

Univerzita Karlova

Filozofická fakulta

Ústav hospodářských a sociálních dějin

Diplomová práce

Bc. Ivan Monev

Jan Pujman, Nové Ransko

**Analýza způsobu řízení obchodní činnosti v oboru
zemědělského strojírenství v meziválečném Československu**

Jan Pujman, Nové Ransko

Analysis of the bussines management methods in the field of agricultural
machinery industry in the interwar Czechoslovakia

Praha 2019

Vedoucí práce: prof. PhDr. Ivan Jakubec, CSc.

Poděkování

Děkuji tímto paní Janě Pujmanové – Nagyové a panu Liboru Pujmanovi za poskytnutí archivních materiálů pro tuto diplomovou práci a za osobní vzpomínky a komentáře ke zpracovávané látce.

Dále děkuji prof. PhDr. Ivanu Jakubcovi, CSc za metodickou pomoc a cenné rady při práci s originálními archivními materiály a jejich zpracováním.

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracoval samostatně a výhradně s použitím citovaných pramenů, literatury a dalších odborných zdrojů.

V Praze, dne 29. dubna 2019

.....

Bc. Ivan Monev

Klíčová slova (česky)

Zemědělské stroje, slévání litiny, způsob řízení, obchodní činnost, první republika.

Klíčová slova (anglicky):

Agricultural machinery, manufacturing of the cast iron, managemet methods, business activities, The First Republic.

Abstrakt (česky)

Diplomová práce je zaměřena na problematiku řízení obchodní činnosti firmy, podnikající v oblasti výroby zemědělské techniky v období Československé republiky. Věnuje se zejména procesu řízení obchodu, nástrojům podpory obchodu, postupům práce se zákazníky a průmětu těchto činností do hospodaření podniku. Práce zkoumá převážně dokumentaci, týkající se obchodní činnosti firmy na českém a bulharském trhu. Data potřebná pro zpracování práce jsou získána metodou přímého průzkumu dosud nezmapovaných archivních pramenů, sběrem dat od pamětníků pomocí osobních rozhovorů, desk research archiválií a literatury. V závěru práce je provedena analýza dat a pomocí soudobých marketingových metod jsou porovnány obchodní postupy používané ve sledovaném období a v současnosti.

Zkoumaným subjektem je firma Jan Pujman, továrna na stroje, motory a slévárna Nové Ransko, založená v roce 1885 Janem Pujmanem starším, jejíž činnost byla ukončena znárodněním v dubnu 1949.

Abstract (in English):

The Diploma Thesis is focused on the issue of the management methods in the company, engaged in the production of agricultural machinery in the period of the Czechoslovak Republic. It is particularly concerned with the process of business management, trade promotion, customers' relationship and reflection of these activities into the company's economy. The Thesis is focused mostly on the Czech and Bulgarian business activity documentation. The data for this Thesis was obtained by direct research of the original, till this time unresearched archival sources, by personal memories of witnesses, desk research of relevant archive documents and literature. The data analysis performed at the end of the Thesis used the current business analysis methods for comparing reporting and present period's marketing methods.

The researched subject is Jan Pujman machinery and engines company and cast iron producer, founded by Jan Pujman senior in the year 1885 in Nové Ransko, whose activities were terminated by The Nationalization in April 1949.

ÚVOD

1	HISTORICKÝ RÁMEC	1
1.1	POSTAVENÍ PŘEDLITAVSKA V RÁMCI HABSBUŘSKÉ MONARCHIE.....	1
1.2	ČESKOSLOVENSKO – OD VZNIKU K SUVERÉNNÍMU STÁTU	2
1.3	ČESKOSLOVENSKÉ HOSPODÁŘSTVÍ A EXPORT V OBDOBÍ PRVNÍ REPUBLIKY	5
1.4	SITUACE V OBORU VÝROBY ZEMĚDĚLSKÝCH STROJŮ	8
2	TOVÁRNA JAN PUJMAN, NOVÉ RANSKO.....	13
2.1	VZNIK TOVÁRNY	13
2.2	OBDOBÍ MEZI DVĚMA SVĚTOVÝMI VÁLKAMI.....	15
2.3	DRUHÁ SVĚTOVÁ VÁLKA A POVÁLEČNÉ OBDOBÍ	19
3	OBCHODNÍ ČINNOST V TUZEMSKU	23
3.1	SORTIMENT FIRMY PUJMAN	24
3.2	OBCHODNÍ ČINNOST	27
3.3	PROPAGACE	31
3.4	DORUČOVÁNÍ VÝROBKŮ, PLATEBNÍ PODMÍNKY, REKLAMACE.....	33
3.5	PROBLÉMY S NEPLAČIČI, VYMÁHÁNÍ DLUHŮ	36
4	OBCHODNÍ ČINNOST V BULHARSKU	42
4.1	KROKY K ETABLOVÁNÍ ZNAČKY NA TRHU, SÍŤ OBCHODNÍCH ZÁSTUPCŮ	43
4.1.1	<i>Vstup na bulharský trh.....</i>	43
4.1.2	<i>Restriktivní opatření ovlivňující obchod s Bulharskem</i>	44
4.1.3	<i>Veletrhy a výstavy</i>	45
4.2	CHRONOLOGIE OBCHODNÍ KORESPONDENCE V LETECH 1937 – 1940	47
4.2.1	<i>Obchodní korespondence z roku 1937.....</i>	47
4.2.2	<i>Obchodní korespondence z roku 1938.....</i>	51
4.2.3	<i>Obchodní korespondence z roku 1939.....</i>	60
4.2.4	<i>Obchodní korespondence z roku 1940.....</i>	62
5	POROVNÁNÍ OBCHODNÍCH NÁSTROJŮ UŽÍVANÝCH FIRMOU PUJMAN SE SOUDOBÝMI METODAMI OBCHODU	64
5.1	HLAVNÍ CÍL PRÁCE A METODIKA PROKAZOVÁNÍ ZÁKLADNÍ HYPOTÉZY	64
5.2	HODNOCENÍ FIRMY – ZÁKLADNÍ KOMPONENTY	66
5.4.1	<i>Prostředí.....</i>	66

5.4.2	<i>Struktura</i>	68
5.4.3	<i>Strategie</i>	70
5.4.4	<i>Kultura</i>	72
5.3	HODNOCENÍ VÝROBNÍHO PROGRAMU	74
5.4	IMAGE VÝROBKŮ	77
5.5	SLUŽBY POSKYTOVANÉ K VÝROBKU	82
5.6	METODY A POSTUPY PRODEJE ZEMĚDĚLSKÝCH STROJŮ	86
6	ZÁVĚR	88
7	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A ZDROJŮ:	92
8	SEZNAM OBRÁZKŮ:	95
9	SEZNAM GRAFŮ A TABULEK	96
10	SEZNAM ZKRATEK:	96
	PŘÍLOHA 1 – DOKLAD O ZNÁRODNĚNÍ FIRMY PUJMAN	I
	PŘÍLOHA 2 – PROSPEKTY KE STROJŮM VYRÁBĚNÝM FIRMOU PUJMAN	IV

Úvod

Období první Československé republiky je historií poměrně nedávnou a mohlo by se zdát, že i dobře zmapovanou. Přesto lze najít i tematiku, která dosud stála stranou pozornosti badatelů. Pro mne, jako studenta historie a milovníka starých strojů byla takovým objevem firma Pujman. Několik dochovaných prospektů a jeden z motorů Pluto, ukrytý v domácí dílně vnuka bývalého pana továrníka, byly impulsem pro pátrání v pohnutém osudu firmy, která kdysi patřila ke špičce ve svém oboru. Má diplomová práce je příspěvkem k obecnému obrazu prvorepublikového Československa, jako respektované strojírenské velmoci, a na základě původních pramenů a vzpomínek pamětníků dokumentuje stopu, kterou zanechala společnost Pujman u nás i ve světě.

