

Kontakty Baťových závodů se Sověty v letech 1918–1938¹

Martin Marek

Studie si klade za cíl upozornit na aktivní pokusy Baťových závodů o expanzi na sovětské trhy v letech první republiky. Dále bude analyzovat vzájemné studijní kontakty zástupců Baťových závodů se sovětskými protějšky. A v neposlední řadě soustředí svou pozornost na míru tehdejší informovanosti o SSSR a prezentaci Sovětského svazu a jeho hospodářského systému podnikovým tiskem. Studie poskytne adekvátní prostor pro rozbor obchodní strategie uplatňované zlínským vedením, míru její kompaktnosti, respektive krátkodobých proměn baťovské obchodní taktiky. Kombinace chronologického a tématického zpracování tak umožní zohlednit prosazované záměry vedení, jakož i formy jejich prezentací koncentrované na řady sovětských aktérů, domácích diváků a baťovských konkurentů.²

Studie je členěna do tří provázaných celků. První část se po úvodní pasáži věnované rozboru pramenů, literatury a metodologie zaměřuje na rekognoskační úsilí v době, kdy firmu vedl Tomáš Baťa. Následující dvě kapitoly přenesou čtenáře do třicátých let, kdy se po tragické smrti Tomáše Bati chopil vedení rozvíjejícího se koncernu jeho nevlastní bratr Jan Antonín Baťa. V rámci československo-sovětských vztahů se jedná o období, kdy do komerčních styků se Sověty začnou tuzemští podnikatelé vkládat nemalé naděje.

...

Navzdory mnohostranným baťovským kontaktům se Sověty v letech 1918–1938 dosavadní odborná ani memoárová literatura tuto skutečnost prakticky nereflektovala. Za dosavadní absenci stojí hned několik příčin. V prvé řadě realizaci kontaktů nic jakoby nenasvědčovalo. Rezervovaný odstup, užívaný při soudobé prezentaci sovětského režimu na stránkách baťovského tisku, tuto možnost prakticky nepřipouštěl. Publikované autentické informace ze Sovětského svazu byly natolik sporadické, že zřejmě nebyly širokou ani odbornou veřejností registrovány. O některých kontaktech, které byly realizovány s minimálním počtem aktérů a naprostým vyloučením publika, se dochovaly záznamy pouze u sovětských protějšků.³ Omezené reflexi vzájemných styků rovněž napomohlo čtyřicetileté panování jediné ideologie, která se k baťovskému odkazu stavěla až s ostentativní zástí. V konkrétních případech, kdy došlo k napojení ostatních československých firem na Sověty, byla obchodní spojení především v padesátých letech schematizována na úroveň jednoduché rovnice, kde za počínem kapitalistů stála ziskuchtivost, zatímco ryzí úmysly sovětských protějšků hledaly za nepostradatelným obchodním spojením vybudování socialistické ekonomiky. Interpretační rovina byla natolik pokřivená, že obchodní či jiné neúspěchy byly přičítány na vrub buržoazii, velkokapitalistům, finanční oligarchii. Samozřejmě zdar byl připisován sovětské straně podporované v Československu „nejpokrokovějšími složkami obyvatelstva“. Averse vůči Baťovi jako symbolu kapitalismu byla natolik výrazná, že oficiální výklad od režimního interpreta Baťovy historie Bohumila Lehára byl prakticky prost zmínek o kontaktech se Sovětským svazem. Jeho dosud faktograficky nepřekonaná syntéza, o kterou se s tichou rezervovaností opírají i současné baťovské studie, kombinuje statistické a účetní materiály archivních baťovských fondů s tendenčními údaji meziválečného komunistického tisku a z kontextu vytrženými výroky tehdejšího zlínského vedení.⁴ Interpretační postupy, které snad lze připustit u Svatoplukova literárního zpracování opírajícího se o rozsáhlou autorovu invenci,⁵ jež mimochodem pro interpretaci meziválečného Zlína přinesla mnoho podnětných myšlenek psychosociálního charakteru, nelze prominout prominentnímu historikovi. Na druhou stranu hledat za absencí informací o vztazích Bati se Sověty úmysl, by nebylo zcela korektní. Lehárova syntéza vznikala v době intenzivní rozpravy čs. historické obce o obsahové náplni dějin závodů. Diskuse ve výsledku akcentovala dvě témata a to historii dělnického hnutí a ekonomický rozbor dějin závodů. Jak vidno, s výsledky debat se Lehár ztotožnil. Rovněž i v dalších rekonstrukcích čs.-sovětských vztahů spojovat absenci baťovských kontaktů se Sověty vždy s pro-režimní anti-baťovskou tendencí by mohlo být zavádějící. V meziválečném období totiž nedošlo k realizaci podstatných obchodních transakcí. Pro úzce profilovanou čs. historiografii hospodářských dějin, která se na poli

¹ Studie vznikla v rámci *Programu rektora MU na podporu tvůrčí činnosti studentů*, č. 2311 (kapitoly I., III. a II.1.) a v rámci výzkumného záměru Masarykovy univerzity v Brně MSM0021622426 *Výzkumné středisko pro dějiny střední Evropy: prameny, země, kultura* (kapitola IV. a zbývající kapitoly II.).

² Studie se nebude zabývat repatriací ruských vojenských zajatců zaměstnaných v průběhu 1. světové války ve firmě T. & A. Baťa, ani vlivem sovětské architektury na formování města Zlína. Rovněž výzkum sovětských postupů a jejich příčin bude omezen na nezbytné minimum.

³ Валерий Александрович ШИШКИН, *Чехословацко-советские отношения в 1918–1925 гг.* Москва 1962; Евгений ЖИРНОВ, *Игра на обувание*. Деньги. №. 12 (517), 28. марта 2005 г. Dostupné z <http://www.kommersant.ru/doc.aspx?DocsID=558088>

⁴ Bohumil LEHÁR, *Dějiny Baťova koncernu (1894–1945)*. Praha 1960.

⁵ Většina z kritiků si nepovšimla, že román z třicátých let byl v padesátých letech „společensky aktualizován“ a výrazně gradující text byl zakončen zcela odlišným způsobem. Porovnej T. SVATOPLUK, *Botostroj*. Praha 1933; TÝŽ, *Botostroj*. Praha 1952. Blíže k celé kauze kolem vydání Botostroje srov.: Hana KUSLOVÁ, *Botostroj aneb Příběh jedné knihy*. Acta musealia 3, 2003/1, s. 41–52.

mezinárodních obchodních kontaktů primárně koncentrovala na analýzu obchodně-politických vztahů doplněných o statistické rozborů realizovaných relevantních obchodních transakcí, nepřinášely kontakty Baťových závodů se sovětskými protějšky vhodný prostor ke studiu. Absence některých dalších otázek v československo-sovětských hospodářských vztazích jako např. analýzy příčin sovětského jednání napomáhala jinak mimořádně zdařilým dílům, jež neztratila na aktuálnosti, k jejich oficiálnímu publikování.⁶ Je pravděpodobné, že podobná autocenzura zabránila dopadům reálné cenzury či nenávratným rozmetáním sazeb.

Ani polistopadová situace nevyznívá pro studium Baťových kontaktů se Sověty příliš lichotivě. Kontakty československé společnosti a jejich orgánů a institucí se sovětskými protějšky byly upozaděny řadou, ať již čtyřicetiletou absencí aktuálnějších či mediálně přitažlivějších otázek.

A posledním bodem se dostáváme na první pohled k pofidérnímu, ve skutečnosti patrně důvodu kardinálnímu. „Do Zlína je cesta dlouhá.“ Tento lapidární výrok vystihuje reálný důvod prozatímního nedostatečného poznání historie Bati. A jak se ukazuje v případě hlavních čs. badatelských center zaměřených na výzkum hospodářských a sociálních dějin, jedná se pro odborné badatele o cestu nepřekonatelnou. Přes jedinečnost, která je batismu v ekonomické, sociální, organizační a mnoha dalších rovinách přiznávána, a jehož dosahy bez zveličení nabyly celosvětového rozsahu, se dosud zlínský fenomén nestal dostatečným impulzem k hlubšímu studiu.

I.1. Archivní materiály

Podklad k studiím o kontaktech Baťova koncernu se Sověty tvoří archivní materiály Baťových závodů, deponované v zlínském pracovišti Moravského zemského archivu.⁷ Hlavním zdrojem informací se stal fond Baťa, a.s. uložený zde pod značkou H 1134. Více než tři sta běžných metrů archivního materiálu, které fond obsahuje, se člení do několika oddělení. Nejhodnotnější prameny k sledovanému tématu se nacházejí v Exportním oddělení (odděl. XXVI) a oddělení Nákupním (III). Rovněž bylo přihlédnuto k informacím v Osobní evidenci (II/2; popř. také ve vývozním odděl. XXVI), kde jsou uloženy osobní kartotéky zaměstnanců Baťových závodů, kteří z pověření vedení navštívili Sovětský svaz. Některé jimi vypracované cestovní zprávy jsou pak uloženy v Hlavní ředitelně (I/4) a Laboratořích (IV). Zatímco v Laboratořích lze dohledat alespoň dílčí údaje k studijním pobytům jednotlivých výzkumných pracovníků, oddělení Lesy a statky (XVII) nepřinášejí k této problematice prakticky žádné informace a to navzdory skutečnosti, že jejich představitelé rovněž studijně pobývali v SSSR a se sovětskými botanickými poznatky na statcích po několik let experimentovali. Kromě jediné výjimky se příliš neosvědčily finanční relace Hlavní účtárny (I/10). Rovněž příkazy vedení firmy (T. Bati, J. A. Bati, D. Čipery, J. Hlavničky) v Hlavní ředitelně (I/4) a záznamy sobotních konferencí ve Správní a dozorčí radě (I/2) mnoho informací nenabídl. Pro torzovitost archivního materiálu Strojíren (XVI), Gumáren (VIII) a Pneumatikáren (VII) nebylo na místě očekávání mnoha převratných informací. Výčet neúspěchů se stává již poněkud monotónním, tak snad alespoň jeden úspěch, za který lze považovat zásadní příkaz Jana A. Bati, který je uložený v oddělení věnovaném Vedoucím činitelům firmy (I/3). A nakonec o zájmu Baťových závodů o SSSR svědčí různé tematicky uspořádané výstřižky (odděl. Výstřižková služba II/8; popř. také v oddělení vývozním XXVI).

Většina materiálů zde zmíněných oddělení přináší informace pouze ke třicátým létům 20. století, ačkoli firma obdržela už v předcházejícím desetiletí relevantní informace o hospodářském dění v Sovětském svazu, jak lze prokázat rozbořem dalších fondů.

Pro studium kontaktů se Sověty je vhodné doplnit získané údaje o materiály baťovských dceřiných společností, především verifikovat, zda obchody a platby neprobíhaly jejich prostřednictvím. Výzkum platebních bilancí a ročníkových kont ve fondech Kotvy, Zlín (zn. H 1156), MAS – Moravské a slovenské strojírny (H 1143) a Zlínské letecké akciové společnosti (H 511) prokázal, že tyto společnosti v platebním styku se Sověty nestály, i když je z jiných pramenů evidentní, že jejich produkty byly Sovětům nabízeny a jejich představitelé Sovětský svaz služebně navštívili. Ačkoli je to k nevíře, také zaměstnanci Filmových ateliérů Baťa se vydali na studijní pobyt do SSSR. Avšak fondy FAB – Filmové podniky s.r.o. v Praze (H 1141) a BAPOZ – Baťovy pomocné závody, s.r.o. (H 1136) o jejich zkušenostech nemají zpráv. Bohužel pro studium vztahů firmy Baťa k Sovětskému svazu se neosvědčil již zmíněný fond Kotvy, Zlín. Tato společnost sloužila jako prodloužená baťovská exportní organizace, avšak jí produkováný písemný materiál obsahuje ke kontaktům se Sověty informace pouze z doby protektorátní a pozdější; příslušné archivní materiály pro období první republiky se nedochovaly. Ve fondu Kotvy se naštěstí dochovaly alespoň kompletní účetní a bilanční materiály, jejichž obsah pak protřečí názoru Ivana Brože o exportu a dobré zkušenosti s tuzemskými obráběcími stroji v Sovětském svazu na konci první republiky.⁸ Obchodní bilance takové údaje neobsahují.

⁶ Zdeněk SLÁDEK, *Hospodářské vztahy ČSR a SSSR 1918–1938*. Praha 1971.

⁷ Podrobný rozbor archivních fondů je uveden v: Vladimír ŠTROBLÍK, *Fond Baťa a fondy dceřiných společností v Moravském zemském archivu*. In: Tomáš Baťa. Doba a společnost. Sborník příspěvků ze stejnojmenné zlínské konference, pořádané ve dnech 30. listopadu - 1. prosince, Brno 2007, s. 19–22.

⁸ Ivan BROŽ, *Chlapi od Batů. Osudy baťovců v době, kdy šéfoval Jan Baťa*. Praha 2002, s. 34.

Přestože se archivní fondy jednotlivých subjektů Baťova koncernu nedochovaly kompletní, přináší dnešním badatelům během jejich studia množství vnějších poznatků. V prvé řadě zaujme uspořádanost materiálů. Uložené materiály měly být zaměstnanci dále užívány v obchodní a výrobní činnosti. Systematičnost řazení je evidentní zejména v Nákupním a Exportním oddělení a v oddělení Výstřižkové služby, kde jsou šanonny členěny do jednotlivých pododdílů dle hierarchických, jasně definovaných kritérií. Obsah šanonů je uváděn na titulní straně. Tato katalogizace umožňovala rychlé vyhledávání potřebných informací (statistik, adres sovětských organizací, zaslánoho propagačního materiálu, instrukcí získaných z předešlých kontaktů, plnění plánů apod.). Nechybí tak kupříkladu četné seznamy sovětských importních a exportních organizací s uvedením adres a náplně jejich činnosti. Většina adresářů se však dochovala až z období pomnichovského. Ze studia fondů Baťových závodů vysvítá, že v baťovském systému řízení, kde se vyznávala zásada osobní zodpovědnosti, stáli za rozhodnutím a jeho realizací konkrétní lidé. Studium kontaktů firmy Baťa se zahraničními zeměmi se tak neproměňuje na výzkum o anonymní organizaci. Zatímco příkazy Hlavní ředitelny či záznamy ze sobotních konferencí působí inspirativně, fond předního ředitele Baťových závodů, pozdějšího ministra veřejných prací, Dominika Čipery, který je uložený v Moravském zemském archivu v Brně, přinesl k sledované problematice vpravdě jen nemnoho nových informací. Přesto by tento fond neměl být „baťology“ pomíjen, k čemuž k vlastní újmě výzkumů nezřídka dochází. Reflektuje totiž osobní a personální vztahy uprostřed mamutí organizace.

Pro dosažení celostního pohledu je nezbytné, aby pramenná základna byla doplněná o materiály dalších organizací a institucí. Místy roztroušené údaje lze nalézt v korespondenci Ministerstva zahraničních věcí a to především ve fondu IV. Sekce (národohospodářské), který je uložený v archivu této státní instituce. Fond obsahuje kopie dopisů zasílané československým zastupitelstvím (pozdějším vyslanectvím) v Moskvě firmě Baťa. Rovněž se zde nacházejí žádosti firmy o povolení dovozu sovětských surovin, zejména chemikálií.

Výjimečným zdrojem materiálů o vztahu Baťových závodů k Sovětům je fond Obchodní a živnostenské komory (OŽK) Olomouc, který je uložen v olomouckém pracovišti Zemského archivu v Opavě. Díky zachovalosti fondu a jeho detailní inventarizaci lze rekonstruovat množství a charakter zpráv, které komora odeslala firmám komorního obvodu, kam spadala i oblast Zlínska. V našem případě relací o stavu sovětského hospodářství v produkci obuvi, jež komora obdržela od státních či samosprávných institucí. Avšak nejen to. Olomoucká komora, které byl přiznán status referentky pro SSSR, vyhotovovala celostátní šetření o zájmech firem (mezi nimi i firmy Baťa) o sovětský trh.

Obdobně vhodným zdrojem se mohly stát materiály Ústředního svazu československých průmyslníků (ÚSČP) spravované Národním archivem v Praze. Torzovitost materiálů pro období první republiky bohužel hlubší analýzu znemožňuje. Jen nepatrně lépe dopadly materiály místní organizace ÚSČP v Olomouci, do jejíhož obvodu spadal také zlínský region. Kupodivu ani fond Československé akademie zemědělské uložený v pražském Národním archivem nepřináší žádné informace k Baťovým kontaktům se Sověty,⁹ ačkoli ve spolupráci a za finanční a personální podpory zlínských závodů akademie uspořádala expedici za studiem sovětských kaučukodárných rostlin (kaučukonosů).

Pro druhou polovinu třicátých let zaujímá výjimečné postavení fond Exportního ústavu československého (EÚČ), který dnes spadá do kompetence Národního archivu v Praze. Důležitá je zejména dochovaná korespondence moskevského obchodního dopisovatele EÚČ Ing. Františka Vaška.¹⁰ V dopisech zasílaných Exportnímu ústavu komentuje Vašek svoji činnost ve prospěch československých firem, instruuje ústav, jakým způsobem má firmy informovat apod. Patrně za účelem informovanosti ústavu a současně kvůli redukci nákladů přikládal Ing. Vašek ke svým komentářům i originály dopisů jednotlivým firmám, které měly být Exportním ústavem teprve v Československu rozepisovány na připojené adresy. Do dnešních dob se tak dochovala část korespondence Ing. Vaška s Rudolfem Masným, zástupcem Baťových závodů, z klíčové druhé poloviny třicátých let.

Po celé meziválečné období byl sovětský systém považován československými bezpečnostními orgány za soustavu našemu zřízení nepříznivou, zamítavou, antagonistickou. A tak není divu, že pohyb sovětských delegací po československém území byl bezpečnostními složkami monitorován. Dnešnímu badateli se studiem prezidiálních spisů Ministerstva vnitra (Národní archiv v Praze), Zemského úřadu v Brně a Policejního ředitelství v Brně (oba v Moravském zemském archivu v Brně) nabízí široké pole informací o pobytu sovětských delegací na Moravě, jejich programu, osobních stycích a případně i projevovaných názorech. Speciálně k pobytu cizinců ve Zlíně a k otázce vystavování cestovních pasů baťovským zaměstnancům posloužily badateli fondy

⁹ Za vyšetření této skutečnosti bych chtěl poděkovat Marii Chaloupkové z 6. oddělení Národního archivu v Praze. Elektronický dopis M. Chaloupkové z 12. 10. 2007.

¹⁰ Od února 1938 působil v pozici obchodního kolektivního zástupce, ale pouze v interních spisech Exportního ústavu. Před sovětskými úřady byl Ing. Vašek i nadále veden jako „predstavitel“ („zastupitel“, zde ve významu představitel státní instituce nežli kolektivní obchodní zástupce), neboť sovětské zákony znemožňovaly, potažmo jejich interpretace znesnadňovala vykonávat funkci kolektivního zástupce soukromých zahraničních firem na území SSSR. Údaj čerpán ze „*Seznamů placených exponentů EÚ v cizině*“. Národní archiv v Praze, fond Exportní ústav československý (dále jen NA, EÚČ), k. 41, i.č. 44.

Okresního úřadu v Uherském Hradišti (včetně Prezidiálních spisů), které se nacházejí v SOkA v Uherském Hradišti, a fondy Archivu města Zlína, Okresního četnického velitelství Zlín a Okresního úřadu Zlín, které jsou deponovány v SOkA v Zlíně-Klečůvce.

Jak bude níže podotknuto, v roce 1918 se pustila firma Baťa do vydávání vlastního týdeníku. Pokud vycházel baťovský tisk, nepřekvapí, že při transformaci firmy v koncern bylo tiskové oddělení přebudováno v samostatnou dceřinou společnost. Bohužel její fond uložený v zlínské pobočce Moravského zemského archivu pod autentickým názvem Tisk, s.r.o. (H 1151) nenabízí příliš „podívané“ do zákulisí baťovské žurnalistické kuchyně. Zato o několik krůčků dále postoupí badatel, pokud při studiu využije archivní pozůstalosti zlínského novináře a spisovatele Josefa Vaňhary, kterou uchovává Muzeum jihovýchodní Moravy ve Zlíně.

I.2. Baťův periodický tisk

Ve studii byly rovněž využity informace z dobového Baťova tisku.¹¹ S vydáváním vlastního periodika započala firma Baťa v květnu roku 1918 pod názvem *Sdělení zřízeníctvu firmy T. & A. Baťa*. Již po necelém roce byl výraz *zřízeníctvu* nahrazen pojmem *zaměstnancům*. Ani takto modifikovaný název dlouho nepřežil. V srpnu roku 1921 se pak název téměř na jedno desetiletí konsolidoval do podoby *Sdělení zaměstnanců firmy T. & A. Baťa*. Na první pohled drobná změna – vypuštění jediného písmene – ale redakci byla míněna seriózně. Původně spíše reglementující časopis, který podle doznání redaktora příliš úspěchu mezi čtenářstvem neslavil, se transformoval do podoby časopisu samotných zaměstnanců, kteří byli vybízeni k řízení rubrik a to i poskytováním věcných darů.¹² Na některých rubrikách se pak zaměstnanci reálně podíleli. Kromě stále aktuální rubriky „Zásobování“ byla alespoň načas redukována vzdělávací tematika, jež uváděním životopisů amerických selfmademanů a rozvláčných pasáží z jejich spisů činila původní noviny nedostatečně atraktivní. Provedené změny nabyly pouze krátkodobého rozměru. Po nedlouhé epizodě se interakce tisk-zaměstnanec vychýlila ve prospěch tisku jako ideové platformy. Zaměstnanci byla v každodenní realitě přisouzena role podřízené, nikoli však ryze pasivní figury. Od čtenáře-zaměstnance se očekávala vedle přijetí předkládaného hodnotového a ideového modelu i aplikace technických novinek do praxe. Čtenáři mohli samozřejmě přispívat svými názory do obsahu jednotlivých čísel. Jejich textům, nejlépe obohaceným o osobní prožitky, byla přiřazena funkce podpůrného argumentu v ideových kampaních vedených představiteli firmy.

V prvních několika letech týdeník trpěl finančními a personálními nedostatky, a proto se v hojně míře přetiskovaly články z nejrůznějších zdrojů.¹³ Význam časopisu jako hodnotnějšího zdroje informací narůstá až v druhé polovině dvacátých let. Novinová služba se tehdy rozrostla o několik redaktorů, z nichž nejpodstatnější informace o jednotlivých odděleních přinášel elév Josef Vaňhara. Ve třicátých letech změnil časopis svůj název, formát i strukturu a začal vycházet ve třech řadách (pondělní, středeční a páteční).¹⁴ Zatímco časopis takřka průběžně měnil své podtituly, ustálil se alespoň titulní název na jednoslabičném označení „Zlín“. Avšak náplň listu již titulu plně neodpovídala. Firma světového významu se nehodlala spokojit se stísněným Dřevnickým údolím. Ve svých novinách počala čtenářům nabízet širší servis, ačkoli stín firemního časopisu nikdy nepřekročila. Ale tento cíl si redakční rada ani nikdy nekladla.

Někdy se názory a myšlenky obsažené v týdenících automaticky přisuzují představám šéfa Tomáše Bati a po jeho smrti Janu A. Baťovi a nejužšímu vedení firmy. Ačkoli uváděné názory se shodovaly s ideovým směřováním vedení, v detailech se myšlenky a názory přece jen mohly lišit. Rigidní ztotožňování myšlenek s představami vedení by proto bylo mylné.

Nakonec je třeba doplnit výklad informací o původu zpráv. Pokud se nejedná o úvahy či četné glosy, které sloužily jako argument věrohodnosti předkládaných názorů a spíše vypovídají o osobním názoru glosátora, pak bývá původ zpráv nezřídka zveřejňován. Především odborné články byly přejímány ze specializovaných časopisů celého světa. Mezi zahraničními tituly nechyběly ani citace denních listů a odborných časopisů ze SSSR. K nejčastěji citovaným náležela *Pravda*, *Izvestija*, *Krasnaja Gazeta*, *Molot*, *Moskauer Rundschau*, *Trud*, *Ekonomičeskaja Žizň*, *Za industrializaciju*, *Torgovo-promyšlennyj vestnik*, *Koževenno-obuvnaja promyšlennost SSSR*, *Legkaja promyšlennost* apod.

I.3. Literatura

Za více než osmdesát let dosáhla publikační produkce na téma Baťa nevídaných rozměrů. Dnes již množství publikací, studií, zpráv, bakalářských, diplomových a disertačních prací, reportáží, pamfletů a literárních

¹¹ Za umožnění vzdáleného přístupu do oskenovaného baťovského tisku z Moravské zemské knihovny v Brně bych chtěl poděkovat Janu Kaňkovi z Knihovny Františka Bartoše ve Zlíně.

¹² Blíže srov. F. G., *Mluvicí kapr*. *Sdělení*, 9. 7. 1921; Grs., *K čemu má sloužiti naše „Sdělení“*. *Sdělení*, 3. 9. 1921; *Knih zdarma*, *Sdělení*, 21. 10. 1922.

¹³ Blíže k některým aspektům zlínského tisku a jeho inspiraci pro soudobé podnikatele srov.: David VALUŠEK, *Tomáš Baťa a tisk*. In: Tomáš Baťa. *Doba a ...*, s. 274–281.

¹⁴ Charakter, počet řad a tím i periodicita novin byla ve skutečnosti odlišná od tvrzení Jaromíra Kubíčka. Srov. Jaromír KUBÍČEK, *Český politický tisk na Moravě a ve Slezsku 1918–1938*. Brno 1982, s. 199.

zpracování dosahuje trojčlenných hodnot. Pro snazší uchopení rozsáhlé produkce volí badatelé různá členicí kritéria (chronologická, normativní, či jejich kombinaci). Tak např. Marek Tomašík dělí studie o firmě do tří základních kategorií, které od sebe odděluje historickými mezníky let 1945 a 1989.¹⁵ Rovněž Veronika Hlávková se přiklonila k analogickému chronologickému členění, které propojuje s kritériem míry sympatií a antipatií publicistů a historiků k firmě a jejímu vedení.¹⁶ Kombinace normativních přístupů, chronologických mezníků a struktur by snad mohla být řešením promyšlené diferenciací textů s baťovskou problematikou, ale s ohledem na problematiku kontaktů Baťových závodů se Sověty by provedení takovéto hlubší analýzy přesahovalo rozměry kladené na daný výzkum. Tuto rozsáhlou produkci proto budeme členit s přihlédnutím k obsahu.

Rozsah činnosti závodů a specializace jednotlivých odvětví přiměla vedení, aby zajistila publikování **praktických příruček**, které měly zaměstnancům ulehčovat postup při řešení pracovních úkolů. Příručky se specializovaly na prodejní činnost, nákupy speciálních komodit (kůže, guma), účetnictví, ortopedii apod. Dnešní čtenář získá jejich prostudováním představu o soudobé technické vyspělosti a pronikne do tehdejších ekonomických představ. Vedle příruček měly nejen zaměstnancům, ale i širší veřejnosti ulehčovat orientaci v soudobém světě doporučené **populárně-odborné studie**. Jejich prostřednictvím se měly v souladu s představami vedení formovat u zaměstnanců odpovídající ekonomické ideje a prosazovaný moderní životní styl. Jednalo se o první typ publikací, který byl vydáván z podnětu vedení v různých baťovských edicích (např. Knihovna: Kursy osobní výkonnosti) či alespoň doporučován k prostudování, pokud se již publikace na českém trhu vyskytovaly. V zlínských periodících se objevovaly četné aforismy, výtahy či seriály na pokračování. Mezi autory těchto esejí, pamětí a ryze pragmatických nepřilíhli náročných filozofických koncepcí náleželi američtí vynálezci, selfmademani a myslitelé jako T. A. Edison, H. Ford, T. Carlyle, H. N. Casson, R. W. Emerson.

S expanzí firmy ve dvacátých letech se rozšiřuje různorodá směsice domácích a zahraničních odpůrců, od drobných obuvnických živnostníků cítících se v ohrožení jejich průmyslovými konkurenty, přes politické agitátory, až po levicové ideové odpůrce kapitalistických forem podnikání, kteří ve firmě Baťa spatřovali exemplární symbol nenasytného kapitalismu. S jejich činností je spojená vlna ostře profilovaných, leckdy **tendenčních, kritických** článků, reportáží i rozsáhlejších brožur a studií, v třicátých letech doplněných o literární zpracování proti-baťovského charakteru. Mezi hlavní soudobé protagonisty náleželi Vítězslav Mikulčík, Rudolph Philipp, Svatopluk Turek, Marie Pujmanová, Ilja Erenburg. Firemní tiskové oddělení reagovalo na kritiky odpůrců v první fázi vydáváním nerozsáhlých **faktografických přehledů** Karla Hlubučka, Jaroslava Pagáče a Antonína Cekoty. Jejich práce se uveřejňováním stručné historie závodů a prvních projevů Tomáše Bati pokoušely legitimovat existenci a činnost firmy. V třicátých letech se proměňuje charakter pro-baťovské literatury. Po smrti Tomáše Bati dochází k zjevným pokusům adorovat jeho život a činnost. Firma vydává reprezentativní publikace v omezeném nákladu. Výborným grafickým provedením, kde každému exempláři je přiřazeno vlastní číslo, se vzbuzuje u čtenáře dojem exkluzivity. Tyto publikace, do kterých přispívají rovněž prominentní domácí i zahraniční osobnosti, jsou otištěny v několika jazykových variacích. V třicátých letech jsme svědky formování nového trendu. Některé baťovské publikace přistupují k zřetelnému vymezování protivníka, jehož názory jsou použitím vybraných racionálních argumentů s patřičným důrazem kladeným na emoce čtenáře zlehčovány. Za přispění firmy jsou tak rozšiřovány názory a informace za účelem vyvolání nebo zesílení určitých firmě prospěšných postojů nebo jednání. Firemní publikace tak nabývají charakteru literatury s **propagandistickými rysy**. Pro-baťovské publikace třicátých let jsou nerozlučně spjaty především s Antonínem Cekotou, tehdy působilým v čele tiskového oddělení firmy Baťa, a dále Evženem Erdély či M. Bittermannem. Při různorodých příležitostech jako např. prvomájových slavnostech dochází také k vydávání drobných propagačních brožur, které již zcela otevřeně osočují anonymní skupiny protivníků a adorují život a dílo zakladatele firmy. Případné emotivní komparace se sovětským systémem jsou prováděny povrchně. Argumenty jsou nahrazovány údernými hesly („Baťa zemřel, ale žije!“; „Baťa vítězí a dobývá!“; „Baťa je vojevůdce!“; „Proto vždycky: Zlín a Baťa!!!“; „Kdyby nebylo Zlína, musel by se utvořit.“).¹⁷ Nepřímo se kritikám z řad odpůrců také čelilo publikováním vybraných projevů, úvah a cestopisných záznamů čelných představitelů firmy jako Tomáše Bati, Jana A. Bati či později Dominika Čipery. Ačkoli firma ve třicátých letech dosáhla světové úrovně, literární pokusy Tomáše Antonína Pánka, Jaroslava Marii, Bohuslava Studny, Marie Matesové, Viléma Chotaše, Jaroslava Gregora či Františky Pecháčkové o posmrtné prozaické a básnické zpracování života a díla Tomáše Bati se nezdařily.

Rozsáhlé protesty vyvolané zahraničními průmyslovými svazy obuvníků byly řešeny i na mezinárodním poli. Na konci dvacátých let se konkurenti uchylovali k nařčením, že firma provádí „sociální dumping“. Vyhováním odborného posudku byl Mezinárodním úřadem práce v Ženevě (International Labour Office, Geneva) pověřen Paul Devinat, jehož závěry z třítydenního studijního pobytu ve Zlíně byly v několika jazycích opublikovány

¹⁵ Marek TOMAŠTÍK, *Historie zkoumání „fenoménu“ Baťa*. In: Tomáš Baťa. Doba a ..., s. 11–18.

¹⁶ Veronika HLÁVKOVÁ, *Budování filiálek firmy Baťa ve 30. letech 20. století v Africe*. Acta musealia, suppl. Zlín 2006/2, s. 9–10.

¹⁷ Blíže srov. *První Máj Zlína za vedení nového šéfa J. A. Bati*. Zlín (s. d.), s. 8. Hesla jsou námátkou vybrána pouze z jediné strany.

v časopise *International Labour Review*. V duchu jeho metodických snah pokračoval ve třicátých letech důkladným rozbořem Kurt Roth a populárně koncipovanou příručkou Robert Machray. V letech čtyřicátých pak pokračoval v rozbořech baťovské soustavy, jež se pokusil komparovat s německým vědeckým systémem projektovaným Říšským výborem pro rozbor práce (Reichsausschuß für Arbeitsstudien, REFA), německý člen správní rady firmy Baťa Albrecht Miesbach. V podání zmíněných osob se jedná vlastně o první pokusy o vypracování **odborných analýz** baťovské podnikové soustavy, sociálních podmínek ve Zlíně a osobního přínosu Tomáše Bati. Vedle analýz soustavy řízení se první republika dočkala jednoho rozsáhlejšího, dnes neprávem pozapomenutého pokusu o objektivní zhodnocení života a díla Tomáše Bati z pera Stanislava Jandíka.¹⁸ Na konci třicátých let došlo ve Zlíně k vypracování rozsáhlých interních urbanistických koncepcí „ideálního“ průmyslového města, jež měly být napříště aplikovány při budování dalších baťovských měst. Kombinace reálných zkušeností s některými urbanisticko-sociálními utopistickými vizemi poskytuje současným badatelům nedocenitelný pramen k poznání baťovské imaginace o společnosti.

Po okupaci českých zemí byly shromažďovány **vzpomínky** pamětníků, které měly být Františkem X. Hodačem použity k vypracování rozsáhlejší studie o Tomáši Baťovi. Až na drobnou příručku vypracovanou z podnětu ředitele Dominika Čipery a memoáry švagra Tomáše Bati Alexandra Menčíka nakonec z celého projektu – snad kvůli obavám z negativní reakce nacistického vládnoucího aparátu na vyjadřované vlastenecké pocity – sešlo. Rozsáhlý soubor vzpomínek, uložený ve fondu Baťa a částečně i ve fondu Dominika Čipery, došel prvního odborného využití až o mnoho desítek let později ve studiích Marka Tomašтика a Vojtěcha Křečka. Obdobně ani Baťovci činní za války v zámoří mnoho memoárových počínů nestihli dovést do závěrečné fáze. Výjimkou se stala publikace o dlouholetém finančním řediteli firmy Baťa Františku Muškovi stojící na pomezí biografie a memoárů. Co nestihli exiloví Baťovci na poli memoárů, dohnali v programových prohlášeních sestavených „batanagarským“ Janem Barošem a „batawským“ Antonínem Cekotou.

Se změnou nálad panujících ve veřejnosti po osvobození Československa v roce 1945 a především po komunistickém převratu v roce 1948 je uveřejňována v nových či revidovaných vydáních více či méně zaostřená proti-baťovská **beletrie** Svatopluka Turka, Egona Erwina Kische, Ilji Erenburga či Jiřího Weila. Na přelomu let padesátých a šedesátých se nově objevují panující ideologii poplatné **filozofické a historické studie** B. Kučery, T. Svatopluka, E. Dvořákové, B. Lehára. Pro dosažení zdání objektivity autoři kamuflují pod hlavičkou marxistické metodologie režimem vulgarizované socialistické ideové názory. Sjednocujícím faktorem je jejich proti-baťovsky zaměřená jednostranná interpretace, která do připravené šablony vkládá hodící se statistické charakteristiky s pro-režimně dezinterpretovanými momenty dělnického hnutí. Politická aktualizace si našla cestu i při vymezování poměru závodů k Sovětskému svazu. Závody – a to nejenom v těchto konkrétních případech – byly personifikovány postavami obou šéfů-Baťů. Jednotlivé studie se snaží prokázat radikálně odmítavé stanovisko obou Baťů k Sovětskému svazu. Avšak i ony se tu i tam zmiňují o nevydařených aktivních pokusech Baťovky o navázání obchodních styků.¹⁹ Většina proti-baťovských zdrojů byla hledána v radikálním levicovém tisku meziválečného období, aniž by přejímané údaje byly hlouběji verifikovány.

Ani exilová literatura se nevyvarovala jednostranných závěrů. Většina titulů je spjatá se jménem výše uvedeného Antonína Cekoty. Ve svých přednáškových textech a ucelených studiích propojoval rozsáhlé vědomosti o historii firmy s osobními vzpomínkami. Bohužel nemožnost konfrontovat již několika desetiletími rozostřené vzpomínky s materiály československých archivů se podepsala na přesnosti jeho slov.

Rovněž vzpomínkové počiny tuzemských pamětníků, které si na zveřejnění musely posečkat celá desetiletí, trpí analogickými nedostatky. Na druhou stranu jejich memoáry nabízejí velmi cennou výpověď o osobní a personální rovině vztahů uprostřed mamutí organizace, čímž doplňují komplikovanou baťovskou „stavbu“ o její osazenstvo. Někteří z autorů paměti či jejich neúplných fragmentů jako ředitel Hugo Vavrečka či novinář Edvard Valenta se ani oficiálního zveřejnění v tuzemsku nedožili. Jiným jako Karlu Fojtíkovi, dlouholetému exportérovi Inocenci Krutilovi, tajemníku Ferdinandu Menčíkovi, prominentnímu architektu Vladimíru Karfíkovi, novináři Josefu Vaňharovi, významnému chemikovi Otto Wichterlemu či „mladému muži“ Ludvíku Vaculíkovi byl dopřán čas, aby své memoáry ještě zkorigovali o nové poznatky z devadesátých let.

Poslední pokusy komunistického režimu o ekonomické reformy otevřely skuliny pro studium baťovské soustavy. S řádným posvěcením Moskvy bylo úsilí spojené spíše s čs. reformními ekonomy než iniciované domácí tehdy již značně paralyzovanou komunistickou nomenklaturou. Po listopadových proměnách se v rychlém sledu vynořuje několik **odborných studií**, případně ekonomických analýz, doplněných o rekapitulace historického vývoje firmy a osobní výpovědi autorů. Za všechny uvedme původní díla autorů jako Vratislava Garlíka, Františka Valacha, Stanislava Křečka a manažerské učebnice Adolfa Maršálka a Alfréda Jassingera z počátku devadesátých let. Z pozdější doby pak rozsáhlejší komparativní studii Františka Trnky a studii Zdeňka Rybky. Účelem prvních studií, které vznikaly v období transformace socialistického hospodářství do struktur

¹⁸ Stanislav JANDÍK, *Železni tovaryši. Sociologická reportáž o zrození nového věku*. Praha 1938. Před několika lety na obsah publikace odkazovala v krátké recenzi zlínská historička H. Kuslová. Hana KUSLOVÁ, *Tomáš Baťa, Stanislav Jandík a Železni tovaryši*. Acta musealia 2, 2002/1, s. 145–146.

¹⁹ Eva DVOŘÁKOVÁ, *Batismus a baťovci*. Gottwaldov 1960, s. 143.

tržní ekonomiky, bylo nabídnout podnikovému managementu a začínajícím podnikatelům vzorový ekonomický model, jehož funkčnost byla v minulosti úspěšně prověřena. Ekonomické studie si tak nečiní nárok na chronologickou preciznost. Při popisu struktur Baťovy podnikové soustavy je prezentován obraz „výsledného“ komplexně funkčního modelu, který nebere v potaz jeho vývoj a nepřetržitou aktualizaci. Paradoxně tak dochází k situaci, že v podstatě jedinou zmiňovanou osobou se stává Tomáš Baťa, přestože je evidentně popisována struktura z období po jeho skonu.

Poslední dvacetiletí pak rozsahem publikační činnosti o historii Baťových závodů, jejich čelných protagonistech či podnikové soustavy řízení dominuje. Především se to týká ekonomických črt a studií, prezentovaných na čtyřech konferencích: *Tvůrčí odkaz Tomáše Bati a dnešní podnikání* uspořádané roku 2001 a jejím volném pokračování z roku 2005, dále konferenci *Tomáš Baťa – doba a společnost* z roku 2006 či *Jan Antonín Baťa – život a dílo, pokračovatel práce Tomáše Bati* z roku 2007. Bohužel předkládané závěry vykazují některé závažné nedostatky. Vedle četných anachronismů studie zhusta nekonfrontují předkládané závěry s archivními materiály, jakož ani odbornými studiemi meziválečných autorů jako např. Paula Kallaie de Sahy, Heinricha Grolla, Ernesta Burilla a dalších. Proto nejen stručné rekapitulace historie Baťovy firmy v podání současných ekonomů, ale i platnost uveřejňovaných verdiktů bude ještě zapotřebí důkladně verifikovat.

Obdobně jako ekonomové, tak i historici, muzeologové, lékaři a architekti, mnozí s osobní vazbou na Zlín, se věnují v řadě článků a studií jednotlivým otázkám Baťových závodů, čelným představitelům firmy, sociálnímu, kulturnímu, architekturnímu rozvoji města Zlína apod. Vedle sborníků z výše uvedených čtyř konferencí se objevují některé dílčí výsledky také v tištěných a elektronických sbornících z již pravidelně realizovaných mezinárodních konferencí *Obuv v historii – The Shoes in History*. K rozšiřování povědomí o firmě Baťa přispívají rovněž publikační řady dvou zlínských institucí – Státního okresního archivu a Muzea jihovýchodní Moravy. Množství opublikovaných zpráv je natolik rozsáhlé, že se zde nabízí prostor pouze k výběrovému uveřejnění jmen autorů významnějších historických studií.²⁰ V abecedním pořadí bychom zde jistě zařadili Jiřího Bakalu, Yvonu Činčovou, Aloise Glogara, Olgu Gröschlovou, Lenku Havelkovou, Veroniku Hlávkovou, Moniku Horákovou, Vojtěcha Křečka, Eduarda Kubů, Hanu Kuslovou, Václava Lednického, Moniku Oravovou, Ninu Pavelčikovou, Zdeňka Pokludu, Ondřeje Ševečka, Vladimíra Štroblíka, Miroslavu Štýbrovou, Marka Tomaštika, Davida Valůška a další.

Ještě je třeba dodat, že v devadesátých letech byly v reedicích publikovány rovněž úvahy a projevy Tomáše Bati, jakož i některé publikace domácích i zahraničních autorů o osobě a díle zakladatele zlínských podniků.

Jakkoli přibývá dílčích studií, nelze se nepřipojit k názoru Marka Tomaštika, že poslední dvě desetiletí se nemožou vykákat pokusem o nějakou novou syntézu historie firmy Baťa. Rovněž stále absentují biografie čelných protagonistů firmy, o hlubším zhodnocení širšího vedení firmy ani nemluvě.²¹ Bohužel v některých případech nebylo vynaloženo ani dostatek úsilí a invence pro hlubší studium jednotlivých otázek batismu. Nedostatečná je rovněž provázanost se závěry zahraničních autorů, zaměřujících se jako v případě Chikugo Kojji, Sreeparna Bagchi, Anett Steinführer, Alain Gatti, Tadeusze Siekiery či Zbigniewa Martyniaka na historicko-ekonomické interpretace baťovského podnikání, sociální aspekty baťovské výstavby či historii některých Baťových zahraničních poboček.

Na závěr nezbyvá než konstatovat, že vedle mimořádně zdařilých historických, architektonických, ekonomických aj. studií vyšla také řada bezobsažných, povrchních ba přímo plytkých zpráv, reflexí, studií i publikací. Vyjadřování v duchu hlavního proudu transformovalo interpretaci batismu k prosté výměně záporných znamének za kladná. V tomto ohledu se nelze neztotožnit s hodnocením odborné baťovské literatury německou urbanistkou Anett Steinführer, která poukazuje na tendenční charakter nemalé části literární produkce o batismu.²² Nejenom v pro-baťovské literatuře meziválečného období, ale i v současných studiích se ukazuje jako neuspokojivá především scházející diferenciací mezi normativními výroky a probádanou skutečností. Z kontextu vytržené výroky Tomáše Bati nebo případně slavná baťovská hesla jsou nekriticky předkládaná za věrný obraz reality a nebere se v úvahu, že sloužily jako prostředky firemní propagace či popis ideálního stavu, na který vedení firmy aspirovalo. Nemálo studií bez hlubší znalosti dobových pramenů „prokazuje“ progresivnost firmy Baťa, potažmo jejích prominentních představitelů. Konečně úsilí některých ekonomických studií donekonečna deklarujících celosvětový primát firmy Baťa v nejrozmanitějších ekonomických aspektech budí v lepším případě úsměv na rtech. V některých případech se pak autor nemohl vyhnout pocitu, že za publikační činností na téma Baťa, ať již v minulosti či současné době, stojí snaha tvůrců o zviditelnění či profitování na celosvětově populárním zlínském jménu.

Kromě toho vyvstává další problém. Jak vidno z průběhů současných baťovských konferencí, stále živá zlínská minulost vyvolává četné emocionální reakce. Proto lze jen doufat, že v budoucích letech dojde

²⁰ Rozbor se soustředí na autory historických studií, bez ohledu na jejich odbornou specializaci. Studie o baťovské architektuře nebudou v práci analyzovány.

²¹ M. TOMAŠTIK, *Historie zkoumání ...*, s. 17.

²² Blíže srov. Anett STEINFÜHRER, *Stadt und Utopie. Das Experiment Zlín 1920–1938*. Bohemia, 43, 2002/1, s. 36–37.

k řádnému posouzení dalších, dosud nezodpovězených otázek, týkajících se nejen pozitivního odkazu, ale také i poněkud palčivějších aspektů batismu. Za ty i ony namátkou jmenujme syntézu obchodních styků se zahraničím, činnost Baťových závodů za nacismu, ochranu inteligence a záchranu zaměstnanců židovského původu ohrožených nacistickou perzekucí, podporu protinacistického odboje doma i v zahraničí, formování kultu Tomáše Bati, vymáhání politické loajality na zaměstnancích a mnoha dalších, které jsou prozatím více tušené než prozkoumané.

I.4. Aplikované metodologické postupy a způsoby řešení

V moderním podnikání jsou informace a znalosti považovány za nejcennější podnikový zdroj, čehož nepřímým důkazem jsou dvě udělená ocenění Nobelovy ceny za ekonomii autorům, kteří rozřešili principy chování a rozhodování ekonomických subjektů na základě asymetrických informací (1996, 2001). Potřeba kvalitního informačního systému je vyvolána v prvé řadě charakterem hospodářského prostředí a významem informací v tomto prostředí. Právě změnou orientace na potřebu informací a znalostí se podle několika autorů liší moderní podnikatelské prostředí od tradičního pojetí podnikání, které akcentovalo význam půdy, práce a kapitálu jako klíčových zdrojů pro produkci bohatství.²³ V současné době, příznačně označované za informační (= postindustriální), nabízejí odbornou podporu při manažerských procesech systémy DSS (Decision Support System), díky nimž mohou manažeři analyzovat různé modelové situace, předpovídat budoucí stav, provést komparaci předchozího stavu s aktuálním děním.²⁴ Podpůrné modely jsou schopny pracovat s více kritérii, variantami a vazbami mezi nimi.²⁵ Možnosti, které by byly před několika desetiletími považovány za fantaskní. Běžně se průmysloví a finanční činitelé meziválečného období opírali o vlastní, praxí nesčetněkrát prověřenou intuici. Aby dosahy subjektivních faktorů byly při rozhodovacích procesech pokud možno eliminovány, podnikatelské subjekty se napojovaly na existující informační kanály a ty progresivnější z nich si vytvářely i sítě vnitřních podnikových informačních zdrojů.

Význam informace však dnes neshledáváme pouze v její aplikovatelnosti při rozhodovacích procesech. Informace sehrává klíčovou roli rovněž v otázce sdílení moci v organizacích. Podstatným brzdícím faktorem pro rozvoj participativního rozhodování se stává obava manažerů z pozbytí moci sdílením informací.²⁶

V poznání reálné (re-)distribuce informací ve firmě Baťa, především klíčových finančních informací (manipulačního účetnictví) týkajících se celého koncernu, existují ještě stále bílá místa. Práce, které se distribuce dotýkají, se obvykle spokojují s opakováním veřejných proklamací Tomáše Bati o prospěchu ze sdílení informací. Jednu z mála tématicky zaměřených studií o informační základně Baťova systému řízení publikovali Hana Klčová a Petr Sodomka. Oba zmínění autoři úvodem deklarují, že i Tomáš Baťa již na počátku 20. století považoval informace a znalosti za smysluplný a nenahraditelný zdroj pro své podnikání; bohužel tuto myšlenku k počátkům historie firmy Baťa neopírají o hlubší analýzu, ani neuvádějí zdroj svého poznatku. Na základě vědomí o existenci osobních karet zaměstnanců, vypracování systému předběžné kalkulace, manipulačního účetnictví, struktury výzkumu deklarují autoři integraci hlavních podnikových procesů a sdílení informací a postupů v celém podniku. V přepracované verzi Sodomka označuje Baťův koncern dokonce za síťovou učící se organizaci²⁷ a informační systém Baťovy korporace, samozřejmě limitovaný tehdejší technologickou úrovní, naplňoval dle autorova vyjádření obsah systému ERP (Enterprise Resource Planning).²⁸ Podle definice je obsahem ERP souhrn metodik, metod a nástrojů, které umožňují podniku účinně a účelně řídit své zdroje (materiály, lidi, stroje a zařízení atd.). Jedná se tedy o informace především z vnitřní činnosti firmy. Ale nejenom o ně. Snaha vést souběžný krok s konkurencí nutila provádět systematicky výzkum a vývoj. A ten se nikdy neobešel a neobejde bez shromažďování a analýzy informací a bez dokonalé patentové činnosti. Zásadně dodržovaný požadavek vedení firmy nevymýšlet už ve světě objevené postupy a současně inovovat původní patenty a přizpůsobit je podmínkám Baťovy obuvnické výroby vedl podle Klčové a Sodomky k vytvoření efektivního systému rychlého zpracování získaných informací, jehož základem byla komplexně vybavená technická knihovna a podnikové laboratoře obsluhované špičkovými odborníky. Vše muselo fungovat rychle, efektivně, bez jakékoli zbytečné byrokracie a zbytečných zpráv.²⁹ Ačkoli jejich závěry můžeme považovat za vysoce pravděpodobné, předložené argumenty jsou příliš generalizované a mechanicky propojené, navíc

²³ Hana KLČOVÁ, Petr SODOMKA, *Informační základna Baťova systému řízení a její proměna z hlediska současných potřeb a požadavků na ERP*. In: Tvůrčí odkaz Tomáše Bati a současné podnikatelské metody. Sborník referátů z konference 16. až 18. května 2001, Ostrava 2001, s. 185.

²⁴ Michal LIDAY, *Towards Rational Decision Support Agencies*. Informace, ekonomie a společnost. Acta oeconomica pragensia, 5, 1997/1, s. 39–40.

²⁵ Blíže Petr FIALA, *Role informace při modelování rozhodovacích procesů*. Tamtéž, s. 69–92.

²⁶ Zora ŘÍHOVÁ, Pavel PRUDIL, *Šíření a využívání informací z hlediska participativního rozhodování*. Tamtéž, s. 95.

²⁷ Petr SODOMKA, *Informační systémy v podnikové praxi*. Brno 2006, s. 15–16.

²⁸ Tamtéž, s. 97.

²⁹ H. KLČOVÁ, P. SODOMKA, *Informační základna Baťova ...*, s. 185–192.

vypovídací hodnota o míře a intenzitě sdílení informací ve firmě není dostatečná, aby bylo možné předložený rezultat bez další validace přijmout.

Ačkoli si předkládaná studie zdaleka nenárokují zodpovězení této otázky, na příkladu baťovských kontaktů se Sověty se pokusí alespoň částečně zaplnit tuto mezeru. V rámci tématu se bude soustředit na rozsah a formy užívaných vnitřních zdrojů, napojení závodů na externí informační kanály, rozsah aktivních excerpčních postupů, některé formy redistribuce technických a obchodně-praktických informací o Sovětském svazu. Takto získané poznatky bude konfrontovat s dochovanými materiály sobotních konferencí a příkazů řídicích pracovníků.

Pomineme-li studie z přelomu padesátých a šedesátých let, jejichž pokusy o konceptualizaci baťovské éry Zlína byly prodchnuty snahou posloužit vládnoucí doktríně a spíše politicky aktualizovaly monitorovaná témata, pak je nutné upozornit alespoň na tři studie, které překročily práh parciálního studia a pokusily se výklad zlínských událostí umístit do rámce srovnatelných fenoménů.

Prvým pokusem zpracovat nejen život a dílo Tomáše Bati, ale i ideové kořeny zakladatele závodů přichází na sklonku první republiky z pera Stanislava Jandíka.³⁰ Pro svou rozsáhlou reportáž shromáždil autor obšírné penzum materiálů. Tomáše Baťu nám ve výsledném obraze vykresluje jako mimořádně schopného, podnikavého člověka s upřílišněnou touhou vyniknout. Při prezentaci Bati se nevyhýbá ani stinným stránkám jeho osoby a činů. Avšak poněkud alibisticky se vyhýbá kritickým soudům. V krizových situacích dává raději přednost uveřejňování rozvláčných pasáží různorodého původu jak proti-baťovského tisku, tak i jeho baťovskému protějšku, orálním vzpomínkám pamětníků či memoárům a projevům Tomáše Bati. Jandíkova studie je výjimečná snahou o odhalení idejí, kterými byl Tomáš Baťa při své činnosti ovlivňován. Formování osoby Tomáše Bati jako podnikatele klade do doby, kdy ve společnosti rezonují Nietzscheho filozofické názory o nadčlověku. Aplikace Nietzscheho pojetí „vůle k moci“ se podle Jandíkova názoru v ekonomické sféře transformovala do vůdcovského principu. Na dosti obecném (blíže nekonkretizovaném) příkladu amerických podnikatelů dokazuje, že zaměstnavatel již není pouhým majitelem podniku, prosazuje se do pozice jeho vůdce. Jeho slova nabývají podob poselství. Proces výroby je prostoupen průmyslovým mysticismem a výslednému produktu – průmyslovému výrobku – se dostává religiózního zbožštění. Výrobní systém se všemi prostředky vedoucími k vyšší výkonnosti se tak dostatečně posvěcuje. Jandík se dále pozastavuje nad důrazným potlačováním socialistických myšlenek, které podnikatelé nahrazují různými sociálními ústupky (levným ubytováním, stravováním, náplní volnočasových aktivit). Zaměstnanec se dostává do závislejšího postavení na svém zaměstnavateli. Poskytování relativního materiálního nadbytku progresivními zaměstnavateli přichází na úkor individuální svobody zaměstnance. Jandík nebyl při interpretaci schopen překročit stín soudobých levicových názorů na soukromé formy podnikání. Nejrozvinutější podoby podnikání, které se světem šířili pod heslem spolupráce, podle kterého zájem zaměstnavatele a zaměstnance jsou totožné, označil dokonce módním slovem totalita.³¹ Jandík se při interpretaci dostal na scetstí. V zajetí tehdejších socialistických myšlenek nebyl ochoten akceptovat ekonomickou progresivitu této nové formy podnikání. Současně si byl vědom, že v Zlíně se formuje nová podoba kapitalistického systému.³² A Tomáš Baťa jako jeho nositel je Jandíkem vykreslován se značnou dávkou sympatie. Řešení navozené duality se prakticky zhostil rozehráním dvou jen náznakem propojených příběhů – negativního příběhu obecného rozvoje kapitalistických forem podnikání v jeho poslední fázi a pozitivního zobrazení života, díla a úsilí Tomáše Bati. Absenci provázanosti obou příběhů završil autor v závěrečné pasáži, která přináší prakticky již jen zidealizovanou vizi neodvratné socialistické podoby společnosti. Klíčovou determinantou pro realizaci socialismu se podle Jandíka stanou právě oni železni tovaryši – stroje.³³

Chronologicky třetí v řadě, zde však uváděné na místě druhém, jsou počiny Karla Kouby interpretovat město Zlín jako příklad vysokého modernismu. Ve starší, rozsahem objemnější anglické verzi se zabývá celým meziválečným zlínským údobím, v její chronologicky následující české verzi redukuje monitorované údobí na působení Tomáše Bati.³⁴ Autor se při rozboru inspiroval závěry amerického politologa a kulturního antropologa Jamese Scotta uveřejněnými v publikaci *Seeing Like a State*. Parafrázujeme-li shrnutí Jamese Scotta citované

³⁰ Stanislav JANDÍK, *Železni tovaryši. Sociologická reportáž o zrození nového věku*. Praha 1938.

³¹ Samozřejmě v pojetí konce třicátých let, bez znalostí věci příštích. Srov. tamtéž, s. 98.

³² Některými historiky je tento systém označován jako kapitalismus blahobytu (Welfare Capitalism). Blíže Koji CHIKUGO, *Tomáš Baťa: The Czech Example of Welfare Capitalism*. State University of New York at Albany, 1991; Gerald ZAHAVI, *Negotiated Loyalty: Welfare Capitalism and the Shoeworkers of Endicott Johnson, 1920–1940*. The Journal of American History 70, 1983/3, s. 602–620.

³³ Stanislav JANDÍK, *Železni ...*, s. 446–454.

³⁴ Karel KOUBA, *Baťa's Zlín in Czechoslovakia 1918–1938: A Model of a High Modernist City*. Paper presented at Slavic Midwest Conference March 3–5, 2005 in Columbus. rkp. (Za poskytnutí rukopisu autorovi dekuji.); TÝŽ, *Co to byl Baťovský Zlín? Město jako případ vysokého modernismu*. In: Tomáš Baťa. Doba a ..., s. 293–301.

Karlem Koubou, pak těžištěm představ soudobých „vysokých modernistů“ je absolutní důvěra v lineární pokrok, v rozvoj vědeckého a technického vědění, v neustálý růst produkce, v racionální uspořádání společenského řádu a jeho rostoucí kontrolu v souladu s růstem úrovně vědeckého poznání.³⁵ Tedy prvky, které v baťovském Zlíně rozhodně definujeme. Kouba v české verzi poukazuje na skutečnost, že jednotlivé části baťovského modelu ať již ekonomické jako racionalizace, standardizace, ekonomické řízení či urbanistické jako Regulační plán Velkého Zlína, nacházely inspiraci v západních vzorech. Obdobnou původnost podle autora scházela zdravotnické či školské koncepci. I když jednotlivé části celku nemusely vykazovat originalitu, jedinečnost ve Zlíně vykazuje podle Kouby uspořádání subsystému do celistvé soustavy a jejich vzájemné provázání. Přičemž se při současných výzkumech nemá opomíjet fakt, že se jedná o komplexní jev, nikoli prostý součet jednotlivých subsystémů. Za paradoxní Kouba považuje, že jsou Zlínu přiřazovány současně atributy jak fenoménu konzervativního, tak i revolučního.

Vysoký modernismus lze charakterizovat podle čtyř hlavních znaků. Pro interpretaci zlínského modelu nabývá stěžejního rozměru prvý znak, jež je dán poměrem mezi škálou znalostí získaných na základě praktických dovedností a zkušeností (metis) a věděním získaným na základě vědeckých poznatků (episteme). Druhý znak charakteristický pro vysoký modernismus vyjadřuje odhodlání k administrativnímu spravování přírody a společnosti pomocí vědeckých simplifikací jako jsou mapy, sčítání lidu nebo administrativní plány. Třetí znak je podmíněn rostoucí silou moderních států a jejich byrokracií, potřebných k realizaci modernistických programů. Poslední znak vysoké modernity vyjadřuje míru opovrhování občanskou společností a jejími organizacemi.³⁶

Realizované projekty vysoké modernity jako v případě Scottem studovaných vizí sovětské kolektivizace, projektů na přesídlení tanzánského rurálního obyvatelstva za vlády Julia Nyerereho nebo výstavby brazilského hlavního města Brazílie vykazují ve svých programech vysokou míru utopičnosti. Při pokusech o realizaci jimi stanovených cílů (zlepšení životní úrovně obyvatelstva) prakticky zcela selhaly. A jakou míru vysoké modernity vykazují představy a projekty Tomáše Bati? Karel Kouba deklaruje tezi, že „baťovský Zlín je ve svých východiscích a cílech souměřitelný s nejambicióznějšími společensko-politickými projekty modernity“.³⁷ Důvody, proč se v případě Zlína nezvrhl Baťův humanistický projekt v dystopii (tedy antiutopii, která je opakem zamyšlené utopie), shledává Kouba v reflexi zkušeností (metis) při realizaci Baťových programů. Tzn. že baťovské vedení se neopíralo pouze o vědecké episteme. Další důvod spatřuje Kouba v relativně malém rozměru Zlína, s jehož potřebami obyvatel byl Tomáš Baťa detailně seznámen, přičemž malá velikost Zlína pomáhala redukovat možnosti konfliktu mezi veřejným blahem a soukromými partikulárními zájmy.

Ačkoli předkládané teze jsou pro konceptualizaci Baťova Zlína inspirativní, argumenty, které Kouba předkládá jako důkaz, se bohužel vyznačují určitou mírou vágností a anachronismu. Autor, který pracoval pouze s jediným (!) primárním baťovským zdrojem – Úvahami a projevy Tomáše Bati – se výrazněji nepokusil Baťovy projevy konfrontovat s dalšími soudobými zdroji, ani je uvést do širšího rámce. Výsledky dvacetiletého baťovského experimentování, při níž docházelo k inovacím „zastaralých“ a eliminaci „nepraktických“ prvků, předkládá čtenáři v jediné unifikované podobě, aniž by uváděl i jejich slepé varianty. V české verzi pak překvapí anachronismus předkládaného výsledného obrazu. Konceptualizaci, jejíž konstrukce je položena na osobě Tomáše Bati, dokládají dobové publikace charakterizující Zlín druhé poloviny třicátých let.³⁸ Při expanzi, kterou za dvacetileté období první republiky Baťův koncern a město Zlín prakticky každoročně zaznamenávaly, však může zdánlivě zanedbatelný chronologický posun vést k zavádějícím soudům. Dalším zásadním nedostatkem je způsob, jakým jsou v obou studiích opomíjeny ambice a iniciativa jednotlivých zlínských aktérů a realizátorů. Téměř veškeré zlínské dění je v Koubově podání personifikováno Baťou. Z kontextu obou studií lze navíc vydedukovat, že za veškeré zlínské aktivity činní Kouba „zodpovědným“ Tomáše Baťu, přičemž role Jana Antonína je poněkud upozaděna. Ačkoli výklad přináší argumenty z různých časových údobí, veškeré dění je promítnuto do jediného (rozuměj koncového) bodu s retrospektivním výkladem předchozího dění.

