž motivováno dlouhodobým profitem podniku, což bylo v přímém protikladu k majitelům, kteří usilovali o co největší okamžitý zisk.

Vrchol jeho několik desetiletí trvajících komparativního pojetí *business history* představovala kniha *Scale and Scope* z roku 1990.³⁹ Pro srovnání si zde vybral vedle Spojených států amerických také Velkou Británii a Německo, protože tvrdil, že tyto tři země nejvíce přispěly k modernímu ekonomickému rozvoji. Z komparace

³⁴ L. GALAMBOS, *Identity*, s. 15–16.

³⁵ Alfred DuPont CHANDLER, *The Beginnings of Big Business in American Industry*, *Business History Review* 33, 1959, s. 1–31.

³⁶ TÝŽ, *Strategy and Structure. Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, Cambridge (MA) 1962.

³⁷ N. R. LAMOREAUX – D. M. G. RAFF – P. TEMIN, *Economic Theory and Business History*, in: G. Jones – J. Zeitlin (edd.), *The Oxford Handbook of Business History*, Oxford 2008, s. 40.

³⁸ A. D. CHANDLER, *The Visible Hand. The Managerial Revolution in American Business*, Cambridge (MA) 1977.

³⁹ TÝŽ, *Scale and Scope. The Dynamics of Industrial Capitalism*, Cambridge (MA) 1990.

manažerských strategií byli nejlépe hodnoceni američtí a němečtí manažeři, zatímco britští si vysloužili kritiku za neadekvátnost uplatněných přístupů. Uvedené závěry vyvolaly u business historiků a studentů z Velké Británie diskuzi, zda Alfred DuPont Chandler špatně neinterpretoval získané poznatky. Část business historiků ale připouštěla, že zvolené manažerské strategie byly chybné. Dílo Alfreda DuPont Chandlera se stalo terčem široké kritiky ze strany business historiků,⁴⁰ což jej od dalšího komparativně pojatého výzkumu neodradilo. V roce 1997 se podílel na zpracování rozsáhlé publikace, kde kolektiv business historiků zpracoval vliv velkých korporací v jednotlivých zemích.⁴¹ Do srovnání byly zahrnuty i dva státy s centrálně plánovanou ekonomikou – Sovětský svaz a Československo.⁴²

Vědecká činnost Alfreda DuPont Chandlera výrazně ovlivnila celé směřování *business history*, takže vytvořil své vlastní paradigma dominující v tomto oboru dodnes. Jeho sofistikovaně vystavěné dílo se zakládalo na rozsáhlé komparaci, kde nejdříve srovnával jednotlivé firmy (*Strategy and Structure*), poté celé průmyslové obory (*The Visible Hand*) a konečně odvětví v jednotlivých zemích (*Scale and Scope*). Analyticko-komparační přístup pomohl překonat popisný *administration approach* dominující v *business history* až do šedesátých let 20. století. Jeho zásluhou bylo možné generalizovat získané poznatky a vytvářet teorie.

Vytvořený přístup založený na přednostním studiu velkých firem a jejich strategií postupně vykazoval mnoho nedostatků, což vedlo k rozsáhlé kritice především od počátku 21. století. Předně Alfred DuPont Chandler příliš přeceňoval roli velkých firem a korporací. Právě ty byly podle něj hlavní nositelé pokroku v daném odvětví či přímo v ekonomickém vývoji celého státu. Stěžejní důraz položil na roli inovací, které mohou díky větším finančním prostředkům rozvíjet pouze velké podniky. Problematika výzkumu malých a středních firem byla proto zcela pomíjena. Podobného odsouzení se dostalo rodinným firmám, které nebyly řízeny manažery upřednostňujícími podle Alfreda DuPont Chandlera dlouhodobý rozvoj společnosti před okamžitým ziskem. Podle jeho předpokladů mělo v budoucnu dojít k jejich úplnému zániku.

Druhý bod kritiky poukazoval na skutečnost, že hlavní zájem se týkal pouze úspěšných firem, které se dokázaly prosadit, což zkreslilo výsledné srovnání. Tento

⁴⁰ Mira WILKINS, *Chandler and Global Business History*, *Business History Review* 82, 2008, s. 260.

⁴¹ A. D. CHANDLER – F. AMATORI – Takashi HIKINO (edd.), *Big Business and the Wealth of Nations*, Cambridge (UK) 1997.

⁴² Kapitola věnovanou Československu zpracovala Alice Teichová.

problém byl způsoben probíhající studenou válkou, kdy bylo nutné vyzdvihovat úspěchy liberální demokracie, což ovlivnilo i Alfreda DuPont Chandlera.

Přílišné zaměření jeho výzkumu na manažerské strategie a struktury jednotlivých firem navíc způsobilo, že sociální a kulturní dimenze podnikání nebyla vůbec zkoumána. Tento volný prostor následně v devadesátých letech 20. století vyplnily nepříliš zdařilé práce novinářů, amatérských badatelů a neprofesionálních historiků, kteří s vidinou velkého zisku začali sepisovat „oslavné dějiny“ jednotlivých firem. Alfred DuPont Chandler také podcenil politický vliv na business v podobě lobbingu či korupce.

Naznačené problémy nelze klást za vinu pouze Alfredu DuPont Chandlerovi, protože bez jeho výzkumů by pravděpodobně dnes neexistoval samostatný obor *business history*. Množství historiků bylo natolik uchváčeno výsledky jeho bádání, že zvolené přístupy přijímali zcela nekriticky a vytvořili z nich neporušitelné dogma. Dalších autoři z nezměrné úcty citovali jeho práce, přestože jejich vlastní výzkum s danou problematikou vůbec nesouvisel.⁴³

Přes uvedenou kritiku Alfred DuPont Chandler a jím vytvořený přístup k výzkumu v oblasti *business history* zůstává dodnes velmi inspirativní. Jeho zásluhou se podařilo překonat popisný výzkum firem bez vlivu ekonomických teorií. Dále přispěl k osamostatnění oboru a prosazení jeho metodologie za hranice Spojených států amerických, a to především do Velké Británie, Francie, Německa, ale také do Japonska. Na druhé straně není v současnosti vhodné nekriticky přejímat výzkumné podněty tohoto business historika například při bádání v oblasti dějin podnikání v českém prostředí. Na Západě jsou totiž postupně opouštěny či obohaceny o nové metodologické přístupy. I jeho největší kritici se ale musejí nadále ve svých bádáních vyrovnávat s jeho paradigmatem.

1.1.2. Nové metodologické koncepty v business history

Od konce devadesátých let 20. století začaly do *business history* pronikat nové impulsy nevycházející již z převládajícího přístupu Alfreda DuPont Chandlera. Velký význam měla polemická diskuze mezi předními německými představiteli *Unternehmensgeschichte*, která byla až do konce šedesátých let 20. století ve stínu tradičních politických dějin. Změnu paradigmatu přinesla klíčová práce Fritze Fischera,⁴⁴

⁴³ L. GALAMBOS, *Global Perspectives on Modern Business*, *Business History Review* 71, 1997, s. 287.

⁴⁴ Fritz FISCHER, *Griff nach der Weltmacht. Die Kriegsziele des kaiserlichen Deutschland 1914–1918*, Düsseldorf, 1967.

který do analýzy příčin první světové války zahrnul také ekonomické zájmy průmyslníků. Vzniklá diskuze podnítila rozšíření zájmu o další výzkum v oblasti *Unternehmensgeschichte*.

V roce 1976 se podařilo díky úsilí Wilhelma Treuea, Hanse Pohla a Manfreda Pohla založit Gesellschaft für Unternehmensgeschichte (GUG). Tato organizace si vytkla za cíl napomáhat dialogu mezi průmyslníky a business historiky. V praktické rovině se navíc podařilo uvedeným historikům a archivářům získat od podnikatelů finanční prostředky. Tím bylo umožněno nejen založit GUG, ale také pokračovat ve vydávání časopisu *Tradition – Zeitschrift für Firmengeschichte und Unternehmerbiographie*, který se v roce 1977 změnil na *Zeitschrift für Unternehmensgeschichte*.⁴⁵ Vzniklá společnost se navzdory finančním vlivům snaží dodnes udržovat kritický odstup od svých sponzorů z řad podnikatelů. Její činnost pomohla zařadit *Unternehmensgeschichte* mezi opravdové historické vědy.⁴⁶

V roce 1989 byl založen v Německé spolkové republice Arbeitskreis für kritische Unternehmens- und Industriegeschichte (AKKU),⁴⁷ který se stal velkým konkurentem pro dříve vzniklou GUG. Hlavní programový cíl AKKU spočíval ve větším zapojení ekonomických teorií a interdisciplinárním přístupu, čímž se zakladatelé jasně inspirovali v americké a britské *business history*. Vzájemná konkurence GUG a AKKU koncem devadesátých let 20. století napomohla k otevření širší diskuze v rámci německé *Unternehmensgeschichte*.

Hlavní polemika se strhla mezi hospodářskými historiky Toni Pierenkemperem a Manfredem Pohlem. Prvně jmenovaný se velmi ostře postavil proti bezbřehému rozšiřování výzkumu v oblasti *Unternehmensgeschichte*. Historici se podle jeho názoru začali příliš soustředit na otázky spojené se sociální, kulturní či genderovou problematikou podnikání i jednotlivých firem. Přitom zcela přešli skutečnost, že všechny firmy jsou v první řadě ekonomickými subjekty v rámci hospodářství. Jeho vlastní přístup spočíval naproti tomu v analýze a interpretaci rozhodovacích procesů v rámci komplexně organizované firmy v měnícím se ekonomickém prostředí.⁴⁸ Podle Toniho

⁴⁵ Blíže Sandra HARTIG, *Von der Tradition zur Innovation. Die Gründung der Gesellschaft für Unternehmensgeschichte*, ZUG 46, 2001, s. 221–236.

⁴⁶ Harm G. SCHRÖTER, *Die Institutionalisierung der Unternehmensgeschichte im deutschen Sprachraum*, ZUG 45, 2000, s. 39.

⁴⁷ AKKU vydává vlastní zpravodaj Akkumulation. Stejným německým periodikem však dodnes zůstává *Zeitschrift für Unternehmensgeschichte*.

⁴⁸ T. PIERENKEMPER, *Was kann eine moderne Unternehmensgeschichtsschreibung leisten? Und was sollte sie tunlichst vermeiden*, ZUG 44, 1999, s. 22; K polemice s Manfredem Pohlem dále – TÝŽ, *Sechs Thesen zum gegenwärtigen Stand der deutschen Unternehmensgeschichtsschreibung. Eine Entgegnung*

Pierenkempera by *business history* měl vytvářet pouze ekonomicky vzdělaný historik, který se při svém výzkumu bude nejdříve soustředit na ekonomické jádro daného podniku. Teprve poté se může zajímat o kulturní, sociální či politické otázky.

Manfred Pohl naproti tomu argumentoval, že již od 19. století se podnikatelé zapojovali do politiky a kultury, takže při výzkumu nelze vnímat firmu pouze jako ryze ekonomický subjekt. Každý podnik je navíc tvořen hlavně jeho zaměstnanci, a tak nemohou být opomíjeny sociální interakce. Hospodářské dějiny si proto podle jeho názoru nesmí uzurpovat *Unternehmensgeschichte* pouze pro sebe.⁴⁹ Při výzkumu se místo výsadní orientace na ekonomické problémy má uplatňovat komplexní pojetí, aby mohly být řádně analyzovány podnikatelské strategie a jednání. Manfred Pohl tímto přístupem vybědíl k překonání již nevyhovujícího paradigmatu Alfreda DuPont Chandlera mimo jiné ve prospěch tzv. *cultural approach*.⁵⁰

Německá *Unternehmensgeschichte* přispěla nejen k rozšíření zkoumané problematiky o politickou, kulturní či sociální dimenzi, ale také začala navazovat spolupráci s podnikateli při bádání o dějinách jejich podniků. Tento krok si vynutila skutečnost, že většina primárních pramenů se na Západě stále nachází v soukromých firemních archivech, čímž byla ztížena jejich přístupnost pro business historiky. GUG se snažila zároveň udržovat objektivnost, aby výzkum nesklouzl do podoby oslavných spisů či selektivně pojatých dějin firem, které se přes tuto snahu stále objevují.⁵¹ Uvedená spolupráce na jedné straně poskytovala podnikatelům objektivní analýzu vývoje jejich firem v minulosti, což jim mělo umožnit v ideálním případě nalézt poučení a na jejich základě formulovat nové manažerské strategie. Business historikové na druhé straně mají přístup k primárním pramenům a jejich výsledné práce získávají praktické využití, takže již nejsou určeny pouze pro úzkou skupinu historiků či ekonomů.

Na počátku 21. století se začaly objevovat další koncepty, které se odpoutaly od manažerských strategií, struktur a také výhradního zaměření na ekonomickou situaci

auf Manfred Pohl, ZUG 45, 2000, s. 158–166; Do diskuze přispěl také – Peter BORSCHIED, *Der ökonomische Kern der Unternehmensgeschichte*, ZUG 46, 2001, s. 5–10. V tomto článku autor poukázal na možnost uplatnění poznatku tzv. nové institucionální ekonomie při kladení otázek (proč vůbec existuje daná firma se svojí strukturou, podnik je navíc interpretován jako síť smluv uzavíraných podnikatelem, který je proto hlavním stavebním kamenem firmy).

⁴⁹ Manfred POHL, *Zwischen Wehrauch und Wissenschaft? Zum Standort der modernen Unternehmensgeschichte*, ZUG 44, 1999, s. 160.

⁵⁰ Christopher KOBRAK – Andrea SCHNEIDER, *Varieties of Business History. Subject and Methods for the Twenty-first Century*, Business History 53, 2011, s. 416.

⁵¹ Cornelia RAUH, „Angewandte Geschichte“ als Apologetik-Agentur? *Wie Erlanger Forscher Unternehmensgeschichte „kapitalisieren“*, ZUG 56, 2011, 102–115.

firem a odvětví. *Business history* se vlivem kulturního obratu (*cultural approach*) začala zajímat o doposud přecházená témata.⁵²

Významnou osobností při uplatňování nových metodologických postupů v tomto duchu se stal dánský business historik Per H. Hansen. V rámci svého výzkumu uplatnil tzv. *narrative approach*, který vychází z klasické práce Haydena Whitea.⁵³ Historici stejně jako lidé v minulosti stojící ve středu jejich bádání vytvářejí příběhy, které jsou základem pro uspořádání reality, přidělování kauzality a utváření významu. Historická vyprávění jsou proto kořeny kultury a identity každé skupiny – národní či organizační, tedy například firmy.⁵⁴ Manažeři v jednotlivých podnicích získávají na základě kontroly a tvorby těchto vyprávění svou formální moc, bez které by se nemohli udržet na svých pozicích.

Největšího využití nacházejí vyprávění podle Pera H. Hansena při vytváření historického obrazu firmy, která jej marketingově využívá k dosažení zisku. Na druhé straně takto vytvořené vyprávění může zcela změnit nahlížení zákazníků na danou firmu. Per H. Hansen analyzoval „příběh“ dánské nábytkářské moderny v průběhu 20. století. Podařilo se mu zjistit, jakým způsobem byl u výrobců i zákazníků vytvořen z dánské moderny symbol pro pohodlí a demokracii. Autor zde odhalil jasnou souvislost s vzestupem a rozvojem dánského sociálního státu. Identifikace nábytku se sociálním státem dala zákazníkům možnost se jeho koupí ztotožnit se sociálním vývojem. Vytvořený příběh však zabránil v šedesátých letech 20. století rychlé modernizaci v oblasti výroby nábytku, což způsobilo, že najednou mnoho zákazníků začalo vnímat dánský nábytek jako nemoderní.⁵⁵

Pro analýzu těchto vyprávění musí business historik využívat nejen primární prameny v archivech, ale především sekundární zdroje – dobové časopisy, noviny

⁵² Rozsáhlou diskuzi o nových metodologických přístupech zachycují následující příspěvky – G. JONES – Walter A. FRIEDMAN, *Business History. Time for Debate*, *Business History Review* 85, 2011, s. 1–8; D. M. G. RAFF, *How to Do Things with Time*, *Enterprise & Society. The International Journal of Business History* 14, 2013, s. 435–466; Abe de JONG – David Michael HIGGINS – Hugo van DRIEL, *Towards a New Business History?*, *Business History* 57, 2015, s. 5–29; Stephanie DECKER – Matthias KIPPING – Daniel WADHWANI, *New Business Histories! Plurality in Business History Research Methods*, *Business History* 57, 2015, s. 30–40; Marten BOON, *Business Enterprise and Globalization. Towards a Transnational Business History*, *Business History Review* 91, 2017, s. 511–535; H. G. SCHRÖTER, *Business History in Europe. The Vitality of the Discipline*, *ZUG* 63, 2018, s. 307–336.

⁵³ Hayden WHITE, *Metahistorie. Historická imaginace v Evropě devatenáctého století*, Brno 2011.

⁵⁴ Per H. HANSEN, *Business History. A Cultural and Narrative Approach*, *Business History Review* 86, 2012, s. 696–697.

⁵⁵ TÝŽ, *Danish Modern Furniture 1930–2016. The Rise, Decline and Re-emergence of a Cultural Market Category*, Odense 2018; TÝŽ, *Networks, Narratives, and New Markets. The Rise and Decline of Danish Modern Furniture Design 1930–1970*, *Business History Review* 80, 2006, s. 449–483.

a v nich inzeráty, letáky a také filmy. Základem zůstávají badatelské otázky, protože samotné prameny podle Pera H. Hansena nejsou žádným „otevřeným oknem do minulosti“. Hlavním výsledkem bádání při použití *narrative approach* nemá být falzifikace či verifikace vyprávění, které vytvářejí jednotlivé firmy či celá odvětví o své minulosti, ale zjištění, proč tato vyprávění vznikla a jaké měla dopady na další vývoj firmy.

Těmito analýzami mohou business historikové přispět k lepšímu pochopení kořenů současné globalizace či silícího protekcionismu a k odhalení rolí, jaké v těchto procesech hrají firmy a jejich manažeři, kteří vytvářejí příběhy k legitimizování svých kroků v očích zákazníků.

Vedle konceptů ovlivněných kulturním obratem zažívá od devadesátých let 20. století pozvolný vzestup publikací s tématem *gender studies*.⁵⁶ Hlavní cíl těchto výzkumů nespočívá v soustředění na tzv. dějiny žen v businessu a jejich zařazení do již existujících schémat, ale v kladení zcela nových otázek (proč byla některá zaměstnání určena výhradně ženám a jiná mužům či jak byly jednotlivé pozice v továrnách i kancelářích genderově odděleny). Další práce se také zaměřily na problematiku, jak jednotlivé firmy změnily společenské vnímání genderu dělením výrobků pro muže a ženy.⁵⁷ Na základě tohoto přístupu analyzoval business historik Geoffrey Jones způsoby,⁵⁸ jakými podnikatelé v oblasti kosmetiky ovlivňovali koncept krásy prostřednictvím genderu. Základ těchto bádání proto spočívá v analýze rozdílu mezi ženským a mužským podnikáním, nikoli v pouhém popisu genderově odlišného pohledu.⁵⁹ Přes tento výrazný pokrok v uvedené problematice v rámci *business history* zůstává množství studií prozatím na úrovni analýzy a popisu role žen v podnikání, takže postrádají klíčový genderový prvek založený na vzájemném ovlivňování „mužského“ a „ženského“ přístupu k podnikání.⁶⁰

⁵⁶ Koncept genderu představila ve svém klíčovém příspěvku – Joan Wallach SCOTT, *Gender. A Useful Category of Historical Analysis*, *American Historical Review* 91, 1986, s. 1053–1075.

⁵⁷ G. JONES – W. FRIEDMAN, *Debating*, s. 452.

⁵⁸ G. JONES, *Beauty Imagined. A History of the Global Beauty Industry*, Oxford 2010.

⁵⁹ Katrina HONEYMAN, *Doing Business with Gender. Service Industries and British Business History*, *Business History Review* 81, 2007, s. 471–493.

⁶⁰ Elke HLAWATSCHKEK, *Die Unternehmerin 1800–1945*, *ZUG* 35, 1985, s. 127–146; Irene BANDHAUER-SCHÖFFMANN, *Wiener Geschäftsfrauen um die Jahrhundertwende*, in: Irene Bandhauer-Schöffmann (ed.), *Auf dem Weg zur Beletage. Frauen in der Wirtschaft (=Dokumentation des 2. Absolventinnen Tages an der Johannes Kepler Universität Linz)*, Wien 1997, s. 145–178; V českém prostředí upozornil na možnosti výzkumu žen v podnikání – Petr POPELKA, *Limity a možnosti podnikání žen v českých zemích v dlouhém 19. století*, *Historická demografie* 34, 2010, s. 61–72; Konkrétním osudům žen v podnikání se věnuje kolektivní monografie – Pavla SLAVÍČKOVÁ (ed.), *Ženy – podnikatelky v minulosti a současnosti*, Praha 2016.

Veškeré doposud nastíněné přístupy se zaměřovaly výhradně na analýzu témat z oblasti *business history* v rámci tržní ekonomiky. Výzkumu dějin podniků v centrálně plánovém hospodářství (v bývalé NDR označovaných jako *Betriebsgeschichte*) nevěnovala *business history* prozatím větší pozornost.⁶¹ Tato skutečnost je ovlivněna několika faktory. Předně se business historikové z Velké Británie a ze Spojených států amerických potýkají s jazykovými problémy. Druhý důvod spočívá v celkovém neúspěchu a kolapsu centrálního plánování na konci studené války. Podnikatelé a manažeři v zemích bývalého východního bloku nejeví v současnosti zájem o dějiny svých podniků v období socialismu, protože z nich nemohou čerpat podněty pro vytváření budoucích strategií. Případný výzkum proto postrádá praktické uplatnění získaných poznatků, k čemuž směřuje západoevropská *business history*.

Třetí potíží a zároveň výhodou souvisí s archivními prameny pro bádání v této oblasti. Většina těchto materiálů je sice zachována, ale prozatím jen částečně inventarizována, což znesnadňuje a prodlužuje bádání. Na druhé straně se všechny zachované prameny nacházejí ve státních archivech, které k nim neomezují přístup. Badatelé nemusejí proto složitě získávat povolení ke studiu pramenů jako historikové na Západě. Dále zde nehrozí ovlivňování výsledné podoby práce ze strany podnikatelů za účelem vyhnutí se kontroverzní minulosti firmy.

Pro problematiku fungování podniků v rámci centrálně plánovaného hospodářství nebyla prozatím vytvořena všeobecně přijímaná metodologie. Bádání v této oblasti přesto není zcela opomíjeno, takže je zde možné vyzdvihnout několik stěžejních témat.

Největší pokrok je patrný při výzkumu podniků v bývalé NDR, což je ovlivněno jazykovou přístupností a vysokou úrovní německé *Unternehmensgeschichte*. S velmi důležitým metodologickým konceptem přišla na počátku druhého desetiletí 21. století skupina mladších německých historiků. Svůj metodologický přístup označili – *Unternehmensgeschichte als Transformationsgeschichte*.⁶² Jeho podstata spočívá v analýze dopadů jednotlivých transformačních procesů na podniky nacházející se ve východním Německu v časovém úseku 1935–1995. Periodizace byla záměrně rozšířena, takže do výzkumu bylo zahrnuto také doznívání tržní ekonomiky Výmarské republiky, které definitivně ukončil čtyřletý plán v roce 1936. Následně se bádání soustředilo na

⁶¹ K východoněmeckému bádání blíže T. PIERENKEMPER, *Moderne Unternehmensgeschichte*, s. 54–64.

⁶² Veit DAMM – Ulrike SCHULZ – Swen STEINBERG – Sylvia WÖLFEL, *Ostdeutsche Unternehmen im Transformationsprozess 1935 bis 1995. Ein neues Forschungsfeld der modernen Unternehmensgeschichte*, ZUG 56, 2011, s. 187–205.

totální hospodářskou mobilizaci v roce 1942, poválečné znárodnění a zavedení centrálního plánování na základě sovětského vzoru. Závěr výzkumu se zabýval privatizačním procesem zahájeným před sjednocením Německa a uzavřeným v prosinci 1994 ukončením činnosti úřadu pro privatizaci – Treuhandanstalt.⁶³

Analýza dopadů těchto procesů pomůže prohloubit poznání dějin jednotlivých podniků v delším časovém úseku. Dosavadní bádání v rámci hospodářských dějin NDR se zaměřovalo především na problematiku plánování a kolapsu centrálně řízeného hospodářství.⁶⁴ Přístup *Transformationsgeschichte* se vedle dopadů politicko-ekonomických změn na podniky může podle autorů soustředit na proměny vnímání podnikové historie, značky a náhledů na osobnost majitelů. Stranou není ponechána ani role inovací, technologické změny a také navazování spolupráce s ostatními státy východního bloku či dopadů geopolitických událostí – například Konference o bezpečnosti a spolupráci v Evropě v roce 1975, ropné krize v letech 1973 a 1979.

Přínos konceptu *Transformationsgeschichte* se zakládá na jeho možném přenesení do prostředí ostatních států východního bloku včetně Československa. Další výhoda spočívá v rozšíření časového vymezení transformace, kdy byly opuštěny tradiční úzké mezníky – poválečné znárodnění a pád Berlínské zdi, čímž došlo k odhalení dalších zlomových bodů a jejich dopadů na jednotlivé podniky. Nelze také opomenout, že takto uchopený výzkum dokáže získané poznatky o vývoji jednotlivých firem zasadit do širších politicko-ekonomických souvislostí.

Dalším stěžejním tématem při výzkumu dějin podniků v centrálně plánované ekonomice je role manažerů a jejich strategie při řízení svěřených podniků. Pro prostředí Sovětského svazu jsou důležité studie Martina Kragha a Marka Harrisona. Švédský historik Martin Kragh ve svém příspěvku shrnul dosavadní poznatky o výzkumu sovětských manažerů.⁶⁵ Jeho hlavní zájem se zaměřil na problematiku plnění plánu a strategie, které k tomuto cíli využívali ředitelé jednotlivých podniků. Hlavním prostředkem se staly neoficiální sítě jednotlivých manažerů, kteří navazovali styky s pracovníky jednotlivých ministerstev a poté s řediteli dalších podniků ve stejném

⁶³ Treuhandanstalt byl založen v březnu 1990 a jeho úkol spočíval v přípravě a uskutečnění privatizace socialistických podniků.

⁶⁴ Hospodářskému vývoji NDR se věnuje především – André STEINER, *Von Plan zu Plan. Eine Wirtschaftsgeschichte der DDR*, Berlin 2007; TÝŽ, *Die DDR-Wirtschaftsreform der sechziger Jahre. Konflikt zwischen Effizienz-und Machtkalkül*, Berlin 1999.

⁶⁵ Martin KRAGH, *The Soviet Enterprise. What Have We Learned from the Archives?*, Enterprise & Society. The International Journal of Business History 14, 2013, s. 360–394.

odvětví výroby. Těmito cestami se jim podařilo na hraně legality obstarat potřebné suroviny či polotovary, které nebyli schopni vlivem neustálého nedostatku získat z oficiálních zdrojů. Další metoda spočívala v přímém falšování účetních záznamů (pripiski). Při tomto výzkumu však není možné s jistotou doložit, kdy jednotliví manažeři podnikali tyto kroky pro záchranu celého podniku a kdy v zájmu vlastního obohacování.

Zadané plány se díky těmto strategiím na konci kalendářního roku vždy splnily, k čemuž rovněž napomohlo vysoké pracovní nasazení ve výrobě v posledních měsících roku. Podle Marka Kragha zde v tomto ohledu existovala jistá nepsaná dohoda mezi vedením podniku a jeho zaměstnanci. Ani jedna skupina totiž neměla zájem na překračování výrobního plánu, což by vedlo k jeho zvyšování v následujícím období. Práce proto v první polovině roku vykazovala nízkou efektivitu, která byla zdůvodňována potížemi v důsledku nedostatku materiálu. Dělníci měli v tomto období více volného času a manažeři mohli navazovat kontakty s ostatními podniky či s nadřízenými institucemi za účelem získání surovin, polotovarů a technologií ze zahraničí.

Mark Harrison se ve svém výzkumu zaměřil právě na problematiku účetních podvodů v sovětských podnicích.⁶⁶ Jeho analýza se soustředila na reakci nadřízených orgánů při zjištění těchto nesrovnalostí. Na základě dostupných pramenů se mu podařilo definovat dva přístupy k tomuto problému – nulové promíjení podvodů a jejich tolerance. Normou se stalo přehlížet tuto činnost, protože ve zkoumaném období našel autor pouze dva rozsáhlé zásahy proti podvodům v letech 1946–1947 a 1961. Při těchto sankcích se do popředí opět dostaly neformální kontakty manažerů se stranickými představiteli, kteří jim dokázali poskytnout ochranu. Jako klíčové se také ukázalo geografické umístění daného podniku, kde platilo, čím blíže k centru v Moskvě, tím větší byla potencionální ochrana před vyšetřováním podvodů.

Tolerance se ukázala být nejlepším řešením pro stranické představitelce, kteří při zjištění podvodů v mnoha případech přikročili pouze k přemístění manažera do jiného podniku v rámci příslušného ministerstva, a tak se vyhnuli soudnímu řízení. Přiznat případné chyby v plánování by znamenalo snížit plán a tím poškodit celý systém, což bylo v období budování socialismu nemyslitelné. Účetní podvod se proto ukázal jako vítané řešení pro manažery i jejich nadřízené, protože se vyhnuli vyšetřování a následné mobilizaci veškerých zdrojů k plnění nereálných plánů za jakoukoli cenu.

⁶⁶ Mark HARRISON, *Forging Success. Soviet Managers and Accounting Fraud 1943–1962*, Journal of Comparative Economics 39, 2010, s. 43–64.

Třetí důležitý příspěvek do výzkumu manažerských strategií v socialistickém hospodářství představuje studie maďarského historika Pála Germusky, který svůj výzkum koncentroval na problematiku přechodu maďarského zbrojního průmyslu na civilní produkci v období ekonomického uvolnění v letech 1953–1961.⁶⁷ Autor zde vyzdvihl zásadní roli manažerů jednotlivých podniků, kteří prokázali velké organizační schopnosti v průběhu uvedené transformace. Změna výroby se ukázala být velmi složitá, protože zbrojařské podniky naprosto postrádaly kontakt s tuzemskými odběrateli, takže neměly představu o preferencích a potřebách v oblasti spotřebního zboží (lednice, pračky, televize, motocykly a podobně), které byly nuceny nyní vyrábět. Manažeři a techničtí odborníci byli schopni se s těmito problémy vypořádat díky zkušenostem ze zbrojní výroby, kde byla vyžadována naprostá přesnost a spolehlivost. Od druhé poloviny šedesátých let 20. století se navíc podařilo získat množství západních licencí a technologií, což přispělo k nebývalému rozšíření výroby spotřebního zboží a upevnilo vytvořený politický systém.

Dosavadní bádání v oblasti manažerských strategií přineslo několik zásadních poznatků. Předně disponovali ředitelé poměrně vysokou mírou samostatnosti při řízení svých podniků. Nebyli proto pouhými vykonavateli stanoveného plánu, ale vyvíjeli vlastní iniciativu. Jejich činnost sice balancovala na hraně legálnosti, ale přinášela výhody nejen manažerům, ale také zaměstnancům a nadřízeným institucím. Je proto vhodné dále prohlubovat výzkum v této oblasti, protože vytváření neformálních sítí, podvody a korupce nepředstavovaly problém pouze pro centrálně plánované hospodářství, ale rovněž pro tržní ekonomiku.

Vedle role jednotlivých manažerů při výzkumu socialistických podniků se zájem business historiků obrací také k problematice marketingu a reklamy.⁶⁸ Klíčové studie z této oblasti přináší od roku 2009 časopis *Journal of Historical Research in Marketing*, jehož jedno speciální číslo bylo věnováno vývoji marketingu v období studené války.⁶⁹ Zcela zásadní jsou práce Patricka Hyder Pattersona, který se dlouhodobě věnuje výzkumu

⁶⁷ Pál GERMUSKA, *Military Industry versus Military-related Firms in Socialist Hungary. Disintegration and Integration of Military Production during the 1950s and Early 1960s*, *Enterprise & Society. The International Journal of Business History* 11, 2010, s. 316–349.

⁶⁸ Základním kompendiem pro dějiny marketingu je publikace vydaná v rámci prestižní ediční řady Routledge companions in business, management and accounting – D. G. Brian JONES – Mark TADAJEWSKI (edd.), *The Routledge Companion to Marketing History*, London 2016. Bohužel pouze jediný příspěvek Karen F. A. Fox se věnuje marketingu v socialistické zemi – Sovětském svazu. Další přehled přináší také – H. BERGHOFF – Philip SCRANTON – Uwe SPIEKERMANN (edd.), *The Rise of Marketing and Market Research*, Basingstoke 2012.

⁶⁹ *Special Issue. The Cold War and Marketing*, *Journal of Historical Research in Marketing* 8, 2016.

marketingu a reklamy v socialistické Jugoslávii.⁷⁰ Autorovi se podařilo analyzovat vývoj marketingu během celé socialistické existence Jugoslávie s mírným přesahem do období před druhou světovou válkou. Nevytvořil pouze popis proměn pohledu stranických představitelů na marketing, ale především prokázal jeho vliv na utváření obrazu celého jugoslávského hospodářství, které kombinovalo prvky kapitalismu a socialismu. Tyto reklamní strategie řízené od padesátých let 20. století agenturou Ozeha dokázaly nebývale podpořit prodej zboží vyráběného v období jugoslávského hospodářského zázraku. Díky úsilí manažerů v této agentuře se podařilo vytvářet reklamu zcela podle amerických vzorů navzdory částečnému odporu marxistických dogmatiků odmítajících marketing jako kapitalistický nástroj pro prodej nepotřebného zboží.

Problémy ale nastaly s příchodem ekonomické recese a následné krize v osmdesátých letech 20. století. Podlomené hospodářství již nedokázalo zásobovat jugoslávský trh doposud běžně dostupným spotřebním zbožím, jako byly lednice, pračky, vysavače, televize či automobily. Krizi navíc podle Patricka Hyder Pattersona prohloubila marketingová činnost centrální agentury vytvářející vynikající reklamu na nové spotřebiče, které si ale většina zákazníků nemohla koupit kvůli jejich nedostatečné produkci. Příčina uvedeného stavu spočívala v oddělení marketingu od jednotlivých podniků. Na Západě by totiž žádná firma neinvestovala nezměrné prostředky do reklamní činnosti na nedostatečné zboží.

Autor neoponechal stranou při svém bádání také tvůrce marketingu, jejich inspirační zdroje a neustálý boj s konzervativními marxisty o možnost vytvářet reklamu na základě vzorů z konzumní západní společnosti. Analýze podrobil několik konkrétních reklamních prostředků (letáky, plakáty, magazíny a podobně), kde prokázal existenci skryté propagace socialistického způsobu života. Zároveň si uvědomoval zvláštní postavení Jugoslávie mezi socialistickými státy, takže neopomněl poukázat na základní rozdíly v postoji ostatních zemí východního bloku k marketingu a reklamě.

Kromě analýzy vývoje marketingu v Jugoslávii se Patrick Hyder Patterson věnoval této problematice v případě dalších socialistických zemí.⁷¹ Klíčovou studii zabývající se marketingem a reklamou v socialistickém Československu publikoval autor

⁷⁰ Patrick Hyder PATTERSON, *Bought & Sold. Living and Losing the Good Life in Socialist Yugoslavia*, Ithaca 2012; TÝŽ, *Truth Half Told. Finding the Perfect Pitch for Advertising and Marketing in Socialist Yugoslavia 1950–1991*, *Enterprise & Society. The International Journal of Business History* 4, 2003, s. 179–225.

⁷¹ TÝŽ, *The Bad Science and the Black Arts. The Reception of Marketing in Socialist Europe*, in: H. Berghoff – P. Scranton – U. Spiekermann (edd.), *The Rise of Marketing and Market Research*, Basingstoke 2012, s. 269–293.

v roce 2016. Hlavní důraz zde položil na reformní období 1965–1968, kdy došlo průniku západoevropských marketingových metod. Po okupaci byl obnoven předreformní stav, takže Československo stejně jako NDR potlačovalo jakékoli projevy marketingu až do pádu komunistického režimu v roce 1989.⁷²

Odlišný přístup pro výzkum marketingové problematiky použily business historičky Olga Kravets a Özlem Sandıkçı, které se zaměřily pouze na jeden podnik a jeho reklamní činnost ve třicátých letech 20. století v Sovětském svazu.⁷³ Jednalo se o jednoho z největších výrobců kosmetických potřeb v tehdejší Evropě – TeZhe. Autorky se na rozdíl od Patricka Hyder Pattersona soustředily na vytváření reklamy v jednom odvětví a ve zcela „typické“ socialistické zemi. Jejich analýza prokázala, že zkoumaný podnik vytvářel reklamu podle vzorů západních firem, která se svou strukturou od nich vůbec neodlišovala. Rozdíl ale spočíval v jejím účelu, protože kapitalistické firmy se vyhýbaly použití ideologie, jejich cíl spočíval v pouhém zvýšení prodejnosti výrobků. Sovětský model marketingu a reklamy si kladl za hlavní cíl socializaci obyvatel a jejich přeměnu v moderní sovětské občany. Problém spočíval ve skutečnosti, že kosmetických potřeb byl v Sovětském svazu ve třicátých letech 20. století velký nedostatek. Propagace nového způsobu života se soustředila zvláště na feminizaci žen, kde nebyl zdůrazňován pouze jejich pěkný vzhled při použití kosmetických prostředků podniku TeZhe, ale také se vyzdvihovala jejich důležitá úloha ve veřejné sféře při budování státu.

Nizozemská historička Milena Veenis ve své studii zkombinovala oba dříve uvedené přístupy.⁷⁴ Svou pozornost zaměřila nejdříve na problematiku výroby kolového nápoje, který měl v NDR nahradit nedostupnou americkou Coca-Colu. Zde došla k závěru, že východní Německo vlivem nedostatku surovin, kvalitních lahví a papíru pro výrobu etiket nebylo nikdy schopné vyrobit kvalitní náhražku.

Účel reklamy v této zemi nespočíval rozhodně v okouzlení zákazníka za účelem nákupu výrobků, ale pouze v podání informace o dostupnosti zboží na trhu a popřípadě o jeho funkci a preferovaném použití. Druhá část příspěvku zkoumala koncept kolektivní fantazie o americké Coca-Cole. Pro obyvatele NDR právě uvedený produkt symbolizoval celou vyspělou konzumní společnost na Západě a pomáhal jim zapomínat na každodenní

⁷² TÝŽ, *The Prague Spring and the Big Chill. The Marketing Moment in Communist Czechoslovakia*, Journal of Historical Research in Marketing 8, 2016, s. 120–140.

⁷³ Olga KRAVETS – Özlem SANDIKÇI, *Marketing for Socialism. Soviet Cosmetics in the 1930s*, Business History Review 87, 2013, s. 461–487.

⁷⁴ Milena VEENIS, *Cola in the German Democratic Republic. East German Fantasies on Western Consumption*, Enterprise & Society. The International Journal of Business History 12, 2011, s. 489–524.

nedostatek spotřebního zboží. Životní náplň těchto lidí se podle autorky následně zredukovala na jeho obstarávání.

Výzkum reklamy a marketingu v socialistických státech před rokem 1989 se postupně dostává do zájmu business historiků.⁷⁵ Většímu rozvoji bádání ale brání jazyková bariéra, takže existuje prozatím pouze několik studií k uvedenému tématu. Největšího pokroku dosáhl výzkum socialistické Jugoslávie. Patricku Hyder Pattersonovi se podařilo vytvořit syntetické dílo, kde však nebyl více akcentován vztah reklamních agentur s výrobními podniky.

Business history se po rozpadu převládajícího paradigmatu Alfreda DuPont Chandlera na počátku 21. století otevírá pro množství nových možností výzkumu. Největšího metodologického pokroku dosahuje tento obor stále ve Spojených státech amerických, Velké Británii a na evropském kontinentu v Německu. Bádání probíhá v dalších státech ve světě i v Evropě, ale nedosahuje srovnatelných výsledků.⁷⁶ Výzkum zaštiťují rovněž dvě mezinárodní organizace – European Business History Association a Business History Conference vydávající od roku 1999 významný mezinárodní časopis *Enterprise & Society. The International Journal of Business History*.⁷⁷

Velká výzva pro obor v současnosti spočívá v rozšiřování spolupráce mezi podnikateli a manažery na jedné straně a business historiky a archiváři na straně druhé, aby došlo ke zpřístupnění primárních pramenů a následně mohly vznikat studie s větším důrazem na jejich praktické využití právě ze strany manažerů a podnikatelů.

Další bádání v tomto oboru probíhá také v doposud přehlížené problematice podniků v centrálně plánované ekonomice. Přes neexistenci obecných metodologických přístupů již vzniklo množství prací poskytujících základ pro další výzkum. Prohloubení znalostí o centrálním plánování sice neumožňuje přímé využití získaných poznatků v praxi, ale je zde možné použít analogie například k problematice neformálních sítí či přímo korupce v businessu.

⁷⁵ V českém prostředí se problematice reklamy v období socialismu věnovala – Barbora ŠIMEČKOVÁ, *Socialistická propagace – reklama v podmínkách centrálně plánovaného hospodářství v Československu sedmdesátých a osmdesátých let 20. století*, in: Irena Kozmanová a kol. (edd), *Nové přístupy k metodologii hospodářských a politických dějin*, Praha 2013, s. 63–89.

⁷⁶ Kromě již zmíněných kompendií poskytuje přehled o stavu business history ve světě také – Carlos DÁVILA – Rory MILLER, *Business History in Latin America. The Experience of Seven Countries*, Liverpool 1999; Anna PIKOS – Tomasz OLEJNICZAK, *Business History in Poland. Current State and Future Potential*, Journal of Management and Business Administration, Central Europe 25, 2017, s. 55–77; K výzkumu ve Francii rovněž český příspěvek – Marcela EFMERTOVÁ, *Hospodářské dějiny a business history ve francouzské historiografii*, ČČH 115, 2017, s. 756–786.

⁷⁷ Nejvýznamnějšími časopisy zůstávají *Business History Review* ve Spojených státech amerických a *Business History* ve Velké Británii.

Velmi inspirativní se v současnosti ukazují metodologické přístupy odvracející se od výhradního zaměření na ekonomický vývoj firem či průmyslových odvětví. Nové bádání se obohacuje o sociální či kulturní problematiku. Tyto koncepty umožňují rozšířit výzkumné pole a pokládat otázky ohledně mediálního obrazu firem v minulosti a současnosti, roli žen v podnikání či úloze reklamy v marketingu. Při těchto bádáních proto není uplatňován jediný metodologický přístup, jako byl model vytvořený Alfredem DuPont Chandlerem zaměřený výhradně na velké korporace a jejich manažery. Na druhé straně nelze zcela vytěšňovat ekonomickou problematiku, protože zde stále platí upozornění Toniho Pierenkempera, že každý podnik je především hospodářskou jednotkou. Analýza ekonomického vývoje zůstává proto v centru pozornosti každého bádání v oblasti business history, ale je nezbytné ji doplnit dalšími přístupy, aby mohl být vytvořen komplexnější obraz vývoje dané firmy v minulosti.

I.2. Dějiny podniků a podnikání v české historiografii

I.2.1. Počáteční výzkumy v období do roku 1948

První práce o dějinách podniků a podnikání na našem území vznikaly podobně jako v Německu již na počátku 19. století. Jednalo se o časopiseckou studii Josefa Antona Loose⁷⁸ a publikaci Joachima Crona,⁷⁹ které se zabývaly manufakturou na výrobu sukna založenou v roce 1715 hrabětem Janem Josefem Valdštejnem. Josef Anton Loos zastával funkci firemního účetního a Joachim Cron byl cisterciáckým mnichem a také profesorem teologie, který se na pozvání knížete Františka Adama Valdštejna zúčastnil v roce 1815 stoletých oslav k založení firmy. Zde přednesl své kázání následně vydané tiskem. Oba spisy lze z těchto důvodů označit za oslavné, protože vznikly za účelem vyzdvihnutí role knížecí rodiny v rámci hospodářského rozvoje.⁸⁰ Na druhé straně je nutné ocenit, že se autoři jako jedni z prvních zajímali o dějiny této manufaktury a podařilo se jim zachytit cenné faktografické údaje.

Opravdu vědecký zájem se objevuje až na konci 19. století v dílech německých regionálních historiků. Ludwig Schlesinger publikoval již v roce 1865 první odbornou

⁷⁸ Joachim CRON, *Lobrede der Arbeitsamkeit und ihrer Beförderer, als in Oberleutensdorf das hundertjährige Jubelfest der Tuchfabrike gefeiert wurde am 25ten September 1815*, Prag 1816.

⁷⁹ Josef Anton LOOS, *Geschichte und Beschreibung der gräflich Waldsteinischen Tuchfabrik in Oberleutensdorf*, Libussa. Eine vaterländische Vierteljahresschrift 1, 1802, s. 114–120.

⁸⁰ K počátkům podnikových dějin na našem území – Herman FREUDENBERGER, *Zum Anfang der deutschen Firmengeschichte*. Tradition. Zeitschrift für Firmengeschichte und Unternehmerbiographie 7, 1962, s. 55–58.

studii zabývající se textilní výrobou v Horním Litvínově. Vývoj manufaktury a pozdější firmy se mu podařilo začlenit do delšího časového úseku, navíc také pracoval s dostupnými archivními prameny.⁸¹ Národohospodář a historik Hermann Hallwich.⁸² následně publikoval monografii k dějinám prvního libereckého textilního podniku, kde si všímal především boje zakladatele firmy s cechovními omezeními.⁸³ Zásadní byla jeho práce k historii rodinné firmy Leitenbergů vydaná v rámci ediční řady Beiträge zur Geschichte der deutschen Industrie in Böhmen. Autor se v tomto spise sice neubráníl vychvalování německého podnikatele, který byl navíc jeho přítelem, ale publikace je přesto dodnes velmi ceněna kvůli faktografickým údajům.⁸⁴

Ve stejné edici vyšla o dva roky později kniha Eduarda Langerera postihující dějiny broumovských textilních závodů, které zdědila jeho žena, on sám se od roku 1901 stal jejich spoluvlastníkem.⁸⁵ Přes tuto skutečnost je jeho práce založena na detailním studiu archivních pramenů, které byly podrobeny kritice, takže se mu podařilo vyvrátit mnoho tradovaných legend. Kniha představuje unikátní zdroj poznání nejen k historii firmy Benedict Schroll's Sohn, ale i k vývoji textilní produkce v celé habsburské monarchii.

Business history v Českých zemích kopírovala ve svých počátcích vývoj v sousedním Německu. Všechny zásadní práce vytvořili němečtí autoři, čímž položili základy pro další rozvoj, na který však nebylo v období první republiky příliš navázáno. Hospodářské dějiny stály většinou na okraji zájmu českých historiků. Dílčí zájem se soustředil především na dějiny zemědělství, které byly podporovány agrární stranou. Zde je možné zmínit zásadní práce Josefa Pekaře – *České katastry 1654–1789* a *Kniha o Kosti*⁸⁶ či Kamila Krofta – *Dějiny selského stavu*.⁸⁷ Vývoj průmyslu a jednotlivých firem zůstal naproti tomu opomenut.

Hlubší studium hospodářských dějin zahájil až v meziválečném období první mimořádný profesor v tomto oboru na Karlově univerzitě Bedřich Mendl. S pomocí Josefa Šusty a ředitele Živnobanky v Praze Jaroslava Preisse založil roku 1931 Archiv pro dějiny průmyslu, obchodu a technické práce. Díky činnosti uvedené instituce došlo

⁸¹ Ludwig SCHLESINGER, *Zur Geschichte der Industrie in Oberleutensdorf*. Mitteilungen des Vereins für Geschichte der Deutschen in Böhmen 3, 1865, s. 87–92, s. 133–148.

⁸² K osobnosti Hermanna Hallwicha blíže Jan KILIÁN – Robert REBITSCH – Milan SVOBODA a kol. (edd.), *Hermann Hallwich 1838–1913. Historik, politik, byrokrat, sběratel a básník*, Praha 2015.

⁸³ Hermann HALLWICH, *Die erste Fabrik in Reichenberg*, Reichenberg 1869.

⁸⁴ TÝŽ, *Firma Franz Leitenberger 1793–1893. Eine Denkschrift*, Prag 1893.

⁸⁵ Eduard LANGER, *Firma Benedict Schroll's Sohn*, Prag 1895.

⁸⁶ Josef PEKAŘ, *České katastry 1654–1789. Se zvláštním zřetelem k dějinám hospodářským a ústavním*, Praha 1915; TÝŽ, *Kniha o Kosti. Kus české historie I–II*, Praha 1910–1911.

⁸⁷ Kamil KROFTA, *Dějiny selského stavu v Čechách a na Moravě*, Praha 1934.

k vytváření firemních archivů, čím bylo zachráněno mnoho cenných pramenů. Bedřich Mendl se ale zajímal především o hospodářský vývoj středověkých měst.⁸⁸ K průmyslovým dějinám přispěl svou kapitolou do sborníku ke stému výročí Průmyslové jednoty, kde zpracoval její počátky do roku 1843.⁸⁹ Vznik a vývoj spolku se mu podařilo zasadit do evropského kontextu. Svou pozornost zaměřil také k organizaci výstav, ke kulturní činnosti jednoty a k jejím vztahům s úřady a průmyslníky. Celý příspěvek navíc vystavěl na detailní práci s archivními prameny a dostupnou literaturou, takže publikace má stále velkou hodnotu.

Svou schopnost syntetizovat a srovnávat hospodářský vývoj uplatnil Bedřich Mendl nejvíce v knize *Hospodářský vývoj Evropy*,⁹⁰ kde se zabýval ekonomickou situací jednotlivých států od pravěku do první světové války. Stranou výzkumu neponechal ani situaci v Českých zemích, kterou opět zasadil do evropského kontextu.

Na počátku třicátých let 20. století vyšla první česky psaná studie věnovaná konkrétnímu podniku. Jednalo se o práci Jindřicha Šebánka zabývající se textilní výrobou na Moravě.⁹¹ Až do vypuknutí druhé světové války zůstala přesto většina děl z oblasti dějin podniků na úrovni popularizačních oslavných spisů. Z hlediska *business history* nebyl v meziválečném období dále rozvíjen výzkum v této oblasti. Jediné pozitivum představovala snaha zachraňovat podnikové archiválie a poté výzkumy Bedřicha Mendla, které položily základy hospodářských dějin v Československu.

1.2.2. Marxistické dějiny závodů

Po druhé světové válce došlo k zásadní proměně podnikových dějin vlivem marxistické historiografie a také zánikem soukromého podnikání po únoru 1948. Kompletní likvidace tohoto hospodářského sektoru přinesla mnoho negativních jevů, které dodnes poznamenávají ekonomiku všech postkomunistických zemí. Pro zpracovávání dějin podniků (a podnikání do roku 1948) tato změna přinesla jedno zásadní pozitivum – záchranu archiválií vzniklých před rokem 1945 a následné vytvoření podnikových archivů, které byly zpřístupněny veřejnosti. Státní oblastní archivy v současnosti disponují bohatými archivními fondy většiny velkých i malých firem působících na

⁸⁸ Bedřich MENDL, *Sociální krise a zápasy ve městech čtrnáctého věku*, Praha 1926, TÝŽ, *Vývoj řemesel a obchodu v městech pražských*, Praha 1947.

⁸⁹ Příspěvek vyšel také samostatně jako zvláštní otisk ze sborníku – TÝŽ, *Český průmysl před sto lety a počátky Průmyslové Jednoty*, Praha 1934.

⁹⁰ TÝŽ, *Hospodářský vývoj Evropy*, Praha 1931.

⁹¹ Jindřich ŠEBÁNEK, *Textilní podniky moravských Kouniců*, Časopis Matice moravské 55, 1931, s. 95–168, s. 418–468.

našem území, které jsou přístupné pro bádání. Pro srovnání lze připomenout situaci v západoevropských zemích, kde firemní archivy spravují jednotlivé podniky, které ve většině případů umožňují přístup pouze úzké skupině historiků a následně mají vliv na výsledky jejich bádání. Právo majitelů nakládat podle svého uvážení s archiváliemi vlastních firem nelze jakkoli omezovat, ale tento postoj značně ztěžuje práci business historiků, kteří jsou většinou odkázáni pouze na vydané prameny či oficiální statistiky.

Vývoj československých podnikových dějin v letech 1948–1968 je možné rozdělit do dvou časových úseků. První období začíná druhou etapou znárodnění a končí zřízením Komise pro dějiny závodů v ČSSR roku 1960, druhé období končí okupací v roce 1968. Pro obě etapy je patrná určitá „dvojkolejnost“. Na jedné straně zpracovávali dějiny jednotlivých podniků samotní zaměstnanci – kronikáři, kteří postrádali elementární historické vzdělání, což se odrazilo v úrovni těchto prací. Autoři sice měli přímý přístup k podnikovým archiváliím či přímo k pamětníkům, avšak nebyli schopni zasadit historii podniku do širšího hospodářského vývoje. V některých případech se příliš soustředili na technologický pokrok v daném podniku, takže čtenáře zahltili faktografií.⁹² Pro tyto spisy je kromě malého rozsahu charakteristické, že vznikaly z podnětů vycházejících přímo od vedení podniku či zaměstnanců, kteří chtěli ve většině případů sepsat první pojednání o historii daného podniku. Uvedené publikace se proto příliš nelišily od oslavných spisů z meziválečného období. Jediný rozdíl spočíval ve skutečnosti, že nově nebyl oslavován majitel podniku, ale jeho zaměstnanci.

Druhá skupina prací vznikala přímo na vědeckých institucích, konkrétně na Filosofické fakultě Karlovy univerzity, kde Oldřich Říha ve svém semináři orientoval studenty na problematiku dějin podniků a závodů. Zde metodologicky čerpal podněty ze Sovětského svazu, kde již v roce 1931 požadoval Maxim Gorkij, aby se sami dělníci podíleli na tvorbě dějin podniků.⁹³ Právě tento seminář se stal základním prostředkem k pronikání marxistického pojetí do dějin podniků. Hlavní problém při uvedeném procesu představovala skutečnost, že podnikové dějiny tvořili lidé převážně bez jakýchkoli vědeckých předpokladů a také bez znalosti marxistické metodologie.

⁹² Jako příklad lze uvést – Kolektiv autorů, *Sto let Spolku pro chemickou a hutní výrobu*, Ústí nad Labem, 1956; Kolektiv autorů, *Sto pět let Vagonky Tatra-Smíchov. Historie závodu 1852–1957*, Praha 1957; Josef FARTÁK, *120 let sirkárny Solo Sušice*, Plzeň 1959; Jan MACHOŇ, *Sto let práce a bojů novovělnických textiláků*, Havlíčkův Brod 1960.

⁹³ Bohumil LEHÁR, *Dějiny závodů v ČSSR a hlavní výsledky jejich zpracování v letech 1960–1964*, in: B. Lehár a kol. (edd.), *Dějiny závodů v ČSSR*, Praha 1965, s. 11. Srov. M. MYŠKA, *Problémy*, s. 234.

Koncem padesátých let 20. století došlo proto k zásahu samotného Ústředního výboru KSČ, který dne 22. června 1960 rozhodl o založení Komise pro dějiny závodů v ČSSR. Tato instituce měla především pomáhat autorským kolektivům při zpracování dějin závodů, dále vypracovat nutné metodické pokyny, posuzovat vzniklé rukopisy a schvalovat jejich vydání a také popularizovat podnikové dějiny v denním tisku.⁹⁴ Dějiny závodů byly uvedeným rozhodnutím zasazeny do marxistického výkladu, což byl hlavní důvod pro zřízení této komise.

Zásadní marxistické požadavky při vytváření dějin podniků lze shrnout do několika bodů. Předně musel každý autor zdůraznit, že se jedná o dějiny tvůrců těchto podniků – v první řadě dělníků. Dále nesměl opomenout stranickost, která jej přímo zavazovala k tomu, aby se při hodnocení jednotlivých skutečností zajímal o stanovisko proletariátu. Poslední bod požadoval, aby byla historie podniků nahlížena v širších hospodářských a sociálních souvislostech.⁹⁵ Hlavním cílem bylo objasnit hospodářský, technický a sociální vývoj jednotlivých závodů a zasadit jej do celkového kontextu.

Za těchto okolností začalo vznikat od přelomu padesátých a šedesátých let 20. století množství prací, ze kterých lze vyzdvihnout několik zásadních děl sepsaných zkušenými historiky – Miroslavem Kárným, Milanem Myškou, Bohumilem Lehárem, Josefem Petráňem či Stanisławem Zahradnikem.⁹⁶

Zvláštní postavení mezi těmito spisy zaujímá dílo autorského kolektivu *Sto let kladenských železáren* z roku 1959.⁹⁷ Rozsáhlá publikace stojí v určitém smyslu na pomezí mezi dějinami podniku vytvářenými zaměstnanci a těmi, které psali odborně školení historici. Na této práci se ještě před vznikem Komise pro dějiny závodů v ČSSR podíleli techničtí zaměstnanci železáren společně s historiky. Záštitu nad dílem přebral historik Miroslav Kárný, který společně s Aloisem Pěničkou sepsal části týkající se sociálního postavení dělníků a dějin dělnického hnutí. Naproti tomu inženýr Ivo Kruliš a Jan Zdeněk Josif se věnovali technickému a ekonomickému vývoji. Smyslem tohoto rozdělení bylo vytvořit dílo vhodné nejen pro poučení zaměstnanců o vývoji podniku, ale mělo zároveň splňovat vědecké nároky. Cíl se nepodařilo splnit, jelikož jednotlivé

⁹⁴ B. LEHÁR, *K otázce zpracování dějin průmyslových závodů v Československu*, Československý časopis historický (dále jen ČSČH) 9, 1961, s. 226.

⁹⁵ Kolektiv autorů, *Regionální dějiny dělnického hnutí a dějiny závodů*, Praha 1965, s. 39–40.

⁹⁶ Přehled prací z oblasti podnikových dějin v padesátých a šedesátých letech 20. století přináší studie – B. LEHÁR – M. MYŠKA, *The Study of the History of Industrial Enterprises in Czechoslovakia since 1945*, *Business History Review* 40, 1966, s. 335–354; M. MYŠKA, *Studium dějin podniků v soudobé nemarxistické historiografii*, *Historický časopis* 15, 1967, s. 398–406.

⁹⁷ Miroslav KÁRNÝ a kol., *Sto let kladenských železáren. Příspěvek k dějinám českého železářství a k dějinám dělnického hnutí na Kladensku v letech 1854–1957*, Praha 1959.

kapitoly nejsou jakkoli vnitřně provázány, prakticky se jedná o dvě monografie v rámci jedné práce.

Marxistické pojetí dějin závodů se nejvíce projevilo v kapitolách o dělnickém hnutí, což není příliš překvapující. Části věnované technickému a ekonomickému vývoji jsou sice také ovlivněny marxismem, který je možné velmi dobře oddělit. Materialistický přístup je zde pouze zmíněn v úvodních a závěrečných částech odpovídajících kapitol.

Jako příklad tohoto přístupu lze uvést třetí kapitolu zabývající se technickým a ekonomickým vývojem železáren v Kladně na přelomu 19. a 20. století. V úvodu autoři krátce pojednali o přeměně volného obchodu v monopolní kapitalismus. Byl zde citován Karl Marx a následně došlo k uplatnění periodizace Vladimíra Iljiče Lenina. Poté již autoři pokračovali v popisu vývoje v železárnách, aby na závěr opět zkritizovali vykořisťovatelský systém kapitalismu. Miroslav Kárný navíc do uvedené kapitoly zapracoval nejen marxistické pojmy, ale také se pokusil zasadit ekonomickou situaci podniku do širších hospodářských souvislostí, což se mu příliš nepodařilo.

Části s ekonomicko-technickou tematikou byly psány v pozitivistickém duchu, kdy autoři čerpali z množství vytěženého pramenného materiálu a také zachovaných vzpomínek pamětníků. Pasáže pojednávající o sociálním vývoji byly naproti tomu již marxismem zatíženy více. Kromě sociálních otázek byl neúměrně velký prostor vyhrazen vývoji dělnického hnutí, které se dostalo do popředí zájmu. Veškerá cenná zjištění například o mzdách, bydlení dělníků, hygieně a pracovních poměrech byla využita pouze pro kritiku kapitalismu zodpovědného podle autorů za každý problém či křivdu, která se v železárnách stala.

Rozporuplné je rovněž rozložení jednotlivých kapitol podle časových úseků. Proklamovaný cíl autorů postihnout stoletý vývoj železáren v Kladně od roku 1854 až do roku 1957 byl spíše iluzorní. Již části pojednávající o situaci za první republiky byly pojaty příliš obecně. Od konce hospodářské krize publikace připomíná spíše závodní kroniku,⁹⁸ kde převažoval popis hospodářsko-politické situace v okupovaném Československu z marxistického pohledu. Poválečné období tvořilo již pouhý dodatek, kdy došlo ke znárodnění a k odstranění kapitalistů.⁹⁹ Nechyběl ani výčet všech pozitiv, která byla následně v podniku zavedena.

Sto let kladenských železáren představuje první pokus o překonání oslavně-kronikářského přístupu v dějinách podniků před rokem 1960. Práce se vymyká nejen

⁹⁸ Období druhé světové války je popsáno pouze na necelých deseti stranách. Tamtéž, s. 475–484.

⁹⁹ Tamtéž, s. 485–506.

svým rozsahem, ale také rozbohem ekonomického a politického vývoje přibližně do vypuknutí první světové války. Uchopení sociálního postavení dělníků, a především vývoje dělnického hnutí sice odpovídá požadavkům marxistického dějepisectví, ale kvůli neprovázanosti s ekonomickou stránkou nebylo dílo příliš ceněno ani v tehdejších přehledech prací o dějinách podniků.¹⁰⁰

Zcela v odlišném duchu sepsal Milan Myška své dílo o železárnách ve Vítkovicích, které vyšlo roku 1960.¹⁰¹ Poměrně útlá publikace se zabývala dějinami tohoto podniku od založení v roce 1828 do konce 19. století, kdy nastaly zásadní ekonomické a společenské změny vlivem monopolizace trhu. Milan Myška samozřejmě musel využívat marxistická východiska – konkrétně dialektické chápání dějinného vývoje, vykořisťovatelský vztah dělník-podnikatel a podobně. Úvody stěžejních kapitol byly vyplněny neopomenutelnými citacemi z děl Karla Marxe či Vladimíra Iljiče Lenina. Jednalo se ale o naprosto marginální záležitosti, odkazy byly vybrány spíše na zvýraznění vlastního názoru. Milan Myška rozhodně nepřejímal celé pasáže z děl marxistických klasiků, aby je poté vlastními zjištěními potvrdil na konkrétním případě.

Většina první části díla se věnovala zhodnocení feudálního a kapitalistického období ve vývoji železáren.¹⁰² Milan Myška zde sice zaujímal kritické stanovisko, ale nejednalo se o pouhý soupis všech negativ. Naopak si všiml vlivu kapitálu vneseného do podniku ve čtyřicátých letech 19. století Salomonem Rothschildem, který umožnil stavbu železnice a vedl k průmyslovému povznesení Ostravska. Tímto procesem se podle Milana Myšky vytvořila rozsáhlá průmyslová základna, na kterou mohlo velmi dobře navázat socialistické hospodářství.

Stranou nemohla v této době zůstat sociální otázka, kterou musely řešit společně s dělnickým hnutím všechny publikace věnované podnikovým dějinám. Milan Myška se i zde vyvaroval zdlouhavému dokazování neutěšené situace proletariátu za „vlády kapitalistů“. Místo toho věnoval velký prostor sociálnímu a geografickému původu dělníků, kteří přicházeli hledat do Vítkovic práci. Pozornost obrátil rovněž ke zdravotním otázkám, kde vytěžil dostupné matriky. Veškeré pokusy o zlepšení sociální situace zaměstnanců ze strany Rothschildů jsou však tradičně vnímány jako jejich pouhé

¹⁰⁰ B. LEHÁR, *K otázce*, s. 230–231.

¹⁰¹ M. MYŠKA, *Založení a počátky Vítkovických železáren 1828–1880*, Ostrava 1960.

¹⁰² Vítkovické železářny založil olomoucký arcibiskup arcivévoda Rudolf Jan jako soukromá osoba. Po jeho smrti v roce 1831 spravovalo podnik arcibiskupství, jehož prostředky však na udržení nestačily. V roce 1835 jej proto arcibiskupství prodalo Vítkovickému těžářství, které ovládal právě Salomon Rothschild.

připoutávání ke kapitalismu. Právě tato skutečnost nejvíce zabránila většímu rozvinutí dělnického hnutí.

Práce o Vítkovických železárnách představuje jeden z nejdůležitějších počínů z oblasti podnikových dějin. Milan Myška se vyhnul marxistické ideologii tím, že se soustředil na počáteční stádium vývoje podniku a uplatnil historicko-demografický přístup. V porovnání s prací Miroslava Kárného je navíc tento spis ucelený, takže technické, ekonomické i sociální aspekty nejsou pevně odděleny, ale vzájemně se doplňují.

V roce 1960 vydal Bohumil Lehár svou práci věnující se Baťovu koncernu.¹⁰³ Zájem se v tomto případě obrátil k lehkému průmyslu. Autor se uvedeným podnikem zabýval také ve svých předchozích studiích, což byl i případ Milana Myšky.¹⁰⁴ Spis se zaměřil na situaci v podniku od jeho vzniku v roce 1894 až do znárodnění po druhé světové válce. Bohumilu Lehárovi se sice podařilo spojit ekonomický, technický a sociální vývoj s dějinami utváření dělnického hnutí do celistvé podoby, ale za cenu přílišného vlivu marxistického pojetí dějin. Fenomén Baťa musel být v marxistické historiografii zbaven mýtu. Veškeré úspěchy byly proto v tomto díle nahlíženy jednostranně, jako výsledek tvrdého vykořisťování dělnictva, které se Tomáš Baťa naučil zdokonalovat při návštěvách Spojených států amerických. Apologetika dělnictva jde do takového extrému, že vedení podniku bylo obviňováno z toho, že v době krize propouštělo především nevýkonné zaměstnance a také zasahovalo do soukromí dělníků takovým způsobem, že netolerovalo na pracovišti cigarety ani alkohol.

Celkové pojetí hospodářského vývoje jde zcela v pojetí představeném již Oldřichem Říhou. Vznik republiky byl vnímán jako „uloupení“ revoluce buržoazií. Sociální demokraté následně zvolili oportunistus, takže jedinou bojovnicí za práva proletariátu se stala nově vzniklá KSČ. Velká hospodářská krize podle něj vznikla z honby kapitalistů za stále vyšším ziskem. Takto deformované pojetí obecného hospodářského vývoje se autor následně pokusil doložit v Baťově podniku. Situace ve třicátých letech 20. století byla při tomto úhlu pohledu vylíčena tak pesimisticky (údajný teror dělnických organizací, zákaz přednášky Zdeňka Nejedlého), že čtenář nabýval dojmu, že zaměstnanci se nacházeli v pracovním táboře, kterému vládl krutý vykořisťovatel Jan Antonín Baťa.

¹⁰³ B. LEHÁR, *Dějiny Baťova koncernu (1894–1945)*, Praha 1960.

¹⁰⁴ V roce 1959 vydal Bohumil Lehár přehledové dílo k dějinám Baťovy firmy – B. LEHÁR, *Přehledné dějiny národního podniku Svit před znárodněním 1894–1945*, Gottwaldov 1959.

Práce Bohumila Lehára byla zásadním způsobem ovlivněna komunistickým pohledem na politicko-hospodářské dějiny. Autor sice poctivě prozkoumal množství pramenů z firemního fondu, navíc využil i některé pamětníky, ale marxistické pojetí zde zcela převládlo. Rozhodně se nejedná o ojedinělé odkazy či citace jako v případě Milana Myšky, kdy šlo spíše o určitou formu záštity. Kromě ideologického přesvědčení tohoto historika, se zde projevila také skutečnost, že Baťova firma vždy tvořila určitý symbol první republiky, který musel být za každou cenu stržen. Knihu Bohumila Lehára lze z těchto důvodů dnes využít pouze pro základní faktografické údaje o světoznámém obuvnickém podniku.

Do sepisování dějin podniků se v roce 1961 zapojil také Josef Petráň,¹⁰⁵ který společně s Vilémem Fuchsem sestavil dějiny ČKD dovedené na rozdíl od Milana Myšky či Bohumila Lehára až do roku 1961. Samotný úvod spisu tvořila předmluva Bedřicha Kozelky, který zde nevybíravě zúčtoval nejen s kapitalisty, ale i s celou první republikou.¹⁰⁶ Při hodnocení této publikace je nutné konstatovat, že se jednalo o populárně-naučný spis neobsahující poznámkový aparát ani soupis pramenů a literatury. Hlavní cíl spočíval v popisu dějin dělnického hnutí v tomto podniku. Technologické a ekonomické otázky proto stály spíše na okraji zájmu autorů. Uvedenou skutečnost, kromě požadavků Komise pro dějiny závodů v ČSSR, způsobil rovněž nedostatek písemných pramenů, takže museli být využiti pamětníci z řad zaměstnanců.

Popularizační charakter jednostranně zaměřený na otázky dělnictva je v práci nadmíru patrný. Autoři se nesnažili provádět hlubší analýzu některých získaných dat, jedná se proto o dílo převážně popisné, avšak vhodné pro základní orientaci. Nejvíce se tato popisnost projevuje ve druhé části, která se měla věnovat vývoji podniku po znárodnění. Autoři zde shrnuli podstatné události a vyzdvihli úspěchy pracujících při budování socialismu. Údaje o výrobě jsou proto uvedeny pouze ve formě zakládající se na srovnání o kolik procent se daný ukazatel zvedl oproti předválečnému období.

Publikace Josefa Petráně a Viléma Fuchse odpovídala ideologickému záměru Komise pro dějiny závodů v ČSSR. Nebyla příliš odborná, aby neodradila běžné zaměstnance od jejího přečtení, zároveň působila vědeckým dojmem, takže jí nebylo možné zařadit mezi oslavné spisky vznikající ponejvíce v padesátých letech 20. století.

¹⁰⁵ Josef PETRÁŇ – Vilém FUCHS, *90 let práce a bojů. Stručný přehled dějin ČKD Sokolovo, závodu n. p. ČKD Praha (1871–1961)*, Praha 1961.

¹⁰⁶ Jediná podstatná informace se týká zničení archivu ČKD během náletu v roce 1945, který byl podle Bedřicha Kozelky nesmyslný.

Práce rozhodně nedosáhla kvality srovnatelné s dílem Milana Myšky či Stanisława Zahradnika.

Poslední významné dílo z uvedeného období se zabývalo třineckými železárnami.¹⁰⁷ Tento spis se zcela vymyká z tehdejší produkce, jelikož vznikl a byl vydán v uvolněném období druhé poloviny šedesátých let 20. století. Již v úvodu poukázal Stanisław Zahradnik na veškeré problémy dosavadního studia dějin podniků – nedostatečná heuristika, jednostranné zaměření na dějiny dělnického hnutí, opomíjení úlohy vedoucích pracovníků, vyzdvihování špatných sociálních podmínek a podobně. Autor se proto soustředil na hospodářskou a sociální problematiku a otázku dělnického hnutí řešil pouze okrajově.

Stanisław Zahradnik využil při psaní této knihy své poznatky získané při dřívějším bádání nejen o dějinách železáren, ale i celé oblasti Třince. Jasně vymezený časový úsek od vzniku báňské společnosti do konce první republiky v roce 1938 ve spojení s důkladnou analýzou pramenného materiálu umožnil získat komplexní pohled na podnik v tomto období. Kromě ekonomických ukazatelů – výroba, zisk, investice byly důkladně prozkoumány také sociální otázky. Stanisław Zahradnik opustil marxistickou periodizaci – monopolizace, krize kapitalismu po první světové válce, relativní stabilizace kapitalismu, zbrojení a zahájení druhé světové války. Místo toho použil standardní dělení vycházející z politicko-hospodářských událostí, čímž práci rozdělil do dvou částí – třinecké železářny ve svazku rakouské báňské a hutní společnosti a třinecké železářny za první republiky.

Stanisław Zahradnik v sociální oblasti zkoumal, podobně jako Milan Myška, také regionální původ osazenstva podniku. Dále analyzoval výši mezd, ubytování dělníků, vzdělávání a kulturní aktivity ve firmě. Odborová činnost dělnictva zde tvořila jednu z rovnocenných složek sociálního vývoje a role KSČ navíc nebyla nemístně vyzdvihována.

Získané statistické údaje autor převedl do přehledných grafů a tabulek, které podrobil kritické analýze, čímž jasně doložil, že průměrná roční mzda odpovídá vývoji ekonomiky. Z dnešního pohledu se jedná o triviální zjištění, avšak tehdejší marxistické pojetí vycházelo z toho, že mzdy neustále klesají a životní náklady stále vzrůstají. Stranou nebyla ponechána ani role vedoucích úředníků, čímž se z bezejmenných kapitalistických

¹⁰⁷ Stanisław ZAHRADNIK, *Třinecké železářny. Období Báňské a hutní společnosti 1906–1938*, Praha 1969.

vykořisťovatelů stali konkrétní jednotlivci, kteří ale nejsou ihned odsouzeni jako zákešní nepřátelé zaměstnanců.

Celkově lze dílo Stanisława Zahradníka hodnotit jako nejzdařilejší práci vzniklou v šedesátých letech 20. století. Autor využil metody americké *business history* či německé *Unternehmensgeschichte*, což mu umožnilo nahlédnout na dějiny tohoto podniku mnohem komplexněji v porovnání s ostatními historiky. Marxismus se zde zcela vytratil, ale zájem o sociální problematiku zůstal. Právě tento faktor – obrat k sociálnímu postavení zaměstnanců, lze pokládat za hlavní a zároveň jediné pozitivum marxistické historiografie pro výzkum dějin podniků a podnikání (*business history*) nejen v Československu, ale i v Evropě a ve světě.

Nadějný metodologický vývoj v oblasti dějin podniků a podnikání v reformním období šedesátých let 20. století, kdy mohly do Československa pronikat podněty ze zahraničí rozvíjené Kabinetem pro dějiny závodů při katedře historie Pedagogické fakulty v Ostravě, byl přerušen srpnovou okupací a následnou normalizací. Přes nepříznivou situaci se v sedmdesátých letech 20. století vytvořila tři klíčová centra pro dějiny podniků – Středisko pro dějiny textilního a oděvního průmyslu v Ústí nad Orlicí, Dokumentační středisko pro dějiny lnářského průmyslu v Trutnově a Pracovní výbor pro dějiny hutnictví železa při Technicko-ekonomickém výzkumném ústavu hutnictví v Praze. Tato centra přinesla množství příspěvků k dějinám podnikání, firem a podnikatelstva.¹⁰⁸

Marxistická historiografie výrazně ovlivnila výzkum dějin podniků, protože kromě krátkého reformního období zabránila navazovat kontakty s *business history* na Západě a s vývojem tamní metodologie. Do roku 1960 měla většina prací nevědeckou podobu, protože se na ní v mnoha případech podíleli zaměstnanci jednotlivých podniků bez odborného vzdělání. Situaci se pokusila zlepšit komunistická strana založením speciální komise, která měla dohlížet na zasazování dějin podniků do marxistických schémat. V reformním období bylo vytvořeno několik zásadních prací, z nichž největší význam mají doposud publikace Milana Myšky a Stanisława Zahradníka, kteří byli ovlivněni německou *Unternehmensgeschichte*.

Marxistický přístup vnesl na druhé straně do dějin podniků sociální problematiku, která dodnes stojí v *business history* stranou výzkumu. Další klad vývoje před rokem 1989 spočíval v záchraně a následném vedení podnikových archivů, které se začaly

¹⁰⁸ M. MYŠKA, *Business History in der Tschechischen Republik*, in: Alice Teichová – Herbert Matis – Andreas Resch (edd.), *Business history. Wissenschaftliche Entwicklungstrends und Studien aus Zentraleuropa*, Wien 1999, s. 67–76.

systematicky vytvářet od počátku šedesátých let 20. století. Díky tomu se zachovalo velké množství materiálů nejen k vývoji v období centrálního plánování, ale také pro období před rokem 1945.

I.2.3. Hlavní směry v bádání po roce 1989

Výzkum dějin podniků a podnikání se obnovil s nástupem tržního hospodářství po roce 1989. Téměř čtyřicet let trvající izolace oboru ve spojení s naprostým zánikem soukromého podnikání způsobil, že tato problematika dlouhodobě stála na okraji zájmu historiků i nových vlastníků privatizovaných podniků.

Většina prací vzniklých v uvedeném období se soustředí na výzkum podnikatelstva jako sociálního útvaru, kde využívá metodu kolektivní biografie.¹⁰⁹ Tento přístup uplatnil Milan Myška v díle *Rytíři průmyslové revoluce*,¹¹⁰ kde zkoumal osudy šesti podnikatelských rodin a jejich začleňování do občanské společnosti v 19. století. V podobném duchu byla vytvořena kolektivní monografie *Pivo, zbraně a tvarůžky*, která představila klíčové podnikatelské osobnosti v období první republiky.¹¹¹

Milan Myška rovněž vedl autorský kolektiv, který sestavil dvousvazkovou *Historickou encyklopedii podnikatelů* poskytující základní biografické údaje k jednotlivým osobám.¹¹² Jana Geršlová následně vytvořila přehled 111 významných zahraničních podnikatelů, firem a jejich značek, kteří v současnosti působí na českém trhu.¹¹³ Jedná se o stěžejní příspěvek nejen k dějinám podnikatelů, ale také k problematice reklamy a úloze firemní značky.

Metodu kolektivní biografie obohacenou o konkrétní případovou studii použil rovněž Petr Popelka ve své klíčové práci *Zrod moderního podnikatelstva*.¹¹⁴ V první části se obecně zaměřil na podnikatele v habsburské monarchii, kde zkoumal jejich sociální původ, význam jejich rodiny při podnikání, jejich veřejnou činnost, společenské uznání

¹⁰⁹ Blíže k bádání v oblasti podnikatelských elit – J. ŠTAIF (ed.), *Moderní podnikatelské elity. Metody a perspektivy bádání*, Praha 2007; Eduard KUBŮ – Jiří ŠOUŠA (edd.), *Finanční elity v českých zemích (Československu) 19. a 20. století*, Praha 2008; K problematice šlechtického podnikání a nobilitace podnikatelů – Jiří BRŇOVJÁK – Aleš ZÁŘICKÝ, *Šlechtic podnikatelem – podnikatel šlechticem. Šlechta a podnikání v českých zemích v 18. – 19. století*, Ostrava 2008.

¹¹⁰ M. MYŠKA, *Rytíři průmyslové revoluce. Šest studií k dějinám podnikatelů v českých zemích*, Ostrava 1997.

¹¹¹ Drahomír JANČÍK – Barbora ŠTOLLEOVÁ (edd.), *Pivo, zbraně i tvarůžky. Podnikatelé meziválečného Československa ve víru konjunktur a krizí*, Praha 2014.

¹¹² M. MYŠKA a kol., *Historická encyklopedie podnikatelů Čech, Moravy a Slezska do poloviny XX. století I–II*, Ostrava 2003–2008.

¹¹³ J. GERŠLOVÁ, *Co se skrývá za značkou? Historická encyklopedie podnikatelů*, Praha 2011.

¹¹⁴ P. POPELKA, *Zrod moderního podnikatelstva. Bratři Kleinové a podnikatelé v českých zemích a Rakouském císařství v éře kapitalistické industrializace*, Ostrava 2011.

a možnosti podnikání žen. Uvedené zjištění poté ověřil na konkrétním případě rodinného podnikání Kleinů. Celkově se mu podařilo detailně prozkoumat sociální skladbu podnikatelstva v Českých zemích, kterou navíc porovnal s výsledky výzkumů v německém prostředí.

Bádání se kromě zájmu o dějiny podnikatelstva jako sociálního útvaru obrátilo k historii jednotlivých firem. Monumentálním dílem zůstává práce Zdeňka Jindry věnovaná Kruppově koncernu v 19. století.¹¹⁵ Vývoj firmy byl zasazen do širších ekonomických, sociálních i technologických souvislostí. Opomenuta zde nebyla problematika exportu zbraní, zakládání poboček, účast na výstavách a navazování vazeb majitelů na německé vládnoucí kruhy. Velmi široký výzkumný záběr s použitím kvantitativních metod a komparace umožnil autorovi vytvořit plastický pohled na vývoj Kruppovy firmy.¹¹⁶

Publikace Martina Jemelky a Ondřeje Ševečka *Tovární města Baťova koncernu* se metodologicky inspirovala výzkumem nadnárodních korporací prosazovaných Alfredem DuPont Chandlerem a také bádáním v oblasti továrních měst.¹¹⁷ Hlavní pozornost se soustředila na osm tuzemských továrních měst a osm v různých státech Evropy v období 1930–1950. Analýza každé lokality byla rozdělena do čtyř částí. První se zabývala důvody pro volbu oblasti a hlavními mezníky vývoje dceřiné společnosti a města, druhá se zaměřila na ekonomický a sociální vývoj, třetí byla vymezena pro plánování a výstavbu města, zatímco poslední pojednávala o kulturním a společenském vývoji. Uvedené rozvrstvení umožnilo analyzovat celkovou strategii koncernu Baťa při zakládání továrních měst, a navíc vývoj v těchto lokalitách srovnávat. Autorům se podařilo vytvořit komplexní pohled na problematiku rozvoje nadnárodní korporace ve zlomových momentech první poloviny 20. století.

Spis Lenky Krátké *Domovský přístav Praha* se jako jediný zabývá podnikem během celého socialistického období.¹¹⁸ Autorka musela svůj výzkum založit na množství doposud nezpracovaných archivních materiálů, protože k tématu československé námořní plavby neexistovala kromě pamětí a oslavných spisů žádná vědecká práce.

¹¹⁵ Z. JINDRA, *Když Krupp byl „dělovým králem“...*, Praha 2009.

¹¹⁶ Jana Geršlová se v podobném duchu s hlavním důrazem na proměny stavebnictví věnovala firmě Pittel & Brausewetter – J. GERŠLOVÁ, *Stavební podnikání napříč Evropou. Firma Pittel & Brausewetter v monarchii a mezi válkami*, Praha 2017.

¹¹⁷ Martin JEMELKA – Ondřej ŠEVEČEK, *Tovární města Baťova koncernu. Evropská kapitola globální expanze*, Praha 2016.

¹¹⁸ Lenka KRÁTKÁ, *Domovský přístav Praha. Československá námořní plavba v letech 1948 až 1989*, Praha 2016.

Hospodářskou situaci podniku se jí podařilo zasadit do geopolitických souvislostí studené války. Proto byla schopná zachytit, jak se změnily počáteční politické motivy při založení námořní plavby v ryze ekonomické v pozdějších letech. Stranou neponechala ani každodenní život námořníků, kde jako hlavní zdroj vedle dochovaných pamětí využila práci s pamětníky metodou oral history.

Na konci druhé dekády 21. století se zájem historiků obrátil také k problematice rodinného podnikání. Autorský kolektiv pod vedením Milana Hlavačky a Pavla Beka sestavil monografii zabývající se nejen metodologickými problémy výzkumu, ale především konkrétními podnikatelskými rodinami a jejich osudy v 19. století a v první polovině 20. století.¹¹⁹

Celkový vývoj oboru *business history* (dějiny podniků) probíhal až do druhé světové války v alespoň částečné návaznosti na německé hospodářské dějiny, které se v meziválečném Československu rozvíjely hlavně zásluhou Bedřicha Mendla. Druhá světová válka a následný nástup komunistického režimu zamezily průniku metodologických konceptů ze Západu. V Československu se naopak rozvíjely tzv. *dějiny továren a závodů*, na jejichž tvorbě se měli podílet samotní zaměstnanci. Zde bylo nezbytné věnovat se sociální problematice, dějinám dělnického hnutí a komunistické strany v jednotlivých podnicích. V padesátých letech 20. století tak vzniklo množství nevědeckých prací, které měly charakter závodních kronik. Změna nastala až v polovině šedesátých let 20. století, kdy došlo k průniku některých konceptů z Německé spolkové republiky. Nadějný vývoj však přerušila srpnová okupace a normalizace.

Po pádu komunistického režimu dochází k pozvolnému nárůstu zájmu o výzkum v oblasti *business history*. Bádání se zaměřuje na osobnosti podnikatelů a jejich rodinné podnikání, stejně jako na jednotlivé firmy. Bohužel obor stále zůstává pevně spojen s obecnými hospodářskými dějinami, které se rozvíjejí ve dvou hlavních badatelských pracovištích – Centrum pro hospodářské a sociální dějiny Filozofické fakulty Ostravské univerzity a Ústav hospodářských a sociálních dějin Filozofické fakulty Univerzity Karlovy. V České republice však není vytvořeno žádné specializované centrum, oborový časopis či organizace zaštiťující spolupráci mezi historiky a podnikateli jako v sousedním Německu či Rakousku.

¹¹⁹ M. HLAVAČKA – Pavel BEK (edd.), *Rodinné podnikání v moderní době*, Praha 2018. K problematice rodinného podnikání také – M. HLAVAČKA, *Family businesses and their roots in Central European society in the 19th Century*, *Moderní dějiny. Časopis pro dějiny 19. a 20. století* 24, 2016, s. 1–24; Problematice business history a family business history je věnováno celé třetí číslo 115. ročníku Českého časopisu historického z roku 2017.

V současnosti se problematikou spojenou s business history zabývají především Jana Geršlová, Martin Jemelka, Petr Popelka a Milan Hlavačka. Vedle zájmu o vznik jednotlivých firem a jejich vývoj v období habsburské monarchie a první republiky je nutné v budoucnu zaměřit větší pozornost také k činnosti podniků v průběhu druhé světové války a k jejich postupnému znárodnění v roce 1945 a hlavně 1948. Zde se nabízí využití metodologického konceptu *Transformationsgeschichte* umožňujícího analyzovat dopady ekonomicko-politických změn na firmy – přechod na totální válečnou výrobu, poválečná smíšená ekonomika, znárodnění a centrální plánování a privatizace na počátku devadesátých let 20. století.

I.3. Stav výzkumu v československém tužkárenství

Problematice československého tužkárenství byla v historiografii věnována okrajová pozornost. Pro toto odvětví nedošlo ani v socialistickém období k vytvoření žádné publikace v podobě oslavného spisu. Důležitost tužkáren pro hospodářství byla v porovnání s protežovaným těžkým průmyslem nesrovnatelná. Na druhé straně docházelo ke zpracování historie i těch nejmenších regionálních podniků, které nedosahovaly světového významu koncernu Koh-i-noor Hardtmuth a pozdějšího národního podniku Koh-i-noor, jehož zboží se stále prodává po celém světě. Jediné příspěvky k tomuto průmyslovému odvětví tvoří pouze několik časopiseckých článků. Nezájem historiků o tužkárenskou problematiku vycházel pravděpodobně z torzovitého zachování pramenů pro období před rokem 1920 a rovněž ze skutečnosti, že se jednalo o „německou“ firmu.

První autor zabývající se tužkárenskou tematikou byl ve třicátých letech 20. století Ignaz Jakob Wodiczka, který pracoval v koncernu Koh-i-noor Hardtmuth. Touto skutečností byl ovlivněn jeho pohled na danou problematiku, protože se ve svém díle snažil oslavit majitele firmy a samotný podnik, takže jeho práce zapadala do tehdejších oslavných spisů. Uvedené dílo přesto přináší množství faktografického materiálu

k rodinám¹²⁰ von Hardtmuth,¹²¹ Herring von Frankensdorf¹²² a k firmě Koh-i-noor Hardtmuth.¹²³

Po druhé světové válce začaly vycházet také první historické články v závodním časopise *Tužkař* vydávaném od roku 1949 národním podnikem Koh-i-noor. Autorem příspěvků byl zaměstnanec tužkárný Jaroslav Zunt, který velmi stručně pojednal o dějinách firmy od založení až do počátku padesátých let 20. století.¹²⁴ Největší prostor byl věnován situaci před druhou světovou válkou, kdy vznikal koncern Koh-i-noor Hardtmuth. Stranou neponechal ani majetkové poměry ve firmě. Pro vylíčení uvedených událostí využil nevydané paměti tehdejšího generálního ředitele Heinricha Czecha. Hlavní úkol těchto stručných článků spočíval v poučení zaměstnanců o dlouhé historii podniku.

Další zmínku o českobudějovickém tužkárenství přináší studie Věry Veverkové pojednávající o průběhu a následcích prosincové stávký v roce 1920 v Českých Budějovicích.¹²⁵ Průběh celé události a následného pokusu převzít firmu Koh-i-noor Hardtmuth je líčeno jednostranně z marxistického pohledu. Podle autorky buržoazie prostřednictvím okresního hejtmana brutálně potlačila stávký a následně uspořádala politický proces s jejími vůdci. Hodnota tohoto tendenčního článku proto spočívá pouze v některých faktografických detailech stávký získaných od pamětníků. Střízlivější hodnocení situace přinesl ve svých pamětech generální ředitel Heinrich Czech, který tehdy s revoltujícími dělníky vyjednával. Stávkové hnutí se po zatčení hlavních organizátorů zhroutilo, což prokázalo jeho nepřipravenost.

Velmi cenné jsou především články Bohuslava Schättingera a Václava Vondry, kteří se převážně v sedmdesátých a osmdesátých letech 20. století zabývali československým tužkárenstvím. První důležitou studii publikoval Bohuslav Schättinger již v roce 1938 ve sborníku Spolku československých inženýrů a architektů.¹²⁶ Kromě

¹²⁰ Dějinami rodu von Hardtmuth se dále zabýval Erich Wasmansdorff. V devadesátých letech 20. století vyšla monografie věnující se zakladateli firmy Josephu Hardtmuthovi. Erich WASMANSDORFF, *Das Geschlecht Hartmuth (Hardtmuth) aus Bayern*, Steireb 1966; Gustav WILHELM, *Josef Hardtmuth 1758–1816. Architekt und Erfinder*, Wien 1990.

¹²¹ Ignaz Jakob WODICZKA, *Zur Geschichte der Familie Edle von Hardtmuth. I–XV Teil*, Budweis 1934–1938.

¹²² TÝŽ, *Die Freiherren Herring von Frankensdorf*, Budweis, 1937.

¹²³ TÝŽ, *Zur Geschichte der Firma L. & C. Hardtmuth. I–XI Teil*, Budweis 1935–1937; V roce 1936 vydal krátkou genealogickou studii – TÝŽ, *Hardtmuthové*, České Budějovice 1936.

¹²⁴ Jaroslav ZUNT, *Historický vývoj tužkárenského průmyslu v Československu*, Tužkař 14–18, 1955.

¹²⁵ Věra VEVERKOVÁ, *Účtování s vůdci prosincové stávký v Českých Budějovicích*, Jihočeský sborník historický (dále jen JSH) 29, 1960, s. 118–130.

¹²⁶ Bohuslav SCHÄTTINGER, *Tužkárenství*, in: Miloš Vondruška (ed.), Jihočeská technická práce. Sborník SIA 1938, České Budějovice 1938, s. 263–264; Podobně také – M. VONDRUŠKA, *Dějiny*

technického stavu tehdejšího tužkárenství se soustředil také na problematiku konkurence a s tím spojeného vývozu. Krátký článek přinesl první shrnutí vývoje všech tří tužkáren působících v Českých Budějovicích – Koh-i-noor Hardtmuth, Národní podnik obchodní a průmyslový a Grafo. Další jeho studie vyšlé po druhé světové válce se již zaměřily výhradně na technickou stránku výroby tužek.¹²⁷ Výjimku tvořily dva články, které se vztahovaly k osobě zakladatele firmy Koh-i-noor Hardtmuth Josepha Hardtmutha.¹²⁸

Na přelomu sedmdesátých a osmdesátých let 20. století navázal na Bohuslava Schättingera regionální badatel Václav Vondra, který vytvořil velké množství faktograficky cenných studií zabývajících se všemi českobudějovickými tužkárenskými podniky. Největší prostor věnoval firmě Koh-i-noor Hardtmuth,¹²⁹ kde vytěžil především nevydané práce sepsané vedoucími úředníky podniku. Jednalo se o paměti Heinricha Czecha či přehledový spis Ludwiga Cigalleho. Kromě těchto zdrojů se opřel také o vzpomínky a materiály poskytnuté Bohuslavem Schättingerem. Zároveň v některých případech pracoval i s primárními prameny – výročními zprávami či údaji ze statistického oddělení.

Václav Vondra se zaměřil výhradně na ekonomicko-technickou problematiku v tužkárenství. Zkoumal proto vývoj počtu zaměstnanců, hodnotu výroby, celkový obrat a také vliv nových technologií. V případě firmy Koh-i-noor Hardtmuth a Národního podniku obchodního a průmyslového byla sociální problematika opuštěna.¹³⁰ V člancích se rovněž nacházelo pouze jediné připomenutí marxismu, když Václav Vondra do pasáží věnujících se kapitálové účasti v zahraničí vložil citaci z díla Vladimíra Iljiče Lenina. Jedná se proto o zjevnou záštitu, typickou pro normalizační historiografii.

českého tužkařství, in: Josef B. Stránský (ed.), *Z vývoje české technické tvorby*. Sborník vydaný k 75. výročí založení Spolku českých inženýrů v Praze, Praha 1940, s. 106–111.

¹²⁷ B. SCHÄTTINGER, *Jak došlo k pojmenování tužek Koh-i-noor?*, Výběr z prací členů historického klubu při Jihočeském muzeu v Českých Budějovicích (dále jen Výběr) 10, 1973, s. 169–171; TÝŽ, *170 let keramické výroby tužek*, Sklář a keramik 15, 1965, s. 278–280; TÝŽ, *Mletí grafitu a grafitových směsí na tužky*, Sklář a keramik 19, 1969, s. 33–36; TÝŽ, *Vývoj povrchové úpravy tužek lakováním*, Dřevo 10, 1955, s. 296–300.

¹²⁸ B. SCHÄTTINGER – Václav VONDRA, *Příspěvek ke genealogii zakladatele budějovické továrny Jos. Hardtmutha*, Výběr 13, 1976, s. 163–164; B. SCHÄTTINGER, *Conté nebo Hardtmuth?*, JSH 47, 1978, s. 132–144.

¹²⁹ V. VONDRA, *Počátky továrny KOH-I-NOOR*, Výběr 12, 1975, s. 43–48; TÝŽ, *Vznik a vývoj koncernu L. and C. Hardtmuth v Českých Budějovicích*, JSH 48, 1979, s. 14–27; TÝŽ, *Továrna KOH-I-NOOR na přelomu století (K 125. výročí tužkárenského průmyslu v Českých Budějovicích)*, Výběr 13, 1976, s. 96–102; TÝŽ, *Poválečný vývoj tužkárny Koh-i-noor Hardtmuth v Českých Budějovicích*, JSH 59, 1990, s. 215–223.

¹³⁰ TÝŽ, *Dějiny české tužkárny Národní podnik*, Výběr 14, 1977, s. 88–93, s. 253–260.

Sociální problematice se Václav Vondra na druhé straně více věnoval v sérii článků o akciové tužkárně Grafo,¹³¹ kde čerpal ze vzpomínek Bohuslava Schättingera. Dějiny dělnického hnutí byly ponechány stranou. Příspěvky jsou cenné zvláště kvůli faktografické stránce, jelikož Václav Vondra využil dnes již nedostupné prameny a vzpomínky tehdejších pamětníků.¹³²

Z novějšího období se tužkárenství věnuje publikace, kterou roku 2005 vlastním nákladem vydal Pavel Liška.¹³³ Kniha je rozdělena do dvou základních částí, kde první je věnována vývoji národních podniků Koh-i-noor a Gama, druhá se soustředí na jejich výrobní programy. Hlavní části se zabývají poválečnou situací, které se Václav Vondra věnoval pouze okrajově. Dále je nutné vyzdvihnout širší pramennou základnu této publikace, která je i jejím hlavním nedostatkem. Práce sice překypuje faktograficky cennými informacemi, jsou ale vybírány spíše náhodně, takže zde chybí širší zasazení a zhodnocení některých pramenů. Jedná se bohužel pouze o přehledovou práci bez metodologického ukotvení. Její přínos lze spatřovat ve zpřístupnění základních faktografických a technologických dat širší veřejnosti.

V roce 2015 se akciová společnost Koh-i-noor Hardtmuth rozhodla vydat vlastní propagační publikaci pod názvem *Čtyři století jedním tahem*,¹³⁴ kterou sepsali zaměstnanci firmy. Spis obsahuje základní faktografický přehled a množství obrazových materiálů z dlouhé historie firmy, která je samozřejmě pojata nekriticky s výjimkou období 1945–1989. Práce z tohoto důvodu zapadá do kategorie oslavných spisů vydávaných již od 19. století.

Jednou z posledních prací zabývajících se částečně tužkárenskou problematikou je kniha Jany Liškové a Hany Králové *Vytrvale vpřed*.¹³⁵ Autorky věnovaly stěžejní zájem osudům druhé a třetí generace podnikatelské rodiny von Hardtmuth v období 1848–1918. Kromě jednotlivých členů rodiny neponechaly stranou také jejich veřejnou činnost a s tím spojenou sebe prezentaci rodiny či její vztahy s továrními zaměstnanci. Samotná historie firmy je z tohoto důvodu zachycena pouze na pozadí rodinných osudů.

¹³¹ TÝŽ, *Historie akciové tužkárny Grafo*, Výběr 15, 1978, s. 85–90, s. 262–266; TÝŽ, *Historie akciové tužkárny Grafo. III*, Výběr 16, 1979, s. 33–40; TÝŽ, *Historie tužkárny Grafo IV*, Výběr 16, 1979, s. 113–118.

¹³² Jedná se o deník Franze von Hardtmuth z konce 19. století či o zprávu prvního poválečného ředitele národního podniku Koh-i-noor Josefa Follprachta z června 1945. Tyto prameny se dnes v českobudějovickém oddělení Státního oblastního archivu v Třeboni z neznámých důvodů nenacházejí.

¹³³ Pavel LIŠKA, *Kapitoly z historie výroby školních a kancelářských potřeb českobudějovických podniků*, České Budějovice 2005.

¹³⁴ Michal VOSÁTKA – Zdeňka ŽÁNOVÁ, *Čtyři století jedním tahem*, České Budějovice 2015.

¹³⁵ Jana LIŠKOVÁ – Hana KRÁLOVÁ, „*Vytrvale vpřed*“. *Osudy rodu (von) Hardtmuth*, Praha 2016.

Nejnověji se rodině von Hardtmuth a také historii firmy věnuje kolektivní monografie vydaná u příležitosti dvoustého výročí úmrtí významného architekta a zakladatele podniku Josepha Hardtmutha. Jednotlivé příspěvky postihují kromě stavební a architektonické činnosti také přesun firmy v roce 1848 do Českých Budějovic. Dále se zájem soustředil na zahraniční konkurenci v podobě norimberských tužkáren či osudy rodiny von Hardtmuth a samotného podniku v první polovině 20. století. Význam této publikace spočívá především v jejím interdisciplinárním přístupu, kdy je osobnost Josepha Hardtmutha poprvé vnímána v celé šíři své činnosti – jako architekt, stavitel, vynálezce a podnikatel. Stranou není ponechán ani vývoj jím založené společnosti v dalších desetiletích, která se postupně stala hlavním odkazem pro jeho potomky.¹³⁶

Vědecké bádání v oblasti československého tužkárenství je prozatím na samém počátku. Doposud vytvořené publikace mají charakter oslavných spisů či faktografických přehledů bez metodologického ukotvení. Výjimku představují nejnovější spisy k rodinné historii majitelů firmy a jejího zakladatele.

Výzkum tužkárenského průmyslu v zahraničí se v současnosti nachází v obdobné situaci. Soukromé tužkárny si neustále vytvářejí výroční publikace, které slouží pouze reklamním účelům a oslavě majitelů.¹³⁷ Nejvíce uvedených prací je dostupných pro norimberské firmy – Faber-Castell, Schwan, Lyra či Staedtler.¹³⁸ Stranou oslavných a výročních spisů stojí kniha amerického inženýra Henryho Petroskiho,¹³⁹ který se zabýval technickým vývojem tužky jako psacího nástroje od starověku do současnosti. Největší pozornost obrátil k problematice mechanizace výroby v amerických tužkárnách

¹³⁶ H. KRÁLOVÁ (ed.), *Joseph Hardtmuth. Architekt, vynálezce a podnikatel ve službách knížecí rodiny Liechtensteinů*, Praha 2018.

¹³⁷ Ze starších publikací lze uvést – Kolektiv autorů, *Zum 100jährigen Bestehen der Lyra-Bleistiftfabrik, 1806–1906. Gedenkschrift anlässlich des 100jähr. Bestehens der Lyra-Bleistiftfabrik*, Nürnberg 1906; Kolektiv autorů, *275 Jahre Staedtler stifte 1662–1937*, Nürnberg 1937; Johannes BISCHOFF, *Zur Familiengeschichte Alt-Nürnberger Bleistiftmacher. Ein Beitrag zur Frühgeschichte der Nürnberger Bleistiftindustrie*, Nürnberg 1939; Rudolf GEIGER, *Die Bleistiftmacher Staedtler und ihre Bedeutung für die Geschichte des Bleistifts. Ein Beitrag zur Geschichte von Nürnbergs Handwerk und Industrie*, Nürnberg 1952; Kolektiv autorů, *100 Jahre Schwan Bleistift-Fabrik Nürnberg 1855–1955*, Nürnberg 1955; Kolektiv autorů, *Meilensteine. 150 Jahre Lyra-Orlow*, Stuttgart 1956; Karl FISCHER, *Die Geschichte der Familie Schwanhäusser vom 15. bis zum 20. Jahrhundert*, Nürnberg 1959.

¹³⁸ Nověji se německému tužkárenství věnují následující výroční publikace – Jürgen FRANZKE, *Das Bleistiftschloß. Familie und Unternehmen Faber-Castell in Stein. Eine Ausstellung anlässlich des 225jährigen Bestehens des Unternehmens Faber-Castell*, München 1986; Martina BAUERNFEIND, *150 Jahre Schwanhäußler in Nürnberg. Der Grundbesitz der Familie im Stadteil Gärtn hinter der Veste und Umgebung*, Nürnberg, 2005; Mechthild HEMPE, *Eine Unternehmensgeschichte im Zeichen des Schwans*, Heroldsberg 2005; Anton Wolfgang von Faber-Castell – Renate HILSENBECK, *Faber-Castell since 1761. Die illustrierte Geschichte einer Bleistiftdynastie*, München 2013.

¹³⁹ Henry PETROSKI, *The Pencil. A History of Design and Circumstance*, New York 1989.

v 19. století. Jeho publikace je proto významným příspěvkem k dějinám technologie výroby tužek.

Výzkum prováděný autorem této disertační práce čerpá z poznatků západoevropské business history. Zaměřuje se především na analýzu ekonomického vývoje celého tužkárenského odvětví a na problematiku manažerských strategií, reklamy a úlohy značky a firemního jména. Přínos takto uchopeného bádání umožňuje postihnout dopady transformačních procesů ve zvoleném období 1938–1968 na konkrétních podnicích v rámci jednoho průmyslového odvětví. Velký důraz je položen také na úlohu vedoucích manažerů a proměnu jejich strategií v rámci delšího časového úseku.

Doposud publikované výstupy se dále soustředily na úlohu jednotlivých členů rodiny von Hardtmuth při řízení firmy, dopady druhé světové války, a především na jednotlivé manažery a jejich strategie při přechodu na centrálně plánované hospodářství či při uskutečňování druhé ekonomické reformy v šedesátých letech 20. století.¹⁴⁰ Výsledkem bádání proto nejsou oslavné spisy glorifikující představitele rodiny von Hardtmuth a ztracující vývoj po roce 1948 ani čistě popisné publikace zaměřené na technický či ekonomický vývoj, ale analyticky pojaté práce využívající komparaci s hlavním důrazem na úlohu jednotlivých aktérů – podnikatelů, úředníků a především manažerů.

I.4. Prameny

Archivní prameny k výzkumu československého tužkárenství se nacházejí ve třech archivech – v českobudějovickém oddělení Státního oblastního archivu v Třeboni, ve Státním oblastním archivu v Zámrsku a také v Národním archivu v Praze. Nejvíce materiálů poskytuje prvně uvedený archiv, kde jsou uloženy fondy jednotlivých tužkáren, pozdějších národních podniků a revolučního odborového hnutí.¹⁴¹

¹⁴⁰ D. Bohdál, *Koncern Koh-i-noor Hardtmuth v období 1939–1942*, in: Jaromír Tauchen – Karel Schelle (edd.), *Období nesvobody*, Ostrava 2014, s. 108–126; TÝŽ, *Reklamní strategie v českobudějovickém tužkárenství v období 1938–1948*, in: František Čapka – Radek Slabotínský – Pavla Stöhrová (edd.), *Hospodářské dějiny Moravy a Slezska. Vybrané kapitoly z 20. století*, Brno 2016, s. 172–192; TÝŽ, *Josef Follpracht – centrální ředitel národního podniku Koh-i-noor 1945–1949*, in: Jaromír Karpíšek – Zbyněk Sturz – Marie Bláhová (edd.), *České, slovenské a československé dějiny 20. století XI*, Ústí nad Orlicí 2017, s. 133–143; TÝŽ, *Zahraniční cesty zaměstnanců národního podniku Koh-i-noor v období 1945–1968*, in: J. Karpíšek – Z. Sturz – M. Bláhová (edd.), *České, slovenské a československé dějiny 20. století XII*, Břeclav 2018, s. 213–224; TÝŽ, *Odkaz Josepha Hardtmutha – tužkárenský koncern a jeho majitelé v první polovině 20. století*, in: H. KRÁLOVÁ (ed.), *Joseph Hardtmuth. Architekt, vynálezce a podnikatel ve službách knížecí rodiny Liechtensteinů*, Praha 2018, s. 121–134.

¹⁴¹ Státní oblastní archiv v Třeboni, oddělení České Budějovice (dále SOA Třeboň, oddělení ČB).

Pro zkoumání dějin koncernu Koh-i-noor Hardtmuth před rokem 1945 je zásadní fond *Koh-i-noor, tužkárny L. a C. Hardtmuth*.¹⁴² Kromě firemních písemností jsou zde také prameny osobní povahy vztahující se k rodině von Hardtmuth a k některým tužkárenským manažerům. Velký problém při bádání v dotyčném fondu představuje jeho značné poničení po skončení druhé světové války, kdy bylo mnoho cenných materiálů odvezeno dělníky do sběrných surovin. Zbylé archiválie se až do inventarizace na počátku šedesátých let 20. století nacházely v nevyhovujících sklepních prostorách vily Hardtmuth.

Nejdůležitější materiály pro srovnání ekonomického vývoje představují výroční zprávy uložené v tomto fondu. Vlivem uvedeného poničení se zachovaly zprávy pouze z válečného období 1940–1944. Jediná dostupná předválečná výroční zpráva pochází z roku 1935.¹⁴³

Tyto archiválie vytvořené německými úředníky odráží bezprostřední ekonomickou situaci firmy v daném roce. Kromě statistických přehledů o výši obrátu v jednotlivých exportních oblastech poskytují základní informace o politicko-ekonomických a válečných dopadech na firmu. Stěžejní údaje jsou zpracovány do přehledných grafů, což vedení firmy umožňovalo mít aktuální informaci o vývoji ekonomické situace.

Výroční zpráva z roku 1944 je naproti tomu zcela odlišného rázu, protože vlivem nuceného odchodu velkého množství německého personálu nemohla být vytvořena bezprostředně v roce 1945. Dokument proto vznikl v dubnu 1946 již ve znárodněném podniku. Autor se sice snažil navázat na dosavadní německý systém tvorby výročních zpráv, ale vlivem nedostatku informací se jedná o pouhá statistická data bez dalšího rozboru. Jako pozitivum je nutné vnímat přílohu provozní roční zprávy z roku 1944 a zprávy o reklamní činnosti. Výroční zpráva z roku 1945 představuje již pouhý pokus o uspořádání statistických údajů bez dalších doprovodných informací.¹⁴⁴

Na výroční zprávy navazují provozní roční zprávy zachycující množství vyrobeného zboží, počty zaměstnanců a technický vývoj v daném roce.¹⁴⁵ Základní údaje jsou zpracovány také pro dceřiné společnosti v zahraničí.

¹⁴² SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor, tužkárny L. a C. Hardtmuth, České Budějovice* (dále *Koh-i-noor*).

¹⁴³ Tamtéž, inv. č. 201, sign. II/32, kart. 19, (Výroční zprávy 1935, 1940–1944).

¹⁴⁴ Uvedený pramen se nachází ve fondu státního podniku Koh-i-noor. Tamtéž, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p., České Budějovice* (dále *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*), inv. č. 03.01, kart. 6, (Výroční zprávy KIN).

¹⁴⁵ Tamtéž, fond *Koh-i-noor*, inv. č. 202, sign. II/33, kart. 20, (Provozní roční zprávy 1935, 1940–1943).

Ve fondu se nachází množství pramenů osobní povahy. Nejcennější je rukopis paměti generálního ředitele Heinricha Czecha,¹⁴⁶ který byl sepsán bezprostředně po skončení války v létě 1945. Hlavní motiv pro vytvoření tohoto díla tkvěl ve snaze pomoci novému vedení zorientovat se v řízení rozsáhlého podniku s mnoha dceřinými společnostmi.

Heinrich Czech se ve své práci věnoval hlavně období dvacátých a třicátých let 20. století. Poslední třetina byla vyhrazena letům 1939–1945. Tyto paměti představují klíčový zdroj informací pro válečné období, přestože rokům 1944 a 1945 byla věnována minimální pozornost. Autor se také pokusil své vzpomínky zasadit do širšího politického kontextu konce třicátých let 20. století, kdy se blíže věnoval mnichovské krizi a jejímu vyústění. V některých pasážích se sice dopouští chyb v dataci, jedná se ale o unikátní pohled vrcholného manažera na tyto události. Na druhé straně je nutné připomenout, že paměti vznikaly až po skončení války, což jeho závěry ovlivnilo.

Prameny z fondu koncernu Koh-i-noor Hardtmuth přes svoji mezerovitost poskytují základní informace nejen k hospodářské situaci ve firmě, ale i k tužkárenským manažerům a některým členům rodiny. Za velký klad je nutné považovat vynikající grafickou i obsahovou úpravu provozních, výročních a reklamních zpráv, která je nesrovnatelně vyšší v porovnání s poválečnými dokumenty.

Ve fondu *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p., České Budějovice* je uložena většina dokumentů vzniklých v období samostatné existence národního podniku Koh-i-noor před založením VHJ Koh-i-noor v roce 1958. Na rozdíl od předchozího fondu, který je opatřen sice starým, ale úplným inventářem, je v tomto případě k dispozici pouze předávací seznam archiválií. Jednotlivé prameny lze proto citovat pouze pomocí inventárního čísla a jejich obligatorní charakteristiky, která ne vždy odpovídá skutečnosti. Tato charakteristika vycházela pouze z názvu dokumentu nacházejícího se na začátku každé složky.

Pro celkovou ekonomickou situaci po roce 1945 jsou opět stěžejní výroční zprávy vedené do roku 1948.¹⁴⁷ V případě těchto materiálů nastal velký rozdíl v porovnání s předchozím stavem. Poválečné zprávy již nebyly vytvářeny podle jednotného vzoru, který zavedli němečtí úředníci. Zcela zde chybí například základní uvedení do prodejní situace na trhu v daném roce. Jednotlivé zprávy exportních referentů pro světové trhy

¹⁴⁶ Tamtéž, inv. č. 302, sign. IV/I/5, kart. 73, (Rukopis ředitele Czecha, 25 Jahre Koh-i-noor Bleistiftfabrik L. & C. Hardtmuth 1920–1945).

¹⁴⁷ Tamtéž, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 03.01, kart. 6, (Výroční zprávy KIN); Tamtéž., inv. č. 20.08, kart. 30, (Celkový prodej).

nebyly navíc zkompletovány, takže zůstaly pouze v hrubých konceptech. Jedinou výjimku tvoří zpráva z roku 1945, ve které je patrná snaha navázat na předchozí německé výkazy. Zpráva pro rok 1948 se nedochovala, či spíše ani nebyla vytvořena, což způsobuje značné problémy při dohledávání údajů o exportu do jednotlivých zemí. Podobná situace nastala v případě zpráv o reklamní činnosti, kde bylo rezignováno i na vedení knih o výdajích.¹⁴⁸ Ve výrazně lepším stavu se dochovaly provozní roční zprávy,¹⁴⁹ které stejně jako v období před rokem 1945 poskytují důležité statistiky o výrobě v jednotlivých letech a o počtech zaměstnanců

Nástupem centrálního plánování se naprosto změnila struktura statistických výkazů. Výroční zprávy již nebyly vytvářeny, protože výrobní podniky ztratily kontrolu nad distribucí svých výrobků. Vedení národního podniku Koh-i-noor z tohoto důvodu postrádalo přehled o vývozu produktů do jednotlivých zemí. Hlavní prameny pro analýzu ekonomické situace v období 1948–1953 představovaly roční rozvahy a výkazy zisku a ztráty, které byly stále založeny na porovnávání výnosů a nákladů.¹⁵⁰ Změna nastala s definitivním nástupem nejtvrďší podoby centrálního plánování od ledna 1953, kdy se statistické výkazy změnil v pouhé porovnávání skutečnosti s údaji ve schváleném plánu. Jednotlivé ukazatele se od této chvíle srovnávaly každý měsíc v rámci měsíčních účetních výkazů, které sloužily na konci roku k sestavení ročního účetního výkazu průmyslových podniků. Uvedené prameny poskytly informace o plnění plánu výroby, hodnotě produkce a o celkových tržbách (obratu).¹⁵¹

Ze spisových materiálů v tomto fondu byly nejdůležitější zápisy z ředitelských porad z let 1949–1957.¹⁵² Spisy zachytily nejen projednávání stěžejních otázek při vnitřním řízení národního podniku Koh-i-noor, ale i výsledky jednání na ministerstvech či s tuzemskými a zahraničními distributory zboží. Zápisy byly v tomto období vedeny velmi podrobně a zůstaly navíc zachovány pro všechny sledované roky, takže poskytly plastický vhled do situace národního podniku Koh-i-noor v jednotlivých letech.

¹⁴⁸ Tamtéž, inv. č. 19.04, kniha č. 14 (Účetní přehledy propagačních akcí – tuzemsko i zahraničí).

¹⁴⁹ Tamtéž, inv. č. 03.01, kart. 6, (Výroční zprávy KIN, Provozní roční zprávy 1945–1947).

¹⁵⁰ Tamtéž, inv. č. 19.02, kart. 25, (Rozvaha k 31. prosinci 1948); Tamtéž, inv. č. 19.03, kart. 26, (Závěrky za rok 1949 původního Národního podniku – podnikohospodářské oddělení, Účetní závěrky za roky 1951 a 1952).

¹⁵¹ Roční účetní výkazy průmyslových podniků pro období 1953–1968 se nacházejí ve fondu generálního ředitelství Koh-i-noor. Tamtéž, fond *Koh-i-noor, generální ředitelství, České Budějovice* (dále *Koh-i-noor, generální ředitelství*), inv. č. 19, kart. 592, (Roční výkaz průmyslových podniků za rok 1953, Roční výkazy roků 1954–1957); Tamtéž, kart. 593, (Roční účetní výkazy za roky 1958–1968).

¹⁵² Tamtéž, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 02.01–02.04, kart. 4–7, (Zápisy z ředitelských porad 1949–1957).

Další významnou skupinu primárních zdrojů tvořily prameny týkající se právních záležitostí. V případě archivního fondu státního podniku Koh-i-noor se jednalo z největší části o materiály postihující jednání s bývalými majiteli koncernu Koh-i-noor Hardtmuth v období 1945–1950. Tyto dokumenty přinesly nejen velké množství faktografických údajů, ale také možnost nahlédnout do postupů při utváření vzájemných kontaktů. Na zápisy z jednání se zahraničními zástupci rodiny von Hardtmuth navázaly po vypuknutí známkoprávních sporů v roce 1950 protokoly ze soudních přelíčení. Procesy probíhaly ve Francii a v dalších zemích. Uvedené prameny odhalily strategii obhájců národního podniku Koh-i-noor a zástupců rodiny von Hardtmuth.

V této části fondu se rovněž nacházejí fotokopie nacistických dokladů a s nimi související posudky k protistátní činnosti bývalých majitelů koncernu Koh-i-noor Hardtmuth. Navíc jsou zde uloženy zápisy ze soudních přelíčení vedených proti prvnímu poválečnému centrálnímu řediteli Josefu Follprachtovi a jeho spolupracovníkům. Tyto záznamy umožňují získat důležitý faktografický materiál k životům jednotlivých manažerů a možnost rozkrýt některé motivy pro jejich jednání.¹⁵³

Za naprosto unikátní zdroj informací lze označit posudky týkající se kvality tužek vyráběných národním podnikem Koh-i-noor, které byly vypracovány v první polovině padesátých let 20. století.¹⁵⁴ Zachovaly se nejen záznamy československého výzkumného ústavu, ale rovněž zprávy předních západoněmeckých tužkárenských odborníků. Kritika těchto pramenů umožnila zhodnotit reálnou kvalitu výrobků v uvedeném období a její vliv na vývoz a průběh soudních sporů.

Kromě písemných archiválií se ve fondu nacházejí obrazové materiály pro období do roku 1957 – výrobní katalogy, letáky, plakáty a výstřižky z novin a časopisů.¹⁵⁵ Uvedené prameny byly využity pro analýzu reklamní činnosti v období centrálního plánování.

Druhý stěžejní zdroj informací představuje fond *Koh-i-noor, generální ředitelství, České Budějovice*, kde jsou uloženy materiály od vzniku VHJ Koh-i-noor v roce 1958 až do zrušení generálního ředitelství počátkem devadesátých let 20. století.¹⁵⁶ Nejdůležitějšími archiváliemi zde jsou zápisy z porad vedení VHJ, které jsou zachovány

¹⁵³ Tamtéž, inv. č. 04.10–04.16, kart. 28–29, (Právní záležitosti).

¹⁵⁴ Tamtéž, inv. č. 23.10, kart. 61–63, (Výroba).

¹⁵⁵ Tamtéž, inv. č. 20.03, kart. 48, (Katalogy výrobků); Tamtéž, inv. č. 20.05, kart. 51, (Reklamní plakáty, Propagační materiály – letáky).

¹⁵⁶ Tamtéž, fond *Koh-i-noor, generální ředitelství*, inv. č. 02.01, kart. 17–25, (Zápisy z porad vedení VHJ Koh-i-noor Č. B.).

pro celé zkoumané období s výjimkou roků 1958 a 1959. Hlavní rozdíl oproti zápisům z přechozího fondu státního podniku Koh-i-noor z doby před rokem 1958 spočívá ve skutečnosti, že záznamy byly pořizovány pravidelně ze všech porad konajících se každý týden. V závažných záležitostech probíhaly mimořádné ředitelské schůze, jejichž obsah byl písemně zachycen. Určitá nevýhoda spočívá ve stručnosti některých zápisů, což bylo částečně ovlivněno změnami na pozicích zapisovatelek.

V uvolněném období po roce 1956 mohli představitelé národního podniku a pozdější VHJ Koh-i-noor opět podnikat služební cesty do zahraničí, ze kterých se zachovala většina záznamů.¹⁵⁷ Cestovní zprávy se týkaly převážně technologických, známkoprávních a také obchodních záležitostí. Pro výzkum tužkárenské problematiky se jedná o stěžejní prameny, které poskytují informace o úrovni výroby ve státech východního bloku a od poloviny šedesátých let 20. století také na Západě. Pozornost účastníků služebních cest se soustředila rovněž na situaci na tamních trzích a s tím spojenou reklamní činnost nejen konkurenčních tužkáren, ale i československého podniku zahraničního obchodu Pragoexport zajišťující vývoz kancelářských potřeb. Stranou zájmu nezůstala ani celková politicko-ekonomická situace v dané zemi, což se týkalo cest nejen na Západ, ale i do socialistických států.

Na cestovní zprávy navazují archiválie dokumentující jednání se zástupci zahraničních firem a výrobců tužkárenských prkének. Konkrétně se jedná o zápisy z těchto setkání, vzájemnou korespondenci a samotné smlouvy o spolupráci týkající se států východního bloku, jako byla NDR a Polsko.¹⁵⁸ Tyto dokumenty přináší doplňující informace k tužkárenským podnikům v zahraničí, a především umožňují odhalit strategie manažerů VHJ Koh-i-noor při jednání s jejich představiteli. Důležitá je zachovaná korespondence generálního ředitele Konráda Vrbky s majiteli amerických tužkáren a dřevařských firem vyrábějících tužkárenská prkénka.¹⁵⁹ Uvedené dopisy zachycují, jakými způsoby dokázal Konrád Vrbka v uvolněné atmosféře šedesátých let 20. století navázat a následně využít přátelské vztahy s tamními obchodníky.

Významným pramenem statistické povahy jsou tzv. výrobní sešity vedené pro období 1950 až 1974.¹⁶⁰ Záznamy pro jednotlivé roky obsahují údaje o ročním a měsíčním plnění výrobního plánu, počtu zaměstnanců, produktivitě práce, mzdách

¹⁵⁷ Tamtéž, inv. č. 03.07, kart. 161–167, (Cestovní zprávy ze služebních cest).

¹⁵⁸ Tamtéž, inv. č. 04.16, kart. 259–261, (Právní záležitosti, Hospodářská spolupráce).

¹⁵⁹ Tamtéž, inv. č. 20, kart. 629–630, (Obchodní styk se zahraničím).

¹⁶⁰ Tamtéž, inv. č. 23, kart. 733, (Plány výroby zboží – sešity – roky 1951–1963); Tamtéž, kart. 739, (Plány výroby zboží – sešity – roky 1964–1974).

a také o podílu vývozu na celkovém obratu. Od vzniku VHJ Koh-i-noor v roce 1958 byla většina údajů vedena pro všechny začleněné závody. Jediná nevýhoda těchto materiálů spočívala v tom, že od roku 1966 se data o vývozu vedla pouze za celou VHJ Koh-i-noor, a proto nebylo možné pro období 1966–1968 sestavit přehled hodnoty exportu pro jednotlivé závody.

Ve fondu generálního ředitelství VHJ Koh-i-noor jsou uloženy materiály pokrývající problematiku známkoprávních sporů pro období 1950–1960,¹⁶¹ takže navazují na zdroje z fondu státního podniku Koh-i-noor. Z množství dokumentů mají největší vypovídací hodnotu přehledy o výši nákladů na soudní spory v jednotlivých zemích, korespondence s právními zástupci, a především zápisy a návrhy dohod z konce padesátých let 20. století, kdy vrcholila jednání o uzavření smíru mezi Československem a rodinou von Hardtmuth.¹⁶²

Se známkoprávní problematikou souvisejí záznamy z jednání o vzniku společné akciové společnosti Koh-i-noor Hardtmuth Wien založené v roce 1966. Jejimi vlastníky byla rakouská větev rodiny von Hardtmuth a VHJ Koh-i-noor, která díky této účasti mohla lépe pronikat se svými výrobky na západoevropské trhy. Písemný materiál obsahuje rovněž důležité dopisy československého zástupce ve zmíněné společnosti Jaroslava Zunta.¹⁶³ Významné jsou výroční a revizní zprávy či bilance, které umožňují provést analýzu ekonomického stavu akciové společnosti.¹⁶⁴

Posledním zdrojem vztahujícím se k VHJ Koh-i-noor v letech 1958–1968 jsou materiály pojednávající o reklamní a propagační činnosti. Z písemných pramenů k dané problematice se jedná především o korespondenci a zápisy z porad ohledně účasti na tuzemských výstavách Pragoexpo,¹⁶⁵ které se pořádaly od šedesátých let 20. století v Brně výhradně pro zahraniční zákazníky. Stranou nebyly ponechány ani záznamy z účasti VHJ Koh-i-noor na Světové výstavě v roce 1967 v kanadském Montrealu.¹⁶⁶ Z obrazových materiálů se zachovaly plakáty, letáky a propagační brožury nejen československé tužkárny,¹⁶⁷ ale také některých zahraničních konkurenčních firem – Faber-Castell, Schwan či Caran d'Ache,¹⁶⁸ což umožňuje částečné srovnání.

¹⁶¹ Tamtéž, inv. č. 04.13, kart. 218–255, (Právní záležitosti, Známkoprávní spory v jednotlivých zemích).

¹⁶² Tamtéž, karton 217, (Jednání o smír).

¹⁶³ Tamtéž, inv. č. 04.01, kart. 188–190, (Právní záležitosti, Rakouská afilace).

¹⁶⁴ Tamtéž, inv. č. 19, kart. 608–609, (Účetnictví, Bilance – revizní zprávy KIN AG).

¹⁶⁵ Tamtéž, inv. č. 20, kart. 629, (Výstavy Pragoexpo).

¹⁶⁶ Tamtéž, kart. 630, (Montreal Expo 67).

¹⁶⁷ Tamtéž, inv. č. 24, kart. 755, (Doklady o vytištěné inzerci).

¹⁶⁸ Tamtéž, inv. č. 20, kart. 619, (Cizí propagační tiskoviny).

Fond *ROH – podnikový výbor Koh-i-noor Hardtmuth, o. p., České Budějovice* obsahuje materiály o činnosti revolučního odborového hnutí v období 1962–1989. Stěžejní jsou však archiválie týkající se podnikových rad pracujících, které představovaly klíčový projev druhé ekonomické reformy v šedesátých letech 20. století.¹⁶⁹ K této problematice se dochoval statut rady pracujících, korespondence, záznamy z voleb, skládání slibů a detailní zápisy z jednotlivých zasedání včetně kompletních podkladů k projednávaným problémům. Uvedené dokumenty umožňují nejen analyzovat vznik a činnost konkrétní podnikové rady ve VHJ Koh-i-noor, ale také navazování vztahů s ostatními radami v Československu.

Pro výzkum československého tužkárenství lze využít rovněž fondy dvou menších českých tužkáren Grafo a Národní podnik obchodní a průmyslový. Materiály v těchto souborech jsou ale značně torzovité. Uvedený stav byl způsoben několika okolnostmi. Předně se jednalo o nesrovnatelně menší podniky v porovnání s tužkárnou Koh-i-noor Hardtmuth, čímž se úměrně zmenšilo množství produkovaných dokumentů. Dále nelze vynechat skutečnost, že po druhé světové válce a pravděpodobně také bezprostředně po znárodnění v roce 1948 byly některé důležité prameny záměrně skartovány.

Fond *Národní podnik obchodní a průmyslový, a. s., Praha, tužkárna České Budějovice* uchovává poválečné ceníky a některé propagační materiály, ale ve velmi omezeném množství.¹⁷⁰ Mnohem důležitější jsou účetní doklady – rozvahy a výkazy zisku a ztráty,¹⁷¹ které jsou však velmi stručné v porovnání s národním podnikem Koh-i-noor. Velký problém představuje skutečnost, že se zde vyskytují pouze údaje o hrubém zisku, nikoli o celkovém obratu, což značně komplikuje ekonomické srovnání. K synchronizaci těchto záznamů dochází až po začlenění do národního podniku Koh-i-noor v roce 1948.¹⁷²

Fond *Grafo, a. s., tužkárna České Budějovice* se nachází v mnohem horším stavu oproti předchozímu. Z reklamní činnosti této firmy se zachránilo pouze několik ceníků a plakátů.¹⁷³ K hospodářské situaci se zachovala většina rozvah, výkazů zisku a ztráty a některé výroční zprávy z dvacátých let 20. století. Při srovnání se zprávami koncernu

¹⁶⁹ Fond neobsahuje žádná inventární čísla, pouze soupis hlavních tematických skupin. Tamtéž, fond *ROH – podnikový výbor Koh-i-noor Hardtmuth, o. p., České Budějovice* (dále *ROH*), kart. 5–6, (Materiály podnikové rady pracujících).

¹⁷⁰ Tamtéž, fond *Národní podnik obchodní a průmyslový, a. s., Praha, tužkárna České Budějovice* (dále *Národní podnik obchodní a průmyslový*), inv. č. 148, sign. I/13, kart. 6, (Ceníky výrobků NP).

¹⁷¹ Tamtéž, inv. č. 168, sign. III/1, kart. 9, (Účet rozvázný, ztrát, zisku).

¹⁷² Stejný problém se týká i výkazů zisku a ztráty tužkárny Grafo

¹⁷³ SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Grafo, a. s., tužkárna České Budějovice* (dále *Grafo, a. s.*), inv. č. 58, sign. I/3, kart. 6, (Reklamní činnost podniku).

Koh-i-noor Hardtmuth se ale jedná o pouhé rozpisy zisku pro akcionáře firmy. Zcela zde však chybí údaje o exportu či výrobě v jednotlivých letech.¹⁷⁴

V českobudějovickém oddělení státního oblastního archivu v Třeboni se také nacházejí fondy národních podniků Gama a Logarex zabývajících se výrobou kancelářských potřeb, které vznikly v roce 1950 vyčleněním z národního podniku Koh-i-noor. Fondy *Gama, n. p., Praha, závod 01 České Budějovice* a *Logarex, n. p., České Budějovice* poskytují archiválie k problematice znárodnování a začleňování jednotlivých soukromých firem v období let 1950–1952. Jedná se hlavně o protokoly, zápisy z jednání s dosavadními vlastníky a také o rozvahy a výkazy zisku a ztráty těchto firem.¹⁷⁵ Nejdůležitějšími prameny jsou samotné roční účetní výkazy obou národních podniků. Uvedené materiály jsou celistvě zachovány pouze pro národní podnik Logarex, jediným problémem zůstává skutečnost, že jsou z neznámých důvodů uloženy ve fondu státního podniku Koh-i-noor, kde nejsou řádně označeny.¹⁷⁶ V mnohem horším stavu se nacházejí obdobné prameny pro národní podnik Gama, protože se kompletně zachovaly pouze pro roky 1953, 1956 a 1957.¹⁷⁷ Ztracené materiály částečně nahrazuje přehledová zpráva z roku 1957 ke vzniku národního podniku Gama a jeho vývoji před začleněním do VHJ Koh-i-noor, která poskytuje informace o hodnotě výroby a počtech zaměstnanců v jednotlivých letech.¹⁷⁸

Ve Státním oblastním archivu v Zámrsku se nachází fond *Centropen, n. p. Pardubice*, což je poslední národní podnik, který se zabýval před vznikem VHJ Koh-i-noor v roce 1958 výrobou kancelářských potřeb. Fond byl uložen až do roku 2015 v českobudějovickém oddělení Státního oblastního archivu v Třeboni, kdy byl předán do Zámrsku. Národní podnik Centropen sídlil totiž před přesunutím výroby do Dačic v roce 1964 v Pardubicích. Archivní soubor obsahuje opět materiály k znárodnování malých soukromých firem stejně jako jejich rozvahy a výkazy zisku a ztráty.¹⁷⁹ Roční účetní výkazy národního podniku Centropen jsou v porovnání se zbylými třemi národními

¹⁷⁴ Tamtéž, inv. č. 70, sign. III/5, kart. 7, (Bilance).

¹⁷⁵ Tamtéž, fond *Gama, n. p., Praha, závod 01 České Budějovice* (dále *Gama, n. p.*), inv. č. 04.01–04.02, kart. 3, (Právní záležitosti, Doklady o převzetí, Delimitace); Tamtéž, inv. č. 19.01–19.02, kart. 12, (Účetnictví, Bilance); Tamtéž, fond *Logarex, n. p., České Budějovice* (dále *Logarex, n. p.*), inv. č. 04.01–04.06, kart. 2, (Právní záležitosti, Delimitace); Tamtéž, inv. č. 04.16, kart. 5, (Právní záležitosti, Znárodnění); Tamtéž, inv. č. 19.01–19.06, kart. 12–13, (Účetnictví, Bilance).

¹⁷⁶ Tamtéž, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 19.03, kart. 44, (Účetní závěrky 1950–1952); Tamtéž, inv. č. 19.05, kart. 45, (Účetní výkazy 1953–1955); Tamtéž, kart. 46, (Účetní výkazy 1956–1957).

¹⁷⁷ Tamtéž, fond *Gama, n. p.*, inv. č. 19.03, kart. 12, (Roční uzávěrka 1956, Účetní závěrka 1957); Tamtéž, inv. č. 09.01, kart. 8, (Roční výkaz průmyslových podniků 1953).

¹⁷⁸ Tamtéž, inv. č. 23.02, kart. 18–24, (Plány výroby).

¹⁷⁹ Státní oblastní archiv v Zámrsku (dále SOA Zámorsk), fond *Centropen, n. p. Pardubice* (dále *Centropen, n. p.*), inv. č. 04.02–04.06, kart. 2–3; Tamtéž, inv. č. 19.01, kart. 19.

podniky vyrábějícími kancelářské potřeby nejen zachovány zcela kompletně, ale jsou také vedeny velmi pečlivě, takže navíc obsahují množství dílčích statistických přehledů a srovnání.¹⁸⁰

Velká nevýhoda všech tří fondů menších národních podniků – Gama, Logarex i Centropen spočívá v absenci téměř veškerých archiválií k propagaci výrobků v zahraničí, což bylo ovlivněno nízkou konkurenceschopností produktů těchto podniků v cizině.

Poslední využitelný fond *Československé závody dřevozpracující, n. p., Praha* je uložen v Národním archivu. Soubor archiválií obsahuje prameny pro období 1945–1951, kdy byly Československé závody dřevozpracující nadřizenou organizací pro jednotlivé národní podniky vyrábějící kancelářské potřeby. Pro národní podnik Koh-i-noor se zde nacházejí rozvahy a výkazy zisku a ztráty do roku 1951,¹⁸¹ ale jejich kopie jsou uloženy rovněž ve fondu státního podniku Koh-i-noor. Mnohem důležitější jsou proto materiály týkající se národního podniku Centropen, pro který jsou zde uloženy záznamy ke znárodněným a začleněným firmám.¹⁸²

Vedle nevydaných primárních archivních pramenů lze pro bádání také využít závodní časopis *Tužkař*, který byl vydáván v období 1949–1966. První čtyři ročníky vycházelo toto periodikum měsíčně a od pátého ročníku v roce 1953 týdně. Většina článků z padesátých let 20. století se zabývá oslavou nového socialistického zřízení a jeho výhodami. Přesto zde lze najít množství nepřímých narážek na špatné pracovní poměry v podniku – pozdní příchody na pracoviště, alkoholismus v pracovní době a podobně. Velkou faktografickou cenu mají příspěvky věnující se změnám na postu podnikových ředitelů, protože poskytují základní biografické údaje k osobám jednotlivých manažerů. Po vzniku VHJ Koh-i-noor se časopis zaměřil hlavně na přinášení informací z jednotlivých závodů rozmístěných po celém Československu. V šedesátých letech 20. století došlo k velkému propadu prodeje periodika, což přispělo k jeho zrušení v roce 1966. Od počátku normalizace začal čtyřikrát ročně vycházet *Podnikový zpravodaj* (od roku 1981 *Zpravodaj Koh-i-noor*).

Velký problém při bádání v oblasti československé výroby kancelářských potřeb způsobuje skutečnost, že se prozatím nepodařilo vyhledat dokumenty týkající se exportu

¹⁸⁰ Tamtéž, inv. č. 09.03, kart. 19, (Účetní závěrky 1950–1952); Tamtéž, inv. č. 09.05, kart. 20, (Roční výkazy za roky 1953–1957).

¹⁸¹ Národní archiv, fond *Československé závody dřevozpracující, n. p., Praha* (dále *Československé závody dřevozpracující*), inv. č. 15, kart. 175–176, (Koh-i-noor Č. Budějovice).