Firma Jan Pujman, továrna na stroje, motory a slévárna Nové Ransko dosáhla největšího rozkvětu v období první republiky. Výrobky firmy zahrnovaly širokou paletu, od základních litinových dílů a součástek, přes jednoduché stroje až po stroje sofistikované, jako byly motory, traktory, mlátičky, lisy na slámu a žací stroje. O to více mne překvapilo, že historie firmy nebyla dosud předmětem hlubšího zkoumání badatelů v oboru historických nebo hospodářských věd. Je pravda, že z hospodářského pohledu se jednalo o malou až střední firmu, která byla jednou z mnoha obdobných, působících ve své době v oboru výroby zemědělských strojů. Personálně vzato byla regionálním zaměstnavatelem, neboť sídlila v Novém Ransku, což je předměstí Ždírece nad Doubravou, malého městyse na Vysočině. Byla pevně ukotvena v tomto prostředí, zaměstnávala mnoho místních obyvatel a neměla zřejmě ambice budovat výrobní závody jinde. Přesto se domnívám, že je škoda, aby byla firma Pujman zcela zapomenuta, neboť její výrobní program ve své době rovnocenně konkuroval českým společnostem typu Wichterle & Kovařík, Bähr nebo Agroferra či zahraničním Lanz-Buldok, Deutz, Ford, John Deere apod. Mé rozhodnutí zpracovat jako diplomovou práci právě téma továrny Pujman podpořilo i osobní setkání s vnučkou zakladatele továrny paní Janou Pujmanovou – Nagyovou a jejím manželem, úžasnými lidmi, kteří i přes vysoký věk dokázali velmi poutavě líčit vzpomínky z mládí, a jejichž vyprávění dodalo strohým faktům velmi lidský rozměr.

Cílem této práce je provedení průzkumu dosud nezmapovaných archivních pramenů o továrně v Novém Ransku, zejména o procesu řízení obchodu, nástrojích podpory obchodu, postupech pro práci se zákazníky a průběhu těchto činností do hospodaření podniku.

Základní metodou získání látky pro tuto diplomovou práci bylo kromě studia obecných historických faktů zejména zkoumání originálních dokumentů, uložených jednak v rodinném archivu rodiny Pujmanových, dále ve firemním archivu dnešní Slévárny a modelárny Nové Ransko s.r.o. pokračovatele tradice firmy Pujman a zejména ve Státním oblastním archivu v Zámrsku. Sem byl na počátku sedmdesátých let přesunut celý dochovaný tovární archiv firmy Jan Pujman, jako součást archivu národního podniku Chotěbořské strojírny, pod který továrna připadla po znárodnění v roce 1949. V neposlední řadě na pracovišti oblastního archivu v Hradci Králové kam byla část archiválií v roce 2018 přemístěna a v bulharském státním archivu („daržavna agencia archivi“) v Sofii.

Částečné uspořádání archiválií provedl podnikový archivář J. Starý z Chotěbořských strojíren v říjnu 1971 při předání dokumentace do státního archivu. Pro lepší představu, jednalo se o čtyřicet pět archivních jednotek, sedmnáct krabic a třistadvacet výkresů a plánů. Od té doby archiválie prověřily pouze pracovníce archivu při generální inventuře v roce 2012, kdy byla přidána ještě jedna archivní jednotka z let 1948-1949. Takové množství písemností nebylo možné v plném rozsahu zahrnout do diplomové práce, proto byly vybrány jen dílčí části, vztahující se k organizaci výroby a obchodu, soudním sporům, ekonomice a vývoji výrobků. Ze zahraničního obchodu byl vybrán pouze obchod s Bulharskem, který byl v archivním fondu dochován v kontinuální časové řadě let 1937 – 1940. Relevantní dokumenty bylo nutné nejprve identifikovat, poté pořídit pracovní kopie, které byly podrobně prostudovány, systemizovány a byly z nich vybírány informace podstatné pro téma diplomové práce. Souběžně bylo pracováno s doklady z rodinného archivu Pujmanových, které mi byly zapůjčeny k prostudování. Veškeré zkoumání bylo provedeno s cílem zjistit komplexní informace o továrně v Novém Ransku, zejména o procesu řízení obchodu, nástrojích podpory obchodu, postupech pro práci se zákazníky a průběhu těchto činností do hospodaření podniku. Fakta, zjištěná z originálních zdrojů byla doplněna informacemi z odborné literatury a vzpomínkami pamětníků tak, aby byl vytvořen plastický obraz firmy Pujman.

Diplomová práce je pro přehlednost rozčleněna do pěti kapitol. První kapitola slouží k uvedení do historického kontextu doby, která byla předmětem zkoumání. V první části

kapitoly je popsána situace před vznikem Československa a nastíněna hospodářská pozice českých zemí v rámci Evropy. Další části popisují dobu po vzniku Československa jak obecně, tak z pohledu hospodářského. Poslední část kapitoly je věnována tehdejší situaci v oblasti produkce zemědělských strojů.

Druhá kapitola je věnována rodině Pujmanových. Rodinná historie je chronologicky rozčleněna do tří částí, z nichž první popisuje vznik firmy a její fungování do konce první světové války, druhá období mezi válkami a válečná léta a třetí část období po druhé světové válce. Kapitola je sestavena převážně na základě rodinných dokumentů a rozhovorů s paní Janou Pujmanovou - Nagyovou. Účelem kapitoly bylo představit rod Pujmanových, jeho cestu od drobného podnikání k prosperující továrně, oběti i radosti, které s sebou život továrníka nesl a i smutné konce, kterých se rodina dočkala po roce 1948.

Třetí kapitola se vrací k těžišti práce, mapuje firmu Pujman jako podnikatelský subjekt. V jednotlivých částech je rozebrán sortiment výrobků, vedení obchodní činnosti, propagace, doručování výrobků, platební podmínky, reklamační řízení a způsob řešení problémů s neplatiči.

Čtvrtá kapitola je zaměřena na organizaci zahraničního obchodu firmy Pujman, demonstrováné na vzorku obchodní korespondence s Bulharskem, který se v archivu podařilo dohledat ke sledovanému období v poměrně kompaktní podobě. Popisuje vstup firmy na bulharský trh, vlivy, které v uvedeném teritoriu ovlivňovaly obchod, působení firmy na veletrzích a hospodářských výstavách a v závěrečné části je chronologicky seřazena obchodní korespondence, ilustrující působení firmy na bulharském trhu na denní bázi. Vzhledem k tomu, že se jedná o zlomové roky počátku druhé světové války, představuje obchodní korespondence i zajímavý a netradiční pohled na toto údobí.

Pátá kapitola, zpracovaná ryze ekonomicky v duchu moderního pojetí hospodářských dějin, zkoumá firmu Pujman soudobými marketingovými postupy pro hodnocení firem. Bohužel se v archivu nedochovala za sledované období ryze ekonomická data, jako jsou objemy prodeje, objemy vývozu do jednotlivých zemí nebo jejich finanční vyjádření v takovém rozsahu, aby na jejich základě mohl být proveden seriózní procentuální rozbor či poměrová analýza a bylo možné jejich dosazení do modelů ziskovosti formou např. HOPW matice, nebo provést predikci eventuální životaschopnosti firmy pomocí Altmanovy analýzy. Proto je kapitola zacílena do oblasti organizačního managementu a věcné skladby

produktového portfolia firmy Pujman. Je zde provedeno hodnocení výrobního programu metodikou posouzení struktury totálního výrobku a hodnocení orientace firmy v tržním prostředí, její organizační struktura, firemní kultura a strategie. V závěru kapitoly je provedeno porovnání metod a postupů prodeje výrobků, používaných firmou Pujman se soudobými metodami a postupy, užívanými prodejci zemědělských strojů. Výsledky tohoto porovnání budou podkladem k potvrzení či vyvrácení hypotézy, že obchodní činnost firmy v meziválečném Československu vykazuje shodné rysy s postupy současných výrobců strojů a mechanizace působících na evropském teritoriu.

V této diplomové práci jsem se snažil prezentovat firmu Jan Pujman, továrnu na stroje, motory a slévárnu Nové Ransko jako živý podnikatelský subjekt, který dosáhl značných úspěchů ve svém oboru, a neměl by proto být zapomenut. Doufám, že má práce podnítl zájem dalších badatelů o komplexní zmapování činnosti firmy a bude jedním z kamínek do mozaiky vědomostí o hospodářských dějinách Československa první poloviny dvacátého století.

1 Historický rámec

Poznatky obsažené v této diplomové práci musí být chápány v kontextu doby, ve které se odehrávaly a dějinných událostí, jež je bezprostředně ovlivňovaly. I když je těžiště práce koncentrováno do pouhých dvaceti let, kdy trvala Československá První republika, je nutné alespoň v základech přiblížit situaci v tehdejší Evropě.