Bohužel v obou verzích se Kouba nevystříhal několika podstatných faktografických nedostatků a slabého argumentačního zpracování, které mohou čtenáře v předkládané kauzalitě mystifikovat. Pokud autor v případě rozsáhleji koncipovaného výzkumu zohlední archivní prameny (především příkazy Tomáše Bati, baťovské demografické a administrativní schémata a plány) a zváží reálné postoje a aktivity jednotlivých aktérů, koncept vysoké modernity by mohl přinést relevantní poznatky. Nicméně pro výše zmíněné nedostatky – protežování jediné osoby a promítnutí chronologického děje do jediného bodu – koncept nemůže poskytnout dostatečné pokrytí pro celistvou interpretaci zlínského dvacetiletí.

³⁵ TÝŽ, *Baťa's Zlín in ...*, s. 7. Od ostatních konceptů modernity, které jsou rovněž založené na racionalitě poznání a řízení společnosti, se odlišuje právě mírou absolutní důvěry v jejich poznání a důrazu a formami v jejich prosazování.

³⁶ Blíže k jednotlivým bodům srov.: TÝŽ, *Co to byl Baťovský ...*, s. 295–297.

³⁷ Tamtéž, s. 299.

³⁸ Pro korektnost je třeba doplnit, že v anglické verzi pracoval autor se závěry Paula Devinata, který konal výzkum v baťovských továrnách ještě za života zakladatele závodů. TÝŽ, *Baťa's Zlín in ...*, s. 20-21.

Třetím v řadě přinášíme podle našeho názoru nejzdařilejší koncept, který předložila Anett Steinführer. Ve své studii se pokouší zhodnotit zlínský experiment jako utopii. Utopie zde nemá charakter nereálné futuristické společenské/kolektivní vize ideálního stavu, která by stála v kontrastu k soudobé neplnohodnotně pocíťované realitě. Utopii zde autorka pojímá jako ideální představu dokonalého společenského stavu, která při procesu její realizace v sobě nese přání (či snad lépe řečeno potřebu) co nejpřehlednějšího prostoru.³⁹ Celý proces rozčleňuje na dva na sobě podmíněné komplexy, kde se sociální utopii (Sozialutopie) rozumí představa, potažmo experimentální realizace dokonalé spravedlivé společnosti/kolektivu, jež není položená jen na sociální rovnosti, ale i rovnosti zájmů a povinností jejich členů, a utopii města (Stadtutopie), kterou je myšleno plánování perfektní a lidským potřebám v každém ohledu dostatečné formy osídlení. Právě prorůstání zájmů a možností firmy na jedné straně a městských pravomocí a jejich struktur na straně druhé bylo nezbytné k realizaci celého „projektu“. Podstatnou část svého výkladu věnuje autorka jednotlivým fázím rozvoje firmy v letech 1894–1945 a expanzivnímu nárůstu města Zlína. Poukazuje, že při výstavbě byla prvotní volba užití typických materiálů neplánovaná a spíše ovlivněna nízkou cenou, později již jako vědomý prvek propůjčuje firemní ideologii integrující ráz. Zlín nabývá pozice průkopníka architektonické moderny první republiky, přičemž vznikl nezávisle na avantgardě, především na jejím levicovém proudu. Vedle výrazně inovativních prvků (technických, organizačních, sociálních) upozorňuje autorka i na existenci prvků výrazně autokraticko-patriarchálních, jež byly užívány k prosazování jak dílčích kroků, tak komplexní ideje. Podobně jako další kolektivistické utopie a ideologie meziválečného období náleží i batismus ke kolektivistickým konceptům, kde veškeré jeho prvky podléhají silné sociální kontrole, na silném „vůdci“ založenému principu moci a představě organicky strukturované společnosti napodobující funkční model rodiny.

³⁹ Volně parafrázovaná slova z A. STEINFÜHRER, *Stadt und ...*, s. 34.

II. Baťovy závody a Sovětský svaz do roku 1932

Množství zpráv o sovětském hospodářství, které jsou uloženy v archivních fondech Baťových závodů, je pro monitorované období zcela marginální. Přesto si lze vytvořit určitou představu o informovanosti, zájmech a iniciativách vedení rozbořením informačních kanálů a hodnotě jimi probíhajících zpráv. Samozřejmě si tento exkurs nenárokují jakoukoli komplexnost. Vždyť již v roce 1924 odebíralo tovární vydavatelství více než 160 titulů čs. politických časopisů a 60 odborných periodik ve čtyřech světových jazycích.⁴⁰ Cílem je spíše upozornit na nejhodnotnější informační kanály napojené na čs. zastupitelské úřady v Sovětském svazu a rekonstruovat množství relevantních zpráv doručených zprostředkovateli, v neposlední řadě i naznačit reakce zlínského vedení na došlé informace. Informace, které Baťova firma obdržela z různých zdrojů a které získávala extrahováním periodik, nebyly vždy totožné s líčením Sovětského svazu na stránkách baťovského tisku. V následujících kapitole bude proto nejprve provedena analýza forem prezentace sovětského režimu zlínským (Baťovým) tiskem. Rozbor se bude soustředit na informace, které zlínské žurnalisté o SSSR publikovali, a rovněž i na údaje, kterým se naopak vyhýbali.

II.1. Prezentace sovětské otázky v baťovském tisku do roku 1932

Noviny jako specifický historický pramen mnohdy nejsou dostatečně oceněny. Podle Josefa Bartoše u novin jako historického pramene sledujeme primárně dvě roviny. Jednak to je jejich stránka dokumentační, tzn. něco evidovat, registrovat a dokládat. V případě novin se jedná o vztah mezi pozorovanou realitou a jejím odrazem a obrazem v novinách. A teprve od ní je odvozená stránka informační, tj. to, co se sděluje čtenáři. Noviny samozřejmě nejsou určeny pouze k informování, ale také k ovlivňování názorů čtenářů. Jednotlivé novinové tituly se liší akcentem, který je kladen na prosté informování a nebo na vědomé ovlivňování čtenářů. usměrňování začíná výběrem sledovaných témat a končí přímými apely k určitému jednání. Důvody, pro které si noviny všimají jen omezeného okruhu skutečností, nemusí odrážet jen ideové zaměření redaktorů či historický význam předkládané informace, ale roli hraje i aktuálnost, podbízění se čtenáři či nahodilost. Při vědomí krátkodobého informačního působení si noviny všimají nejen omezeného okruhu skutečností, ale ještě je zachycují v podobě více či méně nekompletní mozaiky. Předkládaný výsledný obraz je pouhým informačním torzem, neúplným pokřiveným odrazem popisovaného jevu.⁴¹

Jakkoli je rozsah baťovského tisku mohutný, historik, který si dá práci a čas s prostudováním zlínských novin, bude zklamán z primárních výsledků. Týdeníky přináší poměrně málo zpráv o vnitřním dění ve firmě. O konkrétních krocích podnikaných vedením a především o důvodech jejich realizace se dovídáme pouze rámcově informace. Vedení si nemohlo ani dovolit bližší specifikaci nastávajících kroků. Konkurence po takových „podřeknutích“ zahajovala ostré kampaně, kterým musela firma Baťa nezřídká ustoupit a původní záměry opustit.⁴² Nelze než konstatovat, že informační rovina rozhodně nedominovala cílům, které týdeníky sledovaly. O to cennější jsou sekundární poznatky.

Dříve než k nim přikročíme je zapotřebí definovat baťovskou ideologii. Ačkoli v evropském prostředí má termín častěji pejorativní vyznění, můžeme ideologie chápat poměrně neutrálně jako propracovanou soustavu názorů, postojů, hodnot a idejí, často symbolicky zatížených, které usilují o obecný a ucelený výklad člověka a společnosti. Ideologie představují, interpretují a hodnotí svět tak, aby vytvářely, mobilizovaly, organizovaly a ospravedlňovaly určité způsoby nebo cíle jednání a jiné zatratily. Ideologie jsou vymezovány jak v užším pojetí, kde jsou chápány jako formy „falešného vědomí“ či „deformace“, tak v širším pojetí blízkém ve svém významu pojmům jako „diskurz“ či „kultura“, kdy lze ideologii považovat za nezbytnou součást fungujícího společenského organismu moderní doby a orientace jedince v něm.⁴³

Co se týče baťovské ideologie – a zde se ji musíme stručně dotknout, pokud hodláme interpretovat prezentaci sovětské otázky v baťovském tisku – jsme rozhodně vzdáleni tomu, abychom se ztotožnili s Kučerovým označením batismu za ideologii „sociálfašismu“ či se přidali k přirovnání baťovské formy kapitalismu k fašismu od Evy Dvořákové.⁴⁴ Aniž bychom hodlali prezentovat finální normativní soud, který by měl být předmětem speciálního a rozhodně fundovanějšího výzkumu, musíme hledat kořeny baťovské ideologie v konfrontaci

⁴⁰ Bez názvu. Sdělení, 12. 1. 1924.

⁴¹ Josef BARTOŠ, *Noviny jako historický pramen*. In: Tisk a politické strany. Olomouc 2001, s. 7–16.

⁴² Srov. Moravský zemský archiv v Brně, pracoviště Zlín, fond Baťa a.s., Zlín (dále jen MZA Zlín, H 1134), I/4, poř.č. 629, ev.j. 158 – sobotní konference z 27. 4. 1935.

⁴³ Definice byly přejaty z Michal KOPEČEK, *Ideologie a ideologické aparáty jako téma výzkumu historiografie komunistického Československa*. Dostupné z http://www.usd.cas.cz/UserFiles/File/sem_kopecek.pdf

⁴⁴ Bohumil KUČERA, *Batismus – ideologie sociálfašismu*. Gottwaldov 1959; Eva DVOŘÁKOVÁ, *Batismus ...*, s. 139–140.

zkušeností Tomáše Bati ze čtyř či snad dokonce pěti pobytů ve Spojených státech⁴⁵ v prvních třech dekadách dvacátého století se stavem zlínské společnosti na přelomu století 19. a 20. Koncepte liberalismu ve Spojených státech se v prvé třetině dvacátého století začíná odklánět od své klasické podoby století devatenáctého. V transformovaném pojetí již není tak výrazný akcent kladen na svobodu a individualismus. Upřednostňovány jsou blahobytnost a rovnost, které se mají konečně stát alternativou svobody. Mezi liberály narůstá podpora myšlenky centralizované moci a širokých zásahů do ekonomické oblasti. U Bati pak spatřujeme synergii kvalit obou pojetí, jmenovitě výhod klasického individualismu s akcentováním blahobytu individua, přičemž platí zásada, že stát nemá zasahovat příliš do rovin, které nejsou nezbytné k zabezpečení svobod jednotlivce. Při řešení otázky blahobytu naráží Baťova koncepce na reálný rozpor. Pokud má úloha státu spočívat v regulované podobě, pak jeho v dané době nezastupitelná úloha v sociální otázce přechází – v souladu s konzervativními kořeny na Valašsku – na bedra zdatného jedince a stává se z ní povinnost.⁴⁶ Formován je kult vůdce, předního průkopníka, který nedbaje nebezpečí a útrap neustále postupuje kupředu následován věrnými příznivci. Baťovské podnikání je vedením označeno za nejrozmumnější a nejužitečnější hnutí, jehož náplní je každodenní zápas o všestrannou poctivou službu lidem.⁴⁷ Přestože se v průběhu dvaceti let meziválečného Československa ideologický koncept batismu vyvíjel, jeho hlavní vymezení, tzn. legitimizace daného řádu, setrvala.

Baťovská ideologie, jejíž platnost byla podpořena značnými ekonomickými výsledky, poskytovala participujícímu jedinci možnost ztotožnění v řadě „operativních“ bodů. Kupodivu dosud malý prostor věnovali badatelé prosazování a ritualizaci zlínských veřejných oslav.⁴⁸ Počáteční baťovské hledání končilo v slepých uličkách nepravidelných a nahodilých slavností. Až Prvomájové oslavy, které měly z počátku defenzivní náboj (ochranu dělníka před radikálními levicovými myšlenkami), nabyly signifikantní roli v identifikaci jedince s celkem a přes jejich velké finanční břemeno pro firmu, kdy množství návštěvníků z řad zaměstnanců, členů rodin a diváků již na začátku třicátých let přesáhlo jednoho sta tisíc lidí, nebylo od jejich pořádání až do nacistické okupace upuštěno. Ústředním motivem Prvomájových oslav se stal nástup Mladých mužů a Mladých žen, kteří se od svého okolí odlišovali jednotně koncipovanými svátečními uniformami. Jejich vizuálního souladu bylo při několika příležitostech využito k sestavení iniciál obou šéfů.⁴⁹ Nechybělo defilé zaměstnanců s transparenty před hlavní tribunou, kde vyslechli z úst šéfa závodů a několika vybraných osob reproduktory přenášené projevy, minimálně v třicátých letech předem pečlivě koncipované. Pro identifikaci jednotlivce i skupin s baťovským celkem byla sestavená bojová píseň *Průkopníci*, nejzdatnější vedoucí byli v průběhu oslav dekorováni odznakem *Vítězství práce*.⁵⁰ Takováto účast na rituálu zesilovala sociální kohezi účastníků baťovského společenství. Ostatní dva podporované svátky, oslava 28. října a každoroční pieta držená v den úmrtí zakladatele, analogického dosahu nenabýly. První nevynikal dostatečnou exkluzivitou, druhý se svou ponurostí nehodil do optimistické vize batismu.⁵¹

⁴⁵ V českých studiích se upozorňuje na tři cesty Tomáše Bati do USA realizované v letech 1904–5, 1911 a 1919. Americký historik japonského původu Koji Chikugo ve své disertační práci deklaruje bez jakéhokoli odkazu ještě jeden krátký pobyt z roku 1913. K. CHIKUGO, *Tomáš Baťa: The Czech ...*, s. 22–23. Poslední známý pobyt Tomáše Bati v USA se uskutečnil na podzim 1926, badatelé bohužel tuto cestu zcela přehlédli. Srov. články Zlín – Lynn. Sdělení, 6. 11. 1926; D. ČIPERA, *Po návratu chéfa*. Tamtéž; Tomáš BAŤA, *Stávka v pražské správárně*. Tamtéž; Tomáš BAŤA, *Bez názvu*. Sdělení, 13. 11. 1926. Jen doplníme, že internetové stránky Ellis Islandu prokazují dva Baťovy příjezdy do USA (1905, 1919). Dostupné z http://www.ellisland.org/search/matchMore.asp?LNM=BATA&PLNM=BATA&first_kind=1&last_kind=0&RF=147&kind=exact&offset=125&dwpdone=1

⁴⁶ Nejprecizněji své názory k povinnosti movitých občanů napomáhat chudým vyjádřil v: Tomáš BAŤA, *Našim ženám*. Sdělení, 19. 12. 1925.

⁴⁷ *Naše Píseň*. Zlín, 24. 4. 1933.

⁴⁸ Při interpretaci různých baťovských oslav se nabízí metodické postupy a dosavadní výsledky z výzkumů oslav komunistického režimu (prvomájových průvodů či Spartakiád) a nového režimu ve Francii. Vladimír MACURA, *Šťastný věk: symboly, emblémy a mýty 1948–1989*. Praha 1992 (zde s. 65–73); Roman KRAKOVSKÝ, *At' žij První máj! Rituál oslav Svátku práce*. Dějiny a současnost 28, 2006/1, s. 17–20; Petr ROUBAL, koreferát k referátu Romana Krakovského: Rituál 1. máje v komunistickém Československu, dostupné z <http://www.usd.cas.cz/UserFiles/File/seminare/Krakovsky.pdf>; TÝŽ, „Dnes na Stahově promluví masy“. *Proměna symboliky československých Spartakiád 1955–1990*. KUDĚJ 8, 2006/2, s. 79–88; Mona OZOUF, *Revoluční svátky 1789–1799*. Brno 2006. V baťovských oslavách jsou identifikovatelné např. symbolika úsvitu, symbolika pohybu, forma závazku a soutěže, gesta obdarování aj.

⁴⁹ Iniciály TB přináší snímek z Prvomájových oslav. Srov.: Sdělení, 4. 5. 1929; iniciály JB pak snímek ze zářijového Dne sportu a tělesné výchovy Zlín, 11. 9. 1933.

⁵⁰ *Průkopníci*. Zlín, 24. 4. 1933; *Večer vítězů*. Zlín, 2. 5. 1933.

⁵¹ Problémy baťovské ideologie, ritualizace zlínských oslav, jakož i úloha Tomáše Bati v celém systému zde byly pouze stručně naznačené (a místy i postulovány dílčí závěry). Jejich cílem je především vyvolat diskuzi. Autor se jimi hodlá zabývat ve svém budoucím studiu.

Vraťme se však nazpět k baťovskému tisku. Jeho model (a nemálo i baťovský systém) byl technicky i ideově vystavěn na americkém vzoru, lépe řečeno se na něj odvolával.⁵² Po celou dobu existence se Baťův tisk koncentroval dvěma základními směry. Ve vnitřní rovině (vedení-zaměstnanec) usiloval o formování nového industriálního člověka, který by odpovídal optimistické vizi trvalého pokroku. Na stránkách tisku se objevovaly oslavné články o novém přístupu k práci, významných selfmademanech, jejichž příklady byly hodny následování, a vlastnostech jako sebevědomí, píle, rozhodnosti a sportovnímu duchu, jež žádnému z realizátorů nových myšlenek nesměly scházet. Týdeníky propagovaly moderní trendy ve způsobech života (bytovou kulturu, moderní hygienu, volnočasové aktivity). Pro snazší osvojení si předkládané soustavy hodnot byly poučně-vzdělávací články často koncipovány do bodové stupnice, nejlépe „desatera“. Samozřejmě se vyskytovaly v zlínském tisku i odborně-technické články, jejichž množství a frekvence výskytu vzrůstala s rozrůstáním baťovského tisku v třicátých letech. Rovněž ony zapadají do konceptu vzdělávajícího se, podnikavého zaměstnance.

Ve vnější rovině (firma-veřejnost) týdeníky usilovaly o legitimizaci budovaného systému a prosazovaných cílů. Nejen racionálně koncipované úvahy měly přesvědčovat indiferentní a antagonistické okruhy. Týdeníky běžně poskytovaly prostor pozitivním projevům z řad sympatizantů. Na druhou stranu se baťovské listy mnohdy stávaly arénou, kde se vyřizovaly účty s různorodou směsicí všemožných protivníků. Zatímco prvá (vnitřní) rovina byla aktivním vyjádřením baťovského systému, druhá (vnější) vycházela více z defenzivního postavení, o čemž svědčí kampaňovitost následující po každém rozsáhlejších tažení odpůrců firmy a jeho systému. Obě roviny se navzájem doplňovaly a prolínaly. Baťovský tisk tak nejen stavěl most mezi vedením a zaměstnanci firmy, ale jako lodivod vyváděl koráb baťovských pasažérů (zaměstnanců a příznivců) z rozbouřeného moře tehdejšího světa. Zlínské Sdělení překračuje rozměry informačního zdroje bylo ideologickou platformou, snažící se i vnějšímu světu sdělovat jedinou „pravdu“. Nejvýstižněji jeho externí funkci charakterizuje karikatura, ve které k zemi se snášející Sdělení rozhozované z letadla Baťa působí zděšení v prchajícím davu osob označených na prsou rudými hvězdami.⁵³

V souladu s přáním vedení podniků se redakce zasazovala, aby nejen zaměstnanci, ale i zákazníci, veřejnost a elity firemní noviny skutečně pročetli. Proto byl týdeník rozdáván zdarma a to až do roku 1927, kdy se náklad vyšplhal na dvacet tisíc výtisků.⁵⁴ Relevantní zřetel byl věnován zaměstnancům. V roce 1928 se dílenským mistrům doporučovalo, ať si všimají, zda jejich podřízení obdrželi Sdělení, neboť jeho prostřednictvím se zaměstnanci dostane „do rukou pozitivní, tvořivé čtení, které směřuje ku vytvoření ovzduší a vztahu jednoho k druhému. Naší povinností (myšleno redaktorů – M.M.) jest, abychom předkládali našim spolupracovníkům a spolupracovnicím zdravé čtení. Vaší povinností (myšleno dílenských mistrů – M.M.) jest, aby je naši lidé četli.“⁵⁵

Interpretace domácího i zahraničního dění je přizpůsobena vnitřní a vnější rovině. Podobně líčení Sovětského svazu a jeho režimu odpovídalo jednak praktikovanému nazírání v duchu ideového směřování firmy a současně flexibilně reagovalo na názory různorodého tábora protivníků.

V revolučním vření let 1918–1922 byl na stranách zlínského Sdělení bolševismus prezentován jako infekční bacil, který zachvátil ruskou zem. Především v krizových přelomových letech (1918–1919), když ještě nebylo mezi vedením firmy a zaměstnanci docíleno toužebné kongruence, stály za prezentací ruské otázky obavy před možným stávkovým hnutím dělnictva. Ruský případ sloužil tisku jako výstražné memento, jehož následování dělnictvem by rozvrátilo především jeho vlastní řady.⁵⁶

Obraz Ruska však nebyl za všech okolností líčen negativně. Především v momentech, kdy reálná situace přiměla sovětské vedení rekonstruovat a stabilizovat hospodářství, docházelo v tisku k odklonu od negativního vzorce. Hospodářská rekonstrukce Ruska, volání po účtě k práci, zavádění prostředků, které byly na západě považovány za tržní, byly v zlínských Sděleních již od konce devatenáctého roku líčeny jako návrat k starým pořádkům. Dělník, který mohl mít jisté pochybnosti o pracovním a hodnotovém systému ve firmě Baťa, byl

⁵² Již v roce 1922 časopis Sdělení udává, že studuje dělnické časopisy Fordových závodů (New Ford) a obuvnické továrny Endicott Johnson Co. (E. J. Workers-Magazine). Bez názvu. Sdělení, 30. 12. 1922.

⁵³ *Zděšení v táboře pěticípé hvězdy*. Sdělení, 29. 8. 1925.

⁵⁴ Od listopadu 1927 činilo roční předplatné 10,- Kč, cena jednoho čísla byla stanovena na 20 haléřů. Jar. PAGÁČ, *Čtenářům „Sdělení“*. Sdělení, 12. 11. 1927.

⁵⁵ *Mistrům našich závodů*. Sdělení, 17. 11. 1928.

⁵⁶ *Bolševism*. Sdělení, 30. 11. 1918; *Vstaň národe a následuj mne*. Sdělení, 12. 4. 1919; Bez názvu. Sdělení, 17. 4. 1919; *Socialism za hranicemi. Alexinský o bolševictví v Rusku*. Sdělení, 2. 8. 1919; *Myšlenková krise. I-II*. Sdělení, 23. 8. a 30. 8. 1919; *Statistika ruského bolševismu*. Sdělení, 30. 8. 1919; *Ruské závodní rady a zhroucení se Ruska*. Vánoční příloha Sdělení, 27. 12. 1919; *Vzpomínky z Ruska. Kdo byl v Rusku „buržuj“*. Sdělení, 13. 8. 1921.

ujišťován, že i sovětská strana se ubírá analogickými cestami. Odklon od radikálního komunismu v Rusku byl v novinách prezentován jako nevyhnutelná (racionální) nutnost.⁵⁷

Již na počátku dvacátých let tedy existovaly dva základní vzorce – negativní a pozitivní. Obě navzájem si antagonistická líčení sovětského systému prostupovala novinami paralelně vedle sebe prakticky po celé meziválečné období. V závislosti na vnitropolitickým a mezinárodním vývoji docházelo k drobným modifikacím obou vzorců. Především se ale vlivem vnějších okolností proměňovala frekvence výskytu obou vzorců. K prvním razantnějším četnostním proměnám došlo v období stabilizace hospodářské situace v Československu po roce 1922, kdy negativní vzorec výrazně ustoupil do pozadí. Vedení si již bylo vždy natolik jisté kvalitou navázané spolupráce se zaměstnanci, že se nemuselo výrazněji obávat svůdnosti sovětského modelu.

Vedle obou vzorců, jejichž účelem bylo interpretovat, potažmo líčit sovětský model, se od roku 1922 začíná v tisku objevovat další, zcela nové pojetí. Události v Rusku jsou interpretovány, lépe řečeno komentovány z hlediska státního. Sovětský svaz je pojímán jako jeden z konglomerátu zemí.⁵⁸ Jeho specifčnost je natolik výrazná, že ani v těchto komentářích (které mají charakter zajímavostí ze světa) není výklad občas prost pozitivních či negativních připomínek. Samozřejmě se vedle různých komentářů a interpretací sovětského režimu a ruského dění objevují v zlínském (baťovském) tisku články odborného charakteru, které obsahovaly obvykle větší množství statistických dat.⁵⁹ Ani zde nebylo obtížné vhodným komentářem, dodatkem či doplňujícím výkladem deklarovat, že sovětský systém není s to naplňovat hospodářské požadavky tamních obyvatel či naopak prohlašovat návrat „Ruska“ do lůna práce a pořádku.

Pokud bychom chtěli charakterizovat formy líčení SSSR a jeho systému v průběh dvacátých let, pak bychom se asi spokojili s následujícím konstatováním. I když ani jeden ze vzorců líčení (tedy negativní i pozitivní) již nikdy nevyšel z rejstříku zlínského tisku, od stabilizované hospodářské situace let 1922/23 se množství článků s oběma vzorci výrazně redukuje. Na Sovětský svaz bylo nyní nahlíženo jako na neobyčejný (díky realizovanému režimu), leč jakýkoli jiný stát. Krátké zprávy o SSSR tohoto druhu dvacátým létům jednoznačně dominovaly; pravidelně se vyskytovaly téměř v každém čísle. V některých případech náplň uveřejňovaných zpráv nepřesáhla rozměrů zajímavostí ze světa. Obvykle se skrývaly v rubrikách *Ze světa*, *Z obuvnického světa*, *Zprávy z celého světa* a pro marginální velikost neobdržely ani vlastních titulků. Stabilizace dělnických poměrů v republice zapříčinila, že ruský příklad již mezi baťovskými zaměstnanci výrazněji nerezonoval. S expanzí firmy se objevuje nový zdatný protivník – politický program Československé živnostensko-obchodnické strany středostavovské prosazovaný jejími exponenty. Proti tomuto protivníku se ruská karta nedala prakticky použít a tak jako neprospěšná ztrácela v Baťově tisku i na několik měsíců místo. Jen v momentech, kdy kampaně československého komunistického tisku proti Baťovce nabíraly ostrých kontur, zlínský tisk neváhal a podělil se o negativní postoje k sovětskému režimu, mnohdy spojenými s prožitky osobního charakteru.⁶⁰ V éře nejostřejších střetů na podzim roku 1924 užil ve sporu s levicovými protivníky i sugestivní vyjádření karikatury. Ačkoli pranýřoval zlínskou levici, užíval k tomu sovětských symbolů a ruské terminologie.⁶¹ Na souvislost mezi levicovými útoky a následným publikováním protisovětských textů upozorňoval Baťův tisk přímo na svých stránkách.⁶²

Na konci dvacátých let dochází k podstatným změnám situace. Baťova firma prodělala ve dvacátých letech fázi překotné expanze. Z významné československé obuvní firmy se vyklubal aspirant vrcholných příček světového obuvnictví. Z rozvojem firmy se však množí počet protivníků. Jedna slabší sezóna stačí zahraničním konkurentům k volání po dovozních opatřeních proti Baťovi. Zlomovým momentem se pro tisk stává konec dvacátých let, kdy jako blesk z čistého nebe dochází k ztrátě dosavadního ideového vzoru. Americký obuvní podnikatel svým voláním po zavedení celní přehradu nejen že ztrácí na přitažlivosti. Souhlasem s celní bariérou se zámožský vzor dopustil „hříchu“ proti fundamentálnímu duchu soutěže a musel být nahrazen. Protože

⁵⁷ *Úcta k cizí práci*. Sdělení, 15. 11. 1919; F. L. V.: *Co praví Lenin o Taylorismu. I–III*. Sdělení, 31. 1., 7. 2. a 14. 2. 1920; *Jak se Rusko mění*. Sdělení, 14. 2. 1920; *Ze světa*. Sdělení, 4. 3. 1922.

⁵⁸ *Ze světa*. Sdělení, 11. 3. 1922.

⁵⁹ *Různé zprávy. Koželužny v Sibiři*. Sdělení, 21. 2. 1920; *Kožařský průmysl v sovětovém Rusku*. Sdělení, 24. 12. 1920; *Ze světa*. Sdělení, 17. 12. 1921; *V Rusku ...* Sdělení, 16. 6. 1923; *Nedostatek obuvi v Rusku*. Sdělení, 11. 4. 1925; *Zajímavá zprávička z Leningradu*. Sdělení, 12. 12. 1928.

⁶⁰ Bez názvu. Sdělení, 26. 7. 1924; *Dejte továrnu do našich rukou*. Sdělení, 30. 8. 1924; L. A. *Ctěná redakce!* Sdělení, 20. 9. 1924; *Ze světa. Ráj v Rusku*. Sdělení, 4. 10. 1924; Pag., *Zásady naše a komunistické*. Sdělení, 31. 1. 1925; *Strach před pravdou*. Sdělení, 21. 2. 1925; *Zrcadlo komunistů*. Sdělení, 28. 2. 1925; *Jak se daří vystěhovalcům ze Zlína okolí v Rusku*. Sdělení, 5. 9. 1925; B. SOKOLOV, *Ruský průmysl za komunistické správy*. Sdělení, 1. 4. 1926; *Ze světa*. Sdělení, 24. 7. 1926; *Mzdy dělníků v Rusku*. Sdělení, 28. 8. 1926.

⁶¹ „*Práci čest!*“ Sdělení, 4. 10. 1924; „*Z redakce komunistického časopisu*.“ Sdělení, 1. 11. 1924; *Stará instituce*. Sdělení, 15. 11. 1924; *Jednoduchá frekvence*. Sdělení, 10. 1. 1925; *Zděšení v táboře pěticipé hvězdy*. Sdělení, 29. 8. 1925; *Co se asi nestane*. Sdělení, 27. 2. 1926.

⁶² *Co se asi nestane*. Sdělení, 27. 2. 1926. Tato kampaň však zůstala pro nedostatek prostoru nerealizována. Blíže *Listárna redakce*. Sdělení, 15. 5. 1926.

s celosvětovou expanzí firmy narůstá stejnou měrou i sebevědomí, baťovskému tisku nečiní potíže opustit dosavadního opěvovaného významnějšího partnera (nikoli samotné instrumentální provádění modelu) a veřejně ho nařknout z „kacířství“.⁶³ I nadále si model uchoval prakticky totožnou technickou realizaci, došlo pouze k odstranění dominující americké ideové náplně.⁶⁴ Protože existence modelu (a celého systému) si žádala potřebu legitimizace, hrdost na gigantickou expanzi dovoluje stále více a více legitimování jeho vlastním tvůrcem. Tomáš Baťa, neméně podstatný jako šéf, se stává nezbytným i jako vzor. Konec dvacátých let není prost prvých výhonků kultu Tomáše Bati.⁶⁵ Do konce života Tomáše Bati však bude zlínský tisk poněkud tápat a přitom s nástupem hospodářské krize bylo zapotřebí čelit množícím se kritikám konkurentů i argumentům upadajících drobných ševcovských živnostníků. Tomášova vzoru je stále zdařileji užíváno ve vnitřní rovině, kde se stává ideálním typem pro mladá. Sám šéf se této nové úloze nevyhýbá. Ve svých článcích stále více rekapituluje svůj život. Nedlouho před svou smrtí publikuje sérii článků o svých začátcích.⁶⁶ Jeho osoba metamorfuje z člověka do podoby nezastupitelného titána nesoucího pochodeň, kormidelníka řídicího cestu, hrdiny svolávajícího davy sympatizantů.⁶⁷ Ačkoli citáty a aforismy významných osob tvořily od prvopočátků nedílnou součást Sdělení, v druhé polovině dvacátých let je drobným citátům Tomáše Bati rezervováno prestižní místo na titulní straně, kde zdobně orámované jsou obtékány ostatními texty. Tomáš Baťa začíná promlouvat o svých zásadách, práci a cílech také k širší veřejnosti.⁶⁸ On a jeho firma jsou prezentováni jako obhájci spotřebitele, neochvějní odpůrci předražených kartelových cen.⁶⁹ Avšak ve vnější rovině, především ve sporu s protivníky, osoba Tomáše Bati ještě rozhodující pozice nenabývá.

Vraťme se však k líčení Sovětského svazu na stranách baťovského tisku. Ústup od politiky NEPU k stalinské industrializaci země se všemi svými důsledky (násilnou kolektivizací, zvýšenou mírou represe) není spojená s nějakou razantní instrumentální proměnou líčení SSSR. Jelikož na konci dvacátých let ubylo zpráv o dění ve světě, logicky se zmenšuje i množství drobných zpráv, které informovaly o dění v Sovětském svazu. Tu a tam se objevovaly rozsahem nevelké zprávy, které obvykle přinášely údaje o hladomoru, rekvírování potravin, perzekuci obyvatelstva.⁷⁰ V baťovském tisku se objevovaly nahodileji, ale o to rozsáhlejší komentáře o sovětském systému. Ačkoli oba vzorce (negativní i pozitivní) kontinuálně navazovaly na předchozí dekádu, podléhaly drobným modifikacím, lépe řečeno docházelo k jejich obohacení o nové prvky. Jako novum zaznamenáváme nápadné prolínání obou vzorců při interpretaci sovětského systému. Sovětský svaz byl líčen ambivalentně. Je to země, která provádí gigantickou výstavbu, avšak cena za industrializaci (a to nejen hmotná) je považována za nepřiměřenou.⁷¹

Při interpretaci musíme vycházet ze skutečnosti, že líčení Sovětského svazu bylo užíváno ve dvou rovinách. Ve vnitřní rovině mělo líčení přesvědčit o racionalitě cesty, kterou se vydalo vedení firmy. Poprvé byla vedená paralela mezi zlínským plánováním (předpoklady) a plánováním sovětským (pětiletky), prozatím jen

⁶³ Momentem obratu se stává jaro 1929, jak je patrné z komentářů k nejpřednějšímu z amerických vzorů, firmě Endicott Johnson. Ještě v únoru zaznamenává zlínský tisk s nadšením udělení řádu Bílého lva Georgu F. Johnsonovi za zásluhy, ale již o měsíc později přináší kritické poznámky o nepatrných vydáních, které američtí podnikatelé vypláceli jako prémie na zisku (mj. i společnost Endicott Johnson). Celý březen pak následuje kampaň proti celnímu úsilí v Americe a jejím exponentům. Spor vrcholil osočením dvou center americké obuvní výroby (Massachusetts a New Yorku) z flagrantního užívání dětské práce. Blíže k předeslané problematice srov. Sdělení, roč. 12, měsíce únor a březen 1929.

⁶⁴ Nikoli absolutně. Po jistý čas se hledaly styčné body. Zveřejňovány byly prohlášení amerických sympatizantů, stylizované biografie významných amerických osobností apod. Odpoutání nebylo nikdy provedeno důsledně.

⁶⁵ Snad nikoli náhodou již měsíc po divoké rozluce s americkým ideálem jsou iniciály Tomáše Bati vykresleny těly stovek mladých mužů před hlavní tribunou při prvomájových oslavách Svátku Práce. Srov. Sdělení, 4. 5. 1929.

⁶⁶ Asi nepřekvapí, že série článků se objevuje na stránce věnované (a patřičně stylizované!) Mladým mužům. Blíže srov. Tomáš BAŤA, *Mé začátky*. Zlín. Časopis pro šíření zásad služby veřejnosti, roč. 1, v rozmezí 14.–28. týdne roku 1932. K premiérovému publikačnímu vydání memoárových záznamů o Baťově dětství a dospívání došlo v roce 1929. Blíže Antonín CEKOTA, *Baťa, myšlenky, činy, život a práce*. Praha 1929, s. 221–233.

⁶⁷ Blíže k přerůstání pozice Tomáše Bati do nenahraditelnosti srov. Tomáš BAŤA: *Chléb náš ve zdejší dej nám dnes*. Zlín, 8. 2. 1930. Inspirující je i fotomontáž: *Poselství nejvýznamnější*. Zlín, 22. 2. 1932 či *Odvaha – vítěz!* Zlín, 8. 2. 1932. Rovněž kresba při příležitosti prvomájových oslav: *1. Máj*. Sdělení, 1. 5. 1927.

⁶⁸ Této skutečnosti si povšiml i Stanislav JANDÍK, *Železní ...*, s. 303.

⁶⁹ *Na co má vliv naše práce. Opět konec kartelu. Postrach kartelů: Baťa*. Zlín, 18. 4. 1932.

⁷⁰ Blíže v týdeníku Zlín, roč. 13 v rubrice *Zprávy z celého světa jedním pohledem* či *Ze Světa*, č. 8–10, 13, 20, 49 a v týdeníku Zlín, roč. 14 v rubrice *Ze Světa*, č. 9, 11. Dále zprávy *Bible jako makulatura*. Zlín, 13. 9. 1930; *Němečtí dělníci opouštějí sovětské Rusko*. Zlín, 11. 10. 1930.

⁷¹ J. A. BAŤA, *Odborářství*. Sdělení, 28. 9. 1929; A. C., *Pozdrav z Ruska*. Sdělení, 4. 1. 1930; *Jak pracují a žijí lidé v Rusku. Podle přednášky a rozhovoru s posl. J. Šebou*. Zlín, 22. 2. 1932.

komparativního charakteru.⁷² Zlín si však již počínal nárokovat prvenství.⁷³ Průmyslový pokrok byl oceněn jako reálná nezbytnost, kterou uznala i Moskva. S prohlubující se hospodářskou krizí (od poloviny roku 1931) byly industrializace SSSR a její konkrétní podpůrné procesy v baťovském tisku přijímány pozitivně,⁷⁴ ačkoli se v konkrétních případech jednalo o kombinaci radikálních komunistických doktrín s prakticky ověřenými prostředky. Podstatný byl pro zlínské chápání výsledek. Bojácné hlasy, které podléhaly hlasité sovětské propagandě o hospodářské výstavbě v SSSR (a tím vzrůstu konkurenceschopnosti sovětské výroby) šířené čs. levicovým tiskem, byly umlčovány argumenty o stále nedostatečné ekonomické pozici Ruska, která ani při tak mohutné výstavbě neohrozí zahraniční obchod, neboť ani v budoucnu nebude sovětská výroba schopna dostatečně zásobovat potřeby tamních obyvatel.⁷⁵

Ve vnější rovině je výklad v hojně míře realizovaný v konfrontačních diskuzích se sovětskými sympatizanty v Československu. A to jak v pozitivní, tak negativní linii. Pozitivního vzorce je poprvé použito k vědomému vrázení klínu mezi čs. komunisty a jejich sovětské protějšky.⁷⁶ Pro navození autenticity se noviny uchylovaly i k dlouhým citátům ze Stalinových projevů.⁷⁷ Zlínskému vedení přišla vhod aplikace progresivních prvků v sovětském obuvnictví (konvejory, finanční prémie), které byly dříve čs. levicí označované za nástroj vykořisťování dělníka v kapitalistickém systému.⁷⁸ Na druhou stranu levicí prezentované úspěchy sovětské pětiletky vyvolávaly obavy z lákavé svůdnosti sovětského modelu. V těchto momentech se vynořuje negativní vzorec, který udržuje konkurenční sovětský systém vždy o několik délek za systémem baťovským. Ale nemuselo se jednat pouze o konkurenční tlaky. Od poloviny roku 1929 se výklad načas přiklonil k negativnímu líčení situace v Sovětském svazu. Násilná realizace industrializačního programu přinesla očividnou pauperizaci obyvatelstva a fyzické ohrožení jejich životů, kterého si nebylo možné nepovšimnout. Obzvláště, když se k obdržení negativních zpráv nemuselo chodit daleko. Stačilo oslovit reemigranty, kteří v hojném počtu odcházeli ochuzeni z kolektivizovaného venkova a frontálně industrializovaných měst. Věrohodnost negativních líčení se docilovala uváděním osobních výpovědí dělníků a rolníků formou přednášek, interview či otevřených dopisů. Síla jejich vypovídací hodnoty si našla občas cestu i na titulní strany, kam jinak zahraniční zprávy podobného typu prakticky nikdy nedospěly.⁷⁹ Nově byl negativní vzorec obohacen o argumenty, které dokazovaly úžasnou drahotu v SSSR, jež vyplynula z uveřejňovaných nákladů na životní potřeby v Sovětském svazu.⁸⁰ Radikálním levicovým kritikům firmy Baťa měly tyto informace dokázat nefunkčnost sovětského systému, což lze dokázat i z toho, že při interpretaci situace v ostatních zemích se analogické argumenty neužívaly. Gigantických hodnot bylo docilováno přepočítáváním cen ze sovětského ruble na čs. koruny podle úředně stanovených kurzů. Jelikož sovětská měna nepodléhala běžné tržní konvertibilitě, ale její hodnota byla direktivně stanovená sovětskou vládou, neměly podobné přepočty pro sovětského občana praktického opodstatnění. Měna nabývala v Sovětském svazu zcela jiných hodnot než v rukou cizince, který ji směnil za úředně stanovený kurz. Přednost v rukou zlínského tisku se rázem proměnila v handicap, pokud se na čs. měnu přepočítávala i mzda sovětských dělníků. V tu chvíli tisk argumentoval rozlišnou výší reálných mezd.⁸¹

Jako novum se na stranách baťovského tisku objevují první osobní poznatky o soudobém Sovětském svazu. Jejich nositeli jsou první Baťovi zaměstnanci cestující na Dálný Východ Transsibiřskou magistrálou, jakož i premiérově publikovaná interview sovětských delegátů ve Zlíně.⁸² Ale nejenom první osobní poznatky, ale i

⁷² A. Cekota, *Ilja Ehrenburg na Philippovo místo. Co je žurnalismus „revolverový“*. Zlín, 27. 11. 1931.

⁷³ Jan A. BAŤA, *Proč jsou zřizovány výroby v zahraničí*. Zlín, 1. 7. 1932.

⁷⁴ J. A. BAŤA, *Odborářství*. Sdělení, 28. 9. 1929; *Obuvnické zprávy*. Zlín, 22. 5. 1931; Kazimír ČAKRT, *Vůdce patří na své místo*. Zlín, 22. 12. 1931; *Jak pracují a žijí lidé v Rusku. Podle přednášky a rozhovoru s posl. J. Šebou*. Zlín, 22. 2. 1932; John M. MARCODY, *Magnitogorsk*. Zlín, 21. 3. 1932; Blíže drobné zprávy v týdeníku Zlín, roč. 14 v rubrice *Ze světa*. č. 24, 25, 26–27, 36, 45.

⁷⁵ Tento důkaz byl ostatně argumentem pro nevhodnost sovětské cesty užívaným proti komunistickým odpůrcům. *Může být Rusku pomoheno obuvi?* Sdělení, 27. 7. 1929.

⁷⁶ *Čeští komunisté Baťovi spílají – ruští se od něho učí*. Zlín, 8. 1. 1932.

⁷⁷ A. C., *Bolševici ruští a tak zvaní „zdejší“*. Zlín, 7. 8. 1931.

⁷⁸ *Zajímavá zprávička z Leningradu*. Sdělení, 12. 12. 1928; *Ještě o konveyorech*. Sdělení, roč. 12, č. 1, nedat.; *Jak pracují a žijí lidé v Rusku. Podle přednášky a rozhovoru s posl. J. Šebou*. Zlín, 22. 2. 1932.

⁷⁹ *Zač jsou v Rusku boty a chléb?* Zlín, 1. 2. 1930; *Co to je v Rusku?* Zlín, 8. 2. 1930; A. C., *Blahobyt pracujících lidí v Rusku*. Zlín, 19. 7. 1930; *Přednáška o Rusku*. Zlín, 14. 12. 1931; F. HORVATH, *Tři a půl roku v sovětském Rusku*. Zlín, 27. 5. 1932; *Jak to vypadá dnes v sovětském Rusku*. Zlín, 27. 5. 1932; *Život na ruské dědině*. Zlín, 3. 6. 1932; *SSSR a my*. Zlín, 10. 2. 1933.

⁸⁰ *Rusko má stále nedostatek obuvi*. Sdělení, 12. 4. 1929. *Co stojí oprava bot v SSSR*. Sdělení, 11. 5. 1929; *Zač jsou v Rusku boty a chléb?* Zlín, 1. 2. 1930; *Sověty zdražují obuv*. Zlín, 19. 2. 1932; F. HORVATH, *Tři a půl roku v sovětském Rusku*. Zlín, 27. 5. 1932.

⁸¹ *Jak pracují a žijí lidé v Rusku. Podle přednášky a rozhovoru s posl. J. Šebou*. Zlín, 22. 2. 1932.

⁸² Václav PUŠMAN, *V Mandžurii a Číně*. Sdělení, 30. 3. 1929; Bez názvu. Sdělení, 18. 5. 1929; A. C., *Nezaměstnanost, nadvýroba, vyšší cla. Kdo je vinen?* Slovo Zlína a Sdělení zaměstnanců fy Baťa, 18. 1. 1930.

prvotní sovětské reflexe batismu byly tiskem zaznamenány. Vlivem mohutné expanze je firma vyzdvihována z bezejmennosti dříve ukryté za paravánem anonymního kapitalistického řádu. Baťovští žurnalisté si všimají sovětských protibaťovských kampaní.⁸³ Na sovětská osočení reagují Baťovy noviny ostře.⁸⁴

Nakonec se pokusme zrekapitulovat reflexe Sovětského svazu na stranách zlínského tisku v době vedení firmy Tomášem Baťou. Baťovské noviny si jsou vědomy konkurenceschopnosti sovětského modelu v percepce zaměstnanců, s nástupem světové krize v třicátých let i potence hospodářské konkurence. Již v průběhu občanské války v Rusku se objevují dva základní vzorce (negativní a pozitivní). Firma jich dle potřeby užívá po celé následující období a to jak při ovlivňování názorů zaměstnanců, tak širší veřejnosti. S nástupem Nové ekonomické politiky se formuje nový pohled na Sovětský svaz, který ji hodnotí jako kteroukoli jinou zemi. Navzdory zvýšenému množství zpráv diplomatického, politického a ekonomického charakteru, přináší zlínský tisk jen marginální množství informací o vedením iniciovaných a realizovaných rekognoskacích hospodářského charakteru a navázaných kontaktech firmy se sovětskými partnery. Rovněž chybí praktické informace o sovětských hospodářských organizacích, jejich vedoucích apod., ze kterých by se dalo usuzovat, že firma počala podnikat kroky k navázání obchodních styků.

II.2. Počáteční pokusy o hospodářské proniknutí do SSSR

Poválečný hospodářský rozvrat, vyčerpání a zbídačení evropských zemí, vznik nových hranic a další faktory ztěžovaly rekonstrukci světového obchodu. Se zakončením válečného konfliktu a tím i vojenských zakázek byla firma Baťa nucena k reorientaci na mírovou výrobu. Pro podobnou transformaci se kromě jiného nedostávalo potřebných surovin, zejména kůží. A právě území carského Ruska se dlouhodobě řadilo k jednomu z tradičních surovinových zdrojů. Rusko však bylo v letech 1917–1922 zasaženo vlnou sociálních, národnostních a politických nepokojů, pučů a konfliktů, ústících do mimořádně krvavé občanské války. Na dlouhý čas se tak pozice Ruska ve světovém obchodě propadla na marginální úroveň. Ačkoli zahraničí navazovalo hospodářské kontakty se všemi zúčastněnými stranami a to i v čase nejhlubších konfliktů, skutečný rozvoj obchodních kontaktů lze datovat teprve do doby, kdy ve válce začal nabývat převahy a následně na podmaněných územích Ruska budovat svůj systém sovětský režim. Přestože držitelé moci – bolševici – stáli v antagonistickém poměru k realizátorům světového obchodu, hlad po výrobcích z jedné a surovinách ze strany druhé byl silnější než proklamované nepřátelství.

Rozkladný charakter války zanechal vliv také na hospodářskou informační síť. K napojení na zahraniční informační kanály a formování řádné sítě, která začala stabilně přinášet informace hospodářského charakteru do rukou podnikatelů, dochází v Československu až počátkem dvacátých let. Pravidelné propojení se zahraničními informačními kanály tehdy udržovaly československé diplomatické mise. S destabilizací Ruska a vytvářením nového režimu se usazení čs. diplomatické mise na sovětském území o několik let zpožďuje. První cenné informace tak nepřicházejí z Ruska, ale od misí usazených v sousedních státech či středoevropských ekonomických centrech.

Hospodářské zprávy a hlášení o poptávkách a nabídkách byly doručovány podnikatelským subjektům obvykle prostřednictvím zástupných organizací a v ojedinělých případech i přímo. Po celé sledované období fungovaly dvě základní linie, které zprostředkovaly informace podnikatelům. Prvá využívala síť obchodních a živnostenských komor a jejich zastřešující organizace – Ústředny čs. obchodních a živnostenských komor (Ústředny OŽK). Tedy zpráva od diplomatické mise k podnikateli procházela postupně kanceláři ministerstva zahraničních věcí, Ústředny OŽK a příslušné komory. Samozřejmě tím narůstala zcela zbytečná časová prodleva, nemluvě o selekci zpráv, která byla realizována většinou bez klíče na všech stupních. Jelikož nakládání s informacemi o poptávkách a nabídkách nesneslo podobných průtahů, byl vytvořen normativní podklad pro jejich přímé zasílání vybraným veřejnoprávním institucím, čímž se zabránilo zbytečnému zprostředkování ústředními úřady.⁸⁵ Většina ostatních informací však i nadále putovala zdlohouvou sítí zprostředkovatelů a jak prokážeme dále v textu na příkladu informovanosti Bati o SSSR, v naprosté většině případů zůstala nevyužita v olomoucké komoře. Speciálně s hospodářskými informacemi o slovanských zemích je se zmíněným informačním kanálem provázaná paralelní linie zajišťovaná Hospodářskou jednotou pro slovanský východ (HJSV). Jednalo se o dobrovolnou organizaci, v níž našly zastoupení veřejnoprávní instituce, dobrovolné

⁸³ R. Phillip *znovu na scéně*. Zlín, 29. 4. 1932.

⁸⁴ *Jak si omladiti popularitu. Nepodařené tažení Ilji Ehrenburga*. Zlín, 7. 12. 1931; A. Cekota, *Ilja Ehrenburg na Philippovo místo. Co je žurnalismus „revolverový“*. Zlín, 27. 11. 1931; *Ehrenburgovy lži o našich závodech před berlínským soudem*. Zlín, 15. 1. 1932; Va., *Ilja Ehrenburg nezklamal*. Zlín, 22. 1. 1932; *Ehrenburgovy urážky odsouzeny*. Zlín, 21. 3. 1932.

⁸⁵ Tomáš JIRÁNEK, *Organizační základna podpory vývozu v meziválečném Československu*. Pardubice 1999, s. 33–34; O přímém zasílání informací o sovětských poptávkách a nabídkách olomoucké komoře s detailním chronologickým, početním a druhovým členěním srov.: Martin MAREK, *Československo-sovětské hospodářské vztahy ve dvacátých letech 20. století – možnosti, dosažené výsledky, perspektivy*. (DP) Brno 2003, s. 71–79.

organizace a podnikatelé. Úzké vazby HJSV na komory byly dány jejich materiálním a personálním propojením; jednotlivé pobočky HJSV sídlily v budovách obchodních komor, úředníci komor působily současně jako úředníci Hospodářských jednot. Nešlo však o duplicitní organizace. Dobrovolnému charakteru vděčily, že se jejich program odlišoval od programu obchodních komor, kam byla zákonem určená příslušnost každého podnikatelského subjektu. Jakkoli Hospodářská jednota sehrávala iniciativní roli v obchodních stycích se slovanskými zeměmi, ve vztahu k Sovětskému svazu byla její iniciativa podvázaná jejím personálním obsazením. Část členstva se totiž formovala z kruhů českých reemigrantů z Ruska, tedy sovětskému zřízení pochopitelně antagonistickému. Hospodářské jednoty se proto spokojovaly s redistribucí příslušných informací svým členům a jejich případnému publikování ve svém měsíčníku.

Analogicky zformovaný informační kanál – kde počáteční, resp. koncové body tvořily na jedné straně zahraniční diplomatické mise (především na území Sovětského svazu) a na straně druhé jednotlivé velkofirmy – využíval zprostředkovatelských služeb Ministerstva zahraničních věcí (MZV) a Ústředního svazu československých průmyslníků (ÚSČP).⁸⁶ Do této informační sítě se ještě jako mezičlánek zapojovaly i Ministerstvo průmyslu, obchodu a živností (MPOŽ) a jednotlivé průmyslové svazy. Při posouzení hodnot zprostředkovaných zpráv narážíme na komplikované členění průmyslových svazů. Jejich dělicími kritérii se stala územní, odborná a národnostní příslušnost. Více než tato diferenciací stěžuje badatelům při studiu nízká míra zachovalosti archivního materiálu jednotlivých svazů. Ve fondu Ústředního svazu čs. průmyslníků se o Sovětském svazu dochovalo pouhé torzo materiálů; fond nejvýznamnějšího průmyslového svazu – Severomoravského-slezského průmyslového svazu byl zničen zcela. Přitom organizace realizovala kroky a iniciovala programy k rozšíření obchodních styků se Sověty.⁸⁷ O něco lépe dopadl fond ÚSČP, místní skupina Olomouc. Jeho specifikem byla těsná materiální i informační provázanost s olomouckou komorou. Z dochovaných materiálů lze rekonstruovat dvě realizovaná rozsáhlejší šetření, ke kterým se vyjadřovala i firma T. & A. Baťa. Avšak tato šetření nemají přímý vztah k Sovětskému svazu. Bohužel ostatní došlé materiály z produkce Ústředního svazu čs. průmyslníků a olomoucké komory nedovolují určit, jaká forma byla při rozepisování materiálů uplatněna.

Vedle pasivního a aktivního napojení na existující informační kanály se managementu samozřejmě nabízela možnost přímého osobního kontaktu s domácími i zahraničními odborníky, politiky či svědky. Tímto způsobem vedená výměna informací, která měla mnohdy charakter nezávazných přátelských rozhovorů, však ztěžuje práci historika absencí písemného materiálu.

Po rozpadu Rakouska-Uherska se firma T. & A. Baťa řadila k největším obuvním závodům nově budovaného státu. Navzdory své pozici na domácím trhu obuvi jí ještě nebylo v hospodářských kruzích přisuzováno natolik dominantní postavení, aby bylo k jejím nárokům přihlíženo osobitně. Svědectví o takovém zacházení alespoň přináší materiály z Ústředního svazu čs. průmyslníků (ÚSČP). Na jeho půdě došlo na jaře 1920 k sestavování komise zástupců čs. průmyslu, jež měla v rámci rozsáhlé mezinárodní delegace vyrazit do Ruska za účelem navazování hospodářských kontaktů. Rychlost, se kterou bylo zapotřebí komisi sestavit a výsledky oznámit iniciátorovi celé akce – Mezinárodnímu úřadu práce při Svazu národů, neposkytoval dostatek času k rozsáhlejší koncipovanému šetření o participaci mezi podnikatelskými subjekty. Bohužel neexistuje vyjádření obuvnické sekce, pouze jeden z tajemníků ÚSČP zhodnotil situaci v sekci jirchářské a sekci dřevobráběcího průmyslu. Ve své zprávě adresované generálnímu sekretáři ÚSČP Dr. Františku Hodačovi konstatoval, že ani jedna ze sekcí není schopna nabídnout vhodného kandidáta. Za jediného jazykově i znalostně kompetentního protagonistu považoval zlínského obuvního továrníka Františka Štěpánka, který toho času pobýval v Praze, kam dorazil po návratu z náročné obchodní cesty balkánskými zeměmi.⁸⁸ O firmě Baťa se v materiálech nikde neuvažuje. V průběhu šetření nejspíš nebyla ani o možnosti zpravena, ačkoli Tomáš Baťa byl s Dr. Hodačem již o rok dříve v písemném styku a východní problematikou se v korespondenci zabíral. Jen doplníme, že se Tomáš Baťa tehdy nevyjadřoval k Rusku, nýbrž k poměru českých zemí k Polsku.⁸⁹

⁸⁶ V posledních letech vznikly dvě cenné studie o ÚSČP. Prvá zkoumá poměr ÚSČP k Deutsche Hauptverband der Industrie, druhá pak upozorňuje na úlohu ÚSČP při formování čs. hospodářské politiky. Blíže Christoph BOYER, *Zwischen Ökonomie und Wirtschaftsnationalismus. Der Zentralverband der tschechoslowakischen Industriellen und der Deutsche Hauptverband der Industrie in der Ersten Tschechoslowakischen Republik*. In: Eduard KUBŮ, Helga SCHULTZ (eds.), *Wirtschaftsnationalismus als Entwicklungsstrategie ostmitteleuropäischer Eliten: die böhmischen Länder und die Tschechoslowakei in vergleichender Perspektive*. Praha–Berlín 2004, s. 157–167; Vlastislav LACINA, *Průmyslové podnikatelské elity a hospodářská politika meziválečného Československa. I. Uplatnění vlivu průmyslníků na hospodářskou politiku prostřednictvím Ústředního svazu čs. průmyslníků při a po vzniku ČSR*. In: Jiří ŠTAIF (ed.), *Moderní podnikatelské elity. Metody a perspektivy bádání*. Praha 2007, s. 92–110.

⁸⁷ Игорь Адрианович ПЕТЕПС, *Чехословацко-советские отношения (1918–1934)*. Киев 1965, s. 186–187.

⁸⁸ NA, fond Ústřední svaz československých průmyslníků (dále jen ÚSČP), k. 6, nesign./8, i.č. 63 – dopis generálnímu sekretáři ÚSČP Dr. Františku X. Hodačovi z 23. 4. 1920.

⁸⁹ MZA Zlín, H 1134, I/3, ev.j. 14, poř.č. 12 – opis dopisu Dr. Hodačovi z 29. 8. 1919.

Na půdě Ústředního svazu se začaly hromadit žádosti čs. podnikatelů, kteří vyslovovali zájem na obchodním spojení se Sověty. Postupem času se však změnila adresa cílové destinace. Namísto Moskvy přišel na pořad dne Londýn, kam dorazila mise vedená Krasinem. Mise byla oficiálně vedená pod hlavičkou ústředny ruských družstev (Centrosojuzu), avšak Krasin de facto zastupoval sovětskou vládu. Oficiální prameny uvádějí, že sovětská strana projevila zájem o čs. hospodářské stroje a kovové výrobky.⁹⁰ Přestože archivní materiály ÚSČP a Úřadu pro zahraniční obchod nepřinášejí v tomto směru žádané informace,⁹¹ existují hodnověrné indicie dokazující, že zástupce Baťových závodů vyjednal se sovětskou misí a dokonce uzavřel s Krasinem rozsáhlejší obchodní transakci. Její náplní se stala větší zásilka bot splatná sovětským zlatem.⁹² Bohužel sovětské ani československé statistiky tuto transakci nepotvrzují. Je tudíž pravděpodobné, že obchod byl realizován prostřednictvím třetí země a v baťovských bilancích se ukrývá v položce londýnského tranzitního skladiště.⁹³

Surovinová krize z počátku dvacátých let doléhala také na Baťovu firmu. Vedení podniku se v lednu 1922 rozhodlo vyslat dva své úředníky – Dominika Čiperu a Vladimíra Kučeru – do sovětského Ruska.⁹⁴ Jak nepřímou naznačuje korespondence Ústředního svazu čs. průmyslníků (ÚSČP), se Sověty mělo být jednáno o kompenzačních obchodech. Obsahem kompenzace se měla stát směna obuvi za surovou kůži, v této době na československém trhu absolutně nedostatkové.⁹⁵ Přes vynaložené úsilí Československé obchodní mise pro Rusko v Moskvě odmítl lidový komisariát zahraničních věcí (Narkominděl, NKID) povolit oběma úředníkům vstup na sovětská území.⁹⁶

Jak již bylo výše zmíněno, Olomouckou obchodní a živnostenskou komoru (OŽK), do jejíhož komorního obvodu spadala Zlínská oblast, docházelo větší množství informací o sovětském hospodářství, mj. i o trhu kůží a obuvi. Svůj informační úkol však komora neplnila s dostatečnou zodpovědností. Mnohé informace firmám svého obvodu vůbec nedistribuovala, ale ponechávala je nečinně „spočívat“ ve svém archivu. Ve výjimečných případech uvedla do novin alespoň krátkou noticku, že případní zájemci o danou problematiku mohou do příslušné relace nahlédnout nebo o ní písemně požádat. Jelikož firma Baťa nereagovala na takovou noticku z října 1923, patrně se nedověděla o zprávě od československého zastupitelství v Moskvě o ochraně vývozu surových kůží vysokými sovětskými vývozními cly a o případných možnostech kompenzačních obchodů kůžemi.⁹⁷

Na jaře roku 1923 byla firma T. & A. Baťa zpravena olomouckou komorou o poptávce Amurské obchodní a průmyslové komory v Blagověščensku na obuv.⁹⁸ Je pravděpodobné, že v souvislosti s touto relací se firma zajímala o výši sovětských obuvních cel, sovětské odběratele a přepravní společnosti.⁹⁹ O pár měsíců později zastupitelství v Moskvě zaznamenalo sovětskou poptávku po obuvi a chromové a podešvové kůži na vojenskou obuv; v tomto případě však nic nenasvědčuje tomu, že by olomoucká komora firmu Baťa o poptávce zpravila.¹⁰⁰ Informace o formě kapitálové investice do zřízení továrny obuvi na sovětském Dálném Východě, charakteristice sovětské výroby obuvi, ceníku obuvi v Moskvě, výši nových vývozních cel na kůže a poptávce po strojích pro koželužny nebyly rovněž firmě Baťa poskytnuty.¹⁰¹ V roce 1924 byla firma Baťa vyzvána olomouckou komorou, aby vypracovala nabídku na stroje na pletací obuv a zaslala ji řediteli sovětsko-německé smíšené společnosti „Rustransit“ p. Kalmeerovi. Místo určení strojů se nenacházelo v Sovětském svazu, ale v Persii (Iránu).¹⁰² O poptávce na podešvové a chromované kůže a juchtou od Všeuhradské družstevní rady „Vukoospilky“ v Charkově v roce 1926 nebyla firma Baťa komorou opět zpravena. Olomoucká komora na podkladě sdělení Ústředny československých obchodních a živnostenských komor (ÚOŽK) učinila o poptávce

⁹⁰ *Документы внешней политики СССР*. Москва 1958, Том 2., dok. 377, s. 563.

⁹¹ Ve fondu ÚSČP je pouze korespondence obuvních firem Karel Budischowsky a synové v Třebíči a F. L. Popper v Chrudimi. Blíže NA, ÚSČP, k. 6, nesign./8, i.č. 63.