¹⁸² Tamtéž, inv. č. 15, kart. 178, (Centropen, Pardubice).

jednotlivých produktů v období 1949–1968, kdy distribuci zajišťovala akciová společnost Ligna a následně podnik zahraničního obchodu Pragoexport, jehož fond uložený v Národním archivu je nezpracovaný. Případné dohledání části potřebných dokumentů by pravděpodobně nepřineslo informace o skladbě, množství a tržbách vyvezených kancelářských potřeb do jednotlivých zemí. Již v roce 1967 se během příprav na reorganizaci zahraničního obchodu pokoušel uvedené materiály získat generální ředitel VHJ Koh-i-noor Konrád Vrbka, ale neúspěšně. Pragoexport tato data po pěti letech automaticky skartoval, a navíc je vedl pouze za jednotlivé exportní skupiny, což vyloučilo získat přehled o trendu vývozu jednotlivých výrobků.¹⁸³

Druhá potíž spočívá v nemožnosti nahlédnout do kádrových materiálů jednotlivých manažerů a ostatních pracovníků národního podniku Koh-i-noor a pozdější VHJ Koh-i-noor. Uvedené prameny nejsou doposud zpracovány, takže mohou obsahovat citlivé osobní údaje doposud žijících osob, proto je přístupnost omezena.¹⁸⁴

¹⁸³ SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor*, *generální ředitelství*, inv. č. 20, kart. 629, (Pragoexport – Technoexport, Dopis Ludvíku Šáchovi z 20. února 1967); Tamtéž, Dopis Konrádu Vrbkovi z 25. února 1967.

¹⁸⁴ Tamtéž, inv. č. 10, kart. 391–403, (Personální agenda, Kádrové materiály).

II. Československé hospodářství a pokusy o jeho reformu v období 1948–1968

Ekonomický vývoj Československa lze v období 1948–1968 rozdělit do dvou základních etap. První je vymezena lety 1948–1953, kdy došlo k zapojení Československa do východního bloku a bylo převzato centrální plánování po sovětském vzoru. Druhou etapu 1953–1968 charakterizují pokusy o reformy v letech 1958–1959 a po roce 1965, které měly prostřednictvím decentralizace zvýšit produktivitu práce a dosáhnout ekonomického růstu.

Po komunistickém převzetí moci v únoru 1948 došlo k postupnému opuštění modelu smíšené ekonomiky a s tím spojeného odklonu od tzv. československé cesty výstavby socialismu. Vzorem se stala sovětská centrálně plánovaná ekonomika, která podle československých předpokladů již překonala veškeré potíže při plánování, a proto by stačilo převzít její poznatky a zkušenosti.¹⁸⁵ Uzákoněná verze prvního pětiletého plánu, který byl vyhlášen na podzim 1948, přesto ještě respektovala reálné potřeby československého hospodářství. Počítalo se sice s rozvojem těžkého průmyslu na úkor lehkého, ale nemělo se jednat o naprostou změnu orientace celé ekonomiky.¹⁸⁶ Již z této původní neupravené podoby pětiletého plánu bylo jasné, že vedoucím představitelům nejde o zvyšování životní úrovně obyvatelstva, ale o postupnou změnu hospodářské struktury, aby odpovídala požadavkům Sovětského svazu.

Zásadní mezník pro hospodářské připoutání nejen Československa, ale i ostatních států východního bloku k Sovětskému svazu představoval vznik Rady vzájemné hospodářské pomoci v lednu 1949.¹⁸⁷ Českoslovenští politici si od založení uvedené organizace slibovali zlepšení přístupu k surovinám ze socialistických států, vzájemnou koordinaci výrobních programů, a především možnost exportovat vyspělé československé výrobky do těchto zemí. Vůbec si přitom neuvědomovali, že hlavní motivy Sovětského svazu spočívají pouze v rozšíření jeho mocenského vlivu prostřednictvím nově zřízené mezinárodní organizace. Československo se ocitlo mezi

¹⁸⁵ Zdislav ŠULC, *Stručné dějiny ekonomických reforem v Československu (České republice) 1945–1995*, Brno 1998, s. 17–18.

¹⁸⁶ Václav PRŮCHA a kol., *Hospodářské a sociální dějiny Československa 1918–1992. 2. díl. Období 1945–1992*, Brno 2009, s. 255.

¹⁸⁷ Zakladatelskými zeměmi se v lednu 1949 staly – Československo, Sovětský svaz, Maďarsko, Polsko, Rumunsko a Bulharsko. V únoru 1949 se připojila Albánie a v dalších letech také NDR, Mongolsko, Kuba a Vietnam.

převážně agrárními či agrárně-průmyslovými zeměmi,¹⁸⁸ které požadovaly všestrannou technologickou pomoc, za niž nemohly nabídnout srovnatelnou protihodnotu. Sovětský svaz sice představoval společně s Československem nejvyspělejší stát celého bloku, ale nemohl svým satelitům poskytnout žádnou pokročilou technologii ani hrát vedoucí ekonomickou úlohu.¹⁸⁹

Zcela zásadní dopad na československé hospodářství měla tzv. sofijská usnesení z druhého zasedání RVHP konaného v srpnu 1949 v bulharském hlavním městě Sofii. Jádro tvořilo rozšíření spolupráce mezi socialistickými státy a praktický zákaz obchodování se Západem. Československo tímto rozhodnutím ztratilo hospodářskou nezávislost, protože nemohlo svobodně nabízet své zboží. Země RVHP nebyly schopné poskytnout vyspělé technologie a licence, a naopak je vyžadovaly od Československa, takže po zahájení vlastní výroby se stávaly konkurenty na zahraničních trzích. Přesunutí těžiště obchodu na Východ se projevilo již na celkovém obratu v roce 1949, na kterém se socialistické země podílely 48 %, což znamenalo oproti roku 1948 vzestup o 8 %. Podle prvního pětiletého plánu mělo takové zvýšení nastat až v roce 1953.¹⁹⁰

Sovětský svaz se uchýlil k takto drastickému kroku pod vlivem zhoršujícího se mezinárodního napětí v roce 1949, ke kterému přispělo založení NATO v dubnu tohoto roku či prohlubující se roztržka s Jugoslávií. Změna obchodní orientace jednotlivých členů RVHP byla projednána na třetím zasedání RVHP v roce 1950, kde bylo Československo ostře zkritizováno za pomalé snižování dovozu surovin ze západních států. Sovětští představitelé proto doporučili, navzdory názoru většiny expertů, zahájit detailní geologický průzkum v Československu za účelem rozšíření těžby tuzemských surovin. Podle samotného Josifa Vissarionoviče Stalina a Anastáze Ivanoviče Mikojana nebylo Československo surovinově chudé, ale skrývalo množství neobjevených zdrojů. Na základě těchto nepodložených doporučení bylo vyvinuto nezměrné úsilí při hledání a dobývání nekvalitních rud, což si vyžádalo zvýšené investice do hutnictví a energetiky v neprospěch strojírenství. Záměr nakonec nevedl k snížení dovozu surovin, které musely být stejně nakupovány v „kapitalistické cizině“ na úkor licencí a moderní techniky.¹⁹¹

¹⁸⁸ Na konci čtyřicátých let 20. století pracovalo 80 % bulharského, 75 % rumunského, 57 % polského a 53 % maďarského obyvatelstva v zemědělství. V Československu (bez Slovenska) tvořil tento podíl 40 % populace. Jiří SUK, *Veřejné záchodky ze zlata. Konflikt mezi komunistickým utopismem a ekonomickou racionalitou v předsrpnovém Československu*, Praha 2016, s. 77.

¹⁸⁹ Karel KAPLAN, *Československo v RVHP 1949–1956*, Praha 1995, s. 42–44.

¹⁹⁰ Tamtéž, s. 63–64.

¹⁹¹ Tamtéž, s. 122.

K prosazení přeorientování československého hospodářství na těžký průmysl byli do Československa vysláni sovětští „poradci“, kteří od roku 1950 působili v hlavních výrobních odvětvích – těžba rud, hutnictví železa, strojírenství a dále také v chemickém, textilním či energetickém průmyslu. Na základě doporučení těchto poradců přijímaných československou stranou jako závazné směrnice, došlo k úpravě prvního pětiletého plánu, který byl podle Karla Kaplana vlastně nově vytvořeným plánem pro období 1951–1955.¹⁹² Celkový objem investic se zvýšil o 66 % konkrétně z 67, 2 miliard na 111, 6 miliard korun, avšak v těžkém průmyslu došlo k navýšení o 75 %.¹⁹³ Toto extrémní protežování rozvoje metalurgie a těžkého strojírenství vedlo k poklesu investic do stávajících výrobních zařízení a především ke snížení spotřební výroby.

Prováděné strukturální změny v hospodářství si vynutily transformační opatření, která měla prosadit řízení jednotlivých podniků z centra. Uvedená centralizace proběhla ve dvou krocích. První se uskutečnil na podzim 1951, kdy se po rozdělení ministerstva těžkého průmyslu počet hospodářských ministerstev zvýšil na 12.¹⁹⁴ Dále bylo zrušeno 14 generálních ředitelství, která tvořila v poválečném období spojovací článek mezi národními podniky a ministerstvy. Místo nich vzniklo přímo na ministerstvech 94 hlavních správ podle vzoru „glavek“ ze Sovětského svazu.¹⁹⁵

Druhý krok proběhl v dubnu 1952 zavedením sovětské metodiky plánování, které spočívalo v direktivním rozpisování úkolů jednotlivým národním podnikům v rámci ročních plánů. Plánové centrum od této chvíle stanovilo národním podnikům kromě plánu výroby také dodávky do tržních fondů a pro export, plány snižování vlastních nákladů, růst produktivity práce a také počet pracovních sil či objem mzdových fondů. Nejvýznamnějším ukazatelem se stala tzv. hrubá výroba zboží, na jejíž výši závisely mzdové fondy, prémie, a především plány produktivity práce.

V rámci vnitřní organizace podniků bylo opuštěno socialistické podnikové plánování (SPH), které vzniklo pod vlivem baťovského systému řízení vnitropodnikových útvarů a provozního účetnictví. Místo tzv. SPH byl podle sovětského vzoru zaveden chozrasčot (hospodářský rozpočet) založený na operativní hospodářské

¹⁹² K. KAPLAN, *Sovětské poradci v Československu 1949–1956*, Praha 1993, s. 45–46.

¹⁹³ Z. ŠULC, *Stručné dějiny*, s. 19.

¹⁹⁴ Jednotné ministerstvo průmyslu bylo na konci roku 1950 přejmenováno na ministerstvo těžkého průmyslu a současně z něj vyčleněno ministerstvo lehkého průmyslu. Dne 7. září 1951 došlo k rozdělení ministerstva těžkého průmyslu na – ministerstvo paliv a energetiky, ministerstvo hutního průmyslu a rudných dolů, ministerstvo chemického průmyslu, ministerstvo těžkého strojírenství a ministerstvo všeobecného strojírenství. Nově bylo navíc zřízeno ministerstvo lesů a dřevařského průmyslu.

¹⁹⁵ V. PRŮCHA a kol., *Hospodářské a sociální dějiny*, s. 374.

samostatnosti podniků, krytí mezd z realizované produkce a hmotné odpovědnosti za splnění plánu. Dosavadní hlavní kritérium hospodaření jednotlivých podniků – porovnání výnosů a nákladů bylo po zavedení tohoto systému změněno na pouhé kontrolování dosažených výsledků s direktivně naplánovanými ukazateli.¹⁹⁶

Rovněž tvorba cen se přestala odvíjet od hodnoty výrobků a vztahu nabídky a poptávky. Hlavní roli začala hrát pouze evidenční funkce cen, jejich aktivní úloha přetrvala pouze u spotřebního zboží a u placených služeb. Součástí maloobchodních cen se od roku 1953 stala tzv. daň z obratu, která sloužila ke krytí většiny celospolečenských výdajů.¹⁹⁷

Sovětský systém řízení hospodářství byl definitivně zaveden k prvnímu lednu 1953, čím byla dokončena transformace poválečné smíšené ekonomiky. Samostatné jednání všech ekonomických jednotek bylo zcela potlačeno a národní hospodářství se přeměnilo na centralizovaný „superpodnik“ podřízený požadavkům Sovětského svazu. V tomto systému byly přerušeny tradiční kontakty se západními státy a Československo se připoutalo k nevyspělým zemím východního bloku, kterým sloužilo jako „kovárna socialistické soustavy“.¹⁹⁸

Megalomanské změny ve struktuře hospodářství vyvrcholily v roce 1953 nepřiznaným státním krachem, jehož jediným řešením bylo uskutečnění peněžní reformy.¹⁹⁹ Její cíl spočíval v šokovém odstranění ekonomické nerovnováhy, kdy výdaje do těžkého průmyslu neustále rostly, ale klesala osobní spotřeba a rovněž reálné mzdy. Hospodářství bylo stále založeno na přidělovém systému, takže se zde nacházelo velké množství inflačních peněz – úspor obyvatelstva.²⁰⁰ Reforma obyvatelstvo připravila

¹⁹⁶ Tamtéž, s. 376–377.

¹⁹⁷ Od 1. ledna 1953 byly nepřímé daně změněny na daň z obratu, která do roku 1965 tvořila až 50 % příjmů státního rozpočtu. Vybírala se většinou ve výrobních podnicích při předání zboží distribuci. Pro určení její výše se nejvíce používal rozdílový způsob výpočtu, kdy se od maloobchodní ceny odečetla cena velkoobchodní a obchodní rozpětí. Uvalením této daně měla být vytvořena rovnováha mezi poptávkou a nabídkou. Na zboží nutné k uspokojování sociálních potřeb obyvatel – potraviny či náklady na bydlení, byla uvalena tzv. záporná daň, takže se prakticky jednalo o dotaci. Daň z obratu byla zrušena až v roce 1993, kdy se změnila na daň z přidané hodnoty.

¹⁹⁸ J. SUK, *Veřejné záchodky*, s. 76.

¹⁹⁹ Blíže k dopadům peněžní reformy na hospodářství – Zdeněk JIRÁSEK, *Ocelová koncepce hospodářství českých zemí 1947–1953*, Opava 2014, s. 189–198; K měnové reformě také – Z. JIRÁSEK – Jaroslav ŠŮLA, *Velká peněžní loupež v Československu 1953 aneb 50:1*. Praha 1992; Kolektiv autorů, *Naše měna je pevná. Plzeň a měnová reforma 1953*, Plzeň 2013; Jakub ŠLOUF, *Spříznění měnou. Genealogie plzeňské revolty 1. června 1953*, Praha 2016.

²⁰⁰ Mzdy a ceny byly přepočítány v poměru 5:1, stejně tak hotovosti do 300 Kčs na osobu. Ostatní hotovosti byly převedeny v poměru 50:1. V. PRŮCHA a kol., *Hospodářské a sociální dějiny*, s. 284.

o mnoholeté úspory, protože konec přidělového systému zvýšil poptávku, kterou nebylo možné uspokojit.²⁰¹

Po smrti Josifa Vissarionoviče Stalina a Klementa Gottwalda nastoupila v celém východním bloku tzv. politika nového kurzu. Nejdůležitějším projevem v hospodářství se stalo zmírnění nepřiměřené podpory těžkého průmyslu a výdajů na zbrojení, a to ve prospěch spotřebního průmyslu, služeb a zemědělství. Hlavním cílem bylo povznesení životní úrovně v přímé reakci na otevřený odpor obyvatelstva, který se projevil v roce 1953 v NDR a v Československu.²⁰² Ústup od stalinské hospodářské koncepce ale začal ohrožovat plánovanou modernizaci armády celého sovětského bloku, proto byla politika nového kurzu v průběhu roku 1955 opuštěna. Návrat k masivnímu prosazování těžkého průmyslu jako v období 1950–1953 ovšem nenastal. Ekonomická politika spojovala od této chvíle dva protichůdné cíle – podpora těžkého průmyslu a současný růst životní úrovně obyvatelstva. Hospodářství celého východního bloku ale nebylo schopné splnit oba záměry současně.²⁰³

V Československu vyvolalo nesplnění cílů prvního pětiletého plánu společně s krachem v roce 1953 značný chaos a bezradnost. Nejdříve se operovalo s možností připravit sedmiletý plán, ale na jaře 1954 se ukázalo, že se jednalo o nesplnitelný úkol. V období do roku 1955 bylo z tohoto důvodu řízeno hospodářství prostřednictvím ročních plánů. Příprava druhého pětiletého plánu se však i nadále zpožďovala. Zákonem byl schválen až v roce 1958, tedy dva roky po jeho oficiálním zahájení. Do roku 1958 bylo vytvořeno podle Zdislava Šulce až pět variant druhého pětiletého plánu, který z tohoto důvodu prakticky vůbec neexistoval. Ekonomika byla proto nadále řízena prostřednictvím úprav krátkodobých ročních plánů na základě hospodářského vývoje.²⁰⁴

Neudržitelnost této situace si uvědomili i straničtí představitelé, takže v uvolněnější atmosféře po odhalení kultu osobnosti Nikitou Sergejevičem Chruščovem na XX. sjezdu KSSS, schválili decentralizaci hospodářského řízení. Další postup zpomalily nepokoje v červnu 1956 v Polsku a revoluce v Maďarsku na podzim téhož roku, které načas vyvolaly strach z jakýchkoli změn. Pokyn k vypracování nové soustavy plánování a financování průmyslu a stavebnictví vydalo ÚV KSČ až v únoru 1957, čímž byly zahájeny přípravy tzv. první ekonomické reformy.²⁰⁵ Na jejím vypracování se

²⁰¹ J. SUK, *Veřejné záchodky*, s. 79.

²⁰² K. KAPLAN, *Československo*, s. 177.

²⁰³ Tamtéž, s. 181.

²⁰⁴ Z. ŠULC, *Stručné dějiny*, s. 23.

²⁰⁵ J. SUK, *Veřejné záchodky*, s. 91–92.

podílelo množství ekonomických odborníků, kteří vytvořili několik týmů. V jejich čele stál první náměstek předsedy Státního úřadu plánovacího Kurt Rozsypal, podle kterého byla reforma neoficiálně pojmenovaná.

K uskutečnění reformy, která se týkala pouze průmyslu, nikoli zemědělství obchodu či služeb, došlo ve třech krocích v letech 1958–1960. První se uskutečnil v dubnu 1958, kdy bylo reorganizováno řízení národních podniků. Základem se staly tzv. výrobní hospodářské jednotky (VHJ), které vznikly sloučením několika podniků reprezentující většinou celý obor výroby nebo jeho větší část. Takto bylo vytvořeno ze 1 417 doposud samostatných národních podniků 383 výrobních hospodářských jednotek, které existovaly ve třech různých typech. Nejběžnějším modelem se stala VHJ tvořená jedním velkým podnikem složeným z několika závodů ovládaných hlavním podnikem. Druhá forma se skládala opět z vedoucího podniku a tentokrát z pobočných podniků disponujících vlastní právní subjektivitou. Hlavní podnik určoval pouze dlouhodobé cíle rozvoje daného oboru. Posledním typem VHJ bylo sdružení podniků, kde nad samostatně hospodařícími podniky vznikl nadpodnikový orgán zajišťující společný odbyt, výzkum či vývoj.²⁰⁶

V prvním kroku reformy bylo rovněž zrušeno 94 nadpodnikových hlavních správ na oborových ministerstvech doposud řídících jednotlivé národní podniky. Vzniklé VHJ sice získaly poměrně samostatnou hospodářskou organizaci, ale nebyly oprávněny se podílet formou kapitálové účasti (akcií, obligací, dlouhodobých úvěrů) v navazujících oborech.²⁰⁷

Druhý krok reformy zavedený od ledna 1959 tvořil její vlastní jádro a spočíval ve změně soustavy plánování a financování v centru a v jednotlivých podnicích. Státní úřad plánovací přestal s direktivním rozepisováním úkolů podnikům a místo toho se soustředil na vytváření dlouhodobých plánů a strategických cílů rozvoje hospodářství pro období několika pětiletěk. Nově vzniklé VHJ vytvořily na základě instrukcí centrálních orgánů vlastní podoby pětiletých plánů, které byly následně projednány a harmonizovány, aby odpovídaly požadavkům hospodářství.²⁰⁸ Stěžejní roli v rámci této decentralizace hrála

²⁰⁶ Druhý typ VHJ se nejvíce uplatnil ve spotřebním a strojírenském průmyslu. Třetí naproti tomu v oborech skládajících se z menších podniků – sdružení mlékáren, masného průmyslu či cukrovarů. V. PRŮCHA a kol., *Hospodářské a sociální dějiny*, s. 380.

²⁰⁷ Kurt ROZSYPAL, *Vývoj plánovitého řízení v netržních podmínkách v letech 1953–1964. Paměti*, Praha 1999, s. 64. K první ekonomické reformě také – TÝŽ, *Vývoj plánovitého řízení v netržních podmínkách. První část. Úvod a období 1945–1952*, Acta oeconomica Pragensia. Vědecký sborník Vysoké školy ekonomické v Praze 6, 1998, s. 201–233.

²⁰⁸ Z. ŠULC, *Stručné dějiny*, s. 23.

hmotná zainteresovanost podniků a jejich zaměstnanců na vypracování a plnění jednotlivých úkolů. VHJ mohly nyní samostatně rozhodovat o odměňování pracovníků a na základě svého uvážení financovat centrálně neplánované investice (decentralizované).

Poslední krok reformy spočíval ve vytvoření nové tarifní a mzdové soustavy, aby ve VHJ s růstem výroby úměrně rostly také mzdy. Došlo rovněž k nebývalému posílení tarifní složky v případě úkolové mzdy na 75–80 % a u časové na 80–90 %. Cíl této změny spočíval v zamezení změkčování výkonových norem.²⁰⁹

Výsledkem celé reformy nebylo rozhodně oslabení či opuštění centrálního plánování, ale pouhé posílení vlastní motivace a odpovědnosti centra a jednotlivých VHJ. Pětileté plány byly i nadále zcela závazné a direktivní, výrobní hospodářské jednotky se ale mohly díky decentralizaci podílet na jejich vytváření.²¹⁰ Z těchto důvodů měla reforma velmi pozitivní ohlas v jednotlivých podnicích a byla kladně hodnocena v prvních dvou letech.

Úspěch první ekonomické reformy byl závislý na splnění třetího pětiletého plánu, který byl připravován v období 1958–1960. Během jeho vypracování panoval přehnaný optimismus podmíněný snahou o „dohnání a předechnání“ Západu, kterou prosazoval Nikita Sergejevič Chruščov, čímž se měla prokázat převaha socialistického řízení hospodářství. Státní úřad plánovací v této atmosféře zapracoval do pětiletého plánu nebývale vysoké tempo růstu. Průmyslová výroba měla podle jeho představ přesáhnout na konci třetího pětiletého plánu o 93 % hodnotu roku 1957. Samotná výše investic dosáhla v uzákoněném pětiletém plánu v roce 1960 úrovně 322 miliard korun, což odpovídalo celkovému objemu investic za předchozích deset let.²¹¹

Hospodářskou krizi a krach třetího pětiletého plánu v letech 1961–1962 způsobila podle politického vedení v čele s Antonínem Novotným přílišná decentralizace,²¹² tedy samotná ekonomická reforma. Krizi ve skutečnosti vyvolaly vnější okolnosti – přerušování obchodních styků s Čínou, neplnění závazků dovozu ze států RVHP, berlínská a karibská krize, neúroda či zimní kalamita, ve spojení s neúměrně velkými požadavky na investice.

²⁰⁹ V. PRŮCHA a kol., *Hospodářské a sociální dějiny*, s. 381–382.

²¹⁰ J. SUK, *Veřejné záchodky*, s. 93.

²¹¹ D. JANČÍK, *Kolaps třetí československé pětiletky (1961–1962). Mechanismy nerovnováhy v centrálně-přídělovém modelu ekonomiky v porozumění Zdislava Šulce*, in: E. Kubů – Jindřich Soukup – J. Šouša (edd.), *Fenomén hospodářské krize v českých zemích 19. až počátku 21. století. Cyklický vývoj ekonomiky v procesu gradující globalizace*, Praha – Ostrava 2015, s. 419–420.

²¹² K. KAPLAN, *Kořeny československé reformy 1968. I. Československo a rozpory v sovětském bloku. II. Reforma trvale nemocné ekonomiky*, Brno 2000, s. 269.

Neúspěch třetí pětiletky ale nejvíce zapříčinila samotná podstata centrálního plánování, které mělo neustálý sklon k tvorbě nerovnováhy mezi zdroji a potřebami. Poptávka proto neustále rostla, ale nabídka stagnovala či přímo klesala.²¹³ Vytvořená soustava řízení hospodářství byla proto již v roce 1962 opuštěna, takže následoval návrat k direktivnímu sestavování ročních plánů bez dlouhodobé perspektivy. První pokus o reformu centrálně plánované ekonomiky skončil neúspěchem.

Obnovení direktivního plánování nepřineslo zlepšení hospodářské situace, což přimělo i nejvyšší stranické vedení začít jednat o změně v řízení hospodářství. Jejich úvahy ale zůstaly uzavřené v rámci systému centrálního plánování, který chtěli pouze vylepšit. Stěžejní impulsy proto začaly vycházet od ekonomických teoretiků sdružených především v Ekonomickém ústavu Československé akademie věd.²¹⁴ V čele této instituce stál Ota Šik, vedle kterého zde působil rovněž Bohumil Komenda, Čestmír Kožušník či Otakar Turek. Ve svých úvahách se zabývali především možnostmi lepšího propojení trhu (zbožně-peněžních vztahů) a plánu.²¹⁵

Otu Šika lze označit za nejznámějšího ekonomického revizionistu, který byl v padesátých letech 20. století tvrdým stalinistou, následně reformátorem a po své vynucené emigraci do Švýcarska v září 1968 tvůrcem teorie třetí cesty.²¹⁶ Jeho vliv v politice i ekonomii začal stoupat v roce 1962, kdy se stal ředitelem Ekonomického ústavu ČSAV a členem ÚV KSČ. Velmi dobře si proto uvědomil, že pro uskutečnění klíčových změn musí získat podporu stranického vedení. To se mu podařilo na podzim 1963, kdy po setkání s Antonínem Novotným, mohl publikovat klíčový článek v Rudém právu.²¹⁷ Tehdejšího prezidenta znal totiž z období druhé světové války, kdy s ním byl internován v koncentračním táboře. V tomto příspěvku kriticky zhodnotil špatnou hospodářskou situaci a za příčinu neuspokojivého stavu označil centrální plánování. Článek vyvolal celospolečenský ohlas a umožnil zapojení Oty Šika a jeho spolupracovníků do příprav hospodářské reformy.

Základním materiálem pro uskutečnění změn v ekonomice se stal dokument pojmenovaný *Návrh tezí o zdokonalení soustavy řízení národního hospodářství*.²¹⁸ Na

²¹³ D. JANČÍK, *Kolaps*, s. 437–438.

²¹⁴ K. KAPLAN, *Kořeny*, s. 272.

²¹⁵ Pojem trh nebylo možné kvůli odporu vládnoucích kruhů používat, proto se ujal označení zbožně-peněžní vztahy.

²¹⁶ J. SUK, *Veřejné záchodky*, s. 106.

²¹⁷ Ota ŠIK, *Jarní probuzení. Iluze a skutečnosti*, Praha 1990, s. 109–113.

²¹⁸ Celý text nebyl v šedesátých letech 20. století zveřejněn, k tomu došlo až po roce 1989 – Z. ŠULC (ed.), *Dokumenty k hospodářské politice v Československu z let 1963–1969*, Praha 1998, s. 11–45.

tvorbě tohoto materiálu se podílel tým ekonomů při Státní komisi pro řízení a organizaci, v jehož čele stál Ota Šik a tehdejší ministr pro technologický rozvoj František Vlasák.

Jádro materiálu tvořilo odmítnutí direktivního určování struktury a objemu produkce. Místo centrálního plánu mělo dojít ke stanovení obecných ekonomických podmínek, které byly tvořeny novým cenovým mechanismem založeným na skutečné nabídce a poptávce. Jednotlivé podniky by byly přímo zainteresovány na hospodářských výsledcích. Veškeré mzdy a platy pracujících měly být z uvedeného důvodu vázány na skutečné tržby z prodeje zboží.²¹⁹ Podniky by se konečně díky takto vytvořenému regulovanému trhu staly reálnými tržními subjekty.

Připravený návrh musel být schválen předsednictvem ÚV KSČ, které jej čtyřikrát vrátilo k přepracování. Většina funkcionářů nerozuměla předloženému dokumentu, a tak mezi nimi panovala obava z možné ztráty svých mocenských pozic. Konečný návrh byl schválen v září 1964, ale již v říjnu tohoto roku došlo k sesazení Nikity Sergejeviče Chruščova a k následné kritice jeho reformní činnosti. Toho využilo konzervativní křídlo v KSČ ke zpomalení postupu plánovaných změn.²²⁰

Přes uvedené obtíže vypracovala Státní komise pro řízení a organizaci na základě *Návrhu tezí o zdokonalení soustavy řízení národního hospodářství* projekt reformy, který byl v lednu 1965 schválen ÚV KSČ. Jádro této reformy lze shrnout do několika bodů. Předně mělo být odstraněno direktivní plánování a nahrazeno ekonomickými nástroji. Podniky by získaly samostatnost k vlastnímu podnikání vymezenou zákonem, zároveň by byly vystaveny tlaku trhu a opětovně spojeny se zahraničním obchodem. Hlavním měřítkem úspěšnosti již nebylo podle schváleného projektu reformy plnění plánu, ale výše hrubého důchodu.²²¹ Po odečtení určených odvodů byl ponechán samotným podnikům ke svobodnému použití. Výše mezd byla navíc závislá na dosaženém hrubém důchodu, takže podniky při špatném hospodaření nesly přímé následky.²²²

Pro zavedení jednotných odvodů (daní) bylo zapotřebí reformovat cenovou soustavu, k čemuž došlo přes velkou pracovní náročnost již od prvního ledna 1967. Od tohoto okamžiku byly zavedeny tři kategorie cen. Pevné ceny zahrnovaly základní životní potřeby obyvatelstva a hlavní zemědělské produkty. Volné se prosadily u produktů zvláštní jakosti a módních novinek, kde se počítalo s vytvořením konkurenčních

²¹⁹ Tamtéž, s. 20–21.

²²⁰ V. PRŮCHA a kol., *Hospodářské a sociální dějiny*, s. 385–386.

²²¹ Pojem hrubý důchod prakticky odpovídal výrazu zisk v tržní ekonomice.

²²² K. KAPLAN, *Kořeny*, s. 283–284.

podmínek. Do skupiny limitovaných cen se zařadily výrobky, u kterých docházelo k časté výměně sortimentu a byly tak stanoveny dohodou mezi odběrateli a dodavateli.²²³

Druhý cíl cenové politiky se nacházel v propojení doposud oddělených cenových okruhů na úrovni průmyslu (velkoobchodní ceny), obchodu (maloobchodní ceny) a zahraničního obchodu (světové ceny). Rozdíly ve výši velkoobchodních a maloobchodních cen byly zapříčiněny v rozdílné sazbě daně z obratu, takže reforma počítala se zavedením jednotných tarifů. U světových cen se plánovalo opuštění dosavadní praxe, kdy ztráty v zahraničním obchodě byly hrazeny ze státního rozpočtu. V nové soustavě měly výrobní i vývozní podniky přímo pociťovat důsledky svého hospodaření.²²⁴

V souvislosti s prosazením cenové reformy bylo možné od prvního ledna 1967 začít s jednotnými odvody – z hrubého důchodu podniku, ze základních fondů, ze zásob a stabilizačního odvodu z mezd. Tímto se odstranilo dosavadní spojení podniků se státem formou direktivních ukazatelů centrálního plánování.

Příliš rychlé prosazení přestavby velkoobchodních cen, při jejichž přepočtu bylo použito tisíce koeficientů, umožnilo podnikům prosadit své vlastní zájmy, protože měly zásadní vliv při kvantifikaci těchto koeficientů.²²⁵ Reformátoři počítali po cenové přestavbě s růstem rentability podniků v průměru o 22 %, ale skutečnost byla 78 %, tedy čtyřnásobně vyšší. Rozdíly ve výnosech jednotlivých podniků byly tak markantní, že si vyžádaly přerozdělování (dotace) neúspěšným podnikům na úkor těch úspěšných.²²⁶

Přes tyto potíže se koncem roku 1967 většina ekonomických odborníků shodovala na nutnosti pokračovat v zavádění nové soustavy řízení. Došlo ale k jejich rozdělení na dvě skupiny. Teoretičtí ekonomové požadovali urychlené prohloubení reformy, zatímco odborníci z vrcholných řídicích orgánů prosazovali pomalejší postup, protože v rychlé přestavbě cen a jednotných odvodech spatřovali hlavní důvody obtíží roku 1967. Nastalou patovou situaci mohl vyřešit pouze rázný politický zásah, který by umožnil dokončení započaté reformy.

Změna ve stranickém vedení nastala v lednu 1968, kdy ve funkci prvního tajemníka ÚV KSČ skončil Antonín Novotný a byl vystřídán Alexandrem Dubčekem.

²²³ Z. ŠULC, *Stručné dějiny*, s. 48–49.

²²⁴ Jiří KOSTA, *Česká/československá ekonomika ve světle měnících se systémů*, Ostrava 2005, s. 84.

²²⁵ Z. ŠULC, *Stručné dějiny*, s. 50.

²²⁶ V. PRŮCHA a kol., *Hospodářské a sociální dějiny*, s. 387.

V průběhu následujících tří měsíců byl zahájen demokratizační proces v celé společnosti, který vyvrcholil přijetím Akčního programu KSČ dne 5. dubna 1968. V květnu tohoto roku se stal Ota Šik místopředsedou vlády pro ekonomickou reformu.

Stěžejním bodem Akčního programu v hospodářské oblasti byl požadavek demokratické správy podniků. Projevem této snahy se staly podnikové rady pracujících, které se měly podílet na vedení jednotlivých podniků.²²⁷ Jednalo se o návrat k ideám poválečných závodních rad včleněných po únoru 1948 do ROH, čímž jejich podíl na správě podniků skončil.²²⁸ Myšlenka podnikových rad ihned našla silnou odezvu nejen mezi zaměstnanci, ale také u široké veřejnosti. K jejich zakládání proto došlo ještě, než vláda vydala rámcové zásady pro jejich organizaci.²²⁹ Do poloviny roku 1968 vzniklo 85 přípravných výborů. Po srpnové okupaci se zakládání podnikových rad nezastavilo, ale naopak urychlilo, protože se staly symbolem pro podporu reformního kurzu. Koncem roku existovalo již okolo 100 samosprávných podnikových orgánů.²³⁰

V lednu 1969 došlo k zahájení spolupráce mezi jednotlivými radami, které se začaly sdružovat. Jejich další osud ale závisel na schválení zákona o socialistickém podniku, do jehož projednávání zasáhl nástup normalizace po jmenování Gustava Husáka prvním tajemníkem ÚV KSČ v dubnu 1969. Klíčový zákon nebyl schválen a v létě tohoto roku byl vydán zákaz zakládání dalších rad, což předznamenalo jejich zrušení na podzim roku 1969.²³¹ Konec projednávání zákona o socialistickém podniku společně se zrušením podnikových rad znamenal i ukončení druhé ekonomické reformy a návrat k centrálnímu plánování.

Hospodářský vývoj Československa prošel v období 1948–1968 několika zásadními změnami. Tzv. „ocelová koncepce“ prosazovaná od přelomu čtyřicátých let 20. století znamenala naprostý zvrát ve stoletém ekonomickém vývoji země, protože prosazování těžkého průmyslu vůbec neodpovídalo reálným možnostem Československa. Takto rozsáhlá strukturální změna mohla být provedena pouze

²²⁷ Jedinou monografií k problematice podnikových rad zůstává disertační práce Karla Kovandy z roku 1975, kterou vydal Ústav pro soudobé dějiny Akademie věd České republiky v roce 2014. Z nedávné doby je k dispozici studie Jiřího Pokorného. Karel KOVANDA, *Zápas o podnikové rady pracujících, 1968–1969*, Praha 2014; Jiří POKORNÝ, *Rady pracujících v roce 1968*, *Marginalia historica* 3, 2012, s. 215–221.

²²⁸ Tématem závodních rad se zabýval – Dalibor STÁTNÍK, *Závodní rady – iluze a skutečnost*, in: Zdeňka Kokošková – Jiří Kocian – Stanislav Kokoška (edd.), *Československo na rozhraní dvou epoch nesvobody*. Sborník z konference k 60. výročí konce druhé světové války, Praha 2005, s. 374–386.

²²⁹ Blíže se působnosti podnikových rad a jejich fungování na příkladu VHJ Koh-i-noor věnuje kapitola III.8.

²³⁰ Lenka KALINOVÁ, *Společenské proměny v čase socialistického experimentu. K sociálním dějinám v letech 1945–1969*, Praha 2007, s. 327.

²³¹ K. KOVANDA, *Zápas*, s. 157.

v podmínkách centrálního plánování, které ve své nejtvrděší formě bylo totožné s válečným hospodářstvím. Převzatá podoba plánování podřídila československou ekonomiku politicko-hospodářským zájmům Sovětského svazu.

Velkou ránu pro zásadní orientaci na těžký průmysl představovala koncepce Nikity Sergejeviče Chruščova o mírovém soužití, která umožnila opět obchodovat se Západem. V důsledku uvedené změny padlo výsadní postavení Československa jako „kovárny“ socialistické soustavy, což přispělo k hluboké ekonomické krizi na počátku šedesátých let 20. století.

O decentralizaci celého systému se pokusila první ekonomická reforma Kurta Rozsypala, která nebyla dokončena kvůli uvedené krizi spojené s naprostým selháním třetího pětiletého plánu. Návrat k centrálnímu plánování nahromaděné problémy nemohl vyřešit, takže již v roce 1963 začaly přípravné práce na druhé ekonomické reformě.

Zavádění nového systému řízení se uskutečnilo ve třech fázích.²³² První probíhala do roku 1965, během níž došlo k formulování základních principů, ale jednalo se prozatím o pouhé dílčí změny v systému centrálního plánování. Zásadní proměnu přinesla až druhá etapa zavedením jednotných daní (odvodů) z hrubého zisku, což odstranilo závislost podniků na direktivním systému řízení. Poslední fáze nastala v roce 1968, kdy se reformě podařilo získat silnou politickou podporu. Hlavním projevem se stalo přerušování závislosti podnikového managementu na řídicích orgánech v centru, což podnítilo vznik podnikových rad pracujících, které získaly masivní celospolečenskou podporu. Srpnová okupace ještě nedokázala zastavit pokračování ekonomické reformy, takže stále existovala určitá naděje na zachování alespoň její části. Tyto vyhlídky ale zmařil nástup normalizace znamenající návrat na dalších dvacet let k centrálnímu plánování.

²³² Z. ŠULC, *Stručné dějiny*, s. 54.

III. Manažerské strategie v československém tužkárenství

III.1. Vývoj národního podniku Koh-i-noor do roku 1957

Československý tužkárenský průmysl se před rokem 1948 skládal ze tří podniků, které se všechny nacházely v Českých Budějovicích. Největší, nejvýznamnější a nejstarší byla německá firma Koh-i-noor Hardtmuth založená již roku 1790 Josephem Hardtmuthem ve Vídni (tabulka č. III.1.1.). Jeho nástupci přesunuli výrobu v roce 1848 do Českých Budějovic, se kterými je od této doby pevně spojena. V roce 1895 vznikla česká tužkárna Národní podnik obchodní a průmyslový, která využila nacionálního napětí a prodávala zboží výhradně v tuzemsku. Zmíněnou trojici doplnil v roce 1920 nejmenší českobudějovický tužkárenský podnik Grafo orientující se od konce dvacátých let 20. století z největší části také na československý trh.

Majitelé mohutného koncernu Koh-i-noor Hardtmuth se zapletli s nacistickým režimem, takže továrna byla ihned v květnu 1945 převzata do národní správy. Zbylé dvě menší české tužkárny zůstaly v soukromém vlastnictví až do druhého znárodnění po únoru 1948.

Jedním ze zaměstnanců podílejících se na převzetí firmy Koh-i-noor Hardtmuth byl dosavadní exportní referent Josef Follpracht, který se v červnu 1945 stal centrálním ředitelem uvedeného podniku (tabulka č. III.1.2.). Základní strategie tohoto manažera spočívala v úsilí obnovit válkou postiženou tužkárnu a navrátit její zboží v předválečné kvalitě na světový trh. K dosažení uvedeného cíle se musel vyrovnat s odporem nadřízených institucí a také s bývalými majiteli, kteří převzali většinu dceřiných společností koncernu Koh-i-noor Hardtmuth. Přes tyto obtíže se Josefu Follprachtovi podařilo částečně svoji strategii naplnit. Dokázal se rychle zorientovat ve složitých vztazích mezi mateřským podnikem a dceřinými společnostmi a zahájit přímá jednání s dřívějšími vlastníky firmy. Jednání sice vlivem únorových událostí roku 1948 postupně zkrachovala, centrálnímu řediteli se ale podařilo šikovnými průtahy oddálit známkoprávní spory, které nakonec vypukly až na jaře 1950.²³³

Josef Follpracht získal pro další spolupráci některé významné manažery nezapletené s nacistickým režimem. Jednalo se o Aloise Mana, který se stal náměstkem centrálního ředitele, dále o bývalého vedoucího reklamního oddělení Nicolu Karapancsu

²³³ K osobnosti Josefa Follprachta blíže D. BOHDÁLEK, *Josef Follpracht*, s. 133–143.

a také o exportního referenta Ludwiga Cigalleho²³⁴ či o samotného generálního ředitele Heinricha Czecha. Všichni uvedení manažeři významně přispěli ke snaze o hospodářskou obnovu podniku v poválečném období. Tato činnost Josefa Follprachta po únoru 1948 narazila na tvrdý odpor nového režimu. Centrální ředitel sice do KSČ vstoupil již v květnu 1945, navíc se za války podílel na odbojové činnosti, nic z toho jej ale nedokázalo ochránit před StB.²³⁵

Tabulka č. III.1.1
Proměny názvu firmy

Období	Firemní rejstřík	Užití v textu
Před 1919	L. & C. Hardtmuth	(firma, podnik) Hardtmuth
1919–1930	Koh-i-noor tužkárna L. & C. Hardtmuth	(firma, podnik) Koh-i-noor Hardtmuth
1930–1945		koncern Koh-i-noor Hardtmuth
1945–1946		(podnik, firma) Koh-i-noor Hardtmuth
1946–1958	Koh-i-noor tužkárna L. & C. Hardtmuth,	národní podnik Koh-i-noor
1958–1968	národní podnik	VHJ Koh-i-noor
Od 1968	Koh-i-noor Hardtmuth, národní podnik	

Zdroj: SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor, generální ředitelství*, inv. č. 04.05, kart. 195, (Výpisy z firemního rejstříku).

Tabulka č. III.1.2.
Seznam vedoucích představitelů firmy Koh-i-noor Hardtmuth (1899–1970)

Období	Manažer	Název funkce
(1899)–1914	Wilhelm Straka	ředitel
1919–1945	Heinrich Czech	generální ředitel
1945–1949	Josef Follpracht	centrální ředitel
1949	Karel Luňák	prozatímní ředitel
1949–1950	František Měchura	podnikový ředitel
1950–1953	František Kolda	
1953–1958	Konrád Vrbka	
1958–1970		generální ředitel

²³⁴ Blíže TÝŽ, *Podnikatelské strategie*, s. 80–84.

²³⁵ Josef Follpracht a jeho nejbližší spolupracovník Alois Man se již roku 1945 nastěhovali do vil Lamezan a Hardtmuth v blízkosti továrny, což jim později vyneslo obvinění z buržoazního chování.

Tabulka č. III.1.3.

Začleněné podniky k 31. prosinci 1948, národní podnik Koh-i-noor (1947–1948)

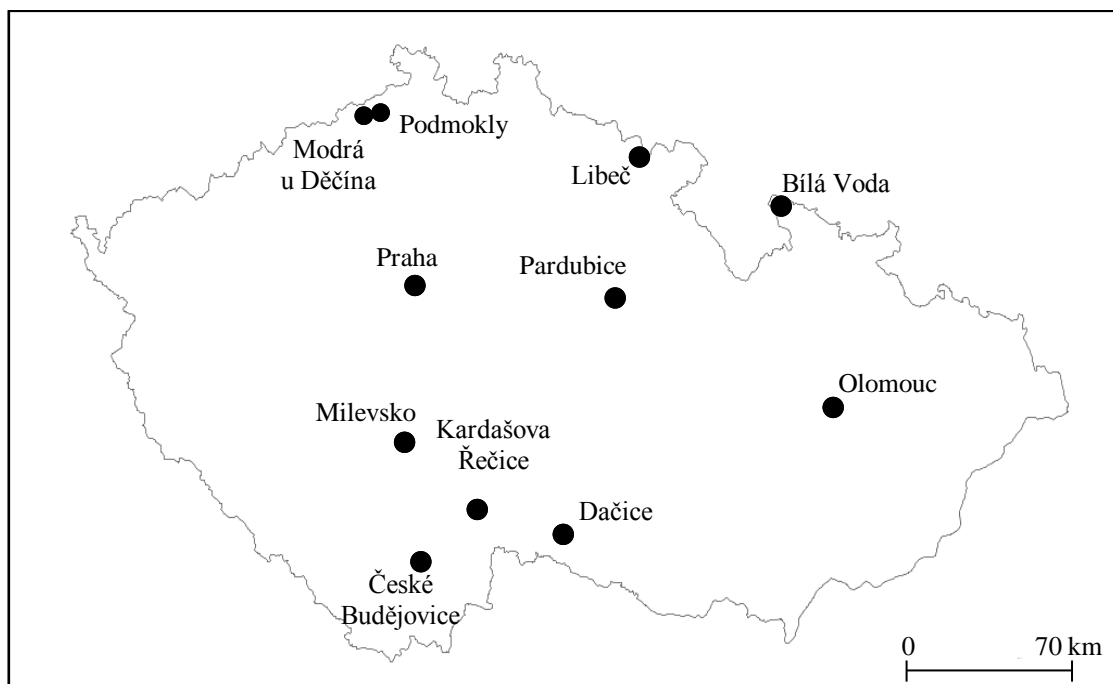
Podnik	Hodnota majetku (v Kčs)	Počet zaměstn.	Sídlo	Rok založení	Datum začlenění	Sektor
Koh-i-noor	431 000 810	1 363	České Budějovice	1790 (1848)	–	Tužkárny
Národní podnik	52 685 877	227	České Budějovice, Praha	1895	4. 7. 1948	
Grafo	32 704 304	147	České Budějovice	1920	4. 7. 1948	
Haibach	2 470 855	31	České Budějovice	1939	27. 10. 1948	
Günther Wagner	5 337 218	24	České Budějovice	1924	10. 4. 1948	Chemie
Leonhardi	15 850 154	52	Podmokly	1876	16. 4. 1948	
Koreska	27 375 798	34	Praha	1928	4. 7. 1948	
Gama	19 896 976	48	Praha	1926	29. 7. 1948	
Skalka	9 727 105	72	Kardašova Řečice	1905 (1941)	29. 6. 1948	Dřevo
Täubel	5 762 219	48	České Budějovice	před 1900	19. 6. 1948	
Kodat	3 579 151	52	Praha	1945	29. 7. 1948	
Hallwachs	4 486 309	25	Libeč	1943	1. 1. 1949	
Barclay	16 500 643	57	Praha	1934	4. 7. 1948	Centropen
Polák & Lukesle	22 081 540	198	Pardubice	1913	29. 6. 1948	
Novotný	8 405 894	58	Dačice	1941	29. 6. 1948	
Haro	8 108 294	52	Bílá Voda	1933	27. 10. 1948	
Jonáš	12 662 330	56	Mílevsko	1928	27. 6. 1948	
Ipo	14 516 026	50	Olomouc	1931	1. 8. 1948	
Oechsler a syn	25 872 882	208	Modrá u Děčína	1897	15. 12. 1947	
Celkem	719 024 385	2 802	–	–	–	–

Zdroj: SOA Třeboň oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 19.02, kart. 25, (Rozvaha k 31. prosinci 1948).

V průběhu druhé poloviny roku 1948 organizoval Josef Follpracht začleňování velkého množství menších podniků zabývajících se výrobou kancelářských potřeb, čímž se několikanásobně rozšířil dosavadní národní podnik Koh-i-noor (tabulka č. III.1.3. a mapa č. III.1.1.). Jednotlivé firmy byly postupně rozděleny podle zaměření výroby do čtyř sektorů – tužkárny, chemie, dřevo a Centropen. Josef Follpracht chtěl z těchto sektorů postupně vytvořit čtyři základní závody pod jednotným řízením národního podniku Koh-i-noor, tento plán však již nestihl realizovat.

Mapa č. III.1.1

Rozmístění znárodněných firem, národní podnik Koh-i-noor (1949)



Konec roku 1948 přinesl počátek oddělení distribuce od výroby. V případě československého tužkárenství došlo ke zřízení akciové společnosti Koh-i-noor, která byla pověřena vývozem veškerého zboží a také dovozem potřebných surovin (tabulka č. III.1.4.). Prodej výrobků na tuzemském trhu naproti tomu převzal národní podnik Narpa zřízený v červenci 1948 (tabulka č. III.1.5.). Jeho distribuce se týkala papíru, kancelářských potřeb, tiskopisů a obrazů.²³⁶

Poslední větší úspěch Josefa Follprachta představovala skutečnost, že se mu podařilo stanout v čele akciové společnosti Koh-i-noor,²³⁷ a tím bylo prozatím udrženo alespoň personální spojení mezi výrobou a distribucí. V této pozici Josef Follpracht narazil na tehdejší hospodářskou politiku Sovětského svazu. Osobně se o situaci v této zemi přesvědčil při návštěvě Moskvy v roce 1947, kdy dohodl první velkou dodávku československých tužek na následující rok. V létě 1948 se Sověti na základě navázané spolupráce pokusili získat modernější stroje německé značky Ehrhardt prostřednictvím československého národního podniku Koh-i-noor. Josef Follpracht se ostře postavil proti této dodávce, protože sovětská strana by po modernizaci své výroby přestala odebírat

²³⁶ Národní podnik Narpa vznikl na základě vyhlášky č. 1 848 ministerstva vnitřního obchodu ze dne 30. července 1948. SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 02.01, kart. 4, (Zápisy z podnikové rady, Zápis o schůzi představenstva podnikové rady z 13. – 14. listopadu 1948).

²³⁷ Tamtéž, inv. č. 02.05, kart. 4, (Korespondence podnikového ředitele, Dopis z 27. prosince 1948).

kvalitní československé tužky.²³⁸ Sověti odpověděli v lednu 1949 tím, že místo kvalitního sibiřského grafitu dodali vzorek zcela nepoužitelné suroviny pro výrobu tužek.²³⁹

Tabulka č. III.1.4.

Organizace zajišťující export, národní podnik (VHJ) Koh-i-noor (1945–1969)

Období	Název organizace zajišťující export
1945–1948	obchodní oddělení národního podniku Koh-i-noor
1949	akciová společnost Koh-i-noor
1949–1953	akciová společnost Ligna
1953–1968	PZO Pragoexport
Od 1969	skupina zahraničního obchodu VHJ Koh-i-noor

Tabulka č. III.1.5.

Organizace zajišťující distribuci v tuzemsku, národní podnik (VHJ) Koh-i-noor (1945–1968)

Období	Název organizace zajišťující odbyt v tuzemsku
1945–1948	obchodní oddělení národního podniku Koh-i-noor
1949–1951	národní podnik Narpa
1951–1957	Velkoobchod zbožím široké potřeby a od roku 1952 také Ústřední svaz spotřebních družstev
Od 1958	Spojený velkoobchod

Centrální ředitel se začal po těchto událostech obávat o další vývoj československého tužkárenství, protože zvyšující se mezinárodní napětí mohlo kdykoli vést k naprostému výpadku exportu na Západ. K tomu se připojilo nebezpečí, že naděje vkládané do sovětského trhu nebude naplněna, čímž by muselo dojít k omezení výroby v podniku, který vyvážel 70 % své roční produkce. Tvrdý postoj k sovětským požadavkům přispěl k pádu Josefa Follprachta, který přišel na jaře 1949.

²³⁸ Tamtéž, Dopis Československým závodům kovodělným a strojírenským z 28. září 1948.

²³⁹ Dodaný grafit obsahoval příliš nízké množství spalitelných látek a byl navíc příliš drsný. Tamtéž, Dopis obchodnímu přidělení v Moskvě z 11. ledna 1949.

První náznaky blížícího se nebezpečí pocítil centrální ředitel v únoru 1949, když byl zadržen jeho nejbližší spolupracovník Alois Man. K zatčení Josefa Follprachta došlo dne 4. dubna 1949, téměř čtyři roky po nástupu do čela podniku.

Strategie Josefa Follprachta při řízení národního podniku Koh-i-noor vycházela z největší části ze zkušeností minulého německého vedení. Centrální ředitel se snažil ve všech směrech navazovat na předchozí vývoj. Z tohoto důvodu zaměstnal některé německé manažery a zahájil jednání s bývalými majiteli v zahraničí. Kontinuitu ve vedení podniku dával najevo rovněž okázalým osobním vystupováním, když se nastěhoval do vily Hardtmuth. Tímto chováním však nevědomky přispěl ke svému pádu.

Plány Josefa Follprachta pro organizaci československé výroby kancelářských potřeb se zakládaly od roku 1945 na vytvoření jediného podniku zahrnujícího uvedenou produkci. Po únoru 1948 a začlenění velkého množství firem se vytyčený záměr prakticky naplnil. Veškeré úsilí zničilo nesmyslné rozdělení takto vytvořeného národního podniku na čtyři části vlivem rozhodnutí ministerstva průmyslu.

Přes tento neúspěch lze působení Josefa Follprachta na pozici centrálního ředitele hodnotit pozitivně. Předně byl schopen se zorientovat v rozsáhlé organizaci znárodněné firmy a přeměnit ji v prosperující národní podnik Koh-i-noor. Velmi rychle se mu tak podařilo obnovit výrobu a navrátit výrobky se značkou Hardtmuth a Koh-i-noor na většinu zahraničních trhů, které musely být v průběhu druhé světové války opuštěny. Určitý problém ve strategii Josefa Follprachta představovala skutečnost, že příliš pozornosti soustředil na obchodní strategii na úkor výroby. Produkce se sice dostala svým množstvím na předválečnou úroveň, ale nikoli její kvalita, protože do strojního vybavení se během války neinvestovalo. Tento stav se nezměnil ani za působení Josefa Follprachta, což způsobilo potíže s kvalitou tužek a jejich vývozem na počátku padesátých let 20. století. Význam osobnosti Josefa Follprachta se ještě umocnil při porovnání s jeho dvěma nástupci, kteří postrádali základní organizační či manažerské schopnosti. Tyto nedostatky a v některých případech přímo neschopnost prohloubila krizi československé tužkárenské výroby v období 1950–1955.

Prozatímním ředitelem se po pádu Josefa Follprachta na jaře 1949 stal dosavadní podnikový hospodář Karel Luňák.²⁴⁰ Na místo ústředního ředitele akciové společnosti

²⁴⁰ Karel Luňák zastával před rokem 1945 funkci vrchního komisaře berní správy v Českých Budějovicích. V květnu 1945 společně s Josefem Follprachtem a Františkem Meruňkou převzal tužkárnu Koh-i-noor Hardtmuth a stal se jedním ze tří národních správců.

Koh-i-noor byl dosazen inženýr Jakovenko,²⁴¹ který ihned započal s likvidací dosavadní vývozní strategie, což vedlo k velkému zhoršení vztahů s výrobním podnikem. Ředitel Jakovenko svými kroky navíc přispěl k odchodu vedoucího obchodu Ludwiga Cigalleho do Rakouska, který se zde se spojil s bývalými majiteli připravujícími se na zahájení známkoprávních sporů.

V rámci další centralizace zahraničního obchodu byla v říjnu 1949 zrušena akciová společnost Koh-i-noor a její majetek převzala akciová společnost Ligna pro vývoz a dovoz dřeva a výrobků dřevozpracujícího průmyslu. Tímto krokem se ještě více prohloubily problémy s exportem tužkárenských produktů, které v rámci nově utvořené společnosti Ligna tvořily pouze část z vyváženého zboží.

Nadřízené instituce výrobního podniku Československé závody dřevozpracující a ministerstvo průmyslu rozhodly v červenci 1949 o delimitaci národního podniku Koh-i-noor (tabulka č. III.1.6.). Strategie Josefa Follprachta zakládající se na existenci jediného podniku pro výrobu kancelářských potřeb byla tímto krokem zničena. Z dosavadních čtyř sektorů postupně vznikly národní podniky Gama, Centropen, Logarex a Koh-i-noor. Všechny nově vzniklé podniky nadále spadaly pod Československé závody dřevozpracující řízené ministerstvem průmyslu. Toto rozdělení se ukázalo hned počátkem roku 1950 jako nepromyšlené. Největší problémy nastaly v personálním obsazení jednotlivých podniků. Národní podniky Logarex a Centropen se potýkaly s nedostatkem odborných, a hlavně manažerských osobností. Začleňování menších znárodněných podniků a jejich následná centralizace do jednotlivých závodů v případě těchto dvou národních podniků proto probíhala nesystematicky a zdlouhavě. Výjimku představoval národní podnik Gama, jehož vznikem se naplnily dlouholeté představy ředitele Karla Sýkory o samostatné firmě.

Národní podnik Koh-i-noor se kromě základního závodu dále skládal z dřívějších tužkáren Národní podnik obchodní a průmyslový, Grafo a z pily Haibach, takže zde zůstala pouze výroba tužek. Vedoucím nového národního podniku Koh-i-noor se nestal dosavadní prozatímní ředitel Karel Luňák, ale inženýr František Měchura, a tím z podniku odešel poslední významný spolupracovník Josefa Follprachta.

Nastupující ředitel František Měchura byl naprostým opakem Josefa Follprachta. Jednalo se o dlouholetého člena komunistické strany,²⁴² který do ní rozhodně nevstupoval

²⁴¹ K činnosti inženýra Jakovenka se zachovalo pouze malé množství archivních pramenů, a proto nebylo možné dohledat ani jeho křestní jméno.

²⁴² František Měchura podle svých slov nikdy neodmítal žádné politické funkce, takže byl desítkovým důvěrníkem či učitelem základní organizace. SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth*,

z pragmatických důvodů jako jeho předchůdce. František Měchura byl marxistickým myšlenkám oddán již od třicátých let 20. století.²⁴³

Tabulka č. III.1.6.

Delimitace národního podniku Koh-i-noor, rozdělení majetku v Kčs (1949)

Podnik	Hodnota majetku
Centropen	110 832 906
Gama	94 758 550
Koh-i-noor	515 193 511
Logarex	39 710 468
Celkem	760 495 435

Zdroj: SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 04.02, kart. 7, (Delimitace – výsadní společnost a závody, Majetek k 31. prosinci 1949).

Nový podnikový ředitel se narodil v roce 1912 v Mezimostí nad Nežárkou.²⁴⁴ Vystudoval Vysoké učení technické v Brně, kde získal titul inženýr. Od roku 1932 se angažoval v komunistické straně, takže po nacistické okupaci v březnu 1939 byl zatčen a až do konce druhé světové války internován v koncentračních táborech. Od roku 1945 působil v národním podniku Agrostroj v Napajedlech, odkud byl roku 1948 odvolán, aby pomáhal organizovat plánování první pětiletky ve Zlíně.

Ihned po svém příchodu do funkce započal s rozsáhlou agitační prací, a to hlavně prostřednictvím závodního rozhlasu. Zde pronášel na počátku každého týdne patetické projevy plné obecných hesel o nutnosti zvýšit výrobu, o větším zapojení do údernického hnutí či o mírové výstavbě zemí socialistického tábora.²⁴⁵ O konkrétních problémech národního podniku však v jeho projevech nepadla ani zmínka.

Koncem roku 1949 přistoupil František Měchura k rozsáhlé personální výměně spojené s administrativní reorganizací. Podnik byl rozdělen do šesti oddělení, za které zodpovídali vedoucí a jejich zástupci (schéma č. III.1.1.). Největší význam měla oddělení výroby a její přípravy, v jejichž čele stanul inženýr Bohuslav Schättinger, což vedlo k nebývalé kumulaci funkcí u jeho osoby a způsobilo v budoucnu velké potíže při řízení celého oddělení. Tento technický manažer byl po odchodu německých inženýrů v roce

s. p., inv. č. 02.01, kart. 3, (Zápisy z porad vedení podniku, Zápis ze schůze o předání funkce podnikového ředitele z 14. srpna 1950).

²⁴³ *Představujeme nového ředitele*, Tužkař I/1, 15. října 1949, s. 2.

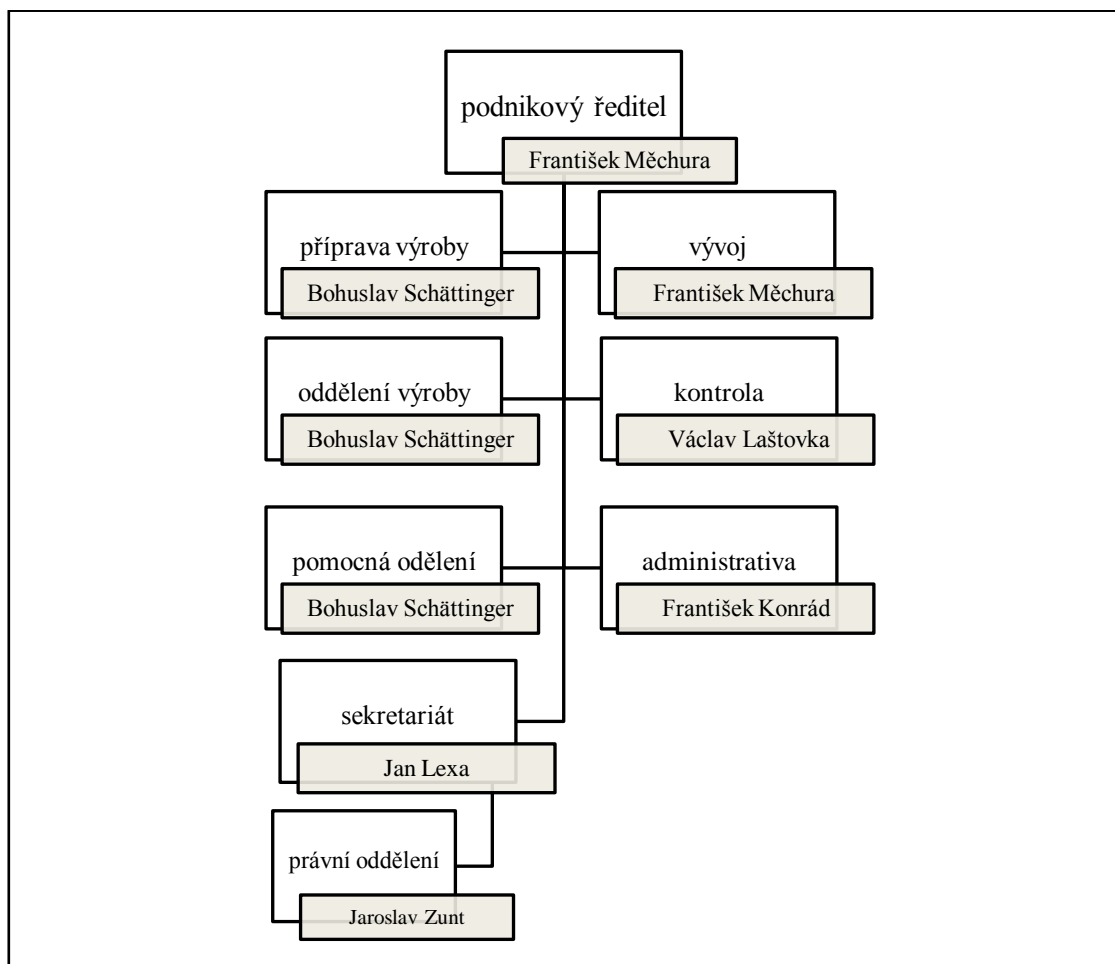
²⁴⁴ Dnes součást města Veselí nad Lužnicí.

²⁴⁵ SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 12.02, kart. 20, (Projevy s. podnikového ředitele Ing. F. Měchury).

1945 právem považován za nejlepšího tužkárenského odborníka v Československu.²⁴⁶ Pod jeho oddělení výroby následně spadala správa sedmi provozů národního podniku Koh-i-noor (schéma č. III.1.2.).²⁴⁷

Schéma č. III.1.1

Organizace a personální obsazení národního podniku Koh-i-noor (1950)



Z množství úředníků podílejících se na řízení národního podniku Koh-i-noor je nezbytné vyzdvihnout několik manažerů, kteří výrazně zasahovali do vývoje tužkárenství i v budoucnu. Předně se jednalo o odborníky z oblasti zušlechťování dřeva Jana Fessla a Václava Klimenta, kteří dokázali obstarávat i v obtížných podmínkách dodávky dřeva na výrobu tužkárenských prkének. Posledně jmenovaný začal

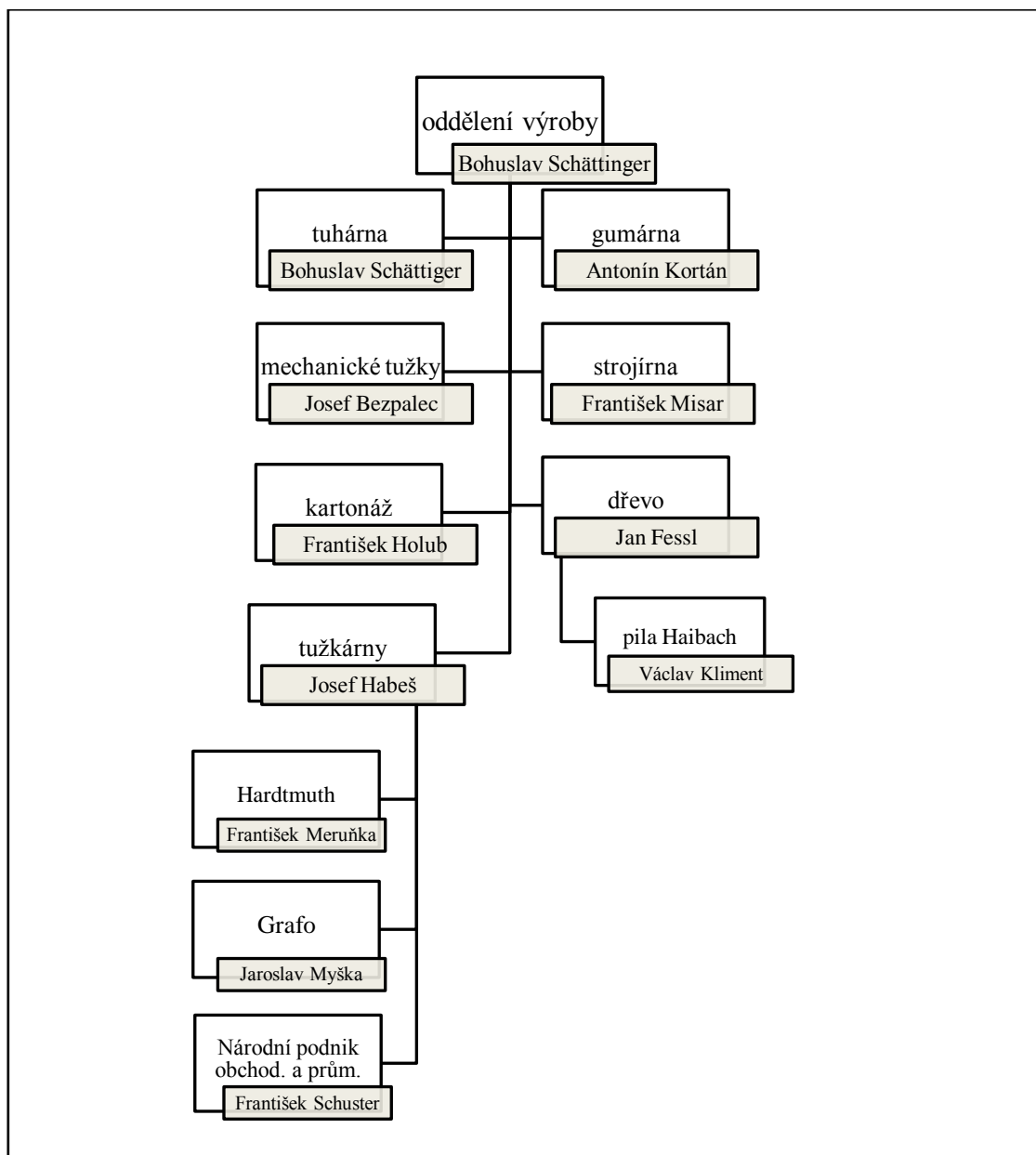
²⁴⁶ Bohuslav Schättinger byl první vystudovaný tužkárenský odborník české národnosti. Postupně pracoval ve všech třech tužkárnách – Grafu, Národním podniku obchodním a průmyslovém a po únoru 1948 v národním podniku Koh-i-noor. Blíže D. BOHDÁLEK, *Podnikatelské strategie*, s. 87–91.

²⁴⁷ Struktura národních podniků byla následující – podnik – závod – provoz – dílna. V rámci centralizace národního podniku Koh-i-noor nebyly zřízeny závody, ale pouze provozy. Jednotlivé závody vznikly až po založení VHJ Koh-i-noor roku 1958.

od poloviny padesátých let 20. století podnikat množství služebních cest do ciziny, kde dohlížel na kvalitu dodávek a obstarával nezbytné kontakty se zahraničními odborníky.

Schéma č. III.1.2.

Organizace a personální obsazení oddělení výroby, národní podnik Koh-i-noor (1950)



Další významnou dvojici manažerů představovali vystudovaní doktoři práv Jan Lexa a Jaroslav Zunt z právního oddělení. Význam těchto pracovníků zvýšilo především vypuknutí známkoprávních sporů v roce 1950. Díky jejich detailní znalosti právní problematiky a jazykovým schopnostem se stali od této chvíle pro národní podnik Koh-i-noor zcela nepostradatelní.

Z dlouholetých ředitelů dřívějších českých soukromých tužkáren setrval na pozici vedoucího provozu Grafo pouze Jaroslav Myška, který sice postrádal technické znalosti, ale byl vynikajícím organizátorem. Jeho protějšek v Národním podniku obchodním a průmyslovém František Kuděj musel naproti tomu odejít.²⁴⁸

Novou organizaci podniku lze označit jako určitý kompromis ze strany Františka Měchury, který pochopil, že se nemůže zbavit všech lidí, kteří byli spojeni s jeho předchůdcem. Podnikový ředitel zároveň plánoval udržet stávající výrobu i v provozech Národní podnik obchodní a průmyslový a Grafo, které měly svou produkci pokrývat výhradně tuzemskou potřebu tužek. V průběhu roku 1950 proběhlo množství jednání s představiteli Československých závodů dřevozpracujících a ministerstva průmyslu, které se týkaly centralizace tužkárenské výroby. Do závěrečných jednání se dostaly dva stěžejní návrhy. První projekt plánoval výstavbu nové tužkárny v Českých Budějovicích, do které by se soustředila veškerá dosavadní výroba. Návrh původně počítal s investiční částkou 75 milionů korun, po detailním propočtu se zdvojnásobila na 150 milionů. Získání této sumy od ministerstva průmyslu se ukázalo jako nemožné, a tak se otevřela cesta k minimalistickému řešení centralizace.

Druhý návrh byl založen na postupném zastavení tužkárenské výroby v provozech Grafo a Národní podnik obchodní a průmyslový a jejich přenesení do základního provozu Hardtmuth.²⁴⁹ Prakticky se jednalo o úplné zrušení výroby v těchto dvou tužkárnách, což bylo v naprostém rozporu s představami nejen Bohuslava Schättingera a Františka Měchury, ale především zaměstnanců obou provozů. V období 1945–1948 byli tito pracovníci přesvědčováni Josefem Follprachtem a svými vlastními vedoucími a mistry o všestranných výhodách začlenění do národního podniku Koh-i-noor. Nyní se měly naplnit jejich nejhorší obavy, protože dlouholeté zaměstnanecké kolektivy nezasažené poválečným odsunem německých pracovníků byly určeny k rozdělení. Rychlému provedení tohoto plánu zabránil spíše než odpor zaměstnanců nedostatek prostoru v základním provozu Hardtmuth. Centralizace se proto protáhla až do června 1952.

František Měchura se kromě potíží se soustředěním tužkárenské výroby musel potýkat s kritikou ze strany akciové společnosti Ligna a jejího představitele inženýra

²⁴⁸ SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth*, s. p., inv. č. 01.03, kart. 1, (Směrnice pro organizaci n. p. KIN z 22. prosince 1949).

²⁴⁹ Tamtéž, inv. č. 02.01, kart. 3, (Zápisy z porad vedení podniku, Zápis ze schůze o soustředění tužkárenského průmyslu z 5. srpna 1950).

Jakovenka,²⁵⁰ který od samého počátku nešetřil stížnostmi na kvalitu dodávaných výrobků. V červnu 1950 zaslal obsáhlý dopis na Krajský výbor KSČ v Českých Budějovicích s nevybíravou kritikou poměrů v národním podniku Koh-i-noor. Poukázání na nízkou kvalitu obalových materiálů, delší dodací lhůty či nedostatek novinek byla částečně oprávněná,²⁵¹ ale druhá část dopisu popisující politickou situaci v podniku lze označit za naprostou fabulaci. Inženýr Jakovenko také vytýkal vedení, že stále zaměstnávalo na vysokých pozicích osoby německé národnosti či přímo bývalé členy NSDAP. Jednalo se o čiré výmysly, protože spolupráce s bývalým generálním ředitelem Heinrichem Czechem, stejně jako s většinou německých manažerů skončila do roku 1947. Jako úplně poslední německý manažer odešel Ludwig Cigalle v roce 1949. Ostatní pracovníci údajně postrádali stranické uvědomění a byli politicky nespolehliví. Z těchto informací měl krajský výbor KSČ vyvodit patřičné důsledky.²⁵²

Reakce na tento dopis přišla v polovině srpna 1950, kdy byl podnikový ředitel František Měchura příkazem ministerstva průmyslu přeložen na pozici ředitele sektoru hospodářských a stavebních strojů v lehkém kovoprůmyslu, kde podle svého vlastního sdělení dříve pracoval.²⁵³ Celá situace byla prezentována jako jasné povýšení, ale skutečnost byla odlišná, protože František Měchura nebyl schopen řídit národní podnik Koh-i-noor.

Roční působení Františka Měchury na pozici podnikového ředitele zanechalo největší stopu v zavedení nové organizace podniku, která měla odpovídat připravovanému statutu národních podniků průmyslových. Ředitel vyzdvihl na klíčové pozice některé schopné manažery, jako byl Bohuslav Schättinger nebo Jan Fessl. V tomto kroku spočíval pravděpodobně největší a jediný kladný čin Františka Měchury ve vedení národního podniku Koh-i-noor. Nepodařilo se mu totiž zastavit stále se zhoršující kvalitu vyráběných tužek a s tím spojené problémy s exportní společností Ligna. Také nebyl schopen náležitě připravit národní podnik Koh-i-noor na známkoprávní spory, které bývalí majitelé zahájili na jaře 1950. Žádný z těchto problémů nemohly vyřešit jeho nadšené projevy v závodním rozhlase a neurčité fráze pronášené během důležitých porad. Největší potíže však vyvolala jeho neschopnost udržovat korektní vztahy se svými

²⁵⁰ Inženýr Jakovenko se po zrušení akciové společnosti Koh-i-noor stal ústředním ředitelem akciové společnosti Ligna.

²⁵¹ O kvalitě vyvážených produktů pojednává kapitola III.2.

²⁵² SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 02.01, kart. 3, (Různé důležité zápisy, Dopis Krajskému výboru KSČ v Českých Budějovicích z 5. června 1950).

²⁵³ Tamtéž, Zápisy z porad vedení podniku, Zápis ze schůze o předání funkce podnikového ředitele z 14. srpna 1950.

spolupracovníky, na což nechtěně upozornil Bohuslav Schättinger při jeho odchodu z národního podniku Koh-i-noor.

Nástupcem Františka Měchury se stal dosavadní ředitel národního podniku Centropen František Kolda. Jednalo se opět o spolehlivého straníka, který na rozdíl od svého předchůdce vychodil pouze tři třídy měšťanky, vyučil se typografem a podle svých slov procestoval pěšky téměř polovinu Evropy. Od roku 1945 až do podzimu 1949 působil v aparátu KSČ v Pardubicích, následně stanul v čele nově zřízeného národního podniku Centropen.²⁵⁴ Zde prokázal určité organizační schopnosti, čímž na sebe upozornil ředitele páté výrobní skupiny Československých závodů dřevozpracujících Františka Nováka.²⁵⁵

Vlivem postupného předávání funkce ředitele národního podniku Centropen a následné nemoci se František Kolda naplno začal věnovat řízení národního podniku Koh-i-noor až na podzim 1950. Začátek jeho působení nebyl vůbec snadný, protože již 15. listopadu 1950 byl nucen svolat mimořádnou poradu všech vedoucích a mistrů z jednotlivých oddělení. Zde jim sdělil svůj pohled na situaci v podniku, která byla podle jeho vlastních slov kritická. Předně se jednalo o rozsáhlé krádeže tužek, které byly na černo prodávány do zahraničí. Celou záležitost vyhrotila skutečnost, že do rozkrádání byli zapojeni i mistři, kteří vše kryli.²⁵⁶ František Kolda dále poukázal na špatnou pracovní morálku, jež byla podle vedoucích dobrá, avšak opak byl pravdou. Zaměstnanci již několik minut před koncem směny stáli u tovární brány, čímž poškozovali obraz národního podniku Koh-i-noor u místních funkcionářů strany, kteří namátkově zacházeli do závodu.

Po tomto otřesu se podnikový ředitel obrátil v osobním dopise na svého nadřízeného Františka Nováka s žádostí o osobní setkání, při kterém mělo dojít k vysvětlení kritické situace.²⁵⁷ František Kolda dostal po této schůzce jasné směrnice pro zavedení pořádku v podniku, a navíc musel podávat zprávy o všech výrobních změnách.

Koncem roku 1950 začal podnikový ředitel formulovat svou strategii pro řízení svěřeného podniku. V krátkodobém výhledu do roku 1952 chtěl dokončit centralizaci

²⁵⁴ Tamtéž.

²⁵⁵ František Novák byl ze své pozice přímým nadřízeným nejen Františka Koldy, ale ředitelů všech čtyř národních podniků zabývajících se kancelářskou výrobou (schémata č. III.1.3. a č. III.1.4.).

²⁵⁶ Podnikový ředitel se také pozastavil nad údajným pokusem o stávkou počátkem listopadu 1950, což jej utvrdilo v názoru o katastrofálním stavu pracovní morálky. SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 02.01, kart. 3, (Různé důležité zápisy, Zápis ze schůze vedoucích oddělení a mistrů z 15. listopadu 1950).

²⁵⁷ Tamtéž, inv. č. 02.05, kart. 4, (Korespondence podnikového ředitele, Dopis architektu Františku Novákovi z 23. listopadu 1950).

tužkárenské výroby do základního provozu Hardtmuth. Po této racionalizaci mělo následovat zvýšení výroby až o 30 %.²⁵⁸ Z dlouhodobého hlediska počítal František Kolda s postupným zjednodušením výrobního programu celé tužkárny, která se měla orientovat na větší výrobu levnějších druhů, po kterých byla podle názoru Františka Koldy na Západě vysoká poptávka. Tento předpoklad byl založen na zcela chybném zhodnocení exportní situace. Západní zákazníci nadále samozřejmě chtěli kupovat nejlepší zboží značky Koh-i-noor Hardtmuth. Ceny, za které je prodávala akciová společnost Ligna, byly ale tak vysoké, že raději kupovali nejkvalitnější tužky od německé konkurence a z Československa odebírali pouze méně kvalitní a levnější druhy psacích potřeb.

Strategický výhled Františka Koldy do roku 1965 lze označit za naprosto nereálný. Většina tužek by se již nevyrobila z kvalitního dováženého dřeva, ale z tuzemského odpadu a také z umělých hmot, ve kterých viděl podnikový ředitel budoucnost tužkárenské výroby. Tímto by odpadly problémy s dovozem cedrového dřeva ze Spojených států amerických. Vlivem rozsáhlé modernizace měl rovněž klesnout počet zaměstnanců v tužkárně pod 1 000 osob.

Hlavním prostředkem, kromě modernizace výroby, k dosažení těchto utopických cílů byla podle podnikového ředitele nezbytná výchova kádrů mezi dělníky, aby měli zdravý vztah k nové socialistické společnosti a mohli postoupit na vedoucí pozice. Vlivem dialektického materialismu neváhal František Kolda označit vývoj v podniku nikoli za přechod od kapitalismu k socialismu, ale přímo za přechod od feudalismu. Zde poukazoval na skutečnost, že dřívějším vlastníkům byl ve druhé polovině 19. století udělen šlechtický titul. Podnik podle něj disponoval množstvím organizačně i technicky velmi schopných vedoucích, kteří ale postrádali politické uvědomění, což bylo nutné změnit buď jejich „převýchovou“ nebo odchodem na jiné pozice. Tato skutečnost se týkala hlavně českých mistrů, kteří pracovali v podniku před rokem 1945.

Nastíněná strategie byla v otázce personálního obsazení ovlivněna politickou situací, odhady dalšího vývoje výroby a prodej však narážely na naprostý nedostatek manažerských, technologických, a hlavně marketingových schopností Františka Koldy. Předpokládat totiž opuštění tradiční výroby tužek ze dřeva a jejich nahrazení plastem či dřevěným odpadem, mohl pouze člověk s naprostým minimem znalostí z tužkárenského prostředí. Vzestup budoucího prodeje mechanických tužek sice bylo možné zdůvodnit

²⁵⁸ Tamtéž, fond *Koh-i-noor, generální ředitelství*, inv. č. 23, kart. 734, (Výhledový výrobní plán na rok 1951, 1953, 1955, 1965 z 11. ledna 1951).

rostoucí životní úrovní a s tím spojené vyšší kupní síly, ale ani tyto odhady se v roce 1965 nenaplnily. Stejně problematická byla uvedená modernizace, která se nikdy zcela neuskutečnila, protože ještě v šedesátých letech 20. století se vyrábělo na starších strojích z období před druhou světovou válkou. Počet zaměstnanců v důsledku této skutečnosti neklesl pod plánovaných 1 000 osob, ale naopak se zdvojnásobil.²⁵⁹

Pozornost podnikového ředitele se soustředila na politickou agitaci a výchovu kádrů, což stěžilo mohlo vyřešit problémy s nedostatkem kvalitních dodávek dřeva, klesající kvalitou výrobků či stále se rozšiřujícími známkoprávními spory. Veškeré řízení výroby v tužkárně zůstalo na bedrech inženýra Bohuslava Schättingera, který byl přetížen administrativní prací, a proto mu nezbyvalo mnoho času na technické vedení podniku.²⁶⁰ Působení Františka Koldy v čele podniku bylo dále ovlivněno jeho onemocněním, takže Bohuslav Schättinger musel často přebírat veškeré povinnosti podnikového ředitele na sebe.²⁶¹

Krise vyvrcholila koncem září roku 1951, kdy na jedné z porad vedení došlo k ostré hádce mezi Františkem Koldou a Bohuslavem Schättingerem ohledně neplnění výrobního plánu. Bohuslav Schättinger se snažil vysvětlit, že k potížím došlo vlivem rekonstrukce tužárny, což podnikový ředitel nevezal na vědomí. Místo toho začal pronášet obecné fráze o nutnosti hledání problémů a kritickém rozboru situace. Bohuslav Schättinger se po další invektivě od Františka Koldy rozhodl okamžitě podat žádost o uvolnění z funkce vedoucího výroby, což nejspíše podnikového ředitele zaskočilo, jelikož zbytek schůze i porady v dalším měsíci proběhly v poklidu.²⁶² Rezignace Bohuslava Schättingera byla přijata až za více jak měsíc počátkem listopadu 1951. Na post vedoucího výroby nastoupil inženýr Zdeněk Kučera, který doposud působil v organizační skupině. Bohuslav Schättinger byl přeřazen na pozici vedoucího typového oddělení, kde měl mimo jiné na starosti zajistit normalizaci tužkárenských výrobků. Jeho vztahy s podnikovým ředitelem zůstaly nadále napjaté.²⁶³

²⁵⁹ Srov. tabulka č. VI.2.3.7. V úvahu je nutné brát součet počtu zaměstnanců v závodech 01 a 02 tehdejší VHJ, jelikož výroba mechanických tužek byla od roku 1960 vyčleněna právě do závodu 02.

²⁶⁰ SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 02.01, kart. 4, (Zápisy z ředitelské porady v roce 1950, Zápis z vedoucích n. p. Koh-i-noor z 18. října 1950).

²⁶¹ O špatném zdravotním stavu Františka Koldy se zachovaly pouze letmé zmínky v závodním časopisu Tužkař. *Něco o zlepšování*, Tužkař II/10, říjen 1950, s. 2; *Změna ve vedení našeho podniku*, Tužkař V/37, 17. října 1953, s. 1–2.

²⁶² SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 02.01, kart. 4, (Zápisy z ředitel. porady – za celý rok 1951, Zápis z ředitelské porady z 29. září 1951).

²⁶³ Při přebírání nové funkce Bohuslav Schättinger pouze suše konstatoval, že se na novém působišti vynasnaží vyplnit veškeré udělené příkazy. Tamtéž, Zápis z ředitelské schůze z 6. listopadu 1951.

Odchod Bohuslava Schättingera z vedení národního podniku Koh-i-noor znamenal na jedné straně nenahraditelnou ztrátu bezpochyby nejzkušenějšího tužkárenského odborníka. Na druhé straně je nezbytné připomenout, že kvůli svým povinnostem byl přetížen prací. Nemohl se naplno věnovat administrativnímu řízení výroby a zároveň technologickému výzkumu. V nové funkci se Bohuslav Schättinger zabýval problematikou upadající kvality tužek a tuh, což se ukázalo jako naprosto zásadní vlivem rozrůstajících se známkoprávních sporů. Ještě před svým odchodem do penze roku 1958 se mu podařilo prosadit technologické změny při uvádění nové tužky Toison d'Or do výroby.

K těmto vnitřním obtížím v řízení národního podniku Koh-i-noor se přidaly změny v československém průmyslu, ke kterým došlo na podzim 1951. Dosavadní třístupňový systém řízení národních podniků byl zjednodušen odstraněním nadpodnikových generálních ředitelství (schéma č. III.1.3.). V případě výroby kancelářských potřeb došlo ke zrušení Československých závodů dřevozpracujících. Působnost zanikajícího orgánu převzalo nově zřízené ministerstvo lesů a dřevařského průmyslu (schéma č. III.1.4.). Národní podnik Koh-i-noor spadl pod hlavní správu nábytku prozatím řízenou Jaromírem Janovským.²⁶⁴ Mělo se jednat pouze o dočasné řešení, které ale trvalo až do dubna roku 1953, kdy byla v rámci ministerstva zřízena nová sedmá hlavní správa pro výrobu drobného spotřebního zboží.²⁶⁵ V čele této správy stanul František Novák zastávající do roku 1951 funkci vedoucího páté výrobní skupiny na generálním ředitelství Československých závodů dřevozpracujících.²⁶⁶ Právě do uvedené skupiny spadl od roku 1946 národní podnik Koh-i-noor, takže František Novák byl velmi dobře obeznámen se situací československé výroby kancelářských potřeb.

Organizační změny se týkaly rovněž tuzemské distribuce. Národní podnik Narpa byl zrušen 31. října 1951 a jeho činnost převzal Velkoobchod zbožím široké potřeby. Od roku 1952 se stal dalším tuzemským odběratelem Ústřední svaz spotřebních družstev zřízený z dosavadní Ústřední rady družstev. Další a poslední změna ve sledovaném období se uskutečnila v roce 1957, kdy byl družstevní velkoobchod začleněn do státního

²⁶⁴ Jaromír Janovský se po zrušení ministerstva lesů a dřevařského průmyslu v roce 1956 stal náměstkem na nově vzniklém ministerstvu spotřebního průmyslu, do jehož působnosti spadala rovněž výroba kancelářských potřeb. Tamtéž, inv. č. 04.16, kart. 27, (Korespondence s. ředitele Koldy, Dopis Františku Koldovi z 28. září 1951).

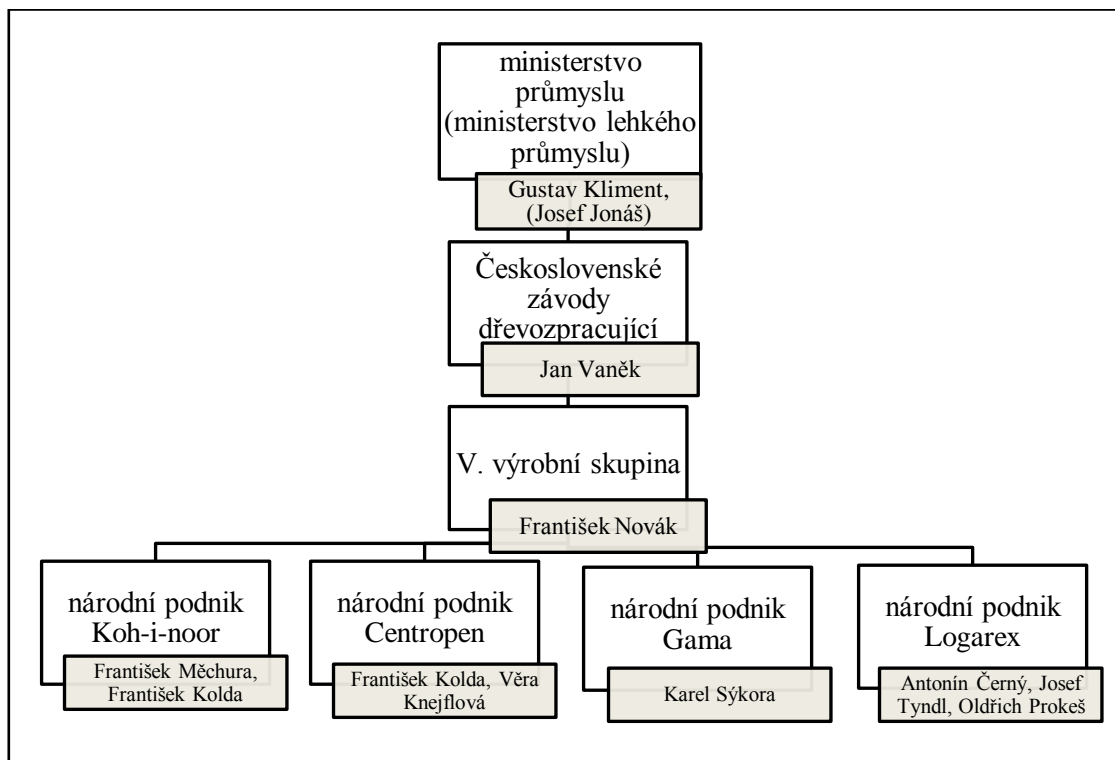
²⁶⁵ Tamtéž, inv. č. 08.04, kart. 33, (Zápis z rozboru plnění plánu v roce 1953, Zápis z rozboru plnění plánu za měsíc duben z 19. května 1953).

²⁶⁶ František Novák byl v období 1951–1953 zástupcem ředitele odboru hlavní správy pily na ministerstvu lesů a dřevařského průmyslu. Tamtéž, inv. č. 04.16, kart. 27, (Korespondence s. ředitele Koldy, Dopis Františku Koldovi z 6. října 1951)

sektoru, čímž vznikl Spojený velkoobchod (tabulka č. III.1.5.). Spolupráce výroby s tuzemskou distribucí však při porovnání s exportem probíhala bez závažnějších problémů, což bylo ovlivněno hlavně nižšími nároky na kvalitu tužkárenských výrobků.

Schéma č. III.1.3.

Organizace a personální obsazení československé výroby kancelářských potřeb (1950–1951)



Uvedené změny byly spíše rázu administrativního, vzniklo nové ministerstvo, nové hlavní správy a nové tuzemské distribuční organizace, ale většina vedoucích pracovníků zůstala na stejných pozicích, pouze s odlišným názvem. Daleko více se národního podniku Koh-i-noor dotkla reorganizace v exportu výrobků. Akciová společnost Ligna zrušila k 30. listopadu 1951 svůj odbor Koh-i-noor v Českých Budějovicích, čímž se veškerá činnost spojená s vývozem kancelářských produktů přenesla do Prahy.²⁶⁷ Tato změna v budoucnu zapříčinila většinu potíží vzniklých mezi výrobním podnikem a exportní společností.

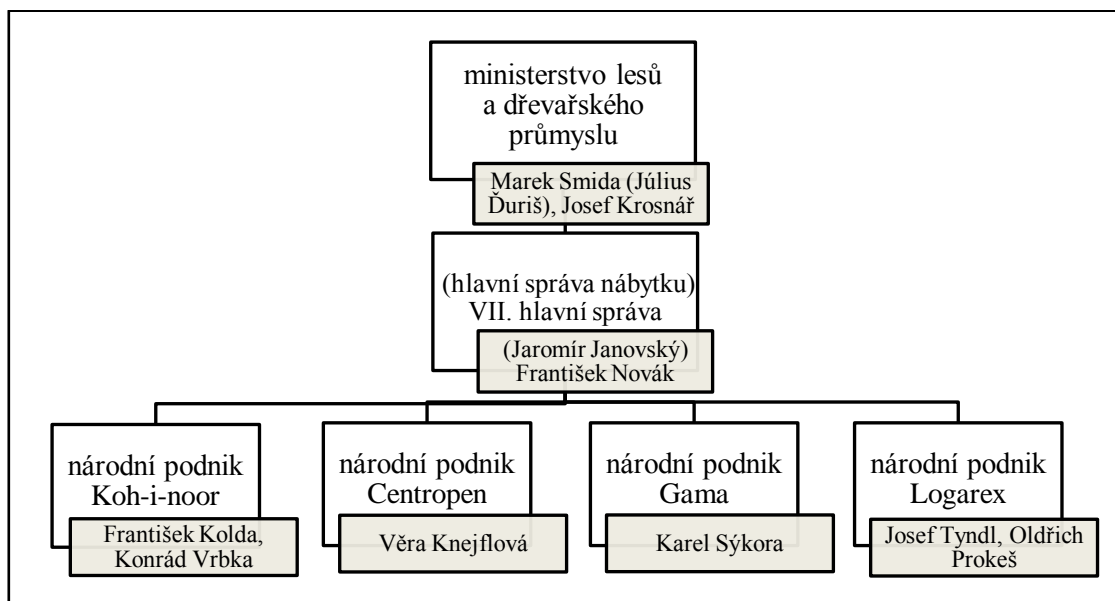
K dalším vnitřním změnám přistoupil národní podnik Koh-i-noor na jaře 1952, kdy došlo k postupnému ukončení výroby tužek v provozovnách Grafo a Národní podnik obchodní a průmyslový. Začala se naplňovat strategie Františka Koldy, kterou vytyčil na

²⁶⁷ Tamtéž, inv. č. 19.03, kart. 26, (Účetní závěrka za rok 1951).

konci roku 1950. Jednotlivé stroje z obou tužkáren byly přemístěny již v průběhu roku 1951 do mateřského provozu Hardtmuth, takže se produkce postupně v obou provozech snižovala. Výroba v Grafu se zastavila koncem května 1952, čímž se otevřela otázka dalšího osudu tovární budovy.

Schéma č. III.1.4.

Organizace a personální obsazení československé výroby kancelářských potřeb (1951–1956)



Ministerstvo lesů a dřevařského průmyslu nejdříve plánovalo předat objekt národnímu podniku Centropen, což vedení národního podniku Koh-i-noor rezolutně odmítlo, protože nezbytně potřebovalo tyto prostory k přemístění výroby mechanických tužek.²⁶⁸ Uvedený plán byl nakonec přijat a od léta 1952 začaly přípravy rekonstrukce a adaptace bývalé provozovny Grafo. Plánovaná přestavba se protáhla na téměř pět let. Vznik VHJ Koh-i-noor umožnil v roce 1960 vyčlenit samostatný závod 02 mechanické tužky, jehož sídlem se stal objekt dřívější tužkárny Grafo.

Produkce tužek v Národním podniku obchodním a průmyslovém skončila o půl roku později v listopadu 1952.²⁶⁹ Částečná výroba však probíhala až do března 1954, kdy

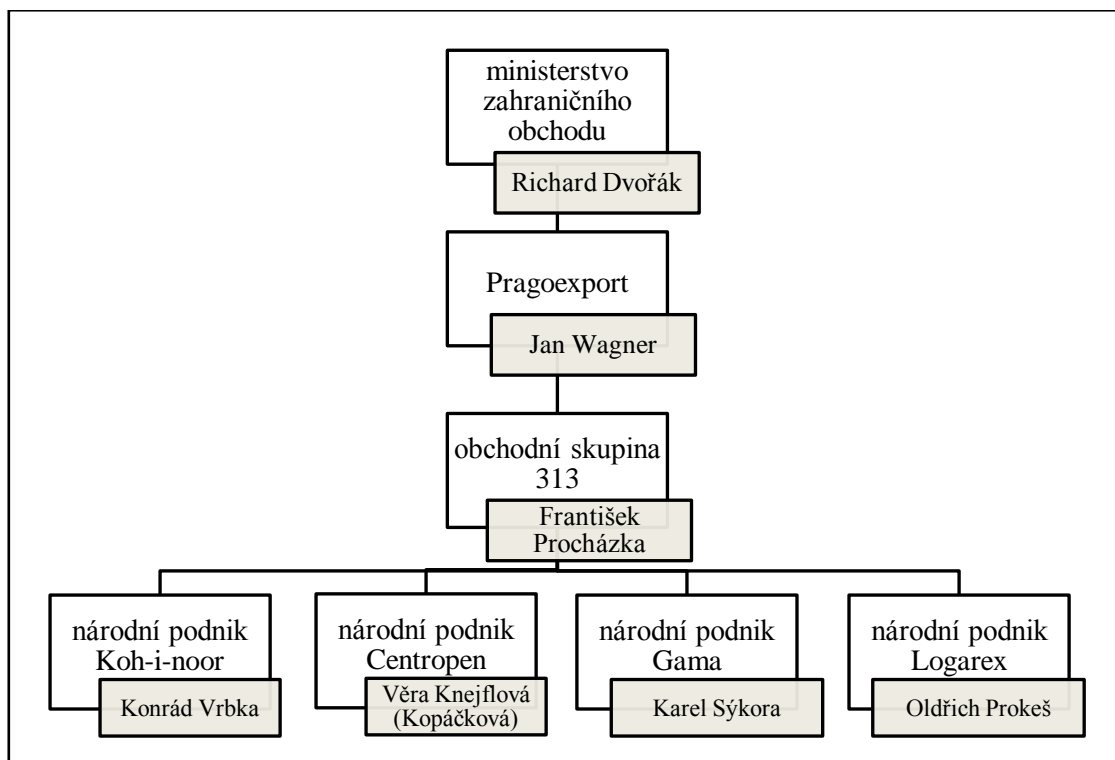
²⁶⁸ Tamtéž, inv. č. 04.02, kart. 16, (Delimitace – Grafo, Haibach, provozovny Bohumilice a PZO, Zpráva o nutnosti zajištění prostor v závodě Grafo, z 22. května 1952).

²⁶⁹ Tamtéž, inv. č. 08.01, kart. 34, (Zápis z rozboru plnění plánu v roce 1952, Zápis z plnění plánu za měsíc listopad z 28. listopadu 1952).

byli přesunuti poslední zaměstnanci, budova kompletně vyklizena a k 1. červenci 1954 předána národnímu podniku Motor.²⁷⁰

Schéma č. III.1.5.

Organizace a personální obsazení exportu československé výroby kancelářských potřeb (1953–1958)



Uzavřením výroby v obou provozech definitivně skončila existence menších tužkáren, které od roku 1895 a následně od 1920 vytvořily silnou konkurenci na tuzemském trhu pro firmu Koh-i-noor Hardtmuth. Jejich tužky si postupem času získaly velkou oblibu a dokázaly se uplatnit i na zahraničních trzích. Mnoho ze zbývajících osazenstva těchto tužkáren v roce 1952 byli dlouholetí pracovníci, kteří přesun do provozu Hardtmuth vnímali jako velkou křivdu a rázně odmítali řeči Františka Koldy o nutnosti centralizovat výrobu pro lepší výkony československého hospodářství. Nespokojenost převedených zaměstnanců se projevila již v srpnu 1952, kdy se celou situací musel zabývat podnikový ředitel, ovšem bez hmatatelného výsledku.²⁷¹ Rozhodně

²⁷⁰ Tamtéž, inv. č. 02.01, kart. 4, (Zápisy z ředitelské porady v roce 1954, Zápis z ředitelské schůze z 4. ledna 1954).

²⁷¹ Tamtéž, Zápisy z ředitelské porady v roce 1952, Zápis z ředitelské schůze z 22. srpna 1952.

se nejednalo o marginální záležitost, jelikož problémy se začleněním těchto zaměstnanců se dostaly i na stránky závodního časopisu *Tužkař*.²⁷²

Následující rok přinesl zásadní změny ve vývoji národního podniku Koh-i-noor. V září 1953 byly přeměněny dosavadní akciové společnosti pro vývoz a dovoz v podniky zahraničního obchodu. Tyto akciové společnosti zakládané na konci čtyřicátých let 20. století v souvislosti s monopolizací zahraničního obchodu byly ve skutečnosti pouhé „pláštiky“. Komunističtí představitelé se snažili navodit dojem, že se jedná o akciové společnosti ovládané jednotlivými akcionáři, nikoli státem. Touto „hrou“ se mělo usnadnit pronikání na západoevropské trhy, což se samozřejmě nepodařilo.

V případě výroby kancelářských potřeb zůstal dovoz v rukou podniku zahraničního obchodu Ligna. Pro vývoz byl defacto zřízen nový podnik zahraničního obchodu Pragoexport (schéma č. III.1.5.), který po právní stránce vznikl pouhou přeměnou doposud existující akciové společnosti Koh-i-noor.²⁷³ Styk výrobního podniku s dodavateli surovin či s odběrateli výrobků se vlivem tohoto kroku ještě více ztížil. Pragoexportu se zcela podařilo odříznout národní podnik Koh-i-noor od styku s cizinou, protože zabránil uskutečňovat veškeré služební cesty údajně kvůli nedostatku deviz. Ve skutečnosti chtěl Pragoexport získat naprostou kontrolu nad veškerými informacemi ohledně obchodu a činnosti svých delegátů v zahraničí a vyhnout se stížnostem a dohadům s výrobou.

Ke změnám došlo na podzim 1953 i ve vedení národního podniku Koh-i-noor. Dosavadní ředitel František Kolda se kvůli špatnému zdravotnímu stavu účastnil stále méně ředitelských porad, takže jej zastupoval vedoucí výroby Zdeněk Kučera. Pokud se podnikový ředitel na poradu dostavil, přenechával hlavní iniciativu ostatním účastníkům. Jeho příspěvky se navíc omezily na podávání informací ze schůzí na ministerstvu lesů a dřevařského průmyslu, kterých se musel i přes svůj nepříznivý zdravotní stav účastnit, a dále na obecná konstatování o nutnosti plnit plán.

Tužkárenská produkce se navíc potýkala se stále upadající kvalitou obalů a dřeva na výrobu tužek, což si vybíralo svou daň při exportu výrobků na západní trhy. Nebývale rovněž narůstal počet zmetků vzniklých při výrobě. Tato skutečnost byla způsobena

²⁷² *In memoriam Grafo*, Tužkař IV/8, červenec – srpen 1952, s. 1–2. O nepřilíš zdařilém provedení centralizace svědčí i vzpomínky Bohuslava Schättingera. Jedna z převedených zaměstnankyň sdělila své znechucení nad poměry v provozu Hardtmuth, kde byli přehlíženi a ponižováni, přímo Františku Koldovi. Drtivá většina zaměstnanců by se prý při obnově Národního podniku obchodního a průmyslového vrátila třeba i „po kolenou“ zpět do svého podniku. V. VONDRA, *Dějiny české tužkáreny Národní podnik*, Výběr 14, 1977, s. 260.

²⁷³ Akciová společnost Koh-i-noor byla zrušena v říjnu 1949 ovšem bez likvidace.

nekvalitními surovinami a zastaralým strojním parkem. V uvedené situaci bylo zveřejněno v polovině září 1953 prohlášení vlády o zajištění lepší kvality a kvantity spotřebních výrobků pro obyvatelstvo.

Toto usnesení společně se špatným zdravotním stavem Františka Koldy pomohlo zdůvodnit jeho odvolání z funkce podnikového ředitele. Rozhodnutí padlo koncem září 1953, přičemž již 1. října byl svolán mimořádný aktiv, kterého se zúčastnili všichni významní pracovníci, funkcionáři strany i ředitel sedmé hlavní správy ministerstva lesů a dřevařského průmyslu František Novák. Právě on osazenstvu podniku vysvětlil, že vzhledem ke špatnému zdraví František Kolda již nestačí na svěřené úkoly a musí se vzdát stávající funkce. Jako nového ředitele představil Konráda Vrbku, který doposud působil v čele národního podniku Jesenické pily v Šumperku.²⁷⁴

František Kolda opustil svou funkci přesně po třech letech, během kterých se podařilo pouze z části splnit vytčené cíle. Špatný zdravotní stav ve spojení s nedostatečnými zkušenostmi způsobovaly nepružnost v řízení podniku. Velká část povinností proto přecházela na Bohuslava Schättingera či později na Zdeňka Kučeru, kteří národní podnik vedli místo ředitele.

Působení Františka Koldy i jeho předchůdce Františka Měchury způsobilo jasnou diskontinuitu v uplatňovaných manažerských strategiích. Oba podnikoví ředitelé nevytvořili žádné realistické záměry pro řízení svěřeného podniku. František Kolda sice představil svůj výhledový plán do roku 1965, který byl ale naprosto odtržený od reality. Jeho vize nepřinášela nic než obecné dogmatické fráze o „světlych zítřcích“. Neexistence jakékoli strategie ve spojení s nástupem nejtvrďší podoby centrálního plánování po roce 1950 přeměnila národní podnik Koh-i-noor v pouhého vykonavatele plánu vytvořeného Státním úřadem plánovacím. František Kolda se jako přesvědčený straník nezmohl na jakoukoli polemiku. Vůbec se nepokusil vytvořit si síť kontaktů na ministerstvech, v Pragoexportu či s ostatními národními podniky zabývajícími se výrobou kancelářských potřeb, takže národní podnik Koh-i-noor zůstal odříznut od přístupu ke klíčovým prodejním informacím. Vlivem této situace došlo k propadu exportu na pouhých 32 % z celkového obrátu, což způsobilo vážnou odbytovou krizi, a proto se začaly objevovat návrhy na omezení tužkárenské výroby a převádění nadbytečných zaměstnanců do jiných podniků. František Kolda tak zanechal svému nástupci množství problémů vyžadujících rychlé řešení.

²⁷⁴ *Změna ve vedení našeho podniku*, Tužkař V/37, 17. října 1953, s. 1–2.

Nový ředitel Konrád Vrbka nebyl na rozdíl od svých dvou předchůdců kariérní straník odměněný prestižní funkcí. Narodil se v roce 1916 v Pikárci na Vysočině. Vychodil měšťanku a následně nastoupil na průmyslovou školu, odtud musel odejít kvůli účasti na textilních stávkách. Podařilo se mu však přestoupit a dostudovat na obchodní akademii v Brně. Nenašel ale uplatnění v oboru, takže po absolvování vojenské služby pracoval do roku 1945 jako manipulát v Prostějově. Po skončení druhé světové války se vrátil do armády, kde absolvoval osvětový kurz a vstoupil do KSČ. V roce 1948 nastoupil do Moravsko-slezských pil v Šumperku, kde se po dvou letech stal ředitelem. V roce 1953 měl již pětiletou zkušenost s řízením dřevařského podniku, což představovalo velkou výhodu, kterou předchozí ředitel při svém nástupu postrádal.²⁷⁵

Konrád Vrbka si nejdříve vybral schopné spolupracovníky, kteří působili na různých místech národního podniku Koh-i-noor. Jednalo se především o Jaroslava Zunta a Valtra Saka, kteří se soustředili na právní a hospodářskou problematiku. V záležitostech výroby se podnikový ředitel spoléhal na znalosti a zkušenosti Jana Fessla, Václava Klimenta a Zdeňka Kučery. Takto utvořený manažerský tým obklopoval Konráda Vrbku po celou dobu jeho působení v čele podniku.

Podnikový ředitel začal následně aktivně řešit veškeré problémy, které se za poslední měsíce a roky nahromadily. Předně se mu podařilo získat přístup na ministerstvo lesů a dřevařského průmyslu, kde nejdříve jednal s příslušnými náměstkyněmi o problematice kvality obalových materiálů, které nemohly obstát na západních trzích. Celou záležitost se podařilo přednést na vládním zasedání, kde místopředseda vlády Jaromír Dolanský požadoval urychlenou nápravu. K té samozřejmě nedošlo vlivem nedostatku kvalitních surovin, technologií a grafických návrhů. Konrád Vrbka záležitost několikrát v následujících měsících urgoval, ale bezvýsledně.

Podnikový ředitel se také osobně setkal s ministrem lesů a dřevařského průmyslu Markem Smidem.²⁷⁶ Zde představil svůj plán na stabilizaci krizové situace v českobudějovickém podniku. Požadoval podřízení Pragoexportu výrobním podnikům,

²⁷⁵ *Nástup do voleb a vítězství kandidátky Národní fronty bude slavnou etapou pracujícího lidu na cestě k socialismu*, Tužkař VI/17, 30. dubna 1954, s. 4.

²⁷⁶ Marek Smida zastával funkci ministra lesů a dřevařského průmyslu od vzniku ministerstva v roce 1951 do ledna 1953. Poté byl na několik měsíců, kdy působil v čele ministerstva státních statků, vystřídán Júliem Ďurišem. Dne 14. září 1953 se opět vrátil na ministerstvo lesů a dřevařského průmyslu, kde setrval až do prosince 1954. V posledních dvou letech existence tohoto ministerstva jej řídil Josef Krosnář (schéma č. III.1.4.).

což by zlepšilo distribuci zboží na západních trzích a rovněž vzájemnou spolupráci exportu a výroby.²⁷⁷

Již nyní se projeví základní rysy Konráda Vrbky, které jej odlišovaly od Františka Měchury či Františka Koldy – snaha řešit ihned veškeré potíže nejlépe přímo u nejvyšších představitelů, ke kterým dokázal získat přístup pomocí navázaných kontaktů na ministerstvu, a především se při těchto jednáních nerozpokoval sdělovat i své kritické poznámky k organizaci československého hospodářství.

Neřešené problémy s kvalitou československých tužek vyvrcholily právě koncem roku 1953, když podnik zahraničního obchodu Pragoexport nedokázal vlivem nízké kvality výrobků zajistit na rok 1954 odpovídající množství zakázek. Začalo proto reálně hrozit, že od počátku roku 1954 nebude naplněna kapacita výroby, což by si vynutilo snižování počtu zaměstnanců. Propouštění bylo v centrálně plánované ekonomice nemyslitelné, takže Konrád Vrbka již v listopadu 1953 vypracoval dva hlavní scénáře pro udržení stávajícího počtu zaměstnanců. První návrh počítal s rozšířením výroby v kartonáži, která měla zásobovat nejen tužkárnu Koh-i-noor, ale i ostatní podniky zařazené pod sedmou hlavní správu ministerstva lesů a dřevařského průmyslu.²⁷⁸ Druhý plán vycházel z dlouhodobého záměru Konráda Vrbky, který požadoval opětovné vytvoření velkého národního podniku pro výrobu kancelářských potřeb. V této fázi se jednalo o převzetí výroby národního podniku Logarex, který dlouhodobě neplnil výrobní plán. Konrád Vrbka dále uvažoval o přenesení výroby národního podniku Centropen z Pardubic do Českých Budějovic či o přemístění národního podniku Gama z Prahy rovněž do jihočeské metropole.

Kromě těchto „nouzových“ plánů se Konrád Vrbka rozhodl rozpoutat co nejširší zájem o možné propouštění zaměstnanců na příslušných místech stranického a vládního aparátu, takže rozeslal dopisy na KNV v Českých Budějovicích, ÚRO, ministerstvo lesů a dřevařského průmyslu a také na ÚV KSČ. Strategie se ukázala jako bezchybná, protože ještě před koncem roku 1953 byl Pragoexport přinucen za každou cenu nalézt odbytiště pro tužkárenské produkty, což se nakonec částečně podařilo díky novým zakázkám na středně kvalitní tužky do Turecka. Výroba v národním podniku Koh-i-noor nemusela být roku 1954 snížena, a Konrád Vrbka navíc získal souhlas ministerstva s přestavbou

²⁷⁷ SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 02.01, kart. 4, (Zápisy z ředitelské porady v roce 1953, Zápis z ředitelské porady z 8. prosince 1953).

²⁷⁸ Pod sedmou hlavní správu spadaly následující národní podniky – Koh-i-noor, Centropen, Logarex, Gama, Harmonika, Amati, Cremona, Továrna na piana, Továrna na varhany, Hamiro, Tofa, Severočeské dřevo, Cívkárný, Lira, Sport, Spojené kartáčovny a Korek.

provozu Grafo na produkci mechanických tužek.²⁷⁹ Ta pod vlivem nahromaděných potíží a liknavosti Františka Koldy od léta 1952 nepokročila.

Vývozní problémy tímto prozatímním opatřením rozhodně vyřešeny nebyly. Konrád Vrbka si mohl katastrofální situaci ověřit při své návštěvě Paříže na podzim roku 1954. Jednalo se o první zahraniční služební cestu představitele národního podniku Koh-i-noor od konce čtyřicátých let 20. století. Celé čtyři roky se podařilo Ligně a nyní Pragoexportu zabraňovat pro ně tolik nežádoucím cestám. Záminkou se stala výstava kancelářských potřeb v Paříži v říjnu 1954. Konrád Vrbka chtěl rovněž prozkoumat problémy vznikající při exportu tužkárenských výrobků, zhodnotit zboží konkurence a informovat se o probíhajících známkoprávních sporech.

Hned po zahájení cesty pocítil naplno podnikový ředitel nevraživost nejen obchodního zástupce Pragoexportu, ale i představitelů na československém velvyslanectví v Paříži, kteří neradi viděli kohokoli z výrobních podniků v cizině. Vedle potíží s nedostatkem deviz, které si exportní podniky nechávaly pro své vlastní pracovníky, bylo pro ně poměrně velmi výhodné nechávat výrobní podniky v nevědomosti a nemuset řešit případné stížnosti na neopatřené suroviny, obalové materiály či technologické novinky. Během týdenní cesty Konrád Vrbka získal mnohem více informací o exportu než jeho předchůdci za poslední čtyři roky. Předně byl informován o neúnosné situaci s obalovými materiály, které byly zastaralé. Výrobky se navíc prodávaly pod značkami Pragoexport či Ligna, což spotřebitele mátl. Zákazníci požadovali osvědčené a kvalitní tužky Koh-i-noor od firmy Hardtmuth, nikoli od neznámých exportních společností.

Na druhé straně se československé tužky svou kvalitní tuhou stále mohly vyrovnat francouzské či německé konkurenci, ale jejich vysoká cena silně omezovala prodej. Daný jev byl způsoben vyššími výrobními náklady vlivem zastaralého strojního vybavení a dále fixními velkoobchodními cenami. Dřívější koncern Koh-i-noor Hardtmuth mohl v předválečném období prodávat nejkvalitnější tužky za nižší než výrobní ceny. Přišel sice o část zisku, který však nahradila zvýšená poptávka. Cenové podbízení ve spojení s rozsáhlými zásobami tužek v mnoha skladech po celém světě umožňovalo tužkárně pružně reagovat při změně situace na trzích. Centrální řízení exportu po roce 1950 uvedené možnosti naprosto vyloučilo.

²⁷⁹ SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 02.01, kart. 4, (Zápisy z ředitelské rady v roce 1954, Zápis z ředitelské schůze z 6. ledna 1954).

Krátká zahraniční cesta Konrádu Vrbkovi umožnila seznámit se nejen s problémy exportu, ale i s nejnovějšími výrobky, obaly a reklamními metodami zahraniční konkurence – švýcarské Caran d'Ache, německé Staedtler a Faber-Castell či francouzské Conté. Navíc s sebou z Francie přivezl množství vzorků, o které marně žádal Pragoexport.²⁸⁰

Po návratu do Českých Budějovic zformuloval Konrád Vrbka poměrně odvážnou strategii pro vyřešení potíží s exportem. Uvědomil si totiž, že další zdlouhavá vyjednávání a spory s Pragoexportem budou opět bezvysledné. Obchodní zástupci ani vedení Pragoexportu nemělo zájem o rozšiřování spolupráce s výrobními podniky, která se pro ně stávala přítěží. Dlouhodobým záměrem podnikového ředitele se tak stalo získat přímou kontrolu nad exportem tužkárenského zboží, jakou měl naposledy Josef Follpracht roku 1949. Politické klima v letech 1954–1955 neumožňovalo vystoupit přímo s uvedeným návrhem, čehož si byl Konrád Vrbka dobře vědom. Příležitost k přednesení alespoň části této strategie nadřízeným orgánům se naskytla v srpnu 1955,²⁸¹ kdy ministr zahraničního obchodu Richard Dvořák jmenoval národní podnik Koh-i-noor exportním závodem.²⁸² V děkovném dopise Konrád Vrbka využil nabízející se příležitosti a kriticky shrnul problémy s Pragoexportem. Místo přímého převzetí exportu požadoval pouhé přenesení obchodní skupiny 313 Pragoexportu z Prahy do Českých Budějovic (schéma č. III.1.5.),²⁸³ takže mělo dojít k usnadnění vzájemné komunikace, zrychlení vyřizování objednávek či reklamací a k snížení administrativních nákladů.²⁸⁴ Ministr Richard Dvořák na uvedené výtky a návrhy vůbec nereagoval, což Konráda Vrbku neodradilo.

V březnu 1956 sestavil rozsáhlý strategický plán, který se již neomezoval na pouhý přesun skupiny 313 do Českých Budějovic, ale požadoval vytvoření vlastního

²⁸⁰ Tamtéž, fond *Koh-i-noor, generální ředitelství*, inv. č. 03.07, kart. 161, (Služební cesta do Paříže ve dnech 19. – 28. října 1954).

²⁸¹ Před odesláním dopisu si Konrád Vrbka zajistil podporu svého bezprostředního nadřízeného na ministerstvu lesů a dřevařského průmyslu ředitele sedmé hlavní správy Františka Nováka. Tamtéž, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 23.02, kart. 57, (Situace ve výrobě a odbytu Koh-i-nooru n. p. přeložení exportu do Č. Budějovic, Dopis Konrádu Vrbkovi z 12. srpna 1955).

²⁸² Jmenování exportním závodem umožnilo vládní usnesení číslo 1 685 z 28. června 1955. Neopravňovalo podnik k samostatnému exportu, pouze povolovalo používat razítko s titulem „Vzorný exportní závod“, dále vyplácet odměny a umožňovat cesty odborníků do zahraničí.

²⁸³ Obchodní skupina 313 zajišťovala vývoz kancelářských potřeb, kromě národního podniku Koh-i-noor sem patřily také podniky Gama, Centropen a Logarex. V rámci Pragoexportu existovaly další obchodní skupiny – 311 krejčovské potřeby, 314 kožená galanterie, 315 různá galanterie, 316 hračky, 317 sportovní výrobky, 318 zdravotní pryž, podlahové a nábytkové krytiny, 321 umělé květiny knoflíky, obuvnické potřeby.

²⁸⁴ Podnikový ředitel svůj návrh projednal na Advokátní poradně č. 1 v Praze, která pomáhala vést známkoprávní spory. Dále v dopise pro ministra upozornil na nemožnost vykonávat zahraniční cesty pro zaměstnance výrobního podniku. SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 13.03, kart. 40, (Jmenování KIN exportním závodem, Dopis Konráda Vrbky z 25. srpna 1955).

podniku zahraničního obchodu, který by byl personálně sjednocen s výrobním podnikem Koh-i-noor osobou ústředního ředitele – Konráda Vrbky.²⁸⁵

Tyto záměry dokázal podnikový ředitel podepřít silnými argumenty. Nejdříve poukázal na nedostatečné využití značek Hardtmuth a Koh-i-noor ze strany podniku zahraničního obchodu, kde nebylo zdůrazňováno tradiční sepětí s Českými Budějovicemi, a navíc byly skryty pod jménem Pragoexport. Dále Konrád Vrbka zkritizoval skutečnost, že exportní podnik nenabízí zboží v celé šíři vyráběného sortimentu tak, jako to činila německá konkurence nebo předválečný koncern Koh-i-noor Hardtmuth. Místo toho se Pragoexport zaměřoval pouze na zbytečné speciální zakázky, které byly nerentabilní a příliš náročné pro výrobu. Výtkám podnikového ředitele se nevyhnuli ani obchodní referenti v jednotlivých zemích, kteří podle jeho informací v mnoha případech netušili, jaké konkrétní zboží národní Koh-i-noor vyrábí. S tím souvisel i nedostatečný zájem těchto pracovníků o vývoz tužkárenských produktů do zemí socialistického bloku.²⁸⁶

Ze strany Konráda Vrbky se jednalo o kritiku organizace socialistického hospodářství vytvořené po únoru 1948. Ve svém strategickém plánu prakticky požadoval návrat k organizaci československého tužkárenství do jara roku 1949, kdy Josef Follpracht ovládal nejen rozsáhlý národní podnik, ale byl současně generálním ředitelem akciové společnosti Koh-i-noor pro export výrobků. Konrád Vrbka se na dřívější strategii Josefa Follprachta přímo odvolávat nemohl, ale její vliv zde byl jasně patrný.

Ani tento návrh nebyl přes podporu ministerstva lesů a dřevařského průmyslu přijat. Hlavní důvod je nutné hledat v obavě ministerstva zahraničního obchodu z řetězové reakce, pokud by plány Konráda Vrbky byly splněny. Množství dalších národních podniků by začalo požadovat ustanovení svých vlastních podniků zahraničního obchodu, čímž by došlo k prolomení zákona o monopolizaci zahraničního obchodu.

Vlivem uvolnění, které nastalo koncem února 1956 po XX. sjezdu KSSS, začali vedoucí představitelé národního podniku Koh-i-noor v čele s Konrádem Vrbkou uskutečňovat konkrétní strategii pro rozšíření vývozu do států východního bloku. Již v průběhu roku 1955 si Konrád Vrbka nechal od delegátů Pragoexportu a velvyslanců v těchto zemích zaslat základní informace o tamním tužkárenském průmyslu. K velkému

²⁸⁵ Sídlem tohoto PZO Koh-i-noor se měla stát reprezentativní vila Hardtmuth v bezprostřední blízkosti továrny, což by zdůraznilo sepětí vývozního podniku s výrobou a také s Českými Budějovicemi.

²⁸⁶ SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 23.02, kart. 57, (Situace ve výrobě a odbytu Koh-i-nooru n. p. přeložení exportu do Č. Budějovic, Návrh na reorganizaci zahraničního obchodu s výrobky kancelářských potřeb z 1. března 1956).

překvapení zjistil, že ani Ligna či Pragoexport nenechaly uvedené údaje zpracovat hned po roce 1948, kdy začaly první pokusy o průnik na tyto trhy. Až do roku 1956 nikdo v Československu neměl ponětí o tužkárenském průmyslu v zemích RVHP. Povědomí o tužkárnách na Západě bylo rozsáhlejší vlivem informací shromážděných za poválečného vedení Josefa Follprachta. Kontinuální přehledy, které si vedl dřívější koncern Koh-i-noor Hardtmuth o konkurenci, však po roce 1949 vytvářeny nebyly.

Z informací, které nechal shromáždit Konrád Vrbka v roce 1956, vyplynulo, že vlastními tužkárnami disponuje Sovětský svaz, NDR, Polsko, Maďarsko, Bulharsko, Rumunsko, Jugoslávie a Čína (tabulka č. III.1.7.). Kvalita jejich výroby se však pohybovala na úrovni československých laciných či středních druhů tužek.²⁸⁷

Národní podnik Koh-i-noor sice o zahraničních tužkárnách neměl žádné informace, ale tamní představitelé těchto podniků znali kvalitní světoznámé výrobky Koh-i-noor Hardtmuth. Od počátku padesátých let 20. století proto Sověti požadovali vyspělejší československé technologie a receptury na výrobu tužek, které jim byly s největší ochotou poskytnuty. Tímto krokem se ale československá strana nesmírně poškodila, protože Sověti okamžitě snížili odběr tužek Koh-i-noor, aby byli schopni prodávat svoje vylepšené, avšak stále méně kvalitní výrobky. Podobný trend nastal i v dalších státech východního bloku, které začaly plánovat modernizaci vlastní tužkárenské výroby. Konrád Vrbka proto navrhl, aby byla uzavřena s těmito státy dohoda, jejíž jádro se zakládalo na požadavku, aby nejkvalitnější tužky dodával pouze národní podnik Koh-i-noor.

Případná smlouva by zajistila náležité využití výrobní kapacity, a proto by jednotlivé státy nemusely investovat do modernizace svých tužkáren. Výrobní linie dohody počítala s vytvořením jednotných norem pro produkci tužek a stanovení metod pro provádění zkoušek kvality, což by mohl Konrád Vrbka použít při probíhajících známkoprávních sporech na Západě. Tužkárně by byly dále povinny předávat si informace o novinkách v oboru a jednou ročně pořádat setkání zástupců.²⁸⁸

Vzniku uvedené dohody měla předcházet konference, které by se účastnili představitelé tužkárenského průmyslu z východního bloku. Podle velmi optimistického plánu se setkání mělo uskutečnit již v srpnu 1956. Plánovalo se pozvání představitelů

²⁸⁷ Tamtéž, fond *Koh-i-noor, generální ředitelství*, inv. č. 04.16, kart. 259, (Tužkárenská konference – Návrh vlády o konání mnohostranné tužkárenské konference v Československé republice, Návrh na úpravu vztahů mezi ČSR a ostatními LD státy v oboru tužkárenském z 31. května 1956).

²⁸⁸ Tamtéž.

z Albánie, Bulharska, Číny, Maďarska, NDR, Polska, Rumunska a Sovětského svazu.²⁸⁹ Konrád Vrbka společně se svými nejbližšími spolupracovníky Jaroslavem Zuntem a Zdeňkem Kučerou vypracovali seznam účastníků konference z jednotlivých států. Do těchto příprav ale zasáhla další reorganizace československých ministerstev, která se týkala i výroby kancelářských potřeb.

Tabulka č. III.1.7.

Přehled tužkáren ve východním bloku (1959)

Stát	Tužkárna	Sídlo
SSSR	Sacco a Vanzetti	Moskva
	Krasin	
	Sojuz	Leningrad
	Slavjansk	Charkov
Bulharsko	Chemus	Burgas
Maďarsko	Írószergyár	Budapešť
NDR	Knobloch	Steinitzwolmsdorf
	Leipziger Pianofortefabrik	Lipsko
	Halox	Berlín
Polsko	Pruszkowskie Zakłady Materialow Biurowych	Pruškov
Rumunsko	Iprofil Republica	Sibiu
Jugoslávie	Grafos	Záhřeb
Čína	China Pencil No 1	Šanghaj
	China Pencil No 2	
	Shanghai Propelling Pencil Factory	

Zdroj: SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor, generální ředitelství*, inv. č. 20, kart. 620, (Historický vývoj tužkárenské výroby a její odbyt, Tužkárenský průmysl v zahraničí, nedatováno).

Dosavadní ministerstvo lesů a dřevařského průmyslu bylo zrušeno a jeho působnost převzalo z největší části ministerstvo zemědělství a lesního hospodářství (schéma č. III.1.6.). Nově vzniklo ministerstvo spotřebního průmyslu,²⁹⁰ do kterého byla nakonec začleněna i výroba kancelářských potřeb. Proti uvedenému vládnímu nařízení se

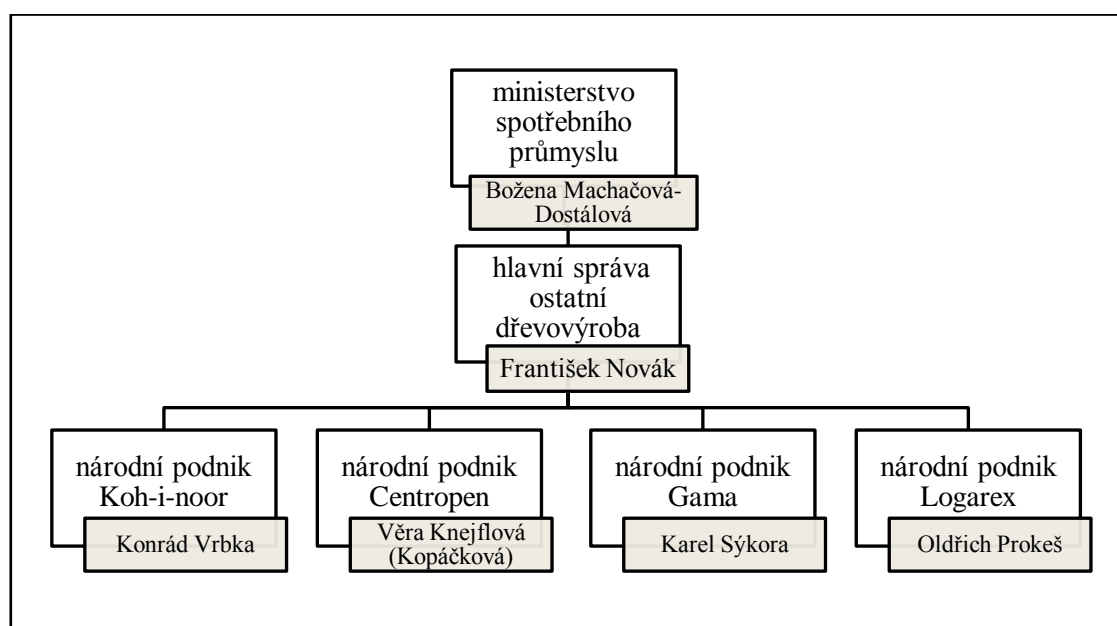
²⁸⁹ Tamtéž, Zápis o přípravném jednání tužkárenské konference z 5. června 1956.

²⁹⁰ Uvedená reorganizace byla provedena podle vládního nařízení z 16. června 1956. Ministerstvo spotřebního průmyslu vzniklo z dosavadního ministerstva lehkého průmyslu. Převzalo také působnost ministerstva lesů a dřevařského průmyslu v oboru dřevozpracujícího průmyslu a pil (kancelářská výroba), a navíc působnost ministerstva kultury v oboru polygrafického a gramofonového průmyslu.

zvedl silný protest v národním podniku Koh-i-noor, jehož zaměstnanci požadovali začlenění pod ministerstvo chemického průmyslu, což podle nich lépe odpovídalo hrubé výrobě a zásobování podniku.²⁹¹ Za tento požadavek se postavilo i podnikové vedení a závodní organizace, ale vládní rozhodnutí se jim zvrátit nepovedlo.²⁹² Nadřízeným orgánem pro všechny čtyři národní podniky – Koh-i-noor, Gama, Centropen a Logarex zůstala hlavní správa přejiomenovaná na ostatní dřevovýrobu, kterou opět vedl František Novák.²⁹³

Schéma č. III.1.6.

Organizace československé výroby kancelářských potřeb (1956–1958)



Termín konference se stále posouval, takže se Konrád Vrbka rozhodl chopit další iniciativy a prozkoumat situaci přímo v zahraničních tužkárnách. Zdeňka Kučeru pověřil návštěvou Maďarska, Rumunska a Bulharska, sám se vydal na zahraniční cestu do Sovětského svazu a do Polska.

²⁹¹ Ze zaniklého ministerstva lesů a dřevařského průmyslu přešla působnost v oboru průmyslu celulózy a papíru na ministerstvo chemického průmyslu, což byl další z důvodů proč zaměstnanci národního podniku Koh-i-noor požadovali začlenění do tohoto ministerstva.

²⁹² SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 02.01, kart. 5, (Zápisy z ředitelské porady, Zápis z ředitelské porady z 20. června 1956).

²⁹³ Ministryní spotřebního průmyslu se stala Božena Macháčová-Dostálová, která tento resort řídila až do jeho zániku koncem roku 1968. Za jejího náměstka byl vybrán Jaromír Janovský, který působil již v Československých závodech dřevozpracujících a následně také na ministerstvu lesů a dřevařského průmyslu, takže byl dokonale obeznámen s problematikou československé výroby kancelářských potřeb.

Během své dvoutýdenní služební cesty do SSSR navštívil Konrád Vrbka tři nejdůležitější tužkárny.²⁹⁴ Zde se seznámil s technikou výroby a zároveň mohl hodnotit kvalitu tamních tužek, která se podle jeho názoru nemohla vůbec rovnat té československé. Produkce na druhé straně byla značně rychlejší a jednodušší. Vrcholem návštěvy se stalo jednání s představiteli sovětského Raznoexportu, který obstarával dovoz a vývoz kancelářských potřeb. Předseda vývozního podniku se však setkání raději vyhnul, takže s Konrádem Vrbkou nakonec jednal pouze jeho náměstek. Ten mu sdělil, že po tužkách Koh-i-noor je v Sovětském svazu obrovská poptávka, avšak Raznoexport je nemůže odebírat z důvodu nedostatku vývozních fondů. Jednalo se o výmluvu, protože ve skutečnosti chtěli Sověti zásobovat trh pouze svými vlastními tužkami a od Československa potřebovali získat jen moderní technologie.

Při jednání s československými obchodními zástupci v Moskvě a během vlastního průzkumu sovětského trhu Konrád Vrbka zjistil, že po tužkách všeho druhu je značná poptávka a teoreticky sem bylo možné v následujících letech vyvézt až 729 166 veletuctů ročně, což představovalo téměř tři čtvrtiny roční produkce národního podniku Koh-i-noor. Největší zájem o československé tužky jevíli umělci, specialisté a studenti, kteří potřebovali pro svou práci přesnost a kvalitu, kterou sovětské tužkárny nedokázaly zajistit. Zájem o československé výrobky v Sovětském svazu Konrádu Vrbkovi potvrdila informace o tom, že náměstek sovětské Státní plánovací komise (Gosplan) během své návštěvy Československa nakoupil tužky za 24 000 Kčs.

Na závěr pobytu v Sovětském svazu připadla jednání s československými zástupci v RVHP ohledně plánované tužkárenské konference, pro jejíž uspořádání získal Konrád Vrbka podporu od ředitelů všech tří navštívených tužkáren. Jednání vedl s náměstkem generálního sekretáře RVHP Františkem Hamouzem,²⁹⁵ který upořádání konference tužkárenských výrobců ze socialistických států označil za žádoucí a prospěšné. Na druhou stranu Konrádu Vrbkovi sdělil, že setkání musí organizovat výhradně československá strana, pokud by totiž záštitu převzalo RVHP, celá záležitost by se protáhla o dlouhé měsíce.²⁹⁶

²⁹⁴ Sovětský trh zásobovaly čtyři hlavní tužkárenské podniky (tabulka č. III.1.7.). Celková roční produkce těchto tužkáren byla 5 694 444 veletuctů tužek.

²⁹⁵ František Hamouz působil na tomto postu v letech 1954–1958. V šedesátých letech 20. století se stal ministrem zahraničního obchodu ve vládě Jozefa Lenárta. Na vysokých pozicích zůstal i v období normalizace, kdy byl místopředsedou vlády a zároveň stálým zástupcem Československa v RVHP.

²⁹⁶ SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor, generální ředitelství*, inv. č. 03.07, kart. 161, (Cestovní zpráva ze služební cesty do SSSR 15. – 31. srpna 1956).

Na zpáteční cestě se podnikový ředitel zastavil v Polsku, kde navštívil jedinou tamní tužkárnu v Pruškově. Úroveň výroby a kvalita výrobků byla ve srovnání s československou produkcí podle Konráda Vrbky nesrovnatelně nižší.²⁹⁷ Z tohoto důvodu polský trh rovněž postrádal nejen kvalitní tužky Koh-i-noor, ale i mechanické tužky Versatil, o které byl mezi zákazníky velký zájem.²⁹⁸

Cesta hlavního inženýra Zdeňka Kučery začala 28. srpna a protáhla se do 19. září roku 1956. V Maďarsku se setkal s představiteli tužkárny Irószergyár v Budapešti, která na základě odhadu Zdeňka Kučery zaměstnávala 120 osob a produkovala 200 000 veletuctů tužek ročně. Kvalita výrobků byla opět nevalné úrovně, což zapříčinil podle ředitele podniku vynucený přechod na nové technologie za cenu opuštění osvědčených postupů. Výroba se sice zrychlila a zvýšila, ovšem na úkor kvality. Československé či západoevropské výrobky byly k dostání pouze na černém trhu.