1.1 Postavení Předlitavska v rámci habsburské monarchie

Území budoucího Československa spadalo po více než tři sta let pod nadvládu habsburské dynastie. Monarchie byla od roku 1867 přeorganizována do podoby soustátí, rozděleného podle toku řeky Litavy na Zalitavsko (hovorově označované jako Uhry) a Předlitavsko, západní část území bývalé monarchie, kam spadaly též Čechy, Morava a Slezsko. V době svého vzniku se z hospodářského hlediska soustátí nacházelo na přechodu mezi agrárním a průmyslovým státem s nespornou výhodou jednotné měny, řízené jedním ministerstvem financí a jednou bankou, operující v rámci jednoho celního území. Industrializace nejvíce pokročila v Horních a Dolních Rakousích, kde byl díky hlavnímu městu Vídni koncentrován obchodní a bankovní sektor, který spolu s dopravním sektorem zaměstnával 17 % práceschopného obyvatelstva. V průmyslu zde pracovalo zhruba 40 % obyvatel. S podílem 38,9 % pracujících v průmyslu a živnostech byly Čechy, Morava a Slezsko téměř na stejné úrovni, avšak terciální sektor s 8 % pracujících byl o více než polovinu menší.¹ Přesto, podle A. Kausela vznikalo 42,8 % národního důchodu Předlitavska právě v české kotlině.²

Od 90. let 19. století se zintenzivnilo zakládání českých průmyslových podniků, podporovaných českým kapitálem. Vznikala specializovaná průmyslová odvětví, původní živnosti se rozvíjely do továrních výrob. Sílicí vliv na ekonomiku získávala pražská

¹ KUBŮ Eduard, PÁTEK Jaroslav a kol. *Mýtus a realita hospodářské vyspělosti Československa mezi světovými válkami*, Praha: Karolinum, 1999. ISBN 80-7184-716-X. s. 9.

² KAUSEL, Andreas, *Oesterreiches Volkseinkommen 1913* in KUBŮ, Eduard, PÁTEK, Jaroslav a kol.: *Mýtus a realita hospodářské vyspělosti Československa mezi světovými válkami*. Karolinum, Praha: 1999, ISBN 80-7184-716-X. s. 9.

Živnostenská a hospodářská komora. V bankovním sektoru se prosadila Živnostenská banka, která se stala členem bankovního konsorcia pro státní finanční operace.³

Rozšíření využití spalovacích motorů a elektrické energie dodalo hospodářství potřebnou dynamiku a tak mezi lety 1910 a 1913 se podle indexu výroby zvýšil v Předlitavsku objem hornické činnosti o 18 %, železářství o 29 %, strojírenství o 25 % a textilní výroby o více než 50 %⁴. České země vykazovaly v rámci Předlitavska více než dvojnásobnou průmyslovou kapacitu, více než poloviční využití celkové rozlohy území k pěstování zemědělských plodin a do státní pokladny odváděly 58 % z celkových daňových příjmů. I když mělo hospodářství strukturální slabiny, zahraniční obchod byl značně závislý na zbytku bývalé monarchie a národní sebeurčení nebylo na pořadu dne, přesto Česko v předvečer Velké války dotahovalo vyspělé evropské státy nezanedbatelným tempem.

1.2 Československo – od vzniku k suverénnímu státu

První světová válka, ve své době nazývaná Velká válka, představovala čtyři roky utrpení, na jehož konci byla výrazná změna mocenských poměrů v Evropě, potažmo v celém světě. Svou představu budoucího uspořádání předložil i první československý prezident Tomáš Garrigue Masaryk ve své knize *Nová Evropa*, kde v padesáti sedmi bodech shrnul program mírové a demokratické cesty obnovení Evropy a její spolupráce s ostatními světovými velmocemi.⁵

Díky cílené diplomatické snaze vůdčích osobností české politiky, které nakonec stmelil, podpořené bojovými úspěchy nově vzniklých českých legií a obavou mocností Dohody z poválečného mocenského vakua ve střední Evropě bylo dosaženo uznání Československa jako samostatného státoprávního útvaru.

³ LACINA, Vratislav. *Hospodářská dezintegrace střední Evropy po první světové válce a snahy o opětné sblížení v letech 1924–1930*. Praha: 2007 Acta Oeconomica Pragensia, roč. 15, č. 7.

⁴ KÁRNÍK, Zdeněk. *České země v éře první republiky (1918-1938)*, Díl první: *Vznik, budování a zlatá léta republiky (1918-1929)* Praha: Libri, 2003. ISBN 80-7277-195-7. s. 199.

⁵ MASARYK, Tomáš Garrigue. *Nová Evropa: Stanovisko slovanské*, Praha: Masarykův ústav a Archiv AV ČR, 2016. 978-80-86142-55-5.

Obrázek 1 - Evropa po první světové válce



Zdroj: *Národy v Evropě*, MASARYK, Tomáš Garrigue, *Nová Evropa: Stanovisko slovanské*, Praha 1920, Masarykův ústav a Archiv AV ČR, 2016, 978-80-86142-55-5 (ÚTGM), 978-80-87782-58-3 (MÚA)

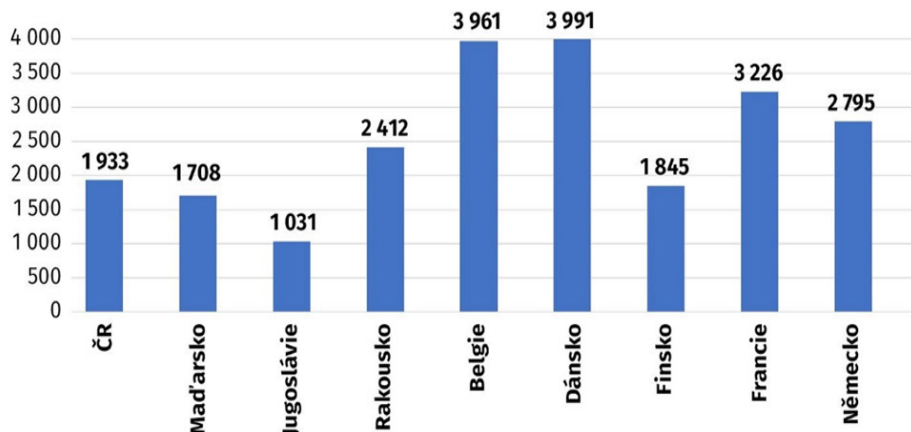
Nový stát se však na jednu stranu ocitl mezi vítězi Velké války, na druhou stranu se na něj, jakožto na nástupnický stát Rakousko-Uherska vztahovaly povinnosti válečných reparací. Životní úroveň v Československu, vyjádřenou ukazatelem HDP na obyvatele ve srovnání s vybranými evropskými státy nejlépe ukazuje grafické znázornění v Grafu 1, zpracované Centrem ekonomických a tržních analýz CETA a společností TopForex ke stému výročí založení ČSR.

Před mladým státem stály nelehké úkoly. Musel se vypořádat s úbytkem obyvatelstva zdecimovaného válkou a španělskou chřipkou, začleněním válečných navrátilců, krizí v zásobování potravinami, ztrátou obchodních vazeb a musel se osvobodit od měnové a kapitálové závislosti na bývalém Rakousko-Uhersku.

Důsledky krize z let 1930-1933 se projeví nejen hospodářsky, ale i nacionálně. Zatímco z hospodářské deprese se republika postupně vrátila na svou pozici „dobrého mezi úspěšnými“, pnutí německé menšiny ve formálně jednotném „národním“ československém státě vyústilo v podporu nacismu a tím přispělo k rozvratu Československé republiky v předvečer II. světové války.