⁹² Blíže Zdeněk SLÁDEK, *Hospodářské ...*, s. 30.

⁹³ Blíže v Kontrola kont 7 srov.: MZA Zlín, H 1134, I/10, ev.j. 634, poř.č. 34 a MZA Zlín, H 1134, I/10, ev.j. 634, poř.č. 33.

⁹⁴ Archiv Ministerstva zahraničních věcí ČR v Praze, fond IV. sekce – Národohospodářská 1918–1939 (1941), (dále jen AMZV, IV. sekce), k. 590, sl. 1. – dopis firmy T. & A. Baťa z 19. 1. 1922.

⁹⁵ Tamtéž – dopis ÚSČP z 31. 12. 1922.

⁹⁶ Tamtéž – telegram Girsy došlý 31. 3. 1922.

⁹⁷ Zemský archiv v Opavě, pracoviště Olomouc, fond OŽK Olomouc (dále jen ZA Ol., OŽK Ol.), i.č. 18139, k. 2167 – příloha dopisu od Zastupitelství ČSR v Moskvě z 18. 10. 1923.

⁹⁸ Tamtéž – koncept dopisu pro firmu Baťa z 20. 1. 1923.

⁹⁹ AMZV, IV. sekce, k. 590, sl. 1. – opis dopisu firmě T. & A. Baťa od Zastupitelství ČSR v Moskvě z 4. 9. 1923.

¹⁰⁰ ZA Ol., OŽK Ol., i.č. 18139, k. 2167 – dopis od Ústředny OŽK v Praze z 20. 1. 1923.

¹⁰¹ Tamtéž – příloha dopisu pro OŽK v Olomouci od Zastupitelství ČSR v Moskvě z 14. 2. 1924, 13. 11. 1924, 13. 1. 1925, 3. 6. 1925 a 16. 9. 1925.

¹⁰² ZA Ol., OŽK Ol., i.č. 18255, k. 2202 – koncept dopisu firmě Baťa z 1. 3. 1924.

pouze krátkou noticku do novin.¹⁰³ Také poptávka sovětské společnosti Sevzaptorgu po větším množství podešvových kůží nebyla firmě sdělena.¹⁰⁴ Vedení firmy nebylo ani informováno o podezření, že sovětské technické a obchodní delegace provádějí v zahraničí často hospodářskou špionáž. Přitom na riziko olomoucká komora upozornila pět významných firem a jeden svaz ve svém obvodu.¹⁰⁵ Zůstává otázkou, jakým způsobem by se k záležitosti zlínské vedení postavilo, neboť firma po skončení občanské války hostila několik sovětských delegací. Na druhou stranu již od poloviny dvacátých let vedení závodů několikrát v tisku veřejně proklamovalo otevřenost, s jakou přistupuje ke všem zájemcům (a to i z řad konkurence) o poznání baťovského systému výroby a řízení.

Na počátku roku 1924 se olomoucká komora rozhodla zorganizovat a vyslat studijní komisi do Sovětského svazu, kde měla navázat obchodní kontakty, studovat rozsah dostupných surovin a odbytové možnosti pro průmyslové komodity. Komora proto oslovila významné podniky svého komorního obvodu a mezi nimi i firmu T. & A. Baťa.¹⁰⁶ Firma se v odpovědi tázala, zda a jak vysokým obnosem by měla přispět k uskutečnění delegace. Spolufinancování nákladů podmínila účastí jednoho vlastního odborníka.¹⁰⁷ Vzhledem k slabému ohlasu mezi podnikateli olomouckého komorního okruhu se navázání styku touto formou nerealizovalo.¹⁰⁸

O dvě léta později prováděla olomoucká komora mezi svými členy (včetně firmy Baťa) šetření o návrhu Petra Droppy, továřeň na remeň v Liptovském Sv. Mikuláši na zlepšení ekonomické situace v Československu. Klíčový faktor na vylepšení ekonomické situace vedle revize obchodních smluv s řadou okolních zemí spatřoval liptovský podnikatel v obchodní rekognoscaci Sovětského svazu prostřednictvím studijní delegace. Při distribuci dotazníku vyslovila komora vlastní skeptický postoj k účelnosti návrhu.¹⁰⁹ Není proto divu, že komorou do jisté míry „zmanipulovaný“ komunikační prostor vyzněl mezi podnikateli v obdobně pesimistickém duchu; namísto obchodní cesty se ve výsledném komorním rezultátu doporučovalo uzavření obchodní smlouvy s klauzulí o právní pomoci.¹¹⁰ A jaký postoj zaujímal firma Baťa? Paradoxně se ve své odpovědi vůbec nevyjádřila k položeným otázkám, ale dotazovala se na způsob, jakým se v Německu pojišťují úvěrové dodávky do ciziny (tedy i do SSSR).¹¹¹ V odpovědi byla firma seznámena se zavedeným kreditním pojišťovacím systémem, kde náklady na úhradu při případné nesolventnosti připadaly na exportéra a nepřimo na stát (prostřednictvím dvou vybraných pojišťovacích společností). V případě definovaného katastrofálního rizika přejímal zbývající úhradu na svá bedra stát přímo.¹¹²

Firmu Baťa nebyla pouze pasivním příjemcem informací, jak by se mohlo z předchozího výčtu jevit. Na obchod se Sověty se organizačně připravovala. V organizační struktuře exportního oddělení firmy byl ruskému oddělení vymezen vlastní prostor. V baťovském tisku se první zmínka o jeho existenci objevuje v článku z června roku 1924. Podle tehdejší noticky zaslala koncem května zlínská vzorkovna některým vedoucím exportních oddělení podzimní vzorkové kolekce. Mezi vyjmenovanými je i zástupce pro Polsko a Rusko pan Dubský. Nic však nenasvědčuje tomu, že by oddělení bylo nově zformováno.¹¹³ Existující organizační schéma z roku 1924 však informaci o ruském oddělení neobsahuje. Existovalo tedy ruské oddělení? Není vyloučeno, že pod tímto názvem se ve skutečnosti skrývala oddělení pro styky s pobaltskými zeměmi, které byly ještě hluboko do dvacátých let běžně pojímány a v dobové terminologii označovány za ruské nástupnické státy. První zmínka o ruském oddělení v kompletně dochovaných organizačních schématech firmy Baťa je totiž až z druhého pololetí roku 1926, kde v rámci Exportu (čísla 600) náleží Rusku číslo 624. Mimo něj schéma obsahuje ještě pod číslem 657 oddělení „Rusko asijské“.¹¹⁴ Po půldruhém roce ruská oddělení z organizačního schématu opět mizí. A tak není vyloučené, že pro nucenou nečinnost nebyla v seznamech uváděna, popř. došlo k jejich instalaci do vyššího všeobecného celku (např. oddělení Východ společně). A jaký účel mohlo baťovské vedení vytvořením specializovaného oddělení sledovat? Na jedné straně jeho ustavení souviselo s momentálním aktivním postojem

¹⁰³ Tamtéž – noticka č. 13590 z 12. 7. 1926.

Komoru došly zcela dvě identické zprávy, které putovaly pouze jinými informačními kanály; jejím autorem byla v obou případech pobočka zastupitelství ČSR v Charkově. V prvním případě ji komora obdržela od Ústředny OŽK, která ji získala patrně prostřednictvím ministerstva zahraničních věcí (tamtéž – dopis pro OŽK Olomouc od ÚOŽK v Praze z 9. 7. 1926) a v druhém případě putovala přes Zastupitelství v Moskvě (tamtéž – příloha dopisu pro OŽK Olomouc od Zastupitelství ČSR v Moskvě z 17. 7. 1926).

¹⁰⁴ ZA Ol., OŽK Ol., i.č. 18139, k. 2167 – příloha dopisu od Zastupitelství ČSR v Moskvě z 18. 1. 1926.

¹⁰⁵ ZA Ol., OŽK Ol., i.č. 19916, k. 2337 – dopis od ÚOŽK v Praze z 16. 1. 1926.

¹⁰⁶ ZA Ol., OŽK Ol., i.č. 19942, k. 2337 – koncept dopisu firmě T. & A. Baťa ve Zlíně z 16. 2. 1924.

¹⁰⁷ Tamtéž – dopis od firmy T. & A. Baťa ve Zlíně z 27. 2. 1924.

¹⁰⁸ O neuskutečnění studijní cesty nasvědčuje: Tamtéž – dopis firmě „Zora“, a.s. v Olomouci z 16. 2. 1924.

¹⁰⁹ ZA Ol., OŽK Ol., i.č. 19943, k. 2337 – koncept dopisu firmě Baťa ve Zlíně z 19. 6. 1926.

¹¹⁰ Tamtéž – dopis pro OŽK v Bánské Bystrici z 28. 9. 1926.

¹¹¹ Tamtéž – dopis od firmy Baťa ve Zlíně z 3. 7. 1926.

¹¹² Tamtéž – dopis firmě Baťa ve Zlíně z 21. 7. 1926.

¹¹³ M.J., *Tovární ruch*. Sdělení, roč. 7, č. 23, 7. 6. 1924.

¹¹⁴ MZA Zlín, H 1134, I/10, ev.j. 813, poř.č. 425 – „Schéma závodů od 7. 8. 1926“.

firmy k sovětskému trhu a na druhou stranu bylo pravděpodobně řízeno obavami, aby z pouhé neinformovanosti a nikomu nepřidělené kompetence nepromarnili eventuální sovětské poptávky.

Jak vyplývá z archivních materiálů, vedle pasivní recepcce informací a existence příslušných oddělení v rámci organizační struktury vyvíjela Baťova firma i aktivní snahy o navázání obchodních styků se Sověty. Zlínská společnost se v období vrcholného NEPu obrátila s žádostí o informace na československé zastupitelství v Charkově. Zastupitelství ve své odpovědi podtrhlo skutečnost, že Baťovy boty by i navzdory vysokému clu vzhledem ke své láci a kvalitě ovládly ukrajinský trh. Ale monopol zahraničního obchodu a upřednostňovaná forma sovětské obchodní politiky znemožňují pronikání na ukrajinské trhy. Charkovské zastupitelství proto radilo k vývozu opracovaných kůží na výrobu bot, nejlépe v kompenzaci s dovozem surových kůží z Ukrajiny. Cíle mělo být dosaženo navázáním styků se sovětským zastupitelstvím v Praze, případně s osmi ukrajinskými institucemi, jejichž adresy československé zastupitelství ve své odpovědi uvedlo.¹¹⁵

V roce 1926 se Baťova firma pokoušela a opět marně o vyslání svého úředníka do Moskvy. Tamní československé zastupitelství zaslalo firmě alespoň základní informace o dovozu obuvi do SSSR, jejichž rezultat byl pro rozvíjení hospodářských styků krajně nepříznivý. Přestože za vrcholného NEPu Sovětský svaz dovážel z Československa zvýšená kvanta spotřebního zboží, na dovoz zahraniční obuvi bylo uloženo embargo a lidový komisariát obchodu dovozní licence zásadně znebydával. Navzdory přísným zákazům se do Sovětského svazu zahraniční obuv dostávala. Jednalo se o obuv zasílanou poštovními balíky, obvykle zahraničními příbuznými, která byla určena pro soukromou spotřebu a nikoli pro další obchod. V hospodářském roce 1924/25 se tak do SSSR dovezly 8,2 tuny obuvi v hodnotě 72 000 rublů. Pro podezření z ilegálních obchodů touto obuví bylo radou lidových komisařů (sovňarkomem) dne 15. března 1926 nařízeno mnohonásobné zvýšení dosavadních cel na takto importovanou obuv, čímž její výsledná cena výrazně převyšovala ceny obuvi sovětské.¹¹⁶ Přibližně v téže době se Sověti pokoušeli o export své obuvi (gumových galoší) do Československa, o kterou projevil místní trh zvýšený zájem. Sověti uzavřeli smlouvu o výhradním prodeji galoší, sněhulí a gumových výrobků se společností Bohumíra Weltschke nást. v Praze. Smlouva byla zřejmě uzavřena nejenom pro zastupování v ČSR, ale rovněž pro několik států střední Evropy.¹¹⁷ Avšak pro nedořešení otázky, zda prozatímní smlouva z roku 1922 mezi Československou republikou na straně jedné a sovětskými republikami na straně druhé umožňuje aplikovat na zboží sovětského původu minimální celní sazby, byl dovoz do ČSR zanedbatelný.¹¹⁸

Jak je z předchozí výčtu patrné, v letech 1925 a 1926 vystupovala firma Baťa vůči sovětskému trhu dosti aktivně. Nejenom že se aktivně zapojovala do komunikace, ve své organizační struktuře ustavila oddělení pro styk se Sověty či usilovala o vyslání firemního úředníka do SSSR, v roce 1926 učinila ještě jeden relevantní pokus. Ve fondu olomoucké komory se nachází výstřižek nejmenovaných novin, který lze přibližně datovat rokem 1929. V tomto rozsáhlejší článku bývalý důvěrník čs. pomocné akce hladovějícím v Rusku a předseda odboru úvěrové akce pro čs. kolonisty na Rusi při zastupitelství v Moskvě Vl. Čermák informuje čtenáře o uzavření smlouvy mezi firmou Ford a Sověty a o důsledcích, které z ní pro Československo plynou. Ve svém článku, který se nese velmi kriticky k sovětskému zřízení, poukazuje na nemožnost bližší hospodářské spolupráce za soudobého režimu v Rusku. V článku se Čermák přiznává, že na základě svých dlouholetých zkušeností se Sověty nezprostředkoval výhodnou sovětskou nabídku Tomáši Baťovi na zřízení továrny na obuv na území Sovětského svazu, někdy z roku 1926.¹¹⁹ Autorovo pátrání po podobné nabídce ve fondech archivu ministerstva zahraničních věcí v Praze a dalších fondech, včetně firmy Baťa nebylo úspěšné, což potvrzuje domněnku, že zpráva (i kdyby jen obsahovala doporučení nezasílat ji firmě Baťa) nebyla zastupitelstvím v Moskvě do Československa ani odeslána a odpovědná místa tak nebyla o nabídce vůbec informována. Mylně se však Čermák domníval, že se Tomáš Baťa o této možnosti dověděl až s vydáním tohoto článku, tedy s tříletou prodlevou.

V letech Nové ekonomické politiky patřily smlouvy o technické pomoci nikoli k neobvyklým formám kooperace zahraničních firem se sovětskými „trusty“. Sovětská obchodní zastupitelstva se setkala hned

¹¹⁵ ZA Ol., OŽK Ol., i.č. 19940, k. 2337 – dopis pro OŽK v Olomouci od Zastupitelství ČSR v Charkově z 2. 11. 1925. Zpráva byla komoře zaslána s žádostí o doručení firmě Baťa; žádosti bylo vyhověno 12. 11. 1925, jeden den po jejím příchodu do Olomouce.

¹¹⁶ AMZV, IV. sekce, k. 590, sl. 3. – opis dopisu firmě T. & A. Baťa od Zastupitelství ČSR v Moskvě z 6. 4. 1926.

¹¹⁷ ZA Ol., OŽK Ol., i.č. 12770, k. 1525 – „Dobrozdání jednotlivých firem k jednání o obchodní smlouvu československo-ruskou“ od Čs.-ruského obchodního ústavu v Praze, s. 5–6.

¹¹⁸ Sověti zaznamenali poptávku na 24 000 párů galoší. Smluvní (tzn. nižší) celní sazba stanovila na dovoz galoší do ČSR částku 6,- Kč za 1 kg, na dovoz sovětských galoší však aplikovaly čs. celní úřady autonomní, tzn. vyšší celní sazbu ve výši 12,- Kč za 1 kg. AMZV, IV. sekce, k. 590, sl. 12. – Výpis z přípisu obchodního oddělení Zplnomocněného Zastupitelství ze dne 17. 3. 1927. Bliže k stanovisku o určení výše celních sazeb pro SSSR mezi jednotlivými ministerstvy a k příslušným sovětským notám AMZV, IV. sekce, k. 590, sl. 11 a tamtéž, sl. 12.

¹¹⁹ ZA Ol., OŽK Ol., i.č. 12770, k. 1525 – nedatovaný výstřižek „Ford v sovětském Rusku“.

s několika nabídkami amerických a německých obuvních firem. V roce 1926 se nabídla pražská společnost Mon-Gure k řízení obuvní továrny v Leningradě nebo jeho blízkém okolí. Nabídky firem byly zamítny, protože navrhovatelé nebyli schopni kapacitně a modernizačně vyřešit aktuální sovětské problémy s produkcí obuvi. Předpoklady pozitivně rozřešit sovětské problémy měla firma Baťa, která v polovině dvacátých let náležela mezi největší evropské producenty obuvi. Její aktivity a expanze byly sovětským obchodním zastupitelstvím v Praze monitorovány a rezultáty zasílány do Moskvy. Sovětská strana pak přišla v roce 1926 s návrhem na udělení koncese obuvního závodu. V moskevských instrukcích zasláných pražskému zastupitelství byl region působnosti koncese omezený na Sibiř a Ural. Pouze v nejkrajnějším případě se mohlo ustoupit a koncesi vystavit na území Ukrajiny.¹²⁰ Jak upozornil sovětský historik Šiškin, o návrh projevil Tomáš Baťa zájem. V průběhu více než dvouhodinové besedy, konané v prostorách sovětského obchodního zastupitelství v Praze, ale nebyla nalezena patřičná shoda v otázce kolektivních smluv a tak z dohody sešlo.¹²¹

Jak již bylo řečeno, ke své informační povinnosti nepřistupovala olomoucká komora příliš zodpovědně. Nicméně o zájmu firmy Baťa o sovětský trh byla zpravena. Alespoň tomu nasvědčuje rozsáhlé šetření, jehož provedení vyšlo z popudu exportní komise Československo-ruského obchodního ústavu v Praze. Při rekognoskaci exportních kapacit podniků olomouckého komorního obvodu je na čelním postu uvedena firma T. & A. Baťa.¹²²

II.3. První sovětské delegace ve Zlíně

S rozvojem Baťových závodů si do Zlína nacházely cestu stále početnější kruhy odborníků. Mezi hosty se vyskytovaly rovněž členové sovětských delegací. V rané fázi dvacátých let se množství návštěvníků Baťových závodů počítalo spíše na desítky a vzdálenost jejich výchozích stanovišť obvykle výrazně nepřesahovala hranice místního regionu. S prudkou výstavbou závodů a celosvětovým působením firmy se počty návštěvníků pohybovaly v tisícových cifrách a jejich výchozí pozice odpovídaly dosahu expandující firmy. Zajišťováním prohlídek bylo pověřeno zvláštní oddělení. Exkurze Baťovými závody obstarávaly firemní průvodci.¹²³ Patrně problémy s chodem návštěvní politiky přiměly vedení, aby rajonisté pod hrozbou okamžitého propuštění odpovídali za exkurze patřící do jimi spravovaných zemích.¹²⁴ Předpisy pro průvodce a detailní hodinové plány exkurzí schvaloval ředitel Dominik Čipera.¹²⁵

Kolik vlastně bylo realizováno oficiálních sovětských návštěv ve Zlíně? Na tuto otázku nelze při současném dochování archivního materiálu najít uspokojivou odpověď. O leccem však vypovídá retrospektivní článek „šéfa“ a majitele závodů Jana Antonína Bati z 11. března 1936 publikovaný pod názvem „Zlín-Moskva“.¹²⁶ Jen poznamenejme, že název článku nebyl zvolen náhodou. Naopak bilancuje odkaz Tomáše Bati, jenž na počátku třicátých let publikoval prohlášení pod titulem „Moskva nebo Zlín“. Tomáš Baťa v něm oceňoval kladné stránky materiálního stimulu, který tlačí zaměstnance v kapitalismu k vyšším výkonům a zvýhodňuje je tak od svého konkurenta v idealisticky koncipovaném prostředí socialistickém. Samozřejmě komunisté nečekali dlouho s odpovědí a již v roce 1932 uveřejnili pod názvem Baťa Bankrot ostrou kritiku, kde jsou teze Tomáše Bati vyvráceny jako společensko-třídně neplatné.¹²⁷ Na hozenou rukavici reagovala firma v jedné z publikovaných brožur. Vyzdvihla Zlín jako symbol průmyslové demokracie, zatímco Sovětský svaz označila za diktaturu, kde jsou dělníci zneužíváni k osobnímu prospěchu několika prominentů. Oba systémy charakterizovala jako kapitalistické, kde kapitál je v prvním případě majetkem všech, zatímco v druhém se stal majetkem jednotlivců.¹²⁸

Ale zpět k článku Jana Antonína Bati „Zlín-Moskva“. Baťa v něm hovoří o 17 oficiálních sovětských delegacích, které studovaly zdejší pracovní systém.¹²⁹ Jeho příspěvek však bližší chronologické údaje ani jména sovětských účastníků neobsahuje. Nám se podařilo rekonstruovat jen několik následujících sovětských delegací.

Pokud se tvrzení J. A. Bati zakládá na pravdě, pak lze první sovětskou návštěvu ve Zlíně umístit do roku 1921. Kdo byl jejím členem a jaký byl její program však zůstává prozatím neobjasněno. Dle dalšího tvrzení měli v letech 1922–1923 navštívit firmu Baťa tři sověští profesori. Podle poněkud nedomyšleného Baťova výroku si na základě zlínských zkušeností odvezli praktický model, který se stal vzorem při realizaci sovětských pětiletok.¹³⁰ Přitom ještě za života Tomáše datoval Jan Antonín toto zkopírování do poloviny dvacátých let.¹³¹

¹²⁰ Blíže: Евгений ЖИРНОВ, *Игра*

¹²¹ В. А. ШИШКИН, *Чехословацко-советские*, s. 210; Taktéž Евгений ЖИРНОВ, *Игра*

¹²² ZA Ol., OŽK Ol., i.č. 18317, k. 2214 – koncept dopisu pro Československo-ruský obchodní ústav v Praze od OŽK v Olomouci z 16. 2. 1928.

¹²³ MZA Zlín, H 1134, I/4, ev.j. 65, poř.č. 12 – příkaz chéfa z 10. 8. 1928.

¹²⁴ Tamtéž, poř.č. 9 – předpis z 12. 11. 1927.

¹²⁵ Tamtéž, poř.č. 12 – příkaz chéfa z 10. 8. 1928; Tamtéž, poř.č. 9 – předpis z 12. 11. 1927.

¹²⁶ Jan Antonín BAŤA, *Zlín – Moskva*. Zlín, 11. 3. 1936.

¹²⁷ Části projevu jsou uvedeny v projevu poslance Tylla v publikaci: *Baťa Bankrot*. Praha 1932, s. 80–82.

¹²⁸ *První Máj Zlína za vedení nového šéfa J. A. Bati*. Zlín (s. d.), s. 6–8.

¹²⁹ Jan Antonín BAŤA, *Zlín – Moskva*. Zlín, 11. 3. 1936.

¹³⁰ Tamtéž.

Bohužel pouze o několika sovětských delegacích se dochovaly zmínky v archivních materiálech a tisku. K návštěvě firmy Baťa obdržel na konci března 1926 jednorázové vízum Ilja Ivanovič Herzenberg, který skutečně ve Zlíně dva dny pobýval. V knize hostů hotelu „Záložna“ se však zapsal jako chemik se stálým bydlištěm v Berlíně. Dle šetření zlínské četnické stanice zřejmě Baťovku nenavštívil, protože nebyl zanesen do knihy zahraničních návštěv.¹³² K témuž roku lze ale prokázat návštěvu sovětské nákupní mise.¹³³ V roce 1929 navštívil již minimálně podruhé zlínské závody ředitel sovětských obuvnických továren Skorochod p. Breitermann, který vyslovil obdiv nad sociální péčí, výstavbou dělnických čtvrtí a nemocnice. Zaregistroval výrazný pokrok ve výstavbě rodinných domků za poslední dvě léta, která uplynula od jeho poslední návštěvy Zlína. Jak sám přiznal, tehdy byl osobně provázen šéfem závodů Tomášem Baťou.¹³⁴ O Baťových závodech jako inspirativním příkladu dokonce Breitermann publikoval o několik let později článek v Pravdě.¹³⁵ Zda a v jakém rozsahu a formě bylo spojení s ředitelem Breitermannem po celá léta udržováno, není známo, ale při přípravách studijní cesty vedoucího Výzkumného ústavu firmy Baťa p. Liboslava Masnera do Sovětského svazu v roce 1935 bylo čs. vyslanectví v Moskvě upozorněno, aby se při opatřování příslušných povolení pro návštěvy sovětských továren a výzkumných ústavů obrátilo na ředitele leningradského trustu Skorochod Breitermanna.¹³⁶ Při prohlídce Skorochodu dne 26. června 1935 pak byla zlínská delegace skutečně doprovázena vedoucím oddělení pro výstavbu obuvnické továrny A. T. Breitermannem.¹³⁷ Dále je v tomtéž dopise určenému vyslanectví zmíněno, aby se obrátilo rovněž na ředitele továrny na obuv Pařížská komuna v Moskvě K. J. Karasika, neboť si již dříve také prohlédl továrny ve Zlíně a v Baťově.¹³⁸ Patrně totéž platí o řediteli trustu Kožsurrogatu v Moskvě N. S. Kofmanovi.¹³⁹ Návštěvy sovětských delegací potvrzuje zlínské Sdělení i nepřimo. Když rekapituluje zástupce zemí, kteří navštívili zlínské továrny, zmiňuje se i o Rusech. Jejich studiu přisuzuje nejen technické, ale i politické aspirace.¹⁴⁰

Zájem ze strany Sovětů o návštěvy v zlínských závodech neutuchal ani ve třicátých letech. Jejich badatelské pobyty ve Zlíně ale nebyly vždy žádoucí. Jak bude v textu dále řečeno, v roce 1930 se objevil v časopisu *Slovanské Trhy* rozsáhlý článek meziválečného odborníka na sovětské hospodářství Františka Matouška, ve kterém vyslovuje názor k problematice obchodní smlouvy se Sověty. Matoušek v článku přetiskoval mj. i negativní stanovisko firmy Baťa, ve kterém zamítla studijní pobyt dvěma sovětským odborníkům v závodech. Po vyjmenování všech provinění, kterých se na firmě sovětské úřady dopustily, podmiňuje další studium ve Zlíně přehodnocením dosavadního postoje.¹⁴¹ Jak lze doložit na žádosti Ivana Kravala a Urjašzona Chaima o udělení vstupních víz pro dvoutýdenní studium ve Škodovce a Baťovce, baťovské vedení tehdy skutečně zastávalo zamítavé stanovisko k studijním pobytům sovětských delegací.¹⁴² Tomáš Baťa se v rozhovoru s legačním radou Josefem Eduardem Šromem v květnu následujícího roku vyjádřil, že důvodem k zablokování vstupu se stala sovětskými delegacemi provozovaná průmyslová špionáž. Nicméně po provedení adekvátních ochranných opatření byl připraven umožnit Sovětům opětovné studium baťovského systému.¹⁴³ Není jisté, jak dlouho své negativní stanovisko ke vpouštění sovětských studijních delegací firma zastávala, nicméně v polovině třicátých let již byla politika omezení opuštěna.

II.4. Šetření o obchodních stycích se SSSR

Od konce dvacátých let do počátků let čtyřicátých realizovala olomoucká komora několik dotazníkových šetření, jež podávají relevantní informace o komerčních zájmech firmy Baťa na sovětském trhu. Prvá šetření

¹³¹ Jan Antonín BAŤA, *Proč jsou zřizovány výroby v zahraničí*. Zlín, 1. 7. 1932.

¹³² Blíže v SOKA Uherské Hradiště, fond Okresní úřad Uherské Hradiště – Prezidiální spisy (dále jen SOKA UH, Prez. OÚUH), ev.j. 560, i.č. 3257/1926.

¹³³ MZA Zlín, H 1134, II-8, poř.č. 262, ev.j. 262 – Výstřižky z deníků Pozorovatel, Kroměříž, 18. 3. 1926; Rolnické hlasy, Jednava, 20. 3. 1926; Nezávislé listy československé (omylem datovány 15. 3. 1928).

¹³⁴ Bez názvu. Sdělení, 18. 5. 1929.

¹³⁵ *Sovětský tisk o Baťových závodech ve Zlíně*. Zlín, 15. 6. 1934.

¹³⁶ MZA Zlín, H 1134, I/4, ev.j. 188, poř.č. 826 – kopie dopisu pro Vyslanectví ČSR v Moskvě od Výzkumného ústavu v Otrokovcích z 19. 4. 1935 a kopie dopisu pro Vyslanectví ČSR v Moskvě od Výzkumného ústavu v Otrokovcích z 23. 4. 1935.

¹³⁷ MZA Zlín, H 1134, I/4, ev.j. 188, poř.č. 827 – *Cestovní zpráva z SSSR*, s. 17.

¹³⁸ Tuto informaci potvrzuje i článek *Rusko – výroba obuvi a koží*. OKG, 3, 1935/3, s. 190.

¹³⁹ MZA Zlín, H 1134, I/4, ev.j. 188, poř.č. 826 – kopie dopisu pro Vyslanectví ČSR v Moskvě od Výzkumného ústavu v Otrokovcích z 23. 4. 1935.

¹⁴⁰ *Naši hosté*. Sdělení, 15. 6. 1929.

¹⁴¹ František MATOUŠEK, *Poznámky k obchodní smlouvě se Sověty*. Slovanské Trhy. Zprávy Hospodářské jednoty pro slovanský Východ 10, 1930/9-10, s. 187.

¹⁴² Blíže v SOKA UH, Prez. OÚUH, ev.j. 506, i.č. 1514/1930.

¹⁴³ J. E. ŠROM, *Baťa und die Russen*. In: Baťa. Menschen und Werk. Zlín 1935, s. 145.

měla určit požadavky čs. podnikatelů pro vyjednávanou obchodní smlouvu se Sověty, následující zjišťovala rozsah nároků podnikatelů na kontingentech.

V roce 1928 se připravovalo prvé rozsáhlé šetření o československo-sovětské obchodní smlouvě. Podnětem se mu staly nezávazné rozhovory mezi československou a sovětskou stranou v průběhu zasedání Rady Společnosti národů a komise pro přípravu odzbrojovací konference v Ženevě v březnu 1928. V pozdních jarních a během prvních letních měsíců roku 1928 se původní skromný dialog proměnil v rozsáhlé celorepublikové šetření, jehož realizátorkou byla určena olomoucká komora a to z pozice referentky pro Rusko.

Své stanovisko k plánované obchodní smlouvě zaslala firma Baťa v květnových a červnových dnech roku 1928 hned několika veřejnoprávním institucím.¹⁴⁴ Dle korespondence považovala firma úpravu obchodních a hospodářských styků za „krajně naléhavou“. Ačkoli zlínská firma byla napojená na informační síť a při rekognoscaci sovětského obchodního prostoru do ní sama několikrát aktivně vstoupila, neměla hlubšího povědomí o struktuře sovětského obchodu. Těto skutečnosti alespoň napovídá obsah tří dotazů, na které žádala explicitní vyjádření, aby byla schopna v rámci sovětského monopolu zahraničního obchodu zajistit pravidelné obchodní transakce. Jejich obsahem byly následující dotazy:

- jaké zboží se může do Sovětského svazu dovážet,
- s jakými sovětskými společnostmi se má obchodovat,
- v jakém rozsahu lze obchody uskutečňovat.

Poněvadž sovětský monopol podvazoval svobodu obchodování, firma se domáhala smlouvy, která by zahrnovala i dohodu o dovozních kontingentech. Za sebe žádala minimální kontingenty 750 tun obuvi ročně a to pánské obuvi 250 tun, dámské obuvi 300 tun a dětské a jiné obuvi 200 tun. Za kontingenty mohly být dle dobrozdání firmy přiznány Sovětskému svazu vývozní kontingenty na surové kůže a jiné suroviny. Dále požadovala, aby smlouva přiznala Československu podstatné snížení cla na dovoz obuvi do SSSR. Klíčový požadavek byl kladen na povolení tranzitní dopravy do sousedních asijských zemí Sovětského svazu. Železniční doprava se smluvní zárukou dopravného neměla dle návrhu firmy při dopravě obuvi z hranice sovětsko-polské na hranici sovětsko-čínskou, resp. sovětsko-perskou přesáhnout výši poplatku 120 Kč za 100 kg zboží. Firma dávala k úvaze také výši poplatku při poštovní a balíkové dopravě, která měla dle jejího návrhu obnášet při balíku do 5 kg 15 Kč a do 10 kg pak 30 Kč. Smlouva měla být uzavřena minimálně na 2 roky.¹⁴⁵

A jaké byly požadavky a představy firmy v následujících letech? Nové šetření realizovala na počátku třicátých let komora pražská. Neoslovila však významnější firmy, nýbrž se zaměřila na průmyslové svazy, jež svým obsahem spadaly do jejího referátu. Ve výsledném rezultátu nejsou proto představy firmy Baťa zmíněny. Z odvětví blízkých zlínskému výrobnímu programu se v šetření vyskytuje pouze návrh Svazu obchodníků kožemi, který doporučoval „uzavření obchodní smlouvy s pouhou povšechnou doložkou nejvyšších výhod jako dostačující“.¹⁴⁶

K novému celorepublikovému šetření vyzvala Ústředna čs. komor na konci podzimu 1931. Komory však poukázaly na výsledky šetření z roku 1928. Některé se alespoň obrátily na jednotlivé průmyslové svazy, které svou náplní výroby spadaly do jejich kompetence. Při sumarizaci výsledků dřívějšího šetření jmenuje pražská komora jako zastánce uzavření obchodní smlouvy se Sověty firmu Baťa, přičemž stanovisko zbývajícího průmyslu kůžemi, koženého zboží a obuvi charakterizuje jako indiferentní.¹⁴⁷

Po roce 1932 proběhlo ještě několik dalších šetření, které budou zařazeny do části věnované kontaktům firmy za vedení Jana A. Bati.

II.5. Informovanost na přelomu dvacátých a třicátých let

Na konci dvacátých let je v Sovětském svazu ukončena relativně liberální hospodářská politika NEPu. Soudržnost venkova je rozrušena násilnou kolektivizací. Formují se plány první pětiletky. Realizuje se program předdimenzované industrializace, upřednostňují se odvětví těžkého průmyslu. S transformací hospodářství se mění i obsah zpráv zasílaných československým zastupitelstvím v Moskvě. Diplomatická mise se namísto zasilání četných poptávek a nabídek soustředí na analýzu plánovaného hospodářství a jeho plnění v praxi. Upozorňuje na nedostatky, zvůli a násilí při plnění sovětských hospodářských plánů. Nevyhýbá se rozborům prohlášení a projevů čelných představitelů Sovětského svazu a nezapomíná informovat o transformačních dopadech na zahraniční koncese apod. Zvláště vhodným zdrojem informací o soudobé míře poznání SSSR jsou čtvrtletní národohospodářské zprávy čs. zastupitelství v Moskvě. S obsahovými změnami se mění i formy jejich rozšiřování. Zcela je pozastavena přímá distribuce relací (především poptávek a nabídek) z moskevského zastupitelství jednotlivým obchodním a živnostenským komorám, v našem případě komoře olomoucké. Komora napříště získává informace již jen prostřednictvím dvou pražských „zprostředkovatelů“ – Ministerstva

¹⁴⁴ A to Ústřednímu svazu čs. průmyslníků (19. 5. 1928), Ústředně čs. obchodních a živnostenských komor (21. 5. 1928) a Čs.-ruskému obchodnímu ústavu (12. 6. 1928) – blíže: ZA Ol., OŽK Ol., i.č. 12770, k. 1525.

¹⁴⁵ Tamtéž – dopis pro ÚOŽK v Praze od firmy Baťa ve Zlíně z 21. 5. 1928.

¹⁴⁶ ZA Ol., OŽK Ol., i.č. 12771, k. 1525 – dopis od OŽK v Praze z 2. 3. 1931.

¹⁴⁷ Tamtéž – dopis od OŽK v Praze z 10. 12. 1931.

zahraničních věcí (MZV) a Ústředny čs. obchodních a živnostenských komor (ÚOŽK). Negativní dopad na informovanost podnikatelů má expanzivní nárůst důvěrných zpráv, které limitují možnosti jejich publikování a redistribuce.

Jestliže v období NEPu byla, i přes rozsáhlejší počet relací došlých komorou, zaslána firmě Baťa jen jejich nepatrná část, pak na konci dvacátých a na začátku let třicátých, kdy se základna potenciálně relevantních údajů o obuvnictví ještě zužuje, nebyly – až na nepatrné fragmenty – doručovány firmě Baťa zprávy prakticky žádné. Distribuce hospodářských zpráv o Sovětském svazu olomouckou komorou se redukuje na zasilání několika relací nejvýznamnějšímu tamnímu průmyslovému svazu – Severomoravsko-slezskému průmyslovému svazu v Moravské Ostravě (Nordmährisch-schlesischer Industriellen-Verband in Mähr.-Ostrau). Již letmý pohled na archivní materiály dokazuje, že v komoře neexistoval žádný klíč pro distribuci zpráv. Pohříchu se nedochoval ani fond zmíněného průmyslového svazu, takže nelze analyzovat strukturu a míru jejich další distribuce.

Výše naznačená struktura distribuce zpráv byla pouze jednou linií vybudovaného tuzemského informačního systému. Již zde byla zmíněna síť průmyslových svazů. I když jejich význam tkvěl především v prosazování zájmů podnikatelů vůči rozmanitému konglomerátu silných partnerů i protivníků (státních institucí, finančních ústavů a zaměstnaneckých odborů), informační hledisko by nemělo být opomíjeno. Ústřední svaz rozesílal oběžníky, prováděl šetření mezi členy, pořádal schůze. Již zde bylo předestřeno sestavování skupiny reprezentantů průmyslu, která měla být vyslána v rámci mezinárodní delegace na sovětská území na jaře roku 1920. Zatímco k tehdejším zájmům firmy Baťa nebylo přihlédnuto a patrně nebyly ani v hlubším podvědomí pražských úředníků, situace se změnila nárůstem významu Baťových závodů a tím i finančních příspěvků poskytovaných různým sekcím ÚSČP, jakož i jeho tisku. V průběhu třicátých let dosahovaly takto vynakládané prostředky Baťovými závody mnohasettisícikorunových obnosů ročně. Výjimkou nebyla ani cifra přesahující milion korun.¹⁴⁸

A jak vypadala samotná informovanost Baťových závodů o Sovětském svazu ve vymezeném časovém úseku? Hrozné finanční závazky SSSR v cizině vyvolávaly reálné nebezpečí sovětské nesolventnosti. Obavy z vyhlášení finančního moratoria vedly olomouckou komoru k redistribuování zprávy ministerstva zahraničí významným svazům a firmám včetně Bať.¹⁴⁹ Uvedené statistiky a komentáře přiměly některé firmy ke stornování zahájených propagačních akcí.¹⁵⁰ Jaké konkrétní stanovisko zastávalo vedení firmy Baťa, nelze jednoznačně rekonstruovat.

Vlivem upadajícího čs.-sovětského obchodu se na počátku třicátých let vyskytly v obchodních jednáních netradiční návrhy, které měly garantovat růst vzájemných obchodních transakcí, potažmo zamezit jejich dalšímu úpadku. Představitelé sovětského obchodního zastupitelství v Praze dne 8. září 1932 předložili seznam nabízeného zboží pro dovoz do ČSR na období říjen 1932 až březen 1933. Pod podmínkou, že Sověti budou objednávat v Československu zboží v hodnotě čs. nákupů v SSSR, bylo čs. úřady uděleno konečné povolení k nákupu sovětských surovin včetně surových kůží. Mezi oběma stranami došlo k dohodě, že ujednání nebude považováno za kompenzaci.¹⁵¹ Součástí jednání byl i dovoz sovětské gumové obuvi. Původní návrh na 200 000 párů byl snížen na 50 000 párů. Dle posledního záznamu nebylo z čs. strany o přijetí tohoto množství rozhodnuto.¹⁵² O nákupech sovětské gumové obuvi se jednalo i v následujícím roce. Čs. strana se nevzpírala dojednané importní kvótě 1,2 mil. korun, avšak stanovená minimální cena 30,- Kč za jeden pár znemožňovala sovětským organizacím dosažení reálné pozice na čs. trhu. Při žádosti o redukcii minimální cenové sazby se sovětské obchodní zastupitelství odvolávalo na ceník firmy Baťa, kde se detailní ceny gumové obuvi pohybovaly v rozpětí od 6 do 17 Kč.¹⁵³ Vraťme se však k podzimnímu vyjednávání z roku 1932. Čs. podnikatelé projevilí značný zájem o sovětské kůže a kožešiny, dokonce navrhovali odebírat komodity v kompenzaci za vyvážené čs. zboží.¹⁵⁴ Některé návrhy kompenzačních obchodů kožešin svědčí o nízké znalosti firem o hospodářské struktuře

¹⁴⁸ Blíže k ročním platbám: MZA Zlín, H 1134, I/10, ev.j. 772, poř.č. 272.

¹⁴⁹ ZA Ol., OŽK Ol., i.č. 18139, k. 2168 – dopis od ÚOŽK v Praze z 7.11.1931 byl zaslán několika organizacím olomouckého komorního obvodu včetně firmy Baťa.

¹⁵⁰ Blíže srov. stanovisko firmy Dresinia tamtéž – dopis od firmy Dresinia v Praze z 27. 11. 1931.

¹⁵¹ AMZV, IV. sekce, k. 590, sl. 6. – nejmenovaná a nedatovaná zpráva MZV (průběžný záznam obchodních jednání se Sověty ze 17. –25. října 1932). Historik Zdeněk Sládek navzdory vyjednanému statutu definuje výměnu jako kompenzační transakci. Srov. Zdeněk SLÁDEK, *Hospodářské ...*, s. 126.

¹⁵² AMZV, IV. sekce, k. 590, sl. 6 – nepojmenovaný a nedatovaný seznam (rukou připsáno „Odevzdal Kilevic 19. X. 1932.“).

¹⁵³ Dokumenty a materiály k dějinám československo-sovětských vztahů. II. Praha 1977, dok. 446, s. 624.

¹⁵⁴ AMZV, IV. sekce, k. 590, sl. 6 – opis dopisu na MPOŽ od fy První československá velkovýroba harmonik a heligónek, Josef Kebrle v Hořovicích z 3. 11. 1932.

SSSR,¹⁵⁵ návrhy na prodej opracovaných kůží pak o domnělých povinnostech čs. státu vůči tuzemským továrníkům.¹⁵⁶

A jak se na přelomu dvacátých a třicátých let stavěla k sovětskému trhu firma T. & A. Baťa? Z fondu olomoucké komory je patrné, že o obchod se Sověty projevovala aktivní zájem. Mj. to dokresluje ústřížek dotazu, ve kterém exportní oddělení firmy žádá o sdělení celních sazeb na různé druhy obuvi v sovětském Rusku.¹⁵⁷ Komora obratem sdělila potřebné informace.¹⁵⁸

V roce 1931 pak statistické oddělení firmy zase žádá komoru o opatření informací o soudobém stavu sovětského průmyslu obuvi. Ve svém dotazu požaduje vyšetření několika otázek jako lokalizaci sovětských továren, zjištění počtu zaměstnanců včetně určení počtu osob zabývajících se ruční výrobou, množství a druhů vyráběné obuvi, množství a druhů importované a exportované obuvi apod.¹⁵⁹ Komora neznaje odpověď, zaslala žádost k vyšetření československému zastupitelství do Moskvy.¹⁶⁰ V pětistranné odpovědi zodpovědělo zastupitelství dotazy podle oficiálních sovětských pramenů; na základě sovětských pramenů nebylo v silách zastupitelství určit produkci jednotlivých továren, pouze produkci celkovou.¹⁶¹ Není vyloučené, že dotaz souvisel s květnovou privátní schůzkou Tomáše Bati s úředníkem ministerstva zahraničí Josefem Eduardem Šromem, dlouholetým legačním radou působícím v Moskvě. Při schůzce, na které se nechal Baťa detailně informovat o hospodářském, organizačním a politickém dění v Sovětském svazu, se hovořilo rovněž o možnostech hospodářské spolupráce. Ve svém retrospektivním pojednání Šrom bohužel formy spolupráce blíže nespecifikoval.¹⁶² Rovněž další aktivní čs. diplomat, Jan Šeba, navštívil minimálně dvakrát Baťův Zlín a dokonce zde pronesl situační přednášku o Rusku.¹⁶³ Zda došlo v jeho či dalších případech k privátnímu setkání s Baťou, nevíme. Není nezanedbatelné, že schůzka byla v prvním případě dojednána prostřednictvím Ing. Huga Vavrečky. V této době působil Vavrečka ještě v čs. diplomatických službách ve Vídni. Těsně před smrtí Tomáše Bati opustil řady diplomacie a nastoupil do Baťovy firmy ve Zlíně.¹⁶⁴ Ačkoli na základě jediné události nemůžeme vyslovit všeobecně platný precedent, spojení Bati se světem vrcholné diplomacie prostřednictvím Ing. Huga Vavrečky se nabízí.

Dojednávání obchodních transakcí s partnerem stavícím se nepřátelsky ke kapitalistickému systému přimělo firmy k utajování kontaktů. A proto nepřekvapí, že i když Baťovy závody projevovaly aktivní zájem o hospodářské dění v Sovětském svazu a usilovaly o zanesení svých požadavků do mezistátní obchodní smlouvy, oficiální prezentace se poněkud lišila. V roce 1930 se objevil v časopisu *Slovanské Trhy* rozsáhlý článek meziválečného odborníka na otázku sovětského hospodářství a význačného činitele pražské obchodní komory Františka Matouška, ve kterém rozebíral problematiku obchodní smlouvy se Sověty. Na konci své zpolitizované statě „nakousnul“ postoj čs. podnikatelů, přestože rozřešení tohoto primárně hospodářského úkolu mělo brát právě jejich stanoviska v potaz. V článku předkládaná hlediska pak měla podpořit Matouškovy argumenty proti uzavření smlouvy se Sověty. Na prvním místě se odvolává na postoj firmy Baťa, jak se objevil v denním tisku. Firma se v něm ohrazuje proti vpuštění dvoučlenné delegace vyslané za účelem studia v podnicích. Další studium v závedech podmiňuje změnou dosavadního postoje Sovětů k firmě Baťa. Neznámý autor požadoval jménem firmy povolení tranzitu zlínského zboží do Číny a vystavování pasů zaměstnancům firmy do Sovětského svazu.¹⁶⁵ Dále protestoval proti vydání německy psaného hanopisu vůči firmě státní tiskárnou v Moskvě. Neváhal také zveřejnit svůj postoj k sovětskému zřízení, který si zaslouží, aby zde byl přetištěn: „I když jsme přesvědčeni, že způsob sovětské vlády nemůže přinést obyvatelstvu blahobytu, přece se snažíme, abychom byli tamní vládě v jejím úsilí co možná nejvíce nápomocni. Naše stanovisko k Sovětům je nejlépe patrné z toho, že jsme usilovali o snížení cel na obuv, dováženou do Československa, zatímco Rusko zvýšilo letos clo na obuv dováženou do Ruska z Kč 425 na 1250 při jednom páru. Měli jsme za to, že jsme povinni přispět podle možnosti

¹⁵⁵ Tamtéž, sl. 8 – opis dopisu pro firmu Miloš Gavora a spol., továrna na kůže a chemická prádelna vlny v Brezové nad Bradlom od Vyslanectví v Moskvě z 3. 9. 1934.

¹⁵⁶ Tamtéž – dopis od Františka Jirušky z Týniště nad Orlicí z 31.10.1934 včetně opisu dopisu téhož pro Svaz čs. průmyslu koželužského z 17. 7. 1934.

¹⁵⁷ ZA Ol., OŽK Ol., i.č. 18686, k. 2277 – ústřížek dotazu od firmy Baťa ve Zlíně došlý 31. 1. 1929.

¹⁵⁸ Tamtéž – koncept dopisu firmě Baťa ve Zlíně z 1. 2. 1929.

¹⁵⁹ ZA Ol., OŽK Ol., i.č. 19940, k. 2337 – dopis od firmy Baťa, a.s. ve Zlíně z 26. 5. 1925.

¹⁶⁰ Tamtéž – dopis pro Zastupitelství ČSR v Moskvě z 1. 6. 1931.

¹⁶¹ Tamtéž – dopis od Zastupitelství ČSR v Moskvě z 15. 6. 1931. Zpráva, která došla komoru 30. 6. 1931, byla dne 3. 7. 1931 zaslána firmě Baťa k nahlédnutí.

¹⁶² J. E. ŠROM, *Baťa und ...*, s. 145.

¹⁶³ *Jak pracují a žijí lidé v Rusku. Podle přednášky a rozhovoru s posl. J. Šebou.* Zlín, 22. 2. 1932.

¹⁶⁴ Blíže k Hugo Vavrečkovu srov.: Nina PAVELČÍKOVÁ, *Ředitel Baťových závodů Hugo Vavrečka.* Zlínsko od minulosti k současnosti 13, 1994, s. 21–67.

¹⁶⁵ Jak dosvědčují zprávy ve Sdělení, sibiřská magistrála byla využívána k cestám zlínských zástupců na Dálný Východ již na konci dvacátých let. Václav PUŠMAN, *V Mandžurii a Číně.* Sdělení, 30. 3. 1929.

ke zvýšení blahobytu sousedního státu. Pouštěli jsme ruské výrobce do našeho závodu a poučovali je o systému naší výroby.“¹⁶⁶

¹⁶⁶ František MATOUŠEK, *Poznámky k obchodní ...*, s. 187.

III. Kontakty Baťových závodů se Sověty za vedení Jana A. Bati

Po smrti Tomáše Bati při letecké havárii 12. července 1932 stanul na nejvyšším postu pro neobeznámenou veřejnost neočekávaně Tomášův nevlastní bratr Jan Antonín. Pokud sledujeme zlínský tisk již od jeho prvních krůčků, pak konsternace není šokující. Nebylo neobvyklé, že se Jan vyjadřoval k problémům v krátkém sledu či dokonce souběžně se svým bratrem Tomášem, což nepřislušelo nikomu z rodiny Baťů. Ani vyšší věkový rozdíl nemusel být v strategii rodinné firmy závadou. Při mnoha zlínských společenských událostech, které svým zaměřením oslovovaly mladší obyvatele, Jan se zdarem zastupoval firmu. Ve Zlíně Jan zastával i funkce ve veřejných spolcích jako v zlínském Sportovním klubu, jejichž náplň byla v souladu se zastávanou politikou firmy. Přes několikrát rozmišky Tomáš oceňoval Janovy kvality. Jan se postupně vypracoval až do vyšší pozice v ředitelně firmy. Jan byl v době Tomášova úmrtí nejbližším příbuzným s patřičnou kvalifikací, a proto logicky zaujal jeho místo v čele firmy.

Následující kapitoly budou nejprve pojednávat o prezentaci sovětské otázky v baťovském tisku a v šetřeních národohospodářů. Dále se pokusí rozkrýt obsahovou náplň zpráv zasílaných misemi v Moskvě. V dalších částech budou rekonstruovány programy baťovských studijních delegací v Sovětském svazu a sovětských delegací ve Zlíně. Obchodním kontaktům bude vymezena zvláštní kapitola až na konci celé studie.

III.1. Prezentace sovětské otázky v baťovském tisku po roce 1932

S expanzí Baťova koncernu vzrůstaly i aktivity podnikových tiskových závodů. Na počátku třicátých let se objevoval takřka každoročně nový titul. Vedle třech řad týdeníku Zlín (pondělní, středeční a páteční) se započalo s vydáváním odborného měsíčníku *OKG, Obuv-Kůže-Guma*. Analogicky odborný přístup tentokrát v oblasti obchodní reklamy, propagace a motivování pracovníků měl razit měsíčník *Průkopník úspěšného podnikání*. Některé informace v něm obsažené mohou vyvolávat úsměv, avšak ve své době se jednalo o skutečného pionýra na poli vědeckého marketingu.¹⁶⁷ Svou přízeň mezi čtenáři si rovněž našel atraktivní vzdělávací měsíčník *Výběr, Nejzajímavější a nejlepší články současné doby*. V polovině třicátých let vznikla ještě celá řada specializovaných periodik, které organicky vyrůstaly z rozvíjející se činnosti firmy.¹⁶⁸ S rozvojem tisku vzrůstá i jeho informační báze. Ve dvacátých letech a především v jejich první polovině informace o rozvoji firmy nepatřily k hlavním cílům baťovského tisku. Redakce baťovského tisku se formovala v běhu a ve svých počátcích trpěla nedostatečnými kapacitními a finančními možnostmi. Třicátá léta se tak od dvacátých podstatně odlišují. Ale pokud hledáme informace o dalším směřování firmy, o plánované výstavbě poboček v cizině či rozsahu kontaktů, tak s dvacátými léty nacházíme zřetelnou paralelu.¹⁶⁹

Při podobné tiskové expanzi se jen obtížně hledá stěžejní idea sjednocující obsahovou náplň zlínských periodik. Nicméně nebudeme se mýlit, když rozvineme tezi o dvou rovinách, sledovaných od prvopočátku Baťova tisku: Formování průmyslového člověka, naplněného optimistickou vizí trvalého pokroku a současně legitimování existence a činů firmy. Narozdíl od let minulých dochází k ještě výraznějšímu propojování obou rovin. Přes celosvětovou hospodářskou krizi anebo právě proto se zlínský tisk stává halasnou tribunou optimistické vize trvalého pokroku. Zdatným jedincem již nemá být jen Baťovák, ale každý světoobčan. Propojení interní a externí roviny je ještě více hmatatelné při definici protivníka. Jedná se o anonymní osobu, častěji imaginární instituci (politickou živnost, syndikáty, kartely, obchodní komory), která se svou činností staví nejen proti zájmům zaměstnance, ale již i proti prospěchu veřejnosti-konzumenta.

Se zázemím hospodářského gigantu, jakým se Baťovy závody staly, se zlínský tisk mohl pouštět do ostřejších rozepří s protivníky optimistické vize či lépe řečeno s protivníky Baťovy firmy, povýšené na ústředního interpreta této vize. Vzrůstající frekvence běžně užívaných termínů jako práce, příkaz, vůle, povinnost, boj, vítězství dosvědčuje, jak se užívaný slovník militarizoval. Především verbální instrument nového šéfa přeladil tradiční soutěživost v souboj a závazek. Zaměstnanci byli vzýváni do boje s dosavadním pracovním tempem, panující krizí a nezaměstnaností. Dynamismus byl pokládán za synonymum života. Baťovskou ideologii měla vedle argumentů podpořit i řada karikatur. Tisk poskytoval prostor pro vyjádření názorů osob bez formálního

¹⁶⁷ Měsíčník přináší jedinečné informace k percepci nového průmyslového člověka. Na rozdíl od *Zlína* není čtenáři nijak výrazně připomínána spojitost mezi firmou a tímto měsíčníkem. Jeho „nezávislý“ charakter (rozuměj nepejorativně) potvrzovala až na prva čísla takřka naprostá absence informací o firmě Baťa.

¹⁶⁸ O dalších periodících přináší informace přehledná studie: Zdeněk POKLUDA, *Formy komunikace v baťovském prostředí*. In: Tvůrčí odkaz Tomáše Bati a současné podnikání. Ostrava 2005, s. 162–163.

¹⁶⁹ Po detailním prostudování baťovského závodního tisku nemohu tudíž souhlasit s názorem L. Matusíkové, že závodní časopis Sdělení jako stěžejní informační zdroj pro zaměstnance „poskytoval všechna důležitá data potřebná k zajištění plynulého chodu firmy, ať už se jednalo o přehled zakázek, na nichž firma pracovala, počty nově přijatých i propuštěných zaměstnanců, informace o hospodaření firmy apod.“ Právě tyto informace zhusta absentují. Srov. Lucja MATUSÍKOVÁ, *Baťova sociální politika firmy*. In: Tvůrčí odkaz Tomáše Bati a současné podnikání. Ostrava 2005, s. 65–66.

vztahu k firmě a to formou publikovaných dopisů, výtahů z novinových článků apod. Rubriky typu „Tisk o naší práci“ byly důsledně selektovány, prostor byl vymezen pouze pozitivním projevům. Nechyběla dokonce ani slova pochvaly sovětské provenience.¹⁷⁰ Citace negativních názorů se v tisku prakticky neobjevují, ojedinělé případy se vyznačovaly zastrašujícím účinkem či byly v desavuuujícím komentáři karikovány.¹⁷¹ Avšak o existenci různorodého spektra odpůrců svědčí řada replik, ve kterých Baťův tisk živě reagoval na kritiky a vyvracel jejich nařčení. Především spory s levicovými protivníky byly zdrojem reflexí o Sovětském svazu.

Ale i baťovský tisk zakolísal. Kolem roku 1934 došlo k mírnému odklonu od halasně propagace optimismu. Ačkoli zásada povinnosti „býti šťastným“ nepozbyla své platnosti, nechyběly ani články, které varovaly přílišné optimisty před proměnou doby. Jak upozorňovaly aktéry, učiněné předsevzetí a plně nasazení nemusí již vést k očekávanému cíli; člověk se musí smířit s případnou porážkou.¹⁷² Do té doby slova baťovskému tisku cizí.

Již za svého života Tomáš Baťa nebyl pouhým šéfem obrovské firmy, ale jeho význam přerůstal do nové dimenze. Stal se legitimačním faktorem baťovského systému v jeho interní rovině (vedení-zaměstnanec). Ve vztahu k širší veřejnosti ještě takové autority nepožíval. Až smrt šéfa v troskách letadla zrodí romantizovanou legendu nejvyšší oběti ve prospěch závodů, kterou budou bohatě žít zaměstnanci tiskového oddělení Baťových závodů, zejména dlouholetý šéfredaktor zlínských listů Antonín Cekota. Položením nejcennější obětiny, povýšené na „Apoštola práce“, je existence systému adekvátně **legitimována**. Systém na oplátku živil tištěným slovem, filmem a fotografiemi nesmrtnost „Zvěčnělého“. Přes šok, který letecká havárie mezi lidmi vyvolala, je tragédie bez zbytečných průtahů využito. Při tiskových intervencích či názorových střetech s oponenty je pravověrnost názorů potvrzována soudy a citáty „Génia“. V čestných přísahách byl skládán závazek v neochvějném pokračování díla „Vůdce“ či dokončení letu „Realizátora snů“. Obsahové naplnění přísah „Prvnímu padlému na poli práce“ poskytovalo interpretům dostatek prostoru k realizaci vlastních vizí i ambicí. Tyto termíny nebyly pouhým emotivním záchvěvem po smrti čelného představitele, vykolejeným intermezem v jinak realistickém prostředí. Naopak. Bilanční pokusy, zveřejňované s několikaměsíčním ba i víceletým odstupem, vystihují zemřelého Tomáše Baťu i nadále expresivními termíny jako „nejvěrnější bojovník“, „vůdce našich slavných bojů“ apod.¹⁷³ Kultu Tomáše Baťu byla dopřána šance k rozvinutí. Pro momentální potřeby vedení je konstruován nový příběh Tomáše Baťu, v mnoha ohledech stojící v rozporu s tvrzením samotného zakladatele.

Vraťme se k líčení sovětského systému na přelomu dvacátých a třicátých let. Interpretace sovětského modelu zlínským tiskem byla prováděna ambivalentně. Sovětského argumentu se užívalo pokud mělo pozitivní líčení sílu upevnit stanovené cíle baťovského vedení. Pokud se stavělo zlínskému systému konkurenčně, přicházely týdeníky s dehonestujícími verdikty. S rozmachem zlínského tisku na počátku třicátých let došlo k nárůstu počtu zmínek o SSSR. Především v polovině třicátých let, kdy docházelo k diplomatickým jednáním mezi Československem a Sovětským svazem a kdy ministr zahraničí Edvard Beneš navštívil Moskvu, byl registrován hojný počet drobných zpráv. Po následující krátké regresi došlo k dalšímu kvantitativnímu navýšení, které bylo tentokrát spojeno s intenzivním tlakem nacistického Německa na ČSR. Existence sovětského režimu v Rusku byla chápána jako zvláštní, ale v přítomné době nezvratitelná skutečnost. Sovětský režim byl spojován s Ruskem a výsledný tovar – Sovětský svaz – byl vnímán jako jedna z řady zemí.¹⁷⁴ Především drobné zprávy v pravidelně řazených rubrikách jako Zprávy ze světa, Ze světa, Co hýbe světem, Co se děje, Týden událostí, Hospodářské zprávy či Poslední zprávy přinášely řadu diplomatických, hospodářských, a jiných informací-zajímavostí statistického charakteru.¹⁷⁵ I samotný pojem Sovětský svaz a zkratka SSSR jsou již natolik etablované, že se jim zlínský tisk nevyhýbá jako v dřívějších dobách, kdy preferoval pojem Rusko a k němu občas připojoval ne zcela neutrálně vnímaný přídomek „sovětské“. V některých případech byla kladena řečnická otázka, nakolik komunistický režim ovlivnil dění v Rusku a nakolik se jedná o ruskou specifčnost,¹⁷⁶ to však neznamenalo, že by v konfrontačních střetech byl k tomuto propojení komunistického režimu s Ruskem brán zvláštní zřetel a Rusko, vnímané jako oběť komunistického režimu, ospravedlněno.

Líčení obrazu Sovětského svazu v třicátých letech navazovalo na dřívější trendy. Ocenění se dostává sovětským snahám o industrializaci, složitým technickým projektům (továrnám, moskevskému metru,

¹⁷⁰ *Sovětský tisk o Baťových závodech ve Zlíně*. Zlín, 15. 6. 1934.

¹⁷¹ Speciálně v případě Sovětského svazu je to přetištění článku v ruském originále a českém překladu ze sovětského čtrnáctidenníku *Ogonok*, který má dosvědčovat lživost tamní propagandy. Blíže *Lež jako metoda*. Zlín, 20. 7. 1934. Případně dopis čtenáře, který spílá redakci za dehonestaci sovětského zřízení. *Město, kde mezi 2 mil. obyvateli je 800.000 kapitalistů a lenochů?* Zlín, 13. 2. 1933.

¹⁷² Lída MERLÍNOVÁ, *Sweet Marden a rok 1934!* Zlín, 15. 6. 1934.

¹⁷³ Expresivní označení Tomáše Baťu nejsou autorovou invencí. Jedná se o autentické výrazy užívané v baťovském tisku.

¹⁷⁴ *Rudá fata morgana prof. Zdeňka Nejedlého*. Zlín, 24. 2. 1933.

¹⁷⁵ Obrovský počet těchto drobných zpráv, vyskytujících se takřka v každém čísle, znemožňuje uveřejňování odkazů.