Služební cesta pokračovala návštěvou rumunského podniku Iprofil Republica Sibiu, což před znárodněním byla dceřiná společnost koncernu Koh-i-noor Hardtmuth.²⁹⁹ Stav tužkárny byl podle Zdeňka Kučery katastrofální vlivem zastaralého vybavení, které mělo být na základě vyjádření místního inženýra modernizováno. S rozšířením stávající roční výroby čítající 220 000 veletuctů tužek se nepočítalo, takže se zde otevírala cesta k možnému dovozu československých tužek, protože poptávka činila přes 300 000 veletuctů ročně. Na rumunském trhu nebylo možné sehnat žádné kvalitní československé tužkárenské výrobky.

Zdeněk Kučera byl však šokován, když v Rumunsku i v Maďarsku zjistil, že Pragoexport dodává do těchto zemí mechanické tužky Versatil nejhorší kvality z produkce brněnského družstva. Navíc si všiml, že se na trzích v obou zemích vyskytuje kancelářská pryž vyráběná do roku 1951 národním podnikem Fatra, kterou národní podnik Koh-i-noor po převzetí této produkce vyřadil z prodeje kvůli nedostatečné kvalitě.

Poslední navštívenou tužkárnou byla firma Chemus v bulharském Burgasu, která vznikla roku 1924. Jednoduché výrobní postupy a zastaralé stroje umožňovaly ročně vyrobit 150 000 veletuctů tužek, ale přes primitivní podmínky se zde nejednalo o nekvalitní produkty jako v maďarském a rumunském případě. Za vše vděčila bulharská

²⁹⁷ Způsob výroby stále vycházel z československého vzoru, jelikož zde koncern Koh-i-noor Hardtmuth měl od roku 1929 dceřinou společnost Fabryka Olówków L. & C. Hardtmuth-Lechistan, která byla po druhé světové válce znárodněna. Průměrná roční produkce činila 555 556 veletuctů tužek.

²⁹⁸ SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor, generální ředitelství*, inv. č. 03.07, kart. 161, (Cestovní zpráva ze služební cesty do SSSR 15. – 31. srpna 1956).

²⁹⁹ Dceřiná společnost zde vznikla v roce 1930. Zdeněk Kučera si při své návštěvě všiml čitelného nápisu L. & C. Hardtmuth.

tužkárna hlavnímu inženýrovi, který vystudoval ve Vídni chemii a působil v závodě přes 25 let. Bulhaři rovněž neprojeví zájem výrobu dále rozšiřovat, pouze chtěli modernizovat vybavení a získat novější technologie, což opět otevíralo prostor pro export.³⁰⁰ Všichni představitelé tužkárenského průmyslu, se kterými Zdeněk Kučera jednal v Bulharsku, v Rumunsku i v Maďarsku, mu potvrdili enormní zájem zúčastnit se plánované konference a navázat dlouhodobé kontakty.

Uvedené zahraniční cesty přinesly národnímu podniku Koh-i-noor a celé československé výrobě kancelářských potřeb zcela zásadní poznatky. Českoslovenští zástupci si ověřili nevalnou péči Pragoexportu o obchodní zastoupení, reklamní činnost a hájení jména národního podniku ve všech navštívených státech. Českobudějovické výrobky nejvyšší kvality se na žádném ze zkoumaných trhů neobjevily. Nejhorší byla skutečnost, že Pragoexport se odvážil vyvážet zboží, které bylo v Československu neprodejně. Navíc jej vydával za vysoce kvalitní, takže poškozoval značku Koh-i-noor.

Další přínos těchto cest spočíval v získání unikátních informací o stavu tužkárenské výroby v navštívených státech, o které neměl nikdo v Československu nejmenší přehled vinou Pragoexportu. Oba představitelé národního podniku Koh-i-noor si potvrdili skutečnost, že tamní výroba nedosahuje v žádném případě tuzemské úrovně, a navíc se neplánovalo zvyšování výrobních kapacit těchto podniků. Pro československou stranu se tímto otevíraly slibné možnosti vývozu, ovšem za určitých předpokladů. Předně muselo ministerstvo zahraničního obchodu prosadit vývoz tužkárenských produktů do bilaterálních hospodářských smluv s těmito státy a Pragoexport zajistit řádné obchodní zastoupení, reklamní činnost a s tím spojený průzkum trhu.

Návštěvy zahraničních tužkáren také pomohly navázat Konrádu Vrbkovi mnoho osobních kontaktů, které se v budoucnu ukázaly jako velmi důležité, například při zajištění dovozu dřeva pro výrobu tužkárenských prkének. Všichni zahraniční zástupci, se kterými podnikový ředitel či hlavní inženýr jednali, navíc potvrdili ochotu a zájem účastnit se plánované tužkárenské konference. Tato setkání jim měla poskytnout pomoc při modernizaci vlastních výrobních zařízení. Konrád Vrbka tímto získal silný argument pro schválení plánované akce.

Po návratu do Československa Konrád Vrbka zjistil, že Pragoexport nebyl schopen na rok 1957 zajistit exportní zakázky v celkové hodnotě výroby 15 milionů korun, takže hrozilo vynucené propuštění až 400 zaměstnanců. Pravděpodobně se jednalo

³⁰⁰ SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor, generální ředitelství*, inv. č. 03.07, kart. 161, (Cestovní zpráva ze služební cesty do Maďarska, Rumunska a Bulharska 28. srpna – 19. září 1956).

o nátlakovou strategii Pragoexportu s cílem odvrátit Konráda Vrbku od dalších úvah a návrhů na převzetí exportu tužkárenských výrobků. Plány na konferenci byly ze stejného důvodu odloženy.³⁰¹

Podnikový ředitel se ovšem nenechal zastrašit. O celé situaci informoval tajemníka ÚV KSČ Jiří Hendrycha,³⁰² a navíc zdůraznil, že do konce roku bude muset propustit 365 zaměstnanců, a to především se změněnou pracovní schopností.³⁰³ Tímto oznámením se konečně problém národního podniku Koh-i-noor dostal k nejvyšším stranickým a vládním funkcionářům, kteří jej již několik let odsouvali stranou. V nastalých jednáních se s pomocí kontaktů na ministerstvu spotřebního průmyslu Konrádu Vrbkovi³⁰⁴ podařilo vypracovat a předložit ministryni Boženě Macháčové-Dostálové rozsáhlý materiál s návrhy strategie pro překonání krizové situace v tužkárenské výrobě.

Dokument vycházel z návrhu,³⁰⁵ který Konrád Vrbka předložil již v březnu 1956. Hlavní rozdíl spočíval ve skutečnosti, že se na jeho vypracování podíleli vedle představitelů národního podniku Koh-i-noor i pracovníci ÚV KSČ. V sestaveném materiálu byly za hlavního původce krize označeny výrobní problémy – nekvalitní tuzemské laky, náhražkové dřevo a předražené nemoderní obaly. Největší potíže ale vycházely ze špatné spolupráce s Pragoexportem – nedostatečný průzkum trhu, nezáměr delegátů, a hlavně uskutečňování vývozu do zemí RVHP pouze prostřednictvím mezistátních obchodních smluv, které se zaměřovaly výhradně na investiční položky.

Navrhované řešení spočívalo v postupném předání exportu národnímu podniku Koh-i-noor. Již 1. ledna 1957 se počítalo s převzetím exportního skladu Pragoexportu v Českých Budějovicích výrobním podnikem.³⁰⁶ Následovat měl 1. července 1957 přesun

³⁰¹ Konference se nakonec uskutečnila až na podzim 1959, ale v minimalistické podobě. Blíže kapitola III.7.

³⁰² Pozdější nejbližší spolupracovník prezidenta Antonína Novotného kandidoval v roce 1954 do Národního shromáždění ve volebním obvodu České Budějovice. V období 1952–1954 vykonával funkci tajemníka krajského výboru KSČ v Českých Budějovicích, takže byl obeznámen s problémy národního podniku Koh-i-noor.

³⁰³ Celkem pracovalo v podniku 247 mužů a 230 žen se změněnou pracovní schopností od 15 % do 51 %. SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor generální ředitelství*, inv. č. 20, kart. 619, (Současná situace ve výrobě a odbytu tužkárenské výroby, Dopis Krajskému národnímu výboru v Českých Budějovicích z 5. října 1956).

³⁰⁴ Jednalo se o náměstků Jaromíra Janovského a ředitele hlavní správy ostatní dřevovýroby Františka Nováka.

³⁰⁵ SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth generální ředitelství*, inv. č. 20, kart. 619, (Současná situace ve výrobě a odbytu tužkárenské výroby, Materiál pro kolegium z 5. října 1956).

³⁰⁶ Exportní sklad Pragoexportu se nacházel v pronajatých prostorech národního podniku Koh-i-noor. Z logiky věci mělo veškeré vyrobené zboží pro export přijít z výroby rovnou do tohoto skladu, to se ale nedělo. Národní podnik Koh-i-noor mohl výrobky dodat do skladu až na základě dodávkových příkazů, které byly mnohdy odvolávány, takže výrobní podnik musel udržovat další sklad, kam umístoval

313 skupiny Pragoexportu do Českých Budějovic a začlenění veškeré propagace do jediného oddělení národního podniku Koh-i-noor. Vrchol plánovaných změn by se uskutečnil 1. ledna 1958 zřízením vlastního podniku zahraničního obchodu Koh-i-noor L. & C. Hardtmuth. Plánovaný název podniku jasně odkazoval na světoznámou značku, která byla doposud skryta pod „nicneříkajícím“ jménem Pragoexport.

Nastíněnou strategii smetla ze stolu dohoda, která byla uzavřena koncem října 1956 mezi ministrem zahraničního obchodu Richardem Dvořákem a ministryní spotřebního průmyslu Boženu Machačovou-Dostálovou.³⁰⁷ Pragoexport byl na základě přijatého usnesení přinucen od národního podniku Koh-i-noor v následujícím roce odebrat zboží ve výrobní hodnotě 15 milionů korun, což doposud odmítal kvůli údajně nezajištěnému odbytu na Západě. Touto dohodou se podle mínění vládních činitelů odstranily veškeré potíže nastíněné v předloženém materiálu z 5. října 1956. S vytvořením nového podniku zahraničního obchodu se sice dále počítalo, ale Konrádu Vrbkovi a jeho spolupracovníkům bylo jasné, že nečekaná dohoda, která odstranila hrozbu propouštění zaměstnanců, odsouvá zásadní změny v organizaci exportu do vzdálené budoucnosti.³⁰⁸

V rámci centrálně plánované ekonomiky nebylo možné bez politické vůle prosadit ani nejmenší organizační změny. Tento fakt si bolestně uvědomil i podnikový ředitel, zvláště po své návštěvě Sovětského svazu. Zde zjistil, že již v průběhu léta 1956, pár měsíců po kritickém projevu Nikity Sergejeviče Chruščova na XX. sjezdu KSSS, došlo k ekonomickým reformám, které rozšířily pravomoci ředitelů jednotlivých podniků na úkor hlavních správ na ministerstvech. V Československu se na podobné reformy muselo ještě celé dva roky počkat.

Snahy Konráda Vrbky a jeho spolupracovníků přesto nelze označit za zbytečné. Svou činností se jim v letech 1955–1956 podařilo shromáždit velké množství cenných informací, které bylo možné v budoucnu využít k rozvoji národního podniku Koh-i-noor. Zásadní změna se uskutečnila především v přístupu Pragoexportu k zahraničním cestám odborníků z výrobních podniků, jejichž počet od roku 1956 strmě vzrůstal. Konrád

exportní zboží a až po obdržení uvedeného příkazu je předal do skladu Pragoexportu. V důsledku tohoto chaosu docházelo k prodlužování doby expedice, dvojitě a někdy trojitě manipulaci se zbožím a k zbytečným nákladům na udržování dvou skladů pro export. Tamtéž, fond *Koh-i-noor Hardtmuth*, s. p., inv. č. 13.01, kart. 12, (Zpráva o situaci ve vývoji výroby a odbytu tužkárenské výroby, Návrh dohody mezi PZO Pragoexport Praha II., Jungmannova 34 a Koh-i-noor, tužkárna Hardtmuth nár. podnik, České Budějovice, o delimitaci skladu exportních výrobků, nedatováno).

³⁰⁷ Tamtéž, inv. č. 23.02, kart. 57, (Situace ve výrobě a odbytu Koh-i-nooru n. p. přeložení exportu do Č. Budějovic, Dopis architekta Františka Nováka z 9. listopadu 1956).

³⁰⁸ Tamtéž, Dopis Jaroslava Zunta z 3. prosince 1956.

Vrbka, Jaroslav Zunt, Zdeněk Kučera ale i Václav Kliment či Bohuslav Schättinger začali podnikat služební cesty nejen do států RVHP, ale také na Západ. Zde získávali potřebné suroviny, technologie a patenty, řešili známkoprávní spory a navštěvovali důležité výstavy a veletrhy. Uskutečnění těchto cest umožnilo v první řadě tzv. Chruščovovské tání, ale Konrád Vrbka a jeho lidé dokázali beze zbytku využít nových poměrů a uskutečnit velké množství zahraničních cest. Pro srovnání lze uvést, že národní podniky Gama, Logarex i Centropen své zaměstnance v období 1956–1958 vysílaly do zahraničí pouze výjimečně.

III.2. Suroviny a kvalita výrobků národního podniku Koh-i-noor

Pro výrobu značkových tužek Koh-i-noor bylo nezbytné získat kvalitní suroviny – grafit a dřevo. Oba tyto materiály se vždy musely dovážet ze zahraničí, protože tuzemská tuha a olšové či lipové dřevo šlo sice použít, ovšem pouze na výrobu středních a levných tužek. K výrobě nejkvalitnějších tužek Koh-i-noor byl zapotřebí cejlonský grafit a cedrové dřevo. Sofijská usnesení RVHP z roku 1949 přísně omezila dovoz surovin ze Západu, takže národní podnik Koh-i-noor musel začít využívat ve větší míře náhražkové materiály z tuzemska nebo ze zemí RVHP. Toto opatření se následně negativně promítlo do kvality vyráběných tužek.

Základní surovinou pro výrobu tužek v Českých Budějovicích byl od samého počátku cejlonský grafit. Tužka Koh-i-noor byla sice vytvořena Franzem von Hardtmuth až v roce 1889, ale jeho prvotní pokusy spadají již do padesátých let 19. století. V roce 1856 došlo k uzavření dohody mezi norimberskou tužkárnou Faber-Castell a ruskou vládou, která zablokovala dodávky sibiřského (bogotolského) grafitu firmě Hardtmuth. Právě tento grafit používaly všechny evropské tužkárny k výrobě tužek, a to především kvůli jeho vynikajícím vlastnostem.³⁰⁹ Uvedená dohoda měla odstranit českobudějovickou konkurenci, k tomu ale nedošlo zásluhou Franze von Hardtmuth. V roce 1856 byla zároveň objevena nová ložiska kvalitního čistého grafitu na Cejlonu, přičemž se jednalo o krystalickou, nikoli amorfní surovinu.³¹⁰ Franz von Hardtmuth díky svým studiím ve Vídni a ve Velké Británii dokázal po mnoha pokusech sestavit tzv. český

³⁰⁹ Ve Velké Británii se používal k výrobě kvalitních tužek grafit z Borrowdale, jehož vývoz byl zakázán.

³¹⁰ Sibiřský, anglický i český grafit z Černé v Pošumaví byl amorfní.

grafitový mlýn, s jehož pomocí se cejlonský krystalický grafit zjemnil. Tímto způsobem získal tuhu vhodnou na výrobu tužky Koh-i-noor.³¹¹

Cejlonský grafit se kromě období obou světových válek používal na výrobu českobudějovických tužek až do roku 1949.³¹² Vlivem sofijských usnesení RVHP nastalo rozsáhlé omezování dovozu tuhy ze Západu. Pracovníci laboratoře národního podniku Koh-i-noor byli proto pověřeni vyhledat vhodný grafit v zemích východního bloku a technologicky jej upravit, aby mohl zcela nahradit dováženou cejlonskou a mexickou tuhu. Pro tužky střední kvality plánoval národní podnik Koh-i-noor využít tuzemský grafit, ale postupně vyšlo najevo, že jeho množství ani kvalita není dostatečná. Případné náklady na technickou úpravu by byly navíc cenově neúnosné. Pro nejlepší tužky Koh-i-noor se snažil vedoucí laboratoře inženýr Václav Hrubeš zajistit dodávky tuhy ze SSSR.³¹³ Sovětská strana ale přes veškeré stížnosti vždy dodala grafit, který se odlišoval od dříve zaslaného vzorku. Uvedenou surovinu bylo s těžší možné využít na produkci středně kvalitních tužek.³¹⁴ Dále probíhaly pokusy s levným čínským grafitem, avšak bez žádoucího výsledku.

Václavu Hrubešovi se nakonec podařilo získat vhodnější sovětský grafit, ale po dlouhém výzkumu se ukázalo, že náklady na jeho úpravu by byly příliš vysoké. Sověti navíc za tuto surovinu požadovali v přepočtu mnohem větší cenu, než kterou československá strana platila za tuhu ze Západu. V případě úplného přechodu na sovětský grafit by tedy nedošlo k požadovaným finančním úsporám.³¹⁵ Vynaložené úsilí a prostředky vložené do tohoto výzkumu se ukázaly jako zbytečné. Dovoz tuhy ze Západu se přes usnesení RVHP nikdy zcela nezastavil, a tak se kvalitní tužky vyráběly i na počátku padesátých let 20. století. Snahy získat náhradu probíhaly až do konce šedesátých

³¹¹ Pokusy Franze von Hardtmuth trvaly mnoho let. Veškeré pokroky si zaznamenával do svého deníku, který představoval unikátní zdroj nejen pro historii firmy, ale i pro další technologický vývoj. Deník zůstal v tužkárně Koh-i-noor Hardtmuth až do konce druhé světové války, kdy byl uložen do podnikového archivu. V padesátých letech 20. století jej národní podnik Koh-i-noor využil při známkoprávních sporech s rodinou von Hardtmuth. Ukončení sporů umožnilo v roce 1965 Egonu von Hardtmuth nahlédnout v Českých Budějovicích do deníku svého předka a pořídit si výpisky. Z deníku přímo citoval ještě Václav Vondra ve svých studiích z počátku osmdesátých let 20. století. V současnosti se deník z neznámých důvodů v českobudějovickém oddělení Státního oblastního archivu v Třeboni nenachází. K dispozici zůstává pouze několik přepsaných stran, které byly využity v padesátých letech 20. století při soudních sporech.

³¹² Využíval se také mexický grafit dovážený ze Spojených států amerických.

³¹³ Václav Hrubeš narozený v roce 1915 pracoval nejdříve v různých výzkumných laboratořích, mimo jiné i u firmy Baťa. Po skončení války se stal vedoucím laboratoře národního podniku Koh-i-noor. Zde zajistil veškeré receptury na výrobu tužek Koh-i-noor. Ve vedení zůstal až do svého odchodu do penze.

³¹⁴ SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth s. p.*, inv. č. 02.01, kart. 4, (Zápisy z ředitelské porady v roce 1952, Zápis z ředitelské schůze z 12. března 1952).

³¹⁵ Tamtéž, inv. č. 05.01, kart. 30, (Revizní zprávy – výzkumné problémy, Stručný výtah ze závěrečné zprávy Václava Hrubeše z 3. března 1953).

let 20. století. Všechny pokusy s grafitem ze zemí východního bloku postupně ztroskotaly vlivem skutečnosti, že celá československá technologie úpravy surové tuhy vycházela z postupů vytvořených Franzem von Hardtmuth pro krystalický cejlonský grafit.

Daleko větší potíže nastaly s hledáním odpovídající náhrady za druhou surovinu pro výrobu tužek – cedrové dřevo. V období před rokem 1914 se pro výrobu většiny tužek ve všech světových tužkárnách používalo dřevo z červeného cedru (Red Cedar), který byl v Severní Americe vytěžen roku 1910. Od té doby se proto začal využívat kalifornský bílý cedr (Californian White Cedar) jako náhražka.³¹⁶ Dále se těžil africký cedr (Kenya Cedar), který byl mnohem těžší, ale jeho úprava si vyžádala zvýšené náklady. Postupně se ukázaly velké přednosti bílého cedru (incensu), který začaly americké firmy dodávat impregnovaný a již nařezaný na tužkárenská prkénka. V tomto stavu jej v meziválečném období odebírala tužkárna Koh-i-noor Hardtmuth. V továrně byly umístěny dvě rámové pily, na kterých se řezaly kmeny náhražkových dřevin a z nich se v pilkárně vyráběla tužkárenská prkénka. Jednalo se ale o vedlejší zdroj pro výrobu nejméně kvalitních druhů tužek,³¹⁷ a proto se do strojového vybavení před rokem 1939 vůbec neinvestovalo.

Změna přišla s vypuknutím druhé světové války, kdy byl zastaven veškerý dovoz afrického cedru i incensu. Jako náhražkové dřeviny se využívala tuzemská lípa a pro její velký nedostatek také olše. Výroba prkének na zastaralém zařízení pilkárny vystoupala před koncem války až na 800 000 veletuctů ročně. Tyto okolnosti společně se zákazem používání laků přispěly k velkému poklesu kvality vyráběných tužek.

Poválečné období umožnilo dočasně obnovit dodávky afrického cedru a incensu. Začleněním německé pily Haibach byl navíc získán prostor pro pořez kulatiny. Po roce 1948 prakticky ustal dovoz incensových prkének, takže většina tužek se musela stejně jako za války vyrábět z lípy či olše. Prkénka z těchto surovin byla, přes určitou modernizaci zařízení na pile i pilkárně, méně kvalitní, a navíc dvojnásobně dražší v porovnání s incensem.³¹⁸ Národní podnik Koh-i-noor zvýšil výrobu náhražkových prkének, avšak narážel na omezené kapacity pily Haibach a také na nedostatek lipové kulatiny. Na druhé straně byly získány dodávky již nařezaných lipových prkének od

³¹⁶ Jeho obchodní označení je Incense Cedar (zkráceně jen incens)

³¹⁷ Roční produkce se pohybovala okolo 200 000 veletuctů prkének.

³¹⁸ V roce 1956 byla cena za veletucec incensových prkének 6,70 Kčs, lipových prkének 12,20 Kčs a olšových dokonce 13,60 Kčs. SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth*, s. p., inv. č. 02.02, kart. 5, (Zápisy z technickoekonomických konferencí provozů n. p. – mech. tužky, obaly, surová tužka, dřevovýroby, nátěrové hmoty, tuhárna, Referát s. Fessla, vedoucího cechu dřevovýroba na konferenci dřevovýroby z 28. dubna 1956).

národního podniku Pily národního povstání Janošovka,³¹⁹ který se nacházel ve Slovenském rudohoří. Kvalita těchto polotovarů byla v prvních několika letech velmi nízká, protože slovenský dodavatel neměl zkušenosti s řezáním tužkárenských prkének.

V zahraničí se podařilo navázat kontakty s rumunskou tužkárnou Iprofil Republica v Sibiu,³²⁰ která stejně jako závod Kokavan, dodávala již nařezaná prkénka. Kvalita dodávek velmi kolísala, a tak docházelo k častým reklamacím. Neúnosná situace se vyřešila až v polovině padesátých let 20. století, když národní podnik Koh-i-noor mohl začít vysílat své odborníky na zahraniční cesty. Václav Kliment, který disponoval rozsáhlými zkušenostmi z oblasti zpracování dřeva, se od roku 1956 účastnil převzetí každé dodávky prkének přímo v Rumunsku.³²¹ Tento postup omezil zbytečné reklamace, které mezi státy socialistické soustavy nebyly příliš vítány. Dodávky prkének probíhaly pouze do roku 1959, kdy vlivem ztroskotání vývozu rumunských tužek do Vietnamu došlo k postupnému útlumu tamní tužkárenské produkce. Na konci roku 1959 byl vydán zákaz vývozu tužkárenských prkének kvůli nedostatku lipového dřeva a neochotě československé strany zvýšit výkupní cenu těchto polotovarů.³²²

Vlivem nejistých dodávek lípy z Rumunska probíhaly od konce čtyřicátých let 20. století pokusy o dovoz sibiřského cedru ze Sovětského svazu. Od této suroviny si tehdejší vedení národního podniku Koh-i-noor slibovalo, že nahradí dovoz incensu ze Spojených států amerických.³²³ Sovětská strana se zpočátku snažila dodávat již nařezaná prkénka, ovšem v kvalitě zcela nepoužitelné pro československé tužky. Konrád Vrbka marně žádal o povolení ke vstupu do závodu v Tomsku, kde se prkénka vyráběla. Podnikový ředitel sem chtěl vyslat Václava Klimenta, který by poskytl cenné rady a dohlédl na kvalitu odesílaných prkének, jako se to dělo v Rumunsku. Sověti tyto žádosti odmítali s odůvodněním, že závod se nachází ve vojenském pásmu.³²⁴ Objednávky proto

³¹⁹ Prkénka byla řezána v závodu Kokavan.

³²⁰ Jednalo se o bývalou dceřinou společnost koncernu Koh-i-noor Hardtmuth.

³²¹ V období 1956–1959 uskutečnil Václav Kliment celkem devět cest do Rumunska.

³²² Tužkárna Iprofil Republica v Sibiu byla k 1. lednu 1960 sloučena s podnikem Iprofil Mobila vyrábějící výhradně nábytek. Výroba tužek se stala marginální, stejně tak jako produkce tužkárenských prkének. SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor, generální ředitelství*, inv. č. 03.07, kart. 162, (Cestovní zpráva ze zahraniční cesty v Maďarsku a v Rumunsku 8. – 14. prosince 1959).

³²³ Prvotní nadšení z kvalit sibiřského cedru postupně opadalo a v roce 1958 byl Václav Kliment nucen konstatovat, že tato surovina nikdy kvalitativně nenahradí americký incens. Tamtéž, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 04.02, kart. 16, (Reorganizace, Připomínky ke zprávě výhledové možnosti odbytu kancelářských a školních potřeb z 3. března 1958).

³²⁴ Ve sledovaném období se nikomu z československé strany nepodařilo získat přístup do závodu v Tomsku, přestože o něj při každé návštěvě žádali. Do tužkáren Krasin, či Sacco a Vanzetti nebyl proti tomu přístup omezen. Tamtéž, fond *Koh-i-noor, generální ředitelství*, inv. č. 03.07, kart. 161a, (Cestovní zpráva ze služební cesty do SSSR 8. – 24. února 1956).

neustále nesplňovaly požadovanou kvalitu a musely být reklamovány, což vyvolávalo odpor na sovětské straně. Představitelé podniku zahraničního obchodu Ligna, který zajišťoval dovoz dřeva, také nejevili příliš pochopení pro požadavky národního podniku Koh-i-noor a raději doporučovali nic nereklamovat, neboť to bylo z politického hlediska neúnosné. Situace se vyhroutil takovým způsobem, že od poloviny šedesátých let 20. století byly do Československa dováženy celé fošny ze sibiřského cedru a na prkénka se zpracovávaly až na pile v Českých Budějovicích.

Nemožnost získat kvalitní prkénka z Rumunska a ze Sovětského svazu přinutila národní podnik Koh-i-noor zpracovávat stále větší množství lipové a olšové kulatiny, jak dokládá tabulka č. III.2.2. V roce 1953 tvořila prkénka vlastní výroby téměř 64 % roční spotřeby. Vlivem postupného nedostatku kvalitního lipového dřeva musel národní podnik Koh-i-noor hledat nové technologie, které by změkčily jiné druhy tvrdého dřeva, aby bylo vhodné pro výrobu tužek.

Velké naděje byly vloženy ve druhé polovině padesátých let 20. století do tzv. biologické metody změkčování dřeva, kterou v NDR nechal patentovat profesor Walter Luthardt.³²⁵ Podstatou této technologie bylo využití dřevokazné houby, jejíž účinkům bylo vystaveno bukové dřevo. Původní nadšení pro novou metodu brzy vyprchalo, protože po prvních zkouškách se ukázalo, že houba nedokáže dřevo změkčit rovnoměrně, a proto nebylo možné dosáhnout požadované tvrdosti dřeva pro výrobu prkének.³²⁶ Biologická metoda se proto podle názoru Václava Klimenta dala použít maximálně k výrobě prkének pro nejlevnější tužky, což jasně dokládá tabulka č. III.2.1., kde hodnoty tvrdosti u bukových prkének kolísaly v rozmezí hodnot 14–27.³²⁷

Po tomto neúspěchu s biologickou metodou následoval pokus přejít na metodu krájení tužkárenských prkének namísto klasického řezání. Tento tradiční postup výroby spočíval v rozřezání kmenů na fošny, hranolky, špalíky a prkénka. V průběhu procesu docházelo ke ztrátám v podobě pilin a odpadu. Základ metody krájení naproti tomu představovalo sekací rotační kolo, které prkénka neřezalo, ale krájelo. Dřevo muselo být vařeno, aby bylo vhodné ke krájení.

³²⁵ Takto upravená prkénka získala označení mykoholz.

³²⁶ SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 03.01, kart. 12, (Závěrečná zpráva o použitelnosti změkčeného bukového dřeva na výrobu tužek z 10. srpna 1958).

³²⁷ K tomuto názoru dospěl Václav Kliment již v roce 1958, vedení VHJ Koh-i-noor se přesto ještě roku 1960 pokusilo za asistence Waltera Luthardta vylepšit tuto technologii. Došlo k založení několika jam, do kterých bylo bukové dřevo uloženo a vystaveno dřevokazným houbám, ale výsledky potvrdily prvotní závěry Václava Klimenta. Tamtéž, fond *Koh-i-noor, generální ředitelství*, inv. č. 02.01, kart. 17, (Zápisy z porad vedení VHJ Koh-i-noor – sekretariát 1. ledna až 30. června 1960, Zápis z 22. porady vedení z 11. června 1960).

Tabulka č. III.2.1.

Tvrdość dřeva pro výrobu tužek, (1958)

Dřevo	Stupeň tvrdosti
Incens cedr	14
Sibiřský cedr	17
Keňský cedr	20
Lípa čínská	21
Lípa rumunská	24
Lípa tuzemská	25
Olše jugoslávská	26
Olše domácí	27
Buk (mykoholz)	14–27 a více

Zdroj: SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 03.01, kart. 12, (Závěrečná zpráva o použitelnosti změkčeného bukového dřeva na výrobu tužek z 10. srpna 1958).

Tabulka č. III.2.2.

Skladba tužkárenských prkének v tisících veletuctů, národní podnik Koh-i-noor (1949–1953)

Rok	Slov. prkén.	%	Rum. prkén.	%	Keňský cedr	%	Incens	%	Vlastní výroba	%	Celkem
1949	22 217	2,4	56 113	6,2	117 343	12,9	388 616	42,8	324 670	35,7	908 959
1950	72 711	8,5	137 348	16,1	–	0,0	430 331	50,5	211 713	24,9	852 103
1951	299 307	36,0	107 200	12,9	9 000	1,1	183 062	22,0	232 596	28,0	831 165
1952	306 545	30,8	56 128	5,6	69 340	7,0	–	0,0	564 373	56,6	996 386
1953	127 504	12,0	92 841	8,7	105 294	9,9	61 115	5,8	676 580	63,6	1 063 334
Souhrn	828 284	–	449 630	–	300 977	–	1 063 124	–	2 009 932	–	–

Zdroj: SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 23.06, kart. 59, (Výkaz o výrobě tužek – přehled 1949–1953, nedatováno).

Metodou krájení se vyráběla část prkének v Sovětském svazu a v Polsku, takže vedení národního podniku Koh-i-noorjevilo velký zájem na získání potřebné dokumentace, což se podařilo zajistit až počátkem šedesátých let 20. století. Následně byl sestaven a uveden do provozu krájecí automat, ale brzy se ukázaly hlavní nevýhody takto

vyrobených prkének a tužek. Vařením se změnila struktura dřeva, a proto docházelo ke kroucení vyrobených tužek a ke špatnému hročení. Odpad se sice snížil o polovinu, čímž se zlevnila výroba prkének, ale výsledné tužky se nedaly prodávat ani na tuzemském trhu.³²⁸ Na základě doporučení výrobně-technického náměstka Jana Fessla se nadále sledovaly výsledky pokusů v NDR, ale zkoušky v českobudějovické tužkárně se již neprováděly.³²⁹

Tabulka č. III.2.3.

Podíl dřeva na výrobě tužek ve veletuctech, národní podnik Koh-i-noor (1945–1955)

Rok	Celkem	Náhražkové dřevo (lípa, olše)	%	Dovoz (incens, keňský cedr)	%
1945	279 150	261 190	93,6	17 960	6,4
1946	458 765	355 550	77,5	103 215	22,5
1947	525 370	348 850	66,4	176 520	33,6
1948	565 595	268 990	47,6	296 605	52,4
1949	650 885	304 630	46,8	346 255	53,2
1950	720 525	321 730	44,7	398 795	55,3
1951	722 670	333 680	46,2	388 990	53,8
1952	890 575	591 830	66,5	298 745	33,5
1953	1 010 870	869 860	86,1	141 010	13,9
1954	1 029 730	819 530	79,6	210 200	20,4
1955	1 150 000	746 920	64,9	403 080	35,1

Zdroj: SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 13.01, kart. 12, (Zpráva o situaci ve vývoji výroby a odbytu tužkárenské výroby z 5. října 1956).

Veškeré pokusy o využití zprvu slibných technologických inovací skončily v případě tužkárenských prkének neúspěchem. Podobně jako v případě grafitu se ukázalo, že československé tužkárenství dokáže vyrábět kvalitní výrobky pouze z ověřených surovin, popřípadě z náhražek, se kterými měl zkušenosti již koncern Koh-i-noor Hardtmuth před rokem 1945. Podíl lipového a olšového dřeva na výrobě proto

³²⁸ Na tuto skutečnost upozornil tehdy již pensionovaný Bohuslav Schättinger. K vyzkoušení metody krájení totiž došlo již ve třicátých letech 20. století ve všech třech tužkárnách v Československu se stejnými negativními výsledky. Připomínky zkušeného odborníka ale nikdo nevzal na vědomí. Blíže D. BOHDÁLEK, *Podnikatelské strategie*, s. 90.

³²⁹ SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor, generální ředitelství*, inv. č. 02.01, kart. 21, (Zápis z porad vedení VHJ Koh-i-noor Č. B. – sekretariát GR, Zápis z 30. porady vedení z 11. října 1965).

vlivem zákazu dovozu incensu po roce 1950 neustále narůstal (tabulka č. III.2.3.).³³⁰ Nižší kvalita náhražkových prkének způsobila, že lipové a olšové tužky pokrývaly potřebu tuzemska, zatímco pro export byly určeny pouze kvalitní incensové výrobky. Dovoz incensu byl obnoven v polovině padesátých let 20. století, ale k rozšíření dodávek došlo až po roce 1965, kdy se Konrádu Vrbkovi podařilo navázat osobní kontakty s výrobcí incensových prkének přímo ve Spojených státech amerických.³³¹

Kromě grafitu a dřeva se surovinové potíže projevily také v povrchové úpravě tužek. Až do roku 1945 koncern Koh-i-noor Hardtmuth odebíral laky od německé firmy IG Farben, která však byla po válce zlikvidována. Nástupnické společnosti ale dodávaly dále kvalitní laky se zárukou vybraného odstínu všem německým tužkárnám. Národní podnik Koh-i-noor se musel ihned od roku 1945 spoléhat na tuzemské výrobce, kteří neměli žádné zkušenosti. Na počátku padesátých let 20. století se výhradním dodavatelem stal národní podnik Pragolak, který nebyl schopen vyrobit laky v požadovaném odstínu. Nátěr v mnoha případech začal praskat a loupat se, a tak se množily stížnosti od Pragoexportu, kterému přicházely stále častěji reklamace ze zahraničí. Konrád Vrbka se snažil krizi vyřešit zřízením výroby laků přímo v českobudějovické továrně. Ministerstvo chemického průmyslu ale tento návrh smetlo ze stolu s argumentem, že by národní podnik Pragolak přišel o část své výrobní náplně.³³² Problém se částečně vyřešil opět až v šedesátých letech 20. století, kdy se obnovil dovoz kvalitních laků z Německa.

Poslední nedostatek tužek vyráběných po roce 1948 spočíval v používané ražbě nápisů. Koncern Koh-i-noor Hardtmuth využíval před válkou kvalitní, ale velmi drahé zlaté folie z dovozu z Velké Británie. Jejich použitím při ražbě se zabránilo poškození vyražených firemních značek při skladování, přepravě a také při dodávkách tužek do klimaticky náročného podnebí. S nástupem centrálního plánování se dovoz zcela zastavil kvůli nedostatku deviz. V Československu ani v jiné zemi východního bloku se tyto produkty nevyráběly, a tak se začaly ve Velké Británii nakupovat laciné a nekvalitní bronzové či stříbrné náhražky. Značení tužek Koh-i-noor ztratilo tradiční lesk a ve spojení s nekvalitními tuzemskými laky docházelo často ke změně barvy v místě ražby.³³³ Zlaté

³³⁰ Omezení dovozu se naplno projevilo až po vyčerpání zásob incensu nashromážděných koncem čtyřicátých let 20. století Josefem Follprachtem.

³³¹ Navazování kontaktů v zahraničí se blíže věnuje kapitola III.7.

³³² SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth*, s. p., inv. č. 02.02, kart. 5, (Zápisy z technickoekonomických konferencí provozů n. p. – mech. tužky, obaly, surová tužka, dřevovýroby, nátěrové hmoty, tuhárna, Technická porada se zástupci Pragolaku o situaci ve výrobě nátěrových hmot na tužky z 9. března 1956).

³³³ Tamtéž, inv. č. 03.01, kart. 12, (Zpráva o situaci ve vývoji výroby a odbytu tužkárenské výroby z 5. října 1956).

folie se začaly vracet v šedesátých letech 20. století, ale pouze pro tužky nejlepší kvality vyvážené na Západ.

Nekvalitní laky a folie pro ražbu neměly bezprostřední vliv na psací schopnosti tužek, ale na první pohled poškozovaly značku Koh-i-noor Hardtmuth zvláště v situaci, kdy byly vedeny známkoprávní spory s dřívějšími majiteli. Jejich tužkárny dodávaly na západní trhy tužky pod stejným jménem, ale s lepší povrchovou úpravou vlivem kvalitních laků a zlatých folií. Tyto výrobky navíc byly prodávány v bezchybných moderních obalech, takže zákazníci si raději vybírali zboží vyrobené v továrnách vlastněných rodinou von Hardtmuth.³³⁴

Z výše uvedených problémů se získáváním kvalitních surovin pro výrobu je možné vyvodit závěr, že tužky vyráběné po roce 1948 v národním podniku Koh-i-noor zaostávaly svou kvalitou za výrobky pocházející od rodiny von Hardtmuth. Tento předpoklad je platný pouze z části, protože nastíněné potíže se týkaly hlavně povrchové úpravy. Původní receptury a technologie pro výrobu nejkvalitnějších tužek Koh-i-noor zůstaly i po roce 1945 v držení československého podniku. Zhodnotit kvalitu tehdejších tužek je možné na základě zachovaných posudků, které byly v průběhu padesátých let 20. století vytvořeny nejen československou stranou, ale i zahraniční konkurencí.

Provedení prvních kvalitativních zkoušek výrobků národního podniku Koh-i-noor a rakouské firmy Koh-i-noor Hardtmuth si vynutily probíhající známkoprávní spory. Původní návrh počítal s tím, že by posudek o kvalitě československých tužek Koh-i-noor byl vypracován ve Švýcarsku.³³⁵ Tehdejší podnikový ředitel František Kolda se ale obával možných obchodních a známkoprávních dopadů při negativním výsledku zkoušek.³³⁶ Navíc požadoval zkoušet pouze kvalitu tuh, nikoli povrchovou úpravu vyráběných tužek. Podnikový ředitel si byl dobře vědom, že kvalita povrchu tužek je snížena špatnými laky a levnými razíciemi foliemi. Oficiálně se ale uvádělo, že zkoušky povrchové kvality jsou zbytečné, protože všechny tužkárny vyrábí své nejlepší výroby ze stejného amerického incensového dřeva.

Zkoušky ve Švýcarsku byly sice zamítnuty, ale československá strana si uvědomila, že se potřebuje při zahraničních sporech opřít o „nestranný“ posudek

³³⁴ Produkce těchto tužkáren byla nesrovnatelně nižší v porovnání s národním podnikem Koh-i-noor, což ve spojení s méně kvalitní tuhou a nedostatkem finančních zdrojů zabránilo rodině von Hardtmuth ovládnout západní trhy. Blíže kapitola V.3.

³³⁵ SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 23.10, kart. 61, (Zkoušky kvality u Eidg. Materialprüfungsanstalt Švýcarsko, Záznam o telefonickém rozhovoru z 13. listopadu 1952).

³³⁶ Národní podnik Koh-i-noor nechával provádět ve své laboratoři pravidelné kvalitativní zkoušky, takže vedoucí představitelé měli hrubou představu o kvalitě konkurenčních tužek.

vypracovaný některou výzkumnou institucí v Československu. Zde by bylo možné vysvětlit, jaké vlastnosti se mají zkoumat a v případě špatného výsledku posudek vůbec nezveřejňovat. Jako první odborník, který měl uskutečnit uvedené testy, byl vybrán přednosta Fyzikálního ústavu Vysoké školy Báňské v Ostravě profesor Václav Šebesta, který před druhou světovou válkou prováděl podobné zkoušky na zakázku pro koncern Koh-i-noor Hardtmuth. Přes počáteční ochotu Václav Šebesta nakonec odmítl vytvořit požadované posudky. Svůj nový postoj zdůvodnil tím, že jeho ústav nemá k dispozici potřebné přístroje pro testování.³³⁷ Ke změně názoru došlo až po telefonickém rozhovoru se zástupci národního podniku Koh-i-noor, při kterém bylo Václavu Šebestovi pravděpodobně naznačeno, že se nebude jednat o zcela nestranný posudek.

Počátkem prosince 1952 se po dalších jednáních podařilo přesvědčit doktora Zdeňka Blažka z Ústavu pro výzkum vnitřního obchodu,³³⁸ aby vypracoval kvalitativní posudek, ve kterém by porovnal vlastnosti všech 17 gradací tužek Koh-i-noor rakouské a československé výroby. František Kolda rovněž pověřil Bohuslava Schättingera, aby provedl stejné zkoušky v laboratoři národního podniku Koh-i-noor a byl k dispozici Zdeňku Blažkovi při vytváření posudků. Po tomto zásahu se již nejednalo o nestranné posouzení kvality. Na druhé straně i vedení národního podniku Koh-i-noor chtělo vědět, zda jsou československé tužky kvalitnější než rakouské.

Koncem roku 1952 si Zdeněk Blažek v Českých Budějovicích namátkově vybral od každé ze 17 stupňů tvrdosti jeden tucet tužek Koh-i-noor a zároveň obdržel stejný počet tužek rakouské výroby, které zajistila akciová společnost Ligna.³³⁹ Během následujících týdnů provedl Zdeněk Blažek požadované zkoušky a sepsal obsáhlý posudek, do kterého zapracoval připomínky Bohuslava Schättingera ohledně interpretace dílčích výsledků.³⁴⁰

³³⁷ SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth*, s. p., inv. č. 23.10, kart. 61, (Srovnání kvality konkurenčních výrobků s našimi, Dopis Václava Šebesty z 27. listopadu 1952).

³³⁸ Ústav spadal pod ministerstvo vnitřního obchodu. Tamtéž, Záznam z 2. prosince 1952.

³³⁹ Při výběru tužek byl přítomen Jaroslav Zunt z právního oddělení a Václav Hrubeš z laboratoře. Tamtéž, kart. 63, (Délka našich tužek oproti konkurenčním, Záznam z 30. prosince 1952).

³⁴⁰ Tamtéž, Připomínky ke zkouškám kvality z 4. května 1953.

Provedené testy porovnávaly několik základních fyzikálních vlastností tužek – průměr tuh, pevnost v lomu, skluznost, černivost a opotřebení.³⁴¹ Zkoušky se zaměřily také na chemické vlastnosti vyráběných tuh – obsah spalitelných a preparačních látek.³⁴² Výsledky provedených zkoušek ukázaly, že průměr tuh, pevnost v lomu a černivost byla u tužek rakouské i československé výroby prakticky stejná a nedalo se proto určit, který výrobek je lepší. Z hlediska skluznosti a opotřebení se jako kvalitnější ukázaly československé tužky, protože konkurenční rakouské vykazovaly nestejněměrné propracování grafitových směsí. V praxi to znamenalo, že u rakouských produktů docházelo k stírání rozdílů u sousedních stupňů tvrdosti. Zákazník tak neměl zajištěnou odpovídající tvrdost daného stupně.³⁴³

Uvedený posudek vyzněl ve prospěch československé strany.³⁴⁴ Přes jasné zadání poskytl cenné informace o rakouských výrobcích, které se ukázaly prozatím jako méně kvalitní, ale velmi konkurenceschopné. Problém s gradačními stupni byl pravděpodobně způsoben tím, že výroba v rakouské tužkárně byla na samotném počátku a neměla doposud větších technických zkušeností s výběrem vhodných surovin.

Závěry provedených zkoušek byly předloženy jako důkazní materiál při zahraničních soudních sporech, a tak na výsledky zareagovala i rakouská strana prostřednictvím svého hlavního odborníka Richarda Zückerta.³⁴⁵ Ve své odpovědi poukázal hlavně na skutečnost, že doposud neexistují mezinárodně uznávané postupy pro provádění kvalitativních zkoušek tužek. Podle jeho názoru nebylo možné očekávat, že pracovníci československého výzkumného ústavu sestavili za několik týdnů objektivní

³⁴¹ Průměr tuh je vyjádřený v milimetrech, liší se podle potřebné gradace – silnější tuhy užívají malíři (6B), zatímco střední průměry (HB, B, F) jsou vhodné pro psaní či rýsování, nejslabší (8H) se hodí pro jemné vytahování a práce na kovech. Pevnost v lomu je poměrné číslo připočítatelné na gramy, stanovuje se na lámacím strojků. Skluznost je vyjádřena rovněž poměrným číslem, určuje váhu potřebnou k posouvání tuhy kolmo po papíře. Černivost udává krycí schopnost tužky na papíře, čím více grafitu a méně jílu, tím větší černivost. Pro objektivní posouzení je stanovena černivost sazí 100, čistého grafitu 80 a následně se snižuje na základě obsahu jílu v tuze použité v daném gradačním stupni. Opotřebení vyjadřuje množství tuhý nutné k nanesení čáry dané délky, opět se jedná o poměrné číslo.

³⁴² Preparační látky jsou tvořeny různými vosky a tuky, které se přidávají do vypálených tuh z důvodu zušlechťení fyzikálních vlastností tuh – skluznosti, černivosti. Spalitelné látky podávají po odstranění preparačních látek informace o obsahu grafitu, sazí a pojidla – jílu. Vzájemný poměr ovlivňuje gradaci, pevnost a černivost.

³⁴³ SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 23.10, kart. 62, (Zkoušky kvality, Posudek Zdeňka Blažka z Ústavu vnitřního obchodu v Praze, nedatováno).

³⁴⁴ Výsledky potvrdily i souběžné zkoušky provedené Bohuslavem Schättingerem v Českých Budějovicích.

³⁴⁵ Richard Zückert pracoval v období 1925–1945 pro koncern Koh-i-noor Hardtmuth v Českých Budějovicích jako vedoucí laboratoře, následně i tuhárný a za druhé světové války se stal ředitelem výrobního oddělení. V roce 1945 uprchl do Rakouska a začal spolupracovat s bývalými majiteli. Díky svému mnohaletému výzkumu byl považován za jednoho z největších světových odborníků v oblasti výroby tužek, což uznávali i českoslovenští představitelé národního podniku Koh-i-noor. Blíže D. BOHDÁLEK, *Podnikatelské strategie*, s. 84–87.

metody zkoušek. Richard Zückert podle očekávání označil výsledky testů Zdeňka Blažka za neobjektivní a obrátil se raději na odborníky z norimberských tužkáren Faber-Castell a Schwan.³⁴⁶

První posudek vypracoval doktor Heinrich Schwappacher z tužkárny Faber-Castell, který otestoval 16 gradací tužky Koh-i-noor československé výroby. Zde došel k závěru, že tuhy neodpovídají určeným stupňům tvrdosti a také se pozastavoval nad nevhodnou vnější úpravou. Konkrétně se jednalo o popraskaný lak u všech vzorků a špatně vyražené značení. Podle jeho mínění se tyto výrobky nemohly s předválečnou kvalitou rovnat.³⁴⁷

Zkoušky všech 17 stupňů tvrdosti československých tužek ve firmě Schwan provedl doktor Erich Schwannhäuser. Nezávisle na testech Heinricha Schwappachera došel ke stejným výsledkům – gradace neodpovídající dané tvrdosti, popraskané lakování, nepřesně vyražené značky, a navíc špatně zaklížené tuhy ve dřevě.³⁴⁸

Testy uskutečněné těmito zahraničními odborníky rozhodně nebyly nestranné, stejně tak jako v československém případě. Oba norimberští pracovníci hodnotili pouze tužky vyrobené v Českých Budějovicích, takže zde chyběl komparativní pohled. Vedení národního podniku Koh-i-noor navíc získalo neověřené informace, že rodina von Hardtmuth získává podporu od firmy Faber-Castell. Manažeři a majitelé uvedené tužkárny si nemohli nechat ujít nabízenou příležitost k poškození dlouholetého českobudějovického konkurenta.

Kvalitativní zkoušky je nezbytné vnímat optikou probíhajících známkoprávních sporů. Žádná ze stran si nenechala vytvořit zcela objektivní posudek, protože hlavní cíl spočíval v získání rozhodujícího důkazu využitelného při soudních procesech. Z tohoto důvodu se národní podnik Koh-i-noor pokusil přimět Zdeňka Blažka k vypracování dalších posudků na tužky vyrobené bývalými dceřinými společnostmi ve Velké Británii a ve Spojených státech amerických, avšak bez úspěchu.³⁴⁹ Přes neobjektivitu vypracovaných posudků se jednalo o unikátní komparaci výrobků, které se v padesátých letech 20. století objevovaly pod stejnou značkou na světovém trhu.

³⁴⁶ SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor, generální ředitelství*, inv. č. 04.12, kart. 215, (Spory s rakouskou firmou, Kritika posudku o kvalitě duben 1954).

³⁴⁷ Tamtéž, Posudek Heinricha Schwappachera z 7. srpna 1953.

³⁴⁸ Tamtéž, Schwan tužkárna Norimberk – výsledek zkoušek z 12. září 1953.

³⁴⁹ Zdeněk Blažek sice ještě sepsal odpověď na kritiku Richarda Zückerta, ale poté se již nechtěl ve sporech angažovat. Oficiální odpověď zněla, že požadované zkoušky nebyly zařazeny do plánu. Navíc vyzvaly spory ohledně uhrazení nákladů na vypracování posudku. Tamtéž, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 23. 10, kart. 63, (Kvalitativní zkoušky, Dopis ministerstvu lesů a dřevařského průmyslu z 25. června 1954).

Ze srovnání vyplynulo několik závěrů ohledně kvality československých tužek. Za prvé se všechny posudky shodly v tom, že povrchová úprava výrobků z Českých Budějovic byla špatná z důvodu nekvalitních laků a razících folií.³⁵⁰ Za druhé se ukázalo, že kvalita tuhy Koh-i-noor nebyla rozhodně na předválečné úrovni, avšak nejednalo se o její razantní pokles, který by zabránil exportu na západní trhy. Za třetí si představitelé národního podniku uvědomili, že úroveň výroby v tužkárnách rodiny von Hardtmuth byla srovnatelná s československou, a k tomu se činností Richarda Zückerta neustále zlepšovala.

Celkově se kvalita tužek vyráběných v Československu v období po roce 1949 snížila. Největší vinu lze připsat sofijským usnesením RVHP omezujícím dovoz surovin ze Západu. Situace se nezměnila ani po uvolnění v polovině padesátých let 20. století. Stále zde byla patrná tzv. „náhražková horečka“, kdy se odborníci národního podniku Koh-i-noor snažili nahrazovat co nejvíce dovážených surovin, aby se neutrácely cenné devizy. Ještě v šedesátých letech 20. století se proto Konrád Vrbka upínal k neprozkoumaným technologiím ve snaze šetřit drahé incensové dřevo. Svůj omyl pochopil až po svých návštěvách ve Spojených státech amerických. Zde si uvědomil, že československé tužkárenství musí, pokud chce dohnat zpoždění v technologickém vývoji, přikročit ke kompletní a dobře promyšlené modernizaci výroby, nikoli jednotlivě uplatňovat nevyzkoušené postupy.

III.3. Vznik a vývoj národního podniku Centropen

Nejvýznamnějším podnikem vyčleněným z národního podniku Koh-i-noor byl Centropen zabývající se produkcí plnicích per.³⁵¹ Tato výroba neměla v Československu rozsáhlejší tradici, jelikož většina kvalitních plnicích per se v období před rokem 1950 dovážela z ciziny. Vlastní výrobu tohoto zboží nezřídil ani koncern Koh-i-noor Hardtmuth, od roku 1924 však prostřednictvím firmy Günther Wagner dodával na tuzemský trh kvalitní pera světové značky Pelikan. Omezování dovozu zahraničních výrobků počátkem padesátých let 20. století vedlo k nutnosti pokrýt tuzemskou potřebu tohoto důležitého kancelářského artiklu. Splnit nesnadný úkol měl národní podnik Centropen.

³⁵⁰ Oba posudky norimberských tužkáren na uvedené nedostatky zřetelně poukázaly. Zdeněk Blažek na základě žádosti národního podniku Koh-i-noor povrchovou kvalitu raději vůbec nehodnotil.

³⁵¹ Národní podnik Centropen byl zřízen vyhláškou ministerstva průmyslu č. 1 440 z 10. července 1949.

Tabulka č. III.3.1.

Začleněné firmy do národního podniku Centropen (1950–1951)

Podnik	Hodnota majetku (v Kčs)	Počet zaměstn.	Sídlo	Rok založení	Datum začlenění	Závod
Polák a Lukesle	22 081 540	198	Pardubice	1913	1. 1. 1950	01
Novotný	8 405 894	58	Dačice	1941	1. 1. 1950	02
Ripet	5 422 121	58	České Budějovice	1920	1. 1. 1950	03
Barclay	16 500 643	57	Praha	1934	1. 1. 1950	04
Ipo	14 516 026	50	Olomouc	1931	1. 1. 1950	05
Jonáš	12 662 330	56	Milevsko	1928	1. 1. 1950	06
Haro	8 108 294	52	Bílá Voda	1933	1. 1. 1950	07
Oechsler a syn	25 872 882	208	Modrá u Děčína	1897	1. 1. 1950	08
Adalbert Loy	162 097	0	Brno	–	1. 1. 1950	01
Reihard Lorenz	97 836	2	Praha 7, třída krále Jiřího	–	1. 1. 1950	01
Marie Stejskalová	2 768 714	50	Dačice	–	1. 1. 1950	02
Jiří Kohn	4 555 101	50	Milevsko	–	1. 1. 1950	06
Patrná a syn	4 247 007	24	Praha 4, Nusle	–	1. 1. 1951	06
Ervin Hoffmann	367 091	0	Vrkoslavice	–	1. 1. 1951	01
Jan Mikolášek	–	50	Bernartice	–	1. 1. 1951	06
Stanislav Hejhal	–	–	Bohumilice	–	1. 1. 1951	10
Celkem	125 762 576	913	–	–	–	–

* Kurzívou zvýrazněné firmy byly rovnou likvidovány či zařazeny jako pobočné provozy, závod 09 tvořily začleněné opravárenské dílny.

Zdroje: SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 19.02, kart. 25, (Rozvaha k 31. prosinci 1948); Tamtéž, inv. č. 19.01, kart. 24, (Bilance k 31. prosinci 1950 fy. E. Hoffman); Tamtéž, fond *Koh-i-noor, generální ředitelství*, inv. č. 27, kart. 781, (Nájemní smlouvy jednotlivých firem); SOA Zámorsk, fond *Centropen, n. p.*, inv. č. 09.03, kart. 19, (Účetní závěrky 1950–1952); Tamtéž, inv. č. 09.02, kart. 19, (Zahajovací rozvaha k 1. lednu 1951 fy. Patrná a syn); Národní archiv, fond *Československé závody dřevozpracující*, inv. č. 15, kart. 178, (Centropen, Pardubice, Zahajovací rozvahy firem Adalbert Loy a Reihard Lorenz k 1. lednu 1950).

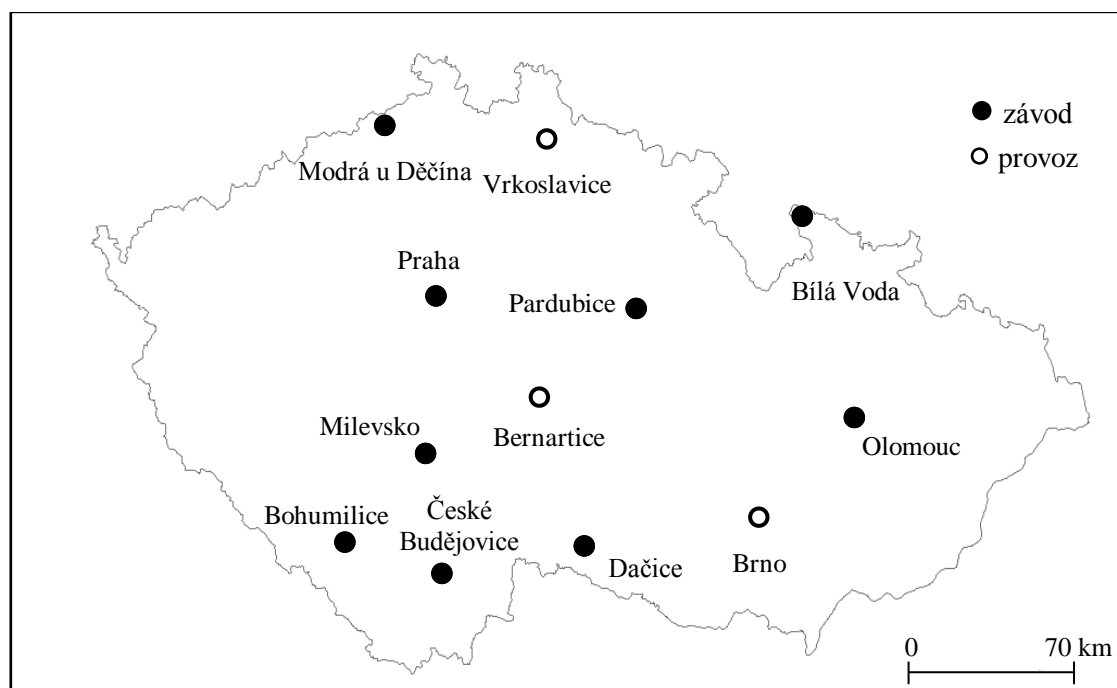
Jádro podniku tvořily znárodněné firmy Polák a Lukesle, Oechsler a syn, Novotný a také Ripet vyčleněné z národního podniku Koh-i-noor (tabulka č. III.3.1. a mapa č. III.3.1.). Základním závodem se stala společnost Polák a Lukesle v Pardubicích, která vznikla již roku 1913. V rámci druhého znárodnění po únoru 1948 došlo k převzetí firmy národním podnikem Koh-i-noor.³⁵² Majitel Jaroslav Polák mohl ve znárodněné firmě

³⁵² SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 19.02, kart. 25, (Přejímací rozvaha k 1. lednu 1948).

prozatím setrvat na postu technického vedoucího. Druhý společník Jiří Lukesle byl ihned odstraněn pro machinace s účetními knihami, prodej zboží na černo a všeobecnou neoblíbenost mezi zaměstnanci.³⁵³ O chod podniku se proto staral především Jaroslav Polák, který se zasloužil o jeho dobré hospodářské výsledky v poválečném období.³⁵⁴

Mapa č. III.3.1.

Rozmístění provozů a závodů národního podniku Centropen (1950)



Velkého významu postupně nabyl závod 02,³⁵⁵ který vznikl z firmy Josef Novotný v Dačicích. Tento podnik vyrábějící plnicí pera založili společně roku 1941 bývalý tovární dělník Josef Novotný a výrobce koženého zboží Antonín Stejskal. Z jejich příjmení vzniklo označení pro vyráběná plnicí pera Steno. Posledně jmenovaný v roce 1945 vypověděl společenskou smlouvu, čímž podnik zanikl. Iniciativy se následně chopil Josef Novotný a založil vlastní firmu. Výroba probíhala ve značně stísněných podmínkách až do roku 1947, kdy byla dokončena nová moderní budova,³⁵⁶ což

³⁵³ Skrytím účetních knih z roku 1947 se pravděpodobně pokoušel zakrýt černý obchod.

³⁵⁴ Veškeré účetnictví, až na ztracené knihy, bylo v naprostém pořádku, stejně tak výroba, sklad a celková organizace podniku. SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth*, s. p., inv. č. 04.06, kart. 8, (Protokoly z převzetí národní správy u různých firem, Zpráva o šetření z 23. března 1948).

³⁵⁵ Číslování jednotlivých závodů se odvíjelo od jejich významu pro daný národní podnik a poté podle data jejich začlenění. Při rušení jednotlivých závodů docházelo k posunu v číslování.

³⁵⁶ Velký problém na druhé straně představovaly zastaralé stroje. SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth*, s. p., inv. č. 04.06, kart. 8, (Protokoly z převzetí národní správy u různých firem, Zpráva o šetření ze 7. května 1948).

v následujících letech ovlivnilo rozhodnutí přesunout veškerou výrobu plnicích per z Pardubic do Dačic.

Československý podnik Ripet zabývající se výrobou mechanických tužek založili bratři Emil, Ludvík a Jaroslav Kroutlové roku 1920.³⁵⁷ Koncem dvacátých let 20. století doplnili svou výrobu o plnicí pera, která až na zlaté hroty, kompletně vyráběli z vlastních součástí. Roku 1933 se jim podařilo získat belgického odborníka na výrobu hrotů, čímž se stali prvními výrobci těchto součástí v Československu. Uvedená pera postupně dosáhla kvality zahraniční konkurence, a to umožnilo jejich export do zahraničí. Limitovaná produkce ale nestačila pokrýt zvyšující se poptávku, což ještě zhoršila omezení výroby za druhé světové války. Začleněním uvedené firmy získal národní podnik Centropen stěžejní technologie pro rozšíření produkce tohoto sortimentu.

Společnost Oechsler a syn v Modré u Děčína představovala největší začleněnou firmu, která produkovala celuloidové hřebeny, módní límčové a manžetové knoflíky a další převážně galanterní zboží, čímž vůbec nezapadala mezi výrobce školních a kancelářských potřeb. Podnik založil roku 1897 Němec Otto Oechsler z Norimberku. Po skončení druhé světové války došlo k uvalení národní správy a uvedený německý konfiskát byl začleněn k 1. lednu 1947 do národního podniku Koh-i-noor.³⁵⁸ V roce 1949 došlo k zavedení pomocné kovovýroby – klipy k plnicím perům.³⁵⁹

Podniky Barclay v Praze, Ipo v Olomouci a Haro v Bílé Vodě vznikly ve třicátých letech 20. století a zabývaly se produkcí plnicích per. Společnosti Ipo a Barclay patřily židovským majitelům, takže za okupace došlo k jejich arizaci. V případě posledně jmenované firmy se přeživším dědicům podařilo po válce získat majetek zpět v restituci, ale jen do července 1948, kdy byla firma znárodněna. O restituci se pokusili také příbuzní majitele podniku Ipo, ale až roku 1947. Soud v Olomouci rozhodl o celé záležitosti v březnu 1948, kdy restituci vlivem změněných politických poměrů zamítl.³⁶⁰ Firmu Haro v Bílé Vodě lze označit za čistý německý konfiskát, protože jejím majitelem byl Němec Hans Rogenbuck z Frankensteinu, kde provozoval hlavní závod. Poválečná národní

³⁵⁷ Archivní materiály k této firmě jsou velmi torzovité, hlavní zdroj informací proto představuje studie Václava Vondry, který ji založil na vzpomínkách pamětníků. V. VONDRA, *O budějovické tužkárně Ripet*, Výběr 17, 1979, s. 20–25.

³⁵⁸ K problematice národní správy této firmy blíže D. BOHDÁLEK, *Podnikatelské strategie*, s. 170–172.

³⁵⁹ SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth*, s. p., inv. č. 04.06, kart. 8, (Začlenění fy. M. Oechsler, Vývojový program firmy Oechsler v letech 1948–1953).

³⁶⁰ Firma byla znárodněna a začleněna do národního podniku Koh-i-noor v srpnu 1948. Tamtéž, inv. č. 19.02, kart. 25, (Přejímací rozvaha k 1. lednu 1948).

správa byla několikrát změněna, takže národní podnik Koh-i-noor ji získal až v říjnu 1948.³⁶¹

Poslední firmou vyčleněnou z národního podniku Koh-i-noor byl podnik Arnošt Jonáš v Milevsku zabývající se také produkcí plnicích per. K uvalení národní správy došlo již v březnu 1948 a v červnu následovalo znárodnění a začlenění do národního podniku Koh-i-noor.³⁶²

Po vytvoření národního podniku Centropen pokračovalo začleňování dalších malých výrobců a opravářů plnicích per. Počet závodů národního podniku se již dále nerozšiřoval, začleňované podniky byly většinou převedeny do již existujících závodů. Firmy Adalbert Loy, Ervín Hoffmann, Reihard Lorenz byly čisté německé konfiškáty v době začlenění již prakticky zlikvidované, a tak národní podnik Centropen přebíral pouze finanční majetek a stroje.³⁶³ České podniky Marie Stejskalové a Jiřího Kohna mohly být, podobně jako v případě Josefa Novotného či podniku Ripet, znárodněny až po vynuceném přijetí dalších zaměstnanců, čímž se jejich počet zvýšil na 50 osob. Firma Jiřího Kohna vyráběla kuřácké potřeby, stejně tak jako Jan Mikolášek v nedalekých Bernarticích³⁶⁴ i Patrná a syn v Praze,³⁶⁵ čímž se rozšířil sortiment národního podniku Centropen. Tato produkce byla centralizována do Milevska, kde se již nacházel podnik Arnošta Jonáše, jehož výroba plnicích per mohla být ukončena.

Poslední začleněný závod 10 Stanislava Hejhala v Bohumilicích vyrábějící soustružnické zboží byl přeorientován na produkci školních držátek na pera, ale v březnu 1952 došlo k jeho předání národnímu podniku Koh-i-noor.³⁶⁶

³⁶¹ Tamtéž, inv. č. 04.06, kart. 8, (Protokoly z převzetí nár. správy u různých firem, Zpráva o provedeném šetření ve dnech 22. a 23. března 1948).

³⁶² O znárodnění a poválečném vývoji firmy se zachovalo pouze jednostránkové shrnutí v rozvaze z roku 1948. Tamtéž, inv. č. 19.02, kart. 25, (Přejímací rozvaha k 1. lednu 1948).

³⁶³ Národní archiv, fond *Československé závody dřevozpracující*, inv. č. 15, kart. 178, (Centropen, Pardubice, Zahajovací rozvahy firem Adalbert Loy a Reihard Lorenz k 1. lednu 1950); SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 19.01, kart. 24, (Bilance k 31. prosinci 1950 fy. E. Hoffman).

³⁶⁴ Do firmy Jan Mikolášek byly napojeny živnosti a podniky produkující kuřácké potřeby – Karel Bílek, Václav Kovář – oba ve Veselíčku, Jan Jirovec, Jindřich Kolář a Jindřich Žižka – všichni Bernartice. Z těchto subjektů byla vytvořena výrobní Bernartice závodu 06 Milevsko. SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor, generální ředitelství*, inv. č. 27, kart. 781, (Centropen Pardubice – Začlenění – Jindřich Žižka Bernartice, Dopis na Krajský národní výbor v Českých Budějovicích z 19. dubna 1950).

³⁶⁵ Do firmy Jiřího Kohna byly nájemními smlouvami napojeny následující podniky a živnosti zabývající se výrobou kuřáckých potřeb – Otto Bauer v Sepekově, Štěpán Brčák v Bernarticích, Josef Burda, Jaromír Šmelc, František Vlček – všichni v Milevsku. Tímto krokem došlo jednak k navýšení počtu zaměstnanců na potřebných 50, jednak k postupné centralizaci výroby kuřáckých potřeb do Milevska a Bernartic. Tamtéž.

³⁶⁶ Závod Bohumilice byl původně součástí národního podniku Koh-i-noor, který jej musel z rozhodnutí ministerstva průmyslu předat národnímu podniku Centropen k 1. lednu 1951. O rok později ministerstvo rozhodlo, že výroba držátek musí být předána zpět. SOA Zámorsk, fond *Centropen, n. p.*, inv. č. 09.03, kart. 19, (Účetní závěrka za rok 1951); SOA Třeboň oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*,

V průběhu let 1950–1951 začlenil národní podnik Centropen množství dalších malých firem a živností, které se zabývaly výrobou a opravou plnicích per, kuřáckých potřeb či drobnou kovovými výrobou. Všechny tyto podniky byly napojeny formou nájemních smluv, které byli majitelé nuceni podepsat.³⁶⁷ Z těchto firem získaly v budoucnu větší význam drobná kovová výroba Františka Vosmeka v Dětenicích a kovová výroba Josefa Pospíšila v Poličce přeměněná na podnikovou nástrojárnu.³⁶⁸

Prvním ředitelem vytvořeného národního podniku se stal František Kolda. Tuto pozici zastával pouze necelý rok, jelikož v srpnu 1950 byl vybrán za nového ředitele národního podniku Koh-i-noor. Obě funkce vykonával souběžně až do 30. října 1950, kdy generální ředitelství Československých závodů dřevozpracujících dosadilo Věru Knejflovou na místo podnikové ředitelky.³⁶⁹

Velkou oporou se nejen Františku Koldovi, ale i Věře Knejflové stal Josef Novotný, bývalý majitel továrny v Dačicích, který zastával od roku 1950 funkci vedoucího výroby.³⁷⁰ Dalším schopným organizátorem byl bezpochyby podnikový hospodář a od roku 1953 hlavní účetní Antonín Jakeš. Díky jeho pečlivosti při vytváření ročních účetních výkazů neměl národní podnik Centropen žádné problémy při periodických účetních kontrolách z ministerstva lesů a dřevařského průmyslu.³⁷¹

Podnikovému vedení se do roku 1952 podařilo vyčistit výrobní programy všech závodů a stanovit základní sortiment vyráběného zboží. Národní podnik Centropen se vedle výroby plnicích per zaměřil na produkci kuřáckých potřeb, která byla

inv. č. 08.04, kart. 33, (Rozbor plnění plánu 1952, 1951 a prosinec 1952, Komplexní rozbor plánu n. p. Koh-i-noor za rok 1951 z 7. února 1952).

³⁶⁷ Z archivních materiálů se zachovaly většinou pouze schématické nájemní smlouvy. Výjimku tvoří případ mechanika a výrobce plnicích per v Olomouci Karla Serba. Na jeho živnost byla v lednu 1950 uvalena národní správa, což jej psychicky naprosto vyčerpalo. Chtěl dále pracovat ve své malé dílně podle vlastního časového harmonogramu, ale národní správce mu tuto činnost znemožňoval. Tento tlak jej přinutil požádat o začlenění formou nájmu do národního podniku Centropen, což se zcela „dobrovolně“ stalo 15. dubna 1950. Tamtéž, fond *Koh-i-noor, generální ředitelství*, inv. č. 27, kart. 781, (Centropen Pardubice – Začlenění – Karel Serba Olomouc ul. Letců 34, Dopis Karla Serby z 24. března 1950).

³⁶⁸ Dále se jednalo o následující podniky – Ladislav Dušek ve Slavonicích, Emanuel Hartman v Pardubicích, František Křivánek v Libáni, František Dlouhý, Antonín Zima oba v Brtnici, Adolf Krygar v České Lípě, Karel Serba v Olomouci, Václav Man v Praze 8 Střešovicích, Antonín Nehasil v Praze 8 Karlíně, Josef Novák v Praze 6 Žižkově, Miroslav Resl v Praze 1 Celetné, Bohumír Kříž a Vlastimil Sirůček v Damníkově a Vojtěch Solár v Nitře. Z firem Antonína Zimy a Františka Dlouhého byla vytvořena druhá pobočná výrobní Brtnice závodu 06 Milevsko. Tamtéž, Nájemní smlouvy jednotlivých firem.

³⁶⁹ K působení Věry Knejflové v čele národního podniku Centropen se nezachovaly téměř žádné archivní prameny. V roce 1957 se provdala, čímž došlo ke změně jejího příjmení na Kopáčková.

³⁷⁰ SOA Zámorsk, fond *Centropen, n. p.*, inv. č. 09.03, kart. 19, (Účetní závěrka 1950).

³⁷¹ Antonín Jakeš opustil funkci hlavního účetního v dubnu 1955, kdy jej nahradil Josef Dostál. Tato změna se jasně projevila v účetních výkazech v následujících dvou letech, kdy se jejich kvalita snížila na běžnou úroveň ostatních národních podniků.

centralizována do Milevska. Racionalizaci výroby rovněž urychlila vynucená delimitace závodu 08 Modrá u Děčína, který byl předán národnímu podniku Plastimat.³⁷² Toto rozhodnutí bylo prospěšné pro obě strany, jelikož národní podnik Centropen již nemusel vyrábět hřebeny a galanterní zboží, které nezapadalo do výrobního programu.

Vlivem snížené poptávky po plnicích perech v letech 1951–1952 bylo vedení národního podniku Centropen přinuceno převést závod 07 v Bílé Vodě do místního hospodářství.³⁷³ Ministerstvo lesů a dřevařského průmyslu si vymínilo, že závod musí být bezpodmínečně předán s již zařízenou výrobou dětských pianek na místo dosavadních plnicích per. Tyto komplikace značně zpomalily delimitaci, protože uvedená výroba musela být vyčleněna z národního podniku Harmonika. Časový harmonogram ministerstva byl zcela utopický, jelikož celková změna výrobního programu měla být provedena v průběhu prosince 1952, aby se s výrobou mohlo začít k 1. lednu 1953. Předání se protáhlo do března 1953, kdy se ukázalo, že komunální podnik v Žulové není schopen závod 07 řídit ani se zaběhnutou výrobou dětských pianek. V tomto stavu předalo závod ministerstvo lesů a dřevařského průmyslu národnímu podniku Továrna na varhany v Krnově, čímž celá záležitost skončila. Náklady národního podniku Centropen na tuto nepovedenou reorganizaci přesáhly 500 000 Kčs staré měny.³⁷⁴

Z důvodu uvedeného snížení produkce plnicích per byl národní podnik Centropen ke dni 10. října 1952 nucen zastavit výrobu rovněž v závodě 05 v Olomouci,³⁷⁵ a tak se počet závodů snížil z devíti na pět. V průběhu roku 1953 došlo k přeměně nástrojárny v Poličce na závod 05 a dále k ukončení výroby plnicích per v Dětenicích, která se změnila na závod 07 s hlavním výrobním programem drobná kovovýroba, čímž se uzavřel organizační vývoj národního podniku Centropen (tabulka č. III.3.2. a mapa č. III.3.2.).

Ekonomická situace byla po první polovinu padesátých let 20. století ovlivněna uvedenou reorganizací a nedostatkem surovin pro výrobu plnicích per. Nejpálčivější problémy způsobil zákaz používání barevných kovů v polovině roku 1951, který přišel zcela nečekaně, takže nemohly být vytvořeny zásoby páskové a automatové oceli. Další

³⁷² SOA Zámorsk, fond *Centropen, n. p.*, inv. č. 04.02, kart. 2, (Delimitace závodu Modrá do n. p. Plastimat, Dopis ministerstvu průmyslu z 11. srpna 1952).

³⁷³ Jednalo se o Oblastní sdružení komunální podnik Žulová.

³⁷⁴ SOA Zámorsk, fond *Centropen, n. p.*, inv. č. 04.02, kart. 2, (Delimitace závodu Javorník, Připomínky k tabulkové delimitační rozvaze z 11. 6. 1953).

³⁷⁵ Tamtéž, inv. č. 09.03, kart. 19, (Účetní závěrka 1952).

potíže vznikly při používání těchto náhradních surovin, protože je nejdříve bylo nutné galvanicky pokovit, a proto se celková výroba prodražila a zpomalila.

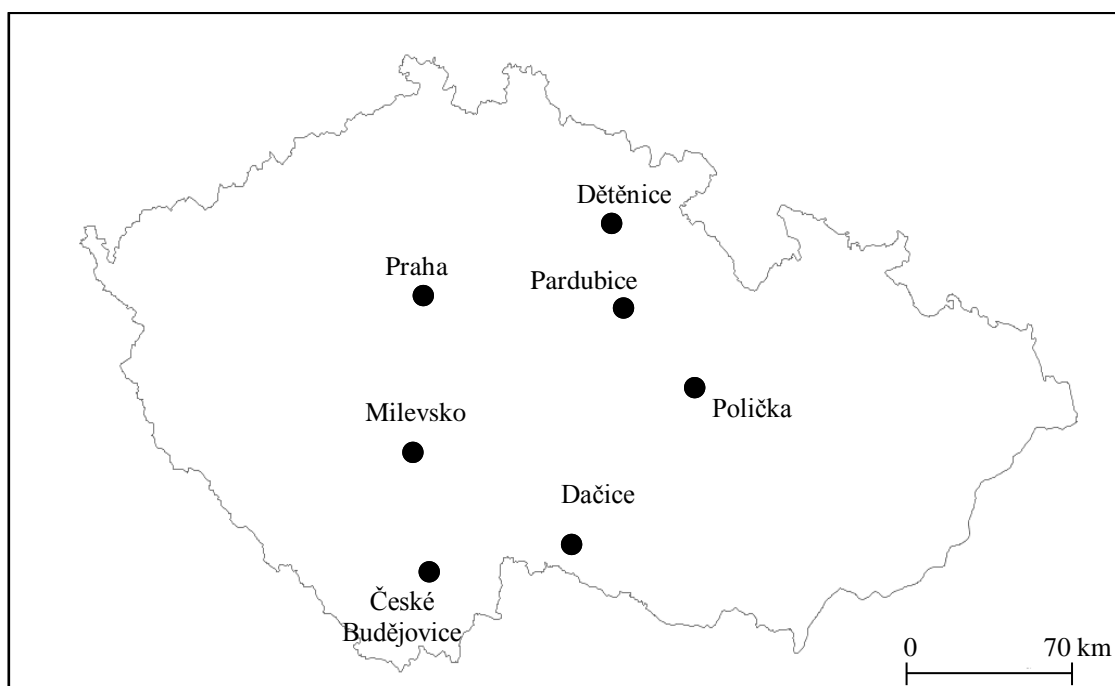
Tabulka č. III.3.2.

Závody národního podniku Centropen k 1. lednu 1957

Závod	Sídlo	Zaměření výroby
01	Pardubice	plnicí hrotová pera
02	Dačice	plnicí hrotová pera
03	České Budějovice	hroty do plnicích per, drobná kovovýroba
04	Praha	plnicí pera hrotová
05	Polička	nástrojárna
06	Milevsko	kuřácké potřeby
07	Dětenice	drobná kovovýroba

Mapa č. III.3.2.

Rozmístění závodů národního podniku Centropen (1957)

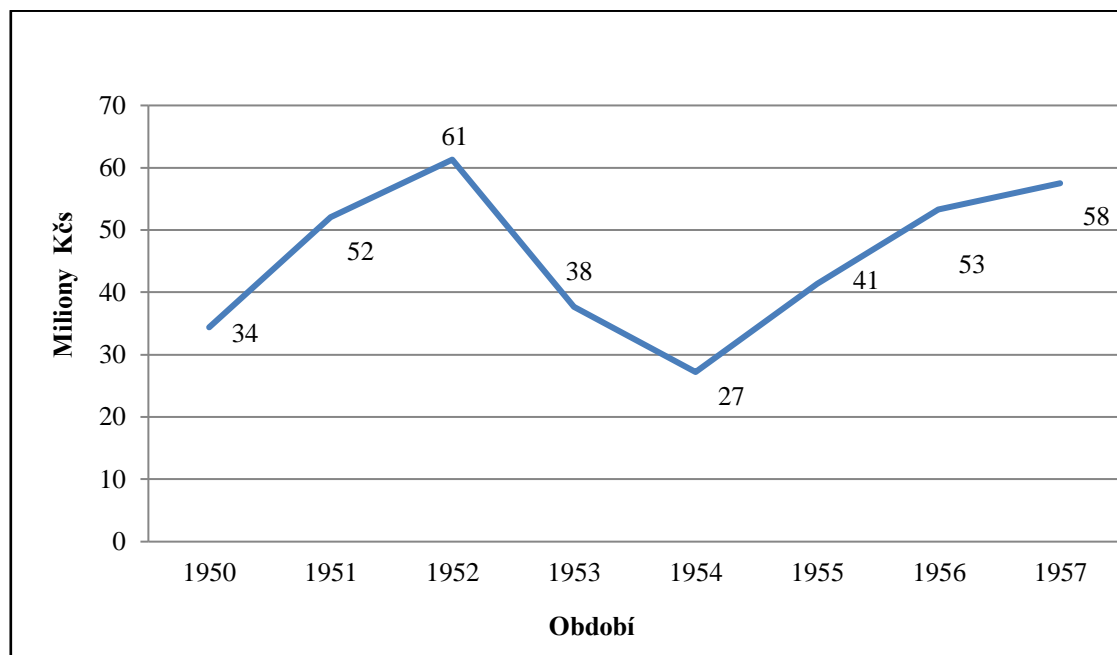


Podobné nesnáze se týkaly i celuloidu, místo kterého začal národní podnik Centropen využívat novodur. Nový materiál musel nejdříve projít technologickými zkouškami, takže v roce 1951 byl podnik odkázán na staré zásoby celuloidu. Mezi další nedostatkové suroviny byl v důsledku zakázaného dovozu zařazen rovněž acetát celulóza, přírodní rohovina a desková guma. Potíže nastaly také v případě klipů k plnicím perům.

Uvedené součástky dodávala před znárodněním firma Bergman, jejíž produkci převzal národní podnik Koh-i-noor Waldes,³⁷⁶ který neměl s touto výrobou žádné zkušenosti. Dodané klipy neodpovídaly vzorkům a jejich kvalita byla podřadná.³⁷⁷

Graf č. III.3.1

Vývoj celkového obrátu v milionech Kčs, národní podnik Centropen (1950–1957)



Tabulka č. III.3.3.

Vývoj celkového obrátu v Kčs, národní podnik Centropen (1950–1957)

Rok	Obrat
1950	34 390 390
1951	52 110 090
1952	61 301 590
1953	37 662 000
1954	27 216 000
1955	41 347 000
1956	53 283 000
1957	57 535 000

* Částky v období 1950–1952 převedeny na novou měnu v poměru 1:5.

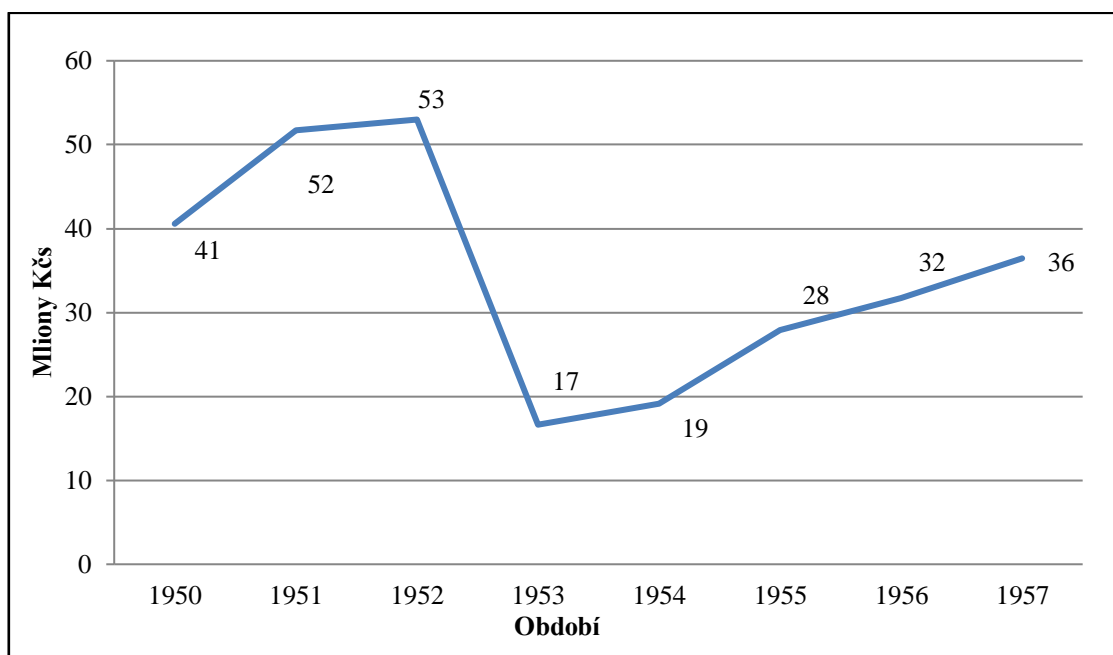
Zdroje: SOA Zámorsk, fond *Centropen, n. p.*, inv. č. 09.03, kart. 19, (Účetní závěrky 1950–1952); Tamtéž, inv. č. 09.05, kart. 20, (Roční výkazy za roky 1953–1957).

³⁷⁶ Koh-i-noor Waldes založil roku 1902 Jindřich Waldes v Praze. Firma vyrábějící převážně textilní galanterii nebyla nikdy součástí českobudějovického tužkárenského koncernu Koh-i-noor Hardtmuth či pozdějšího národního podniku Koh-i-noor.

³⁷⁷ SOA Zámorsk, fond *Centropen, n. p.*, inv. č. 09.03, kart. 19, (Účetní závěrka 1951).

Graf č. III.3.2.

Hodnota vyrobeného zboží v milionech Kčs, národní podnik Centropen (1950–1957)



Tabulka č. III.3.4.

Plnění plánu výroby v tisících Kčs, národní podnik Centropen (1950–1957)

Rok	Plán	Skutečnost	%
1950	36 159	40 584	112,24
1951	43 868	51 702	117,86
1952	50 788	52 998	104,35
1953	16 478	16 635	100,95
1954	16 529	19 133	115,75
1955	26 081	27 890	106,94
1956	29 500	31 699	107,45
1957	34 159	36 467	106,76

* Částky v období 1950–1952 převedeny na novou měnu v poměru 1:5.

Zdroje: SOA Zámorsk, fond *Centropen, n. p.*, inv. č. 09.03, kart. 19, (Účetní závěrky 1950–1952); Tamtéž, inv. č. 09.05, kart. 20, (Roční výkazy za roky 1953–1957).

K přetrvávajícím problémům v zásobování přibylo na jaře 1952 rozhodnutí vlády o nutnosti začlenit veškeré opravárenské dílny z národních podniků do družstevního sektoru nebo do místního hospodářství. Nákladně vytvořená struktura uvedených dílen byla tímto rozhodnutím rozbita.³⁷⁸ Na druhé straně musel družstevní sektor postupně

³⁷⁸ Opravný plnicích per převzala následující družstva – Mechanika, výrobní družstvo mechaniků, Praha; Penco, lidové výrobní družstvo, Pardubice; Sved, severočeské výrobní družstvo, Liberec; Severočeské družstvo, Teplice; Kovodružstvo, lidové družstvo, České Budějovice. Tamtéž, Účetní závěrka 1952.

ukončit výrobu plnicích per, kterou přebíral národní podnik Centropen, což se ukázalo v době snížené poptávky jako velmi výhodné.³⁷⁹

Všechny uvedené faktory přispěly k rapidnímu poklesu obrátu a hrubé hodnoty výroby v období 1953–1954 (grafy č. III.3.1. a č. III.3.2. a tabulky č. III.3.3. a č. III.3.4.), oba ukazatele se propadly téměř na polovinu roku 1952. Plán výroby byl přes tyto obtíže plněn díky úsilí vedoucího plánovacího útvaru Karla Bezděka, který byl schopen jmenované negativní faktory zapracovat do ročního plánu. Věře Knejflové se následně podařilo zdůvodnit pomalý růst výroby na ředitelství sedmé hlavní správy ministerstva lesů a dřevařského průmyslu.

Pokles počtu zaměstnanců v roce 1953 odpovídal sníženému množství výroby navíc umocněné delimitací či přímo likvidací závodů 08, 06 a 05 a následným převedením opravárenských dílen do družstevního sektoru (graf č. III.3.3. a č. tabulka č. III.3.5.). Důsledkem těchto změn pracovalo v roce 1953 v podniku 793 zaměstnanců. V následujících letech se tento stav zvýšil na přibližně 927 osob, což byl téměř stejný počet jako v národních podnicích Gama a Logarex dohromady.

Hlavní prodejní artikl národního podniku Centropen tvořila plnicí pera, jejich hroty a kuřácké potřeby. Plnicí pera a hroty byly na zahraničních trzích nekonkurenceschopné, což způsoboval nedostatek kvalitních surovin, moderních technologií výroby, a především chyběla jakákoli tuzemská tradiční výroba, jakou disponovaly například tužky Koh-i-noor. Zcela opomenut zůstal vývoj kuličkových per, která se na Západě v průběhu padesátých let 20. století naprosto běžně prodávala. Národní podnik Centropen sice zahájil jejich výrobu, ale nezískal potřebnou licenci.³⁸⁰ O neschopnosti proniknout s plnicími pery do zahraničí svědčí dále skutečnost, že národní podnik Centropen měl pouze tři ochranné známky registrované mezinárodně.³⁸¹

V daleko lepší situaci se nacházely kuřácké potřeby, jejichž export tvořil na základě zachovaných pramenů přibližně 40 % z dosaženého obrátu (tabulka č. III.3.6.). Lepších výsledků dosahovaly v rámci sledovaných národních podniků jen skládací metry a samozřejmě tužky, tuhy a kancelářské pryže z národního podniku Koh-i-noor. Tento

³⁷⁹ Přes vládní nařízení o ukončení družstevní výroby per vyrábělo pardubické družstvo Penco tento artikl až do roku 1960, kdy došlo k převzetí výroby VHI Koh-i-noor.

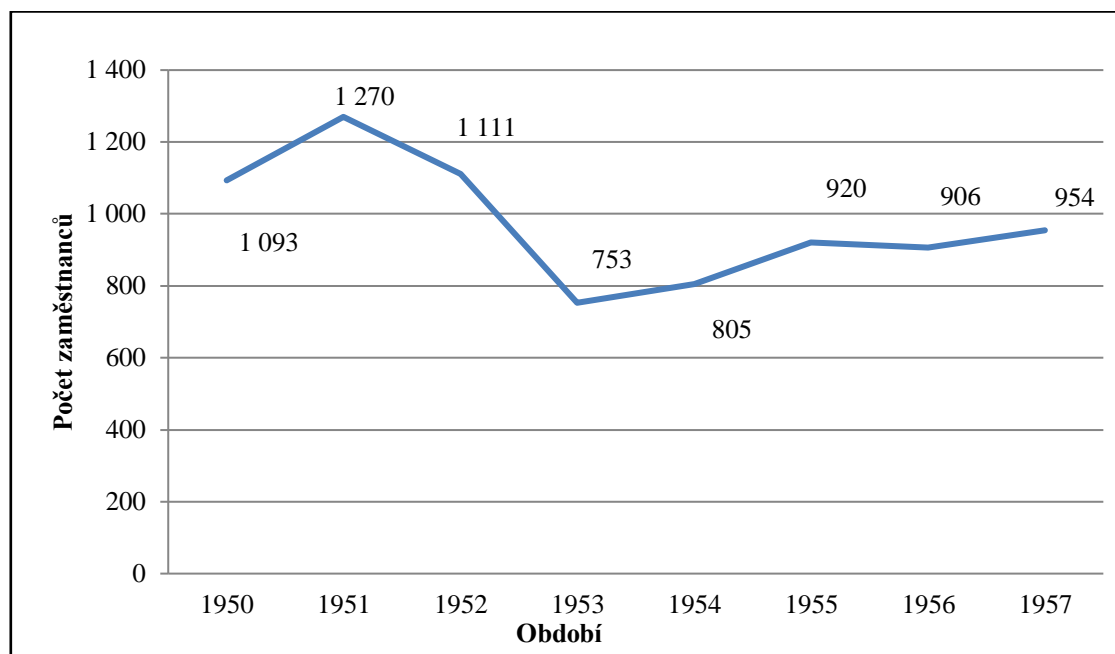
³⁸⁰ Licence pro kuličková pera byla získána až po vzniku VHI Koh-i-noor. Tento produkt se však vyráběl v závodě 02 v Českých Budějovicích. Blíže kapitola VI.2.3.

³⁸¹ Jednalo se o známky Centropen, Smaragd a Spiracol. SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor, generální ředitelství*, inv. č. 20, kart. 619, (Současná situace ve výrobě a odbytu tužkárenské výroby, Materiál pro kolegium z 5. října 1956).

výrobek zůstal i po vzniku VHJ Koh-i-noor jedním z nejvíce konkurenceschopných na zahraničních trzích.

Graf č. III.3.3.

Vývoj počtu zaměstnanců, národní podnik Centropen (1950–1957)



Tabulka č. III.3.5.

Vývoj počtu zaměstnanců, národní podnik Centropen (1950–1957)

Rok	Počet zaměstnanců
1950	1 093
1951	1 270
1952	1 111
1953	753
1954	805
1955	920
1956	906
1957	954

Zdroje: SOA Zámorsk, fond *Centropen, n. p.*, inv. č. 09.03, kart. 19, (Účetní závěrky 1950–1952); Tamtéž, inv. č. 09.05, kart. 20, (Roční výkazy za roky 1953–1957).

Tabulka č. III.3.6.

Hodnota obratu* vybraných druhů výrobků národního podniku Centropen v tisících Kčs (1955–1957)

Výrobek		Období					
		1955	%	1956	%	1957	%
Plnicí pera	export	440	2,7	350	1,7	157	0,6
	tuzemsko	15 977	97,3	20 858	98,3	24 745	99,4
	celkem	16 417	100,0	21 208	100,0	24 902	100,0
Hroty	export	294	61,4	10	0,9	21	1,8
	tuzemsko	185	38,6	1 061	99,1	1 175	98,2
	celkem	479	100,0	1 071	100,0	1 196	100,0
Kuřácké potřeby	export	2 580	33,9	3 066	44,1	3 407	43,5
	tuzemsko	5 030	66,1	3 888	55,9	4 429	56,5
	celkem	7 610	100,0	6 954	100,0	7 836	100,0
Souhrn	–	24 506	–	29 233	–	33 934	–

* Obrat bez daně z obratu

Zdroj: SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor, generální ředitelství*, inv. č. 09, kart. 304, (Výhledový dokument n. p. Koh-i-noor z 10. března 1958).

Hlavním úkolem národního podniku Centropen vytvořeného roku 1950 bylo zajistit zásobování tuzemského trhu plnicími pery. Tento cíl se sice podařilo splnit, ale vyráběné produkty nedosahovaly kvality zahraniční konkurence, jako byla německá pera Pelikan, americká Waterman či britská Parker. Tuzemští zákazníci vyžadující kvalitní psací potřeby byli odkázáni na omezený dovoz nebo na černý trh.

Nízkou kvalitu vyráběných per způsobily dva zásadní faktory – omezený dovoz kvalitních surovin ze zahraničí, a především absence významnější tuzemské tradice pro výrobu tohoto artiklu. Význam tradice a zkušeností se ukázala při srovnání s kuřáckými potřebami, které se díky své kvalitě dokázaly prosadit velmi dobře i na zahraničním trhu.

Podnikové ředitelce Věře Knejflové se na druhé straně podařilo s pomocí schopných spolupracovníků centralizovat během krátké doby roztříštěnou výrobu plnicích per a kuřáckých potřeb do fungujícího národního podniku. Z množství začleněných podniků se pro budoucí rozvoj nejen národního podniku Centropen, ale i pozdější VHJ Koh-i-noor ukázaly továrny v Pardubicích, Dačicích a výroba kuřáckých potřeb v Milevsku. Ostatní malé firmy a živnosti byly odsouzeny k postupnému slučování a likvidaci.

Samotné začleňování těchto subjektů se ve většině případů uskutečňovalo skrze nájemní smlouvy, které byli majitelé po dlouhém tlaku národních správců nuceni podepsat. Druhá strategie pro začlenění podniků s méně než 50 zaměstnanci spočívala ve vynuceném přijetí potřebného množství osob, což se stalo v případě podniku Josefa Novotného v Dačicích a či firmy Ripet v Českých Budějovicích. Získání těchto dvou firem se ukázalo jako velmi důležité, protože podnik v Dačicích měl nejen zcela nové tovární budovy, ale také dostatek prostoru pro budoucí výstavbu. Společnost Ripet na druhé straně jako jediná v Československu disponovala původními technologiemi k výrobě plnicích per, které následně posloužily jako základ pro rozvoj produkce v masovém měřítku.

Vedení Věry Knejflové spočívalo v pouhém udržování výroby ve svěřeném podniku. Podniková ředitelka se nepokusila o žádné navazování kontaktů na ministerstvech či v Pragoexportu za účelem zlepšení vývozní situace, jako se snažil její protějšek v národním podniku Koh-i-noor Konrád Vrbka. Národní podnik Centropen z tohoto důvodu zůstal až do roku 1958 s výrobou plnicích per omezen na československý trh. Na druhé straně se Věra Knejflová dokázala obklopit schopnými spolupracovníky, jako byl Josef Novotný, takže se podnik nedostal do ekonomických potíží a po roce 1954 zahájil rychlý růst výroby, obratu i počtu zaměstnanců.

III.4. Vznik a vývoj národního podniku Gama

Národní podnik Gama, který vznikl k 1. lednu 1950, byl zřízen vyhláškou ministra průmyslu č. 1 441 ze dne 10. července 1949.³⁸² Majetková podstata nového podniku byla vyčleněna z dosavadního sektoru chemie národního podniku Koh-i-noor. Konkrétně se jednalo o znárodněné firmy Gama,³⁸³ Koreska, Leonhardi a Günther Wagner (tabulka č. III.4.1. a mapa č. III.4.1.). Hlavní výrobní náplň těchto firem tvořily tzv. chemické kancelářské potřeby – uhlové, propisovací a snímací papíry, rozmnožovací blány, tuše, inkousty, lepidla, vodové a umělecké barvy, modelovací hmota, pečatní vosk a v neposlední řadě pásy do psacích strojů. Uvedené firmy kromě výrobního programu spojovala skutečnost, že se jednalo před rokem 1945 o filiálky zahraničních koncernů.³⁸⁴

³⁸² Tamtéž, fond *Gama*, n. p., inv. č. 23.02, kart. 18–24, (Dlouhodobý plán, plánování výroby, Vznik národního podniku Gama v Praze 8 Libni, Voctářova 8).

³⁸³ Jméno firmy bylo odvozeno od podpisové zkratky Karla Janečka připomínající řecké písmeno gama.

³⁸⁴ Pobočný závod drážďanského koncernu Leonhardi vznikl v Podmoklech již v roce 1876. Firmu Gama založil v roce 1926 Karel Janeček, vlivem hospodářské krize ji v roce 1932 prodal koncernu Greif Werke. Hannoverská firma Pelikan vytvořila svou filiálku Günther Wagner roku 1924 přímo v továrně

Národní správu nad německými konfiskáty postupně získal národní podnik Koh-i-noor, ale k jejich přímému začlenění došlo až po únoru 1948.

Tabulka č. III.4.1.

Začleněné firmy do národního podniku Gama (1950–1951)

Podnik	Hodnota majetku (v Kčs)	Počet zaměstn.	Sídlo	Rok založení	Datum začlenění	Závod
<i>Günther Wagner</i>	5 337 218	24	České Budějovice	1924	1. 1. 1950	04
Leonhardi	15 850 154	52	Podmokly	1876	1. 1. 1950	05
Nár. podnik (inkoust.)	–	–	Praha 2, Ve Smečkách	1895	1. 1. 1950	03
Koreska	27 375 798	34	Praha 16, Smíchov, Svornosti	1928	1. 1. 1950	01
Gama	19 896 976	48	Praha 2, Petrská	1926	1. 1. 1950	02
Ruka	–	12	Praha 8 Libeň, Sokolovská	1939	1. 1. 1950	08
Robinson	1 966 031	14	Městec Králové	1936	1. 1. 1950	07
Oskar Eberl	–	–	Praha 10, Manina	–	1. 1. 1950	06
<i>Škramlík</i>	101 070	4	Praha 7, Dobrovského	–	1. 11. 1950	01
St. Staffen	–	50	Praha 9 Vysočany, Českomoravská	1904	31. 10. 1950	04
<i>Görllich a spol.</i>	2 925 080	14	Brno, Královo Pole	1923	31. 10. 1950	07
<i>Karel Eberle</i>	1 602 581	15	Praha 7, Jateční	–	31. 10. 1950	02
<i>Gestetner</i>	3 979 333	45	Praha 1, Revoluční	1930	1. 1. 1951	01
Celkem	79 034 241	312	–	–	–	–

* Kurzívou zvýrazněné firmy byly rovnou likvidovány či zařazeny jako pobočné provozy.

Zdroje: SOA Třeboň oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 19.02, kart. 25, (Rozvaha k 31. prosinci 1948); Tamtéž, fond *Gama, n. p.*, inv. č. 19.03, kart. 12, (Závěrka k 31. prosinci 1950); Tamtéž, inv. č. 19.01, kart. 12, (Přejímací bilance fy. Görllich a spol.); Tamtéž, inv. č. 09.01, kart. 8, (Roční výkaz průmyslových podniků 1953); Tamtéž, inv. č. 04.01, kart. 3, (Doklady přejeté fy. Robinson, majitelé Em. Styblík, Městec Králové, Doklady o přejeté fy. V. Škramlík, Praha, Zprávy o převzetí znárodněné majetkové podstaty fy. Gestetner; Převzetí fy. Ruka n. p. Gamou).

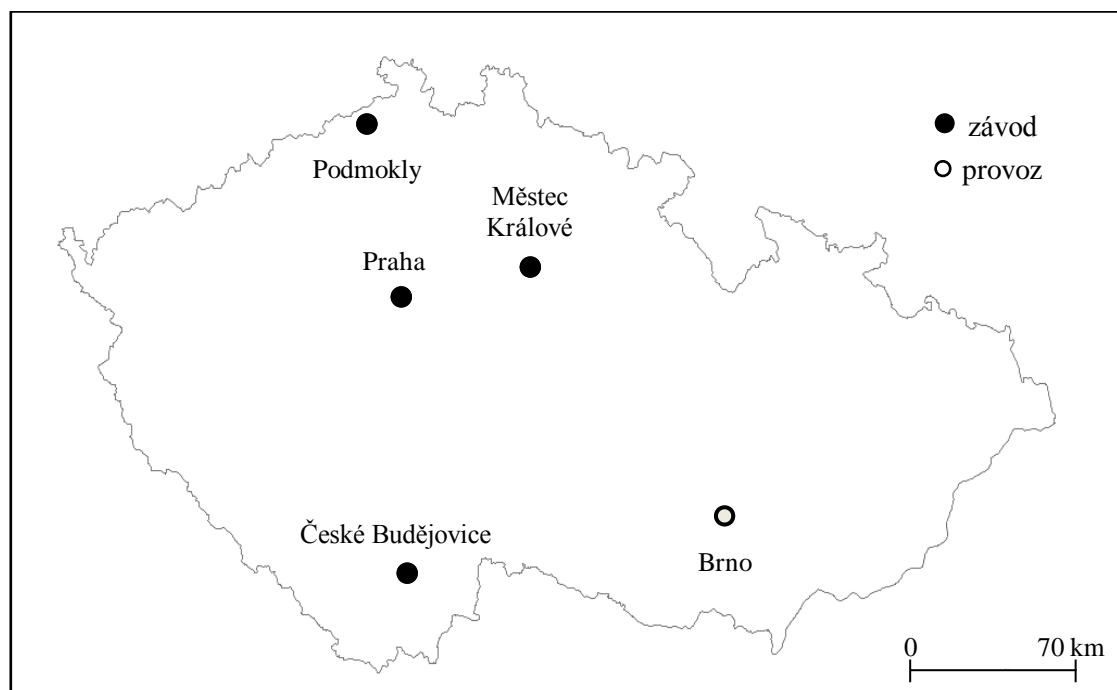
Kromě těchto čtyř firem byla do národního podniku Gama začleněna také pražská inkoustárna Národního podniku obchodního a průmyslového. K 1. lednu 1950 byl

Koh-i-noor Hardtmuth v Českých Budějovicích. Vídeňská společnost Koreska zřídila dceřinou společnost v Praze roku 1927. Blíže D. BOHDÁLEK, *Podnikatelské strategie*, s. 168–170.

národní podnik Gama tvořen pěti závody – 01 Koreska, 02 Greif-Gama, 03 Národní podnik obchodní a průmyslový, 04 Günther Wagner a 05 Leonhardi.³⁸⁵

Mapa č. III.4.1.

Rozmístění závodů a provozů národního podniku Gama (1950)



V průběhu roku 1950 bylo přikročeno k začleňování menších českých výrobců chemických kancelářských potřeb. Všechny podniky s výjimkou firmy St. Staffen zaměstnávaly méně než 50 zaměstnanců, takže nemohlo dojít k jejich znárodnění. Uvedený proces byl uskutečňován formou pronájmu výrobních prostor a potřebného zařízení. Národní podnik Gama vždy uzavřel s majitelem firmy nájemní smlouvu, ve které se především zavázal zaměstnat dosavadního vlastníka na vedoucí pozici. Takto byly napojeny firmy Robinson, Ruka, Oskar Eberl a Škramlík. Jejich majitelé či prokuristé se stali zaměstnanci národního podniku Gama.³⁸⁶ Tito drobní podnikatelé se rozhodně svých firem nevzdávali dobrovolně. Hlavní roli sehrál nátlak představitelů národního podniku Gama a Československých závodů dřevozpracujících i omezování dodávek základních surovin pro výrobu.

³⁸⁵ SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Gama, n. p.*, inv. č. 23.02, kart. 18–24, (Dlouhodobý plán, plánování výroby, Vznik národního podniku Gama v Praze 8 Libni, Voctářova 8).

³⁸⁶ Nájemní smlouvy s jednotlivými majiteli – Tamtéž, inv. č. 04.01, kart. 3, (Doklady přejeté fy. Robinson majitelé Em. Styblík, Městec Králové; Doklady přijaté od fy. V. Škramlík Praha; Převzetí fy. Ruka n. p. Gamou).

V případě firem St. Stafen, Karel Eberle a Görlich a spol. mohlo být přikročeno ke znárodnění, jelikož dohromady měly více jak 50 zaměstnanců. Firma St. Staffen získala totiž v poválečném období do nájmu oba menší podniky – Karel Eberle a Görlich a spol. Všechny tři firmy byly znárodněny na základě výměrů ministerstva průmyslu.³⁸⁷

Specifickou formou byla začleněna poslední důležitá firma Gestetner. Jednalo se o filiálku významné britské společnosti pro výrobu rozmnožovacích blan. K prvnímu pokusu znárodnit firmu došlo již v roce 1945, kdy na ní byla uvalena prozatímní národní správa. Proti tomuto kroku se ostře postavila nově vzniklá závodní rada, a především její jednatelka a dlouholetá zaměstnankyně Zdeňka Fričová, která správně poukazovala na skutečnost, že pokud dojde ke znárodnění, přestane britský mateřský závod na základě podepsané smlouvy zásobovat československou filiálku.

Koncem roku 1946 byla národní správa zrušena.³⁸⁸ Po únoru 1948 došlo znovu k jejímu uvalení, kterou byl pověřen národní podnik Koh-i-noor. Závodní rada se jednomyslně postavila proti znárodnění a opět poukázala na možné zastavení dodávek kvalitních zahraničních výrobků.³⁸⁹ Z těchto důvodů se ministerstvo zahraničního obchodu rozhodlo prozatím nepřikročit ke znárodnění a zrušit národní správu,³⁹⁰ což se stalo počátkem roku 1949. Během tohoto roku se znatelně zmenšil manévrovací prostor firmy Gestetner. V květnu 1949 byla ze společnosti po téměř dvaceti letech přinucena odejít jednatelka závodní rady Zdeňka Fričová, která se do poslední chvíle stavěla proti znárodnění.³⁹¹ Koncem roku 1949 došlo k monopolizaci zahraničního obchodu, čímž bylo postupně likvidováno přímé spojení s mateřským závodem v Londýně.³⁹² K samotnému znárodnění firmy a k jejímu začlenění do národního podniku Gama ministerstvo průmyslu přistoupilo až v prosinci 1950.³⁹³

V průběhu let 1950–1951 se národní podnik Gama postupně rozrostl na celkem osm závodů, které byly rozmístěny především na území hlavního města. Základní výrobu tvořily chemické kancelářské potřeby, ale podstatně se lišila použitá technologie. Bylo

³⁸⁷ Tamtéž, fond *Koh-i-noor*, *generální ředitelství*, inv. č. 04.06, kart. 196, (Gama Praha – firma Staffen rozsah znárodnění, Výměr ministerstva průmyslu z 11. prosince 1950).

³⁸⁸ Tamtéž, fond *Gama*, n. p., inv. č. 02.03, kart. 1, (Zápisy ze schůzí závodní rady fy. Gestetner 1945–46, Pamětní zápis z 20. prosince 1946).

³⁸⁹ Zakladatel mateřské firmy David Gestetner vynalezl koncem 19. století první mimeograf umožňující rychlé a levné rozmnožování písemností.

³⁹⁰ SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Gama*, n. p., inv. č. 03.02, kart. 2, (Různá korespondence – hlášení plnění, Výměr Zemského národního výboru v Praze z 8. února 1949).

³⁹¹ Tamtéž inv. č. 02.03, kart. 1, (Zápisy ze schůzí záv. rady fy. Gestetner 1949–50, Zápis z 13. května 1949).

³⁹² Tamtéž, Zápis z 12. října 1949.

³⁹³ Tamtéž, inv. č. 04.02, kart. 3, (Předběžné delimitační jednání n. p. Gama a fy. Gestetner, Dopis okresnímu soudu v Rokycanech z 31. ledna 1951).

proto nezbytné přikročit k vyčištění výrobních programů a k centralizaci produkce do jednoho místa. Tuto nutnost si nejvíce uvědomoval ředitel Karel Sýkora, který představoval hlavní manažerskou osobnost ve vývoji národního podniku Gama.

Karel Sýkora byl od roku 1945 národním správcem firmy Koreska. V této funkci se mu podařilo podnik reorganizovat a stabilizovat. Vynikající hospodářské výsledky jej roku 1947 přivedly na myšlenku odmítnout plánované začlenění konfiskátu do národního podniku Koh-i-noor. Místo toho se pokusil vytvořit samostatný národní podnik Gama.³⁹⁴ Tento záměr se mu podařilo uskutečnit až v roce 1949, když došlo k zatčení centrálního ředitele Josefa Follprachta, který prosazoval existenci jediného podniku pro výrobu kancelářských potřeb. Vytvoření samostatného národního podniku Gama představovalo pro Karla Sýkoru vyvrcholení jeho dlouholetého úsilí.

V rámci racionalizace výroby prosadil již v dubnu roku 1950 zrušení závodů 04 Günther Wagner a 05 Leonhardi,³⁹⁵ které se nacházely mimo Prahu či Městec Králové.³⁹⁶ Následující rok získal rozsáhlejší tovární objekt v Libni, a to společně s přílehlými pozemky. Právě sem se Karel Sýkora rozhodl přemístit nejen veškerou výrobu uhlových papírů a rozmnožovacích blan, ale i celé podnikové ředitelství z dosavadního základního závodu 01 Koreska. V průběhu roku 1951 byly proto zrušeny závody 06 Oskar Eberl, 04 St. Staffen, 08 Ruka a také pobočný závod Gestetner.

Druhý hlavní závod 02 byl soustředěn do objektu bývalého závodu Spojených továren na barvy a laky v Praze 7, který získal Karel Sýkora rovněž v roce 1951. Zde byla koncentrována výroba barev, vosků a pásek do psacích strojů. Poslední závod 03 zabývající se produkcí inkoustu, tuší a razítkových barev vznikl z dřívější firmy Robinson v Městci Králové, kde byly zajištěny od dřívějšího majitele rozsáhlé pozemky pro další rozvoj.³⁹⁷

Karlu Sýkorovi se těmito kroky podařilo během necelých dvou let soustředit výrobu do tří základních závodů (tabulka č. III.4.2. a mapa č. III.4.2.), které měly dostatečný prostor pro budoucí výstavbu. Na druhé straně se velmi negativně projevila skutečnost, že nový národní podnik Gama byl utvořen z dřívějších filiálek zahraničních

³⁹⁴ D. BOHDÁLEK, *Podnikatelské strategie*, s. 168–169.

³⁹⁵ Národní podnik Koh-i-noor potřeboval uvolnit v Českých Budějovicích další výrobní prostory. Závod Leonhardi se v Podmoklech nacházel ve zcela nevyhovujících prostorách.

³⁹⁶ Firma Škramlík, začleněná jako pobočná provozovna závodu 01, byla zlikvidována v roce 1950. Podniky Görlich a spol. a Karel Eberle zanikly k 1. dubnu 1951. Jejich majetek a výrobu převzaly tehdejší závody 07 Robinson a 02 Gama.

³⁹⁷ SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Gama, n. p.*, inv. č. 23.02, kart. 18–24, (Dlouhodobý plán, plánování výroby, Vznik národního podniku Gama v Praze 8 Libni, Voctářova 8).

fírem, čímž byla zásadně ovlivněna kvalita produktů. Německé koncerny vyráběly díky rozsáhlým vývojovým a výzkumným oddělením, laboratořím a lepším surovinám zboží prvotřídní kvality, které dodávaly svým filiálkám.³⁹⁸ Tyto dceřiné společnosti se mohly také spolehnout na řadu zkušených zaměstnanců především německého původu, kteří však museli po skončení války opustit československé území. Již na počátku padesátých let 20. století se proto začala ještě více prohlubovat technologická zaostalost československé výroby za západoevropskými státy. Uvedená skutečnost se nejvíce projevila u výroby rozmnožovacích blan, uhlových papírů a pásek do psacích strojů.

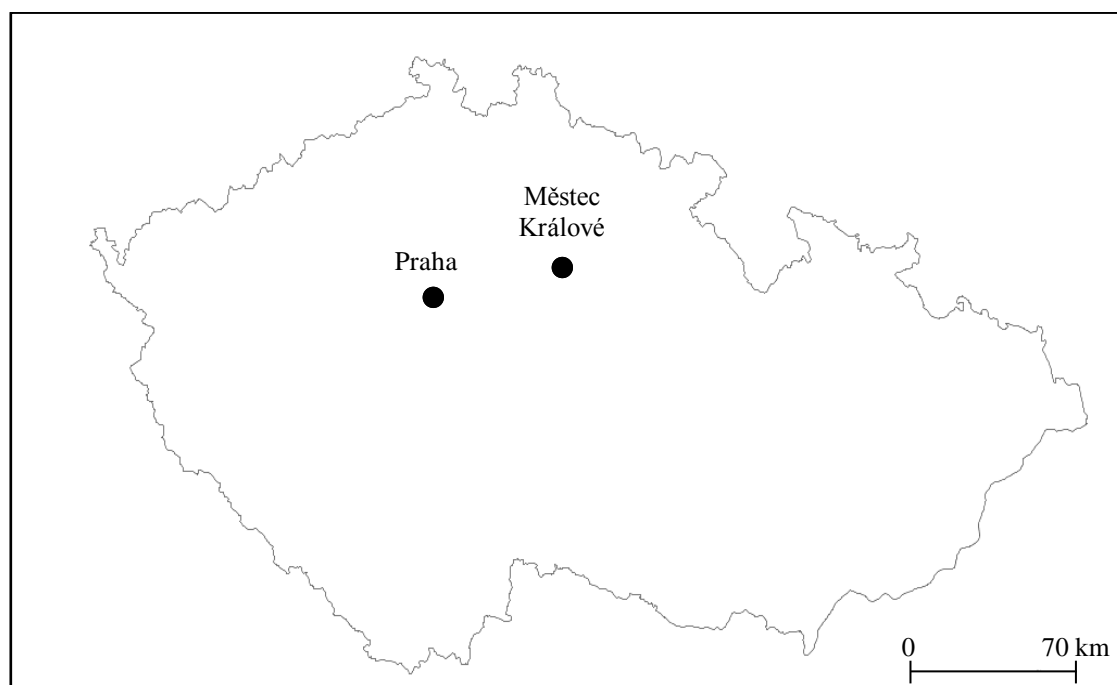
Tabulka č. III.4.2.

Závody národního podniku Gama k 1. lednu 1957

Závod	Sídlo	Zaměření výroby
01	Praha 8 Libeň, Voctářova	uhlové a snímací papíry, rozmnožovací blány
02	Praha 7 Holešovice, U Průhonu	barvy, vosky, pásky do psacích strojů
03	Městec Králové	inkousty, tuše, razítkové barvy

Mapa č. III.4.2.

Rozmístění závodů národního podniku Gama (1957)



³⁹⁸ Vlivem hospodářské krize začaly zahraniční firmy ve třicátých letech 20. století vyrábět zboží přímo v dceřiných společnostech v Československu.

Národní podnik Gama se počátkem padesátých let 20. století stal monopolním výrobcem tzv. chemických kancelářských potřeb v Československu. Vlivem uvedeného technologického zaostávání se nepodařilo proniknout na evropský trh. Tuto skutečnost si Karel Sýkora velmi dobře uvědomoval po celou dobu samostatné existence podniku. Hlavní vinu přičítal skutečnosti, že zaměstnanci nemohli být vysíláni do zahraničí, aby se seznamovali s technologickými novinkami. V období 1950–1958 byla uskutečněna pouze jedna zahraniční cesta roku 1956. Hlavnímu inženýrovi Janu Jiráčkovi se tehdy podařilo vycestovat do Spolkové republiky Německo, kde jednal se zástupci 15 firem.³⁹⁹ Tato cesta umožnila získat představu o technologickém pokroku při výrobě uhlových a snímacích papírů, které se zde již vyráběly s ochrannou vrstvou proti zamazání rukou při manipulaci, což byla pro československého inženýra úplná novinka.

Odpovědnost za toto zaostávání podle Karla Sýkory nesl výhradně Pragoexport, který jen velmi neochotně vysílal odborníky z výrobních podniků do ciziny. Dále vyčítal podniku zahraničního obchodu, že nedokáže včas podat konkrétní informace o zahraničních zakázkách, proto se vše muselo řešit stížnostmi sedmé hlavní správě na ministerstvu lesů a dřevařského průmyslu.⁴⁰⁰ Průzkum zahraničního trhu se neuskutečňoval, a proto veškeré požadavky Pragoexportu byly jen velmi hrubým odhadem, což vedlo k častým změnám již dohodnutého sortimentu.⁴⁰¹

Velké problémy působil také nedostatek kvalitních surovin ze zahraničí, které musely být nahrazovány tuzemskými. Jednalo se hlavně o pavučinkový papír pro výrobu rozmnožovacích blan, který byl do roku 1953 dovážen z Japonska či Velké Británie. Tuzemská náhražka z indického konopí se vůbec nedala použít pro export. Mnohem závažnější potíže působil zákaz dovozu amerických sazí potřebných k výrobě uhlových papírů. Československý národní podnik Sazovna Ostrava nebyl schopen zajistit standardizované dodávky této suroviny, a proto musel být každý dodaný pytel sazí v národním podniku Gama přezkoušen a podle toho následně upravena receptura.⁴⁰²

³⁹⁹ Většinou se jednalo o firmy vyrábějící strojní zařízení, která národní podnik Gama potřeboval pro modernizaci a doplnění strojového parku. Dále Jan Jiráček navštívil firmu Günther Wagner, která měla do roku 1945 vlastní filiálku v Českých Budějovicích, z konkurenčních důvodů mu ale nebyla umožněna prohlídka výroby. SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Gama, n. p.*, inv. č. 03.07, kart. 2, (Cestovní zpráva z cesty do NSR z 21. října – 4. listopadu 1956).

⁴⁰⁰ Karel Sýkora ve svém hodnocení bez okolků použil obrat „vše se z nich musí doslova páčit“.

⁴⁰¹ SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Gama, n. p.*, inv. č. 23.02, kart. 18–24, (Dlouhodobý plán, plánování výroby, Vznik národního podniku Gama v Praze 8 Libni, Voctářova 8).

⁴⁰² Tamtéž, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 03.01, kart. 12, (Kolegium ministra lesů a dřevař. průmyslu, Zpráva o výrobě kancelář. potřeb, ohrožení zahraničního odbytu, zpráva o zahraničních sporech, kontrola plnění usnesení ze 14. července 1954).

Výsledný produkt přesto nedisponoval potřebnou kvalitou a jeho výroba se navíc neúměrně prodlužovala a zdražovala.

Další ožehavý problém představovaly obalové materiály, neboť národní podnik Gama potřeboval v porovnání s ostatními výrobci kancelářských potřeb větší množství druhů. Plechové barevničky pro vodové a anilinové barvy dodával národní podnik Mikulášovický průmysl v naprosto nevhodném rozložení jednotlivých barev, protože byly v zahraničí neprodejně. Přes veškeré žádosti a urgency se nepodařilo přimět dodavatele k rychlé změně. Národní podnik Obal obstarával olověné a hliníkové tuby pro temperové a olejové barvy, které zabraňovaly vysychání. Od roku 1952 došlo k omezení přidělu olova, takže tubičky se vyráběly z PVC, čímž se zkrátila jejich životnost z jednoho roku na pouhé tři měsíce. Podobně nedokázala sklárna v Heřmanově huti vyrobit klasické čtyřhranné lahvičky na tuše a inkoust, protože došlo k přechodu na automatické systémy, které umožňovaly vyrábět pouze skleničky s více stěnami. Tyto náhražky také znemožnily jakýkoli vývoz inkoustů a tuší.

V podobném výčtu by bylo možné dále pokračovat. Hlavní příčina uvedených problémů tkvěla v omezování dovozu kvalitních surovin či polotovarů ze Západu. S tím souvisela přehnaná snaha vše nahradit z tuzemských zdrojů či importem ze zemí RVHP a ušetřit tak cenné devizy. Všechny tyto faktory – nízká kvalita, potíže s Pragoexportem, surovinami a obaly značnou měrou přispěly ke skutečnosti, že se dodávky pro export v druhé polovině padesátých let 20. století pohybovaly v rozmezí 5–8 % z celkové hodnoty výroby.⁴⁰³

Navzdory těmto skutečnostem nebyla rozhodně ekonomická situace národního podniku Gama v období 1950–1957 katastrofální. Výroba přes nedostatek kvalitních surovin dokázala využít monopolního postavení na tuzemském trhu a mírně překračovat stanovený výrobní plán. Tuto skutečnost dokládá vývoj celkového obratu a hodnota vyrobeného zboží zachycená v grafech č. III.4.1. a č. III.4.2. a tabulkách č. III.4.3. a č. III.4.4. Na jejich základě je patrná stagnace před polovinou padesátých let 20. století, kterou zapříčinil příchod novinek na západní trhy,⁴⁰⁴ což ještě více omezilo export. Pozvolný růst od roku 1955 umožnil Pragoexport získáním větších zakázek v Jižní Americe a také v Turecku, jednalo se však o dočasné zlepšení. V posledním roce fungování samostatného podniku Gama došlo k opětovnému poklesu obratu v důsledku

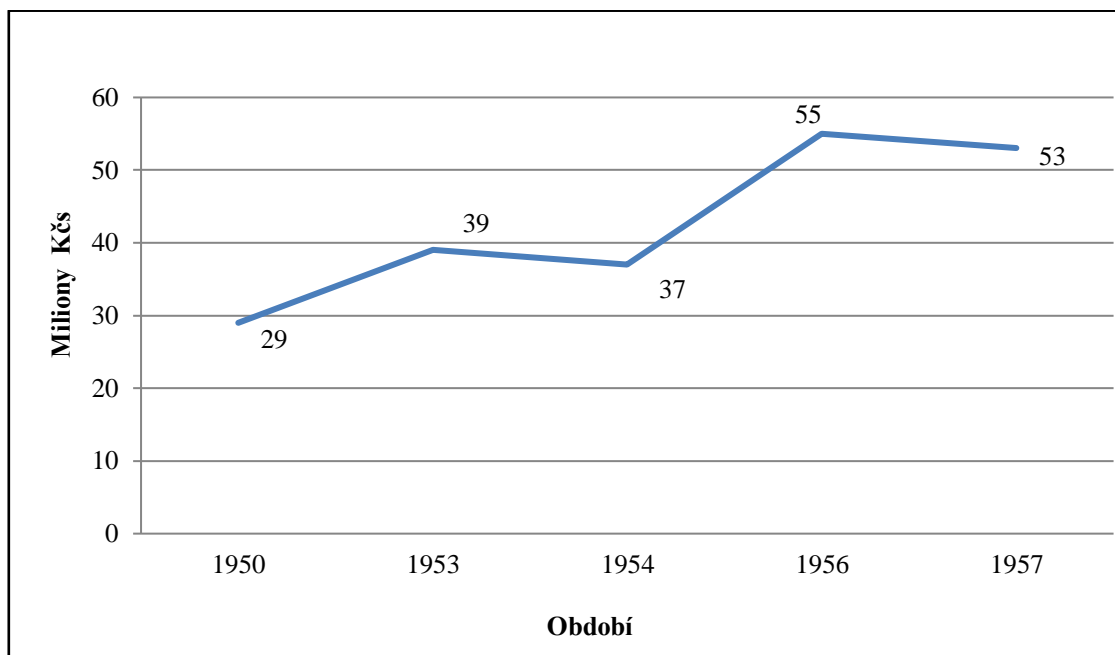
⁴⁰³ Tamtéž, fond *Gama, n. p.*, inv. č. 23.02, kart. 18–24, (Dlouhodobý plán, plánování výroby, Vznik národního podniku Gama v Praze 8 Libni, Voctářova 8).

⁴⁰⁴ Jednalo se například o zmiňované uhlové papíry s ochrannou vrstvou.

snížené poptávky v Jižní Americe. Tento trend dokládá také graf III.4.3. a tabulka č. III.4.5. s vývojem počtu zaměstnanců, jejichž počet se oproti předcházejícímu roku 1956 snížil o 30 osob.

Graf č. III.4.1.

Vývoj celkového obrátu v milionech Kčs, národní podnik Gama (1950–1957)



Tabulka č. III.4.3.

Vývoj celkového obrátu v Kčs, národní podnik Gama (1950–1957)

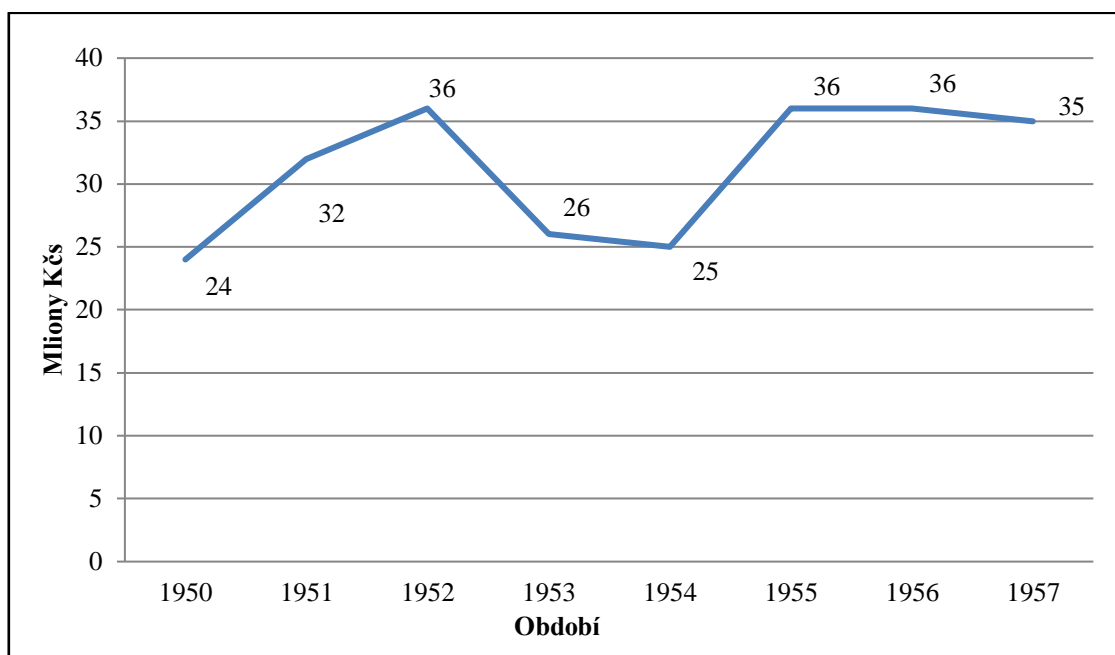
Rok	Obrat
1950	28 634 298
1953	39 217 000
1954	36 753 000
1956	54 693 000
1957	52 924 000

* Částka v roce 1950 převedena na novou měnu v poměru 1:5.

Zdroje: SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Gama, n. p.*, inv. č. 19.03, kart. 12, (Závěrka k 31. prosinci 1950, Měsíční výkazy 1954, Roční uzávěrka 1956, Účetní závěrka 1957); Tamtéž, inv. č. 09.01, kart. 8, (Roční výkaz průmyslových podniků 1953).

Graf č. III.4.2.

Hodnota vyrobeného zboží v milionech Kčs, národní podnik Gama (1950–1957)



Tabulka č. III.4.4.

Hodnota vyrobeného zboží v tisících Kčs, národní podnik Gama (1950–1957)

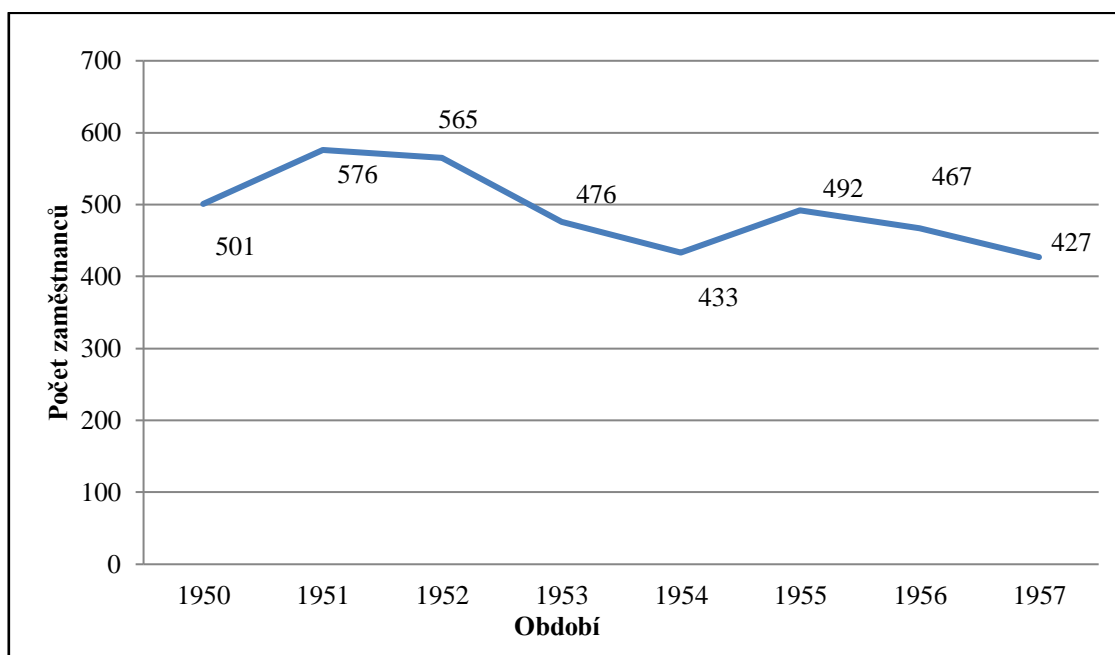
Rok	Hodnota zboží
1950	24 088
1951	31 668
1952	36 421
1953	25 609
1954	24 689
1955	35 687
1956	36 001
1957	35 439

* Částky v období 1950–1952 převedeny na novou měnu v poměru 1:5.

Zdroje: SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Gama, n. p.*, inv. č. 19.03, kart. 12, (Závěrka k 31. prosinci 1950, Měsíční výkazy 1954, Roční uzávěrka 1956, Účetní závěrka 1957); Tamtéž, inv. č. 09.01, kart. 8, (Roční výkaz průmyslových podniků 1953); Tamtéž, inv. č. 23.02, kart. 18–24, (Plány výroby).

Graf č. III.4.3.

Vývoj počtu zaměstnanců, národní podnik Gama (1950–1957)



Tabulka č. III.4.5.

Vývoj počtu zaměstnanců, národní podnik Gama (1950–1957)

Rok	Počet zaměstnanců
1950	501
1951	576
1952	565
1953	476
1954	433
1955	492
1956	467
1957	427

Zdroj: SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Gama, n. p.*, inv. č. 23.02, kart. 18–24, (Plány výroby).

Ze zachovaných pramenů bylo možné sestavit tabulku č. III.4.6. která zaznamenává vývoj obratu národního podniku Gama. Za naprosto nekonkurenceschopné lze označit veškeré barvy, lepidla, inkousty, tuše a snímací papíry, jejichž vývoz byl okrajový. Lepších výsledků na zahraničních trzích dosahovaly rozmnožovací blány a pásy do psacích strojů. Z kusých informací o vývozu však vyplývá, že export těchto výrobků se uskutečňoval především do zemí Jižní Ameriky a dále do Turecka, Egypta

a Pákistánu.⁴⁰⁵ Výrobcům západoevropských firem Koreska, Gestetner či Günther Wagner i přes veškerou snahu nemohl národní podnik Gama konkurovat.

Tabulka č. III.4.6.

Hodnota obrátu* vybraných druhů výrobků národního podniku Gama v tisících Kčs (1955–1957)

Výrobek		Období					
		1955	%	1956	%	1957	%
Uhlové papíry	export	980	13,0	661	7,5	1 115	12,1
	tuzemsko	6 579	87,0	8 214	92,5	8 074	87,9
	celkem	7 559	100,0	8 875	100,0	9 189	100,0
Snímací papíry	export	60	4,2	40	1,8	11	0,6
	tuzemsko	1367	95,8	1 981	98,2	1 880	99,4
	celkem	1 427	100,0	2 021	100,0	1 891	100,0
Rozmnožovací blány	export	460	14,2	599	27,8	1 160	51,1
	tuzemsko	2 774	85,8	1 554	72,2	1 110	48,9
	celkem	3 234	100,0	2 153	100,0	2 270	100,0
Inkousty a tuše	export	3	0,1	8	0,1	10	0,2
	tuzemsko	7 766	99,9	8 202	99,9	5 322	99,8
	celkem	7 769	100,0	8 210	100,0	5 332	100,0
Barvy	export	0	0,0	2	0,1	14	0,2
	tuzemsko	8 494	100,0	8 342	99,9	8 366	99,8
	celkem	8 494	100,0	8 344	100,0	8 380	100,0
Lepidla	export	0	0,0	0	0,0	3	0,2
	tuzemsko	2 066	100,0	2 309	100,0	2 550	99,8
	celkem	2 066	100,0	2 309	100,0	2 553	100,0
Pásky do psacích strojů	export	610	13,6	614	14,7	700	12,9
	tuzemsko	3 878	86,4	3568	85,3	4 732	87,1
	celkem	4 488	100,0	4 182	100,0	5 432	100,0
Souhrn	–	35 037	–	36 094	–	35 047	–

* Obrat bez daně z obrátu

Zdroj: SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor*, generální ředitelství, inv. č. 09, kart. 304, (Výhledový dokument n. p. Koh-i-noor z 10. března 1958).