Graf 1: HDP na hlavu vybraných zemí Evropy v roce 1920

v mezinárodních dolarech (Geary-Khemis dollar, ceny 1990)



Zdroj: Studie ke stému výročí založení Československa, https://ekonomika.idnes.cz/prvni-republika-ceskoslovensko-kvalita-zivota-cr-slovensko-vyroci1g1/ekonomika.aspx?c=A181018_145143_ekonomika_mato; cit 12.8.2018

V oblasti sociální došlo v Československu stejně jako ve světě k prudkému vývoji. Druhá průmyslová revoluce znamenala změnu rozložení sociálních vrstev. Výrazně posílila třída dělnická, došlo i k nárůstu počtu malých a středních podnikatelů, kteří se rekrutovali z úspěšných prvovýrobců. Stěhování lidí za prací do měst vedlo ke zvětšování městských aglomerací a vyvolávalo tlak na výstavbu bytů a souvisejících služeb. Ten uspokojovala částečně městská samospráva, částečně pak velcí podnikatelé. Vznikalo nouzové bydlení, jako například kolonie Mrázovka nebo Na Groši v Praze, či legendární Baťovy domky ve Zlíně, pro střední třídu stavěla zejména bytová družstva (v Praze např. Bílá Hora či Spořilov), bohatší kruhy pak měly v oblibě honosné vily od význačných architektů. Pro upevnění a výkon státní moci byla stavěna nová reprezentativní sídla centrálních úřadů i lokálních úřadoven, hejtmanství, četnických stanic, škol a divadel. Tyto stavby byly zadávány významným architektům tehdejší doby s cílem srovnat kulturní deficit mezi českými zeměmi, rurálním Slovenskem a Podkarpatskou Rusí. Stejnou myšlenkou bylo vedeno i cílené umístění státních úředníků, četníků a učitelů do méně rozvinutých oblastí republiky. Dlužno říci, že snaha o přenesení průmyslové výroby směrem na východ neměla ve 30. letech 20. století výraznější úspěch.

Po dobu dvaceti let své existence si Československá republika vydobyla kredit malé, ale výkonné ekonomiky se stabilním politickým prostředím, západoevropskými kulturními návyky a díky slovanským kořenům schopné obchodovat s východními státy.

1.3 Československé hospodářství a export v období první republiky

Československé hospodářství dostalo do vínku značný průmyslový potenciál, který se dařilo úspěšně rozvíjet i přes výrazný rozdíl výkonnosti ekonomiky západní a východní části státu. Podíl strojírenské, hutní a chemické výroby byl sice nižší než v západoevropských zemích, ale značně vyšší než v jihovýchodní Evropě. ...“fakt, že v roce 1929 překročila (Československá ekonomika) v tempu rozvoje evropský průměr, svědčí o její neobyčejné životaschopnosti...”⁶ Těchto úspěchů dosáhla díky liberálnímu přístupu k podnikání, obezřetnému řízení měnové a devizové politiky a v neposlední řadě díky kvalitě a cílevědomosti managementu podniků. Bohužel se zcela nepovedlo kapitálově se vyvázat ze závislosti na rakouských a německých zdrojích. To se negativně projevilo v třicátých letech, kdy menší podniky nebyly pro nedostatek finančních zdrojů schopny obnovovat svůj strojový park, a tím začaly zaostávat v kvalitě výrobků. Problémem byl vysoký podíl ruční práce a malá sériovost výroby, která produkci zdražovala a snižovala její konkurenceschopnost.

Kondice a struktura hospodářství se promítala i do zahraničního obchodu mladé republiky, který byl též limitován vnitrozemskou polohou země a neznalostí značky *Made in Czechoslovakia*. Bezprostředně po vzniku republiky začal stát, stejně jako mnoho dalších evropských zemí, přísně regulovat zahraniční obchod. Prvořadým se stalo zajištění dostatečného množství potravin, paliv a surovin pro rychlou poválečnou rekonstrukci hospodářství, sledováno souběžně snahou o podporu exportu výrobků a o dosažení aktivní bilance zahraničního obchodu, čímž měla vzniknout dostatečná devizová rezerva pro úhradu importovaného zboží. Nástrojem regulace bylo především clo. Základ celní politiky vycházel z rakousko-uherského celního tarifu z roku 1906, který od května 1921 nahradil nový celní systém, který místo celních přírážek pracoval se soustavou koeficientů. „Z nově zavedených koeficientů byla patrná snaha ochránit především těžký průmysl – vysoké koeficienty se vztahovaly například na produkci hutního, strojírenského a chemického průmyslu.“⁷ Důležitým proexportním faktorem bylo postupné odstraňování

⁶ KUBŮ Eduard, PÁTEK Jaroslav a kol.. *Mýtus a realita hospodářské vyspělosti Československa mezi světovými válkami*. Praha: Karolinum, 1999. ISBN 80-7184-716-X. s. 79.

⁷ SKŘIVAN, Aleš. *K charakteru, rozsahu a zaměření československého vývozu v meziválečném období. Studie k Výzkumnému záměru MSM 0021620827 České země uprostřed Evropy v minulosti a dnes, jehož nositelem je Filozofická fakulta Univerzity Karlovy v Praze*. Praha: 2018.

administrativních bariér, souhlas s vývozem byl vyžadován jen u strategických komodit a od roku 1928 byla zrušena i povinnost odevzdávat získané devizy státu. Úspěšnost československého zahraničního obchodu ilustruje nejlépe Tabulka 1, z níž je patrné, že v období 1920 – 1938 si republika udržovala aktivní obchodní bilanci s výjimkou let 1932 a 1933, kdy se projevil důsledek světové hospodářské krize.

Tabulka 1:

Československý zahraniční obchod v letech 1920 – 1938 (běžné ceny, v milionech Kč)

	Vývoz	Dovoz	Obchodní bilance
1920	28 515	23 912	4 603
1921	29 458	23 685	5 773
1922	19 633	13 478	6 155
1923	13 903	10 821	3 082
1924	17 035	15 855	1 180
1925	18 821	17 618	1 203
1926	17 857	15 277	2 580
1927	20 135	17 962	2 173
1928	21 224	19 208	2 016
1929	20 499	19 988	511
1930	17 474	15 715	1 759
1931	13 149	11 801	1 348
1932	7 392	8 158	-766
1933	5 923	6 125	-202
1934	7 288	6 392	896
1935	7 947	6 743	1 204
1936	8 036	7 915	121
1937	11 972	10 980	1 001
1938	10 235	8 390	1 845
celkem	296 496	260 023	36 473

Zdroj: Zahraniční obchod bývalého Československa v roce 1938, I. díl, řada III., Státní úřad statistický, Praha 1938, s. 25

Teritoriální skladba zahraničního obchodu se v průběhu let měnila. Nejvýznamnějším obchodním partnerem Československa bylo Německo, kam plynula většina exportu. Současně odtud byla importována většina zboží, zejména vyspělých technických výrobků a chemických produktů, důsledkem čehož byla ve sledovaném období vzájemná obchodní bilance výrazně pasivní. Ke snížení deficitu došlo pouze v období

hospodářské krize, díky administrativnímu omezení dovozu. Je však nutno mít na zřeteli, že téměř polovina československého zboží byla z Německa reexportována do dalších zemí, stejně jako v případě druhého největšího obchodního partnera, Rakouska, kam směřovalo více než 30 % vývozu. Při zkoumání historických ročenek a dokladů ze sledovaného období lze těžko odlišit podíl exportu a reexportu, avšak ukazuje na něj v případě Německa podíl zboží zasílaného via Hamburk prostřednictvím tamních zprostředkovatelů, v případě Rakouska pak podíl pohybu kapitálu na účtech zprostředkovatelů, kteří distribuovali české zboží již za dob monarchie. Tyto obchodní vazby byly pro Československo klíčové zejména ve dvacátých letech, protože umožnily navázat válkou zpřetrhaná obchodní spojení s nástupnickými státy monarchie. I přes snahu politiků podporovat zahraniční obchod s vítěznými mocnostmi se československé výrobky dařilo lépe exportovat do méně rozvinutých států. Obchod se státy Malé dohody byl podporován politicky, z ekonomického hlediska nebyl příliš výhodný a snaha o vytvoření hospodářsky propojeného bloku na platformě bývalého Rakousko-Uherska se nezdařila. Zabránila tomu kombinace ochranné celní politiky jednotlivých států, nedostatku atraktivního zboží pro export a nedostatku devizových prostředků, kterými by byl vyrovnáván deficit obchodních bilancí.

Komoditní skladba zahraničního obchodu se též v průběhu sledovaného období proměnila. Zatímco v roce 1925 bylo importováno nejvíce bavlny a bavlněné, příze, druhé místo zaujímalo obilí, mouka luštěnin a dobytek, třetí železo a železné zboží a čtvrté stroje, přístroje a jejich součásti, v roce 1936 byl druhý největší objem dovozu kůží, třetí železo a železné zboží a čtvrtý dovoz nerostů následovaný dovozem strojů, přístrojů a jejich součástí. Dovoz bavlny a příze si stále držel prvenství. Uvedená komoditní skladba odráží skutečnost, že republika se postupně stala potravinově soběstačnou, textilní průmysl byl jedním z tahounů ekonomiky, následovaný rozvojem strojírenství, které spotřebovávalo železnou rudu a nerosty. Dovoz strojů a přístrojů znamenal příliv technologicky vyspělejšího zboží, než byli schopni produkovat domácí výrobci, razantní růst dovozu kůží odrážel růst Baťova obuvnického impéria.

