

**David Bohdálék: Československý tužkárenský průmysl v centrálně řízeném hospodářství 1948–1968. Disertační práce. České Budějovice 2019, 377 stran (včetně příloh).**

**Oponentský posudek**

Předkládaná disertační práce Davida Bohdálka vychází z autorova dlouhodobého zájmu o problematiku tužkařské výroby v českých zemích ve 20. století. Orientace na tuto specifickou oblast nepochybně vyplývá hned z několika impulsů. Tužkařská výroba spojená s podnikatelkou rodinou Hardtmuth proslavila české země na podnikatelském poli patrně stejně výrazně jako např. Bařova obuv, Škodovy strojírenské výrobky či Becherův likér. Navíc proslavená tužkařská výroba byla již od poloviny 19. století nerozlučně spjatá s Českými Budějovicemi, které na dlouhá desetiletí výrazně ovlivnila. Výroba psacích potřeb byla velmi specifickým druhem výroby, který měl silně exportní charakter, byl uskutečňován jen v nemnohých závodech a tendoval k rychlé koncentraci, což poněkud ulehčuje výzkum celého výrobního odvětví. Pokud k tomu připočteme poměrně dobře dochovaný firemní materiál (především pro období po roce 1945) a dosavadní malou pozornost historiků, tak téma přímo vybízí ke zpracování. Autor svůj zájem o osudy tužkárenského průmyslu projevil již při zpracování své bakalářské a posléze i diplomové práce. V nich se zaměřil nejprve na koncern Koh-i-noor v protektorátním hospodářství, posléze na podnikatelské strategie manažerů budějovických tužkáren v období let 1945–1948. Vzhledem k výše uvedenému byla autorova pozice pro zpracování dané problematiky poměrně výhodná.

Hned na prvních stránkách autor definuje svůj zájem. Tím se stal „*vývoj a proměna československého tužkárenství v období po nástupu plánované ekonomiky*“. Toto vymezení formulované v abstraktu práce rozvádí autor v úvodu, kde vymezuje tři základní oblasti, kterým se chce věnovat: 1. celkovému ekonomickému vývoji tužkárenského odvětví a s tím spojeným proměnám manažerských strategií; 2. proměně reklamy na produkty tužkárenství a 3. otázce



poválečných známkoprávních sporů. Chronologicky je práce v úvodu vymezena lety 1948–1968, ovšem s tím, že některé jevy (např. reklamu) budou sledovány s přihlédnutím k předchozímu vývoji. Cíl práce lze podle autora shrnout do třech hlavních otázek: 1. Jakým způsobem se projeví politicko-ekonomické změny v rámci tužkařského průmyslového odvětví?; 2. Zda se proměnily základní manažerské strategie? a 3. Jak se tyto faktory projeví v ekonomických výsledcích tohoto průmyslového oboru. Jak se autorovi podařilo výše uvedené cíle naplnit?

Autor v úvodních kapitolách mnohokrát deklaruje, že metodologicky i metodicky navazuje na badatelský směr business history. O metodách tohoto badatelského směru a stavu bádání pojednává v kap. 1.1 a 1.2.

Stav zahraničního bádání je podán po mém soudu přehledně s vyzvednutím základních nosných směrů, je založen na znalosti české i zahraniční literatury. Snad bych k uvedenému pouze dodal, že agrární dějiny představují vůbec jednu z nejstarších součástí oboru hospodářských dějin formující se hluboko v 19. století (nikoliv až v 70. letech 20. století) a kliometrie je více než oborem business history pracovní metodou či badatelskou perspektivou. Z hlediska jazykového bych se vyvaroval česko-anglického mixu, pokud lze užít českojazyčného označení (vývoj business systémů, business historikové, business historička apod.).