Racionalizace výroby v národním podniku Gama probíhala do roku 1952 velmi rychle díky nezměrnému úsilí Karla Sýkory, který zahájil budování samostatného

⁴⁰⁵ Tamtéž, fond *Koh-i-noor*, generální ředitelství, inv. č. 08, kart. 304, (Výhledový plán n. p. Koh-i-noor z 10. března 1958).

podniku prakticky již v letech 1946–1947. Ze začleněných firem byly nejdůležitější Koreska a Gama v Praze a poté tovární objekt bývalé firmy Robinson v Městci Králové. Výrobu se podařilo soustředit do získaných prostor v těchto dvou lokalitách, které slibovaly další možnost rozvoje.

Velký problém nového podniku, stejně jako v případě národního podniku Centropen, spočíval v neexistenci tradiční tuzemské výroby chemických kancelářských potřeb. Na československém území se sice vyráběly, ale tato produkce pocházela z filiálek zahraničních koncernů z Německa a Rakouska. Poválečný odsun německých odborníků způsobil velký pokles kvality výrobků, který se nikdy nepodařilo napravit.

Další důvod nízké kvality spočíval v omezování dovozu surovin ze Západu, ke kterému docházelo po roce 1950. Národní podnik Gama se následně musel spoléhat na nekvalitní tuzemské náhražky. Problémy se dotkly také obalových materiálů, které neodpovídaly zavedeným standardům na západoevropských trzích.

Karel Sýkora na rozdíl od Věry Knejflové z národního podniku Centropen se snažil problémy řešit přímo s Pragoexportem a hlavní správou na ministerstvu lesů a dřevařského průmyslu. Jeho aktivní přístup byl v mnoha ohledech shodný s postoji Konráda Vrbky, který rovněž nevybíravě poukazoval na veškeré potíže způsobené oddělením výroby od exportu. Karel Sýkora v uvolněné atmosféře roku 1956 dokázal vyslat na Západ svého odborníka, který získal zásadní informace o tamních technologiích. Kvalita československých výrobků se sice částečně zlepšila, ale napravit technologickou zaostalost za západoevropskými firmami se již nikdy nepodařilo.

Z těchto důvodů se vývoz většiny výrobků pohyboval okolo 10 % z celkové produkce. Ve druhé polovině padesátých let 20. století výjimku tvořily pouze rozmnožovací blány, kde export v roce 1957 dosáhl dokonce 51 %. Tato skutečnost byla způsobena obnovou dovozu pavučinkového papíru ze Západu a získáním zakázek v Turecku. Pokud se podařilo část zboží vyvézt, tak z důvodu nižší kvality skončilo na méně lukrativních trzích v Latinské Americe či na Blízkém východě.

Přes uvedené potíže se Karlu Sýkorovi dařilo plnit úkol spočívající v zásobování tuzemského trhu chemickými kancelářskými potřebami, které disponovaly dostačující kvalitou. Z ekonomického hlediska se v roce 1957 jednalo o stabilní národní podnik, kterému nehrozilo snižování výroby ani počtu zaměstnanců.

III.5. Vznik a vývoj národního podniku Logarex

Vyhláškou ministra průmyslu č. 2 488 ze dne 3. listopadu 1949 vznikl národní podnik Logarex.⁴⁰⁶ Hlavní výrobní náplň zde představovala produkce dřevěných kancelářských potřeb – pravítek, trojúhelníků, skládacích metrů, geodetických měřítek a logaritmických pravítek. Základem tohoto podniku se staly majetkové podstaty znárodněných firem Skalka, Täubl, Kodat a Hallwachs (tabulka č. III.5.1. a mapa č. III.5.1.), které byly vyčleněny z dosavadního národního podniku Koh-i-noor. Dále došlo k připojení firmy Rozsypal z národního podniku Zadrev v Olomouci.⁴⁰⁷

Na rozdíl od národního podniku Gama pouze firma Hallwachs vyrábějící měřicí přístroje byla filiálkou zahraničního koncernu.⁴⁰⁸ Po druhé světové válce došlo k uvalení národní správy a v roce 1949 k začlenění do národního podniku Koh-i-noor. Počátkem roku 1950 byl kvůli lepší dostupnosti závod přemístěn z Libče do Litomyšle.

Českobudějovická firma Täubl zabývající se výrobou dřevěných lišt a obrazových rámu byla konfiskována též v roce 1945, ale nejednalo se o tzv. čistý německý konfiskát. Předváleční majitelé byli židovského původu a oba zahynuli v koncentračním táboře. V roce 1945 firmu silně poničil spojenecký nálet, takže počet zaměstnanců klesl z předválečných 200 na přibližně 50 osob.⁴⁰⁹ Po vytvoření národního podniku Logarex se právě tato společnost stala jeho základním závodem. Současně došlo k opuštění výroby obrazových rámu ve prospěch logaritmických pravítek.

Největší význam pro nový národní podnik měla firma Skalka v Kardašově Řečici produkující dřevěná pravítka a trojúhelníky.⁴¹⁰ Majitelé firmy bratři Josef a František Skalkové po znárodnění roku 1948 zůstali ve vedení podniku.⁴¹¹ Josef získal od centrálního ředitele Josefa Follprachta pověření reorganizovat sektor dřevo v rámci národního podniku Koh-i-noor. Do konce roku 1949 vedl celý národní podnik Logarex.⁴¹²

⁴⁰⁶ Tamtéž, fond *Logarex, n. p.*, inv. č. 04.16, kart. 5, (Znárodnění – Zřizovací listina – Logarex národní podnik z 30. listopadu 1949).

⁴⁰⁷ Hlavním výrobním programem národního podniku Zadrev byly dřevěné hračky. Firma Rozsypal vyráběla dřevěné skládací metry. Tamtéž, Znárodnění fy. Rozsypal a syn.

⁴⁰⁸ Dceřiný závod firmy Willy Hallwachs & Co. vznikl v Libči u Trutnova v roce 1943. Vyráběla opticko-měřičské přístroje a také pravítka a trojúhelníky z celulóidu pro německou armádu. Tamtéž, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 19.03, kart. 44, (Roční závěrka – Hallwachs z 17. května 1949).

⁴⁰⁹ Blíže D. BOHDÁLEK, *Podnikatelské strategie*, s. 165–167.

⁴¹⁰ Firmu Skalka založil v roce 1905 Josef Skalka st. v Třešti. Syn František později založil obdobný podnik v Praze, který v roce 1941 přesunul do Kardašovy Řečice. Tamtéž, s. 175.

⁴¹¹ Firma měla 72 zaměstnanců, takže byla znárodněna a začleněna do národního podniku dne 29. června 1948. František Skalka se stal vedoucím své bývalé firmy – pozdějšího závodu 03. Ve znárodněném podniku setrval i třetí bratr Jaroslav ve funkci podnikového hospodáře a sestra Anežka jako tovární dělnice.

⁴¹² SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 02.05, kart. 5, (Zápisy z porad ředitele, Referát s. podnikového ředitele Ing. Měchury z 8. listopadu 1949).

Situace se pro bývalé majitele firmy změnila v následujícím roce, kdy byli odstraněni ze svých funkcí a museli podnik opustit.⁴¹³

Tabulka č. III.5.1.

Začleněné firmy do národního podniku Logarex (1950)

Podnik	Hodnota majetku (v Kčs)	Počet zaměstn.	Sídlo	Rok založení	Datum začlenění	Závod*
Skalka	9 727 105	72	Kardašova Řečice	1905 (1941)	1. 1. 1950	03
Täubl	5 762 219	48	České Budějovice	před 1900	1. 1. 1950	01
Kodat	3 579 151	52	Praha 8 Střížkov	1945	1. 1. 1950	02
Hallwachs	4 486 309	25	Libeč	1943	1. 1. 1950	04
Rozsypal	–	60	Loštice	1922	1. 1. 1950	07
Hladil	4 633 592	39	Blovice	1946	1. 1. 1950	05
Kavan	1 484 012	48	Jilemnice	1913	1. 7. 1950	09
Rakušan	1 272 523	32	Polná	1927	1. 7. 1950	08
Celokres	–	–	Praha 9 Bubeneč	–	1. 5. 1950	10
Celkem	30 944 911	376	–	–	–	–

* Jako závod 06 bylo vedeno konstrukční a vývojové oddělení v Praze 1, během roku 1951 došlo k přemístění do základního závodu 01 v Českých Budějovicích.

Zdroje: SOA Třeboň oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 19.02, kart. 25, (Rozvaha k 31. prosinci 1948); Tamtéž, fond *Logarex, n. p.*, inv. č. 19.06, kart. 13, (Přejímací inventury fy. Celokres Praha a fy. Kavan do Logarexu); Tamtéž inv. č. 04.02, kart. 2, (Delimitace – Polná metry do Logarexu soukr. fy. Rakušan); Tamtéž, inv. č. 14.01, kart. 10, (Finanční majetek – výměry, Logarex); Tamtéž, inv. č. 04.16, kart. 5, (Znárodnění – Zřizovací listina – Logarex národní podnik z 30. listopadu 1949).

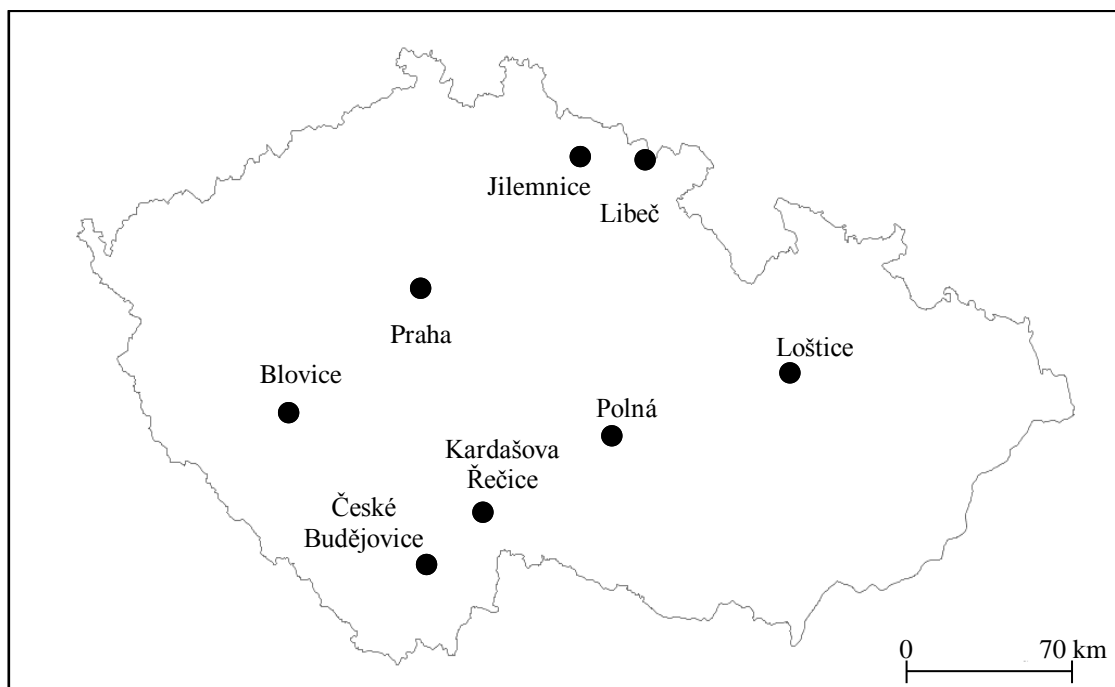
Pražská firma Kodat neměla s výrobou měřících kancelářských potřeb mnoho společného, protože vyráběla školní a umělecké štětce. Majiteli Emilu Kodatovi se podařilo během tří poválečných let vybudovat poměrně prosperující firmu s 52 zaměstnanci. Poměrům po únoru 1948 se pokusil rovněž přizpůsobit, díky čemuž byl jmenován národním správcem své dosavadní firmy.⁴¹⁴ Po začlenění do národního podniku Koh-i-noor v červenci 1948 se stal vedoucím nového závodu, avšak se vznikem národního podniku Logarex musel obdobně jako bratři Skalkové ze závodu odejít.

⁴¹³ Tamtéž, fond *Logarex, n. p.*, inv. č. 04.16, kart. 5, (Bytový spor – Logarex Kardašova Řečice, Rozsudek Lidového soudu v Jindřichově Hradci z 13. ledna 1953).

⁴¹⁴ Tamtéž, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 04.06 kart. 8, (Firma Kodat, Zpráva z nahlédnutí do účetních záznamů firmy Emil Kodat z 11. června 1948).

Mapa č. III.5.1.

Rozmístění závodů národního podniku Logarex (1950)



Začlenění firmy Hladil v Blovicích u Plzně proběhlo až na počátku roku 1950, kdy byl znárodněn mateřský podnik Josefa Navary v Praze.⁴¹⁵ Původní výroba umělých výrobků se následně přeměnila na produkci geodetických pomůcek a měřidel.

Na podzim 1950 pokračovalo utváření nového národního podniku Logarex začleněním firem Kavan a Rakušan, které vyráběly dřevěné skládací metry. Do národní správy byly obě firmy získány koncem roku 1949, ale ani jeden z podniků neměl více jak 50 zaměstnanců. Tuto skutečnost obešel národní podnik Logarex tím, když nechal firmu Kavan najmout podnik Rakušan, čímž se zvýšil počet zaměstnanců na rovných 80.⁴¹⁶ Znárodnění a začlenění již nestálo nic v cestě, takže obě firmy se k 1. červenci 1950 staly závody národního podniku Logarex.⁴¹⁷

Poslední začleněnou firmou v roce 1950 byl pražský podnik Marie Dvořákové Celokres zabývající se výrobou umělých měřítek a popisovacích šablon. Tento nejmenší závod národního podniku Logarex byl již v průběhu následujícího roku 1951 zrušen a výroba přenesena do základního závodu v Českých Budějovicích.⁴¹⁸

⁴¹⁵ Tamtéž, V. Hladil se sídlem v Blovicích – stanovení rozsahu znárodnění – výměr z 29. prosince 1950.

⁴¹⁶ Tamtéž, fond *Logarex, n. p.*, inv. č. 04.17, kart. 5, (Zavedení národní správy – Fr. Kavan Jilemnice, Smlouva nájemní z 20. května 1950).

⁴¹⁷ Tamtéž, inv. č. 04.06, kart. 5, (Znárodnění a začlenění závodu 09 Jilemnice do n. p. Logarex Výměr ministerstva průmyslu z 14. října 1950).

⁴¹⁸ Tamtéž, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 19.03, kart. 44, (Účetní závěrky, Účetní závěrka za rok 1951).

Racionalizace a specializace v národním podniku Logarex probíhala mnohem pomaleji, protože zde chyběla zkušená manažerská osobnost typu Karla Sýkory. Za prvního řádného podnikového ředitele byl vybrán Antonín Černý, který ve funkci kvůli vážnému onemocnění zůstal pouze necelý rok. Dne 2. ledna 1951 nastoupil na jeho místo Josef Tyndl, kterému se částečně podařilo zlepšit situaci ve výrobě, a to na úkor hospodaření národního podniku Logarex. Většinu času strávil na cestách po jednotlivých závodech, kde se věnoval marginálním výrobním otázkám.⁴¹⁹ Josef Tyndl se bohužel nemohl opřít o své spolupracovníky. Podnikový ředitel se navíc pod vlivem kritiky kontrolního oddělení rozhodl odvolat technického vedoucího inženýra Ladislava Ženíška, který se zabýval vývojem logaritmických pravítek.⁴²⁰ Tímto krokem se začala hroutit organizace celého národního podniku Logarex. Nastalý chaos vedl v listopadu 1951 k odvolání Josefa Tyndla z funkce podnikového ředitele. Na jeho místo nastoupil Oldřich Prokeš, který vedl národní podnik Logarex až do vzniku VHJ Koh-i-noor roku 1958.

Oldřich Prokeš rozhodně nebyl silnou manažerskou osobností jako Karel Sýkora nebo Konrád Vrbka, přesto se mu nakonec podařilo dokončit reorganizaci národního podniku Logarex. Po svém nástupu do čela podniku musel především vyřešit potíže při začleňování mohelnické firmy Františka Šincla.

Uvedený podnik byl velmi důležitý, protože jako jeden z mála v Československu vyráběl logaritmická pravítka.⁴²¹ František Šincl disponoval navíc velkými zkušenostmi s touto výrobou, takže jeho zapojení by bylo velmi výhodné. Majitel však po znárodnění odmítl spolupracovat s vedením národního podniku Logarex a podílet se na dalším vývoji logaritmických pravítek.⁴²² Stížnosti zaměstnanců podepřené obviněním ze sabotáže výroby nakonec vyústily zatčením Františka Šincla, ke kterému došlo na podzim roku 1951.⁴²³ Tím rovněž pohasla naděje na urychlení sériové výroby logaritmických pravítek. Oldřich Prokeš mohl po svém nástupu pouze dokončit likvidaci podniku Šincl, jenž byl rozdělen mezi národní podniky Moravské elektronické závody a Logarex.⁴²⁴

⁴¹⁹ Josef Tyndl bydlel v Praze, takže každé pondělí musel dojíždět do základního závodu v Českých Budějovicích, čímž ztrácel další drahocenný čas.

⁴²⁰ SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 19.03, kart. 44, (Účetní závěrky, Účetní závěrka za rok 1951).

⁴²¹ Firma Martin Ferebauer-Puffer vyráběla logaritmická pravítka Fepur. Dále lze zmínit podnik Bohuslava Kovalíka v Českém Těšíně, který byl několik měsíců na přelomu let 1951 a 1952 pod národní správou národního podniku Logarex.

⁴²² SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Logarex, n. p.*, inv. č. 04.16, kart. 5, (Rozsah znárodnění závodu Mohelnice – Fr. Šincl, Zápis o jednání v závodě Logarex n. p. 07 Loštice z 24. 5. 1951).

⁴²³ Tamtéž, inv. č. 04.12, kart. 5, (Trestní věc proti soukr. fy. Šincl a začlenění do n. p. Logarex, Dopis Okresního soudu v Zábřehu z 23. 2. 1952).

⁴²⁴ Národní podnik Moravské elektronické závody převzal budovy a pozemky, veškeré vybavení a suroviny získal národní podnik Logarex.

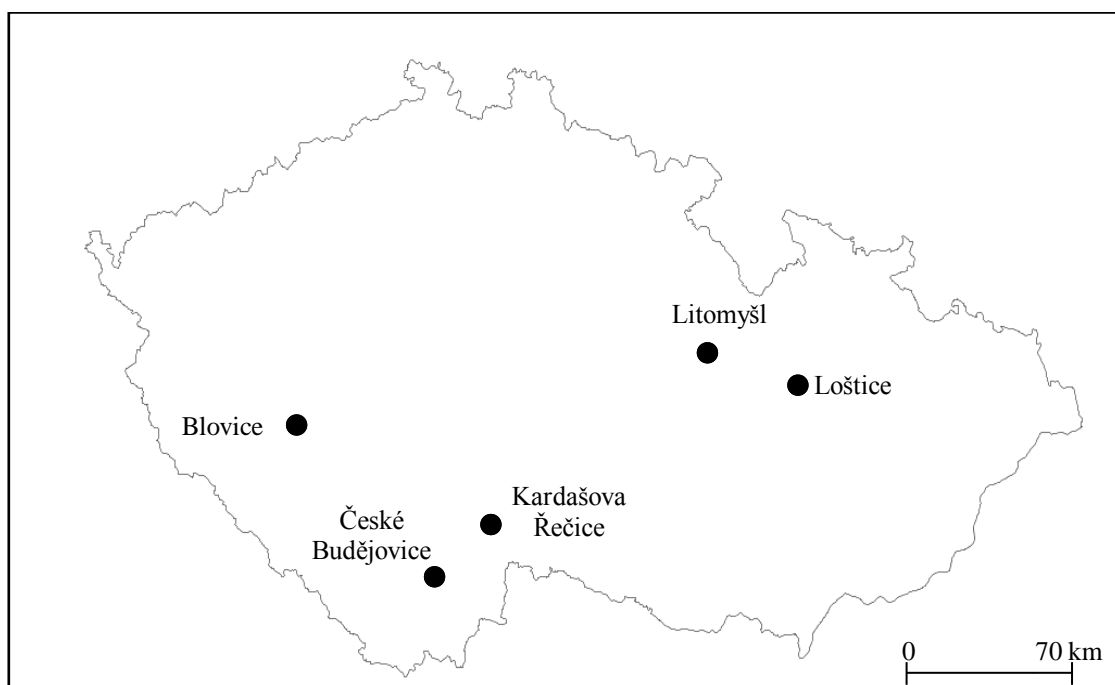
Tabulka č. III.5.2.

Závody národního podniku Logarex k 1. lednu 1957

Závod	Sídlo	Zaměření výroby
01	České Budějovice	logaritmická pravítka
02	Loštice	dřevěné skládací metry
03	Kardašova Řečice	dřevěné kancelářské potřeby
04	Litomyšl	umělé kancelářské potřeby (celuloid)
05	Blovice	geodetické dřevěné měřicí pomůcky

Mapa č. III.5.2.

Rozmístění závodů národního podniku Logarex (1957)



V roce 1952 zahájil Oldřich Prokeš centralizaci národního podniku Logarex. K 15. květnu 1952 byl nejdříve zrušen závod 09 v Jilemnici a jeho výrobu skládacích metrů převzal závod 08 v Polné. K ukončení výroby přispěly omezené možnosti exportu těchto produktů v průběhu roku 1951.⁴²⁵ Závod 02 vyrábějící štětce byl předán národnímu podniku Spojené kartáčovny v Pelhřimově, takže celkový počet závodů se v roce 1952 snížil na pět.⁴²⁶ Následující rok došlo k neprozřetelnému vyčlenění závodů 07 Loštice

⁴²⁵ SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Logarex, n. p.*, inv. č. 04.03, kart. 2, (Zrušení závodu Logarex 09 – Jilemnice, Dopis Krajskému národnímu výboru v Liberci z 1. března 1952).

⁴²⁶ Tamtéž, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 19.03, kart. 44, (Účetní závěrky, Roční účetní výkaz národního podniku Logarex za rok 1952).

a 08 Polná vyrábějící skládací dřevěné metry do Uměleckoprůmyslových závodů Šternberk.⁴²⁷ Opětovným začleněním závodu Loštice v roce 1956,⁴²⁸ došlo ukončení utváření národního podniku Logarex (tabulka č. III.5.2. a mapa č. III.5.2.).

Ekonomický vývoj národního podniku Logarex nebyl po celou dobu jeho samostatné existence příznivý. Nadějně vyhlídky překazil masivní požár továrny v Litomyšli v roce 1952, který byl způsoben neopatrnou manipulací s vysoce hořlavým celuloidem používaným k výrobě umělých pravítek. Oldřich Prokeš se nedokázal včas rozhodnout, zda bude výroba přesunuta do Českých Budějovic anebo zda dojde k obnově závodu. Podnikový ředitel nakonec zvolil druhou možnost, což vedlo k poklesu hodnoty výroby celého podniku v následujícím roce 1953.

Kromě těchto vnitřních potíží zápasil národní podnik Logarex s vnějšími překážkami. Pro výrobu dřevěných kancelářských pomůcek se používalo tuzemské bukové či jehličnaté dřevo, ale pro výrobu umělých potřeb byl nepostradatelný dovážený astralon (průhledné PVC), jehož dodávky však byly nepravidelné.⁴²⁹ Podnik byl navíc zcela odříznut od obchodního styku se zahraničím. Žádní zaměstnanci nemohli vycestovat na mezinárodní výstavy a veletrhy, aby se seznámili s novými výrobky, technologiemi či stroji. Tato izolace z největší části zavinila veškeré technologické problémy spojené s přechodem na výrobu kancelářských potřeb z umělých hmot, a současně zbrzdila vývoj logaritmických pravítek.

Nepříznivou situací v podniku se koncem roku 1953 začalo zabývat ministerstvo lesů a dřevařského průmyslu, jež se rozhodlo dosadit na pozici hlavního inženýra v národním podniku inženýra Leopolda Buchara, který do funkce nastoupil 1. prosince 1953. Z jeho působení v podniku se zachovala velmi kritická zpráva, která bez příkras vylíčila stav organizace a výroby. Největší problémy vyplývaly z nedostatečné odborné kvalifikace dělníků, mistrů i jejich vedoucích, což se podepsalo na vysoké zmetkovitosti výrobků z drahého celuloidu, která v případě některých druhů logaritmických pravítek dosahovala až 30 %.⁴³⁰

⁴²⁷ Tamtéž, inv. č. 19.05, kart. 45, (Účetní výkazy, Roční účetní výkaz národního podniku Logarex za rok 1953).

⁴²⁸ Tamtéž, kart. 46, (Účetní výkazy, Roční účetní výkaz národního podniku Logarex za rok 1957).

⁴²⁹ Tamtéž, fond *Logarex, n. p.*, inv. č. 21.02, kart. 10, (Konference o zvýšení technologické výroby, Dopis ministerstvu lesů a dřevařského průmyslu z 8. listopadu 1955).

⁴³⁰ Zpráva podrobně popisuje alkoholismus na pracovišti, neodborné zacházení se stroji („seřizování“ stroje na výrobu logaritmických pravítek těžkou palicí) či nedostatečná bezpečnostní opatření. Tamtéž, inv. č. 05.03, kart. 6, (Zpráva o stavu n. p. Logarex – revizní zpráva, Zpráva o stavu n. p. Logarex od 1. prosince 1953 do 28. února 1954).

Toto katastrofické hodnocení přinutilo ředitele sedmé hlavní správy na ministerstvu lesů a dřevařského průmyslu Františka Nováka k zavedení patronátu nad národním podnikem Logarex.⁴³¹ Tímto úkolem byl pověřen národní podnik Koh-i-noor, který se měl postarat o všestrannou pomoc „slabšímu“ podniku.⁴³² Uvedeným opatřením nastala zvláštní situace, protože patronáty se obvykle vytvářely mezi podniky a jednotnými zemědělskými družstvy. Pro podnikového ředitele Oldřicha Prokeše tento stav znamenal zajisté osobní ponížení, rovněž jeho protějšek Konrád Vrbka nejevil z nového úkolu příliš velké nadšení. Ustanovená patronátní komise se zaměřila na odstranění největších nedostatků vyplývajících z revizní zprávy – dodržování pracovní doby a bezpečnostních předpisů, upevnění autority mistrů a v neposlední řadě odstranění vysoké zmetkovitosti. Patronát se ovšem vztahoval pouze na poskytování rad, zlepšovatelských návrhů a školení zaměstnanců. Národní podnik Koh-i-noor nezískal žádné „diktátorské“ pravomoci, což několikrát zdůraznil jeho ředitel Konrád Vrbka.⁴³³ Tento krok Františka Nováka se nakonec ukázal být velmi prospěšným, jelikož v posledních dvou letech samostatné existence národního podniku Logarex se jeho ekonomická i výrobní situace podstatně zlepšila.

K zavedení patronátu v roce 1955 přispěl také nedostatek technologických odborníků, kteří by měli potřebné zkušenosti s výrobou kancelářských potřeb z celuloidu a logaritmických pravítek. Tyto problémy vedly k propadu hodnoty výroby v období 1952–1954 (tabulka č. III.5.3.). Neutěšený stav národního podniku Logarex navíc umocnila skutečnost, že podnikový ředitel Oldřich Prokeš nedokázal vypracovat jasný organizační řád, čímž docházelo ke sporům mezi vedoucími ohledně kompetencí a působnosti svěřených oddělení.⁴³⁴

Uvedený trend nejlépe znázorňují grafy č. III.5.1. a č. III.5.2. (tabulky č. III.5.3. a č. III.5.4.) s hodnotou vyrobeného zboží a celkovým obratem. Oba ukazatele po roce 1955 dokládají pozvolný nárůst vlivem zavedení patronátu. Při porovnání s národním podnikem Gama, který disponoval srovnatelným počtem zaměstnanců (graf č. III.5.3. a tabulka č. III.5.5.) a relativní příbuzností výroby, bylo patrné jisté zaostávání.

⁴³¹ František Novák doslova vnutil tento patronát podnikovému řediteli národního podniku Koh-i-noor Konrádu Vrbkovi při setkání během předání Rudého praporu. Tamtéž, inv. č. 03.06, kart. 2, (Patronátní činnost, Dopis podnikovému řediteli Oldřichu Prokešovi z 24. května 1955).

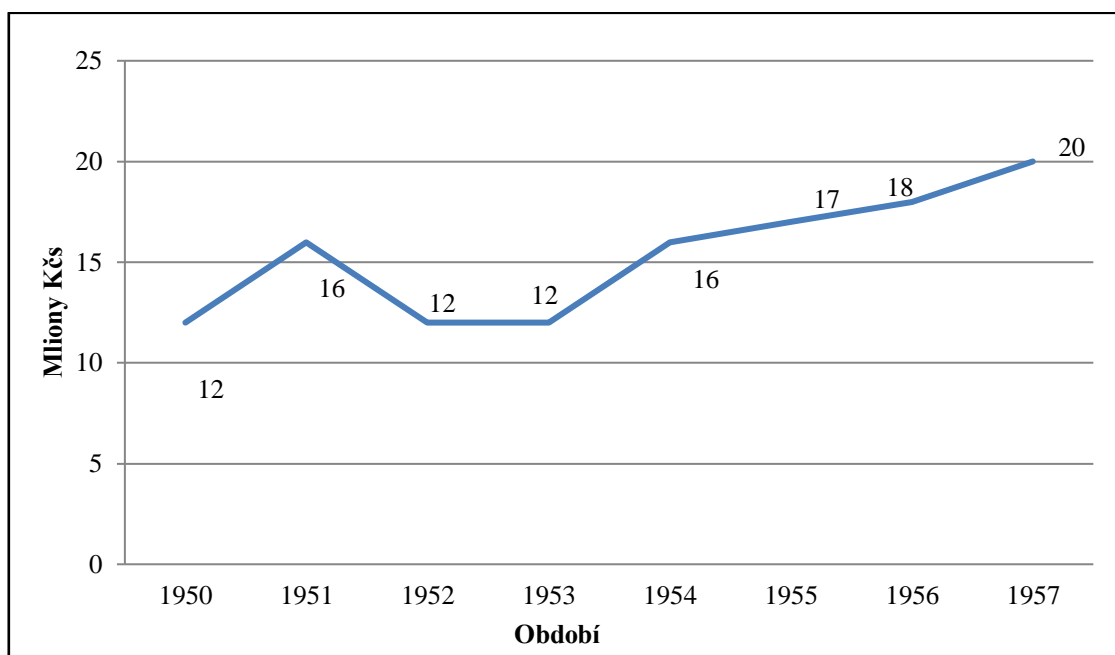
⁴³² Tamtéž, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 02.01, kart. 4, (Zápisy z ředitelské porady z roku 1955, Zápis z ředitelské porady z 3. května 1955).

⁴³³ Tamtéž, fond *Logarex, n. p.*, inv. č. 03.06, kart. 2, (Patronátní činnost, Zápis z porady o převzetí patronátu nad národním podnikem Logarex z 28. května 1955).

⁴³⁴ Tamtéž, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 19.05, kart. 45, (Účetní výkazy, Zpráva o revizi nár. pod. Logarex v Č. Budějovicích z 1. dubna 1955).

Graf č. III.5.1.

Hodnota vyrobeného zboží v milionech Kčs, národní podnik Logarex (1950–1957)



Tabulka č. III.5.3.

Plnění plánu výroby v tisících Kčs, národní podnik Logarex (1953–1957)

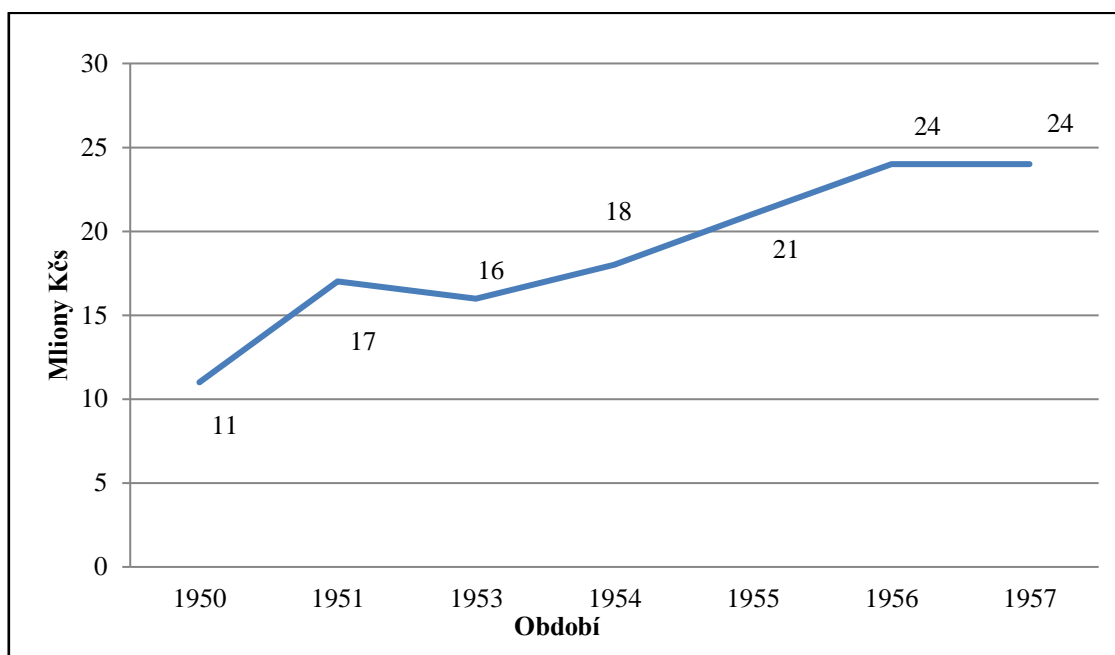
Rok	Plán	Skutečnost	%
1950	–	11 532	–
1951	–	16 257	–
1952	–	12 266	–
1953	13 300	12 106	91,02
1954	15 402	15 833	102,80
1955	16 051	17 080	106,41
1956	16 855	17 675	104,87
1957	19 750	20 504	103,82

* Částky v období 1950–1952 převedeny na novou měnu v poměru 1:5.

Zdroje: SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth*, s. p., inv. č. 19.03, kart. 44, (Účetní závěrky 1950–1952); Tamtéž, inv. č. 19.05, kart. 45, (Účetní výkazy 1953–1955); Tamtéž, kart. 46, (Účetní výkazy 1956–1957).

Graf č. III.5.2.

Vývoj celkového obrátu v milionech Kčs, národní podnik Logarex (1950–1957)



Tabulka č. III.5.4.

Vývoj celkového obrátu v Kčs, národní podnik Logarex (1950–1957)

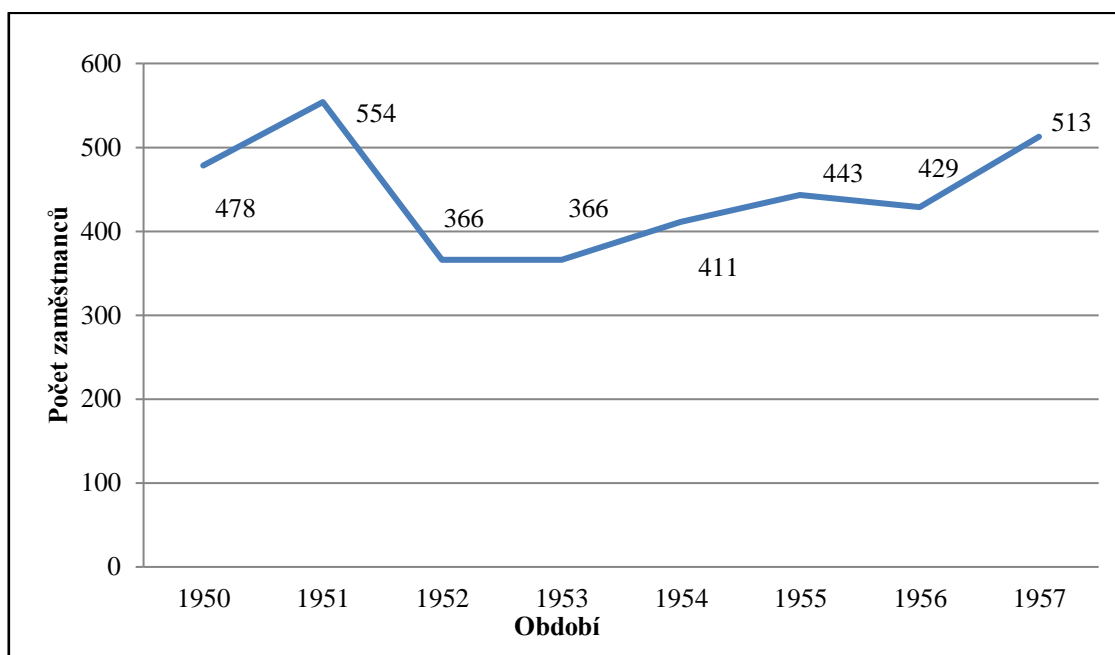
Rok	Obrat
1950	10 807 896
1951	16 974 581
1953	15 930 000
1954	17 847 000
1955	21 033 000
1956	24 172 000
1957	24 239 000

* Částky v období 1950–1952 převedeny na novou měnu v poměru 1:5.

Zdroje: SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth*, s. p., inv. č. 19.03, kart. 44, (Účetní závěrky 1950–1952); Tamtéž, inv. č. 19.05, kart. 45, (Účetní výkazy 1953–1955); Tamtéž, kart. 46, (Účetní výkazy 1956–1957).

Graf č. III.5.3.

Vývoj počtu zaměstnanců, národní podnik Logarex (1950–1957)



Tabulka č. III.5.5.

Vývoj počtu zaměstnanců, národní podnik Logarex (1950–1957)

Rok	Počet zaměstnanců
1950	478
1951	554
1952	366
1953	366
1954	411
1955	443
1956	429
1957	513

Zdroje: SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 19.03, kart. 44, (Účetní závěrky 1950–1952); Tamtéž, inv. č. 19.05, kart. 45, (Účetní výkazy 1953–1955); Tamtéž, kart. 46, (Účetní výkazy 1956–1957).

Tabulka č. III.5.6. s přehledem hodnoty obrátu potvrzuje skutečnost, že národní podnik Logarex zůstal uzavřen na tuzemském trhu, což způsobovala nekonkurenceschopnost většiny výrobků na zahraničních trzích. Jedinou výjimku zde představovaly skládací dřevěné metry, jejichž výroba měla v Československu tradici už před rokem 1950. Původní firmy Rozsypal, Kavan a Rakušan exportovaly až 80 % svých výrobků. V období 1955–1957 se vyvezlo průměrně 68 % z celkové produkce skládacích

metrů. Vodováhy, zeměměřičské pomůcky a popisovací šablony se na druhé straně vůbec nevyvážely, protože chyběly kontakty na případné zahraniční odběratele, za což nesl zodpovědnost Pragoexport. Stejná obtíž se týkala logaritmických pravítek a výrobků z umělých hmot, jejichž kvalita silně zaostávala za zahraniční konkurencí ze Spolkové republiky Německo, Dánska, Švýcarska či Japonska.

Tabulka č. III.5.6.

Hodnota obratu* vybraných druhů výrobků národního podniku Logarex v tisících Kčs (1955–1957)

Výrobek		Období					
		1955	%	1956	%	1957	%
Výrobky ze dřeva (trojúhelníky, pravítka)	export	408	14,6	173	6,7	130	6,0
	tuzemsko	2 393	85,4	2 403	93,3	2 029	94,0
	celkem	2 801	100,0	2 576	100,0	2 159	100,00
Výrobky z umělých hmot (trojúhelníky, pravítka)	export	48	0,7	14	0,1	0	0,0
	tuzemsko	6 986	99,3	7 122	99,9	7 925	100,0
	celkem	7 034	100,0	7 136	100,00	7 925	100,0
Popisovací šablony	export	0	0,0	0	0,0	0	0,0
	tuzemsko	672	100,0	856	100,0	809	100,0
	celkem	672	100,0	856	100,0	809	100,0
Logaritmická pravítka	export	835	20,7	0	0,0	55	2,3
	tuzemsko	3 198	79,3	4 484	100,0	2 393	97,7
	celkem	4 033	100,0	4 484	100,0	2 448	100,0
Zeměměřičské pomůcky	export	0	0,0	0	0,0	0	0,0
	tuzemsko	1 527	100,0	1 134	100,0	365	100,0
	celkem	1 527	100,0	1 134	100,0	365	100,0
Vodováhy	export	0	0,0	0	0,0	0	0,0
	tuzemsko	606	100,0	958	100,0	1 132	100,0
	celkem	606	100,0	958	100,0	1 132	100,0
Skládací metry**	export	1 476	67,6	1 746	73,9	1 488	60,9
	tuzemsko	708	32,4	617	26,1	957	39,1
	celkem	2 184	100,0	2 363	100,0	2 445	100,0
Souhrn	–	18 857	–	19 507	–	17 283	–

* Obrat bez daně z obratu

** Výroba skládacích metrů byla v období 1952–1956 součástí Uměleckoprůmyslových závodů Šternberk. Zdroj: SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor*, generální ředitelství, inv. č. 09, kart. 304, (Výhledový dokument n. p. Koh-i-noor z 10. března 1958).

Samostatný vývoj národního podniku Logarex byl problematický, neboť racionalizace výroby se pomalým tempem uskutečňovala až do konce roku 1952. Nejdůležitějšími začleněnými firmami byla Skalka v Kardašově Řečici a podnik Täubl v Českých Budějovicích, který se stal mateřským závodem.

Většina výrobních potíží vycházela z nedostatku zkušených manažerů a technických odborníků, kteří by byli schopni zajistit řádnou organizaci a technologický vývoj. Podnikový ředitel Oldřich Prokeš dokázal, podobně jako Věra Knejfllová v národním podniku Centropen, pouze udržovat výrobu bez jakýchkoli inovací. Za jediného schopného manažera v celém národním podniku Logarex je možné označit Václava Knězů, který působil nejdříve na pozici podnikového plánovatele a hlavního inženýra. Svými zkušenostmi získanými v národním podniku Koh-i-noor za ředitele Josefa Follprachta mnohonásobně předčil Oldřicha Prokeše, což ovlivnilo jejich vzájemné vztahy.

Další problémy tohoto národního podniku opět vyplývaly z neexistence tradiční výroby, což se týkalo především logaritmických pravítek, jejichž hromadná výroba byla zahájena teprve na počátku padesátých let 20. století. Na druhé straně podnik neměl velké potíže s dovozem surovin ze zahraničí, protože s výjimkou astralonu mohl využívat domácí zdroje. Přes tuto výhodu se podnik dostal v roce 1953 do velké krize, kdy výrobní plán byl splněn pouze na 91 %, což mělo za následek zásah ministerstva lesů a dřevařského průmyslu, které zavedlo nad podnikem patronát. Pro oba podnikové ředitele – Oldřicha Prokeše a Konráda Vrbku se jednalo o nepříjemnou záležitost, ale pomoc zkušených manažerů se ukázala jako velmi účinná, protože ekonomická situace podniku se v druhé polovině padesátých let 20. století stabilizovala.

Po dobu samostatné existence se nepodařilo zlepšit vývoz vyráběného zboží. Veškerá pravítka a měřítka ze dřeva či z umělých hmot byla v cizině nekonkurenceschopná. Jediný úspěšný výrobek představovaly dřevěné skládací metry, které měly dlouhou tradici. Vedení národního podniku Logarex však tuto produkci neprozřetelně vyčlenilo z výrobního programu, takže profit z prodeje se dostavil až po opětovném začlenění této produkce v roce 1957. Vznik VHJ Koh-i-noor znamenal pro národní podnik Logarex v porovnání s národními podniky Gama a Centropen ukončení nepřilíš úspěšného vývoje.

III.6. Vytvoření VHJ Koh-i-noor a její rozvoj

Vytvoření čtyř samostatných národních podniků se zaměřením na výrobu kancelářských potřeb, ke kterému došlo v roce 1950, se ukázalo jako zcela neracionální rozhodnutí. V nejlepší hospodářské situaci se po celé období nacházel národní podnik Koh-i-noor, jehož celkový obrat sahal v roce 1957 ke 100 milionům korun a počet zaměstnanců se blížil k 2 000. Od roku 1953 v čele tohoto podniku navíc stanul velmi schopný manažer, který dokázal aktivně řešit krizové situace.

Tři menší národní podniky – Centropen, Gama a Logarex se naproti tomu musely potýkat s nedostatkem manažerských osobností, a především neměly zkušenosti vycházející z dlouhodobé tradiční produkce. Za opravdu schopné vedoucí manažery v těchto podnicích je možné označit pouze Karla Sýkoru z národního podniku Gama a také Václava Knězů z národního podniku Logarex. Ostatní ředitelé a vedoucí dokázali své podniky pouze udržovat, nikoli dále rozvíjet a aktivně vystupovat na obranu jejich zájmů při jednání s Pragoexportem či s ministerstvem.

Potíže s dodávkami surovin na počátku padesátých let 20. století postihly vlivem sofijských usnesení RVHP z roku 1949 všechny čtyři podniky. Nejhůře byly zasaženy národní podniky Centropen a Gama, protože tuzemské náhražky byly nekvalitní či se nedaly vůbec sehnat. Národní podnik Koh-i-noor dokázal díky schopnému managementu prosadit své požadavky na cejlonský grafit a cedrové dřevo na ministerstvu zahraničního obchodu. Navíc byl schopen zajistit si dodávky tužkárenských prkének z ostatních států RVHP.

Vztahy s podnikem zahraničního obchodu byly u všech čtyř národních podniků velmi špatné. Pragoexport za jeho obchodní zastupování, obstarávání surovin a znemožňování zahraničních cest nejvíce kritizovali Konrád Vrbka a Karel Sýkora, protože si dokázali získat podporu nejen svých spolupracovníků, ale i nadřízených na ministerstvu.

Z hlediska samotného exportu se v nejlepší situaci nacházel opět národní podnik Koh-i-noor, jehož tužky byly stále schopné konkurovat tužkárnám v Německu a ve Spojených státech amerických. Přes všechny potíže se z celého sortimentu tohoto podniku podíl vývozu na celkovém obratu pohyboval lehce pod 50 %. Tři ostatní národní podniky dokázaly prorazit do zahraničí pouze se specifickými výrobky. V případě národního podniku Centropen se dařilo vyvážet až 44 % sortimentu kuřáckých potřeb. Národní podnik Gama postupně prodával v zahraničí téměř 50 % rozmnožovacích blan

a národní podnik Logarex byl schopen od roku 1957 exportovat 63 % skládacích metrů. Z uvedeného přehledu je však jasně patrné, že pouze rozmnožovací blány tvořily klasický artikl kancelářských potřeb. Plnicí pera, uhlové papíry, inkousty, tuše, pásy do psacích strojů, logaritmická pravítka a ostatní rýsovací pomůcky v zahraničí nenacházely možnost odbytu.

Tabulka č. III.6.1.

Srovnání ročního obratu v Kčs*, národní podniky Koh-i-noor, Centropen, Gama, Logarex (1950–1957)

Rok	Národní podnik			
	Koh-i-noor	Centropen	Gama	Logarex
1950	60 042 087	34 390 390	28 634 298	10 807 896
1951	74 447 919	52 110 090	–	16 974 581
1952	81 813 106	61 301 590	–	–
1953	75 822 000	37 662 000	39 217 000	15 930 000
1954	76 986 000	27 216 000	36 753 000	17 847 000
1955	82 246 000	41 347 000	–	21 033 000
1956	92 015 000	53 283 000	54 693 000	24 172 000
1957	95 706 000	57 535 000	52 924 000	24 239 000

*Částky v období 1950–1952 převedeny na novou měnu v poměru 1:5.

Zdroje: SOA Třeboň, oddělení ČB fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 19.03, kart. 26, (Účetní závěrky za roky 1951 a 1952); Tamtéž, fond *Koh-i-noor, generální ředitelství*, inv. č. 19, kart. 592, (Roční výkaz průmyslových podniků za rok 1953, Roční výkazy roků 1954–1957); SOA Zámorsk, fond *Centropen, n. p.*, inv. č. 09.03, kart. 19, (Účetní závěrky 1950–1952); Tamtéž, inv. č. 09.05, kart. 20, (Roční výkazy za roky 1953–1957); SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Gama, n. p.*, inv. č. 19.03, kart. 12, (Závěrka k 31. prosinci 1950, Měsíční výkazy 1954, Roční uzávěrka 1956, Účetní závěrka 1957); Tamtéž, inv. č. 09.01, kart. 8, (Roční výkaz průmyslových podniků 1953); Tamtéž, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 19.03, kart. 44, (Účetní závěrky 1950–1952); Tamtéž, inv. č. 19.05, kart. 45, (Účetní výkazy 1953–1955); Tamtéž, kart. 46, (Účetní výkazy 1956–1957).

Z ekonomického hlediska dosahoval ze tří menších národních podniků nejlepších výsledků národní podnik Centropen. Celkový obrat stejně jako počet zaměstnanců (tabulky č. III.6.1. a č. III.6.2.) se pohybovaly na poloviční hodnotě v porovnání s národním podnikem Koh-i-noor. Tato skutečnost byla způsobena vysokou poptávkou po všech druzích plnicích per na tuzemském trhu, a to bez ohledu na jejich kvalitu. Vedlejší výroba dýmek a cigaretových špiček dokázala v zahraničí úspěšně zvyšovat růst celkového obratu.

Tabulka č. III.6.2.

Srovnání počtu zaměstnanců, národní podniky Koh-i-noor, Centropen, Gama, Logarex (1950–1957)

Rok	Národní podnik			
	Koh-i-noor	Centropen	Gama	Logarex
1950	1 907	1 093	501	478
1951	1 944	1 270	576	554
1952	1 886	1 111	565	366
1953	1 876	753	476	366
1954	1 892	805	433	411
1955	1 885	920	492	443
1956	1 789	906	467	429
1957	1 715	954	427	513

Zdroje: SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth*, s. p., inv. č. 19.03, kart. 26, (Závěrky za rok 1949 původního Národního podniku – podnikohospodářské oddělení, Účetní závěrky za roky 1951 a 1952); Tamtéž, fond *Koh-i-noor, generální ředitelství*, inv. č. 23, kart. 733, (Plány výroby zboží – sešity – roky 1951–1957); SOA Zámorsk, fond *Centropen, n. p.*, inv. č. 09.03, kart. 19, (Účetní závěrky 1950–1952); Tamtéž, inv. č. 09.05, kart. 20, (Roční výkazy za roky 1953–1957); SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Gama, n. p.*, inv. č. 23.02, kart. 18–24, (Plány výroby); Tamtéž, fond *Koh-i-noor Hardtmuth*, s. p., inv. č. 19.03, kart. 44, (Účetní závěrky 1950–1952); Tamtéž, inv. č. 19.05, kart. 45, (Účetní výkazy 1953–1955); Tamtéž, kart. 46, (Účetní výkazy 1956–1957).

Počet zaměstnanců národních podniků Gama a Logarex se pohyboval na srovnatelné úrovni, ale byl poloviční v porovnání s národním podnikem Centropen. V lepší pozici se však nacházel národní podnik Gama, který byl schopen se stejným počtem zaměstnanců dosahovat dvojnásobného obrátu. Chemické kancelářské potřeby totiž podobně jako plnicí pera byly na tuzemském trhu velmi žádaným artiklem. Logaritmická i klasická pravítka a trojúhelníky se setkávaly s menší poptávkou, kterou snižovala jejich nedostatečná kvalita.

Uvedené tři menší podniky by jistě mohly pokračovat v další samostatné existenci, ale na úkor technologického vývoje celého odvětví. Centralizace výroby do jediného podniku nabízela výhody ve společném postupu při jednání s Pragoexportem, a tak získat lepší suroviny, vývozní podmínky a možnost vykonávat zahraniční cesty. Dále nelze opomenout, že bylo zcela nezbytné obdržet oprávnění k výrobě kuličkových per, která se začala nebývale rozšiřovat. Sjednat výhodnou dohodu v zahraničí byli schopni pouze manažeři právního oddělení národního podniku Koh-i-noor, kteří v důsledku známkoprávních sporů disponovali velkými zkušenostmi.

Stěžejní přínos integrace produkce kancelářských potřeb spočíval ve skutečnosti, že by ve střední Evropě vznikl rozsáhlý národní podnik, který by na trh dodával kompletní

kolekci kancelářských a školních potřeb, jako to činila německá firma Faber-Castell. Šíře sortimentu by předčila i předválečný koncern Koh-i-noor Hardtmuth, který nevyráběl vlastní plnicí pera, uhlové papíry či rozmnožovací blány.

Výhody tohoto sloučení si od roku 1956 uvědomoval Konrád Vrbka, a proto začal s přípravou konkrétních návrhů již v této době. K detailnímu rozpracování se přikročilo na podzim 1956. Dne 29. listopadu 1956 se v Železném Brodě setkali na první poradě zástupci všech čtyř podniků – Konrád Vrbka (n. p. Koh-i-noor), Karel Sýkora (n. p. Gama), Věra Knejflová (n. p. Centropen), přičemž nepřítomného Oldřicha Prokeše (n. p. Logarex) zastupoval hlavní inženýr. Všichni účastníci se shodli, že bude nutné pečlivě připravit plánovanou reorganizaci, aby se neopakovaly chyby jako při rozdělení jednotného národního podniku v roce 1949. Nově vytvořený subjekt měl proto vzniknout až k 1. lednu 1960, čímž by se získal dostatek prostoru pro detailní přípravu. Centralizace ovšem musela brát ohledy na zájmy zaměstnanců, a proto bylo vedoucím uloženo vysvětlit výhody sloučení osazenstvům jednotlivých podniků.⁴³⁵

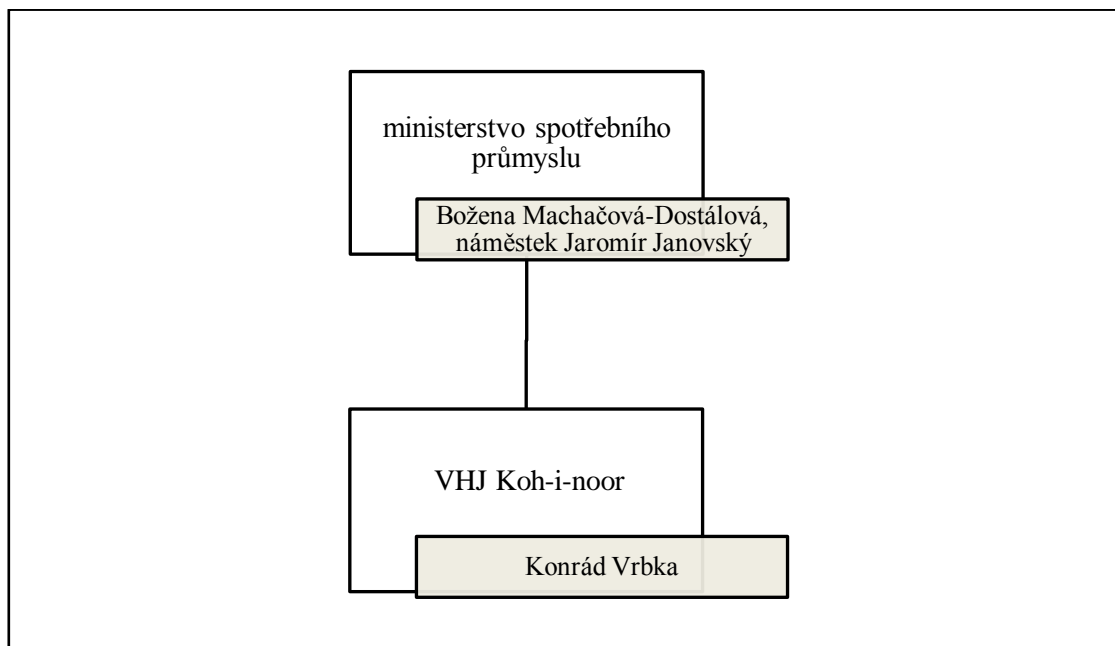
Záměry Konráda Vrbky přednesené na této ředitelské poradě se, aniž to kdokoli z účastníků mohl tušit, shodovaly s návrhy připravované ekonomické reformy, o které se prozatím pouze diskutovalo. Její hlavní zásady zakládající se na omezení centrálního plánování byly zveřejněny až v březnu 1957. Přípravy ke sloučení čtyř národních podniků proto probíhaly dále po celý rok 1957, takže první fáze tzv. Rozsypalovy reformy zahájená v dubnu 1958 zakládáním výrobních hospodářských jednotek proběhla v odvětví výroby kancelářských a školních potřeb bez problémů.

Na základě ekonomické reformy Kurta Rozsypala byly zrušeny dosavadní hlavní správy tvořící mezičlánky mezi národními podniky a ministerstvy. V případě výroby kancelářských potřeb zanikla hlavní správa ostatní dřevovýroba, čímž skončil ve své funkci i dlouholetý nadřízený všech čtyř národních podniků František Novák. Nově zřízená VHJ Koh-i-noor zůstala podřízena ministerstvu spotřebního průmyslu zastoupeného náměstkem Jaromírem Janovským, na jehož podporu se mohl Konrád Vrbka vždy spolehnout (schéma č. III.6.1.).

⁴³⁵ Tamtéž, inv. č. 04.02, kart. 16, (Organizační materiály, Zpráva ze zasedání komise národních podniků kancelářských a školních potřeb z 29. listopadu 1956).

Schéma č. III.6.1.

Organizace a personální obsazení československé výroby kancelářských potřeb (1958–1968)



VHI Koh-i-noor oficiálně vznikla 2. dubna 1958,⁴³⁶ ale její utváření skončilo až v roce 1960. Za první etapu lze označit období 1958–1959, kdy probíhala jednání o celkové výrobní náplni nové výrobní hospodářské jednotky a zároveň se ustanovovala její základní organizační struktura. Ve druhé etapě během roku 1960 byla dobudována podniková organizace a následně předána část rozhodovacích pravomocí jednotlivým závodům.

Tabulka č. III.6.3. poskytuje přehled situace do konce roku 1958, kdy čtyři národní podniky byly změněny na závody a jejich dřívější závody na provozy. Navíc došlo k začlenění dvou nových provozů – závod Gama získal převodem z národního podniku Pragobal provoz Pouzdra v Praze 11. Závod Centropen se rozšířil o provoz Proseč,⁴³⁷ čímž se doplnila výroba kuřáckých potřeb v Milevsku.⁴³⁸ Konrád Vrbka, který získal funkci generálního ředitele nové VHI,⁴³⁹ usiloval také o převzetí veškeré zbývající výroby kancelářských potřeb nacházející se mimo čtyři začleněné podniky. Předně se

⁴³⁶ Prozatímní jméno nové VHI znělo Kancelářské potřeby, národní podnik, České Budějovice, což se vzhledem k probíhajícím jednáním ohledně ukončení známkoprávních sporů a odporu Konráda Vrbky neprosadilo.

⁴³⁷ Provoz byl získán od národního podniku Lira.

⁴³⁸ SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor, generální ředitelství*, inv. č. 08, kart. 304, (Výhledový plán n. p. Koh-i-noor z 10. března 1958).

⁴³⁹ Tamtéž, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 04.02, kart. 16, (Organizační materiály, Dopis Konrádu Vrbkovi z 3. března 1958).

jednalo o výrobu školních štětců Spojených kartáčoven v Pelhřimově nacházející se v pražském provozu na Smíchově.⁴⁴⁰ Dále se jeho zájem obrátil na množství regionálních družstev a místních hospodářství produkujících plnicí pera či logaritmická pravítka. Z těchto záměrů se podařilo prosadit pouze začlenění družstva Penco, k čemuž došlo až v roce 1960. Ministerstvo spotřebního průmyslu si přálo zachovat tyto vedlejší výroby z důvodu lepší dopravní dostupnosti některých družstev pro zásobování Moravy a Slovenska.⁴⁴¹

Konrád Vrbka chtěl uvedenou centralizaci odstranit tuzemskou družstevní „konkurencí“, která vyráběla stejné produkty jako VHJ Koh-i-noor, a navíc je mohla z důvodu výhodnější kalkulace prodávat za nižší ceny. Právě díky nim Pragoexport vyvážel část této nekvalitní družstevní produkce do zemí RVHP, čímž však poškozoval značku Koh-i-noor.

Na druhé straně zpočátku uvažoval generální ředitel Konrád Vrbka o delimitaci provozů Proseč a Milevsko vyrábějících kuřácké potřeby, které svým výrobním programem vůbec nezapadaly do školních a kancelářských potřeb. Tento záměr nebyl uskutečněn, protože se ukázalo, že uvedené výrobky představují žádaný vývozní artikl. Na západních trzích se dokázala z celé VHJ Koh-i-noor nejlépe prosadit pouze klasická tužkárenská výroba a kuřácké potřeby z Milevska.⁴⁴² Tuto skutečnost umožnila dlouhá výrobní tradice v případě obou druhů výrobků.

K prohloubení organizačních změn v první etapě přikročil Konrád Vrbka v průběhu roku 1959. K 1. lednu tohoto roku došlo ke zřízení národního podniku Závody Bohemia, který byl zařazen jako pobočný podnik do VHJ Koh-i-noor.⁴⁴³ Jednalo se o fiktivní společnost zřízenou kvůli známkoprávním sporům především za účelem lepšího

⁴⁴⁰ Dřívější závod 02 (firma Kodat) národního podniku Logarex, který byl delimitován v roce 1952.

⁴⁴¹ Jednalo se o výrobu z následujících družstev – Tepur (logaritmická pravítka), Penco (plnicí pera), Dekora a Tvar (olejové barvy), Ikaria (křídly), Znak (razítkové barvy), Rohoplast (pouzdra na legitimace) a místního hospodářství – Komunální podnik města Českého Těšína, Lisovny umělých hmot ve Vrbně (logaritmická pravítka), Kovotep (plnicí pera a tužky v kovových pláštících). Konrád Vrbka žádal rovněž o začlenění výroby lepidel z národního podniku Brněnské škrobárny. SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor, generální ředitelství*, inv. č. 08, kart. 304, (Výhledový plán n. p. Koh-i-noor z 10. března 1958).

⁴⁴² Další vedlejší výrobu představovaly transfuzní soupravy, jejichž produkci zahájil v roce 1959 závod Logarex. Původně se plánovalo vybudování nové haly v provozu Litomyšl, ale ministerstvo spotřebního průmyslu nepovolilo nutnou úpravu továrních objektů. Výroba byla z tohoto důvodu zřízena v základním závodě v Českých Budějovicích, odkud se v roce 1961 přesunula do provozu v Dalečíně delimitovaného z národního podniku Vlněna. Tamtéž, fond *Logarex, n. p.*, inv. č. 22.01, kart. 16, (Výhledový plán výstavby z 12. října 1958); Tamtéž, fond *Koh-i-noor, generální ředitelství*, inv. č. 25, kart. 762, (Organizační schéma, Organizace, nedatováno).

⁴⁴³ Tamtéž, Organizační uspořádání, Materiál pro Byro KV KSČ z 15. ledna 1962.

pronikání výrobků na západní trhy. Vedení tohoto podniku bylo shodné s VHJ Koh-i-noor.⁴⁴⁴

Tabulka č. III.6.3.

Počty zaměstnanců a hrubá výroba jednotlivých závodů v tisících Kčs, VHJ Koh-i-noor (1958)

Závod	Provoz	Dílna	Období		
			1958		
			Počet zaměstnanců	Hrubá výroba	
Koh-i-noor	11 České Budějovice		1 713	108 395	
	12 Bohumilice		63	3 235	
	celkem		1 776	111 630	
Gama	21 Praha 8		203	15 642	
	22 Praha 7		69	7 362	
	23 Městec Králové		122	14 753	
	24 Praha 11		204	9 388	
	celkem		598	47 145	
Logarex	31 České Budějovice		189	9 204	
	32 Loštice		98	2 661	
	33 Kardašova Řečice		127	4 211	
	34 Litomyšl		51	4 253	
	35 Blovice		60	4 226	
	celkem		525	24 555	
Centropen	41 Pardubice		158	10 765	
	42 Dačice		206	11 491	
	43 České Budějovice		180	7 808	
	44 Praha 9		150	11 045	
	45 Polička		40	1 344	
	46 Milevsko		158	3 820	
		462 Brtnice		14	644
	47 Proseč		167	3 781	
	48 Dětenice		11	483	
	celkem		1 084	51 181	
Souhrn	–	–	3 983	234 511	

Zdroj: SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor*, *generální ředitelství*, inv. č. 09, kart. 345, (Rozbory, účetní a statistické výkazy, Roční analytický výkaz průmyslových podniků za rok 1958).

⁴⁴⁴ Problematice známkoprávních sporů se věnuje kapitola V.2.

Mapa č. III.6.1.

Rozmístění závodů a provozů VHJ Koh-i-noor (1962)



V průběhu roku 1959 bylo v rychlém sledu uskutečněno rozdělení závodu Logarex na výrobu z umělých hmot se sídlem v Českých Budějovicích a na produkci ze dřeva v Kardašově Řečici. Na dva závody se rozdělil také Centropen – výroba plnicích per zůstala prozatím v Pardubicích a kuřácké potřeby získaly vlastní závod umístěný v Milevsku. Z provozu v Poličce vznikla nástrojárna podřízená základnímu závodu Koh-i-noor. K 1. červenci 1959 navíc zanikl provoz v Praze 9, jehož výroba plnicích per se přesunula do Pardubic, čímž zbyl závodu Centropen pouze jediný provoz nacházející se v Dačicích.⁴⁴⁵

Druhá etapa organizačních změn započala 1. ledna 1960, kdy se ze základního závodu Koh-i-noor vyčlenila výroba mechanických tužek umístěná v přestavěné a modernizované budově dřívější tužkárny Grafo. Ze závodu Gama se oddělila výroba pouzder, čímž byla dotvořena základní struktura VHJ Koh-i-noor (tabulka č. III.6.4. a mapa č. III.6.1.), ve které v následujících letech proběhly jen dvě stěžejní centralizační změny.⁴⁴⁶

⁴⁴⁵ Provoz Dětenice byl delimitován (drobná kovovýroba) do národního podniku Harmonika.

⁴⁴⁶ K 1. červenci 1960 byl zlikvidován provoz Blovice (výroba geodetických pomůcek) závodu Logarex. Produkce se kompletně přenesla do Kardašovy Řečice a budovy byly předány Reklamnímu podniku státního velkoobchodu. K 1. lednu 1961 došlo k předání závodu Pouzdra Dřevozpracujícímu podniku hlavního města Prahy a dále dílny v Brtnici do Okresního průmyslového podniku v Jihlavě. SOA, Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor, generální ředitelství*, inv. č. 25, kart. 762, (Organizační schéma,

Tabulka č. III.6.4.

Závody a provozy VHJ Koh-i-noor (1. leden 1962)

Závod	Sídlo	Provoz
01 tužkárna	České Budějovice	011 dřevovýroba
		012 tuhárna
		013 tužkárna
		014 obaly
		015 gumárna
		016 mechanika
02 mechanické tužky	České Budějovice (kuličková pera a mechanické tužky)	021 Bohumilice (kování)
03 Gama	Praha 8 (uhlové a snímací papíry, rozmnožovací blány)	031 Městec Králové (inkousty, tuše)
		032 Praha 7 (olejové a temperové barvy, pásy do psacích strojů)
05 výrobky z umělých hmot	České Budějovice (umělá pravítka, logaritmická pravítka)	051 Litomyšl (výrobky z celulóidu – šablony)
		052 Dalečín (krevní soupravy)
06 výrobky ze dřeva	Kardašova Řečice (dřevěná pravítka)	061 Loštice (skládací metry)
07 plnicí pera	Pardubice (plnicí pera)	071 Dačice (plnicí pera)
08 kuřácké potřeby	Mílevsko (cigaretové špičky)	081 Proseč (čibuky a dýmky)
001 nástrojárna*	Polička	–

* Nástrojárna v Poličce byla samostatným provozem, od roku 1966 závodem 04.

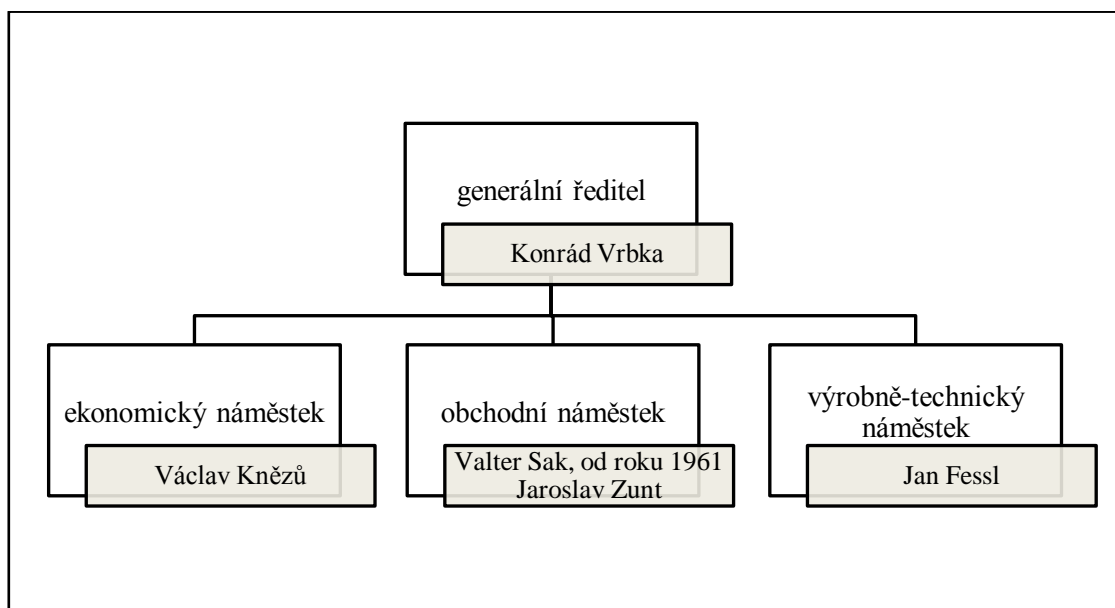
Zdroj: SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor*, generální ředitelství, inv. č. 25, kart. 762, (Organizační schéma, Organizační schéma z 1. ledna 1962).

VHJ Koh-i-noor byla od roku 1960 řízena hlavní správou, v jejímž čele stál generální ředitel Konrád Vrbka, který si na základě Statutu VHJ ministerstva spotřebního průmyslu, musel zvolit čtyři náměstky – výrobního, technického, obchodního a ekonomického. Vzhledem k rozsáhlé decentralizaci výroby získal generální ředitel povolení ke sloučení kompetencí výrobního a technického náměstka, takže VHJ Koh-i-noor měla pouze tři náměstky – Václava Kněžů, Valtra Saka a Jana Fessla (schéma č. III.6.2.). Vedením právního oddělení, které hrálo stěžejní úlohu při známkoprávních sporech a při zavádění nových ochranných známek, byl pověřen Jaroslav Zunt.

nedatováno); Tamtéž, inv. č. 04.02, kart. 191, (Logarex Blovice – delimitace, Dopis Jaromíru Janovskému z 10. května 1960).

Schéma č. III.6.2.

Organizace a personální obsazení generálního ředitelství VHJ Koh-i-noor (1958–1966)



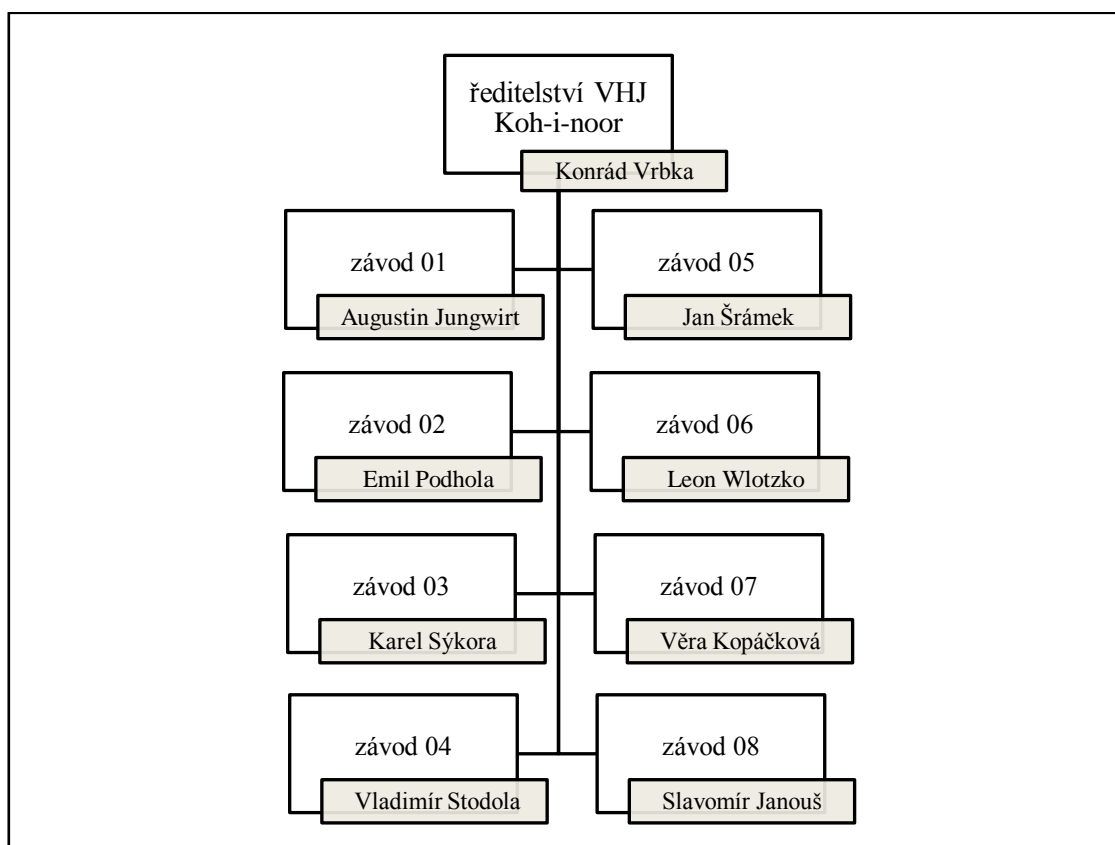
V čele závodu 03 Gama pokračoval dlouholetý ředitel Karel Sýkora, obdobně si svou pozici udržela Věra Kopáčková v závodě 07 Centropen. Pouze Oldřich Prokeš, jehož působení v čele národního podniku Logarex nebylo příliš úspěšné, byl nahrazen Leonem Wlotzkem,⁴⁴⁷ který původně od roku 1955 řídil provoz v Kardašově Řečici a nyní postoupil na místo ředitele závodu 06 výrobků ze dřeva (schéma č. III.6.3.).

Konrád Vrbka prosadil při utváření VHJ Koh-i-noor největší možnou míru decentralizace. Vzniklé závody proto mohly v ekonomických činnostech samostatně vytvářet své organizační řády, určovat počty pracovníků jednotlivých provozů, schvalovat platy, mzdy, odměny a prémie. Ve výrobně-technických otázkách se jejich pravomoc vztahovala na rozhodování o vývoji nových výrobků, schvalování technické dokumentace, řízení přípravy výroby a samotné výroby. K největší samostatnosti byly závody oprávněny v obchodní činnosti, kde mohly uzavírat kapacitní a dodávkové smlouvy nejen s odběrateli, ale i s dodavateli a současně zajišťovat řádné plnění těchto smluv.

⁴⁴⁷ Leon Wlotzko vystudoval průmyslovou školu ve Francii. Následně pracoval až do svého odchodu na vojnu v roce 1951 v provozu Grafo, kde byl velkou oporou ředitele Jaroslava Myšky. Po návratu z vojenské služby přešel na vlastní žádost do národního podniku Logarex. Díky vynikající znalosti francouzštiny byl často vysílán na zahraniční cesty týkající se dodávek dřeva a tužkárenských prkének. Velkým problémem ředitele závodu 06 Leona Wlotzka byla jeho impulsivní povaha, která zapříčinila mnoho problémů s podřízenými, a nakonec mu zabránila získat prestižní pozici vedoucího výroby závodu 01 v roce 1964. Tamtéž, inv. č. 03.03, kart. 120, (Zápis z Celozávodního výboru KSČ Koh-i-noor, Dopis Konrádu Vrbkovi z 20. března 1964).

Schéma č. III.6.3.

Závody VHJ Koh-i-noor a jejich ředitelé (1958–1964)



Nastíněné personální obsazení nejdůležitějších funkcí ve VHJ Koh-i-noor se v následujících letech téměř nezměnilo. V červnu 1961 byl odvolán pouze ekonomický náměstek Valter Sak, protože byl jmenován ministryní spotřebního průmyslu ředitelem VHJ Československé hudební nástroje.⁴⁴⁸ Na místo ekonomického náměstka přešel z rozhodnutí generálního ředitele Václav Kněžů a na uvolněnou pozici obchodního náměstka byl dosazen Jaroslav Zunt, který si navíc podržel i funkci vedoucího právního oddělení, takže se stal druhým nejvýznamnějším manažerem ve VHJ Koh-i-noor. Konrád Vrbka zůstal i po roce 1958 obklopen dřívějšími spolupracovníky, kteří disponovali vysokým vzděláním a zároveň ovládali cizí jazyky, takže byli schopni vést složitá jednání v zahraničí.

Z hlediska další organizace VHJ se uskutečnily v šedesátých letech 20. století tři zásadní změny – zřízení výroby tužkárenských prkének v Kardašově Řečici, přestěhování produkce plnicích per z Pardubic do Dačic a přesun závodu Gama z Prahy do Českých

⁴⁴⁸ Tamtéž inv. č. 20, kart. 619, (Současná situace ve výrobě a odbytu tužkárenské výroby, Materiál pro kolegium z 5. října 1956).

Budějovic. Všechny uvedené změny výrazně ovlivnily další ekonomický a organizační rozvoj celé VHJ Koh-i-noor.

Závod 06 v Kardašově Řečici vyráběl i po začlenění do VHJ Koh-i-noor dřevěné kancelářské pomůcky – především pravítka a šablony. V roce 1963 byla z důvodu zvýšené výroby tužek vyvážených do NDR zahájena produkce tužkárenských prkének také v tomto závodě. Polotovary se zhotovovaly na třech místech VHJ Koh-i-noor – na pile Haibach, v samotném závodě 01 a nyní také v Kardašově Řečici. Z hlediska přepravy se jednalo o neracionální rozmístění produkce, takže Konrád Vrbka vypracoval strategii, jejíž cílem bylo soustředit veškerou výrobu těchto polotovarů do Kardašovy Řečice.⁴⁴⁹ Tovární objekty dřívější firmy Skalka, kde se nacházel závod 06, ale postrádaly dostatek prostoru pro své další rozšiřování. Z tohoto důvodu generální ředitel zahájil v roce 1963 intenzivní jednání s národním podnikem Jihočeské dřevařské závody, který provozoval jeden ze svých závodů v Kardašově Řečici a ve výhledovém plánu počítal s jeho likvidací.⁴⁵⁰ Hlavní výrobní náplň spočívala ve zhotovování beden, palet a dřevařských strojů, takže přechod na produkci tužkárenských prkének by byl pro zaměstnance velmi snadný. Objekt byl výhodně situován v bezprostřední blízkosti nádraží, což by ulehčilo dopravu lipové a olšové kulatiny do továrny.

Prvotní návrhy Konráda Vrbky byly schváleny na ministerstvu spotřebního průmyslu a představitelé národního podniku Jihočeské dřevařské závody také proti tomuto záměru nevystoupili.⁴⁵¹ Jejich postoj se změnil po nátlaku některých zaměstnanců, kteří měli strach z přechodu na údajně méně placenou výrobu. Rozhodnutí ministerstva však bylo konečné, takže ani dodatečné stížnosti jej nemohly zvrátit, pouze celé předání prodloužily o jeden rok. VHJ Koh-i-noor definitivně získala požadovaný závod od 1. ledna 1965.⁴⁵² Pila Haibach v Českých Budějovicích mohla být z tohoto důvodu zrušena a budova přeměna na sklady.⁴⁵³

Surová tužkárenská prkénka se od roku 1966 vyráběla pouze v Kardašově Řečici. Při tomto procesu docházelo často k vytvoření zmetků neodpovídajících požadované normě, které továrna v Českých Budějovicích potřebovala pro výrobu tužek. Nekvalitní

⁴⁴⁹ Tamtéž, inv. č. 04.06, kart. 197, (Záměr rekonstrukce závodu 17 Jihočeských dřevařských závodů v Kardašově Řečici na výrobu tužkárenských prkének pro n. p. Koh-i-noor, nedatováno).

⁴⁵⁰ Jednalo se o dřívější soukromou kolářskou firmu Františka Nekuta znárodněnou v roce 1952.

⁴⁵¹ SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth generální ředitelství*, inv. č. 04.06, kart. 197, (Záměr rekonstrukce závodu 17 Jihočeských dřevařských závodů v Kardašově Řečici na výrobu tužkárenských prkének pro n. p. Koh-i-noor, Zápis z 2. listopadu 1963).

⁴⁵² Tamtéž, inv. č. 25, kart. 762, (Organizační schéma, Organizace, nedatováno).

⁴⁵³ Tamtéž, inv. č. 02.01, kart. 22, (Zápisy z porad vedení VHJ Koh-i-noor Č. B. – sekretariát GŘ, Zápis z 35. porady vedení z 3. prosince 1966).

prkénka musela být vytríděna a po a jejich zkrácení z nich bylo možné vyrábět tužky menších délek – především pastelky. Na základě iniciativy ředitele závodu Leona Wlotzka byla zahájena vedlejší výroba těchto tužek, která se setkala díky své nízké ceně s velkým ohlasem domácích zákazníků, a dokonce i zahraničních.⁴⁵⁴

Rozšířením závodu v Kardašově Řečici Konrád Vrbka vyřešil dlouholetý problém s nízkou produkcí tužkárenských prkének, kterou na pile Haibach omezoval nedostatek pracovních sil a také prostor pro další rozšiřování výroby. Dobré železniční spojení umožňovalo plynulé dodávky kulatiny do závodu, stejně tak i následný transport prkének do Českých Budějovic. Pracovníci uvolnění z pily Haibach mohli být využiti v závodě 01 kvůli zvýšení produkce tužek pro vývoz do NDR. Jako velmi výhodná se do budoucna ukázala vedlejší produkce grafitových tužek a pastelek, která umožnila racionální využití prkének, která se jinak až do roku 1966 vyřazovala jako odpad.⁴⁵⁵

Druhá zásadní organizační změna se týkala závodu v Pardubicích. Jeho likvidaci plánoval Konrád Vrbka již od vzniku VHJ Koh-i-noor v roce 1958. Rychlému uskutečnění tohoto záměru zabránil odpor zaměstnanců a vedoucích pracovníků pardubického závodu. Svého záměru se generální ředitel nevzdal, protože přesun výroby plnicích per do Dačic se z dlouhodobého hlediska jevil jako nezbytný. První důvod spočíval ve skutečnosti, že dačická tovární hala byla postavená bezprostředně po skončení druhé světové války a lokalita do budoucna navíc umožňovala rozšíření výrobních prostor. Dačice se rovněž nacházely v okrese Jindřichův Hradec, který byl označen za příhraniční okres, což znamenalo, že jednotlivé národní výbory a stranické orgány měly enormní zájem na hospodářském rozvoji tohoto regionu. Na počátku šedesátých let 20. století se v okolí nenacházel žádný větší průmyslový podnik, takže provoz s téměř 500 zaměstnanci měl z hospodářského hlediska velký význam.

V Dačicích byl od roku 1960 budován tzv. vzorový závod,⁴⁵⁶ a proto provoz čerpal ve zvýšené míře investice, aby se z něj mohl stát jakýsi „klenot“ v rámci VHJ Koh-i-noor. Označení vzorový závod umožnilo zaměstnancům více se podílet na řízení a získat lepší sociální péči – větší kapacita v jeslích a závodní školce, vyšší hygienické

⁴⁵⁴ Tamtéž, Zápis z 18. porady vedení z 6. června 1966. Srov. P. LIŠKA, *Kapitoly*, s. 123.

⁴⁵⁵ Výroba těchto tužek a pastelek zůstala v Kardašově Řečici zachována do současnosti. Po privatizaci závodu 06 byla obnovena firma Skalka a také vznikla Tupa nezávislé na českobudějovické tužkárně Koh-i-noor. Z druhé části závodu, kde se vyráběla tužkárenská prkénka, byla znovuzřízena dřívější firma Neva, která zde působí dodnes.

⁴⁵⁶ SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth generální ředitelství*, inv. č. 02.03, kart. 82, (Zápisy z porad vedení VHJ KIN, Situační zpráva o stavu prací na budování vzorového závodu Dačice VHJ Koh-i-noor tužkárna L. & C. Hardtmuth z 30. září 1962).

podmínky na pracovišti a podobně. Z dačického provozu se z těchto důvodů postupně stala výkladní skříň celé VHJ Koh-i-noor, takže při každé návštěvě ze zahraniční sem byli bráni hosté na exkurzi. Jako poslední důvod pro přesun výroby, je nutné zmínit skutečnost, že věkový průměr dačických zaměstnanců byl mnohem nižší v porovnání s Pardubicemi, kde k tomu pracovalo mnoho osob se sníženou pracovní schopností. Tento faktor negativně ovlivňoval výkony zaměstnanců a také způsoboval odpor k zavádění nových výrobních postupů a lepší organizaci práce.

Podpora dačického provozu vedla k jeho rychlému rozvoji, takže v roce 1963 zde pracovalo kolem 520 zaměstnanců, zatímco v mateřském závodě v Pardubicích bylo pouze 353 osob. Mezi provozem a závodem postupně docházelo k nebyvalému pnutí, protože dačičtí pracovníci nechtěli být podřízeni vzdálenému, a navíc menšímu závodu. Pardubické vedení zase nelibě neslo vysoké investice do dačického provozu, které byly na úkor mateřského závodu.

K těmto potížím se přidala skutečnost, že pardubický závod se nacházel v obytné části města. Místní okresní výbor KSC začal požadovat urychlený přesun, aby na jeho místě mohl zahájit bytovou výstavbu. Konrád Vrbka se proto rozhodl pro „bleskovou akci“, čímž zajistil, že vedení závodu ani jeho zaměstnanci neměli čas postavit se na odpor. V přísně důvěrném režimu projednal přemístění výroby na ministerstvu spotřebního průmyslu, kde koncem března 1964 získal nezbytný souhlas.⁴⁵⁷ Teprve poté seznámil vedení závodu v Pardubicích se záměrem k 1. říjnu 1964 přesunout celou výrobu do Dačic. Budovy společně se zaměstnanci v Pardubicích byly předány národnímu podniku Závody Antonína Zápotockého, který vyráběl koženou galanterii.⁴⁵⁸ Převedení pracovníci zde byli pověřeni výrobou kovových galanterních doplňků – příchytek, aktovkových rámu, lišt zámků, a držátek, což částečně navazovalo na jejich dosavadní pracovní náplň.

Od začátku října 1964 se plnicí pera vyráběla pouze v provozovně v Dačicích, která byla přeměněna na závod 07. Na místo ředitelky Věry Kopáčkové nastoupil dosavadní vedoucí dačického provozu Vojtěch Marek, který zde setrval až do roku 1985, kdy byl penzionován.

Konrád Vrbka tímto krokem dokončil centralizaci výroby plánovanou již od konce padesátých let 20. století. Přesun do Dačic se ukázal jako velmi výhodný především

⁴⁵⁷ Tamtéž, inv. č. 04.06, kart. 197, (Předání správy závodu 07 z Pardubic do Dačic a předání pardubické provozovny z VHJ KIN do VHJ ZAZ, Dopis Věře Kopáčkové z 3. dubna 1964).

⁴⁵⁸ Tamtéž, Návrh na převedení objektu n. p. Koh-i-noor, Č. Budějovice závod Pardubice z 2. června 1964.

z hlediska zlepšení dopravní dostupnosti v Českých Budějovicích, čímž se ušetřil čas a také finanční prostředky. Nová lokalita současně zaručovala volný prostor pro další výstavbu a dostatek pracovních sil. Zrušení výroby v Pardubicích lze z těchto důvodů hodnotit jako zásadní přínos pro vytvoření moderní výroby plnicích per v Československu, která se v Dačicích vyrábí dodnes.⁴⁵⁹

Poslední organizační změna ve VHJ Koh-i-noor týkající se přemístění závodu Gama z Prahy byla vynucena vnějšími okolnostmi. Na počátku šedesátých let 20. století rozhodl Národní výbor hlavního města Prahy, že VHJ Koh-i-noor musí do konce roku 1968 vyklidit objekty v Praze 8 Libni, kde se nacházelo ředitelství závodu Gama a výroba rozmnožovacích blan. Rozhodnutí, proti kterému se nešlo odvolat, bylo zdůvodněno stavbou komunikace ve veřejném zájmu.⁴⁶⁰ Konrád Vrbka nejdříve plánoval rozšíření provozu v Městci Králové, kam zamýšlel přesunout výrobu pražského závodu. Z důvodu časové tísně, vysokých investic a stavebních kapacit se záměr ukázal být nereálným.⁴⁶¹

V této svízelné situaci se Konrád Vrbka dozvěděl o plánované centralizaci tabákové výroby, v jejímž rámci mělo dojít k ukončení produkce doutníků v českobudějovickém závodě národního podniku Československá tabáková výroba.⁴⁶² Konrád Vrbka využil všech svých kontaktů a s ohledem na důležitost celé záležitosti se mu podařilo získat souhlas k předání závodu od ministerstva potravinářského průmyslu, pod které tabáková výroba spadala. Stěžejní jednání probíhala v létě 1965, kdy bylo dohodnuto, že VHJ Koh-i-noor převezeme všechny zaměstnance závodu národního podniku Československá tabáková výroba a přeškolí je na výrobu kancelářských potřeb. Tímto nesnadným úkolem byl pověřen dlouholetý ředitel uvedeného závodu František Hlíza, který se musel vypořádat s rozhodným odporem zaměstnanců k plánované změně výroby. Pracovníci dokonce svolali celozávodní schůzi a požadovali zachování tabákové výroby v Českých Budějovicích, která zde měla dlouholetou tradici počínající rokem 1871.⁴⁶³ Veškerý odpor však Konrád Vrbka ve spolupráci se stranickými funkcionáři

⁴⁵⁹ Dačický závod 07 VHJ Koh-i-noor se k 1. lednu 1989 přeměnil na samostatný státní podnik Centropen, který byl po změně režimu transformován na akciovou společnost a privatizován.

⁴⁶⁰ SOA Třeboň, oddělení ČB, fond Koh-i-noor, generální ředitelství, inv. č. 20, kart. 620, (Historický vývoj tužkárenské výroby a její odbyt, Uvažované možnosti perspektivního rozvoje národního podniku KIN, nedatováno).

⁴⁶¹ Podle propočtů by stavební práce byly dokončeny nejdříve v roce 1972. Tamtéž, inv. č. 03.03, kart. 120, (Usnesení Ústředního výboru KSČ o hospodářsko-politických směrnicích k vypracování plánu rozvoje národního hospodářství za léta 1966–1970, Dopis Okresnímu výboru Komunistické strany Československa v Nymburku z 30. prosince 1965).

⁴⁶² Národní podnik Československá tabáková výroba sídlil v Kutné Hoře.

⁴⁶³ SOA Třeboň, oddělení ČB, fond Koh-i-noor, generální ředitelství, inv. č. 04.02, kart. 191, (Převod závodu 03 Gama z Prahy do Českých Budějovic, Záznam o jednání ve věci delimitace závodu ČsTP v Č. Budějovicích do oborového podniku Koh-i-noor z 3. listopadu 1965).

potlačil, když se odvolával na nezbytnost tohoto kroku s ohledem na zájmy národního hospodářství. Zaměstnance nakonec uklidnil slib, že ještě následující tři roky budou dostávat mzdu v dosavadní výši. Problém byl v tom, že z důvodu náročnosti ruční práce byly mzdy v národním podniku Československá tabáková výroba až o tři tarifní stupně vyšší než ve VHJ Koh-i-noor.⁴⁶⁴

Po převzetí závodu ke dni 1. ledna 1966 se ukázalo, že objekt v Českých Budějovicích potřebuje rozsáhlou rekonstrukci, aby zde mohla začít výroba chemických kancelářských potřeb. Františku Hlízovi se však přes tyto potíže podařilo přesunout do dubna 1966 výrobu barev a pásek do psacích strojů z pražského provozu v Holešovicích.⁴⁶⁵ Další průběh centralizace se ale neúměrně protáhl z důvodu prováděné rekonstrukce a přeškolení nových zaměstnanců. Teprve 1. ledna 1967 bylo přemístěno sídlo závodu 03 Gama z Prahy 8 Libně do Českých Budějovic. Ředitelem závodu se stal František Hliza, protože se mezi zaměstnanci těšil i přes změnu výroby značné oblibě. Dosavadní ředitel pražského závodu Karel Sýkora z tohoto důvodu musel skončit po 25 letech ve své funkci. K definitivnímu ukončení výroby v Praze došlo až v polovině roku 1968, kdy byly objekty v Praze 8 Libni předány národnímu podniku Interiér,⁴⁶⁶ takže centralizace závodu 03 Gama byla po čtyřech letech dokončena.

Tři uvedené přesuny výroby jednotlivých závodů VHJ Koh-i-noor umožnily centralizaci a racionalizaci výroby. Pozůstatky dřívějších národních podniků Gama a Centropen byly po roce 1965 definitivně odstraněny. Jejich dosavadní sídla se přesunula do Českých Budějovic a Dačic, čímž odešli ze svých ředitelských pozic Karel Sýkora a Věra Kopáčková. Velmi těžce celou záležitost nesl především Karel Sýkora, který sice bez protestů pomáhal při přesunu svého závodu, ale svým dlouholetým zaměstnancům nedokázal dát písemné výpovědi.

Bez vážnějších potíží proběhlo přenesení závodu Centropen do Dačic, protože se jednalo o pouhý přesun do provozu mateřského závodu. Konrád Vrbka proto nemusel tvrdě vyjednávat s dalšími subjekty. Celou záležitost vyřešil co nejrychleji s ohledem na možné protesty zaměstnanců, kterým se však podařilo předejít.

⁴⁶⁴ Atmosféru při jednání s těmito dělníky, kdy málem došlo k inzultování stranických představitelů popsal ve své knize Pavel Liška, který pracoval v Československé tabákové výrobě a následně přešel spolu s ostatními zaměstnanci do VHJ Koh-i-noor. Zde organizoval přesun výroby chemických kancelářských potřeb z Prahy do Českých Budějovic. P. LIŠKA, *Kapitoly*, s. 91–95.

⁴⁶⁵ Výroba byla ukončena k 1. dubna 1966, objekty převzal národní podnik Chirana zabývající se výrobou zdravotnických potřeb.

⁴⁶⁶ SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor, generální ředitelství*, inv. č. 25, kart. 762, (Organizační schéma, Organizace, nedatováno).

Tabulka č. III.6.5.

Závody a provozy VHJ Koh-i-noor (1. leden 1969)

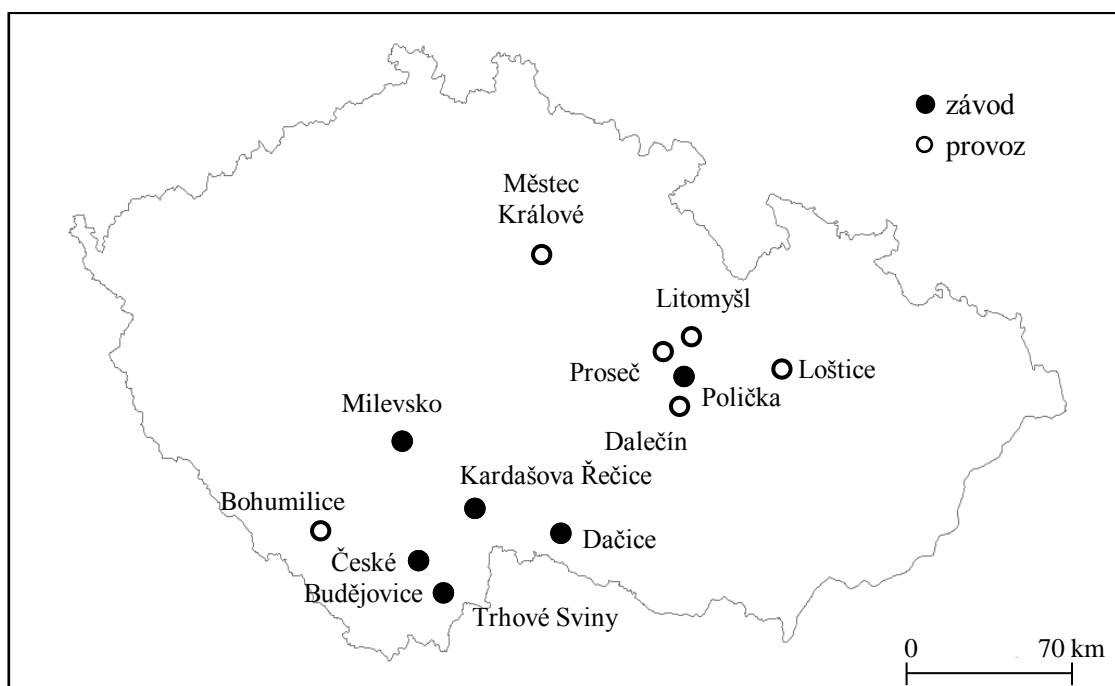
Závod	Sídlo	Provoz
01 tužkárna	České Budějovice (tužky, kancelářská pryž, křídly)	011 zušlechťování dřeva
		012 tuhárna
		013 obaly
		014 gumárna
		015 mechanika
		016 energetika
02 mechanické tužky	České Budějovice (kuličková pera a mechanické tužky)	021 Bohumilice (kování)
03 Gama	České Budějovice (uhlové a snímací papíry, rozmnožovací blány, pásky do psacích strojů)	031 Městec Králové (inkousty, tuše, olejové a temperové barvy)
04 nástrojárna	Polička	–
05 výrobky z umělých hmot	České Budějovice (umělá pravítka, logaritmická pravítka)	051 Litomyšl (výrobky z celuloidu – šablony)
		052 Dalečín (krevní soupravy)
06 výrobky ze dřeva	Kardašova Řečice (dřevěná pravítka, tužky, tužkárenská prkénka)	061 Loštice (skládací metry)
07 plnicí pera	Dačice (plnicí pera)	–
08 kuřácké potřeby	Milevsko (cigaretové špičky)	081 Proseč (čibuky a dýmky)
09 plechové obaly	Trhové Sviny (plechové obaly a hračky)	–

Zdroj: SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor*, generální ředitelství, inv. č. 25, kart. 762, (Organizační schéma, Organizační schéma z roku 1968).

Zcela odlišně se uskutečnilo přemístění závodu Gama, protože vybraný objekt v Českých Budějovicích si vyžádal množství dodatečných stavebních úprav. Jako klíčový se zde také ukázal odpor zaměstnanců, kteří sice nedokázali zabránit změně výroby, ale podařilo se jim celou záležitost značně protáhnout. Konrád Vrbka zde použil nevybíravého nátlaku a veškeré argumenty proti ukončení tradiční výroby doutníků v Českých Budějovicích s pomocí stranických funkcionářů striktně odmítl. Stejnou neoblomnost projevil při protestech dělníků v Kardašově Řečici, kteří se rovněž nechtěli smířit se změnou výrobního programu.

Mapa č. III.6.2.

Rozmístění závodů a provozů VHJ Koh-i-noor (1969)



Tento postup však přinesl z dlouhodobého hlediska množství výhod. Většina hlavní výroby VHJ Koh-i-noor se od konce šedesátých let 20. století nacházela v Českých Budějovicích a v Dačicích (tabulka č. III.6.5. a mapa č. III.6.2.). Usnadnila se tak komunikace mezi správou VHJ Koh-i-noor a jednotlivými závody, přičemž Konrád Vrbka mohl efektivně zasáhnout v případě závažných potíží.

Vytvoření VHJ Koh-i-noor v roce 1958 lze bezpochyby označit za velmi přínosné pro československou výrobu kancelářských potřeb. Tři menší národní podniky – Gama, Centropen a Logarex potýkající se s výrobními a odbytovými potížemi byly zařazeny pod schopné vedení Konráda Vrbky, který stanul v čele celé VHJ Koh-i-noor. Z těchto menších podniků vybral mezi své klíčové spolupracovníky pouze Václava Kněžů díky jeho vynikajícím organizačním schopnostem a ekonomickým znalostem. Na zbývající klíčové pozice dosadil zkušené manažery, na které se mohl vždy spolehnout.

Na druhé straně je nutné vyzdvihnout, že generální ředitel ponechal jednotlivým závodům velkou samostatnost nejen pro vnitřní řízení, ale také při jednání s dodavateli a odběrateli. S výjimkou nepříliš úspěšného vedoucího manažera národního podniku Logarex Oldřicha Prokeše ponechal Konrád Vrbka zbylé dva ředitele na svých místech a dokázal s nimi úspěšně spolupracovat až do vynucené centralizace výroby v letech 1964–1965.

III.7. Spolupráce VHJ Koh-i-noor s tužkárenskými podniky ve světě

Počátkem šedesátých let 20. století začala nově vzniklá výrobní hospodářská jednotka Koh-i-noor pod vedením Konráda Vrbky navazovat rozsáhlejší hospodářské vztahy s tužkárenským průmyslem ve východním bloku. Jednalo se hlavně o NDR, Polsko a také Maďarsko. K tomu se přidaly kontakty získané generálním ředitelem po roce 1965 ve Spojených státech amerických, které vyvrcholily utvořením velmi odvážné obchodní strategie v období ekonomické reformy. Československá výroba kancelářských potřeb se v důsledku politického a hospodářského uvolnění začala otevírat pro všestrannou spolupráci se zahraničím.

Důvody pro prohloubení spolupráce s ostatními státy RVHP lze shrnout do tří bodů. Předně i po roce 1958 pokračoval pokles odbytu československých tužkárenských výrobků na Západě, dále se přidala obava z rozvoje tužkárenského průmyslu ve východním bloku, který by cenovým podbízením vytlačil českobudějovické výrobky. Třetí podnět vzešel z přípravného projednávání ambiciózního třetího pětiletého plánu v roce 1959.

Kolegium ministryně spotřebního průmyslu se sešlo v květnu 1959 přímo v českobudějovické zasedací síni VHJ Koh-i-noor. Generální ředitel Konrád Vrbka a jeho ekonomický náměstek Valter Sak byli zkritizováni za příliš pesimistický návrh výhledu odbytu na Západě. Podle mínění kolegia nebylo únosné, aby celá VHJ vyvezla pouze 26 % z celé výroby. Hlavní úkol v rámci třetího pětiletého plánu měl proto spočívat ve zkvalitnění výrobků a ve snížení výrobních nákladů. Kolegium zásadně nedoporučovalo další rozvíjení vedlejší produkce – vyrábět se mělo doslova „tak levně, aby konkurence nestačila“.⁴⁶⁷ Během jednání se představitelé ministerstva nerozpakovali odkázat přímo na Josepha Hardtmutha a jeho revoluční změny ve výrobě tužek,⁴⁶⁸ které se měly stát vzorem pro vedení Konráda Vrbky.

Přes ostré výtky na adresu celé VHJ Koh-i-noor,⁴⁶⁹ získal Konrád Vrbka vlivem probíhající Rozsypalovy reformy naprostou volnost při zajištění větší kvality vyráběného

⁴⁶⁷ Tamtéž, fond *Koh-i-noor Hardtmuth s. p.*, inv. č. 08.02, kart. 31, (Příprava 3 5LP, Dotazy členů kolegia k materiálu vypracovanému MSP k činnosti VHJ Koh-i-noor v Českých Budějovicích z 21. května 1959).

⁴⁶⁸ Kolegium odkazovalo na tzv. vídeňskou metodu, kterou vynalezl v letech 1790–1795 Joseph Hardtmuth. Tato nová technologie spočívala v míchání tuhy s plaveným jílem v těsto a následným vypalováním tyčinek vzniklých z této směsi v peci, čímž bylo možné získat tužky různé tvrdosti. Blíže D. BOHDÁLEK, *Koncern*, s. 33.

⁴⁶⁹ Členové kolegia se při prohlídce továrny v Českých Budějovicích pozastavovali i nad marginálními okolnostmi, jako byly staré obrazy na chodbách či nutnost znovu vybít tuhármu, udělat větší pořádek na továrním dvoře a podobně.

zboží a při prosazení vyššího podílu vývozu nejen na Západ, ale i do zemí RVHP. Tento úkol musel být uskutečněn v těsném sepětí s Pragoexportem, protože požadované zřízení vlastního podniku zahraničního obchodu bylo nadobro zastaveno.

Konrád Vrbka se v létě 1959 rozhodl obnovit jednání o tužkárenské konferenci, která byla původně plánována již na září 1956. Jejím konání tehdy zabránila odbytová krize v československém tužkárenství a neochota ministerstva zahraničního obchodu poskytnout požadované prostředky na plánované setkání.⁴⁷⁰ Zájem většiny představitelů tužkárenských podniků stále trval, takže se v září 1959 podařilo uspořádat dlouho odkládanou schůzku.⁴⁷¹ Vlivem potíží s finančními zdroji bylo nakonec pozváno jedenáct zahraničních představitelů ze SSSR, NDR, Polska, Maďarska a Rumunska.⁴⁷² Sovětští zástupci kvůli problémům se získáním povolení svých nadřízených orgánů nakonec nedorazili, takže počet účastníků klesl na devět.

Hlavní cíle československé strany zůstaly od roku 1956 prakticky nezměněné. V oficiální rovině se jednalo o rozvoj spolupráce mezi zeměmi východního bloku, podpoře výzkumu, stanovení jednotných norem, zkoušek kvality a podobně. Mnohem důležitější byly proto neoficiální cíle – Konrád Vrbka a jeho spolupracovníci chtěli vytvořit platformu pro získání informací o tužkárnách nejen v socialistických zemích, ale i na Západě. Stěžejní strategický záměr spočíval ve zvýšení odbytu tužkárenských výrobků do socialistických států na přibližně 35–40 % kapacity československého podniku a zároveň nepřipustit export polských a maďarských výrobků do třetích států, kde by mohly konkurovat československému vývozu.⁴⁷³

Konference probíhala ve dnech 14. – 19. září 1959. Konrád Vrbka nechal pro účastníky připravit vhodný reprezentativní program skládající se z detailní prohlídky továrny v Českých Budějovicích, návštěvy vzorového závodu pro výrobu plnicích per v Dačicích, prohlídky Mezinárodního veletrhu v Brně a výstavkové síně Pragoexportu v Praze. Vynechány nebyly ani památky v Praze, Brně, Českém Krumlově a Telči. Součástí programu se stala také Alšova jihočeská galerie a zámek v Hluboké nad Vltavou.

⁴⁷⁰ Celkové náklady byly plánovány na 70 000 Kčs, ministerstvo zahraničního obchodu mělo poskytnout 25 000 Kčs. SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor, generální ředitelství*, inv. č. 04.16, kart. 259, (Tužkárenská konference, Záznam z 26. července 1957).

⁴⁷¹ Původní návrh z období 1956–1957 počítal s účastí 35–40 zahraničních hostů. Pozvání měli být rovněž zástupci Albánie a Číny k čemuž vlivem zhoršujících se sovětských vztahů s těmito státy nedošlo. Tamtéž, Zpráva s. Dr. Jaroslava Zunta o služební cestě do Prahy z 14. května 1957.

⁴⁷² Bulharští představitelé se setkání nezúčastnili pravděpodobně z časových důvodů, protože v pamětním zápise byla vyjádřena naděje, že příště dorazí Sověti i Bulhaři. Tamtéž, Tužkárenská konference – vyúčtování, Pro Memoria z 3. října 1959.

⁴⁷³ Tamtéž, Tužkárenská konference v roce 1956, nedatováno.

Stěžejní část konference proběhla 15. září 1959,⁴⁷⁴ kdy byly projednány základní otázky plánované spolupráce. Zahraniční návštěvníci projevíli velký zájem o československé technologie,⁴⁷⁵ a hlavně tužkárenské stroje, jejichž výroba měla začít v Českých Budějovicích v průběhu nejbližších měsíců. Nejdůležitější výsledek tohoto setkání spočíval v otevření problematiky tzv. specializace či dělby práce mezi socialistickými státy v tužkárenské výrobě. Všichni účastníci na základě žádosti Konráda Vrbky přislíbili průzkum situace u svých nadřízených orgánů, aby do konce roku 1959 mohli zahájit závaznější jednání v této záležitosti.

Tužkárenská konference zahájila spolupráci Československa s ostatními zeměmi východního bloku v oblasti produkce kancelářských potřeb. Z dlouhodobého hlediska se zcela splnila, a dokonce překročila původní očekávání Konráda Vrbky týkající se zvýšení odbytu do těchto států. Již koncem roku 1959 začala rozsáhlá jednání s NDR o postupném převzetí výroby tužek pro celou zemi, čímž by VJH Koh-i-noor získala důležité odbytiště pro grafitové a snímací tužky.

Situace NDR v oblasti výroby tužek byla od jejího vzniku v roce 1949 složitá, protože veškerý německý tužkárenský průmysl byl soustředěn v Norimberku a jeho okolí,⁴⁷⁶ který se stal součástí SRN. Poptávku po tužkárenských produktech ve Východním Německu z uvedeného důvodu pokrývala pouze vedlejší výroba ve třech podnicích – Leipziger Pianofortefabrik, Knobloch a Halox.⁴⁷⁷ Podnik Leipziger Pianofortefabrik před znárodněním vyráběl hrací automaty, piana a křídla. Po roce 1950 se výroba doplnila ještě o sportovní a psací potřeby. Tužkárenskou produkcí se zde zabývalo pouze 70 zaměstnanců, kteří dokázali vyrobit 150 000 veletuctů tužek ročně, což odpovídalo velikosti dřívější československé tužkárny Národní podnik obchodní a průmyslový. Firma Knobloch vyrábějící převážně rukověti, byla stále v soukromém vlastnictví s 50 % účastí státu, což československé představitele udivilo. Roční produkce zde činila 130 000 veletuctů. Poslední společnost Halox se zabývala především výrobou pásek do psacích strojů, takže roční výroba pastelek a snímacích tuh se pohybovala pouze

⁴⁷⁴ Tamtéž, Schůzka vedoucích pracovníků tužkárenského průmyslu zemí socialistického tábora, Program z 15. září 1959.

⁴⁷⁵ Hlavními československými zástupci byli – generální ředitel Konrád Vrbka, ekonomický náměstek Valter Sak, obchodní náměstek Václav Kněžů, výrobně-technický náměstek Jan Fessl, vedoucí právního oddělení Jaroslav Zunt, pracovník odboru revize Václav Kliment a vedoucí technického rozvoje Zdeněk Kučera. Tamtéž, Seznam účastníků konference 14. – 19. září 1959.

⁴⁷⁶ Jednalo se hlavně o firmy Faber-Castell, Schwan či Staedtler. Přehled světových tužkáren zachycuje tabulka č. III.7.1.

⁴⁷⁷ SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor, generální ředitelství*, inv. č. 04.16, kart. 260, (Hospodářská spolupráce s NDR, Průvodní zpráva z 16. srpna 1960).

okolo 10 000 veletuctů. Kvalita výrobků uvedených firem byla nesrovnatelně nižší v porovnání s produkcí československou. Takto omezená výroba nestačila plně vykryt zvyšující se potřeby východoněmeckého obyvatelstva.

Odvážná strategie Konráda Vrbky se zakládala na úplném převzetí výroby tužek ve dřevě pro NDR ve výši až 500 000 veletuctů ročně.⁴⁷⁸ Tamní produkce tohoto sortimentu měla být postupně zastavena a uvolněné kapacity soustředěny na rozvoj strojírenského průmyslu. V rámci výroby mechanických tužek, plnicích a kuličkových per by se pak obě strany společně podílely na výzkumu a vývoji a následné výměně zkušeností, takže VHJ Koh-i-noor by tuto výrobu v žádném případě nepřebírala.⁴⁷⁹

Přípravy na převzetí výroby pro NDR probíhaly následujících pět let, což se přesně shodovalo s prvotním plánem Konráda Vrbky. K průlomové dohodě, která byla uzavřena za základě usnesení ze zasedání Výboru pro hospodářskou spolupráci mezi NDR a Československem, došlo v červnu 1964. Převzetí východoněmecké produkce bylo naplánováno ve dvou etapách. První se začala uskutečňovat 31. prosince 1965, kdy byla přerušena tužkárenská výroba ve firmě Leipziger Pianofortefabrik. Od 1. ledna 1966 pak začala VHJ Koh-i-noor zásobovat NDR grafitovými a snímacími tužkami v rozsahu 150 000 veletuctů ročně. Druhá etapa měla být zahájena 30. června 1967 ukončením výroby v soukromé firmě Knobloch,⁴⁸⁰ k čemuž však nakonec nedošlo.

Hlavním důvodem pro nepřevzetí celé tužkárenské produkce v NDR byla intervence zástupců firmy Knobloch na nejvyšších stranických místech, kde argumentovali tím, že doposud nemají náhradní výrobní program pro uvolnění kapacity v případě uzavření tužkárny. Navíc si stěžovali, že celá dohoda s VHJ Koh-i-noor poškozují tamní průmysl, protože jej činí závislý na dodávkách z Československa.⁴⁸¹ Konrád Vrbka a Jaroslav Zunt nakonec souhlasili s odkladem uzavření tužkárny Knobloch do roku 1970. Kromě argumentace zástupců NDR nastaly nepředvídatelné potíže při odkupu tužkárenských strojů z firmy Leipziger Pianofortefabrik, které se měly podílet na zvýšení produkce VHJ Koh-i-noor.⁴⁸²

⁴⁷⁸ Postupně se ukázalo, že skutečné dodávky se budou pohybovat okolo 150 000 veletuctů tužek ročně.

⁴⁷⁹ VHJ Koh-i-noor by také odkoupila tužkárenské stroje, které by využila při rozšíření své vlastní výroby. SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor, generální ředitelství*, inv. č. 04.16, kart. 260, (Školní a kancelářské potřeby. Koordinace výrobních programů NDR a ČSSR, Návrh na hospodářskou spolupráci z 16. srpna 1960).

⁴⁸⁰ Tamtéž, kart. 261, (NDR – smlouva o specializaci, Protokol z 25. února 1966).

⁴⁸¹ Tamtéž, inv. č. 02.01, kart. 22, (Zápis z porad vedení VHJ Koh-i-noor Č. B. – sekretariát GR, Zápis z 24. porady vedení z 22. srpna 1966).

⁴⁸² Tamtéž, Zápis z 13. porady vedení z 23. dubna 1966.

Přes uvedené skutečnosti se podařilo v srpnu 1967 podepsat definitivní podobu smlouvy o specializaci ve výrobě tuh a tužek, která potvrzovala všechna dosavadní usnesení a dílčí dohody.⁴⁸³ NDR si na základě této smlouvy udržela výrobu ve firmě Knobloch, ale nebyla oprávněna dovážet žádné tužky ze zahraničí s výjimkou VHJ Koh-i-noor. Podnik Knobloch tužky pouze zaklížoval, protože tuhy se dodávaly z Československa. Roční produkce byla dohodnuta maximálně na 170 000 veletuctů tužek. Československá strana se naproti tomu zavázala, že bude pravidelně poskytovat informace o novinkách v tužkárenské produkci, které následně nabídne NDR.⁴⁸⁴

Převzetí části výroby tužek pro NDR představovalo jeden z největších strategických úspěchů Konráda Vrbky za celou dobu jeho působení v národním podniku a později VHJ Koh-i-noor. Právě z jeho iniciativy byla svolána klíčová tužkárenská konference zemí východního bloku, kde se podařilo získat kontakty s představiteli tamního průmyslu a následně je dále rozvíjet při častých služebních cestách. Komplikovaná jednání sice trvala téměř pět let, ale pečlivá příprava umožnila nerušeně převzít produkci zrušené firmy Leipziger Pianofortefabrik v lednu 1966. Po ročním hodnocení situace se obě strany shodly, že spolupráce probíhá bez jakýchkoli obtíží k oboustranné spokojenosti. Východoněmečtí představitelé dokonce vyjádřili upřímné uznání a poděkování.⁴⁸⁵

Konrád Vrbka touto dohodou získal využití pro stále se uvolňující výrobní kapacity českobudějovické tužkárny, která ztrácela dřívější odbytiště na Západě. Od poloviny šedesátých let 20. století proto nehrozilo omezování výroby a s ním spojené propouštění zaměstnanců. Již na počátku jednání s NDR bylo navíc stanoveno, že kvalita dodávaných tužek bude stejná jako na československém trhu. Východoněmecká strana také přislíbila dodávky olšové kulatiny v případě jejího nedostatku. VHJ Koh-i-noor si dvojnásobně rozšířila „tuzemské“ odbytiště, kam dodávala méně kvalitní tužky a k tomu se nemusela obávat případných reakcí ze strany NDR, protože žádný jiný podnik v celém socialistickém bloku by nedokázal pokrýt východoněmeckou poptávku. Tužky z českobudějovické tužkárny byly navíc v celé NDR velmi oblíbené, protože před rokem 1945 tvořilo Německo jedno z hlavních odbytišť někdejšího koncernu Koh-i-noor

⁴⁸³ Za československou stranu podepsali dohodu generální ředitelé VHJ Koh-i-noor Konrád Vrbka a Pragoexportu Ludvík Šácha. Tamtéž, inv. č. 20, kart. 630, (Smlouva o specializaci a kooperaci s NDR na výrobě tuh a tužek z 29. srpna 1967).

⁴⁸⁴ NDR byla nucena ke konci září každého roku připravit odběratelské specifikace tuh a tužek na následující rok. Platnost celé dohody byla stanovena do 30. září 1974, kdy musela být prodloužena.

⁴⁸⁵ SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor, generální ředitelství*, inv. č. 02.01, kart. 22, (Zápisy z porad vedení VHJ Koh-i-noor Č. B. – sekretariát GR, Zápis z 1. porady vedení z 3. ledna 1967).

Hardtmuth. K tomu je nutné zohlednit ještě skutečnost, že i středně kvalitní československé tužky mnohonásobně předčily tamní výrobky od firem Leipziger Pianofortefabrik či Knobloch.

Úspěch Konráda Vrbky byl silně ovlivněn svízelnou situací NDR v oblasti tužkárenství. Vedlejší výrobu nekvalitních tužek bez jakékoli tradice bylo snadné omezit či přímo zrušit, když byla nahrazena světoznámou značkou s více jak stoletou historií. NDR na druhé straně smlouvou s Československem získala dodávky kvalitního zboží a mohla využít uvolněné výrobní kapacity k rozvoji a modernizaci svého strojírenského průmyslu. Navíc zachovala část výroby tužek ve firmě Knobloch, takže nezůstala odkázána pouze na dodávky z VHJ Koh-i-noor. Nadále mohla propagandisticky zdůrazňovat, že disponuje vlastním tužkárenským průmyslem, což bylo nesmírně důležité s ohledem na SRN, která patřila mezi přední světové výrobce tužek.

VHJ Koh-i-noor se nespokojila pouze se specializační smlouvou s NDR. V roce 1964 zahájila vyjednávání s Maďarskem a Polskem. V případě těchto zemí se již nepokoušela československá strana kompletně převzít výrobu tužek, ale pouze získat větší odbyt či nové technologie.

Počáteční jednání s Maďarskem ohledně specializace byla zahájena v květnu 1964 tedy v období, kdy špěla ke zdárnému výsledku dohoda s NDR. Při příležitosti výstavy Pragoexpo 64 přijela z Maďarska delegace v čele s představiteli tamní plánovací komise.⁴⁸⁶ Československá strana zastoupená generálním ředitelem Konrádem Vrbkou, obchodním náměstkem Jaroslavem Zuntem a exportním referentem Josefem Vlasákem⁴⁸⁷ založila svou strategii na nabídce volných výrobních kapacit v sortimentu, který neodebírala NDR.⁴⁸⁸ Maďaři naproti tomu požadovali převzetí dodávek tužek ve dřevě, kancelářské pryže, pravítek, trojúhelníků, křivítek, ořezávacích a školních štětců.⁴⁸⁹ Na oplátku nabídla maďarská strana své volné kapacity pro výrobu kuličkových a plnicích per, sešivaček, napínáčků a dřevěných logaritmických pravítek.⁴⁹⁰

Konrád Vrbka maďarskou nabídku prokonzultoval s Pragoexportem, který nakonec souhlasil s dodávkami tužek. Jak se ale dalo očekávat, zcela zavrhl myšlenku

⁴⁸⁶ Výstavám Pragoexpo se blíže věnuje kapitola IV.2.

⁴⁸⁷ Josef Vlasák stál v čele exportního oddělení, které v Praze zajišťovalo spojení s Pragoexportem. Z této pozice rovněž organizoval účast VHJ Koh-i-noor na výstavách a veletrzích.

⁴⁸⁸ Jednalo se hlavně o pravítka, zdravotní soupravy, mechanické tužky, plnicí pera, tuše, kancelářskou pryž a od roku 1969 také tužky ve dřevě.

⁴⁸⁹ Jedině školní štětce nevyráběla VHJ Koh-i-noor, ale Spojené kartáčovny v Pelhřimově, které po dalších konzultacích nespátřovaly žádný problém v rozšíření výroby i pro Maďarsko.

⁴⁹⁰ SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor, generální ředitelství*, inv. č. 04.16, kart. 260, (Hospodářská spolupráce s Maďarskem, Protokol o první konzultaci o hospodářské spolupráci z 16. května 1964).

zastavit výrobu plnicích a kuličkových per a přenechat pokrytí tuzemské potřeby Maďarům. VHJ Koh-i-noor dodávala na trh celou kolekci tužkárenských potřeb a nemohla z ní vyřadit plnicí a kuličková pera. Produkce tohoto artiklu sice velmi zaostávala za západoevropskou konkurencí, ale její přímé zrušení by nesmírně poškodilo prestiž československé výroby kancelářských potřeb.

Druhé kolo jednání s maďarskou stranou se uskutečnilo koncem září 1964. Setkání tentokrát proběhlo v Budapešti, kde si československá delegace pod vedením Konráda Vrbky a Jaroslava Zunta prohlédla organizaci výroby kancelářských potřeb.⁴⁹¹ Maďaři však stále trvali na vzájemné specializaci – VHJ Koh-i-noor by převzala kompletní produkci tužek pro tamní potřebu a na oplátku by zastavila svou výrobu plnicích a kuličkových per, která budou dovážena z Maďarska. Konrádu Vrbkovi nezbylo nic jiného než vzít tento postoj na vědomí, čímž se další spolupráce omezila na výměnu technologické dokumentace a odborníků.

Úspěšněji se zpočátku vyvíjely vztahy s polskými výrobci kancelářských potřeb, které po tužkárenské konferenci v roce 1959 pomáhal udržovat obchodní náměstek Jaroslav Zunt. Jeho hlavní snaha se, podobně jako v případě Maďarska, zakládala na otevření polského trhu pro československé tužkárenské zboží. Potencionální přebírání celé výroby po vzoru NDR však byla hned zpočátku vyloučena kvůli odporu polské strany.

Hlavní jednání se uskutečnila koncem října 1964 během návštěvy polské delegace v Československu. Stejně jako v případě delegací z NDR a Maďarska Konrád Vrbka pro polské představitele zajistil prohlídku celé tužkárny v Českých Budějovicích a také závodu na výrobu plnicích per v Městci Králové. Generální ředitel se snažil ukázat vyspělost československé tužkárenské výroby a zapůsobit tak na polskou delegaci, jako se mu to povedlo již dříve v případě představitelů z NDR. Poláci však naproti tomu dokázali československou stranu zaujmout nabídkou společného výzkumu ke zdokonalení krájecí metody tužkárenských prkének, do které obě strany vkládaly velké naděje z důvodu úspory dřeva. Dále nabídli účast na výrobě souprav kuličkových a plnicích per, která byla v Polsku teprve uváděna do provozu.⁴⁹²

Během setkání vznikl návrh specializační smlouvy, na jejíž základě měla VHJ Koh-i-noor zásobovat polský trh mechanickými tužkami a logaritmickými pravítky.

⁴⁹¹ Tamtéž, Maďarsko – hospodářská spolupráce – protokoly, Protokol z 26. září 1964.

⁴⁹² Tamtéž, kart. 261, (Hospodářská spolupráce s Polskem, Všeobecné návrhy, nedatováno).

Produkce těchto kancelářských potřeb by se pak v Polsku již nerozvíjela.⁴⁹³ Uvedenou dohodu schválilo bez výhrad československé ministerstvo spotřebního průmyslu, avšak polské ministerstvo zahraničního obchodu připravenou smlouvu odmítlo jako jednostranně výhodnou pro VHJ Koh-i-noor.⁴⁹⁴

Přes tento závěrečný neúspěch nelze pokládat úsilí Konráda Vrbky a Jaroslava Zunta za zcela zbytečné. Předně se podařilo získat detailní informace o polské výrobě kancelářských potřeb, která byla stejně jako v NDR rozdělena do tří sektorů – soukromého, družstevního a státního. O stavu tužkárny v Průškově měli v Československu povědomí již od roku 1956, ale teprve nyní se rozšířily znalosti o produkci kuličkových i plnicích per a také logaritmických pravítek. Odborníci z VHJ Koh-i-noor se díky tomu seznámili s kompletní kolekcí polských výrobků, která sice zaostávala za československou, ale část výrobků se dařilo vyvážet na Západ. Konrád Vrbka také získal technologickou dokumentaci ke krájení tužkárenských prkének, od které si sliboval, že definitivně vyřeší potíže s nedostatkem kvalitního dřeva.

Reformní šedesátá léta 20. století neumožnila VHJ Koh-i-noor pouze rozšíření spolupráce se státy RVHP, ale navíc otevřela cestu k přímému spojení s dodavatelem cedrového dřeva ze Spojených států amerických. Nákup této suroviny zajišťoval až do roku 1964 výhradně Pragoexport přes své obchodní zástupce u jednotlivých amerických firem. V září 1964 navštívil jeden z těchto obchodníků – Veron Bach z firmy California Cedar Products Company československou tužkárnu. Václavu Klimentovi, který jako přední odborník na zpracování dřeva vedl uvedené jednání, se podařilo získat klíčové informace ohledně výroby cedrových prkének ve Spojených státech amerických. Veron Bach navíc jménem svého generálního ředitele pozval Václava Klimenta a Konráda Vrbku na návštěvu podniku, který zastupoval. Zcela zásadní hodnotu měla informace, že si během prohlídky firmy budou moci prohlédnout nový technologický postup, díky kterému lze snížit náklady na výrobu tužkárenských prkének až o 50 %. Veron Bach dokonce vyzval, aby si s sebou přivezli fotoaparát či kameru za účelem dokumentace celého procesu. Závěrem vyjádřil své politování nad tím, že od roku 1938 nenavštívil

⁴⁹³ Tamtéž, Protokol z jednání o hospodářské spolupráci ve výrobě psacích a kancelářských potřeb, jež probíhalo v ČSSR mezi delegacemi PLR a ČSSR z 31. října 1964.

⁴⁹⁴ Tamtéž, Hospodářská spolupráce s Polskem, Dopis ministerstvu spotřebního průmyslu z 7. prosince 1967.

nikdo z českobudějovické tužkárny jím zastupovanou firmu, přestože ostatní evropské tužkárny tuto možnost neustále využívaly.⁴⁹⁵

Konrád Vrbka pozvání s velkým zájmem přijal a v březnu 1965 uskutečnil svou první návštěvu Spojených států amerických. Hlavní část třítydenní služební cesty probíhala ve Stocktonu v Kalifornii, kde sídlila společnost California Cedar Products Company. Zde se setkal nejen s jejím prezidentem, ale především s viceprezidentem a majitelem Charlesem Berolzheimem a jeho synem Michaelem,⁴⁹⁶ který pracoval jako manažer v oddělení marketingu. Konrádu Vrbkovi se podařilo navázat s představiteli firmy přátelské kontakty, kterých dokázal v následujících letech velmi dobře využít. Oba manažeři jej seznámili s užívanou technikou pro výrobu tužkárenských prkének, ze které byl Konrád Vrbka doslova unesen.⁴⁹⁷ Podle jeho mínění byla produktivita v navštívené továrně třikrát vyšší a kvalitnější než v Českých Budějovicích. Tohoto pokroku docílil americký výrobce především striktním dodržováním všech technologických postupů, kvalitnějším dřevem a dokonalejšími stroji. Konrád Vrbka získal k používanému postupu veškerou dokumentaci, takže po návratu ihned sestavil plán na zahájení modernizace výroby tužkárenských prkének v závodu v Kardašově Řečici.

Generální ředitel si po příjezdu ze služební cesty uvědomil, že úspěch každého jednání s tamními manažery je zcela závislý na osobním přístupu a navázání přátelských vztahů s těmito lidmi. Právě to se mu podařilo v případě Michaela Berolzheimera, který společně se svou ženou Wendy navštívil českobudějovickou tužkárnu v květnu 1965.⁴⁹⁸ Konrád Vrbka udělal na manžele Berolzheimerovi nejlepší dojem umocněný prohlídkou rozsáhlého podniku, který svým rozsahem předčil většinu amerických tužkáren. Navázání přátelských vztahů se ukázalo být velmi výhodným, protože Michael Berolzheimer měl díky své pozici ve firmě California Cedar Company rozsáhlé kontakty u většiny tužkáren ve Spojených státech amerických, do kterých dodával tužkárenská prkénka.

⁴⁹⁵ Veron Bach také slíbil, že veškeré cestovní náklady uhradí California Cedar Products Company. Tamtéž, inv. č. 20, kart. 619, (Obchodní korespondence s cizinou, Sdělení pro podnikového ředitele Konráda Vrbku z 1. října 1964).

⁴⁹⁶ Berolzheimerova rodina pocházela z Bavorska, kde se její příslušníci věnovali tužkárenské výrobě. Na konci 19. století emigroval otec a strýc Charlese do New Yorku, kde založili tužkárnu Eagle Pencil Company. Charles Berolzheimer se ale od dvacátých let 20. století z podniku stáhl a v Kalifornii založil California Cedar Products Company vyrábějící výhradně tužkárenská prkénka. Zbytek svého dlouhého života zasvětil zlepšování technologického postupu výroby těchto prkének.

⁴⁹⁷ Kromě uvedené firmy navštívil Konrád Vrbka také další dva výrobce tužkárenských prkének – Hudson Lumber Company a Gulf Red Cedar. Tamtéž, inv. č. 03.07, kart. 165, (Cestovní zpráva z cesty do USA 18. března – 4. dubna 1965).

⁴⁹⁸ Tamtéž, inv. č. 20, kart. 625, (Incens Cedar – technické podmínky USA pošta, General Pencil Company – katalog, Dopis Konrádu Vrbkovi z 9. dubna 1965).

Tabulka č. III.7.1.

Přehled hlavních tužkáren v Evropě a v Severní Americe (1959)

Stát	Tužkárna	Sídlo
Velká Británie	Venus Pencil Co. Ltd.	Londýn
	Pencil Limited	
	Rowney & Co.	
	Atlas Pencil Co.	Chesham-Bucks
	F. Chambers & Co.	Stapleford
Dánsko	Blyantfabriken Viking	Kodaň
Francie	Baignol & Farjon	Paříž
	Conté	
	Gilbert & Blanzv-Poure	
Nizozemí	Nederlandsche Potlood Industrie N. V.	Zaandam
Itálie	Fila, Fabbrica Italiana Lapis ed Affini	Florencie
	F.I.M. – Torino	Turín
Norsko	Den Norske, Blyantfabrikk A/S	Oslo
	Oslo Blyantfabrikk A/S	
SRN	Jean-Denecke, Bleistiftfabrik	Hersbruck
	A. W. Faber-Castell	Stein
	H. C. Kurz, Bleistiftfabrik	Norimberk
	Schwan Bleistiftfabrik	
	J. S. Staedtler, Mars-Bleistiftfabrik	
Lyra-Orlow Bleistiftfabrik		
Rakousko	Brevillier-Urban AG Bleistiftfabrik	Graz
Švýcarsko	Caran d'Ache	Ženeva
Švédsko	AB. Stiftet	Astorp
USA	The American Lead Pencils Co.	Hoboken
	Berol Pen Co.	Waynesboro
	Joseph Dixon Crucible Co.	Jersey City
	General Pencil Co.	
	Commonwealth Pencil Co.	Shelbyville
	Empire Pencil Co.	
	Jensen's Inc.	
	Musgrave Pencil	
	National Pencil Co.	St. Louis
	Wallace Pencil Co.	
Eagle Pencil Co.	New York	

Zdroj: SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor*, *generální ředitelství*, inv. č. 20, kart. 620, (Historický vývoj tužkárenské výroby a její odbyt, Tužkárenský průmysl v zahraničí, nedatováno).

Tabulka č. III.7.2.

Přehled ostatních významných tužkáren ve světě (1959)

Stát	Tužkárna	Sídlo
Indie	Lion Industries Lion Plastics Ltd.	Bombaj
	The Madras Pencil Factory	Madras
Pákistán	Indus Pencil Industries Ltd.	Karáčí
Izrael	Jerusalem Pencils Ltd.	Jeruzalém
Austrálie	Columbia Pencil & Crayon Co., Ltd.	Sydney
Japonsko	Mitsubishi Pencil Co., Ltd.	Tokio
	Tombow Pencil Co., Ltd.	

Zdroj: SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor, generální ředitelství*, inv. č. 20, kart. 620, (Historický vývoj tužkárenské výroby a její odbyt, Tužkárenský průmysl v zahraničí, nedatováno).

Přehled těchto firem zobrazuje tabulka č. III.7.1., ze které jasně vyplývá, že hlavní americké tužkárenské podniky se soustředily ve městě Shelbyville (stát Tennessee). Podobná situace panovala také v Německu, kde se veškerý tužkárenský průmysl koncentroval v Norimberku a jeho okolí. Výjimku netvořilo ani Československo a České Budějovice. Soustředění tužkáren do jednoho místa v daném státě bylo podmíněno historickým vývojem, dostupností základních surovin a především skutečností, že jednotlivé tužkárny potřebovaly zkušené zapracované dělníky, které bylo možné při zahájení nové výroby sehnat pouze v místě, kde se tužkárenský průmysl nacházel. Z těchto důvodů se utvořila postupně hlavní světová centra tužkárenské výroby – Norimberk, České Budějovice v Evropě a Shelbyville či Jersey City ve Spojených státech amerických.

Přátelství s Michaelem Berolzheimerem a také s jeho otcem Charlesem umožnilo Konrádu Vrbkovi získat přehled nejen o výrobě tužkárenských prkének, ale také proniknout do sítě kontaktů, které měla Berolzheimerova rodina navázány s tužkárnami po celém světě. Po dalších setkáních s obchodním zástupcem Veronem Bachem se na podzim roku 1966 odhodlal v přátelském dopise obrátit na Michaela Berolzheimera a požádat jej o detailní průzkum tužkárenského trhu ve Spojených státech amerických. Přípravená strategie Konráda Vrbky se zakládala na předpokladu, že by bylo možné dodávat vybraným americkým tužkárnám kvalitní tuhy z Českých Budějovic.⁴⁹⁹

⁴⁹⁹ Tamtéž, Dopis Michaelu Berolzheimerovi z 17. listopadu 1966.

K tomuto přesvědčení dospěl během své návštěvy tužkárny General Pencil Company v roce 1965, kde se seznámil s tamní výrobou tužek. Zde si všiml, že povrchová úprava tužek je na vynikající úrovni, ale výroba tuhy je jednoduchá a velmi nákladná. Michael Berolzheimer odpověděl na tuto choulostivou žádost kladně, protože si vážil vzájemného přátelství a také měl zájem na jeho udržení kvůli lukrativním dodávkám incensových tužkárenských prkének do Československa.⁵⁰⁰

V první polovině roku 1967 se Michalu Berolzheimerovi podařilo připravit setkání Konráda Vrbky s představiteli dvou amerických tužkáren. Českobudějovický generální ředitel se v září 1967 rozhodl uskutečnit svou druhou služební cestu do Spojených států amerických, kterou spojil s návštěvou Světové výstavy 1967, která se konala v kanadském Montrealu.⁵⁰¹ Nejdříve si prohlédl jednu z nejstarších amerických tužkáren – Wallace Pencil Company v St. Louis, která vznikla v roce 1887, tedy téměř o sto let později v porovnání s podnikem Koh-i-noor Hardtmuth. Jednání s majitelem tužkárny Mahlonem Wallacem proběhla ve velmi přátelském duchu, načež si Konrád Vrbka mohl prohlédnout celou továrnu a získat cenné informace o výrobě a technologiích. Velký dojem na něj udělal strojový park, který byl sice přes 30 let starý, ale přesto dosahoval výkon až o 80 % vyšší než v českobudějovické tužkárně.