Exportu zboží v roce 1925 dominoval vývoz bavlny a zboží z ní, následovaný železem a železným zbožím, potravinářskými výrobky, výrobky z kůže, konfekčním zbožím, hedvábným zbožím a stroji, přístroji a strojní součásti. V roce 1936 již bylo hlavním exportním artiklem železo a železné zboží, následováno výrobky z bavlny, výrobky z kůže a konfekčním zbožím. S odstupem za nimi pak byly výrobky z hedvábí, potravinářské

výrobky (zejména slad) a stroje, přístroje a strojní součásti⁸. Pro objasnění je nutno říci, že v kategorii železo a železné zboží se ukrývaly zejména zbrojařské výrobky, Ve třicátých letech se Československo zařadilo mezi světovou elitu, když se podílelo na celosvětovém vývozu zbraní téměř čtvrtinou, a v letech 1934 a 1935 bylo pravděpodobně dokonce největším světovým vývozcem zbraní.⁹ Kategorie textilních výrobků ukazuje, že expandovalo zpracování textilu do hotových výrobků a rozvíjel se oděvní a obuvnický průmysl. Z dnešního pohledu je zajímavé, že kategorie „vozidla“ se umísťovala v žebříčcích zahraničního obchodu na dolních příčkách, v roce 1936 pak zmizela zcela.

V důsledku skladby hospodářství První republiky můžeme sledovat po dobu jejího trvání některé zásadní trendy. Pozitivně lze hodnotit budování průmyslové základny, návazného sektoru služeb a zmenšení závislosti na dovozu potravin. Spíše negativně pak vyznívá relativní kapitálová slabost, pomalá reakce na technický pokrok a poměrně vysoké ceny zboží. V oblasti zahraničního obchodu byly výsledky na úrovni evropského průměru, hospodářská krize se v proexportní ekonomice promítla výrazným propadem exportu, na který vláda reagovala mj. omezením importu, což v konečném důsledku vedlo ke zmenšení podílu Československa na globálním trhu.

1.4 Situace v oboru výroby zemědělských strojů

Zemědělská výroba v meziválečném období byla determinována již existující sítí zemědělských družstev, která umožňovala koncentraci kapitálu a jeho přesuny mezi zemědělci. Díky tomu bylo možné zahájit ve větším měřítku využívání mechanizace v zemědělství. „Pro zemědělskou výrobu je charakteristický mnohem pomalejší obrat kapitálu než v průmyslu.“ konstatují ve své knize *Mýtus a realita hospodářské vyspělosti Československa mezi světovými válkami* editoři a spoluautoři E. Kubů a J. Pátek „Žádné

⁸ OLŠOVSKÝ Rudolf a kol. *Přehled hospodářského vývoje Československa v letech 1918 – 1945*. Praha: SNPL, 1961. s. 71.

⁹ KÁRNÍK, Zdeněk. *České země v éře první republiky (1918-1938), Díl druhý: Československo a české země v krizi a v ohrožení (1930-1935)*. Praha: Libri, 2002. ISBN 80-7277-031-4. s.435-436.

jiné odvětví se nevyznačuje tak obrovskou rozmanitostí v druzích a typech strojů jako zemědělství.“¹⁰

Základní filozofií výrobců zemědělských strojů v období První republiky bylo vyrábět osvědčené stroje a zlepšovat jejich užité vlastnosti tak, aby se vyrovnaly nebo předčily stroje zahraniční. Existoval zde Svaz výrobců hospodářských strojů, sdružoval v roce 1929 více než 110 výrobců převážně z Čech, a několik ze Slovenska. Podle statistik zaměstnanosti v oboru pracovalo okolo 25 000 dělníků, spolu s vedením firem a majiteli je velikost oboru odhadována na 32 tisíc pracovníků.¹¹ Po skončení války počet pracujících v oboru prudce poklesl, neboť v důsledku pozemkové reformy zanikla řada velkých odběratelů zemědělských strojů a nedostatek provozního kapitálu vedl k pozastavení investic do modernizace statků. Počátkem třicátých let dosáhla výroba opět předválečné úrovně, většina továren dosáhla téměř svého produkčního maxima a v oboru byla mizivá nezaměstnanost. Výroba začala narážet na kapacitní limity jak v přísunu surovin, tak dostupnosti lidské síly, kde negativně působil vliv malosériovosti a velkého podílu rukodělné výroby. K velkým podnikům s dobře organizovanou sériovou výrobou pro výrobu náradí ke zpracování půdy patřily Bähr v Roudnici nad Labem, Vacek v Lysé nad Labem, Agroferra ve Velkých Kunčicích, secí stroje a rozmetadla na hnojiva vyráběly ve velkém továrny Pracner v Roudnici nad Labem a Melichar v Brandýse nad Labem, největším výrobcem žacích strojů byla firma Knotek v Jičíně.¹²

Postupně zanikla výroba motorových pluhů, které byly nahrazeny traktory. Populární byly americké Fordy, poháněné petrolejem, které byly tehdy lacinější než domácí výrobky a přitom velmi kvalitní. Konkurencí jim byly výrobky továren Bulldog-Deutz, Škoda a Wichterle & Kovařík. Závěsná zařízení za traktory vyráběly továrny v Českém Brodě, ve Skalsku a již zmíněná firma Bähr. Za velmi dokonalé byly považovány samostatné

¹⁰ KUBŮ Eduard, PÁTEK Jaroslav a kol.. *Mýtus a realita hospodářské vyspělosti Československa mezi světovými válkami*. Praha: Karolinum, 1999. ISBN 80-7184-716-X. s. 79.

¹¹ *Československá vlastivěda, díl IX – Technika*, Moravská zemská knihovna, [online] cit. 22.6.2018 Dostupné z: <http://www.digitalniknihovna.cz/mzk/view/uuid:af853280-6730-11e3-8fee-005056827e51?page=uuid:af6a1aa0-7bcf-11e3-989f-5ef3fc9bb22f>, s. 168.

¹² *Československá vlastivěda, díl IX – Technika*, Moravská zemská knihovna, [online] cit. 22.6.2018 Dostupné z: <http://www.digitalniknihovna.cz/mzk/view/uuid:af853280-6730-11e3-8fee-005056827e51?page=uuid:af6a1aa0-7bcf-11e3-989f-5ef3fc9bb22f>, s. 168.

spalovací motory, pohaněné benzínem nebo petrolejem, kterým se říkalo „lokomobila“ a byly používány k pohonu různých zemědělských strojů. Secí stroje byly považovány za daleko lepší než zahraniční jak výkonem, tak zpracováním, a tvořily největší položku v exportu hospodářských strojů. Vyráběly je továrny v Pečkách, ve Zdicích, v Lounech, Přerově a Prostějově.¹³ Encyklopedie Československá vlastivěda z roku 1929 k tomu podotýká: „Secím strojům naší výroby nelze činiti výtek, leda to, že by cena měla býti menší, čehož by se dalo docílití přísnější specialisací a hlavně normalizací, k níž měl by vyjítí podnět právě z kruhů zemědělských.“¹⁴ Tento výrok ukazuje, že i soudobí ekonomové si byli vědomi rozdílnosti výroby a náročnosti na lidskou práci, která výrobu výrazně zdražovala, oproti sériově vyráběným strojům a snižovala tak jejich konkurenceschopnost. Proto také byla výroba domácích žacích strojů převálcována americkou konkurencí, neboť importované stroje měly dobrou kvalitu, byly cenově levnější a hlavně bylo možné díky typové výrobě lehce vyměnit provozem opotřebované žací lišty za nové, bez nutnosti nákupu celého stroje.

Lépe se dařilo v oboru výroby mlátiček, které byly srovnatelné s konkurencí a dobře se exportovaly. Vyráběly se jak mlátičky s podáváním obilí kolmo k bubnu, tak stále více oblíbené tzv. širokomlátičí. Zatímco velké mlátičky měly v Československu méně odběratelů a vyráběly se především pro export, menší mlátičky, vhodné pro malé a střední zemědělce byly určeny převážně pro domácí trh. Původně samostatnými stroji, později součástmi mlátiček byly dopravníky plev a slámy, vějidla, čistící mlýnky a lisy na slámu. Firma specializovaná pouze na výrobu mlátiček u nás nebyla, největšími producenty byly továrny v Prostějově, Přerově, Blansku, Ml. Boleslavi, Domažlicích a Pečkách.¹⁵ Mlátičky byly také významnou součástí výrobního programu továrny Pluto v Novém Ransku, která bude detailně zkoumána v dalších kapitolách této práce.