¹⁷⁶ *Velký proces proti moskevským korupčníkům. Sověští úředníci kradou jako carští*. Zlín, 19. 9. 1932.

gigantickým letadlům), zvýšení výkonnosti dělníků a osobní zodpovědnosti vedoucích, které jsou často interpretovány jako odvrát od nereálných komunistických vizí k jedinému správnému stanovisku – k práci.¹⁷⁷ Zvláštní postavení je přiznáno hrdinům práce, organizovaným v stachanovském hnutí.¹⁷⁸ Pozitivního ličení sovětské výstavby se užívá jako legitimizačního prostředku i ve vnější rovině (závody-veřejnost), kde slouží jako přesvědčivý argument pro komentáře k světovému dění. Pozitivně hodnocené sovětské úsilí o dosažení maximální produkce je stavěno v kontradikci k „vykolejené“ direktivní redukci výroby v zahraničí či československému kartelovému zákonodárství a podporám v nezaměstnanosti.¹⁷⁹

V průběhu třicátých let Sověti soustředili vědecké kapacity a rozsáhlé finanční obnosy na výrobu syntetické gumy, část výzkumu se soustředila na šlechtění kaučukodárných rostlin tamní flory. Rovněž program Baťových závodů se ubíral analogickou cestou a tudíž i článkům o sovětských postupech byl věnován v baťovských časopisech dostatek místa.¹⁸⁰ O vzájemných studijních kontaktech však zlínský tisk udržoval aktivní mlčení. Taktéž zmínkám o baťovských studijních delegacích vyslaných do sovětských obuvních továren se zlínské časopisy vyhýbaly, ačkoli jinak o sovětském obuvnictví a koželužství přinášely četné příspěvky.¹⁸¹

¹⁷⁷ Množství je tak rozsáhlé, že lze uvádět pouze výběrové některé spíše rozsáhlejší úvahy: *Tarifní smlouvy dělnické v SSSR pro rok 1933*. Zlín, 24. 3. 1933; *Přijďte na film „Pětiletka“*. Zlín, 28. 7. 1933; A. C., *Vnitřní nepřítel*. Zlín, 29. 9. 1933; *Ruská továrna na masné výrobky*. Zlín, 6. 11. 1933; A. C., *Pohnutý rok*. Zlín, 29. 12. 1933; *Vývoj ruského obuvního průmyslu*. Zlín, 13. 4. 1934; A. C., *Rok vyjasňování*. Zlín, 28. 12. 1934; *Stavba podzemní dráhy v Moskvě. I.–III.* Zlín, roč. 4, č. 2–4; A. C., *Týdenní přehled*. Zlín, 9. 8. 1935; *V Moskvě budují druhou linku podzemní dráhy*. Zlín, 28. 8. 1935; *Stavba transsibiřské autostrády*. Zlín, 4. 9. 1935; *SSSR. Zásada „soutěže“ vítězí*. Zlín, 4. 9. 1935; *Výroba surového železa v SSSR dosáhla prvního místa v Evropě*. Zlín, 30. 10. 1935; M. K., *Stupňují dělnickou výkonnost. Stachanovsko-busigynské hnutí*. Zlín, 6. 11. 1935; Karel DOLEŽEL, *Které zisky zvyšují životní úroveň*. Zlín, 15. 7. 1936; *O práci stachanovců v obuvnickém průmyslu SSSR*. OKG 4, 1936/9, s. 257–261; *Hospodářské zajímavosti*. Zlín, 26. 2. 1937; *Rusko na nové cestě*. Zlín, 12. 1. 1938.

¹⁷⁸ Alexander HACKENSCHMIED, *Nové úkoly filmu v SSSR*. Zlín, 29. 3. 1935; M. K., *Stupňují dělnickou výkonnost. Stachanovsko-busigynské hnutí*. Zlín, 6. 11. 1935; *Vyšší výkon – nová cesta ruského průmyslu. Předevikář Smetanin z továrny Skorochod docílil 1400 párů za směnu 7 hodin*. Zlín, 18. 11. 1935; *Stachanovská pětidněvka*. Zlín, 31. 1. 1936; *O práci stachanovců v obuvnickém průmyslu SSSR*. OKG 4, 1936/9, s. 257–261.

¹⁷⁹ Srov.: A. C., *Zákon o kartelech. K osnově kartelového zákona*. Zlín, 22. 1. 1932; *SSSR a my*. Zlín, 10. 2. 1933; A. C., *Pohnutý rok*. Zlín, 29. 12. 1933; *Jiná země, jiné mravy*. Zlín, 30. 11. 1934; A. C., *Týdenní přehled*. Zlín, 29. 3. 1935; *Další uvolnění drobného obchodu v SSSR. Hlad jako hospodářský činitel*. Zlín, 31. 7. 1935; Karel DOLEŽEL, *Dva druhy státních zásahů*. Zlín, 4. 12. 1935; *Vyznamenání za vynikající výkonnost*. Zlín, 4. 12. 1935.

¹⁸⁰ *Pěstování kaučuku v Rusku*. OKG 1, 1933/2, s. 61; *Ruský gumařsko-asbestový kombinát v Jaroslavli*. OKG 1, 1933/4, s. 116; *Ruské pokusy s kaučukodárnou rostlinou Krim-Sagys*. OKG 1, 1933/6, s. 181–182; *O výrobě kaučuku a pěstění kaučukodárných rostlin v Sovětském Rusku*. OKG 1, 1933/7, s. 215–216; *Ruská guma hrozí*. OKG 1, 1933/10, s. 311; *Nový způsob výroby galoší*. Zlín, 12. 1. 1934; *Ruské hospodářství surové gumy*. Zlín, 16. 3. 1934; *Ruská výroba syntetického kaučuku*. Zlín, 25. 5. 1934; L. KLIMENT, *Sovětský umělý kaučuk*. OKG 2, 1934/6, s. 177–179; FIXL, *Surová guma*. Zlín, 1. 6. 1934; *Sovětská produkce umělého kaučuku*. Zlín, 27. 7. 1934; *Kaučukový problém*. Zlín, 6. 12. 1934; *Syntetický kaučuk v Sovětské Unii*. OKG 3, 1935/3, s. 90–91; *Regenerační továrny v SSSR*. Zlín, 19. 7. 1935; *Gumařský průmysl v SSSR*. Zlín, 4. 10. 1935; *Nová gumárna v Kalininu*. OKG 3, 1935/12, s. 374; *Syntetické gumové lepidlo v ruských továrnách na obuv*. OKG 4, 1936/4, s. 122; E. R. BRIDGWATER, *Národohospodářský význam syntetického kaučuku*. OKG 4, 1936/7, s. 207; *Ruský přírodní kaučuk*. Zlín, 26. 1. 1938; Alois MÜLLER, *Umělá useň a jiné náhražky usňového materiálu*. OKG 6, 1938/5, s. 195.

¹⁸¹ Množství (jak pozitivních, tak negativních zpráv) je tak rozsáhlé, že budou citovány jen rozsáhlejší zprávy. Anatol PAVLENKO, *Obuvnický průmysl v Rusku*. OKG 1, 1933/2, s. 48–49; Eduard JANOŠ, *O koželužském průmyslu v Rusku I.–III.* OKG 1, 1933/4–6; *Obuvnický průmysl v sovětském Rusku*. Zlín, 14. 10. 1932; *Nový způsob výroby galoší*. Zlín, 12. 1. 1934; Eduard JANOŠ, *Strojní zařízení koželužských továren v SSSR*. OKG 2, 1934/2, s. 38–40; *Z obuvnického světa*. Zlín, 2. 2. 1934; *Ruský průmysl obuvnický*. OKG 2, 1934/4, s. 117–118; *Vývoj ruského obuvního průmyslu*. Zlín, 13. 4. 1934; L. KLIMENT, *Sovětský umělý kaučuk*. OKG 2, 1934/6, s. 177–179; *Z obuvnického průmyslu SSSR*. OKG 2, 1934/7, s. 216; *Špatná gumová obuv v Rusku*. Zlín, 19. 10. 1934; *Obuvnictví v SSSR*. Zlín, 9. 11. 1934; *Zpráva z obuvnického světa*. Zlín, 6. 12. 1934; Anatol PAVLENKO, *Druhá pětiletka v sovětském průmyslu obuvi*. OKG 3, 1935/1, s. 9; *Strojní vybavení obuvnických a kožařských továren v SSSR*. OKG 3, 1935/1, s. 23; *Rusko – výroba obuvi a kůže*. OKG 3, 1935/6, s. 230–233; *Sta nových správkáren v sovětském Rusku*. Zlín, 11. 10. 1935; *O práci stachanovců v obuvnickém průmyslu SSSR*. OKG 4, 1936/9, s. 257–261; *Vývoj obuvního průmyslu v SSSR*. OKG 5, 1937/2, s. 57; Liboslav MASNER, *Novinky ze světové literatury*. OKG 5, 1937/9, s. 273–274; *Umělá čínidla v Rusku*. OKG 6, 1938/5, s. 212; *Ruská produkce obuvi a punčoch*. OKG 6, 1938/6, s. 278; *Situace průmyslu obuvi v SSSR*. OKG 6, 1938/7, s. 296–297.

Není obtížné hledat odpověď na otázku, proč se na stranách zlínského tisku věnoval tak velký prostor sovětské produkci a inovacím ve vědě. V Baťových závodech se ctíla zásada neopakování výzkumu již jednou ve světě vybadaných postupů a vynálezů. Stálá expanze firmy spočívala také na detailním monitorování světových odbytíšť s cílem být vždy o jeden krok kupředu před konkurencí. Kvantitativní nárůst novinových článků tak dokazuje význam, který závody věnovaly Sovětskému svazu, ať již jako potenciálnímu odbytíšti, konkurentu či informačnímu zdroji o technických novinkách. Bez ohledu na panující režim si Baťovy závody cenily sovětských technických věd, o čemž svědčí přetiskování odborných článků sovětských vědců na stranách časopisu *Obuv-Kůže-Guma*.¹⁸² Od roku 1937 dokonce přední koželužský odborník Liboslav Masner uveřejňoval nejnovější poznatky ze světové odborné literatury, kde byly pravidelně publikovány i excerpce sovětských výzkumů.¹⁸³ Občas se vyskytly i zprávy o vývoji čs.-sovětského obchodního styku, jeho perspektivách a potenciálních sovětských partnerských společnostech.¹⁸⁴ Na druhou stranu těsná provázanost Baťova jména se sovětským režimem mohla zneužitím ze strany konkurence či politických odpůrců vyvolat negativní ohlas ve veřejnosti, proto ono utajování vzájemných kontaktů.

Několik článků přece jen potvrdzovalo osobní pobyt zaměstnanců v SSSR. Kromě dvou událostí všechny články pocházejí z roku 1935, kdy došlo k navázání bližšího diplomatického spojení Československa se Sovětským svazem. Současně je to i doba nejrozsáhlejších kontaktů firmy se Sověty. Na stranách Zlína uveřejnil v březnu 1935 pozdější nositel prestižního ocenění Akademie filmového umění a věd USA (Oscara) Alexander Hackenschmied své poznatky z moskevského filmového festivalu.¹⁸⁵ Následujícího roku se pak se svými zážitky z moskevského divadelního festivalu podělil zlínský architekt František Lýdie Gahura.¹⁸⁶ Přibližně ve stejných dnech, kdy zasilal z Moskvy zprávy Saša Hackenschmied, bylo ve zlínském pondělníku zveřejněno delší interview s baťovskými nákupci Masným a Weissem o změnách, které proběhly v Sovětském svazu za poslední léta. V článku dvojice rozvedla úvahu o všeobecných perspektivách obchodního spojení.¹⁸⁷ Na podzim roku 1935 se v baťovském tisku objevily ještě další dva články, které dokládají osobní zkušenost autorů se Sovětským svazem. Dvojice výzkumných pracovníků inženýři Macháček a Dohnálek se podělila se svými poznatky o soudobém stavu ruské společnosti.¹⁸⁸ Nepřímo potvrdil návštěvu SSSR také vedoucí Výzkumných ústavů kožedělných firmy Baťa Liboslav Masner. V článku se o vlastní studijní návštěvě SSSR nikde nezmiňuje. Pouze seznámil čtenáře s osobním poznatkem z jedné moskevské výstavy.¹⁸⁹ Po Gahurovi uveřejnil v roce 1936 své poznatky ze Sovětského svazu také vedoucí hospodářského a lesního oddělení firmy Baťa Josef Sláma.¹⁹⁰ Jeho dva články svou sdělností vybočují z řady předchozích, které nepřinášely prakticky žádné informace o náplni jednotlivých delegací. Baťovští autoři se zaměřovali na proměnu, která nastala v sovětské společnosti, a na základě autentických pozorování dokládali zlepšení materiálního zabezpečení obyvatel.¹⁹¹

Obdobně se Baťův tisk ani nevyhýbal informacím o návštěvách významných sovětských delegací ve Zlíně.¹⁹² Čtenářům byl předkládán obraz uznání, které zlínskému výtvaru sovětské delegace přiznaly. V některých

¹⁸² A. KUSOFF, *K určování vulkanizačního optima prostřednictvím trvalého protažení*. OKG 3, 1935/2, s. 87–89; B. MARGULIS, *Obuvnický, koželužský a pomocný průmysl v USA a Evropě*. OKG 3, 1935/8, s. 87–89; Z. B. KARASIN, *Prodej spodkových usní podle plošné výměry místo na váhu. (Měření plochy spodkových usní)*. OKG 4, 1936/3, s. 70–71; F. S. LOMAKIN, *Výroba tříslových vrchů a juchty ze suchých kůží bez namoku*. OKG 4, 1936/3, s. 71–72; D. J. BERMAN – E. A. NIŠNĚVIČ, *Přípevňování gumové podešve lepením. I. –II.* OKG 5, 1937/4–5, s. 113–114, 134–136.

¹⁸³ Blíže články Liboslava Masnera *Novinky ze světové literatury*. OKG 5, 1937/6–9 a *Poznámky ze světové literatury*. OKG 6, 1938/8.

¹⁸⁴ *O financování obchodu se SSSR jednájí zástupci čs. bank a průmyslu se sovětskými protějšky*. Zlín, 8. 2. 1935; F. VAŠEK, *Význam sovětského svazu pro československý export*. Zlín, 12. 6. 1935; *Rusko podporuje svůj zahraniční obchod*. Zlín, 6. 11. 1935; *Československo-sovětská obchodní smlouva*. Zlín, 8. 1. 1936; *Dnešní možnosti čsl. exportu do Ruska*. Zlín, 21. 8. 1936; *Ruská zahraniční politika*. Zlín, 14. 10. 1936; *Rozsah hospodářských styků sovětsko-československých*. Zlín, 10. 11. 1937; *Náš zahraniční obchod s Ruskem*. Zlín, 20. 4. 1938.

¹⁸⁵ Alexander HACKENSCHMIED, *Nové úkoly filmu v SSSR*. Zlín, 29. 3. 1935.

¹⁸⁶ F. L. GAHURA, *Divadlo v ruském veřejném životě*. Zlín, 14. 10. 1936.

¹⁸⁷ *Jaké jsou vyhlídky na prodej a nákup v SSSR?* Zlín, 18. 3. 1935.

¹⁸⁸ *Přednáška o SSSR ve zlínském rotary klubu*. Zlín, 8. 11. 1935.

¹⁸⁹ Liboslav MASNER, *Obuvnický, koželužský a gumárenský průmysl v SSSR*. OKG 3, 1935/10, s. 295–299.

¹⁹⁰ Josef SLÁMA, *Zemědělské podnikání v SSSR. Průkopník úspěšného podnikání (dále jen Průkopník) 2*, 1936/10, s. 28–30; TÝŽ, *Jak usiluje sovětské zemědělství o lepší výsledky*. Průkopník 2, 1936/11, s. 28–29.

¹⁹¹ K statistickým propočtům životní úrovně a její proměně v jednotlivých společenských vrstvách ve třicátých letech blíže: Robert C. ALLEN, *The Standard of Living in the Soviet Union, 1928–1940*. The Journal of Economic History 58, 1998/4, s. 1063–1089.

¹⁹² *Ukrajinský komisař školství návštěvou ve Zlíně*. Zlín, 19. 7. 1935; *Sovětská novináři a spisovatelé ve Zlíně*. Zlín, 18. 10. 1935; *Podivná odezva ruské návštěvy*. Zlín, 22. 11. 1935.

chvilích tisk konstatoval, že dosažená výše zlínského standartu byla pro sovětské delegace dokonce nepochopitelná.¹⁹³

Nově se objevovaly na stranách zlínského tisku pozitivně hodnocené zprávy o rozmanitých sovětských technických projektech a sportovních rekordech, kterým Sověti přisuzovali světová prvenství. Ve skutečnosti tyto sovětské rekordy sloužily k legitimaci systému, který přes ambiciózní proklamace nebyl schopen dobýt přední pozice ve světové ekonomice.¹⁹⁴ Samozřejmě zveřejňováním sovětských rekordů nemínil Baťův tisk stvrzovat sovětský primát, to pouze zlínský duch soutěživosti kráčel souběžně se sovětskými výroky. Vnější shoda mezi oběma stranami byla nalezena i v propagaci letectví. Zatímco však v SSSR byla součástí branné přípravy, Baťovým závodům poskytovala letecká služba adekvátní prostředek k zvýšené mobilitě zaměstnanců. O letectví se propagačně, organizačně, finančně zasazoval také aktivní pilot Jan A. Baťa, který se otázkami spojenými s letectvím zabíral i publikačně. Pracovníkům především z řad mladých mužů byl v týdenících doporučován letecký výcvik, který zajišťovala baťovská letecká flotila a tým jejich instruktorů. K absolvování leteckého kurzu vedle romantického kouzla lákala i prezentovaná představa formovaná do ideálu moderního muže-letce. Články a snímky o budování sovětského letectví a parašutismu, leteckých rekordech a některých letcích si tak našly širokou odezvu i ve „Zlíně“.¹⁹⁵ Pouze v jediném případě byl výklad doplněn negativním komentářem.¹⁹⁶

Na druhou stranu nebylo obtížné prezentovat sovětské protiklady. Rozsáhlá perzekuce třicátých let nabízela nepřeborný zdroj materiálů ležících na dosah ruky.¹⁹⁷ Bohužel nastaly i chvíle, kdy pronásledování postihlo osoby, se kterými přišli zaměstnanci firmy do osobních styků.¹⁹⁸ Zcela zvláštní kapitolou se pak stala perzekuce čelných politických a vojenských představitelů v druhé polovině třicátých let.¹⁹⁹ S ohledem na všeobecné volání po socializaci výrobních prostředků je čtenáři předložena koncepce sovětského modelu jako nejtvrďší formy kapitalismu, kde tradiční soupeření podnikatelů a politiků převážilo misku vah na stranu těch druhých. Lidská bytost se v tomto systému propadla do podoby neplnoprávné osoby, otroka.²⁰⁰

Taktéž sovětské hospodářství vykazovalo spoustu nedostatků, výkyvů, nesplněných plánů, které zapříčiňovaly špatné postavení dělníků a rolníků.²⁰¹ Nedostatky sovětského hospodářství našly odezvu i v humoristických

¹⁹³ Jan Antonín BAŤA, *Zlín – Moskva*. Zlín, 11. 3. 1936.

¹⁹⁴ Robert Kluge shledává dominanci legitimujícího faktoru až v epoše dobývání kosmu v létech sovětské stagnace. Třicátá léta, léta „stalinových Sokolů“, považuje za integraci předešlého „mýtu pilota“ do kolektivistického společensko-politického rámce včetně jejich externích projevů (kolektivistické prezentace letectví, kompletní institucionizace a gigantomanie). Blíže srov. Robert KLUGE, *Der sowjetische Traum von Fliegen. Analyseversuch eines gesellschaftlichen Phänomens*. München 1997, s. 100an., 112an.

¹⁹⁵ Blíže v rubrice *Ze světa*. SSSR v týdeníku Zlín, roč. 15, č. 29, 32, 35, v rubrikách *Co se děje*. SSSR; *Týden událostí*; *Poslední zprávy a Rozmanitosti* v týdeníku Zlín, roč. 16, č. 9, 10, 32, 40, 41, 46; *Zajímavosti*. Zlín, 16. 2. 1934; *Letadlo ve službách zemědělství. Sověty použijí k setbě letadla*. Zlín, 23. 3. 1934; *První let největšího letadla na světě*. Zlín, 22. 6. 1934; F. P., *Sovětské letectví*. Zlín, 24. 8. 1934; *Obr mezi letadly – „Maxim Gorkij“*. Zlín, 11. 1. 1935; *Poslední zprávy. Moskva*. Zlín, 10. 5. 1935; *Vzdušný obr Maxim Gorkij ztroskotal*. Zlín, 22. 5. 1935; *Padákem do vody*. Zlín, 17. 7. 1935; *Zdařilý hromadný seskok Karawonova a jeho 54 přátel*. Zlín, 6. 9. 1935; *Let Moskva – San Francisco přes severní pól*. Zlín, 30. 6. 1937; *Budování letectví v Rusku*. Zlín, 8. 6. 1938.

¹⁹⁶ *Sověťští poslové z nebe*. Zlín, 16. 9. 1936.

¹⁹⁷ *Ze světa*. SSSR. Zlín, 27. 10. 1932; *Stěhování národů v Rusku*. Zlín, 27. 1. 1933; *Město, kde mezi 2 mil. obyvateli je 800.000 kapitalistů a lenochů?* Zlín, 13. 2. 1933; *Odhalená kontrarevoluční činnost v Rusku*. Zlín, 6. 3. 1933; *Stalinova pěst sahá i na cizince? – Nové popravy a deportace*. Zlín, 13. 3. 1933; *Moskevský proces s anglickými inženýry*. Zlín, 17. 4. 1933. Dále rubrika *Co se děje* v týdeníku Zlín, roč. 16, č. 18, 32; rubriky *Týden událostí*. SSSR a *Zahraniční zprávy* v týdeníku Zlín, roč. 17, č. 3, 13, 15, 35; *Hlídka obuvnická*. OKG 2, 1934/4, s. 127; *Světová politika v roce 1934*. Zlín, 9. 1. 1935; H. L. MENCKEN, *Dva druhy kapitalismu*. Zlín, 24. 7. 1935; *O lehké sportovní letadlo SSSR*. Zlín, 31. 7. 1935; *SSSR propouští politické vězně*. Zlín, 16. 7. 1937; J. A. BAŤA, *Naše dnešní exportní příležitost*. Zlín, 5. 11. 1937.

¹⁹⁸ Liboslav MASNER, *Novinky ze světové literatury. Legkaja Industrija*. OKG 5, 1937/8, s. 241.

¹⁹⁹ *Poslední zprávy*. Zlín, 21. 12. 1934; *Poslední zprávy*. Zlín, 21. 8. 1936; *Nové odhalení v SSSR*. Zlín, 26. 8. 1936; *Radek před soudem*. Zlín, 27. 1. 1937; *Bývalý ředitel GPÚ před soudem*. Zlín, 10. 3. 1937; *Kdo po sovětských generálech?* Zlín, 16. 6. 1937.

²⁰⁰ H. L. MENCKEN, *Dva druhy kapitalismu*. Zlín, 24. 7. 1935; A. C., *Světový přehled komunistické internacionály v Moskvě*. Zlín, 2. 8. 1935.

²⁰¹ *Pokles výroby obuvi v SSSR*. Zlín, 5. 8. 1932; rubrika *Co se děje* v týdeníku Zlín, roč. 16, č. 3, 23, 28, 48; *Nedostatečná jakost ruské obuvní produkce*. Zlín, 2. 3. 1934; *Další uvolnění drobného obchodu v SSSR. Hlad jako hospodářský činitel*. Zlín, 31. 7. 1935; *Zmatenost sovětského obuvního průmyslu*. Zlín, 15. 5. 1936; *Nedostatek obuvi v Moskvě*. OKG 4, 1936/9, s. 282; *Situace dělníků v sovětském Rusku*. Zlín, 30. 9. 1936; *Obuv*

rubrikách. V baťovském tisku uveřejňované anekdoty obvykle nepřesahovaly rámec přiřčených stereotypů (suchý humor Angličana, skrblictví Skota, čtveráctví Pepička, rodinné poměry a role manželky a tchyně), čtenářem již podle titulku snadno „dekódovaných“. Výskyt anekdot se sovětskou tematikou je v zlínském tisku poměrně ojedinělým zjevem. Výjimkou je trio anekdot jednoho zářijového čísla týdeníku Zlín z roku 1932. Anekdoty charakterizují materiální nedostatky, potažmo strádání ruských občanů a jejich nespokojenost s panujícím sovětským režimem. Jeden z aktérů tak např. přiznává po deseti letech totožný věk, protože poslední desetiletí nebylo žádným životem. V druhé anekdotě nadšení amerického turistu nad rozsahem moderně zařízené obrovské továrny na výrobu komponentů pro výtahy zchladí seznámení se s jejím skutečným výrobním programem; továrna totiž vyráběla informační cedulky „Výtah mimo provoz“. Ve třetí se zase chvátající sebevrah plný rozhořčení nad nedostatky životních potřeb nenechává přesvědčit soudružským příslibem lepších poměrů na konci první pětiletky. Naopak ještě přidá do kroku v obavách, aby nenastal i nedostatek vody v řece, v níž se hodlá utopit.²⁰² Který čtenář by si při pročitání těchto anekdot pomyslel, že prakticky ve stejné době vyjednávají v Moskvě baťovští delegáti o rozsáhlém obchodním kontraktu?

Nově si tisk všímá i každodenního života sovětských obyvatel a jejich nedostatečných pracovních návyků. Materiální nedostatky tamějších vrstev argumentoval především popisem oblečení.²⁰³ Komparací spotřebních „košů“ bez obtíží deklaroval nevyhovující životní podmínky v Sovětském svazu. Cenu denních potřeb pro jistotu přepočítával na čs. či jinou měnu, aby svědčila o úžasné drahotě.²⁰⁴ Zvláštním způsobem pracovali zlínské redaktoři se sovětským tiskem, který v třicátých letech v rámci „socialistické kritiky“ veřejně pranýřoval nedostatky v sovětském hospodářství, z nichž až vulgárně osočoval tamní řídicí síly. Tyto kampaně se staly součástí sovětského perzekučního mechanismu a zaviniily mnohé osobní tragédie v životech tamních lidí. Otištěním doslovného znění či výtahů sovětských článků se pak čtenáři baťovských novin dokazovala nefunkčnost sovětského modelu.²⁰⁵ Ve vyostřených fázích střetů s levicovými protagonisty poskytoval ostrý protisovětský tón některých opublikovaných dopisů dostatečný prostor, aby zabral místa baťovských úvodníků. Analogické negativní zprávy osobního charakteru, které by vypovídaly o aktuální situaci, se v případech ostatních zemí vyskytovaly jen ojediněle. Na titulní strany Zlína se patrně neprobojovaly nikdy. Sovětský svaz fungoval v tomto směru jako „nedostižný“ precedent. Jak již bylo výše řečeno, pramenem četných konfrontací byl levicový tisk a jeho představitelé, jejichž tvrzení byla baťovským tiskem v replikách vyvracena,²⁰⁶ za což se mu dostalo v poválečné éře patřičné kritiky.²⁰⁷

Málo ekonomických systémů se dokázalo vyrovnat s krizí. Zlínský tisk některé aplikované formy monitoroval a komentoval. Detailně si všímal např. systému veřejných prací Rooseveltovy politiky New Dealu. V první polovině třicátých let se jevila na západě schůdná sovětská cesta, která vlivem levicové propagandy leckdy vychylovala do proklamací o jediné aplikovatelné formě řešení. Ačkoli Sověti pronikli na několik zahraničních trhů,²⁰⁸ Baťovy noviny se s výjimkou jedné přejaté zprávy neuchylovaly k obviněním z dumpingu,²⁰⁹ jak bývalo tehdy běžné. V průběhu let se ukázalo, že sovětská ekonomika není schopná zahltit svět cenově přijatelnými kvalitními výrobky. Obavy a stížnosti se stále více uchylovaly k zemi vycházejícího slunce, jejíž konkurenci na vlastní kůži pocítili v mnoha zemích i Baťovci. Nebyly to však jen hospodářské obavy. Model, který by prokázal vyšší efektivitu, mohl aspirovat na světové prvenství. I proto byl sovětský model považován za nebezpečný a musela být prokázána jeho nedostatečná efektivita. Paralela mezi zlínskými „předpoklady“ a sovětskými

a ceny obuvi v Rusku. Zlín, 18. 12. 1936; *Nedostatek materiálů brzdí ruskou výrobu obuvi.* OKG 5, 1937/5, s. 152; *Potíže sovětské výroby obuvi.* OKG 5, 1937/7, s. 218; *Z ruských obuvních továren.* OKG 5, 1937/7, s. 218.

²⁰² *Humor. Tři ze současného Ruska.* Zlín, 30. 9. 1932.

²⁰³ *Jak se obléká Rusko.* Zlín, 3. 2. 1933; Alexander HACKENSCHMIED, *Nové úkoly filmu v SSSR.* Zlín, 29. 3. 1935; Re., *Věční vrtáci.* Zlín, 12. 6. 1936; *Nejcennější kapitál.* Zlín, 11. 8. 1937.

²⁰⁴ *Co se děje. SSSR.* Zlín, 3. 3. 1933; A. C., *Týdenní přehled.* Zlín, 9. 8. 1935; Re., *Věční vrtáci.* Zlín, 12. 6. 1936; *Vnitřní ceny sovětského obchodu.* Zlín, 29. 4. 1936.

²⁰⁵ *Obuvnický průmysl v SSSR.* Zlín, 9. 12. 1932; Rudolf MLÝNEK, *Hlad ruského lidu. Životní poměry na vesnici a v menších městech.* Zlín, 26. 6. 1933; *Hlas sovětského tisku o průmyslové výrobě.* Zlín, 23. 2. 1934; *Jak se prodává obuv v Rusku.* Zlín, 27. 9. 1935; Re., *Věční vrtáci.* Zlín, 12. 6. 1936; *Ruská obuv „prvotřídní jakosti“.* *Stachanovci v trhání bot.* OKG 4, 1936/7, s. 218; Liboslav MASNER, *Novinky ze světové literatury. Legkaja Industrija.* OKG 5, 1937/8, s. 241; V jednom případě byla uveřejněna zpráva o metodě tvorby cen v SSSR – blíže: *Tvoření a regulace cen v sovětském obchodě.* Zlín, 10. 11. 1937.

²⁰⁶ V., *Slovácko opět lže.* Zlín, 26. 8. 1932; *Město, kde mezi 2 mil. obyvateli je 800.000 kapitalistů a lenochů?* Zlín, 13. 2. 1933; *Rudá fata morgana prof. Zdeňka Nejedlého.* Zlín, 24. 2. 1933; Jan Antonín BAŤA, *Zlín – Moskva.* Zlín, 11. 3. 1936; *Kdo vykořisťuje ruské dělníky?* Zlín, 18. 3. 1936; Re., *Věční vrtáci.* Zlín, 12. 6. 1936; *Rudá latína.* Zlín, 26. 6. 1936.

²⁰⁷ Bohumil KUČERA, *Batismus – ideologie ...*, s. 53–55.

²⁰⁸ *Týden událostí.* Zlín, 3. 11. 1933; *Ruská obuv v Anglii.* Zlín, 17. 11. 1933; *Z obuvnického světa. Ruské slipry v Bostonu.* Zlín, 2. 2. 1934.

²⁰⁹ *Týden událostí.* Zlín, 3. 11. 1933.

„pětiletkami“ se transformuje do komparace, z níž zlínský model vychází vítězně. Stačí jakákoli maličkost, např. srovnání odpracovaných hodin sovětským a zlínským dělníkem.²¹⁰ Argumentuje se kopírováním Bati a to nejen v obuvním průmyslu, ale i v systému plánování.²¹¹ V konkrétních případech se nemuselo jednat o přímé napodobování Baťova systému a metod. Mohlo jít např. o obecně uplatňované zavádění procent ze zisku a prémiového systému. Titulek i závěr článku však i v tomto případě deklarovaly subalternaci sovětského systému jeho baťovskému vzoru.²¹² Čtenářům byl v několika případech předkládán rezultat, který uváděl, že model pětiletok byl nastudován ve Zlíně.²¹³ Toto tvrzení bylo ve své době velmi populární. Bylo dokonce předkládáno i sovětským delegacím.²¹⁴ Podle zlínských periodik nabyt Zlín hodnotnějšího postavení než Moskva, Zlín se stal Moskvě vzorem.²¹⁵ Důkazů o kopírování Baťova systému bylo nezdědkou používáno jako argumentu, který měl čs. komunistům dokázat, že se i sovětské představitelé učí u Bati, zatímco oni svými útoky jen překážejí – jednoznačná snaha o vrazení klínu mezi čs. a ruské komunisty.²¹⁶

Kvantitativní nárůst tisku vedl k rozšíření monitorovaných okruhů. Jedním z nových témat byla i ženská otázka. Pojetí ženy v zlínském systému se nijak výrazně nevychylovalo tradičnímu pojetí v měšťánské společnosti. Mladé dívky byly zaměstnávány a vzdělávány v podnicích, po svatbě je však v idealizované podobě očekávala role žen-matek v domácnostech, kde se stanou oporou svých mužů. Avšak mladým pracujícím dívkám bylo zapotřebí předkládat modelové příklady. Sovětský režim, který veřejně prezentoval formální rovnost mužů a žen, tak poskytoval rozmáhající se baťovské ženské rubrice (Svět ženy) dostatečné množství ženských vzorů, ať již žen na význačných postech či žen-rekordmanek.²¹⁷

Nakonec zrekapitulujme formu prezentace Sovětského svazu, jeho režimu a ekonomického modelu. Baťovský tisk navazoval na starší trendy. V závislosti na momentální politické a ekonomické situaci a s ohledem na příslušnost adresáta oceňoval úsilí o hospodářskou výstavbu země a formování novodobého technizovaného individua se zodpovědným přístupem k životu. Dokonce neváhal komparovat hospodářské restriktce v západních zemích a Československu se sovětským maximalistickým programem. Na druhou stranu se nevyhýbal informacím o četných proviněních totalitního režimu, především zprávám o perzekuci tamních občanů a argumentům svědčících o nízkém životním standartu tamních lidí. Zcela specifického rozměru nabývaly odborné zprávy o sovětském obuvnictví, koželužství a gumárenství, jejichž autory byli zaměstnanci Baťových závodů nebo byly přejímány ze zahraničního odborného tisku (i sovětského). Baťovské noviny oceňovaly sovětskou vědu jako zdroj informací o technických postupech, k sovětskému režimu přistupovaly jako ke konkurenčnímu ideologickému protivníkovi a k sovětskému trhu se nepřímou – rozsahem svých reflexí – stavěly s vědomím potenciálního odbytiště. Co však je na první pohled patrné, tisk přinášel v posledním směru jen omezené penzum přímých informací. O perspektivách obchodního spojení baťovského koncernu se SSSR a možných sovětských partnerech pak nenajdeme prakticky žádné údaje.²¹⁸ A pokud informoval o osobních zkušenostech zaměstnanců firmy se Sovětským svazem, o náplni studijních a obchodních kontaktů zachovával povětšinou decentní mlčení.

III.2. Šetření o obchodních stycích se SSSR ve třicátých letech

Na přelomu dvacátých a třicátých let byla realizována série šetření, ve kterých podnikatelé definovali své požadavky na obchodní smlouvu se Sověty. Po zadání dalšího šetření, k němuž došlo na konci roku 1933, tedy dva roky po předchozím průzkumu, se komory již otevřeně pozastavovaly nad smysluplností podobného počínání. Odmítaly další povšechné šetření a naopak žádaly explicitní vymezení témat. Jelikož instrukce delší dobu nepřicházely ani od olomoucké komory, ani od pražské ústředny komor, skutečné šetření absolvovali

²¹⁰ A. C., *Týdenní přehled*. Zlín, 9. 8. 1935.

²¹¹ *Kopírování Baťovy organizace v SSSR. Vypsání soutěž těžkého průmyslu*. Zlín, 7. 4. 1933; Anatol PAVLENKO, *Obuvnický průmysl v Rusku*. OKG 1, 1933/2, s. 48–49.

²¹² *Ruští bolševici se snaží kopírovat Baťu*. Zlín, 7. 10. 1932.

²¹³ Jan A. BAŤA, *Proč jsou zřizovány výrobní závody v zahraničí*. Zlín, 1. 7. 1932; Jan Antonín BAŤA, *Zlín – Moskva*. Zlín, 11. 3. 1936.

²¹⁴ Сергей Михайлович ТРЕТЬЯКОВ, *Страна - перекресток*. Москва 1991, s. 466.

²¹⁵ Jedná se o parafrázi slov Jana A. Bati: „Zlín je více než Moskva. Zlín zůstane vzorem Moskvě.“ Blíže Jan Antonín BAŤA, *Zlín – Moskva*. Zlín, 11. 3. 1936. Inspirativní je rovněž komentář v článku *Humor je věčný*. Sdělení, 5. 10. 1929.

²¹⁶ Srov. *Sovětský tisk o Baťových závodech ve Zlíně*. Zlín, 15. 6. 1934; *Mikulíček opět jednou pohořel*. Zlín, 10. 8. 1934; Jan Antonín BAŤA, *Zlín – Moskva*. Zlín, 11. 3. 1936.

²¹⁷ *Výdělečná činnost žen v Rusku a Japonsku*. Zlín, 18. 4. 1932; *Ženy pracují: žena v sovětském Rusku*. Zlín, 1. 8. 1932; *Assia Davidovna Kalinina*. Zlín, 10. 6. 1932; *Ženy pracují*. Zlín, 12. 8. 1932; *Obuvnický průmysl v sovětském Rusku*. Zlín, 14. 10. 1932; *Žena v Rusku*. Zlín, 21. 12. 1934; *Žena v průmyslu*. Zlín, 27. 3. 1935; *Nina Kameněva*. Zlín, 22. 5. 1935; *Zaměstnání ruských žen v číslech*. Zlín, 22. 5. 1935; *Přednáška o SSSR ve zlínském rotary klubu*. Zlín, 8. 11. 1935; *Zaměstnání a záliby sovětských dívek*. Zlín, 11. 3. 1936.

²¹⁸ Za celé období se vyskytla patrně jediná zpráva, kterou by šlo označit za detailněji koncipovanou sovětskou poptávku. Blíže: *Ruský zájem o naše kožené zboží*. Zlín, 14. 12. 1934.

podnikatelé pouze v brněnském, opavském a královehradeckém komorním obvodu. Podnikatelé příslušní do Olomouce tedy oslovení nebyli, ačkoli to byla paradoxně olomoucká komora, která byla realizováním celorepublikového šetření pověřena. V lednu 1934 pak došlo ústřednou komor k pozastavení tohoto nikam nesměřujícího šetření, neboť podle vyjádření ministerstva zahraničí se mělo jednat pouze o rámcovou čs.-sovětskou obchodní smlouvu.²¹⁹ Nepřekvapí tudíž, že výsledný referát olomoucké komory je spíše statistickým rozbořením sovětského zahraničního obchodu jako celku, který je doplněn o čs.-sovětskou obchodní bilanci. Rozsáhlé místo v referátu je pak věnováno obavám ze sovětského dumpingu a možnostem adekvátního řešení nastalých potíží. Na konci referátu je vysloven požadavek, aby Sověti poskytli čs. zboží právo tranzitu, s ohledem na jeho platnost pro sovětské zboží na území Československa.²²⁰ Jelikož šetření nebylo ve skutečnosti provedeno, nelze výsledný referát olomoucké komory považovat za objektivní.

Avšak situace se v letních měsících roku 1934 dramaticky změnila. Jednání se Sověty se začala ubírat mílovými kroky kupředu. Na přání ministerstva obchodu měly komory mezi podnikateli co nejrychleji prošetřit rozsah a hodnoty jednotlivých druhů zboží:

- které měly být Sovětům ještě v roce 1934 dodány,
- o jehož dodání se jedná, ale ještě prozatím nebyly ze strany sovětských úřadů akceptovány,
- které by mohlo být dodáno, ale o jehož vývozu nebylo doposud se sovětskou stranou jednáno.²²¹

Dotaz byl následně olomouckou komorou zprostředkovan nejvýznamnějším firmám jejího obvodu; mezi oslovenými byla rovněž firma Baťa. Bohužel firma na dotaz komory nereagovala. Je vyloučené, že by se její odpověď do dnešních dnů „pouze“ nedochovala, neboť by v tom případě byl výtah jejího oznámení uveden v závěrečném referátu olomoucké komory.²²² Pro období poloviny třicátých let tak pociťujeme absenci vyjádření Baťových závodů k hospodářskému spojení se Sověty. Rekonstrukce je tudíž ochuzena o firmou prezentovaný postoj, který byl určený primárně tuzemským národohospodářům a zákonodárcům. Toto vyjádření by mohlo poskytnout klíčovou korekci mezi oficiální prezentací firmy Baťa, jak jej uveřejňovala v denním tisku, a kroky, které firma podnikala na poli vzájemného sblížení se Sověty.

Šetření běžela i po uzavření regulérní obchodní smlouvy v roce 1935. Nedlouho po této události bylo z podnětu čs. vyslanectví v Moskvě realizováno nové dobrozdání, které se tentokrát zabývalo návštěvami sovětských studijních a obchodních delegací v tuzemských podnicích. V rozsáhlé důvodové zprávě, kde byla nastíněna veškerá pozitivita navázání kontaktů s takovými komisemi, byl monitorován i nárůst vysílaných sovětských obuvních komisí.²²³ Bohužel ani v tomto případě většina komor nerealizovala regulérní šetření mezi svými členy. Ve svých odpovědích pouze demonstrovaly svá dosavadní stanoviska a vědomosti o zahraničních delegacích. Vedle několika málo vyloženě pozitivních, potažmo neutrálních prohlášení, byla většina reakcí komor přímo patologicky úzkostlivá. Příčinu zavdaly zaznamenané pokusy o sovětskou hospodářskou špionáž.²²⁴ Co se týče obvodu olomoucké komory, je znám pouze úsudek největšího místního průmyslového svazu (Nordmährische-schlesischer Industriellen-Verband), který jménem svých členů vyslovil nezájem o návštěvy sovětských delegací.²²⁵ Není proto překvapivé, že výsledný referát olomoucké komory, ve kterém zhodnotila celorepublikové „zkušenosti“, vyzněl rovněž velmi kriticky s doporučením důkladně sčíst veškerá výrobní tajemství.²²⁶ Oficiální postoj firmy Baťa, který by byl prezentovaný čs. národohospodářským kruhům, není znám a s největší pravděpodobností ani neexistuje. Rovněž neexistuje doklad, že by závěrečný referát s tak závažným doporučením byl představitelům firmy Baťa předán, přestože v dané periodě byly Baťovy závody pravidelně navštěvovány sovětskými delegacemi.

Do mnichovských událostí bylo zahájeno ještě jedno rozsáhlejší šetření k problematice kontingentů a to v roce 1938. Do jeho realizace, jak bude dále v textu analyzováno, vstoupila firma Baťa dosti razantně.

III.3. Informovanost o SSSR v třicátých letech

Zlínské vedení si bylo vědomo potíží, které se dostavovaly s expanzí závodů a úzkou specializací zaměstnanců. Cílem nebylo zahltit zaměstnance nadbytečnými informacemi, ale vybudovat službu, která by iniciativním zaměstnancům nabídla včas dostatek relevantních informací. Citlivější informace, jako tuzemské a zahraniční novinové útoky proti firmě, vývoj cen obuvi a surovin na zahraničních trzích či záznamy poptávek, které svým obsahem sloužily jen omezenému okruhu osob, do baťovských periodik nepronikaly. Jejich obsah

²¹⁹ ZA Ol., OŽK Ol., i.č. 12774, k. 1525 – oběžník všem OŽKám od ÚOŽK v Praze z 31. 1. 1934.

²²⁰ Tamtéž – referát OŽK v Olomouci „*Obchodní smlouva československo-sovětská*“.

²²¹ Tamtéž – dopis od Ministerstva obchodu v Praze z 4. 7. 1934.

²²² Tamtéž – referát „*Obchodní smlouva s SSSR. Zadání sovětských objednávek ČSR*“ zaslaný ÚOŽK v Praze 18. 9. 1934.

²²³ ZA Ol., OŽK Ol., i.č. 12775, k. 1526 – příloha dopisu od ÚOŽK v Praze z 11. 5. 1935.

²²⁴ Nejlépe je zdokumentován pokus o hospodářskou špionáž sovětskou studijní komisí v oboru hudebních instrumentů komorou chebskou. Blíže tamtéž – dopis od OŽK v Chebu z 5. 6. 1935.

²²⁵ Tamtéž – dopis od Nordmährische-schlesischer Industriellen-Verband v M. Ostravě z 24. 6. 1935.

²²⁶ Tamtéž – dopis pro ÚSČP v Praze z 1. 7. 1935.

přinášel interní Zpravodaj, který se bohužel zachoval ve značně torzovitém stavu.²²⁷ Z několika příkazů vedoucích je však evidentní, že se pro distribuci informací pokoušeli nalézt koncepční řešení.²²⁸

Firma Baťa se i v třicátých letech nadále zajímala o sovětskou produkci a trh obuvi, o čemž svědčí detailní rozbor sovětské produkce obuvi, který si nechala vypracovat od československého zastupitelství v Moskvě. Ekonomická analýza přinesla základní informace o budování sovětského obuvního průmyslu, jeho současné kapacitě, o produkci kožené a gumové obuvi, využívání alternativních surovin a odborném sovětském tisku zabývajícím se obuvní tematikou.²²⁹

Autorem provedený detailní rozbor ve fondu olomoucké komory prokazuje, že její informační kanál byl v třicátých letech prakticky zablokovan.²³⁰ Pouze čas od času komora informovala zlínskou firmu o obchodních kontaktech ciziny se Sověty. Z Olomouce tak k firmě dospěly údaje o obchodně-politických jednáních Rakouska se Sovětským svazem, jejichž původcem bylo vyslanectví ČSR ve Vídni, či o sovětsko-španělských obchodních negociacích, jejichž zdrojem bylo československé vyslanectví v Madridě.²³¹ Obě informace putovaly zdoluhavým „informačním kanálem“ přes Ministerstvo zahraničních věcí v Praze a Exportní ústav Obchodních a živnostenských komor v Praze. Není proto divu, že v prvním případě byla vzdálenost z Vídně do Zlína a to prostřednictvím Prahy a Olomouce uražená za tři týdny.²³² Žádné další relevantní informace o sovětském hospodářství v této době do Zlína nedorazily.

K zkvalitnění distribuce informací o hospodářství SSSR došlo v olomoucké komoře až v polovině třicátých let. Zdokonalení servisu proběhlo navzdory napjatým vztahům, které mezi olomouckou komorou a zlínskou firmou panovaly a byly šťavnatě propírány v tisku. Komora zaslala firmě cyklostylovaný občasník „*Sovětský svaz. Hospodářské informace Obchodního ústavu obchodní a živnostenské komory v Praze*“,²³³ který byl zdarma rozepisován jednotlivým komorám, jakož i významnějším čs. firmám Obchodním ústavem pražské komory. Rozsáhlé občasníky informovaly zájemce o obchodním a dopravním spojení se Sověty, o potřebných statistikách vzájemného obchodu, o obchodních vazbách konkurenčních států se Sověty, o aktivitách sovětských importních a exportních organizací apod. Od poloviny třicátých let dorazilo od olomoucké komory ještě několik relevantních informací jako o novém sovětském nařízení, jež pojednávalo o zdanění zástupců zahraničních firem na území SSSR, či výtah zprávy o exportních vyhlídkách některých čs. komodit v Sovětském svazu, kterou vypracoval při svém studijním pobytu v sovětských komorách ředitel pražské obchodní a živnostenské komory František Matoušek. Firma byla rovněž upozorněna na vydání sovětské sbírky soudobých obchodních smluv uzavřených se zahraničními státy.²³⁴

Pro obdržení objednávek však bylo nezbytné, aby firmy spotřebním zbožím získávaly pravidelné informace o sovětských poptávkách či alespoň pohybu sovětských nákupních delegací. K jejich obdržení nedostačoval korespondenční styk se sovětským obchodním zastupitelstvem v Praze. Pro tento případ by bylo prospěšné udržovat kontakty – nejlépe osobní – s importními organizacemi v Moskvě. Avšak relativně malé a nepravidelné sovětské objednávky spotřebního zboží v cizině udržování regulérního spojení nadměrně prodražovalo. Firmy si nemohly vydržovat svého zástupce v Moskvě a kolektivní zástupci se z ideologických hledisek potýkali s nevolí tamních úředníků. Firmy produkující spotřební zboží se tak dostávaly do začarovaného kruhu. Výhodiskem se vedle důsledně a urychleně redistribuovaných zpráv diplomatických misí mohly stát i nezávazné informace

²²⁷ Pět dochovaných „Zpravodajů Baťa“ z října až prosince 1934 je uloženo v: MZA Zlín, H 1151, ev.j. 18, poř.č. 71. Bohužel k SSSR přinášely jen neaktuálnější zprávy drobného rozsahu. Zpravodaj č. 270 z 15. 11. informoval o stavu jednání o obchodní smlouvě se SSSR, Zpravodaj č. 296 z 15. 12. zase o údajně sebevraždě Kirovova vraha Nikolajeva, represích Sovětů na Ukrajině a vstupu SSSR do Společnosti Národů. Následující číslo z 17. 12. uvedlo, že na Kirovovo místo v Leningradě byl zvolen Ždanov.

²²⁸ MZA Zlín, H 1134, I/4, ev.j. 94, poř.č. 143 – příkazy D. Čipery č. 79 z 29. 11. 1933 a 566 z 7. 3. 1934 a příkaz J. A. Bati č. 934 z 11. 7. 1934; MZA Zlín, H 1134, I/4, ev.j. 95, poř.č. 144 – příkaz J. A. Bati č. 111 z Tokia z 11. 3. 1937.

²²⁹ AMZV, IV. sekce, k. 591, sl. 2. – opis dopisu pro firmu Baťa, a.s. ve Zlíně od Zastupitelství v Moskvě z 14. 12. 1933.

²³⁰ Blíže k sovětským pramenům v olomoucké komoře srov.: Martin MAREK, *Význam fondu Obchodní a živnostenské komory v Olomouci pro studium hospodářských vztahů podnikatelů olomouckého komorního obvodu se Sovětským svazem. Komentář k inventáři*. Slovanský přehled 91, 2005/4, s. 483–509.

²³¹ V prvním případě se jedná o zprávu v: ZA Ol., OŽK Ol., i.č. 12504, k. 1477 – koncept dopisu firmě Baťa z 19. 6. 1933; v druhém srov. tamtéž – koncept dopisu firmě Baťa z 13. 12. 1933.

²³² Zpráva byla odeslána vyslanectvím ve Vídni 31. 5., ministerstvem zahraničí 9. 6.; exportní ústav OŽK ji zaslal 12. 6. a komora pak 19. 6. 1933.

²³³ Později byl název změněn na „*Sovětský svaz. Hospodářské informace Oddělení pro SSSR při obchodní a živnostenské komoře v Praze*“.

²³⁴ Blíže ke zprávám srov.: ZA Ol., OŽK Ol., i.č. 18686, k. 2277 – koncept dopisu firmě Baťa ve Zlíně z 16. 3. 1936; ZA Ol., OŽK Ol., i.č. 12775, k. 1526 – příloha dopisu pro firmu Baťa ve Zlíně z 22. 1. 1936 a 14. 11. 1935.

zástupců československých hutních a strojírenských firem, které uzavíraly hojně kontrakty a vysílaly tudíž do Moskvy pravidelně své zástupce. Tak např. zástupce Hutě Poldi informoval Ministerstvo zahraničních věcí o sovětských poptávkách po různých spotřebních komoditách mezi nimi i o poptávce sovětské společnosti Torgsin po obuvi. Nic však nenasvědčuje tomu, že tuto informaci firma Baťa obdržela. Také informace o poptávce Torgsinu po levných punčochách pro nově vznikající síť obchodních domů (Univermag) patrně nedospěla až k uším představitelů zlínské společnosti.²³⁵ Nejenom olomoucká komora zacházela se získanými informacemi byrokraticky.

Bohužel ještě neexistuje studie, která by analyzovala interakční působení rozpadu formalizovaných informačně-distribučních vazeb a vzrůstu významu neformálních společenských sítí, ke kterému se vývoj ve třicátých letech pravděpodobně ubíral. Domníváme se, že tento postup nekonstituoval „pouze“ prominentní aktéry do struktur „hodnotových elit“,²³⁶ ale pravděpodobně doplňoval a v některých momentech dokonce nahrazoval či vyřazoval funkci dosavadních komunikačních kanálů. Do podobného neformálního uskupení prominentních ekonomů, politiků a žurnalistů zvanému „hospodářská Maffie“ se prosadily i špičky baťovského vedení, jmenovitě šéf závodů Jan A. Baťa a druhá nejvýznamnější osoba ve firmě – Dominik Čipera. Při neformálně pořádaných „večerech“ se neprováděly písemné zápisy. Pohříchu tak nelze určit, zda sovětská otázka byla při schůzkách diskutována a jaký nesla vliv na formování postoje podnikatelů k obchodním stykům se Sověty.

I když se materiály fondu Baťa a.s. nedochovaly kompletní, lze vyslovit hypotézu, že v polovině třicátých let došlo s ohledem na mezinárodní politickou a hospodářskou situaci k prohloubení vazeb Baťových závodů k Sovětům. Prohibitivní celní politika většiny evropských zemí nutila čs. firmy, aby expandovaly do nových odbytíšť. Slibně se tvářili zámořské země, Palestina a s odstupem více než jednoho desetiletí opět Sovětský svaz. Sbližování mezinárodních politických zájmů západních demokratických zemí se Sovětským svazem, které bylo zapříčiněné více tlakem nacistického Německa nežli osobními sympatiemi, přimělo i československé vládní činovníky k přehodnocení oficiálního politického postoje. Mezi čs. podnikateli se šířila iluzorní myšlenka pootevřených dveří, kterými budou jejich komodity odtékat na nejrůznější odbytíšť světa. V programech a spíše projevovaných nadějích neměl již sovětský trh plnit roli nahodilého odběratele. Ale počítalo se s ním jako s regulérním konzumentem. A dosahy této podnikatelské euforie byly patrné i v akcích zlínského koncernu. Přestože se nedochovala žádná vypracovaná strategie vzájemných obchodních vztahů, z nárůstu vzájemných obchodních a studijních styků je evidentní, že Sovětský svaz již neměl spočívat na okraji zájmů Baťova koncernu.

Pro navázání pravidelných vztahů bylo zapotřebí transformovat systém distribuce informací. Propustnost dosavadních informačních kanálů nebyla dostatečná. Informace byly bez jakéhokoli klíče selektovány, časová prodleva rostla. Rovněž hlavní původci relevantních informací – diplomatické mise – nedostačovaly k plnění tohoto úkolu. Moskevskému vyslanectví scházela kompetentní osoba, ke jmenování obchodního atašé totiž nedošlo. Vyslanectví nebylo přizpůsobeno sběru hospodářských zpráv a nestačilo ani odpovídat návalu obchodních žádostí čs. firem. Schůdným řešením se stalo ustavení řádného obchodního popisovatele Exportního ústavu československého Ing. Františka Vaška v Moskvě.²³⁷ Jeho činnost byla vyplněná hájením obchodních zájmů čs. firem, zasiláním informací o poptávkách a nabídkách čs. firmám, intervencemi u sovětských organizací apod. Není divu, že Ing. Vašek vstoupil brzy do úzkého písemného styku s Baťovými závody. Jeho služeb bylo využíváno především v komerční sféře. Ale vedení závodů nepřiznávalo Sovětskému svazu jen pozici odbytíšť. Již při rozboru prezentace Sovětského svazu baťovským tiskem byli čtenáři upozorněni na skutečnost, že Sovětský svaz plnil i další funkci. Šlo o inovace sovětských věd, kterým byla ve Zlíně přisuzována neméně podstatná pozice.

Zdroje informací ve třicátých letech byly tedy různorodé povahy. Jednak docházelo k extrahování dat z celosvětového tisku, dále šlo o informace ať již pasivně přijímané či aktivně získávané od čs. diplomatických

²³⁵ K oběma poptávkám bližší: AMZV, IV. sekce, k. 590, sl. 7 – dopis od Generálního ředitelství Poldiny hutě v Praze z 18. 1. 1934 a zpráva Zastupitelství ČSR v Moskvě z 3. 1. 1934.

²³⁶ Perspektivy, vhodné metodické postupy, rámec výzkumu a některé příklady včetně „hospodářské Maffie“ jsou uváděny v: Drahomír JANČÍK, *Hospodářské elity a politická moc v meziválečném Československu*. In: Jiří ŠTAIF (ed.), *Moderní podnikatelské elity. Metody a perspektivy bádání*. Praha 2007, s. 54–76.

²³⁷ K počátkům působení Exportního ústavu v SSSR srov.: Martin MAREK, *Informačně-propagační cesta referenta Exportního ústavu československého Vincence Symona do Sovětského svazu*. Slovanský přehled 92, 2006/1, s. 149–160; TÝŽ, *Význam fondu Exportního ústavu československého pro studium hospodářských vztahů se Sovětským svazem v meziválečném období (s přihlédnutím k podnikům sídlícím na Moravě a ve Slezsku)*. *Dosavadní stupeň poznání a vytýčení badatelských cílů*. In: Z dějin visegrádského prostoru. Richardu Pražákovi k pětadesátinám (Eds. Vladimír Goněc, Radomír Vlček). Brno 2006, s. 195–208. Výstižnou charakteristiku vzniku, vývoje a významu Exportního ústavu srov.: Tomáš JIRÁNEK, *Exportní ústav československý (1934–1944)*. *Hospodářské dějiny* 20, 1992, s. 209–258; Týž, *Organizační základna ...* Pardubice 1999, s. 69–96.

misí, informace z korespondenčního a osobního styku s Ing. Vaškem a informace od obchodních a studijních delegací vyslaných do Sovětského svazu a od sovětských delegací přicházejících do Zlína. Patrně sem náleží i hodnoty a postoje ztvrzené komunikací a sdílením informací v rámci neformálních společenských sítí. Jejich reálné dopady však vlivem absence písemných materiálů můžeme odhadovat jen rámcově.

III.4. Informace od studijních delegací vyslaných do SSSR

V průběhu třicátých let si vedení firmy uvědomovalo, že musí dojít k transformaci informačního servisu, který sloužil firmě k zavádění progresivních technologických postupů a metod. Extrahování informací v odborném tisku za účelem získávání relevantních poznatků o vývoji jednotlivých odvětví v SSSR již nedostačovalo. Z tohoto důvodu došlo v polovině třicátých let k sestavení několika studijních delegací a jejich vyslaní do Sovětského svazu.

Ve fondu Baťa, a.s. se dochovaly záznamy o čtyřech takových studijních delegacích. Kromě nich lze v zlínském tisku nalézt několik novinových článků o cestách dalších delegací, u nichž nelze bohužel vždy verifikovat, zda za jejich cestou stály osobní pohnutky či se do SSSR vypravily v intencích zlínského vedení. Panující zásada vysílat delegace pouze do zemí, které byly v daném odvětví či výrobním procesu považovány baťovským vedením za světovou špičku, nám analýzou jejich studijních programů poskytuje údaje, jaké představy si o Sovětském svazu a jeho vědě baťovský management vytvořil. Ačkoli kompendium studovaných otázek bylo různorodé, a proto i oblasti, které delegace v Sovětském svazu navštívily, jakož i osoby, které se delegací zúčastnily, vykazovaly variabilitu, přesto lze v studovaných problémech vysledovat několik totožných momentů. Ty souvisely jednak s momentálně realizovanými výrobními programy ve Zlíně, především se zaváděním nových technologických procesů, ve kterých Baťovy závody doposud nenabývaly dostatek zkušeností. A zde se jedná především o gumárenské technologie výroby (produkce pneumatik, výroby syntetického kaučuku). Nebo souvisely s realizací dlouholetých zlínských programů, jejichž výsledky nebyly shledány uspokojivými. A sem náleží systém vzdělávání adeptů a zaměstnanců. Sovětský svaz měl podle dobových komentářů disponovat patřičnými znalostmi a dovednostmi.

Rozhodně dnes nelze československým delegátům vyčítat jejich nekritické přebírání statistických dat sovětského původu. Sovětský monopol na šíření informací a účinná propaganda, umocněné rozlehlostí SSSR, silně stěžovaly verifikaci statistických veličin (nejen) o sovětském hospodářství. Ze všech cestovních zpráv vyplývá, že sovětský informační monopol se neubráníl náporu konkrétních individuálních poznatků. Především stav a kvalita bydlení a služeb, které nešly před cizinci cestujícími po SSSR účinněji maskovat, nabourávaly hlášené představy o SSSR. Hůře kontrolovatelné charakteristiky jako komplexní stav školství či kultury mohly snadno ošálit i kriticky uvažujícího cizince. Totéž platí o oficiálně šířených zprávách o hospodářských úspěších celosvazového charakteru.

...

Podle dochovaných archivních záznamů byl první vyslanou osobou do Sovětského svazu ředitel Vyšší lidové školy Tomáše Baťi Ladislav Vlček. Cestu absolvoval ve dnech 3.–19. července 1934, kde navštívil Leningrad, Moskvu, Dněprostroj (včetně Nového Záporoží), Charkov a Kyjev. Dle plánu si měl všimnout a následně referovat především o současném stavu a způsobu, jakým v Sovětském svazu vnímají a řeší:

1. péči o všeobecné vzdělání lidí zaměstnaných v průmyslu,
2. péči o odborné vzdělání lidí zaměstnaných v průmyslu,
3. péči o děti z rodin průmyslových zaměstnanců,
4. péči o zaměstnance od 14–20 let,
5. lékařskou péči o zaměstnance,
6. ubytování.

Získané poznatky z této cesty měly sloužit při realizaci obdobných projektů ve Zlíně a dalších místech rozsáhlého Baťova komplexu.

O své studijní cestě nám L. Vlček zanechal rozsáhlou studii o 29 stranách,²³⁸ doplněnou fotografickými snímky. Část fotodokumentace byla vyhotovena samotným tvůrcem, zbývající díl si Vlček přivezl ze SSSR, kde sloužila coby propagační materiál.²³⁹

Studie, která byla vypracovaná až po příjezdu do Československa, má charakter referátu, jenž se věnuje Vlčkovým poznatkům sovětského výchovně-vzdělávacího systému, didaktiky dětí a mladistvých, lékařské péči a formám ubytování ve vybraných průmyslových střediscích v SSSR. Bohužel se pro dnešního badatele v archivních fondech nedochovaly každodenní cestovní záznamy, které si se vši pravděpodobností vedl. Nelze tedy přesně určit několik zásadních bodů potřebných pro další charakteristiku.