Konrádu Vrbkovi se navíc podařilo zjistit, že firma nedisponuje vlastní tuhárou, takže musí tuhy kupovat od jiných tužkáren.⁵⁰² Tato skutečnost naprosto zapadala do jeho strategie zakládající se na prodeji tuh do Spojených států amerických. Pokud by se mu podařilo naplnit vytyčené záměry, obešel by vysoká cla uvalená na dovoz z komunistických zemí pohybující se okolo 35 %, navíc by pro československé tužkárenství získal vynikající odbytiště. Během schůzek s Mahlonem Wallacem se Konrád Vrbka neodhodlal realizovat svůj úmysl, protože nejdříve potřeboval získat jeho důvěru.

Za tímto účelem poskytl velmi odvážný rozhovor pro regionální noviny, kde použil obchodní termíny zcela běžné pro kapitalistické prostředí, takže sám sebe stylizoval do role „obchodníka“ z východního bloku. Tento postoj podtrhl

⁵⁰⁰ Tamtéž, kart. 629, (Styk se zahraničím – California Cedar Product Company – Výzkumné oddělení, Dopis Konrádu Vrbkovi z 23. prosince 1966).

⁵⁰¹ Účasti VHJ Koh-i-noor na Světové výstavě se blíže věnuje kapitola IV.2.

⁵⁰² SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor, generální ředitelství*, inv. č. 03.07, kart. 166, (Cestovní zpráva ze služební cesty do USA 13. září – 2. října 1967).

konstatováním, že kdyby jednotlivé vlády stály stranou, nic by nebránilo v rozšíření mezinárodního obchodu, protože byznysmeni si navzájem rozumějí.⁵⁰³

Jako druhou v pořadí Konrád Vrbka navštívil tehdejší největší americkou tužkárnu – Eagle Pencil Company v New Yorku, kterou vlastnila druhá větev rodiny Berolzheimer.⁵⁰⁴ Nová moderní budova společně s odpovídajícím strojním vybavením zajistila tužkárně zhruba o 50 % vyšší výkon oproti československému podniku. V tomto případě jednal Konrád Vrbka pouze s výrobním ředitelem, nicméně se mu podařilo získat rozsáhlou dokumentaci k výrobě tužek.

Po těchto exkurzích navštívil generální ředitel stejně jako při minulé služební cestě, tři hlavní výrobce tužkárenských prkének a uzavřel potřebné smlouvy zajišťující jejich dodávky do Československa. Celé dva dny z třítydenní služební cesty si také vyhradil na setkání s rodinou Charlese Berolzheimerera, který jej podrobně informoval o nejnovějším pokroku ve výrobě tužkárenských prkének.

Druhá cesta do Spojených států amerických splnila většinu vytčených cílů. Podařilo se získat dodávky cedrových prkének hned od tří dodavatelů, byly navázány nové a upevněny dřívější kontakty s manažery tamních firem a získána další cenná dokumentace k výrobě tužkárenských prkének. Na druhé straně Konrád Vrbka prozatím nebyl schopen přednést svůj strategický plán na dodávky tuh tamním tužkárnám.

Nejslibněji se vyvíjely vztahy s Mahlonem Wallacem, který přijal pozvání Konráda Vrbky a v říjnu 1967 strávil se svou manželkou v Československu jeden týden. Během pobytu manželé Wallacovi navštívili kromě Českých Budějovic také Prahu a Hlubokou nad Vltavou, kde se Mahlon Wallace zúčastnil honu na bažanty.⁵⁰⁵

V Českých Budějovicích strávili tři dny, kdy si detailně prohlédli celou továrnu. Její velikost a počet zaměstnanců je naprosto ohromily. Z vyráběného sortimentu projevil Mahlon Wallace velké nadšení pro grafitovou tužku Progresso, takže Konráda Vrbku ihned požádal o vzorky a vytvoření nabídky, aby mohl zahájit její prodej ve Spojených státech amerických.⁵⁰⁶ Jeho ženu Penny na druhé straně nejvíce zaujala závodní školka a jesle, které ve Spojených státech amerických neexistovaly. Skvělý dojem na ně udělal

⁵⁰³ Tamtéž, inv. č. 20, kart. 630, (Obchodní styk se zahraničím – Wallace Pencil Co. St. Louis – USA, Překlad článku z 18. září 1967).

⁵⁰⁴ Firma vznikla v roce 1856 v Bavorsku a následně se přesunula do Spojených států amerických. Postupně byly založeny dceřiné společnosti ve Velké Británii, Kanadě či Mexiku. V roce 1969 se rodina Berolzheimer rozhodla podnik přejmenovat na Berol Corporation.

⁵⁰⁵ SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor, generální ředitelství*, inv. č. 20, kart. 630, (Obchodní styk se zahraničím – Wallace Pencil Co. St. Louis – USA, Dopis Konrádu Vrbkovi z 19. září 1967).

⁵⁰⁶ Tamtéž, Dopis Konrádu Vrbkovi z 12. ledna 1968.

také osobní přístup Konráda Vrbky, který je přes velké pracovní vytížení celé tři dny prováděl po Českých Budějovicích a okolí. Navíc zaplatil a zajistil odeslání křišťálového skla, které si manželé vybrali ve sklárně Chlum u Třeboně.⁵⁰⁷

Ochota a vstřícnost, kterou Konrád Vrbka projevil při návštěvě Mahlona Wallace a jeho ženy, se ukázaly strategicky velmi výhodné. Generální ředitel si získal nejen obdiv a respekt tohoto významného průmyslníka, ale také jeho přátelství, což otevíralo cestu k těsnější obchodní a výrobní spolupráci, které pokračovala i v následujícím roce 1968. Vlivem špatného dopravního spojení, kdy doručení jednotlivých zásilek se vzorky výrobků či tužkárenskými prkénky trvala až 60 dnů, se však veškerá jednání neúměrně prodlužovala.

Konrád Vrbka pod vlivem připravovaného přímého převzetí exportu od 1. ledna 1969 plánoval navázání dalších kontaktů a zlepšení obchodního spojení se Severní Amerikou.⁵⁰⁸ Do těchto plánů zasáhla okupace Československa v srpnu 1968, po které bylo jasné, že další spojení bude postupně omezeno. Okupace vyvolala velké zděšení u mnoha amerických obchodníků a manažerů, kteří začali pragmaticky omezovat obchodní kontakty s Československem. O tom se přesvědčil i Konrád Vrbka v dopise Charlese Berolzheimerera ze září 1968, který sice zachoval nadále přátelský tón, ale jeho plánovaná návštěva Českých Budějovic byla v nastalé situaci vyloučena.⁵⁰⁹ Strategický plán Konráda Vrbky na dodávky tuhy do Spojených států amerických byl na podzim 1968 definitivně ztracen.

Navázané kontakty s americkými výrobci tužkárenských prkének a tužek byly umožněny díky postupnému uvolňování mezinárodního napětí v polovině šedesátých let 20. století. Hlavní iniciativa ale vycházela od Konráda Vrbky, který využil nabízené příležitosti. Během vedených rozhovorů dokázal své partnery zaujmout, přestože neovládal angličtinu a musel se spoléhat na překladatele. Generální ředitel si také velmi rychle osvojil nezbytnou obchodní terminologii, takže se vyhnul nedorozuměním.

Význam těchto jednání a uskutečněných cest lze shrnout do několika bodů. Předně československé tužkárenství navázalo přímé styky s výrobcem tužkárenských prkének, čímž došlo k významným finančním úsporám, protože byli odstraněni prostředníci, které při nákupech využíval Pragoexport. Konrád Vrbka během svých návštěv získal dále dokumentaci k procesu výroby tužkárenských prkének, která byla ve Spojených státech

⁵⁰⁷ Tamtéž, Dopis Konrádu Vrbkovi z 8. listopadu 1967.

⁵⁰⁸ Převzetí exportu se blíže věnuje kapitola III.8.

⁵⁰⁹ SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor, generální ředitelství*, kart. 629, (Styk se zahraničím – California Cedar Product Company – Výzkumné oddělení, Dopis Konrádu Vrbkovi z 11. září 1968).

amerických mnohem rychlejší a efektivnější. Zásadní poznatky následně uplatnil při zpracování náhražkových dřevin v závodě v Kardašově Řečici.

Tabulka č. III.7.3.

Srovnání produktivity vybraných tužkáren ve veletuctech (1967)

Stát	Tužkárna	Sídlo	Roční produkce (vltc.)	Počet dělníků*	Potřeba dělníků na výrobu 100 000 vltc.
Československo	Koh-i-noor	České Budějovice	2 000 000	670	33
Jugoslávie	Grafos	Záhřeb	400 000	180	45
Německo	J. S. Staedtler, Mars-Bleistiftfabrik	Norimberk	800 000	168	21
SSSR	Krasin	Moskva	1 800 000	330	18
USA	Eagle Pencil Company	New York	1 800 000	165	9
	Wallace Pencil Company	St. Louis	700 000	108	15

* Počet dělníků pouze v provozech tužkárny a tužárny

Zdroj: SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor, generální ředitelství*, inv. č. 03.07, kart. 166, (Cestovní zpráva ze služební cesty do USA 13. září – 2. října 1967).

Prostřednictvím Berolzheimery rodiny byl Konrádu Vrbkovi umožněn přístup do amerických tužkáren, kde se seznámil s nejmodernějšími výrobními postupy. Přístup amerických firem byl naprosto odlišný v porovnání s norimberskými podniky, které nikdy nepovolily návštěvu komukoli z Československa. Tento stav zapříčinil z největší části dlouhodobý konkurenční boj na evropských trzích mezi norimberskými tužkárnami a firmou Koh-i-noor Hardtmuth. Americké společnosti se naproti tomu soustředily na pokrytí poptávky v Severní a Jižní Americe, takže zde nikdy nevznikla nepřekonatelná rivalita jako mezi tužkárnami v Evropě.

Konráda Vrbku v amerických tužkárnách nejvíce udivoval vysoký výkon a moderní stroje. Díky těmto výhodám dokázaly tamní firmy vyrobit s trojnásobně nižším počtem dělníků srovnatelné množství kvalitních tužek (tabulka č. III.7.3.). VHJ Koh-i-noor v produktivitě zaostávala nejen za americkými, ale i za sovětskými tužkárnami. Tento jev byl způsoben z největší části příliš širokou škálou vyráběných tužek, zastaralým strojním vybavením a neefektivní organizací práce. Konrád Vrbka se po získání těchto poznatků rozhodl uspořádat výrobu podle amerického vzoru, což se mu částečně podařilo během roku 1968.

Manažery ze Spojených států amerických na druhé straně zaujala velikost samotné českobudějovické továrny a také šířka sortimentu vyráběných kancelářských potřeb, protože na Západě centralizované podniky představovaly naprostou výjimku. Dále velmi kladně hodnotili sociální péči o zaměstnance – mateřské školky a jesle, společné rekreace či závodní lékařskou péči.

Z uvedených důvodů lze konstatovat, že navázáním obchodních styků se obě strany vzájemně obohatily o zkušenosti – Američané ze sféry sociální a Čechoslováci z oblasti technologické a organizační. Nelze ovšem opomenout klíčovou skutečnost, že by američtí manažeři poskytovali uvedené technologie zcela nezištně. Hlavním motivem amerických výrobců cedrových prkének bylo shromažďovat informace o výrobě ve významných světových tužkárnách, což českobudějovický podnik bezpochyby stále byl a následně jim dodávat tyto polotovary na základě požadovaných parametrů. Tímto krokem si zajistili nepřetržitý odběr tužkárenských prkének, který byl navíc posílen navázanými osobními kontakty. Tužkárenští výrobci, jako byla firma Wallace Pencil Company, získali od VHJ Koh-i-noor vzorky pro ně zajímavých výrobků, které se následně rozhodli prodávat na americkém trhu.

III.8. Ekonomická reforma a její vliv na VHJ Koh-i-noor

Politické uvolňování společně s postupným zaváděním ekonomické reformy ve druhé polovině šedesátých let 20. století ovlivnily vývoj VHJ Koh-i-noor v několika směrech. Předně byly rozšířeny obchodní styky s tužkárnami a výrobci tužkárenských prkének na Západě, dále se podařilo zahájit spolupráci s rodinou von Hardtmuth, která vyvrcholila založením společné akciové společnosti ve Vídni v roce 1967.⁵¹⁰ Přímo s ekonomickou reformou Oty Šika souviselo převzetí exportu výrobků, a především zřízení podnikové rady pracujících v roce 1968.

Dílčím projevem ekonomické reformy a tzv. nové soustavy řízení se stalo zřízení oborových podniků k 1. lednu 1966. Na základně vládního nařízení č. 132/1965 Sb. byly rozlišovány dvě formy VHJ – oborový podnik, ke kterému mohl být přidružen jeden či několik národních podniků a trust podniků sestávající se z generálního ředitelství trustu a poté z podřízených národních podniků.⁵¹¹ V případě VHJ Koh-i-noor došlo ke zvláštní situaci, protože byla sice jmenována oborovým podnikem, ale jednotlivé podřízené

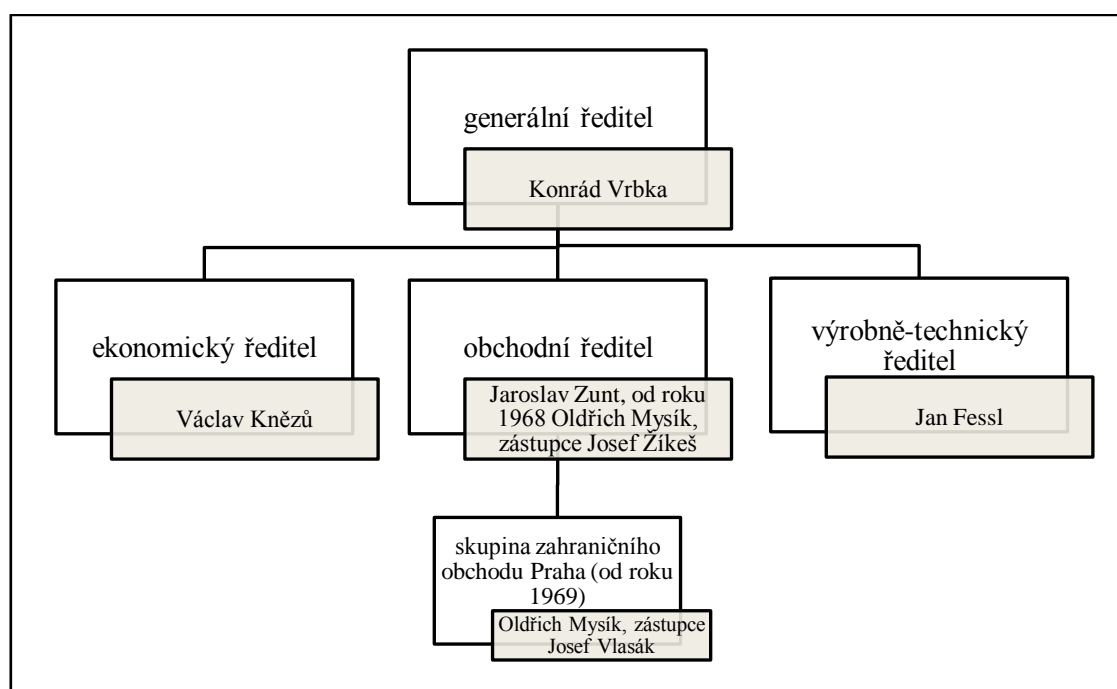
⁵¹⁰ Spolupráci s rodinou von Hardtmuth se zabývá kapitola V.3.

⁵¹¹ V roce 1974 přibyla k těmto formám VHJ třetí – koncern.

subjekty zůstaly na úrovni závodů. Tyto celky sice disponovaly rozsáhlými pravomocemi, ale nejednalo se o právnické osoby, takže nesměly bez vědomí generálního ředitelství samostatně vstupovat do právních a finančních závazků.⁵¹² V běžném provozu VHJ Koh-i-noor se tato změna projevila pouze „povýšením“ dosavadních náměstků generálního ředitele na samostatné ředitele (schéma č. III.8.1.)⁵¹³

Schéma č. III.8.1.

Organizace a personální obsazení generálního ředitelství VHJ Koh-i-noor (1965–1969)



Problematika exportu se po vzniku VHJ Koh-i-noor v roce 1958 částečně uklidnila, přestože nakonec nedošlo ke vzniku samostatného podniku zahraničního obchodu pro vývoz kancelářských potřeb (schéma č. III.8.2.). Zlepšení vztahů s Pragoexportem zapříčinily dvě zásadní okolnosti. Konrád Vrbka se musel naplno věnovat centralizaci výroby nově začleněných národních podniků, jejichž výrobky se prodávaly většinou na tuzemském trhu. Druhá příčina souvisela se jmenováním nového generálního ředitele Pragoexportu – Ludvíka Šáchy, který si dokázal získat důvěru a respekt Konráda Vrbky. Uvedené skutečnosti přispěly k tomu, že vztahy mezi

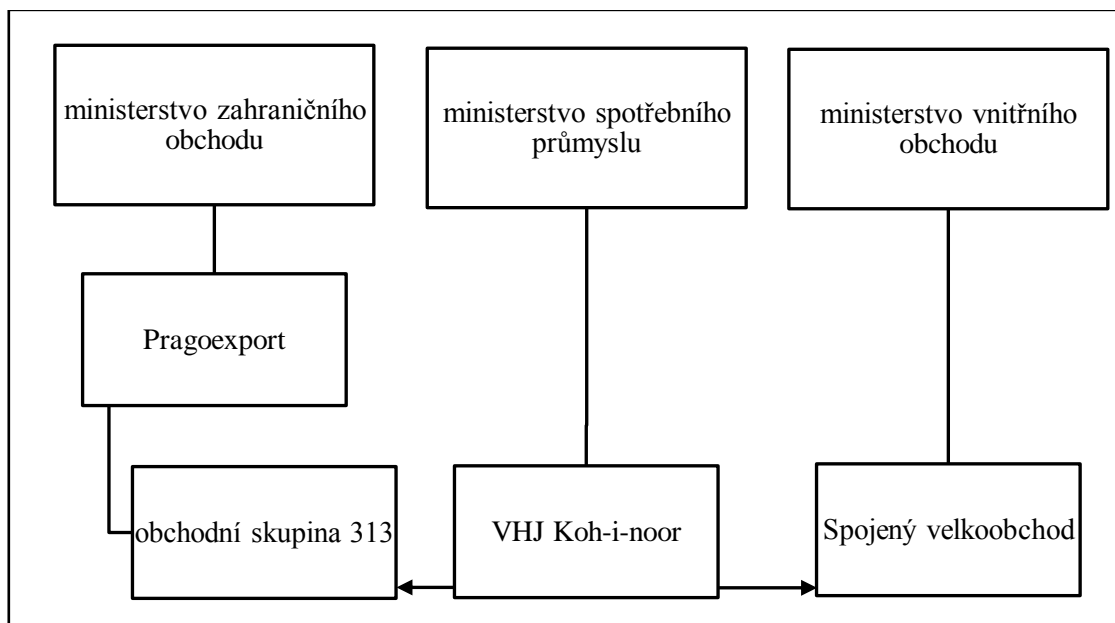
⁵¹² SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor*, *generální ředitelství*, inv. č. 20, kart. 629, (Pragoexport – Technoexport, Dopis Ludvíku Šáchovi z 17. července 1967).

⁵¹³ Tamtéž, inv. č. 03.03, kart. 120, (Usnesení Ústředního výboru KSČ o hospodářsko-politických směrnících k vypracování plánu rozvoje národního hospodářství za léta 1966–1970, Dopis Jihočeskému krajskému výboru Komunistické strany Československa z 13. července 1965).

podnikem zahraničního obchodu a výrobou se od počátku šedesátých let 20. století podstatně zlepšily. V porovnání s předchozím vývojem se spolupráce obou podniků zakládala na vzájemném partnerství a rovnosti. Dřívější spory byly nyní vystřídány snahou o koordinovaný postup při exportu výrobků.

Schéma č. III.8.2.

Organizace odbytu, VHJ Koh-i-noor (1958–1968)



Situace se změnila až v polovině roku 1967, kdy byl Konrád Vrbka pod vlivem ekonomické reformy vyzván ministerstvem spotřebního průmyslu předložit návrh na reorganizaci exportu VHJ Koh-i-noor. Prvotní impuls pro tuto změnu vzešel od samotného prvního tajemníka ÚV KSČ a prezidenta republiky Antonína Novotného, který na plénu ústředního výboru koncem roku 1966 prohlásil, že musí dojít ke zřízení nové organizace pro vývoz výrobků z VHJ Koh-i-noor.⁵¹⁴ Spolupracovníci Antonína Novotného měli stále v paměti ostré spory mezi výrobním a vývozním podnikem z poloviny padesátých let 20. století, čehož využívali v mocenském boji s progresivním křídlem uvnitř KSČ. Prezident svým výrokiem rozhodně nepodpořil reformní úsilí, ukázal však, že byl nakloněn k dílčím změnám, které nemohly ohrozit jeho pozici.

V lednu 1967 byl proto Konrád Vrbka pověřen, aby vypracoval příslušný návrh, čímž se dostal do paradoxní pozice. Najednou měl převzít exportní organizaci, kterou na

⁵¹⁴ Tamtéž, inv. č. 20, kart. 629, (Pragoexport – Technoexport, Dopis Ludvíku Šáchovi z 17. července 1967).

rozdíl od situace před deseti lety, tentokrát sám přímo nepožadoval. Generální ředitel se přes nynější dobré vztahy s Pragoexportem, a hlavně s Ludvíkem Šáchou rozhodl využít nabízené příležitosti a konečně uskutečnit svůj dřívější strategický záměr. Požadovaný návrh na převzetí vývozu dokončil a odeslal ministerstvu spotřebního průmyslu koncem června 1967, čímž vyvolal velmi ostrou reakci Ludvíka Šáchy. Generální ředitel Pragoexportu si požadavek na převedení exportu kancelářských výrobků vyložil jako osobní útok ze strany Konráda Vrbky, který se měl snažit ohrozit jeho pozici.

Tyto skutečnosti způsobily radikální zhoršení vztahů mezi VHJ Koh-i-noor a Pragoexportem, který začal sabotovat dosavadní společný postup na zahraničních trzích. Z tohoto důvodu Konrád Vrbka požadoval již k 1. lednu 1968 zřízení vlastního podniku zahraničního obchodu Koh-i-noor. Na podzim 1967 se však jeho požadavek stal opět politicky neprůchozím, protože vrcholící boj mezi reformním a konzervativním křídlem v komunistické straně odsunul i dílčí změny v organizaci zahraničního obchodu stranou. Konrád Vrbka alespoň získal od pracovníků ÚV KSČ ujištění, že k žádaným změnám dojde po uklidnění situace v následujícím roce 1968.⁵¹⁵

Pokus o převzetí exportní organizace v roce 1967 katastrofálně ztroskotал, což rozhodně nelze označit za vinu Konráda Vrbky. Jeho dřívější požadavky byly zneužity k mocenskému boji, kterého se generální ředitel nechtěl účastnit. Dostal se do svízelné situace, kdy byl na jedné straně vystaven tlaku ÚV KSČ, které chtělo vyhovět požadavku prezidenta a na straně druhé nechtěl ohrozit dobré vztahy s Pragoexportem a Ludvíkem Šáchou. Nakonec se rozhodl vypracovat a předložit požadovaný návrh na zřízení vlastního podniku zahraničního obchodu, což navíc korespondovalo s jeho dlouhodobým strategickým záměrem. Tímto krokem však ztratil pracně budované přátelské vztahy s Ludvíkem Šáchou, aniž by získal kontrolu nad vývozem výrobků VHJ Koh-i-noor.

Další vývoj urychlily politické změny v lednu 1968 a především vydání Akčního programu KSČ počátkem dubna tohoto roku. Na základě uvedeného dokumentu byly výrobní podniky oprávněny si svobodně volit vývozní a dovozní organizaci. Program také počítal s možností, že by tyto podniky mohly do budoucna vystupovat zcela nezávisle na zahraničních trzích, čímž by došlo k revizi zákona o monopolizaci zahraničního obchodu z roku 1948. Za těchto příznivých podmínek Konrád Vrbka hned v průběhu dubna 1968 projednal své požadavky na převzetí vývozu s Pragoexportem, kde se mu nakonec

⁵¹⁵ Tamtéž, inv. č. 25, kart. 762, (Organizační schéma, Záznam o jednání vedeném na KV KSČ České Budějovice z 5. září 1967).

podánilo získat podporu Ludvíka Šáchy.⁵¹⁶ Generální ředitel Pragoexportu se stavěl proti fragmentaci svého podniku zahraničního obchodu, velmi dobře si ale uvědomoval, že Konrád Vrbka za této politické situace dosáhne svého cíle. Případné kladení dalšího odporu by pouze vnášelo chaos do vzájemných vztahů a ohrožovalo postavení na zahraničních trzích.

Počátkem května 1968 dohodl Konrád Vrbka s Ludvíkem Šáchou podrobnosti, za kterých budou předány exportní záležitosti. Dojednané řešení se zakládalo na převodu celé 313 skupiny Pragoexportu do působnosti obchodního ředitele VHJ Koh-i-noor. Konrád Vrbka se zavázal, že sídlem této skupiny zůstane i nadále Praha a všichni zaměstnanci budou moci zůstat za stejných pracovních podmínek. Generální ředitel potřeboval získat většinu z těchto 70 pracovníků, protože by za ně nemohl sehnat žádnou kvalitní náhradu. Oba generální ředitelé se také shodli, že předání exportu VHJ Koh-i-noor bude před zahraničními zákazníky prezentováno pouze jako dílčí změna, aby u nich nebyly vyvolány pochybnosti o kvalitě dosavadního zastoupení.⁵¹⁷

S takto vyjednanou podporou Ludvíka Šáchy se Konrád Vrbka obrátil na ministra zahraničního obchodu s žádostí o udělení nezbytného oprávnění pro vývoz výrobků do ciziny. V tomto dokumentu generální ředitel stručně shrnul dřívější nedostatky v činnosti Pragoexportu a následně zdůraznil výhody předání exportních záležitostí do působnosti VHJ Koh-i-noor.⁵¹⁸ Návrh musela důkladně projednat ministerská komise, což si zabralo několik dalších týdnů. Konrád Vrbka přesto během léta 1968 celou VHJ Koh-i-noor intenzivně připravoval na tuto klíčovou změnu. Několik dní před srpnovou okupací byl vybrán ředitel exportu, kterým se stal Oldřich Mysík. Tento zkušený manažer v období po roce 1945 postupně působil ve všech nadřazených organizacích národního podniku Koh-i-noor – Československých závodech dřevozpracujících, hlavní správě ministerstva lesů a dřevařského průmyslu a konečně na ministerstvu spotřebního průmyslu. V rámci federalizace státu bylo toto ministerstvo koncem roku 1968 zrušeno, takže Oldřich Mysík si svým příchodem do VHJ Koh-i-noor zachoval pozici v oboru, se kterým byl dokonale obeznámen. Navíc se nemusel ani stěhovat do Českých Budějovic, protože ředitelství exportní skupiny zůstalo v Praze. Oldřich Mysík se také stal obchodním ředitelem celé

⁵¹⁶ Tamtéž, inv. č. 02.01, kart. 24, (Zápisy z porad vedení VHJ Koh-i-noor Č. B. – sekretariát GR – odbor organizace, Zápis z 14. porady vedení z 29. dubna 1968).

⁵¹⁷ Tamtéž, inv. č. 04.06, kart. 198, (Záznamy o jednání vedených mezi PZO Pragoexport a oborovým podnikem Koh-i-noor, Záznam z aktivy pracovníků Pragoexportu z 13. května 1968).

⁵¹⁸ Tamtéž, Žádost o udělení státního povolení k provádění zahraničně-obchodní činnosti oborovým podnikem Koh-i-noor tužkárna L. & C. Hardtmuth, České Budějovice z 20. června 1968.

VHJ Koh-i-noor, (schéma č. III.8.1.), protože Jaroslav Zunt od poloviny roku 1967 většinu svého času trávil ve Vídni, kde řídil rakouskou firmu Koh-i-noor Hardtmuth Wien. Jeho povinnosti proto vykonával obchodní zástupce, což bylo z dlouhodobého hlediska neúnosné.

Srpnová okupace uvedené přípravy nezastavila, ale podobně jako v případě podnikových rad pracujících spíše zintenzivnila. Vedení VHJ Koh-i-noor se na poradě počátkem září 1968 shodlo, že nebude vytvářet žádnou alternativu pro případné zamítnutí převzetí exportu.⁵¹⁹ Komise ministerstva zahraničního obchodu nakonec počátkem října 1968 souhlasila s provozováním vývozu ze strany VHJ Koh-i-noor.⁵²⁰ Následně bylo na základě doporučení této komise vydáno oprávnění k zahraničně-obchodní činnosti.⁵²¹

Distribuce výrobků na tuzemském trhu zůstala i po této změně v rukou Spojeného velkoobchodu (schéma č. III.8.2.). VHJ Koh-i-noor totiž neměla zájem vybudovat vlastní síť maloobchodních prodejen, které by nemohly obstát v konkurenci s prodejny národního podniku Drobné zboží. To bylo způsobeno skutečností, že psací potřeby se v těchto obchodech prodávaly společně s papírnickým sortimentem. Spolupráce s tuzemským velkoobchodem navíc probíhala k oboustranné spokojenosti, takže zde nebyl důvod ke změně jako v případě exportu.

Obnova exportní činnosti výrobního podniku po téměř dvaceti letech, kdy ji vykonávala Ligna a následně Pragoexport, se ukázala být velmi obtížnou. Hlavní příčiny spočívaly v přerušení přímého spojení s obchodními zástupci a zákazníky. Naprostou izolaci výrobního podniku od styku se zahraničím se částečně podařilo prolomit během politického uvolnění a následné Rozsypalovy reformy koncem padesátých let 20. století. Národní podnik Koh-i-noor ovšem tehdy získal pouze možnost získávat nové technologie a vysílat své zástupce na výstavy a veletrhy. Jakékoli zásahy do obchodní činnosti Pragoexportu byly vyloučeny. Situace se sice částečně změnila během působení Ludvíka Šáchy v čele tohoto podniku zahraničního obchodu, vše záviselo na jeho dobré vůli, což se projevovalo v roce 1967 během sporů s Konrádem Vrbkou.

Stěžejním úkolem pro rok 1969 se proto ukázala reforma obchodního zastoupení v klíčových exportních oblastech. Ze sítě obchodních zástupců, kterou po desetiletí budoval koncern Koh-i-noor Hardtmuth po celém světě, se do roku 1969 zachovaly pouze

⁵¹⁹ Tamtéž, inv. č. 02.01, kart. 24, (Zápisy z porad vedení VHJ Koh-i-noor Č. B. – sekretariát GR – odbor organizace, Zápis z 31. porady vedení z 9. září 1968).

⁵²⁰ Tamtéž, inv. č. 04.06, kart. 198, (Záznamy o jednáních vedených mezi PZO Pragoexport a oborovým podnikem Koh-i-noor, Situační zpráva o zahraničně-obchodní skupině VHJ Koh-i-noor z 7. ledna 1969).

⁵²¹ Tamtéž, Rozhodnutí z 20. prosince 1968.

tři – ve Francii, Švédsku a Turecku. Ostatní byly kvůli neschopnosti obchodních referentů Pragoexportu nahrazeny či dokonce přímo zrušeny. Pro zlepšení uvedeného stavu se již v průběhu roku 1969 rozhodlo vedení VHJ Koh-i-noor začít se sjednocováním převzatého obchodního zastoupení se zastupitelskou sítí rakouské firmy Koh-i-noor Hardtmuth. Tímto krokem odstranil Konrád Vrbka duplicitní zastoupení v některých zemích a k tomu mohl plně využít zkušeností rakouské společnosti. Generální ředitel také plánoval obnovení systému tzv. obchodních inspektorů, které využíval koncern Koh-i-noor Hardtmuth do roku 1945. Mezi tyto pracovníky byla rozdělena podle důležitosti jednotlivá odbytová teritoria a oni zde prováděli základní průzkum trhu a s tím spojený marketing. Velkou předností tohoto systému bylo pružné reagování na jakékoli změny v chování zákazníků, čímž byl současně udržován odbyt v dané oblasti.

Převzetí exportní organizace přineslo kromě starostí s obnovou obchodního zastoupení i množství nepopiratelných kladů. Předně se odstranila duplicitní administrativa spojená z největší části s reklamacemi zboží ze Západu. Řešení těchto záležitostí se neúměrně protahovalo, takže zákazník příště raději zboží z Československa neodebral a upřednostnil výrobky německé konkurence. Ke zrychlení při vyřizování obyčejných zakázek přispělo také definitivní zrušení dvou skladů pro exportní zboží,⁵²² které až do roku 1968 existovaly přímo v českobudějovické tužkárně.

Další výhoda vyplývala ze sjednocení reklamní činnosti, kterou doposud duplicitně provozoval Pragoexport a také VHJ Koh-i-noor.⁵²³ Nové propagační oddělení podléhalo přímo obchodnímu řediteli Oldřichu Mysíkovi, čímž odpadly dřívější nekonečné spory týkající se financování reklamních akcí v tuzemsku a především v zahraničí. S tím souvisela opětovná možnost rozšířit hodnotu značek Koh-i-noor Hardtmuth o spojení s Českými Budějovicemi v rámci reklamních kampaní. VHJ Koh-i-noor mohla opět využít tuto cennou tradici, takže došlo k odstranění nepopulární a nicneříkající značky Pragoexport.

Velmi pozitivně se sjednocení výroby a zahraniční distribuce projevilo při jednání se zahraničními výrobci kancelářských potřeb a dodavateli tužkárenských prkének. Západní firmy totiž vůbec nechápaly, proč musely své objednávky nebo dodávky vyřizovat přes podnik zahraničního obchodu, který jim stejně neodkázal poskytnout potřebné technické údaje, neboť se musel obracet na odborníky z výroby. Vinou těchto průtahů ztroskotalo množství slibných zakázek, protože podniky na Západě dávaly

⁵²² Jeden sklad udržoval výrobní podnik a druhý Pragoexport.

⁵²³ Problematice reklamy se věnuje kapitola IV.

přednost rychlému jednání, které bylo zajištěno osobními kontakty mezi manažery či obchodními zástupci.

Určitá nevýhoda byla způsobena umístěním skupiny zahraničního obchodu do Prahy, protože tak zůstala zachována odtrženost pracovníků exportu od samotné výroby. Konrád Vrbka však nemohl prosazovat umístění skupiny zahraničního obchodu přímo do Českých Budějovic, a to ze dvou hlavních důvodů. Většina pracovníků exportu by nebyla ochotná se stěhovat z Prahy a generální ředitel by za ně nikde nesehnal adekvátní náhradu. Druhá příčina pramenila z horší dopravní dostupnosti Českých Budějovic. S tím souvisela skutečnost, že pracovníci exportu nadále museli udržovat spojení s ministerstvem zahraničního obchodu v Praze.

Strategické exportní záměry Konráda Vrbky přímo vycházely z organizace koncernu Koh-i-noor Hardtmuth a ze zkušeností jeho manažerů včetně poválečného centrálního ředitele Josefa Follprachta. Ve zdůvodňování výhod plynoucích z převzetí vývozní organizace se nerozpakoval neustále odkazovat na předválečnou organizaci a strategie tehdejších pracovníků. Prosazení těchto plánů pro další úspěšný rozvoj exportu bylo přímo závislé na schválení zákona o socialistickém podniku a udržení reformního kurzu, což se ukázalo být nemožné po nástupu Gustava Husáka do funkce prvního tajemníka ÚV KSČ v dubnu 1969. Zákon o socialistickém podniku byl smeten ze stolu a následné stranické prověrky ukončily také působení Konráda Vrbky v čele VHJ Koh-i-noor. Kontrolu nad exportem si na druhé straně podnik podržel až do roku 1977, ale normalizační poměry neumožnily plánované zvýšení exportu, který se za celou VHJ nadále pohyboval okolo 40–45 %.⁵²⁴

Dílním projevem reformy Oty Šika ve VHJ Koh-i-noor bylo začlenění nového závodu 09 Trhové Sviny na podzim 1968 (schéma č. III.8.3.). Uvedený závod byl do této doby součástí národního podniku Igla v Českých Budějovicích, který se zabýval strojírenstvím, a hlavně produkcí jehel. V Trhových Svinech byla umístěna výroba malých elektrických přístrojů a mechanických hraček na klíček či setrvačník. Vedení závodu s podporou většiny pracovníků se v srpnu 1968 obrátilo přímo na Konráda Vrbku s žádostí o začlenění do VHJ Koh-i-noor.⁵²⁵ Tato iniciativa byla umožněna v důsledku ekonomické reformy, protože před jejím zavedením nebylo myslitelné, aby závod takto samostatně rozhodoval o svém osudu. Hlavním důvodem pro toto rozhodnutí bylo

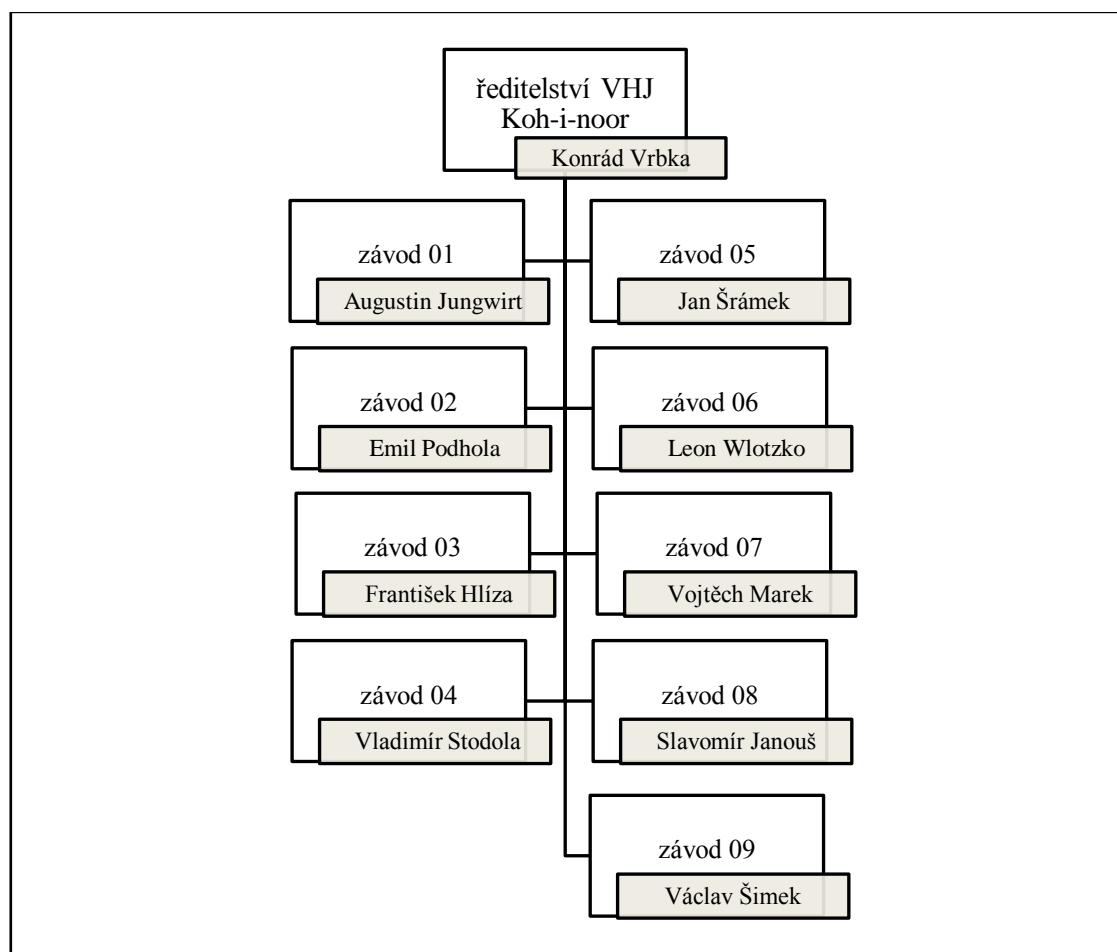
⁵²⁴ Vývoz ryze tužkárenských výrobků (tužky, kancelářská pryž) nadále tvořil přibližně 60 %.

⁵²⁵ Tamtéž, fond *Koh-i-noor, generální ředitelství*, inv. č. 02.01, kart. 24, (Zápisy z porad vedení VHJ Koh-i-noor ČB – sekretariát GŘ – odbor organizace, Záznam z 29. porady vedení z 26. srpna 1968).

neustálé odčerpávání vyprodukovaných prostředků ve prospěch mateřského národního podniku Iгла v Českých Budějovicích.⁵²⁶ Investice do závodu v Trhových Svinech byly prakticky nulové, takže vedoucí představitelé se rozhodli využít uvolněných poměrů a vyčlenit se z nevýhodného spojení.

Schéma č. III.8.3.

Závody VHJ Koh-i-noor a jejich ředitelé (1969)



Konrád Vrbka se rozhodl vyhovět žádosti, přestože tento podnik svým zaměřením výroby příliš nezapadal do dosavadní produkce VHJ Koh-i-noor. Hlavní výhoda v začlenění tohoto závodu spočívala v možnosti využití jeho obalových materiálů, a hlavně v plánovaném rozšíření výroby o tiskárnu na potisk plechu. Další pozitivum spočívalo v dobrém odbytu zboží na tuzemském trhu a aktivním devizovém saldu, protože podnik vyráběl pouze z domácích surovin. Vývoz však činil pouze 10 % z celkové produkce. VHJ Koh-i-noor začleněním tohoto závodu částečně vyřešila neustálé

⁵²⁶ Tamtéž, Záznam z 34. porady vedení z 7. října 1968.

problémy s obalovými materiály, které působily potíže při uplatnění zboží na západních trzích.

Druhým stěžejním dopadem ekonomické reformy ve VHJ Koh-i-noor byly tzv. kolektivní podnikatelské orgány – podnikové rady pracujících, které vznikaly v průběhu reformního roku 1968. Jejich zřízení mělo zvýšit podíl zaměstnanců na řízení národních podniků, čímž se demokratizovala jejich správa. Rady pracujících podle představ Oty Šika určovaly základní finanční, obchodní, výrobní a technické směřování daného podniku. Jejich pravomoci rovněž sahaly do personálních záležitostí, kde potvrzovaly ředitele ve funkci či jej v krajním případě dokonce odvolaly.

Impulesem pro vznik podnikových rad pracujících, stejně jako pro převzetí exportní činnosti, se staly myšlenky obsažené v Akčním programu KSČ z dubna 1968. Zde bylo jasně podtrženo, že nové orgány mají čerpat ze zkušeností závodních rad z období 1945–1948,⁵²⁷ rady rovněž neměly být ztotožněny s odbory.⁵²⁸

Ve VHJ Koh-i-noor se první nesmělé snahy o reorganizaci v duchu Akčního programu KSČ objevily na ředitelské poradě v polovině května 1968.⁵²⁹ Konrád Vrbka tehdy konstatoval, že novou organizací není možné přizpůsobovat osobám, které si budou chtít udržet své posty. Konkrétnější obrysy začala reorganizace dostávat až na schůzi počátkem června 1968, kdy bylo určeno, že podniková rada pracujících se bude skládat maximálně ze 17 až 21 členů, kteří budou voleni ze všech závodů podniku v závislosti na počtu zaměstnanců.⁵³⁰

Prozatímní statut rady pracujících sestavil generální ředitel, který se v úvodu přihlásil k ekonomické reformě, jelikož zdůraznil nutnost odstranit direktivní řízení a prosadit podnikovou autonomii. Hlavním prostředkem k dosažení tohoto cíle měla být podniková rada pracujících. Konrád Vrbka také vyzdvihl, že úkolem podnikové rady nebude obhajoba partikulárních zájmů jednotlivých závodů, ale přihlížení k potřebám podniku jako jednoho celku. Působnost rady pracujících se podle návrhu vztahovala především na schvalování základních cílů podniku, rozsáhlé investice nad tři miliony

⁵²⁷ Závodní rady samostatně existovaly v letech 1945–1948. Jejich prostřednictvím se měli zaměstnanci podílet na řízení národních podniků, což se uskutečnilo ve velmi omezené míře. V roce 1948 byly sloučeny s ROH. V rámci československého tužkárenství se tyto orgány podílely především na snahách znárodnit Národní podnik obchodní a průmyslový a Grafo ještě před únorem 1948.

⁵²⁸ L. KALINOVÁ, *Společenská proměny*, s. 321.

⁵²⁹ SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor, generální ředitelství*, inv. č. 02.01, kart. 24, (Zápisy z porad vedení VHJ Koh-i-noor Č. B. – sekretariát GR – odbor organizace, Záznam z 18. porady vedení 12. a 15. května 1968).

⁵³⁰ Začátek činnosti podnikové rady byl stanoven na 1. říjen 1968. Tamtéž, Záznam z 22. porady vedení 10. června 1968.

korun, roční rozpočet a samozřejmě závěrečné bilance. Rada dále schvalovala či odvolávala generálního ředitele a určovala jeho podíl na hospodářských výsledcích podniku, stejně jako všech pracovníků generálního ředitelství.⁵³¹

Konrád Vrbka ve svém návrhu zcela nepokrytě vycházel ze statutu podnikové rady pracujících oborového podniku Škoda.⁵³² Jediná podstatná odlišnost spočívala v tom, že v podniku Škoda byla zřízena také tzv. výkonná rada v čele s generálním ředitelem podniku, odbornými řediteli a dvěma až pěti vybranými pracovníky. Ve VHJ Koh-i-noor byl výkonným orgánem přímo generální ředitel, který si dále zřídil dva orgány – poradu vedení a ředitelskou radu.⁵³³ Touto nepatrnou „inovací“ si Konrád Vrbka zachoval rozhodující postavení i v případě úspěšného prosazení ekonomické reformy, protože oba poradní orgány mu byly přímo podřízeny. Na druhé straně nesl za veškerá rozhodnutí přímou odpovědnost pouze on sám.⁵³⁴

V souladu se stanoveným harmonogramem se volby do podnikové rady měly konat do 4. října 1968, ale srpnová okupace způsobila jejich téměř měsíční odklad. Hlavní zastávce zřizování rad Ota Šik byl již 3. září 1968 zbaven funkce místopředsedy vlády. O budoucnosti podnikových rad proto panovala velká nejistota, kterou prohloubilo vládní prohlášení z 24. října 1968 – neustavovat další rady a pouze analyzovat doposud zřízené. Odpor ROH přinutil předsedu vlády Oldřicha Černíka k ústupu, takže zakládání rad se pouze zpomalilo, avšak nezastavilo.⁵³⁵

Volby ve VHJ Koh-i-noor se konaly až 11. listopadu 1968, což bylo o téměř dva měsíce později nežli v plzeňské Škodovce. Zvolená rada měla celkem 21 členů, tento počet se v průběhu roku 1969 zvýšil na 24, jelikož dva zástupce si musel zvolit nově začleněný závod v Trhových Svinech a jednoho určovala nově ustanovená skupina zahraničního obchodu v Praze (tabulka č. III.8.1.). Z hlediska pracovního zařazení tvořilo radu devět techniků, sedm ekonomů, dva pracovníci prodejního oddělení, čtyři mistři a dva dělníci.⁵³⁶ Složení následovalo celorepublikový trend, kdy v radách převládli

⁵³¹ Tamtéž, fond *ROH*, kart. 5, (Materiály podnikové rady pracujících, Návrh – Rada pracujících oborového podniku Koh-i-noor).

⁵³² Tamtéž, Pošta Rady pracujících, Kolektivní podnikatelské orgány v oborovém podniku Škoda.

⁵³³ Poradu vedení tvořil generální ředitel, jeho náměstci, a další dva až tři pracovníci vybraní generálním ředitelem. Ředitelská rada se skládala z porady vedení a ředitelů jednotlivých závodů.

⁵³⁴ Návrh statutu rady pracujících vypracovaný Konrádem Vrbkou byl na poradě vedení dne 31. července 1968 schválen a následně vytištěn, aby se s ním mohli seznámit všichni zaměstnanci. SOA Třeboň, oddělení ČB, fond Koh-i-noor, inv. č. 02.01, kart. 24, (Zápisy z porad vedení VHJ Koh-i-noor Č. B. – sekretariát GR – odbor organizace, Záznam z 26. porady vedení 31. července 1968).

⁵³⁵ K. KOVANDA, *Zápas*, s. 114–115.

⁵³⁶ SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *ROH*, kart. 6, (Zápisy z Podnikové rady pracujících, Odpovědi na otázky týkající se podnikové rady pracujících oborového podniku Koh-i-noor Hardtmuth v Českých Budějovicích ze dne 30. července 1969).

technici a manažeři nad dělníky, kterým nedělalo problémy, aby jejich zájmy zatupovali odborníci, takže nehrozilo amatérské vměšování do řízení podniku. Pozice KSČ v podnikové radě VHJ Koh-i-noor byla slabší v porovnání se stavem v plzeňské Škodovce či v celé republice. V tužkárně byla straníky rovná polovina členů, zatímco podnikovou radu Škodovky tvořili ze dvou třetin komunisté.⁵³⁷

Tabulka č. III.8.1.

Počet zvolených členů rady pracujících, VHJ Koh-i-noor (1968–1969)

Závod*	Počet zaměstnanců	Počet zvolených členů
VHJ	162	1
ZO	70	1
01	1 380	5
02	759	3
03	541	2
04	95	1
05	570	3
06	409	2
07	548	2
08	510	2
09	476	2
Celkem	5 520	24

* správa VHJ, zahraniční obchod, 01 tužkárna, 02 mechanické tužky, 03 Gama, 04 nástrojárna, 05 výrobky z umělých hmot, 06 výrobky ze dřeva, 07 plnicí pera, 08 kuřácké potřeby, 09 plechové obaly

Zdroj: SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *ROH*, kart. 5, (Statut rady pracujících n. p. Koh-i-noor Hardtmuth – Jednání rady a představenstva, Evidenční počet zaměstnanců z 31. prosince 1968).

Ustavující schůze rady se konala 12. prosince 1968. Předsedou se stal technolog tuhárný František Kouba. Generální ředitel poté informoval radu o celkové situaci ve VHJ Koh-i-noor. Zde vyzdvihl své úspěchy, ať již se jednalo o znovuzískání zahraničního obchodu či o kapitálovou účast ve firmě Koh-i-noor Hardtmuth Wien, což umožnilo československé tužkárně lépe pronikat na západní trhy. Po tomto referátu následovala diskuze o tom, zda rada vypíše konkurz na místo generálního ředitele. Členové rady se

⁵³⁷ K. KOVANDA, *Zápas*, s. 119.

shodli, že není v zájmu podniku měnit vedení, načež jednomyslně potvrdili Konráda Vrbku v jeho stávající funkci ředitele.⁵³⁸

Rok 1969 začal schůzí zástupců podnikových rad z celého Československa v závodním klubu plzeňské Škodovky. Porady se zúčastnily delegace ze 183 podniků, které zastupovaly 830 000 zaměstnanců.⁵³⁹ VHJ Koh-i-noor zastupoval předseda rady František Kouba a její místopředseda. Stěžejním výsledkem setkání byl požadavek urychleného přijetí zákona o socialistickém podniku a dále zvolení triadvaceti členné koordinační skupiny, která měla sdružovat jejich zájmy. Zástupci VHJ Koh-i-noor během setkání navázali kontakty s ostatními radami v jihočeském kraji, především se jednalo o České závody motocyklové ve Strakonících, čímž získali cenné zkušenosti s její organizací.⁵⁴⁰

Následovala první pracovní schůze rady pracujících VHJ Koh-i-noor, která se konala ve dnech 12. a 13. února 1969. Konrád Vrbka zde přednesl svůj pohled na vývoj jednotlivých závodů v následujících letech. Podniková rada však na základě získaných zkušeností podrobila jeho referát ostré kritice. V diskuzi byl generální ředitel upozorněn na nereálný odhad růstu výroby v závodech, takže byl přinucen do příští schůze svoji vizi přehodnotit. Na druhé straně podniková rada souhlasila s výběrem kandidátů do funkce zástupců generálního ředitele, kterými se stali dosavadní náměstek ředitele Václav Kněžů a obchodní ředitel Oldřich Mysík. Třetí zástupce měl být vybrán na základě konkurzu.⁵⁴¹

První schůze jasně ukázala, že rada pracujících dokáže využít svých pravomocí a ovlivňovat celkové směřování podniku. Generální ředitel byl přinucen změnit svůj výhledový výrobní plán, a navíc jasně vysvětlit a obhájit sporné investice do rakouské tužkárně Koh-i-noor Hardtmuth Wien či návrhy na rozdělení závodu 01 tužkárna.

V březnu 1969 pokračovaly přípravy na pracovní schůzku a také se prohlubovaly kontakty s ostatními jihočeskými radami. Počátkem března 1969 se sešli na popud podniků VHJ Koh-i-noor a ČZM Strakonice zástupci jihočeských podnikových rad na

⁵³⁸ Rada se také usnesla, že se bude scházet čtyřikrát ročně. SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *ROH*, kart. 5, (Zápisy ze zasedání Podnikové rady pracujících a pozvánky, Zápis z 1. schůze podnikové rady pracujících z 5. prosince 1968).

⁵³⁹ J. POKORNÝ, *Rady*, s. 220.

⁵⁴⁰ V jihočeském kraji bylo k 26. květnu 1969 zřízeno 13 podnikových rad – ČZM Strakonice, Jihočeská Fruta, Jihočeské dřevařské závody, Jihočeské pivovary, Jitex, Jitona, Jiskra, Koh-i-noor Hardtmuth, Kovosvit, Motor, Restaurace Strakonice, Závody na výrobu vzduchotechnických zařízení, Zemědělské stavby a dále 2 přípravné výbory – Fezko a Silon. SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *ROH*, kart. 5, (Spolupráce s ostatními radami pracujících, Dopis Českých závodů motocyklových Strakonice z 26. května 1968).

⁵⁴¹ Tamtéž, Zápisy ze zasedání Podnikové rady pracujících a pozvánky, Záznam z 1. pracovní schůze rady pracujících z 12. a 13. února 1969.

společné schůzi se dvěma poslanci České národní rady Václavem Kůrkou a Jiřím Hrdličkou (oba za Československou stranu socialistickou). Na tomto setkání delegáti rad v jihočeském kraji vytvořili vlastní koordinační skupinu, která měla za úkol navázat kontakt s hlavní skupinou utvořenou na plzeňské schůzi v lednu 1969. Jihočeští zástupci rovněž deklarovali nutnost prosazení zákona o socialistickém podniku.⁵⁴²

I přes nepříznivý politický vývoj pokračovala podniková rada pracujících VHJ Koh-i-noor ve své činnosti. Ve dnech 15. a 16. května 1969 se konala druhá pracovní porada, tentokrát v hotelu ve Zvíkovském Podhradí.⁵⁴³ Zástupce generálního ředitele Václav Kněžů na úvod představil zkorigovaný výhled výroby na rok 1969 a plán investiční výstavby do roku 1975, který na předchozí schůzi podniková rada zkritizovala. S upraveným dokumentem byl vyjádřen souhlas, avšak se zásadními připomínkami. Předně musela být ke všem větším investicím zpracována studie zahrnující odhad nutných pracovních sil, materiálu, a hlavně odbytu výsledných výrobků na zahraničním trhu. Generální ředitel dále musel do konce roku 1969 předložit podrobný perspektivní plán, který by posloužil jako základ pro stanovení další investiční politiky podniku.⁵⁴⁴

Vznikající normalizační režim v létě 1969 začal s postupnou likvidací ekonomické reformy, tedy včetně podnikových rad pracujících. První náznak změněné politické situace zaznamenali ve VHJ Koh-i-noor v červenci 1969, kdy ÚV KSČ rozeslal svým závodním organizacím dotazník týkající se hodnocení podnikových rad pracujících. Jednotlivé otázky se snažily odhalit vliv strany při volbách do rad, politickou příslušnost zvolených členů, jejich politické postoje, hodnocení politické atmosféry v radě či vzájemné vztahy rady a podnikového vedení. Předseda závodní organizace ve VHJ Koh-i-noor vypracoval odpovědi na dotazník společně s Konrádem Vrbkou a následně je rozebral na schůzi s předsedou rady pracujících, podnikového výboru ROH a předsedů většiny závodních organizací VHJ Koh-i-noor. Vyplněný dotazník kladně hodnotil dosavadní spolupráci rady a podnikového ředitele, který ocenil veškeré podnětné připomínky. Vliv strany na chod podnikové rady byl popravdě popsán jako zcela nepatrný, jelikož v rámci rady nebyla ustanovena žádná stranická skupina.⁵⁴⁵

⁵⁴² Tamtéž, Spolupráce s ostatními radami pracujících, Zápis z poradní schůzky z 10. března 1969.

⁵⁴³ Ustanovující schůze rady v prosinci 1968 i první pracovní porada se konaly v Českých Budějovicích.

⁵⁴⁴ SOA Třeboň, oddělení ČB, fond ROH, kart. 5, (Zápisy ze zasedání Podnikové rady pracujících a pozvánky, Záznam z 2. pracovní schůze podnikové rady pracujících z 15. a 16. května 1969).

⁵⁴⁵ Tamtéž, kart. 6, (Zápisy z Podnikové rady pracujících, Odpovědi na otázky týkající se podnikové rady pracujících oborového podniku Koh-i-noor Hardtmuth v Českých Budějovicích ze dne 30. července 1969).

Harmonogram schůzí podnikové rady pracujících tyto zjevné náznaky politické změny nenarušily, takže plánovaná třetí a zároveň poslední pracovní schůzka se nakonec uskutečnila ve dnech 1. a 2. října 1969 v podnikovém rekreačním středisku v Dalečíně. Jediným programem jednání bylo porovnání kvality a také ceny výrobků VHJ Koh-i-noor se zahraniční konkurencí. Jednalo se o naprosto unikátní srovnání, které v rámci československého tužkárenství nebylo nikdy v takovémto rozsahu provedeno. Základní podklady pro schůzi připravil tajemník rady inženýr Bohumil Chlumecký, který zadal k porovnání celkem 15 produktů jednotlivých závodů VHJ Koh-i-noor – od tužek a plnicích per, přes vodové barvy a pravítka až k čibukům. Z rozboru tohoto materiálu vyplynulo, že většina československých výrobků používala naprosto zastaralé a nevyhovující obaly, zaostávala v kvalitě, a navíc kvůli vysoké ceně nebyla konkurenceschopná na západních trzích.⁵⁴⁶ Členové rady ke každému problematickému výrobku sestavili seznam doporučení ke zlepšení situace – získání nových technologií, surovin či naprostá změna sortimentu výroby. Rada rovněž doporučila Konrádu Vrbkovi neprodleně vydat aktualizovaný katalog výrobků a provádět testování a srovnávání výrobků minimálně jednou ročně.⁵⁴⁷

Další schůze, na kterou byl naplánován rozbor ekonomické situace za uplynulé období, se měla uskutečnit v prosinci 1969. Mezitím normalizační vláda prostřednictvím ministerstva průmyslu rozhodla o zrušení podnikových rad pracujících, což bylo oznámeno vedení VHJ Koh-i-noor dne 17. listopadu 1969.⁵⁴⁸

Podnikové rady zanikly téměř po roce od zahájení své činnosti. Jejich význam v tužkárenském odvětví lze shrnout do několika bodů. Předně naplnily očekávání, které do nich představitelé ekonomické reformy v čele s Otou Šikem vkládali, protože pomohly částečně odbourat dosavadní direktivní řízení v jednotlivých podnicích. Zároveň se nenaplnily předpovědi kritiků, kteří tvrdili, že do vedení budou amatérsky zasahovat zaměstnanci. Dělničtí zástupci v radách byli v konkrétním případě VHJ Koh-i-noor i v celorepublikovém měřítku v naprosté menšině.

Dále je nezbytné vyzdvihnout, že zvolení techničtí a ekonomičtí odborníci od první schůze aktivně zasahovali do řízení VHJ Koh-i-noor. Generální ředitel byl přinucen vysvětlit a revidovat dlouhodobé plány investiční výstavby a výroby, řešit neuspokojivou

⁵⁴⁶ Tamtéž, Srovnání našich výrobků a konkurence, nedatováno.

⁵⁴⁷ Tamtéž, kart. 5, (Zápisy ze zasedání Podnikové rady pracujících a pozvánky, Záznam ze 3. pracovní schůze rady pracujících z 1. a 2. října 1969).

⁵⁴⁸ Činnost rady byla neprodleně zastavena a veškeré materiály archivovány. Tamtéž, kart. 6, (Rada pracujících – Koncepty zápisů, Zápis z 26. listopadu 1969).

situaci v rakouské tužkárně, dále nízkou kvalitou a přemrštěnou cenu většiny výrobků. Činnost rady se navíc neomezila na pouhé výtky, ale pokoušela se o řešení problémů.

Rovněž nelze opominout skutečnost, že přes veškerou kritiku byl vztah rady pracujících s vedením podniku poměrně harmonický. Tuto skutečnost lze doložit postojem Konráda Vrbky v létě 1969 při vypracování dotazníků ÚV KSČ, kdy se rozhodně postavil za podnikovou radu pracujících a její činnost zhodnotil kladně.

Jediným projevem ekonomické reformy ve VHJ Koh-i-noor zůstala získaná kontrola nad zahraničním obchodem, protože v tomto případě nebylo možné se navrátit do stavu před reformou pouhým příkazem o zastavení činnosti, jako se to stalo v případě podnikových rad pracujících. Případným opětovným přesunem skupiny zahraničního obchodu zpět do pravomoci Pragoexportu po uplynutí několika měsíců, by došlo k citelným finančním ztrátám a k poškození prestiže celé VHJ Koh-i-noor v očích zahraničních zákazníků. Mnohem jednodušší řešení spočívalo v odstranění generálního ředitele v rámci stranických prověrek.

IV. Reklamní strategie

IV.1. Reklamní strategie českobudějovických tužkáren 1938–1948

Reklama a propagační činnost sehrává v každém odvětví podstatnou úlohu při prodeji výrobků. Českobudějovické tužkárenství nebylo výjimkou. Vznik protektorátu a začátek druhé světové války reklamní činnost prudce omezily, protože na trhu panoval nedostatek tužkárenského zboží. Přesto není možné tvrdit, že by reklama ve válečném období zcela vymizela.

Propagační činnost koncernu Koh-i-noor Hardtmuth byla v době války úzce spojena s exportem výrobků do omezených zahraničních odbytišť. Hlavní reklamní prostředky spočívaly v novinové inzerci, letácích, placených reklamních plochách, firemní účasti na veletrzích, přednáškách ohledně správného používání zboží a v neposlední řadě i ve filmové propagaci určené pro školní prostředí.

Velmi důležitá byla reklamní činnost ve školních zařízeních, kde koncern Koh-i-noor Hardtmuth dosahoval největšího úspěchu. Kromě klasických katalogů byly v tomto případě používány reklamní hodiny Hardtmuth se zabudovanými automatickými zvonky. Tyto hodiny zaváděné na jednotlivé školy ve třicátých letech 20. století slavily úspěch ještě po skončení druhé světové války.

Se školským prostředím také souvisela propagace prostřednictvím filmu. Jednalo se o okrajovou záležitost, její význam byl spíše prestižní, jelikož klip vyrobila německá společnost Universum Film AG (UFA). Zmiňovaný snímek byl natočen s českým komentářem pro použití na tuzemském trhu a název zněl „O dějinách a výrobě tužky“. Celý film musel projít schvalovacím řízením na ministerstvu školství a národní osvěty, povolení bylo nakonec uděleno v únoru 1940. Obsah tohoto propagačního díla byl již podle názvu zcela jasný – byl nastíněn postup přípravy tuhy a následné výroby celé tužky, přičemž byla vyzvednuta role Josepha Hardtmutha a tužkárenského koncernu Koh-i-noor Hardtmuth.⁵⁴⁹

Stranou nebyla za války ponechána ani přednášková činnost týkající se plnicích per. Vedení reklamního oddělení přišlo s novou obchodní strategií, která spočívala v zesílené propagaci tohoto výrobku na tuzemském trhu. Zaměstnanci koncernu Koh-i-noor Hardtmuth začali od roku 1941 podnikat sérii přednášek pro své tradiční odběratele, především v sudetské oblasti. Jejich jádro spočívalo v propagaci nové

⁵⁴⁹ Tamtéž, fond *Koh-i-noor Hardtmuth*, s. p., inv. č. 20.06, kart. 30, (Reklama: hodiny).

samoopravovací soupravy pro plnicí pera.⁵⁵⁰ Odběratelé byli zároveň proškoleni v šetrném zacházení s novými druhy. Celá akce se ukázala jako úspěšná, což potvrdil i vzestup obratu v případě tohoto produktu v roce 1942.

V souvislosti s propagační činností nelze pominout plánované oslavy 150. výročí založení společnosti v roce 1940. Toto firemní jubileum mělo být oslaveno odpovídajícím způsobem. Situace v protektorátu společně s probíhající válkou však donutily velkolepé oslavy zrušit včetně plánovaného vydání jubilejního sborníku.⁵⁵¹

Úpadek reklamní činnosti probíhal i po skončení druhé světové války vlivem přetrvávajícího nedostatku zboží na trhu a také kvůli změnám v organizaci tužkárny Koh-i-noor Hardtmuth, které dopadly rovněž na reklamní oddělení. Dosavadní vedoucí Nicola Karapancsa byl kvůli anonymnímu udání zatčen a několik následujících týdnů strávil ve vězení. Po svém propuštění projevil ochotu dále spolupracovat s národním podnikem Koh-i-noor. Již v roce 1946 si dobře uvědomil nutnost připravit novou koncepci reklamní kampaně pro poválečné období.⁵⁵² Nedostatek zboží na trhu se začal v důsledku postupné obnovy německého tužkárenství vytrácet. Oživení reklamní činnosti přinejmenším na předválečné úrovni se stala nezbytnou nutností. Nicolovi Karapancsovi se následně podařilo přesvědčit centrálního ředitele Josefa Follprachta k uzavření nové služební smlouvy. Od roku 1947 se stal placeným reklamním poradcem národního podniku Koh-i-noor. Kvůli svému přestěhování do rakouského Lince se jeho komunikace s národním podnikem Koh-i-noor omezila výhradně na písemný styk. Do Českých Budějovic zajížděl Nicola Karapancsa pouze kvůli účasti na hlavních strategických poradách

V květnu 1947 přicestoval Nicola Karapancsa do Českých Budějovic s hrubým návrhem reklamní akce pro rok 1948, který počítal s obnovením inzerce v zahraničních časopisech, dále s rozesíláním letáků, prospektů a tvorbou nových plakátů. Veškeré tyto návrhy byly schváleny novým vedoucím reklamního oddělení Františkem Břízou. Již hotové podklady přivezl Nicola Karapancsa při své poslední návštěvě Českých Budějovic v říjnu 1947, kdy byla během společné schůzky prodiskutována vlastní realizace propagační akce. Novými návrhy Nicola Karapancsa pověřen nebyl, jelikož došlo

⁵⁵⁰ Propagační přednášky se konaly především v těchto městech – Chomutov, Karlovy Vary, Cheb, Nový Bor, Pilníkov, Krnov a Šumperk. Tamtéž, fond *Koh-i-noor*, inv. č. 201, sign. II/32, kart. 19, (Výroční zpráva 1941).

⁵⁵¹ Tamtéž, inv. č. 287, sign. IV/G/4, kart. 65, (Zprávy o reklamní činnosti).

⁵⁵² Tamtéž, fond *Koh-i-noor Hardtmuth*, s. p., inv. č. 03.09, kart. 15, (Korespondence s p. Karapancsem Rakousko, nedatovaný dopis z roku 1946).

k technickým obtížím s realizací reklamní kampaně pro rok 1947, která se protáhla i na větší část roku 1948.⁵⁵³ Po únorovém převratu neměl národní podnik Koh-i-noor příliš velký zájem, aby byla jeho reklamní činnost ovlivňována člověkem neschopným doložit své jihoslovanské občanství.⁵⁵⁴ V nových poměrech rovněž nepůsobilo dobře, že hlavní reklamní poradce bydlí trvale v „nepřátelské“ cizině.

Obnovení služební smlouvy s Nicolou Karapancsou představovalo důležitý mezník v propagační činnosti národního podniku Koh-i-noor. Dlouholetý vedoucí reklamního oddělení přispěl svými zkušenostmi k oživení reklamní činnosti po několikaleté stagnaci. Jeho účast při tvorbě nové strategie zajistila především nutnou kontinuitu s předválečným vývojem. Národní podnik Koh-i-noor rovněž zabránil Nicolovi Karapancsovi v práci pro konkurenční firmy, čímž získal potřebný čas k vytvoření své vlastní propagační koncepce.

Základní metodu propagace vždy tvořila novinová inzerce. V roce 1945 se tento druh reklamy omezil pouze na území obnoveného Československa. V důsledku poválečného chaosu bylo nutné nejdříve obnovit výrobu tužek a začít s jejich distribucí na trhu. První placená novinová propagace se objevila již v červnu 1945. Národní podnik Koh-i-noor v 31 denících a týdenících v celém Československu oznamoval, že celá továrna byla převedena do národní správy a že se neprodleně začalo s výrobou.⁵⁵⁵ Většina periodik se omezila pouze na uvedené konstatování. Další propagační informace poukazovala na očištění Českých Budějovic od nejsilnější bašty německví, ke kterému přispělo znárodnění koncernu Koh-i-noor Hardtmuth.⁵⁵⁶

Koncem roku 1945 se v celostátních periodikách objevila pro zákazníky druhá klíčová informace o československém tužkárenství týkající se plánovaného znárodnění. Rudé právo opět poskytlo rozsáhlejší článek, kde se spekulovalo o tom, kterých konkrétních tužkáren se bude plánované znárodnění týkat.⁵⁵⁷ Jediná jistota panovala ohledně firmy Koh-i-noor Hardtmuth, dále se opatrně spekulovalo o možnosti znárodnění akciové společnosti Grafo, ke kterému nakonec v roce 1945 nedošlo.

⁵⁵³ Tamtéž, Sdělení F. Břízy finanční účtárně ze 4. ledna 1950.

⁵⁵⁴ Nicola Karapancsa nedokázal vyvrátit skutečnost, že za okupace přijal říšskoněmecké občanství.

⁵⁵⁵ Tato oznámení byla uveřejněna prostřednictvím akciové firmy Pruna zabývající se obchodním a průmyslovým nábořem. Inzerce si vyžádala celkem 27 712 Kčs. Národní podnik Koh-i-noor dále zrozeslal kolem 500 plakátů přímo svým zákazníkům. SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 20.01, kart. 27, (Výroční zpráva prodejního oddělení, Zpráva o reklamní činnosti za rok 1945).

⁵⁵⁶ *Převedení Koh-i-noorky do národní správy*, Rudé právo, 12. černa 1945, s. 4.

⁵⁵⁷ *Dojde ke sloučení tužkáren?*, Rudé právo, 6. listopadu 1945, s. 4.

Veškerá novinová propagace se v roce 1945 omezila pouze na důkladné informování zákazníků o tom, že českobudějovický podnik nadále pokračuje ve výrobě a především, že došlo k jeho převedení do národní správy. Vedení tužkárny vyslalo jasný signál svým odběratelům, že německý živel byl odstraněn, ale kvalita zůstala na stejné úrovni, což byla však zavádějící informace. V roce 1945 se podařilo vyvézt do ciziny jen nepatrné množství výrobků. Rozhodující úlohu musel převzít tuzemský trh prozatím ovládaný českou konkurencí – Národním podnikem obchodním a průmyslovým a Grafem. Pro tužkárnu Koh-i-noor Hardtmuth bylo nezbytně důležité přesvědčit zákazníky o odstranění německého vlivu a získat pevnou pozici na tuzemském trhu. Tento cíl se s ohledem na výši tuzemského obrátu podařilo splnit.

Účel reklamní kampaně pro rok 1945 z největší části spočíval v neustálém ujišťování veřejnosti o zachování výroby v tužkárně Koh-i-noor Hardtmuth. Tuzemská propagace se v následujícím roce 1946 zaměřila výhradně na vyzdvižení úspěchů nově vytvořeného národního podniku Koh-i-noor na světových trzích. Jako příklad této propagace lze uvést rozsáhlejší článek z května 1946 v deníku *Práce*,⁵⁵⁸ který při příležitosti založení národního podniku Koh-i-noor shrnoval dosavadní úspěchy spojené s obnovou vývozu tužek do zahraničí. Kromě toho se zde opět objevil odkaz na germanizační činnost tužkárny ve městě za války a údajnou postradatelnost německých zaměstnanců. Zde se jednalo o záměrnou propagandu, jelikož v té době Josef Follpracht usilovně jednal hned s několika bývalými německými manažery o jejich případném návratu do podniku.⁵⁵⁹ Závěr článku zdůrazňoval, že jmenování dosavadního národního správce Josefa Follprachta do funkce centrálního ředitele bude představovat vzpruhu pro všechny místní zaměstnance. Nechybělo ani upozornění na růžovou budoucnost, která se rýsovala ve všech ohledech.

S příchodem roku 1947 se novinová propagace zaměřila výhradně na první plánované dodávky tužek do Sovětského svazu. Stranou zájmu nezůstala cesta Josefa Follprachta do Moskvy v říjnu 1947, kde byly projednány dodávky tužek pro rok 1948.⁵⁶⁰ Otázka první dodávky do Sovětského svazu se stala pro národní podnik Koh-i-noor

⁵⁵⁸ *Koh-i-noor tužka dobyla světa*, *Práce*, 24. května 1946, s. 2.

⁵⁵⁹ Jednalo se například o Richarda Zückerta a Nicolu Karapancsu. Bývalý generální ředitel Heinrich Czech v té době stále působil jako poradce národního podniku Koh-i-noor. Josef Follpracht rovněž navázal styky s bývalými vlastníky.

⁵⁶⁰ Cestovní zpráva z této důležité služební cesty se nezachovala. Podle novinového článku v deníku *Práce* Josef Follpracht přivezl do Moskvy ukázky nejkvalitnějších tužkárenských výrobků. Za případnou dodávku těchto tužek měl národní podnik Koh-i-noor obdržet protihodnotu ve formě lipového a olšového dřeva. *První Koh-i-noorky do SSSR*, *Práce*, 25. října 1947, s. 8.

prestižní záležitostí. Předchozímu koncernu Koh-i-noor Hardtmuth se s výjimkou krátkého období za války nikdy nepodařilo prosadit na sovětském trhu kvůli tamní ochranářské politice. Dodávky do Sovětského svazu na druhé straně přinesly národnímu podniku Koh-i-noor spíše starost nežli očekávanou náhradu za postupně se uzavírající západní trhy. Rozsáhlá novinová kampaň se snažila zakrýt fakt, že národní podnik Koh-i-noor by raději vyvážel zboží na západní trhy, kde mohl získat cenné devizy.

Po únoru 1948 nastala v utváření obrazu národního podniku Koh-i-noor prostřednictvím novinových článků podstatná změna vlivem centralizace československého tužkárenství. Novinové články od této chvíle propagovaly všestranné výhody tohoto kroku. Nejrozsáhlejší přehled přinesla Mladá fronta v srpnu 1948.⁵⁶¹ Hlavní cíl příspěvku spočíval ve snaze stručně shrnout základní historický vývoj firmy Koh-i-noor Hardtmuth na našem území. Autor zde vyzdvihl zásluhy samotného zakladatele Josepha Hardtmutha a následující úspěch prvních tužek Koh-i-noor, který byl zaznamenán koncem 19. století. Rovněž připomněl existenci dvou menších tužkáren – Grafa a Národního podniku obchodního a průmyslového. Ve válečném období poukázal pouze na problémy způsobené bombardováním a nedostatkem surovin. Velmi chytře se vyhnul otázce kolaborace a tezi o „fašistické“ baště v tužkárně. Po válce vyzdvihl reorganizační úsilí nového vedení a hlavní výhody sloučení, ke kterému došlo po únoru 1948.

Uvedený článek dobře reflektoval změnu mediálního obrazu tužkárny Koh-i-noor Hardtmuth v průběhu tří poválečných let. Již se nepoukazovalo na útlak českých zaměstnanců a kolaboraci bývalých majitelů, tyto aspekty byly vědomě odsunuty stranou. Místo toho došlo k připomenutí slavné minulosti tužkárny – osobnost Josepha Hardtmutha a úspěch tužky Koh-i-noor, která se stala „naší českou Koh-i-noorkou“. Německé kořeny největší československé tužkárny byly tímto selektivně odstraněny. Nově se vynořil obraz největší „české“ tužkárny, která se dokázala na konci 19. století prosadit na mezinárodním trhu a vyvážet své zboží do celého světa.

Článekovou propagaci tužkárny dále doplňovala klasická reklamní inzerce, jejíž cíl spočíval ve vizuálním zaujetí potenciálního zákazníka. Vlajkovou loď této inzerce tvořila ve válečném i poválečném období tužka Koh-i-noor. Pozadu nezůstala ani propagace dalších výrobků jako kancelářské pryže Elephant či v roce 1946 nově zavedené padací mechanické tužky Versatil. Právě novinová inzerce představovala hlavní

⁵⁶¹ *Vývoj československé tužkárny Koh-i-noor L. & C. Hardtmuth, nár. podniku Československých závodů dřevozpracujících, Mladá fronta, 8. srpna 1948, s. 6.*

propagační metodu na zahraničních trzích. Jednotliví obchodní zástupci pravidelně zasílali ukázky těchto inzerátů do Českých Budějovic jako doklad své činnosti v dané zemi. Ze zaslaných materiálů se dochoval pouze nepatrný zlomek.⁵⁶² Velkou většinu uvedených inzerátů tvořila již zmíněná propagace tužky Koh-i-noor, která pokračovala v poválečné době v téměř nezměněné podobě.⁵⁶³

Mezi další reklamní možnosti lze také částečně přiřadit ceníky jednotlivých tužkáren. Jejich grafická úprava hrála sice sekundární roli, přesto mohla mít v konečném důsledku rozhodující vliv na odběratele. Každá tužkárna si vytvořila svůj vlastní okruh tuzemských či zahraničních odběratelů, kterým zasílala pravidelně aktualizované ceníky. Pro tyto stálé zákazníky nebyla příliš podstatná vizuální podoba, ale cena a kvalita daného výrobku.

Poválečné ceníky se zachovaly pro všechny tři českobudějovické tužkárny. Národní podnik Koh-i-noor vynaložil na prezentaci svých výrobků nejvyšší náklady, takže i jejich ceník byl graficky nejvíce propracovaný. V ceníku z března 1947 se hned na první stránce nacházela známá kresba tovární budovy z konce 19. století (obrázek č. IV.1.1.). Opět se jednalo o jasný symbolický odkaz na téměř stoletou vazbu firmy na České Budějovice. Reklamní oddělení národního podniku Koh-i-noor se tímto snažilo dát najevo, že pro zákazníky se po znárodnění tužkárny nic nezměnilo, že stále mohou spoléhat na kvalitní výrobky se značkou Hardtmuth. Jednalo se o pouhou iluzi, jelikož již v úvodním textu na protější straně musel podnik upozornit své odběratele, že kvůli surovinovým potížím nebude možné dodat některé žádané tužkárenské výrobky.⁵⁶⁴ Národní podnik Koh-i-noor rovněž ostentativně uváděl, že nejdříve musí vykrýt poptávku zahraničních odběratelů, takže teprve zbylé zboží může prodat tuzemským zákazníkům.

Na třetí straně ceníku se nacházela ukázka již zabalených a k exportu připravených tužek Koh-i-noor. Poté následoval samotný ceník, který byl chytře proložen věrohodnými kresbami jednotlivých produktů. Odběratelé si mohli alespoň tímto způsobem prohlédnout nabízené zboží. Poslední stránku ceníku uzavírala ukázka rozbalených barevných tuh v pouzdrech pro tužky Mephisto.⁵⁶⁵

⁵⁶² SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 24, kart. 36, (Inzerce v zahraničí).

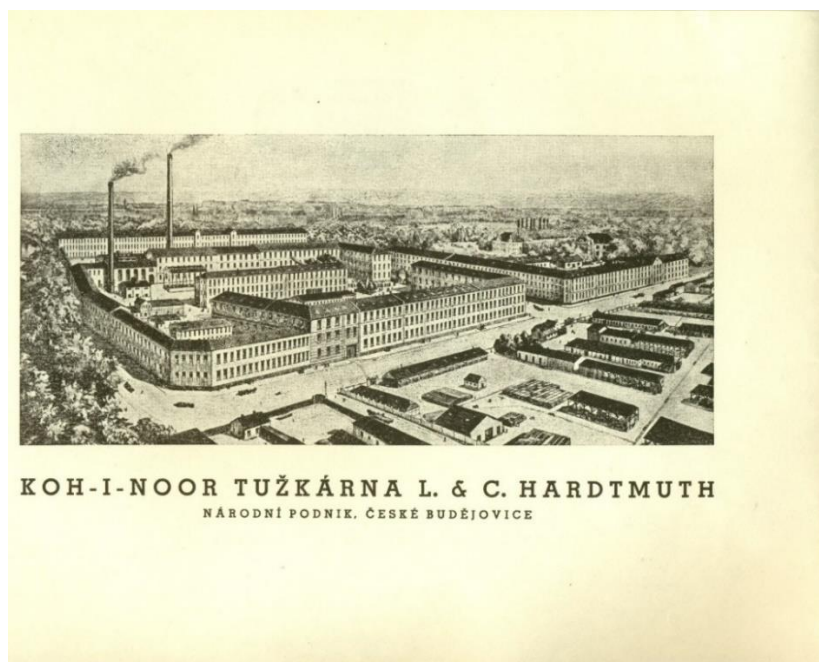
⁵⁶³ Ukázky se zachovaly z Portugalska, Maďarska, Maroka, Nizozemí, Belgie, Švýcarska a Švédska.

⁵⁶⁴ Tento problém se týkal hlavně mechanických tužek, držátek, kancelářské pryže a speciálních mastných kříd.

⁵⁶⁵ SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 24, kart. 36, (Inzerce v zahraničí).

Obrázek č. IV.1.1.

Kresba továrny v Českých Budějovicích v ceníku, národní podnik Koh-i-noor (1947)



Zdroj: SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth*, s. p., inv. č. 20.03, kart. 27, (Ceníky výrobků).

Zcela odlišné jsou ceníky obou menších českobudějovických podniků. Grafo i Národní podnik obchodní a průmyslový své ceníky pojaly úsporně. Veškeré obrazové ukázky, které byly typické pro národní podnik Koh-i-noor, v jejich cenících chyběly. Titulní strany sice zdobila tradiční loga obou firem, což bylo z reklamního hlediska jediné pozitivum. Poté již následoval klasický ceník bez další propagace. Národní podnik obchodní a průmyslový rovněž rezignoval na textový úvod.⁵⁶⁶ Opačný postup proti tomu zvolila tužkárna Grafo, která ve svém prozatímním ceníku z let 1945 a 1946 vysvětlovala odběratelům své potíže s výrobou a pokorně je žádala o pochopení při rozdělování omezené produkce.⁵⁶⁷ Celý text byl psán ve zcela odlišném stylu, nežli použil národní podnik Koh-i-noor. Grafo si totiž nemohlo dovolit odbývat své stálé zákazníky a odkazovat na nutnost předního vykrytí zahraniční poptávky, jako to učinil národní podnik Koh-i-noor.

⁵⁶⁶ Tamtéž, fond *Národní podnik obchodní a průmyslový*, inv. č. 148, sign. I/13, kart. 6, (Ceníky výrobků NP, Ceník z roku 1946).

⁵⁶⁷ Tamtéž, fond *Grafo, a. s.*, inv. č. 58, sign. I/3, kart. 6, (Reklamní činnost podniku – ceníky, Ceníky z 1. prosince 1945 a z 16. června 1946).

Obrázek č. IV.1.2.

Návrh reklamních hodin, koncern Koh-i-noor Hardtmuth (nedatováno, třicátá léta 20. století)



Zdroj: SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 20.06, kart. 30, (Reklama: hodiny).

I v poválečné době pokračovala propagace národního podniku Koh-i-noor ve školním prostředí. Jednalo se především o zmiňované reklamní hodiny (obrázek č. IV.1.2). O tuto reklamu projevil po válce velký zájem i nové vedení reklamního oddělení národního podniku Koh-i-noor. Na konci roku 1945 si nechal jeho vedoucí František Bříza vypracovat od hodinářské firmy Hainz hlášení o stavu všech hodin. Z šetření vyplynulo, že z 25 kusů instalovaných hodin bylo jedenáct kusů odcizeno či přímo zničeno, další čtyři potřebovaly opravu a zbylých deset se nacházelo v bezvadném stavu. Reklamní oddělení rozhodlo vyškrtnout jedenáct chybějících kusů z nájmu u hodinářské firmy Hainz a rozbité exempláře na vlastní náklady opravit.⁵⁶⁸ Z další korespondence vedené se školami v roce 1946 jasně vyplynulo, že hodiny se jim v průběhu několika let osvědčily pro svou spolehlivost.

Pomyslný vrchol celého reklamního úsilí v tomto období tvořila účast národního podniku Koh-i-noor na tuzemských a také světových veletrzích. V Československu se jednalo o prestižní Pražské vzorkové veletrhy konané dvakrát do roka.⁵⁶⁹ Národní podnik

⁵⁶⁸ Tamtéž, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 20.06, kart. 30, (Reklama: hodiny, Dopis firmy Hainz z 6. února 1946).

⁵⁶⁹ Pražské vzorkové veletrhy se konaly od roku 1920. Po vzniku Československa bylo důležité ukázat hospodářskou vyspělost tehdejšího státu. Veletrhy probíhaly až do roku 1941, kdy došlo k jejich zrušení kvůli totálnímu válečnému nasazení. Poválečného obnovení se dočkaly až na podzim 1946. Poúnorový režim veletrhům nepřál, takže poslední veletrh se uskutečnil v roce 1951. Blíže Miroslav MOUTVIC, *Pražské vzorkové veletrhy 1920–1951*, Praha 2000.

Koh-i-noor se účastnil všech poválečných veletrhů. Nejvíce pramenných materiálů se dochovalo z let 1948 a 1949. Výstavní účast na veletrhu umožňovala propagaci nejlepších výrobků podniku, která se neomezovala pouze na československé území, ale v důsledku poválečného nedostatku přitahoval veletrh pozornost i zahraničních obchodníků. Na druhé straně byla účast značně finančně a časově náročná. Podle zachovaného vyúčtování z roku 1948 činily výdaje pouze za podzimní veletrh 157 437 Kčs.⁵⁷⁰ Největší částky si vyžádalo vybavení interiéru výstavního stánku a také vystavovatelské poplatky.

Na jarním veletrhu, který se konal v následujícím roce 1949, se představil národní podnik Koh-i-noor zahrnující celkem 25 podniků vyrábějících kancelářské potřeby. Na tuto skutečnost upozorňoval i velký propagační plakát se seznamem všech znárodněných firem, které v rámci národního podniku Koh-i-noor vystavovaly své nejlepší zboží.

Tuzemské Pražské vzorkové veletrhy mohly poskytnout pouze omezenou propagaci mimo hranice Československa, proto se národní podnik Koh-i-noor dále účastnil mezinárodních průmyslových veletrhů v evropských městech. Přední místo zde zaujímal Paříž, Lyon, Brusel a Milán.⁵⁷¹ Pro národní podnik Koh-i-noor byl pravděpodobně nejdůležitější mezinárodní veletrh v Bruselu, kterého se zúčastnil v letech 1947–1948. Belgie v této době tvořila stabilní exportní oblast, takže bylo nutné tento veletrh obeslat výrobky národního podniku Koh-i-noor.

Jednání o účasti na bruselském veletrhu v roce 1947 začala již v listopadu předchozího roku, kdy bylo reklamní oddělení národního podniku Koh-i-noor informováno svým generálním zástupcem v Belgii Maisonem Ponsard-Frugierem o konání uvedené výstavní akce.⁵⁷² Vedoucí reklamního oddělení František Bříza nejdříve kalkuloval s možností menší účasti v rámci Československých závodů dřevozpracujících, ale v prosinci 1946 změnil názor a rozhodl se pro samostatnou účast na veletrhu. Z původně malé výstavy se začala stávat hlavní propagační akce roku 1947. Veletrhu se nakonec zúčastnili nejen obchodní referenti, ale také centrální ředitel Josef Follpracht se svým náměstkem Aloisem Manem.⁵⁷³ Účast těchto osob byla ještě

⁵⁷⁰ SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 20.06, kart. 30, (Účast na veletrzích, Sestavení výdajů PVV z 29. září 1948).

⁵⁷¹ Mezinárodní veletrhy v Paříži, Lyonu a Miláně se konaly jednou ročně. Rozsáhlý bruselský veletrh probíhal na jaře i na podzim. Francouzských veletrhů se zúčastňovali především zámožní výrobci ze Spojených států amerických a Jižní Ameriky. Bruselský veletrh naproti tomu navštěvovali evropští zástupci jednotlivých průmyslových odvětví.

⁵⁷² SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 20.06, kart. 30, (Účast na veletrzích, Dopis Československým závodům dřevozpracujícím z 8. listopadu 1946).

⁵⁷³ Tamtéž, Mezinárodní veletrh v Bruselu.

zdůrazněna uspořádáním velké konference zahraničních zástupců národního podniku Koh-i-noor, které předsedal Josef Follpracht.

Celkové hodnocení veletrhu bylo přes velký zájem návštěvníků poněkud rozpačité. Národní podnik Koh-i-noor nezískal příliš velké procento nových zakázek, takže náklady na zřízení stánku a dopravu exponátů se prodražily. Hlavní důvod nevelkého zájmu ze strany odběratelů tkvěl v nedostatku zboží na tužkárenském trhu. Veletrhy v poválečném čase ztratily svou hlavní funkci – získávání nových odběratelů. Tuto funkci nahradila pouhá reprezentace daných odvětví a firem. Národní podnik Koh-i-noor sice vystavoval zboží na dalším veletrhu, který se konal na jaře roku 1948, účast však byla značně omezená. Jediný důvod, proč se národní podnik Koh-i-noor veletrhu zúčastnil, spočíval pouze v reprezentaci.⁵⁷⁴

Uvedené závěry se potvrdily při účasti na dalších průmyslových veletrzích v roce 1947, které proběhly v Lyonu a Paříži. Iniciativa pro účast národního podniku Koh-i-noor přišla od ministerstva zahraničního obchodu, které se neohlíželo na náklady a rentabilitu uvedené propagační akce. Hlavní cíl ministerstva spočíval v co nejlepší reprezentaci československých výrobků v cizině. Národní podnik Koh-i-noor se tomuto přání nakonec podvolil, avšak obou veletrhů se účastnil pouze v rámci expozice Československých závodů dřevozpracujících.⁵⁷⁵ Následné vyhodnocení potvrdilo obavy, které vyjádřil vedoucí reklamního oddělení František Bříza. Účast na obou akcích podle něho nepřinesla žádné pozitivní výsledky a neměla velký vliv na prodej zboží, který se nevyrovnal poptávce.⁵⁷⁶

Koncem roku 1947 se Československé závody dřevozpracující znovu pokusily přimět národní podnik Koh-i-noor k obeslání obou veletrhů pro následující rok 1948. Reklamní oddělení se opět netajilo určitou skepsí k těmto akcím. Konečné rozhodnutí o případné účasti zůstalo otevřené do doby, než se František Bříza poradí se zástupci tehdejší francouzské dceřiné společnosti národního podniku Koh-i-noor.⁵⁷⁷ Sdělení francouzské firmy bylo v tomto ohledu nekompromisní. Účast na veletrzích se podle tohoto vyrozumění zcela míjela účinkem. Zákazník kvůli velkému nedostatku zboží „prý kupuje pouze to, co najde a ne to, co je užitečné a co by chtěl“.⁵⁷⁸ Toto sdělení rozhodlo,

⁵⁷⁴ Tamtéž, Dopis generálnímu zástupci v Belgii Maisonu Ponsard-Frugierovi z 6. října 1947.

⁵⁷⁵ Tamtéž, kart. 29, (Reklama: účast na veletrzích, Dopis obchodní a živnostenské komoře v Českých Budějovicích z 10. března 1947).

⁵⁷⁶ Tamtéž, Dopis Československým závodům dřevozpracujícím z 10. ledna 1948.

⁵⁷⁷ Tamtéž, Dopis z 6. prosince 1947.

⁵⁷⁸ Tamtéž, Dopis Pařížské dceřiné společnosti z 26. prosince 1947.

že národní podnik Koh-i-noor se nakonec obou veletrhů zúčastnil pouze symbolicky prostřednictvím malé výstavní plochy v rámci Československých závodů dřevozpracujících.

V roce 1948 vystavoval národní podnik Koh-i-noor své produkty v samostatné expozici také v Miláně, kde se konal jeden z největších průmyslových veletrhů. Národní podnik Koh-i-noor dlouho usiloval o vlastní stánek na tomto veletrhu. Veškeré úsilí by nakonec přišlo nazmar kvůli potížím v dopravě, kdyby nezasáhl náměstek Alois Man a zboží osobně nedopravil ve svém automobilu.⁵⁷⁹ Veletrh nakonec kvůli špatnému počasí navštívilo rekordně malé množství návštěvníků, což ve spojení se špatnou organizací nepůsobilo nejlepším dojmem.⁵⁸⁰ Celá účast na veletrhu představovala pro národní podnik Koh-i-noor trpké zklamání, jelikož nebyly získány téměř žádné nové zakázky. Po všech peripetích s dopravou exponátů si je v průběhu veletrhu prohlédlo jen několik vážných zájemců, takže se opět jednalo pouze o reprezentativní účast.

Účast na domácích a zahraničních veletrzích představovala pro národní podnik Koh-i-noor vrchol reklamního úsilí. Při vyjednávání nešetřili vrcholní manažeři jako Alois Man, Josef Follpracht a František Bříza náklady i vynaložené úsilí, které pramenilo z poctivé snahy navrátit značku Hardtmuth na mezinárodní výsluní. Tento cíl se částečně podařilo splnit, Hardtmuth se opravdu dostal zpět na veletrhy, které však v poválečném období „nenasyceného“ trhu hrály pouze reprezentační úlohu.

Uvedené propagační možnosti poskytují částečný vhled do tužkárenské reklamní činnosti v poválečném období. Význam reklamních akcí nejlépe zachycují vynaložené prostředky, které byl národní podnik Koh-i-noor ochoten investovat do propagace svých výrobků a svého jména.

Základní srovnání reklamních výdajů poskytuje graf č. IV.1.1. a tabulka č. IV.1.1. Dochované prameny poskytly informace pro celkové reklamní výdaje v klíčovém období 1938 až 1948. Tabulka tímto způsobem umožňuje porovnání nákladů na reklamní akce od sklonku první republiky přes protektorát a poválečné znárodnění až

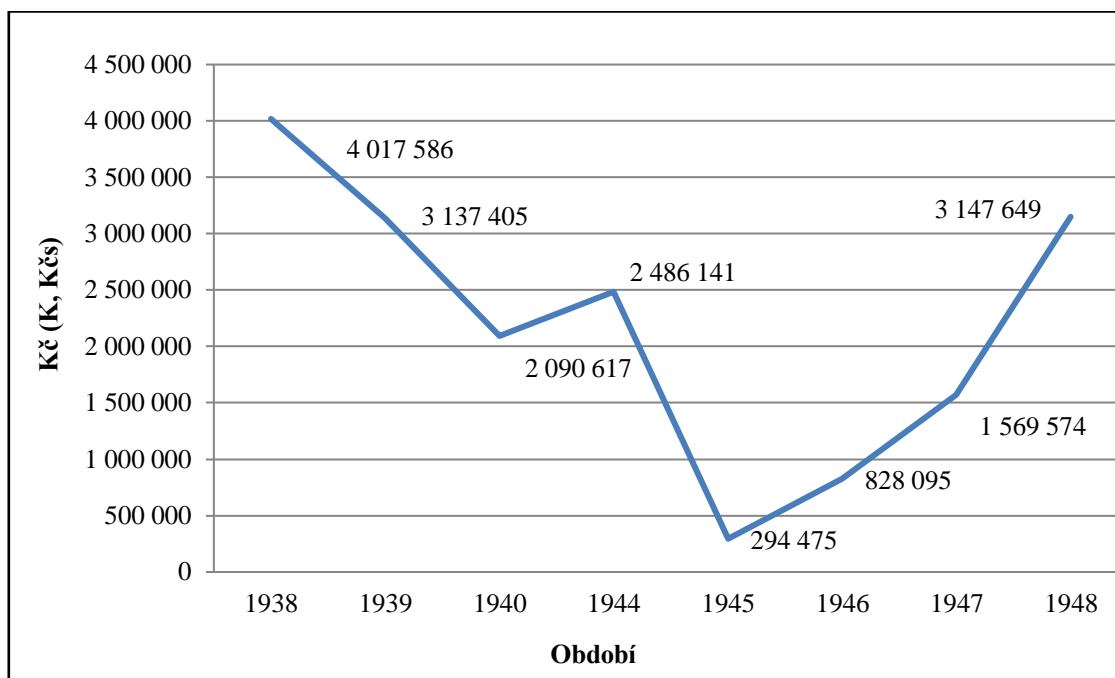
⁵⁷⁹ Po příjezdu čekalo Aloise Mana nepříjemné překvapení nechtěně připravené ředitelem Centropenu, který nevěřil, že Alois Man dorazí včas a pokusil se pomoci tím způsobem, že nechal do jedné z vitrín národního podniku Koh-i-noor vystavit levné stiskací tužky a plnicí pera. Vrchol všeho představoval Ital vydávající se za vystavovatele podniku nemající potuchy o tom, co národní podnik Koh-i-noor vyrábí. Alois Man byl touto „medvědí službou“ zděšen a nechal vitrínu neprodleně odstranit.

⁵⁸⁰ Alois Man ve své zprávě označil organizaci veletrhu za příkladnou ukázkou improvizace. Pouhou špičku ledovce představovala skutečnost, že na mezinárodním veletrhu byly veškeré nápisy pouze v italštině, takže vznikala zbytečná nedorozumění. SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth*, s. p., inv. č. 03.07, kart. 15, (Cestovní zpráva z cesty do Itálie a Švýcarska).

do roku 1948. Z grafu je patrný strmý pokles výdajů po začátku druhé světové války, která přinesla omezení reklamy.

Graf č. IV.1.1.

Celkové reklamní výdaje v Kč, K, Kčs, Koh-i-noor Hardtmuth (1938–1948)



Tabulka č. IV.1.1.

Celkové reklamní výdaje v Kč, K, Kčs, Koh-i-noor Hardtmuth (1938–1948)

Rok	Výdaje
1938	4 017 586
1939	3 137 405
1940	2 090 617
1944	2 486 141
1945	294 475
1946	828 095
1947	1 569 574
1948	3 147 649

Zdroje: SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor*, inv. č. 287, sign. IV/G/4, kart. 65, (Výroční zprávy o odbytu); Tamtéž, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 20.01, kart. 27, (Výroční zpráva prodejního oddělení 1945); Tamtéž, inv. č. 19.04, kniha č. 14, (Účetní přehledy propagačních akcí – tuzemsko i zahraničí).

Poměrně vysoké předválečné náklady na reklamu byly způsobeny doznívající hospodářskou recesí, při které muselo reklamní oddělení věnovat zvláštní pozornost

propagaci svého zboží, pokud značka Hardtmuth měla i nadále obstát v tvrdém konkurenčním boji na mezinárodním i tuzemském trhu. Válečný nedostatek zboží postupně odbourával nutnost propagace výrobků, jelikož zákazníci kupovali veškeré dostupné zboží bez ohledu na jeho kvalitu či značku.

V roce 1944 nastalo podle uvedeného grafu opětovné navýšení reklamních výdajů. Při bližším rozboru se ukázalo, že toto vychýlení z předpokládaného trendu způsobilo nakumulování dříve objednaných reklamních akcí, které byly dokončeny až v roce 1944, takže se naráz promítly do celkových výdajů.

Největší propad nastal po změně poměrů v roce 1945, když se veškerá reklama omezila výhradně na tuzemský trh. Od následujícího roku 1946 je již patrný nárůst reklamních výdajů způsobený pozvolným obnovením exportu zboží do ciziny, které se neobešlo bez reklamy ve formě novinové inzerce. V roce 1947 se dále připojila účast na tuzemských i zahraničních veletrzích, čímž následovalo další zvyšování reklamních výdajů. Velký mezník poté představoval rok 1948, kdy se reklamní náklady oproti předchozímu roku zdvojnásobily v důsledku začlenění dalších menších podniků po únorových událostech. Přesto však ani v tomto roce nedosáhly výdaje na reklamu úrovně předválečného roku 1938.

Propad celkových reklamních nákladů se umocnil procentuálním vyjádřením podílu těchto výdajů na celkovém ročním obratu v období 1938–1948 (tabulka č. IV.1.2.). Z 5,09 % v posledním mírovém roce 1938 následovalo postupné snižování na pouhých 0,56 % v roce 1945. Prudký růst celkového obratu od roku 1946 s sebou nepřinesl očekávatelný nárůst reklamních výdajů, které i v úspěšném roce 1948 činily pouhé 1,53 % z obratu dosahujícího bezmála 200 milionů korun.

Důležité výsledky rovněž vyplynuly ze srovnání podílu reklamních nákladů v tuzemsku a v zahraničí (graf č. IV.1.2. a tabulka č. IV.1.3.). Vnitrostátní výdaje od počátku války až do roku 1945 v důsledku orientace koncernu Koh-i-noor Hardtmuth výhradně na propagaci v zahraničí neustále klesaly. Kromě této podnikové reklamní strategie nelze opomenout územní ztráty Československa po roce 1938. Sudetská oblast a od března 1939 také Slovenský stát byly ve statistickém hlášení zahrnuty do zahraničních výdajů.

Změna situace nastala až po skončení okupace v květnu 1945 nástupem nových poměrů na světovém trhu. Omezené exportní možnosti přiměly národní podnik Koh-i-noor k větším investicím do tuzemské reklamní kampaně. Domácí trh začal i v celkovém obratu hrát větší úlohu ve srovnání s předválečným a válečným obdobím.

Reklamní výdaje v cizině převýšily tuzemské až v roce 1948 opět pod vlivem začlenění menších tužkáren do národního podniku Koh-i-noor, čímž zmizela veškerá konkurence v Československu.

Tabulka č. IV.1.2.

Výdaje na reklamní činnost v Kč, K, Kčs, Koh-i-noor Hardtmuth (1938–1948)

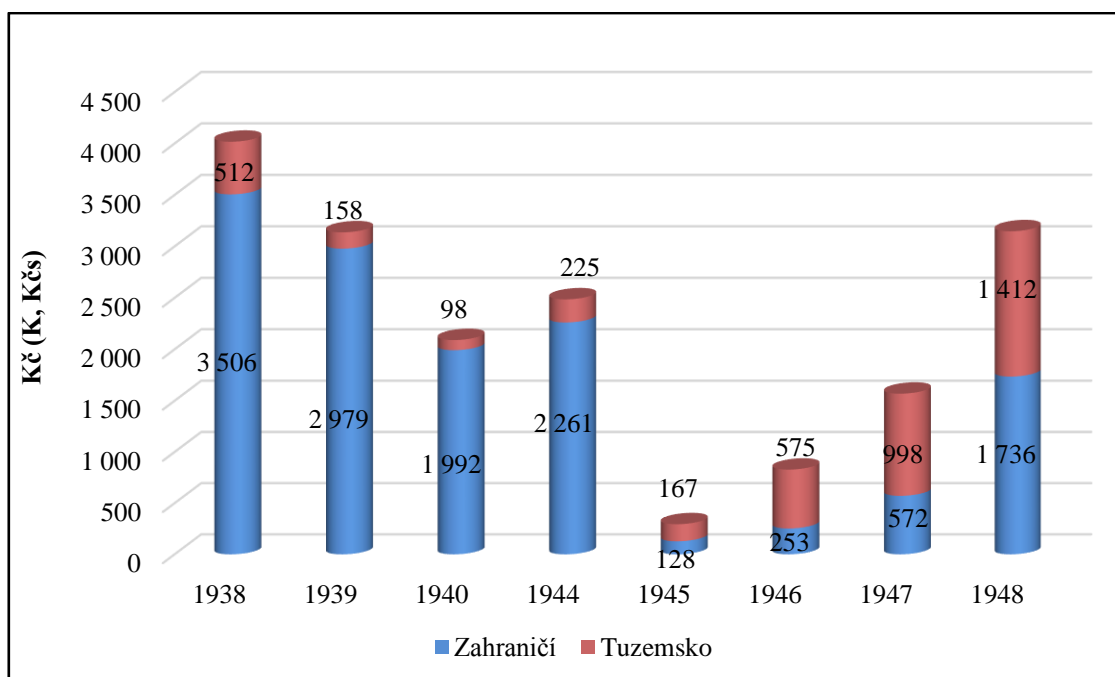
Rok	Obrat*	Výdaje na reklamu	% z celkového obratu
1938	78 943 692	4 017 586	5,09
1939	77 128 417	3 137 405	4,07
1940	86 458 536	2 090 617	2,42
1944	123 928 452	2 486 141	2,00
1945	52 576 416	294 475	0,56
1946	115 271 290	828 095	0,72
1947	198 297 726	1 569 574	0,79
1948	206 274 077	3 147 649	1,53

*Obrat do roku 1940 pouze výrobků tužkárny Koh-i-noor Hardtmuth bez artiklu firmy Günther Wagner, kosmetického zboží.

Zdroje: SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor*, inv. č. 287, sign. IV/G/4, kart. 65, (Výroční zprávy o odbytu); Tamtéž, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 20.01, kart. 27, (Výroční zpráva prodejního oddělení 1945); Tamtéž, inv. č. 19.04, kniha č. 14, (Účetní přehledy propagačních akcí – tuzemsko i zahraničí).

Graf č. IV.1.2.

Srovnání reklamních výdajů v tisících Kč, K, Kčs, tuzemsko a zahraničí, Koh-i-noor Hardtmuth (1938–1948)



Tabulka č. IV.1.3.

Srovnání reklamních výdajů v KČ, K, KČs, tuzemsko a zahraničí, Koh-i-noor Hardtmuth (1938–1948)

Rok	Tuzemsko	Zahraničí	Celkem
1938	511 523	3 506 063	4 017 586
1939	158 342	2 979 063	3 137 405
1940	98 236	1 992 381	2 090 617
1944	224 661	2 261 480	2 486 141
1945	166 873	127 602	294 475
1946	575 287	252 808	828 095
1947	997 915	571 659	1 569 574
1948	1 411 943	1 735 706	3 147 649

Zdroje: SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor*, inv. č. 287, sign. IV/G/4, kart. 65, (Výroční zprávy o odbytu); Tamtéž, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 20.01, kart. 27, (Výroční zpráva prodejního oddělení 1945); Tamtéž, inv. č. 19.04, kniha č. 14, (Účetní přehledy propagačních akcí – tuzemsko i zahraničí).

Rozložením reklamních výdajů mezi jednotlivé exportní oblasti v desetiletém období 1938 až 1948 lze získat představu o tom, jak se proměnila reklamní strategie v jednotlivých zemích (tabulka č. IV.1.4.). Největší změna nastala v Německu, které si v předválečném i válečném čase vyžádalo největší finanční prostředky. Právě na tomto trhu se koncern Koh-i-noor Hardtmuth neustále střetával se svým největším konkurentem – norimberskou tužkárnou Faber-Castell. Po roce 1945 nebylo kvůli válečným škodám možné obnovit vývoz do této oblasti, čímž reklamní akce skončily. Podobný osud po válce postihl Rumunsko, Polsko, Itálii a Jugoslávii, kde měl koncern Koh-i-noor Hardtmuth do roku 1945 své dceřiné společnosti, které byly znárodněny či zlikvidovány před koncem války.

Relativně stabilní reklamní činnost vyvíjela tužkárna Koh-i-noor Hardtmuth na území Švédska a Švýcarska. Do obou států se podařilo vyvážet výrobky v celém období 1938–1948, čemuž odpovídaly i reklamní výdaje. Ve Švýcarsku navíc probíhal neustálý konkurenční boj s tamní firmou Caran d'Ache dodávající na trh vysoce kvalitní zboží. Stranou dále nelze ponechat ani Belgii, která po krátké období do roku 1948 nahradila německou vývozní oblast. Od roku 1947 se národní podnik Koh-i-noor rovněž účastnil veletrhu v Bruselu, čímž reklamní výdaje ve srovnání s válečným obdobím nebývale narostly. Nízké náklady na reklamu v sousední Francii ovlivnila strategie tamní dceřiné společnosti, jejíž vedoucí Alphonse Beaudiere nechtěl investovat do reklamy, která se v tomto období stejně mýjela účinkem.

Tabulka č. IV.1.4.

Výdaje na reklamní činnost v KČ, K, KČs ve vybraných zemích, Koh-i-noor Hardtmuth (1938–1948)

Stát	Období						
	1938	1939	1940	1945	1946	1947	1948
Belgie	68 455	18 152	–	–	6 551	211 640	462 312
Bulharsko	5 378	9 447	472	–	–	–	–
Dánsko	5 885	10 021	1 664	4 719	–	2 819	–
Egypt	–	–	–	–	3 169	3 143	30 100
Finsko	29 679	13 926	1 502	–	–	–	171 296
Francie	232 256	62 784	996	–	–	7 200	1 280
Irák	–	–	–	–	–	–	194
Island	–	–	–	–	–	–	300
Itálie	60 970	49 768	13 521	–	–	–	4 325
Jugoslávie	273 440	258 728	151 753	–	–	–	–
Kypr	–	–	–	–	–	–	2 460
Latinská Amerika	62 726	2 196	–	–	–	–	–
Maďarsko	124 083	112 435	44 583	–	8 519	57 652	52 046
Maroko	–	–	–	–	–	5 984	7 463
Německo	108 669	77 259	672 824	12 528	–	–	–
Nizozemí	25 345	33 317	16 936	–	–	–	10 377
Norsko	8 164	15 971	5 906	9 872	63 211	24 389	162 377
Orient	42 327	28 003	3 141	–	–	–	–
Palestina	–	–	–	–	25 356	3 143	69 199
Pobaltí	22 274	26 115	7 145	–	–	–	–
Polsko/ Generální gouver.	188 107	–	2 032	–	–	–	–
Portugalsko	–	–	–	–	–	31 063	37 571
Rumunsko	132 969	302 865	100 625	–	–	–	–
Švédsko	49 838	56 515	30 997	63 459	85 425	83 310	62 302
Švýcarsko	62 279	55 700	40 396	15 018	60 578	141 128	662 951
Turecko	–	–	–	–	–	331	–
USA	286	1 475	–	–	–	–	305
Velká Británie	876 536	356 436	–	–	–	3 000	–

Zdroje: SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor*, inv. č. 287, sign. IV/G/4, kart. 65, (Výroční zprávy o odbytu); Tamtéž, fond *Koh-i-noor Hardtmuth*, s. p., inv. č. 20.01, kart. 27, (Výroční zpráva prodejního oddělení 1945); Tamtéž, inv. č. 19.04, kniha č. 14, (Účetní přehledy propagačních akcí – tuzemsko i zahraničí).

IV.2. Propagace v období 1948–1968

S nástupem centrálního plánování po roce 1948 nastala při vytváření reklamy v celém československém hospodářství naprostá změna. Marxistický materialismus označil veškeré reklamní akce za „kapitalistický“ přežitek, jehož hlavním cílem bylo pouze zákazníkům vnutit nepotřebné zboží a zvýšit zisk buržoazie. Samotné označení reklama se podobně jako trh nemohlo používat, takže se ujal pojem socialistická propagace.

Její základ spočíval z největší části v informování zákazníků o novinkách na trhu a poté o jejich využití. Skrytým motivem byla ve většině případů propagace socialistického způsobu života a jeho hodnot. Takto pojatá reklama se mohla uplatnit na tuzemském trhu, kde po druhém znárodnění neexistovala pro jednotlivé produkty žádná konkurence. Nedostatečné zásobení trhu navíc potlačilo jakékoli důvody pro vytváření reklamy v podobě před druhou světovou válkou. Zcela jiná situace panovala při vývozu zboží na Západ, kde socialistický režim potřeboval prodat co nejvíce výrobků a získat tak cenné devizy. K tomuto záměru bylo nezbytné pokračovat ve vytváření kvalitní reklamy.

Prvotní návrhy v padesátých letech 20. století vycházely z předpokladu, že postačí neustále zvyšovat kvalitu vyváženého zboží, která nahradí jakoukoli reklamu. Nesmyslnost uvedeného přístupu se ukázala v případě československého tužkárenství. Tužky Koh-i-noor se i v tomto období dokázaly svou kvalitou vyrovnat hlavní evropské konkurenci, ale nekvalitní obaly ve spojení s nedostatečnou reklamou vedly ke snížení prodeje těchto výrobků. Zákazníci na Západě raději kupovali konkurenční zboží s nižší jakostí, které bylo zabaleno v moderních kvalitních obalech a doprovázeno masivní reklamní kampaní.

Monopolizace zahraničního obchodu spojená s oddělením exportu od výroby způsobila množství problémů při propagačních akcích v zahraničí. Předně zde vznikla nepřekonatelná „dvojkolejnost“, protože akciové společnosti vytvořené pro vývoz zboží zřídily vlastní propagační oddělení. Výrobní podniky si na druhé straně také zachovaly svá dosavadní oddělení pro propagaci. V padesátých letech 20. století mezi těmito odděleními neprobíhala žádná koordinace reklamních akcí, takže národní podnik Koh-i-noor neměl informace o konkurenčních metodách a formách reklamy v zahraničí. Akciová společnost Ligna a od roku 1953 také podnik zahraničního obchodu Pragoexport posílaly výrobnímu podniku pouze reklamace a stížnosti odběratelů, ale vůbec neprováděly soustavný průzkum trhu, aby zjistily preference jednotlivých zákazníků a následně mohly uzpůsobit reklamní kampaň.

Propagační oddělení národního podniku Koh-i-noor, v jehož čele i po únoru 1948 zůstal František Bříza, ztratilo kontakt s obchodními zástupci, kteří před oddělením exportu podávali informace a návrhy reklamních akcí přímo výrobnímu podniku.⁵⁸¹ Tato osvědčená praxe umožňovala pružné úpravy reklamní činnosti při změně situace na zahraničních trzích. Od začátku padesátých let 20. století vytvářelo propagační oddělení reklamu pro zahraničí pouze nárazově na základě chaotických požadavků Ligny a později také Pragoexportu.

Jediné zprávy o stavu a úspěšnosti propagačních akcí na zahraničních trzích mohl František Bříza čerpat v období 1949–1954 z kusých sdělení vývozního podniku. Určité informace poskytly dále přijaté reklamace. Stížnosti zahraničních odběratelů, které se dostaly až do národního podniku Koh-i-noor se týkaly především zastaralých obalů, které od roku 1938 neprodělaly žádnou zásadní změnu, takže vůbec neodpovídaly soudobému vkusu zákazníků.⁵⁸²

Obaly vyráběné národním podnikem Koh-i-noor se proto staly jednou z hlavních překážek při snaze vyrovnat se s reklamní činností konkurenčních tužkáren na Západě. Hlavní nedostatky tuzemských materiálů byly odhaleny při jejich srovnání s bývalou britskou dceřinou společností, které bylo provedeno v roce 1953. Výrobky britské firmy především používaly kvalitnější lepenku o gramáži 600 g/m², zatímco československé produkty byly vyráběny pouze z gramáže 420 g/m². Národní podnik Koh-i-noor produkoval tyto obaly na starých automatech z roku 1929. Uvedené stroje nebylo možné upravit, aby vyráběly pevnější a silnější krabičky požadované zákazníky na Západě. Další nedostatek spočíval v tisku, který byl na britských obalech mnohem jasnější, zářivější, protože bývalá filiálka používala kvalitnější barvy.⁵⁸³ Československá strana se totiž musela spokojit s tuzemskými barvami nižší jakosti od národního podniku Pragolak.

Fyzické nedostatky obalů umocnila navíc absence kvalitních grafických návrhů, na jejichž přípravě se před rokem 1948 podíleli zahraniční odborníci. Hlavní grafik národního podniku Koh-i-noor byl od roku srpna 1952 zproštěn veškeré administrativní zátěže a pověřen pouze prací na nových návrzích, ale bez přímého kontaktu se zahraničním prostředím nepřineslo toto opatření žádné konkrétní výsledky.⁵⁸⁴

⁵⁸¹ Tamtéž, inv. č. 20.08, kart. 52, (Export, Záznam o obsahu debatního večírku pořádaného se zástupci Ligny a. s. z 3. listopadu 1952).

⁵⁸² Tamtéž, Zahraniční reklamace – překlady, Dopis č. 692 z 25. března 1952.

⁵⁸³ Tamtéž, inv. č. 23.10, kart. 62, (Kvalita anglických obalů, Záznam z 11. listopadu 1953).

⁵⁸⁴ Tamtéž, inv. č. 02.01, kart. 4, (Zápisy z ředitelské porady v roce 1952, Zápis z ředitelské porady z 15. srpna 1952).

Hroživou situaci v oblasti obalů a reklamní činnosti československého tužkárenství doložila rovněž alarmující sdělení obchodních zástupců z Itálie, Nizozemska a z Francie, kterým se podařilo spojit přímo s vedením národního podniku Koh-i-noor a obejít tak bariéru vytvořenou podnikem zahraničního obchodu Pragoexport. Stížnosti poukázaly na skutečnost, že lepšími obaly a reklamou disponovala nejen tradiční norimberská konkurence – Faber-Castell či Staedtler, ale i dřívější dceřiné společnosti v Rakousku, Velké Británii a ve Spojených státech amerických. Zástupce italské firmy Neotecnica Marcello Damiani neváhal dokonce označit československé obaly za nejhorší ze všech světových tužkáren.⁵⁸⁵ Tyto zprávy z počátku roku 1954 potvrdily výsledky srovnání provedených na podzim předchozího roku.

Problémy s obalovými materiály spočívaly z největší části v zastaralém vybavení kartonáže národního podniku Koh-i-noor, limitovaném spojení s odběrateli a grafickými tvůrci v zahraničí a v neposlední řadě také v nekvalitních dodávkách potřebných surovin. Vedle zmiňovaných barev se jednalo rovněž o papír vyráběný národním podnikem Jihočeské papírny a dále o plechové obaly od národního podniku Obal.⁵⁸⁶ Závažný problém představovala neschopnost národního podniku Chemoplast vyrobit levné a kvalitní plastové obaly, které se od poloviny padesátých let 20. století staly zcela běžné na Západě. Plastové obaly se podle údaje z roku 1957 vyráběly v Československu za cenu 5,15 Kč za kus, zatímco zahraniční konkurence kupovala mnohem kvalitnější obaly po přepočtu za pouhých 0,36 Kč, tedy čtrnáctkrát levněji.⁵⁸⁷

Za daných podmínek byla reklama spojená s těmito obaly nerentabilní. Do záležitosti navíc vnášelo nebyvalý zmatek propagační oddělení podniku zahraničního obchodu Pragoexport, které muselo schválit nejen veškeré návrhy grafických potisků na plechové krabičky, ale i samotné rozvržení a tvary obalů. Dlouhé schvalování ve spojení s nedostatkem materiálů způsobovalo několikaměsíční a někdy i několikaleté zpoždění, takže vytvořený reklamní motiv byl při uvedení na trh už dávno zastaralý. Podobné prodlení lze doložit i u plastových obalů, kde se pracovníkům národního podniku Koh-i-noor podařilo získat zahraniční vzorky krabiček s průhlednými vršky. Následně

⁵⁸⁵ Tamtéž, inv. č. 23.10, kart. 63, (Zkouška kvality konkurenčních vzorků anglického původu, Záznam z 21. ledna 1954).

⁵⁸⁶ Tamtéž, inv. č. 03.01, kart. 12, (Kolegium ministra lesů a dřevař. průmyslu, Zpráva o výrobě kancelář. potřeb, ohrožení zahraničního odbytu, zpráva o zahraničních sporech, kontrola plnění usnesení ze 14. července 1954).

⁵⁸⁷ Tamtéž, inv. č. 02.04, kart. 7, (Zápisy z jednání s Pragoexportem, Zápis ze společné porady zástupců ministerstva spotřebního průmyslu a národního podniku Koh-i-noor za přítomnosti inspektora Státní banky z 8. března 1957).

byli schopni vyjednat výrobu těchto obalů v národním podniku Fatra Napajedla, avšak vytvořené vzorky byly bez zdůvodnění odmítnuty propagačním oddělením Pragoexportu.⁵⁸⁸

Možnosti osobně se seznámit s reklamními akcemi v zahraničí se vedení národního podniku Koh-i-noor naskytly až od poloviny padesátých let 20. století, kdy byly opět umožněny služební cesty. Konrád Vrbka se na své cestě do Paříže dostal do paradoxní situace, kdy prozkoumal nejen propagační činnost konkurence, ale i reklamu produktů vyráběných jeho vlastním podnikem, o které mu Pragoexport neposkytoval vůbec žádné informace. Podnikový ředitel se přesvědčil o pravdivosti zpráv týkajících se katastrofální kvality všech druhů obalů, které získal od obchodních zástupců. Grafické provedení plechových krabiček dopadlo při přímém srovnání s konkurencí velmi špatně. Konrád Vrbka byl proto rád, že se jich na francouzském trhu vyskytovalo pouze malé množství, takže nedělaly ostudu československému tužkárenství.

Reklamní činnosti francouzských konkurenčních firem – Baignol & Farjon, Gilbert & Blanzy-Poure či bývalé francouzské filiálky věnoval podnikový ředitel velkou pozornost. Jejich propagační metody spočívaly v používání velkých nástěnných poutačů, drobných letáků, moderních prodejních skříněk s tužkami, a hlavně v užívání světelných, barevných a pohyblivých reklam. Na druhé straně Pragoexport na reklamní akce ve Francii úplně rezignoval. Konrád Vrbka navštívil během svého pobytu desítky pařížských prodejců kancelářských potřeb, kde se mu podařilo nalézt pouze několik starých reklamních plakátů ještě z předválečné doby. Jednotliví prodejci včetně zastupitelské firmy Soinec potvrdili, že československé tužky měly stále prvotřídní kvalitu, ale absence moderních obalů a účinné reklamy nebývala snižovala možnosti jejich prodeje. Pokud by se podařilo vyřešit uvedené problémy, bylo by možné zvýšit obrát ve Francii téměř pětinasobně.⁵⁸⁹

Konrád Vrbka po svém návratu do Českých Budějovic podal množství návrhů na zlepšení reklamní kampaně nejen ve Francii, ale i ve všech zemích, kam Pragoexport vyvážel tužkárenské výrobky. Jeho iniciativa ale nevedla ke změně ve strategii tohoto podniku zahraničního obchodu. Konrád Vrbka pouze dokázal zapracovat některé inovativní poznatky z oblasti obalů, potisků a nálepek, protože jejich výroba spadala do kompetence národního podniku Koh-i-noor.

⁵⁸⁸ Tamtéž.

⁵⁸⁹ Tamtéž, fond *Koh-i-noor, generální ředitelství*, inv. č. 03.07, kart. 161, (Služební cesta do Paříže ve dnech 19. – 28. října 1954).

Nezájem Pragoexportu o reklamní strategii se prokázal rovněž při cestě Konráda Vrbky a Jaroslava Zunta na tradiční jarní veletrh v Miláně, který navštívili na jaře roku 1956. Na přípravě exponátů se výrobní podnik na rozdíl od období před rokem 1949 vůbec nepodílel, čemuž odpovídala i úroveň výstavního stánku. Vybrané zboží nebylo vhodně zvoleno kvůli své kvalitě a také nereprezentovalo celou šíři vyráběného sortimentu. Situaci částečně napravil stánek zastupitelské společnosti Neotecnica. Její představitel Marcello Damiani dohlédl na volbu vhodných exponátů. S ohledem na probíhající spory s rodinou von Hardtmuth si uvědomil nutnost vyzdvihnout skutečnost, že vystavované zboží jsou originály vyrobené v Československu. K propagaci použil také reklamní automobil s kresbami tužek a kancelářské pryže se značkami Koh-i-noor Hardtmuth vytvořené slavným italským malířem Eugeniem Carmim.⁵⁹⁰

Společnost Neotecnica dokázala díky důkladné znalosti vkusu Italů vytvořit účinnou reklamu v průběhu důležitého veletrhu, kterého se pravidelně účastnily významné světové tužkárny – Faber-Castell, Staedtler, Lyra či Caran d'Ache. Pragoexport naproti tomu nebyl schopen představit kompletní kolekci tužkárenského zboží včetně nezbytného katalogu. Navíc stále „skrýval“ značky Koh-i-noor a Hardtmuth pod své jméno, které si návštěvníci nedokázali spojit s českobudějovickou tužkárnou. Československé kancelářské potřeby měly totiž stále na italském trhu vynikající postavení a byly velmi žádané, čehož nedokázal vývozní podnik náležitě využít.

Třetí významnou cestu podniknutou z důvodu zhodnocení reklamních akcí Pragoexportu uskutečnil Konrád Vrbka koncem roku 1959 do Belgie a Nizozemska. Místní obchodní zástupce mu okamžitě sdělil, že akce prováděné vývozním podnikem jsou zbytečně drahé a z obchodního hlediska naprosto neúčinné. Následně doporučil výhradně se zaměřit na propagaci pomocí kvalitních letáků soustředěných vždy na konkrétní výrobek. Svě tvrzení navíc podpořil již připravenými vzory, které zaujaly i podnikového ředitele. Rychlému uskutečnění uvedené reklamní akce ale bránilo nařízení československé vlády zakazující tisk propagačních letáků přímo v tiskárnách výrobních podniků. Konrád Vrbka byl proto nucen nechat vytisknout reklamní materiály prostřednictvím Polygrafického průmyslu, což si vyžádalo několikaměsíční zpoždění. Připravené propagační návrhy byly po uplynutí této doby již neaktuální.

⁵⁹⁰ Tamtéž, Služební cesta s. Konráda Vrbky, podnikového ředitele a s. Dr. Jaroslava Zunta, právního referenta Koh-i-noor tužkárny L. & C. Hardtmuth, n. p. v Českých Budějovicích do Itálie (Milano – Genova – Roma) ve dnech 19. – 29. dubna 1956).

Obchodní situace v sousedním Nizozemsku byla po celá padesátá léta 20. století značně neuspokojivá vlivem mizivé propagační činnosti Pragoexportu. S novými podněty přišla až zastupitelská firma Pepier en Boeck, která dokázala využít reklamní potenciál skládací žirafy pro propagaci československých pastelek. Zákazníci byli z této reklamy doslova uneseni, takže se majitelé firmy rozhodli pro rozšíření nabízeného sortimentu národního podniku Koh-i-noor. Na druhé straně byl Konrád Vrbka upozorněn na špatnou grafickou kvalitu používaných papírových obalů zabraňující dalšímu navýšení prodeje. Podnikový ředitel také získal cenná doporučení k připravované propagaci kuličkových per, která se měla podle nizozemských obchodníků zaměřit na zdůraznění základního jména výrobku, popřípadě celé firmy a značky.⁵⁹¹

Ze stavu reklamní činnosti na zahraničních trzích v padesátých letech 20. století lze vyvodit několik závěrů. Předně se zde negativně projevilo, podobně jako v případě exportu výrobků, omezení kontaktů výrobního podniku s jednotlivými obchodními zástupci a také reklamními odborníky v zahraničí. Propagační oddělení národního podniku Koh-i-noor proto vytvářelo návrhy obalů bez aktuálních informací ohledně měnícího se vkusu zákazníků v daných státech. Pragoexport nejenže nebyl schopen a ochoten obstarat potřebný průzkum trhu, ale rezignoval také na vytváření systematické reklamní kampaně pro kancelářské potřeby v zahraničí. Tyto problémy byly způsobeny nedostatkem schopných referentů a celkově špatnou organizací propagační a exportní činnosti. Jednotlivé vývozní skupiny Pragoexportu měly na starosti velké množství produktů z různých oblastí spotřebního průmyslu, takže pro ně nebylo snadné vytvořit úspěšnou reklamní kampaň pro specifické potřeby tužkárenského odvětví.

Dále se podnikový ředitel Konrád Vrbka během svých služebních cest do Francie, Itálie, Belgie a Nizozemska přesvědčil o problémech vyplývajících z organizace zahraničního obchodu. Ve všech navštívených zemích sice disponovalo vyráběné zboží ucházející kvalitou, kterou však nebývale snižovaly nevhodné obaly a jejich grafické řešení, což mu připomínali také jednotliví obchodní zástupci. Samotná reklama a účast na důležitých veletrzích byla pod organizačním vedením Pragoexportu na nejnižší úrovni ze všech světových tužkáren. Situace se naopak výrazně zlepšila, pokud se do této činnosti aktivně zapojily zastupitelské firmy – Neotecnica v Itálii či Soinec ve Francii.

Celkově se reklamní úsilí národního podniku Koh-i-noor v padesátých letech 20. století omezilo na snahu zdokonalit své obalové materiály, aby se opět dokázaly

⁵⁹¹ Tamtéž, kart. 162, (Cestovní zpráva z cesty do Belgie a Holandska z 30. listopadu – 7. prosince 1959).

vyrovnat světové konkurenci. Tento úkol se stal prakticky neproveditelným, protože výrobní podnik získával pouze kusé informace ze zahraničí, které si musel obstarat zcela samostatně. Pragoexport si navíc neustále stěžoval právě na nízkou kvalitu obalů, což podle jeho mínění stálo za malými tržbami na zahraničních trzích. Problémy reklamy a exportu se dostaly do bezvýchodné situace, kterou mohla vyřešit pouze změna v řízení zahraničního obchodu.

Po založení VHJ Koh-i-noor v roce 1958 převzala postupně kontrolu nad propagací jednotlivých závodů hlavní správa VHJ určující množství finančních prostředků vynaložených na tuto činnost v jednotlivých letech. Uvedené plány výdajů lze rekonstruovat pouze na základě zápisů z porad vedení VHJ, protože archiválie k činnosti propagačního oddělení se nezachovaly.

Z dostupných dat byla sestavena tabulka č. IV.2.1., která zachycuje schválené výdaje na reklamu celé VHJ Koh-i-noor v období šedesátých let 20. století. Do těchto částek se započítávaly rovněž příspěvky na propagační akce konané ve spolupráci s Pragoexportem. Zde se jednalo hlavně o úhradu nákladů spojených s účastí na výstavách a veletrzích či na vydávání katalogů výrobků. Samotné výdaje Pragoexportu na reklamu spojenou s prodejem kancelářských potřeb se na základě dochovaných záznamů pohybovaly okolo jednoho milionu korun ročně.⁵⁹² Z tohoto důvodu je možné předpokládat, že souhrnné finanční prostředky VHJ Koh-i-noor a podniku zahraničního obchodu vkládané do propagační činnosti nepřesahovaly v průběhu šedesátých let 20. století dva miliony korun ročně. Tento závěr dokládá také zachovaný návrh reklamních akcí na rok 1969, kdy VHJ Koh-i-noor převzala zahraniční obchod a na propagačních výdajích se Pragoexport již nepodílel. Uvedený plán počítal s částkou 1 481 500 Kč.⁵⁹³ Zvýšené výdaje v předchozím roce 1968 je možné vysvětlit skutečností, že Pragoexport se s ohledem na připravované předání zahraničního obchodu podílel na reklamních výdajích minimálně ve srovnání s předchozími roky.

⁵⁹² Tamtéž, inv. č. 02.01, kart. 17, (Zápisy z porad vedení VHJ Koh-i-noor Č. B. – sekretariát, Zápis z 36. porady vedení VHJ Koh-i-noor z 9. října 1961).

⁵⁹³ Tamtéž, kart. 25, (Zápisy z porad vedení VHJ Koh-i-noor Č. B. – sekretariát GR, Návrh plánu propagace na rok 1969 z 6. listopadu 1968).

Tabulka č. IV.2.1.

Schválené výdaje na propagační činnost v Kčs, VHJ Koh-i-noor (1960–1968)

Rok	Obrat	Výdaje na reklamu	% z celkového obratu
1960	283 755 000	400 000	0,14
1962	359 214 000	779 000	0,22
1965	330 950 000	400 000	0,12
1966	402 763 000	400 000	0,10
1968	452 198 000	1 600 000	0,35

Zdroje: SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor, generální ředitelství*, inv. č. 02.01, kart. 17, (Zápisy z porad vedení – sekretariát GŘ, Zápis z 13. porady vedení VHJ Koh-i-noor z 9. dubna 1960); Tamtéž, Zápis z 31. porady vedení VHJ Koh-i-noor z 31. srpna 1961; Tamtéž, kart. 22, (Zápisy z porad vedení VHJ Koh-i-noor Č. B. – sekretariát GŘ, Zápis z 2. porady vedení oborového podniku Koh-i-noor z 17. ledna 1966); Tamtéž, Záznam z 41. porady vedení oborového podniku Koh-i-noor z 18. prosince 1967.

Reklamní výdaje byly v porovnání s celkovým ročním obratem i s ohledem na další částky investované Pragoexportem naprosto nedostatečné ve srovnání s vývojem před druhou světovou válkou i v období třetí republiky. Firma Koh-i-noor Hardtmuth a pozdější národní podnik Koh-i-noor před rokem 1948 vynakládaly okolo 5 % respektive alespoň 1 % z ročního obratu (tabulka č. IV.1.2.). Vedoucí představitelé Pragoexportu, a dokonce ani progresivní generální ředitel VHJ Koh-i-noor Konrád Vrbka nedokázali zcela rozpoznat důležitost reklamní kampaně, přestože disponovali informacemi o výši výdajů konkurenčních tužkáren, které byly ochotny vložit do propagace mnohonásobně vyšší částky.⁵⁹⁴

Důležitost reklamy si nejvíce uvědomoval náměstek generálního ředitele a pozdější obchodní ředitel Jaroslav Zunt pod jehož pravomoc spadalo propagační oddělení VHJ Koh-i-noor. Od roku 1963 upozorňoval na potřebu zvyšovat finanční náklady na reklamu, protože si dokázal opatřit informace o vývoji v zahraničí. Jeho představa o propagaci však zůstala stále uzavřena v marxistickém pojetí, takže konečným cílem pro něj nebylo zvýšení prodeje, ale pouhé informování zákazníků o nových produktech.