¹³ *Československá vlastivěda, díl IX – Technika*, Moravská zemská knihovna, [online] cit. 22.6.2018 Dostupné z:

<http://www.digitalniknihovna.cz/mzk/view/uuid:af853280-6730-11e3-8fee-005056827e51?page=uuid:af6a1aa0-7bcf-11e3-989f-5ef3fc9bb22f>, s. 168.

¹⁴ *Československá vlastivěda, díl IX – Technika*, Moravská zemská knihovna, [online] cit. 22.6.2018 Dostupné z:

<http://www.digitalniknihovna.cz/mzk/view/uuid:af853280-6730-11e3-8fee-005056827e51?page=uuid:af6a1aa0-7bcf-11e3-989f-5ef3fc9bb22f>, s. 169.

¹⁵ *Československá vlastivěda, díl IX – Technika*, Moravská zemská knihovna, [online] cit. 22.6.2018 Dostupné z:

<http://www.digitalniknihovna.cz/mzk/view/uuid:af853280-6730-11e3-8fee-005056827e51?page=uuid:af6a1aa0-7bcf-11e3-989f-5ef3fc9bb22f>, s. 169.

Kvalita produkce zemědělských strojů, jak je uvedeno výše, nebyla hodnocena nejlépe. „Ve válce a ještě více po válce zvykly si továrny na hospodářské stroje uvádět do oběhu roje praktické, avšak tak hrubě opracované, že po krátkém upotřebení se stávají zčásti nečasto sice stbo zcela provozu nezpůsobilými. Ještě hůře to vypadá s jednotlivými součástkami. Ty nsou sice stejné značky a čísla, ale každý kus je jiný a v 60 % neupotřebitelný.“¹⁶ Tato a obdobné stížnosti na kvalitu hospodářských strojů vedly již v roce 1919 k prvním úvahám o zavedení normalizace rozměrů a materiálové skladby součástek zemědělských strojů. Prosazovala se však velmi zvolna a s nepatrným účinkem, neboť právě exkluzivita provedení byla zdrojem dalších příjmů výrobců.

Obrázek 2 - Žně v roce 1922



Zdroj: <https://docplayer.cz/1793875-Traktory-vlastimil-novak.html>; cit. 19. 11. 2018

Dodávky a montáž náhradních dílů představovaly významnou část produkce každého z nich a současně umožňovaly dlouhodobý kontakt se zákazníky. Nelze se divit, že „firmy se dokonce předháněly, aby každá měla co nejvíce součástí různých velikostí.“¹⁷ Trh zemědělských strojů byl zejména do nástupu hospodářské krize velmi lokální a přístup zemědělců k informacím o strojích omezený. Spoléhalo proto na pány továrníky ze sousedství, které osobně znali a věřili, že právě jejich výrobek je to nejlepší, co mohou za

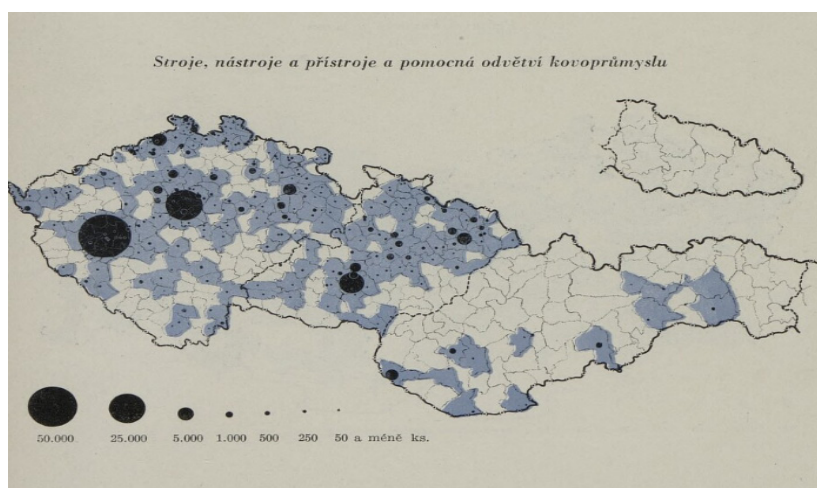
¹⁶ KUBŮ Eduard, PÁTEK Jaroslav a kol. *Mýtus a realita hospodářské vyspělosti Československa mezi světovými válkami*. Praha: Karolinum, 1999. ISBN 80-7184-716-X, s. 80.

¹⁷ Tamtéž

své peníze získat. Že tomu tak nebylo, shrnuje V. List v roce 1936 ve svém článku pro časopis Elektrotechnický obzor: „Do zemědělského strojírenství pronikala moderní slévárenská technika, moderní ocelářství, opracování zubů, broušení a kalení velmi pomalu. Ozubená kola byla dlouho vyráběna z děravé litiny. Točivé součásti strojů nebyly vyvažovány, takže při maximu otáček byl jejich chod neklidný. Řemenice byly většinou odlévány, ložiska strojů byla bez přístupu apod. ... Technická úroveň zemědělských strojů zaostávala za světovou úrovní.“¹⁸

I přes nepříliš dobrou výchozí pozici a četná negativa v oblasti kvality materiálů a organizace výroby se československá výroba zemědělských strojů postupně přibližovala ke světové špičce. Pozvolna se přeci jen dařilo racionalizovat a modernizovat výrobní proces, používat normované součástky a díly, zavádět větší podíl strojové práce vůči práci ruční, organizovat výrobu pomocí specializovaných pracovišť či pásové výroby a rozšiřovat sortiment nabízený jednotlivými továrnami. Dá se říci, že na počátku druhé světové války Československo sice nepatřilo ke světové špičce ve výrobě zemědělských strojů, kterou stále drželi výrobci z USA a Německa, ale tuzemské stroje poměrem cena / výkon patřily k uznávaným stálícím trhu.

Obrázek 3 – Grafické znázornění geografického rozložení důležitých průmyslů v ČSR



Zdroj: Československá vlastivěda, Díl 9 – Technika in: <http://www.digitalniknihovna.cz/mzk/view/>

¹⁸ LIST V. *Elektřina na statku*, otisk z časopisu Elektrotechnický obzor, roč. 25, č. 1-4, Praha 1936 In: KUBŮ Eduard, PÁTEK Jaroslav a kol. *Mýtus a realita hospodářské vyspělosti Československa mezi světovými válkami*. Praha: Karolinum, 1999. ISBN 80-7184-716-X. s. 82.

uuid:af853280-6730-11e3-8fee-005056827e51?page=uuid:af6a1aa0-7bcf-11e3-989f-5ef3fc9bb22f;

cit. 12. 9. 2018

2 Továrna Jan Pujman, Nové Ransko

Firma Jan Pujman, továrna na stroje, motory a slévárna Nové Ransko, sídlem na stejnojmenném předměstí Ždírcce nad Doubravou na Vysočině, byla typickým představitelem prvorepublikového výrobního závodu, specializovaného na zemědělské stroje. Shrnuto v jedné větě, vznikla za dob Předlitavska, vzkvétala v době Československé republiky a zanikla znárodněním po roce 1948. Její historie je současně historií rodiny Pujmanových, neboť po celou dobu svého trvání se jednalo výlučně o rodinnou firmu, financovanou rodinným kapitálem a řízenou jejími členy.

Obrázek 4 - Továrna firmy Jan Pujman v Novém Ransku ve dvacátých letech minulého století



Zdroj: Rodinný archiv Jany Pujmanové - Nagyové

2.1 Vznik továrny

Jan Pujman starší, zakladatel firmy, se narodil 22. února 1857 v Horních Vilémovicích u Třebíče, jako druhý syn statkáře Františka Pujmana.¹⁹ Rodina byla poměrně zámožná, vlastnila rozsáhlé hospodářství, a tak se všem čtyřem dětem dostalo přiměřeného zaopatření. Nejstarší syn Karel zdědil statek a polnosti, třetí Josef vystudoval a působil ve

¹⁹ RODINNÝ ARCHIV Jany Pujmanové-Nagyové (dále jen RA), výpis matričních dokumentů zpracovaný JUDr. Viktorem Mentzlem v r. 1992, cit. listopad 2017.