Poněkud méně zdařile je zachycen vývoj českého bádání (resp. výzkumů vztahujících se k českým zemím). Zde autor pojal dějiny podnikání v podobě redukované primárně na dějiny podniků s konstatováním, že česká historiografie věnovala dějinám podnikání tradičně málo pozornosti, po roce 1948 byly pěstovány v marxistickém duchu zredukovány na dějiny závodů a výrazný posun k moderně pojatým dějinám podnikání přichází po roce 1989. Autor analyzuje podrobněji čtyři práce z dějin závodů (všechny vydané do roku 1969) aniž by bylo zřejmé proč, neboť jako metodická inspirace dnes již sloužit příliš nemohou. Autor však zcela pomíjí, že zásadní přínos českých historiků dějin podnikání tkvěl před rokem 1989 jinde než v dějinách závodů. Již od 40. let 20. století dochází k prudkému rozvoji zájmu o hospodářské a sociální dějiny ovlivňující historiky, kteří si svým dílem vydobyli světový věhlas a přispěli k rozvoji světových dějin podnikání v otázce teorie protoindustrializace, přechodu z protoindustriálních



forem výroby na formy tovární, rozvoje velkých podnikatelských korporací 20. století a dopadu státních zásahů na ekonomiku (ze světově uznávaných kapacit především Arnošt Klíma, Milan Myška a Alice a Mikuláš Teichovi). Řada českých i slovenských historiků sepsala mnohé desítky velmi kvalitních prací k dějinám podnikání a podnikatelstva (z významnějších např. Jan Janák, Jiří Matějček, Anton Špiesz, Bohumír Smutný, Eduard Kubů atd. atd.). Vývoj oboru po roce 1989 je nastíněn jen zcela mezerovitě. Sice jsou zmíněny výběrově některé práce, ale z výběru není patrný žádný trend, zájmová pole historiků a jejich postupná proměna (v 90. letech výzkum podnikatelstva jako součást přesunu zájmu historiků k výzkumu společenských elit, výzkum podnikatelstva jako součást tzv. Bürgertumsforschung, následně první lexikografické práce zaměřené na podnikatelstvo, projekty na výzkum podnikatelů formou tzv. kolektivní monografie – Praha, Ostrava, i případových studií...). Faktická poznámka: Citovaná práce Milana Myšky z r. 1997 i publikace Pivo, zbraně a tvarůžky (s. 38) nejsou kolektivními biografiemi.

V rámci analýzy vývoje bádání kolega naznačil základní metodologická východiska, na nichž chce svou práci postavit. Píše o řadě konceptů využívaných při studiu dějin podnikatelstva, ve své práci se hlásí především ke třem:

Základním využitelným konceptem je pro něj koncept dějin podnikání jako dějin transformace (Unternehmensgeschichte als Transformationsgeschichte). Jedná se o přístup, který vznikl na proslaveném pracovišti pro výzkum sociálních dějin univerzity v Bielefeldu, který byl koncipován jako možný metodologický přístup pro výzkum ekonomik pohybujících se od klasického liberálního tržního systému přes plánované válečného hospodářství po centrálně plánovanou ekonomiku států někdejšího východního bloku. Tento koncept byl úspěšně aplikován na oblast bývalé NDR (citovaná práce Ostdeutsche Unternehmer, s. 20) a souhlasím s kolegou, že jeho velkou předností může být nový pohled na hospodářský vývoj, postavený na opuštění tradičních mezníků (spojených především s politickým vývojem) a lepšímu porozumění transformačním procesům. Mám však za to, že právě tuto základní výhodu kolega využil v ne zcela dostatečné míře, což je vidět z chronologicky poměrně konvenčně vymezené práce. Ve světle uvedeného přístupu i vzhledem k předcházejícím výzkumům kolegy se nabízelo pojmout práci v méně obvyklém časovém vymezení, které by možná pomohlo lépe



zmapovat otázku podobnosti či rozdílů různých ekonomických strategií v různých polických systémech. Nabízí se ale i inspirace spojená s českým prostředím: Poměrně zdařilý pokus o nový pohled založený na pochopení kontinuity/diskontinuity hospodářských struktur a systému řízení hospodářství je možný nalézt v práci Jaromíra Balcara a Jaroslava Kučery *Von der Rüstkammer des Reiches zum Maschinenwerk des Sozialismus. Wirtschaftslenkung in Böhmen und Mähren 1938 bis 1953*. (München 2013), jakkoliv se autoři výslovně na koncept Unternehmensgeschichte als Transformationsgeschichte neodvolávají. Právě tato práce ale může být, dle mého názoru, velmi užitečná pro úvahy o hospodářském vývoji v českých zemích v rychle se měnících geopolitických poměrech 20. století a mohla se stát další inspirací pro disertační projekt.