Jaroslav Zunt se rovněž zasazoval o bližší spolupráci s propagačním oddělením Pragoexportu a vyšší účastí na finančních nákladech. Proti tomu se ale postavil Konrád Vrbka a zbytek vedení VHJ Koh-i-noor, což bylo způsobeno velkou nedůvěrou k podniku

⁵⁹⁴ Tamtéž, inv. č. 02.03, kart. 82, (Zápis z XIII. a XIV. zasedání Poradního sboru, Materiál pro poradní sbor, Spolupráce při propagační a akviziční činnosti veletrhy a výstavy z 29. dubna 1963).

zahraničního obchodu. Konrád Vrbka by bezpochyby investoval více prostředků do reklamy na zahraničních trzích, ale pouze pod podmínkou, že by jeho výrobní podnik získal přímou kontrolu nad exportem. V příspěvcích na reklamní akce vytvořené samostatně Pragoexportem nespatořoval velký význam. Tento postoj se projevil v roce 1965 během příprav propagačního plánu na následující rok. Jaroslav Zunt navrhol celkové výdaje ve výši 1 045 000 Kčs, ale vedení VHJ Koh-i-noor prosadilo jejich snížení na hodnotu odpovídající roku 1965 – okolo 400 000 Kčs. Rozsáhlé krácení v původním návrhu bylo umožněno zrušením vydání reprezentační publikace, části tuzemské inzerce a rovněž snížením finanční účasti na výstavě organizované Pragoexportem.⁵⁹⁵

Přes dílčí potíže mezi výrobním a exportním podnikem došlo v šedesátých letech 20. století k celkovému zlepšení vzájemných vztahů. VHJ Koh-i-noor získala větší přístup k informacím od zahraničních zástupců a také byla v omezené míře zapojena do přípravy některých propagačních akcí.⁵⁹⁶

Stěžejní společnou propagační kampaní se stala účast VHJ Koh-i-noor na výstavách Pragoexpo, které se pořádaly každoročně v květnu na Brněnském výstavišti. Tato reklamní akce poprvé uskutečněná v roce 1963 byla určena výhradně pro zahraniční zákazníky, a proto zde jednotlivé závody VHJ Koh-i-noor vystavovaly své nejlepší zboží, hlavně novinky z jednotlivých oborů výroby kancelářských potřeb. Poprvé se Pragoexpa VHJ Koh-i-noor zúčastnila roku 1964. Za hlavního garanta byl vybrán Josef Vlasák z odbytového oddělení, který měl rozsáhlý přehled o produktech jednotlivých závodů a byl navíc výborný organizátor, takže zajišťoval účast na této akci i v dalších letech. Příprava a průběh Pragoexpa 1964 upozornily na problémy, které vznikly po oddělení vývozu od výroby koncem čtyřicátých let 20. století. Josef Vlasák se musel vypořádat s nedostatkem zkušeností pracovníků jednotlivých závodů, kteří neprojevovali přílišnou ochotu podílet se na přípravě výstavy a také se povinně zúčastnit jejího zahájení. Pragoexport si navíc vynutil, že místo tradičních značek Hardtmuth a Koh-i-noor muselo být na všech reklamních předmětech použito označení Bohemia Works,⁵⁹⁷ což výrazně snížilo propagační dopad celé akce. Na druhé straně jednotlivé závody získaly mnoho zkušeností, a především navázaly kontakty se zahraničními zákazníky. Uvedené

⁵⁹⁵ Tamtéž, kart. 22, (Zápisy z porad vedení VHJ Koh-i-noor Č. B. – sekretariát GŘ, Zápis z 2. porady vedení oborového podniku Koh-i-noor z 17. ledna 1966).

⁵⁹⁶ Tamtéž, kart. 20, (Zápisy z porad vedení VHJ Koh-i-noor Č. B. – sekretariát GŘ, Zápis z 41. porady vedení VHJ Koh-i-noor z 30. listopadu 1964).

⁵⁹⁷ Tamtéž, inv. č. 20, kart. 625, (Pragoexpo 64 v Brně, Zpráva pro poradu vedení podniku z 5. března 1964).

skutečnosti výrazně přispěly k rozhodnutí Konráda Vrbky zúčastnit se Pragoexpa pravidelně i v dalších letech.⁵⁹⁸

V roce 1965 proběhla výstava již mnohem úspěšněji díky zkušenostem z předchozího roku. Vybrané exponáty byly následně použity při velkých oslavách k 700 letům od založení Českých Budějovic. Josef Vlasák využil přípravy a vlastního průběhu Pragoexpa 65 k detailnímu zhodnocení výrobků jednotlivých závodů.⁵⁹⁹ Nejlépe reprezentoval své zboží největší a nejstarší závod 01 tužkárna. Z hlediska novinek a jejich provedení překonal tužkárenské produkty závod 08 a jeho kuřácké potřeby. Podle Josefa Vlasáka mohla exkluzivní kolekce luxusních čibuků svou kvalitou a provedením směle konkurovat i předním výrobcům tohoto artiklu ve Velké Británii. Zbylé závody bohužel nedokázaly zaujmout návštěvníky svými novými výrobky. Největší zklamání vyvolal závod 07 vyrábějící plnicí pera, který vinou prodlení v dodávkách materiálu nemohl vystavit dlouho připravované produkty, jež měly umožnit rozsáhlejší průnik na zahraniční trhy. Přes uvedená negativa dokázala pečlivá příprava výstavy pod vedením Josefa Vlasáka zaujmout zahraniční zákazníky, což jednoznačně dokládá účast 110 francouzských obchodníků s kancelářskými potřebami, kteří si následně vyžádali prohlídku mateřského závodu v Českých Budějovicích.⁶⁰⁰ Návštěva takto rozsáhlé zahraniční delegace byla v dějinách podniku naprosto ojedinělá.

Největšího významu dosáhlo pravděpodobně Pragoexpo 66, jehož hlavní propagační idea se nesla ve třech heslech – tradice, kvalita, značka. Uvedené pojetí výstavy československého spotřebního zboží se zcela vymykalo z dosavadní propagační činnosti. Změna byla způsobena průnikem západoevropských marketingových metod ve spojení s probíhajícím pokusem o ekonomickou reformu. Odkazy na „kapitalistickou“ minulost a zavedené značky nebyly v předchozím období vůbec myslitelné. Nastíněné příležitosti využila také VHI Koh-i-noor, která se rozhodla prezentovat svou účast na výstavě pod heslem – tradice a kvalita – naše exportní cesta ke světovým trhům.⁶⁰¹ Do zvoleného námětu zapadalo i 120. výročí přesunu tovární výroby z Vídně do Českých Budějovic.

⁵⁹⁸ Tamtéž, Dopis Konráda Vrbky ministerstvu spotřebního průmyslu z 11. prosince 1964.

⁵⁹⁹ Tamtéž, Výstava Pragoexpo 1965, Pokyny pro zajištění účasti VHI Koh-i-noor na výstavě Pragoexpo 65 z 1. března 1965).

⁶⁰⁰ Tamtéž, Hodnocení příprav Pragoexpa 65 z první dekády dubna 1965.

⁶⁰¹ Tamtéž, kart. 629, (Výstava Pragoexpo 1966, Informace o současném stavu v přípravách na přehlídku generálních kolekcí Pragoexpo 66 z 18. února 1966).

Velkou změnou oproti předchozím výstavám bylo přímé zapojení garantů z jednotlivých podniků a závodů do obchodní činnosti, kterou doposud řídili pouze zástupci Pragoexportu. Tato novinka vycházela rovněž z probíhající hospodářské reformy snažící se o větší zapojení výrobců do prodeje zboží. Josef Vlasák proto po skončení Pragoexpa 66 mohl zhodnotit také ekonomický výsledek výstavní akce. Celkově se podařilo 313 obchodní skupině Pragoexportu získat zakázky v hodnotě 6 218 000 Kčs v kapitalistických státech a 8 247 000 Kčs v socialistických zemích. VHJ Koh-i-noor se podílela na dosažených výsledcích z 80 % respektive z 90 %, což byl na první pohled velký úspěch.⁶⁰² Po bližším rozboru se ale ukázalo, že většina zakázek byla získána na méně lukrativních kapitalistických trzích, jako bylo Turecko či Ghana. Hlavní úlohu pro dosažení tohoto úspěchu sehrály opět tužky a čibuky. Ostatní zboží – plnicí a kuličková pera, dřevěná a logaritmická pravítka, uhlové papíry a transfuzní soupravy nedokázaly zaujmout svým provedením, obaly, kvalitou, a především svou cenou, která byla vlivem zastaralých výrobních postupů vyšší v porovnání se zahraniční konkurencí.⁶⁰³

Přínos výstav Pragoexpo pro VHJ Koh-i-noor a její propagační činnost spočíval v možnosti opět se dostat do bližšího kontaktu se zahraničními zákazníky, pro které byla celá akce výhradně pořádána. Hlavní garant Josef Vlasák se ukázal jako velmi dobrý manažer, kterému se podařilo zajistit nejlepší exponáty z jednotlivých závodů celé VHJ Koh-i-noor a následně je zasadit do připraveného scénáře. Jeho detailní přehled o výrobě zahraniční konkurence umožnil po skončení výstavy zhodnotit úroveň vlastního zboží a poukázat na slabiny v kvalitě, obalech či reklamních metodách. V této okamžité zpětné vazbě lze spatřovat další velký přínos Pragoexpa. Získané zkušenosti a kontakty Josef Vlasák navíc využil od roku 1969, kdy se po převzetí zahraničního obchodu podílel na jeho řízení z pozice zástupce obchodního ředitele. Finanční prostředky vkládané každoročně do těchto výstav se přes prvotní nedůvěru ze strany vedoucích jednotlivých závodů i generálního ředitele Konráda Vrbky mnohonásobně vrátily.⁶⁰⁴ Na druhé straně se při Pragoexpu jasně ukázala dvojitá kvalita vyráběného zboží. V Brně byly vystavovány výrobky, které se nikdy neobjevily v československých prodejnách. Z tohoto důvodu byla

⁶⁰² Součástí obchodní skupiny 313 byly kromě VHJ Koh-i-noor následující podniky – Mikov Mikulášovice, Kinex Bytča a Kovopol Broumov.

⁶⁰³ SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor, generální ředitelství*, inv. č. 20, kart. 629, (Výstava Pragoexpo 1966, Souhrnná zpráva o výsledku Pragoexpa 66 z 1. června 1966).

⁶⁰⁴ V roce 1964 tvořily výdaje spojené s účastí na Pragoexpu 58 712 Kčs, rozpočet na následující rok počítal s částkou 55 250 Kčs. Tamtéž, kart. 625, (Pragoexpo 64 v Brně, Finanční zhodnocení výstavy Pragoexpo 64 z 11. listopadu 1964); Tamtéž, Výstava Pragoexpo 1965, Rozpočet Pragoexpo 65 z 29. ledna 1965.

celá výstava přístupná pouze pro zahraniční návštěvníky a pro vedoucí pracovníky tuzemských podniků a jejich závodů. Na tuto skutečnost poukázal rovněž Josef Vlasák, který při hodnocení Pragoexpa 65 zalitoval, že „normální“ výrobky neodpovídají vysoké úrovni vystavených exponátů.⁶⁰⁵

Pomyslným vrcholem výstavní činnosti, do které byla přímo zapojena VHJ Koh-i-noor, představovala účast na Světové výstavě 1967 v Montrealu. Rozsáhlé přípravy započaly v roce 1965, kdy byl hlavním garantem jmenován Josef Vlasák.⁶⁰⁶ Vystavované výrobky byly po obdržení scénáře k výstavě k československému pavilonu zařazeny především do části nazvané „Symfonie“, jejíž záměr podle autorů spočíval v představení Československa jako země, kde si člověk všestranně osvojil techniku. Hlavním motivem se tak stala symfonie práce a průmyslu.⁶⁰⁷

Josef Vlasák se po poradě s Jaroslavem Zuntem rozhodl zařadit do této části výstavy sady tří tužkárenských výrobků, které bylo možné považovat za novinky. Jednalo se hlavně o černou tužku Toison d'Or disponující 21 stupni tvrdosti,⁶⁰⁸ což bylo o čtyři více než klasická žlutá tužka Koh-i-noor. Pro srovnání byly rovněž z muzeí zapůjčeny vzorky historických psacích prostředků hlavně z poloviny 19. století před vynálezem tužky Koh-i-noor, aby vynikl pokrok, jakého dosáhlo československé tužkárenství. Tato skutečnost byla také zdůrazněna mapou světa s vyznačením všech zemí, do kterých se vyvážely tužky z Československa.

Druhým produktem byla mechanická padací tužka Versatil ve zlaceném provedení opět v 21 stupních tvrdosti. Tento artikl měl symbolizovat vyspělost československé výroby kancelářských potřeb, protože Versatil uvedený na trh v poválečném období si získal během několika let celosvětové uznání. Jako poslední bylo zvoleno třibarevné kuličkové pero v postříbřeném a zlaceném provedení. Pero bylo předváděno v otáčivém závěsu znázorňující tak podstatu jeho fungování.

Josef Vlasák se dále rozhodl využít expozici nazvanou Kuriozity, která měla za úkol pobavit návštěvníka a zároveň ukázat, že život v Československu netvoří pouze celospolečenské problémy, ale i drobné záliby. Své umístění zde proto našly kuřácké potřeby. Opět došlo k historickému srovnání, kde vedle starého vzorku bohatě řezané

⁶⁰⁵ Josef Vlasák navíc dále uvedl: „člověk se doslova diví, co ještě stále dovedeme vyrobit“. Tamtéž, Výstava Pragoexpo 1965, Hodnocení příprav Pragoexpa 65 z první dekády dubna 1965.

⁶⁰⁶ Tamtéž, kart. 630, (Metodické pokyn pro zajišťování exponátové náplně čs. účasti na Světové výstavě Montreal, Dopis Konráda Vrbky ministerstvu spotřebního průmyslu z 14. června 1965).

⁶⁰⁷ Autory scénáře byli Václav Jasanský, Jan Novotný, Jaroslav Šmejkal a Václav Havel. Tamtéž, Úvodní scénář k československému národnímu pavilonu na Světové výstavě Montreal 1967 z 25. června 1965.

⁶⁰⁸ Zavádění nové řady ochranných známek se blíže věnuje kapitola V.2.

dýmky z 19. století byly umístěny nejluxusnější čibuky.⁶⁰⁹ Pro propagaci byl využit rovněž krátký film o dějinách tužky, který si u návštěvníků získal velkou oblibu.

Bezprostřední hodnocení účasti VHJ Koh-i-noor přináší pouze dopis Michala Berolzheimera ze srpna 1967. Americký podnikatel a jeho přátelé byli uchvázeni československým pavilonem, a zvláště je zaujal zmiňovaný film o výrobě tužky.⁶¹⁰ Samotný generální ředitel Konrád Vrbka Světovou výstavu 1967 také navštívil během své cesty do Spojených států amerických, ale v závěrečné zprávě její zhodnocení opomenul.⁶¹¹

Celkově lze konstatovat, že vedení VHJ Koh-i-noor vybralo pro Světovou výstavu 1967 své nejlepší zboží schopné zaujmout zahraniční návštěvníky – tužky, kuličková pera a čibuky. Jako hlavní negativum je nutné vnímat skutečnost, že vlivem zavádění nové řady Toison d'Or došlo k naprostému opomenutí propagace tradičních tužek Koh-i-noor, které byly stále světoznámé a měly poměrně vysokou kvalitu.

Od vzniku VHJ Koh-i-noor se spolupráce výrobního podniku s Pragoexportem na přípravách výstav a veletrhů podstatně zlepšila, ale na většině zahraničních akcí se nadále podílel výhradně podnik zahraničního obchodu, který nebyl vždy zcela schopen zaujmout potencionální zákazníky v zahraničí. Nepříliš vhodnou reprezentaci dokládá zpráva pracovníka VHJ Koh-i-noor Vladimíra Marka ze služební cesty do Jugoslávie v roce 1967, kdy navštívil tradiční podzimní veletrh v Záhřebu. Rozsáhlé propagační akce zaměřené na spotřební průmysl se zúčastnili vystavovatelé z 53 zemí. Pragoexport ve stánku věnovaném kancelářským potřebám nebyl schopen propagovat celou kolekci dřevěných tužek, tuh a pryží. Navíc zde chyběly veškeré reklamní materiály spojené s firemním jménem a tradičními značkami – Hardtmuth a Koh-i-noor. Kuličková pera nabízená zákazníkům zdarma jako propagační předmět měla mnoho závad – špatné kombinace barev, vyštípané okraje či vadný povrch. Konkurenční výrobci z Jugoslávie, Maďarska a z Německé spolkové republiky naproti tomu představili kompletní kolekce kancelářských potřeb včetně bezvadných novinek. Z těchto důvodů nezaujal československý stánek návštěvníky veletrhu a rovněž je nepřesvědčil o rozsahu a kvalitě vyráběného sortimentu.⁶¹² Nepřizvání výrobního podniku k přípravě účasti na veletrhu

⁶⁰⁹ SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor, generální ředitelství*, Montreal Expo 67, Dopis Josefu Vlasákovi z 26. února 1966.

⁶¹⁰ Tamtéž, kart. 629, (Styk se zahraničím – California Cedar Product – Výzkumné oddělení, Dopis Konrádu Vrbkovi z 17. srpna 1967).

⁶¹¹ Tamtéž, inv. č. 03.07, kart. 166, (Cestovní zpráva ze služební cesty do USA 13. září – 2. října 1967).

⁶¹² Tamtéž, kart. 164, (Cestovní zpráva ze služební cesty do Jugoslávie 19. – 23. září 1964).

vedlo stejně jako v padesátých letech 20. století ke katastrofální reprezentaci československé výroby kancelářských potřeb. Jediná změna se týkala skutečnosti, že po podání této kritické zprávy došlo k rozsáhlé diskuzi mezi představiteli produkce a exportu ovšem s marginálním výsledkem.⁶¹³

Vedle účasti na veletrzích se VHJ Koh-i-noor od svého vzniku částečně podílela na přípravě reklamních materiálů pro zákazníky v zahraničí. Jednalo se o letáky a brožury s informacemi o jednotlivých produktech.⁶¹⁴ Z konce padesátých a z šedesátých let 20. století se zachovaly uvedené reklamní tiskoviny nejen pro VHJ Koh-i-noor, ale také pro některé konkurenční tužkárny.⁶¹⁵ Porovnáním těchto tiskovin lze získat několik závěrů. Většina ze zachovaných letáků vydaných Pragoexportem se zaměřila na propagaci nové známkové řady Toison d'Or. Společné pro všechny československé tiskoviny byla mnohem nižší ostrost a sytost použitých barev oproti konkurenci na Západě. Nižší úroveň vykazovaly rovněž grafické náměty, což snižovalo účinek reklamy.

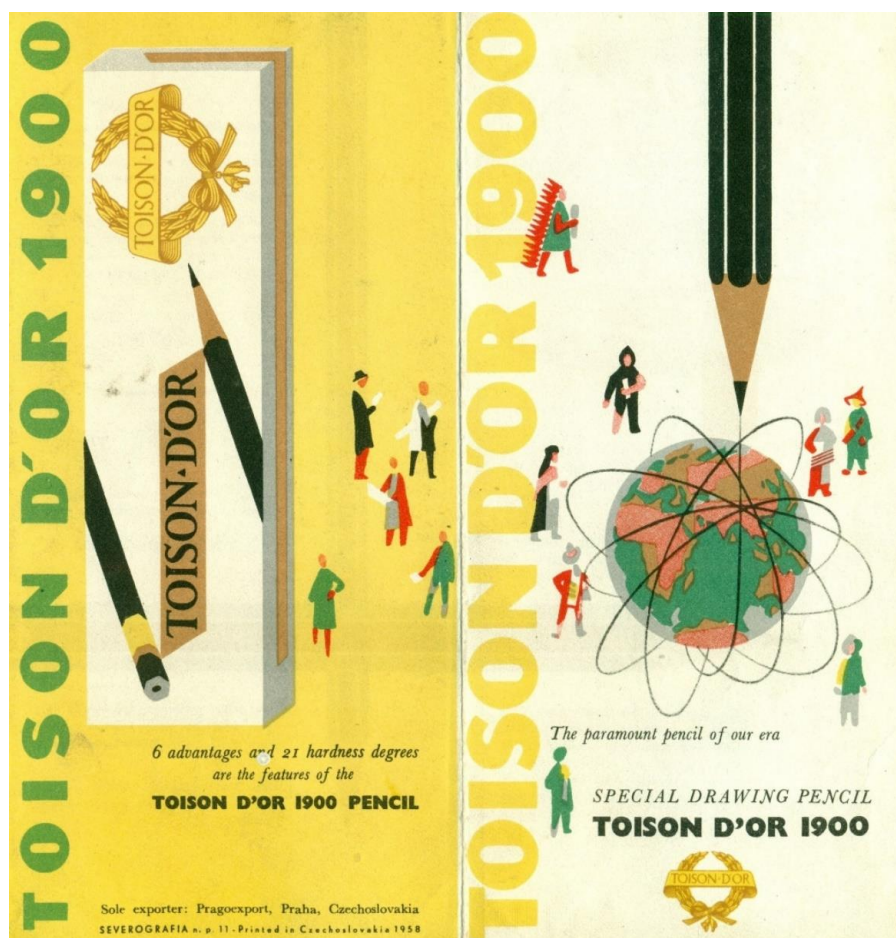
Leták z roku 1958 propagující dřevěnou tužku Toison d'Or vykazoval kromě nastíněných nedostatků také špatně propracovaný textový doprovod (obrázek č. IV.2.1.). Materiál se zaměřil výhradně na nový výrobek a jeho ochrannou známku, takže postrádal větší zdůraznění skutečnosti, že se jedná o produkt tužkárny Koh-i-noor Hardtmuth. Tato informace byla uvedena až uvnitř letáku, kde bylo vyzdvihnuto, že Toison d'Or a jeho nástup v roce 1957 představuje stěžejní mezník ve vývoji českobudějovického podniku. Značky Koh-i-noor, Hardtmuth a také místo výroby – Budweis mělo být zmíněno již na úvodní stránce brožury, aby si zákazníci ihned spojili nový výrobek se světoznámou tužkárnou. Místo tohoto uvedení se zde nacházelo jméno exportéra – Pragoexport. Na uvedené negativum spočívající v přílišném soustředění na novou ochrannou známku Toison d'Or na úkor jména podniku upozorňovali bezúspěšně jednotliví zahraniční zástupci v čele s Marcellem Damianim. Jako určité pozitivum lze na druhé straně vnímat zajímavý reklamní námět – zeměkoule obestřená čarami nakreslenými tužkou Toison d'Or, což odkazovalo na význam československých tužek, které se stále vyvážely do celého světa. Nechybělo samozřejmě zdůraznění, že nová tužka se vyrábí v 21 stupních tvrdosti umožňující širší využití pro úředníky, techniky, litografy a umělce.

⁶¹³ Tamtéž, inv. č. 02.01, kart. 20, (Zápisy z porad vedení VHJ Koh-i-noor Č. B. – sekretariát GR, Záznam z 39. porady vedení VHJ Koh-i-noor z 16. listopadu 1964).

⁶¹⁴ Jedná se o částečně zachovaný archiv propagačních předmětů, který byl zřízen v roce 1961. Tamtéž, kart. 17, (Zápisy z porad vedení VHJ Koh-i-noor Č. B. – sekretariát, Zápis z 36. porady vedení VHJ Koh-i-noor z 9. října 1961).

⁶¹⁵ Tamtéž, inv. č. 20, kart. 619, (Cizí propagační tiskoviny).

Obrázek č. IV.2.1.
Propagační leták, VHJ Koh-i-noor (1958)



Zdroj: SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor*, *generální ředitelství*, inv. č. 20, kart. 619, (Cizí propagační tiskoviny).

Nedatovaný leták pravděpodobně z přelomu padesátých a šedesátých let 20. století se již zaměřil na propagaci všech stěžejních výrobků VHJ Koh-i-noor ve čtyřech jazycích (angličtině, němčině, francouzštině a ruštině). Opět zde byla vyzdvížena nová řada Toison d'Or společně se jmény dřívějších národních podniků Logarex, Gama a Centropen, ale klíčový název firmy Koh-i-noor Hardtmuth se objevil až na dolní části poslední strany brožury, a navíc vytištěný mnohem menším písmem než předchozí text.

V podobném stylu byl v roce 1959 vytvořen propagační materiál pro mechanickou tužku Versatil 5900 s tuhou Toison d'Or. Na letáku se již neobjevilo jméno výrobního podniku, ale název fiktivní společnosti Bohemia Works a označení vývozce – Pragoexport. Text doprovázela nepřilíš povedená kresba Iásóna odkazující na Zlaté rouno.

Obrázek č. IV.2.2.
Propagační leták, VHJ Koh-i-noor (1959)

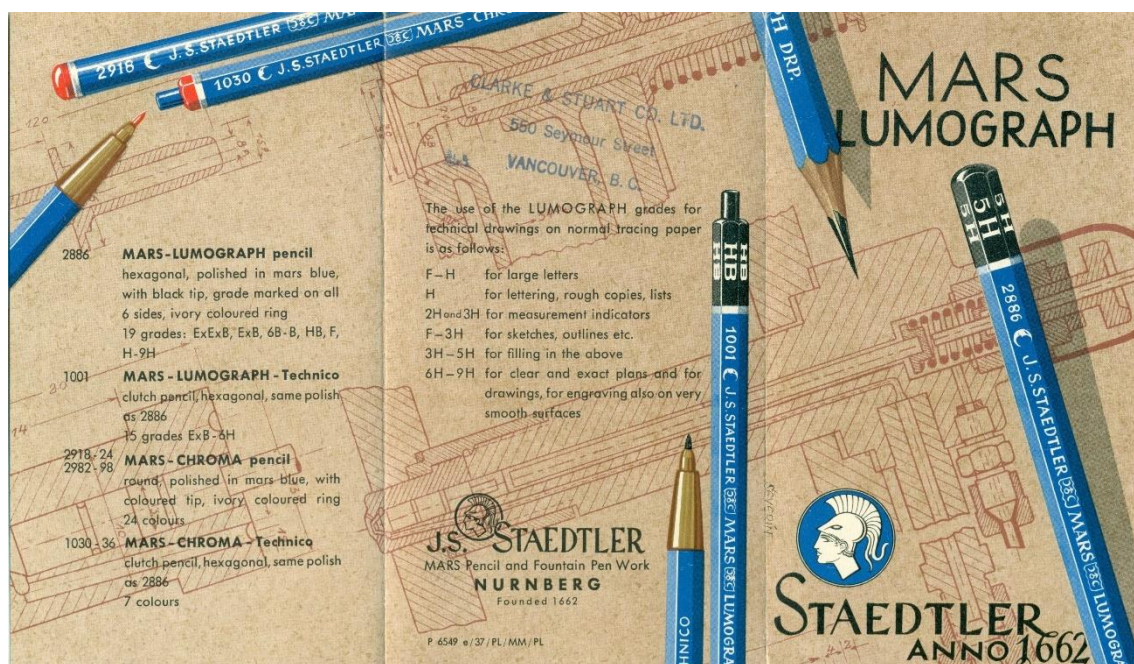


Zdroj: SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor*, generální ředitelství, inv. č. 20, kart. 619, (Cizí propagační tiskoviny).

Mnohem lépe byla naproti tomu zvládnuta propagace pastelek Technicolor, Polycolor a klasické žluté mechanické tužky Versatil s tuhou Koh-i-noor z roku 1959 (obrázek č. IV.2.2.). Na každé straně těchto brožur bylo tradiční logo s nápisem Koh-i-noor. Doprovodný text navíc přímo uváděl celé jméno tužkárny Koh-i-noor Hardtmuth včetně místa výroby, což bylo velmi důležité z hlediska stále probíhajících známkoprávních sporů. Účinnost reklamního sdělení však snižovala absence vhodného grafického doprovodu, který se omezil pouze na kresby jednotlivých výrobků a zmíněné firemní logo, takže jednotlivé strany brožury zůstaly kromě vlastního textu prakticky prázdné.

Obrázek č. IV.2.3.

Propagační leták, Staedtler (nedatováno, přelom padesátých a šedesátých let 20. století)



Zdroj: SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor*, *generální ředitelství*, inv. č. 20, kart. 619, (Cizí propagační tiskoviny).

Brožury konkurenčních tužkáren ze Západu byly z hlediska použitého papíru a barev mnohem kvalitnější. Leták norimberské tužkárny Staedtler naplno využil zavedené firemní jméno, tradiční značku Mars a logo hned na první stránce včetně připomenutí roku 1662, kdy byla tato firma založena (obrázek č. IV.2.3.), na což českoslovenští tvůrci v žádném ze zkoumaných materiálů nepoukázali. Grafické rozvržení a kresby výrobků dokázaly navíc svým provedením zaujmout zákazníky na první pohled. Ve stejném duchu vytvořily své reklamní materiály ostatní norimberské tužkárny – Schwan propagující svoji značku Stabilo, Lyra a Lyrato (obrázek č. IV.2.4.) či Faber a Castell.

Stěžejní rozdíl československých a zahraničních reklamních brožur spočíval v důrazu, jaký jednotlivé firmy kladly na úlohu firemního jména a značky svých hlavních výrobků. Pragoexport naprosto nepochopil, jaký význam pro zákazníka na Západě mělo spojení produktu s tradičním výrobcem, jeho historií a sídlem. Neznámé jméno Pragoexportu či nově zaváděné řady Toison d'Or bez spojení se značkou Koh-i-noor Hardtmuth a Českými Budějovicemi nevyvolalo u zákazníků příznivou odezvu.

Obrázek č. IV.2.4.

Propagační leták, Lyra (nedatováno, přelom padesátých a šedesátých let 20. století)



Zdroj: SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor*, generální ředitelství, inv. č. 20, kart. 619, (Cizí propagační tiskoviny).

Na tuzemském trhu se reklamní činnost VHJ Koh-i-noor zaměřila z největší části na podávání informací zákazníkům o vyrobených novinkách. Inzeráty umístované do časopisů se proto soustředily opět na zboží spojené se jménem Toison d'Or (obrázek č. IV.2.5.). Nejčastěji zde chyběl tradiční název firmy, takže se používalo označení Závody Bohemia. Oproti reklamě v zahraničí zde větší prostor dostaly další produkty – pravítka, metry, plnicí pera či inkoust (obrázek č. IV.2.6.). Nízká konkurenceschopnost tohoto zboží vlivem kvality a ceny vylučovala jejich větší prodej mimo oblast států východního bloku. VHJ Koh-i-noor proto pouze podávala zprávy o širší vyráběného sortimentu a jeho kvalitě, což odpovídalo pojetí tzv. socialistické propagace.

Obrázek č. IV.2.5.

Inzerát v novinách a časopisech, VHJ Koh-i-noor (1961)



Zdroj: SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 24.09, kniha č. 18, (Propagace a tisk – výstřížková dokumentace).

Obrázek č. IV.2.6.

Inzerát v novinách a časopisech, VHJ Koh-i-noor (1961)



Zdroj: SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 24.09, kniha č. 18, (Propagace a tisk – výstřížková dokumentace).

Úlohu a samotné pojetí socialistické propagace na tuzemském trhu nejlépe dokládá tzv. „soudní spor“ s Janem Werichem z konce padesátých let 20. století. Celá záležitost vznikla v souvislosti s X. Mezinárodním filmovým festivalem Karlovy Vary v roce 1957. Při této příležitosti si propagační oddělení národního podniku Koh-i-noor vyžádalo od Československého státního filmu fotografie 36 známých herců, aby je mohlo použít jako potisky na tužky.⁶¹⁶ Jednalo se o velmi oblíbenou reklamní metodu, která se používala již v předválečné době. Souhlas k použití podobizen k těmto účelům poskytl pouze František Kobylka z propagační komise k X. Mezinárodnímu filmovému festivalu Karlovy Vary, takže povolení od samotných herců, kterých se záležitost především týkala, si výrobní podnik neopatřil.

Jan Werich, který nesouhlasil s použitím své podobizny na tužkách, se rozhodl celou záležitost vyřešit zcela netradiční cestou. Objednal si od národního podniku Koh-i-noor tužky se svou fotografií za rovných 72 Kčs, ale i přes mnoho urgencí žádanou částku nezaplatil. Výslednou sumu zvolil naprosto záměrně, protože ze zákona mohly socialistické podniky odpustit pohledávku do výše 50 Kčs. Při jejím překročení muselo být zahájeno soudní řízení, což byl hlavní cíl Jana Wericha, který naopak začal požadovat náhradu škody ve výši 2 000 Kčs za neoprávněné použití jeho fotografie k propagaci.⁶¹⁷

Spor se dostal v listopadu 1958 k první soudní instanci, které rozhodla, že žalovaný je povinen uhradit vystavenou fakturu na zakoupení tužek. Proti rozhodnutí podal Jan Werich odvolání, které podpořil i posudek soudního znalce z oboru autorského práva, který prokázal, že se nejedná o pouhé informování zákazníka o filmovém festivalu, na což by se nevztahovalo žádné povolení, ale o jasnou formu propagace – reklamy.⁶¹⁸

V tomto okamžiku se do sporu vložil také generální ředitel Konrád Vrbka, který se obával poškození dobrého jména tehdejší VHJ Koh-i-noor. V omluvném dopise, kde použil oslovení „Vážený Mistře“ namísto dobového soudruhu, se pokusil Jana Wericha přesvědčit o ukončení nepříjemné záležitosti kompromisem, kdy by obě strany stáhly podané žaloby a náklady by si rozdělily na polovinu. Závěrem jej také pozval k návštěvě do českobudějovické tužkárny spojené se setkáním se zaměstnanci.⁶¹⁹

V odpovědi na uvedený dopis se Jan Werich nejdříve zmínil, že má tužky Koh-i-noor od svého dětství ve velké oblibě a stále je používá. Především jasně zdůraznil,

⁶¹⁶ Tamtéž, inv. č. 04.12, kart. 215, (Tužky s potiskem filmových herců – spory, Dopis Františka Kobylky z 16. dubna 1957).

⁶¹⁷ Tamtéž, Dopis Závodní organizace KSČ Krajskému soudu v Praze z 7. července 1959.

⁶¹⁸ Tamtéž, Znalecký posudek Svazu československých spisovatelů z oboru autorského práva, nedatováno.

⁶¹⁹ Tamtéž, Dopis Janu Werichovi z 31. března 1959.

že si nepřije své podobizny na jakémkoli předmětu denní potřeby. Návrh Konráda Vrbky odmítl se zdůvodněním, že celý spor vznikl na základě omylu právního oddělení národního podniku Koh-i-noor, a proto nevidí důvod, proč by se měl finančně podílet na nákladech. Na druhé straně byl Jan Werich ochoten upustit od podání případného odvolání, pokud by protistrana sama uhradila vzniklé soudní výdaje.⁶²⁰ Konrád Vrbka nemohl s tímto návrhem souhlasit, protože by připustil nejen neschopnost svého právního oddělení, ale poškodil by prestiž tehdejší VHJ Koh-i-noor.

Soudní proces z tohoto důvodu pokračoval až do srpna 1959, kdy byl potvrzen rozsudek první instance, takže žalovaný musel uhradit 72 Kčs za objednané tužky a dalších 108 Kčs za soudní útraty.⁶²¹ Proti uvedenému rozhodnutí nebylo možné další odvolání, takže po dalších urgencích se nakonec Jan Werich v prosinci 1959 „podvolil“ a zaplatil celou částku.⁶²²

Na první pohled marginální záležitost naprosto odkryla, jakým způsobem vnímal socialistický režim nejen obchodní propagaci, ale i autorská práva. Soudní rozhodnutí vůbec nepřipustilo, že by tužky s potiskem fotografií herců mohly mít reklamní funkci. Naopak se údajně jednalo o pouhé „informování“ obyvatelstva o filmovém festivalu, přestože podobné reklamní tužky používala většina světových tužkáren, ale vždy z marketingových důvodů. Jan Werich se pokusil svým vlastním způsobem poukázat na nesmyslnost tohoto pojetí reklamy neboli socialistické propagace. Znalecký posudek potvrzující jeho závěry soud vůbec nevezal na vědomí. Od právního oddělení VHJ Koh-i-noor byl navíc obviněn, že „se stále nedokázal odpoutat od kapitalistického nazírání na společenské vztahy“ a upřednostňuje tak své osobní zájmy.⁶²³

Uvedené pojetí reklamy umožnilo obejít zákon o autorském právu, který se nevztahoval na podávání zpravodajských informací. Jednalo se o zřejmou manipulaci, protože kromě podobizny herců se na tužkách nenacházel žádný nápis odkazující na filmový festival.⁶²⁴ Autorská práva československých herců musela ustoupit „vyššímu“ společenskému zájmu, což navíc podtrhla skutečnost, že fotografie zahraničních umělců nebyly použity, protože se nepodařilo včas získat jejich souhlas. Okrajový spor navíc prokázal odlišné pojetí propagační činnosti v tuzemsku a v zahraničí.

⁶²⁰ Tamtéž, Dopis Konrádu Vrbkovi z 18. dubna 1959.

⁶²¹ Tamtéž, Rozsudek z 11. srpna 1959.

⁶²² Tamtéž, Upomínka z 10. prosince 1959.

⁶²³ Tamtéž, Dopis Krajskému soudu v Praze z 26. června 1959.

⁶²⁴ Tamtéž.

Rozsáhlejší reformy v rámci reklamní činnosti VHJ Koh-i-noor začaly až v průběhu roku 1968, kdy bylo rozhodnuto o převzetí zahraničně-obchodní činnosti. V rámci připravovaného zákona o socialistickém podniku začal Konrád Vrbka plánovat úplné sjednocení vnitřního a zahraničního obchodu. Podle jeho návrhu mělo postupně vzniknout samostatné marketingové oddělení zabývající se průzkumem trhů a reklamní činností.⁶²⁵

Pro tento záměr využil generální ředitel zkušenosti a poznatky získané Jaroslavem Zuntem během jeho působení v čele Koh-i-noor Hardtmuth Wien. Rakouská společnost si již v roce 1967 nechala zpracovat od reklamní agentury McCann-Erickson rozsáhlé marketingové doporučení spojené s průzkumem tamního trhu. Jedna kopie zprávy byla odeslána rovněž do Českých Budějovic, takže se s ní mohlo seznámit vedení VHJ Koh-i-noor.⁶²⁶ Jádrem návrhů spočívalo ve zvýšení finančních prostředků vkládaných do reklamy, aby byly využity propagační možnosti nabízené televizním a rozhlasovým vysíláním. Výsledkem kampaně mělo být zvýšení prodeje a potlačení vlivu konkurence. Konrád Vrbka začal s ohledem na uvedená doporučení prosazovat od převzetí exportu zvyšování výdajů na reklamní činnost. Návrh propagačních akcí na rok 1969 také počítal se zřízením rozsáhlé vzorkovny ve vile Hardtmuth a menších vitrín se vzorky zahraničních výrobků přímo na ministerstvu zahraničního obchodu v Praze. Dále generální ředitel podnítil vydání katalogů výrobků jednotlivých závodů a reklamních barevných kalendářů.⁶²⁷ Přes informace z Rakouska se ale neodhodlal k investici do propagace prostřednictvím televize a rozhlasu v tuzemsku či v zahraničí. Tyto záměry byly pravděpodobně odloženy až na definitivní prosazení zákona o socialistickém podniku, který by jasně definoval podmínky pro obchodní činnost jednotlivých výrobních hospodářských jednotek. Dalšímu rozvíjení samostatné reklamní činnosti ale zabránil návrat centrálního plánování po zahájení normalizace.

⁶²⁵ Tamtéž, inv. č. 02.01, kart. 24, (Zápisy z porad vedení VHJ Koh-i-noor Č. B. – sekretariát GŘ – odbor organizace, Záznam z 18. porady vedení 12. a 15. května 1968).

⁶²⁶ Tamtéž, inv. č. 24, kart. 755, (Doporučení agentury L. C. Hardtmuth – Propagace).

⁶²⁷ Tamtéž, inv. č. 02.01, kart. 25, (Zápisy z porad vedení VHJ Koh-i-noor Č. B. – sekretariát GŘ, Návrh plánu propagace na rok 1969 z 6. listopadu 1968).

V. Známkoprávní spory

V.1. Snahy o nalezení dohody v období 1945–1950

Ochranné známky Koh-i-noor, Mephisto a Versatil se ve spojení s firemním jménem Hardtmuth staly symbolem nejvyšší světové kvality tužek. Jejich význam se nezmenšil ani po znárodnění firmy Koh-i-noor Hardtmuth roku 1945. Potíže ale vyvolala existence řady dceřiných společností, které majitelé a manažeři podniku vytvořili v průběhu třicátých let 20. století za účelem překonat omezení způsobená vlivem velké hospodářské krize (tabulka č. V.1.1.). Filiálky v Rumunsku, Polsku a v Jugoslávii byly znárodněny a staly se základem pro tužkárenský průmysl v těchto státech. Firmy v Německu a v Itálii byly rovněž zlikvidovány. Společnosti v Rakousku a ve Velké Británii naproti tomu převzali majitelé koncernu Koh-i-noor Hardtmuth (tabulka č. V.1.2. a schéma č. V.1.1.), kteří uprchli z protektorátu do zahraničí ještě před koncem druhé světové války. Pouze filiálka ve Francii zůstala prozatím pod československou kontrolou.

Dřívější vlastníci koncernu Koh-i-noor Hardtmuth se v zahraničí rozdělili do dvou skupin. První tvořili zástupci společností ve Velké Británii a ve Spojených státech amerických. Přední postavení si zajistila majitelka akcií britské společnosti Marie de Rohan a její manžel Charles.⁶²⁸ Formálně s touto skupinou spolupracovali sourozenci Marie de Rohan – Franz a Anna ml. von Hardtmuth, ale jejich zásahy do vyjednávání byly minimální, protože neměli prakticky žádné manažerské zkušenosti.

Druhá skupina bývalých vlastníků se soustředila okolo vídeňské dceřiné společnosti.⁶²⁹ Nejzkušenější a nejdůležitější osobností byl Maxmilian von Lamezan-Salins – adoptivní syn hraběnky Mathilde. Maxmilian von Lamezan-Salins po celou dobu podporoval snahu o nalezení dohody s národním podnikem Koh-i-noor. S velkou nedůvěrou pohlížel na činnost Friedricha Herringa von Frankensdorf. Změna jeho názorů nastala po ztroskotání snah o vzájemnou dohodu. Maxmilian von Lamezan-Salins následně začal těsněji spolupracovat s Friedrichem Herringem von Frankensdorf.⁶³⁰

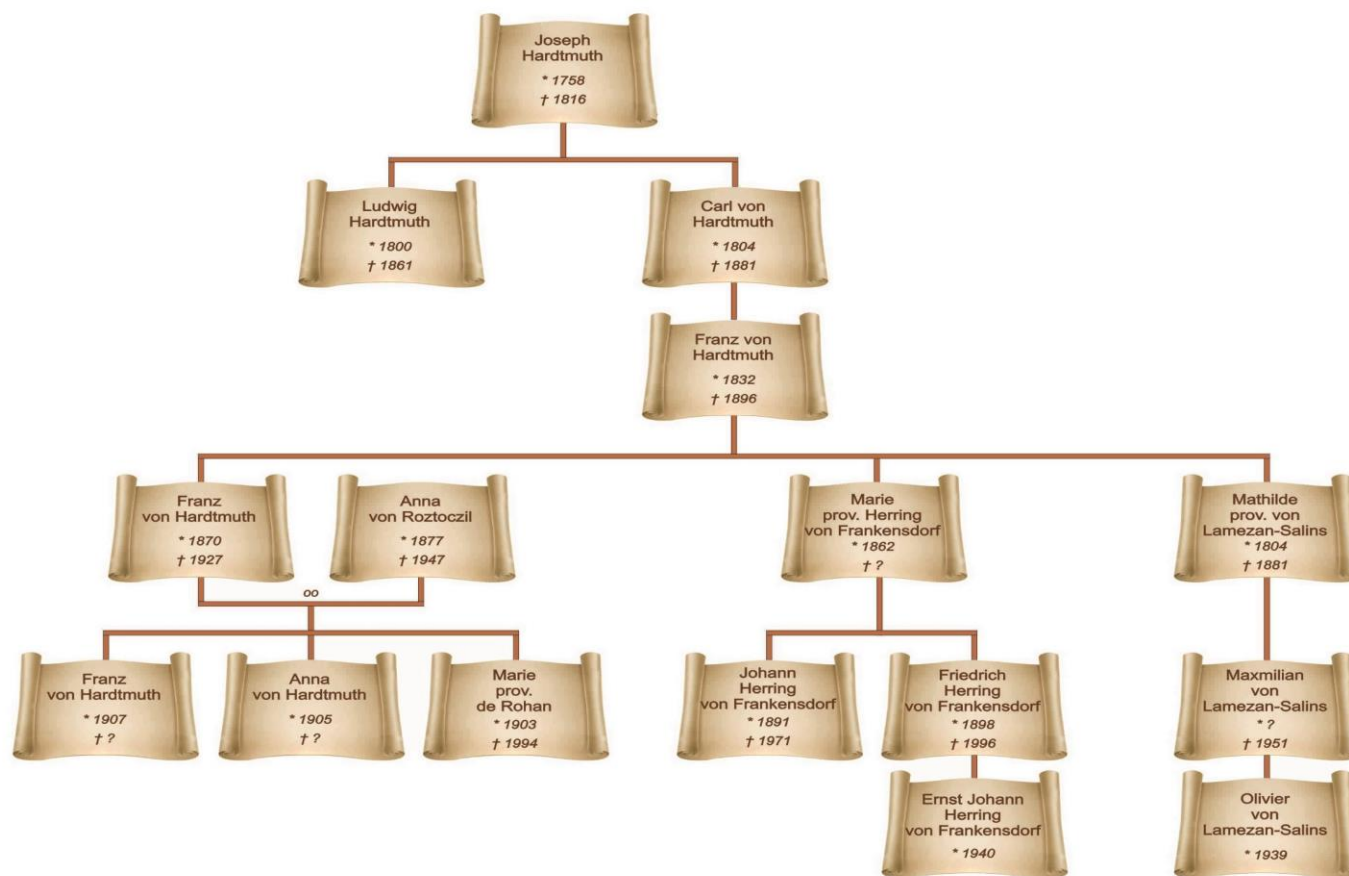
⁶²⁸ V roce 1939 se podle informací, které poskytl Heinrich Czech, Marie de Rohan vzdala svého 1/12 podílu v koncernu Koh-i-noor Hardtmuth. Na oplátku ji zbývající společníci pověřili vedením společností ve Velké Británii a zároveň na ni převedli své podíly v této dceřiné firmě. Tamtéž, fond *Koh-i-noor Hardtmuth*, s. p., inv. č. 04.17, kart. 11, (Vlastnicko-právní záležitosti KIN v zahraničí, Dopis ministerstvu zahraničí z 18. července 1945).

⁶²⁹ Jako bývalí vlastníci či majitelé jsou v textu vždy myšleni společníci koncernu Koh-i-noor Hardtmuth zaniklého v roce 1945.

⁶³⁰ K osobnosti Friedricha Herringa von Frankensdorf a jeho činnosti v době okupace blíže D. BOHDÁLEK, *Podnikatelské strategie*, s. 92–96.

Schéma č. V.1.1.

Schéma vlastníků firmy Koh-i-noor Hardtmuth



Vysvětlivky: * - narození; oo - svatba; † - úmrtí

Tabulka č. V.1.1.

Majitelé koncernu Koh-i-noor Hardtmuth (1927–1945)

Majitel	Podíl
Mathilde von Lamezan-Salins	1/3
Friedrich Herring von Frankensdorf	1/6
Johann Herring von Frankensdorf	1/6
Franz von Hardtmuth	1/12
Anna von Hardtmuth st.	1/12
Anna von Hardtmuth ml.	1/12
Marie de Rohan	1/12

Zdroj: SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor*, inv. č. 638, sign. VIII/S, kart. 152, (Rodokmen rodiny Hardtmuthů, schéma rodiny a společníků firmy z 19. května 1954).

Tabulka č. V.1.2.

Přehled dceřiných firem koncernu Koh-i-noor Hardtmuth (1938)

Stát	Firma	Sídlo
Velká Británie	L. & C. Hardtmuth Gt. Britain Ltd.	Croydon
USA	L. & C. Hardtmuth Inc.	Bloomsbury
Rakousko	L. & C. Hardtmuth	Vídeň
Francie	L. & C. Hardtmuth	Paříž
Itálie	S. A. C. R. A. C. Hardtmuth	Milán
Německo	Koh-i-noor Bleistiftfabrik G. m. b. H.	Berlín
Jugoslávie	Koh-i-noor Bleistiftfabrik	Záhřeb
Rumunsko	Rumänische Bleistiftfabrik AG	Sibiu
Polsko	Bleistiftfabrik L. & C. Hardtmuth Lechistan AG	Krakov

Zdroj: SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor*, inv. č. 642, sign. II, kart. 152, (Schéma koncernu L. & C. Hardtmuth – vnitřní organizace).

Friedrich Herring von Frankensdorf představoval druhou klíčovou osobnost v rakouské skupině bývalých vlastníků. Jeho silný odpor k dohodě s národním podnikem Koh-i-noor přispěl ke krachu vyjednávání. Rozhodující úlohu sehrál při vypuknutí sporů v roce 1950, kdy podnítil založení nástupnických společností ve Francii a v Rakousku.

Československou stranu zastupoval centrální ředitel Josef Follpracht a jeho náměstek Alois Man, kteří od počátku prosazovali uzavření dohody s bývalými majiteli, aby přešli známkoprávním sporům. Oba manažeři se obávali nejen poškození ochranných známek a firemního jména, ale také případných vysokých soudních nákladů.

Prvotní kontakt s národním podnikem Koh-i-noor navázaly bývalé dceřiné společnosti již v průběhu léta 1945. Velmi dobře si uvědomovaly svou závislost na českobudějovické centrále. Vlastní výrobu měla pouze americká společnost, ale její produkce byla omezená. Tužkárna navíc postrádala tuhárnu, takže tuhy musela kupovat od firmy Ferst.⁶³¹ Britský podnik nemohl po celou válku vyrábět, protože jeho budovy byly zabráný pro válečné účely. V rakouské filiálce došlo v průběhu války k zastavení výroby a jejímu následnému přesunu do Českých Budějovic, takže po roce 1945 se zde nacházela pouze prodejní společnost.

Počáteční styky byly v průběhu roku 1946 prohloubeny a následně využity pro zahájení přímého jednání během února 1947 ve Švýcarsku.⁶³² Vyjednávání se na straně bývalých majitelů ujala Marie de Rohan, na kterou pozitivně zapůsobil korektní přístup Josefa Follprachta při jeho snaze najít oboustranně výhodný kompromis.

Během tohoto úvodního setkání byly stanoveny základní okruhy problémů, ke kterým se následně obě strany vyjádřily. První skupina se týkala vedení a administrativy. Oba partneři uznali, že po skončení druhé světové války nastalo období decentralizace, kdy dosavadní vedení všech filiálek z mateřského podniku již nebylo udržitelné. Československá strana se tímto zřekla budoucích zásahů do dění v dceřiných společnostech, čímž byla otevřena cesta k dalšímu jednání či případné spolupráci. Druhý okruh se týkal výroby a distribuce zboží, kde obě strany souhlasily s vybudováním tuhárny ve Velké Británii, která by byla schopná pokrýt potřeby britské a americké společnosti.

Klíčovou záležitostí představovalo vyrovnaní peněžních pohledávek z období před květnem 1945. Národní podnik Koh-i-noor se zavázal k odepsání všech pohledávek, které se nacházely u bývalých dceřiných společností v zahraničí. Ze strany Josefa Follprachta se jednalo o velký ústupek, protože jejich celková hodnota činila v přepočtu téměř 30 milionů korun. Protistrana na oplátku uznala znárodnění majetku v Československu a upustila od vymáhání náhrady.⁶³³

Setkání zástupců obou stran položilo základ pro další jednání v průběhu roku 1947. Zásadní posun v událostech nastal při návštěvě zástupců britské skupiny v Praze

⁶³¹ Tamtéž, inv. č. 04.12, kart. 20, (Zdůvodnění vedení zahraničních sporů).

⁶³² Tamtéž, inv. č. 03.07, kart. 6, (Zahraníční cesty L. Cigalleho, doklady, Cestovní zpráva Ludwiga Cigalleho o cestě do Vídně 17. – 21. ledna 1947).

⁶³³ Tamtéž, Korespondence se zahraničními společnostmi Hardtmuth – reorganizace, Úmluva z 2. března 1947.

a v Českých Budějovicích, kam přivezli připravený návrh dohody.⁶³⁴ Obě strany se dohodly, že další setkání se uskuteční v Londýně koncem září 1947.

Výsledkem londýnského jednání byl konečný návrh smlouvy, který podepsali zástupci britské strany dne 29. září 1947. Ujednání nazvané „Global Agreement“ obsahovalo celkem 12 částí vymezujících sféry vlivu národního podniku Koh-i-noor a britské skupiny, kterou tvořily firmy ve Spojených státech amerických a ve Velké Británii. Zcela zásadní byl první oddíl dohody rozdělující vývozní oblasti do tří skupin. Do první skupiny patřily státy pod vlivem britské společnosti – Velká Británie, Britské společenství národů, Spojené státy americké a země Střední a Jižní Ameriky.

Národnímu podniku Koh-i-noor naproti tomu připadly hlavně evropské státy – SSSR, Polsko, Švédsko, Finsko, Dánsko, Švýcarsko, Jugoslávie, Bulharsko, Rumunsko, Albánie, Řecko, Itálie, Maďarsko, Rakousko a také zbylé oblasti Asie a Afriky, které nebyly součástí Britského společenství národů. Třetí skupinu tvořilo tzv. společné území, kam patřila pouze Palestina a Kypr.⁶³⁵ Velké problémy nastaly při otázce, které straně připadne lukrativní území Francie, Německa, Španělska a Portugalska. Konečné rozhodnutí ohledně těchto zemí nebylo v dohodě řešeno, ale odsunuto k pozdějšímu vyřešení prostřednictvím komerční smlouvy.

Neméně důležitý třetí úsek se týkal známek Koh-i-noor Hardtmuth. Dohoda určila jejich společnou ochranu v jednotlivých oblastech, která měla co nejvíce přispět k zachování dobrého jména Hardtmuth. Pro národní podnik Koh-i-noor byla nejdůležitější pátá část dohody, ve které britská skupina uznala znárodnění budějovické centrály, ke kterému došlo na základě dekretu prezidenta Edvarda Beneše ze dne 24. října 1945. Dále bylo uznáno samotné založení národního podniku Koh-i-noor vyhláškou ministerstva průmyslu ze 7. března 1946.⁶³⁶

Závěr ujednání stanovil maximální produkci britské skupiny na 250 000 veletuctů ročně, při překročení této sumy by musela skupina zaplatit národnímu podniku Koh-i-noor penále. Vzájemná spolupráce se týkala výměny nových technologií a společného zajištění nákupu surovin. Platnost celé smlouvy byla stanovena na 20 let.

Uvedená dohoda představovala vyvrcholení téměř dvouletého vyjednávání. Obě strany se v tomto okamžiku nejvíce přiblížily k uzavření kompromisu, který by vyřešil

⁶³⁴ Tamtéž, inv. č. 04.12, kart. 21, (Jednání o znárodnění podniku se zástupci fy Hardtmuth – návrh na spolupráci, Dopis Josefa Follprachta Národní bance československé z 23. srpna 1947).

⁶³⁵ Tamtéž, Globální ujednání z 29. září 1947.

⁶³⁶ Konkrétně se jednalo o dekret prezidenta republiky č. 100/45 Sb. a o vyhlášku ministerstva průmyslu č. 1 249.

krizovou situaci na světovém trhu. Mezi hlavní klady vytvořené smlouvy patřilo rozdělení vývozních oblastí rovnoměrně mezi obě zúčastněné strany. Národní podnik Koh-i-noor získal prakticky volnou působnost v kontinentální Evropě. Josefu Follprachtovi bylo však po jeho zatčení vyčítáno vyklizení jihoamerického území. Zde je nutné upozornit na skutečnost, že tato oblast byla již před válkou předána americké společnosti a národnímu podniku Koh-i-noor se navíc nedostávaly zdroje nutné k pokrytí celosvětové poptávky. Velké pozitivum pro národní podnik Koh-i-noor představovalo uznání poválečného znárodnění českobudějovické centrály od britské skupiny.

Na druhé straně je nutné zmínit určité nevýhody pro československou stranu. Smlouva neřešila vztahy s tzv. rakouskou skupinou bývalých majitelů, takže se musela naplánovat separátní jednání, do kterých britská skupina nezasahovala. Československo se také zavázalo, že nebude uplatňovat nárok na znárodnění majetku bývalých vlastníků v zahraničí. Další negativum spočívalo v odepsání pohledávek dceřiných společností v celkové výši 32 milionů korun.

Rozhovory s rakouskou částí bývalých majitelů probíhaly souběžně, takže docházelo k prolínání obou vyjednávání. Nejdůležitější schůzka se uskutečnila koncem srpna 1947, tedy měsíc před sjednáním dohody s britskou skupinou. Setkání proběhlo na statku v Grünau im Almtal, kam se uchýlila část rodiny von Hardtmuth. Národní podnik Koh-i-noor reprezentovali opět Josef Follpracht a Alois Man. Zástupci rodiny byli Maxmilian von Lamezan-Salins a Friedrich Herring von Frankensdorf. Oprávnění k jednání za rakouskou skupinu získali na základě manažerských zkušeností a také pod vlivem svých vlastnických podílů v dřívějším koncernu Koh-i-noor Hardtmuth a jeho filiálkách.⁶³⁷

Hlavním důvodem pro uspořádání schůzky bylo projednání možnosti obnovení výroby v Rakousku. Na nutnosti tohoto kroku se jednomyslně shodly obě strany. Pro uvedené účely se počítalo s vybudováním továrny přímo v Rakousku, kterou by zastřešila společná firma. V nové společnosti měl mít 50 % účast národní podnik Koh-i-noor a stejný podíl bývalí majitelé. Československá strana se zavázala poskytnout strojní vybavu do této tužkárny, zajištění kapitálu a tovární budovy naproti tomu připadlo rakouské skupině. Roční kapacita nové tužkárny byla stanovena na 50 000 veletuctů tužek. Jednalo se o výhodné řešení pro obě strany. Národní podnik Koh-i-noor by získal vliv na dění v bývalé dceřiné společnosti a rovněž by mohl lépe pronikat se svým zbožím

⁶³⁷ Maxmilian von Lamezan-Salins získal po smrti své adoptivní matky její třetinový podíl, zatímco Friedrich Herring von Frankensdorf disponoval svou šestinovou účastí.

na rakouský trh. Bývalí vlastníci, kteří neměli v této chvíli dostatečný kapitál pro založení vlastní tužkárny, by na druhé straně mohli opětovně zahájit výrobu přímo v Rakousku.

V srpnu 1947 došlo sice ke shodě o zřízení tužkárny na obou stranách, ale celá jednání se začala protahovat. Do záležitosti zasáhly únorové události roku 1948 v Československu a také nevyjasněné vztahy mezi bývalými majiteli. Kromě rakouské části rodiny projevila zájem o spolupráci Marie de Rohan. Britská skupina si nechtěla nechat ujít možný zisk z nové tužkárny. Zapojením britské strany nastalo částečné znevýhodnění národního podniku Koh-i-noor. Rakouské právo totiž zakazovalo více jak 50 % podílovou účast cizinců na společnostech v Rakousku. Podíl národního podniku Koh-i-noor se tímto snížil na 42 %, takže bývalí vlastníci by mohli československou stranu při klíčových rozhodnutích přehlasovat.⁶³⁸ Josef Follpracht se tuto situaci pokusil vyřešit tím, že do vedení podniku měli být postaveni hned dva ředitelé. Jeden za národní podnik Koh-i-noor a druhý za bývalé vlastníky.⁶³⁹

Tato úprava mohla být pro národní podnik Koh-i-noor celkem výhodná. Účast britské skupiny by zajistila přísun investic z Velké Británie, dále by došlo ke sjednocení reklamních akcí všech tří skupin a rovněž k vzájemné technologické výměně. Největší klad představovala osoba Richarda Zückerta, který v této době působil ve službách společností ve Velké Británii a ve Spojených státech amerických. Jeho zkušenosti a znalosti měly být nyní využity při vybudování nové tužárny v Rakousku. Světoznámý odborník by byl tímto nepřímo k dispozici i národnímu podniku Koh-i-noor.

Josef Follpracht následně přednesl upravený návrh ministerstvu zahraničního obchodu, které jej 4. ledna 1949 bez připomínek schválilo.⁶⁴⁰ Jednání vyústila na jaře 1949 vytvořením závazné smlouvy. Název nové společnosti měl znít Koh-i-noor Bleistiftfabrik G. m. b. H. se sídlem v Linci.⁶⁴¹ Do společných plánů ale v dubnu 1949 zasáhlo zatčení Josefa Follprachta, což vyvolalo krizi ve vzájemných vztazích, protože centrální ředitel se po celé předchozí čtyři roky nejvíce snažil prosadit zřízení výroby v Rakousku. Vlivem probíhajícího vyšetřování, které se týkalo rovněž údajných

⁶³⁸ Jednotlivé podíly plánované tužkárny by byly rozděleny mezi osm společníků – Franze a Annu ml. von Hardtmuth, Friedricha, Johanna a Ernsta Johanna (nezletilého syna Friedricha) Herringa von Frankensdorf, Maximiliana von Lamezan-Salins, Marii de Rohan a národní podnik Koh-i-noor.

⁶³⁹ SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 04.16, kart. 27, (Různé právní písemnosti – Rakousko – nová tužkárna, Záznam z 10. prosince 1948).

⁶⁴⁰ Tamtéž, Dopis ministerstva zahraničního obchodu ze 4. ledna 1949.

⁶⁴¹ Tamtéž, Společenská smlouva, nedatována, pravděpodobně vznikla v březnu 1949.

devizových machinací, se ministerstvo průmyslu rozhodlo stáhnout povolení ke zřízení tužkárny v Rakousku, čímž dlouho připravovaný projekt skončil.⁶⁴²

Případné zřízení společné tužkárny mohlo velice usnadnit distribuci zboží v Rakousku, které vždy tvořilo základní odbytovou oblast pro koncern Koh-i-noor Hardtmuth. Josef Follpracht se k dohodě stavěl velice nekriticky, takže jeho nadšení a upřímné zaujetí představovalo základní hnací sílu celého projektu. Klady investice reálně nepatrně převyšovaly její zápory. Předně by se zamezilo bývalým majitelům ve vytvoření konkurenční továrny přímo v sousední zemi. Národní podnik Koh-i-noor mohl také případnou spoluprací využít zkušenosti a mimořádné odborné znalosti Richarda Zückerta pro zlepšení kvality svých výrobků. Velkou výhodou rovněž představovala skutečnost, že československá investice do společnosti se zakládala na dodání strojního vybavení, jehož ocenění bylo značně nadhodnoceno.

Jediné negativum představovalo nerovné zastoupení národního podniku Koh-i-noor, které tvořilo namísto původních 50 % pouze 42 %. Pokud by došlo ke shodě mezi rakouskou a britskou částí rodiny, byla by československá strana snadno přehlasována. Tento bod byl společně se zatčením Josefa Follprachta a změnou politické orientace po únoru 1948 hlavní příčinou, proč ministerstvo průmyslu stáhlo své povolení.

Na straně rakouských vlastníků panovalo velké rozčarování z chování národního podniku Koh-i-noor. Z československé strany se postupně stal nedůvěryhodný parter pro další jednání. Zamítnutím připravené smlouvy ministerstvem průmyslu a zatčením Josefa Follprachta byly další kontakty pro bývalé vlastníky vyloučeny, takže rakouská větev se od poloviny roku 1949 začala stále více sblížovat s britskou skupinou.

Jednání s rakouskou větví v globálním ekonomickém pohledu hrálo pro národní podnik Koh-i-noor vedlejší roli. Hlavní pozornost se stále upínala ke generální dohodě s britskou částí vlastníků. Připravená dohoda z 29. září 1947 byla podepsána zástupci britské strany, ale příslušné československé orgány vyjádřily zásadní nesouhlas s podobou celé smlouvy. Národní bance československé vadilo slíbené odepsání pohledávek ve výši 32 milionů korun, čímž by došlo ke ztrátě žádaných deviz. Ministerstvo zahraničního obchodu nesouhlasilo s omezením znárodnění pouze na majetek bývalých majitelů v Československu. Smlouva v důsledku těchto zamítavých stanovisek nebyla ratifikována. V únoru 1948 následovala politická krize, která skončila definitivním začleněním Československa do východního bloku. Tato událost způsobila

⁶⁴² Tamtéž, Dopis ze 13. dubna 1949.

na britské straně velké zděšení, takže se počítalo s přerušением dalších styků s národním podnikem Koh-i-noor. Setrvání Josefa Follprachta v čele národního podniku Koh-i-noor stále představovalo určitou naději k dosažení dohody. V srpnu 1948 proto navštívil Prahu Charles de Rohan, který při této příležitosti pozval zástupce národního podniku Koh-i-noor Aloise Mana a Ludwiga Cigalleho do Londýna, kde se měl uskutečnit poslední pokus nalézt přijatelný kompromis.

Dohodnutá schůzka se kvůli vízovým komplikacím uskutečnila až v polovině prosince 1948. Alois Man a Ludwig Cigalle se zde setkali s vrcholnými představiteli celé britské skupiny – Charlesem de Rohan ml. a jeho matkou Marií de Rohan. Při jednání byl dále přítomen ředitel americké společnosti William Danjczek a také bývalý generální ředitel koncernu Koh-i-noor Hardtmuth – Heinrich Czech.⁶⁴³

První část jednání se opět zabírala možností uzavřít vzájemnou dohodu. Britská strana zůstala neoblomná v požadavku na odepsání veškerých pohledávek vzniklých před 5. květnem 1945. Druhý sporný bod se týkal ochranných známek, které byly sice podle britské skupiny zapsány pro národní podnik Koh-i-noor, ale jejich majiteli nadále zůstávali členové rodiny von Hardtmuth. Z těchto kategorických požadavků nehodlali ustoupit. Další problém představovaly politické dopady února 1948, které britskou stranu zaskočily. Zástupci národního podniku Koh-i-noor byli schopni přesvědčit protistranu o tom, že tyto události nemají na další jednání žádný dopad, ale vzniklé obavy se zcela rozptýlit nepodařilo.

Druhá část rozhovorů se soustředila na uzavření dočasné obchodní dohody, která by rozdělila vývozní oblasti mezi oba partnery. Právě tento bod představoval hlavní důvod zahraniční cesty Aloise Mana a Ludwiga Cigalleho. Zde se jednání zastavilo, protože britská strana odmítla podpis prozatímní dohody. Podle jejích představ měla být co nejdříve vytvořena a ratifikována nová smlouva založená na předchozí „Global Agreement“, do níž by bylo zapracováno i rozdělení světových trhů. Stěžejní cíl národního podniku Koh-i-noor se nepodařilo splnit, přesto rozhovory pokračovaly i v dalších dnech. Při této příležitosti se československým zástupcům podařilo nahlédnout do plánů britské skupiny. Především se jednalo o informaci, že britská společnost roku 1947 zakoupila tuhárnou Atlas, čímž se vysvětlil rapidní pokles odběru tuhy z Českých Budějovic. Za pomoci nové tuhárně se britská strana hodlala zbavit své závislosti na československém podniku. Při prohlídce nového zboží museli zástupci národního

⁶⁴³ Tamtéž, Cestovní zpráva L. A. Cigalleho o obchodní návštěvě v Anglii a Belgii ve dnech 9. – 22. prosince 1948.

podniku Koh-i-noor konstatovat, že výrobky stále trpí technickými nedostatky spojenými s počáteční výrobou. Na druhé straně si povšimli velmi kvalitního zpracování obalového a propagačního materiálu, který byl ve srovnání s národním podnikem Koh-i-noor na daleko vyšší úrovni.

Poslední úsek setkání byl vyhrazen situaci v Rakousku. Zde se jasně odrazila vzájemná nevráživost mezi britskou a rakouskou skupinou. Prvně jmenovaná strana pohlížela na rakouský projekt nedůvěřivě a označila jej za samostatnou iniciativu rakouské části rodiny, byť se do projektu zapojila i Marie de Rohan.

Výsledky schůzky lze shrnout do několika klíčových bodů. Za prvé se jednalo o poslední významné setkání vrcholných představitelů obou stran před vypuknutím známkoprávních sporů na jaře 1950. Druhým klíčovým bodem pro národní podnik Koh-i-noor bylo zjištění, že britská strana sice odmítala přechodnou obchodní dohodu, avšak stále jevila zájem o uzavření tzv. „Global Agreement“. Třetí zjištění se týkalo postupného odstraňování závislosti skupiny na Československu. Podle odhadu Aloise Mana by naprosté odpoutání obou tužkáren ve Velké Británii a ve Spojených státech amerických bylo reálné v časovém horizontu jednoho roku. Čtvrtý poznatek se týkal možného vypuknutí známkoprávních sporů, které by pravděpodobně skončily vítězstvím bývalých vlastníků českobudějovické firmy.

Závěry, které si Alois Man a Ludwig Cigalle odnesli z tohoto setkání, přispěly svou měrou k vypuknutí známkoprávních sporů v roce 1950. Oba manažeři se mylně domnívali, že v brzké budoucnosti se bývalí majitelé neodhodlají k rozpoutání přímého střetnutí s národním podnikem Koh-i-noor. V důsledku tohoto nesprávného úsudku doporučili Josefu Follprachtovi zvolit zdržovací taktiku při jednání s britskou částí rodiny, čímž měl být získán čas pro rychlou dohodu s rakouskou větví na společné tužkárně. Pokud by se tento scénář naplnil, britská strana by do dalších jednání vstoupila oslabena a mohla být přesvědčena k umírnění požadavku na odpis pohledávek. Záměrné průtahy vedly ke zcela opačnému efektu. Jednání v Rakousku zastavilo československé ministerstvo průmyslu, čímž padly poslední překážky pro navázání bližší spolupráce mezi oběma hlavními frakcemi rodiny. Pomyslný klín, který se národní podnik Koh-i-noor snažil zasadit prostřednictvím společné rakouské továrny mezi bývalé vlastníky, byl tímto odstraněn. Po krachu rakouského projektu a po zatčení Josefa Follprachta a Aloise Mana ztratila i britská skupina zájem na dalším jednání s československou stranou. Spojení obou rodinných frakcí na druhé straně nabízelo ovládnutí všech trhů na Západě, takže rozpoutání známkoprávních sporů se stalo pouhou otázkou času.

V.2. Známkoprávní spory 1950–1960

Rozsáhlé známkoprávní spory začaly v dubnu 1950, když bývalí vlastníci koncernu Koh-i-noor Hardtmuth přeměnili dosavadní francouzskou filiálku národního podniku Koh-i-noor ve společnost s ručením omezeným (tabulka č. V.2.1.). Ve Francii propukl vleklý a komplikovaný spor o právo na francouzskou filiálku a také o úhradu zadržených pohledávek, které náležely Československu. Spory se neomezily pouze na Francii, ale propukly prakticky ve všech zemích západní Evropy.

Tabulka č. V.2.1.

Přehled firem vzniklých z koncernu Koh-i-noor Hardtmuth (1952)

Stát	Firma	Sídlo
Velká Británie	L. & C. Hardtmuth Gt. Britain Ltd.	Chard
Rakousko	Koh-i-noor Bleistiftfabrik L. & C. Hardtmuth OHG	Vídeň
	Koh-i-noor Bleistiftfabrik L. & C. Hardtmuth G. m. b. H.	Attnang-Puchheim
USA	Koh-i-noor Pencil Company Inc.	Bloomsbury
Francie	Fabrique de Crayons Koh-i-noor L. & C. Hardtmuth SARL	Paříž

Zdroj: SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth*, s. p., inv. č. 04.12, kart. 22, (Zpráva o zahraničních sporech z 23. května 1952).

Francie patřila od samotných počátků firmy Koh-i-noor Hardtmuth mezi klíčovou exportní oblast, a proto zde v roce 1903 vznikla první filiálka veřejné obchodní společnosti Koh-i-noor Hardtmuth.⁶⁴⁴ O tři roky později zakoupila tato firma dům v Paříži na Rue de Hanovre 6, který se stal jejím trvalým sídlem. Zřízený podnik následně dobře prosperoval až do počátku první světové války, kdy byl zabrán jako nepřátelský majetek. Po skončení války se stal klíčovou osobností Alphonse Beaudiere, který do podniku nastoupil již roku 1905. Jeho obchodní zkušenosti mu zajistily v roce 1928 jmenování vedoucím firmy.

⁶⁴⁴ Veřejná obchodní společnost Koh-i-noor Hardtmuth vznikla po smrti Franze von Hardtmuth v roce 1897. Majetek společnosti byl rozdělen mezi jeho tři potomky (schéma č. V.1.1.).

Tabulka č. V.2.2.

Společníci firmy Fabrique de Crayons Koh-i-noor L. & C. Hardtmuth a jejich podíly* v tisících Fr. (1950)

Společník	Podíl	%
Friedrich Herring von Frankendorf	1 779	16,8
Johann Herring von Frankendorf	1 779	16,8
Franz von Hardtmuth	2 048	19,3
Maxmilian von Lamezan-Salins	1 769	16,7
Anna von Hardtmuth ml.	1 164	11,0
Marie de Rohan	1 164	11,0
Ernst Johann Herring von Frankendorf	884	8,4
Celkem	10 587	100,0

* Kapitál společnosti v hodnotě 10 590 000 Fr. byl rozdělen na 10 587 podílů po 1 000 Fr.

Zdroj: SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor, generální ředitelství*, inv. č. 04.01, kart. 188, (Založení Společnosti s ručením omezeným „Továrna na tužky Koh/i/noor“ v Paříži, Smlouva o zřízení společnosti z 3. dubna 1950).

Situace ve filiálce se zhoršila po vypuknutí druhé světové války, kdy až do podzimu 1940 bylo přerušeno veškeré obchodní spojení s Francií. Alphonsu Beaudierovi se přesto podařilo udržet klíčové zákazníky a po obnově dodávek z Českých Budějovic opět plně zásobovat místní trh. Velký zlom přinesl rok 1945 a znárodnění českobudějovické centrály. Alphonse Beaudiere se nyní musel rozhodnout, na kterou stranu se připojí. Československé znárodnovací zákony se netýkaly majetku společníků v zahraničí, takže vedoucí filiálky měl možnost odmítnout další spolupráci s nově vzniklým národním podnikem Koh-i-noor, čehož prozatím nevyužil.

Svůj postoj začal měnit až po krachu ve vyjednávání mezi bývalými majiteli a národním podnikem Koh-i-noor. Rakouská skupina se tehdy odmítla smířit s negativními výsledky a začala připravovat zákrok proti československé straně v západní Evropě. Hlavní úlohu při tom měla sehrát právě francouzská firma a Alphonse Beaudiere.

Celá strategie se zakládala na myšlence právní kontinuity veřejné obchodní společnosti Koh-i-noor Hardtmuth, která vznikla v roce 1897. Podle názorů právních zástupců bývalých vlastníků tato veřejná obchodní společnost nezanikla znárodněním v roce 1945, ale nadále existovala prostřednictvím nehmotného vlastnictví – ochranných

známek náležejících rodině.⁶⁴⁵ Faktická kontinuita byla dále spatřována ve francouzské firmě.

Dne 3. dubna 1950 přeměnili bývalí vlastníci dosavadní francouzskou filiálku ve společnost s ručením omezeným, která nesla název – Fabrique de Crayons Koh-i-noor L. & C. Hardtmuth (tabulka č. V.2.2.). Za jejího jednatele ustanovili dosavadního vedoucího filiálky Alphonse Beaudiera. Společnost se prohlásila za právního pokračovatele bývalého koncernu Koh-i-noor Hardtmuth, který podle společníků nikdy nezanikl. Zároveň si nárokovala veškeré ochranné známky Hardtmuth, které byly doposud zapsány pro národní podnik Koh-i-noor.

Bývalí vlastníci, především Friedrich Herring von Frankensdorf, dále popřeli legitimitu znárodnění rodinného majetku v Československu a začali za něj požadovat náhradu. V rámci tohoto požadavku přikázal Friedrich Herring von Frankensdorf jednateři společnosti Alphonsu Beaudierovi, aby po 3. dubnu 1950 již nezasílal žádné platby za dodané zboží z Československa.⁶⁴⁶ Zadržené zboží hrálo důležitou úlohu ve strategickém plánu bývalých společníků. Nově zřízená společnost totiž postrádala jakékoli výrobní prostředky, takže zabavené produkty měly poskytnout určitou výpomoc před zahájením vlastní výroby.

Pro zřízení konkurenční tovární výroby bylo vybráno Rakousko z několika důvodů. Předně se zde nacházela společnost Koh-i-noor Bleistiftfabrik, která se mohla opřít o znalost místních poměrů. Vlastní produkce probíhala v Rakousku až do roku 1943, takže nebyl zásadní problém s její obnovou. Rovněž nelze opomenout fakt, že velkou roli zde hrál propagační aspekt. Výrobky z Rakouska se mohly zaštitit historickou skutečností, že právě ve Vídni na konci 18. století vznikl původní Hardtmuthův podnik a působil zde až do poloviny 19. století. Tato skutečnost znamenala pro potenciálního odběratele více, než kdyby byla výroba zřízena přímo ve Francii. Nová rakouská tužkárna nakonec vznikla roku 1950 v Attnang-Puchheimu a neprodleně po započetí výroby začala svými produkty zásobovat francouzskou společnost (tabulka č. V.2.1.).

Hlavní strategický cíl vlastníků nové společnosti se zakládal na předpokladu, že přibližně do jednoho roku se jim podaří získat veškeré ochranné známky, které byly zapsány na národní podnik Koh-i-noor v klíčových západoevropských zemích. Společníci počítali s tím, že v bipolární geopolitické situaci budou soudy na Západě

⁶⁴⁵ Nejdůležitější ochranné známky byly – Elephant, Eros, Hardtmuth, Koh-i-noor, Mephisto, Mona Lisa, Pluto, Progresso, Scala, Technicolor, Versatil, Studio a Obraz slona.

⁶⁴⁶ Hodnota zadržného zboží činila 44 365 171 francouzských franků. SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 04.12, kart. 22, (Přelíčení 15. července 1953, výslech p. Beaudiera).

nakloněny v jejich prospěch. Tento záměr se nenaplnil, protože československá strana nehodlala vyklidit pozice v těchto oblastech „bez boje“.

Národní podnik Koh-i-noor proto podal ve Francii dvě klíčové žaloby.⁶⁴⁷ Nejdůležitější se týkala požadavku, aby právní akt přeměny nově založené společnosti Fabrique de Crayons Koh-i-noor L. & C. Hardtmuth v nástupkyni dřívějšího koncernu Koh-i-noor Hardtmuth byl prohlášen za nicotný (nulitní). Československá strana se totiž pokoušela prokázat, že přeměna dosavadní filiálky ve společnost s ručením omezeným je zcela protiprávní, jelikož nástupcem dřívější veřejné obchodní společnosti je národní podnik Koh-i-noor. Kdyby se podařilo Československu prokázat neplatnost přenesení nástupnických práv na francouzskou společnost, spory ve všech ostatních státech by ztratily svou právní legitimitu a úsilí bývalých majitelů by bylo zmařeno.

Vlekly spor vyústil roku 1956, kdy civilní soud v Paříži vynesl rozsudek v neprospěch národního podniku Koh-i-noor. Z tohoto verdiktu vyplynulo, že československé znárodnění v roce 1945 se nevztahovalo na hmotná i nehmotná práva mimo území Československa, a navíc jeho podoba naprosto odporovala mezinárodnímu právu. Národní podnik Koh-i-noor musel navíc uhradit částku 20 milionů francouzských franků jako náhradu za napodobování a nekalou soutěž.⁶⁴⁸

Českoslovenští zástupci podali proti rozsudku stížnost, čímž se spor dále vlekl. V rozhodování francouzských soudů nastal klíčový zlom v roce 1956. Do této doby soudní spory ve většině případů skončily ve prospěch národního podniku Koh-i-noor. V roce 1956 vypukla kvůli znárodnění Společnosti suezského průplavu tzv. suezská krize. Západní veřejné mínění se stavělo silně proti formám znárodnění, což se odrazilo i v postoji soudů. Stranou nelze ponechat ani maďarské povstání, jehož potlačení vyvolalo velký odpor v západní Evropě. Celková situace se proto začala otáčet proti národnímu podniku Koh-i-noor.

Druhá žaloba týkající se zpronevěry byly podána přímo na Alphonse Beaudiera. Zachovaný spis z tohoto procesu umožňuje nahlédnout nejen do strategie, kterou použila obhajoba i obžaloba, ale i do postojů vyslychaného Friedricha Herringa von Frankensdorf a Alphonse Beaudiera. Vedoucí francouzské firmy se během výslechu neúspěšně snažil zakrýt svou dobrovolnou spoluprací s národním podnikem Koh-i-noor v období 1945–1950. Jeho hlavní obranná strategie se zakládala na tom, že vždy byl věrným

⁶⁴⁷ Tamtéž, kart. 20, (Přehled o zahraničních sporech KIN, Stručná situační zpráva o zahraničních sporech VHJ Koh-i-noor n. p. ze 7. října 1958).

⁶⁴⁸ Tamtéž, kart. 23, (Konečné návrhy před Seinským civilním soudem v Paříži mezi KIN n. p. a KIN Hardtmuth Paříž a jejími společníky, nedatováno).

služebníkem rodiny von Hardtmuth a poslušal za všech okolností jedině příkazy společníků. V tomto bodě byla jeho výpověď značně kontroverzní, protože se považoval za služebníka rodiny i po 3. dubnu 1950, kdy se stal jednatelem společnosti s ručením omezeným. Podle francouzského práva měl však jednatel takovéto firmy naprostou svobodu ve svém konání a nemohl být omezován žádnou služební smlouvou. Alphonse Beaudiere se proto v očích soudu stal pouhým vykonavatelem příkazů, které mu dávala rodina von Hardtmuth.

Friedrich Herring von Frankensdorf svědčil ve prospěch obžalovaného. Prakticky zde potvrdil skutečnost, že Alphonse Beaudiere byl věrným služebníkem jeho rodiny. Právní zástupce národního podniku Koh-i-noor Edmond Aaron překvapil Friedricha Herringa von Frankensdorf nepříjemnými dotazy týkajícími se jeho minulosti v nacistických organizacích. Předloženými důkazy se pokusil přesvědčit soud o legitimitě znárodnění rodinného majetku v Československu, ale předseda soudu nepohlížel na tuto snahu s velkým nadšením. Podle jeho mínění se uvedená skutečnost netýkala trestního řízení proti Alphonse Beaudierovi, takže Edmond Aaron se svou strategií v tomto případě neuspěl. Ani v dalších soudních sporech se nikdo na Západě příliš nepozastavoval nad nacistickou minulostí Friedricha Herringa von Frankensdorf. V období studené války bylo jeho členství v NSDAP a v SS překryto aktuálním politickým rozdělením světa. Velké nebezpečí už nepředstavovala minulost, ale současnost – celý východní blok, a zvláště Sovětský svaz.

Obhájce Alphonse Beaudiera se na druhé straně snažil prokázat, že jeho mandant nikdy nebyl ve služebním poměru s národním podnikem Koh-i-noor, a tedy se nemohl dopustit zneužití důvěry, když se v dubnu 1950 podílel na zakládání francouzské společnosti Koh-i-noor Hardtmuth. V otázce zpronevěry použil obhájce zcela mylný argument, podle kterého se nemohlo jednat o uvedený čin, protože Alphonse Beaudiere zabavené zboží nepoužil k vlastnímu obohacení, ale k „odškodnění“ za znárodněný majetek členů rodiny v Československu. Právní zástupce neváhal použít argument, že pokud by Edvard Beneš nebyl „odstraněn po komunistickém puči“ v únoru 1948, jistě by se zasloužil o finanční odškodnění za znárodněný majetek.⁶⁴⁹

Alphonse Beaudiera shledal soud v červenci 1953 vinným z porušení důvěry a ze zpronevěry. Za tyto trestné činy byl odsouzen ke dvěma měsícům ve vězení, zaplacení pokuty a také k uhrazení škody vzniklé národnímu podniku Koh-i-noor za zabavené zboží

⁶⁴⁹ Tamtéž, kart. 22, (Přelíčení 15. července 1953, výslech p. Beaudiera).

ve výši 44 365 171 francouzských franků.⁶⁵⁰ Alphonse Beaudiere neprodleně podal proti tomuto rozsudku odvolání ke druhé stolici trestního soudu, která jej v únoru 1956 zprostita viny.

Obě strany se během klíčových přelíčení snažily vytvořit určité „mýty“ o svých nárocích na známková práva a jméno Hardtmuth. Výsledný obraz měl působit nejen na rozhodování soudů, ale také na veřejnost a především zákazníky, kteří napjatě očekávali výsledky soudních sporů. Konečný verdikt by totiž znamenal ukončení neudržitelné situace, kdy se na jednotlivých trzích na Západě objevovaly výrobky se jmény Koh-i-noor a Hardtmuth vyrobené různými podniky, a navíc s odlišnou kvalitou.

Národní podnik Koh-i-noor postavil svůj „příběh“ na skutečnosti, že většina rodiny von Hardtmuth kolaborovala s nacistickým režimem ještě před rokem 1939, takže znárodnění bylo oprávněné a vztahovalo se nejen na českobudějovickou centrálu, ale i na známková práva, která byla na ni vázaná. Tento argument byl podepřen dlouhodobou tradicí výroby přímo v Českých Budějovicích spojenou s kvalifikovanými pracovníky.

Odpůrci založili svoji obhajobu a následné žaloby na tvrzení o právní kontinuitě založené francouzské společnosti a dřívějšího koncernu Koh-i-noor Hardtmuth, který podle nich nezankl. Tento argument byl ale oslaben skutečností, že v období 1945–1948 několikrát písemně uznali znárodnění českobudějovického podniku a zřekli se jakéhokoli finančního odškodnění. Na druhé straně mohli velmi dobře využít skutečnost, že klíčová ochranná známka Koh-i-noor byla spojena výhradně s jejich předkem Franzem von Hardtmuth, který ji nechal registrovat a byl tvůrcem samotného výrobku. Právě na uvedenou minulost odpůrci neustále odkazovali a snažili se ji využít pro vytvoření žádoucího „příběhu“ před veřejností. Jejich záměry podpořila také změna politické situace na Západě po událostech v roce 1956, které poškodily obraz Československa.

Samotná rodina von Hardtmuth se na počátku padesátých let 20. století definitivně rozdělila na dvě části – rakouskou Herring-Lamezan a britskou Hardtmuth-Rohan.⁶⁵¹ Vedoucím představitelem rakouské části byl od předčasné smrti Maxmiliana von Lamezan-Salins v roce 1951 Friedrich Herring von Frankensdorf, který jako jediný disponoval určitými manažerskými schopnostmi. Jeho rozhodující postavení v rámci rodiny dokládá také skutečnost, že se mu podařilo prosadit svého nezletilého syna Ernsta Johanna Herringa von Frankensdorf mezi společníky francouzské firmy. Britská skupina

⁶⁵⁰ Tamtéž.

⁶⁵¹ Rozdělení majetku a ochranných známek proběhlo na základě tzv. Züricher Vertrag uzavřené v roce 1950 Blíže E. WASMANSDORFF, *Das Geschlecht*, s. 279–280.

se postupně ze známkových sporů stáhla, takže přenechala iniciativu Friedrichu Herringovi von Frankensdorf, který společně se svými právními zástupci utvořil obraz nespravedlivě konfiskovaného rodinného majetku v Československu, jehož představitelé se pokoušeli navíc získat ochranné známky a jméno Hardtmuth pro své obchodní účely.

Na československé straně disponovali největším přehledem o známkoprávních sporech pracovníci právního oddělení národního podniku Koh-i-noor Jan Lexa a Jaroslav Zunt. Oba manažeři získávali zprávy přímo od právních zástupců v zahraničí, a navíc se detailně orientovali v problematice známkových práv díky přímému přístupu k podnikovým archiváliím. Jejich rozhodovací pravomoci byly ale značně limitované, protože museli veškeré záležitosti projednávat nejen se svým nadřízeným ministerstvem, ale také s Pragoexportem a ministerstvem zahraničního obchodu. Z důvodu právní složitosti byla od roku 1951 přizvána k vedení známkoprávních sporů také Advokátní poradna č. 1 v Praze.

Stěžejní úlohu sehrávali při sporech právní zástupci, kteří hájili zájmy národního podniku Koh-i-noor. Jednalo se vždy o zkušené odborníky, kteří detailně znali právní poměry v dané zemi, a především se orientovali v oblasti známkových práv. Nejvýznamnějšími zahraničními advokáty československé strany byli Edmond Aaron ve Francii, Camillo Pellegrino v Itálii, Jean Fonteyne v Belgii a Johann Dostál v Rakousku.⁶⁵² Ke koordinaci společného postupu docházelo na pravidelných schůzkách, které se konaly v pražských kancelářích Advokátní rady č. 1 a od roku 1954 také přímo v jednotlivých zemích během služebních cest představitelů výrobního podniku.

Po zahájení sporů a jejich postupném šíření do dalších států vypracovala československá strana základní strategický postup pro jejich vedení. Zprvu se právní poradci obávali, že se naplní předpoklady bývalých vlastníků a dojde k rychlé ztrátě ochranných známek registrovaných v jednotlivých západoevropských státech. Uvedený vývoj by vedl podle propočtů ministerstva zahraničního obchodu a Státní banky československé k okamžité ztrátě ve výši 80 milionů korun staré měny v devizách.⁶⁵³ Katastrofický předpoklad se ale vlivem zdlouhavých soudních procesů nenaplnil, takže bylo rozhodnuto, že známkoprávní spory budou dále vedeny a rozšiřovány, aby byl získán čas pro registraci a vytvoření nové známkové řady. Nastíněná strategie byla úspěšná

⁶⁵² SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor*, *generální ředitelství*, inv. č. 04.10, kart. 203, (Informace pro podnikového ředitele – informace o známkoprávních sporech v zahraničí, Zpráva o advokátech z 27. listopadu 1958).

⁶⁵³ Tamtéž, inv. č. 04.13, kart. 217, (Zápisy o sporech národního podniku Koh-i-noor, Sdělení pro náměstka soudruha Treitnera z 2. října 1952).

pouze částečně – národnímu podniku Koh-i-noor se sice podařilo oddalovat nepříznivá rozhodnutí, ale nebyl schopen včas dokončit novou kolekci výrobků Toison d'Or.

Počátky tohoto produktu sahají až do třicátých let 20. století, kdy se tužkárenský odborník koncernu Koh-i-noor Hardtmuth Richard Zückert začal zabývat vývojem nového výrobku, který by předstihl vlastnosti tuhy Koh-i-noor. Výsledný produkt měl disponovat větší černivostí, menším opotřebením a lepší hladkostí. Uvedené kvality by umožnily širší použití při kreslení technických výkresů, čímž by odpadlo obtížné rýsování tuší. Richard Zückert však nebyl schopen před svým odchodem do Rakouska v roce 1945 dokončit vývoj této tuhy, takže v jím započaté práci pokračovali inženýři národního podniku Koh-i-noor pod vedením Bohuslava Schättingera. Tuha pojmenovaná Toison d'Or byla proto patentována v klíčových evropských státech již v roce 1947. Po vypuknutí sporů v roce 1950 se exportní společnost Ligna rozhodla vytvořit ochrannou známku Toison d'Or, kterou registrovala téměř v 40 státech světa.⁶⁵⁴

Vývozní společnost Ligna a následně Pragoexport ale vůbec nepochopily význam ochranné známky Koh-i-noor, kterého dosáhla od roku 1889, kdy byla uvedena na trh a stala se symbolem pro nejvyšší kvalitu tužek. Představitelé těchto společností plánovali v případě neúspěchu při známkoprávních sporech jednoduše nahradit Koh-i-noor známkou Toison d'Or. Samotný výrobek byl ale od počátku vyvíjen se záměrem doplnit svými vlastnostmi tuhu Koh-i-noor. Zástupci výrobního podniku proti tomuto pojetí razantně protestovali a doporučili, aby byl nový produkt zaváděn společně s tužkou Koh-i-noor a zákazníci si jej mohli spojit s tradiční značkou.

Vzájemné spory, problémy s povrchovou úpravou a požadavek Pragoexportu, aby tužka Toison d'Or byla vyrobena v 21 stupních tvrdosti místo standardních 17, vedly k nebývalé prodlevě ve vývoji produktu.⁶⁵⁵ Nový výrobek byl uveden na trh až na samém sklonku padesátých let 20. století, kdy již probíhaly rozhovory o ukončení sporů.

Přes uvedené prodlení při vytváření nové řady výrobků založených na ochranné známce Toison d'Or se podařilo zadržet prvotní nápor rodiny bývalých majitelů. Spory se následně rozšířily do 17 států převážně v západní Evropě a v Jižní Americe. Přehled výdajů československé strany zachycuje tabulka č. V.2.3., která jasně dokládá rozhodující význam známkových sporů ve Francii, kde bylo nutné použít nejvíce finančních

⁶⁵⁴ Tamtéž, fond *Koh-i-noor Hardtmuth*, s. p, inv. č. 23.06, kart. 59, (Technická dokumentace tužka Toison d'Or, ČSN tužky, plán rozvoje a koresp, Toison d'Or – sdělení pro ing Kučeru, nedatováno).

⁶⁵⁵ Množství návrhů na vnější úpravu nové tužky podal Bohuslav Schättinger. Nakonec se mu podařilo prosadit, že produkt bude vyráběn v černé barvě se značkami tvrdosti na všech šesti hranách, čímž došlo k jasnému odlišení od žluté tužky Koh-i-noor. Tamtéž, Sdělení Bohuslava Schättingera z 2. března 1955.

prostředků. Tabulka na druhé straně podává informaci pouze o částkách zaplacených advokátům a právním poradcům v jednotlivých zemích, takže zde nebyly započítány výdaje spojené s činností Advokátní poradny č. 1, dále služby překladatelů a odborníků z oblasti mezinárodního práva. Tyto dodatečné náklady dosáhly pouze v letech 1950–1954 výše 710 872 korun nové měny.⁶⁵⁶

Tabulka č. V.2.3.

Náklady na vedení známkoprávních sporů v Kčs*, národní podnik Koh-i-noor Hardtmuth (1950–1960)

Stát	Náklady (Kčs)
Velká Británie	54 271
Argentina	5 020
Belgie	39 232
Egypt	1 034
Francie	143 571
Nizozemsko	68 693
Chile	8 006
Itálie	126 692
Mexiko	23 524
Spolková republika Německo	4 258
Norsko	60 542
Paraguay	4 320
Portugalsko	8 134
Rakousko	7 974
Švédsko	43 450
Švýcarsko	117 338
USA	111 992
Celkem	828 051

* Veškeré částky jsou uvedeny v nové měně.

Zdroje: SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor, generální ředitelství*, inv. č. 04.13, kart. 220, (Náklady na vedení sporů v Anglii); Tamtéž, kart. 222, (Argentina – náklady na vedení sporů); Tamtéž, kart. 224, (Náklady na vedení sporů v Belgii); Tamtéž, kart. 225, (Egypt – náklady na vedení sporů v Egyptě); Tamtéž, kart. 231, (Francie – náklady na vedení sporů ve Francii); Tamtéž, kart. 234, (Holandsko – náklady na vedení sporů v Holand.); Tamtéž, kart. 236, (Náklady na vedení sporů v Chile); Tamtéž, kart. 237, (Úhrady nákladů na vedení sporů v Itálii); Tamtéž, kart. 242, (Mexiko – náklady na vedení sporů v Mexiku); Tamtéž, kart. 243, (Náklady na vedení sporů v Západním Německu); Tamtéž, Náklady na vedení sporů v Norsku; Tamtéž, kart. 243, (Náklady na spory v Paraguayi); Tamtéž, Náklady na vedení sporů v Portugalsku; Tamtéž, kart. 245, (Náklady na vedení sporů v Rakousku); Tamtéž, kart. 249, (Náklady na vedení sporů ve Švédsku); Tamtéž, kart. 252, (Švýcarsko – náklady na vedení sporů); Tamtéž, kart. 256, (USA – náklady na vedení sporů v USA).

⁶⁵⁶ Tamtéž, inv. č. 04.10, kart. 18, (Náklady fin zahraničních sporů, Dopis ministerstvu lesů a dřevařského průmyslu z 9. srpna 1954).

Určitou výhodu pro národní podnik Koh-i-noor představovala dohoda uzavřená s exportní společností Ligna a později s Pragoexportem, na jejímž základě vývozní podnik hradil polovinu nákladů v zahraničí. Výdaje za právní poradce a nezbytné překlady či posudky platil pouze výrobní podnik.⁶⁵⁷

Podle zachovaných propočtů z roku 1968 dosáhly průměrně roční výdaje na známkoprávní spory v letech 1950–1960 výše 400 000 korun. Z uvedené sumy připadlo 144 000 korun na pokrytí nákladů v tuzemsku. Zbývající částku 256 000 korun tvořily výdaje placené právním zástupcům v zahraničí, takže se jednalo o cenné devizové koruny.⁶⁵⁸ V tomto období bylo podle zachovaných dokladů vyvezeno zboží se spornými známkami v hodnotě 80 milionů korun v devizách,⁶⁵⁹ náklady tak činily zhruba 5 %.

Přestože si rozšiřování sporů vyžádalo nemalé výdaje, stále se vyplatilo národnímu podniku Koh-i-noor, a především Pragoexportu v nich pokračovat. Ukončení vývozu tužek s ochrannými známkami Koh-i-noor a se jménem Hardtmuth na Západ by způsobilo roční ztráty v řádech milionů korun, a navíc by vedlo ke snížení produkce v českobudějovické tužkárně.

Finanční zdroje rodiny bývalých majitelů byly naproti tomu omezené. Její představitelé totiž nepočítali, že se záležitost protáhne na bezmála celé desetiletí. Výdaje společníků na známkoprávní spory byly podle dostupných údajů o 10 % až 15 % vyšší v porovnání s československou stranou.⁶⁶⁰ Jejich složitou finanční situaci dokládá také skutečnost, že byli nuceni prodat prestižní sídlo francouzské společnosti nacházející se v centru Paříže na Rue de Hanovre 6,⁶⁶¹ které bylo v držení rodiny od vzniku filiálky na počátku 20. století.

Rakouská skupina se na základě neověřených informací, které získal v roce 1954 Konrád Vrbka od francouzského právního zástupce, navíc opírala o nepřímou finanční pomoc jedné z nejvýznamnějších světových tužkáren – Faber-Castell. Zprostředkovateli měli být ředitel francouzské společnosti Alphonse Beaudiere a také dřívější manažer koncernu Koh-i-noor Hardtmuth Richard Zückert, který se již ve třicátých letech

⁶⁵⁷ Tamtéž, fond *Koh-i-noor, generální ředitelství*, inv. č. 04.13, kart. 217, (Zápisy o sporech národního podniku Koh-i-noor, Dopis ministerstva lesů a dřevařského průmyslu z 1. července 1952).

⁶⁵⁸ Tamtéž, inv. č. 04.01, kart. 188, (Historie vzniku afilací KIN – Rakousko, Rekapitulace finančních nákladů a majetku spojených s akcí Koh-i-noor Hardtmuth AG – Wien z 31. března 1969).

⁶⁵⁹ Tamtéž, inv. č. 04.13, kart. 217, (Jednání o smír – I, Dopis Ludvíka Šáchy z 17. října 1959).

⁶⁶⁰ Tamtéž, Jednání o smír – II – Jednání o generální smír se zahraničním koncernem Hardtmuth – stanovisko PZO Pragoexport, Zpráva o jednání se zástupci francouzské firmy z 18. listopadu 1959).

⁶⁶¹ Tamtéž, inv. č. 03.07, kart. 161a, (Cestovní zpráva z Francie z 13. – 17. prosince 1960).

20. století zasazoval o těsnou spolupráci koncernu Koh-i-noor Hardtmuth a firmy Faber-Castell.⁶⁶²

Stěžejní zvrat nastal v letech 1956–1957, kdy národní podnik Koh-i-noor prohrál známkoprávní spory ve Francii, Švýcarsku, Švédsku a Mexiku. Jednalo se ale o rozhodnutí první instance, takže zde byla možnost dalšího odvolání. Jaroslav Zunt a Konrád Vrbka si však nedělali velké naděje, že by se jim podařilo prvotní rozhodnutí zvrátit. Strategie založená na prodlužování sporů musela být pomalu opuštěna, protože reálně začala hrozit konečná prohra ve většině ze 17 států, kde soudní pře probíhaly. Kromě ztráty ochranných známek a s tím spojeného práva vyvážet do daných oblastí zboží, by musela československá strana uhradit rakouské části rodiny bývalých majitelů veškeré vynaložené náklady na soudní spory.⁶⁶³ Jejich právní zástupci byli proto připraveni vymáhat náhrady ve výši 200 milionů francouzských franků. Na druhé straně si členové rodiny uvědomili, že konečná rozhodnutí se mohou protáhnout na další dlouhé měsíce či dokonce roky. Z těchto důvodů se začala otevírat možnost smírného ukončení soudních sporů.

Prvotní rozhovory o možném ukončení sporů byly zahájeny počátkem roku 1957, kdy se rakouský právní zástupce národního podniku Koh-i-noor Johann Dostál sešel s Hansem Priebsem, který nejenže zastupoval rodinu Herring-Lamezan, ale byl dokonce jejím členem. Oženil se totiž s vdovou po Maxmilianu von Lamezan-Salins Friedou.⁶⁶⁴ Schůzka vyšla z vlastní iniciativy Johanna Dostála, takže měla ryze neformální charakter. Rakouská strana zde představila své maximální požadavky založené na předpokladu, že si národní podnik Koh-i-noor ponechá možnost vývozu zboží s ochrannými známkami Koh-i-noor Hardtmuth do socialistických států a na druhé straně se stáhne ze Západu. V průběhu rozhovoru nadnesl Hans Priebisch, že by bylo dále možné přenechat československé straně export do Jižní Ameriky či Indie.⁶⁶⁵ Celkově se ale jednalo o příliš neurčitý návrh, a proto na něj národní podnik Koh-i-noor nereagoval. Jeho právní zástupci totiž stále doufali, že za pomoci odvolání při nepříznivých

⁶⁶² Tamtéž, fond *Koh-i-noor Hardtmuth*, s. p., inv. č. 03.01, kart. 12, (Kolegium ministra lesů a dřevař. průmyslu, Zpráva o výrobě kancelář. potřeb, ohrožení zahraničního odbytu, zpráva o zahraničních sporech, kontrola plnění usnesení ze 14. července 1954).

⁶⁶³ Tamtéž, *Koh-i-noor, generální ředitelství*, inv. č. 04.13, kart. 217, (Jednání o smír – II – Jednání o generální smír se zahraničním koncernem Hardtmuth – stanovisko PZO Pragoexport, Zpráva o jednání se zástupci francouzské firmy z 18. listopadu 1959).

⁶⁶⁴ Tamtéž, inv. č. 04.01, kart. 188, (Založení Společnosti s ručením omezeným „Továrna na tužky Koh/i/noor“ v Paříži, Smlouva o zřízení společnosti z 3. dubna 1950).

⁶⁶⁵ Tamtéž, inv. č. 04.13, kart. 217, (Jednání o smír – I, Sdělení pro pod. ředitele s. Vrbku z 12. března 1957).

rozsudcích se jim podaří získat mnohem více nežli generálním smírem s rodinou Herring-Lamezan.

Rakouská strana projevila již na podzim 1957 ochotu zahájit vážná jednání s národním podnikem Koh-i-noor. Konrád Vrbka a Jaroslav Zunt následně návrh prodiskutovali s právními poradci a zástupci Pragoexportu. Tato jednání se protáhla až do jara 1958, kdy byl udělen klíčový souhlas ministerstva spotřebního průmyslu k zahájení nezávazných rozhovorů s cílem ukončit známkoprávní spory.⁶⁶⁶ Československá strana se v tomto okamžiku dostala do velmi svízelné situace, protože vlivem prodlevy ve vývoji tužky Toison d'Or došlo k jejímu uvedení na západoevropské trhy až koncem roku 1957, a to navíc ve velmi omezeném množství. Původní plány počítaly s jejím prodejem již od roku 1955, takže by zákazníci měli dostatek času se s novým produktem seznámit a zhodnotit jeho kvality. Na jaře 1958 si po nepříznivých odezvách od obchodních zástupců manažeri v národním podniku Koh-i-noor, a především v Pragoexportu uvědomili, že bude třeba nejméně pět let nezměrného propagačního úsilí, aby se nová značka a výrobek pevněji uchytily na západních trzích.

Z uvedených důvodů bylo možné uspořádat první setkání zástupců obou stran na podzim 1959 v Praze. Značná časová prodleva byla způsobena dlouhým jednáním ohledně základních bodů, o kterých se bude vyjednávat. Československou stranu zde zastupovali především Jaroslav Zunt a Johann Dostál. Rakouská skupina na schůzku vyslala Hanse Pribsche a také Ludwiga Cigalleho, který se po svém odchodu ze služeb národního podniku Koh-i-noor v roce 1949 stal obchodním ředitelem rakouské společnosti.⁶⁶⁷ Oba představitelé hovořili plynule česky a také byli velmi dobře obeznámeni s československým prostředím, což přispělo k poklidnému průběhu jednání.

Během tohoto setkání došlo k vymezení hranic pro případné uzavření smíru. Československá strana dala jasně najevo, že se nehodlá stáhnout ze všech vývozních oblastí na Západě a také požadovala uhrazení pohledávky za zboží, které zabavil Alphonse Beaudiere na počátku sporů. Rakouské vyjednavče tento postup zprvu zaskočil, protože vlivem dílčích úspěchů u soudů v Belgii či Itálii nepočítali s možností, že by národní podnik Koh-i-noor mohl požadovat vývoz zboží na Západ se spornými známkami. Přesto dali jasně najevo ochotu nadále pokračovat v rozhovorech, čím prozradili svůj velký zájem na uzavření dohody. Následující vyjednávání se proto

⁶⁶⁶ Tamtéž, Dopis Konradu Vrbkovi z 22. dubna 1958.

⁶⁶⁷ Tamtéž, Jednání o smír – II – Jednání o generální smír se zahraničním koncernem Hardtmuth – stanovisko PZO Pragoexport, Zpráva o jednání se zástupci francouzské firmy z 18. listopadu 1959.

zabývala z největší části rozdělením zájmových oblastí a stanovením výběhových lhůt, po které mohly být ochranné známky používány v zemích, které musela jedna ze stran opustit.

Výsledek prvního nezávazného setkání byl pro VHJ Koh-i-noor poměrně slibný. Podařilo se získat informace o činnosti firem spojených s rodinou bývalých majitelů. Hlavní roli stále hrála rakouská a francouzská společnost, kde měl rozhodující vliv Friedrich Herring von Frankensdorf a do řízení se postupně zapojoval jeho syn Ernst Johann a také potomek Maxmiliana von Lamezan-Salins Olivier. Firmy ve Velké Británii a ve Spojených státech amerických naproti tomu byly na rakouské skupině zcela nezávislé, takže případný smír by se nemohl týkat jejich zájmových oblastí – Severní a Střední Ameriky, Velké Británie, Irsko a Britského společenství národů. Vedle uvedených čtyř firem vznikl v průběhu padesátých let 20. století také podnik v Itálii, který byl ale pouhou prodejní společností pod kontrolou rakouské skupiny Herring-Lamezan.

Největší úspěch spočíval ve skutečnosti, že se podařilo přesvědčit odpůrce o tom, že i při naprosté výhře většiny klíčových sporů nedojde k okamžitému vyplacení požadovaných finančních náhrad, protože VHJ Koh-i-noor se v těchto případech neprodleně odvolá, což záležitost prodlouží o měsíce či další roky. Rodina Herring-Lamezan však potřebovala ukončit spory z finančních důvodů, a proto ustoupila ze svých maximalistických požadavků. Obě strany se shodly na nutnosti pokračovat v dalších rozhovorech, a z tohoto důvodu se dohodly na dočasném soudním příměří. Vzájemně se zavázaly, že nebudou v mezidobí rozpoutávat spory v dalších zemích či pokračovat v již probíhajících.

Druhé setkání se uskutečnilo v polovině února 1960. Jednání bylo nyní ztíženo skutečností, že se jej neúčastnil obchodní ředitel rakouské společnosti Ludwig Cigalle nacházející se tehdy na svatební cestě. Druhý vyjednávač Hans Pribsch navíc dostal od ostatních společníků seznam základních bodů, ze kterých nesměl ustoupit. Nejpálčivější otázkou představoval požadavek československé strany na finanční náhradu za zabavené zboží. Hans Pribsch odmítl peněžní vyrovnání, takže celá záležitost byla prozatím odsunuta stranou.⁶⁶⁸ Pro československou stranu nepředstavovala ve skutečnosti tato pohledávka klíčovou položku ve vyjednávání, ale byla použita jako strategický nátlakový nástroj pro získání lepší pozice při rozdělení vývozních oblastí a stanovení výběhových lhůt. Přesto se podařilo po třech dnech napjatých rozhovorů sestavit první návrh smlouvy

⁶⁶⁸ Tamtéž, Jednání o smír – III, Zpráva o druhém jednání s francouzskou firmou z 22. února 1960.

o ukončení známkoprávních sporů. Zároveň bylo jasné, že uzavření smíru je nyní pouze otázkou několika měsíců, během kterých dojde k definitivnímu vyjasnění dílčích rozdílů.

Poslední klíčová schůzka se konala koncem srpna 1960 v Karlových Varech.⁶⁶⁹ Zde vznikla konečná verze připravovaného dokumentu, který se neoficiálně začal nazývat karlovarská smlouva (Karlsbader Vertrag). Rakouské vyjednávače doplnil vedle Ludwiga Cigalleho a Hanse Priebische ředitel francouzské firmy Michele Faye, který roku 1956 převzal vedení této společnosti po odchodu Alphonse Beaudiera do penze.⁶⁷⁰

Základ smíru spočíval v rozdělení ochranných známek Hardtmuth a Koh-i-noor mezi obě smluvní strany. Součástí dohody nebyly oblasti pod kontrolou britské a americké společnosti Koh-i-noor Hardtmuth. VHJ Koh-i-noor zůstala známková práva ve státech socialistické soustavy,⁶⁷¹ avšak rodina Herring-Lamezan byla oprávněna vyvážet do těchto států i své výrobky. Československá strana dále musela okamžitě přestat s exportem výrobků se známkami Hardtmuth do Belgie, Spolkové republiky Německo, Dánska, Francie, Nizozemska, Itálie, Lichtenštejnska, Lucemburska, Rakouska a Švýcarska. Další oblasti musela opustit po ukončení výběhových lhůt, které byly stanoveny následovně – Švédsko a Norsko do 31. prosince 1961, Španělsko a Portugalsko do 31. prosince 1964 a Maroko s Tuniskem do 31. prosince 1970. Velkým úspěchem československých zástupců pod vedením Jaroslava Zunta bylo získání výhradních dodávek zboží se spornými známkami do uvedených států – Finska, Turecka, Řecka a arabských zemí.⁶⁷² Do konce roku 1966 mohla do těchto oblastí vyvážet pouze VHJ Koh-i-noor. Od následujícího 1. ledna 1967 již získala oprávnění k dodávkám také rakouská skupina, takže sem mohlo pronikat zboží od obou stran.⁶⁷³

Druhý zásadní bod smlouvy se týkal práva využívat jmen Hardtmuth a Koh-i-noor k reklamní činnosti v souvislosti s připomínáním historického vývoje tužkárenské produkce v Českých Budějovicích. Jaroslav Zunt byl schopen prosadit možnost odkazovat na uvedené skutečnosti v podnikových katalozích a cenících po neomezeně

⁶⁶⁹ Původně se měla poslední schůzka uskutečnit jako předešlá dvě setkání v Praze, ale nepodařilo se zajistit ubytování. Jednání proto probíhala v hotelu Moskva v Karlových Varech.

⁶⁷⁰ Podle poznatků Jaroslava Zunta byl Michele Faye velký oblíbenec Friedricha Herringa von Frankensdorf, který mu naprosto důvěřoval. SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor, generální ředitelství*, inv. č. 03.07, kart. 161a, (Cestovní zpráva z Francie z 13. – 17. prosince 1960).

⁶⁷¹ Albánie, Bulharsko, NDR, Jugoslávie, Polsko, Rumunsko, Maďarsko, SSSR, Čína, Mongolsko, KLR, Vietnam a samotné Československo.

⁶⁷² Libye, Libanon, Egypt, Sýrie, Jordánsko, Irák, Saudská Arábie, Kuvajt a Jemen.

⁶⁷³ SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor, generální ředitelství*, inv. č. 04.10, kart. 204 (Jednání o rozdělení známek, Vereinbarung z 30. srpna 1960).

dlouho dobu, ale s informací, že od roku 1959 je výrobcem tužek národní podnik Závody Bohemia.

Závěrečná část dohody se zabývala finančním vypořádáním, pro které byla sestavena samostatná smlouva. Rodina Herring-Lamezan i československá strana se zřekly vymáhání veškerých peněžních úhrad na vedení známkoprávních sporů či požadavků na uhrazení jakýchkoli škod. Problémy nastaly pouze v případě náhrady za zboží zadržené v Paříži na počátku soudních procesů. Jaroslav Zunt a jeho právní poradci opět záměrně přisuzovali této záležitosti přehnaně velký význam, což nakonec posloužilo svému účelu. Během kritického jednání ohledně rozdělení ochranných známek, kdy na okamžik hrozilo ztroskotání celé dohody, učinila československá stran „ústupek“, když oznámila, že se zřekne dalšího vymáhání náhrady. VHJ Koh-i-noor touto strategií získala prodloužení části výběhových lhůt, což bylo mnohem důležitější v porovnání s případnou úhradou požadované částky. Francouzská firma se navíc zavázala, že navrátí část zabaveného zboží v hodnotě 5 600 000 francouzských franků, které se doposud nacházelo v jejích skladech.⁶⁷⁴

Definitivnímu ukončení sporů předcházelo ještě krátké setkání Jaroslava Zunta s Hansem Priebsem na celnici v Hatích v říjnu 1960. Zde byly vyjasněny některé dílčí obtíže, a především stanoveno, kdo bude podepisovat závěrečnou úmluvu. Na československé straně se jednalo o ředitele VHJ Koh-i-noor (Konrád Vrbka) a podniku zahraničního obchodu Pragoexport (Ludvík Šácha). Určité potíže vznikly na straně rodiny Herring-Lamezan, kde se původně počítalo s podpisy všech společníků. Friedrich Herring von Frankensdorf ale nakonec rozhodl, že společně se svým bratrem Johannem udělí plné moci řediteli francouzské společnosti Michelu Fayemu. Jaroslav Zunt se ale obával možných budoucích sporů s ostatními společníky, takže prosadil vložení dodatku do smlouvy, podle kterého byly jejich veškeré nároky vyrovnány.⁶⁷⁵ Výsledné smlouvy byly následně přeloženy do němčiny a ratifikovány nejdříve v Praze a následně odeslány do Vídně a Paříže, což proběhlo v průběhu listopadu 1960,⁶⁷⁶ takže rozsáhlé známkoprávní spory tím byly ukončeny.

⁶⁷⁴ Tamtéž, Zpráva o třetím (závěrečném) jednání z 7. září 1960.

⁶⁷⁵ Tamtéž, inv. č. 04.13, kart. 217, (Jednání o smír – V, Dopis ministerstvu zahraničního obchodu z 17. října 1960).

⁶⁷⁶ Tamtéž, Dopis Advokátní poradny č. 1 z 6. prosince 1960.

V.3. Spolupráce s rakouskou skupinou od roku 1965

Ukončení známkoprávních sporů karlovarskou dohodou koncem roku 1960 neznamenal přerušeni styků s rakouskou částí rodiny bývalých majitelů. Na základě smluvního ujednání se musela VHJ Koh-i-noor finančně podílet na udržování a obnově známkových práv ve státech, kam byla oprávněna po stanovenou dobu dodávat své výrobky. Společně s náklady na vypořádání soudních sporů v jednotlivých zemích musela československá strana v letech 1960–1965 vynaložit dalších 1 140 000 devizových korun.⁶⁷⁷ V roce 1965 k tomu vypršely výběhové lhůty v klíčových oblastech na Západě, takže VHJ Koh-i-noor by mohla od konce šedesátých let 20. století volně vyvážet zboží se značkou Hardtmuth pouze do socialistických států. Generální ředitel Konrád Vrbka byl nucen nakonec konstatovat, že nová řada Toison d'Or nenaplnuje přehnaně optimistické naděje z konce padesátých let 20. století. Z těchto důvodů hrozilo československému tužkárenství, že bude exportovat pouze středně kvalitní zboží do rozvojových států.

V nastalé krizové situaci získal Konrád Vrbka od zástupce firmy California Cedar Products Company Verona Bacha klíčovou informaci, že rodina Herring-Lamezan hodlá prodat svou rakouskou firmu.⁶⁷⁸ Tuto zprávu následně potvrdil Hans Pribsch a v květnu 1965 přímo telefonicky kontaktoval Konráda Vrbku s nabídkou zahájit jednání o prodeji společnosti.⁶⁷⁹ Generální ředitel neprodleně získal potřebná povolení pro zahájení prozatím nezávazných rozhovorů, protože obdržel zprávy, že majitelé rakouského podniku by se mohli dohodnout s norimberskými firmami Faber-Castell či Staedtler.⁶⁸⁰ Takto by německá konkurence získala ochranné známky svého mnohaletého rivala, což by československou stranu poškodilo nejen finančně, ale především by tím došlo k nebyvalému snížení prestiže českobudějovické tužkárenské výroby.

Hlavní důvody majitelů pro prodej firmy a známkových práv lze shrnout do dvou hlavních bodů. Za prvé lze uvést, že ze čtyř vlastníků se přímo na řízení podíleli výhradně Friedrich Herring von Frankensdorf a dále jeho bratr Johann, které však při řízení společnosti omezoval jejich pokročilý věk (schéma č. V.1.1). Třetí majitel Ernst Johann Herring von Frankensdorf nejevil o firemní záležitosti velký zájem, zatímco Olivier von Lamezan-Salins sice v podniku od počátku roku 1965 pracoval, ale postrádal manažerské

⁶⁷⁷ Tamtéž, inv. č. 04.01, kart. 188, (Informativní zpráva o účasti VHJ Koh-i-noor ČB na rakouské firmě A. S. Vídeň, Návrh na zajištění účasti na rakouské společnosti Koh-i-noor Hardtmuth Vídeň z 29. září 1966).

⁶⁷⁸ Tamtéž, Zřízení tužkárny Koh-i-noor v Rakousku. Účast fy. Koh-i-noor tužkárna L. C. Hardtmuth Č. B., Dopis Konráda Vrbky ministryni spotřebního průmyslu z 1. června 1965.

⁶⁷⁹ Tamtéž, Záznam o telefonickém hovoru s panem Dr. Pribschem ve Vídni z 26. května 1965.

⁶⁸⁰ Tamtéž, Záznam o poradě konané 1. června 1965 v Praze.

zkušenosti. K těmto personálním potížím se přidal odchod dlouholetého ředitele Ludwiga Cigalleho do penze a jeho předčasné úmrtí na sklonku roku 1965. Rodina tímto ztratila svého nejlepšího manažera, který si během své mnohaleté služby nejdříve pro koncern Koh-i-noor Hardtmuth, následně pro národní podnik Koh-i-noor a od roku 1950 také pro rakouskou firmu vybudoval rozsáhlou síť obchodních kontaktů po celé Evropě.

Za druhé měli majitelé potíže se získáním potřebného kapitálu, který byl nezbytný pro další rozšíření produkce. Rakouská tužkárna v Attnag-Puchheimu budovaná od začátku padesátých let 20. století sice používala moderní strojní zařízení a její výrobky svou kvalitou dosahovaly nejvyšší světové úrovně, ale dokázala se svými 150 zaměstnanci vyrobit pouze 120 000 veletuctů tužek ročně, zatímco produkce VHJ Koh-i-noor byla zhruba 1 750 000 veletuctů.⁶⁸¹ Omezená produkce nemohla nikdy pokrýt vysokou poptávku po tužkách Koh-i-noor na Západě,⁶⁸² takže byl patrný velký nepoměr mezi hodnotou ochranných známek a jejich komerčním využitím.

Nedostatek finančního kapitálu a zkušených manažerů přinutil Friedricha Herringa von Frankensdorf uvažovat o prodeji větší části rodinného podílu ve firmě. Z dochovaných pramenů nelze s jistotou určit, proč dal přednost československé straně, se kterou vedl v předchozích letech nákladné známkoprávní spory a také ji obviňoval z konfiskace rodinného majetku. Na druhé straně si byl naprosto jistý, že socialistický podnik se bude vždy moci spolehnout na štědrú státní podporu, a především se bude ze všech sil snažit nadále využívat ochranné známky spojené s rodinným jménem Hardtmuth. Jeho rozhodnutí také ovlivnila skutečnost, že i přes dřívější finanční podporu od norimberských tužkáren, nechtěl firmu a ochranné známky přenechat dlouholetému obchodnímu konkurentovi. Znáródněná centrála dřívějšího koncernu Koh-i-noor Hardtmuth v Českých Budějovicích se mu z uvedených důvodů zdála být mnohem lepším partnerem.

Určitým varováním pro rakouskou část rodiny bývalých majitelů byl osud firem ve Spojených státech amerických a ve Velké Británii. Britská společnost vedená rodinou Marie de Rohan byla v roce 1964 prodána tužkárně Eagle Pencil Company, která však výrobu dále nerozvíjela a příliš nevyužívala ochranné známky zapsané pro oblast Velké Británie, Irska a Britského společenství národů s výjimkou Kanady. Podobná situace

⁶⁸¹ Tamtéž, inv. č. 04.01, kart. 188, (Informativní zpráva o účasti VHJ Koh-i-noor ČB na rakouské firmě A. S. Vídeň, Návrh na zajištění účasti na rakouské společnosti Koh-i-noor Hardtmuth Vídeň z 29. září 1966).

⁶⁸² Rakouská firma byla svou velikostí srovnatelná s dvěma dřívějšími československými tužkárny Národním podnikem obchodním a průmyslovým a Grafem. Podnik lze proto označit za středně velký.

nastala s podnikem ve Spojených státech amerických, kde skupina Hardtmuth-Rohan již v roce 1954 prodala svůj většinový podíl kvůli finančním potížím.⁶⁸³ Rakouská část rodiny proto neměla nad těmito subjekty žádnou kontrolu a nemohla ani ovlivňovat jejich budoucí rozvoj.

Tabulka č. V.3.1.

Přehled firem vzniklých z koncernu Koh-i-noor Hardtmuth (1964)

Stát	Firma	Sídlo
Velká Británie	L. & C. Hardtmuth Gt. Britain Ltd.	Chard
Rakousko	Koh-i-noor Bleistiftfabrik L. & C. Hardtmuth OHG	Vídeň
	Koh-i-noor Bleistiftfabrik L. & C. Hardtmuth G. m. b. H.	Attnang-Puchheim
USA	Koh-i-noor Pencil Company Inc.	Bloomsbury
Itálie	Koh-i-noor Hardtmuth S. p. A.	Milán
Lichtenštejnsko	Etablissement International Crayomine	Vaduz

Zdroj: SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor, generální ředitelství*, inv. č. 04.01, kart. 188, (Informativní zpráva o účasti VHJ Koh-i-noor ČB na rakouské firmě A. S. Vídeň, Návrh na zajištění účasti na rakouské společnosti Koh-i-noor Hardtmuth Vídeň z 29. září 1966).

Tabulka č. V.3.2.

Společníci firmy Koh-i-noor Hardtmuth AG Wien a jejich podíly v tisících S. (1967)

Společník	Podíl	%
Save S. A. (VHJ Koh-i-noor)	6 132	73
Friedrich Herring von Frankendorf	756	9
Johann Herring von Frankendorf	756	9
Olivier von Lamezan-Salins	756	9
Celkem	8 400	100

Zdroj: SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor, generální ředitelství*, inv. č. 04.01, kart. 188, (Informativní zpráva o účasti VHJ Koh-i-noor ČB na rakouské firmě A. S. Vídeň, Materiál pro poradu vedení VHJ Koh-i-noor z 10. listopadu 1967).

Přehled všech firem spojených se jménem Hardtmuth přináší tabulka č. V.3.1. Podniky ve Velké Británii a ve Spojených státech měly zcela okrajový význam.

⁶⁸³ SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor, generální ředitelství*, inv. č. 04.01, kart. 188, (Historie vzniku afilací KIN – Rakousko, Návrh na zakoupení rakouské firmy Koh-i-noor z 14. září 1965).

V Rakousku naproti tomu existovaly dvě další firmy ve vlastnictví skupiny Herring-Lamezan. Italská společnost měla na starost především distribuci zboží na tamním trhu a byla pod vlivem podniků v Rakousku.

Po ukončení známkoprávních sporů rodina Herring-Lamezan založila z daňových a právních důvodů v Lichtenštejnsku holdingovou společnost Etablissement International Crayomine, na kterou byly postupně převedeny veškeré ochranné známky.⁶⁸⁴ Díky této transakci mohla být zlikvidována francouzská firma vzniklá v roce 1950 z dřívější filiálky pro vedení soudních sporů. Právě tato společnost byla na Západě uznána jako právní nástupce znárodněného koncernu Koh-i-noor Hardtmuth.

Zahájená jednání československé VHJ Koh-i-noor s rakouskou skupinou rodiny bývalých majitelů nabízela výhody pro obě strany. Předně by došlo k udržení prestižních značek Hardtmuth a Koh-i-noor na západních trzích, protože VHJ Koh-i-noor neměla oprávnění k vývozu zboží s těmito známkami a majitelé rakouské firmy nedisponovali potřebnými prostředky pro zvýšení nedostatečné produkce své tužkárny. Podle předběžných jednání bylo také možné do budoucna získat ochranné známky zapsané na britskou společnost nyní v držení Eagle Pencil Company. Československo by poté mohlo vyvážet výrobky s těmito známkami do celého světa s výjimkou Spojených států amerických, Kanady a Střední Ameriky.

VHJ Koh-i-noor byla nucena v krátkém časovém úseku připravit detailní návrh průběhu celé kapitálové účasti na společné firmě s rodinou Herring-Lamezan. Nejdříve muselo být zastaveno trestní stíhání Friedricha Herringa von Frankensdorf pro jeho činnost v nacistických organizacích za okupace. Obvinění bylo vzneseno po zahájení známkoprávních sporů na počátku padesátých let 20. století. Během poválečných let se již potřetí změnil obraz tohoto vedoucího člena rodiny. Bezprostředně po skončení druhé světové války neupozorňovali vedoucí představitelé národního podniku Koh-i-noor v čele s Josefem Follprachtem na jeho aktivní členství v NSDAP či SS, protože se chtěli dohodnout na vzájemné spolupráci. Druhá změna nastala po vypuknutí soudních sporů, kdy se právní zástupci československé strany snažili naopak jeho spolupráci s nacisty využít při soudních procesech k diskreditaci celé rodiny a oprávnit znárodnění majetku

⁶⁸⁴ Tamtéž, Zřízení tužkárny Koh-i-noor v Rakousku. Účast fy. Koh-i-noor tužkárna L. C. Hardtmuth Č. B., Pro domo záznam o jednání s dr. Pribschem a řed. Cigallem z 25. října 1965.

včetně známkových práv. V roce 1965 bylo proto jeho jednání za okupace opětovně upozaděno, aby „nedošlo k narušení zájmů československého státu“.⁶⁸⁵

Po odstranění této překážky proběhlo v následujícím roce 1966 množství klíčových jednání s rakouskou stranou, kterou opět zastupoval Hans Priebsch a také Friedrich Herring von Frankensdorf. Ve VHJ Koh-i-noor se nejvíce angažovali na uskutečnění naplánované spolupráce generální ředitel Konrád Vrbka a obchodní ředitel Jaroslav Zunt. Společným úsilím se podařilo získat všechna nutná povolení a doporučení od Pragoexportu, Advokátní poradny č. 10, Československé obchodní banky i ministerstev zahraničního obchodu a spotřebního průmyslu. Obě zmíněná ministerstva nakonec souhlasila s účastí VHJ Koh-i-noor na společné zahraniční firmě.⁶⁸⁶

Na základě dohody s rodinou Herring-Lamezan získala VHJ Koh-i-noor 73 % účast na akciové společnosti Koh-i-noor Hardtmuth Wien vzniklé dne 9. února 1967. Stejně zastoupení obdržela rovněž na holdingu Etablissement International Crayomine v Lichtenštejnsku, který vlastnil klíčové ochranné známky (tabulka č. V.3.2.). Rakouští majitelé si ponechali 27 % podíl vložený v podobně majetku dosavadních rakouských společností ze dvou hlavních důvodů (tabulka č. V.3.1.). Předně jej bylo možné rovnoměrně rozdělit mezi tři vlastníky, a také mohli zasahovat do klíčových rozhodnutí, kde byl nutný 75 % souhlas. Finanční kapitál zajistil Konrád Vrbka prostřednictvím půjčky od Československé obchodní banky, protože VHJ Koh-i-noor by nebyla schopná získat potřebné množství finančních prostředků. Výše úvěru byla 2 967 910 švýcarských franků se splatností do tří let. Forma 73 % účasti se uskutečnila na doporučení ministerstva zahraničního obchodu a také s ohledem na přání rakouské strany prostřednictvím švýcarské společnosti Save S. A., která se oficiálně stala majitelem uvedeného podílu.⁶⁸⁷

Tímto krokem byla investice zajištěna před případným uvalením nucené správy či před možným zabavením ve prospěch bývalých majitelů koncernu Koh-i-noor Hardtmuth jako náhrada za znárodněný majetek v Československu. Obě alternativy byly prakticky vyloučeny, ale Konrádu Vrbkovi se takto podařilo rozptýlit obavy československých institucí. Další výhodu skryté účasti spatřovala československá strana

⁶⁸⁵ Tamtéž, Dopis Konráda Vrbky Advokátní poradně č. 10 z 6. září 1965. Stíhání bylo definitivně zastaveno v dubnu 1966. Tamtéž, kart. 189, (Zakládání afilací – různé, korespondence, smlouvy včetně přípravy, výpočty, Dopis Generálního prokurátora z 5. dubna 1966).

⁶⁸⁶ Tamtéž, kart. 188, (Návrh na zajištění účasti na rakouské společnosti Koh-i-noor Hardtmuth L. C. Vídeň, Informativní zpráva z 11. května 1970).

⁶⁸⁷ Tamtéž, Návrh na zajištění účasti na rakouské společnosti Koh-i-noor Hardtmuth Vídeň z 29. září 1966.

v možnosti lepšího pronikání na západní trhy. Zákazníci na Západě by nebyli seznámeni se skutečností, že se socialistický podnik majoritně podílí na rakouské firmě. Přes nastíněnou snahu se stala transakce v evropských obchodních kruzích „veřejným tajemstvím“. Samotný Konrád Vrbka byl ale udiven, jakým způsobem se pozvedla prestiž československého tužkárenství v očích světové konkurence.⁶⁸⁸ VHJ Koh-i-noor byla totiž po uzavření smíru s rodinou Herring-Lamezan na Západě vnímána jako poražená, protože se postupně musela z většiny důležitých trhů stáhnout. Nyní ale byla schopná získat nejen většinovou účast na zřízení firmě, ale také klíčové ochranné známky.

Hlavní orgán akciové společnosti – představenstvo tvořili Friedrich Herring von Frankendorf, Olivier von Lamezan-Salins a Jaroslav Zunt. Předsedou sedmičlenné dozorčí rady se stal Hans Pribsch a místopředsedou byl Konrád Vrbka. Své dva zástupce zde měli zaměstnanci založeného podniku, dále po jednom italská firma Koh-i-noor Hardtmuth,⁶⁸⁹ společnost Save S. A. a rakouská skupina.⁶⁹⁰ V dozorčí radě získal rozhodující vliv Konrád Vrbka, zatímco Jaroslav Zunt se stal výrobně-obchodním ředitelem akciové společnosti, a proto se přestěhoval trvale do Vídně,⁶⁹¹ aby mohl přímo dohlížet na řízení firmy. Během několika měsíců si zde díky svým právním znalostem a mnohaletým zkušenostem z tužkárenské oblasti získal mezi zaměstnanci a ostatními manažery velké uznání a respekt.⁶⁹²

Rodina Herring-Lamezan sice neměla velké oficiální pravomoci pro řízení společného podniku, ale přesto si udržela silný vliv. S Friedrichem Herringem von Frankendorf a Olivierem von Lamezan-Salins byly podepsány služební smlouvy,⁶⁹³ takže se přímo podíleli na řízení firmy.

Účast na akciové společnosti Koh-i-noor Hardtmuth Wien byla na československé straně umožněna probíhající ekonomickou reformou, takže zde mohla být poprvé vyzkoušena spolupráce socialistického podniku s firmou na Západě v oblasti výroby, prodeje, reklamy či ochranných známek. Kořeny celého projektu ale sahaly již do

⁶⁸⁸ Tamtéž, Informativní zpráva o účasti VHJ Koh-i-noor ČB na rakouské firmě A. S. Vídeň, Rozvaha hospodaření rakouské firmy Koh-i-noor Hardtmuth AG z 31. března 1969.

⁶⁸⁹ Italská firma Koh-i-noor Hardtmuth byla skrze licenční a zastupitelské smlouvy navázána na Koh-i-noor Hardtmuth Wien.

⁶⁹⁰ SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor, generální ředitelství*, inv. č. 19, kart. 609, (Bilance – revizní zpráva KIN z 31. prosince 1968).

⁶⁹¹ Tamtéž, inv. č. 02.01, kart. 25, (Zápisy z porad vedení VHJ Koh-i-noor Č. B. – sekretariát GŘ, Záznam z 35. porady vedení oborového podniku Koh-i-noor Hardtmuth z 14. října 1968).

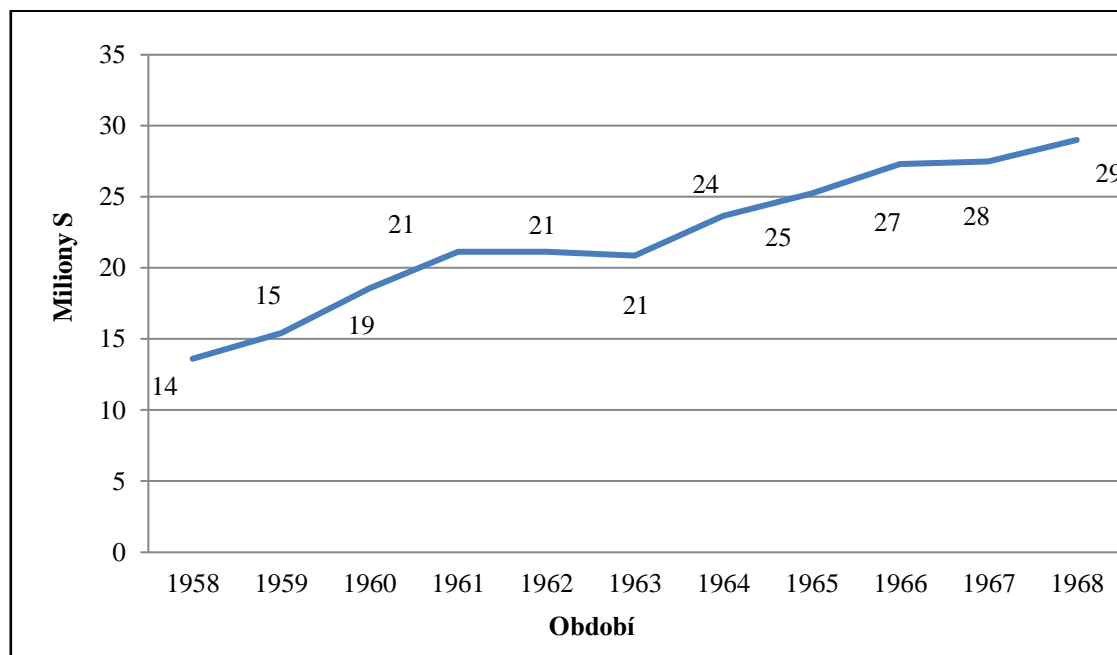
⁶⁹² Tamtéž, inv. č. 03.07, kart. 166, (Cestovní zpráva z Rakouska z 10. – 18. července 1967).

⁶⁹³ Tamtéž, inv. č. 04.01, kart. 188, (Návrh na zajištění účasti na rakouské společnosti Koh-i-noor Hardtmuth L. C. Vídeň, Účast na rakouské společnosti Koh-i-noor, Hardtmuth A. S. Vídeň – právní provedení účasti, nedatováno).

poválečného období, kdy se Josef Follpracht pokoušel v Rakousku založit s rodinou bývalých majitelů společnou tužkárnu. Připravený plán ale tehdy smetly únorové události roku 1948.

Graf č. V.3.1.

Vývoj celkového obrátu v milionech S, Koh-i-noor Hardtmuth Wien (1958–1968)



Tabulka č. V.3.3.

Vývoj celkového obrátu v šilincích, Koh-i-noor Hardtmuth Wien (1958–1968)

Rok	Obrat
1958	13 613 100
1959	15 440 065
1960	18 551 880
1961	21 149 387
1962	21 149 084
1963	20 871 784
1964	23 674 782
1965	25 234 279
1966	27 331 166
1967	27 500 000
1968	29 006 479

Zdroje: SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor*, generální ředitelství, inv. č. 04.01, kart. 188, (Návrh na zajištění účasti na rakouské společnosti Koh-i-noor Hardtmuth L. C. Vídeň, Informativní zpráva z 11. května 1970); Tamtéž, Koh-i-noor Hardtmuth A. S. Wien – původní materiály, Informace z 1. července 1970.