Vídni, nejmladší Antonie se výhodně provdala. Jan od malička obdivoval různé mechanické stroje a vlaky, avšak jeho otec neměl pro tuto vášeň pochopení. Dovolil Janovi vyučit se strojním zámečnickem ve strojárně Josefa Janáčka, v Krucemburku – Starém Ransku, kde měla kovodělná a strojírenská výroba tradici již od 17. století, avšak odmítl synovi poskytnout prostředky na založení vlastní dílny. Jan proto po vyučení nastoupil do zámečnické dílny Jindřicha Likáře v Třebíči, kde pracoval necelý rok, jak dokládá jeho pracovní vysvědčení z 3. srpna 1880.²⁰ V té době již znal neteř svého bývalého zaměstnavatele Josefa Janáčka, Františku, jejíž otec v té době provozoval hostinec, a chtěl se s ní oženit. Podmínkou rodičů nevěsty však bylo, že jí musí uživit. Jan tedy začal pracovat v hostinci svého tchána, a současně pracoval či docházel do firmy Josefa Janáčka ve Starém Ransku, kde byl veden jako strojní zámečnick a odpracoval si zde povinnou praxi pro složení zkoušky z obsluhy parních strojů a kotlů, jak dokládá výstupní vysvědčení z 18. září 1884.²¹ Rodiče Jana a Františky ocenili Janovu snahu, dali souhlas se sňatkem a za peníze z Františčina věna a Janových úspor zakoupili novomanželé v lednu 1885 v Novém Ransku dům čp. 81,²² spolu s hostinskou koncesí. V červenci se jim pak narodil syn Karel.

Hostinská živnost dobře vynášela, avšak Jana příliš neuspokojovala. Proto všechn svůj volný čas věnoval opravám strojů a mechanických výrobků, v dílně u hostince prováděl drobné zámečnické práce a při tom přemýšlel o založení vlastní strojárny. Když krátce po narození dcery Františky v roce 1887 Jan Pujman st. ovdověl, musel se o vlastním podnikání odložit. Nedlouho na to se oženil s Annou Kostkánovou, s níž měl syny Rudolfa (*1889) a Jana (*1896).²³ Paní Anna byla velmi pokroková žena a umožnila manželovi vložit její věno do vybudování strojní a zámečnické dílny. Stavba byla dokončena zhruba po roce a 6. října 1891 byla Janu Pujmanovi oficiálně povolena živnost zámečnická.²⁴ V mezičase stihl Jan Pujman ještě zmodernizovat hospodu instalací pivního tlakostroje, kvůli zjednodušení práce obsluhy. Hostinskou živnost manželé Pujmanovi provozovali až do

²⁰ RA, Vysvědčení vystavené Josefem Janáčkem - Maschinenfabrik, ověřené Josefem Dymákem - Obecní úřad v Ransku, 3. 8. 1880.

²¹ RA, Vysvědčení vystavené Josefem Janáčkem 18. 9. 1884 ,ověřené Josefem Dymákem - Obecní úřad v Ransku, 20.8.1884.

²² RA, Opis zápisu z pozemkové knihy, zápis č. 1427 z 2. 2. 1885.

²³ RA, Výpis matričních dokumentů zpracovaný JUDr. Viktorem Mentzlem v r. 1992, cit. listopad 2017.

²⁴ SOKA Havlíčkův Brod, Okú Chotěboř, Kn. Č. 46, Ohlášení zámečnictví Johan Pujman, Nové Ransko, 6. 10. 1891.

dubna roku 1893, kdy hospodu pronajali panu Františkovi Ondráčkovi ze Sobíňova.²⁵

O fungování dílny v jejích počátcích jsou k dispozici poměrně kusé zprávy. Z nich lze však usuzovat, že výroba běžela ve velkém, vyráběly se zemědělské stroje, především řezačky, mlátičky, ale i drobné nářadí a někdy po roce 1900 došlo k rozčlenění provozů na slévárnu a strojírnu. Výrobky byly prodávány jak přímým prodejem jednotlivým zemědělcům, tak přes obchodníky. Prvním obrazově doloženým výrobkem je mlátička na obilí, uvedená na trh v roce 1906 jako patentovaný „mlátící stroj“.

Výroba strojů se slibně rozvíjela, neboť ve firmě vzniklo i první „vývojové oddělení“, věnující se zdokonalování pohonných agregátů. O kvalitě nabízených výrobků svědčí ocenění, získaná na různých výstavách a také korespondence, dokládající že Jan Pujman byl často zván k účasti. Z dochovaných záznamů je patrné, že firma obdržela v roce 1911 bronzovou medaili za motory na Okresní hospodářské a průmyslové výstavě v Nasavrkách a v roce 1912 vyznamenání za mlátičky na výstavě v Heřmanově Městci.²⁶ To, že již v počátcích dvacátého století bylo pro podnikatelský subjekt důležité odkázat se k dlouholeté výrobní tradici, dokazuje i fakt, že v propagačních letácích pro výstavy i na hlavičkách dopisních papírů je jako rok založení firmy uváděn letopočet 1885, tedy zhruba rok, kdy Jan Pujman začal s produkcí zámečnických výrobků v malé dílně u své hospody. Až po roce 1905 však nacházíme v obchodní korespondenci zmínky o „továrně“ jež sestávala z několika provozů. Nezanedbatelné místo mezi nimi měla slévárna šedé litiny, která dokázala technicky precizním způsobem zpracovávat nejen součásti pro stroje, ale i finální výrobky z litiny, jako například městský mobiliář.

2.2 Období mezi dvěma světovými válkami

První světová válka znamenala pro továrnu razantní změnu produkovaného sortimentu. Výroba zemědělských strojů a motorů ustoupila do pozadí, zatímco vzrostla produkce litiny. Část jí byla dodávána v podobě hrubých odlitků k dalšímu zpracování, část

²⁵ RA, potvrzení okresního hejtmanství Chotěboř, 6.4.1893.

²⁶ SOA Zámorsk, Archivní fond Jan Pujman, Nové Ransko, svazek 30 – účast na výstavách 1910-1937

byla zpracovávána do tvaru dělostřeleckých granátů. Válečná výroba však pomohla firmě přežít, ba dokonce se v této době znásobil počet zaměstnanců. Bez ohledu na vynucenou změnu sortimentu se Jan Pujman stále věnoval vývoji a zdokonalování zemědělských strojů a jejich mechanických součástí.

Po vzniku samostatného Československa se továrna Pujman vrátila zpět k výrobě hospodářských strojů. Dlužno říci, že poválečnému rozvoji napomohlo i uvážlivé hospodaření s majetkem, iniciované zejména paní Annou Pujmanovou, kdy byly od roku 1898 do roku 1910 do rodinného jmění postupně přikupovány parcely v Ransku a Sobiňově, takže vytvořily souvislý celek, umožňující novou výstavbu. Po ukončení války disponovala rodina cca 1,325 ha pozemků, z čehož 0,3 ha tvořily vlastní výrobní budovy cca 0,8 ha pozemky pro sklady a menší provozy továrny.²⁷ Jak bylo tehdy zvykem, rodina bydlela v bezprostředním sousedství továrny, v původním domě čp. 81, bývalém hostinci. V tomto období se do majetkového portfolia rodiny dostala také cihelna v sousedním Ždírci nad Doubravicí²⁸ a dům čp. 96 v Ransku.

Též po stránce personální si Jan Pujman st. zabezpečil, aby jím založená továrna měla pokračování v rodině. Nejstarší syn Jana Pujmana st., Karel, vystudoval chemii/metalurgii, další syn Rudolf studoval na obchodním lyceu a nejmladší Jan vystudoval obchodní akademii v Třebíči a strojní průmyslovku. Rudolf neprojevoval přílišný zájem o práci v rodinné továrně, proto mu otec převedl do správy cihelnu ve Ždírci a pořídil mu dům v Sobiňově. Cihelna však příliš neprosperovala a s koncem hospodářské krize byla uzavřena.