Druhý inspirativní přístup autor nachází ve spojení s konceptem role manažerských struktur v moderních korporacích Alfreda Chandlera. Jeho využitelnost je ale dle mého názoru pro řešení daného tématu omezena především proto, že Chandler vychází z reality liberální tržní americké ekonomiky. Výběr i postavení manažerů v systému centrálně řízeného hospodářství států pokoušejících se budovat státní socialismus bylo přece jen dosti odlišné a jejich možnost svobodně se při řízení rozhodovat byla minimálně v některých fázích výrazně limitovaná. K takovým závěrům kolega konec konců sám dospívá (např. s. 102). Určitou výtku bych měl také k tomu, že kolega v úvodu nikde nedefinoval pojem manažer, tedy koho považuje za manažera (je přívrženec pozičního či funkcionálního vymezení?) ani co chápe pod pojmem manažerská strategie. Tato častá vada historických prací české provenience způsobuje, že si čtenář opakovaně klade otázku, koho je možné považovat za manažera (např. s. 153) a co vše lze označit za manažerskou strategii.

Třetí nosný přístup pak nachází u kodaňského profesora Pera Hansena, který v rámci současných dějin podnikání reprezentuje výzkum podnikatelské kultury a identity. K tomuto „kulturnímu obratu“ pohledu se hlásí i kolega, především pak ve sledovaném segmentu reklamy.

Z hlediska využívaných historických pramenů kolega čerpal primárně z materiálů firemní provenience. Pro takto vymezené a koncipované práce je firemní archiv skutečně tím nejdůležitějším. Nabízí se však jistě také další škála pramenů, která by mohla přispět k řešení



uvedených otázek – od archivních fondů příslušných ministerstev, dále archivu České národní banky, firemních spisů při příslušném krajském soudu (v některých případech obsahují i výroční zprávy společností) až po možné využití rozhovorů se žijícími manažery československého tužkárenství. Minimálně rozhovory s pamětníky mohly vytvořit jistý korektiv k firemním pramenům, které hovoří pouze jednorozměrnou řečí. Badatel např. pro dějiny podnikání v 18. či 19. století tuto výhodu bohužel nemá. Pro období před rokem 1945 (oddíl VI.) bylo možné využít v případě akciových společností pro sledování základních ekonomických ukazatelů také tištěné prameny v podobě tzv. kompasů (před. Československý kompas).

Vlastní jádro zahrnuje kapitoly III. – V., ve kterých se věnoval třem v úvodu definovaným okruhům. Předem předesílám, že text je koncipován logicky, pečlivě, s evidentní znalostí pramenů firemního archivu. Kapitola III. představuje v první řadě organizační a majetkoprávní vývoj firmy (včetně všech podniků, které byly po roce 1957 včleněny do VHI Koh-i-noor), osobnosti významných firemních reprezentantů a základní priority firmy, především pak s důrazem na export. V základu je zde naznačen vztah k nadřízeným ministerstvům a k organizaci zajišťující odbyt (Ligna, Pragoexport). Pojednáno je taktéž přehledně a zajímavě o surovinové základně, vyráběném sortimentu a kvalitě výrobků. Velmi plasticky a po mém soudu povedeně jsou zpracovány zvláště subkapitoly věnované postavení podniku Koh-i-noor v komparaci se zahraniční konkurencí a vlivu ekonomické reformy 60. let na fungování podniku.