Tabulka č. V.3.4.

Obrat v tuzemsku a v jednotlivých zemích v šilincích, Koh-i-noor Hardtmuth Wien (1965–1966)

Stát	Období	
	1965	1966
Belgie	426 890	520 274
Dánsko	42 868	20 787
SRN	508 975	315 843
Francie	898 478	926 827
Nizozemí	1 001 505	1 181 599
Itálie	2 286 920	2 926 450
Island	34 041	31 950
Lucembursko	29 843	38 901
Norsko	709 349	870 276
Portugalsko	32 717	130 301
Švédsko	427 514	654 696
Švýcarsko	304 022	342 727
Španělsko	161 984	156 556
Finsko	601 545	543 083
Argentina	111 189	430 840
Brazílie	20 124	64 493
Kanada	6 117	6 941
Ekvádor	20 999	2 519
Malta	–	2 956
USA	1 041 467	1 210 614
Blízký východ	97 358	145 076
Portugalské kolonie	106 406	65 334
Celkem	8 870 311	10 589 043
Tuzemsko	16 363 968	16 742 123
Souhrn	25 234 279	27 331 166

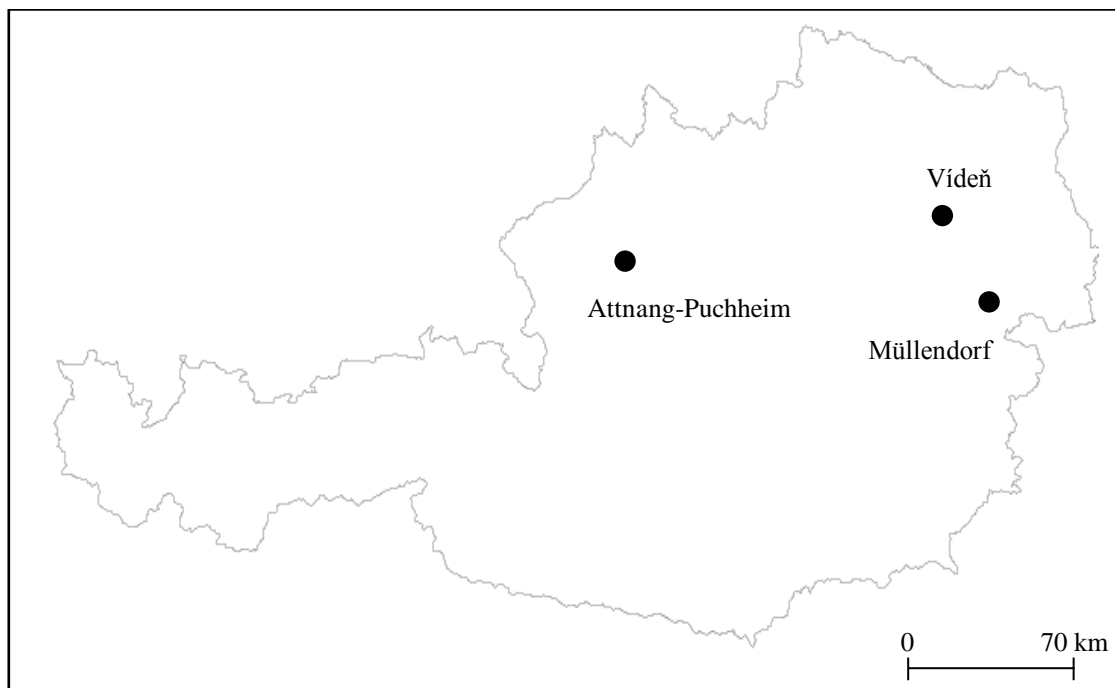
Zdroj: SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor*, generální ředitelství, inv. č. 19, kart. 608, (Bilance, Bericht über den Jahresabschluss z května 1967).

Hlavní rozdíl mezi návrhem z konce čtyřicátých let 20. století a uskutečněným projektem z roku 1966 spočíval ve skutečnosti, že Josef Follpracht prosazoval účast tehdejšího národního podniku Koh-i-noor prostřednictvím poskytnutí strojního vybavení, a navíc československý podíl by tehdy tvořil pouze 42 %. Záměr Konráda Vrbky a Jaroslava Zunta z poloviny šedesátých let 20. století byl opačný, protože stroje, budovy

a známková práva dodala rakouská strana a VHJ Koh-i-noor poskytla finanční investice. Československý podíl na rakouské společnosti navíc tvořil 73 %.

Mapa č. V.3.1.

Rozmístění společností rakouské tužkárny Koh-i-noor Hardtmuth Wien (1967)



Samotnou výrobu a prodej tužek v Rakousku zajišťovaly před rokem 1967 dvě společnosti (tabulka č. V.3.1.). V Attnag-Puchheimu se vyráběly tuhy a umělecké křídly. Obchodní společnost sídlila ve Vídni a vlastnila továrnu v Müllendorfu, kam byly dodávány tuhy a docházelo zde k samotné produkci tužek a také kancelářské pryže (mapa č. V.3.1.).

Z ekonomického hlediska se rakouské firmy od ukončení známkoprávních sporů v roce 1960 nacházely v poměrně dobré situaci, protože jim odpadla velká finanční zátěž, a především získaly stěžejní exportní oblasti pouze pro své zboží, takže vzrostla poptávka po značce Koh-i-noor a jménu Hardtmuth. Uvedený trend dokládá graf. č. V.3.1. a tabulka č. V.3.3. s vývojem celkového obrátu. Zde je patrný pozvolný růst od uzavření karlovarské smlouvy až do roku 1965, kdy následuje rychlý vzestup pod vlivem československé účasti v nové akciové společnosti. VHJ Koh-i-noor totiž začala přes novou společnost pronikat se svými vlastními výrobky na tamní trh, čemuž prozatím

bránilo vysoké dovozní clo. Rakouská skupina jevila velký zájem o novou kolekci plnicích per a o rýsovací potřeby.⁶⁹⁴

Velkou výhodou pro VHJ Koh-i-noor z komerčního hlediska byla možnost vývozu prostřednictvím rakouské firmy, která disponovala silným postavením na klíčových západních trzích. Její zastupitelská síť vybudovaná Ludwigem Cigallem pocházela v mnoha případech ještě z období před druhou světovou válkou. Tabulka č. V.3.4. podává přehled všech států, do kterých rakouská firma v letech 1965 a 1966 vyvážela. Největší význam představovaly skandinávské státy a samozřejmě Francie, Itálie, Nizozemí a Belgie, kde se vedly nejurputnější známkoprávní spory. Z mimoevropských zemí měly zvláštní postavení Spojené státy americké, do kterých bylo zboží exportováno prostřednictvím tamní společnosti Koh-i-noor Hardtmuth na základě smlouvy o obchodním zastoupení. Tato skutečnost představovala pro VHJ Koh-i-noor velkou potencionální výhodu, protože na veškeré zboží ze socialistických států uvalila americká vláda vysoké dovozní clo.

Spoluúčast na rakouské firmě Koh-i-noor Hardtmuth Wien přinesla množství dalších kladů, které lze shrnout v několika bodech. Předně se podařilo opětovně získat známková práva Hardtmuth, s čímž souvisely zmíněné možnosti vývozu tužkárenského zboží s těmito značkami na Západ. Na počátku sedmdesátých let 20. století byly navíc koupeny ochranné známky zapsané na britskou společnost Koh-i-noor Hardtmuth od jejího tehdejšího majitele tužkárny Berol (do roku 1969 Eagle Pencil Company). Kromě kontaktů rakouské skupiny zde určitou úlohu sehrály navázané styky Konráda Vrbky s Charlesem Berolzheimem, jehož rodina vlastnila Eagle Pencil Company. Československá strana takto obdržela oprávnění dodávat zboží s ochrannými známkami Hardtmuth do celého světa s výjimkou Velké Británie, kde si známky ponechala společnost Berol a dále Spojených států amerických, Kanady, Střední Ameriky a Kolumbie s Venezuelou, které zůstaly vyhrazeny americké firmě Koh-i-noor Hardtmuth vlastněnou nyní německými společnostmi Günther Wagner a Riepe-Werke.⁶⁹⁵

Vedle přínosu v exportní a známkoprávní oblasti získala VHJ Koh-i-noor možnost dovážet suroviny a náhradní díly nedostupné ve východním bloku. Jednalo se hlavně o tužkárenská prkénka či kuličková ložiska do výrobních strojů. V rakouské firmě také zdarma obdržela moderní technologické postupy a vzorky pro povrchovou úpravu

⁶⁹⁴ Tamtéž, Historie vzniku afilací KIN – Rakousko, Návrh zprávy vládě o zakoupení rakouské firmy Koh-i-noor z 12. října 1965.

⁶⁹⁵ Tamtéž, Informativní zpráva o účasti VHJ Koh-i-noor ČB na rakouské firmě A. S. Vídeň, Dopis Ladislava Čechury ministerstvu zahraničního obchodu z 29. listopadu 1973.

tužek, což pomohlo pozvednout kvalitu československých výrobků potýkajících se s problémy přetrvávajícími od konce druhé světové války.

Nevyčíslitelnou cenu měly informace o konkurenci a jejích obchodních strategiích, které mohla VHJ Koh-i-noor přímo uplatňovat ve vlastní exportní činnosti prováděné od roku 1969. Samotná existence rakouské společnosti napomohla prosadit předání exportní činnosti výrobnímu podniku, čímž byly odstraněny potíže s Pragoexportem.

Jediné negativum vyplývající z účasti na rakouské společnosti bylo spojeno s úvěrem od Československé obchodní banky. Smluvně dohodnuté splátky měly být postupně zaplacený do roku 1970. Potíže ale nastaly opět vinou podniku zahraničního obchodu Pragoexport, který v období 1967–1968 nejdříve odváděl prostředky získané z exportu na plnění celkového státního plánu a teprve následný zbytek ponechával na splácení úvěru. Znatelné zlepšení nastalo od roku 1969, kdy veškerou obchodní činnost převzala VHJ Koh-i-noor. Prodlení se již ale nepodařilo dohnat, takže splátky musely být po dohodě s Československou obchodní bankou prodlouženy o jeden rok.⁶⁹⁶ Díky úsilí vedoucích představitelů VHJ Koh-i-noor se nakonec úvěr podařilo splatit před vypršením dohodnuté lhůty,⁶⁹⁷ což opět prokázalo výhody vycházející z přímé kontroly výrobního podniku nad vývozem. Pragoexport zadržoval zisky z exportu zboží vyrobeného VHJ Koh-i-noor, aby mohl lépe splnit stanovený plán a nestaral se o splácení úvěru Československé obchodní bance, protože smlouva byla uzavřena s VHJ Koh-i-noor.

Výhody společného projektu si uvědomoval i normalizační režim, takže se jej nesnažil ukončit. Firma v Rakousku fungovala až do roku 1996, kdy se podařilo současnému majiteli akciové společnosti Koh-i-noor Hardtmuth Vlastislavu Břízovi od Friedricha Herringa von Frankensdorf odkoupit 27 % podíl k ochranným známkám. Následně byla získána známková práva ve Velké Británii držena firmou Berol. Počátkem 21. století navázal Vlastislav Bříza obchodní spolupráci s majiteli společnosti Chartpak vlastníci známky ve Spojených státech amerických. Českobudějovická tužkárna takto získala zpět celosvětovou kontrolu nad svou tradiční známkovou řadou.⁶⁹⁸

⁶⁹⁶ Tamtéž, Návrh na zajištění účasti na rakouské společnosti Koh-i-noor Hardtmuth L. C. Vídeň, Informativní zpráva z 11. května 1970.

⁶⁹⁷ Tamtéž, Koh-i-noor Hardtmuth A. S. Wien – původní materiály, Informace z 1. července 1970.

⁶⁹⁸ M. VOSÁTKA – Z. ŽÁNOVÁ, *Čtyři století*, s. 85–89.

VI. Shrnutí vývoje československého tužkárenství

VI.1. Manažerské a reklamní strategie

Výzkum manažerských strategií prokázal zásadní vliv vedoucích úředníků jednotlivých tužkáren na jejich ekonomický a organizační vývoj. V poválečném období byl nejvýznamnějším manažerem Josef Follpracht, který se snažil ve všech směrech navazovat na předchozí německé vedení. Z tohoto důvodu zahájil spolupráci s Heinrichem Czechem, Ludwigem Cigallem či Aloisem Manem, kteří mu pomohli zorientovat se v organizaci a obchodní činnosti znárodněného koncernu Koh-i-noor Hardtmuth. Jeho základní strategie spočívala ve snaze začlenit do národního podniku Koh-i-noor i zbylé dvě českobudějovické tužkárny – Národní podnik obchodní a průmyslový a Grafo. Tyto plány nepočítaly s likvidací výroby v uvedených firmách, ale byly založeny na myšlence vzájemné spolupráce, čímž mělo dojít ke snížení výrobních či reklamních nákladů, a především k využití technických odborníků, jako byl Bohuslav Schättinger.

Rychlý průběh druhého znárodnění v roce 1948 umožnil uskutečnit strategii Josefa Follprachta. Jeho úsilí se následně zaměřilo na vytvoření mohutného národního podniku zahrnujícího výrobu veškerých kancelářských potřeb v Československu, což se rozcházel s představami tehdejšího ministerstva průmyslu. Josef Follpracht na sebe svými styky s bývalými majiteli a manažery koncernu Koh-i-noor Hardtmuth upoutal pozornost Státní bezpečnosti, která jej na jaře 1949 zatkla. Tímto krokem se otevřela cesta k neracionálnímu rozdělení výroby kancelářských potřeb do čtyř národních podniků.

Nástupci Josefa Follprachta – František Měchura a František Kolda postrádali organizační a výrobní zkušenosti. Jejich hlavní kvalifikace spočívala pouze v tom, že byli dlouholetými členy komunistické strany. Vedení národního podniku Koh-i-noor tehdy postrádalo jakýkoli strategický záměr. František Kolda sice představil svůj výhled do roku 1965, avšak ve skutečnosti se jednalo o utopické představy vycházející z budovatelského nadšení počátku padesátých let 20. století. Výzkum prokázal, že činnost těchto vedoucích představitelů společně s nástupem centrálního plánování měla za následek diskontinuitu v manažerských strategiích. Oba podnikoví ředitelé se navíc nepokusili navázat bližší kontakty s představiteli nadřízených ministerstev, ostatních výrobních podniků či exportních organizací. Národní podnik Koh-i-noor se právě z tohoto důvodu stal poslušným vykonavatelem centrálně vytvořeného plánu.

Ze tří dalších národních podniků zabývajících se produkcí kancelářských potřeb byl nejméně osobností ředitel národního podniku Gama – Karel Sýkora. Jeho hlavní strategie spočívala v úsilí vybudovat samostatný národní podnik vyrábějící tzv. chemické kancelářské potřeby. Uvedené snahy se střetly s plány Josefa Follprachta, takže jeho zatčení usnadnilo Karlu Sýkorovi prosadit vytyčenou strategii. Aktivní centralizační úsilí tohoto podnikového ředitele umožnilo během krátké doby vytvořit dobře fungující národní podnik Gama, který dokázal uspokojit tuzemskou poptávku po uhlových papírech, tuších, rozmnožovacích blanách a páskách do psacích strojů. Kvůli potížím s dodávkami kvalitních surovin a nemožností získat zahraniční technologie se Karlu Sýkorovi nepodařilo dosáhnout výraznějšího úspěchu s uvedenými výrobky na zahraničních trzích. Začlenění národního podniku Gama do VHJ Koh-i-noor v roce 1958 pro Karla Sýkoru představovalo osobní prohru. Dokázal si ale uvědomit, že vytvoření jediného podniku pro výrobu všech kancelářských potřeb bude představovat velkou záštitu při jednání s Pragoexportem, který požadavky menších národních podniků přehlížel.

Zcela opačným typem manažera byl ředitel národního podniku Logarex Oldřich Prokeš, který postrádal rozsáhlejší organizační schopnosti, takže se mu nepodařilo dostatečně rychle centralizovat a racionalizovat výrobu. Národní podnik Logarex pod jeho neefektivním vedením pouze udržoval základní produkci bez jakýchkoli pokusů představit strategický projekt či zlepšení pro budoucí vývoj. Neúspěch Oldřicha Prokeše při řízení svěřeného podniku potvrdila také skutečnost, že po vzniku VHJ Koh-i-noor nepokračoval jako jeho kolegové Karel Sýkora a Věra Kopáčková na pozici vedoucího nově vzniklého závodu, ale byl nahrazen Leonem Wlotzkem.

Nejvýznamnějším představitelem českobudějovického tužkárenství ve sledovaném období byl Konrád Vrbka. Od svých dvou předchůdců v čele národního podniku Koh-i-noor jej odlišovala především snaha aktivně řešit veškeré problémy. Za tímto účelem si zvolil schopné spolupracovníky, jako byl Jaroslav Zunt, Valter Sak a později Václav Knězů. Hlavním strategickým záměrem Konráda Vrbky se stalo převzetí kontroly nad exportem výrobků do zahraničí, protože si uvědomil nezbytnost udržovat přímé spojení s odběrateli, aby výrobní podnik mohl pružně reagovat při změně vkusu a požadavků zákazníků. K těmto závěrům došel poté, když se mu podařilo v polovině padesátých let 20. století vycestovat do západní Evropy, kde se setkal s nezájmem zástupců podniku zahraničního obchodu Pragoexport o vývoz či řádnou propagaci tužkárenského zboží.

Za účelem prosazení svých strategických záměrů si začal Konrád Vrbka budovat síť kontaktů na příslušných ministerstvech. Předně se jednalo o Františka Nováka a Jaromíra Janovského, kteří podpořili záměry podnikového ředitele při jejich projednávání. Přestože se podařilo získat oprávnění k vývozu až v reformním roce 1968, nebylo vynaložené úsilí zbytečné. Podnikový ředitel byl schopen prosadit obnovení zahraničních cest pracovníků výrobního podniku, takže alespoň částečně získali přehled o technologickém pokroku na Západě. Záslouhou dobrých osobních vztahů Konráda Vrbky s novým ředitelem Pragoexportu Ludvíkem Šáchou se od počátku šedesátých let 20. století zlepšila spolupráce výrobního a vývozního podniku, která byla založena na rovnocenném základě. Podnik zahraničního obchodu se začal dělit o klíčové informace a VHJ Koh-i-noor se více zapojila do tvorby obchodní strategie.

Velký význam měly navázané vztahy s představiteli tužkárenského průmyslu v zemích RVHP, které rovněž umožnily služební cesty. V roce 1959 se proto podařilo uspořádat důležité setkání s těmito manažery přímo v Českých Budějovicích. Československá strana tehdy získala detailní přehled o výrobě kancelářských potřeb v jednotlivých státech, a hlavně o možnostech exportu. Jednání o rozsáhlejší spolupráci byla následně zahájena s Polskem, Maďarskem a NDR, ale pouze v posledním případě se podařilo uzavřít smlouvu o specializaci. Uvedená dohoda představovala jeden z nejdůležitějších manažerských úspěchů Konráda Vrbky, protože se mu podařilo zajistit stálý odbyt tužkárenských výrobků při zásobování celé sousední NDR. Tento krok napomohl odstranit možné omezování výroby VHJ Koh-i-noor z důvodu odbytové krize.

Socialistické státy místo dodávek kvalitnějších československých tužek, které se stále těšily značné oblibě u obyvatelstva jejich vlastních zemí, raději investovaly množství finančních prostředků do modernizace svých tužkáren. Tyto podniky byly schopné pokrýt místní poptávku, ale kvalitou se nemohly nikdy vyrovnat výrobkům z Československa. Během jednání s VHJ Koh-i-noor se proto představitelé tužkáren z východního bloku zajímali nejvíce o technologické postupy a novinky ve výrobě. Konrád Vrbka byl však po zkušenostech se Sověty z padesátých let 20. století natolik obezřetný, že se o prověřených technologiích vůbec nezmiňoval a raději nabízel účast při výzkumu nových postupů, jako bylo krájení tužkárenských prkének nebo změkčování dřeva.

Provedený výzkum také upozornil na stěžejní úlohu Konráda Vrbky při získávání kontaktů s manažery a majiteli tužkárenských firem ve Spojených státech amerických. Zde byl oproti socialistickým zemím kladen stěžejní důraz na osobní vystupování

československých představitelů a na jejich schopnosti zaujmout své partnery. Generálnímu řediteli se podařilo i s minimem jazykových dovedností navázat se svými americkými protějšky velmi dobré osobní vztahy. S jejich pomocí byl schopen získat přístup k technologickým novinkám z oblasti výroby tužkárenských prkének a také zajistit import těchto kvalitních polotovarů nezbytných pro produkci značkových tužek Koh-i-noor. Rozsáhlé záměry Konráda Vrbky rovněž počítaly s možnými dodávkami československých tuh americkým tužkárnám, čemuž zabránila srpnová okupace Československa v roce 1968 a následný nástup normalizace o rok později.

Strategie Konráda Vrbky pro vnitřní organizaci československé výroby kancelářských potřeb od jeho nástupu do čela národního podniku Koh-i-noor v roce 1953 spočívala ve vytvoření jediného zastřešujícího podniku složeného z jednotlivých závodů, které by disponovaly vysokou mírou nezávislosti při řízení vlastní výroby.

Na druhé straně je nezbytné zmínit některé neúspěchy a negativa osoby Konráda Vrbky. Předně se mu za celých sedmnáct let nepodařilo vyřešit problémy s povrchovou kvalitou tužek a hlavně obalů. Příčiny těchto potíží vycházely z nízké jakosti používaných surovin a materiálů. Generální ředitel však kladl veškerou vinu Pragoexportu a jediné východisko spatřoval v převzetí zahraničního obchodu.

Další negativum spočívalo v jeho přílišném nadšení pro nové nevyzkoušené technologie týkající se výroby tužkárenských prkének, které získal v NDR a v Polsku. Biologická metoda i technologie krájení vařeného dřeva se ukázaly jako naprosto nevhodné pro tužkárenské účely. Konrád Vrbka přesto stále tvrdohlavě požadoval nové nákladné zkoušky s nevalnými výsledky. Přesvědčit jej nedokázal ani Bohuslav Schättinger, který krájení dřeva vyzkoušel a zamítl již ve třicátých letech 20. století.

Zcela kladně nelze rovněž hodnotit jeho tvrdý přístup k zaměstnancům při přesunech a ukončení výroby v případě produkce plnicích per v Pardubicích, kde své záměry až do poslední chvíle tajil nejen před řadovými pracovníky, ale i před vedením závodu. Ještě větší odpor vyvolal při rušení tabákové výroby v Českých Budějovicích, kdy jeho necitelný přístup málem zapříčinil násilnou potyčku s dělníky. Uvedená negativa je možné částečně vysvětlit přehnaným nadřazováním kolektivních potřeb VJH Koh-i-noor nad zájmy pracovníků z jednotlivých závodů.

Rozbor manažerských strategií Konráda Vrbky ukázal, že při jejich formulování vycházel ze zkušeností a plánů prvního poválečného centrálního ředitele národního podniku Koh-i-noor Josefa Follprachta. Konkrétně se jednalo o snahu vytvořit jeden centrální podnik pro výrobu kancelářských potřeb, podržet si výhradní kontrolu nad

exportem tužkárenského zboží a také plán na vytvoření společné tužkárny s rakouskou částí bývalých majitelů koncernu Koh-i-noor Hardtmuth. Všechny nastíněné záměry začal uskutečňovat již Josef Follpracht. Teprve Konrádu Vrbkovi se je podařilo prosadit v průběhu jeho dlouholetého působení v čele československého tužkárenství.

Konrád Vrbka nebyl díky svému kritickému přístupu k rozhodnutím nadřízených orgánů pouhým vykonavatelem stanoveného plánu, ale dokázal aktivně předkládat návrhy pro řešení výrobních či vývozních potíží. Všestranné úsilí o pozdvižení československého tužkárenství mezi světové výrobce bylo v jasném kontrastu k naprosté pasivitě jeho dvou předchůdců – Františku Měchurovi a Františku Koldovi. Po období diskontinuity v manažerských strategiích během let 1949–1953 přinesl příchod a činnost Konráda Vrbky opětovné navázání na poválečné působení Josefa Follprachta. Počátkem sedmdesátých let 20. století Konrád Vrbka svému nástupci Ladislavu Čechurovi předal rozsáhlou výrobní hospodářskou jednotku s ročním obratem okolo 452 milionů korun.

S manažerskými strategiemi úzce souvisela reklama a její metody. Výzkum prokázal, že od vypuknutí druhé světové války až do roku 1948 hrála propagační činnost pouze velmi omezenou úlohu v důsledku nedostatku zboží na tužkárenském trhu. Zákazníci kupovali veškeré zboží bez ohledu na jeho kvalitu. Základní metodou zůstala novinová inzerce.

Zvláštní místo v reklamě poté sehrávala obrazová výzdoba ceníků jednotlivých tužkáren. V tomto případě se jasně projevil rozsáhlejší finanční možnosti národního podniku Koh-i-noor. Tužkárna mohla do ceníků zařadit nejen odkazy na více jak stoletou historii, ale také připojit kresby jednotlivých výrobků. Omezené prostředky Grafa a Národního podniku obchodního a průmyslového umožnily pouze umístit do ceníků loga jednotlivých firem.

Tradiční účast na veletrzích byla obnovena od roku 1946, její ekonomické výsledky ale nenaplnily velká očekávání nadřízených institucí tehdejšího národního podniku Koh-i-noor. Veletrhy do roku 1950 vlivem přetrvávající nenasycenosti trhu navštěvovalo malé množství potencionálních zákazníků, takže ztratily svou hospodářskou úlohu. Československá účast byla proto pouze reprezentativní.

Centrální ředitel Josef Follpracht si přesto uvědomoval nutnost obnovy reklamní činnosti alespoň v předválečné podobě, protože nedostatek zboží byl pouze přechodný a souvisel s výpadkem válkou poničených tužkáren v Norimberku. Toto přesvědčení s ním sdílel i bývalý vedoucí reklamního oddělení koncernu Koh-i-noor Hardtmuth

Nicola Karapanca, který tehdy působil jako zahraniční poradce. Jejich plánům ale zabránilo zatčení Josefa Follprachta a následná monopolizace zahraničního obchodu.

Po roce 1950 nastala v propagační činnosti určitá „dvojkolejnost“, protože na tvorbě reklamy se podílely výrobní i exportní podniky. Národní podnik Koh-i-noor byl odříznut od styku se zahraničními odborníky a samotnými zákazníky, takže výsledné reklamní materiály neodpovídaly vkusu konzumentů na Západě. Hlavní část reklamy vytvářelo propagační oddělení Pragoexportu, ale se stejně mizivými úspěchy. Velké množství vyváženého zboží z několika odlišných výrobních podniků neumožnilo provádět potřebný průzkum trhu pro každý produkt.

Národní podnik Koh-i-noor se o katastrofálním stavu reklamy v zahraničí dozvídal pouze ze zpráv obchodních zástupců a později prostřednictvím služebních cest svých manažerů. Největší problémy způsobovaly nedokonalé grafické návrhy a vysoká cena obalových materiálů z plastu. Odbytovou krizi v polovině padesátých let 20. století nevyvolala nízká kvalita vyráběných tužek, která naopak předčila většinu konkurence na Západě, ale nedostatečná reklamní činnost. Zákazníci dali přednost i méně kvalitnímu zboží, které se však prodávalo v moderním obalu s vhodným reklamním motivem.

Částečná změna nastala až po vzniku VHI Koh-i-noor, kdy se zásluhou úsilí Konráda Vrbky zlepšil vztah s podnikem zahraničního obchodu Pragoexport. Výrobní podnik se začal více zapojovat do tvorby reklamních návrhů, což také souviselo s uváděním nové řady produktů s ochrannou známkou Toison d'Or. Vzájemná spolupráce se osvědčila při účasti na výstavách Pragoexpo pořádaných každý rok v Brně výhradně pro zahraniční návštěvníky. Pomyslným vrcholem společné propagační činnosti se stala expozice na Světové výstavě v roce 1967.

Analýza reklamních výdajů potvrdila snižující se význam přikládany reklamě v období 1938–1948. Další údaje se zachovaly až pro šedesátá léta 20. století. Částky vkládané výrobním podnikem do reklamních akcí byly ale výrazně podhodnoceny, navíc mnohdy dodatečně kráceny. Tato skutečnost byla způsobena přetrvávající nedůvěrou Konráda Vrbky k Pragoexportu, takže ani jeho blízký spolupracovník obchodní ředitel Jaroslav Zunt jej nedokázal přesvědčit k vyšším výdajům na propagaci. Situace se změnila až s převzetím obchodní činnosti v roce 1969, kdy do vývozu a reklamy přestal zasahovat Pragoexport.

S reklamními a manažerskými strategiemi byly spojeny známkoprávní spory s bývalými majiteli koncernu Koh-i-noor Hardtmuth. Josef Follpracht se pokusil během let 1945–1948 o dohodu s dřívějšími dceřinými společnostmi v Rakousku, ve Velké

Británii a ve Spojených státech amerických. Již připravená smlouva navíc s podpisy členů rodiny von Hardtmuth však nebyla schválena nadřízenými orgány národního podniku Koh-i-noor, což vedlo k postupnému krachu a ochladnutí vzájemných vztahů. Situaci následně vyhrotily únorové události roku 1948, které vyvolaly nedůvěru u členů rodiny von Hardtmuth.

Samotné spory rozpoutala rakouská část rodiny Herring-Lamezan v čele s Friedrichem Herringem von Frankensdorf, jehož strategie se zakládala na předpokladu, že během jednoho roku se mu podaří získat veškeré ochranné známky Koh-i-noor Hardtmuth na Západě. Tento plán se vlivem odporu československé strany nepodařilo naplnit. Hlavní strategie národního podniku Koh-i-noor se totiž zakládala na umělém prodlužování sporů a jejich rozšiřování, aby byl získán čas pro registraci nové řady ochranných známek Toison d'Or. Záměr se podařilo uskutečnit pouze částečně, protože vývoj nového výrobku se značně prodloužil, což navíc umocnila nedokonalá reklamní činnost.

Analýza výdajů na soudní spory prokázala, že finanční zdroje skupiny Herring-Lamezan se postupně vyčerpaly, což přispělo k jejich ochotě podepsat kompromisní dohodu. Vyjednávání na počátku otevřela iniciativa československého právního zástupce v Rakousku, který již nepřikládal vedení sporů žádný hmatatelný význam. VHJ Koh-i-noor na druhé straně nebyla příliš limitována peněžními prostředky, takže k jednání byla přinucena nepříznivými výsledky sporů v klíčových západoevropských zemích. Pokračování v soudních bojích by nyní znamenalo podávat další odvolání, která by pravděpodobně skončila stejně neúspěchem. Především se zde ukázala hrozba, že československá strana bude muset uhradit rodině Herring-Lamezan náklady spojené s procesy v řádech milionů francouzských franků.

Uvedené důvody vedly po překonání prvotní nedůvěry k poměrně rychlému nalezení dohody po třech klíčových setkáních během necelého roku. Výsledná smlouva představovala nezbytný kompromis především z finančního hlediska. Rodina Herring-Lamezan se podepsáním smíru zbavila velké peněžní zátěže a mohla přikročit k reorganizaci firem, které kontrolovala. VHJ Koh-i-noor si naproti tomu podržela možnost omezené propagace spojené se jmény Hardtmuth a Koh-i-noor, ale byla nucena vyklidit pozice v klíčových evropských státech, které vždy představovaly základní exportní oblasti. Zde se jednalo hlavně o Francii, Belgie, Nizozemsko či Itálii. V některých zemích se ale podařilo prosadit přijatelné výběhové lhůty či možnost výhradních dodávek, což se uskutečnilo díky dobře připravené vyjednávací strategii.

Československo prezentovalo ukončení sporů jako velký úspěch, protože podle vedoucích představitelů byla splněna vytyčená strategie – zadržet nápor bývalých majitelů koncernu Koh-i-noor Hardtmuth, dokud nebudou na trh uvedeny výrobky s nově registrovanými ochrannými známkami. Tento záměr se sice na první pohled podařilo splnit, ale v průběhu následujících pěti let se ukázalo, že značka Toison d'Or nikdy nebude schopna získat u zákazníků takovou oblibu jako tradiční tužky s označením Koh-i-noor.

Uvedené skutečnosti umožnily zahájit otevřenou spolupráci obou stran, která vyústila v roce 1967 založením akciové společnosti Koh-i-noor Hardtmuth Wien s většinovou účastí VHJ Koh-i-noor. Výzkum vedle přínosů tohoto kroku pro československé tužkárenství poukázal na změny ve veřejném vnímání rodiny von Hardtmuth v letech 1945–1967.

Během prvních poválečných vyjednávání se jasně projevila snaha skrýt kolaboraci některých členů rodiny – především Friedricha Herringa von Frankensdorf, aby nedošlo ke ztroskotání připravované dohody o spolupráci. Po vypuknutí známkoprávních sporů roku 1950 se obraz rodiny von Hardtmuth změnil. Československá strana se před jednotlivými soudy na Západě pokoušela s nezměrným úsilím poukázat na protistátní činnost Friedricha Herringa von Frankensdorf v průběhu nacistické okupace. Naposledy se situace proměnila koncem šedesátých let 20. století, kdy Československo zahájilo jednání o přímé spolupráci s rodinou von Hardtmuth. Z tohoto důvodu byl zrušen zatykač na Friedricha Herringa von Frankensdorf, takže z dřívějšího „kolaboranta“ a „kapitalisty“ se stal v očích veřejnosti spolehlivý obchodní partner.

Získání ochranných známek představovalo významný strategický úspěch srovnatelný pouze s dohodou o dodávkách do NDR. Jaroslav Zunt, nejbližší spolupracovník Konráda Vrbky, se navíc stal obchodním ředitelem nové firmy ve Vídni. Uzavřené dohody navrátily československému tužkárenství především část dřívější světové prestiže. Od zániku mohutného koncernu Koh-i-noor Hardtmuth se pozice tohoto odvětví v zahraničí neustále zhoršovala ať již vlivem odchodu německých odborníků, chaotickým řízením obchodní činnosti od roku 1949 či oficiálně nepřiznanou prohrou známkoprávních sporů v roce 1960. Z těchto důvodů muselo být postupně upuštěno od exportu do klíčových států na Západě ve prospěch okrajových oblastí, jako bylo Turecko či arabské země. Dohoda o spolupráci s rakouskou skupinou umožnila opětovný návrat českobudějovického podniku mezi přední světové výrobce kancelářských potřeb, což se projevilo při jednání s obchodními partnery, která od roku 1969 vedla přímo VHJ Koh-i-noor.

Předložený výzkum prokázal rozhodující vliv jednotlivých manažerů a jejich strategií na vývoj tužkárenského průmyslového odvětví. Většina vrcholných představitelů se po celé sledované období snažila využít zkušeností svých předchůdců. Nejvýznamnějšími manažerskými osobnostmi byli Josef Follpracht a Konrád Vrbka, kteří se dokázali obklopit schopnými spolupracovníky a vytvářet rozsáhlé sítě kontaktů, které jim umožnily naplňovat vytyčené strategie. Díky jejich úsilí se podařilo v Československu zachovat tradiční výrobu tužkárenských potřeb se značkami Koh-i-noor a Hardtmuth i přes množství potíží způsobených nástupem centrálního plánování či rozsáhlými známkoprávními spory s bývalými majiteli.

VI.2. Proměny ekonomické situace tužkárenského odvětví

VI.2.1. Československé tužkárny 1938–1948

Hospodářská situace československého tužkárenství byla i po roce 1948 zásadně ovlivněna vývojem ve třicátých letech 20. století, a především za druhé světové války. Následující kapitola se proto nesoustředí pouze na období 1948–1968, ale zasazuje získaná statistická data do širšího ekonomického vývoje s důrazem na hlavní politicko-ekonomické události, které ovlivnily toto odvětví.

Ekonomická krize třicátých let 20. století dopadla z trojice československých tužkáren nejsilněji na podnik Koh-i-noor Hardtmuth závislý na exportu výrobků do zahraničí. Zbýlé české tužkárny Národní podnik obchodní a průmyslový a Grafo se s krizí vyrovnávaly relativně lépe. V jejich případě rovněž následoval určitý propad, jeho sílu však redukovalo pevné zakotvení na domácím trhu, takže nebyl ztracen přímý kontakt s odběrateli. Nejprudčeji zasáhla krize firmu Koh-i-noor Hardtmuth v roce 1933, kdy se celkový obrát ve srovnání s rokem 1929 snížil na polovinu. Uvedená stagnace byla zapříčiněna politikou autarkie v okolních státech.

Manažeři společnosti Koh-i-noor Hardtmuth proto vytvořili dvě základní strategie pro boj s následky hospodářské krize. Pro zabezpečení tuzemského trhu uzavřeli s českými tužkárnami kartelovou dohodu, která pevně stanovila minimální cenu jednotlivých produktů na trhu. Druhá strategie týkající se exportu nejdříve počítala s uzavřením podobné kartelové dohody, ale v mezinárodním rozměru. Mělo se jednat o smluvní spolupráci s největším konkurentem – norimberskou tužkárnou Faber-Castell. Připravená dohoda však pod vlivem devizového embarga z německé strany nevstoupila

v platnost.⁶⁹⁹ V této situaci se management podniku Koh-i-noor Hardtmuth uchýlil k vytvoření řady dceřiných společností v Evropě a ve Spojených státech amerických, čímž vznikl koncern Koh-i-noor Hardtmuth. Většina těchto společností se soustředila pouze na kompletování polotovarů dovážených z českobudějovické centrály a na jejich následný prodej. Rodina von Hardtmuth se totiž nechtěla vzdát střežených receptur pro výrobu tuhy tužek Koh-i-noor.⁷⁰⁰

Cesta z krize začala v druhé polovině třicátých let 20. století, jelikož koncern Koh-i-noor Hardtmuth mohl díky dceřiným společnostem opět pronikat se svými výrobky na světový trh. Grafo a Národní podnik obchodní a průmyslový se na druhé straně zaměřily výhradně na domácí odběratele, takže i jejich hospodářské výsledky se ještě před vypuknutím druhé světové války stabilizovaly.

Samotná válka z hospodářského hlediska otevřela nové odbytové možnosti. Růst obrátu se v důsledku zvýšené poptávky dostavil u všech tří sledovaných tužkáren. Firma Koh-i-noor Hardtmuth dokázala nejlépe využít vzniklé situace na zahraničních trzích. Zlom přinesl až rok 1943, od kterého obrat ve všech tužkárnách klesl v důsledku rostoucích potíží ve výrobě a také v dopravním spojení (graf č. VI.2.1.1. a tabulka č. VI.2.1.1.). Se vzniklou situací se opět nejlépe vyrovnaly dvě menší tužkárny. Obrat Národního podniku obchodního a průmyslového se v roce 1945 dokonce zvýšil (grafy č. VI.2.1.2.a VI.2.1.3. a tabulky č. VI.2.1.2. a č. VI.2.1.3.). Koncern Koh-i-noor Hardtmuth byl limitován svou výhradní orientací na export, který koncem války prakticky ustal. Celkový obrat se v důsledku nastalé situace propadl na pouhých 53 milionů korun.

Poválečný obrat ve všech třech podnicích vykazoval opět rychlý růst, který nastal kvůli nedostatku zboží na trhu. Této situace dokázaly využít ve velké míře také Grafo a Národní podnik obchodní a průmyslový, jejichž obrat několikanásobně překonal předválečný průměr. Národní podnik Koh-i-noor se v tomto období začal více orientovat na tuzemský trh. Po propuštění německých úředníků i zaměstnanců se již mohl prezentovat jako český podnik. Grafo a Národní podnik obchodní a průmyslový pohlížely na činnost největší tužkárny se značnou nedůvěrou, zvláště po krachu jednání o začlenění těchto dvou podniků do národního podniku Koh-i-noor. Grafo se dokonce odhodlalo

⁶⁹⁹ Dalekosáhlé plány počítaly s vytvořením holdingové společnosti ve Švýcarsku s kapitálem 25 milionů švýcarských franků, dále v koordinovaném postupu na jednotlivých zahraničních trzích – společná reklama, společné zastoupení a společné sklady.

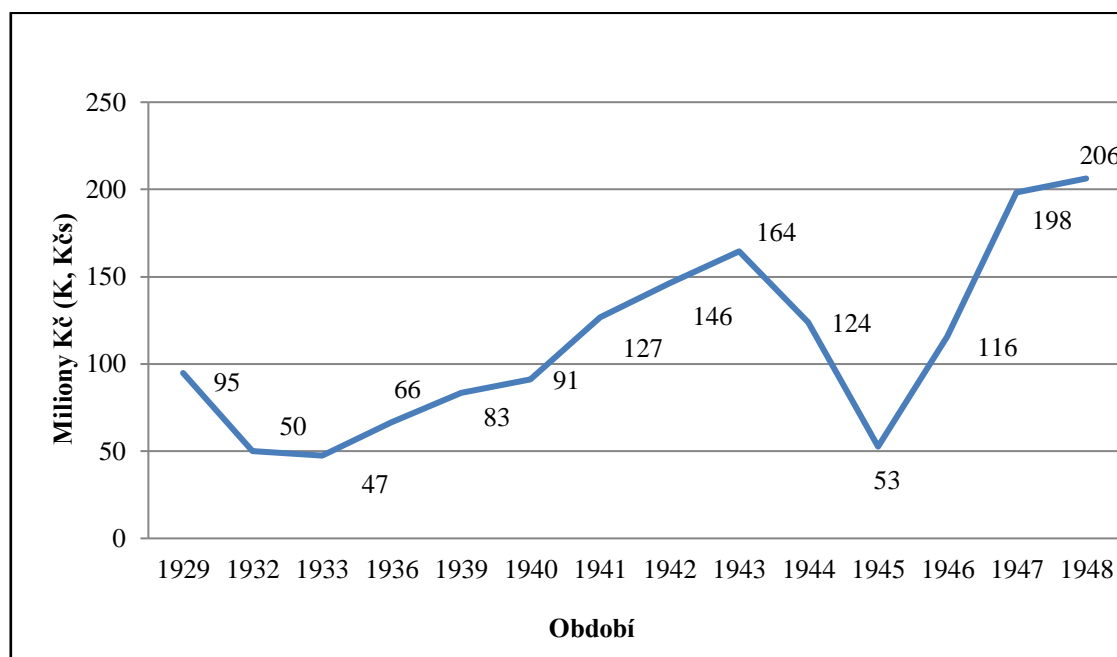
⁷⁰⁰ Příprava tuhy představovala nejdůležitější proces při výrobě tužek. Směs pro tužku Koh-i-noor umožňovala její produkci v 17 stupních tvrdosti. Receptury této směsi byly známy pouze členům rodiny.

k cenovému podbízení, čímž překračovalo uzavřené dohody mezi tužkárenskými podniky.⁷⁰¹

Rychlý poválečný růst obrátu v tužkárnách zbrzdil až rok 1948, kdy trh začal být přesycený tužkárenskými produkty. Odběratelé rovněž požadovali vyšší kvalitu, která vlivem válečného nedostatku surovin velmi utrpěla. Dalším faktorem, který se promítl do celkového obrátu, byly politické změny po únoru 1948. Rychlé a nekompromisní začlenění dvou menších tužkáren do národního podniku a nastalé organizační změny se hospodářské situace v tužkárenství silně dotkly, což vedlo ke zpomalení růstu obrátu.

Graf č. VI.2.1.1.

Vývoj celkového obrátu v milionech Kč, K, Kčs, Koh-i-noor Hardtmuth (1929–1948)



⁷⁰¹ SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 02.02, kart. 4, (Cestovní zprávy obchodních zástupců).

Tabulka č. VI.2.1.1.

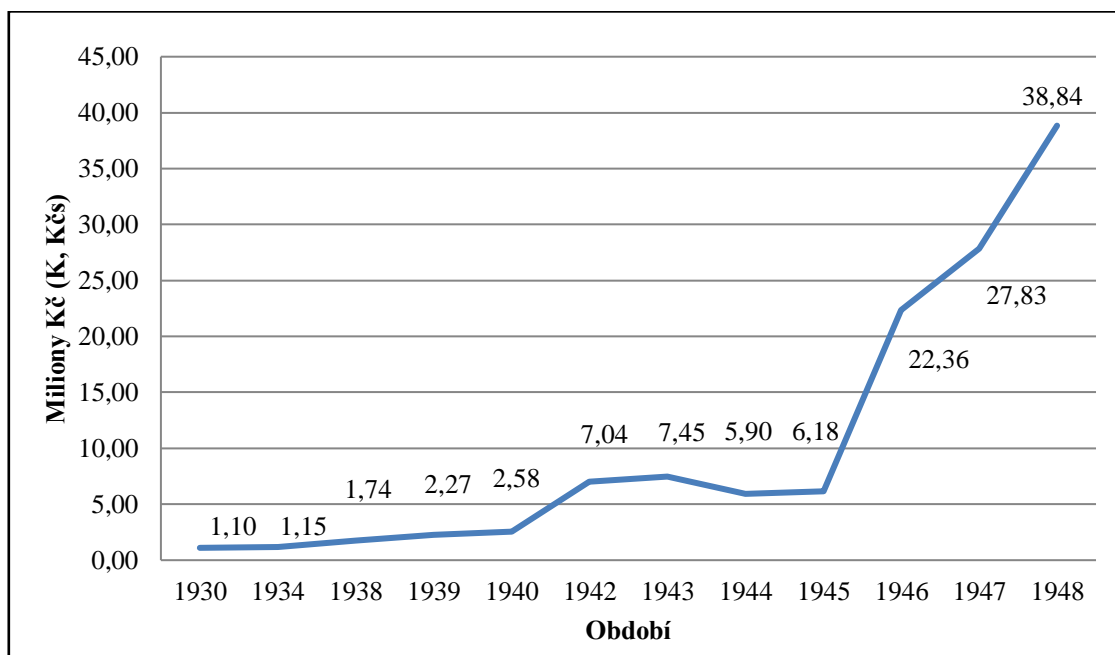
Vývoj celkového obrátu v Kč, K, Kčs, Koh-i-noor Hardtmuth (1929–1948)

Rok	Obrat
1929	94 882 140
1932	50 187 880
1933	47 468 780
1936	66 498 670
1939	83 411 289
1940	91 161 628
1941	126 580 499
1942	146 179 204
1943	164 499 081
1944	123 928 452
1945	52 556 416
1946	115 571 338
1947	198 297 786
1948	206 274 100

Zdroje: SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor*, inv. č. 201, sign. II/32, kart. 19, (Výroční zprávy 1935, 1940, 1941, 1942, 1943 a 1944); Tamtéž fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 20.01, kart. 27, (Výroční zpráva prodejního oddělení 1945); Tamtéž., inv. č. 20.08, kart. 30, (Celkový prodej).

Graf č. VI.2.1.2.

Vývoj celkového obrátu v milionech Kč, K, Kčs, Národní podnik obchodní a průmyslový (1930–1948)



Tabulka č. VI.2.1.2.

Vývoj celkového obrátu v Kč, K, Kčs,* Národní podnik obchodní a průmyslový (1930–1948)

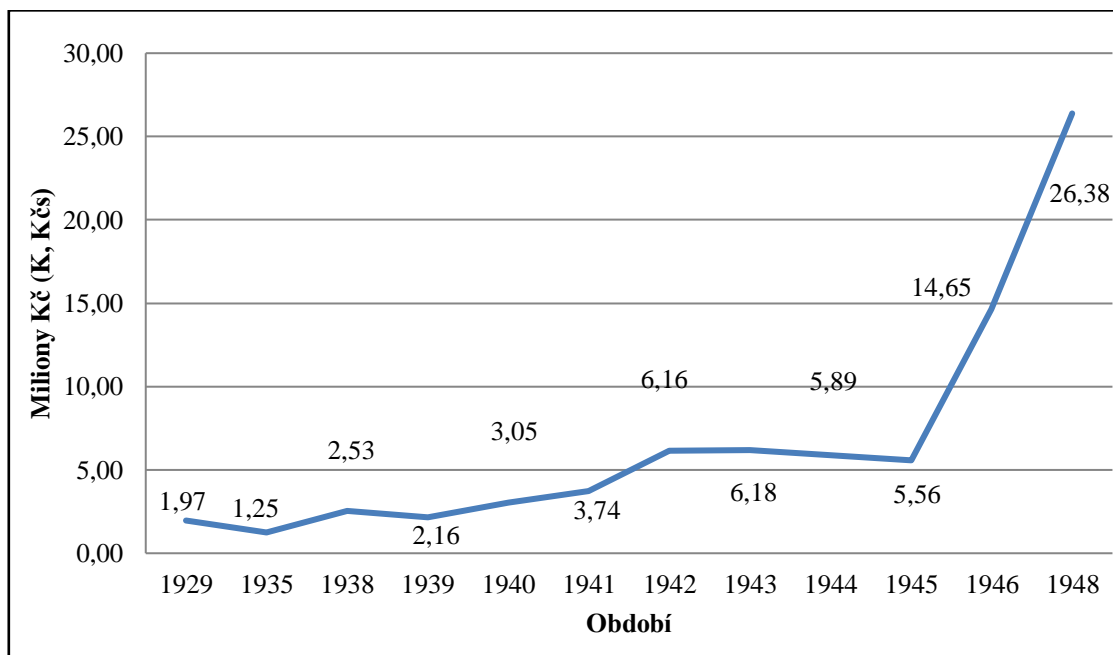
Rok	Obrat
1930	1 104 588
1934	1 150 111
1938	1 742 936
1939	2 268 239
1940	2 575 070
1942	7 041 000
1943	7 446 000
1944	5 901 000
1945	6 181 082
1946	22 362 440
1947	27 833 400
1948	38 839 670

* Do roku 1940 se jedná pouze o hrubý zisk.

Zdroje: SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Národní podnik obchodní a průmyslový*, inv. č. 168, sign. III/1, kart. 9, (Účet rozvázný, ztrát, zisku 1930–1947); Tamtéž, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 19.02, kart. 25, (Rozvaha k 31. prosinci 1948).

Graf č. VI.2.1.3.

Vývoj celkového obrátu v milionech Kč, K, Kčs, Grafo (1929–1948)



Tabulka č. VI.2.1.3.

Vývoj celkového obrátu v milionech Kč, K, Kčs,* Grafo (1929–1948)

Rok	Obrat
1929	1 974 563
1935	1 246 492
1938	2 532 247
1939	2 161 031
1940	3 048 772
1941	3 740 354
1942	6 161 183
1943	6 179 017
1944	5 886 723
1945	5 561 839
1946	14 648 850
1948	26 384 140

* Do roku 1941 se jedná pouze o hrubý zisk.

Zdroje: SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Grafo, a. s.*, inv. č. 70, sign. III/5, kart. 7, (Bilance 1927–1945); Tamtéž, inv. č. 67, sign. III/2, kart. 7, (Účet ztrát a zisků k 31. prosinci 1947).

Celkové počty zaměstnanců představují další ekonomický ukazatel vhodný pro srovnání. Nejúplnější údaje se dochovaly pro firmu Koh-i-noor Hardtmuth a také pro Národní podnik obchodní a průmyslový.⁷⁰² Nejhůře je na tom nejmladší tužkárna Grafo,⁷⁰³ kde se zachoval pouze údaj pro rok 1948. Vývoj počtu zaměstnanců v případě tužkáren Koh-i-noor Hardtmuth (graf č. VI.2.1.5. a tabulka č. VI.2.1.5.) a Národní podnik obchodní a průmyslový (graf č. VI.2.1.4. a tabulka č. VI.2.1.4.) ukazuje určitý trend logicky kopírující vývoj celkového obrátu. Počet zaměstnanců od druhé poloviny třicátých let 20. století v obou podnicích zvolna stoupal v důsledku postupného překonávání hospodářské krize. Velkou změnu přinesla druhá světová válka, nejvyššího počtu pracovníků dosáhl v tomto období koncern Koh-i-noor Hardtmuth v roce 1941. Tento poměrně rychlý nárůst zaměstnanců způsobila stoupající produkce nejen pro běžné zákazníky, ale i pro německé instituce, které začaly odebírat zboží v rámci centrálního nákupu. Od roku 1942 nastal pokles počtu pracovníků vlivem totálního nasazení českých

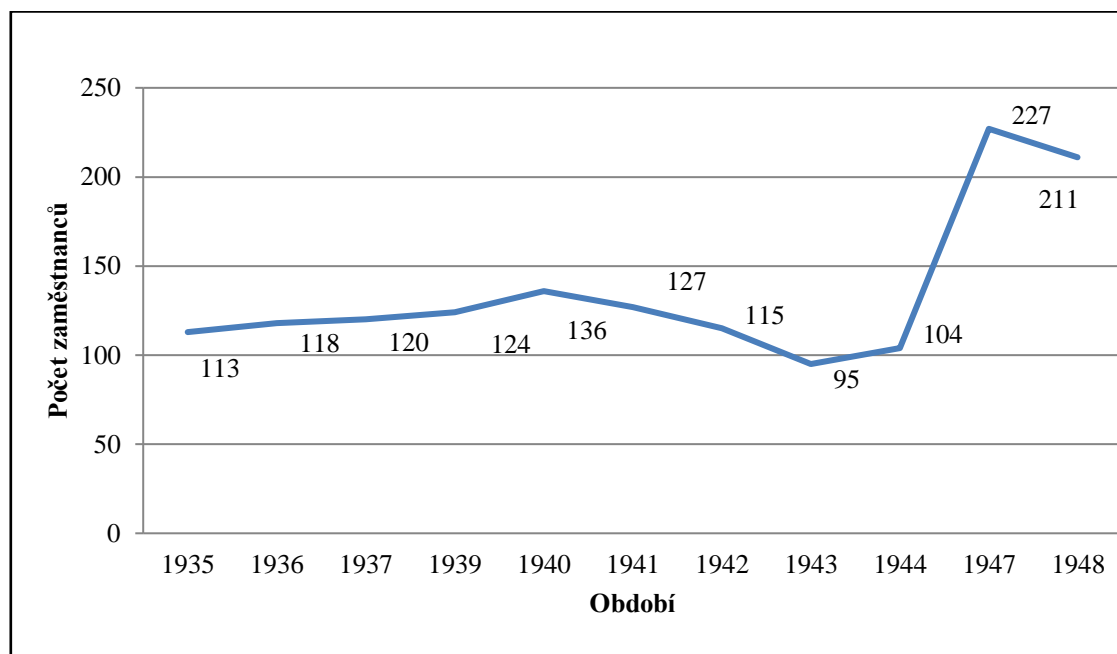
⁷⁰² Pro tužkárnu Grafo se zachoval pouze údaj z roku 1948. Data o počtu zaměstnanců Národního podniku obchodního a průmyslového jsou převzata ze studie Václava Vondry, který je získal od Bohuslava Schättingera z jeho soukromého archivu.

⁷⁰³ K 1. lednu 1948 se na základě přejímací rozvahy nacházelo v tužkárně Grafo 148 zaměstnanců. Celkové počty v ostatních letech se budou blížit Národnímu podniku, jehož velikost byla srovnatelná s Grafem.

dělníků v Německu. K tomu se na konci války přidalo nucené budování zákopů na Moravě proti postupujícím sovětským vojskům.

Graf č. VI.2.1.4.

Vývoj počtu zaměstnanců, Národní podnik obchodní a průmyslový (1935–1948)



Tabulka č. VI.2.1.4.

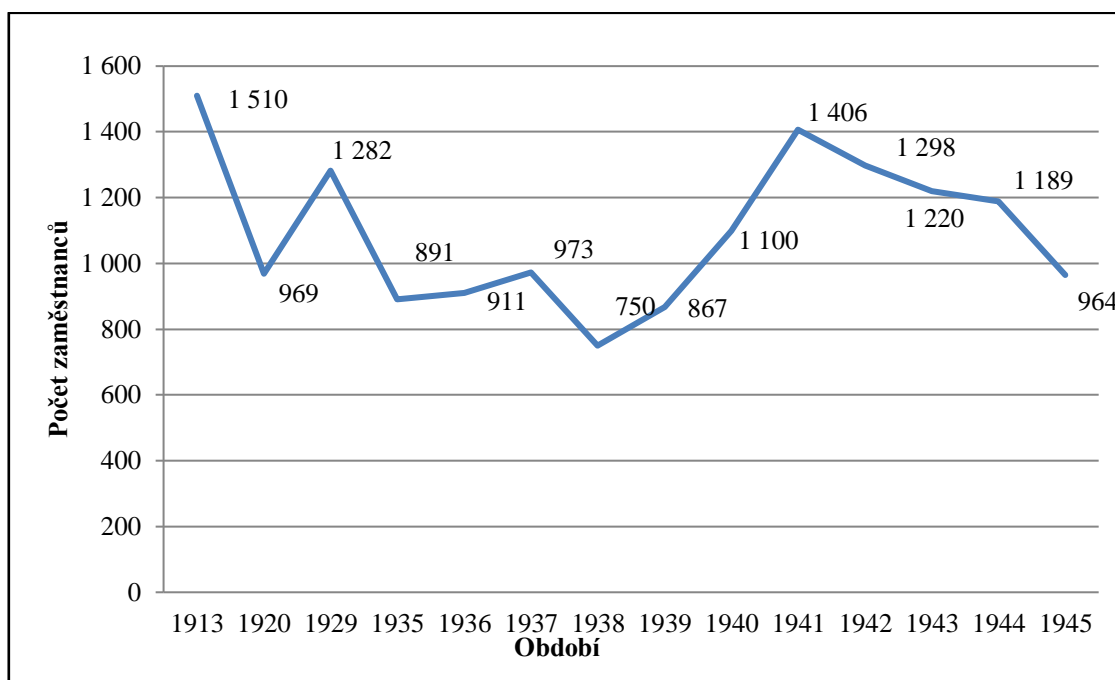
Vývoj počtu zaměstnanců, Národní podnik obchodní a průmyslový (1935–1948)

Rok	Počet zaměstnanců
1935	113
1936	118
1937	120
1939	124
1940	136
1941	127
1942	115
1943	95
1944	104
1947	227
1948	211

Zdroj: V. VONDRA, *Dějiny*, Výběr 14, 1977, s. 259.

Graf č. VI.2.1.5.

Vývoj počtu zaměstnanců, Koh-i-noor Hardtmuth (1913–1945)



Tabulka č. VI.2.1.5.

Vývoj počtu zaměstnanců, Koh-i-noor Hardtmuth (1913–1945*)

Rok	Počet zaměstnanců
1913	1 510
1920	969
1929	1 282
1935	891
1936	911
1937	973
1938	750
1939	867
1940	1 100
1941	1 406
1942	1 298
1943	1 220
1944	1 189
1945	964

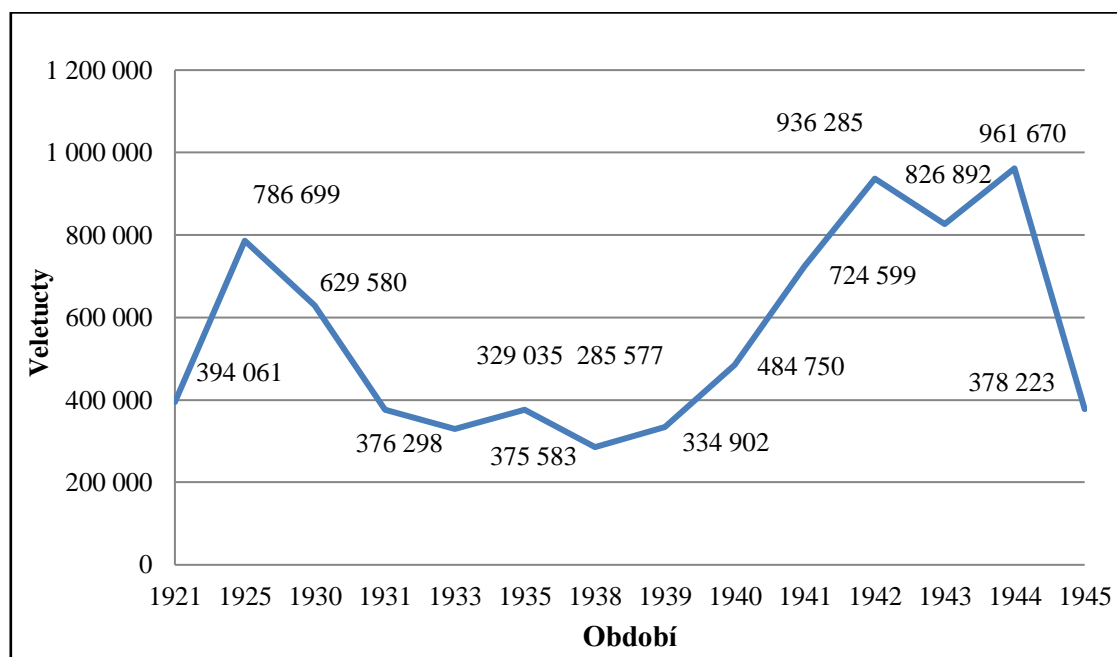
* Počet zaměstnanců v květnu 1945 byl 410, zde se nachází údaj k 31. prosinci 1945.

Zdroje: SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor*, inv. č. 202, sign. II/33, kart. 20, (Provozní roční zprávy 1935 a 1943); Tamtéž, fond *Koh-i-noor Hardtmuth*, s. p., inv. č. 03.01, kart. 6, (Výroční zprávy KIN, Provozní roční zpráva 1945).

Další možnost pro srovnání představuje samotná úroveň a množství vyrobených kancelářských produktů.⁷⁰⁴ Nejúspěšnější předkrizový rok 1925, kdy bylo vyrobeno téměř 800 000 veletuctů, se koncernu Koh-i-noor Hardtmuth podařilo překonat v roce 1942 vlivem zvýšené poptávky po tužkách a hlavně převzetím produkce vybombardované německé tužkárny Lyra (graf č. VI.2.1.6. a tabulka č. VI.2.1.6.).⁷⁰⁵ V roce 1945 se produkce propadla na nejnižší úroveň, což bylo vyvoláno válečnými událostmi a následným odchodem německých zaměstnanců. Výrobu se sice podařilo obnovit během několika týdnů, ale podnik se musel neustále potýkat s nedostatkem zkušených pracovníků. Celková produkce tužek se proto jen pozvolna vracela k normálnímu stavu, který se pohyboval okolo jednoho milionu veletuctů ročně.

Graf č. VI.2.1.6.

Vývoj výroby tužek ve veletuctech, Koh-i-noor Hardtmuth (1921–1945)



⁷⁰⁴Pro období po roce 1945 se dochovaly informace pouze pro tužkárnu Koh-i-noor Hardtmuth. Roční produkce Grafu i Národního podniku obchodního a průmyslového se pohybovala okolo 100 000 veletuctů (grafy č. VI.2.1.7. a č. VI.2.1.8., tabulky č. VI.2.1.7. a č. VI.2.1.8.).

⁷⁰⁵Norimberská tužkárna Lyra byla zničena při spojeneckém náletu v srpnu 1943. Blíže D. BOHDÁLEK, *Podnikatelské strategie*, s. 52–54.

Tabulka č. VI.2.1.6.

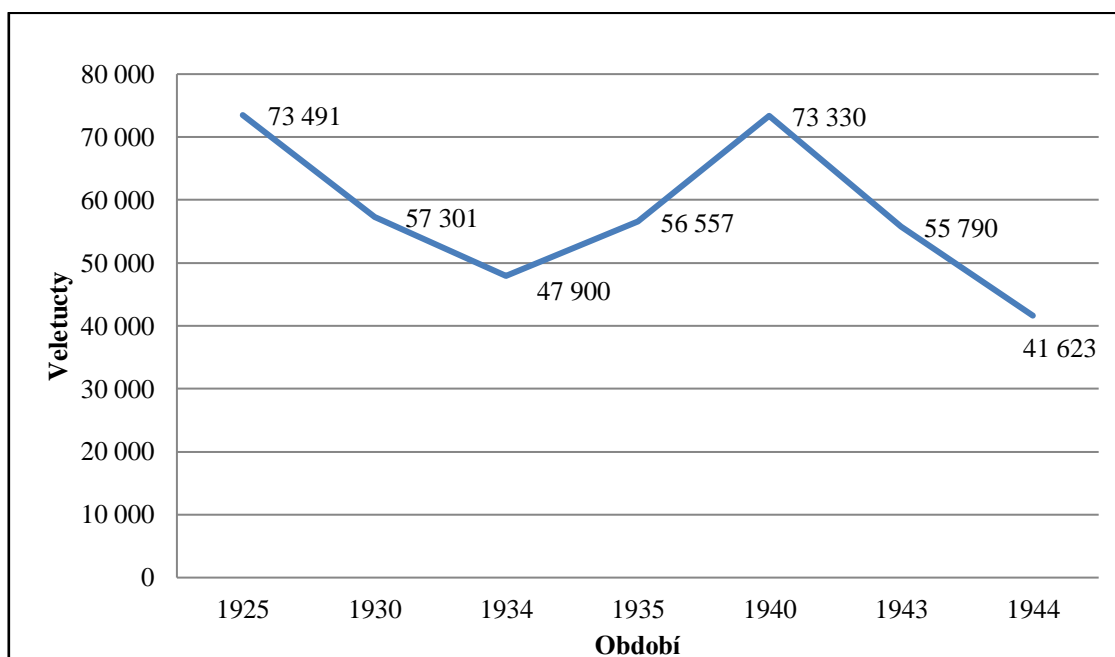
Vývoj výroby tužek ve veletuctech, Koh-i-noor Hardtmuth (1921–1945)

Rok	Výroba ve veletuctech
1921	394 061
1925	786 699
1930	629 580
1931	376 298
1933	329 035
1935	375 583
1938	285 577
1939	334 902
1940	484 750
1941	724 599
1942	936 285
1943	826 892
1944	961 670
1945	378 223

Zdroje: SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor*, inv. č. 201, sign. II/32, kart. 19, (Výroční zpráva 1944); Tamtéž, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 03.01, kart. 6, (Výroční zpráva KIN).

Graf č. VI.2.1.7.

Vývoj výroby tužek ve veletuctech, Národní podnik obchodní a průmyslový (1925–1944)



Tabulka č. VI.2.1.7.

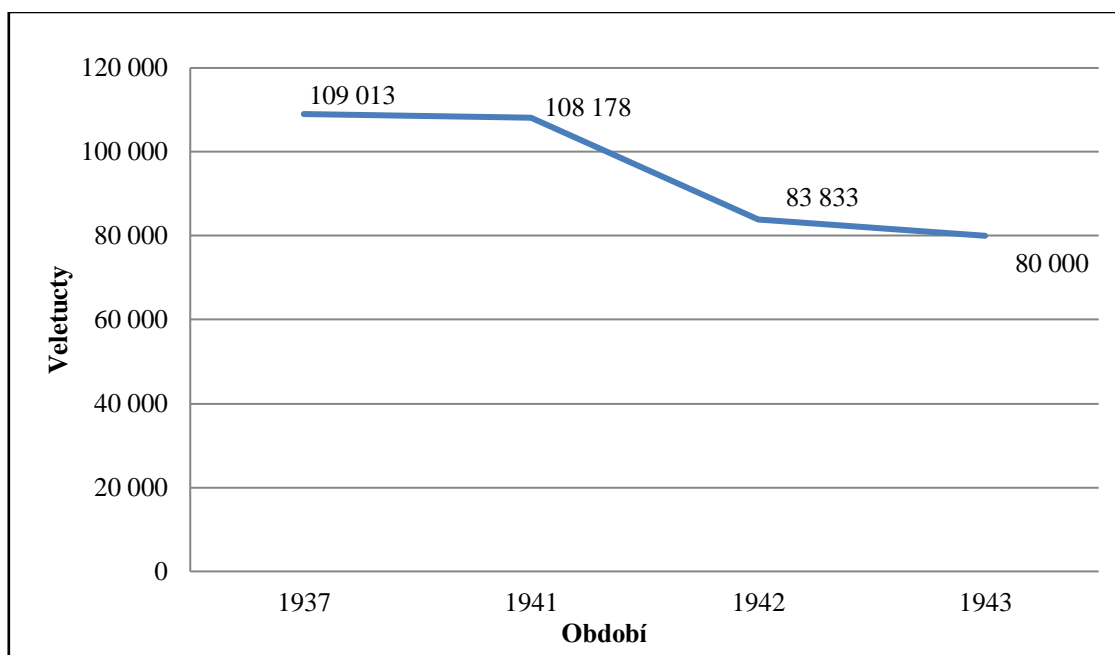
Vývoj výroby tužek ve veletuctech, Národní podnik obchodní a průmyslový (1925–1944)

Rok	Výroba ve veletuctech
1925	73 491
1930	57 301
1934	47 900
1935	56 557
1940	73 330
1943	55 790
1944	41 623

Zdroj: V. VONDRA, *Dějiny*, Výběr 14, 1977, s. 259.

Graf č. VI.2.1.8.

Vývoj výroby tužek ve veletuctech, Grafo (1937–1943)



Tabulka č. VI.2.1.8.

Vývoj výroby tužek ve veletuctech, Grafo (1937–1943)

Rok	Výroba ve veletuctech
1937	109 013
1941	108 178
1942	83 833
1943	80 000

Zdroj: SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Grafo, a. s.*, inv. č. 59, sign. I/4, kart. 1, (Podklady pro zpracování kroniky společnosti, Dopis České průmyslové bance z 9. června 1943).

Poválečná ekonomická situace všech tří tužkáren ve velké míře závisela na kvalitě výroby a také na poptávce, která byla ovlivněna dlouhodobým nedostatkem zboží podpořeným dočasným odpadnutím německé konkurence. Nejlepších výsledků dosáhla znárodněná tužkárna Koh-i-noor Hardtmuth, které se podařilo získat výsadní postavení na tužkárenském trhu. Odvrácenou stranu tohoto úspěchu představoval patrný pokles kvality u většiny hlavních výrobků. Grafo a Národní podnik obchodní a průmyslový si na druhé straně zachovaly poměrně vysokou úroveň svých produktů. Přechodné poválečné období se začalo schylovat ke konci až od roku 1948, kdy došlo nejen k nasycení trhu, ale i k rozsáhlé reorganizaci vlivem změny politického klimatu.

VI.2.2. Národní podnik Koh-i-noor v centrálně plánované ekonomice 1949–1957

Vytvořením rozsáhlého národního podniku Koh-i-noor po druhé fázi znárodnění v roce 1948 měl být na základě plánů Josefa Follprachta utvořen monopolní podnik pro výrobu kancelářských potřeb. Ministerstvo průmyslu se ale rozhodlo vyčlenit tři menší národní podniky – Centropen, Gama a Logarex. Tyto podniky neměly příliš zkušeností s výrobou svěřeného sortimentu, navíc vznikly z množství malých podniků či živnostnických dílen roztroušených po celém Československu. Jejich pracovní náplň v prvních dvou letech existence proto spočívala hlavně v centralizaci vlastní výroby.

Problémy po rozdělení procházel i zmenšený národní podnik Koh-i-noor, který byl připraven nejen o množství sortimentu, který by vhodně doplňoval stávající kolekci,⁷⁰⁶ ale přišel i o mnoho zkušených manažerů. Tyto skutečnosti se promítly do vývoje celkového obrátu i počtu zaměstnanců. Množství vyrobených tužek přímo

⁷⁰⁶ Plnicí pera, pravítka, metry, tuše, inkousty, pásy do psacích strojů a podobně.

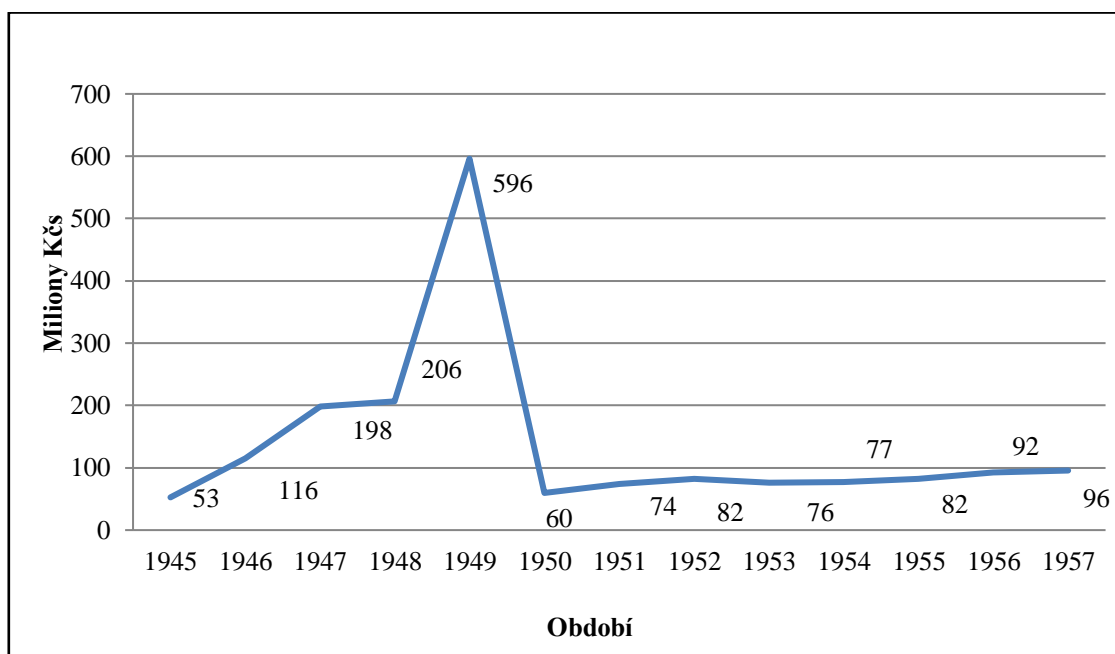
zasaženo nebylo, jelikož žádný z vzniklých národních podniků nebyl pověřen jejich výrobou.

Pokles obratu od počátku padesátých let 20. století ovlivnilo především oddělení prodeje od výroby (graf č. VI.2.2.1. a tabulka č. VI.2.2.1.). Národní podnik Koh-i-noor ztratil dlouhodobě vytvářené kontakty se zahraničními odběrateli, což se do budoucna ukázalo jako fatální nedostatek, který se nepovedlo napravit ani akciové společnosti Ligna či podniku zahraničního obchodu Pragoexport. Ztráta kontaktů výroby se zahraničím byla naprosto důsledná až do roku 1954, kdy po více jak pěti letech mohli vycestovat vedoucí představitelé do ciziny a seznámit se s potřebnými novinkami.

Pomalý růst obratu navíc ovlivnila skutečnost, že německé tužkárny v Norimberku, které byly silně poškozeny spojeneckými nálety za druhé světové války, začaly od počátku padesátých let 20. století opět vyvážet své kvalitní výrobky do celého světa, což zásadně ovlivnilo možnosti Ligny získávat nové odběratele. Nedostatek tužkárenských výrobků na trhu panující od počátku války byl nástupem německých tužkáren definitivně překonán, následkem čehož začali zákazníci opět vyhledávat kvalitnější výrobky než doposud.

Graf č. VI.2.2.1.

Vývoj celkového obratu v milionech Kčs, národní podnik Koh-i-noor (1945–1957)



Tabulka č. VI.2.2.1.

Vývoj celkového obrátu v milionech Kčs*, národní podnik Koh-i-noor (1945–1957)

Rok	Obrat
1945	52 556 416
1946	115 571 338
1947	198 297 786
1948	206 274 100
1949	596 113 000
1950	60 042 087
1951	74 447 919
1952	81 813 106
1953	75 822 000
1954	76 986 000
1955	82 246 000
1956	92 015 000
1957	95 706 000

*Částky v období 1950–1952 převedeny na novou měnu v poměru 1:5.

Zdroje: SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 03.01, kart. 6, (Výroční zprávy KIN); Tamtéž, inv. č. 19.02, kart. 25, (Rozvaha k 31. prosinci 1948); Tamtéž, inv. č. 19.03, kart. 26, (Závěrky za rok 1949 původního Národního podniku – podnikohospodářské oddělení, Účetní závěrky za roky 1951 a 1952); Tamtéž, fond *Koh-i-noor, generální ředitelství*, inv. č. 19, kart. 592, (Roční výkaz průmyslových podniků za rok 1953, Roční výkazy roků 1954–1957); Tamtéž, kart. 593, (Roční účetní výkazy za roky 1958–1968).

Pokles vývozu zboží do západní Evropy měly v původních plánech Josefa Follprachta a jeho nástupců vykryt dodávky tužek do zemí RVHP, především do Sovětského svazu. Tato strategie se ukázala jako zcela mylná, protože Sověti sice v roce 1948 dovezli zboží v rekordní hodnotě 48 milionů tehdejších korun,⁷⁰⁷ ale v následujících letech již žádné rozsáhlejší zakázky z Československa neodebrali. Jejich jednání bylo pro národní podnik Koh-i-noor zprvu nepochopitelné, teprve v polovině padesátých let 20. století získal Konrád Vrbka při své návštěvě Moskvy obraz o skutečné situaci na tamním trhu. Sovětské úřady se neustále snažily zlepšit kvalitu svých tužek, aby jimi mohly zásobovat nejen svůj rozsáhlý trh, ale pomýšlely i na vývoz do států RVHP. Z tohoto důvodu Sověti bojkotovali dovoz tužek Koh-i-noor z Československa.

Nízkou hodnotu vývozu do zemí RVHP dokládá tabulka č. VI.2.2.2. Největší zakázky odebírala sousední NDR, protože po jejím vzniku v roce 1949 zůstaly všechny tamní tužkárny na území SRN. Tužky se zde vyráběly v rámci přidružené výroby, takže

⁷⁰⁷ Zakázku dohodl osobně v Moskvě tehdejší centrální ředitel Josef Follpracht.

jejich kvalita byla nedostatečná pro techniky a umělce. Zbylé země RVHP uvedené v tabulce č. VI.2.2.2. již disponovaly vlastní specializovanou tužkárenskou výrobou, která dokázala pokrýt tamní poptávku a v případě Polska i část produkce vyvážet do SRN. Kvalita těchto tužek se nemohla přiblížit československému Koh-i-nooru. Státy RVHP však neměly zájem dovážet kvalitní československé zboží, ale usilovaly pouze o získání technologie pro zlepšení vlastní výroby.

Odbytová krize se prohloubila v letech 1955–1957, kdy Pragoexport přistoupil k rozsáhlému snížení vývozu tužkárenských výrobků na Západ. Tato skutečnost byla způsobena snižující se kvalitou tužek, a hlavně obalových materiálů, ve kterých byly tužky Koh-i-noor neprodejné. Někteří zahraniční odběratelé proto raději prodávali nakoupené zboží v obalech, které si sami v mateřské zemi opatřili. Poptávka po klasických tužkách navíc na Západě od poloviny padesátých let 20. století dočasně stagnovala vlivem rozšiřování kuličkových per, pro která prozatím Československo nezískalo licenci. Krize v odbytu byla pro rok 1957 vyřešena zvýšeným odběrem vyrobených tužek, pro které Pragoexport následně vyhledával odběratele, což již nespadlo do kompetence národního podniku Koh-i-noor.

Tabulka č. VI.2.2.2.

Hodnota vývozu tužkárenských výrobků do zemí RVHP v tisících Kčs, národní podnik Koh-i-noor (1953–1955)

Stát	Období			Celkem
	1953	1954	1955	
SSSR	108	13	42	163
Polsko	3 100	2 400	650	6 150
Maďarsko	692	1 442	1 104	3 238
Rumunsko	2 100	700	870	3 670
Bulharsko	1 140	1 140	444	2 724
NDR	5 333	5 000	10 000	20 333
Souhrn	12 473	10 695	13 110	36 278

Zdroj: SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor, generální ředitelství*, inv. č. 04.16, kart. 259, (Tužkárenská konference – Návrh vlády o konání mnohostranné tužkárenské konference v ČSSR, Důvodová zpráva, nedatováno).

Tabulka č. VI.2.2.3.

Hodnota obratu* vybraných druhů výrobků národního podniku Koh-i-noor v tisících Kčs (1955–1957)

Výrobek		Období					
		1955	%	1956	%	1957	%
Tužky	export	19 469	44,0	22 676	48,0	21 314	46,0
	tuzemsko	24 779	56,0	24 565	52,0	25 022	54,0
	celkem	44 248	100,0	47 241	100,0	46 336	100,0
Tuhy	export	2 101	44,0	2 341	48,0	2 643	46,0
	tuzemsko	2 675	56,0	2 535	52,0	3 102	54,0
	celkem	4 776	100,0	4 876	100,0	5 745	100,0
Mechanické tužky	export	3 799	44,0	5 494	48,0	5 567	46,0
	tuzemsko	4 836	56,0	5 953	52,0	6 535	54,0
	celkem	8 635	100,0	11 447	100,0	12 102	100,0
Kancelářská pryž	export	1 621	44,3	1 594	48,0	1 505	46,0
	tuzemsko	2 037	55,7	1 726	52,0	1 766	54,0
	celkem	3 658	100,0	3 320	100,0	3 271	100,0
Souhrn	–	61 317	–	66 884	–	67 454	–

* Obrat bez daně z obratu

Zdroj: SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor, generální ředitelství*, inv. č. 09, kart. 304, (Výhledový dokument n. p. Koh-i-noor z 10. března 1958).

Data o vývozu hlavních tužkárenských výrobků zachycuje tabulka č. VI.2.2.3., ze které je patrný celkový stagnující trend. Obrat z exportu se pohyboval u všech sledovaných produktů v rozmezí 44 % až 48 %, zatímco ještě na konci čtyřicátých let 20. století tvořil vývoz u těchto výrobků téměř 75 % ročního obratu. Tuzemský trh začal proto od této chvíle tvořit hlavní odbytiště pro tužkárenské výrobky. Tato situace ve sledovaném vývoji tužkáreny Koh-i-noor Hardtmuth s výjimkou roku 1945 nikdy nenastala. Podíl tuzemska na celkovém obratu před rokem 1945 zachycují grafy č. VI.2.2.2. a č. VI.2.2.3. a tabulka č. VI.2.2.4. Z uvedených údajů vyplývá, že ani v průběhu nejtěžší krize třicátých let 20. století nepřekročil podíl tuzemského trhu na celkovém ročním obratu 25 %.

Monopolní postavení na československém trhu nebylo po únoru 1948 narušováno žádnou družstevní výrobou, jako v případě prodeje plnicích per národního podniku Centropen. Spolupráce s tuzemskou distribucí probíhala navíc mnohem lépe nežli s Pragoexportem v případě vývozu. Během sortimentních jednání obě strany jasně stanovily požadavky, které byly následně splněny. Vlastní reprezentační prodejny

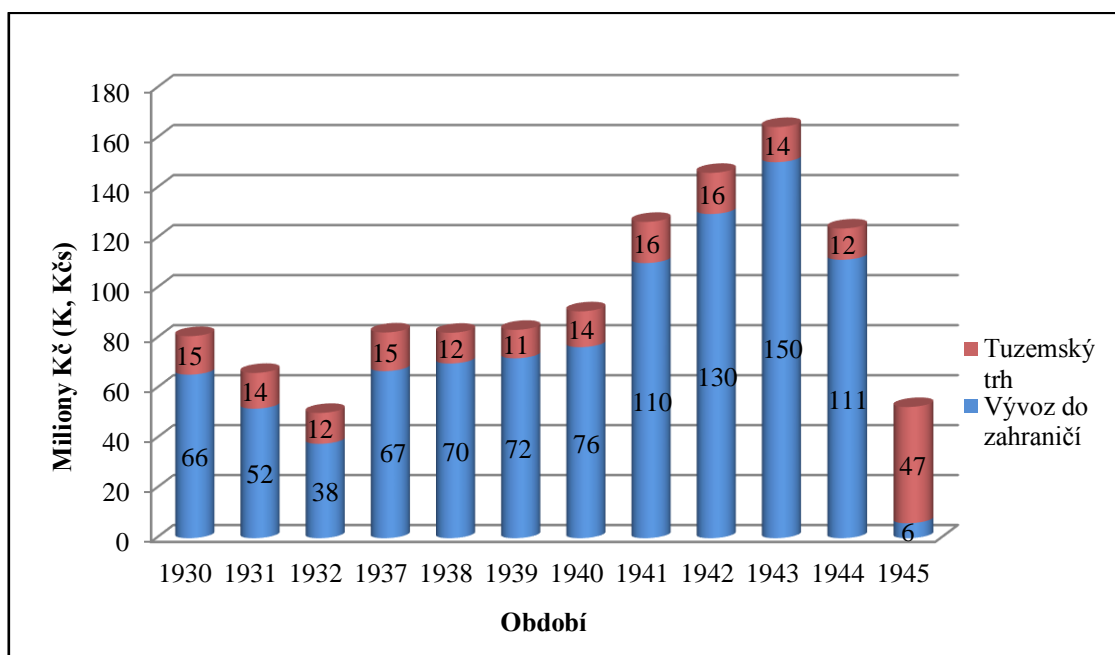
Koh-i-noor pro tuzemsko byly přes množství návrhů zřízeny až koncem šedesátých let 20. století.

Poválečná obnova exportu začala již na podzim 1945, kdy se podniku Koh-i-noor Hardtmuth pod vedením Josefa Follprachta podařilo vypravit první zásilky do zahraničí. Od roku 1946 opět překročil podíl exportu na celkovém obratu 50 % hranici, což znázorňují grafy č. VI.2.2.4. a č. VI.2.2.5. a tabulka č. VI.2.2.5. Českým manažerům se po druhé světové válce již nepodařilo dosáhnout exportní hranice 75 %, jako německému vedení v předválečném a válečném období. Tento jev způsobila nemožnost vyvážet tužky do sousedního Německa vlivem poškozené dopravní infrastruktury. Pozvolný návrat na německý trh byl zahájen roku 1948. Většímu rozvoji exportu však zabránilo předání distribuce akciové společnosti Koh-i-noor v roce 1949. Od počátku padesátých let 20. století se již poměr vychýlil zcela v neprospěch vývozu. Uvedený trend nemohl výrobní podnik příliš ovlivnit, jelikož byl odříznut od styků se zahraničím.

V roce 1953 klesl export na pouhých 32 % z celkového obratu. Vzniklá krize byla zaviněna neefektivní exportní strategií vývozního podniku, která postrádala jakoukoli reklamní činnost. Západní tužkárny naproti tomu zahájily masivní propagaci svých výrobků ihned na počátku padesátých let 20. století, kdy došlo k nasycení tužkárenského trhu. Na druhé straně museli manažeři národního podniku Koh-i-noor snášet neustálé výtky Pragoexportu týkající se kvality tužek, které byly v mnoha případech oprávněné. Situace ve vývozu se zlepšila až s příchodem Konráda Vrbky, který dokázal prolomit izolaci podniku a využít zkušeností ze služebních cest. Z těchto důvodů se podíl vývozu na celkovém obratu v druhé polovině padesátých let 20. století zvýšil na hodnotu pohybující se mírně pod 50 %.

Graf č. VI.2.2.2.

Podíl vývozu na obratu v milionech Kč, K, Kčs, Koh-i-noor Hardtmuth (1930–1945)



Tabulka č. VI.2.2.4.

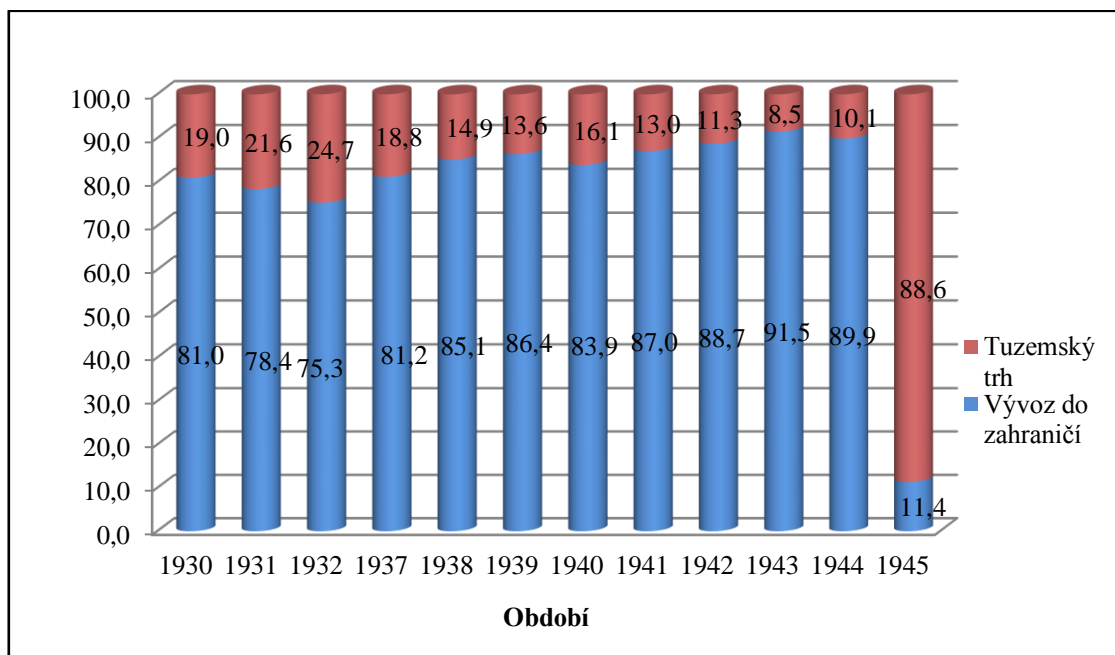
Podíl vývozu na obratu v Kč, K, Kčs, Koh-i-noor Hardtmuth (1930–1945)

Rok	Tuzemsko	Zahraníčí	Celkem
1930	15 383 311	65 510 604	80 893 915
1931	14 302 835	51 888 284	66 191 119
1932	12 374 475	37 813 402	50 187 877
1937	15 445 765	66 917 580	82 363 345
1938	12 284 610	69 961 724	82 246 334
1939	11 363 571	72 047 718	83 411 289
1940	14 665 688	76 495 940	91 161 628
1941	16 474 178	110 106 321	126 580 499
1942	16 448 185	129 731 019	146 179 204
1943	14 048 789	150 450 292	164 499 081
1944	12 498 141	111 430 311	123 928 452
1945	46 563 639	5 992 777	52 556 416

Zdroje: SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor*, inv. č. 201, sign. II/32, kart. 19, (Výroční zprávy 1935, 1940, 1941, 1942, 1943 a 1944); Tamtéž fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 20.01, kart. 27, (Výroční zpráva prodejního oddělení 1945).

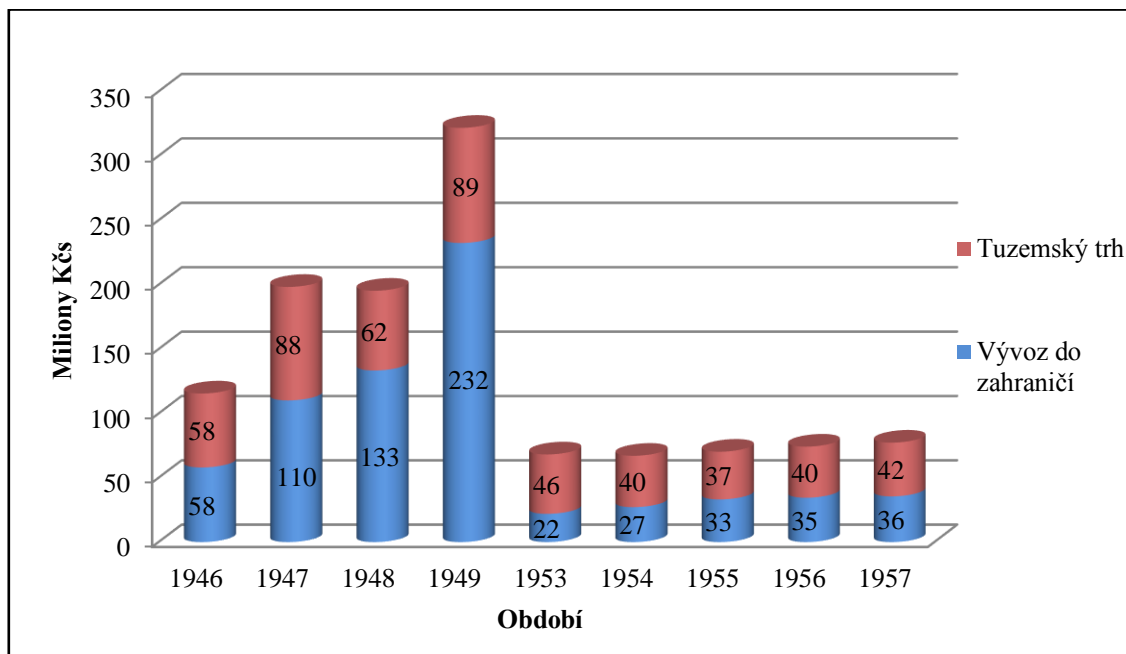
Graf č. VI.2.2.3.

Podíl vývozu na obratu v procentech, Koh-i-noor Hardtmuth (1930–1945)



Graf č. VI.2.2.4.

Podíl vývozu na obratu v milionech Kčs, národní podnik Koh-i-noor (1946–1957)



Tabulka č. VI.2.2.5.

Podíl vývozu na obratu* v Kčs, národní podnik Koh-i-noor (1946–1957)

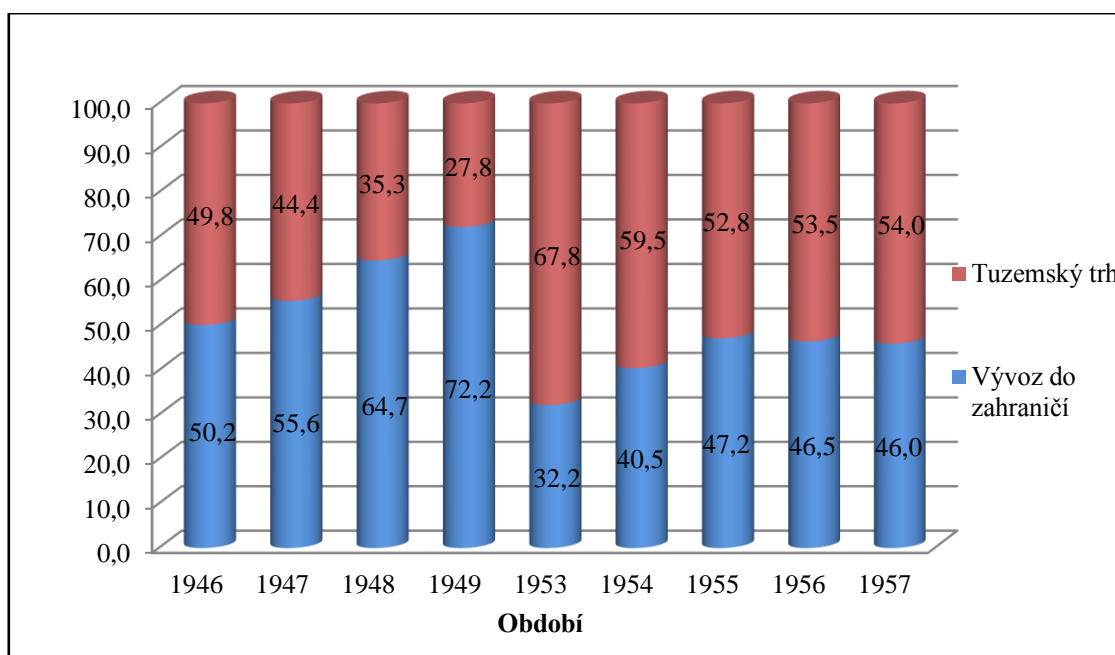
Rok	Tuzemsko	Zahraničí	Celkem
1946	57 516 940	58 054 398	115 571 338
1947	88 088 597	110 209 189	198 297 786
1948	72 830 271	133 443 829	206 274 100
1949	89 353 000	232 429 000	321 782 000
1953	46 198 000	21 988 000	68 186 000
1954	39 927 000	27 192 000	67 119 000
1955	37 106 000	33 189 000	70 295 000
1956	39 744 000	34 508 000	74 252 000
1957	41 802 000	35 559 000	77 361 000

* Od roku 1953 obrat bez daně z obratu a v nové měně. Obrat roku 1949 pouze za sektor tužkárny.

Zdroje: SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 20.08, kart. 30, (Celkový prodej); Tamtéž, inv. č. 19.03, kart. 26, (Závěrky za rok 1949 původního Národního podniku – podnikohospodářské oddělení); Tamtéž, fond *Koh-i-noor, generální ředitelství*, inv. č. 23, kart. 733, (Plány výroby zboží – sešity – roky 1953–1957).

Graf č. VI.2.2.5.

Podíl vývozu na obratu v procentech, národní podnik Koh-i-noor (1946–1957)

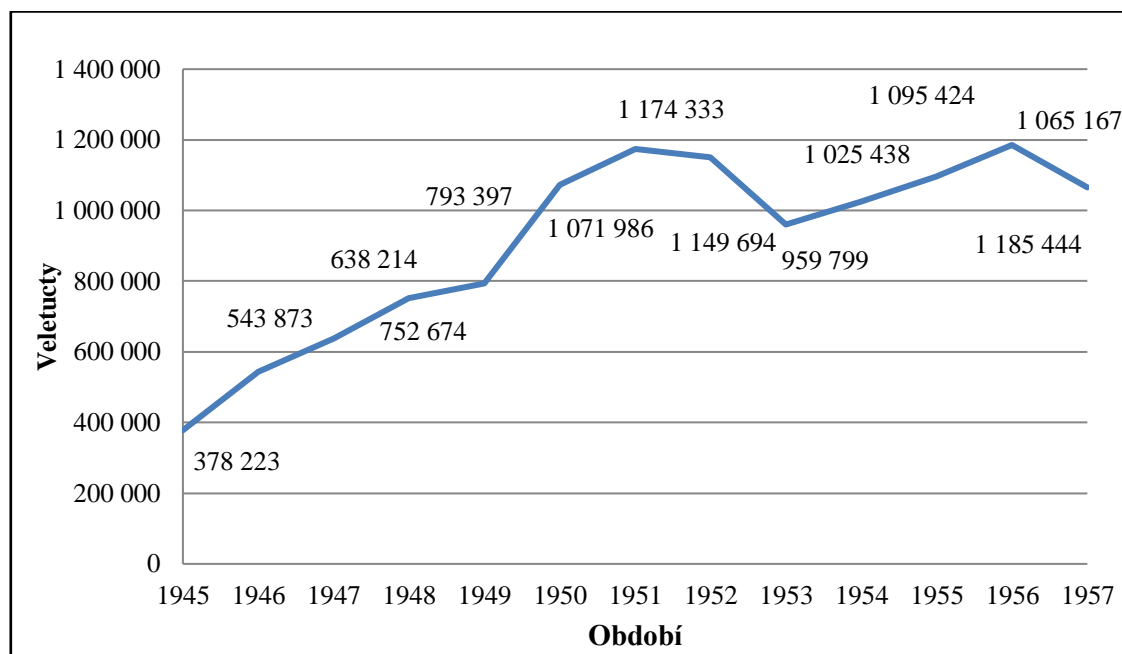


Vývoji celkového obratu odpovídala křivka výroby tužek ve veletuctech (graf č. VI.2.2.6. a tabulka č. VI.2.2.6.), které vždy představovaly hlavní prodejní artikl po celou dobu existence podniku Koh-i-noor Hardtmuth. Již za působení Josefa Follprachta se podařilo přiblížit hodnotě z nejúspěšnějšího předválečného roku 1925. Pomyslný

vrchol jeden milion veletuctů roční produkce byl dosažen v roce 1950, čímž došlo k překonání dosavadního rekordu z roku 1914.

Graf č. VI.2.2.6.

Vývoj výroby tužek ve veletuctech, národní podnik Koh-i-noor (1945–1957)



Tabulka č. VI.2.2.6.

Vývoj výroby tužek ve veletuctech*, národní podnik Koh-i-noor (1945–1957)

Rok	Výroba ve veletuctech
1945	378 223
1946	543 873
1947	638 214
1948	752 674
1949	793 397
1950	1 071 986
1951	1 174 333
1952	1 149 694
1953	959 799
1954	1 025 438
1955	1 095 424
1956	1 185 444
1957	1 065 167

* Převedeno z počtu kusů na veletucty

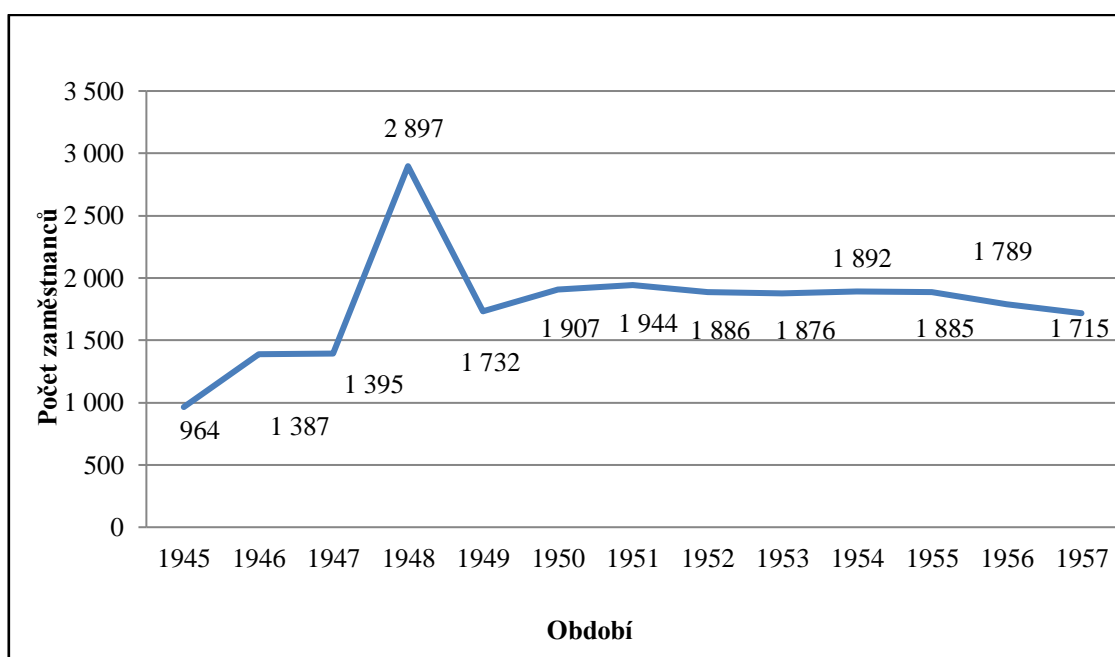
Zdroj: SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor*, generální ředitelství, inv. č. 09, kart. 354, (Statistická ročenka 1965).

Uvedený nárůst výroby tužek zapříčinila druhá vlna znárodnění v roce 1948 a s tím spojené začlenění tužkáren Grafo a Národní podnik obchodní a průmyslový, čímž se roční produkce navýšila téměř o 200 000 veletuctů. Další nárůst byl již velmi pozvolný a v roce 1953 došlo dokonce k citelnému propadu výroby. Stagnaci způsobila zmíněná odbytová krize, takže hodnota celkové výroby v ročním plánu byla snižována, aby nedošlo k výrobě zboží na sklad.

Množství vyrobených tužek úzce souviselo s počtem zaměstnanců (graf č. VI.2.2.7 a tabulka č. VI.2.2.7). Počet 410 převážně českých pracovníků, kteří v květnu 1945 zůstali ve firmě Koh-i-noor Hardtmuth, se podařilo do konce roku více jak zdvojnásobit, ale za cenu ztráty německých kvalifikovaných pracovních sil. Příchod množství mladých nezpracovaných lidí vedl k velké fluktuaci v celém poválečném období. Rekordní množství osob pracovalo v národním podniku Koh-i-noor v roce 1949, kdy byli započítáni do ročního průměru také zaměstnanci ze znárodněných podniků. V roce 1950 počet pracovníků odpovídal situaci po rozdělení, kdy v původním národním podniku Koh-i-noor zůstala pouze klasická tužkárenská produkce včetně provozů Grafo a Národní podnik obchodní a průmyslový. Stabilní vývoj tohoto ukazatele narušil až rok 1956, kdy přes veškerou snahu Konráda Vrbky vyřešit odbytovou krizi musel být počet pracovníků snížen téměř o 100 osob.

Graf č. VI.2.2.7.

Vývoj počtu zaměstnanců, národní podnik Koh-i-noor (1945–1957)



Tabulka č. VI.2.2.7.

Vývoj počtu zaměstnanců, národní podnik Koh-i-noor (1945–1957)

Rok	Počet zaměstnanců
1945	964
1946	1 387
1947	1 395
1948	2 897
1949	1 732
1950	1 907
1951	1 944
1952	1 886
1953	1 876
1954	1 892
1955	1 885
1956	1 789
1957	1 715

Zdroje: SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth*, s. p., inv. č. 03.01, kart. 6, (Výroční zprávy KIN, Provozní roční zprávy 1945–1947); Tamtéž, inv. č. 19.02, kart. 25, (Rozvaha k 31. prosinci 1948); Tamtéž, inv. č. 19.03, kart. 26, (Závěrky za rok 1949 původního Národního podniku – podnikohospodářské oddělení, Účetní závěrky za roky 1951 a 1952); Tamtéž, fond *Koh-i-noor, generální ředitelství*, inv. č. 23, kart. 733, (Plány výroby zboží – sešity – roky 1951–1957).

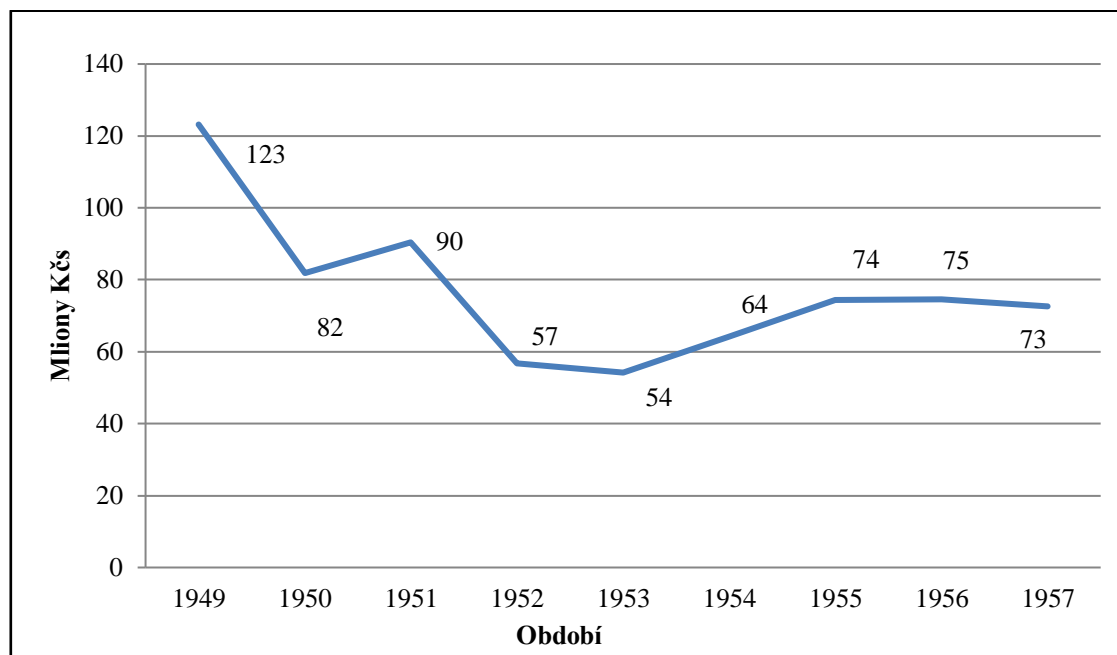
Hodnota vyrobeného zboží zachycená v tabulce č. VI.2.2.8. a grafu č. VI.2.2.8. představovala v období centrálního plánování klíčový ukazatel pro hodnocení plnění plánu. Od roku 1953 bylo opuštěno socialistické podnikové hospodářství, čímž definitivně skončilo tradiční porovnávání výnosů a nákladů. Stejně jako v celém Československu, tak i v národním podniku Koh-i-noor byl následně zaveden podnikový chozrasčot na základě sovětského vzoru. Hlavní náplní nového systému se stalo porovnávání plánu s dosaženou skutečností. Kromě ročních účetních výkazů se začaly vytvářet i měsíční přehledy, čímž se utvořila nepřehledná změť statistických záznamů.

Plnění plánu se od roku 1953 stalo hlavním tématem veškerých porad v národním podniku Koh-i-noor. Zásadní problém představovaly nepravidelné dodávky surovin, bez kterých nemohla výroba plnit vytyčené hodnoty. Po celé sledované období se výrobní plán sice vždy nejen splnil, ale i překročil ovšem za cenu nebyvalého zvyšování výroby na konci každého čtvrtletí. Uvedený jev měl za následek snížení kvality produkce a v důsledku toho zvýšení množství zmetků a reklamací. Zaměstnanci byli navíc v posledních dvou měsících roku nebyvale přepínáni a nuceni k podávání nepřiměřených výkonů, což se projevilo poklesem pracovní činnosti na počátku následujícího roku. Přes

veškerou agitační činnost se nepodařilo odstranit volnějši pracovní morálku na pracovišti. Po celou první polovinu padesátých let 20. století proto muselo podnikové vedení řešit pozdní příchody do zaměstnání, překračování stanovené pauzy na obědy, a hlavně rozšiřující se alkoholismus na pracovišti.

Graf č. VI.2.2.8.

Hodnota vyrobeného zboží v milionech Kčs, národní podnik Koh-i-noor (1949–1957)



Tabulka č. VI.2.2.8.

Plnění plánu výroby v tisících Kčs, národní podnik Koh-i-noor (1949–1957)

Rok	Plán	Skutečnost	%
1949	108 963	123 181	113,05
1950	68 002	81 807	120,30
1951	76 369	90 344	118,30
1952	54 725	56 750	103,70
1953	51 210	54 193	105,83
1954	59 772	64 176	107,37
1955	67 386	74 391	110,40
1956	67 323	74 621	110,84
1957	70 240	72 644	103,42

* Částky v období 1949–1952 převedeny na novou měnu v poměru 1:5.

Zdroje: SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor, generální ředitelství*, inv. č. 23, kart. 733, (Plány výroby zboží – sešity – roky 1951–1957); Tamtéž, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 19.03, kart. 26, (Závěrky za rok 1949 původního Národního podniku – podnikohospodářské oddělení, Účetní závěrky za roky 1951 a 1952).

Potíže způsobené přebujelým plánováním pokračovaly i po vyrobení daného produktu. Zboží muselo být neprodleně předáno distribuci, aby nezůstalo na skladě. Spolupráce s tuzemským odbytem probíhala, jak již bylo dříve uvedeno, velmi dobře. Odlišná situace nastávala s Pragoexportem, který neustále měnil své požadavky, čímž ještě více prodlužoval dodávky zboží zákazníkům. Nemožnost udržovat větší množství zboží na skladech navíc zabraňovala pružné reakci Pragoexportu využít zvýšení poptávky na západních trzích.

Nástup centrálně plánované ekonomiky v národním podniku Koh-i-noor nejvíce postihl oblast exportu, kdy po monopolizaci zahraničního obchodu ztratil cenné kontakty nejen se zákazníky, ale i s dodavateli grafitu a tužkárenských prkének. Výroba i roční obrat sice vykazovaly nárůst, ale rozhodně zůstaly daleko za svými možnostmi.

VI.2.3. VHJ Koh-i-noor 1958–1968

Ekonomická situace VHJ Koh-i-noor byla v prvních třech letech po jejím vzniku silně ovlivněna probíhající reorganizací, během které byla racionalizována výroba a likvidovány některé nerentabilní a dopravně málo dostupné provozy. Z těchto důvodů byl růst celkového obratu v letech 1958–1960 velmi pomalý (graf č. VI.2.3.1. a tabulka č. VI.2.3.1.). K jeho významnému zvýšení došlo až od roku 1961 díky nárůstu vývozu do zemí RVHP vlivem navázání lepších obchodních styků po úspěchu tužkárenské konference v roce 1959. Růst pokračoval až do roku 1963, kdy došlo ke stagnaci a následnému poklesu.

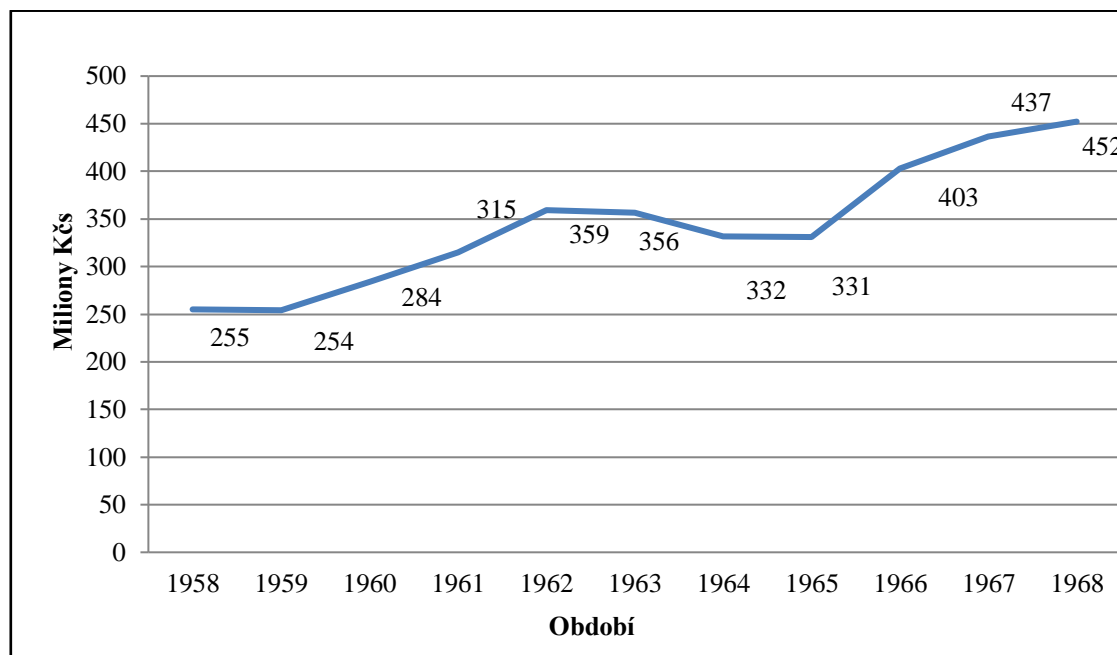
Tento trend ovlivnily tři základní skutečnosti. Za prvé se projevil krach třetího pětiletého plánu, který musel být pro svou nereálnost odvolán na konci roku 1962. Celková ekonomická recese tak dopadla i na tužkárenské zboží, i když mnohem méně v porovnání se strojírenstvím a hutnictvím.

Druhý faktor vycházel ze změněné ekonomicko-politické situace v západní Evropě, kde došlo k prohloubení hospodářské integrace. Členské země Evropského hospodářského společenství od roku 1963 zahájily snižování a rušení cel při vzájemné obchodní výměně, pro třetí strany však zůstala v platnosti dosavadní výše cla. Uvedený jev velmi silně dopadl hlavně na vývoz tužek, protože norimberské tužkárny mohly nyní vyvážet své zboží do zbylých států EHS s nižším clem až o 50 %. Pragoexport na druhé straně musel snížit své prodejní ceny, aby československé výrobky zůstaly v těchto státech konkurenceschopné. Snižování cen se ale dostávalo na samou hranici rentability, protože výrobní zařízení v Československu bylo zastaralé a méně výkonné v porovnání

s moderními stroji na Západě. Jako třetí a nejdůležitější skutečnost, která ovlivnila pokles obratu v roce 1964, je nutné uvést centrální snížení běžných cen k 1. dubnu toho roku, na jehož základě došlo k přepočtu tržeb na nové hodnoty.

Graf č. VI.2.3.1.

Vývoj celkového obratu v milionech Kčs, VHJ Koh-i-noor (1958–1968)



Tabulka č. VI.2.3.1.

Vývoj celkového obratu v tisících Kč*, VHJ Koh-i-noor (1958–1968)

Rok	Obrat
1958	255 308
1959	254 148
1960	283 755
1961	314 963
1962	359 214
1963	356 268
1964	331 783
1965	330 950
1966	402 763
1967	436 787
1968	452 198

* Běžné ceny v daném roce

Zdroj: SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor*, *generální ředitelství*, inv. č. 19, kart. 593, (Roční účetní výkazy za roky 1958–1968).

Obnovený růst byl od roku 1966 vyvolán zahájením dodávek tužek do NDR na základě smlouvy o specializaci výroby. Od počátku následujícího roku 1967 konjunkturu podpořila také kapitálová účast v akciové společnosti Koh-i-noor Hardtmuth Wien. Skrze obchodní zastoupení této firmy pronikalo tužkárenské zboží z VHJ Koh-i-noor na západoevropské trhy, především do Itálie a Francie. Na druhé straně se stejně nevyhnulo zvýšenému clu v těchto členských zemích EHS, protože Rakousko nebylo členem uvedené organizace.

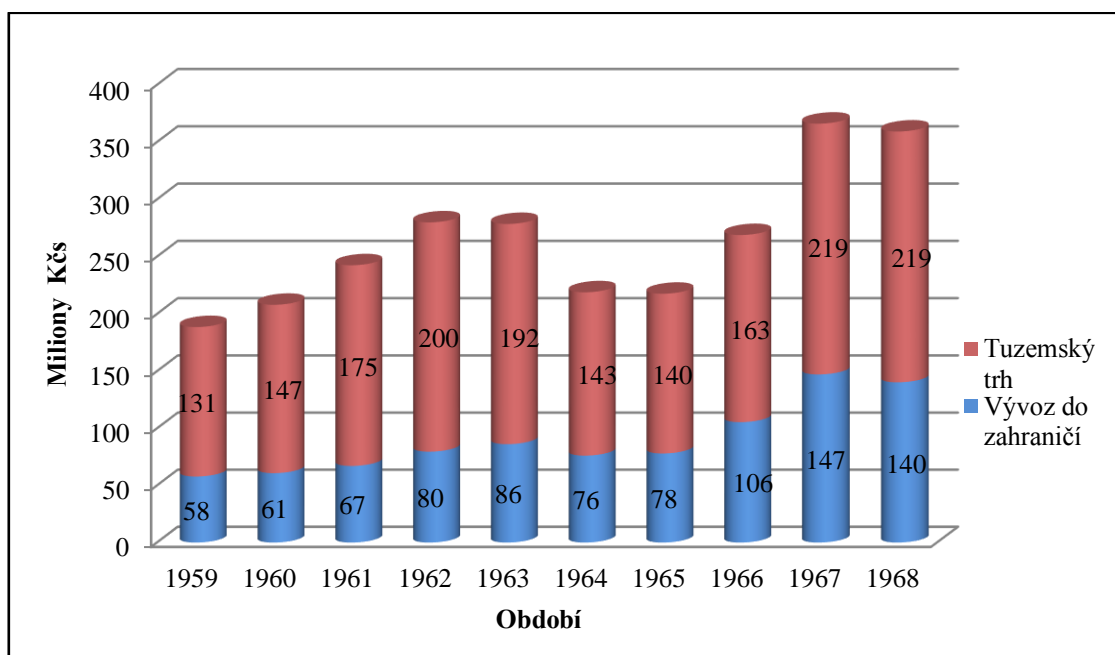
V roce 1968 se rychlý růst obratu zpomalil vlivem organizačních potíží při předávání zahraničního obchodu VHJ Koh-i-noor. Od 1. července 1968 probíhalo seznamování pracovníků VHJ Koh-i-noor s právy a povinnostmi při provádění zahraničního obchodu. Vývoz až do konce roku 1968 prováděl Pragoexport, takže tato „dvojkolejnost“ způsobovala průtahy při vydávání dodávkových příkazů. K uvedeným problémům se přidaly rovněž dopady okupace Československa státy Varšavské smlouvy, která způsobila, že koncem srpna a začátkem září nebylo vypraveno množství exportních dodávek, takže zboží zůstalo ležet ve skladu.

Podíl tuzemského trhu na celkovém obratu se po vzniku VHJ Koh-i-noor zvýšil z 54 % v roce 1957 na téměř 70 % roku 1959 (grafy č. VI.2.3.2. a č. VI.2.3.3., tabulka č. VI.2.3.2.). Uvedený trend dosáhl svého vrcholu v roce 1961, kdy podíl tuzemska překročil hodnotu 72 %. Hlavní příčina tohoto vývoje spočívala v nekonkurenceschopnosti nově začleněné výroby na Západě, což se týkalo zejména artiklu dřívějšího národního podniku Centropen. Od roku 1962 však nastal zlom, po kterém se postupně zvýšil podíl exportu nad 40 % z celkového ročního obratu. Konjunktura exportu byla způsobena lepší povrchovou kvalitou tužek Koh-i-noor, kterou umožnily vyšší dodávky cedrového dřeva ze Spojených států amerických.

K uvedenému růstu vývozu přispělo rovněž ukončení známkoprávních sporů s rodinou von Hardtmuth roku 1960. Tato skutečnost vedla k rozšíření možností exportu do západoevropských států. Překročit hranici 50 % podílu exportu na obratu se VHJ Koh-i-noor po celé sledované období nepodařilo. Mezi stěžejní důvody tohoto neúspěchu patřila nízká kvalita části prodávaného artiklu, prakticky neexistující reklama a vyšší prodejní cena.

Graf č. VI.2.3.2.

Podíl vývozu na obratu v milionech Kčs, VHJ Koh-i-noor (1959–1968)



Tabulka č. VI.2.3.2.

Podíl vývozu na obratu* v tisících Kčs, VHJ Koh-i-noor (1959–1968)

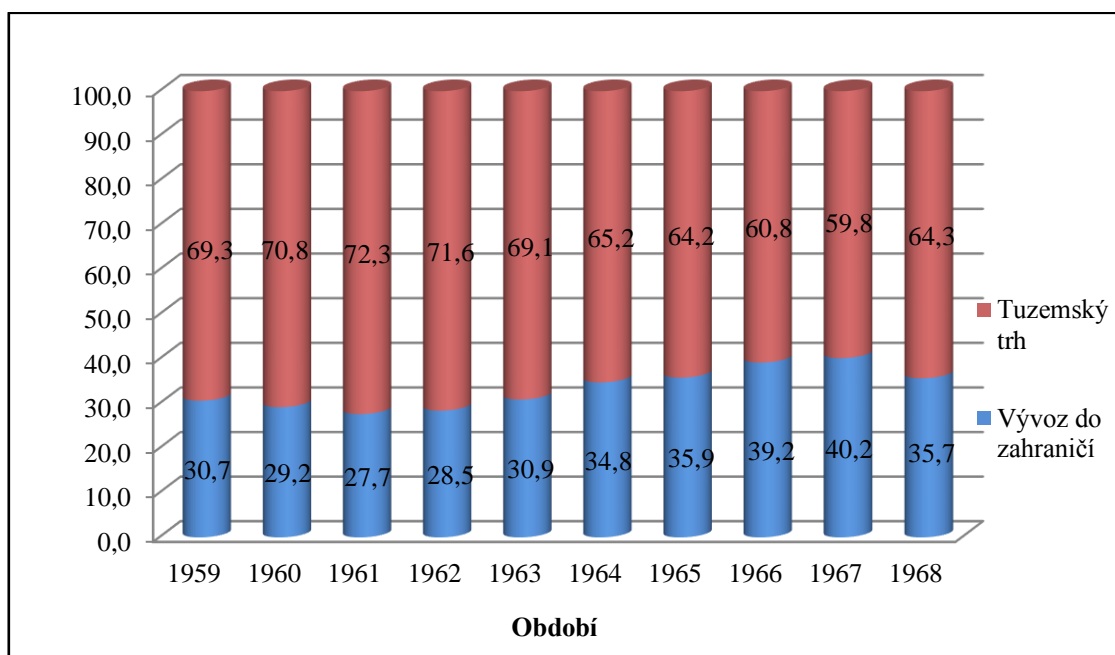
Rok	Tuzemsko	Zahraníčí	Celkem
1959	57 864	130 725	188 589
1960	60 818	147 222	208 040
1961	67 132	175 432	242 564
1962	79 643	200 346	279 989
1963	86 194	192 400	278 594
1964	76 162	142 799	218 961
1965	78 054	139 644	217 698
1966	105 509	163 410	268 919
1967	147 262	218 892	366 154
1968	140 380	218 892	359 272

* Obrat bez daně z obratu, běžné ceny v daném roce

Zdroje: SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor*, *generální ředitelství*, inv. č. 23, kart. 733, (Plány výroby zboží – sešity – roky 1959–1963); Tamtéž, kart. 739, (Plány výroby zboží – sešity – roky 1964–1968).

Graf č. VI.2.3.3.

Podíl vývozu na obratu v procentech, VHJ Koh-i-noor (1959–1968)



Statistické údaje týkající se dodávek pro tuzemsko a pro cizinu si pro jednotlivé závody vedla VHJ Koh-i-noor do roku 1965. Z těchto údajů se podařilo sestavit tabulky č. VI.2.3.3. a č. VI.2.3.4. podávající přehled nejen o úspěšnosti exportu jednotlivých závodů, ale především vyráběných kancelářských potřeb.

Nejlépe si vedl závod 01 vyrábějící grafitové tužky, pastelky, křídly a kancelářskou pryž. Vývoz uvedeného zboží se po celé období pohyboval nad 50 % hranicí, do roku 1965 se dokonce zvýšil o dalších 10 %. Vyššímu nárůstu zabránily potíže s kvalitou produktů a s jejich obaly. Grafitové tuhy stále měly vysokou úroveň, která byla ještě rozšířena zavedením nové tuhy Toison d'Or s 21 stupni tvrdosti, čímž překonala konkurenci o čtyři stupně. Hlavní nedostatek spočíval v povrchové úpravě, protože západní tužkárny používaly na výrobu všech tužek cedrové dřevo, zatímco VHJ Koh-i-noor byla kvůli nedostatku deviz nucena vyrábět z lipového či olšového dřeva. Cedr byl sice vyhrazen pro tužky nejvyšší kvality, ale pro střední druhy musela být použita náhražka. Stěžejní nedostatek dalšího výrobku závodu 01 – křídly spočíval v zastaralé technologii. Na Západě se již běžně používaly metody umožňující zvýšit obsah pigmentu a snížit prašnost.

Uvedené nedostatky sice limitovaly export závodu 01, ale přesto bylo možné vyvážet od poloviny šedesátých let 20. století více jak 60 % vyrobeného zboží, což

v rámci VHJ Koh-i-noor představovalo obrovský úspěch. Tužky s tradiční značkou Koh-i-noor tak ani v tomto období nebyly vytlačeny ze světových trhů.

Tabulka č. VI.2.3.3.

Hodnota obrátu VHJ Koh-i-noor v tisících Kčs (1959–1962)**

Závod*		Období							
		1959	%	1960	%	1961	%	1962	%
01	export	43 421	53,4	39 972	55,6	41 223	54,7	45 150	56,1
	tuzemsko	37 827	46,6	32 121	44,4	34 100	45,3	35 421	43,9
	celkem	81 248	100,0	72 093	100,0	75 323	100,0	80 571	100,0
02	export	–	–	4 239	28,1	4 681	22,7	10 481	31,2
	tuzemsko	–	–	10 890	71,9	15 923	77,3	23 122	68,8
	celkem	–	–	15 129	100,0	20 604	100,0	33 603	100,0
03	export	5 800	13,0	5 452	12,9	9 544	19,9	9 502	18,2
	tuzemsko	38 675	87,0	36 977	87,1	38 410	80,1	42 841	81,8
	celkem	44 475	100,0	42 429	100,0	47 954	100,0	52 343	100,0
05	export	1 281	6,4	2 746	9,5	2 009	5,2	3 053	6,7
	tuzemsko	18 698	93,6	26 264	90,5	36 522	94,8	42 874	93,3
	celkem	19 979	100,0	29 010	100,0	38 531	100,0	45 927	100,0
06	export	2 507	17,3	4 124	25,1	5 072	34,3	5 786	37,6
	tuzemsko	12 017	82,7	12 301	74,9	9 723	65,7	9 596	62,4
	celkem	14 524	100,0	16 425	100,0	14 795	100,0	15 382	100,0
07	export	1 252	6,6	73	0,3	675	1,9	1 089	2,7
	tuzemsko	17 650	93,4	22 685	99,7	34 033	98,1	39 225	97,3
	celkem	18 902	100,0	22 758	100,0	34 708	100,0	40 314	100,0
08	export	3 603	38,1	4 212	41,3	3 928	36,9	4 582	38,7
	tuzemsko	5 858	61,9	5 984	58,7	6 721	63,1	7 267	61,3
	celkem	9 461	100,0	10 196	100,0	10 649	100,0	11 849	100,0
Souhrn	–	–	208 040	–	242 564	–	279 989	–	

* 01 tužkárna, 02 mechanické tužky, 03 Gama, 04 nástrojárna, 05 výrobky z umělých hmot, 06 výrobky ze dřeva, 07 plnicí pera, 08 kuřácké potřeby

** Obrát bez daně z obrátu, běžné ceny v daném roce

Zdroj: SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor*, generální ředitelství, inv. č. 23, kart. 733, (Plány výroby zboží – sešity – roky 1959–1962).

Tabulka č. VI.2.3.4.

Hodnota obrátu VHJ Koh-i-noor v tisících Kčs (1963–1965)**

Závod*		Období					
		1963	%	1964	%	1965	%
01	export	47 224	61,1	41 092	60,8	40 946	62,5
	tuzemsko	30 050	38,9	26 517	39,2	24 604	37,5
	celkem	77 274	100,0	67 609	100,0	65 550	100,0
02	export	11 000	27,9	10 681	30,2	10 982	28,6
	tuzemsko	28 497	72,1	24 692	69,8	27 463	71,4
	celkem	39 497	100,0	35 373	100,0	38 445	100,0
03	export	10 925	21,1	10 208	23,1	10 354	23,2
	tuzemsko	41 020	78,9	34 090	76,9	34 275	76,8
	celkem	51 945	100,0	44 298	100,0	44 629	100,0
05	export	4 932	10,9	2 692	10,5	2 364	9,9
	tuzemsko	39 927	89,1	23 026	89,5	21 533	90,1
	celkem	44 859	100,0	25 718	100,0	23 897	100,0
06	export	4 619	38,2	4 273	47,2	5 096	45,2
	tuzemsko	7 461	61,8	4 771	52,8	6 168	54,8
	celkem	12 080	100,0	9 044	100,0	11 264	100,0
07	export	1 618	4,0	1 747	7,3	1 505	7,9
	tuzemsko	39 156	96,0	22 360	92,7	17 447	92,1
	celkem	40 774	100,0	24 107	100,0	18 952	100,0
08	export	5 876	48,3	5 469	42,7	6 807	45,5
	tuzemsko	6 289	51,7	7 343	57,3	8 154	54,5
	celkem	12 165	100,0	12 812	100,0	14 961	100,0
Souhrn	–	–	218 961	–	217 698	–	

* 01 tužkárna, 02 mechanické tužky, 03 Gama, 04 nástrojárna, 05 výrobky z umělých hmot, 06 výrobky ze dřeva, 07 plnicí pera, 08 kuřácké potřeby

** Obrat bez daně z obrátu, běžné ceny v daném roce

Zdroj: SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor*, generální ředitelství, inv. č. 23, kart. 733, (Plány výroby zboží – sešity – rok 1963); Tamtéž, kart. 739, (Plány výroby zboží – sešity – roky 1964–1965).

Mechanické tužky spadaly až do roku 1960 do závodu 01. K této produkci byla postupně připojena výroba kuličkových per,⁷⁰⁸ což si vyžádalo vytvoření samostatného závodu 02. Moderní kuličková pera si nechal již v roce 1943 patentovat maďarský

⁷⁰⁸ Pro označení tohoto výrobku se užívá také název kuličková či propisovací tužka, zkráceně propiska.

vynálezce László Bíró, který musel kvůli svému židovskému původu opustit svou vlast před druhou světovou válkou a usadit se v Argentině. O patentové záležitosti se po skončení války starala švýcarská firma Bíró-Patente AG, která poskytovala licence na výrobu všem firmám na Západě.⁷⁰⁹ Československo získalo pasivní licenci až v roce 1959 díky úsilí Konráda Vrbky, a hlavně Jaroslava Zunta.⁷¹⁰

Mechanické tužky vyráběné závodem 02 se mohly plně vyrovnat přední západoevropské konkurenci tvořené firmami Faber-Castell, Staedtler a Caran d'Ache. Tato skutečnost byla ovlivněna oblibou kvalitní padací tužky Versatil, která byla na trh uvedena po druhé světové válce.⁷¹¹ Podíl výrobků závodu 02 na exportu se přesto po celá šedesátá léta 20. století pohyboval pouze okolo 30 %.

Nízkou úroveň vývozu zavinilo opožděné zahájení výroby kuličkových per. Na Západě se začala prodávat záhy po druhé světové válce. Tamní výrobci – Parker, Waterman, Sheaffer, BIC, Schneider, Staedtler či Faber-Castell dodávali na trh mnohem rozmanitější nabídku výrobků s bezchybnou povrchovou úpravou. Životnost zahraničních kuličkových per byla také mnohem vyšší v porovnání s těmi československými. Největší nedostatek odrazující zákazníky spočíval v nekvalitních náplních a také v papírových obalech. Konkurence naproti tomu používala výhradně atraktivní plastové obaly v různých barvách a provedeních.

Zboží závodu 03 skládající se z rozmnožovacích blan, uhlových papírů, inkoustů a tuší dosahovalo srovnatelné kvality se zahraničím, která se nesnížila ani během vynuceného stěhování z Prahy do Českých Budějovic. Uplatnění na zahraničních trzích bylo přesto velmi malé kvůli nekvalitním obalům.

Velmi špatně si vedly výrobky závodu 05 – umělá pravítka, logaritmická pravítka a krevní soupravy. Export se pohyboval v prvních letech existence VHI Koh-i-noor pouze okolo 6 %. K určitému zlepšení došlo až v polovině šedesátých let 20. století vlivem technologického pokroku. Z důvodu nízké kvality a zastaralého provedení Pragoexport rezignoval na vývoz krevních souprav a celuloidových měřítek. Logaritmická pravítka se navíc vyznačovala nepřesností, takže v některých případech nebyla použitelná ani při školní výuce.

⁷⁰⁹ Československo se stalo prvním státem za železnou oponou, který získal od firmy Bíró-Patente AG, licenci na výrobu kuličkových per. SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor, generální ředitelství*, inv. č. 03.07, kart. 161, (Cestovní zpráva o služební cestě do Švýcarska z 12. – 23. února 1956).

⁷¹⁰ Tamtéž, kart. 163, (Cestovní zpráva z cesty do Zürichu z 9. – 15. června 1961).

⁷¹¹ Vývoj dokončili v průběhu války němečtí technologové koncernu Koh-i-noor Hardtmuth. Jejich výsledky využilo vedení znárodněného podniku.

Artikl závodu 06 složený z dřevěných pravítek a metrů dosahoval mnohem lepších výsledků na zahraničních trzích. Velký zájem u zákazníků stále vyvolávaly skládací metry z provozu v Lošticích, protože vycházely z tradiční výroby ještě z období před znárodněním. V roce 1965 představoval vývoz až 45 % z obrátu, což závod posunulo na pomyslné třetí nejvýznamnější místo z hlediska exportu v rámci celé VHJ Koh-i-noor.

Na druhou stranu této stupnice lze umístit plnicí pera ze závodu 07, která nenacházela žádné uplatnění v zahraničí. Produkce stále postrádala technologické zkušenosti, a hlavně jakoukoli tradici. V roce 1960 vláda vydala také nařízení o nutnosti poskytovat plnicí pera zdarma pro žáky základních škol, takže se výroba soustředila výhradně na tuzemskou oblast. Z tohoto důvodu se vývoz podílel pouze 7 % na celkovém obrátu.

Milevský závod 08 a jeho kuřácké potřeby tvořily společně s klasickou tužkárenskou výrobou a skládacími metry po celé sledované období jeden z nejvíce konkurenceschopných výrobků celé VHJ Koh-i-noor. Svou kvalitou dokonce předčily většinu západního zboží, což ve spojení s dobrou úrovní obalových materiálů zajistilo až 48 % podíl na obrátu v roce 1963.