²³⁸ MZA Zlín, H 1134, I/4, ev.j. 945, poř.č. 216 – „Zpráva Lad. Vlčka o cestě do SSSR“. Kompletní totožná zpráva je také uložena v: MZA Zlín, H 1134, I/4, ev.j. 182, poř.č. 810 – „Cestovní zpráva L. Vlčka – 1934“.

²³⁹ Tak např. si dovezl z návštěvy traktorové továrny v Charkově fotku z letního tábora dětí místních zaměstnanců na Krymu.

Především nevíme, jakých materiálů, kromě osobních poznatků, Vlček k vypracování referátu použil. V celém textu chybí jakákoli zmínka o užitých podkladech. Vzhledem k charakteru cestovní zprávy je pravděpodobné, že při jeho tvorbě zúročil sovětské propagační materiály. Není rovněž známo, jaké hospodářské organizace a státní instituce navštívil či s kým jmenovitě dané otázky prodiskutoval. Alespoň dle dochovaného referátu nelze rekonstruovat jeho každodenní harmonogram. Pouze při drobných zmínkách, které měly podpořit jeho argumenty, popř. charakterizovat studovaný jev, se Vlček zmiňuje o svých prohlídkách a návštěvách několika organizací a institucí. Mj. konstatuje návštěvu Tret'jakovské galerie v Moskvě, kde potkal výpravu zaměstnanců z Donbasu a Stalingradu na dovolené,²⁴⁰ zmiňuje se o závodní knihovně metalurgického kombinátu na Dněprostroji. Při studiu péče o děti průmyslových zaměstnanců navštívil jesle v Moskvě, Dněprogesu a vesnické jesle „Kolchozu 13. říjen“ nedaleko Kyjeva; navštívil mateřskou školu v Moskvě a prohlédl si jednotnou školu (desítiletku) v Leningradě. Pro zhodnocení kvality lékařské péče o průmyslové zaměstnance navštívil stomatologický institut v Leningradě, polikliniku v Charkově a nemocnici na Dněprostroji.²⁴¹ Přestože Vlčkem zaznamenané prohlášení „úderníka“ traktorové továrny v Charkově o formách motivace zaměstnanců k dalšímu vzdělávání nelze pokládat za jednoznačně autentické,²⁴² rozhovor s dílovedoucím, jakož i zmínky a fotografické snímky závodní školy zřízené při této továrně potvrzují jeho osobní návštěvu. Dotyčný dílovedoucí se mu svěčil, že jeho dcera byla při svém letním ozdravném pobytu na Krymu ubytována v zkonfiskované vile Dr. Kramáře.²⁴³ Avšak rozhodně nelze doložit Vlčkovu návštěvu moskevské textilní továrny na základě snímku, který zachytil dělnici při výuce čtení. Ve Vlčkově referátu totiž o ní nepadla ani zmínka.²⁴⁴

Co se týče obsahu cestovní zprávy, Vlček pln entuziasmu hodnotí nadšeně úspěchy sovětské vlády na poli vzdělávání obyvatelstva v průmyslových střediscích. Především oceňuje systém všeobecně-vzdělávacích kurzů a populárně-vědeckých přednášek, existenci závodních knihoven a pravidelných vzdělávacích reportáží v rozhlase pro rozvoj všeobecného a odborného vzdělání průmyslových zaměstnanců. Na druhou stranu si i Vlček povšimnul všudypřítomnosti násilné komunistické indoktrinace do sovětského vzdělávání.²⁴⁵

V péči o odborné vzdělávání průmyslových zaměstnanců si zlínský pedagog pochvaloval spojení sovětského středoškolského odborného vzdělání s tovární praxí ústícího do systému tzv. závodní školy, která společně s večerními kurzy a školami tvořila základ sovětského odborného vzdělávacího systému průmyslových zaměstnanců. Pozitivně hodnotil také užívání analytických metod výuky, které rozbořením fungování jednotlivých součástí technických zařízení ozřejmovaly studentům funkčnost celku.²⁴⁶

Největší rozsah věnuje Vlček péči o děti průmyslových zaměstnanců; v textu rozebírá systém a fungování jeslí, mateřských škol, jednotných škol I. a II. stupně. Vedle pozitiv, které na sovětském systému výuky našel, zdůraznil mezi nedostatky přílišnou unifikaci sovětského vzdělávacího procesu, jeho utilitarismus a v praxi (nikoli principiálně) omezenou možnost volby povolání pro dítě, neboť rodiče si nemohli dovolit zápis do vzdálenější školy.²⁴⁷ Nevšiml si pouze sovětského školství, ale i dalších aspektů v péči o děti jako lékařské péče, stravování v jídelnách, trávení volného času, letních táborů, povinných účastí v komunistických průvodech a slavnostech.

Oproti rozsáhlému textu, který věnoval dětem, rozbor péče o mladistvé zaměstnance od 14 do 20 let věku je poměrně stručný. Více se zabývá jen společným ubytováním, poskytováním stipendií studentům univerzit a jejich fyzickou a vojenskou přípravou.

V kapitole o poskytování lékařské péče zaměstnancům popisuje – coby laik – navštívené lékařské instituty. Nachází jen slova uznání k chirurgickým úspěchům leningradského stomatologického institutu.²⁴⁸ Pozitivně se vyjádřil k užívané formě evidence zaměstnanců a členů jejich rodin v poliklinice v Charkově – pro názornost připojil ke zprávě blanket kartotéky a kartotéční lístek. V referátu zdůraznil, že veškerá péče o zaměstnance včetně nejnáročnějších zákroků je pro pacienta bezplatná.²⁴⁹

Zatímco u většiny studovaných témat nacházel L. Vlček pozitiva, v otázce bydlení poukazuje na přebujelé nedostatky sovětské bytové kultury a sovětské výstavby. Přirozeně, tyto se hůře kamuflují než případné

²⁴⁰ MZA Zlín, H 1134, I/4, ev.j. 945, poř.č. 216 – „Zpráva Lad. Vlčka o cestě do SSSR“, s. 4. a s. 6. Také se zmiňuje o sovětských úřadech práce (Instituty truda) a jejich zastřešující organizaci – Ústředním úřadu práce (Centralnyj institut truda). Nic však nedosvědčuje, že by některou z nich osobně navštívil. Tamtéž, s. 7.

²⁴¹ Blíže k jednotlivým návštěvám srov.: Tamtéž, s. 5, 13, 15, 18, 24.

²⁴² Tamtéž, s. 3.

²⁴³ Tamtéž, s. 9, 10–11 a 19.

²⁴⁴ Tamtéž, s. 2. Taktéž připojený snímek o výuce v závodní škole Dynamo v Moskvě (s. 7) či snímek studujících v leningradské univerzitní čítárně (s. 22) nedokazují, že Ladislav Vlček tato místa skutečně navštívil.

²⁴⁵ Tamtéž, s. 6.

²⁴⁶ Tamtéž, s. 11. Analogický postoj k výhodám sovětského „aplikovaného“ školství zaujal i L. Masner, srov.: MZA Zlín, H 1134, I/4, ev.j. 188, poř.č. 827 – „Cestovní zpráva z SSSR“, s. 12–13.

²⁴⁷ MZA Zlín, H 1134, I/4, ev.j. 945, poř.č. 216 – „Zpráva Lad. Vlčka o cestě do SSSR“, s. 17–18.

²⁴⁸ Tamtéž, s. 24.

²⁴⁹ Tamtéž, s. 26.

nedostatky v jiných sférách, kde bylo možné turistům prezentovat „Potěmkinovy vesnice“. Přes možnosti, které se dle L. Vlčka sovětskému státu nabízely, nedokázala administrativa reagovat na rozmach výstavby průmyslových center adekvátně koncipovanou bytovou výstavbou. Jediným řešením pak byla výstavba nouzových bytů.²⁵⁰ Ba co hůře nedostatečná byla rovněž výstavba infrastruktury (silnice, chodníky), nemluvě o kanalizaci. Její insuficientní realizace vedla každoročně k šíření epidemických chorob.²⁵¹ Ladislav Vlček nebyl z „Baťováků“ jediný, kdo si stěžoval na tento závažný problém.

Vlček našel na sovětském školském systému větší množství pozitiv, především v jeho zaměření na praktické vzdělání a výchovu technicky zdatného jedince. V textu se ale rovněž nacházejí četné odsudky, např. na indoktrinaci komunistických myšlenek (formou pohádek, transparentů, průvodů apod.) při výchově dítěte již od jeho útlého věku, které vedou v období dospívání ke zvláštní formě fanatické adorace mezinárodního komunismu, pohrdání buržoazií, odporu k tradici.²⁵² Také si byl vědom obav veřejnosti z perzekučních zásahů totalitního režimu, které při hovoru s tamními občany (i učiteli) pozoroval.²⁵³

Poznatky a zkušenosti získané v SSSR pak zařadil do programu přednášek Vyšší lidové školy. V zlínském periodikách bylo avizováno konání přednášek „Školství a lidová výchova v SSSR“ a „Dojmy z SSSR“. Prvá se měla podle programu uskutečnit 26. března 1935 v cizojazyčné škole, druhá pak 3. dubna ve škole na Zálešné.²⁵⁴

O další studijní výpravě se bohužel ve fondu Baťa nedochovaly archivní materiály. O její realizaci můžeme čerpat informace pouze z dobového tisku a memoárů.

Na jaře roku 1935 zveřejnil v časopise Zlín článek o sovětském filmovém festivalu v té době ne již zcela neznámý nezávislý filmový a fotografický tvůrce Alexander Hackenschmied, mimochodem, jehož citát zdobí vstupní prostory slavného zlínského mrakodrapu „Jedenadvacítka“. Tehdy byl znám odborné veřejnosti díky spolupráci na filmu *Zem spieva*, který spolurežiroval a velice netradičním způsobem sestříhal. Verze o datu jeho přijetí do Baťových závodů se mezi autory liší. Jak důvěryhodně prokázala Hana Kuslová na analogii s Ladislavem Koldou, byl Saša Hackenschmied přijat do Baťových pomocných závodů v lednu 1935.²⁵⁵ Do Sovětského svazu byl Hackenschmied vyslán společně s učitelem Jaroslavem Novotným. Tento pedagog působil od 1. září 1932 na Masarykově pokusné škole ve Zlíně a od 12. října 1934 mu byla ministerstvem školství udělena neplacená dovolená za účelem výroby a propagace školních filmů.²⁵⁶ O jejich společné cestě víme, že ji realizovali brzy z jara roku 1935. Tedy v době, kdy byl Hackenschmied ve firmě zaměstnán sotva jeden až dva měsíce. Bohužel o důvodech jejich cesty se nedochoval prakticky žádný záznam.²⁵⁷ Pravděpodobně jeli z pověření závodů nakupovat filmovací techniku při příležitosti konání I. Mezinárodního filmového festivalu v Moskvě v únoru roku 1935. Existuje rovněž reálný předpoklad, že v SSSR studovali tvorbu dětských dokumentárních filmů, čemuž nasvědčuje obsah Hackenschmiedovy přednášky na kurzu školské kinematografie v Brně.²⁵⁸ Novotný se pravděpodobně zaměřil na studium sovětského školství.²⁵⁹ Na stranách zlínského tisku se Hackenschmied rozepsal o svých dojmech z festivalu. V kritice sovětských filmů poukázal na jejich reálné

²⁵⁰ Při své studijní cestě si všimnul výstavby nouzových bytů na periferiích Moskvy, Kursku, Orla a Belgorodu. Kromě nich spatřil sovětské „slumy“ bezprizorních v Moskvě a na Dněprostroji. Tamtéž, s. 29 a s. 27.

²⁵¹ Tamtéž, s. 29.

²⁵² Tamtéž, s. 20.

²⁵³ Tamtéž, s. 28.

²⁵⁴ Blíže srov. Jaroslav WICHEREK, *Školy a vzdělávací činnost na Zlínsku ve dvacátých a třicátých letech XX. století*. Acta musealia, suppl. Zlín 2005/1, s. 35–36; *Přednášky Vyšší lidové školy T. Bati ve Zlíně*. Zlín, 22. 3. 1935; *Co se chystá*. Zlín, 25. 3. 1935. Bohužel obsah přednášek neznáme.

²⁵⁵ Blíže k problematice přijetí a vývoji filmové tvorby u firmy Baťa srov.: Hana KUSLOVÁ, *Obuv firmy Baťa ve filmové reklamě*. Obuv v historii '97 – The Shoes in History '97. Sborník materiálů ze II. mezinárodní konference 29. září - 1. října 1997. Zlín 1998, s. 68–69; TÁŽ, *Filmový ateliér firmy Baťa v Hostivaři*. Acta musealia 4, 2004/1–2, s. 85–93. Elektronický dopis Hany Kuslové z 19. 10. 2007. K různorodým datům přijetí srov.: Antonín HORÁK, *Světla a stíny zlínského filmu*. Vizovice 2002, s. 20–21; Jaroslav ANĐĚL, *Alexander Hackenschmied*. Praha 2000, s. 30 a 126; Jaroslav BROŽ, *Alexander Hackenschmied*. Praha 1973, s. 40.

²⁵⁶ Blíže k osobě Jaroslava Novotného srov.: Hana KUSLOVÁ, *Filmový tvůrce a pedagog Jaroslav Novotný*. Acta musealia 3, 2003/1, s. 84–92.

²⁵⁷ O cestě se nezmiňuje ani jubilejní sborník věnovaný Hackenschmiedovi, užívajícího v USA uměleckého pseudonymu Sasha Hammid. Srov. především studii: Michal BREGANT, *Alexander Hammid's Czech Years*. In: Tribute to Sasha. Das filmische Werk von Alexander Hammid. (Hrsg. Michael Omasta). Wien 2002, s. 21–41.

²⁵⁸ *Zlínská účast na kursu škol. kinematografie v Brně*. Zlín, 1. 4. 1935.

²⁵⁹ Tomu by odpovídal obsah dvou článků. Oba se při prezentaci osobních zkušeností letmě dotýkají i výukových školních filmů a fotografií. Bohužel první článek je podepsán pouze šifrou (Nov.), ta by však mohla odpovídat Novotnému. Blíže Nov., *Výchova v SSSR*. Zlín, 1. 4. 1935. Druhému pak podpis schází zcela. Avšak vyšel v měsíčníku *Objektiv*, jehož šéfredaktorem byl J. Novotný a větší množství článků zde publikoval. Blíže *Kurs fotografie a projekce*. *Objektiv* 1, 1936/1, s. 6.

dopady při proměnách kulturních hodnot ve sféře oblékání, cestování, bytové kultuře, trávení volného času apod. Sovětský divák, snažící se bezděčně napodobovat hrdiny filmu, tak zkvalitňuje své kulturní návyky, tvrdil. V článku také seznámil čtenáře s ideou zdokonalení produkce nedostatečně propracované obuvi filmem. Obuvní dělník, který doposud postrádal gloriolu vkládanou na hlavy dělníků těžkého průmyslu, mohl vstoupit v ceně pracujících při shlédnutí dobře obutého filmového hrdiny.²⁶⁰ Jen snad dodejme, že Hackenschmied jaksí pozapomněl poznamenat, jakým způsobem by mohl sovětský dělník v stalinské ekonomice získat moderní šaty či obuv odpovídající cenou jeho kupní síle. Jak bylo se získanými informacemi dále nakládáno nelze při torzovitosti archivního materiálu zodpovědět.

...
K vyslání další studijní delegace do Sovětského svazu došlo o několik měsíců později. Její pobyt v SSSR připadal na letní měsíce roku 1935. Studijní komisi ve složení Liboslav Masner a Antonín Kala po několika dnech doplnil p. Matoušek. Pro tento úkol byl zvoleni výteční znalci. Především vedoucí baťovského výzkumného ústavu Liboslav Masner disponoval bohatými jazykovými a odbornými znalostmi, jakož i četnými zkušenostmi, aby se na studijní výpravě podílel.²⁶¹ Mimochodem v roce 1934 koncipoval odborný jazykový slovník.²⁶²

Původní program návštěv, jakož i personální obsazení delegace se několikrát změnilo. Z počátku se počítalo s návštěvou továren a výzkumných ústavů v oboru obuvi, kůží, textilu a papíru v 13 městech, následně byl program rozšířen na 15 měst.²⁶³ Čs. vyslanectví v Moskvě bylo požádáno, aby intervenovalo u sovětských institucí při získávání patřičných povolení. V zaslaných instrukcích byla uvedena i jména osob, které měly být osloveny. Jmenovitě se jednalo o ředitele leningradského trustu Skorochod Breitermanna a ředitele továrny na obuv Pařížská komuna v Moskvě K. J. Karasika, neboť oba zmínění ředitelé si již dříve prohlédli továrny ve Zlíně a v Baťově. Dále mohl být k získání příslušných povolení nápomocen i ředitel trustu Kožsurrogat v Moskvě N. S. Kofman,²⁶⁴ jestli však i on navštívil Zlín, nelze doložit. Co se týče plánované cesty do Sovětského svazu, v korespondenci s vyslanectvím není uvedena bližší doba příjezdu ani odjezdu. Tyto údaje obsahuje až konkrétní cestovní plán, který stanovil odjezd L. Masnera z Otrokovic na 8. června,²⁶⁵ návrat do Otrokovic pak byl prognózován na 10. července,²⁶⁶ byl však vázán na pravidelně udělovaná povolení zlínského vedení.

Existuje reálná hypotéza, že úspěch cesty byl spojován se změnou politického klimatu. K vyslání delegace došlo v období nejužších diplomatických styků Československa se Sovětským svazem, čehož mělo být patřičně využito. V korespondenci zabývající se urychleným vyřízením tříměsíčního sovětského víza pro Masnera, která byla vedena z podnětu ředitele Huga Vavrečky, se vyslovuje domněnka, že „pan L. Masner pojedje pravděpodobně do SSSR s p. min. Dr. E. Benešem“.²⁶⁷

O studijní cestě se do dnešních dnů zachovala vedle redukované cestovní zprávy²⁶⁸ i zpráva podrobná,²⁶⁹ která popisovala náplň každodenních prohlídek sovětských institucí, výzkumných ústavů a továren v Moskvě,

²⁶⁰ Alexander HACKENSCHMIED, *Nové úkoly filmu v SSSR*. Zlín, 29. 3. 1935.

²⁶¹ Blíže k osobě L. Masnera srov.: MZA Zlín, H 1134, II/2, ev.j. 1028, poř.č. 57, i.č. 14 – osobní kartotéka – Masner Liboslav; taktéž MZA Zlín, H 1134, II/2, ev.j. 1025, poř.č. 48, i.č. 14 – osobní kartotéka – Masner Liboslav.

²⁶² Liboslav MASNER, František PEROUTKA, *Česko-německý a německo-český slovník odborných výrazů koželužských*. Praha 1934.

²⁶³ Povolení mělo být původně získáno pro továrny a výzkumné ústavy v Moskvě, Tvěru, Ostaškovu, Leningradu, Vjatce, Vologdě, Balachně, Ivanovu Vozněsensku, Charkovu, Taganrogu, Dněprostroji, Oděse a Kyjevu. Později doplněno ještě o Kazaň a Rostov na Donu. Blíže k rozpisům MZA Zlín, H 1134, I/4, ev.j. 188, poř.č. 826 – kopie dopisu pro Vyslanectví ČSR v Moskvě od Výzkumného ústavu v Otrokovících z 19. 4. 1935 a z 23. 4. 1935.

²⁶⁴ Tamtéž – kopie dopisu pro Vyslanectví ČSR v Moskvě od Výzkumného ústavu v Otrokovících z 23. 4. 1935.

²⁶⁵ Přesto datum plánovaného příjezdu do Moskvy nebylo vyslanectví sděleno, čemuž nasvědčuje to, že navzdory polednímu příjezdu delegace se nepodařilo zástupcům navázat toho dne kontakt s čs. vyslanectvím. V analogických případech bylo obvyklé, že při příjezdu čs. obchodního zástupce jej očekával úředník vyslanectví přímo na peróně.

²⁶⁶ MZA Zlín, H 1134, I/4, ev.j. 188, poř.č. 826 – kopie příkazu L. Masnerovi k návštěvě sovětských továren a výzkumných ústavů z 6. 6. 1935.

²⁶⁷ Tamtéž – kopie dopisu pro ředitele Domu služeb Blažka v Praze od Výzkumného ústavu v Otrokovících-Baťově z 5. 6. 1935.

²⁶⁸ MZA Zlín, H 1134, IV, ev.j. 1429, poř.č. 102 – Liboslav MASNER, *Úhrnná cestovní zpráva o návštěvě SSSR 12. 6. – 27. 7. 1935*.

²⁶⁹ Zpráva byla zaslána do Zlína po částech, jak záznamy chronologicky vznikaly. Patrně po skončení studijní cesty byly jednotlivé zprávy spojeny v jeden celek. Blíže MZA Zlín, H 1134, I/4, ev.j. 188, poř.č. 827 – „Cestovní zpráva z SSSR“.

Leningradu, Jaroslavli, Gorkém, Rostově na Donu, Baku, Tbilisi, Taganrogu, Charkovu, Dněprogesu, Kyjevě. Přestože zpráva byla většinou psaná v plurále, jejím autorem byl Liboslav Masner, což lze prokázat na základě několika vsuvek Antonína Kaly, které doplňují uvedená mínění a technické popisy, nebo z odkazů na získané materiály, které měl k dispozici p. Matoušek. Do Moskvy dorazili pánové Masner a Kala 14. června 1935, Matoušek dorazil o týden později (20. června). Sovětský svaz opustila trojice 26. července.

Okamžitě po svém příjezdu začali oba zástupci navštěvovat sovětské hospodářské organizace a výzkumné ústavy v Moskvě, kde pobývali nepřetržitě 11 dní. Na základě dochované zprávy lze rekonstruovat, jakým způsobem získávala delegace příslušná povolení. Část povolení ke vstupu jim pomáhala obstarat sovětská cestovní kancelář Inturist. V první fázi svého pobytu také navštěvovali centrální sovětské organizace a instituce, ve kterých žádali u zodpovědných pracovníků – obvykle prominentních byrokratů – povolení ke vstupu do podřízených továren a výzkumných středisek v různých částech SSSR.²⁷⁰ Hned počátkem jednali delegáti s představitelem Hlavní správy gumárenského průmyslu A. Bitkerem,²⁷¹ který ještě sehraje podstatnou roli při udělování povolení následujícím delegacím. Na své cestě se delegáti dostali do kontaktu s větším množstvím významných úředníků a představitelů závodů; k některým z nich připojili informace o jejich dosaženém stupni vzdělání, případně i jiné charakteristiky.

A co tvořilo studijní náplň expedice? Delegace se zaměřila na studium sovětských inovací v oboru obuvnickém, kožedělném, koželužském, gumárenském, chemickém, papírenském a ostatních navazujících odvětvích. Jejich rozsáhlá studie se na více než čtyřiceti stranách zabývá sovětskými vědeckými poznatky a způsoby produkce v mnoha průmyslových odvětvích a obsahuje značné množství detailních technických popisů různých sovětských zařízení. Nejvíce poznámek si vysloužili uplatňované koželužské postupy, složení laku při louhování kůže a užívané třísloviny (z přírodních především dubový extrakt, dále vrbový, smrkový a kaštanový, případně syntetické formy). Četné jsou rovněž poznatky o čistotě provozu a denní výkonnosti jednotlivých koželužských oddělení. Hned v závěsu stojí deskripce obuvních závodů. Snad nepřekvapí, že v polovině třicátých let se v Sovětském svazu obuv zhotovovala již na běžícím pásu.²⁷² Sověti zkoumali tyto postupy u bostonské firmy Lanson. Podle poznámek delegace byl pohyb na linkách pomalejší než ve Zlíně, bezpečnostní zařízení u sekaček v podstatě neexistovalo. Sovětské obuvi vytýkali nedostatečnou jakost – především byla málo nacvikaná a vypálení šnytů bylo provedeno nedbale. Na druhou stranu delegace zaznamenala progresivní formy aplikované v péči o zdraví lidí. Jako ve Zlíně i v Leningradě byla při návrzích zařízení (pracovních židlí a šicích strojů) přihlédnuto k antropometrickým charakteristikám. V provozech s nebezpečnými výparů se zaváděla klimatizace. A nejenom ve Zlíně, ale i v leningradském Skorochodu ověřovali způsobnost dělníků pro práci v obuvnických továrnách formou psychotechnických testů.²⁷³

Četné jsou poznámky o kaučuku (ať přírodního či syntetického původu) a jeho užití v obuvnictví a při výrobě pneumatik. V Sovětském svazu tvořila gumová obuv rozsáhlejší část produkce. Např. továrna Krasnyj Treugol'nik v Leningradu vyráběla denně v třisměnném provozu 180 000 párů gumové obuvi denně a podle plánu měla jeho výroba do dvou let dostoupat k třisetisícové hranici.²⁷⁴ Jeden z důvodů převahy gumové obuvi spočíval v nedostatku hovězín, který byl zapříčiněn masovým vybíjením hovězího dobytka při násilné kolektivizaci zemědělství na přelomu dvacátých a třicátých let. Uplatňovaly se proto alternativní verpovce a rybí kůže.²⁷⁵ Vedle kůže a gumy se začala v obuvnictví také mohutně uplatňovat umělá kůže (plastkož) – obvykle se jako základu užívalo textilií, případně viskózy.²⁷⁶

Členové delegace se při svém pobytu zajímali o prohlídku továren na syntetický kaučuk. V soudobém Sovětském svazu existovaly čtyři továrny s roční produkcí po 15 000 tunách syntetického kaučuku – továrny v Jaroslavli, Voroněži a Kazani vyráběly divinylovým způsobem butadien a to z bramborového lihu, továrna v Jerevanu vyráběla acetylenovým způsobem chlorkaučuk „sovpren“ z karbidu.²⁷⁷ Výroba syntetického kaučuku sice byla ještě nákladnější nežli import přírodního kaučuku, avšak investice do výzkumu syntetické cesty měla brzy přinést cenné ovoce. Příslušná povolení k prohlídce tamních provozů ale zlinští delegáti nezískali.

Trojice sledovala při své studijní cestě vše co mělo být i jen nepatrnou souvislost s výrobním programem Baťova koncernu. Jako příklady lze uvést způsoby zpevňování pohyblivých sedimentů koloidní metodou

²⁷⁰ Tamtéž, s. 1–4, 14.

²⁷¹ Tamtéž, s. 3.

²⁷² Výroba galoší v továrně Krasnyj Bogatyr v Moskvě, kožené obuvi v továrně Skorochod v Leningradu, plimsolk a sněhovek v továrně Krasnyj Treugol'nik, lepené a rámové obuvi v továrně v Rostově na Donu a plánovaná výroba obuvi ve státním obuvnickém závodě v Tbilisi. Blíže ke konvejořům: Tamtéž, s. 5, 17–18, 22, 34–35, 37–38.

²⁷³ Blíže ke kladům a záporům sovětské výroby srov.: Tamtéž, s. 18.

²⁷⁴ Tamtéž, s. 22 a 23.

²⁷⁵ Tamtéž, s. 13, 21.

²⁷⁶ Tamtéž, s. 9, 24, 26–27.

²⁷⁷ Zlínský tisk – především měsíčník Obuv-Kůže-Guma – přinesl v letech 1934–1935 několik zpráv o sovětské produkci syntetického kaučuku, její kapacitě, rozmístění továren apod.

(potřebné k výstavbě budov) či aplikované postupy při získávání celulózy z dřevní hmoty k výrobě novinového papíru a kartonů (pro výrobu obalů). Některé návštěvy ke konci výpravy se však již vymykaly i naplní zlínských továren (rafinérie a naftová pole v Baku, šlechtitelský obilný sovchoz Zernograd či dněperská hydroelektrárna Dněproges).

Referát obsahuje i několik reflexí o životě v Sovětském svazu. Hned v úvodu zprávy se zástupci zabírají cenovými poměry v Moskvě, především diferencí cen základních komodit při nákupech na příděl a při nákupu na volném trhu. Z rozhovoru s vyslancem Bohdanem Pavlů sestavili cenu galoší s ohledem na privilegovanost dělníka. Výrobní cena galoší se pohybovala okolo 10 rublů, privilegovaný dělník (stachanovec) je ve vázaném prodeji obdržel za 15 Ro., ostatní dle stupně privilegovanosti za 25 či 45 Ro., ve volném prodeji se jejich cena vyšplhala k 75 Ro. Obdobný způsob projektování cen byl běžný i pro ostatní komodity. Zisky státu tak dosahovaly enormních částek.²⁷⁸ Delegáti se ale nevyhýbali ani dalšímu uveřejňování kontroverzních poznatků jako např. informací o výměně valut. Zatímco oficiální kurz \$ ku Ro. byl stanoven v poměru 1 : 1,13, pak na černém trhu se pohyboval v poměru 1 : 40. Za tuto ilegální transakci však hrozilo přistiženému údajně 6 měsíců vězení.²⁷⁹

A jak bylo naloženo s informacemi z této studijní cesty? Jednak zestručněný referát všeobecného statistického charakteru byl uveřejněn na stránkách odborného časopisu.²⁸⁰ Ale ani bohaté technické poznatky cestovní zprávy nesloužily pouze několika lidem v nejužším vedení či nebyly uzamčeny v nedobytném trezoru. Právě s vědomím o hodnotě informací, ale současně i opačném nešvaru – přesycení nadbytečnými informacemi – byla celá cestovní zpráva doslova nastříhána na dílčí části; celkem jich bylo 184. Jednotlivé části byly – s ohledem na obsah – zaslány 32 osobám v produkčních, obchodních, technických, lesních a studijních odděleních Baťových závodů. Již samotný název každého rozesílaného listu – „Co je nového v SSSR?“ s podtitulem „Co se má zařídit?“ – poukazuje na důslednou aplikaci poznatků. Kolonka „výhoda a úspora“ pak naznačuje účel, za kterým byla zpráva danému vedoucímu zasílána. I když většina údajů byla vedoucím adresována z informačních důvodů, nechybí příkazy, které nařizují výzkumnému oddělení provést příslušné pokusy. U některých jednotek je uvedeno, že lze jejich užitím docílit nižších nákladů a tím dosažení úspory. U dvou bodů zabývajících se způsoby výroby sulfítcelulosových výtazků (body číslo 7. a 110.) zaslanych Dr. Samcovi, je poznámka, že se podle nich pozmění stavba budované Baťovské továrny v Harmanci. Ze zpráv není rozeznatelné, zda a jak bylo využito informace o koloidní metodě na zpevnění bahna, která byla aplikována při stavbě moskevského metra. Byla snad využita při zpevnění podmáčených sedimentů v Otrokovcích-Baťově?²⁸¹ Důležitá je rovněž informace uvedená u bodu číslo 12, která sděluje, že „Glavnoe Upravlenie Kož-obuvnoj promyšlenosti má zájem od nás kupovat koželužské a obuvnické stroje“²⁸² přičemž rozhodnutím o udělení nabídky disponoval šéf podniků Jan Antonín Baťa. Se souhlasem nejužšího vedení bude o rok později vypracován Rudolfem Masným návrh smlouvy o technické pomoci, do kterého bude nabídka na dodávku baťovské techniky zakomponována.

Bohužel záznam z cestovní zprávy čtvrté delegace z podzimu 1935 se nedochoval. O náplni si lze učinit představu z vypracovaného „Programu pro SSSR“ datovaného čtrnáctým říjnem 1935. Program dvoučlenné výpravy Dr. Ing. Macháčka a Ing. Dohnálka z Výzkumného ústavu firmy Baťa úzce navazoval na program expedice předchozí.²⁸³ Delegace plánovala získat v Moskvě u představitele Hlavní správy gumárenského průmyslu A. Bitkera povolení k návštěvě sazárny a pneumatikárny v Jaroslavlí. Volný čas v Moskvě, který by při jednáních s kompetentními osobami nadbýval, se dvojice rozhodla vyplnit studiem v moskevském Polytechnickém Muzeu. Na pokyn Liboslava Masnera měli při jednáních v Moskvě otevřeně požadovat prohlídku technologie výroby sazí a pneumatik. Jako protislužbu měli nabídnout Sovětům prohlídku Baťových závodů a podarovat je odborným časopisem Kůže-Guma-Obuv.²⁸⁴

Pokud se ptáme, jakou kvalifikaci a postavení ve firmě členové delegace zastávali, pak v osobě Dr. Macháčka byla do SSSR vyslána baťovská kapacita ve výrobě a užití karbon blacku,²⁸⁵ tedy sazí vyráběných

²⁷⁸ MZA Zlín, H 1134, I/4, ev.j. 188, poř.č. 827 – „Cestovní zpráva z SSSR“, s. 7.

²⁷⁹ Tamtéž, s. 1.

²⁸⁰ Liboslav MASNER, *Obuvnický, koželužský a gumárenský průmysl v SSSR*. OKG 3, 1935/10, s. 295–299.

²⁸¹ MZA Zlín, H 1134, I/4, ev.j. 188, poř.č. 826 – nedatovaný číselný seznam „Co je nového v SSSR? Co se má zařídit?“ adresovaný panu Kašparovi v Baťově.

²⁸² MZA Zlín, H 1134, I/4, ev.j. 211, poř.č. 912 – nedatovaný seznam „Co je nového v SSSR? Co se má zařídit?“

²⁸³ Nasvědčuje tomu i souslednost, se kterou správa závodů po návratu druhé delegace vyřizovala Dr. Ing. Vlastimil Macháčkovi doložku do cestovního pasu pro návštěvu Sovětského svazu. MZA Zlín, H 1134, II, ev.j. 1064, poř.č. 1, i.č. 9 – dva koncepty žádosti o vydání pasu určené patrně Okresní správě politické (z 30. 7. 1935 a druhý nedatovaný).

²⁸⁴ MZA Zlín, H 1134, IV, ev.j. 1429, poř.č. 102 – *Program pro SSSR*, 14. 10. 1935.

²⁸⁵ MZA Zlín, H 1134, II, ev.j. 1064, poř.č. 1, i.č. 9 – poznámky na osobní kartotéce a žádost vedoucího laboratorní doc. Landy o Macháčkův odklad účasti na vojenském cvičení z 24. 7. 1935.

nízkoteplotným spalováním látek bohatých na uhlík za omezeného přístupu vzduchu. V Baťově koncernu se v té době realizoval výzkum na využití karbon blacku při výrobě pneumatik. Bohužel k osobě druhého delegáta se osobní složka nedochovala.

Exaktně datovat pobyt třetí studijní delegace v Sovětském svazu již sice není možné, lze však určit mezní data, mezi kterými výprava proběhla. Dne 10. října obdržel Ing. Rudolf Dohnálek na Okresním úřadě ve Zlíně cestovní pas s povolením do všech evropských i neevropských zemí.²⁸⁶ Po jednání s cestovní kanceláří o udělení sovětských cestovních víz v Praze, sepsali pánové Macháček s Dohnálkem následujícího dne (11.10.) zprávu obsahující předpokládaný rozpočet a praktické poznámky o vhodném cestovním oblečení. Při jejím koncipování čerpali z poznatků odborníků předchozích obchodních a studijních výprav do SSSR.²⁸⁷ Cestovní víza měla být ve středu 16. října k dispozici na zlínské pobožce Čedoku. Doba pobytu v Sovětském svazu byla zamluvena na sedm dní. Pobyt se však patrně prodloužil na dva týdny. Alespoň tomu nasvědčují závěry novinového článku uveřejněného v časopise Zlín, který přinášel informace o přednášce v zlínském Rotary klubu, kterou oba delegáti uspořádali již 6. listopadu 1935. V přednášce se s posluchači podělili o svých zkušenostech a dojmech z cesty. Záběr jejich prezentace byl rozsáhlý a návštěvníci se dověděli mnoho zajímavostí o životě prostých lidí v Sovětském svazu. Avšak o vědeckých poznatcích – alespoň podle textu novinového článku – nepadlo na přednášce ani slovo.²⁸⁸ Pohříchu tak nelze určit, zda se delegaci podařilo vypracovaný program do podrobnosti realizovat.

...
Pátá rozsáhlá delegace, vypravená do Sovětského svazu o rok později, měla studovat získávání kaučuku z kaučukonosných rostlin.

Dříve než zodpovíme otázku, proč delegace studující kaučukodárné rostliny zamířila do Sovětského svazu, je zapotřebí analyzovat vývoj cen surového kaučuku v příslušném období. Ceny kaučuku na světových trzích prodělaly od počátku dvacátého století křivolaký vývoj. Po objevu vulkanizace v 19. století, od kterého se počítá praktické využití kaučuku, jeho cena vzrůstala. Uspokojování spotřeby z divoce rostoucích kaučukovníků (*Hevea Brasiliensis*) při sílící poptávce nedostačovalo. V roce 1910 vyšplhala cena na londýnské burze na rekordních 12 šilinků za váhu 1 libry. Když se začaly projevovat pozitivní důsledky plantážní produkce kaučukovníků v jihovýchodní Asii, docházelo navzdory rostoucí spotřebě k jejímu plnému uspokojování. Hromadění světových zásob surového kaučuku přimělo producenty redukovat ceny. V poválečné krizi roku 1922, kdy poptávka po kaučuku poklesla, propadla se jeho cena až na rekordních 7 pencí za libru. Pokus nejvýznamnějších světových producentů kaučuku – britských plantážníků – o restrikcii produkce narážel na bojkot nizozemských konkurentů. Přesto průměrná cena v roce 1924 vyšplhala až ke 3 šilinkům za libru. Majitelé plantáží v nizozemských koloniích využili situace. Zakládali rozsáhlé plantáže, na produkčních plantážích čepovali maximum latexu. Jelikož britští plantážníci dopláceli na nečinnost, nechali restrikcční schéma v roce 1928 padnout. Již brzy se objevily důsledky, které byly ještě umocněné prudkou celosvětovou hospodářskou krizí. V roce 1932, kdy propad cen dosáhl svého nejnižšího bodu, stála libra kaučuku 1 5/8 pence. Producenti již nebyli schopni za tuto cenu čepovat a začala tak samočinná regulace. Na rozdíl od dvacátých let byli již producenti ochotni akceptovat zavedení restrikcčních schémat. Když ve světových spotřebních centrech začaly informace o seriózních restrikcčních vyjednáváních prosakovat, cena kaučuku burzovními spekulacemi opět šplhala vzhůru. S ožíváním průmyslu od roku 1933 byl nárůst ceny trvalý. V roce 1934 se cena vyšplhala na 6 1/2 pence.²⁸⁹ Navíc od poloviny třicátých let se vážným konzumentem kaučuku stal expandující zbrojařský průmysl. Ačkoli v polovině třicátých let cena kaučuku odpovídala zlomku předválečné ceny, trend skokového nárůstu byl znepokojivý. Finální cena produktu v Baťově koncernu, kde každý komponent byl haléřově vyčíslen, působil kalkulačnickým oddělením svou nestálostí nemalé problémy. Baťovská zásada nezvyšovat již jednou zavedené ceny, kalkulované při velkém obratu na nízký zisk z jednotky, se při vzrůstu cen vstupních surovin ocitla na scestí. A přitom zvyšující potřebu kaučuku pocítily i Baťovy závody – kaučuk nepotřebovaly pouze pro obuvnictví, ale na scénu přistupovala další odvětví (výroba plynových masek, pneumatik, gumových hraček apod.).²⁹⁰ Dlouholetý trend koncernu omezit vliv vstupních faktorů na ceny a odbyť finálních produktů ponoukal zlínské vedení, aby hledalo schůdné řešení. V důsledku konkurenčních tlaků koncern dlouhodobě prosazoval (nejen v otázkách kaučuku) politiku redukce nákladů a zvyšování vlastní nezávislosti na subdodavatelích a odběratelích a to formou:

²⁸⁶ SOKa Zlín, fond Okresní úřad Zlín, kniha 7, inv.č. 17 – Záznam vydaných cestovních pasů, běžné číslo 27.

²⁸⁷ MZA Zlín, H 1134, IV, ev.j. 1429, poř.č. 102 – *Cestovní zpráva do Prahy* (Dohnálek, Macháček), Praha 11. 10. 1935.

²⁸⁸ *Přednáška o SSSR v zlínském Rotary klubu*. Zlín, 8. 11. 1935.

²⁸⁹ MZA Zlín, H 1134, III, ev.j. 1392, poř.č. 103 – publikace „*Naše poznatky o gumě*“ – Fiksl, Sedlář, Hložánek a Hoza, s. 155–162; Anthony CEKOTA, *The Stormy Years of an Extraordinary Corporation. The Bata Shoe Organization*. Perth Amboy 1984, s. 150.

²⁹⁰ Blíže k pěstování a zpracování kaučuku a jeho užívání v Baťově koncernu: Veronika HLÁVKOVÁ, *Budování filiálek ...*, s. 28–32.

- vysílání vlastních nákupců do surovinových oblastí,
- pronájmu kaučukových plantáží v jihovýchodní Asii,
- přiblížení míst obuvní výroby a spotřeby (Batanagar v Indii) místům produkce surovin (JV Asie),²⁹¹
- podpory výzkumu produkce syntetické gumy,
- recyklace gumových odpadků (výroba regenerátu)
- podpory pěstování alternativních kaučukodárných rostlin v ČSR.

Byl to právě nárůst cen surového kaučuku na světových trzích, který vedl Baťovy závody k hledání alternativních kaučukodárných rostlin (kaučukonosů), které by se daly rentabilně pěstovat v Československu. A nejvíce zkušenosti s pěstováním netropických kaučukonosů měli v SSSR.

V Československu se započalo na různých místech s pokusy od roku 1925, koordinovaně pak od roku 1928. Botanické stanice navazovaly spojení s výzkumnými centry v zahraničí, mj. i v Sovětském svazu, se kterými docházelo k výměně kaučukodárných kultur. Přesto do poloviny třicátých let nepřesáhl tuzemský výzkum svým rozsahem a především finančním zázemím charakter botanických experimentů.²⁹² Spolupráce zájemců, kteří se zabývali studiem, resp. pokusným pěstováním kaučukodárných rostlin s firmou Baťa, se datuje od podzimu roku 1935. Dne 6. listopadu 1935 byla ve Zlíně z iniciativy Československé akademie zemědělské (ČAZ) a firmy Baťa uspořádaná pracovní porada.²⁹³ Po zaznění referátů o dosavadním stupni činnosti byla ustavena „Ústřední komise pro studium možností pěstování kaučukodárných rostlin v Československu při ČAZ“ a byl koncipován její vědecký program. Mj. se zabýval pokusy s pěstováním a šlechtěním kaučukodárných rostlin vhodných pro pěstování v ČSR.

Jako v předchozích dvou letech tak i roku 1936 se v letních měsících vypravila do Sovětského svazu studijní delegace. Oproti dřívějším studijním delegacím se lišila svým složením. Výpravu oficiálně pořádala Československá akademie zemědělská a zúčastnilo se jí ve dnech od 20. července do 16. srpna 1936²⁹⁴ celkem 6 osob:

- Ing. dr. Bohumil Kavka, přednosta Státního výzkumného ústavu zahradnického v Průhonících,
- Ing. dr. Jindřich Nebovidský, přednosta Státních výzkumných ústavů zemědělských v Praze-Dejvicích,
- Škpt. Alfons Zelníček, profesor na vojenském učilišti v Českých Budějovicích,
- Doc. dr. Jan Macků, docent vysoké školy technické v Brně,
- Josef Sláma, správce hospodářského a lesního oddělení firmy Baťa,
- Bohuslav Šánský, vrchní zahradník firmy Baťa.

Ačkoli firma Baťa nebyla pořadatelkou výpravy, výrazně ji dotovala. Počátkem července zaslala Československé akademii zemědělské obnos 14 tisíc korun. Kromě této sumy ještě přispěla doc. Dr. Macků částkou tři tisíce korun.²⁹⁵ Avšak podrobnější záznamy o formách financování výpravy nejsou známy. Ve fondu Československé akademie zemědělské deponovaném v Národním archivu v Praze se k této studijní expedici žádné informace nenacházejí.²⁹⁶

Ze studijní cesty se nám dochoval padesátistránkový referát, jehož autory jsou Josef Sláma a Bohuslav Šánský.²⁹⁷ Nejedná se o „neopracovaný“ průběžně psaný text, nýbrž o přísně strukturovaný referát. Narozdíl od referátu Ladislava Vlčka obsahuje alespoň detailní časový harmonogram pohybu studijní výpravy v SSSR.²⁹⁸ Referát byl odevzdán k potřebě vedení 21. srpna 1936. Textová část je doplněna větším množstvím fotografických snímků, z nichž část sami zhotovili a část získali od ředitele rostlinné produkce Trustu

²⁹¹ Blíže k pozici Indie v Baťově koncernu srov.: Sreeparna BAGCHI, *The Zlin Enterprise: A Profile of the Role of the First Multinational Organisation in the Leather Industry in Bengal (1931–1945)*. The Calcutta Historical Journal 25, 2005/2, s. 47–63.

²⁹² MZA Zlín, H 1134, III, ev.j. 1399, poř.č. 141 – především statě: Jan MACKŮ, *Přehled kaučukodárných rostlin se speciálním zřetelem k možnostem jejich pěstování v ČSR*. s. 3–5; Alfons ZELNÍČEK, *Pokusy s pěstováním kaučukodárných rostlin v ČSR*. s. 6–8.

²⁹³ *Hlavní úkol zemědělského výzkumnictví. Zahajovací projev J. A. Bati k členům čs. zemědělské akademie*. Zlín, 8. 11. 1935; MZA Zlín, H 1134, III, ev.j. 1399, poř.č. 141 – statě: *Porady o možnostech pěstování kaučukodárných rostlin v Československu*. s. 15–19. Především pak úvodní slovo Jana A. Bati.

²⁹⁴ Bohumil KAVKA, *Činnost Ústřední komise pro studium možností pěstování kaučukodárných rostlin v ČSR v r. 1936*. In: *Pokusy s pěstováním kaučukodárných rostlin v Československu*. Soubor referátů z činnosti Ústřední komise pro studium možností pěstování kaučukodárných rostlin v Československu při Československé Akademii Zemědělské. Časové otázky zemědělské. Praha 1937, č. 62, s. 37.

²⁹⁵ MZA Zlín, H 1134, I/10, ev.j. 772, poř.č. 272 – Blok různých sestavení – rok 1936, 28. týden.

²⁹⁶ Za toto sdělení bych chtěl poděkovat Marii Chaloupkové z 6. oddělení Národního archivu v Praze.

Elektronický dopis M. Chaloupkové, 6. odd. NA v Praze z 12. 10. 2007.

²⁹⁷ MZA Zlín, H 1134, I/4, ev.j. 194, poř.č. 847 – Josef Sláma a Bohuslav Šánský: „*Cestovní zpráva o cestě do SSSR – 1936*“.

²⁹⁸ Blíže tamtéž, s. 1–2.

Kaučukonos Makagona.²⁹⁹ S sebou si přivezli také odbornou literaturu, avšak většina připadla pořadatelce výpravy – Československé akademii zemědělské.

Cílem výpravy bylo studium sovětské inovace na poli výzkumu a pěstování kaučukodárných rostlin. Delegation sice navštívila Moskvu, kam se uchýlila k získání patřičných povolení, ale záhy směřovaly kroky výpravy na Kavkaz, neboť zde se nacházela většina sovětských výzkumných a produkčních ploch osázených kaučukodárnými monokulturami.

S programem produkce alternativních kaučukodárných rostlin se v SSSR započalo v pozvolném rytmu od poloviny dvacátých let. S nástupem stalinských proměn ekonomiky (mechanizace násilně kolektivizovaného zemědělství, zahájení pětiletok, industrializace, upřednostňování těžkých odvětví průmyslu) pocítovali i v SSSR náhle zvýšenou poptávku po kaučuku. Zájem však nebyl jen ryze hospodářský. Obavy, že při válečném střetu dojde k uzavření přístupových cest k světovým produkčním centrům, nutily, aby bylo dosaženo plně nezávislého postavení. Ale přitom množství valut bylo limitované, tudíž předzásobení kaučukem nebylo realizovatelné. Vnitřní prostředky však takto silně omezení nevykazovaly.³⁰⁰ S ohledem na upřednostňovanou hospodářskou autarkii investovali Sověti zvýšená kvanta financí i vědeckého potenciálu do výzkumu, jenž se soustředil jednak na studium syntetického kaučuku, který byl tehdy ještě v plenkách, a jednak na hledání, pěstování a šlechtění vhodných kaučukonosů. V této době ještě neexistovala odpověď na otázku, jakou cestu upřednostnit, kam se vydat. Obě cesty slibovaly netušené výsledky. A s tímto pocitem přišla do Sovětského svazu i ona zmíněná delegace se dvěma zástupci ze Zlína, která pátrala po vhodném kaučukonosu odolném československým klimatickým podmínkám. Výše zmíněné delegaci Masnera, Kaly, Matouška sice nebyly zpřístupněny podniky a výzkumná střediska na syntetický kaučuk, ale výsledky výzkumů o kaučukodárných rostlinách utajení nepodléhaly.

Ještě než zhodnotíme poznatky šestičlenné delegace, je zapotřebí stručně naznačit samotný vývoj sovětských experimentů. První pokusy, které se soustředily na aklimatizaci tropického gumovníku *Hevea (Hevea brasiliensis)*, se nezdařily.³⁰¹ Pro výrobu pryže se proto hledaly alternativní kaučukodárné rostliny. Aklimatizace mexické kaučukodárné rostliny *Guayuly (Parthenium argentatum)* přinesla hodnotnější výsledky. K neoptimálnějších výsledkům se dospělo s některými kaučukodárnými rostlinami semiaridních oblastí subtropického pásu; pro krátkou dobu jejich šlechtění a selekce se předpokládalo zhodnocení pozitivních vlastností dalším šlechtěním.

V textu referátu byla zvýšená pozornost věnována popisu teprve nedávno vědou objevených, biologicky systematizovaných kaučukodárných rostlin ze skupiny saghysů. Většina rostlin se vyskytovala na špatně dostupných místech. Některé byly dokonce endemického původu. I když byl latex těchto rostlin užíván příslušníky různých tamních kočovných společenstev, jeho znalost nepřesahovala hranice regionu, ve kterém se rostliny vyskytovaly. Přirozený kaučuk ukládají saghysy ve vláknech svých kořenů již formou koagulátů. Obsah kaučuku dosahuje výše okolo 8–12%. Pozitivní je, že procento smolných látek nepřevyšuje v průměru asi 1/5–1/4 obsahu kaučuku. Tyto rostliny dosahují tedy podobných výsledků jako *Hevea*. V textu je věnován velký rozsah způsobům jejich pěstování, sbírání semen, selekce, technického zpracování apod.

Největších úspěchů bylo dosaženo s vysokohorskou rostlinou *Kok-saghys (Taraxacum Kok-saghys Rodin)*,³⁰² která pochází z pohoří Ťan-Šanu. Svým vzhledem je podobná pampelišce (smetance lékařské). Problematické je sbírání semen, neboť jsou opatřena létacím zařízením (jedná se o anemochorní typ rostlin). Rostlina prokazovala dostatečnou adaptabilitu pro pěstování v odlišných klimatických oblastech. Její produkce byla experimentálně ověřována v moskevské a ivanovské oblasti. Dle posudku studijní delegace bylo realizovatelné pěstování *Kok-saghysu* v teplejších oblastech Slovenska a jižní Moravy v lehkých nezasolených hlinitopísčitéch půdách s vysokou hladinou spodní vody. Stanoviště mělo zaručovat zimní sněhový zákryt, mírný přechod zimy v jaro a suchý konec léta (v době dozrávání).³⁰³ Pro udržení výtečných vlastností rostliny nesmělo dojít ke zkřížení s příbuznými plevely (např. se zmíněnou smetankou lékařskou).³⁰⁴

²⁹⁹ Tamtéž, s. 38.

³⁰⁰ Blíže k proměnám sovětské ekonomiky po roce 1926/1927, k ustavení systému centrálního plánování a finančního mechanismu a k financování průmyslu srov.: Paul R. GREGORY – Aleksei TIKHONOV, *Central Planning and Unintended Consequences: Creating the Soviet Financial System, 1930–1939*. The Journal of Economic History 60, 2000/4, 1017–1040; Alec NOVE, '1926/7' and All That. Soviet Studie 9, 1957/2, s. 117–130; M. C. KASER, *Soviet Planning and the Price Mechanism*. The Economic Journal 60, 1950/237, s. 81–91.

³⁰¹ *Hevea brasiliensis*, tropický strom jihoamerického původu, jehož výskyt byl člověkem uměle rozšířen do tropického pásu všech kontinentů. V roce 1931 (kdy výroba syntetického kaučuku byla teprve ve fázi laboratorních pokusů) pocházelo 98% světové produkce kaučuku z *Hevey*. K problematice tehdejšího pěstování, sklizení a zpracování kaučukodárných tropických a subtropických rostlin blíže srov.: Mečislav KURAS, *Kaučuk jako surovina*. Zlín 1937.

³⁰² MZA Zlín, H 1134, I/4, ev.j. 194, poř.č. 847 – „Cestovní zpráva o cestě do SSSR“, s. 10-11.

³⁰³ Tamtéž, s. 6.

³⁰⁴ Tamtéž, s. 15.

Experimenty se prováděly i s rostlinou Krym-saghys (*Taraxacum megalorrhizon*). Rostlina, široce rozšířená ve středomoří (v SSSR jen na Krymu), byla známa odedávna, jako kaučukonosná však až od roku 1931. Pro nízký obsah kaučuku a slabou odolnost vůči mrazům bylo od jejího plánovaného pěstování již v době této výpravy upouštěno.³⁰⁵

Z pohoří Kara-Tau pochází další popisovaná rostlina Tau-saghys (*Scorzonera Tau-saghyz*). Přes některé výtečné vlastnosti pryže, náročnost na klimatické podmínky kontinentálního klimatu znemožňovala její produkční rozšíření do střední Evropy. V Sovětském svazu se pěstovala ve střední Asii a Zakavkazí; průmyslové pěstování se také zkoušelo na Ukrajině a Povolží. Mladší exempláře sice obsahovaly menší množství kaučuku, avšak v kořenech starých rostlin se nacházelo až 35–38% kaučuku.³⁰⁶

Vedle saghysů se výprava zabírala studiem pěstování aklimatizovaných rostlin. Spoustu poznatků si delegáti přivezli o způsobech pěstování, rozmnožování, šlechtění a sklizení rostliny mexického původu – Guayuly (*Parthenium argentatum*). Nejvíce kaučuku obsahovala kůra lodyhy a kořene. Získané poznatky byly o to cennější, že výsledky z Kalifornie – jediné oblasti světa (kromě SSSR), kde se tato rostlina šlechtila a pěstovala plantážním způsobem, nebyly baťovcům přístupné.³⁰⁷ V Sovětském svazu se experimentovalo s jejich pěstěním v Marguševech. Rostlina pro své klimatické nároky nemohla být rozšířena v Československu.

Pro rozšíření v Československu neexistovaly předpoklady ani u stromu Eucomia (*Eucommia ulmoides*). Tento strom, poskytující gutaperču, pochází ze střední a západní Číny a pro své přežití vyžaduje subtropické klima. V SSSR prováděli první výzkumy na stromech botanické zahrady v Baku (vysazené roku 1912), průmyslovou produkci se zabýval promchoz Očemčiri. Nejvíce gutaperči je obsaženo v kůře kořenů a kmenů. Menší množství bylo možné získat sběrem listů.³⁰⁸

Kromě zmíněných rostlin se první pokusy dělaly na Chondrile (*Chondrilla*), Kendýru (*Apocynum venetum*), Vatočniku (*Asclepias cornuti*) a Zolotarníku (*Solidago*). Kaučuk byl obsažen v buňkách listů, stébel a kůry. Obsahoval však až dvojnásobné množství smolných látek, což jeho produkční význam snižuje. Ve třicátých letech neexistoval průmyslový postup, jakým by se mohl kaučuk z rostlin získávat. Pro naše oblasti byly tyto rostliny neupotřebitelné.³⁰⁹

A jak vypadal průběh samotné výpravy? Delegace byla během studijní cesty postižena několika onemocněními a zraněními, jejímiž následky se dr. Kavka, dr. Nebovidský a škpt. Zelničec nezúčastnili většiny prohlídek.³¹⁰ Přesto výprava navštívila několik institucí a prohlédla si několik plantáží. Při těchto příležitostech se dostávala do styku s větším počtem sovětských vedoucích. O kvalitě jimi vykonávané práce a některých jejich vlastnostech podali v referátu alespoň stručnou charakteristiku.

Po poledním příjezdu do Moskvy (dne 22.7.) se výprava vydala do centrálního ředitelství Trustu Kaučukonos, který podléhal pravomoci lidového komisariátu těžkého průmyslu. Zde se delegace setkala s ředitelem trustu Bitkerem, ředitelem rostlinné produkce V. N. Makagonem a jeho zástupcem M. I. Šingarjevem.³¹¹ Při této návštěvě obdrželi první cenné informace o rozloze pozemků spadajících pod správu kaučukotrust. Následujícího dne navštívili sovětskou instituci VOKS, kde se setkali s 16 specialisty kaučukotrustu. Tito jim podali odborný výklad otázek, které jim delegáti odevzdali písemně s jednoduchým předstihem. Otázky se týkaly ruských kaučukodárných rostlin, jejich nalezišť, pěstování, zpracování a vyhlídek do budoucna.³¹²

V trustu sestavili delegáti ve spolupráci s ředitelem Makagonem detailní studijní plán, který během své studijní cesty téměř do detailu realizovali. Pouze prohlídka Promchozu Sokologornoje na Ukrajině se zaměřením produkce na Kok-saghys a *Asclepias* byla z plánů vyškrtuta. Její realizace by si vyžádala osmidenní zajišťku.³¹³ Dne 24. července vyrazila výprava z Moskvy na svou studijní cestu, která dosáhla v několika dnech nejzazšího bodu – Zakavkazí. Výprava sledující linii Moskva-Kursk-Rostov-Soči-Suchumi-Tbilisi-Vladivkavkaz-Kavkazskaja-Rostov-Charkov-Kursk-Moskva se z ní pravidelně odchylovala, aby uskutečnila plánované návštěvy promchozů a sovchozů, jejichž dostupnost byla dosti problematická a cesta fyzicky náročná. Po celou cestu delegáty doprovázel ředitel rostlinné produkce Trustu Kaučukonos Makagon, profesor botaniky Kultiasov a nejmenovaný průvodce Inturistu. Nazpět do Moskvy dorazila výprava dne 9. srpna. Následujícího dne si členové výpravy jeli prohlédnout továrnu na zpracování rostlinného kaučuku a poté stihli ještě navštívit Kaučukoinstitut. Po ukončení prohlídek uspořádal ředitel Makagon večírek na rozloučenou, při němž přislíbil

³⁰⁵ Tamtéž, s. 6.

³⁰⁶ Tamtéž, s. 18.

³⁰⁷ „V Americe poznatky a výsledky, k jakým v této kultuře dospěly, tají, takže jsme odkázáni na ruské zkušlosti.“ Tamtéž, s. 20.

³⁰⁸ Tamtéž, s. 24.

³⁰⁹ Tamtéž, s. 6–7.

³¹⁰ Tamtéž, s. 1.

³¹¹ Tamtéž, s. 3.

³¹² Tamtéž, s. 38–39.

³¹³ Tamtéž, s. 26.

navštívit Československo a dokonce i Zlín.³¹⁴ Následujícího dne, 11. srpna 1936, opustila výprava Moskvu a odjela do Československa.

Při popisu návštěv sovětských promchozů vedle stěžejního bodu – produkce a šlechtění kaučukodárných rostlin – věnují autoři relevantní prostor deskripci fyzicko-geografických složek krajiny (geomorfologii, klimatickým podmínkám, půdním charakteristikám, typům přirozené vegetace, případně též hydrografii). Nezanedbatelnou část referátu věnují popisu nemovitého majetku jednotlivých promchozů a jejich vybavení zemědělskými stroji. Rozsáhlému, leč všeobecnému popisu podoby sovětského zemědělství a lesnictví, včetně uvedení některých statistických údajů, věnovali delegáti závěr referátu.³¹⁵

V referátu je veskrze pozitivně hodnocena kvalitní péče, která byla věnována kaučukodárným rostlinám, modernímu zařízení laboratoří a vybavenosti promchozů hospodářskými stroji. Naopak se delegáti pozastavovali nad nízkou kvalitou nemovitostí promchozů (stájí, sýpek) a to včetně novostaveb, nevhodným zacházením s cennými zemědělskými stroji, které byly běžně ponechány napospas povětrnostním vlivům, nedostatečné selekci v živočišné produkci a primitivnímu ošacení a nekulturním příbytkům místních rolníků. Ambivalentně se vyjadřovali k hodnocení kvalit vedoucích činitelů v závislosti na jejich individuálních charakterových vlastnostech, organizačních schopnostech a odborných dovednostech a v neposlední řadě na míře zneužívání kompetencí.

Kritické poznámky se netýkaly pouze zemědělství. Množství poznatku si delegáti přivezli ze svého několikadenního pobytu v Moskvě. Především kritizovali nedostatečnou kvalitu poskytovaných služeb (fronty před obchody, nekvalitní obsluhu, nízkou jakost výrobků, nedodržování otevíracích dob v obchodech, neochotný personál v hotelích, nedostatek ovoce). Nechyběly výtky na nedostatečnou údržbu moskevských domů. Pro posouzení poměrů o životě v SSSR pořídili více než dvoustranný seznam (většinou moskevských) cen základních potravin, ošacení a obuvi, hygienických potřeb. Seznam doplnili o informace o průměrných mzdách a cenách nájemného.³¹⁶

Navzdory režimu, který v SSSR panoval, si ani tato delegace nestěžovala na omezování pohybu v SSSR. V referátu je doslova uvedeno: „Po celou dobu pohybovali jsme se zcela volně, zvláště v Moskvě. Na venkově jsme byli ovšem omezeni na místo pobytu.“³¹⁷ Také nezaznamenali negativní projevy obyvatel vůči panujícímu režimu. A to dokonce ani u rolnictva, represemi nejvíce postižené vrstvy obyvatelstva. Ze svých kontaktů uváděli: „Pokud jsme byli v kolchozech, byli kolchozníci, hlavně mladí, s nynějším stavem spokojeni.“³¹⁸ Rovněž nezaznamenali nijak zvlášť přísný bezpečnostní režim v jednotlivých objektech kaučukotrustu; ve zprávě poznamenali, že přestupování zákazu fotografování v promchozech jim bylo mlčky tolerováno.³¹⁹ Už samotná skutečnost, že mohli do těchto objektů zavítat a seznámit se s výsledky několikaletého výzkumu, je pro posuzování stalinského totalitního systému podstatná a nabourává tak některé vžité představy.