Kapitola IV. je věnovaná reklamním strategiím podniku a jako jediná již v názvu deklaruje, že míří zřetelně také před rok 1948, a to do období druhé světové války. Škoda, že je válečné období zpracováno pouze náznakově na s. 202–203 a nabízí se tedy otázka, proč nebylo pro komparační účely lépe analyzováno (nedostatek pramenné základny, mizivá reklamní činnost?). O to více se však vtírá otázka, proč tedy nebylo z hlediska odhalení shod/odlišností v reklamních strategiích zohledněno meziválečné období. Velmi dobře je ale představena dynamika vývoje propagace ve sledovaném dvacetiletí, kdy je zřejmá kvalitativní proměna reklamy především vzhledem k zahraničnímu exportu firmy.



Kapitola V. pak fundovaně analyzuje problém složitého vztahu k někdejšími majitelům firmy žijícím v zahraničí i nelehké hledání „modu vivendi“ s ohledem na složité majetkoprávní vztahy nejen fyzického, ale i duševního vlastnictví. Tuto kapitolu hodnotím jako zdařilou, koncipovanou (i přes využívání pramenů pouze jedné ze stran sporu) se snahou o objektivní pohled.

Kapitola VI. na jedné straně sumarizuje zjištěné poznatky a uvádí vývoj základních ekonomických ukazatelů (celkový obrat, podíl vývozu na obratu, hodnotu vyrobeného zboží, vývoj výroby tužek, počet zaměstnanců), na straně druhé se je ve vybraných hospodářských ukazatelích snaží komparovat s vývoje před rokem 1945.

Na šestou kapitolu navazuje poměrně organicky závěr práce, který, na rozdíl od předchozí kapitoly, formuluje závěrečné teze vycházející z celého výzkumu. Hlavní zásluhu na udržení konkurenceschopné produkce přičítá poměrně logicky vrcholným manažerům, s čímž lze souhlasit (byť z práce vyplývá, že pouze někteří z nich fungovali jako skuteční manažeři). Osobně bych neviděl jako ideál historika dějin podnikání spolupracující s vlastníky či manažery jednotlivých firem (s. 325; z vlastní zkušenosti to vidím v případě zasahování aktivních vlastníků a manažerů spíše jako kontraproduktivní; kriticky se k těmto vlivům vyjádřil na příkladech převážně z německého prostředí i M. Myška ve stati *Čím jsou a čím by měly být dějiny podniků a podnikání* z r. 2002). Nepochybně zajímavé je zjištění, že zásadní změnu ve zkoumaném odvětví přinesla až monopolizace obchodu po roce 1949, což souvisí se silně exportním charakterem odvětví. Ukazuje se také, že úspěch manažerů zůstal i v realitě budování státního socialismu do velké míry odvislý od schopnosti disponovat dostatečným sociálním kapitálem. Popsané aspekty ekonomických reforem a jejich dopad na tužkárenský průmysl i řadu dalších konstatování pokládám za originální přínos českým hospodářským dějinám druhé poloviny 20. století.

Z formálního hlediska je práce napsaná bez výraznějších jazykových či gramatických prohřešků. Stylisticky je text dobře propracován, psán čtivou, avšak nijak zjednodušující formou. To lze u práce z hospodářských dějin jednoznačně ocenit. Poznámkový aparát je veden pečlivě a přehledně. Mám pouze jeden formální podnět: osobně bych tabulky, grafy, mapy



**OSTRAVSKÁ UNIVERZITA**  
FILOZOFICKÁ FAKULTA

(jejichž zařazení velmi oceňuji - pěkně vyvedené) a organizační schémata z textové části přesunul spíše do příloh, neboť v některých případech působí rušivě či nejsou vhodně umístěny.

Celkově konstatuji, že předloženou disertační práci David Bohdálka prokázal schopnost samostatné tvůrčí vědecké práce. Předložená práce splňuje základní požadavky standardně kladené na disertační práce z oboru historie. Výše uvedené připomínky považuji primárně za podnět k diskusi. Práci závěrem doporučuji k obhajobě.

V Ostravě 9. 1. 2020

doc. PhDr. Petr Popelka, Ph.D.