Z uvedeného srovnání vyplývá, že na zahraničních trzích se mohly uplatnit pouze produkty disponující určitou tradicí, vyhovujícími obalovými materiály a vhodnou povrchovou kvalitou zpracování. Těchto parametrů dosahovalo po celé sledované období klasické tužkárenské zboží, skládací metry, čibuky, dýmky a částečně také mechanické padací tužky. Zbývající artikl – především plnicí a kuličková pera, logaritmická pravítka a výrobky z umělých hmot byly určeny výhradně pro tuzemský trh, kde byla jejich nízká kvalita dostačující.

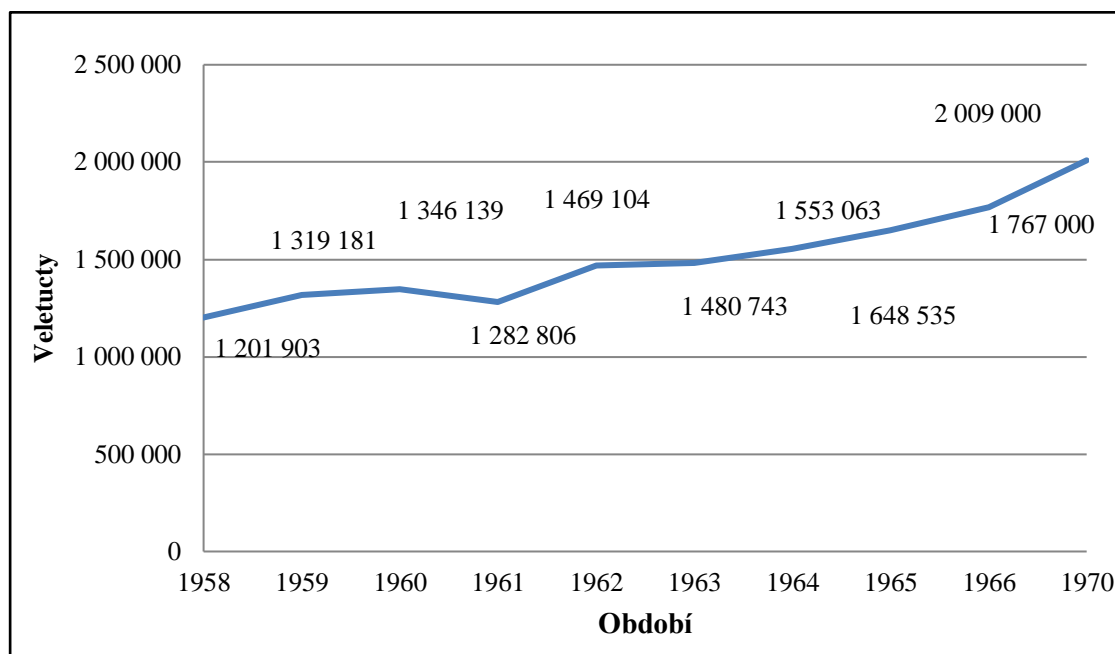
Ukazatel celkové výroby tužek ve veletuctech se v období 1957–1970 zdvojnásobil (graf č. VI.2.3.4. a tabulka č. VI.2.3.5.). Na konci sledovaného období dosáhla roční produkce hranice rekordních dvou milionů veletuctů. Českobudějovická tužkárna se z hlediska rozsahu výroby stala největším světovým výrobcem tužek, protože přední americké či sovětské tužkárny vyráběly zhruba 1 800 000 veletuctů ročně.⁷¹² Uvedený růst byl od roku 1966 z největší části podnícen převzetím výroby tužek pro NDR a rozšířením dodávek do ostatních zemí RVHP. Vývoj také ovlivnila skutečnost, že kromě klasických a mechanických padacích tužek se od roku 1959 do uvedeného

⁷¹² Srov. tabulka č. III.7.3.

množství začala započítávat výroba kuličkových per, jejichž potřeba na tuzemském trhu neustále narůstala.

Graf č. VI.2.3.4.

Vývoj výroby tužek ve veletuctech, VHJ Koh-i-noor (1958–1970)



Tabulka č. VI.2.3.5.

Vývoj výroby tužek ve veletuctech, VHJ Koh-i-noor (1958–1970)

Rok	Výroba ve veletuctech
1958	1 201 903
1959	1 319 181
1960	1 346 139
1961	1 282 806
1962	1 469 104
1963	1 480 743
1964	1 553 063
1965	1 648 535
1966	1 767 000
1970	2 009 000

* Převedeno z počtu kusů na veletucty

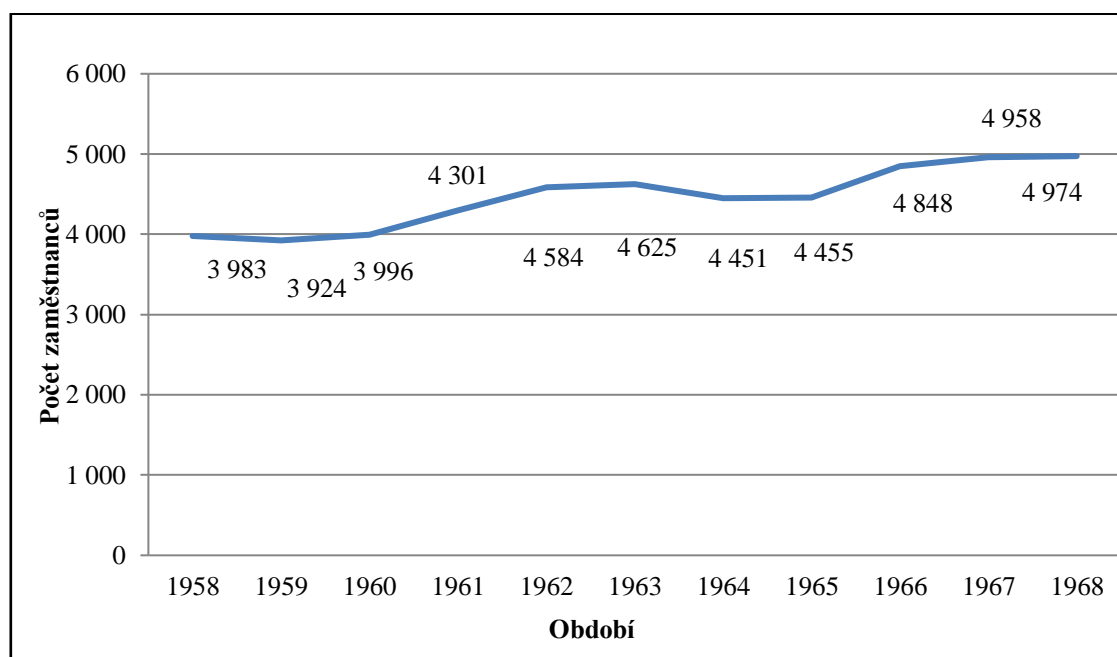
Zdroj: SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor*, generální ředitelství, inv. č. 09, kart. 360, (Statistická ročenka 1975).

Růstu výroby odpovídal i vývoj celkového počtu zaměstnanců (graf č. VI.2.3.5. a tabulka č. VI.2.3.6.). Detailní přehled pro jednotlivé závody poskytuje tabulka č. VI.2.3.7. Stabilní počet pracovníků si po celé období udržoval pouze tužkárenský závod 01 a částečně 03 Gama. Při produkci klasických tužek došlo ke zvýšení výkonu strojů a oddělením mechanických tužek se zlepšila také samotná organizace výroby, takže nemuseli být přijímáni noví zaměstnanci. V případě závodu Gama nastalo po roce 1965 výrazné zvýšení pracovníků pod vlivem přemístění výroby do Českých Budějovic, kde byli převzati všichni zaměstnanci z dřívější tabákové výroby.

Největší vzestup zaznamenal závod 02, což vyvolal uvedený nárůst produkce kuličkových per. Během sedmi let se proto musel zvýšit počet pracovníků o 300 osob. Nejmenší závod 04 v Poličce a závody 05 s výrobou umělých hmot a 06 s výrobou ze dřeva byly nuceny rovněž zvyšovat počty pracujících osob vlivem růstu produkce. Nástrojárna postupně zahájila výrobu tužkárenských strojů pro závod 01 tužkárna a částečně také pro zahraničí. Provoz závodu 05 v Dalečíně začal pokrývat stoupající tuzemskou poptávku po transfuzních soupravách, které dodával rovněž do Bulharska. Zvýšení počtu dělníků v Kardašově Řečici způsobilo zahájení výroby tužkárenských prkének a následně tužek i pastelek ze zbytkového materiálu.

Graf č. VI.2.3.5.

Vývoj počtu zaměstnanců, VHJ Koh-i-noor (1958–1968)



Tabulka č. VI.2.3.6.

Vývoj počtu zaměstnanců, VHJ Koh-i-noor (1958–1968)

Rok	Počet zaměstnanců
1958	3 983
1959	3 924
1960	3 996
1961	4 301
1962	4 584
1963	4 625
1964	4 451
1965	4 455
1966	4 848
1967	4 958
1968	4 974

Zdroj: SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor*, generální ředitelství, inv. č. 23, kart. 739, (Plány výroby zboží – sešity – roky 1959–1968).

Tabulka č. VI.2.3.7.

Počty zaměstnanců, VHJ Koh-i-noor (1959–1968)**

Závod*	Období									
	1959	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968
VHJ	–	167	151	163	166	165	163	163	167	162
01	1 879	1 430	1 414	1 434	1 452	1 412	1 378	1 363	1 390	1 380
02	–	467	533	524	538	579	647	739	739	759
03	563	396	415	429	416	394	395	553	558	541
04	–	38	43	58	65	62	69	84	94	95
05	287	366	418	436	444	466	482	515	538	570
06	287	342	334	320	305	298	377	414	410	409
07	569	422	639	861	878	703	536	545	544	548
08	339	368	354	359	361	372	408	472	518	510
Celkem	3 924	3 996	4 301	4 584	4 625	4 451	4 455	4 848	4 958	4 974

* správa VHJ, 01 tužkárna, 02 mechanické tužky, 03 Gama, 04 nástrojárna, 05 výrobky z umělých hmot, 06 výrobky ze dřeva, 07 plnicí pera, 08 kuřácké potřeby

**1960 bez závodu pouzdra (216 pracovníků v tomto roce)

Zdroj: SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor*, generální ředitelství, inv. č. 23, kart. 733, (Plány výroby zboží – sešity – roky 1959–1964); Tamtéž, kart. 739, (Plány výroby zboží – sešity – roky 1965–1968).

V podobném trendu došlo k nárůstu pracovníků ve výrobě kuřáckých potřeb nacházejících větší uplatnění na zahraničních trzích. Dalšímu zvyšování produkce a počtu

dělníků zabránily nepravdělné dodávky bruyery z Albánie nutného pro výrobu kvalitních dýmek.⁷¹³

Zlomový pokles zaznamenal pouze závod 07 s výrobou plnicích per, která byla na podzim roku 1964 převedena do Dačic. Vedoucí představitelé nemuseli přijímat náhradní dělníky za zrušený provoz v Pardubicích, protože pracovníci vzorového dačického závodu byly věkově mladší a výkonnější. Počet zaměstnanců mohl být z tohoto důvodu snížen o více než 300 osob.

Srovnání hodnoty vyrobeného zboží je z důvodu přestavby běžných cen v letech 1960, 1964, 1966, 1967 a 1968 značně problematické. Pod vlivem první ekonomické reformy došlo od roku 1959 v centrálním plánování k podstatné změně. Dosavadní direktivně vydávané příkazy měly být nahrazeny tzv. hmotnou zainteresovaností podniků umožňující sestavit jednotlivým VHJ vlastní pětileté plány, čímž se vytvořil prostor pro větší svobodu v jejich rozhodování. Zhroucení třetího pětiletého plánu v roce 1962 zabránilo většímu rozšíření reformy a již v uvedeném roce se obnovilo centrální řízení hospodářství.

Tyto změny zasáhly také VHJ Koh-i-noor, a proto Konrád Vrbka a jeho spolupracovníci sestavili kompletní pětiletý plán vývoje celého podniku, který byl následně předložen kolegiu ministryně spotřebního průmyslu. Vedení VHJ Koh-i-noor se podařilo prosadit poměrně střízlivý odhad růstu hodnoty výroby (tabulka č. VI.2.3.8.). Plán byl vypracován na základě konzultací se zástupci Pragoexportu a Spojeného velkoobchodu. Z grafu č. VI.2.3.6. a tabulky č. VI.2.3.9. je patrné, že krach třetího pětiletého plánu a následná krize nezpůsobila VHJ Koh-i-noor ztráty, jako u mnoha jiných podniků. Hodnota vyrobeného zboží v roce 1963 vykázala sice nízký růst o pouhé dva miliony korun, ale přesto došlo ke splnění plánu.⁷¹⁴

Direktivní řízení z centra trvalo až do roku 1966, kdy byla částečně zahájena druhá ekonomická reforma Oty Šika. Opět došlo k omezení závazných úkolů následovaných přestavbou cen v roce 1967 a 1968, která měla umožnit jejich tvorbu na základě nabídky a poptávky. Nedostatek politické vůle a důsledky okupace v srpnu 1968 neposkytly dostatek prostoru pro uskutečnění těchto záměrů.

⁷¹³ Bruyer je dřevo z kořene keře vřesovce stromovitého (francouzsky La Bruyère arborescente), který se vyskytuje ve Středomoří.

⁷¹⁴ Běžné ceny se v období 1960–1963 neměnily. K jejich snížení došlo až k 1. lednu 1964, což vysvětluje nebyvalý meziroční pokles hodnoty výroby.

Tabulka č. VI.2.3.8.

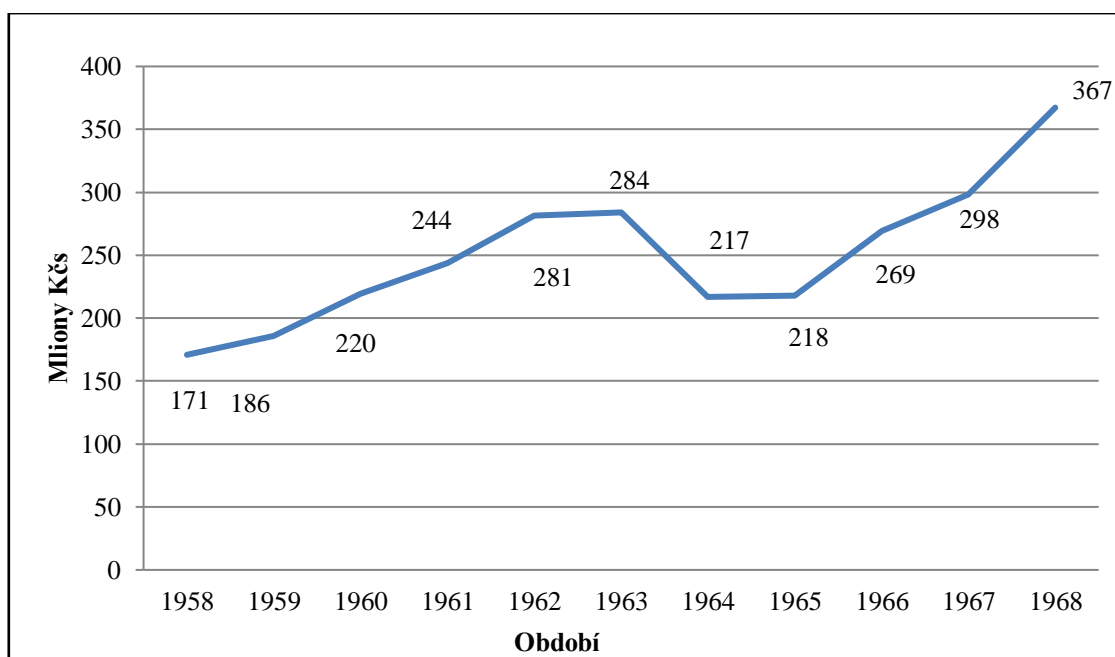
Třetí pětiletý plán a jeho plnění v tisících Kčs, VHJ Koh-i-noor (1960–1965)

Rok	Plánovaná výroba v běžných cenách v roce 1959	Skutečná výroba v běžných cenách v daném roce
1960	194 500	219 652
1961	198 600	243 866
1962	205 500	281 465
1963	212 200	283 789
1964	220 700	216 943
1965	229 500	217 921

Zdroj: SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth s. p.*, inv. č. 08.02, kart. 31, (Příprava 3 5LP, Rozpis směrnic pro 3. pětiletý plán pro výrobní hospodářskou jednotku Koh-i-noor z 13. listopadu 1959).

Graf č. VI.2.3.6.

Hodnota vyrobeného zboží v milionech Kčs, VHJ Koh-i-noor (1958–1968)



Vedení VHJ Koh-i-noor se podařilo plnit plán díky jeho každoročním úpravám na základě odhadů odbytu. Předložený návrh následně schválilo ministerstvo spotřebního průmyslu, které do něj zasahovalo pouze minimálně. Výjimku v plnění plánu výroby představoval rok 1968, kdy došlo k jeho splnění pouze na necelých 97 %. Hlavní příčina této skutečnosti spočívala v přípravách na převzetí exportu, které probíhaly od jara 1968. Vedení VHJ Koh-i-noor se příliš soustředilo na tento úkol, takže během ředitelských porad nezbyl prostor na řešení problémů vzniklých v důsledku neplnění výrobního plánu.

Očekávalo se totiž, že se vše vyřeší zvýšenými výkony zaměstnanců v posledních měsících roku, ale k tomu nedošlo kvůli pokleslé pracovní morálce vlivem politických událostí.⁷¹⁵

Tabulka č. VI.2.3.9.

Plnění plánu výroby v tisících Kčs*, VHJ Koh-i-noor (1958–1968)

Rok	Plán	Skutečnost	%
1958	166 081	170 903	102,90
1959	182 700	186 033	101,82
1960	212 973	219 652	103,14
1961	238 850	243 866	102,10
1962	279 194	281 465	100,81
1963	282 900	283 789	100,31
1964	212 529	216 943	102,08
1965	206 857	217 921	105,49
1966	261 318	269 341	103,07
1967	293 975	298 355	101,49
1968	378 731	367 274	96,97

* Běžné ceny v daném roce

Zdroje: SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor, generální ředitelství*, inv. č. 23, kart. 733, (Plány výroby zboží – sešity – roky 1958–1963); Tamtéž, kart. 739, (Plány výroby zboží – sešity – roky 1964–1968); Tamtéž, inv. č. 09, kart. 345, (Rozbory, účetní a statistické výkazy, Roční analytický výkaz průmyslových podniků za rok 1958).

Analýza ekonomického vývoje tužkárenského odvětví prokázala zásadní vliv zlomových politicko-hospodářských událostí. Na konci třicátých let 20. století se všechny tři českobudějovické tužkárny – Koh-i-noor Hardtmuth, Národní podnik obchodní a průmyslový a Grafo stále potýkaly s problémy v odbytu a ve výrobě, které vyvolala velká hospodářská krize a následná ochranná politika většiny evropských států. Nejhůře se se vzniklou situací vyrovnával koncern Koh-i-noor Hardtmuth, protože byl zcela závislý na exportu svého zboží. Dvě menší tužkárny zaměřené pouze na tuzemský trh proto čelily krizi a jejím dlouhodobým následkům mnohem lépe. Navíc mohly neustále poukazovat na skutečnost, že jsou ve vlastnictví českého kapitálu. Nacionální

⁷¹⁵ SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor, generální ředitelství*, inv. č. 02.01, kart. 25, (Zápisy z porad vedení VHJ Koh-i-noor ČB – sekretariát GR – odbor organizace, Záznam z 36. porady vedení z 21. října 1968).

hledisko jim proto napomohlo upevnit postavení na československém trhu v neprospěch německé firmy Koh-i-noor Hardtmuth.

Druhá světová válka přinesla postupné omezování dodávek kvalitních surovin – cedrového dřeva a cejlonského grafitu, ale na druhé straně se nebyvale zvýšila poptávka po všech druzích kancelářských potřeb. Jednotlivé tužkárny dosáhly vrcholu svého válečného vývoje v letech 1942–1943, kdy se jim podařilo překonat obrat posledního předkrizového roku 1929, což se týkalo počtu zaměstnanců i množství vyrobených tužek.

Konec války a samotný rok 1945 nejkritičtěji dolehl na koncern Koh-i-noor Hardtmuth, odkud uprchla nebo byla donucena odejít většina německých zaměstnanců, takže zde zůstalo méně než 500 pracovníků. K tomu se přidal problém s vývozem, který se podařilo obnovit až koncem roku 1945. Stěžejní úlohu začal z hlediska odbytu hrát tuzemský trh, kam národní podnik Koh-i-noor pronikal se svými produkty mnohem snáze, protože se podařilo odstranit nálepku „německá firma“. Dvě menší tužkárny nebyly přes snahy části zaměstnanců po skončení války znárodněny, takže zůstaly až do roku 1948 v soukromém vlastnictví. Jako hlavní výhody těchto firem se ukázaly jejich pracovní kolektivy, které neprošly na rozdíl od národního podniku Koh-i-noor Hardtmuth většími změnami. Uvedená skutečnost se odrazila především v kvalitě výsledných produktů.

Nedostatek zboží na tužkárenském trhu pokračoval i po skončení druhé světové války. Jako klíčová se ukázala skutečnost, že zákazníci kupovali veškeré produkty bez větších ohledů na jejich kvalitu. Z hlediska exportu pro československé firmy představovalo velkou výhodu válečné poškození německých tužkáren v Norimberku, jejichž výroba a export se plně obnovily až na přelomu čtyřicátých a padesátých let 20. století.

Zavedení centrálně plánované ekonomiky nejvíce ovlivnil vývoz zboží, na kterém byl národní podnik Koh-i-noor závislý. Rozhodující úlohu začal v této době hrát tuzemský trh, který byl pro dřívější koncern Koh-i-noor Hardtmuth druhořadý, protože firma vyvážela až 90 % svých výrobků.

Vznik VHI Koh-i-noor v roce 1958 se ukázal jako prospěšný, protože se zlepšila koordinace výrobních programů, takže došlo k racionalizaci a také k centralizaci. Přes následné rozšíření výroby o nové produkty, hlavně z umělých hmot, se při exportu dokázaly po celá následující šedesátá léta 20. století více prosadit pouze tužky, kuřácké potřeby a skládací metry.

Celkovou ekonomickou situaci československého tužkárenství v období 1938–1968 nejvíce ovlivnilo válečné hospodářství a poté přechod na centrální plánování po únoru roku 1948. Monopolizace zahraničního obchodu způsobila celému odvětví výrazné ztráty nejen v odbytu, ale také při získávání nových technologií či surovin. Stagnaci a možnému omezení výroby v polovině padesátých let 20. století se podařilo zabránit díky první ekonomické reformě Kurta Rozsypala, která umožnila vytvořit výrobní hospodářskou jednotku, čímž se rozšířil sortiment výroby. Navzdory přetrvávajícím potížím s kvalitou výrobků a jejich odbytem byla VHJ Koh-i-noor na konci šedesátých let 20. století stabilizovaným podnikem, který vyvážel přes 40 % svého zboží, produkoval nejvíce tužek ve své dlouhé historii a zaměstnával více jak 5 000 pracovníků.

VII. Závěr

Cíl předkládané disertační práce spočíval v analýze vývoje tužkárenského výrobního odvětví v průběhu rozhodujících změn československého hospodářství. Bádání, které se soustředilo především na firmu Koh-i-noor Hardtmuth, prokázalo, že ekonomický a technologický vývoj se přes veškeré potíže spojené s příchodem centrálního plánování po únoru 1948 zcela nezastavil. Stěžejní zásluhu na udržení produkce schopné konkurovat tužkárnám na Západě sehráli vrcholní manažeři, kteří čerpali ze zkušeností svých předchůdců.

Provedený výzkum byl ovlivněn metodami západoevropské *business history*, protože pro českou historiografii představuje problematika dějin podniků a podnikání stále poměrně opomíjené téma. Zahraniční výzkumy probíhají na velmi vysoké úrovni, a navíc se uskutečňují ve stále větší součinnosti s vlastníky či manažery jednotlivých firem. Základní inspiraci představovaly klasické metodologické koncepty Alfreda DuPont Chandlera či Toniho Pierenkempera. Tyto postupy byly obohaceny o aktuální přístupy Pera H. Hansena (*narrative approach*) či *Unternehmensgeschichte als Transformationsgeschichte* zaměřující se přímo na podniky v direktivně řízeném hospodářství. Kombinace těchto konceptů umožnila soustředit se vedle kvantitativního výzkumu ekonomických proměn rovněž na změny v uplatňovaných manažerských strategiích a na jejich konkrétní tvůrce – vedoucí představitele tužkárenských podniků. Takto pojatý výzkum se také analyticky zaměřil na proměny reklamní činnosti či utváření obrazu obchodních partnerů u veřejnosti.

Zásadní změnu ve zkoumaném hospodářském odvětví nepřineslo válečné hospodářství ani znárodnění jednotlivých tužkáren v období 1945–1948, ale monopolizace zahraničního obchodu po roce 1949. Oddělení výroby od obchodu způsobilo velké potíže především československému tužkárenství, protože bylo závislé na exportu většiny svých výrobků do západoevropských států. Tato negativní skutečnost se projevila nejen při samotném vývozu zboží, ale také v reklamní činnosti, při známkoprávních sporech a během navazování styků se zahraničními obchodníky či s rodinou von Hardtmuth.

Export zůstal pod vlivem akciových společností a později podniků zahraničního obchodu v případě československého tužkárenství až do roku 1968. Výzkum dále ukázal, že vytváření osobních kontaktů manažerů výrobních podniků s představiteli vývozních organizací vedlo ke zlepšení exportní situace, které však nebylo trvalé.

Monopolní organizace zahraničního obchodu se navíc projevila jako neefektivní během jednání s obchodními zástupci či tužkárenskými firmami ze Západu. Tamní manažeři byli zvyklí na navazování osobních vztahů přímo s výrobcí daného zboží. Necháпали proto, z jakého důvodu musejí jednat skrze prostředníka v podobě podniku zahraničního obchodu, jehož pracovníci stejně nedokázali poskytnout důležité technické informace.

Představitelé výrobního podniku se po celé sledované období snažili získat ztracenou kontrolu nad zahraničním obchodem. Domnívali se totiž, že tento krok vyřeší potíže s kvalitou výrobků, jejich obalů, a hlavně se opětovně podaří proniknout do lukrativních exportních zemí, jako byla Spolková republika Německo, Francie či Belgie. Tyto předpoklady se však mohly naplno prosadit pouze při rozšíření pravomocí výrobních podniků a jejich podřízení tržním (zbožně-peněžním) vztahům. Uvedenou změnu by zajistila kompletní reforma centrálně plánované ekonomiky, o kterou se ve druhé polovině šedesátých let 20. století pokusil Ota Šik. VHI Koh-i-noor sice mohla i po nástupu normalizace provádět zahraničně-obchodní činnost, ale návrat centrálního plánování zabránil rozsáhlejšímu využití získaného oprávnění.

Detailní výzkum dopadů ekonomických reforem Kurta Rozsypala a Oty Šika na tužkárenské průmyslové odvětví umožnil formulovat dva stěžejní závěry. První hospodářská reforma přispěla ke sloučení všech čtyř národních podniků zabývajících se výrobou kancelářských potřeb. Zásadní zjištění představovala skutečnost, že vedoucí představitelé uvedených subjektů se na uvedený krok připravovali již od roku 1956, kdy ještě neměli žádné informace o chystané reformě. Tato iniciativa vycházející od samotných podniků korespondovala s reformními záměry, a proto byla bez závažnějších problémů prosazena.

Druhý závěr se týkal reformy Oty Šika, která společně s politickým uvolněním umožnila manažerům jednotlivých podniků navázat styky se svými protějšky na Západě a začít uvažovat o vzájemně výhodné obchodní spolupráci. Dílčím projevem tohoto reformního procesu se také staly podnikové rady pracujících. Zde výzkum prokázal, že jejich činnost byla podnikovým vedením bez výhrad podpořena i po nástupu normalizačního režimu na jaře roku 1969, kdy hrozily osobní postihy pro jednotlivé manažery. Dále se podařilo doložit, že činnost těchto kolektivních podnikatelských orgánů se neomezovala pouze na jednotlivé podniky, ale docházelo mezi nimi k vzájemné spolupráci. Hlavní cíl spočíval v prosazení zákona o socialistickém podniku, který by jasně definoval postavení, úlohu a pravomoci jednotlivých podniků v socialistickém hospodářství.

V souvislosti s navazováním kontaktů s představiteli tužkárenského průmyslu v zemích východního bloku bádání prokázalo, že se uskutečňovalo bez jakéhokoli vlivu ze strany RVHP. Tato hospodářská organizace stála zcela mimo veškerá jednání, takže o dosažených výsledcích obdržela pouze základní informace. Podařilo se proto doložit, že veškerá iniciativa vycházela od vedoucích manažerů československého tužkárenství. Během následných jednání se ukázalo, že většina socialistických států byla přes propagandistická ujištění o vzájemné pomoci a spolupráci vedena čistě nacionalistickými pohnutkami. Jednotlivé země se snažily ochraňovat svůj vlastní tužkárenský průmysl a dále jej rozvíjet. Jedinou výjimku představovala NDR, jež vlivem rozdělení německého státu v roce 1949 postrádala vlastní výrobu kancelářských potřeb, která se soustředila v Norimberku a jeho okolí.

Organizaci československého tužkárenství kromě dvou pokusů o hospodářskou reformu ovlivnilo převážně v padesátých letech 20. století několik administrativních zásahů. Tyto změny byly spojeny se vznikem příslušného ministerstva či hlavní správy, do jehož působnosti spadalo zkoumané průmyslové odvětví. Zde se podařilo doložit, že přímé dopady na jednotlivé podniky a jejich organizaci byly minimální. Velká výhoda pro tužkárenské manažery spočívala ve skutečnosti, že docházelo pouze ke změnám v názvech ministerstev nebo hlavních správ, avšak vrcholní pracovníci uvedených institucí zůstávali na svých postech ředitelů či náměstků. Nedocházelo proto k přerušování již navázaných a upevněných kontaktů s těmito vedoucími představiteli.

Navázané styky se netýkaly pouze nadřízených ministerstev, ale také vrcholných vládních a stranických funkcionářů. Manažeři výrobních podniků dokázali přednést své požadavky místopředsedovi vlády Jaromíru Dolanskému, tajemníkovi ÚV KSČ Jiřímu Hendrychovi či přímo prezidentovi Antonínu Novotnému. Uvedené kontakty sice neumožnily prosadit žádané převzetí zahraničního obchodu, ale přinutily podnik zahraničního obchodu Pragoexport ke zlepšení spolupráce s výrobou.

Direktivně řízené hospodářství se kromě monopolizace zahraničního obchodu nejvíce projevilo v postupné centralizaci veškeré výroby kancelářských potřeb do jediného podniku – VHJ Koh-i-noor. Bádání doložilo, že se jednalo o proces, který probíhal prakticky 15 let od roku 1945. Hlavní negativum představovalo zbytečné rušení malých firem, živností, či opravárenských dílen, které byly provozovány po celém Československu. Jejich majitelé byli nejdříve zaměstnáni na vedoucích funkcích v rámci vznikajících národních podniků, čímž byly využity jejich organizační a technologické zkušenosti. Od roku 1950 však museli postupně odejít nejen z vrcholných postů, ale také

ze samotných závodů. Pro začleňování firem s méně než 50 zaměstnanci, jejichž existenci zaručovala ústava, vytvořily národní podniky dvě základní strategie. První spočívala ve vynuceném přijetí potřebného množství pracovníků. Druhá možnost se zakládala na podepsání nájemní smlouvy s dosavadním majitelem po předchozím nátlaku ze strany úředníků vznikajícího národního podniku.

Centralizace tužkárenského odvětví dokončená roku 1960 vykazovala na druhé straně některé přednosti. Českobudějovický management získal pod kontrolu veškerou produkci kancelářských potřeb, což umožnilo uvést na trh kompletní kolekci tohoto sortimentu. Rozsah a množství výroby i počet zaměstnanců překonal nejen obdobné podniky ve státech RVHP, ale také na Západě. Tato skutečnost vždy velmi zapůsobila na zahraniční obchodníky, kteří byli od šedesátých let 20. století zváni na prohlídku českobudějovické tovární budovy či vzorového závodu v Dačicích. Českoslovenští manažeři dokázali připravit pro uvedené návštěvníky atraktivní doprovodný program. Z jejich strany se jednalo o úspěšnou vyjednávací strategii, která zaujala především americké podnikatele.

Plánované hospodářství zasáhlo rovněž do reklamních strategií a známkoprávních sporů s rodinou von Hardtmuth. Zde bylo možné odhalit zásadní rozdíly mezi pojetím reklamy v tuzemsku a v zahraničí. Socialistická propagace na československém trhu spočívala v pouhém informování zákazníka o novinkách v daném odvětví či o jejich správném používání. Samotná reklamní činnost v západním pojetí byla po celé sledované období vnímána jako kapitalistický nástroj k přinucení zákazníka ke koupi nepotřebného a předraženého zboží. V zahraničí se naproti tomu Pragoexport i výrobní podnik snažily vytvářet reklamu v rámci západoevropských standardů – zaujmout zákazníka sloganem či moderním obalem. Tento záměr se přes veškerou snahu nepodařilo ve zkoumaném období naplnit opět vlivem odtržení výrobních podniků od přímého kontaktu s obchodními zástupci či reklamními odborníky z ciziny.

Jako naprosto zásadní se ukázala role ochranných známek a tradičního firemního jména ve spojení s dlouholetým místem výroby – Českými Budějovicemi. Výzkum jasně prokázal, že nové nevyzkoušené výrobky se samostatně nedokázaly prosadit na evropských trzích, i když disponovaly srovnatelnou, nebo dokonce vyšší kvalitou. Uvedenou skutečnost si postupně uvědomili nejen tužkárenští manažeři, ale také vrcholní představitelé vládnoucího režimu. Národní podnik Koh-i-noor a stejně tak pozdější VHJ si proto v oficiálním názvu po celé období centrálně plánovaného hospodářství zachovaly jméno Hardtmuth, které přímo odkazovalo na dřívější majitele.

Celkově se předložený výzkum zaměřil na analýzu ekonomických změn v tužkárenském odvětví a manažerské strategie v letech 1948–1968. Podařilo se doložit, že jednotliví manažeři nebyli s výjimkou krátkého období 1949–1953 pouhými vykonavateli centrálně vypracovaného plánu, ale projevovali vlastní iniciativu při řešení problémů vycházejících ze socialistického hospodářství. K tomuto účelu si vybudovali síť kontaktů nejen v Československu a ve východním bloku, ale také na Západě.

Hlavní skutečnost omezující provedení výzkum spočívala v nezpracovaných, a proto nepřístupných archivních materiálech týkajících se podniku zahraničního obchodu Pragoexport a také osobních složek jednotlivých manažerů. Exportní činnost mohla být sledována pouze z pohledu výrobního podniku a z informací, které mu byly poskytnuty Pragoexportem. Další limity bádání se týkaly nemožnosti získat doplňující informace k životu hlavních představitelů československého tužkárenství, čímž by se odhalily dílčí motivace pro jejich postoje k řešení některých problémů.

Výzkum československého tužkárenství nebyl zcela vyčerpán. Budoucí bádání je možné rozšířit do několika směrů. Předně se lze zaměřit na vývoj v období normalizace, a především privatizace po roce 1989. Hlavní otázky by měly směřovat k unikátní činnosti rakouské firmy Koh-i-noor Hardtmuth Wien a s tím spojeným exportem výrobků a opětovným předáním této činnosti Pragoexportu ve druhé polovině sedmdesátých let 20. století. Zvláštní pozornost by bylo nutné věnovat změnám v období přestavby a následné transformace, kde by bylo možné uplatnit koncept *Unternehmensgeschichte als Transformationsgeschichte*.

Doposud neprozkoumané téma představují proměny sociálního vývoje. Zde by bylo vhodné se soustředit na pracovní podmínky zaměstnanců, vývoj mezd, každodennost a s tím spojenou otázku závodní rekreace či péče o děti pracovníků v podnikových jeslích. Stranou pozornosti by nebyla ponechána také úrazovost, absence či problém zvyšování výkonu výroby na konci roku a jeho dopady na morálku pracovního kolektivu.

Pozornost lze obrátit také zpět do třicátých let 20. století, kdy byly zakládány dceřiné firmy koncernu Koh-i-noor Hardtmuth v zahraničí. V tomto případě se nabízí srovnání ekonomické úspěšnosti jednotlivých podniků, manažerských strategií jejich představitelů či vztahů s československou centrálou. Zásadní inspiraci pro případný výzkum nastíněné problematiky představuje nedávné dílo Martina Jemelky a Ondřeje Ševečka zabývající se filiálkami obuvnického koncernu Baťa.

Analýza nastíněných dílčích témat z oblasti československého tužkárenství by přispěla ke komplexnějšímu pochopení vývoje v uvedeném průmyslovém oboru. Jako

zvláště důležité se jeví bádání ve sféře transformačních procesů spojených s obnovou soukromého podnikání na počátku devadesátých let 20. století. Česká historiografie nevěnovala tomuto problému stejně jako podnikům v centrálně plánovaném hospodářství náležitou pozornost. Případné rozsáhlejší výzkumy by přitom umožnily provádět srovnání ekonomických výsledků či manažerských strategií. Z těchto důvodů je žádoucí pokračovat v bádání nejen v okruhu výroby kancelářských potřeb, ale i v dalších odvětvích průmyslu.

Hlavní přínosy předkládané disertační práce lze shrnout do několika bodů. Předně se podařilo rozkrýt strategie uplatňované v rámci tužkárenského odvětví a jejich proměny v delším časovém úseku. Komparativní pojetí výzkumu dále umožnilo provést srovnání ekonomických výsledků jednotlivých tužkáren a později národních podniků. Bádání také s využitím metodologie západoevropské *business history* doložilo zásadní úlohu reklamy, firemní značky a tradice při exportu tužkárenských výrobků. Stranou pozornosti nebyly ponechány ani proměny obrazu rodiny von Hardtmuth u československé veřejnosti. Provedený výzkum především propojil kvantitativní analýzu ekonomických výsledků s konkrétními manažerskými strategiemi a jejich tvůrci, což představuje hlavní pozitivum této disertační práce.

VIII. Obrazová příloha

Obrázek č. VIII.1.

Konrád Vrbka (vlevo) a František Novák z ministerstva lesů a dřevařského průmyslu při přednášení projevů v Českých Budějovicích (prosinec 1953).

(Tužkař 5/46–47, 22. prosinec 1953, s. 5).



Obrázek č. VIII.2.

Konrád Vrbka (uprostřed) na tužkárenské konferenci v Českých Budějovicích (září 1959).

(SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor*, generální ředitelství inv. č. 04. 16, kart. 259, Tužkárenská konference v roce 1956).



Obrázek č. VIII.3.

(Zleva doprava) Konrád Vrbka, viceprezident firmy Wallace Pencil Company Robert J. Bernard a Vladimír Fiřt s Josefem Špačkem z Pragoexportu při prohlídce tužkárny ve Spojených státech amerických (září 1967).

(SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor*, *generální ředitelství*, inv. č. 20, kart. 630, Obchodní styk se zahraničím – Wallace Pencil Co. St. Louis – USA).



Obrázek č. VIII.4.

Vila Hardtmuth v Českých Budějovicích před rekonstrukcí (1960).

(SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor* *Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 06.01, kart. 31, Rekreační středisko Hamr ve Veselí nad Lužnicí).



Obrázek č. VIII.5.

Vila Hardtmuth v Českých Budějovicích před rekonstrukcí (1960).

(SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 06.01, kart. 31, Rekreační středisko Hamr ve Veselí nad Lužnicí).



Obrázek č. VIII.6.

Rakouská tužkárna v Attnag-Puchheimu (1959).

(SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 04.16, kart. 27, Různé právní písemnosti Rakousko – nová tužkárna).



Obrázek č. VIII.7.

Rakouská tužkárna v Attnag-Puchheimu (1959).

(SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 04.16, kart. 27, Různé právní písemnosti Rakousko – nová tužkárna).



Obrázek č. VIII.8.

Vstup do československého pavilonu na veletrhu v Záhřebu (září 1964).

(SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor, generální ředitelství*, inv. č. 03. 07, kart. 164, Cestovní zpráva ze služební cesty do Jugoslávie 19. – 23. září 1964).



Obrázek č. VIII.9.

Výrobky VHJ Koh-i-noor na veletrhu v Záhřebu (září 1964).

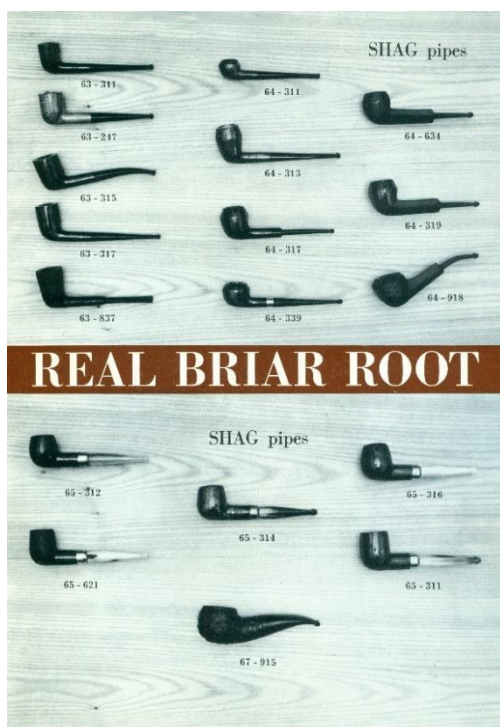
(SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor*, generální ředitelství, inv. č. 03. 07, kart. 164, Cestovní zpráva ze služební cesty do Jugoslávie 19. – 23. září 1964).



Obrázek č. VIII.10.

Katalog kuřáckých výrobků národního podniku Centropen (1951).

(SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 20.02, kart. 48, Katalog kuřáckých výrobků – vydal Pragoexport).



Obrázek č. VIII.11.

Katalog výrobků národního podniku Gama (1955).

(SOA Třeboň, oddělení ČB, *fond Gama, n. p.*, inv. č. 20.02, kart. 13, Katalog výrobků).



Obrázek č. VIII.12.

Katalog výrobků národního podniku Gama (1955).

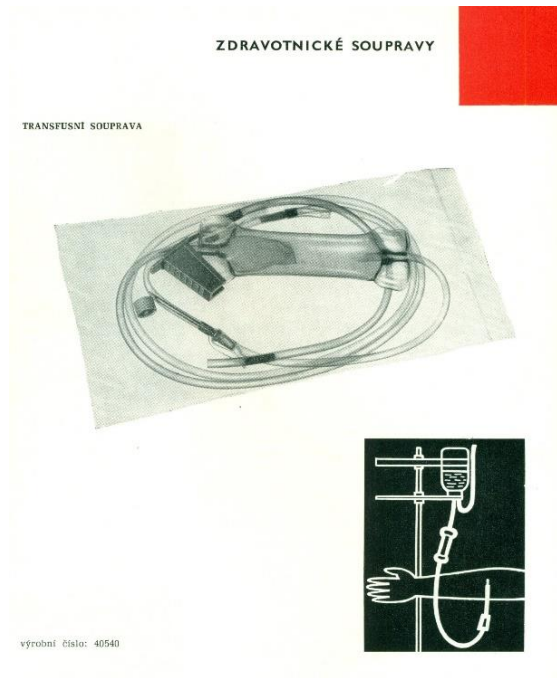
(SOA Třeboň, oddělení ČB, *fond Gama, n. p.*, inv. č. 20.02, kart. 13, Katalog výrobků).



Obrázek č. VIII.13.

Katalog výrobků závodu 05 výrobky z umělých hmot, VHJ Koh-i-noor (konec šedesátých let 20. století).

(SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Logarex, n. p.*, inv. č. 20.02, kart. 14, Katalogy výrobků).



Obrázek č. VIII.14.

Katalog výrobků závodu 06 výrobky ze dřeva, VHJ Koh-i-noor (konec šedesátých let 20. století).

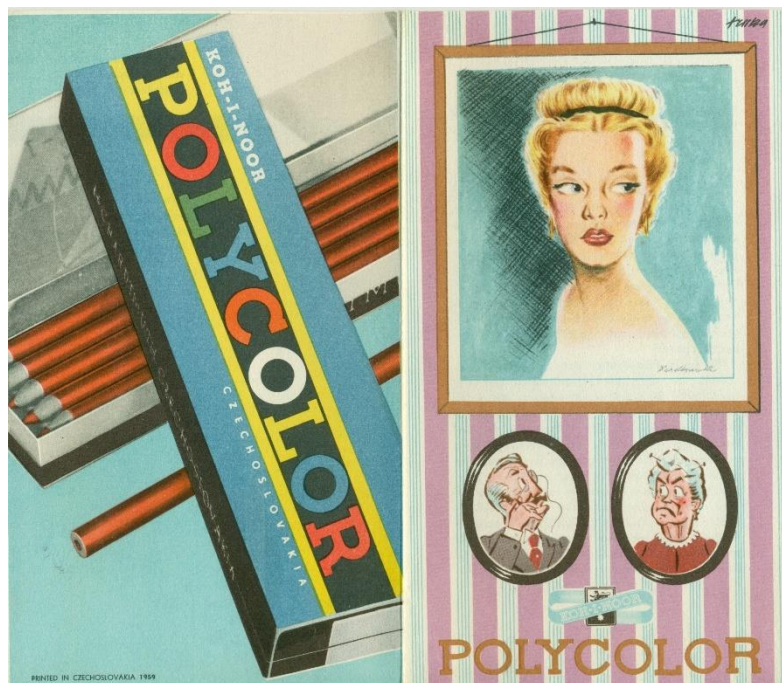
(SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Logarex, n. p.*, inv. č. 20.02, kart. 14, Katalogy výrobků).



Obrázek č. VIII.15.

Propagační leták pastelek Polycolor, VHJ Koh-i-noor (1959).

(SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor*, generální ředitelství, inv. č. 20, kart. 619, Cizí propagační tiskoviny).



Obrázek č. VIII.16.

Propagační leták mechanické tužky Versatil Toison d'Or, VHJ Koh-i-noor (1959).

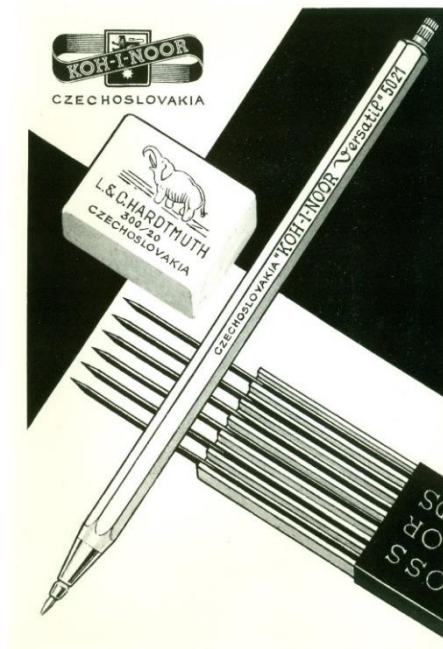
(SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor*, generální ředitelství, inv. č. 20, kart. 619, Cizí propagační tiskoviny).



Obrázek č. VIII.17.

Propagační leták kancelářské pryže Elephant a mechanické tužky Versatil Koh-i-noor, VHJ Koh-i-noor (padesátá léta 20. století).

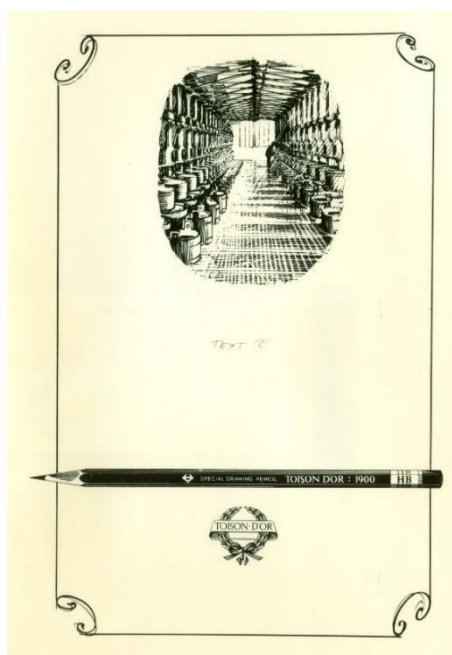
(SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 20.05, kart. 28, Propagační materiály).



Obrázek č. VIII.18.

Propagační leták tužky Toison d'Or, VHJ Koh-i-noor (padesátá léta 20. století).

(SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 20.05, kart. 28, Propagační materiály).



IX. Seznam pramenů a literatury

IX.1. Prameny

Státní oblastní archiv v Třeboni, oddělení České Budějovice

Fond Koh-i-noor, tužkárny L. a C. Hardtmuth, České Budějovice

inv. č. 201, sign. II/32, kart. 19, (Výroční zprávy 1935–1944).

inv. č. 202, sign. II/33, kart. 20, (Provozní roční zprávy 1935–1943).

inv. č. 287, sign. IV/G/4, kart. 65, (Výroční zprávy o odbytu 1939–1941, Zprávy o reklamní činnosti).

inv. č. 302, sign. IV/I/5, kart. 73, (Rukopis ředitele Czecha, 25 Jahre Koh-i-noor Bleistiftfabrik L. & C. Hardtmuth 1920–1945).

inv. č. 638, sign. VIII/S, kart. 152, (Rodokmen rodiny Hardtmuthů, schéma rodiny a společníků firmy).

inv. č. 642, sign. II, kart. 152, (Schéma koncernu L. & C. Hardtmuth – vnitřní organizace).

Fond Koh-i-noor Hardtmuth, s. p., České Budějovice (předávací číslo seznamu 17/97)

inv. č. 01.03, kart. 1, (Směrnice pro organizaci n. p. KIN); kart. 2, (Organizační řád n. p. KIN).

inv. č. 02.01, kart. 3, (Zápisy z porad vedení podniku 1948–1950, Organizace tužkárny Hardtmuth).

inv. č. 02.05, kart. 4, (Korespondence podnikového ředitele 1948–1950); kart. 5, (Korespondence podnikového ředitele 1950, Zápisy z porad ředitele 1949–1950).

inv. č. 03.01, kart. 6, (Výroční zprávy KIN 1945–1947).

inv. č. 03.07, kart. 6, (Zahraniční cesty L. Cigalleho, doklady).

inv. č. 04.02, kart. 7, (Delimitace – výsadní společnost a závody).

inv. č. 04.06, kart. 8, (Protokoly z převzetí národní správy u různých firem).

inv. č. 04.06, kart. 8, (Začlenění fy. M. Oechsler, Firma Kodat).

inv. č. 04.17, kart. 11, (Vlastnicko-právní záležitosti KIN v zahraničí).

inv. č. 12.02, kart. 20, (Projevy s. podnikového ředitele Ing. F. Měchury).

inv. č. 19.01, kart. 24, (Bilance k 31. prosinci 1950 fy. E. Hoffman).

inv. č. 19.02, kart. 25, (Rozvaha k 31. prosinci 1948, Přejímací rozvaha k 1. lednu 1948).

inv. č. 19.03, kart. 26, (Závěrky za rok 1949 původního Národního podniku – podnikohospodářské oddělení).

- inv. č. 19.03, kart. 26, (Účetní závěrky za roky 1951 a 1952).
- inv. č. 20.01, kart. 27, (Výroční zpráva prodejního oddělení 1945).
- inv. č. 20.03, kart. 27, (Ceníky výrobků).
- inv. č. 20.05, kart. 28, (Propagační materiály).
- inv. č. 20.06, kart. 29, (Reklama: účast na veletrzích); kart. 30, (Reklama: Hodiny, Účast na veletrzích).
- inv. č. 20.08, kart. 30, (Celkový prodej).
- inv. č. 24, kart. 36, (Inzerce v zahraničí).

Fond Koh-i-noor Hardtmuth, s. p., České Budějovice (předávací číslo seznamu 23/97)

- inv. č. 02.01, kart. 4, (Zápisy z ředitelské porady 1950–1955, Zápisy z podnikové rady); kart. 5, (Zápisy z ředitelské porady 1956).
- inv. č. 02.02, kart. 5, (Zápisy z technickoekonomických konferencí provozů n. p. – mech. tužky, obaly, surová tužka, dřevovýroby, nátěrové hmoty, tuhárna).
- inv. č. 02.04, kart. 7, (Zápisy z jednání s Pragoexportem).
- inv. č. 03.01, kart. 12, (Kolegium ministra lesů a dřevař. Průmyslu – Zpráva o výrobě kancelář. potřeb, ohrožení zahraničního odbytu, zpráva o zahraničních sporech, kontrola plnění usnesení, Závěrečná zpráva o použitelnosti změkčeného bukového dřeva na výrobu tužek, Zpráva o situaci ve vývoji výroby a odbytu tužkárenské výroby).
- inv. č. 03.07, kart. 15, (Cestovní zpráva z cesty do Itálie a Švýcarska).
- inv. č. 03.09, kart. 15, (Korespondence s p. Karápancem Rakousko).
- inv. č. 04.02, kart. 16, (Delimitace – Grafo, Haibach, provozovny Bohumilice a PZO, Reorganizace, Organizační materiály).
- inv. č. 04.10, kart. 18, (Náklady fin zahraničních sporů).
- inv. č. 04.12, kart. 20, (Zdůvodnění vedení zahraničních sporů); kart. 21, (Jednání o znárodnění podniku se zástupci fy Hardtmuth); kart. 22, (Přelíčení 15. července 1953, Zpráva o zahraničních sporech); kart. 23, (Konečné návrhy před Seinským civilním soudem v Paříži mezi KIN n. p. a KIN Hardtmuth Paříž a jejími společníky).
- inv. č. 04.16, kart. 27, (Různé právní písemnosti Rakousko – nová tužkárna, Korespondence s ředitelem Koldy).
- inv. č. 05.01, kart. 30, (Revizní zprávy – výzkumné problémy).
- inv. č. 06.01, kart. 31, (Rekreační středisko Hamr ve Veselí nad Lužnicí).

- inv. č. 08.02, kart. 31, (Příprava 3 5LP).
- inv. č. 08.04, kart. 33, (Zápis z rozboru plnění plánu v roce 1953, Rozbor plnění plánu 1952, 1951 a prosinec 1952).
- inv. č. 13.03, kart. 40, (Jmenování KIN exportním závodem).
- inv. č. 19.03, kart. 44, (Roční závěrka – Hallwachs, Účetní závěrky 1950–1952).
- inv. č. 19.05, kart. 45, (Účetní výkazy 1953–1955); kart. 46, (Účetní výkazy 1956–1957).
- inv. č. 19.04, kniha č. 14, (Účetní přehledy propagačních akcí – tuzemsko i zahraničí).
- inv. č. 20.02, kart. 48, (Katalog kuřáckých výrobků – vydal Pragoexport).
- inv. č. 20.05, kart. 51, (Reklamní plakáty, Propagační materiály – letáky).
- inv. č. 20.08, kart. 52, (Export).
- inv. č. 23.02, kart. 57, (Situace ve výrobě a odbytu Koh-i-nooru n. p. přeložení exportu do Č. Budějovic).
- inv. č. 23.06, kart. 59, (Technická dokumentace tužka Toison d'Or, ČSN tužky, plán rozvoje a koresp, Výkaz o výrobě tužek – přehled 1949–1953).
- inv. č. 23.10, kart. 61, (Zkoušky kvality u Eidg. Materialprüfungsanstalt Švýcarsko, Srovnání kvality konkurenčních výrobků s našimi); kart. 62, (Zkoušky kvality, Kvalita anglických obalů); kart. 63, (Zkouška kvality konkurenčních vzorků anglického původu, Délka našich tužek oproti konkurenčním, Kvalitativní zkoušky).
- inv. č. 24.09, kniha č. 18, (Propagace a tisk – výstřížková dokumentace).

Fond Koh-i-noor, generální ředitelství, České Budějovice

- inv. č. 02.01, kart. 17–25, (Zápisy z porad vedení VHJ Koh-i-noor 1960–1969).
- inv. č. 02.03, kart. 82, (Zápis z XIII. a XIV. zasedání Poradního sboru, Zápisy z porad vedení VHJ KIN).
- inv. č. 03.03, kart. 120, (Usnesení Ústředního výboru KSČ o hospodářsko-politických směrnících k vypracování plánu rozvoje národního hospodářství za léta 1966–1970, Zápisy Celozávodního výboru KSČ Koh-i-noor).
- inv. č. 03.07, kart. 161–167, (Cestovní zprávy ze služebních cest 1954–1969).
- inv. č. 04.01, kart. 188, (Historie vzniku afilací KIN – Rakousko, Založení Společnosti s ručením omezeným „Továrna na tužky Koh/i/noor“ v Paříži, Informativní zpráva o účasti VHJ Koh-i-noor ČB na rakouské firmě A. S. Vídeň, Zřízení tužkárny Koh-i-noor v Rakousku. Účast fy. Koh-i-noor tužkárna L. C. Hardtmuth Č. B, Návrh na zajištění účasti na rakouské společnosti Koh-i-noor

- Hardtmuth L. C. Vídeň, Koh-i-noor Hardtmuth A. S. Wien – původní materiály); kart. 189, (Zakládání afilací – různé, korespondence, smlouvy včetně přípravy, výpočty).
- inv. č. 04.02, kart. 191, (Logarex Blovice – delimitace, Převod závodu 03 Gama z Prahy do Českých Budějovic).
- inv. č. 04.05, kart. 195, (Výpisy z firemního rejstříku).
- inv. č. 04.06, kart. 196, (Gama Praha – firma Staffen rozsah znárodnění); kart. 197, (Záměr rekonstrukce závodu 17 Jihočeských dřevařských závodů v Kardašově Řečici na výrobu tužkárenských prkének pro n. p. Koh-i-noor, Předání správy závodu 07 z Pardubic do Dačic a předání pardubické provozovny z VHJ KIN do VHJ ZAZ); kart. 198, (Záznamy o jednání vedených mezi PZO Pragoexport a oborovým podnikem Koh-i-noor).
- inv. č. 04.10, kart. 204, (Jednání o rozdělení známek).
- inv. č. 04.12, kart. 215, (Spory s rakouskou firmou).
- inv. č. 04.13, kart. 217, (Zápisy o sporech národního podniku Koh-i-noor, Jednání o smír I–V); kart. 220, (Náklady na vedení sporů v Anglii); kart. 222, (Argentina – náklady na vedení sporů); kart. 224, (Náklady na vedení sporů v Belgii); kart. 225, (Egypt – Náklady na vedení sporů v Egyptě); kart. 231, (Francie – náklady na vedení sporů ve Francii); kart. 234, (Holandsko – Náklady na vedení sporů v Holand.); kart. 236, (Náklady na vedení sporů v Chile); kart. 237, (Úhrady nákladů na vedení sporů v Itálii); kart. 242, (Mexiko – Náklady na vedení sporů v Mexiku); kart. 243, (Náklady na vedení sporů v Západním Německu); Náklady na vedení sporů v Norsku; kart. 243, (Náklady na spory v Paraguayi); Náklady na vedení sporů v Portugalsku; kart. 245, (Náklady na vedení sporů v Rakousku); kart. 249, (Náklady na vedení sporů ve Švédsku); kart. 252, (Švýcarsko – náklady na vedení sporů); kart. 256, (USA – Náklady na vedení sporů v USA).
- inv. č. 04. 16, kart. 259, (Tužkárenská konference v roce 1956, Tužkárenská konference – Návrh vlády o konání mnohostranné tužkárenské konference v ČSSR, Tužkárenská konference, Tužkárenská konference – vyúčtování); kart. 260, (Hospodářská spolupráce s NDR, Školní a kancelářské potřeby. Koordinace výrobních programů NDR a ČSSR, Hospodářská spolupráce s Maďarskem); kart. 261, (Hospodářská spolupráce s Polskem, NDR – smlouva o specializaci).
- inv. č. 09, kart. 304, (Výhledový dokument n. p. Koh-i-noor z 10. března 1958); kart. 345, (Rozbory, účetní a statistické výkazy); kart. 354, (Statistická ročenka 1965).

- inv. č. 19, kart. 592, (Roční výkaz průmyslových podniků za rok 1953, Roční výkazy roků 1954–1957); kart. 593, (Roční účetní výkazy za roky 1958–1968); kart. 608, (Bilance 1966, Bilance – revizní zpráva KIN AG).
- inv. č. 20, kart. 619, (Cizí propagační tiskoviny, Současná situace ve výrobě a odbytu tužkárenské výroby, Obchodní korespondence s cizinou); kart. 620, (Historický vývoj tužkárenské výroby a její odbyty); kart. 625, (Incens Cedar – technické podmínky USA pošta, General Pencil Company – katalog, Pragoexpo 64 v Brně, Výstava Pragoexpo 1965); kart. 629, (Styk se zahraničím – California Cedar Product – Výzkumné oddělení, Pragoexport – Technoexport, Výstava Pragoexpo 1966); kart. 630, (Obchodní styk se zahraničím – Wallace Pencil Co. St. Louis – USA, Smlouva o specializaci a kooperaci s NDR na výrobě tuh a tužek, Metodické pokyn pro zajišťování exponátové náplně čs. účasti na Světové výstavě Montreal, Úvodní scénář k československému národnímu pavilónu na Světové výstavě Montreal 1967, Montreal Expo 67).
- inv. č. 23, kart. 733, (Plány výroby zboží – sešity – roky 1951–1964); kart. 734, (Výhledový výrobní plán na rok 1951, 1953, 1955, 1965); kart. 739, (Plány výroby zboží – sešity – roky 1964–1968).
- inv. č. 24, kart. 755, (Doklady o vytištěné inzerci, Doporučení agentury L. C. Hardtmuth – Propagace).
- inv. č. 25, kart. 762, (Organizační schéma).
- inv. č. 27, kart. 781, (Nájemní smlouvy jednotlivých firem).

Fond ROH – podnikový výbor Koh-i-noor Hardtmuth, o. p., České Budějovice

- kart. 5, (Materiály podnikové rady pracujících, Pošta Rady pracujících, Zápisy ze zasedání Podnikové rady pracujících a pozvánky, Spolupráce s ostatními radami pracujících Statut rady pracujících n. p. Koh-i-noor Hardtmuth); kart. 6, (Zápisy z Podnikové rady pracujících, Rada pracujících – Koncepty zápisů).

Fond Grafo, a. s., tužkárna České Budějovice

- inv. č. 59, sign. I/4, kart. 1, (Podklady pro zpracování kroniky společnosti).
- inv. č. 58, sign. I/3, kart. 6, (Reklamní činnost podniku).
- inv. č. 67, sign. III/2, kart. 7, (Účet ztrát a zisků k 31. prosinci 1947).
- inv. č. 70, sign. III/5, kart. 7, (Bilance 1927–1945).

Fond Národní podnik obchodní a průmyslový, a. s., Praha, tužkárna České Budějovice)

inv. č. 148, sign. I/13, kart. 6, (Ceníky výrobků NP).

inv. č. 168, sign. III/1, kart. 9, (Účet rozvázný, ztrát, zisku 1930–1947).

Fond Gama, n. p., Praha, závod 01 České Budějovice

inv. č. 02.03, kart. 1, (Zápisy ze schůzí závodní rady fy. Gestetner).

inv. č. 03.02, kart. 2, (Různá korespondence – hlášení plnění).

inv. č. 03.07, kart. 2, (Cestovní zpráva z cesty do NSR z 21. října – 4. listopadu 1956).

inv. č. 04.01, kart. 3, (Doklady přejeté fy. Robinson, majitelé Em. Styblík, Městec Králové, Doklady o přejeté fy. V. Škramlík, Praha, Zprávy o převzetí znárodněné majetkové podstaty fy. Gestetner, Převzetí fy. Ruka n. p. Gamou).

inv. č. 04.02, kart. 3, (Předběžné delimitační jednání n. p. Gama a fy. Gestetner).

inv. č. 09.01, kart. 8, (Roční výkaz průmyslových podniků 1953).

inv. č. 19.01, kart. 12, (Přejímací bilance fy. Görlich a spol.).

inv. č. 19.03, kart. 12, (Závěrka k 31. prosinci 1950, Měsíční výkazy 1954, Roční uzávěrka 1956, Účetní závěrka 1957).

inv. č. 20.02, kart. 13, (Katalog výrobků).

inv. č. 23.02, kart. 18–24, (Dlouhodobý plán, plánování výroby, Plány výroby).

Fond Logarex, n. p., České Budějovice

inv. č. 03.06, kart. 2, (Patronátní činnost).

inv. č. 04.02, kart. 2, (Delimitace – Polná metry do Logarexu soukr. fy. Rakušan).

inv. č. 04.03, kart. 2, (Zrušení závodu Logarex 09 – Jilemnice).

inv. č. 04.16, kart. 5, (Znárodnění – Zřizovací listina – Logarex národní podnik, Bytový spor – Logarex Kardašova Řečice, Rozsah znárodnění závodu Mohelnice – Fr. Šincl, Trestní věc proti soukr. fy. Šincl a začlenění do n. p. Logarex).

inv. č. 05.03, kart. 6, (Zpráva o stavu n. p. Logarex – revizní zpráva).

inv. č. 14.01, kart. 10, (Finanční majetek – výměry, Logarex).

inv. č. 21.02, kart. 10, (Konference o zvýšení technologické výroby).

inv. č. 19.06, kart. 13, (Přejímací inventury fy. Celokres Praha a fy. Kavan do Logarexu).

inv. č. 20.02, kart. 14, (Katalogy výrobků).

inv. č. 22.01, kart. 16, (Výhledový plán výstavby).

Státní oblastní archiv v Zámrsku

Fond Centropen, n. p. Pardubice

inv. č. 04.02, kart. 2, (Delimitace závodu Modrá do n. p. Plastimat, Delimitace závodu Javorník).

inv. č. 09.02, kart. 19, (Zahajovací rozvaha k 1. lednu 1951 fy. Patrná a syn).

inv. č. 09.03, kart. 19, (Účetní závěrky 1950–1952).

inv. č. 09.05, kart. 20, (Roční výkazy za roky 1953–1957).

Národní archiv

Fond Československé závody dřevozpracující, n. p., Praha

inv. č. 15, kart. 175–176, (Koh-i-noor Č. Budějovice).

inv. č. 15, kart. 178, (Centropen, Pardubice, Zahajovací rozvahy firem Adalbert Loy a Reihard Lorenz).

IX.2. Periodika

Mladá fronta	1948
Práce	1945–1948
Rudé právo	1945–1948
Tužkař	1949–1964

IX.3. Literatura

AMATORI, Franco – JONES, Geoffrey (edd.), *Business History Around the World*, Cambridge 2003.

BANDHAUER-SCHÖFFMANN, Irene, *Wiener Geschäftsfrauen um die Jahrhundertwende*, in: Irene Bandhauer-Schöffmann (ed.), *Auf dem Weg zur Beletage. Frauen in der Wirtschaft (=Dokumentation des 2. Absolventinnen Tages an der Johannes Kepler Universität Linz)*, Wien 1997, s. 145–178.

BAUERNFEIND, Martina, *150 Jahre Schwanhäußler in Nürnberg. Der Grundbesitz der Familie im Stadteil Gärtrn hinter der Veste und Umgebung*, Nürnberg, 2005.

BENDO VÁ, Eva – HÁJEK, Václav, *Zmizelá Praha. Neony a světla reklam*, Praha 2018.

BERGHOFF, Hartmut – SCRANTON, Philip – SPIEKERMANN, Uwe (edd.), *The Rise of Marketing and Market Research*, Basingstoke 2012.

- BERGHOFF, Hartmut, *Moderne Unternehmensgeschichte. Eine themen und theorieorientierte Einführung*, Paderborn 2004.
- BISCHOFF, Johannes, *Zur Familiengeschichte Alt-Nürnberger Bleistiftmacher. Ein Beitrag zur Frühgeschichte der Nürnberger Bleistiftindustrie*, Nürnberg 1939.
- BOHDÁLEK, David *Reklamní strategie v českobudějovickém tužkárenství v období 1938–1948*, in: František Čapka – Radek Slabotínský – Pavla Stöhrová (edd.), *Hospodářské dějiny Moravy a Slezska. Vybrané kapitoly z 20. století*, Brno 2016, s. 172–192.
- BOHDÁLEK, David, *Josef Follpracht – centrální ředitel národního podniku Koh-i-noor 1945–1949*, in: Jaromír Karpíšek – Zbyněk Sturz – Marie Bláhová (edd.), *České, slovenské a československé dějiny 20. století XI*, Ústí nad Orlicí 2017, s. 133–143.
- BOHDÁLEK, David, *Koncern Koh-i-noor Hardtmuth v období 1939–1942*, in: Jaromír Tauchen – Karel Schelle (edd.), *Období nesvobody*, Ostrava 2014, s. 108–126.
- BOHDÁLEK, David, *Koncern Koh-i-noor Hardtmuth v protektorátním hospodářství 1939–1942. Bakalářská práce Filozofické fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích*, České Budějovice 2013.
- BOHDÁLEK, David, *Odkaz Josepha Hardtmutha – tužkárenský koncern a jeho majitelé v první polovině 20. století*, in: Hana Králová (ed.), *Joseph Hardtmuth. Architekt, vynálezce a podnikatel ve službách knížecí rodiny Liechtensteinů*, Praha 2018, s. 121–134.
- BOHDÁLEK, David, *Podnikatelské strategie manažerů českobudějovických tužkáren na cestě ke znárodnění 1945–1948. Diplomová práce Filozofické fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích*, České Budějovice 2015.
- BOHDÁLEK, David, *Zahraniční cesty zaměstnanců národního podniku Koh-i-noor v období 1945–1968*, in: Jaromír Karpíšek – Zbyněk Sturz – Marie Bláhová (edd.), *České, slovenské a československé dějiny 20. století XII*, Břeclav 2018, s. 213–224.
- BOON, Marten, *Business Enterprise and Globalization. Towards a Transnational Business History*, *Business History Review* 91, 2017, s. 511–535.
- BORSCHIED, Peter, *Der ökonomische Kern der Unternehmensgeschichte*, *ZUG* 46, 2001, s. 5–10.
- BRŇOVJÁK, Jiří – ZÁŘICKÝ, Aleš, *Šlechtic podnikatelem – podnikatel šlechticem. Šlechta a podnikání v českých zemích v 18. – 19. století*, Ostrava 2008.

- COCHRAN, Thomas, *Arthur Harrison Cole 1889–1974*, *Business History Review* 49, 1975, s. 1–5.
- COLE, Arthur Harrison, *What Is Business History?*, *Business History Review* 36, 1962, s. 98–106.
- CRON, Joachim, *Lobrede der Arbeitsamkeit und ihrer Beförderer, als in Oberleutensdorf das hundertjährige Jubelfest der Tuchfabrike gefeiert wurde am 25ten September 1815*, Prag 1816.
- DAMM, Veit – SCHULZ, Ulrike – STEINBERG, Swen – WÖLFEL, Sylvia, *Ostdeutsche Unternehmen im Transformationsprozess 1935 bis 1995. Ein neues Forschungsfeld der modernen Unternehmensgeschichte*, *ZUG* 56, 2011, s. 187–205.
- DÁVILA, Carlos – MILLER, Rory, *Business History in Latin America. The Experience of Seven Countries*, Liverpool 1999.
- DECKER, Stephanie – KIPPING, Matthias – WADHWANI, Daniel, *New Business Histories! Plurality in Business History Research Methods*, *Business History* 57, 2015, s. 30–40.
- DOLEŽALOVÁ, Antonie, *Business History. Vědecký obor mezi historií a ekonomikou*, *ČČH* 115, 2017, s. 708–730.
- DVOŘÁK, Jiří – KOVÁŘ, Daniel – NIKRMAJER, Leoš a kol, *České Budějovice pod hákovým křížem*, České Budějovice 2015.
- EFMERTOVÁ, Marcela, *Hospodářské dějiny a business history ve francouzské historiografii*, *ČČH* 115, 2017, s. 756–786.
- EHRENBERG, Richard – RACINE, Hugo, *Krupp'sche Arbeiterfamilien. Entwicklung und Entwicklungsfaktoren von drei Generationen deutscher Arbeiter*, Jena 1912.
- EHRENBERG, Richard, *Die Unternehmungen der Brüder Siemens. Bis zum Jahre 1870*, Jena 1906.
- ERBANOVÁ, Eva – ŠILHAN, Milan – ŠVÁCHA, Rostislav, *Slavné vily Jihočeského kraje*, Praha 2007.
- FABER-CASTELL, Anton Wolfgang von – HILSENBECK, Renate, *Faber-Castell since 1761. Die illustrierte Geschichte einer Bleistiftdynastie*, München 2013.
- FAJMON, Hynek – BALÍK, Stanislav – HLOUŠKOVÁ, Kateřina (edd.), *Dusivé objetí. Historické a politologické pohledy na spolupráci sociálních demokratů a komunistů*, Brno 2006.

- FALTUS, Jozef – PRŮCHA, Václav, *Všeobecné hospodářské dějiny 19. a 20. století*, Praha 2003.
- FARTÁK, Josef, *120 let sirkárny Solo Sušice*, Plzeň 1959.
- FISCHER, Fritz, *Griff nach der Weltmacht. Die Kriegsziele des kaiserlichen Deutschland 1914–1918*, Düsseldorf, 1967.
- FISCHER, Karl, *Die Geschichte der Familie Schwanhäusser vom 15. bis zum 20. Jahrhundert*, Nürnberg 1959.
- FLIGSTEIN, Neil, *Chandler and the Sociology of Organizations*, Business History Review 82, 2008, s. 241–250.
- FRANZKE, Jürgen, *Das Bleistiftschloß. Familie und Unternehmen Faber-Castell in Stein. Eine Ausstellung anlässlich des 225jährigen Bestehens des Unternehmens Faber-Castell*, München 1986.
- FREJKA, Ludvík, *Historie bojů o znárodnění československého průmyslu*, Praha 1950.
- FREUDENBERGER, Herman *Zum Anfang der deutschen Firmengeschichte. Tradition. Zeitschrift für Firmengeschichte und Unternehmerbiographie* 7, 1962, s. 55–58.
- GALAMBOS, Louis, *Global Perspectives on Modern Business*, Business History Review 71, 1997, s. 287–290.
- GALAMBOS, Louis, *Identity and the Boundaries of Business History. An Essay on Consensus and Creativity*, in: Franco Amatori – Geoffrey Jones (edd.), *Business History Around the World*, Cambridge 2003, s. 11–30.
- GEIGER, Rudolf, *Die Bleistiftmacher Staedtler und ihre Bedeutung für die Geschichte des Bleistifts. Ein Beitrag zur Geschichte von Nürnbergs Handwerk und Industrie*, Nürnberg 1952.
- GERMUSKA, Pál, *Military Industry versus Military-related Firms in Socialist Hungary. Disintegration and Integration of Military Production during the 1950s and Early 1960s*, Enterprise & Society. The International Journal of Business History 11, 2010, s. 316–349.
- GERŠLOVÁ, Jana – SEKANINA, Milan, *Lexikon našich hospodářských dějin. 19. a 20. století v politických a společenských souvislostech*, Praha 2003.
- GERŠLOVÁ, Jana a kol., *Co by tomu řekl Johann Becher? Kulatý stůl k dějinám podnikání*, Praha 2010.
- GERŠLOVÁ, Jana, *Co se skrývá za značkou? Historická encyklopedie podnikatelů*, Praha 2011.
- GERŠLOVÁ, Jana, *Dějiny moderního podnikání*, Praha 2012.

- GERŠLOVÁ, Jana, *Stavební podnikání napříč Evropou. Firma Pittel & Brausewetter v monarchii a mezi válkami*, Praha 2017.
- GRAS, Norman Scott Brien – LARSON, Henrietta Melia, *Casebook in American History*, New York 1939.
- GRAS, Norman Scott Brien, *Business and Capitalism. An Introduction to Business History*, New York 1939.
- GRAS, Norman Scott Brien, *Business History*, *The Economic History Review* 4, 1934, s. 385–398.
- HALLWICH, Hermann, *Die erste Fabrik in Reichenberg*, Reichenberg 1869.
- HALLWICH, Hermann, *Firma Franz Leitenberger 1793–1893. Eine Denkschrift*, Prag 1893.
- HANSEN, Per H., *Business History. A Cultural and Narrative Approach*, *Business History Review* 86, 2012, s. 693–717.
- HANSEN, Per H., *Danish Modern Furniture 1930–2016. The Rise, Decline and Re-emergence of a Cultural Market Category*, Odense 2018.
- HANSEN, Per H., *Networks, Narratives, and New Markets. The Rise and Decline of Danish Modern Furniture Design 1930–1970*, *Business History Review* 80, 2006, s. 449–483.
- HARRISON, Mark, *Forging Success. Soviet Managers and Accounting Fraud 1943–1962*, *Journal of Comparative Economics* 39, 2010, s. 43–64.
- HARTIG, Sandra, *Von der Tradition zur Innovation. Die Gründung der Gesellschaft für Unternehmensgeschichte*, *ZUG* 46, 2001, s. 221–236.
- HAUSMAN, William, *Business History in the United States at the End of the Twentieth Century*, in: Franco Amatori – Geoffrey Jones (edd.), *Business History Around the World*, Cambridge 2003, s. 83–110.
- HEMPE, Mechthild, *Eine Unternehmensgeschichte im Zeichen des Schwans*, Heroldsberg 2005.
- HEUMOS, Peter, *Vyhrňme si rukávy, než se kola zastaví! Dělníci a státní socialismus v Československu 1945–1968*, Praha 2006.
- HLAVAČKA, Milan – BEK, Pavel a kol. (edd.), *Rodinné podnikání v moderní době*, Praha 2018.
- HLAVAČKA, Milan, *Family business history – nová disciplína na hraně hospodářských a sociálních dějin?*, *ČČH* 115, 2017, s. 662–663.

- HLAVAČKA, Milan, *Family businesses and their roots in Central European society in the 19th Century*, *Moderní dějiny. Časopis pro dějiny 19. a 20. století* 24, 2016, s. 1–24.
- HLAWATSCHEK, Elke, *Die Unternehmerin 1800–1945*, *ZUG* 35, 1985, s. 127–146.
- HONEYMAN, Katrina, *Doing Business with Gender. Service Industries and British Business History*, *Business History Review* 81, 2007, s. 471–493.
- HOPPE, Jiří – ŠKODOVÁ, Markéta – SUK, Jiří – CACCAMO, Francesco, *O nový československý model socialismu. Čtyři interdisciplinární vědecké týmy při ČSAV a UK v 60. letech*, Praha 2015.
- CHANDLER, Alfred DuPont – AMATORI, Franco – HIKINO, Takashi (edd.), *Big Business and the Wealth of Nations*, Cambridge (UK) 1997.
- CHANDLER, Alfred DuPont, *Scale and Scope. The Dynamics of Industrial Capitalism*, Cambridge (MA) 1990.
- CHANDLER, Alfred DuPont, *Strategy and Structure. Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, Cambridge (MA) 1962.
- CHANDLER, Alfred DuPont, *The Beginnings of Big Business in American Industry*, *Business History Review* 33, 1959, s. 1–31.
- CHANDLER, Alfred DuPont, *The Visible Hand. The Managerial Revolution in American Business*, Cambridge (MA) 1977.
- CHMELA, Leopold, *Hospodářská okupace Československa, její metody a důsledky. Znalecký posudek z procesu s K. H. Frankem*, Praha 1946.
- JAKUBEC, Ivan – EFMERTOVIÁ, Marcela – SZOBI, Pavel – ŠTEMBERK, Jan, *Hospodářský vývoj českých zemí v období 1848-1992*, Praha 2008.
- JANČÍK, Drahomír – KUBŮ, Eduard, (edd.), *Nacionalismus zvaný hospodářský. Sřety a zápasy o nacionální emancipaci / převahu v českých zemích (1859-1945)*, Praha 2011.
- JANČÍK, Drahomír – ŠTOLLEOVÁ, Barbora (edd.), *Pivo, zbraně i tvarůžky. Podnikatelé meziválečného Československa ve víru konjunktur a krizí*, Praha 2014.
- JANČÍK, Drahomír, *Kolaps třetí československé pětiletky (1961–1962). Mechanismy nerovnováhy v centrálně-přídělovém modelu ekonomiky v porozumění Zdislava Šulce*, in: Eduard Kubů – Jindřich Soukup – Jiří Šouša (edd.), *Fenomén hospodářské krize v českých zemích 19. až počátku 21. století. Cyklický vývoj ekonomiky v procesu gradující globalizace*, Praha – Ostrava 2015, s. 415–440.

- JANČÍK, Drahomír, *Od jedné ekonomické reformy v Československu na práh reformy druhé aneb Od krize ke krizi*, in: Jiří Petráš – Libor Svoboda (edd.), *Československo v letech 1954–1962*, Praha – České Budějovice 2015, s. 234–250.
- JEMELKA, Martin – ŠEVEČEK, Ondřej, *Tovární města Baťova koncernu. Evropská kapitola globální expanze*, Praha 2016.
- JINDRA, Zdeněk – JAKUBEC, Ivan a kol., *Hospodářský vzestup českých zemí od poloviny 18. století do konce monarchie*, Praha 2015.
- JINDRA, Zdeněk – SVÁTEK, František – ŠTAIF, Jiří, *Úvod do studia hospodářských a sociálních dějin*, Praha 1997.
- JINDRA, Zdeněk, *Když Krupp byl „dělovým králem“ ...*, Praha 2009.
- JIRÁSEK, Zdeněk – Jaroslav ŠŮLA, *Velká peněžní loupež v Československu 1953 aneb 50:1*. Praha 1992.
- JIRÁSEK, Zdeněk, *Ocelová koncepce hospodářství českých zemí 1947–1953*, Opava 2014.
- JONES, D. G. Brian – TADAJEWSKI, Mark (edd.), *The Routledge Companion to Marketing History*, London 2016.
- JONES, Geoffrey – FRIEDMAN, Walter A., *Business History. Time for Debate*, *Business History Review* 85, 2011, s. 1–8.
- JONES, Geoffrey – FRIEDMAN, Walter, *Debating Methodology in Business History*, *Business History Review* 91, 2017, s. 443–455.
- JONES, Geoffrey – ZEITLIN, Jonathan (edd.), *The Oxford Handbook of Business History*, Oxford 2008.
- JONES, Geoffrey, *Beauty Imagined. A History of the Global Beauty Industry*, Oxford 2010.
- JONG, Abe de – HIGGINS, David Michael – DRIEL, Hugo van, *Towards a New Business History?*, *Business History* 57, 2015, s. 5–29.
- KALINOVÁ, Lenka, *Společenské proměny v čase socialistického experimentu. K sociálním dějinám v letech 1945–1969*, Praha 2007.
- KALINOVÁ, Lenka, *Východiska, očekávání a realita poválečné doby, K dějinám české společnosti v letech 1945–1948*, Praha 2004.
- KAPLAN, Karel, *Československo v letech 1945–1948. 1. část*, Praha 1991.
- KAPLAN, Karel, *Československo v letech 1948–1953. 2. část*, Praha 1991.
- KAPLAN, Karel, *Československo v poválečné Evropě*, Praha 2004.
- KAPLAN, Karel, *Československo v RVHP 1949–1956*, Praha 1995.

- KAPLAN, Karel, *Kořeny československé reformy 1968. I. Československo a rozpory v sovětském bloku. II. Reforma trvale nemocné ekonomiky*, Brno 2000.
- KAPLAN, Karel, *Kořeny československé reformy 1968. III. Změny ve společnosti. IV. Struktury moci*, Brno, 2002.
- KAPLAN, Karel, *Kronika komunistického Československa. Antonín Novotný. Vzestup a pád "lidového" aparátčíka*, Brno 2011.
- KAPLAN, Karel, *Národní fronta 1948–1960*, Praha 2012.
- KAPLAN, Karel, *Nekrvavá revoluce*, Praha 1993.
- KAPLAN, Karel, *Pravda o Československu 1945–1948*, Praha 1990.
- KAPLAN, Karel, *Rada vzájemné hospodářské pomoci a Československo 1957–1967*, Praha 2002.
- KAPLAN, Karel, *Sovětské poradce v Československu 1949–1956*, Praha 1993.
- KAPLAN, Karel, *Únor 1948. Komentované dokumenty*, Praha 2018.
- KAPLAN, Karel, *Znárodnění a socialismus*, Praha 1968.
- KÁRNÝ, Miroslav a kol., *Sto let kladenských železáren. Příspěvek k dějinám českého železářství a k dějinám dělnického hnutí na Kladensku v letech 1854–1957*, Praha 1959.
- KOBRAK, Christopher – SCHNEIDER, Andrea, *Varieties of Business History. Subject and Methods for the Twenty-first Century*, Business History 53, 2011, s. 401–424.
- KOČIAN, Jiří, *Poválečný vývoj v Československu 1945–1948*, Praha 1991.
- KOLÁŘ, Pavel – PULLMANN, Michal, *Co byla normalizace? Studie o pozdním socialismu*, Praha 2016.
- Kolektiv autorů, *100 Jahre Schwan Bleistift-Fabrik Nürnberg 1855–1955*, Nürnberg 1955.
- Kolektiv autorů, *275 Jahre Staedtler stifte 1662–1937*, Nürnberg 1937.
- Kolektiv autorů, *Historie a současnost podnikání na Českobudějovicku*, Pardubice 1999.
- Kolektiv autorů, *Meilensteine. 150 Jahre Lyra-Orlow*, Stuttgart 1956.
- Kolektiv autorů, *Naše měna je pevná Plzeň a měnová reforma 1953*, Plzeň 2013.
- Kolektiv autorů, *Regionální dějiny dělnického hnutí a dějiny závodů*, Praha 1965, s. 39–40.
- Kolektiv autorů, *Sto let Spolku pro chemickou a hutní výrobu, Ústí nad Labem*, 1956.
- Kolektiv autorů, *Sto pět let Vagonky Tatra-Smíchov. Historie závodu 1852–1957*, Praha 1957.

- Kolektiv autorů, *Zum 100jährigen Bestehen der Lyra-Bleistiftfabrik, 1806–1906. Gedenkschrift anlässlich des 100jähr. Bestehens der Lyra-Bleistiftfabrik*, Nürnberg 1906.
- KOPÁČEK, Jiří a kol., *Encyklopedie Českých Budějovic*, České Budějovice, 2006.
- KOSTA, Jiří, *Česká/československá ekonomika ve světle měnicích se systémů*, Ostrava 2005.
- KOVANDA, Karel, *Zápas o podnikové rady pracujících, 1968–1969*, Praha 2014.
- KOZMANOVÁ, Irena a kol., *Nové přístupy k metodologii hospodářských a politických dějin*, Praha 2013.
- KRAGH, Martin, *The Soviet Enterprise. What Have We Learned from the Archives?*, Enterprise & Society. The International Journal of Business History 14, 2013, s. 360–394.
- KRÁL, Václav, *Otázky hospodářského a sociálního vývoje v Českých zemích v letech 1938-1945, I–III*, Praha 1957.
- KRÁLOVÁ, Hana, (ed.), *Joseph Hardtmuth. Architekt, vynálezce a podnikatel ve službách knížecí rodiny Liechtensteinů*, Praha 2018.
- KRÁTKÁ, Lenka, *Domovský přístav Praha. Československá námořní plavba v letech 1948 až 1989*, Praha 2016.
- KRAVETS, Olga – SANDIKÇI, Özlem, *Marketing for Socialism. Soviet Cosmetics in the 1930s*, Business History Review 87, 2013, s. 461–487.
- KROFTA, Kamil, *Dějiny selského stavu v Čechách a na Moravě*, Praha 1934.
- KUBŮ, Eduard – SOUKUP, Jindřich – ŠOUŠA, Jiří (edd.), *Fenomén hospodářské krize v českých zemích 19. až počátku 21. století. Cyklický vývoj ekonomiky v procesu gradující globalizace*, Praha – Ostrava 2015.
- KUBŮ, Eduard – ŠOUŠA, Jiří (edd.), *Finanční elity v českých zemích (Československu) 19. a 20. století*, Praha 2008.
- KUKLÍK, Jan, *Znárodněné Československo. Od znárodnění k privatizaci. Státní zásahy do vlastnických a dalších majetkových práv v Československu a jinde v Evropě*, Praha 2010.
- LACINA, Vlastislav – PÁTEK, Jaroslav (edd.), *Dějiny hospodářství českých zemí od počátku industrializace do současnosti. Období první Československé republiky a německé okupace 1918–1945, III*, Praha 1995.

- LAMOREAUX, Naomi Raboy – RAFF, Daniel M. G. – TEMIN, Peter, *Economic Theory and Business History*, in: Geoffrey Jones – Jonathan Zeitlin (edd.), *The Oxford Handbook of Business History*, Oxford 2008, s. 37–66.
- LAMOREAUX, Naomi Raboy – RAFF, Daniel M. G. – TEMIN, Peter, *New Economic Approaches to the Study of Business History*, *Business and Economic History* 26, 1997, s. 57–79.
- LANGER, Eduard, *Firma Benedict Schroll's Sohn*, Prag 1895.
- LAUTERPACHT, Elihu (ed.), *Fabrique des Crayons Koh-i-Noor, L. & C. Hardtmuth, S.A.R.L. versus Koh-i-noor Tužkárna L. & C. Hardtmuth, Národní podnik. Norway, Oslo City Court. July 11, 1959*, in: *International Law Report* 30, Cambridge 1966, s. 33–54.
- LEHÁR, Bohumil – MYŠKA, Milan, *The Study of the History of Industrial Enterprises in Czechoslovakia since 1945*, *Business History Review* 40, 1966, s. 335–354.
- LEHÁR, Bohumil, *Dějiny Bařova koncernu (1894–1945)*, Praha 1960.
- LEHÁR, Bohumil, *Dějiny závodů v ČSSR a hlavní výsledky jejich zpracování v letech 1960–1964*, in: Bohumil Lehár a kol. (edd.), *Dějiny závodů v ČSSR*, Praha 1965, s. 11–24.
- LEHÁR, Bohumil, *K otázce zpracování dějin průmyslových závodů v Československu*, ČSČH 9, 1961, s. 223–239.
- LEHÁR, Bohumil, *Přehledné dějiny národního podniku Svit před znárodněním 1894–1945*, Gottwaldov 1959.
- LIŠKA, Pavel, *Kapitoly z historie výroby školních a kancelářských potřeb českobudějovických podniků*, České Budějovice 2005.
- LIŠKOVÁ, Jana – KRÁLOVÁ, Hana, „*Vytrvale vpřed*“. *Osudy rodu (von) Hardtmuth*, Praha 2016.
- LOOS, Josef Anton, *Geschichte und Beschreibung der gräflich Waldsteinischen Tuchfabrik in Oberleutensdorf*, Libussa. Eine vaterländische Vierteljahresschrift 1, 1802, s. 114–120.
- MACHOŇ, Jan, *Sto let práce a bojů novovělnických textiláků*, Havlíčkův Brod 1960.
- MATSCHOSS, Conrad, *Die Entwicklung der Dampfmaschine*, Berlin 1908.
- MCCRAW, Thomas Kincaid, *Alfred Chandler. His Vision and Achievement*, *Business History Review* 82, 2008, s. 207–226.
- MENDL, Bedřich, *Český průmysl před sto lety a počátky Průmyslové Jednoty*, Praha 1934.

- MENDL, Bedřich, *Hospodářský vývoj Evropy*, Praha 1931.
- MENDL, Bedřich, *Sociální krise a zápasy ve městech čtrnáctého věku*, Praha 1926.
- MENDL, Bedřich, *Vývoj řemesel a obchodu v městech pražských*, Praha 1947.
- MOUTVIC, Miroslav, *Pražské vzorkové veletrhy 1920–1951*, Praha 2000.
- MRÁZEK, Otakar, *Patnáct let rozvoje znárodněného průmyslu ČSSR*, Praha 1960.
- MYŠKA, Milan a kol., *Historická encyklopedie podnikatelů Čech, Moravy a Slezska do poloviny XX. století*, Ostrava 2003.
- MYŠKA, Milan a kol., *Historická encyklopedie podnikatelů Čech, Moravy a Slezska do poloviny XX. století, II*, Ostrava 2008.
- MYŠKA, Milan, *Business History in der Tschechischen Republik*, in: Alice Teichová – Herbert Matis – Andreas Resch (edd.), *Business history. Wissenschaftliche Entwicklungstrends und Studien aus Zentraleuropa*, Wien 1999, s. 67–76.
- MYŠKA, Milan, *Problémy a metody hospodářských dějin. Metodické problémy studia dějin sekundárního sektoru*, Ostrava 2010.
- MYŠKA, Milan, *Rytíři průmyslové revoluce. Šest studií k dějinám podnikatelů v českých zemích*, Ostrava 1997.
- MYŠKA, Milan, *Studium dějin podniků v soudobé nemarxistické historiografii*, *Historický časopis* 15, 1967, s. 398–406.
- MYŠKA, Milan, *Založení a počátky Vítkovických železáren 1828–1880*, Ostrava 1960.
- OKURKA, Tomáš, *Vynikající hospodářský a národní čin. Průmyslové a všeobecné výstavy v Čechách 1891–1914. Aktéři a jejich motivace*, Praha 2016.
- OLŠÁKOVÁ, Doubravka – JANÁČ, Jiří, *Kult jednoty. Stalinský plán přetvoření přírody v Československu 1948–1964*, Praha 2018.
- OLŠOVSKÝ, Rudolf – PRŮCHA, Václav – URBANOVÁ, Zora, *Stručné dějiny světového hospodářství*, Praha 1978.
- OLŠOVSKÝ, Rudolf a kol., *Stručný hospodářský vývoj Československa do roku 1955*, Praha 1969.
- OLŠOVSKÝ, Rudolf, *Přehled hospodářského vývoje Československa v letech 1918–1945*, Praha 1961.
- PATTERSON, Patrick Hyder, *Bought & Sold. Living and Losing the Good Life in Socialist Yugoslavia*, Ithaca 2012.
- PATTERSON, Patrick Hyder, *The Bad Science and the Black Arts. The Reception of Marketing in Socialist Europe*, in: Hartmut Berghoff – Philip Scranton – Uwe

- Spiekermann (edd.), *The Rise of Marketing and Market Research*, Basingstoke 2012, s. 269–293.
- PATTERSON, Patrick Hyder, *The Prague Spring and the Big Chill. The Marketing Moment in Communist Czechoslovakia*, *Journal of Historical Research in Marketing* 8, 2016, s. 120–140.
- PATTERSON, Patrick Hyder, *Truth Half Told. Finding the Perfect Pitch for Advertising and Marketing in Socialist Yugoslavia 1950–1991*, *Enterprise & Society. The International Journal of Business History* 4, 2003, s. 179–225.
- Pavla SLAVÍČKOVÁ, Pavla (ed.), *Ženy – podnikatelky v minulosti a současnosti*, Praha 2016.
- PAVLŮ, Dušan, *Reklub 1927–1949. Kapitoly z dějin československé reklamy*, Praha 2017.
- PECHA, Miloslav – VONDRA, Václav, *Československo v době nacistické okupace a osvobození 1939–1945*, České Budějovice 2004.
- PEKAŘ, Josef, *České katastrofy 1654–1789. Se zvláštním zřetelem k dějinám hospodářským a ústavním*, Praha 1915.
- PEKAŘ, Josef, *Kniha o Kosti. Kus české historie I–II*, Praha 1910–1911.
- PETRÁŇ, Josef – FUCHS, Vilém, *90 let práce a bojů. Stručný přehled dějin ČKD Sokolovo, závodu n. p. ČKD Praha (1871–1961)*, Praha 1961.
- PETROSKI, Henry, *The Pencil. A History of Design and Circumstance*, New York 1989.
- PETROV, Michal, *Retro ČS. 1. Co bylo a nebylo za reálného socialismu*, Brno 2013.
- PETROV, Michal, *Retro ČS. 2. Jak jsme si to užili za reálného socialismu*, Brno 2015.
- PETROV, Michal, *Retro ČS. 3. (Povolená) dovolená*, Brno 2017.
- PIERENKEMPER, Toni, *Moderne Unternehmensgeschichte auf vertrauten (Irr-)Wegen?*, *ZUG* 57, 2012, s. 70–85.
- PIERENKEMPER, Toni, *Sechs Thesen zum gegenwärtigen Stand der deutschen Unternehmensgeschichtsschreibung. Eine Entgegnung auf Manfred Pohl*, *ZUG* 45, 2000, s. 158–166.
- PIERENKEMPER, Toni, *Unternehmensgeschichte. Eine Einführung in ihre Methoden und Ergebnisse*, Stuttgart 2000.
- PIERENKEMPER, Toni, *Was kann eine moderne Unternehmensgeschichtsschreibung leisten? Und was sollte sie tunlichst vermeiden*, *ZUG* 44, 1999, s. 15–31.

- PIKOS, Anna – OLEJNICZAK, Tomasz, *Business History in Poland. Current State and Future Potential*, Journal of Management and Business Administration. Central Europe 25, 2017, s. 55–77.
- POHL, Manfred, *Zwischen Weihrauch und Wissenschaft? Zum Standort der modernen Unternehmensgeschichte*, ZUG 44, 1999, s. 150–163.
- POKORNÝ, Jiří, *Rady pracujících v roce 1968*, Marginalia historica 3, 2012, s. 215–221.
- POPELKA, Petr, *Dějiny Moravských chemických závodů*, Ostrava 2008.
- POPELKA, Petr, *Limity a možnosti podnikání žen v českých zemích v dlouhém 19. století*, Historická demografie 34, 2010, s. 61–72.
- POPELKA, Petr, *Zrod moderního podnikatelstva. Bratři Kleinové a podnikatelé v českých zemích a Rakouském císařství v éře kapitalistické industrializace*, Ostrava 2011.
- POSPÍŠIL, Jaroslav – VALÁŠEK Huber – POSPÍŠILOVÁ Hana, *Herr Direktor a ti druzí. Albrecht Miesbach, protektorátní ředitel Baťových závodů*, Zlín 2015.
- PRŮCHA, Václav a kol., *Hospodářské a sociální dějiny Československa 1918–1992. I. díl. Období 1918–1945*, Brno 2004.
- PRŮCHA, Václav a kol., *Hospodářské a sociální dějiny Československa 1918–1992. II. díl. Období 1945–1992*, Brno 2009.
- PRŮCHA, Václav a kol., *Hospodářské dějiny Československa v 19. a 20. století*, Praha 1974.
- PRŮCHA, Václav a kol., *Hospodářské dějiny evropských socialistických zemí*, Praha 1977.
- PRŮCHA, Václav a kol., *Nástin hospodářských dějin v období kapitalismu a socialismu*, Praha 1982.
- PRŮCHA, Václav, *Hospodářské dějiny*, Praha 1992.
- PŮLPÁN, Karel, *Nástin českých a československých hospodářských dějin do roku 1990 I–II*, Praha 1993.
- RAFF, Daniel M. G., *How to Do Things with Time*, Enterprise & Society. The International Journal of Business History 14, 2013, s. 435–466.
- RAUH, Cornelia, *„Angewandte Geschichte“ als Apologetik-Agentur? Wie Erlanger Forscher Unternehmensgeschichte „kapitalisieren“*, ZUG 56, 2011, 102–115.
- REDLICH, Fritz, *Anfänge und Entwicklung der Firmengeschichte und Unternehmerbiographie. Das deutsche Geschäftsleben in der Geschichtsschreibung*, Würzburg 1974.

- REDLICH, Fritz, *Approaches to Business History*, Business History Review 36, 1962, s. 61–86.
- REDLICH, Fritz, *The Beginnings and Development of German Business History*, Bulletin of the Business Historical Society 26, 1952, s. 1–82.
- ROZSYPAL, Kurt, *Vývoj plánovitého řízení v netržních podmínkách v letech 1953–1964. Paměti*, Praha 1999.
- ROZSYPAL, Kurt, *Vývoj plánovitého řízení v netržních podmínkách. První část. Úvod a období 1945–1952*, Acta oeconomica Pragensia. Vědecký sborník Vysoké školy ekonomické v Praze 6, 1998, s. 201–233.
- RYCHLÍK, Jan, *Devizové přísliby a cestování do zahraničí v období normalizace*, Praha 2012.
- SCOTT, Joan Wallach, *Gender. A Useful Category of Historical Analysis*, American Historical Review 91, 1986, s. 1053–1075.
- SCHÄTTINGER, Bohuslav – VONDRA, Václav, *Příspěvek ke genealogii zakladatele budějovické továrny Jos. Hardtmutha*, Výběr 13, 1976, s. 163–184.
- SCHÄTTINGER, Bohuslav, *170 let keramické výroby tužek*, Sklář a keramik 15, 1965, s. 278–280.
- SCHÄTTINGER, Bohuslav, *Conté nebo Hardtmuth?*, JSH 47, 1978, s. 132–144.
- SCHÄTTINGER, Bohuslav, *Jak došlo k pojmenování tužek Koh-i-noor?*, Výběr 10, 1973, s. 169–171.
- SCHÄTTINGER, Bohuslav, *Mletí grafitu a grafitových směsí na tužky*, Sklář a keramik 19, 1969, s. 33–36.
- SCHÄTTINGER, Bohuslav, *Tužkárenství*, in: Miloš Vondruška (ed.), *Jihočeská technická práce. Sborník SIA. 1938, České Budějovice 1938*, s. 263–264.
- SCHÄTTINGER, Bohuslav, *Vývoj povrchové úpravy tužek lakováním*, Dřevo 10, 1955, s. 296–300.
- SCHLESINGER, Ludwig, *Zur Geschichte der Industrie in Oberleutensdorf. Mitteilungen des Vereins für Geschichte der Deutschen in Böhmen* 3, 1865, s. 87–92, s. 133–148.
- SCHRÖTER, Harm G., *Business History in Europe. The Vitality of the Discipline*, ZUG 63, 2018, s. 307–336.
- SCHRÖTER, Harm G., *Die Institutionalisierung der Unternehmensgeschichte im deutschen Sprachraum*, ZUG 45, 2000, s. 30–48.
- SCHULZE WESSEL, Martin, *Pražské jaro. Průlom do nového světa*, Praha 2018.

- SCHUMPETER, Josef Alois, *Capitalism, Socialism, and Democracy*, New York, 1947.
- SKŘIVAN, Aleš, *Československý vývoz do Číny 1918–1992*, Praha 2009.
- SLAVÍČEK, Jan, *Ze světa podnikání do světa plánované distribuce. Proměny spotřebního družstevnictví v letech 1945–1956 na příkladu severních Čech*, Praha 2017.
- STÁTNÍK, Dalibor, *Závodní rady – iluze a skutečnost*, in: Zdeňka Kokošková – Jiří Kocian – Stanislav Kokoška (edd.), *Československo na rozhraní dvou epoch nesvobody. Sborník z konference k 60. výročí konce druhé světové války*, Praha 2005, s. 374–386.
- STEINER, André, *Die DDR-Wirtschaftsreform der sechziger Jahre. Konflikt zwischen Effizienz-und Machtkalkül*, Berlin 1999.
- STEINER, André, *Von Plan zu Plan. Eine Wirtschaftsgeschichte der DDR*, Berlin 2007.
- STELLNER, František a kol., *Hospodářské dějiny (16. – 20. století)*, Praha 2006.
- STELLNER, František a kol., *Hospodářské dějiny novověku*, Praha 2012.
- STILLICH, Oskar, *Nationalökonomische Forschungen auf dem Gebiete der großindustriellen Unternehmung. Svazek 1. Eisen- und Stahl-Industrie*, Berlin 1904.
- STILLICH, Oskar, *Nationalökonomische Forschungen auf dem Gebiete der großindustriellen Unternehmung, Svazek 2. Steinkohlenindustrie*, Leipzig 1906.
- SUK, Jiří, *Veřejné záchodky ze zlata. Konflikt mezi komunistickým utopismem a ekonomickou racionalitou v předsrpnovém Československu*, Praha 2016.
- SZOBI, Pavel a kol., *Vliv politických systémů na vývoj středoevropských ekonomik po roce 1945*, Praha 2013.
- ŠEBÁNEK, Jindřich, *Textilní podniky moravských Kouniců*, Časopis Matice moravské 55, 1931, s. 95–168, s. 418–468.
- ŠIK, Ota, *Jarní probuzení. Iluze a skutečnosti*, Praha 1990.
- ŠIMEČKOVÁ, Barbora, *Socialistická propagace – reklama v podmínkách centrálně plánovaného hospodářství v Československu sedmdesátých a osmdesátých let 20. století*, in: Irena Kozmanová a kol. (edd), *Nové přístupy k metodologii hospodářských a politických dějin*, Praha 2013, s. 63–89.
- ŠLOUF, Jakub, *Spříznění měnou. Genealogie plzeňské revolty 1. června 1953*, Praha 2016.
- ŠTAIF, Jiří (ed.), *Moderní podnikatelské elity. Metody a perspektivy bádání*, Praha 2007.

- ŠULC, Zdislav (ed.), *Dokumenty k hospodářské politice v Československu z let 1963–1969*, Praha 1998.
- ŠULC, Zdislav, *Stručné dějiny ekonomických reforem v Československu (České republice) 1945–1995*, Brno 1998.
- TEICHOVÁ, Alice – MATIS, Herbert – RESCH, Andreas (edd.), *Business history. Wissenschaftliche Entwicklungstrends und Studien aus Zentraleuropa*, Wien 1999.
- TEICHOVÁ, Alice, *Německá hospodářská politika v českých zemích v letech 1939–1945*, Praha 1998.
- TÓTH, Andrej – SKŘIVAN, Aleš, *Vysoká škola ekonomická v Praze a rok 1968*, Praha 2018.
- TRAUTSCHOLDT, Johann, *Geschichte und Feyer des ersten Jahrhunderts des Eisenwerkes Lauchhammer*, Dresden 1825.
- VEBER, Václav, *Osudové únorové dny*, Praha 2008.
- VEENIS, Milena, *Cola in the German Democratic Republic. East German Fantasies on Western Consumption, Enterprise & Society*. *The International Journal of Business History* 12, 2011, s. 489–524.
- VEVERKOVÁ, Věra, *Účtování s vůdci prosincové stávký v Českých Budějovicích*, JSH 29, 1960, s. 118–130.
- VONDRA, Václav, *Dějiny české tužkárny Národní podnik*, Výběr 14, 1977, s. 88–93, 253–260.
- VONDRA, Václav, *Historické události na tužkách (K 200. výročí založení Hardtmuthovy továrny ve Vídni a ke 140. výročí zahájení výroby v Českých Budějovicích)*, Výběr 26, 1989, s. 20–26.
- VONDRA, Václav, *Historie akciové tužkárny Grafo III*, Výběr 16, 1979, s. 33–40.
- VONDRA, Václav, *Historie akciové tužkárny Grafo*, Výběr 15, 1978, s. 85–90, 262–266.
- VONDRA, Václav, *Historie tužkárny Grafo IV*, Výběr 16, 1979, s. 113–118.
- VONDRA, Václav, *O budějovické tužkárně Ripet*, Výběr 17, 1979, s. 20–25.
- VONDRA, Václav, *Osmdesát let ing. Bohuslava Schättingera*, Výběr 15, 1978, s. 119–120.
- VONDRA, Václav, *Počátky továrny KOH-I-NOOR*, Výběr 12, 1975, s. 43–48.
- VONDRA, Václav, *Poválečný vývoj tužkárny Koh-i-noor Hardtmuth v Českých Budějovicích*, JSH 59, 1990, s. 215–223.

- VONDRA, Václav, *Továrna KOH-I-NOOR na přelomu století (K 125. výročí tužkárenského průmyslu v Českých Budějovicích)*, Výběr 13, 1976, s. 96–102.
- VONDRA, Václav, *Vznik a vývoj koncernu L. and C. Hardtmuth v Českých Budějovicích*, JSH 48, 1979, s. 14–27.
- VONDRA, Václav, *Z historie tužkáren v Českých Budějovicích I.*, Dřevo 37, 1982, s. 84–87.
- VONDRA, Václav, *Z historie tužkáren v Českých Budějovicích II.*, Dřevo 37, 1982, s. 175–178.
- VONDRA, Václav, *Z historie tužkáren v Českých Budějovicích III.*, Dřevo 37, 1982, s. 302–306.
- VONDRA, Václav, *Z historie tužkáren v Českých Budějovicích IV.*, Dřevo 37, 1982, s. 335–336.
- VONDRA, Václav, *Z historie tužkáren v Českých Budějovicích V.*, Dřevo 38, 1983, s. 178–181.
- VONDRA, Václav, *Z historie tužkáren v Českých Budějovicích VI.*, Dřevo 38, 1983, s. 272–276.
- VONDRUŠKA, Miloš, *Dějiny českého tužkařství*, in: Josef B. Stránský (ed.), *Z vývoje české technické tvorby. Sborník vydaný k 75. výročí založení Spolku českých inženýrů v Praze*, Praha 1940, s. 106–111.
- VOSÁTKA, Michal – ŽÁNOVÁ, Zdeňka, *Čtyři století jedním tahem*, České Budějovice 2015.
- VOŠAHLÍKOVÁ, Pavla, *Zlaté časy české reklamy*, Praha 1999.
- WASMANSDORFF, Erich, *Das Geschlecht Hartmuth (Hardtmuth) aus Bayern*, Steireb 1966.
- WHITE, Hayden, *Metahistorie. Historická imaginace v Evropě devatenáctého století*, Brno 2011.
- WILHELM, Gustav, *Josef Hardtmuth 1758–1816. Architekt und Erfinder*, Wien 1990.
- WILKINS, Mira, *Chandler and Global Business History*, Business History Review 82, 2008, s. 251–266.
- WODICZKA, Jakob, Ignaz, *Die Freiherrn Herring von Frankensdorf*, Budweis 1937.
- WODICZKA, Jakob, Ignaz, *Hardtmuthové*, České Budějovice, 1936.
- WODICZKA, Jakob, Ignaz, *Zur Geschichte der Familie Edle von Hardtmuth, I–XV Teil*, Budweis 1934–1938.

- WODICZKA, Jakob, Ignaz, *Zur Geschichte der Firma L. & C. Hardtmuth, I–XI. Teil*,
Budweis 1935–1937.
- ZAHRADNIK, Stanisław, *Třinecké železárny. Období Báňské a hutní společnosti
1906–1938*, Praha 1969.
- ZÁVODNÁ, Michaela – KADLEC, Petr, *Přehled hospodářských a sociálních dějin
českých zemí do roku 1989*, Ostrava 2018.

X. Seznam zkratek

Periodika

ČČH	Český časopis historický
ČSČH	Československý časopis historický
JSH	Jihočeský sborník historický
Výběr	Výběr z prací členů historického klubu při Jihočeském muzeu v Českých Budějovicích (do roku 1993) Výběr. Časopis pro historii a vlastivědu jižních Čech (od roku 1994)
ZUG	Zeitschrift für Unternehmensgeschichte

Státní útvary, města, politické strany a jiné organizace

AKU	Arbeitskreis für kritische Unternehmens- und Industriegeschichte
ČB	České Budějovice
ČSR	Československá republika
ČSSR	Československá socialistická republika
ČZM	České závody motocyklové
DDR	Deutsche Demokratische Republik
EHS	Evropské hospodářské společenství
GUG	Gesellschaft für Unternehmensgeschichte
KLDR	Korejská lidově demokratická republika
KNV	Krajský národní výbor
KSČ	Komunistická strana Československa
KSSS	Komunistická strana Sovětského svazu
KV KSČ	Krajský výbor Komunistické strana Československa
MA	Massachusetts
NATO	North Atlantic Treaty Organization
NDR	Německá demokratická republika
NSDAP	Nationalsozialistische Deutsche Arbeiterpartei
NSR	Německá spolková republika
PLR	Polská lidová republika
PVV	Pražské vzorkové veletrhy
ROH	Revoluční odborové hnutí
RVHP	Rada vzájemné hospodářské pomoci

SIA	Spolek inženýrů a architektů
SRN	Spolková republika Německo
SS	Schutzstaffel
SSSR	Svaz sovětských socialistických republik
StB	Státní bezpečnost
UFA	Universum Film AG;
UK	United Kingdom
ÚRO	Ústřední rada odborů
USA	United States of America
ÚV KSČ	Ústřední výbor Komunistické strany Československa

Názvy institucí

SOA	Státní oblastní archiv
SOkA	Státní okresní archiv

Jednotky

Fr.	francouzský frank
g/m ²	gram na metr čtvereční
K	koruna
Kč	koruna česká
Kčs	koruna československá
S	šilink
vltc.	veletucet

Jiné

a. s.	akciová společnost
AG	Aktiengesellschaft
Co.	Company
č.	číslo
ČKD	Českomoravská-Kolben-Daněk
ed.	editor
edd.	editoři
fy	firmy
G. m. b. H.	Gesellschaft mit beschränkter Haftung

GŘ	generální ředitelství
Inc.	Incorporation
inv. č.	inventární číslo
kart.	karton
KIN	Koh-i-noor
kol.	kolektiv
L. & C.	Ludwig & Carl
LCH	L. & C. Hardtmuth
Ltd.	Limited company
n. p.	národní podnik
OHG	Offene Handelsgesellschaft
PZO	podnik zahraničního obchodu
s. p.	státní podnik
S. p. A.	Società per azioni
s.	strana
Sb.	Sbírka zákonů
sign.	signatura
SPH	socialistické podnikové plánování
srov.	srovnej
tzv.	takzvaný
VHJ	výrobní hospodářská jednotka
ZAZ	Závody Antonína Zápotockého

XI. Seznam tabulek, grafů, map, schémat a obrázků v textu

XI.1. Tabulky

Tabulka č. III.1.1.

Proměny názvu firmy

Tabulka č. III.1.2.

Seznam vedoucích představitelů firmy Koh-i-noor Hardtmuth (1899–1970)

Tabulka č. III.1.3.

Začleněné podniky k 31. prosinci 1948, národní podnik Koh-i-noor (1947–1948)

Tabulka č. III.1.4.

Organizace zajišťující export, národní podnik (VHJ) Koh-i-noor (1945–1969)

Tabulka č. III.1.5.

Organizace zajišťující distribuci v tuzemsku, národní podnik (VHJ) Koh-i-noor (1945–1968)

Tabulka č. III.1.6.

Delimitace národního podniku Koh-i-noor, rozdělení majetku v Kčs (1949)

Tabulka č. III.1.7.

Přehled tužkáren ve východním bloku (1959)

Tabulka č. III.2.1.

Tvrдость dřeva pro výrobu tužek, (1958)

Tabulka č. III.2.2.

Skladba tužkárenských prkének v tisících veletuctů, národní podnik Koh-i-noor (1949–1953)

Tabulka č. III.2.3.

Podíl dřeva na výrobě tužek ve veletuctech, národní podnik Koh-i-noor (1945–1955)

Tabulka č. III.3.1.

Začleněné firmy do národního podniku Centropen (1950–1951)

Tabulka č. III.1.3.2.

Závody národního podniku Centropen k 1. lednu 1957

Tabulka č. III.3.3.

Vývoj celkového obratu v Kčs, národní podnik Centropen (1950–1957)

Tabulka č. III.3.4.

Plnění plánu výroby v tisících Kčs, národní podnik Centropen (1950–1957)

Tabulka č. III.3.5.

Vývoj počtu zaměstnanců, národní podnik Centropen (1950–1957)

Tabulka č. III.3.6.

Hodnota obratu vybraných druhů výrobků národního podniku Centropen v tisících Kčs (1955–1957)

Tabulka č. III.4.1.

Začleněné firmy do národního podniku Gama (1950–1951)

- Tabulka č. III.4.2.
Závody národního podniku Gama k 1. lednu 1957
- Tabulka č. III.4.3.
Vývoj celkového obratu v Kčs, národní podnik Gama (1950–1957)
- Tabulka č. III.4.4.
Hodnota vyrobeného zboží v tisících Kčs, národní podnik Gama (1950–1957)
- Tabulka č. III.4.5.
Vývoj počtu zaměstnanců, národní podnik Gama (1950–1957)
- Tabulka č. III.4.6.
Hodnota obratu vybraných druhů výrobků národního podniku Gama v tisících Kčs (1955–1957)
- Tabulka č. III.5.1.
Začleněné firmy do národního podniku Logarex (1950)
- Tabulka č. III.5.2.
Závody národního podniku Logarex k 1. lednu 1957
- Tabulka č. III.5.3.
Plnění plánu výroby v tisících Kčs, národní podnik Logarex (1953–1957)
- Tabulka č. III.5.4.
Vývoj celkového obratu v Kčs, národní podnik Logarex (1950–1957)
- Tabulka č. III.5.5.
Vývoj počtu zaměstnanců, národní podnik Logarex (1950–1957)
- Tabulka č. III.5.6.
Hodnota obratu vybraných druhů výrobků národního podniku Logarex v tisících Kčs (1955–1957)
- Tabulka č. III.6.1.
Srovnání ročního obratu v Kčs, národní podniky Koh-i-noor, Centropen, Gama, Logarex (1950–1957)
- Tabulka č. III.6.2.
Srovnání počtu zaměstnanců, národní podniky Koh-i-noor, Centropen, Gama, Logarex (1950–1957)
- Tabulka č. III.6.3.
Počty zaměstnanců a hrubá výroba jednotlivých závodů v tisících Kčs, VHJ Koh-i-noor (1958)
- Tabulka č. III.6.4.
Závody a provozy VHJ Koh-i-noor (1. leden 1962)
- Tabulka č. III.6.5.
Závody a provozy VHJ Koh-i-noor (1. leden 1969)
- Tabulka č. III.7.1.
Přehled hlavních tužkáren v Evropě a v Severní Americe (1959)
- Tabulka č. III.7.2.
Přehled ostatních významných tužkáren ve světě (1959)

- Tabulka č. III.7.3.
Srovnání produktivity vybraných tužkáren ve veletuctech (1967)
- Tabulka č. III.8.1
Počet zvolených členů rady pracujících, VHJ Koh-i-noor (1968–1969)
- Tabulka č. IV.1.1.
Celkové reklamní výdaje v Kč, K, Kčs, Koh-i-noor Hardtmuth (1938–1948)
- Tabulka č. IV.1.2.
Výdaje na reklamní činnost v Kč, K, Kčs, Koh-i-noor Hardtmuth (1938–1948)
- Tabulka č. IV.1.3.
Srovnání reklamních výdajů v Kč, K, Kčs, tuzemsko a zahraničí, Koh-i-noor Hardtmuth (1938–1948)
- Tabulka č. IV.1.4.
Výdaje na reklamní činnost v Kč, K, Kčs ve vybraných zemích, Koh-i-noor Hardtmuth (1938–1948)
- Tabulka č. IV.2.1.
Schválené výdaje na propagační činnost v Kčs, VHJ Koh-i-noor (1960–1968)
- Tabulka č. V.1.1.
Majitelé koncernu Koh-i-noor Hardtmuth (1927–1945)
- Tabulka č. V.1.2.
Přehled dceřiných firem koncernu Koh-i-noor Hardtmuth (1938)
- Tabulka č. V.2.1.
Přehled firem vzniklých z koncernu Koh-i-noor Hardtmuth (1952)
- Tabulka č. V.2.2.
Společníci firmy Fabrique de Crayons Koh-i-noor L. & C. Hardtmuth a jejich podíly v tisících Fr. (1950)
- Tabulka č. V.2.3.
Náklady na vedení známkoprávních sporů v Kčs, národní podnik Koh-i-noor Hardtmuth (1950–1960)
- Tabulka č. V.3.1.
Přehled firem vzniklých z koncernu Koh-i-noor Hardtmuth (1964)
- Tabulka č. V.3.2.
Společníci firmy Koh-i-noor Hardtmuth AG Wien a jejich podíly v tisících S. (1967)
- Tabulka č. V.3.3.
Vývoj celkového obratu v šilincích, Koh-i-noor Hardtmuth Wien (1958–1968)
- Tabulka č. V.3.4.
Obrat v tuzemsku a v jednotlivých zemích v šilincích, Koh-i-noor Hardtmuth Wien (1965–1966)
- Tabulka č. VI.2.1.1.
Vývoj celkového obratu v Kč, K, Kčs, Koh-i-noor Hardtmuth (1929–1948)
- Tabulka č. VI.2.1.2.
Vývoj celkového obratu v Kč, K, Kčs, Národní podnik obchodní a průmyslový (1930–1948)

- Tabulka č. VI.2.1.3.
Vývoj celkového obratu v milionech Kč, K, Kčs, Grafo (1929–1948)
- Tabulka č. VI.2.1.4.
Vývoj počtu zaměstnanců, Národní podnik obchodní a průmyslový (1935–1948)
- Tabulka č. VI.2.1.5.
Vývoj počtu zaměstnanců, Koh-i-noor Hardtmuth (1913–1945)
- Tabulka č. VI.2.1.6.
Vývoj výroby tužek ve veletuctech, Koh-i-noor Hardtmuth (1921–1945)
- Tabulka č. VI.2.1.7.
Vývoj výroby tužek ve veletuctech, Národní podnik obchodní a průmyslový (1925–1944)
- Tabulka č. VI.2.1.8.
Vývoj výroby tužek ve veletuctech, Grafo (1937–1943)
- Tabulka č. VI.2.2.1.
Vývoj celkového obratu v milionech Kčs, národní podnik Koh-i-noor (1945–1957)
- Tabulka č. VI.2.2.2.
Hodnota vývozu tužkárenských výrobků do zemí RVHP v tisících Kčs, národní podnik Koh-i-noor (1953–1955)
- Tabulka č. VI.2.2.3.
Hodnota obratu vybraných druhů výrobků národního podniku Koh-i-noor v tisících Kčs (1955–1957)
- Tabulka č. VI.2.2.4.
Podíl vývozu na obratu v Kč, K, Kčs, Koh-i-noor Hardtmuth (1930–1945)
- Tabulka č. VI.2.2.5.
Podíl vývozu na obratu v Kčs, národní podnik Koh-i-noor (1946–1957)
- Tabulka č. VI.2.2.6.
Vývoj výroby tužek ve veletuctech, národní podnik Koh-i-noor (1945–1957)
- Tabulka č. VI.2.2.7.
Vývoj počtu zaměstnanců, národní podnik Koh-i-noor (1945–1957)
- Tabulka č. VI.2.2.8.
Plnění plánu výroby v tisících Kčs, národní podnik Koh-i-noor (1949–1957)
- Tabulka č. VI.2.3.1.
Vývoj celkového obratu v tisících Kč, VHJ Koh-i-noor (1958–1968)
- Tabulka č. VI.2.3.2.
Podíl vývozu na obratu v tisících Kčs, VHJ Koh-i-noor (1959–1968)
- Tabulka č. VI.2.3.3.
Hodnota obratu VHJ Koh-i-noor v tisících Kčs (1959–1962)
- Tabulka č. VI.2.3.4.
Hodnota obratu VHJ Koh-i-noor v tisících Kčs (1963–1965)
- Tabulka č. VI.2.3.5.
Vývoj výroby tužek ve veletuctech, VHJ Koh-i-noor (1958–1970)

Tabulka č. VI.2.3.6.

Vývoj počtu zaměstnanců, VHJ Koh-i-noor (1958–1968)

Tabulka č. VI.2.3.7.

Počty zaměstnanců, VHJ Koh-i-noor (1959–1968)

Tabulka č. VI.2.3.8.

Třetí pětiletý plán a jeho plnění v tisících Kčs, VHJ Koh-i-noor (1960–1965)

Tabulka č. VI.2.3.9.

Plnění plánu výroby v tisících Kčs, VHJ Koh-i-noor (1958–1968)

XI.2. Grafy

Graf č. III.3.1.

Vývoj celkového obratu v milionech Kčs, národní podnik Centropen (1950–1957)

Graf č. III.3.2.

Hodnota vyrobeného zboží v milionech Kčs, národní podnik Centropen (1950–1957)

Graf č. III.3.3.

Vývoj počtu zaměstnanců, národní podnik Centropen (1950–1957)

Graf č. III.4.1.

Vývoj celkového obratu v milionech Kčs, národní podnik Gama (1950–1957)

Graf č. III.4.2.

Hodnota vyrobeného zboží v milionech Kčs, národní podnik Gama (1950–1957)

Graf č. III.4.3.

Vývoj počtu zaměstnanců, národní podnik Gama (1950–1957)

Graf č. III.5.1.

Hodnota vyrobeného zboží v milionech Kčs, národní podnik Logarex (1950–1957)

Graf č. III.5.2.

Vývoj celkového obratu v milionech Kčs, národní podnik Logarex (1950–1957)

Graf č. III.5.3.

Vývoj počtu zaměstnanců, národní podnik Logarex (1950–1957)

Graf č. IV.1.1.

Celkové reklamní výdaje v Kč, K, Kčs, Koh-i-noor Hardtmuth (1938–1948)

Graf č. IV.1.2.

Srovnání reklamních výdajů v Kč, K, Kčs, tuzemsko a zahraničí, Koh-i-noor Hardtmuth (1938–1948)

Graf č. V.3.1.

Vývoj celkového obratu v milionech S, Koh-i-noor Hardtmuth Wien (1958–1968)

Graf č. VI.2.1.1.

Vývoj celkového obratu v milionech Kč, K, Kčs, Koh-i-noor Hardtmuth (1929–1948)

- Graf č. VI.2.1.2.
Vývoj celkového obratu v milionech Kč, K, Kčs, Národní podnik obchodní a průmyslový (1930–1948)
- Graf č. VI.2.1.3.
Vývoj celkového obratu v milionech Kč, K, Kčs, Grafo (1929–1948)
- Graf č. VI.2.1.4.
Vývoj počtu zaměstnanců, Národní podnik obchodní a průmyslový (1935–1948)
- Graf č. VI.2.1.5.
Vývoj počtu zaměstnanců, Koh-i-noor Hardtmuth (1913–1945)
- Graf č. VI.2.1.6.
Vývoj výroby tužek ve veletuctech, Koh-i-noor Hardtmuth (1921–1945)
- Graf č. VI.2.1.7.
Vývoj výroby tužek ve veletuctech, Národní podnik obchodní a průmyslový (1925–1944)
- Graf č. VI.2.1.8.
Vývoj výroby tužek ve veletuctech, Grafo (1937–1943)
- Graf č. VI.2.2.1.
Vývoj celkového obratu v milionech Kčs, národní podnik Koh-i-noor (1945–1957)
- Graf č. VI.2.2.2.
Podíl vývozu na obratu v milionech Kč, K, Kčs, Koh-i-noor Hardtmuth (1930–1945)
- Graf č. VI.2.2.3.
Podíl vývozu na obratu v procentech, Koh-i-noor Hardtmuth (1930–1945)
- Graf č. VI.2.2.4.
Podíl vývozu na obratu v milionech Kčs, národní podnik Koh-i-noor (1946–1957)
- Graf č. VI.2.2.5.
Podíl vývozu na obratu v procentech, národní podnik Koh-i-noor (1946–1957)
- Graf č. VI.2.2.6.
Vývoj výroby tužek ve veletuctech, národní podnik Koh-i-noor (1945–1957)
- Graf č. VI.2.2.7.
Vývoj počtu zaměstnanců, národní podnik Koh-i-noor (1945–1957)
- Graf č. VI.2.2.8.
Hodnota vyrobeného zboží v milionech Kčs, národní podnik Koh-i-noor (1949–1957)
- Graf č. VI.2.3.1.
Vývoj celkového obratu v milionech Kčs, VHJ Koh-i-noor (1958–1968)
- Graf č. VI.2.3.2.
Podíl vývozu na obratu v milionech Kčs, VHJ Koh-i-noor (1959–1968)
- Graf č. VI.2.3.3.
Podíl vývozu na obratu v procentech, VHJ Koh-i-noor (1959–1968)

- Graf č. VI.2.3.4.
Vývoj výroby tužek ve veletuctech, VHJ Koh-i-noor (1958–1970)
- Graf č. VI.2.3.5.
Vývoj počtu zaměstnanců, VHJ Koh-i-noor (1958–1968)
- Graf č. VI.2.3.6.
Hodnota vyrobeného zboží v milionech Kčs, VHJ Koh-i-noor (1958–1968)

XI.3. Mapy

- Mapa č. III.1.1.
Rozmístění znárodněných firem, národní podnik Koh-i-noor (1949)
- Mapa č. III.3.1.
Rozmístění provozů a závodů národního podniku Centropen (1950)
- Mapa č. III.3.2.
Rozmístění závodů národního podniku Centropen (1957)
- Mapa č. III.4.1.
Rozmístění závodů a provozů národního podniku Gama (1950)
- Mapa č. III.4.2.
Rozmístění závodů národního podniku Gama (1957)
- Mapa č. III.5.1.
Rozmístění závodů národního podniku Logarex (1950)
- Mapa č. III.5.2.
Rozmístění závodů národního podniku Logarex (1957)
- Mapa č. III.6.1.
Rozmístění závodů a provozů VHJ Koh-i-noor (1962)
- Mapa č. III.6.2.
Rozmístění závodů a provozů VHJ Koh-i-noor (1969)
- Mapa č. V.3.1.
Rozmístění společností rakouské tužkárny Koh-i-noor Hardtmuth Wien (1967)

XI.4. Schémata

- Schéma č. III.1.1.
Organizace a personální obsazení národního podniku Koh-i-noor (1950)
- Schéma č. III.1.2.
Organizace a personální obsazení oddělení výroby, národní podnik Koh-i-noor (1950)
- Schéma č. III.1.3.
Organizace a personální obsazení československé výroby kancelářských potřeb (1950–1951)
- Schéma č. III.1.4.
Organizace a personální obsazení československé výroby kancelářských potřeb (1951–1956)

- Schéma č. III.1.5.
Organizace a personální obsazení exportu československé výroby kancelářských potřeb (1953–1958)
- Schéma č. III.1.6.
Organizace československé výroby kancelářských potřeb (1956–1958)
- Schéma č. III.6.1.
Organizace a personální obsazení československé výroby kancelářských potřeb (1958–1968)
- Schéma č. III.6.2.
Organizace a personální obsazení generálního ředitelství VHJ Koh-i-noor (1958–1966)
- Schéma č. III.6.3.
Závody VHJ Koh-i-noor a jejich ředitelé (1958–1964)
- Schéma č. III.8.1.
Organizace a personální obsazení generálního ředitelství VHJ Koh-i-noor (1965–1969)
- Schéma č. III.8.2.
Organizace odbytu, VHJ Koh-i-noor (1958–1968)
- Schéma č. III.8.3.
Závody VHJ Koh-i-noor a jejich ředitelé (1969)
- Schéma č. V.1.1.
Schéma vlastníků firmy Koh-i-noor Hardtmuth

XI.5. Obrázky

- Obrázek č. IV.1.1.
Kresba továrny v Českých Budějovicích v ceníku, národní podnik Koh-i-noor (1947)
- Obrázek č. IV.1.2.
Návrh reklamních hodin, koncern Koh-i-noor Hardtmuth (nedatováno, třicátá léta 20. století)
- Obrázek č. IV.2.1.
Propagační leták, VHJ Koh-i-noor (1958)
- Obrázek č. IV.2.2.
Propagační leták, VHJ Koh-i-noor (1959)
- Obrázek č. IV.2.3.
Propagační leták, Staedtler (nedatováno, přelom padesátých a šedesátých let 20. století)
- Obrázek č. IV.2.4.
Propagační leták, Lyra (nedatováno, přelom padesátých a šedesátých let 20. století)
- Obrázek č. IV.2.5.
Inzerát v novinách a časopisech, VHJ Koh-i-noor (1961)

Obrázek č. IV.2.6.

Inzerát v novinách a časopisech, VHJ Koh-i-noor (1961)

XII. Seznam obrazových příloh

Obrázek č. VIII.1.

Konrád Vrbka a František Novák z ministerstva lesů a dřevařského průmyslu při přednášení projevů v Českých Budějovicích (prosinec 1953).
(Tužkař 5/46–47, 22. prosinec 1953, s. 5).

Obrázek č. VIII.2.

Konrád Vrbka na tužkárenské konferenci v Českých Budějovicích (září 1959).
(SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor, generální ředitelství* inv. č. 04. 16, kart. 259, Tužkárenská konference v roce 1956).

Obrázek č. VIII.3.

Konrád Vrbka, viceprezident firmy Wallace Pencil Company Robert J. Bernard a Vladimír Fiřt s Josefem Špačkem z Pragoexportu při prohlídce tužkárny ve Spojených státech amerických (září 1967).
(SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor, generální ředitelství*, inv. č. 20, kart. 630, Obchodní styk se zahraničím – Wallace Pencil Co. St. Louis – USA).

Obrázek č. VIII.4.

Vila Hardtmuth v Českých Budějovicích před rekonstrukcí (1960).
(SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 06.01, kart. 31, Rekreační středisko Hamr ve Veselí nad Lužnicí).

Obrázek č. VIII.5.

Vila Hardtmuth v Českých Budějovicích před rekonstrukcí (1960).
(SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 06.01, kart. 31, Rekreační středisko Hamr ve Veselí nad Lužnicí).

Obrázek č. VIII.6.

Rakouská tužkárna v Attnag-Puchheimu (1959).
(SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 04.16, kart. 27, Různé právní písemnosti Rakousko – nová tužkárna).

Obrázek č. VIII.7.

Rakouská tužkárna v Attnag-Puchheimu (1959).
(SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 04.16, kart. 27, Různé právní písemnosti Rakousko – nová tužkárna).

Obrázek č. VIII.8.

Vstup do československého pavilonu na veletrhu v Záhřebu (září 1964).
(SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor, generální ředitelství*, inv. č. 03. 07, kart. 164, Cestovní zpráva ze služební cesty do Jugoslávie 19. – 23. září 1964).

Obrázek č. VII.9.

Výrobky VHJ Koh-i-noor na veletrhu v Záhřebu (září 1964).
(SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor, generální ředitelství*, inv. č. 03. 07, kart. 164, Cestovní zpráva ze služební cesty do Jugoslávie 19. – 23. září 1964).

Obrázek č. VIII.10.

Katalog kuřáckých výrobků národního podniku Centropen (1951).
(SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 20.02, kart. 48, Katalog kuřáckých výrobků – vydal Pragoexport).

Obrázek č. VIII.11.

Katalog výrobků národního podniku Gama (1955).
(SOA Třeboň, oddělení ČB, *fond Gama, n. p.*, inv. č. 20.02, kart. 13, Katalog výrobků).

Obrázek č. VIII.12.

Katalog výrobků národního podniku Gama (1955).
(SOA Třeboň, oddělení ČB, *fond Gama, n. p.*, inv. č. 20.02, kart. 13, Katalog výrobků).

Obrázek č. VIII.13.

Katalog výrobků závodu 05 výrobky z umělých hmot, VHJ Koh-i-noor (konec šedesátých let 20. století).
(SOA Třeboň, oddělení ČB, *fond Logarex, n. p.*, inv. č. 20.02, kart. 14, Katalogy výrobků).

Obrázek č. VIII.14.

Katalog výrobků závodu 06 výrobky ze dřeva, VHJ Koh-i-noor (konec šedesátých let 20. století).
(SOA Třeboň, oddělení ČB, *fond Logarex, n. p.*, inv. č. 20.02, kart. 14, Katalogy výrobků).

Obrázek č. VIII.15.

Propagační leták pastelek Polycolor, VHJ Koh-i-noor (1959).
(SOA Třeboň, oddělení ČB, *fond Koh-i-noor, generální ředitelství*, inv. č. 20, kart. 619, (Cizí propagační tiskoviny).

Obrázek č. VIII.16.

Propagační leták mechanické tužky Versatil Toison d'Or, VHJ Koh-i-noor (1959).
(SOA Třeboň, oddělení ČB, *fond Koh-i-noor, generální ředitelství*, inv. č. 20, kart. 619, (Cizí propagační tiskoviny).

Obrázek č. VIII.17.

Propagační leták kancelářské pryže Elephant a mechanické tužky Versatil Koh-i-noor, VHJ Koh-i-noor (padesátá léta 20. století).
(SOA Třeboň, oddělení ČB, *fond Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 20.05, kart. 28, Propagační materiály).

Obrázek č. VIII.18.

Propagační leták tužky Toison d'Or, VHJ Koh-i-noor (padesátá léta 20. století).
(SOA Třeboň, oddělení ČB, *fond Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 20.05, kart. 28, Propagační materiály).