Nakonec se musíme ptát, jak bylo s poznatky naloženo a jak ovlivnili další výzkum v Baťově koncernu. Po návratu do Československa byly poznatky studijní delegace – doplněné o výsledky tuzemských výzkumu dalších tří osob – uspořádány a bylo jim věnováno celé číslo odborného časopisu Československé akademie zemědělské. Na svých stranách přineslo toto vydání také větší množství fotografických reprodukcí ze sovětských promchozů a kolchozů.³²⁰ Vedle odborného zpracování se poznatky dočkaly populárně-vědeckého zpracování z pera Josefa Slámy.³²¹

Pokrok v šlechtění a produkci rostlin a to nejen kaučukodárných byl věnovaný v Baťových závodech prostor i v následujících letech. V září 1938 sděloval Ing. Vašek z Moskvy, že Batumská subtropická zahrada semena ranní lufy nevlastní. Moskevský korespondent Exportního ústavu uvedl, že se pokusí semena získat z jiného zdroje.³²² Snad jen připomeňme, že zpracovaných vláken lufy se v obuvnictví užívalo na obuvní vložky a program jejich šlechtění byl v Baťově koncernu realizován již v předchozích letech.³²³

³¹⁴ Tamtéž, s. 38.

³¹⁵ Tamtéž, s. 43–50.

³¹⁶ Blíže ke kritickým poznámkám a k ceníkům: Tamtéž, s. 39–43.

³¹⁷ Tamtéž, s. 39. Výtka patrně nebyla míněna jako faktický zákaz cestování po venkově, ale spíše jako praktická nemožnost realizovat eventuální cestovatelské choutky v místech dočasného pobytu, ať již v důsledku nedostatku času či nedostatku adekvátních dopravních prostředků.

³¹⁸ Tamtéž, s. 44.

³¹⁹ Tamtéž, s. 37.

³²⁰ Blíže k poznatkům delegace, přesného směru její cesty a soudobým československým výsledkům v pěstování kaučukodárných rostlin srov.: *Pokusy s pěstováním kaučukodárných rostlin v Československu. Soubor referátů z činnosti Ústřední komise pro studium možností pěstování kaučukodárných rostlin v Československu při Československé Akademii Zemědělské.* (uspoř. Bohumil Kavka). Časové otázky zemědělské. Praha 1937, č. 62.

³²¹ Josef SLÁMA, *Zemědělské podnikání v SSSR.* Průkopník 2, 1936/10, s. 28–30. TÝŽ, *Jak usiluje sovětské zemědělství o lepší výsledky.* Průkopník 2, 1936/11, s. 28–29.

³²² NA, EÚ, i.č. 1275, k. 300 – dopis Ing. Vaška z 27. 9. 1938.

³²³ MZA Zlín, H 1134, I/4, ev.j. 72, poř.č. 45 – příkaz pánu Slámovi z 10. 10. 1935.

Na pozemcích firmy Baťa probíhaly ještě po mnoho let od expedice experimenty s Kok-saghysem. Podle vypracovaného programu pěstování pokusných rostlin se ještě v roce 1943 počítalo s výsevem Kok-saghyzu v Zlíně-Prštném na ploše jednoho sta metrů čtverečních.³²⁴ Podle sdělení pamětníka Ing. Svatopluka Jabůrka pokusy prováděné na Zlínsku prokázaly nerentabilitu průmyslové produkce a od pěstování Kok-saghyzu tak bylo upuštěno.³²⁵

Nakonec se musíme ptát, proč sovětské zemědělství nacházelo v programovém zaměření Baťova koncernu takovou odezvu? Jaký existoval důvod, aby zprávy o mnohoslibných pokusech (mičurinském šlechtitelství, inseminaci, jarovizaci, irigaci aj.) rezonovaly v odborném baťovském tisku?³²⁶ Je třeba si uvědomit, že v soudobém diskurzu se sovětská propaganda zavazovala nejen k potlačení negativních klimatických dopadů na zemědělskou produkci a k zvýšeným zemědělským výnosům, ale především slibovala docílit tyto grandiózní výsledky v krátké době. Baťovská vize zemědělského podnikání prezentovaná jako neustálý souboj s přírodou za „dobyty“ potraviny a cenných surovin, šlechtitelství jako jedné z nejucínejších věd v tomto souboji a rolníka jako jejího protagonisty nacházela vnější paralely se sovětskými formulacemi.³²⁷ Rovněž vize autarkního zemědělství spadala do dlouholetého trendu zlínského koncernu usilujícího o nezávislost na vnějších dodavatelích. To byly hlavní důvody, proč byly monitorovány a ověřovány sovětské postupy. Samozřejmě ozvuky sovětské vědy ovlivnily zlínské šlechtitelství také negativně. V době sovětských ideologických zásahů do biologických věd byla násilím potlačena genetika deklasována na buržoazní pavědu. Její místo bylo nahrazeno ideologií protěžovanou teorií vlivu prostředí (v její předimenzované podobě), jejímž nejznámějším představitelem se stal akademik Lysenko. Proto asi nepřekvapí, že jarovizace byla nejen monitorována,³²⁸ ale mnohoslibné jarovizační experimenty byly na baťovských experimentálních osevních plochách prováděny. Jelikož období realizovaných experimentů se vymyká námi chronologicky vymezeného tématu a problematika si navíc vyžaduje specializovaného badatele, nebude v této studii sledována.³²⁹

Bohužel o poslední vyslané delegaci nelze ani vyslovit hypotézu, zda do Sovětského svazu odcestoval jeden z jejich členů, zlínský městský architekt František Lydie Gahura, na popud baťovského vedení či se jednalo o jeho soukromou iniciativu. O odjezdu Gahury s výpravou československých divadelníků a režisérů na divadelní festival, kde hodlal studovat vnitřní vybavení proslulých ruských divadelních scén, přinesl koncem srpna 1936 zlínský tisk krátkou noticku.³³⁰ Po svém návratu ze SSSR pak Gahura publikoval rozsáhlejší článek o úloze divadla v ruském veřejném životě.³³¹

Jak tedy z předložených informací vyplývá, studijní pobyty se realizovaly v rozmezí tří let 1934–1936. Dvě delegace se soustředily na progresivní prvky sovětské školské soustavy, tavních studijních programů a kulturního dění, tři následující byly zaměřené technicky. Jejich výzkum se primárně soustředil na sovětskou produkci gumy získávanou přírodní a syntetickou cestou. O poslední v pořadí šesté delegaci není prakticky nic známo, není ani jisté, zda nebyla privátního charakteru. Rovněž není vyloučeno, že byly realizovány ještě další studijní pobyty v SSSR, ale příslušné archivní fondy žádné zprávy o jejich pobytu nepřinášejí. Z realizace studijních programů je evidentní, že baťovští odborníci měli rámcovou představu o inovacích sovětských technických věd, který ostatně reflektovali v odborném tisku.

III.5. Sovětské návštěvy ve Zlíně v třicátých letech

Specifičnost tématu si nárokuje, aby byla úvodem alespoň stručně naznačena problematika studijních podkladů. V archivních materiálech Baťových závodů bohužel neexistují prakticky žádné záznamy o sovětských návštěvách v třicátých letech. Představu o složení sovětských delegací si lze utvořit především z tématicky uspořádaných výstřížků novin, které si Baťova výstřížková služba vedla pro potřeby koncernu. Údaje mohou být rovněž doplněny o informace z novinových článků baťovského tisku. Bohužel fondy Policejního ředitelství a Zemského úřadu v Brně, do jejichž kompetence zlínský obvod spadal, přinášejí relace pouze k návštěvám

³²⁴ MZA Zlín, H 1134, XVII, ev.j 1793, poř.č. 60 – Šánský: *Program pěstování pokusných rostlin v r. 1943*, z 2. 10. 1942.

³²⁵ Sdělení předsedy Klubu absolventů Baťovy školy práce pana Ing. Svatopluka Jabůrka v rámci diskuze, která následovala po mém referátu *Výměna zkušeností. Zlínské delegace v Sovětském svazu a sovětské delegace ve Zlíně ve 30. letech 20. století* na konferenci Obuv v historii 2007.

³²⁶ Vedle již zmíněných článků srov.: *Hrozny za polárním kruhem*. Průkopník 1, 1935/3, s. 20; Josef SLÁMA, *bez názvu*. Průkopník 1, 1935/4, s. 18–20; Josef SLÁMA, *Jarovisace hospodářských rostlin*. Průkopník 2, 1936/4, s. 28.

³²⁷ Srov. články v rubrice Průmyslový zemědělec v měsíčníku Průkopník.

³²⁸ Josef SLÁMA, *Jarovisace hospodářských rostlin*. Průkopník 2, 1936/4, s. 28.

³²⁹ Snad jako vodící stopu budoucím badatelům: MZA Zlín, H 1134, XVII, ev.j. 1793, poř.č. 60.

³³⁰ *Architekt Gahura jede do Ruska*. Zlín, 28. 8. 1936.

³³¹ František L. GAHURA, *Divadlo v ruském veřejném životě*. Zlín, 14. 10. 1936.

sovětské vojenské delegace a delegace sovětských žurnalistů a spisovatelů z roku 1935. Jako vhodný zdroj pro studium pobytu sovětských delegací ve Zlíně se nabízí materiály fondu prezidia ministerstva vnitra. Avšak nedostatečná inventarizace brání jejich efektivnímu využití.

Jak již bylo výše sděleno, v roce 1930 firma Baťa realizovala a veřejně deklarovala pozastavení kontaktů se Sověty. Součástí bojkotu bylo i zamezení vstupu sovětských studijních delegací do Baťových závodů. Není jisté, po jakou dobu byl zákaz uplatňován, nicméně v polovině třicátých let již byly sovětské delegace do závodů prokazatelně vpouštěny. Nedostatek podkladů bohužel znemožňuje výklad programů většiny dříve analyzovaných sovětských delegací. Ze zpráv je patrné, že mezi delegáty se vyskytovaly vesměs vysoce postavení představitelé sovětských obuvních závodů. Ale preciznější informace týkající se doby jejich pobytu, podmínek a náplně studia se nepodařilo nalézt. Víme jen, že se jednalo o osoby na nejvyšších postech v sovětském obuvnictví. Sice budeme dále obeznámeni s bližší náplní dalších tří sovětských delegací z poloviny třicátých let, ale jejich členové nepatřili k obuvním odborníkům. Analogii tudíž nepředpokládáme. Především sovětská vojenská delegace a delegace novinářů navštívila Zlín v rámci poznávacího zájezdu. Jejich návštěva nikterak nesouvisela se studiem zlínského obuvnictví. Zlín v polovině třicátých let sloužil československým politickým představitelům jako „výkladní skříň“, jehož úspěchy současně pomáhaly legitimovat existenci Československa v napjaté atmosféře revizionismu. Baťovskému vedení tento typ spolupráce zase poskytoval zdařilou propagaci mezi zahraničními oficiálními kruhy.

V létě roku 1935 navštívil Zlín, v doprovodu prvního tajemníka sovětského vyslanectví v Praze Komarovského ukrajinský lidový komisař školství Zaton's'kyj se svou chotí. Obdivoval se především kvalitě zlínského školství, ale prohlédl si rovněž zlínské dílny.³³² Dle týdeníku Zlín se členové sovětské delegace netajili „projevy obdivu nad vysokou životní úrovní zlínského průmyslového obyvatelstva“.³³³

Avšak tuto výpravu ukrajinského komisaře zastihují dvě následující sovětské delegace.

V atmosféře uzavřených spojeneckých smluv zavítala v létě roku 1935 do Československa sovětská vojenská delegace, která se přijela zúčastnit manévru československé armády na Slovensku.

Z archivních pramenů vyplývá, jaký důraz kladly příslušné československé orgány na zajištění bezpečnosti výpravy a na utajení jejího pohybu Československem. Dokonce i údaje o personálním složení vojenské delegace podléhaly zákazu uveřejnění.³³⁴ V lokalitách, kudy měla výprava projíždět, byly dány do pohotovosti všechny kompetentní úřady.³³⁵ Výpravu měli po celou dobu pobytu doprovázet dva členové sboru neuniformované stráže bezpečnosti zcela vyhovující společenským chováním a jazykovými dovednostmi.³³⁶

Kolem výpravy od počátku panovalo několik nejasností jako např. přesné určení pohybu delegace či povolenému rozsahu zveřejňovaných zpráv.³³⁷ Taktéž v programu a obsazení delegace docházelo k proměnám. Podle původního programu měla sovětská delegace dorazit z Polska do stanice Petrovice u Karviné v odpoledních hodinách 12. srpna 1935 a dále pokračovat v cestě do Prahy. Po několika dnech spojených s několika oficiálními návštěvami úřadů a zbrojařských továren se měla výprava 16. srpna vydat na Moravu. Po plánované prohlídce brněnské Zbrojovky měla delegace téhož dne večer konečně dorazit do Zlína, kde měla být na její počest podána večeře pro uzavřenou společnost. Podle zasláného programu si měla delegace následujícího dne prohlédnout Baťovy závody a po obědě vyrazit na vojenské manévry uspořádané v okolí Piešťan.³³⁸ Mezi devíti členy sovětské delegace měli být mj. dva vysoce postavení sovětské důstojníci A. I. Jegorov a B. M. Šapošnikov.³³⁹ Prvně jmenovaný – A. I. Jegorov – byl tehdy náčelníkem Generálního štábu Dělnicko-rolnické rudé armády (RKKA) a o tři měsíce později mu byla udělena znovu zavedená prestižní hodnost maršála. Ale ani tato pocta jej za několik let nezachránila před stalinskými represemi. Druhý jmenovaný – B. M. Šapošnikov – byl náčelníkem vojenské akademie RKKA. O několik let později převzal funkci náčelníka sovětského

³³² MZA Zlín, H 1134, II/8, ev.j. 260, poř.č. 260 – *Der ukrainische Kommissär für Schulwesen in Zlín*. Bohemia, Prag, 23. 7. 1935; *Vzácná návštěva ve Zlíně*. České slovo, Zlín, 18. 7. 1935; *Vzácná návštěva ve Zlíně*. České slovo, Olomouc, 18. 7. 1935.

³³³ MZA Zlín, H 1134, II/8, ev.j. 268, poř.č. 268 – *Ukrajinský komisař školství návštěvou ve Zlíně*. Zlín, 19. 7. 1935.

³³⁴ Moravský zemský archiv v Brně, fond Zemský úřad v Brně, Prezidiální registratura (dále jen MZA Brno, B 40 Prez.), fasc. 235, sign. 31 686, f. 2 – přísně důvěrný dopis od Prezidia Ministerstva vnitra (dále jen Prez. MV) v Praze z 6. 8. 1935.

³³⁵ Tamtéž, f. 2 – koncept oběžníku Prezidia Zemského úřadu (dále jen Prez. ZÚ) v Brně z 8. 8. 1935.

³³⁶ Tamtéž, f. 3–5 – kopie dopisu pro Prez. ZÚ v Praze od Prez. MV v Praze z 6. 8. 1935.

³³⁷ Tamtéž, f. 8 – důvěrný dopis od Prez. MV v Praze z 12. 8. 1935 a tamtéž, f. 9 – záznam telefonického rozhovoru z 13. 8. 1935.

³³⁸ Tamtéž, f. 3–5 – kopie dopisu pro Prez. ZÚ v Praze od Prez. MV v Praze z 6. 8. 1935.

³³⁹ Tamtéž, f. 6 – příloha téhož dopisu.

Generálního štábu po právě zmíněném Jedorovovi. Šapošnikova se represe let 1937–1941 jako jednoho z mála vysoce postavených sovětských důstojníků přímo nedotkly.³⁴⁰

Těsně před příjezdem delegace do Československa byl původní program pozměněn. Výprava měla dorazit do Brna již 15. srpna v podvečer. V ranních hodinách následujícího dne se měla automobily vydat na prohlídku Baťových závodů do Zlína a po obědě měl následovat návrat do Brna. Do programu zpáteční cesty byl vyhrazen čas na prohlídku Macochy. Prohlídce brněnské Zbrojovky bylo vymezeno následující dopoledne. Odpoledne měl následovat odjezd do vojenského prostoru u Piešťan. Dle zaslané zprávy bylo rovněž zřejmé, že do Československa nedorazí A. I. Jedorov, jenž podle oficiálního zdůvodnění odmítl svou účast na výpravě z důvodu nemoci. Velitele M. A. Pantělejeva měl zase v delegaci zastoupit gen. Kutakov.³⁴¹ Přesný program, jakož i příslušná bezpečnostní opatření se doladováli takřka v běhu. Vedle bezpečnosti měly policejní orgány preventivně bránit styku delegace s komunistickými deputacemi.

O cestě sovětské vojenské delegace po Moravě se dochovala dvoustranná zpráva, jejíž autor doprovázející delegaci v civilu se vydával za ředitele financujícího pobyt sovětské delegace v Československu. Jakkoli je v určitých momentech sdílný, o návštěvě Baťových závodů si vystačil se stručným komentářem. Ve zprávě pouze uvádí, že: „Dne 16. srpna 1935 odjeli hosté v 8 hod. přes Vyškov, Kroměříž, Otrokovice do Zlína. ... Po prohlídce závodů ve Zlíně a po obědě vracela se delegace toutéž cestou do Vyškova ...“³⁴² Pouze pro doplnění dalšího programu vojenské delegace stačí uvést, že dne 17. srpna se delegace vydala z Brna do Piešťan a to cestou přes Slavkov a Hodonín. Po pěti dnech (22.8.) se vrátila po totožné trase nazpět do Brna a pokračovala dále do Prahy.³⁴³ 25. srpna následoval odjezd z Prahy do Bohumína a zde přestup na rychlík do Sovětského svazu.³⁴⁴ Nové návštěvě Zlína se tedy vojenská delegace vyhnula, i když se pohybovala v jeho poměrně blízkém sousedství.

Po odjezdu výpravy do Sovětského svazu se objevila v časopisu *Zahraniční politika* zpráva o pobytu sovětské vojenské delegace v Československu. Zpráva však obsahuje pouze několik zdavic vyslovených účastníky obou států při různých příležitostech v Praze a v Piešťanech. O prohlídce Baťových závodů text mlčí.³⁴⁵ Dokonce ani sovětofilský časopis *Země Sovětů* nebyl v případě návštěvy sovětské vojenské delegace sdílnější.³⁴⁶

Naštěstí několik detailů z vojenské návštěvy ve Zlíně lze nalézt v již několikrát zmíněném článku „*Zlín – Moskva*“ z pera J. A. Bati. Členové sovětské vojenské delegace tak např. při návštěvě zlínských čtvrtí nedokázali pochopit, že bytová kultura a materiální zabezpečení zlínského dělníka dosahuje vyšších standardů než u sovětského generála. Bohatá kolekce světových autorů v knihovničce dělníka si vysloužila z jejich úst podezření, že se jedná o kamufláž, Potěmkinovu vesnici.³⁴⁷ Z deskripce jejich komického jednání zaznamenaného šéfem závodů však nelze určit, nakolik bylo ohromení nad zlínským životním standardem autentické a do jaké míry Janem Baťou zveličené. Článkem totiž Baťa sledoval nesporný cíl. Celá zpráva byla koncipována tak, aby prokázala nekorektnost výpovědí čs. komunistů, ať o životě v SSSR či o bytí v Československu. U čtenáře měl článek vyvolat dojem, jakoby zlínské vedení nalezlo v některých ohledech konsenzus se členy dvou po sobě těsně následujících sovětských delegací (vedle vojenské i delegace žurnalistů, o níž bude pojednáno níže), ať již v otázce národní jednoty či spolupráce zaměstnavatele a zaměstnance. Ale jsou to českoslovenští komunisté, kteří neustále neoprávněně kritizují zlínské vedení a bortí tak budovanou jednotu a současně narušují československo-sovětské spojení. Článkem se Jan Antonín Baťa pokoušel oddělit „realistickou“ sovětskou politiku od „absurdních“ kroků čs. komunistů. I proto uveřejnil jednu osobní výpověď. Sovětské důstojníci na otázku, proč nedá Moskva pokyn, aby zdejší komunisté nepřekáželi v práci teď, když jsme spojenci, odpověděli, že se tomu také diví. Podle jejich tvrzení by je v Sovětském svazu zavřeli, až by zčernali, nebo by je postavili přímo ke zdi.³⁴⁸ Toto tvrzení se stalo natolik populární, že je přejímali i některé další čs. deníky.³⁴⁹

Baťův novinový článek uveřejnil ještě jednu výpověď. V průběhu dosavadní cesty Československem shlédla delegace pasáž z Haškova Švejka. Sovětské vojenští delegáti v reakci na to doporučili intelektuální obci za vzor

³⁴⁰ Blíže k represím v sovětské armádě: Bohuslav LITERA, *Sovětská armáda a „Velký teror“ 1937–1938*. *Slovanský Přehled* 89, 2003/ 1, s. 43–68.

³⁴¹ MZA Brno, B 40 Prez., fasc. 235, sign. 31 686, f. 40 – přísně důvěrný dopis od Prez. MV v Praze z 11. 8. 1935.

³⁴² Tamtéž, f. 43 – opis dopisu pro Prez. MV v Praze patrně od Policejního ředitelství v Brně z 19. 8. 1935.

³⁴³ Tamtéž, f. 44 – záznam telefonického rozhovoru z 22. 8. 1935.

³⁴⁴ Tamtéž, f. 1 – záznam telefonického rozhovoru z 25. 8. 1935 a tamtéž, f. 45 – důvěrný dopis od Prezidia Policejního ředitelství v Mor. Ostravě z 26. 8. 1935.

³⁴⁵ *Československo a SSSR. – Sovětská vojenská delegace na manévrech*. *Zahraniční politika* 14, 1935, s. 481.

³⁴⁶ *O Rudé armádě. Země Sovětů*. *Časopis Společnosti pro kulturní a hospodářské styky s SSSR* 4, s. 178–179.

³⁴⁷ Jan Antonín BAŤA, *Zlín – Moskva*. Zlín, 11. 3. 1936.

³⁴⁸ Tamtéž.

³⁴⁹ MZA Zlín, H 1134, II/8, ev.j. 263, poř.č. 263 – „*Einsperren, bis Sie schwarz werden*“. *Deutsche Presse*, Prag, 18. 3. 1936; MZA Zlín, H 1134, II/8, ev.j. 261, poř.č. 261 – *Neplodnost československého komunismu*. *Česká stráž*, Náchod, 3. 4. 1936.

Žizku.³⁵⁰ Na této skutečnosti by nebylo nic až tak výjimečného, kdyby při následující Prvomájové oslavě ve Zlíně v roce 1936 jeden z transparentů nehlásal: „Žizka – ne Švejk“.³⁵¹ Marginálie, která ale prokazuje, jak v konkrétních momentech, kdy některé sovětské výroky nabývaly shody s ideovým programem Baťovy firmy, jich bylo ve Zlíně bez skrupulí využito. Pro dokreslení situace dodejme, že to bude paradoxně účastník sovětské delegace novinářů Sergej M. Tret'jakov, který se bude ve své reflexi Československa Haška hlasitě zastávat.³⁵²

Na rozdíl od předchozí vojenské delegace nepodléhaly informace o delegaci sovětských novinářů a spisovatelů utajení. Asi proto nepřekvapí, s jakou mírou pozorností čs. deníků se čtrnáctičlenná delegace setkala. Program delegace, která zavítala do Československa v říjnu 1935 – tedy necelé dva měsíce po vojenské delegaci – byl koncipována tak, aby se delegace seznámila s co nejrozsáhlejším počtem přírodních skvostů a technických artefaktů. Zlín tedy nesměl chybět.³⁵³ Již několik dní před zavítáním do Zlína se tisk rozepsal o programu výpravy.³⁵⁴

V případě delegace novinářů se nepřipravovala žádná mimořádná bezpečnostní opatření. Kompetentní úřady byly pouze vyzvány, aby nadřízeným úřadům podaly hlášení o učiněných poznátcích zaznamenaných v průběhu pohybu delegace daným územím.³⁵⁵ Kdyby chtěl někdo prostudovat programovou náplň delegace ve Zlíně, bude z výsledků archivního výzkumu zklamán. Záznam telefonního rozhovoru mezi Okresním úřadem ve Zlíně a Prezidiem zemského úřadu v Brně, který přinášel bližší údaje, se totiž nedochoval.³⁵⁶ Naštěstí více pozornosti pobytu delegace ve Zlíně věnovalo hned několik soudobých čs. periodik. O náplni jejich uskutečněného jednodenního programu ve Zlíně se stručně zmínily *Zájmy Slovače* a *Našinec*.³⁵⁷ Brněnské Lidové noviny byly poněkud sdílnější. Uvedly, že výpravu novinářů, která dorazila do Zlína auty v pondělí 14. října večer, uvítal šéfredaktor týdeníku Zlín Antonín Cekota.³⁵⁸ Po přivítání povečeřela delegace ve zlínském Společenském domě. V úterních ranních hodinách pronesl k novinářům v ruštině projev o vývoji a organizaci Baťových závodů vedoucí nákupního oddělení Ing. Konstantin Fiksl, volyňský rodák a absolvent vysokých škol technických v Petrohradě a v Praze. Poté následovala prohlídka Baťových továren a pokusných škol, kde se novináři zapojili do živé debaty s žáky. Program pokračoval obědem pořádaným starostou Zlína a současně ředitelem závodů Dominikem Čiperou a dalším ředitelem Hugo Vavrečkou. Poté delegace shlédla 4 reklamní šoty natočené Alexandrem Hackenschmiedem. Po prohlídce nemocnice a letiště v Otrokovicích delegace odcestovala vlakem

³⁵⁰ Jan Antonín BAŤA, *Zlín – Moskva*. Zlín, 11. 3. 1936.

³⁵¹ Srov. snímek: Thomas Baťa, *Wort und Tat*. (Bearbeitet von A. Cekota), Zlín 1936, s. 244. Snímek byl nepřilíživě šťastně připojen do druhého vydání Baťových pamětí a nese mylný titulek „Z prvomájového průvodu (Svátek práce) ve Zlíně v roce 1924“. Blíže Tomáš BAŤA: *Úvahy a projevy*. Praha 1990, s. 243. Že nedatovaný snímek zachycuje prvomájovou oslavu v roce 1936 lze ověřit ve fondu Fotoarchiv SOKA Zlín, č. 6064. Za ověření této hypotézy bych chtěl poděkovat Mgr. Davidu Valušskovi.

³⁵² Blíže Сергей Михайлович ТРЕТЬЯКОВ, *Страна ...*, s. 509–512.

³⁵³ MZA Brno, B 40 Prez., fasc. 238, sign. 38 262, f. 8 – oběžník od Prez. ZÚ v Brně z 5. 10. 1935.

³⁵⁴ MZA Zlín, H 1134, II/8, ev.j. 263, poř.č. 263 – *Sovětsští novináři do Zlína*. Moravská Orlice, Brno, 17. 9. 1935; *Sovětsští novináři do Zlína*. Moravská Orlice, Brno – ostravské vydání, 17. 9. 1935; *Dreizehn sowjetrussische Journalisten*. Reichenberger Zeitung, večerní vydání, Reichenberg (Liberec), 2. 10. 1935; *Delegace sovětských novinářů a spisovatelů na Moravu*. Svoboda, Brno, 11. 10. 1935; *Delegace sovětských novinářů a spisovatelů na Moravu*. Moravský deník, Olomouc, 11. 10. 1935; *Sovětsští novináři do Zlína*. České slovo, Olomouc, 13. 10. 1935; *Sovětsští novináři ve Zlíně*. Ostravský deník, Moravská Ostrava, 15. 10. 1935; *Sovětsští novináři ve Zlíně*. *Zájmy Slovače*, Uherské Hradiště, (omylem datováno 15. 10. 1932, namísto 1935). Některé výstřižky jsou uloženy v: MZA Zlín, H 1134, II/8, ev.j. 266, poř.č. 266 – *Návštěva ze sovětského Ruska*. České slovo, Zlín, 17. 9. 1935; *Návštěva ze sovětského Ruska*. České slovo, Olomouc, 17. 9. 1935; *Sovětsští novináři do Zlína*. České slovo, Zlín, 13. 10. 1935; *Sovětsští novináři na Moravu a Slovensko*. Lidové noviny, Brno, 13. 10. 1935.

Dále dva záznamy jsou uloženy v: MZA Zlín, H 1134, II/8, ev.j. 269, poř.č. 269 – *Sovětsští novináři do ČSR a do Zlína*. Zlín, 9. 10. 1935; *Sovětsští žurnalisté dnes ve Zlíně*. Zlín, 14. 10. 1935.

³⁵⁵ MZA Brno, B 40 Prez., fasc. 238, sign. 38 262, f. 3–6 – příloha dopisu od Prez. MV v Praze z 9. 10. 1935.

³⁵⁶ Důkaz o uskutečnění telefonního rozhovoru lze nalézt v: Tamtéž, f. 11 – dopis od Okresního úřadu ve Zlíně z 16. 10. 1935.

³⁵⁷ MZA Zlín, H 1134, II/8, ev.j. 263, poř.č. 263 – *Sovětsští novináři ve Zlíně*. *Zájmy Slovače*, Uherské Hradiště, 18. 10. 1935; *Výprava sovětských spisovatelů a novinářů ...* Našinec, Olomouc, 16. 10. 1935.

³⁵⁸ Podle Moravského slova delegaci uvítal starosta města Zlína a významná postava firmy Baťa Dominik Čipera. Srov. tamtéž – *Sovětsští novináři si prohlédli Zlín*. Moravské slovo, Brno, 16. 10. 1935.

do Bratislavy.³⁵⁹ České slovo k pondělnímu večeru ještě dodává, že na počest žurnalistů byl v zimní zahradě Společenského domu uspořádán večírek, na němž bylo proneseno několik významných projevů.³⁶⁰

Návštěvy sovětské delegace si povšimnul rovněž oficiální tisk Baťových závodů – časopis Zlín. Na svých stránkách však jen stručně informuje o pohybu delegace Československem.³⁶¹ Jedno z čísel přineslo fotografii sovětské delegace před Masarykovou školou ve Zlíně s velice stručným textem o jejich pobytu.³⁶² Sdílnější je již častokrát zmiňovaný článek tehdejšího šéfa Jana A. Bati. Osoby o to povolanější, neboť se několikrát zhostila úlohy provést sovětské výpravy zlínskými závody. Podle jeho slov novináři příliš nestáli o nabízené shlednutí zlínské nemocnice ani školy, za což si z jeho pera vysloužili několik uštěpačných poznámek o sovětské humanitě. Jejich zájem se podle Baťových slov soustředil jinam. Byly to závody a jejich zařízení, z nichž se nechtěli hnout. Obzvláště je přitahoval Baťův systém řízení, jenž umožňoval obstát v souboji s japonskou konkurencí a přitom zaměstnancům poskytoval vyšší stupeň blahobytu.³⁶³

Po návratu sovětských novinářů domů se v sovětském tisku objevily články zachycující dojmy na dny prožité v Československu, včetně výpovědí o Baťových závodech. Některé tyto zprávy se v překladech opět objevily v tisku československém. Jaké muselo být ale rozčarování ve Zlíně, když se o několik dní po návštěvě objevila v jednom sovětském článku fabulace o zlínském způsobu úhrady mezd zaměstnancům. Jedno z listopadových čísel časopisu Zlín se nad těmito nepravdami pozastavovalo a dotčeně uvádělo, že „takto se přece hosté hostitelům neodměňují“.³⁶⁴ Nejednalo se o ojedinělý výstřelek. Konfrontace poznámek účastníka delegace Sergeje M. Tret'jakova poněkud koliduje s tvrzením československého vyslance Bohdana Pavlu, který sdělil v Moskvě dr. Macháčkovi a ing. Dohnálkovi z Výzkumného ústavu fy Baťa, že „se ruským novinářům v Československu nejlépe líbil Zlín“.³⁶⁵ Tret'jakov v proslovech zlínských průvodců registroval četné komparace zlínského modelu se sovětským protějškem, přičemž sovětský novinář rozhodně popíral Baťovo prvenství. Na několika příkladech deklaroval rozpor mezi rozvěšenými heslovitými transparenty a zlínskou realitou. Především odkazoval na bojácnost „spolupracovníků“, kteří se v obavách o zaměstnání a bydlení účastní veškerých akcí vyhlášených baťovským vedením. Sám si však následně odporoval tvrzením o obrovské fluktuaci pracovních sil. Baťovský systém klasifikoval jako ostrý vykořisťovatelský režim, jenž své zaměstnance vyčerpává k smrti. Sovětské čtenáře upozornil, že výsledným produktem Baťových závodů není pouze obuv, ale i lidé, přičemž Baťovce neváhal označit za náboženskou sektu. V sledu invektiv už pak nijak nevyčnívala narážka na komunisty rozšiřovanou pomluvu o nejasnosti kolem skonu Tomáše Bati, která tragické nehodě přisuzovala sebevražedný charakter. Samozřejmě v jeho podání si vítězství v konfrontaci sovětského a zlínského systému připsali na konto dělníci sovětské.³⁶⁶ Na Tret'jakovo negativní nazírání reagoval v roce 1939 významný baťovský aktér obchodních kontaktů se Sověty, Rudolf Masný, který za přispění Dr. Pavlenky vypracoval oficiální rusky psanou brožurou prezentující zlínské podniky v pozitivním světle.³⁶⁷

Rovněž prominentní sovětský spisovatel a žurnalista Alexej Tolstoj si při prezentaci Zlína neodpustil několik invektiv. V moskevské Pravdě uveřejnil dojmy ze svých cest po Československu. A nejvíce myšlenek věnoval Zlínu. Proslavený spisovatel si povšimnul, jaká péče byla ve Zlíně věnována lidskému chodidlu, povýšenému zde do výše kultu. Neopomněl podotknout, jak rozsáhlá pozornost je věnována rovněž šéfovi podniku (patrně zemřelému Tomáši Baťovi), jehož portréty a moralistická hesla zdobí zlínské veřejné prostory. Ve svém článku Tolstoj rozebíral bohatství a hospodářský vzestup města, jakož i způsob života mladých zaměstnanců, jejichž výchova se koncentrovala v prvé řadě na spořivost. V stalinské atmosféře si ale neodpustil poznámku, že Baťovy závody představují podnik s vyšším typem exploatace fyzických a duševních sil člověka.³⁶⁸

Předseda delegace sovětských novinářů Kolcov poskytl zástupci sovětské tiskové kanceláře TASS projev oficiálního charakteru, který přetiskl československý orgán A-Zet. Kolcov stručně zhodnotil mnohotvarost Československa, kde může člověk obdivovat krásy kulturní krajiny, jakož se i seznámit s nejpokročilejší průmyslovou technikou. Sovětský novinář, který za pár let podlehl stalinským represím, jmenovitě uváděl

³⁵⁹ Tamtéž – *Zájezd sovětských novinářů*. Lidové noviny, Brno, 16. 10. 1935.

³⁶⁰ Tamtéž – *Sovětské novináře ve Zlíně a na Slovensku*. České slovo, Moravská Ostrava, 16. 10. 1935; Zcela totožný článek přináší zlínské vydání Českého slova, srov. tamtéž – *Sovětské novináře ve Zlíně a na Slovensku*. České slovo, Zlín, 16. 10. 1935; Informaci o večírku v Společenském domě přináší rovněž Moravské slovo. Bližší tamtéž – *Sovětské novináře si prohlédli Zlín*. Moravské slovo, Brno, 16. 10. 1935.

³⁶¹ *Sovětské žurnalisty v Československu*. Zlín, 11. 10. 1935; *Poslední zprávy. Piešťany*. Zlín, 18. 10. 1935.

³⁶² *Sovětské novináře a spisovatelé ve Zlíně*. Zlín, 18. 10. 1935. Další snímek z návštěvy Zlína je ve fondu Fotoarchiv SOKA Zlín, č. 7117.

³⁶³ Jan Antonín BAŤA, *Zlín – Moskva*. Zlín, 11. 3. 1936.

³⁶⁴ *Podivná odezva ruské návštěvy*. Zlín, 22. 11. 1935.

³⁶⁵ *Přednáška o SSSR v zlínském Rotary klubu*. Zlín, 8. 11. 1935.

³⁶⁶ Сергей Михайлович ТРЕТЬЯКОВ, *Страна ...*, s. 463–469.

³⁶⁷ Bližší brožurka: „*Предприятия Батя, акционерное общество в Злине*“.

³⁶⁸ MZA Zlín, H 1134, II/8, ev.j. 261, poř.č. 261, sl. C₆ – *Aleksěj Tolstoj o Československu*. Právo lidu, Praha, 3. 12. 1935.

Škodovy závody, Vítkovice a Bařův Zlín. Většinu obsahu však věnoval srdečnému přijetí, kterého se sovětské delegaci dostalo z řad politických a kulturních kruhů a široké veřejnosti.³⁶⁹

Po návratu delegace novinářů zpět do Sovětského svazu bylo celé jedno číslo sovětského časopisu „Za Ruběžom“, redigovaného M. Kolcovem a M. Gorkým, věnováno Československu.³⁷⁰ V případě tohoto časopisu se jednalo o zcela nezvyklou událost. Číslo byla věnována aktuálním politickým událostem (válce v Habeši, Německu pod Hitlerovou kuratelou, vyostřující se krizi ve Španělsku), jakož i sociální struktuře obyvatel světa (postavení obyvatel kolonií, černošské otázky), avšak nikdy výhradně jedinému tématu. Na přelomu let 1935–1936 se témata, vysvětlována z pozice vládnoucí ideologie, nesla v duchu ostrého antifašismu.

Podle redakčního oznámení byly při vydání tohoto čísla vzaty do úvahy faktory jako sblížení obou zemí uzavřeným paktem, návštěva tehdejšího ministra zahraničí Edvarda Beneše v Moskvě, výměny vojenských a novinářských delegací obou stran. Československo, i když označené za kapitalistický stát, bylo pojmáno jako pozitivní protivník fašismu a mezinárodního imperialismu.³⁷¹ Vedle článků sovětských účastníků výpravy novinářů a spisovatelů zde byly uvedeny zdravotní projevy a zamyšlení čs. politiků, vojenských činitelů, spisovatelů a podnikových manažerů jako Edvarda Beneše, Kamila Krofty, Bohdana Pavlů, Huberta Ripky, Jana Syrového, Vladislava Vančury, Laca Novomeského a Oskara Federera, přičemž hospodářské otázky rozhodně nedominovaly. Průmyslové výrobě v Československu, jakož i vzájemným obchodním stykům bylo věnováno shodně po jednom článku.³⁷² Asi proto příliš nepřekvapí, že Bařovi je věnována pouze jediná věta – při vyjmenovávání nejmodernějších podniků jsou zmíněny i obuvní továrny ševcovského krále Bati.³⁷³ Více než text zaujme v sovětském časopise způsob, jakým redaktoři manipulovali s vědomím tamních čtenářů o nízké sociální vyspělosti Československa. Prostřední obrazová část čísla sice přinášela snímky obyvatel, ale pouze ze slovenských a podkarpatoruských vesnic či ženy z oblasti Novohradských hor oblečené do slavnostního lidového kroje. Rovněž prezentovaná obydlí jako koliby bači či slovenských dřevěnic rozhodně nepředstavovala reprezentativní výřez čs. sídelní strukturou. I když tento negativní „konstrukt“ byl poněkud zmírněn pohledem na pražskou vilovou zástavbu, Václavské náměstí a Zlatou uličku. Naopak to byly průmyslové objekty, které představily Československo jako moderní stát. Jeden z nich přinášel i obraz obuvnických závodů ve Zlíně.³⁷⁴

A jak vypadal stav do mnichovských událostí? O dalších sovětských studijních delegacích se prakticky žádné údaje neobjevují. Vysvětlení je možno hledat v uveřejněném stanovisku Jana Antonína Bati. Jednak se hájil neexistujícími obchodními vztahy – přízně ne zcela objektivně – a co asi odpovídá více skutečnosti, tak ohledy na nepřátelskou politiku, jakou vůči závodům uplatňovali českoslovenští komunisté. Ti ve třicátých letech působili poplatně moskevské linii. Zřejmě tímto nátlakem na Sověty si chtěl Jan Antonín vynutit zdvořilejší chování zdejších komunistů.³⁷⁵ Některé signály totiž naznačují, že vedení koncernu v polovině třicátých let přikročilo k aktivnímu ofenzivnímu poměru vůči komunistickému hnutí. Např. v roce 1935 se vedení pokusilo ovlivnit výsledky regionálních voleb sestavením jednotné kandidátky všech politických stran vyjma komunistů.³⁷⁶ Podnikané „nadstandardní“ kroky v protikomunistickém postoji jsou svázány s osobou Dr. Ing. Jiřího Udržala,³⁷⁷ který zastával čelnou funkci ve firmě. Podle jedné ze zmínek psaných Janem Bařou o mnoho let později, byl Udržal pověřen bojem se zlínskými komunisty. Střetů se zhostil s takovým zdarem, že rokem 1935 se datuje úspěšné vyhoštění komunistů ze Zlína.³⁷⁸

Při ověřování věrohodnosti tohoto konstatování se musíme mít na pozoru. Zmínka byla napsána v afektu. S Udržalem se totiž Jan Antonín rozešel o několik let později ve zlém a po válce náležel Udržal ke korunním svědkům zmanipulovaného soudního procesu proti svému bývalému šéfovi. Bařa ho tudíž neváhal označit za zakukleného komunistu. Ale na druhou stranu by bylo omylem pomíjet skutečnost, že komunistické hnutí se po celé meziválečné období řadilo k nejzdatnějším protivníkům batismu. A firma neváhala proti protivníkům využít prostředků a to i oněch, které překračovaly nejen meze slušného chování, ale leckdy zacházely za hranici legálnosti. Při vědomí vlastního významu si firma vynucovala veřejné publikování projevů loajality jak od svých zaměstnanců, tak i obchodních partnerů. I za malicherné projevy kritiky byly tiskové domy kráceny na příjmech z inzerce. Konexe firmy dosahovaly až k státním orgánům. A v neposlední řadě lze v archivech nalézt materiály,

³⁶⁹ MZA Zlín, H 1134, II/8, ev.j. 263, poř.č. 263 – *Myšlenka přátelství pronikla hluboko. Sověští spisovatelé o Československu*. A-Zet, Praha, 23. 10. 1935.

³⁷⁰ *За Рубежом*, №. 1, 5. января 1936 г.

³⁷¹ *Наш номер о Чехословакии*. Tamtéž, s. 3.

³⁷² *Чехословацкая Республика (основные сведения)*. Tamtéž, s. 14–15; Оскар ФЕДЕРА, *Экономическая связь*. Tamtéž, s. 4–5.

³⁷³ *Чехословацкая Республика (основные сведения)*. Tamtéž, s. 14.

³⁷⁴ *Обувная фабрика Батя в Злине*. Tamtéž, s. 14.

³⁷⁵ Jan Antonín BAŘA, *Zlín – Moskva*. Zlín, 11. 3. 1936.

³⁷⁶ MZA Zlín, H 1134, I/4, ev.j. 158, poř.č. 629, sl.7 – Okresní volby 1935.

³⁷⁷ Jedná se o syna jednoho z meziválečných ministerských předsedů – Františka Udržala.

³⁷⁸ Miroslav IVANOV, *Sága o životě a smrti Jana Bati a jeho bratra Tomáše*. Vizovice 1998, s. 272–273.

kteří by neměli žádný soudní tribunál problémy označit za důkazy korupčního chování. Při současné míře poznání je samozřejmě obtížné vyslovit závěr, nakolik se jednalo o vynucenou reakci na nestandardní prostředky užívané protivníkem či zda aktivita firmy přesahovala parametry adekvátní reakce.

Hypotézu o specifické formě nátlaku vůči tuzemským komunistům v polovině třicátých let potvrzují již dříve uvedené články zlínského tisku. Vražením klínu se snažilo zlínské vedení rozštěpit oficiálně prezentovanou politiku představitelů Sovětského svazu od kroků čs. komunistů. Uveřejňované sovětské projevy pro sestavení lidových front, které se vyjadřovaly k „buržoazním“ nositelům přátelštěji nežli razantní odsudky místních komunistů, sloužily jako přiměřený argument zlínským novinám. Že pod pohrůzkou pozastavení kontaktů se pokusil J. A. Baťa donutit sovětské představitele, aby přehodnotili politiku čs. komunistů k závodům, snad nebude zcela scestná spekulace. Rovněž některé vychloubačně prezentované úspěchy závodů, které jsou Sověty kopírovány, by tomu nasvědčovaly. Na systému očíslování zlínských dílen šéf závodů dokumentoval, jak je Sověti napodobují i tam, kde neporozuměli účelu.³⁷⁹ Již bylo výše zmíněno o nadsázce o zkopírování praktického způsobu provádění pětiletky třemi sovětskými profesory na počátku dvacátých let. Rovněž systém samosprávy dílen měl být Sověty kopírován.³⁸⁰ Pouze vysoké mzdy vyplácené dělníkům a výtečné služby poskytované zákazníkům Sověti nenapodobili. Na konci článku Jan Antonín prohlásil, že si Baťovy závody troufají do všech soutěží se Sověty. Při jejich vyjmenovávání zakončil článek entuziastickým provoláním: „Zlín je více než Moskva. Zlín zůstane vzorem Moskvě.“³⁸¹

Ale i jiní si povšimli paralel mezi zlínskými a sovětskými obuvními továrnami. Zaměstnanec firmy Baťa Jaroslav Hoza, organizovaný národní socialista, který v roce 1935 navštívil s celorepublikovou dělnickou delegací Sovětský svaz, konstatoval analogické technické zařízení a postupy v sovětských obuvnických továrnách. Rovněž zaznamenal převahu mladých zaměstnanců zaměstnaných v obuvnictví.³⁸² Dělníci sovětské továrny Burevestnik mu pak adresovali zásilku juchtové obuvi, která byla vystavena v obchodním domě Palčák ve Zlíně. Známý reprezentant stachanovského hnutí v obuvnictví Smetanin připojil lístek, ve kterém projevil zájem o návštěvu Zlína a prohlídku Baťových závodů.³⁸³ Návštěva se ale nikdy nerealizovala.

Ačkoli Jan Antonín Baťa veřejně proklamoval pozastavení styků se sovětskými partnery, přesto lze z jiných zdrojů doložit jejich pokračování. V prvé řadě se zlínská korespondence se sovětskými úřady z března 1937 odvolávala na návštěvu závodů sovětským lidovým komisařem Veitcerem z 12. března 1937, který projevil zájem o důmyslné stroje na opravu punčoch a automaty na šněrovadla.³⁸⁴ Jistou vypovídací hodnotu obsahují i materiály politické správy. Městská rada ve Zlíně zasílala detailní měsíční hlášení Zemskému cizineckému úřadu. V roce 1936 zaznamenala pobyt 5 osob ze Sovětského Ruska ve Zlíně, v následujícím roce 6 osob a do mnichovských událostí v roce 1938 dokonce 19 osob.³⁸⁵ Tyto statistické údaje samozřejmě ničím nevypovídají o charakteru těchto návštěv a nelze ani vyloučit, že při návštěvě Zlína se Baťovým závodům vyhnuly. Avšak některé příkazy Jana Antonína Bati svědčí o opačném přístupu k Sovětům, než jaký zazněl v jeho oficiálně publikovaném vyjádření. Příkazy se týkaly vybavení pokojů v baťovském hotelu „Společenský dům“. Aby se důležité zahraniční hosté cítili spokojeni, měly být interiéry vyhotoveny v koloritu jejich země. Kromě interiéru měly být pokoje doplněné o nápisy a vysvětlení v jednotlivých jazycích.³⁸⁶ Prakticky každý Baťův příkaz uvádí jiné národnosti, v případě jazykových mutací nařizoval šéf užití i jazyka ruského.³⁸⁷

Vzácnou informaci, která se vztahuje k druhé polovině třicátých let, lze nalézt v memoárovém článku Josefa Vaňhary, dlouholetého redaktora meziválečného časopisu Zlín. Informace v tomto článku je současně výtečnou charakteristikou Jana Antonína Bati. Vaňhara poukazoval na jistou nedomyšlenost některých kroků mladšího

³⁷⁹ Dle tvrzení Jana Bati byly dílny ve Zlíně očíslovány následovně: nákupní číslem 100 a výše, koželužny 200 a výše, gumárny 300 a výše, obuvnické 400 a výše. Náhoda tomu chtěla, že konfekční dílny byly označeny číslem 421 a výše. Sovětské továrny v Rostově na Donu a Skorochoď v Leningradě rovněž používaly označení 421 pro konfekční dílny. Jan Antonín BAŤA, *Zlín – Moskva*. Zlín, 11. 3. 1936.

³⁸⁰ Je pravdou, že nelegální kopírování patentovaných baťovských výrobků (monolitní podešve) v sovětském obuvnictví zaznamenaly zlínské noviny již na počátku roku 1932 a to prováděnou rešerší leningradské Krasnaje Gazety. Blíže srov.: *Čeští komunisté Baťovi spílají – ruští se od něho učí*. Zlín, 8. 1. 1932.

³⁸¹ Jan Antonín BAŤA, *Zlín – Moskva*. Zlín, 11. 3. 1936.

³⁸² *Návštěvou u ruských ševců*. České slovo, 12. 7. 1936.

³⁸³ Tamtéž; MZA Zlín, H 1134, II/8, ev.j. 261, poř.č. 261 – *Moskva – Zlín. Smetanin přijede do Zlína?* Halo noviny, 22. 8. 1936.

³⁸⁴ MZA Zlín, H 1134, XXVI, ev.j. 1856, poř.č. 114 – dopis Narkomlegpromu z 20. 3. 1937 a Narkomvnutorgu z 28. 3. 1937.

³⁸⁵ Hodnoty vypočítány podle měsíčních statistických přehledů, blíže: Fond Archiv města Zlína (dále jen AM Zlína), ev.j. 556, i.č. 1041.

³⁸⁶ MZA Zlín, H 1134, XI, ev.j. 1635, poř.č. 4 – příkazy J. A. Bati č. 2914 z 15. 2. 1936, č. 2387 z 16. 4. 1936 a č. 5224 z 20. 2. 1938.

³⁸⁷ Tamtéž – příkazy J. A. Bati č. 2914 z 15. 2. 1936.

z Bařů, jenž si snad neuvědomoval význam sebe sama jako symbolu. Např. Bařovo opěvování technických děl v tehdejší Mussoliniho Itálii vyvolalo u řs. demokratického tisku vlnu nevole. řeř nejvýznamnějšího řs. podniku byl v řlánřích obviřován ze sympatií k fařismu. Na druhou stranu si kladl zlínský novinář řečníckou otázku, jaké politické přesvědčení bychom pak museli Janu Bařovi přisoudit, když v době ohrožení řeskoslovenska nechával úmyslně promítat filmy se sovětskou vojenskou tematikou, kde nad výkony sovětských vojáků tleskal celý sál.³⁸⁸ K řématu návštěv sovětských delegací zanechal relevantní zmínku o vřelosti, s jakou se setkala jedna sovětská delegace v období ohrožení řeskoslovenska. Blíže nedatovaná zmínka si určitě zaslouží, aby byla uveřejněna v plném rozsahu: „A opět jindy, když pozval do Zlína vedoucí pracovníky největřího sovětského obuvnického podniku Skorochod v Rostově, a dal jejich řůvodcům ve Zlíně pokyny, že Rostovřtí se mají seznámit se všemi výrobními procesy a se vším, oř budou mít zájem, včetně technických informací konstrukce a výroby na běžícím pásu.“³⁸⁹ Dataci této události lze provést pouze přibližnou. Podle výře zmíněných měsíčních statistických hlášení se v letech 1936–1938 ve Zlíně pohybovalo zvýšené množství sovětských občanů v podstatě jen v měsících zří 1938 (8 osob), srpnu 1938 (5 osob) a řervnu 1938 (3 osoby).³⁹⁰ Bohužel Kniha hostů Společenského domu ve Zlíně, která se pro inkriminovanou dobu dochovala až od 20. srpna 1938, neobsahuje ani jeden záznam adekvátní rozměřům popisované delegace. Jediným, kritériu odpovídajícím kandidátem je stalingradský rodák strojní inženýr Ivan Irikin, který dorazil do Zlína z Moskvy.³⁹¹ U další půl druhé desítky hostů se jedná o ruské ři řeské emigranty se stálým bydliřtřem v řeskoslovenské republice.

Bařovy závody nebyly navřtřevovány pouze delegacemi řistě sovětskými. Do Zlína se sjížděli rovněž účastníci mezinárodních kongresů uspořádaných v řeskoslovensku (připadně přímo ve Zlíně), mezi jejichž řleny se nacházeli i zástupci Sovětského svazu. Jejich vyjmenování by však bylo bezpředmětné.

Vědomi si torzovitosti archivních materiálů můžeme přesto nakonec vyslovit hypotézu o sledovaných cílech a skladbě sovětských delegací a jejich proměnách oproti létům dvacátým. Expanze řirmy spojená s rozvojem moderního města se stává jedním z legitimujících prvků existence řeskoslovenska v stísněné atmosféře nacistického nátlaku. Sblířování zahraničních politik řSR a řSSR v polovině třicátých let se v případě Bařových závodů projevuje řasově omezenými návštěvami sovětských oficiálních delegací. řleny delegací tedy již nejsou pouze prominentní sověřtří obuvní odborníci. Bařovské vedení se v určitých řasových momentech nebrání oficiálním sověřským návštěvám. Využívá je k vlastní prezentaci v cizině a nátlaku na domácí komunistické hnutí. Na druhou stranu ani řtřmto delegacím nepřisuzuje větří význam, o řemž svědčí jejich nezařazení do oficiálních zlínských památníků a archivních materiálů městské, bařovské a bezpečnostní provenience.³⁹²

³⁸⁸ Promítání sověřských filmů ve Zlíně nebylo ničím neobvyklým ani za řivota Tomáše Bati. Na konci dvacátých let byly promítány sověřské filmy jako *Medvřdí svatba*, *řtvcanci Sibíře*, *řpiklenci velikého díla*, *Návrat*, *řišník z Alhambry*, *Volha, Volha, máti rodná ...*, *Bohatřři svobody* apod.

³⁸⁹ Josef VANHARA, *Přiběh jednoho muře a jednoho města*. Zlínsko od minulosti k současnosti 10, 1991, s. 69–70. Jen upřesněme, že největřím obuvním závodem v tehdeřším řSSR (dle produkce) byl skutečně Skorochod. Ten však sídlil v Lenínradě a nikoli v Rostově na Donu. Zde se nacházel Zavod Imja Mikojana.

³⁹⁰ AM Zlína, ev.j. 556, i.ř. 1041 – Statistické přehledy o návštěvách cizinců ve Zlíně.

³⁹¹ MZA Zlín, H 1134, XI, ev.j. 999 999, poř.ř. 13 – Kniha návštěv Společenského domu ve Zlíně, záznam z 1. zří 1938

³⁹² Zpřávy o sověřských delegacích se nevyskytují ani v bařovských fondech, ale nenajdeme je ani v: AM Zlína, ev.j. 1127, i.ř. 1721 – Návřtřevní kniha města Zlína; AM Zlína, ev.j. 483, i.ř. 665 – Exkurze do Zlína; Fond Okresní řetnické velitelství Zlín, kniha 1, poř.ř.1 – Památník.

IV. Obchodní styky Baťových závodů se Sověty za vedení Jana Antonína Baťi

Jak již bylo řečeno v počáteční kapitole, existuje jediný doklad o obchodním kontraktu mezi Sověty a Baťovými závody za života zakladatele závodů Tomáše Baťi. Pokusy o vysílání nákupců končily na zamítavém postoji sovětské strany. Obchodní kontakty se ze zlínské strany zúžily na shromažďování relevantních informací. Následující kapitoly si kladou za úkol zodpovědět, jak se obchodní styky vyvinuly ve třicátých letech, kdy se místa šéfa po zemřelém Tomáši zhostil jeho nevlastní bratr Jan Antonín Baťa.

IV.1. Obchodní styky v první polovině třicátých let

Obchodní kontakty jsou pro třicátá léta svázány s osobou Rudolfa Masného. Jelikož se jedná v obchodních stycích se Sověty o důležitou osobu, bude vhodné alespoň uvést jeho stručný životopis. Rudolf Masný mohl ve styku se Sověty čerpat ze zkušeností z několikaletého pobytu na území Ruska. Do osudu dvacetiletého vyučeného obuvníka Rudolfa Masného zasáhla první světová válka. Již roku 1915 upadl do ruského zajetí, kde pak působil v obuvnickém závodě. V roce 1918 si otevřel v Kyjevě závod na výrobu a prodej obuvi. Zde se také roku 1919 oženil, jeho ženou se stala Anastazie Čalaja. V letech 1921–1922 působil jako úředník u čs. repatriační mise v Kyjevě. Od 20. prosince 1922 byl zaměstnán u firmy Baťa, kde postupně působil jako kontrolor, později v zlínské vzorkové síni a orthopedickém oddělení a nakonec jako vedoucí několika baťovských prodejen. Od září 1936 byl zaměstnán jako rajonista u firmy Kotva, která byla úzce provázána s Baťovými závody. Zde působil až do roku 1948, kdy jeho činnost ukončil komunistický puč.³⁹³

Ačkoli se nejednalo o čelného představitele firmy, přece jen patřil do řad středně postavených vedoucích. Ve dvacátých letech se o jeho působení v Kyjevě a pak u firmy Baťa objevily několikrát zmínky v baťovském Sdělení.³⁹⁴ Rudolf Masný se znal osobně s Tomášem i Janem Antonínem Baťou. Doprovázel je roku 1928 na obchodní cestě do Berlína s novou kolekcí vzorků. Po seznámení se s náročnými požadavky německého trhu padlo rozhodnutí vydat se letecky v odpoledních hodinách z Berlína do Olomouce s mezipřistáním v Praze a během nočních hodin vytvořit ve zlínských továrnách novou kolekci s kalkulací. Byl to první let Tomáše Baťi i Rudolfa Masného a napomohl k úspěchu kolekce v Německu. Rok po smrti Tomáše Baťi se Masný podělil o tuto vzpomínku se čtenáři „Zlína“. S Tomášem Baťou navštívil Masný také Londýn.³⁹⁵

Bohužel přesné důvody, proč byl pro sovětský trh vybrán Rudolf Masný, neznáme. Poznatky ze dvou jeho osobních kartotek prokazují, že pravděpodobně stěžejním důvodem při výběru se staly dosažená pozice v zlínském koncernu se znalostmi z několika profesí, osobní zkušenost z Ruska a výtečná znalost ruského jazyka. Ruština nebyla mezi zaměstnanci v prodeji a nákupu příliš frekventovaná. Např. v polovině třicátých let ji z vedoucích nákupního oddělení neovládal nikdo, ačkoli běžně ovládali jazyky tři (včetně češtiny) a výjimkou nebyla schopnost aktivního užívání pěti jazyků.³⁹⁶ Kromě ruského jazyka ovládal Rudolf Masný podle záznamu na osobních kartách ještě dobře jazyk německý, částečně pak jazyky polský a anglický.³⁹⁷

První spolupráce Masného na baťovských obchodních stycích se Sověty se datuje rokem 1932. Na vyzvání šéfa závodů J. A. Baťi se tehdy vydal ještě jako vedoucí obchodního domu v Přerově na svou první obchodní cestu. Do Sovětského svazu, kam vyrazil v podzimních měsících ve společnosti pánů Siegfrieda Meisla a Vladimíra Chluda, si vezl kolekci obuvi. Jak o osm let později Rudolf Masný poznamenal, projednávaný kontrakt na 500 000 párů obuvi nebyl vedením podniku akceptován pro sovětský požadavek 27-měsíčního úvěru.³⁹⁸ Tedy první pokus, který nevyšel. S vyjednáváním této transakce se přímo nabízí jedna zajímavá hypotéza. Není totiž vyloučeno, že do Sovětského svazu zamířila v krátkém sledu ještě jedna mimořádně prestižní baťovská trojice. A proč prestižní? Neboť v jejím čele stál sám majitel a šéf závodů Jan Antonín Baťa a dalšími členy byli vedoucí nákupního oddělení Ing. Konstantin Fiksl a vedoucí jednoho z chemických provozů

³⁹³ MZA Zlín, H 1134, XXVI, ev.j. 1857, poř.č. 125, f. 35 – dopis akčního výboru Kotvy z 1. 3. 1948.

³⁹⁴ *Dejte továrnu do našich rukou*. Sdělení, 30. 8. 1924; *Autohorečka*. Sdělení, 12. 4. 1924; *Tovární hlídka*. Sdělení, 19. 4. 1924.

³⁹⁵ Blíže k leteckým cestám: MASNÝ, *Jak došlo k prvnímu obchodnímu letu Tomáše Baťi*. Zlín, 10. 7. 1933; MZA Zlín, H 1134, I/3, ev.j. 22, poř.č. 36 – zpráva *Zábavné i poučné cestování s Tomášem Baťou* (Rudolf Masný) a zpráva *První cesta T. Baťi letadlem* (Rudolf Masný). Blíže k vzpomínkám Rudolfa Masného na Tomáše Baťu také srov.: MZA Brno, fond Dominik Čipera, k. 28, i.č. 1901.

³⁹⁶ Ing. Konstantin Fiksl, který uměl rusky, v není v seznamu uveden. Srov. MZA Zlín, H 1134, III, ev.j. 1376, poř.č. 4; Postoj k ruskému jazyku se v polovině třicátých let začal proměňovat – ruština začala být vyučována ve speciálních kurzech na Vyšší lidové škole T. Baťi ve Zlíně. Blíže Jaroslav WICHEREK, *Školy a vzdělávací ...*, s. 35–36.

³⁹⁷ Blíže k osobě R. Masného: MZA Zlín, H 1134, II/2, ev.j. 1025, i.č. 14, poř.č. 46 – kartotéka – Masný Rudolf.

³⁹⁸ MZA Zlín, H 1134, XXVI, ev.j. 1857, poř.č. 125 – dopis R. Masného řediteli fy Baťa Ing. Františku Malotovi z 20. 4. 1940; K identifikaci Masného partnerů srov. záznamy v „*Rejstříku cestovních pasů*“ č. 1508, 1563, 1564 v SOKA Uherské Hradiště, fond Okresní úřad Uherské Hradiště (dále jen SOKA UH, OÚUH), ev.j. 10, i.č. 24.

Ing. Alfréd Politzer. Podkladem hypotézy je záznam u Okresní správy v Uherském Hradišti, podle které si nechala zmíněná trojice pátého listopadu rozšířit působnost svých cestovních pasů i o Rusko.³⁹⁹ Do Sovětského svazu však pravděpodobně nezavítala nebo alespoň ne v kompletní sestavě, neboť již o šest dní později byl Ing. Fikslovi předán cestovní pas za účelem obchodní cesty do Itálie a Jugoslávie.⁴⁰⁰ Bez ohledu na jejich případný pobyt v Sovětském svazu svědčí rozsah vyjednávané transakce o změně postoje zlínského vedení k sovětskému trhu. V baťovské strategii bude sovětskému trhu od nynějška přiřazena role relevantního obchodního partnera. Proměnu je třeba interpretovat v kontextu počínající celosvětové odbytové stagnace obuvi Baťa koncernu, kde ani zvýšený export do zámoří nekompenzoval pokrytí ztrát vzniklých z odbytového kolapsu v Evropě. Vývoz do evropských zemích se v roce 1932 propadl na 6 116 100 párů obuvi oproti 9 457 500 v roce 1931. Celkový export se tak zredukoval z 12 266 300 párů na 11 658 400 párů. V následujících třech letech pak dokonce nepřekonal jedenácti milionovou hranici.⁴⁰¹

Vedle nedostatečné propustnosti informačních kanálů, které propojovaly moskevská ústředí sovětských obchodních společností s jednotlivými čs. firmami, byly možnosti obchodních spojení snižovány nezodpovědným jednáním tuzemských firem. Platí to i pro firmu Baťa. Ačkoli se Sověti pokusili ke konci první pětiletky zastavit dovoz technického zařízení pro kožařský průmysl,⁴⁰² nebyla jejich industrie schopna zásobovat obuvnický průmysl dostatečným množstvím opracovaných kůží jako chromového a lakovaného ševra a lakovaných kůží. Sovětská poptávka zprostředkovaná telegraficky 27. října 1933 čs. zastupitelstvím v Moskvě pražskému ministerstvu zahraničí byla o tři dny později (!) telefonicky oznámena tajemníku Sekce průmyslu koželužského při ÚSČP Dubskému a řediteli fy Baťa Hugo Vavrečkovi.⁴⁰³ Postup československých firem nelze pohříchu považovat za zodpovědný. Dne 11. listopadu zjistil referent čs. zastupitelství v Moskvě u sovětské společnosti Torgsinu, která poptávku zadávala, že na její žádost oznámila firma Ant. Jelínek a syn ve Velkém Meziříčí cenovou nabídku. Vzorky, které byly nutné pro získání objednávky zaslat, však neposlala. Ohlášené nabídky firem A. Linhart v Aši a Bří. Utitzové v Praze dosud Torgsin neobdržel. Ačkoli není vyloučeno, že pokud tak učinily, byly nabídky se vzorky zadrženy sovětskou celnicí za účelem proclení. Nezodpovědně se zachovala především firma Baťa, která místo nabídek na kůže zaslala cenové nabídky na gumové podrážky, přičemž se Sovětům jednalo o 400-500 000 stop ševrových usní. Československé firmy měly akceptováním této poptávky šanci proniknout na sovětský trh usněmi, které byly dováženy hlavně z Anglie, Francie, USA a Německa. Nebezpečí z prodlení bylo o to větší, že se v těchto dnech chystala do Sovětského svazu větší výprava zástupců polských koželužských továren.⁴⁰⁴

A nyní se dostáváme k otázce baťovských nákupů v Sovětském svazu. V Československu patřila firma Baťa k největším konzumentům dvojchromanů, které potřebovala k výrobě obuvi a odebírala je od Neštémických solvayových závodů v Neštémicích nad Labem. Za nižší, dumpingovou cenu nabízeli dvojchroman také Sověti.⁴⁰⁵ Přestože v první fázi Neštémické závody ustoupily tlaku ministerstva zahraničních věcí a svolily k dovozu 30 tun sovětských chromitých solí, nechtěly z tohoto ústupku učinit precedent. Neštémické závody argumentovaly skutečností, že vyšší československá cena dvojchromanu se promítá na finální ceně obuvi jen nepatrně a současně výroba této chemikálie zaměstnává několik desítek tuzemských dělníků, kteří by byli další redukcí výroby propuštěni.⁴⁰⁶

V následujícím roce (1934) propukly spory o dovoz sovětských chemikálií nanovo. Předmětem rozepří se staly žádosti firmy Baťa o povolení bezcelního dovozu sovětského dvojchromanu sodného a žíravého natronu. Technickým vyřešením sporu byla pověřena liberecká obchodní a živnostenské komoře, která vypracovala dva rozsáhlé referáty. V obou zdokumentovala dumpingový charakter sovětských nabídek, poukazovala na neoprávněnost žádosti firmy Baťa a jejich kolizi se současně platnými exkluzivními smlouvami mezi Neštémickými závody a jejich největším tuzemským odběratelem, firmou Baťa. Rovněž popírala tak rozhodný význam regenerace gumy pro obranu země v době válečné agrese, pro který měl být připuštěn import žíravého natronu (hydroxidu sodného, NaOH), kterýmžto argumentem ospravedlňovala své nároky firma Baťa. Výsledek

³⁹⁹ Srov. záznamy v „*Rejstříku cestovních pasů*“ č. 1685–1687 v SOKA UH, OÚUH, ev.j. 10, i.č. 24.

⁴⁰⁰ Tamtéž, záznam č. 1763.

⁴⁰¹ Blíže k exportním statistikám v MZA Zlín, H 1134, XXVI, ev.j. 1852, poř.č. 105. Z materiálů však nevyplývá, zda statistiky braly do úvahy i baťovské dceřiné továrny mimo Československo.

⁴⁰² AMZV, IV. sekce, k. 590, sl. 7. – obsah projevu Lidového komisaře pro zahraniční obchod Rozengolce dle důvěrné zprávy Zastupitelství ČSR v Moskvě z 8. 5. 1933.

⁴⁰³ Tamtéž – záznam telegrafické zprávy z 27. 10. 1933.

⁴⁰⁴ Tamtéž – opis dopisu pro ÚSČP od Zastupitelství ČSR v Moskvě z 11. 11. 1933.

⁴⁰⁵ Důkaz o dumpingových cenách je podán v: AMZV, IV. sekce, k. 591, sl. 2. – dopis od Neštémických Solvayových závodů v Neštémicích n. L. z 25. 1. 1933.

⁴⁰⁶ Blíže k aktivitám Neštémických závodů tamtéž – tatáž zpráva a dopis od Sdružení čs. průmyslů chemických z 27. 1. 1933.

obou referátu liberecké komory tedy nemohl k žádosti firmy Baťa vyznít jinak než nepříznivě.⁴⁰⁷ Její rezultat akceptoval jak obchodně-politický výbor Ústředny čs. komor, tak jednotlivé komory, které téměř jednohlasně projevíly obavy ze sovětského dumpingu.

Čs. chemické továrny náležely po většinu krátkého trvání první republiky k hlasitým odpůrcům řádné obchodní smlouvy se Sověty.⁴⁰⁸ Obávaly se sovětských dumpingových cen, kterému by smlouva nedokázala čelit. Naopak by se zavedením smluvních cel ulehčilo pronikání jejich produktů do Československa. Pod tímto úhlem pohledu musíme nazírat na veškeré protesty, námitky a intervence, ve kterých se chemické továrny a jejich průmyslové svazy vyjadřovaly k československé obchodní politice. Avšak stavět se neustále negativně k dovozu sovětských komodit nebylo možné. Sověti počali při uzavírání smluv se stálými obchodními partnery naznačovat, že zadávání nových objednávek závisí na výši sovětského exportu do Československa. Po svých obchodních partnerech žádali, aby u odpovědných čs. úřadů intervenovali ve prospěch dovozu sovětských komodit. Např. větší objednávky u Poldiny hutě Sověti podmínili odběrem juchtové kůže.⁴⁰⁹

IV.2. Druhá obchodní cesta Rudolfa Masného a následující období

S nacistickým porušením závazků versailleského mírového systému pozměňují západní velmoci i Československo svůj poměr k Sovětskému svazu. Ruku v ruce s proměnou zahraničně-politického náhledu se proměňovaly i postoje ekonomické. Přetrvávající hospodářská krize navíc nutila československé podnikatele, aby vyhledávali stále nová odbytiště. Atraktivními se jevíly zámořské země, Blízký východ a Sovětský svaz. Především do posledně jmenované země byly v polovině třicátých let vkládány nemalé naděje. Do Československa začaly přijíždět sovětské nákupní komise a zadávat první zkušební objednávky na obuv.⁴¹⁰ Jak se postupem doby ukázalo (především u výrobců spotřebního zboží), jednalo se o naději klamně.

V předjaří roku 1935, kdy se množily zprávy o sovětských nákupech zahraniční obuvi, rozhodla se firma Baťa k dalšímu vyslání Rudolfa Masného do SSSR, tentokrát za doprovodu H. Weisse z exportního oddělení.⁴¹¹ Rovněž druhou obchodní cestu nemůžeme hodnotit jako úspěšnou.

Při pokusu o rekonstrukci událostí narážíme na nedostatek archivního materiálu. Přibližnou délku pobytu v SSSR lze dedukovat z osobního sporu, který vedl Rudolf Masný s místním autodopravcem, a jednoho příkazu Jana Bati z 15. března 1935.⁴¹² Delegace pobývala v SSSR přibližně 3–4 týdny, a to mezi půlí února a půlí března. Ve zmiňovaném příkazu šéfa Jana A. Bati byli Masný s Weissem vyzváni, aby následujícího dne vystoupili na pravidelné sobotní konferenci, kde se měli podělit o nabyté zkušenosti a obeznámit vedoucí pracovníky se svou programovou náplní. Dále měl šéfredaktor časopisu Zlín Antonín Cekota provést s dvojicí interview, jehož obsah se měl zaměřit na funkci a platnost peněz a talonů. Před jejich uveřejněním si šéf závodů vymínil jeho pročtení.⁴¹³ A skutečně zlínský pondělník přinesl 18. března rozsáhlý rozhovor s oběma pány. Článek nenechal nikoho na pochybách, co se týče nadějí vkládaných do obchodu se Sověty. S plánovaným uzavřením čs.-sovětské obchodní smlouvy na jaře 1935 očekávali zlínská delegáti rozsáhlé nákupy spotřebního zboží a samozřejmě i baťovské obuvi, které se dostalo až již mezi ženským personálem hotelů nebo specialisty v sovětských nákupních organizacích mimořádně vřelého přijetí. Do Zlína měla dokonce ještě na jaře 1935 dorazit sovětská nákupní delegace. Dále čtenářům v článku předložili statistické důkazy o nedostatečném uspokojení poptávky, osvětlili systémem regulovaných cen v závislosti na postavení osoby v pracovním procesu a konečně seznámili čtenáře s pracovními postupy uplatňovanými v některých sovětských továrnách.⁴¹⁴

O důvodech této cesty se R. Masný po několika letech vyjádřil stručně. „V roce 1935 po předběžném vyjednávání s obchodním zastupitelstvím v Praze a po nesplnění obchodní dohody, kterou uzavřel pan řed. Rojt s vídeňským exportérem do SSSR panem Nussenblatem, odejel jsem na přání pana šéfa ve společnosti pana Weisse do SSSR s kolekcí obuvi.“⁴¹⁵ Z dalších porůznu deponovaných materiálů vyplývá, že náplní delegace nebyla pouze obchodní jednání. Se sovětskými protějšky vyjednávali o zaslání vzorků syntetické gumy a lampových sazí. Chronologicky se jedná o první doložený zájem firmy Baťa o sovětskou produkci syntetického kaučuku a sazí na výrobu pneumatik. Dále navázali spojení s exportními úřady pro vývoz surových ovčích a

⁴⁰⁷ Tamtéž – přílohy dopisů od ÚOŽK v Praze z 10. 4. 1934 (Referát „Zpráva o žádosti firmy Baťa, a.s. ve Zlíně o bezcelní dovoz dvojchromanu sodného z Ruska“) a 4. 5. 1934 (Referát, „Zpráva o žádosti firmy Baťa, akc. spol. ve Zlíně o bezcelní dovoz žiravého natronu z Ruska“).

⁴⁰⁸ Blíže k postoji Neštěmických závodů k SSSR srov. Zdeněk SLÁDEK, *Hospodářské ...*, s. 125 an.

⁴⁰⁹ AMZV, IV. sekce, k. 591, sl. 2. – dopis od Poldiny hutě v Praze z 4. 1. 1934.

⁴¹⁰ *Československá kožená obuv do Ruska*. OKG 3, 1935/1, s. 24.

⁴¹¹ Snímek dvojice před odjezdem do Sovětského svazu je k dispozici ve fondu Fotoarchiv SOKA Zlín, č. 7248.

⁴¹² Srov. MZA Zlín, H 1134, XXVI, ev.j. 1857, poř.č. 125 – dopis Ludvíku Šindelářovi z 8. 2. 1935; MZA Zlín, H 1134, I/3, ev.j. 13, poř.č. 9 – příkaz šéfa z 15. 3. 1935.

⁴¹³ MZA Zlín, H 1134, I/3, ev.j. 13, poř.č. 9 – příkaz šéfa z 15. 3. 1935.

⁴¹⁴ *Jaké jsou vyhlídky na prodej a nákup v SSSR?* Zlín, 18. 3. 1935.

⁴¹⁵ MZA Zlín, H 1134, XXVI, ev.j. 1857, poř.č. 125 – dopis R. Masného řediteli fy Baťa Ing. Františku Malotovi z 20. 4. 1940.

kozích kůží. Ale programový obsah byl ještě bohatší. Dvojice bezpochyby navštívila moskevské Polytechnické muzeum, neboť na základě jejich poznatků byla učiněna poznámka, aby studijní delegace Macháčka a Dohnálka (z podzimu 1935) rovněž prostudovala zde vystavené modely provozů, vystavené vzorky, popisy apod.⁴¹⁶ Jen připomeňme, že se v případě Macháčka a Dohnálka jednalo v pořadí o třetí studijní delegaci vyslanou do Sovětského svazu. Obdobně druhá studijní výprava ve složení Masner, Kala a Matoušek v létě 1935 navštívila muzeum a to dokonce hned dvakrát.

Pokud si položíme otázku, zda kromě Moskvy pobýval Masný s Weissem i v jiných destinacích, odpověď lze vydedukovat i z toho mála pramenů. Z Masného charakteristiky ředitele leningradské obuvní továrny Krasnyj Treugoľnik Bobrova označeného za „správného chlapíka“ ještě nelze vyvozovat, že Masný s Weissem pobývali na jaře 1935 i v této továrně.⁴¹⁷ Z dalších dochovaných cestovních zpráv totiž vyplývá, že k navázání kontaktů s představiteli mimomoskevských organizací dostačovala jednání v centrálních úřadech v Moskvě, kam tito prominentní úředníci čas od času služebně zajížděli. Avšak delegáti v Leningradě skutečně pobývali. V novinovém článku stručně popisují návštěvu leningradské továrny Skorochod a setkání s již zde několikrát zmiňovaným ředitelem technologického oddělení Breitermannem.⁴¹⁸

V době, kdy pobývala dvojice Masný – Weiss v Sovětském svazu, oficiální vyjednávání o obchodní smlouvě mezi československou a sovětskou stranou krátkodobě stagnovalo. Jak zaznamenal Zdeněk Sládek, ohrožení mnohoslíbených představ přimělo některé podnikatelské subjekty, mezi nimiž figurovala také firma Baťa, k řadě intervencí.⁴¹⁹

Vraťme se však k obchodním informacím. Až v pozdější době – již po návratu delegace – se informace o sovětském importu zahraniční kožené obuvi upřesnily. Byla to sovětská společnost Torgsin, která v polovině třicátých let tuto obuv skutečně nakupovala. Vesměs se ale jednalo o nákupy v Japonsku vedené na účet prodané Východočínské dráhy.⁴²⁰ Torgsin byl odborníky na sovětský obchod označován za nejvýznamnější společnost pro nákup spotřebního zboží (tedy i obuvi), o čemž byli informováni podnikatelé v denním tisku.⁴²¹ Výhodou bylo, že Torgsin na rozdíl od většiny ostatních sovětských importních organizací obvykle nevyžadoval dlouhodobé úvěry, ve výjimečných případech dokonce platil i za větší zakázky hotově. Vzhledem k orientaci sovětské importní politiky na pořizování investičních celku a redukci spotřebních komodit byly však reálné možnosti Torgsinu limitované. Navíc Torgsin prodával ve svých obchodech zahraniční zboží za přemrštěné ceny, které neodpovídaly kupní síle tamního obyvatelstva.⁴²²

Informace o možnosti odbytu spotřebního zboží se v polovině třicátých let objevily i v důvěrném oběžníku Ústředního svazu československých průmyslníků (ÚŠČP). Firmy byly zpraveny o návrhu jedné důvěryhodné osoby, která se nabízela za zástupce tuzemských firem. Ke kontraktům ji měli dopomoci osobní zkušenosti a kontakty nabyté v Sovětském svazu. Přestože jméno osoby nebylo uveřejněno, bezpochyby se za nabídkou ukrývá Ing. František Vašek.⁴²³ Ve zmíněném oběžníku je citováno jeho memorandum z 21. 10. 1934, které popisuje možnosti různých produktů spotřebního průmyslu. Upozorňuje na úspěchy výstavy československých výrobků uspořádané panem Maxem Steinem z Varšavy, které přinesly čtyřem čs. firmám objednávky několika tisíců párů obuvi.⁴²⁴ S tímto uzavřeným obchodem patrně souvisí čtyři metrické centy obuvi v hodnotě 3 000 rublů, které vykazují sovětské statistiky za rok 1934.⁴²⁵ Snad jen pro úplnost dodejme, že i když Max Stein působil několik let jako zástupce firmy Baťa v Polsku a rozešel se s firmou v dobrém potě, co začala zařizovat v Polsku vlastní továrnu a prodejny, na moskevské výstavě firmu Baťa nezastupoval.⁴²⁶ Ale nyní zpět k Vaškovu

⁴¹⁶ MZA Zlín, H 1134, IV, ev.j. 1429, poř.č. 102 – *Cestovní zpráva do Prahy* (Dohnálek, Macháček), Praha 11. 10. 1935; *Jaké jsou vyhlídky na prodej a nákup v SSSR?* Zlín, 18. 3. 1935.

⁴¹⁷ MZA Zlín, H 1134, IV, ev.j. 1429, poř.č. 102 – *Cestovní zpráva do Prahy* (Dohnálek, Macháček), Praha 11. 10. 1935.

⁴¹⁸ *Jaké jsou vyhlídky na prodej a nákup v SSSR?* Zlín, 18. 3. 1935.

⁴¹⁹ Zdeněk SLÁDEK, *Hospodářské ...*, s. 151.

⁴²⁰ V prosinci 1934 nakoupil převážně v Japonsku Torgsin 15 tun kožené obuvi v hodnotě 103 000 rublů. NA, EÚ, k. 137, i.č. 237 – Příloha dopisu č. 26 od vyslanectví ČSR v Moskvě z 12.4.1935; AMZV, IV. sekce, k. 590, sl. 9. – tatáž zpráva.

⁴²¹ *Jak lze obchodovat se SSSR*. Lidové Noviny, 21. 10. 1934.

⁴²² AMZV, IV. sekce, k. 590, sl. 9. – zpráva HJSV z 9. 2. 1935; AMZV, IV. sekce, k. 590, sl. 8. – opis dopisu pro Spolek textilních průmyslníků v Aši od Vyslanectví ČSR v Moskvě z 15. 11. 1934.

⁴²³ Tuto informaci (resp. realizaci daného projektu) potvrzuje druhá část „*Programu pro Moskvu*“. NA, EÚ, k. 137, i.č. 237 – „*Program pro Moskvu*“. Také je nepřímou potvrzena tamtéž – příloha přísně důvěrného dopisu od Vyslanectví ČSR v Moskvě z 5. 4. 1935.

⁴²⁴ Tamtéž – důvěrný oběžník od Zentralverband der tschechoslowakischen Industriellen (= Ústředního svazu čs. průmyslníků) z 12. 2. 1935, s. 4.

⁴²⁵ Tamtéž – zpráva „*Československý podíl na zahraničním obchodu SSSR podle sovětské statistiky*“.

⁴²⁶ AMZV, IV. sekce, k. 590, sl. 8. – opis důvěrného dopisu a přílohy pro OŽK v Praze od Vyslanectví ČSR v Moskvě z 15. 9. 1934; AMZV, IV. sekce, k. 590, sl. 9. – důvěrná zpráva HJSV z 12. 2. 1935.

memorandu. Dle něj existovaly reálné možnosti pro export různě kvalitních druhů obuvi, o které by mohlo projevit zájem hned několik sovětských společností a obchodních řetězců (Torgsin, Mostorg, Univermag).⁴²⁷ Československé vyslanectví v Moskvě se však pro nepatrný import obuvi ze Západní Evropy a současně rozsáhlou konkurencí vyjadřovalo k vyhlídkám na prodej čs. obuvi Torgsinu skepticky.⁴²⁸ Dříve než mohl být potenciál Torgsinu dostatečně zužitkován, byl k 1. únoru 1936 zrušen.⁴²⁹

IV.3. Návrh smlouvy o technické pomoci⁴³⁰

Jak vyplývá z předchozího výkladu, rok 1935 můžeme považovat za gradaci baťovského angažování se v sovětském prostoru. Došlo k vyslání jedné obchodní a čtyř studijních delegací, Zlín byl ještě k tomu navštíven minimálně třemi sovětskými delegacemi. Vysoko nastavená laťka roku 1935 byla i následujícího roku přeskočena neméně ambiciózními projekty. Již zde byl analyzován program studijní delegace Čs. akademie zemědělské, kde zájmy firmy Baťa o kaučukonosy hájili dva její zástupci. Ale to nebylo vše. Rok 1936 přinesl ještě několik překvapivých momentů.

Patrně neúspěchy, které byly spojeny s pokusy o přímý export obuvi do SSSR, přiměly vedení firmy k odvážnému kroku. V letních měsících byl Rudolf Masný pověřen sestavením plánu dodávek obuvnických strojů do Sovětského svazu, jakož i vypracováním návrhu na vybudování obuvnické továrny v SSSR, popř. vedením sovětské továrny firmou Baťa v rámci smlouvy o technické pomoci. Za tuto službu firma po Sovětech žádala pravidelný odběr obuvi. Rozsah projektu si žádal plného nasazení, Rudolf Masný proto ještě v září přešel ze služeb firmy Baťa pod křídla spřízněné společnosti Kotvam, a to do nově zformované pozice rajonisty pro Rusko.

Myšlenka smlouvy o technické pomoci nebyla zcela nová. Již v roce 1926 jednal Tomáš Baťa o poskytnutí koncese s úředníky sovětského obchodního zastupitelství v Praze. Informace pak na několik let zapadly, aby se opět vynořily v polovině třicátých let.

Po jednání, které vedl Rudolf Masný – jak to nepřímě vyplývá z korespondence – již v létě 1936 s předsedou obchodního zastupitelství SSSR v Praze Muradjanem, zaslal dotyčnému předsedovi 4. srpna 1936 jménem firmy Baťa písemný návrh smlouvy o technické pomoci.⁴³¹ Obsah stručného, všeobecného, rusky psaného návrhu projektu svědčí o promyšlenosti celého plánu. Pramalé šance na odběr klasické obuvi vedly zlínskou firmu k nabídce oněch druhů (ortopedické, sportovní a elegantní), které se v Sovětském svazu vyráběly v nedostatečném množství. V kompenzaci za exportní povolení nabízela firma Baťa vystavět v SSSR továrnu na obuv a přislíbila dovézt stroje vlastní výroby a dodat své specialisty. Bližší plán návrhu o technické pomoci měl být dodán pro případ, že by Sověti principiálně projevíli zájem o uzavření smlouvy. Jak bylo v korespondenci podotknuto, podrobný plán mohli odevzdat kompetentním úřadům dva zástupci firmy, kteří se chystali navštívit Moskvu.⁴³²

Z archivních pramenů nelze jednoznačně prokázat, zda nejen stručný koncept, ale rovněž detailní verze návrhu nebyla sovětskému obchodnímu zastupitelství v Praze předána již v srpnu 1936. Dochované materiály pouze dokazují, že podrobnější projekt byl předán v lednu 1937 p. Volinovi v lidovém komisariátu zahraničního obchodu (Narkomvněštorgu) v Moskvě.⁴³³ A co obsahoval projekt o technické spolupráci:

Firma Baťa nabízela technickou pomoc s výstavbou závodů, slíbila dodat rozpočty, plány, technická zařízení, stroje, odborníky, technické rady a vše další, co je potřebné k výstavbě moderně zařízené továrny na obuv. Za to žádala zaplacení nákladů za všechny dodávky, platby veškerému vyslanému technickému personálu a dále za technickou pomoc od Sovětů požadovala, aby odebírali dojednané dodávky speciálních druhů obuvi (ortopedickou obuv, speciální sportovní obuv, vkusnou dámskou obuv atd.) po dobu několika let, které se v SSSR vyráběly v nedostatečném množství.

Vedle racionalizace výroby projekt kladl adekvátní důraz i na racionalizaci vedení a evidence skladů a kontaktů výroby s distribucí a prodejem. Totožný důraz byl kladen na volbu vhodných lokalit pro obuvní prodejny v městech, přičemž každá obchodní jednotka měla mít k dispozici vlastní standardizovaný sklad výrobků usnadňující pravidelné provádění inventury. Na základě regulérního monitorování by pak továrna řídila

⁴²⁷ NA, EÚ, k. 137, i.č. 237 – důvěrný oběžník Zentralverband der tschechoslowakischen Industriellen z 12. 2. 1935, s. 4.

⁴²⁸ Tamtéž – Příloha dopisu č. 26 od vyslanectví ČSR v Moskvě z 12. 4. 1935.

⁴²⁹ Tamtéž – zpráva od vyslanectví ČSR v Moskvě z 20. 11. 1935.

⁴³⁰ Detailnější analýza již byla autorem publikována. Bližší Martin MAREK, *Kontakty Baťových závodů se SSSR za působení Jana A. Bati – návrh smlouvy o technické pomoci*. In: Jan Antonín Baťa – život a dílo, pokračovatel práce Tomáše Bati. Zlín 2007, s. 67–71.

⁴³¹ MZA Zlín, H 1134, XXVI, ev.j. 1853, poř.č. 110, sl. XIV – dopis předsedovi Obchodního zastupitelství SSSR v Praze Muradjanovi z 4. 8. 1936.

⁴³² Tamtéž – příloha dopisu předsedovi Obchodního zastupitelství SSSR v Praze Muradjanovi z 4. 8. 1936.

⁴³³ „Более подробное содержание проекта было передано г. Волину в Наркомвнешторгу в январе 1937.“ Tamtéž, sl. XIV.

výrobu. „Pouhé“ vybudování moderní továrny na obuv, aniž by současně došlo k organizování prodejní sítě, racionálně řízené z ústřední továrny a zpětně zase regulující produkci, by totiž negarantovalo úspěch projektu.

Své přednosti na poli ekonomického zpracování materiálů firma dokládala eliminací zbytečného plýtvání materiálů a energie. Argument o racionalizaci práce, díky které se šetří fyzické zatížení pracujících, měl zvýšit cenu projektu v očích sovětských akterů.

Firma Baťa se zaručila za úspěchy, pokud by byla pověřena vystavět kompletní továrnu a organizovat prodej, ne méně než s celkovou produkcí 20 000 párů obuvi denně (!). Zlínský návrh dále Sovětům nabídl, že s budovanou továrnou na obuv by mohl být ještě postaven kožedělný závod (a případně i jiné).⁴³⁴

Některé otázky však bylo třeba řešit vzájemnou dohodou, při čemž firma Baťa ubezpečovala, že je schopna a ochotna:

- vybudovat potřebné stavby, při čemž je prokazatelně konkurenceschopná s ostatními stavebními firmami. Zdůrazňovala, že při stavbě dosahuje menších ztrát materiálu a stavbu pěti poschodové budovy (o základu 80x20m) vystaví ve Zlíně 15 stavebních dělníků za 6 týdnů po 6 pracovních dnech;
- stroje a zařízení, které závody vyrábějí, dovézt a postavit na místě za konkurenční ceny. Ostatní zařízení postaví Sověti – firma jim dodá adresy svých dodavatelů;
- kromě obuvních továren vystavět modelárnu, školu na výchovu obuvnických dělníků-specialistů, dílnu na výrobu obuvních kopyt, dílnu na výrobu všech potřebných výrobků a dílnu na výrobu krabic (obalů);
- přechodně poskytnout dostatečné množství instruktorů pro vedení školy a dílen;
- poskytnout plány a rozpočty na výstavbu vzorových obchodů obuvi, v případě potřeby dodat zařízení těchto obchodů;
- poskytnout možnost prodávacům absolvovat speciální kurz pro prodavače ve Zlíně, kde se naučí všem principům služby zákazníkům.⁴³⁵

Návrh projektu nebyl čistě zlínský. Zlínské autoři se nechali inspirovat smlouvou o technické pomoci uzavřenou mezi Delawarskou společností Ford Motor Company a Nejvyšší radou lidového hospodářství SSSR (VSNCh SSSR) z 31. 5. 1929, jejíž český překlad je uložen v archivu firmy Baťa. Smluvní strany se v ní dohodly na budování sovětské automobilové továrny a na předání licencí a patentů na výrobu osobních automobilů typu A a nákladních automobilů typu AA.⁴³⁶ Komparace Fordovy smlouvy s Baťovým návrhem prokazuje, jak daleko zlínská firma „kopírovala“ úspěšné projekty. Ve smlouvě se např. firma Ford zavázala dodat všeobecné i detailní plány a náčrt. S dílčími obměnami tak v projektu činila i firma Baťa. Podle smlouvy firma Ford měla zajistit dostatečný počet kvalifikovaných specialistů pro vybudování a zdárný chod továrny v SSSR a pro zaškolení tamního personálu. Kromě toho se ještě Fordova firma zavázala k zaškolení sovětských odborníků i ve svých domovských závodech. Rovněž zlínská firma přislíbila poskytnout své odborníky sovětskému závodu. Pokud se týče zaškolování sovětského personálu v Baťových závodech, nikde v projektu se sice podobné údaje neuvádějí, avšak Baťovy závody přislíbily zaškolení sovětských prodavačů ve svých kurzech.

Dokonce i ve formách realizovaných plateb za vykonané služby sledoval návrh projektu Fordovu smlouvu. Dle smlouvy se VSNCh zavázalo zaplatit veškeré výlohy (pracovní sílu, materiály a náklady) spojené se zhotovením a dodáním náčrtů, modelů a plánů, veškeré mzdy včetně cestovních výloh a veškerou hodnotu služeb (pracovní síly a výlohy) poskytnutých inženýry firmy v SSSR. Vedle toho si firma Ford vymínila jako kompenzaci za práva a patenty, aby od ní sovětská obchodní organizace v USA, Amtorg, po dobu čtyř let kupovala automobilové součástky v hodnotě 72 000 automobilů a nákladních vozů.⁴³⁷ Obdobně zlínské vedení shledalo tuto formu za ideální způsob, jakým proniknout se svou obuví a několik let se na sovětském trhu udržet.

Přirozeně se všechny navržené body neopíraly o sovětsko-americkou smlouvu. Především v pasážích o racionalizačních opatřeních v distribuci obuvi a kontaktu trhu s výrobou vycházela firma Baťa ze specifických podmínek výroby a distribuce obuvi, kde podobná vylepšení mohla mít podstatný podíl na zvýšení obrátu. Avšak na zvýšení obrátu v tržním prostředí.

Proč se Baťova firma rozhodla k takto odvážnému projektu, který, pokud je badateli známo, byl nabídnut pouze Sovětům? Přece by bylo proti samé strategii firmy přenechávat potenciální konkurenci nejmodernější technologii a postupy. I když prameny k této problematice mlčí, lze reálné důvody rekonstruovat. Dosavadní pokusy firmy Baťa prokázaly, že cesta přes monopol sovětského zahraničního obchodu na sovětské trhy nevede přímými nabídkami obuvi. Také závislost sovětských vývozních společností na jednotlivých zahraničních

⁴³⁴ K jednotlivým bodům smlouvy srov.: Tamtéž, sl. XIV – „Проект о техническом участии фирмы Батя а.о. в Злине, при постройке современной фабрики для производства обуви в С.С.С.Р.“, s. 1–3.

⁴³⁵ Tamtéž, s. 3–4.

⁴³⁶ U modelu Ford A se samozřejmě nejednalo o verzi z roku 1903, nýbrž o nový model, který nahradil již zastaralý model Ford T. Michael POLLARD, *Henry Ford a Ford*. Havlíčkův Brod 1996, s. 43.

⁴³⁷ Blíže k jednotlivým specifikacím a přesnému kalendáři dodávek srov.: MZA Zlín, H 1134, XXVI, ev.j. 1853, poř.č. 110, sl. VII-r – Smlouva.

odběratelích obuvních surovin byla natolik nepatrná, že nemusely ustupovat jejich tlakům o kompenzaci při nákupech obuvi. Pokud chtěl Baťa komplex proniknout na sovětský trh, pak nejlépe šanci v daném momentu skýtala nabídka smlouvy o technické pomoci, která by jako kompenzaci přinesla pravidelné odběry obuvi. Nehrozilo však při realizaci projektu, že jejím naplněním se ohrozí budoucí postavení Baťových závodů ve třetích zemích?⁴³⁸ Pro odpověď se nelze než obrátit k pravděpodobné (bohužel prameny neověřené) hypotéze. Při zájmu sovětské strany o smlouvu by patrně zlínské vedení požadovalo od Sovětů smluvní záruku, že takto vyrobená obuv nebude vyvážena mimo hranice SSSR, jako to ostatně činila smlouva Fordovy společnosti ohledně automobilů vyrobených na sovětském území.⁴³⁹

Také pouze hypoteticky lze uvažovat, zda navrhovaná smlouva měla naději na úspěch. Dodržování smlouvy by jednoznačně prospělo firmě Baťa, která by si mj. zajistila pravidelný odběr svých výrobků. Naopak se lze domnívat, že ryze tržní mechanismy by v principech stalinské ekonomiky asi jen stěží fungovaly. Na otázku, zda uzavření smlouvy bylo reálné, nejlépe odpovídá to, že na svůj návrh nedostala firma Baťa od Sovětů nikdy žádné písemné vyrozumění, i když se oni jednalo ještě i v příštím roce.⁴⁴⁰ S několikaletým odstupem spatřoval Rudolf Masný hlavní důvod pro nedojednání smlouvy ve skutečnosti, že poskytnutí licencí bylo podmíněno odběrem obuvi od firmy. Doslova uvedl: „Naši podmínkou bylo získání koncesí na dodávky 200 milionů párů naší obuvi ročně do SSSR, při hotovém placení.“⁴⁴¹

Ačkoli se plán z roku 1936 jeví jako přespříliš ambiciózní, faktem zůstává, že sovětský průmysl nebyl schopen uspokojit potřeby obyvatelstva obuvi. Navzdory poklesu přírůstku obyvatel Sovětského svazu v důsledku represí,⁴⁴² nebylo možné zabezpečit vlastní sovětskou výrobou 1 pár obuvi na osobu za rok. Zaslíbené komentáře pracují s odhadem roční produkce odpovídající svou výší jednomu páru na dvě osoby na konci první pětiletky. Během druhé pětiletky výroba obuvi vzrůstala. V roce 1935 mělo být již vyrobeno 129,8 a v roce 1936 dokonce 173,4 mil. párů obuvi. Značnou část stále ještě tvořila obuv gumová a plstěná.⁴⁴³

IV.4. Třetí obchodní cesta Rudolfa Masného a následující období

Na samém konci roku 1936 odjel Rudolf Masný do Moskvy, aby vyjednával o dodávkách obuvi a strojů na výrobu obuvi. Součástí nadcházejících jednání se měla stát i smlouva o technické pomoci. Ačkoli se vedení odhodlalo doplnit nabídky také o dodávky strojů, ani tato obchodní cesta realizovaná ve dnech od 28. prosince 1936 do 30. ledna 1937 nebyla završena úspěchem.⁴⁴⁴ V Moskvě Rudolfu Masnému vypomáhal Ing. Vašek, který zde působil ve funkci obchodního dopisovatele Exportního ústavu československého. Ing. Vašek byl s Masným (resp. firmou Baťa) v korespondenčním styku nejspíše od 15. prosince 1936.⁴⁴⁵ Patrně bylo ale spojení navázáno již dříve, o čemž svědčí Vaškův článek o významu Sovětského svazu pro československý export v týdeníku Zlín z 12. června 1935.⁴⁴⁶ A jak ke spojení došlo? Existují věrohodné indicie, že o působení Ing. Vaška v Moskvě se zlínský koncern dověděl prostřednictvím obou základních informačních kanálů. V prvním případě rozšiřoval informaci důvěrný oběžník Ústředního svazu čs. průmyslníků, v druhém – za přispění olomoucké komory – dotazník a oběžník Hospodářské jednoty pro slovanský východ.⁴⁴⁷

Realizace kontaktů Rudolfa Masného se sovětskými protějšky probíhala za Vaškovy vydatné spolupráce. Ten Masnému při jeho lednovém pobytu v Moskvě zprostředkoval řadu návštěv v sovětských organizacích a institucích. Např. sovětské organizaci zaměřené na obchod s Čínou, Sovsintorgu, společně předložili vzorky obuvi, punčoch a hraček; v sovětské organizaci pro obchod s Mongolskem, Sovmongoltorgu, si prohlédli

⁴³⁸ Sověti byli také vývozci obuvi. Jejich obuv směřovala převážně do zemí asijských sousedů (Mongolska, Persie, Tuvy, Afganistanu a západní Číny), těžko přístupných evropským producentům. NA, EÚ, i.č. 237, k. 137 – bez názvu, s. 10.

⁴³⁹ MZA Zlín, H 1134, XXVI, ev.j. 1853, poř.č. 110, sl. VII-r – Smlouva, bod 10.

⁴⁴⁰ Ing. Vašek informoval firmu o projednávání nabídky v kožešnicko-obuvnickém oddělení lidového komisariátu lehkého průmyslu. Blíže NA, EÚ, k. 300, i.č. 1274 – kopie dopisu Ing. Vaška R. Masnému z 21. 5. 1937, 26. 5. 1937 a 23. 10. 1937.

⁴⁴¹ MZA Zlín, H 1134, XXVI, ev.j. 1857, poř.č. 125 – dopis R. Masného řediteli fy Baťa Ing. Františku Malotovi z 20. 4. 1940.

⁴⁴² Martin MALIA, *Sovětská tragédie. Dějiny socialismu v Rusku v letech 1917–1991*. Praha 2004, s. 267.

⁴⁴³ Blíže k sovětské obuvní produkci, správkárnám obuvi a rozsahu produkce obuvních náhražkových surovin srov.: AMZV, IV. sekce, k. 591, sl. 2. – opis dopisu pro firmu Baťa, a.s. ve Zlíně od Zastupitelství v Moskvě z 14.12.1933; ZA Ol., OŽK Ol., i.č. 18139, k. 2169 – příloha zprávy HJSV z 2. 10. 1934, s. 15; Ing. F. K.

VAŠEK, *Výroba obuvi v SSSR*. Světový obchod 3, č. 34, 27. 8. 1935, s. 6. I tato čísla však lze považovat za příliš optimistická.

⁴⁴⁴ MZA Zlín, H 1134, XXVI, ev.j. 1857, poř.č. 125 – kartotéka – Masný Rudolf.

⁴⁴⁵ NA, EÚ, k. 300, i.č. 1273 – dopis Ing. Vaška došlý 21. 12. 1936.

⁴⁴⁶ F. VAŠEK: *Význam Sovětského svazu pro československý export*. Zlín, 12. 6. 1935.

⁴⁴⁷ Blíže k pravděpodobnému nepřímému předání informací srov. výměnu korespondence mezi olomouckou komorou a HJSV z února a března 1935: ZA Ol., OŽK Ol., i.č. 18255, k. 2202.

Bařovu kolekci punčoch. U sovětských importních organizací zjistili zájem o stroje na výrobu obuvi a punčoch a o výrobky z pryže. Zájem byl i o Bařova letadla. Dle sdělení Ing. Vaška byl v Moskvě očekáván příjezd vedoucího bařovských strojiren B. Ševčika.⁴⁴⁸

V Moskvě také Masný jednal s prof. Kaganovem o umístění výstavní bařovské kolekce v místnostech Lidového komisariátu vnitřního obchodu. Bohužel nedostatečná kapacita výstavních prostor znemožňovala realizaci dalekosáhlých plánů. Z iniciativy Ing. Vaška pak bylo vyjednáváno s Exportním muzeem Vřesvazové obchodní komory o poskytnutí vhodných výstavních místností pro řs. vzorky.⁴⁴⁹

Během pobytu v Moskvě vedl Masný jednání také o nákupech sovětských surovin a výrobků. Pro tento účel byl vyzbrojen řadou kožních tloušťkoměrů a tvrdoměrů.⁴⁵⁰ Vašek se v jednom ze svých pozdějších dopisů zmiňuje také o stavu jednání o nákupu sovětských bezemulzních kinematografických filmů, jehož počátky spadají do pobytu Masného v Moskvě. Mělo se jednat o rozsáhlou dodávku do řSR, neboť prozatímní množství 60 tun nashromážděné v moskevských skladech bylo charakterizováno jako nedostačující.⁴⁵¹

Zmínky o firmě Bařa se od roku 1937 nacházejí v korespondenci Ing. Vaška a Exportního ústavu a příložených kopiích korespondence firmě Bařa. Přestože se nedochovaly všechny kopie, lze ze zachovaných fragmentů určit, o co firma Bařa (resp. Kotva) usilovala. Ing. Vašek vyřizoval v jejich prospěch poptávky na celulózu, filmový odpad, syntetický kaučuk a latex. A souběžně projednával bařovské nabídky obuvi, obuvnických a obráběcích strojů (frézovacích strojů, vrtaček, revolverových soustruhů), pletacích strojů na punčochy, strojů na výrobu řněrovadel a na opravu punčoch, pedoskopů,⁴⁵² optických, technických a signalizačních skel, závěsových a nábytkových látek, ozdob na vánoční stromky a protiperitových pláštěnek.⁴⁵³

Služby Ing. Vaška se neomezovaly pouze na obchodní transakce, vyjednával také o návštěvě sovětské továrny na výrobu syntetického kaučuku zástupcem firmy Bařa a se sekretářem Novoselcevem rokoval o návštěvě lidového komisaře Ljubimova.⁴⁵⁴

Pro uchycení se na sovětském trhu neváhal koncern přistoupit na kompenzační obchody. Sovětům nabídl odebírat za své stroje sovětskou železnou rudu a naftu.⁴⁵⁵ Jednalo se tak o první pokus, kdy koncern uvažoval o roli zprostředkovatele sovětského obchodu na řs. trhu.

Závody nevyužívaly pouze zprostředkovatelských služeb Ing. Vaška, ale s některými sovětskými organizacemi udržovaly rovněž bezprostřední korespondenční styk. Svě nabídky kompletního zařízení k strojní výrobě galoří (automatických kruhů, kalandrů, vulkanizačních kotlů aj.), gumových látek a gumových podlahových krytin „Zlinolit“, automatů na řněrovadla a strojů na opravu punčoch doprovázely bohatě vypracovanými katalogy strojů a podrobnými návody a fotodokumentací. Nabídky a katalogy byly podávány v ruském a německém jazyce.⁴⁵⁶ Pro obdržení zakázky neváhaly přislíbit zaškolení sovětských pracovníků ve svých specializovaných školách ve Zlíně, ukázkou strojů sovětským technikům v Zlínských provozech nebo vyslání vyškoleného instruktora do řSSR. Garanci kvality dokládali skutečností, že nabízené stroje byly užívány v Zlínských provozech.⁴⁵⁷

IV.5. řtvrtá obchodní cesta a následující období

Projednávané obchody byly natolik rozsáhlé a komplikované, že se ing. Vašek rozhodl při několikadenním plánovaném pobytu v řSR na jaře 1937 navštívit pracovně pana Masného ve Zlíně.⁴⁵⁸ Na konci dubna upozornil dopisem Masného, aby se i on přichystal na možný bleskurychlý odjezd do Moskvy s vyžádanými vzorky a

⁴⁴⁸ NA, EÚ, k. 300, i.ř. 1274 – dopis Ing. Vaška z 23. 1. 1937.

⁴⁴⁹ K jednání blíže tamtéž – dopis Ing. Vaška z 20. 2. 1937, 3. 3. 1937 a 29. 6. 1937.

⁴⁵⁰ MZA Zlín, H 1134, XXVI, ev.j. 1856, poř.ř. 114 – propůjčení přístrojů strojírnamí z 17. 12. 1936.

⁴⁵¹ NA, EÚ, k. 300, i.ř. 1274 – kopie dopisu Ing. Vaška R. Masnému z 3. 2. 1937.

⁴⁵² Jednalo se o rentgenové zařízení. Zákazník si vyzkoušel novou obuv a současně si ověřil uložení prstů uvnitř obuvi. Blíže k prvním zmímkám o pedoskopech a jejich užívání v bařovských prodejnách: J. SLABÝ, *Studijní cesta zaměstnanců firmy T. & A. Bařa*. Sdělení, 15. 8. 1925; F. RAČANSKÝ, *Pedoskop*. Sdělení, 18. 5. 1929; Jiří BAKALA, *Bařova nemocnice v tisku 1927–1942*. In: *Bařova nemocnice ve Zlíně 1927–2002*. (s. d.), s. 33–34. Dostupné z http://www.bnzlin.cz/informace/files/nemocnice_27-02.pdf. (Staženo 12. 7. 2006).

⁴⁵³ NA, EÚ, k. 300, i.ř. 1274 – kopie dopisu Ing. Vaška R. Masnému z 3. 2. 1937, 30. 4. 1937, 8. 5. 1937, 10. 5. 1937, 12. 5. 1937, 21. 5. 1937, 26. 5. 1937, 27. 5. 1937 a 28. 5. 1937.

⁴⁵⁴ Tamtéž – kopie dopisů Ing. Vaška R. Masnému z 21. a 28. 5. 1937.

⁴⁵⁵ Tamtéž – kopie dopisu Ing. Vaška R. Masnému z 12. 5. 1937.

⁴⁵⁶ MZA Zlín, H 1134, XXVI, ev.j. 1856, poř.ř. 114 – rozsáhlá nabídka Glavrezině z 22. 2. 1937, dále nabídky Narkomlegpromu z 20. 3. 1937, Narkomvnutorgu z 23. 3. a 6. 4. 1937 a Vsekopromsovětu z 7. 8. 1937.

K cenám strojů blíže: Tamtéž – „*Ceny strojů nabízených do řSSR*“ schválené 22. 2. 1937.

⁴⁵⁷ Blíže tamtéž – dopis Glavrezině z 22. 2. 1937, Narkomvnutorgu z 20. a 23. 3. 1937 a Vsekopromsovětu z 7. 8. 1937.

⁴⁵⁸ NA, EÚ, k. 300, i.ř. 1274 – kopie dopisu Ing. Vaška R. Masnému z 21. 3. 1937.

prospekty.⁴⁵⁹ Rudolf Masný tak 31. května 1937 opět vyrazil do Sovětského svazu.⁴⁶⁰ V Moskvě měl pokračovat v dosavadním obchodním jednání, kromě toho byl pověřen zřízením výstavy vzorků v paláci Všesvazové obchodní komory v Moskvě. Kontakty byly navázány již při předchozí cestě, nyní však převzali iniciativu úředníci Exportního muzea. Prostřednictvím Ing. Vaška požádali – ještě před příjezdem Masného do Moskvy – zlínskou firmu o zapůjčení kolekce vzorků. Zájem projeví především o projekční aparát, pedoskop, ortopedické potřeby a další. Přáním Sovětů bylo vyhověno. Část vystavovaných exponátů přivezl několik dní před Masným zaměstnanec firmy Baťa p. Kubala, zbytek s sebou přivezl Masný. Na rozsáhlou kolekci, která byla v Moskvě vystavena téměř šest měsíců, dohlížel Ing. Vašek. Společným úsilím se podařilo tandemu Vašek-Masný vyjednat u správy Exportního muzea výhodné podmínky. Vystavování vzorků čs. firem bylo zcela zproštěno od placení poplatků. Bohužel baťovská kolekce neslavila v Moskvě úspěch. Jak v pozdější korespondenci R. Masný podotýkal, za vystavované zboží zaplatil ze svého osobního účtu Kotvě téměř 10 000,- Kč, přičemž se část zboží vrátila poškozená až v roce 1938 a 1939 a část se cestou zpět ztratila.⁴⁶¹

A co víme o náplni čtvrté obchodní cesty? Rudolf Masný navštívil v doprovodu Ing. Vaška dne 10. června 1937 sovětskou organizaci zaměřenou na obchod s Čínou – Sovsintorg, ve které jednali o vyhlídkách na dodávky zboží. Také rokovali s úředníky sovětské organizace Glav-ugol o dodávce gumových pásů na transportéry v uhelných dolech. V Narkomlegpromu a Technopromimportu prezentovali projekty zlínských pletáček punčoch a ponožek. Z Raznoexportu si Masný odnesl vzorky bavlny, linteru a odpadků lnu, přičemž se zavázal, že část vzorků předá Exportnímu ústavu pro čs. zájmece.⁴⁶²

Po odjezdu Rudolfa Masného pokračoval Ing. Vašek v rozjednaných obchodech. Při návštěvě laboratoří galantního trustu projeví jeho úředníci zájem o stroje na výrobu šněrovadel a celuloidových konců, které hodlali v blízké době zakoupit. Dále projeví zájem o umělou podlahovou krytinu – „Zlinolit“. Zamýšleli se i nad nákupem strojů na opravu punčoch, proto si vyžádali vzorky punčoch opravených tímto strojem.⁴⁶³ I když se nedochovala většina kopií korespondence zasílané Ing. Vaškem Rudolfu Masnému z letních měsíců roku 1937,⁴⁶⁴ rozsah projednávaných obchodů byl značný. Ing. Vašek jej charakterizoval takto: „Také ještě v tomto roce přinese bohaté ovoce práce pro firmu Baťa, akc. spol., jejíž objednávky mají převýšiti 8 mil. Kč. Vyjednávání je v plném proudu a dle předběžných informací valuta je již utvrzena. Materiály k objednávce mají býti předány do importní organizace začátkem října.“⁴⁶⁵ V jednání byly dodávky cvikovacích strojů, strojů na přibíjení podpatků a šnitové stroje; firma Baťa sestavila nabídku obsahující počty měsíčních dodávek. Sověti projeví horečný zájem o stroje na opravu obuvi; dokonce se rozhodli vyslat do Zlína vedoucího oddělení sovětské společnosti Vsekomprosovět pana Komisarova. Firma Baťa však hodlala prodat tyto stroje až po sovětské objednávce ostatních strojů.⁴⁶⁶

VI.6. Pátá obchodní cesta

Další v pořadí již pátou obchodní cestu vykonal v září 1937 Rudolf Masný za doprovodu odborníka nákupního oddělení firmy Baťa pana Daičara. Tato obchodní cesta byla zaměřená na nákup surovin a prodej strojů a obuvi, přičemž priorita v prodeji byla položena právě na stroje. Cíl obchodní cesty tak vydává svědectví o posunu, ke kterému v obchodní taktice zlínského vedení za několik posledních let došlo.

⁴⁵⁹ Tamtéž – kopie dopisu Ing. Vaška R. Masnému z 30. 4. 1937.

⁴⁶⁰ MZA Zlín, H 1134, XXVI, ev.j. 1857, poř.č. 125 – kartotéka – Masný Rudolf.

⁴⁶¹ Blíže k výstavě, zlínské kolekci a jednáním se sovětskými úředníky srov.: NA, EÚ, k. 300, i.č. 1274 – kopie dopisu Ing. Vaška R. Masnému z 10. 5. 1937 a 21. 5. 1937 a MZA Zlín, H 1134, XXVI, ev.j. 1857, poř.č. 125 – dopis R. Masného řediteli fy Baťa Ing. Františku Malotovi z 20. 4. 1940.

⁴⁶² Blíže NA, EÚ, k. 300, i.č. 1274 – dopisy Ing. Vaška z 11., 15. a 29. 6. 1937 a kopie dopisu Ing. Vaška Exportnímu syndikátu v Praze z 21. 7. 1937; MZA Zlín, H 1134, XXVI, ev.j. 1856, poř.č. 114 – dopis Narkomlegpromu z 10. 2. 1938.

⁴⁶³ NA, EÚ, k. 300, i.č. 1274 – kopie dopisu Ing. Vaška R. Masnému z 3. 7. a 29. 8. 1937.

⁴⁶⁴ Aby se ušetřilo na poštovním a současně byl Exportní ústav čs. informován o činnosti svého placeného zaměstnance, Ing. Vašek zasílal veškerou korespondenci ústavu a teprve v Československu byly dopisy odesílány příslušným firmám. Bohužel od letních měsíců roku 1937 až do mnichovských událostí roku 1938 se většina kopií dopisů Ing. Vaška Masnému nedochovala. Z doprovodných dopisů zasílaných Vaškem Exportnímu ústavu lze pouze datovat, kdy byly nedochované dopisy z Moskvy adresované firmě Baťa či jejímu šéfovi Janu A. Baťovi odeslány: 23. 6., 7. 7., 13. 7., 27. 7., 3. 8., 9. 8., 13. 8., 16. 8., 20. 8., 22. 8., 26. 8., 19. 9., 17. 10., 19. 10., 1. 11., 5. 11., 20. 11., 28. 11., 4. 12., 10. 12., 13. 12. a 20. 12. 1937. V roce 1938 to byly kopie dopisů z: 4. 1., 9. 1., 11. 1., 15. 11., 21. 1., 28. 1., 4. 2., 11. 2., 16. 2., 21. 2., 26. 2., 28. 2., 19. 3., 13. 4., 20. 4., 26. 4. (patrně dva dopisy), 8. 5., 16. 5., 2. 6. (včetně přílohy), 4. 6., 7. 6., 8. 6. (dva dopisy), 15. 6., 17. 6., 23. 6., 25. 6., 1. 7., 2. 7., 5. 8., 8. 8. a 25. 8. 1938.

⁴⁶⁵ NA, EÚ, k. 300, i.č. 1274 – dopis Ing. Vaška z 23. 8. 1937.

⁴⁶⁶ Tamtéž – kopie dopisu Ing. Vaška R. Masnému z 28. 8. 1937.

V Raznoexportu se zlíští delegáti dohodli na odběru 20 tun méně kvalitní bavlny. Výše přepočítávací ceny byla stanovena na 7 centů amerického dolaru za 1 kg (vyplaceno na sovětské hranici). Suma byla splatná v čs. měně. Potíže vznikly při jednání o dodávce 100 tun prvotřídní bavlny u sovětské organizace Promsirjeimport, která měla příkaz prodávat bavlnu pouze v anglických librách nebo v amerických dolarech. Teprve souhlas lidového komisaře zahraničního obchodu s platbou v československé měně umožnil uzavřít dodávku cif Gdyně v ceně cca 8,87 Kč za 1 kg. Tato organizace sdělila oběma zástupcům, že případné platby za kvalitní druhy bavlny v čs. korunách bude třeba řešit vždy individuálně, v závislosti na právě prováděných sovětských nákupech v čs. měně. V jiném oddělení Promsirjeimportu jednali o nákupech dalších surovin. Sověti nabízeli kalafunu a parafin; poptávku po smrkovém dehtu a urychlovačích do gumy však uspokojit nemohli, neboť tyto druhy zboží se do zahraničí nevyvážely. Jako alternativu nabízeli březový dehet. Dle hodnocení pana Masného se chovali tamní úředníci nedůvěřivě. Stěžovali si, že si firma Baťa již poněkolkáté vyžádala spoustu vzorků a přitom nákupy nerealizuje.⁴⁶⁷

Lidový komisariát lehkého průmyslu měl zájem na koupi 800-1000 strojů na pletení punčoch pro nově plánovanou továrnu. Také další dříve nabízené stroje byly schváleny k odběru. Náhlým odvoláním komisaře Ljubimova však došlo k pozastavení projednávaných nákupů. Ke změnám na čelních postech došlo také v gumárenském průmyslu. Proto se zdrželo již z dřívějších dob rozpracované jednání o dodávce strojů na gumové látky na výrobu ochranných oděvů proti yperitu a na výrobu gumových podlahových krytin. Prostřednictvím Ing. Vaška se ještě v Moskvě Masný dověděl, že lidový komisař těžkého průmyslu Mežlauk zásadně schválil nákup těchto strojů od firmy Baťa. Zájem byl i o automatizované stroje na výrobu galoší. Sovětská organizace Vsepromsovet projevila zájem o stroje na opravu punčoch; po prohlédnutí vzorků opravených punčoch hodlala jeden stroj zakoupit na zkoušku. Rudolf Masný jménem správy závodu odmítl. Znal běžné sovětské praktiky, kdy dovážené testovací a výstavní modely byly kopírovány a následně ve velkém množství v Sovětském svazu vyráběny. Svopil však s předvedením stroje v Moskvě pod dohledem odborníka firmy Baťa a to za podmínky, že veškeré náklady s tím spojené (cestovné, transport atd.) uhradí Sověti. Cílem bylo dosáhnout objednávky nejméně 250 těchto strojů při první objednávce. Dalším sledováním celé zakázky po odjezdu Rudolfa Masného byl pověřen Ing. Vašek.⁴⁶⁸

Při jednáních ve společnosti zabývající se dovozem strojů, Stankoimportu, byl Rudolf Masný upozorněn na plánovanou návštěvu firmy Baťa ve Zlíně sovětskou delegací. Frézovací a revolverové obráběcí stroje, které tvořily podstatnou část importního programu této sovětské společnosti,⁴⁶⁹ se zde těšily takovému zájmu, že firma Baťa byla vyzvána k zaslání několika strojů na jejich místní výstavu. Již dříve vyzval Stankoimport prostřednictvím Ing. Vaška k zaslání několika strojů na výstavu v Orgametallu. Nebyla to ale poslední zmínka o výstavě v SSSR z této cesty. Během svého pobytu v Moskvě zkontroloval R. Masný expozici v Exportním muzeu Vsesvazové obchodní komory v Moskvě, při které zjistil, že zasláný pedoskop dorazil poškozený. Bylo tedy nutné po příjezdu do Československa okamžitě odeslat nutné součástky. Zařízením opravy v Moskvě byl pověřen opět Ing. Vašek.⁴⁷⁰

Navzdory vynaloženému úsilí ani pátá obchodní cesta nevyzněla pro firmu Baťa pozitivně. Jak se později ukázalo, žádá za vyjednaných dodávek opět nedošla realizace. Také smlouva o technické pomoci nenašla dostatečnou odezvu. Přísliby objednávek obuvních, koželužských a pletacích strojů nebyly realizovány.⁴⁷¹

Bezpochyby to bylo velké zklamání, obzvláště když se předpokládalo, že v 36–38. týdnu – tedy v době obchodní cesty R. Masného – dojde k uzavření objednávek se Sověty na zboží v hodnotě 5,3 mil. Kč. Předpoklad stanovoval prodej hotové obuvi (v hodnotě 1 mil. Kč), punčoch a ponožek (100 tis. Kč), gumové obuvi a ortopedických potřeb (100 tis. Kč), strojů, přístrojů a různých zařízení mimo pletaček na punčochy (3 mil. Kč), hotových kůží (300 tis. Kč). Dále trikotáže a prádla (200 tis. Kč), galanterie a sportovních novinek (100 tis. Kč), chmele, barviv a jiných chemických a čistících potřeb (100 tis. Kč), nepromokavých pláštíků, deštníků a jiných věcí (100 tis. Kč), skla a různých drobností (300 tis. Kč). Na nákup sovětských surovin (bavlny, chemikálií a vzácného dřeva) byla rezervována částka 1 mil. Kč. Celkový předpoklad příjmů pro Rudolfa Masného z těchto obchodů byl vypočítán na 130 tisíc korun, a to vedle fixního týdenního platu, denní

⁴⁶⁷ MZA Zlín, H 1134, XXVI, ev.j. 1852, poř.č. 107 – *Cestovní zpráva*, Zlín 24. 9. 1937.

⁴⁶⁸ Ke všem jednáním tamtéž – *tatáž zpráva*.

⁴⁶⁹ Blíže k rozboru výroční zprávy Stankoimportu: AMZV, IV. sekce, k. 590 – *dopis Vyslanectví ČSR v Moskvě* z 18. 5. 1937.

⁴⁷⁰ Blíže k výstavám: MZA Zlín, H 1134, XXVI, ev.j. 1852, poř.č. 107 – *Cestovní zpráva*, Zlín 24. 9. 1937; NA, EÚ, k. 300, i.č. 1274 – *kopie dopisu Ing. Vaška R. Masnému* z 28. 5. 1937.

⁴⁷¹ Blíže k neúspěchům: MZA Zlín, H 1134, XXVI, ev.j. 1857, poř.č. 125 – *dopis R. Masného řediteli fy Baťa Ing. Františku Malotovi* z 20. 4. 1940; NA, EÚ, k. 300, i.č. 1274 – *kopie dopisu Ing. Vaška R. Masnému* z 23. 10. 1937. Dle zaslání komentáře z počátku roku 1938 od Ing. Vaška EÚČ je zřejmé, že o pletací stroje na výrobu rukaviček měl zájem Lidový komisariát lehkého průmyslu (Narkomlegprom), o čemž byla firma Baťa zpravena. NA, EÚ, k. 300, i.č. 1275 – *dopis Ing. Vaška* z 16. 2. 1938.

diety 150 Kč, uhrazení všech cestovních výloh, telefonních hovorů a poštovního na podkladě doložených dokladů.⁴⁷²

Také je třeba podotknout, že Rudolf Masný nehájil zájmy pouze Bati, Kotvy a Zlínské letecké společnosti, ale zasílal do Moskvy prospekty, katalogy a ceníky dalších firem jako přerovské Optikotechny a kopřivnické Tatry. Také byl v úzkém kontaktu s firmou Mathias Salcher a synové, a.s. v Bílovci.⁴⁷³ Jelikož sovětské zákony neumožňovaly vývoz sovětských rublů do zahraničí, uznaná pohledávka bílovické firmy na částku 2 200 rublů za likvidovanou sovětskou společností Torgsin měla být po vzájemné domluvě obou firem spotřebována některým ze zaměstnanců Baťových závodů při jeho pobytu v SSSR. Odpovídající obnos měl být následně firmě M. Salcher vyplacen v čs. měně.

IV.7. Intervence

Po návratu Masného do Zlína se delší dobu nic nedělo. Slibná moskevská jednání náhle uvízla na mrtvém bodě. Masný se proto v průběhu prosince roku 1937 rozhodl k rozsáhlejší intervenční akci. 10. prosince zaslal nově jmenovanému náčelníku Hlavní správy kožedělného a obuvního průmyslu při Lidovém komisariátu lehkého průmyslu Medvěděvovi rozsáhlý dopis, v němž ho upozornil na nabídky strojů a různých zařízení zaslanych v předchozí době několika sovětským organizacím. V dopise Masný připomněl, že již 3. března 1937 zaslal komisariátu lehkého průmyslu nabídku různých strojů pro obuvní továrny a koželužny, včetně fotodokumentace.⁴⁷⁴ Dále upozornil, že v září pak osobně jednal s ředitelem zásobovacího oddělení téhož komisariátu Popovem, který si vyžádal informace o dodacích termínech některých typů strojů. Po jejich zaslání však nedošla žádná odpověď. V květnu zase zaslal na výzvu Obchodního zastupitelství SSSR v Berlíně nabídky několika druhů mechanických suširen pro koželužny. Kromě toho zaslal danému zastupitelství nabídky speciálních strojů zlínské výroby na válcování spodkových kůží. Opět se nedočkal odpovědi. Úspěšněji nedopadla ani nabídka na rychloběžné frézky, kterou si vyžádal Technopromimport dne 26. srpna 1937. Ostatně ani na výzvu sovětského obchodního zastupitelství v Praze, které si vyžádalo informace o možnostech pravidelných dodávek semiše, nedostala firma Baťa odpověď. Navzdory skutečnosti, že příslušnou nabídku doplněnou i o nabídku strojů na výrobu semiše zaslala zastupitelství již 13. dubna 1937.⁴⁷⁵ Aby se Medvěděv obeznámil s výhodností nabídek, k dopisu byly přiloženy všechny kopie zmíněných ofert včetně fotodokumentací.

V dopise se Rudolf Masný zaobíral i dodávkami obuvi. Upozornil Medvěděva, že nenajde-li se pro jejich odběr na sovětské straně porozumění, nabízí vedení firmy Baťa exkluzivně Sovětskému svazu speciální stroje vlastní konstrukce. Současně připomněl návrh smlouvy o technické pomoci, který předložil v srpnu 1936 sovětskému obchodnímu zastupitelství v Praze. Neopomenul taktně vytknout, že firma Baťa dosud neobdržela ani jediné objednávky, přestože nakoupila od sovětských společností surových kůží a to v celkové hodnotě 17 mil. Kč.⁴⁷⁶ V září 1937 pak ještě zakoupila v Moskvě bavlnu za 1 mil. Kč. Aby rajonista Masný předešel negativním zprávám, které byly v zahraničí o firmě Baťa rozšiřovány a jimž sovětský tisk věnoval nemalý prostor, vykreslil některá pozitiva zlínské firmy. Vedle vyspělosti moderních technologií a rozvoji gumárenských odvětví, upozornil na výstavbu Baťova (Otrokovic) a zahraničních 12 továren Baťova koncernu. Zdůraznil, že firma v ČSR vystavěla svým dělníkům rodinné domy odpovídající komfortem veškerým dobovým vymoženostem.⁴⁷⁷

V dopise Masný dokonce konstatoval, že není v zájmu firmy Baťa exportovat své stroje do ciziny, proto se v inzerátech odborných časopisů většina z nabízených strojů neobjevuje. Pouze na osobní zákrok ředitele Jana Antonína Bati byly tyto speciální stroje Sovětům nabízeny se zřetelem „posloužití SSSR k rychlejšímu budování vlastního obuvního průmyslu“.⁴⁷⁸ Nejen z tohoto konstatování, ale z celého obsahu dopisu je očividná ambivalence k tiskovým prohlášením publikovaným na stranách baťovského Zlína.

⁴⁷² MZA Zlín, H 1134, XXVI, ev.j. 1857, poř.č. 125 – zpráva z 31. 8. 1937.

⁴⁷³ NA, EÚ, k. 300, i.č. 1274 – kopie dopisu Ing. Vaška R. Masnému z 3.7.1937 a dopis Ing. Vaška z 3. 3. 1937.

⁴⁷⁴ I když to v dopise Rudolf Masný neuvádí, nabídli tehdy také stroje na výrobu gumových látek k výrobě ochranných obleků proti yperitu a stroje na výrobu gumových kobereců. H 1134, XXVI, ev.j. 1852, poř.č. 107 – *Cestovní zpráva*, Zlín 24. 9. 1937.

⁴⁷⁵ Kromě toho firma Baťa nabízela spousty strojů, především gumárenskému průmyslu. Automatické pletačky punčoch zase Technopromimportu, automaty k výrobě šněrovadel lidovému komisariátu lehkého průmyslu RSFSR, Vsekopromsovětu oferovaly aparáty k mechanickým opravám punčoch. Blíže H 1134, XXVI, ev.j. 1853, poř.č. 110 – opis dopisu pro náčelníka kožedělného a obuvního průmyslu SSSR Medvěděva v Moskvě z 10. 12. 1937, s. 1.

⁴⁷⁶ Pozdější ukončení nákupů v SSSR nebylo způsobeno nezájmem firmy Baťa o tuto sovětskou surovinu, ale jejím nedostatkem v sovětském hospodářství.

⁴⁷⁷ H 1134, XXVI, ev.j. 1853, poř.č. 110 – opis dopisu pro náčelníka kožedělného a obuvního průmyslu SSSR Medvěděva v Moskvě z 10. 12. 1937, s. 3.

⁴⁷⁸ Tamtéž – tatáž zpráva, s. 2.

Kompetence Medvěděva nebyla ve Zlíně vnímaná za dostatečnou, aby intervence u něj vedla k vytouženým obchodním transakcím. Hledal se proto vhodnější sovětský prominentní činitel, který měl být osloven a nadchnut nabídkou zlínských výrobků. O několik dní později (13. 12. 1937) proto zaslal Rudolf Masný kopii předchozího dopisu předsedovi Rady lidových komisařů SSSR (SNK SSSR) Vjačeslavu Molotovovi.⁴⁷⁹ V příloženém komentáři sděluje, že považuje za důležité informovat VSNCh při Radě lidových komisařů o nabídkách firmy Baťa různým sovětským hospodářským organizacím. Ve své intervenci vypíchl, že: „Obuv je jedna ze základních částí výzbroje armády, jakož i ostatního obyvatelstva, a proto koželužský a obuvní průmysl zasluhuje, aby mu byla věnována mimořádná pozornost ze strany vlády, jako vážnému faktoru k rozvoji národního hospodářství.“⁴⁸⁰

Ale ani tímto pokusem intervence neskončily. Po zaslání dopisu Molotovovi následuje doslova smršť intervenčních a informačních dopisů adresovaná jak sovětským úřadům a importním organizacím, tak i čs. vyslanectví v Moskvě. Na všechny adresy byly zaslány opisy korespondence s Medvěděvem. Připojené průvodní dopisy obsahovaly odlišně specifikovaná zdůvodnění, která měla přimět adresáty k navázání styků. Prezidium lidového komisariátu zahraničního obchodu (Narkomvněštorgu) zopakoval Masný frázi o významu obuvi ve výzbroji armády a mimořádné pozornosti, kterou si proto výstavba koželužského a obuvního průmyslu zaslouží.⁴⁸¹ V dopise zasláném 15. prosince 1937 sovětské nákupní organizací Technopromimportu kladl důraz zase na několikaleté bezchybné fungování strojů používaných ve Zlíně.⁴⁸² Další zásilky byly ještě adresovány čs. vyslanectví v Moskvě a předsedovi Obchodního zastupitelství SSSR v Praze J. Gendinovi.⁴⁸³

Ale Baťův reprezentant šel ještě dále. S ohledem na intervenční akce, se kterými v listopadu 1937 započal Svaz čs. průmyslu koželužského, požádal 29. prosince 1937 jménem firmy Baťa Obchodní zastupitelství SSSR v Praze o vyjádření k uzavřeným sovětsko-americkým kontraktům.⁴⁸⁴ Jen připomeňme, že koželužský svaz se tehdy nehodlal spokojit s výhodnějšími odběratelskými podmínkami, jež nabídly sovětské importní organizace americkým exportérům. Předmětem obchodního jednání byla opracovaná americká kůže na vojenskou obuv. Podle časopisu „Der Ausrüster“ ji prý SSSR nakoupilo v USA v hodnotě 8 mil. \$ se čtyřměsíční dodací lhůtou splatnou v hotovosti.⁴⁸⁵

Ale vraťme se zpět k akcím Rudolfa Masného. Vedle žádosti o informace současně sovětské obchodní zastupitelství upozornil, že dne 10. března 1937 jeho úředníkům předal vzorky vojenské obuvi k posouzení. Jak Masný upozorňoval, tyto vzorky si při své květnové cestě do Moskvy vyzvedl nazpět, aby je nabídl sovětským dovozním organizacím přímo. Pro nevalný zájem moskevských úředníků přenechal vzorky u obchodního dopisovatele Exportního ústavu československého v Moskvě Ing. Vaška, kde byly stále k dispozici.⁴⁸⁶

Informace o amerických dodávkách Sovětům tehdy provázela řada nepřesností, mystifikací a nepodložených hypotéz. Zjištěním bližších informací, zejména o podmínkách platby byl proto pověřen ředitel firmy Baťa Ing. Hugo Vavrečka, t.č. pobývající služebně ve Washingtonu.⁴⁸⁷ Současně byl o zjištění bližších údajů požádán John Dowd z Bostonu, baťovský nákupce kůží v USA. V korespondenci byl seznámen se současnou fází vzájemných styků Baťových závodů se Sověty a bylo mu nabídnuta pozice zprostředkovatele. Americký nákupce byl pověřen navázáním užšího spojení se sovětským nákupním oddělením v Spojených státech. Na celém jednání je zajímavé, že se John Dowd měl pokusit pod hlavičkou americké transakce vyjednat odebírání vojenské obuvi přímo z ČSR.⁴⁸⁸

Ačkoli rozsah jednání byl značný, intervence přesto neslavila úspěch. Dle oznámení Ing. Vaška dosahovaly vyjednané objednávky v roce 1937 patnácti milionu korun; byly však pozastavené. Jen zakázky na stroje

⁴⁷⁹ Dopis byl dle jedné verze adresován Совету народного хозяйства при Совете народных комиссаров С.С.С.Р., Председателю В. М. Молотову, dle druhé pravděpodobnější verze přímo Представителю Совета народных комиссаров С.С.С.Р. В. М. Молотову.

⁴⁸⁰ H 1134, XXVI, ev.j. 1853, poř.č. 110 – opis dopisu pro předsedu Sověta národních komisařů (Rady lidových komisařů) V. M. Molotovovi v Moskvě od firmy Baťa z 13. 12. 1937. Molotovovi byla současně zaslána kopie projektu smlouvy o technické pomoci.

⁴⁸¹ Tamtéž – dopis pro Prezídium Vněštorgu v Moskvě z 14. 12. 1937.

⁴⁸² „Указанные автоматы работают в наших фабриках уже несколько лет, а за это время их вполне усовершенствовали.“ Tamtéž – dopis pro Technopromimport v Moskvě z 15. 12. 1937.

⁴⁸³ Tamtéž – dopis pro Vyslanectví RČS v Moskvě z 13. 12. 1937 a dopis pro předsedu Obchodního zastupitelství SSSR v Praze J. Gendina z 15. 12. 1937.

⁴⁸⁴ H 1134, XXVI, ev.j. 1852, poř.č. 106 – dopis pro Obchodní zastupitelství SSSR v Praze z 29. 12. 1937.

⁴⁸⁵ Bliže k intervencím Svazu čs. průmyslu koželužského v H 1134, XXVI, ev.j. 1852, poř.č. 106.

⁴⁸⁶ Tamtéž – dopis pro Obchodní zastupitelství SSSR v Praze z 29. 12. 1937.

⁴⁸⁷ Tamtéž – dopis pro ředitele ing. Hugo Vavrečku ve Washingtonu z 31. 12. 1937.

⁴⁸⁸ „... We should also like to know whether goods purchased and paid for in U.S.A. might be delivered from Czechoslovakia direct to the Russian port in Leningrad.“ Tamtéž – dopis pro John Dowd v Bostonu z 29. 12. 1937.

převyšovaly hodnotu 10 mil. Kč.⁴⁸⁹ Zbývá se ptát, proč slibná obchodní jednávání nedospěla k pozitivnímu řešení? Důvody překračovaly ekonomickou rovinu. Za kolapsem stály čistky v sovětských organizacích, kde již projednané a téměř schválené objednávky byly stornovány (resp. se na jejich realizaci v sovětských úřadech pozapomnělo) a muselo se začít zcela od začátku. Byl to především Ing. Vašek, kdo uváděl četné stížnosti. Sovětští úředníci nebyli dlouhodobě k zastižení. Dle sdělení, které se mu v úřadech dostalo, odcestovali služebně mimo Moskvu či nezasedali ve svých úřadech z důvodů nemoci. Často na jejich místech úřadovaly zcela jiné osoby. Personálních výměn si povšiml také Rudolf Masný, což se mu stalo podnětem k opakovanému rozesílání totožných nabídek. Ještě v roce 1939 podotýkal, že si nechává všechny sovětské poptávky vyhotovovat písemně. K tomuto kroku ho vedla obava z přerušení kontinuity odvoláním dotýčných úředníků.⁴⁹⁰

Není vyloučeno, že za deficitem objednávek stálo také korupční chování sovětských úředníků, na které odmítal Ing. Vašek přistoupit. V jednom ze svých dopisů EÚČ, ve kterém bilancuje dosavadní nízké výsledky pro čs. obchod v SSSR, se o této skutečnosti zmiňuje. Vašek v něm uváděl, že se jako divák (společně s čs. vyslancem Fierlingerem) zúčastnil několika přelíčení s „protisovětským pravičácko-trockistickým blokem“; zejména docházel na přelíčení s bývalým komisařem zahraničního obchodu Rozengolcem. Ing. Vašek uvěřil vykonstruovaným obviněním, podle nichž Rozengolc a jemu blízké osoby zapříčinili finančními machinacemi poměrně nízké hodnoty čs.-sovětského obchodního obratu. Dále že z nelegálních operací s německými dodavateli měla být financována protisovětská trockistická opozice. Uvedl však dva příklady korupčního chování, se kterými ho pojila osobní zkušenost. První se týkal prostějovské oděvní firmy Nehera, které bylo neznámým agentem nabízeno uzavření kontraktu v případě, že půl procenta z dohodnuté částky obdrží komisař Rozengolc. Druhý případ se týkal firmy Baťa a zaslouží si, aby byl úryvek dopisu uveřejněn celý: „Když jsem koncem r. 1936 navštívil citovanou firmu s řed. E.[xportního] Syndikátu panem Vychytilem, předával nám p. řed. Rojt sdělení p. řed. Hlavničky, že se v SSSR může prodávat jen tehdy, jestli se pro vysoce postavenou v zahr. komisariátu osobu započítá jisté % provize. Toto, že může provést jen pan Nussenblatt s pomocí svého společníka Calligasa, (který byl svého času uvězněn za nedovolené peněžní styky s osobami blízkými k býv. komisaři vnitra Jahodovi [myšleno Jagodovi – M.M.]). Tehdy se na to pohlíželo jinak nežli nyní, kdy k tomu klíč dávají výpovědi Rozengolca. Aby tento nelogický pokles dovozu z Čsl. nebyl příliš nápadným, byl bývalým předsedou Technopromimporta rozšiřováno mínění, že výrobky československé jsou proti německým nevalné jakosti a drahé.“⁴⁹¹ Při interpretaci textu se však nesmí opomenout to, že vyslovená obvinění napomáhala Ing. Vaškovi legitimovat před svým zaměstnavatelem, Exportním ústavem československým, poměrně nízké hodnoty realizovaných obchodů, a to navzdory enormnímu úsilí, které v Moskvě obchodním stykům po několik let věnoval. Rovněž za uvedeným obviněním vůči obchodním zástupcům Nussenblattovi a Calligasovi mohl stát kalkul. Výrokem se totiž zbavoval nepřijemné konkurence.⁴⁹²

Pokud bychom se pokusili zrekapitulovat kontakty v roce 1937, musíme konstatovat, že rozsah jednání dosáhl zcela srovnatelných rozměrů s předchozími dvěma roky. Neexistují sice záznamy o realizaci studijních cest do Sovětského svazu, na druhou stranu ale obchodní činnost výrazně překonala minulé období. Míra dojednávaných transakcí v roce 1937 přiměla Rudolfa Masného, aby se vydal na tři služební cesty do Moskvy. Baťovy závody prostřednictvím Ing. Vaška nabízely rozmanitou paletu zboží, přičemž se nově preferuje strojní zařízení před obuví. Bohužel úřady zachvácené vlnou čistek nebyly ve stavu dotáhnout rozjednané obchody do finální podoby. Rovněž importu sovětských surovin je věnován v Baťových závodech patřičný zřetel, neuskutečnění některých nákupů pak bylo podmíněno jejich nedostatkem na sovětském trhu.

IV.8. Jednání o kontingentech

Rozsah čs.-sovětské obchodní výměny nedosahoval úrovně, kterou národohospodáři považovali za reálnou. Intenzivnější směnu měl zajistit návrh sovětského obchodního zastupitelství z ledna 1938 na dovoz sovětských výrobků v rámci pevně stanovených kontingentů. Seznam zboží o dvaceti osmi položkách, které se jen problematicky umísťovaly na čs. trh a o nichž se již vedly debaty i v předchozích letech, byl předložen ministerstvu zahraničních věcí.⁴⁹³

⁴⁸⁹ NA, EÚ, k. 300, i.č. 1275 – dopis Ing. Vaška z 7. 1. a 15. 3. 1938.

⁴⁹⁰ K Masného poznatkům srov.: MZA Zlín, H 1134, XXVI, ev.j. 1853, poř.č. 110 – dopis pro Vyslanectví ČSR v Moskvě z 13. 12. 1937; MZA Zlín, H 1134, XXVI, ev.j. 1856, poř.č. 114 – „Obchodní zpráva R. Masného a H. Friedländera“ v Moskvě z 6. 3. 1939.

⁴⁹¹ NA, EÚ, k. 300, i.č. 1275 – dopis Ing. Vaška z 13. 3. 1938. Na vysvětlenou je třeba dodat, že Exportní syndikát vytvořilo několik československých firem za účelem rozšíření obchodních styků se Sověty. Dále že pánové Rojt a Hlavnička patřili k vedení Baťových závodů. A pánové Calligas a Nussenblatt byli zahraniční exportní zástupci hájící zájmy i několika československých firem v SSSR.

⁴⁹² O vztazích některých zástupců s Ing. Vaškem, jakož i o některých zmínkách o represích ve Vaškově korespondence blíže: Martin MAREK, *Význam fondu Exportního ...*, s. 200–201.

⁴⁹³ AMZV, IV. sekce, k. 591, sl. 5 – dopis Obchodního zastupitelství SSSR v Praze z 11. 1. 1938.

Do šetření se ministerstvo zahraničí zapojilo nepřímo. První informace dospěly k podnikatelům komplikovanou informační cestou všemožných zprostředkovatelských institucí. Namísto rychlé odpovědi zcela zbytečně narůstala časová prodleva. O sovětském návrhu se firma Baťa dověděla současně z korespondence zasláné ji pražským Sdružením čs. továren a výrobců obuvi ze dne 8. února 1938 a olomouckou komorou z téhož dne. K dopisům byl přiložen seznam zboží, u něhož žádalo sovětské zastupitelství přidělení kontingentů pro rok 1938. U některých komodit v seznamu je namísto peněžních hodnot uvedena výše požadavků ve váhových a objemových jednotkách, nezávazně ji Sdružení odhadovalo částkou 40-50 mil. Kč.⁴⁹⁴ Bylo tedy pravděpodobné, že stejná částka by mohla být docílena i z československé strany. Firma Baťa se měla vyjádřit, má-li zájem o dodávky do SSSR a v jakém oboru své činnosti. Současně byla Sdružením upozorněna, že Sovětský svaz patrně nepřipustí povolení kontingentů na zboží, které zásadně nedovází – tedy většinu finálních výrobků spotřebního průmyslu.⁴⁹⁵

Kvůli nejistotě, která panovala ohledně komodit přijatelných pro Sověty, sestavili dva zástupci firmy Baťa – pánové Masný a Dr. Stein – seznam zboží, který by byla firma Baťa za rok 1938 reálně schopná do Sovětského svazu expedovat. Soupis byl sestaven s přihlédnutím na dosavadní jednání se Sověty. Především se jednalo o kovodělné a obráběcí stroje (celkem 26 mil. Kč), obuv (20 mil. Kč), různé druhy opracovaných kůží (v celkové hodnotě 13,5 mil. Kč), hotová kopyta (1 mil. Kč) a lepenku (0,5 mil. Kč). Zbývající komodity jako textilie na svršky obuvi (2 mil. Kč), transportní gumové pásy pro důlní konvejory (5 mil. Kč), malé kinoaparáty (1 mil. Kč) a pedoskopy (1 mil. Kč) byly autory dopisu označeny za věci drobnější.⁴⁹⁶

O necelé tři týdny později zaslala firma Baťa seznam také olomoucké komoře, která jako referentka pro území Sovětského svazu prováděla šetření o zájmech, podnětech a návrzích čs. podnikatelů ke kontingentní úmluvě.⁴⁹⁷ Masný a Stein doporučovali co nejliberálnější přístup k sovětskému importu. Argumentovali nedostatečnou vyspělostí sovětské industrie, která nebyla schopná ohrozit pozice čs. průmyslu. Velmi pozitivně se také stavěli k dovozu sovětských surovin jako vítané konkurenci na čs. trhu. Jak je patrné z dřívějších žádostí, jednalo se o dlouhodobě prosazovanou obchodní strategii firmy Baťa.⁴⁹⁸ Na druhou stranu si firma uvědomovala rizika sovětského monopolu zahraničního obchodu. Kontingentní smlouva měla proto obsahovat i záruky odběru čs. zboží.⁴⁹⁹ Požadavky firmy Baťa byly zaneseny do I. dodatku zprávy „*Kontingenty na dovoz sovětského zboží v roce 1938*“. Toto šetření olomoucké komory bylo 16. března zasláno Ústředně československých komor, která je následně zaslala ministerstvu zahraničních věcí.⁵⁰⁰

Nabízená příležitost k obchodní výměně nesnesla odkladu. Rudolf Masný byl vyslán na Ministerstvo zahraničních věcí k projednání několika otázek. Bohužel se autorovi zatím nepodařilo nalézt zápis z onoho jednání. Je však pravděpodobné, že Masného návštěva se udala již před 11. březnem (tedy minimálně se sedmidenním předstihem před nepřímým doručením výsledku šetření olomoucké komory ministerstvu zahraničí). Tohoto dne se totiž na ministerstvu zahraničních věcí konala obchodní porada, kde bylo jednáno o prvních výsledcích ve věci sovětských kompenzací a současně o prvních požadavcích čs. průmyslu na vývoz do SSSR. Výsledná zpráva, která již evidentně obsahuje požadavky firmy Baťa, byla zaslána 14. března 1938 sovětskému obchodnímu zastupitelství v Praze.⁵⁰¹

Na Ministerstvu zahraničních věcí se diskuze nevedla pouze okolo exportu. Předmětem rokování se staly i nákupy sovětského zboží firmou Baťa. Masný pak po dohodě s nákupním oddělením firmy vypracoval seznam zboží, které byla firma ochotna ze Sovětského svazu importovat. Seznam obsahoval 34 položek. Vedle surových kůží (hovězin, teletin, kozin a konin), které hodlala nakupovat v neomezeném množství, se firma zajímala o pravidelné nákupy nezbytných surovin k zpracování kůží a výrobě bot. U naprosté většiny položek se uvádí

⁴⁹⁴ V tomto soupisu oproti původnímu seznamu zasláném Sověty již 5 požadovaných komodit schází (hrách, čočka, tabák žlutý, antracit, antracit drobný). Srov.: H 1134, XXVI, ev.j. 1852, poř.č. 106 – dopis od Sdružení čs. továren a výrobců obuvi v Praze z 8.2.1938 a ZA Ol., OŽK Ol., i.č. 12776, k. 1526 – koncept dopisu od OŽK v Olomouci z 8. 2. 1938.

⁴⁹⁵ H 1134, XXVI, ev.j. 1852, poř.č. 106 – dopis od Sdružení čs. továren a výrobců obuvi v Praze z 8. 2. 1938.

⁴⁹⁶ Tamtéž – dopis pro Sdružení čs. továren a výrobců obuvi v Praze z 18.2.1938; Samotný seznam zboží byl vytvořen již 14. 2. 1938, blíže tamtéž – *Soupis zboží, které fa. Baťa a.s. Zlín má zájem vyvézt v roce 1938 do SSSR*.

⁴⁹⁷ K prvnímu dopisu komory s uvedeným seznamem zboží z 8.2. se firma Baťa nevyjádřila. Svou odpověď zaslala v momentě, kdy ji došla nová zpráva olomoucké komory, která obsahovala dosavadní výsledky šetření mezi podnikateli. Nová zpráva byla adresována Janu A. Baťovi jako viceprezidentu komory. Blíže tamtéž – dopis od OŽK v Olomouci z 2. 3. 1938.

⁴⁹⁸ Srov. postoj firmy Baťa k uzavíráním obchodním smlouvám s pobaltskými zeměmi v roce 1922: Fond Ústřední svaz čs. průmyslníků, místní skupina Olomouc (dále jen ÚSČP Ol.), k. 5, i.č. 10 – dopis firmy T. & A. Baťa z 12. 4. 1922.

⁴⁹⁹ H 1134, XXVI, ev.j. 1852, poř.č. 106 – dopis pro OŽK v Olomouci ze 7. 3. 1938.

⁵⁰⁰ AMZV, IV. Sekce, k. 591, sl. 6. – dopis ÚOŽK z 18.3.1938 (dopis byl omylem datován 18. 1. 1938).

⁵⁰¹ AMZV, IV. Sekce, k. 591, sl. 5 – koncept dopisu pro Obchodní zastupitelství SSSR v Praze z 14. 3. 1938.

množství v tunách; např. u kalafuny a dubového výtažku je toto množství odhadnuto na 1 000 tun.⁵⁰² V příloženém dopise Masný zdůraznil, že se jedná vesměs o komodity, které Sovětský svaz dosud v ČSR nenabízel. Většinu těchto výrobků vyvážel celými lodními zásilkami do velkých přístavů severní a západní Evropy, odkud se reexportovali do Československa. Pro podporu svých nároků neopomněl Rudolf Masný vyzdvihnout skutečnost, že firma Baťa je ve stálém kontaktu se Sověty. Právě v současné době zasilá na výstavu do Moskvy své kovoobráběcí stroje a koncem dubna 1938 plánuje pan Masný služební cestu do SSSR, kde má jednat o dodávkách těchto strojů.⁵⁰³

Již dříve bylo uvedeno, že se firma Baťa prezentovala svými výrobky na sovětských výstavách, a to navzdory reálnému nebezpečí jejich nelegálního zkopírování. Patrně s těmito výstavami pak souvisí první sovětské nákupy dvou vertikálních frézek FV 2 v hodnotě 111 274 Kč.⁵⁰⁴ K realizaci platby však došlo až v 49. týdnu roku 1938, tedy až v období druhé republiky.⁵⁰⁵

IV.9. Nový všeobecný projekt

Vypracováním exportních a importních seznamů se angažování Baťových závodů na jaře 1938 nevyčerpalo. Zlínské vedení se podílelo na debatách o instalaci informační centrály Exportního ústavu československého (EÚČ) v SSSR. Jak již bylo výše prokázáno, Rudolf Masný byl prokazatelně od 15. prosince 1936 v písemném kontaktu s obchodním dopisovatelem Exportního ústavu československého Ing. Vaškem. Přes Vaškovo enormní úsilí se rozsah transakcí mezi čs. zájemci a sovětskými organizacemi pohyboval v nepatrných částkách, a to vinou sovětského monopolu zahraničního obchodu násobeného hromadnými čistkami kompetentních úředníků. Na počátku roku 1938 Exportní ústav dokonce uvažoval o eventuálním odvolání Ing. Vaška z Moskvy. Ústavu zpočátku chyběla jasná koncepce dalšího rozvoje obchodních styků se Sověty. Po vzoru amerických specialistů přišlo na přetřes zřízení československo-sovětské obchodní komory při Všesvazové obchodní komoře v Moskvě, případně zřízení agencie při čs. vyslanectví.⁵⁰⁶

Pravděpodobně z rozboru informací došlých z vyslanectví se představitelé Exportního ústavu přiklonili k projektu Expozitivity EÚČ v Moskvě, která by prováděla takřka identické služby jako Ing. Vašek, tedy hájila by v nepřítomnosti čs. firem jejich zájmy, propagovala čs. zboží, informovala by čs. firmy o sovětských poptávkách. Diference neměla vyplývat z rozsahu služeb, ale z pravomocí, které by Expozitivě na rozdíl od Ing. Vaška Sověti přiznali.⁵⁰⁷ V odpovědi na dotaz Exportního ústavu vyslovil jeden z ředitelů firmy Baťa Josef Hlavnička názor, že zřízení expožitivy je krok správným směrem. Konstatoval však, že analogický servis by měl vykonávat obchodní atašé při čs. vyslanectví v Moskvě, který dosud nebyl jmenován. Obával se, že Sověti ani této Expozitivě nepřiznají větších pravomocí. Proto doporučoval, aby daný úředník expožitivy byl opatřen diplomatickým pasem obchodního atašé, alespoň do té doby než tento bude jmenován.⁵⁰⁸

Nejen Exportní ústav, ale i Baťovy závody se pokusily vyvodit závěry z dosavadních neúspěšných styků. Řešení nehledaly v personálních obměnách, ale v prohloubení dosavadní strategie. Přestože je vytvořený projekt datován až do pomnichovského období, je třeba jej zmínit. Jednak navazuje na předchozí akce firmy. Ale především prokazuje, jak cílenou a odvážnou hospodářskou strategii firma Baťa zvolila. Dokonce lze v tomto směru uvažovat o samozvané uzurpaci pravomocí, které jsou vymezeny státem. Hloubka projektu a kroky, které firma podnikala, se dokonce dostaly do ostrého rozporu se stávající státní koncepcí.

Projekt nazvaný stručně „*Obchod se SSSR*“ obsahoval tři body, které měly vylepšit vzájemné hospodářské styky. Za prvé mělo dojít k uzavření nové obchodní smlouvy, ve které by se Sovětský svaz zavázal k odběru určitého množství zboží. Dle návrhu firmy Baťa by se jednalo o čs. zboží v hodnotě 1 mld. Kč, z čehož mělo připadnout na stroje a zařízení pro zbrojní a těžký průmysl 500 mil. Kč, na stroje a zařízení pro lehký průmysl 300 mil. Kč, na stavebniny a interní zařízení bytů, obchodů, kanceláří a jiná investiční zařízení 100 mil. Kč a na spotřební zboží zbývajících 100 mil. Kč. Naproti tomu mělo Československo poskytnout SSSR výhody na dovoz

⁵⁰² H 1134, XXVI, ev.j. 1852, poř.č. 106 – příloha dopisu pro Ministerstvo zahraničních věcí (dále jen MZV) v Praze z 2. 4. 1938.

⁵⁰³ Tamtéž – dopis pro MZV v Praze z 2. 4. 1938.

⁵⁰⁴ H 1134, XXVI, ev.j. 1853, poř.č. 110, sl. XIII. – zpráva „*SSSR – dosavadní zákazníci a jejich organizace*“. Ve fondu H1134 se dochoval ruský psaný nedatovaný osmistranný návod stroje FV 2 (Vertikální frézovací stroj č. 2.), doplněný o podrobné plány. Blíže: H 1134, XXVI, ev.j. 1855, poř.č. 112 – „*Руководство по обслуживанию Вертикально-фрезерного станка, модель ФВ 2*“.

⁵⁰⁵ MZA Zlín, H 1134, I/10, ev.j. 699, poř.č. 140 – Inventura 1043/1300 zahraniční odběratelé, kolonka „Vsesojuznaja objednenija Stankoimport Moskau“; MZA Zlín, H 1134, XXVI, ev.j. 1856, poř.č. 114 – dopis Technopromimportu z 9. 1. 1939.

⁵⁰⁶ NA, EÚ, k. 137, i.č. 240 – dopis pro Čs. vyslanectví v Moskvě od Generálního ředitele EÚČ z 6. 3. 1938 a dopis pro Čs. vyslanectví v Moskvě od EÚČ ze 7. 3. 1938.

⁵⁰⁷ H 1134, XXVI, ev.j. 1852, poř.č. 106 – důvěrný dopis od EÚČ v Praze z 11. 5. 1938.

⁵⁰⁸ Tamtéž – odpověď z 14. 5. 1938.

zboží dle vypracovaného seznamu, přičemž hodnota dovezeného zboží ze SSSR by neměla převýšit hodnotu zboží vyvezeného do SSSR.

Dle druhého bodu se měl SSSR zavázat, že dovolí zřídit v Moskvě (příp. i jinde) stálé obchodní zastupitelství čs. obchodních společností, ve kterých by byl zastoupen celý čs. obchod.⁵⁰⁹ Zástupci těchto obchodních společností (předpoklad zněl na 2–3 osoby) měli být postaveni na úroveň státním zastupitelským úřadům, jmenovitě měli získat následující výhody:

- právní ochranu a bezpečnost jako členové konzulátů;
- přiděl sovětských rublů na běžné životní potřeby a nájem bytů a vzorkoven jako členové státních zastupitelstev;
- bezcelní dovoz zařízení bytů, kanceláří a potřeb pro vlastní užívání;
- právo volného cestování po SSSR a neomezených návštěv státních nákupních institucí a továren;
- přidělení bytů a místností pro vzorkovny.

Tyto první dva body měly být základem pro úspěšnou realizaci obchodních styků firmy Baťa se Sověty dle rozsahu, který proponovaly soupisy z 14. února 1938 (pro prodej Baťových komodit do SSSR) a 2. dubna 1938 (pro nákup v SSSR), o nichž bylo pojednáno již výše.

Dle třetího bodu měl být na pobřeží Černého moře v Rumunsku vybudován čs. svobodný přístav s vlastním obchodním loďstvem. Dostupnost přístavu měla být zajištěna nejen dunajskou vodní cestou, ale i autostrádou (dálnicí), která by se napojila na autostrádu z Rumunska do Oděsy.⁵¹⁰ Vyplnění tohoto bodu pak mělo garantovat dlouholetý rozkvět obchodních kontaktů se SSSR. V případě Baťových závodů nešlo o novinku, ale o kontinuálně sledovanou linii. Např. již v lednu 1935 se v časopise Zlín zaobíral ředitel Hugo Vavrečka nutností vybudovat průplav mezi Dunajem a černomořským pobřežním přístavem Constanza, aby tak byl zajištěn pro československou dopravu nezamrzající celoroční přístup k „světovému oceánu“.⁵¹¹ Ostatně dálniční linie západně-východního směru z Chebu do Jasiny, doplněná analogicky vedenou železniční a vodní sítí, se stala páteří odvážných úvah Jana A. Bati, které byly uveřejněny v publikaci s provokativním názvem *Budujeme stát pro 40 000 000 lidí*.

Patrně po jedenáctém říjnu 1938, kdy byl koncipován výše zmíněný projekt „*Obchod se SSSR*“, došlo k jednání mezi Rudolfem Masným a předsedou obchodního zastupitelství SSSR v Praze Gendinem. Diskuze přispěla k prohloubení dosavadního projektu. Nejenom, že nyní by mohla zájmy firmy Baťa zastupovat její dceřiná společnost Kotva,⁵¹² ale hlavně se měl změnit obsah předpokládané výměny zboží mezi Baťovým koncernem a Sověty. Předpokládaná výše nákupů firmy Baťa v SSSR se zde na rok 1939 stanovuje částkou 60 mil. Kč, za což firma požadovala sovětské objednávky v hodnotě 65 mil. Kč.

Podkladem k soupisu nákupů Kotvy se stal seznam sovětského zastupitelství předaný p. Masnému v Praze, který stanovoval výši odběru částkou 20 mil. Kč. Soupis pak byl doplněn o komodity v hodnotě 40 milionů korun, o které měl bezprostřední zájem Baťův koncern. Akceptováním sovětské nabídky by zlínský koncern v některých komoditách přejal roli výhradního zprostředkovatele. Především se jednalo o sovětské rudy, některé chemické látky, olejnatá semena, technické a lékařské (medicínské) rostliny, obiloviny a luštěniny. Patrně aby Sovětům co možná nejvíce vyhověli, tak ve vlastním doplňujícím soupise zboží uvedli na prvních místech ještě pohankové kroupy a mák.⁵¹³

Ve vývozu se předpokládal prodej kovoobráběcích strojů (v hodnotě 10 mil. Kč), strojů a zařízení pro obuvnické, kožedělné a gumárenské závody (v hodnotě 50 mil. Kč), spotřebního zboží – obuvi, punčoch, textilií, opracovaných kůží – a sportovních letadel (v celkové hodnotě 5 mil. Kč).⁵¹⁴

Jak z předchozího textu vyplývá, také v roce 1938 si vyprodukované smělé koncepty Baťových závodů v ničem nezadaly s iniciativou vynaloženou v předchozích letech. Po rozsáhlé intervenční akci a vytvoření exportního a importního seznamu se zlínské vedení zaobíralo informační centrálou Exportního ústavu československého (EÚČ). Navzdory skutečnosti, že se obchodní politika druhé republiky vydala odlišným směrem, chopila se firma Baťa myšlenky rozsáhlé obchodní transakce, kterou si hodlala zajistit regulérní odbyt svého zboží v Sovětském svazu, a to i za cenu, že se stane prostředníkem sovětského obchodu na čs. trhu. Přes giganticky koncipovaný projekt „*Obchod se SSSR*“ toho však o konkrétních činech roku 1938 mnoho nevíme. Snad jen že firma Baťa nabídla Narkomlegpromu zaslat pro demonstrační ukázkou 6 pletacích strojů na výrobu punčoch a ponožek a to na tři sovětské týdny (tzv. pětidnovky). Za propůjčení strojů nepožadovala žádnou finanční úhradu, Sověti měli pouze krýt cestovné sovětským územím. Provoz měl zajistit vyslaný technik ze

⁵⁰⁹ Patrně tak mělo být co nejvíce vyhověno sovětskému monopolu zahraničního obchodu.

⁵¹⁰ H 1134, XXVI, ev.j. 1853, poř.č. 110 – zpráva *Obchod se SSSR* z 31. 10. 1938.

⁵¹¹ Hugo VAVREČKA, *Naše cesta k moři*. Zlín, 29. 1. 1936.

⁵¹² H 1134, XXVI, ev.j. 1852, poř.č. 106 – dopis obchodnímu zastupitelství SSSR v Praze z 10. 11. 1938.

⁵¹³ Tamtéž – „*Список товаров О-ва «Котва» которие предполагают покупать в С.С.С.Р. в 1939 г.*“; Seznam není tak precizně vypracován jako předchozí seznam z 2. 4. 1938. U jednotlivých komodit absentuje množství i hodnota předpokládaných nákupů.

⁵¹⁴ Tamtéž – tatáž zpráva.

Zlína, kterému měla sovětská strana uhradit diety a zajistit bezplatné ubytování, vízum a zpětnou železniční jízdenku Sovětským svazem.⁵¹⁵ Jak se ale k nabídce postavil lidový komisariát lehkého průmyslu není známo. Obchodní jednání se Sověty pokračovala i v letních měsících roku 1938, firma Baťa zastoupená inženýrem Vaškem nabízela kosící automat, šervovací automat a lisovačky opatků a stroje na výrobu semiše.⁵¹⁶

Přes rozsáhlé programy, intervence a konzultace ani roku 1938 Baťovci neprorazili na sovětský trh. K skutečně relevantnímu úspěchu se dopracovali až následujícího roku. Nemalé objednávky, které pak od Sovětů obdržely, a to i díky osobním schůzkám s čelnými představiteli země, však již nespádají do námi vymezeného období.

⁵¹⁵ MZA Zlín, H 1134, XXVI, ev.j. 1856, poř.č. 114 – nabídka Narkomlegpromu z 10. 2. 1938.

⁵¹⁶ Tamtéž – dopis Ing. Vaškovi z 2. 6. a 20. 6. 1938.

V. Závěr

Z předchozích rozborů vyplývá, že vztah Baťových závodů k Sovětskému svazu se ne vždy ztotožňoval s jeho prezentací. Zlínské závody již od raných dvacátých let získávaly informace o sovětských poptávkách, nabídkách a stavu sovětského obuvnictví. Sama firma v tomto směru podnikala určité kroky. Jednak prováděla rozsáhlou excerpci denního a odborného tisku. Ale především aktivním zapojením se do komunikačních sfér získávala informace o sovětském obuvnictví, trhu či clech. I když se v tomto případě nejedná o nikterak rozsáhlé množství takto obdržených relací, informace se vyznačovaly relevantní praktickou hodnotou. Svou cestu si však do baťovských periodik neprobojovaly. Můžeme se pouze dohadovat, zda za jejich neuveřejněním nestála obava z přílišné otevřenosti materiálů, kterou by se konkurenci nabídl zneužitelný argument o úzkém sepětí firmy se sovětskou stranou.

Přes několikaletou obchodní rekognoskaci, která svým objemem v porovnání s ostatními zahraničními trhy nepřesáhla rozměry nepříliš rozsáhlé tvorby informační a organizační základny, kde pokusy o vyslání obchodních agentů platily spíše za výjimku, nebyl Sovětskému svazu v baťovském obchodním podnikání **za působení Tomáše Bati** přiřazen významnější než doplňkový charakter. Přestože o obchodní spojení jevila zlínská firma zájem a pro zabezpečení pravidelných odběrů se pokusila své požadavky zabudovat do připravované mezistátní obchodní smlouvy z roku 1928, z nekompletně dochovaných archivních materiálů vyplývá, že sovětskému trhu byla ve strategii firmy přiřazena nepříliš významná pozice příležitostného odbytiště a surovinového zdroje kůží. Za výjimku v celém období můžeme považovat pokus o uzavření koncesní smlouvy z roku 1926, který však svými rozměry nepřesáhl rozsáhlejší obchodní debatu zúčastněných stran v kanceláři sovětského obchodního zastupitelství. Pro výraznější pozici sovětského trhu v podnikové obchodní strategii neexistovaly ani reálné předpoklady. Hlavní zlínský exportní produkt dvacátých let – obuv – byl v sovětské importní politice přísně reglementován. Formování celosvětové surovinové nákupní sítě při rychlé expanzi firmy a hledání nových technologických kožařských postupů znemožňovalo firmě realizovat export opracovaných kůží ve větším rozměru. Jistá relevance sovětského území spočívala v jeho geografické poloze, jež logicky nabízela vhodné dopravní spojení s jeho asijskými sousedy.

Kromě komerční sféry přičkl baťovský systém Sovětskému svazu a jeho režimu ještě další dimenzi. S ohledem na momentální poměry, ať již ve vztahu k vlastním zaměstnancům či širší veřejnosti, byla firma přinucena vyjadřovat se k dění v Sovětském svazu. Za touto prezentací na stránkách baťovského tisku stála v počátečních fázích obava z lákavosti či chceme-li svůdnosti sovětského režimu. Od dob občanské války se paralelně formují dva základní vzorce. Negativní působí jako výstražné memento před unáhleným kopírováním sovětského příkladu. Pozitivní argumentuje návratem „vykolejeného“ Ruska do spořádaných poměrů – argument, který uklidňuje představy baťovského zaměstnance. Počátkem dvacátých let je obraz Ruska doplněn o nové hledisko, které nahlíží na Sovětský svaz jako na jednu ze zemí světa. Jelikož hospodářský potenciál SSSR není ve dvacátých letech nijak výrazný, množství komerčních zpráv nevybočuje svými proporcemi ani frekvencí z jeho adekvátního významu pro baťovské podnikání. Své pokusy o navázání obchodních styků – vyjma texty koncipované jako výrazy dobré vůle se sérii provázaných obranných argumentů – firma udržovala před veřejností v tichosti nebo lépe řečeno se o nich příliš nešířila.

Zklidněním ekonomické situace po roce 1923 klesá přitažlivost sovětského modelu v percepci baťovského zaměstnance. Oba normativní vzorce (negativní a pozitivní) se tak vynořují pouze s probíhajícími kampaněmi levicového tisku. Změna přichází až s rozsáhlou industrializací SSSR v období celosvětového nástupu hospodářské krize. Sovětský model rázem nabývá v percepci veřejnosti konkurenční potenci, se kterou musí mimořádně úspěšná firma provádět komparaci. Úspěšnost baťovského modelu na začátku třicátých let navzdory rozmachu celosvětové hospodářské krize potvrzovala jeho funkčnost. V souladu s prezentovanými celosvětovými aspiracemi firmy, potažmo jejího ekonomického modelu, bylo nezbytné, aby se její legitimizační nositel – baťovská ideologie – aktuálně vymezoval vůči ostatním potenciálně úspěšným modelům a jejich nositelům. Jelikož mnozí západní národohospodáři za lék na krizový hospodářský stav předepisovali regulovanou produkci, jejich názory se nemohly baťovskému Zlínu stát konkurenčními protivníky. A protože japonská metoda řešení byla prakticky neznámá, počet konkurenčních ekonomických modelů se výrazně zredukoval. Reflexe sovětské výstavby v československé společnosti gradovaná úsilím levicového tisku přiměla nakonec i Tomáše Baťu, aby se zapojil do názorových střetů. Přestože „šéf“ nezřídka propojoval produkční i komerční činnost s morálními hodnotami, při provedené komparaci s idealizovanou podobou komunismu otázku morálky zcela upozadil. V zlínském modelu naopak ocenil kladné stránky materiálního stimulu, který tlačí zaměstnance v kapitalismu k vyšším výkonům a zvýhodňuje jej tak oproti svému konkurentovi v idealisticky koncipovaném prostředí socialistickém.⁵¹⁷

Za působení Jana Antonína Bati se v souladu s poziční proměnou Sovětského svazu v baťovské strategii zvětšuje rozsah baťovské informační základny. Součástí budované informační „databáze“ se staly informace získané extrahováním světového odborného i denního tisku, dále pasivně přijímané či vlastní iniciativou

⁵¹⁷ Projev T. Bati z 31. března 1931. Plný text v Bohumil KUČERA, *Batismus – ideologie ...*, s. 55–56.

získávané ekonomické analýzy a situační zprávy od čs. diplomatických misí, instrukce z korespondenčního a osobního styku s Ing. Vaškem a informace od obchodních a studijních delegací vyslaných do Sovětského svazu a od sovětských delegací přicházejících do Zlína. Hůře se v tomto směru interpretují hodnoty a postoje stvrzené komunikací a sdílením informací v rámci neformálně ustavených podnikatelských sítí, do kterých Baťovci ve shodě se svou vzrůstající ekonomickou potencií úspěšně pronikali. Jejich reálné dopady vlivem absence písemných materiálů můžeme odkrývat jen omezeně.

V průběhu třicátých let došlo k takřka úplnému výpadku poměrně relevantního informačního redistributora – olomoucké obchodní a živnostenské komory. Absenci jejího informačního servisu a nedostatečnou realizaci celostátních šetření nesmíme interpretovat pod úhlem napjatých vztahů představitelů komory a zlínského koncernu. Spíše neexistoval klíč k odesílání relací a komory zahlcené zprávami nezvládaly jejich redistribuci. V některých případech pak přístup komorních úředníků vypovídá o jejich laxním poměru k plnění předepsaných povinností. Bohužel defektnost informačního servisu tak limituje poznání, jaký postoj k Sovětskému svazu prezentovaly zlínské závody před čs. národohospodářskými kruhy.

Vedle tvorby informační „databáze“ je neméně zajímavý rozsah a formy interní (re-)distribuce informací. Poznatky získané excerpací světového odborného tisku Baťovou výstřížkovou službou a především nashromážděné při studijních a obchodních pobytech v Sovětském svazu byly pragmaticky – v souladu s jejich obsahovou náplní, stupněm citlivosti a mírou aktuálnosti – rozesílány jednotlivým vedoucím, diskutovány na pravidelných sobotních konferencích baťovských vedoucích anebo nacházely odezvu v interním Zpravodaji či v baťovském tisku. Jak již bylo úvodem řečeno, informace sehrávají klíčovou roli v otázce sdílení moci v organizacích. Obava manažerů z pozbytí moci sdílením informací se stává podstatným brzdícím faktorem pro rozvoj participativního rozhodování.⁵¹⁸ Ze studia kontaktů Baťových závodů se Sověty vyplývá, že interní distribuce informací byla ve firmě řešena komplexně s ohledem na obsah informace, koncipovaný záměr a zaujímanou pozici příjemce informace v koncernu. Distribuce byla realizována buď individuálně (formou krátkých příkazů, informačních sdělení), nebo docházelo k sdílení informací a to jak v úzkém přísně adresném okruhu manažerů (interní Zpravodaj, pravidelné sobotní konference), tak hromadnou formou (speciální rubriky baťovských týdeníků, baťovský odborný tisk). Z rozboru (re-)distribuce informací v Baťově koncernu je patrné, že obavy špiček koncernu z pozbytí moci sdílením informací se podařilo instalací propracovaného distribučního modelu do jisté míry redukovat.

Analýza článků publikovaných v baťovském tisku a náplň studijních a obchodních delegací vyslaných do SSSR dále dokazuje, že baťovští specialisté sice pozorně sledovali technické inovace v Sovětském svazu, nicméně rekognoskace nikdy nepřesáhla proporce úzce specializovaných odborných výzkumu. Nikdy nedošlo k realizaci komplexně pojatého studia sovětského ekonomického systému. Několikeré skrovné vyjádření Jana Bati v tomto směru nesmíme považovat za směrodatné. Jeho projevy vyjadřují spíše osobní percepci a aktuální postoj řečníka k Sovětskému svazu. Proto ani nelze akceptovat tvrzení dvojice autorů Petra Briše a Pavla Neischla, že vlastníci a manažeři Baťova koncernu mezi ekonomickými systémy různých zemí světa studovali i sovětský systém.⁵¹⁹

S expanzí baťovského koncernu po skonu jeho zakladatele v roce 1932 se baťovský tisk rozvinul do netušených rozměrů. Vedle tří řad týdeníku Zlín, které kromě podnikového časopisu plnily také roli lokálního žurnalistického periodika s četnými geografickými a tématickými přesahy, započal Baťův tiskový podnik s vydáváním jak odborných, tak i oddechových časopisů. V líčení sovětské otázky tisk navázal na předchozí formy, přičemž dění v Sovětském svazu komentoval v závislosti na momentální politické a ekonomické situaci a s ohledem na vazbu adresáta informace k firmě. Na jedné straně oceňoval tamní úsilí o ekonomickou výstavbu země a formování novodobého technizovaného individua. Na druhou stranu upozorňoval na četná provinění totalitního režimu, především perzekuci a nízký životní standard řadových občanů. S ohledem na výše zmíněné aspirace baťovského modelu se líčení i nadále řídilo zásadou, že sovětský režim a především tamní ekonomický model nesmí překročit subalterní ráz k svému zlínskému protějšku. Proto docházelo k uveřejňování komparací, ze kterých vycházel Baťův Zlín jak jinak než vítězně. Tento „externí“ projev prezentace by však neměl být v „interním“ rámci baťovské strategie přečeňován. Za Janova působení a konečně ani ke konci Tomášova života dosahům expandujícího stalinského hospodářství nebyla v interní rovině nikdy přiznána potence konkurenčního ekonomického protivníka, o čemž svědčí i formy ekonomické spolupráce, které Baťovci předkládali v polovině třicátých let. Tato absence konkurenčního náboje v interní rovině je pochopitelná, neboť v každodenní realitě tuzemského a zahraničních trhů se Sověty upřednostňovaná odvětvová struktura s výrobním programem Baťova koncernu spíše mýjela. Tamní ekonomická výstavba vyzdvižovaná levicovým tiskem a její dopad na percepci Baťova zaměstnance a veřejnost však přiměla vedení koncernu, aby v souladu se svými aspiracemi zaujalo k sovětskému režimu v publikovaných komparacích postoj ekonomického konkurenta a ideologického protivníka.

⁵¹⁸ Zora ŘÍHOVÁ – Pavel PRUDIL, *Šíření a využívání ...*, s. 95.

⁵¹⁹ Petr BRIŠ – Pavel NEISCHL, *Sociální aspekty řízení u firmy Baťa*. In: Tomáš Baťa. Doba a ..., s. 142.

Ve třicátých letech se jako novum v baťovském tisku objevily četné pozitivní komentáře k sovětskému letectví. Rovněž sovětská ženská otázka se svými četnými příklady prosazuje do ženských rubrik. Zlínské žurnalisty poskytovali daným reflexím – a to bez hlubšího vědomí jejich pravé podstaty, jež jim byla v Sovětském svazu přičtena – adekvátní prostor, neboť byly v souladu s vnějšími atributy baťovského nazírání, ať již na mobilitu zaměstnanců či zapojení svobodné dívky do pracovního procesu. Ocenění, které se v tisku dostávalo rozvoji průmyslu, výstavbě technických děl a technickým vědám ve světě, nezůstalo bez vlivu na komentáře k stalinskému Sovětskému svazu. Z rozsahu, který baťovská periodika počala věnovat rozvoji tamního průmyslu, vědy a techniky, muselo být i nezavěšenému čtenáři jasné, že sovětským technickým vědám byla v třicátých letech přiznána nemarginální pozice. S ohledem na rozporuplnost v percepci sovětské otázky jak mezi čs. politickými a hospodářskými elitami, tak i širší veřejností přinášel však Baťův tisk jen omezené množství informací o čs. perspektivách obchodních styků se SSSR a potenciálních sovětských partnerech; o dispozicích firmy k obchodnímu spojení se Sověty pak prakticky žádné údaje. A pokud žurnály informovaly o osobních zkušenostech zaměstnanců firmy se Sovětským svazem, o náplni jejich studijních a obchodních kontaktů zachovávaly povětšinou decentní mlčení. Riziko zneužití citlivých informací a cena, kterou by firma ztratila renomé splácela, byla přece jen příliš vysoká.

Za vedení koncernu Janem A. Baťou byla Sovětskému svazu v prosazované baťovské strategii přiznána relevantnější pozice, ať již potenciálního odbytiště či informačního zdroje o technických postupech. V prvním případě lze však tuto proměnu postoje v podnikovém tisku podchytit pouze nepřímo, a to z rozsahu publicistických reflexí sovětského hospodářství. Jak naproti tomu dosvědčují v archivních materiálech zaznamenané konkrétní baťovské pokusy, sovětský trh v percepci zlínského vedení pozbyl dosavadní pozici pouhého příležitostného odbytiště. Tuto proměnu strategie z počátků krizových třicátých let musíme interpretovat v kontextu odbytové stagnace baťovské obuvi. Jsou hledána nová odbytiště a sovětský trh tak nabývá významnějších pozic. V tomto ohledu nepozbývá na závažnosti to, že následkem upřednostňované rozdílné výrobní struktury obou subjektů zcela vypadávají konkurenční momenty, což bude mít v budoucnu vliv na nabízené formy vzájemné spolupráce.

V souladu s proměnou strategie byla do Sovětského svazu v roce 1932 vyslána první obchodní delegace. Pro zdárné završení obchodní transakce byl sám nový šéf připraven vyrazit na cestu do SSSR. Ačkoli obchodní výprava neuzavřela očekávaný obchod, ani v budoucnu nebylo na sovětský trh zanevřeno. Postupně byl hlavní baťovský aktér na spojení se Sověty, Rudolf Masný, vyslán individuálně či v doprovodu dalších baťovských odborníků ještě na další čtyři obchodní cesty. Seznamování se s uplatňovanou sovětskou importní politikou zanechalo odezvu na nabízeném sortimentu zboží. Prvotní důraz kladený na export obuvi byl postupně v zlínské taktice korigován. Nabídky byly doplňovány i o ostatní produkty výrobního programu, z nichž obuvní a obráběcí stroje načas v obchodních jednáních převážily. Dokonce byly vystavovány v sovětských importních společnostech a to navzdory reálnému riziku jejich nelegálního zkopírování. V daném momentě totiž nacházely u sovětských partnerů pozitivní odezvu.

Vedle komerční roviny příslušela Sovětskému svazu v baťovské strategii také poměrně významná role informačního zdroje o technologických procesech. Negativním dopadům světové hospodářské krize se čelilo mimo jiné také transformací a kompletací baťovského výrobního programu, kontinuální modernizací technologických postupů a metod, zaváděním úsporných alternativních surovin, prohloubením koncernového charakteru firmy, zaváděním progresivních vzdělávacích programů a výukových metod. V rozmezí tří let (1934–1936) bylo do Sovětského svazu vysláno šest baťovských delegací, jejichž členové se koncentrovali jednak na inovativní prvky sovětské školské soustavy a tamní studijní programy, jakož i na sovětskou produkci přírodního a syntetického kaučuku. Z realizace studijních programů je evidentní, že baťovští odborníci měli rámcovou představu o inovacích sovětských technických věd, kterou ostatně dlouhodobě reflektovali v odborném tisku. Dokonce i v prestižních baťovských publikacích se sovětský výzkumný program dočkal ohlasů; kladně byl především hodnocen způsob komplexního řešení celosvazového vědeckého výzkumu.⁵²⁰ Rovněž kladného přijetí se dostalo sovětské formě centralizovaného importu, kterému byly Janem Baťou přisouzeny atributy funkční koncernové společnosti.⁵²¹ Pro argumenty o naprosté scestnosti této zidealizované percepcie sovětského nákupu nemusíme chodit daleko. Informace o byrokratickém zbytnění sovětské obchodní politiky v atmosféře hromadných čistek zaznamenali v několika instrukčních zprávách sami baťovští zaměstnanci, kteří museli na tamních úřadech osobně jednat se zastrašenými, naprosto neiniciativními sovětskými byrokraty.⁵²² Právě hromadné čistky na sovětských úřadech v druhé polovině třicátých let byly hlavní příčinou, proč rozjednané a rámcově stvrzené obchodní kontrakty nedošly své realizace. Následkem zmizení příslušného sovětského úředníka se namnoze muselo začínat s vyjednáváním zcela nanovo.

⁵²⁰ Jan Antonín BAŤA, *Budujeme stát pro 40,000.000 lidí*. Zlín 1937, s. 104–105.

⁵²¹ Jan Antonín BAŤA, *Předpoklady hospodárné výroby. Přednáška v klubu průmyslníků v Praze 14. dubna 1935*. In: Ferdinand MENČÍK, *Poskokem u Jana Bati*, (s. d.), s. 116–117.

⁵²² MZA Zlín, H 1134, XXVI, ev.j. 1853, poř.č. 110 – „Nákup surovin a jiného zboží v SSSR“. Z pozdější doby pak tamtéž – důvěrná zpráva *Výťah ze spisu „Vývoz surovin ze SSSR“*.

Zlínské vedení se v druhé polovině třicátých let nehodlalo spokojit s dílčími obchodními transakcemi s jednotlivými sovětskými společnostmi. V baťovské strategii v souladu s vlastní expanzí a prohloubením váhy jednotlivých částí koncernu byl sovětské straně vymezen větší rozměr. Úspěch strategie byl podmíněn jejím komplexním řešením. Tak jak musel Baťův koncern akceptovat sovětský monopol zahraničního obchodu, který činil ze sovětského trhu de facto jediného partnera, vypracovali baťovští vedoucí rozsáhlé kooperativní a rozvojové programy, jejichž přijetím by sovětská strana uznala v Baťově koncernu rovnocenného partnera. Vedle prestižního hlediska by tato forma řešení v souladu s rozměry a významem Baťova koncernu garantovala především zjednodušení, integritu a zintenzivnění baťovského obchodního podnikání na sovětském trhu. Přestože Rudolf Masný i nadále ať již korespondenčně či osobně vyjednával s jednotlivými sovětskými organizacemi (s právem obchodního styku se zahraničními organizacemi), od poloviny třicátých let se souhlasem vedení vyhotovil a sovětské straně předložil komplexní programy. Ve smlouvě o technické pomoci nabídl výstavbu obuvního závodu s kompletní prodejní sítí. Když z pozdější iniciativy sovětské strany nabylo zlínské vedení přesvědčení o reálnosti, ochotně se chopilo myšlenky zprostředkovatele sovětského obchodu na čs. trhu a nechalo vyhotovit svými odborníky rozsáhlé exportní a importní seznamy. V pomnichovských poměrech se koncern dokonce samozvaně zhostil úlohy příslušející vládním činitelům a předestřel sovětským partnerům vizi rozvoje vzájemných obchodních styků obou státních celků v rámci giganticky koncipovaného projektu „*Obchod se SSSR*“.⁵²³ Jakkoli se mohou rozměry jednotlivých projektů jevit naddimenzované, jejich proporce nabývají adekvátních rozměrů s mohutností a významem Baťova světového koncernu druhé poloviny třicátých let.

Pro prosazení svých projektů neváhali Baťovi delegáti vstupovat do užšího spojení s orgány ministerstva zahraničních věcí, kterým ve vztahu k Sovětskému území v předchozí době nepřizávali významnější úlohu než případného informačního zdroje. Pro vazbu byla charakteristická jednostrannost, která se vyznačovala absencí zpětné reakce ze strany Baťovky. S přibývajícimi třicátými léty byl postoj přehodnocen. Od ministerstva a moskevského vyslanectví byla vyžadována užší kooperace a intervence ve prospěch koncernu. Na druhou stranu zlínský koncern souhlasil s přijetím dvou oficiálních sovětských delegací. Zlín, trefně označovaný za „výkladní skříň Republiky“, svým významem napomáhal legitimovat existenci Československa v napjaté předválečné atmosféře.

⁵²³ Aníž bychom se chtěli pouštět do hlubšího rozboru daného projektu, jehož projednávání nespadá do námi monitorovaného období, zůstává otázkou nakolik vedení, z něhož se dva čelní představitelé (Dominik Čípera a Hugo Vavrečka) pohybovali ve vysoké politice, podnikalo tyto kroky vědomě. Realizace daného projektu byla totiž v naprostém rozporu s realizovanou zahraničně-politickou a jí subalterní ekonomickou orientací dominujících pomnichovských politických tříd. Byl snad tento pokus „pouhou“ elementární částí Baťovým koncernem rozvíjeného řízeného přesunu finančního kapitálu, investičních celků a odborných kapacit z prostoru bytostně ohroženého nacistickým Německem anebo se jednalo o promyšlený krok, jakým se měla prostřednictvím ekonomické spolupráce s jedinou/poslední vzdoro-mocností v geopolitickém prostoru uchovat na Německu politická nezávislost?