Ve dvacátých letech již továrna běžela na plné obrátky. V té době se skládala z motorárny, strojírny na zemědělské stroje zahrnující lisovnu, kovárnu, kalírnu, obráběcí dílnu, montovnu, a lakovnu a slévárny, rozdělené na kuplovnu, sušárnu jader a čistírnu. Obslužnými provozy paky byly kotelna, truhlárna, sklad materiálu a sklad hotových strojů, Firma nezanedbávala ani péči o dělníky. Ti měli k dispozici zázemí s umývárny a šatnami, v roce 1929 pak byla zřízena v domě čp. 96 tovární „kantina“, kde se podávala jídla a byli zde ubytováni (zahraniční) dělníci.²⁹

²⁷ SOA Zámorsk, Archivní fond Jan Pujman, Nové Ransko, svazek 10 - seznam strojního zařízení a přehled provozních ploch.

²⁸ RA, Opis zápisů z pozemkové knihy, zápisy č. 2187, 1529, nedatováno.

²⁹ SOA Zámorsk, Archivní fond Jan Pujman, Nové Ransko, svazek 12, povolení OÚ Chotěboř, 26. 3. 1929.

Nepřetržitá snaha o zlepšování technických vlastností výrobků přinášela úspěchy. V letech 1924 a 1925 si firma nechala patentovat patky ke stanovým stožárům a dva druhy pouzder na kuličková ložiska, v roce 1929 sdružené sací a výfukové potrubí u splyňovače pro spalovací motory, v roce 1932 přišel zřejmě nejvýznamnější patent – na vlastní naftový motor a v roce 1934 patent na mlátičku s tlakovým odsávacím čištěním.³⁰ Výroba vlastních motorů, které se vyznačovaly malou spotřebou, spolehlivostí a velkým výkonem,³¹ umožnila firmě Pujman přesunout těžiště výroby od stacionárních strojů ke strojům mobilním, zejména traktorům a menší zemědělské mechanizaci. Krize v třicátých letech a s ní související nedostatek nafty na trhu přiměly firmu vyvíjet nový typ motoru na petrolejový pohon, neboť petroleje byl dostatek a byl laciný. Zruční mechanici dokonce dokázali přijít s takovou úpravou motoru, která umožňovala použití nafty ředěné petrolejem. V té době se pro označení výrobků továrny, zejména motorů, začalo užívat označení Pluto s charakteristickým logem.

Rodinná situace u Pujmanů se též změnila. Zakladatel firmy Jan Pujman st. se blížil k sedmdesátce, a proto se rozhodl předat podnikání svým dětem. 29. října 1925 na základě Smlouvy postupní předal celý tovární areál a s ním související majetky svým synům Karlu a Janovi „se všemi budovami a výstavnostmi, se vším co hřebem přibito, maltou neb hlinou přiděláno a se zemí spojeno jest [...] do jich úplného a neobmezeného vlastnictví a vládnutí...“³² Tento krok byl logický i vzhledem k tomu, že Jan Pujman starší, jako oblíbený místní podnikatel zastával po určitou dobu i post starosty obce, a z obchodních důvodů hodně cestoval a stýkal se se spoustou význačných osobností té doby.³³ Továrna a vše, co s ní souviselo, však muselo být řízeno na denní bázi. Syn Karel se tedy začal věnovat více činnostem okolo slévárny, syn Jan se věnoval zbytku provozu a otec Jan si hlídal pouze oblast vývoje nových motorů, i když do ní již aktivně zasahoval pouze sporadicky. Syn Karel, vystudovaný právník, se začal věnovat kariéře ve státní službě a diplomacii, proto v roce 1939 převzal Jan plnou zodpovědnost za chod továrny a Karel se stal jeho

³⁰ SOA Zámorsk, Archivní fond Jan Pujman, Nové Ransko, svazek 4/7, Obchodní korespondence – jednání s patentní kanceláří ve věci přihlášení patentů z let 1928-1934.

³¹ SOA Zámorsk, Archivní fond Jan Pujman, Nové Ransko, svazek 30 – účast na výstavách 1910-1937.

³² RA, Smlouva postupní z 29. 10. 1925 mezi manželi Janem a Annou Pujmanovými a jejich syny Karlem a Janem Pujmanovými.

³³ ROZHOVORY s Janou Pujmanovou-Nagyovou, dcerou Jana Pujmana ml., Kostelec nad Labem, 19. 11. - 30. 11. 2017, zapsal I.Monev (dále jen ROZHOVORY – viz seznam zkratk).

zaměstnancem. Firma začala používat oficiální název „Jan Pujman, továrna na stroje, motory a slévárna, Nové Ransko, p. Ždírec“. V témže roce byla také zahájena přestavba sídla rodiny – původní hospody čp. 81 v Novém Ransku – na rodinnou vilu funkcionalistického stříhu. Přestavba, vedená stavitelem F. Kleinem z Hlinska, byla dokončena před Vánoci roku 1941 a umožňovala společné, a na tehdejší dobu velmi komfortní, bydlení pro rodiny Karla a Jana Pujmanových, včetně bytu pro jejich rodiče. Zakladatel firmy Jan Pujman si však nového sídla dlouho neužil, zemřel 30. května 1943 ve věku 86 let.³⁴

Obrázek 5 - Kolektiv strojírní firmy Jan Pujman v Novém Ransku, cca 1935



Zdroj: Rodinný archiv Jany Pujmanové - Nagyové

Rodina a továrna tvořily neoddělitelný celek, a společně se pohybovali na vlnách recese a konjunktury. Světová hospodářská krize zasáhla i firmu Pujman. Zákazníci platili se zpožděním nebo vůbec,³⁵ dělníci požadovali vyšší mzdy a majitelé firmy měli potíže s disciplínou zaměstnanců. Kvalita jejich výrobků však byla natolik přesvědčivá, že se spory podařilo zažehnat a firma dále rostla. V roce 1937 továrna vyrobila 110 mlátiček a lisů, 206 kusů motorů s naftovým nebo petrolejovým pohonem a roční obrat činil více než dva milióny korun.³⁶ Po roce 1935 začala firma vyvíjet i širší sortiment menší zemědělské techniky, jako byly malé tažné traktory, lištové sekačky a malé stacionární motory s čerpadlem pro vodárny, stříkačky a zavlažovače. Firma začala rozšiřovat svá odbytíště. Její

³⁴ RA, úmrtní list Jan Pujman.

³⁵ ROZHOVORY

³⁶ SOA Zámorsk, Archivní fond Jan Pujman, Nové Ransko, svazek 4/27 Obchodní korespondence.

výrobky se prodávaly nejen v celém tehdejší Československu, ale pronikaly i na bulharský, jugoslávský a další trhy. Do slibně rozjetého provozu továrny však podruhé zasáhla válka svou destruktivní silou.

2.3 Druhá světová válka a poválečné období

„15. března 1939 ráno jsme se my, děti, shlukly jako každý všední den na kraji Ranska, abychom vyrazily pěšky do Ždírcce do školy. Sotva jsme byli kousek za vsí, objevila se před námi kolona vojáků. Tatínek běžel za námi, plakal a honem nás vedl zpět domů. Byli jsme vyděšení, vůbec jsme nechápali, co se děje,“³⁷ vzpomíná Jana Pujmanová-Nagyová. Obsazení Československa znamenalo zásadní zvrat v životě firmy. Jak vyšlo později najevo, úspěšná strojírenská továrna neušla pozornosti nacistů, kteří hned v počátku války přišli zkonfiskovat vše, co by bylo použitelné pro válečnou výrobu. Rodina Pujmanových se však nehodlala jen tak podřít. S pomocí nejvěrnějších dělníků zazdili na několika místech továrny speciální řemeny, ložiska, dovezená krátce předtím ze Švédska, některé součásti motorů a další úzkoprofilové díly, aby nepadly okupantům do rukou. Ti, ač byli zřejmě přesně instruováni, co mají hledat, při domovních prohlídkách nic nenašli. Mezi zaměstnanci továrny, dělníky i obyvateli obce proběhlo několik drsných čistek, výslechů, zatýkání i odvozu lidí, zejména židů. Zřejmě však nikdo neprozradil nic zásadního, a tak se po několika dnech bratři Pujmanové vrátili zpět do továrny. Během necelého roku musela rodina uvolnit většinu své vily pro ubytování nucené německé správy a továrna změnila výrobní program na válečnou výrobu. „Měli jsme štěstí, že Němci továrnu potřebovali. Proto u nás bydleli inženýři, kteří patřili do ženijních jednotek a byli původem nikoli z Německa, ale z Rakouska. Vojáci k nám jen docházeli, hlídkovali v továrně a u transportu výrobků.“³⁸ Všechny tři rodiny se musely v domě vměstnat do tří místností a bylo jim umožněno věnovat se opravám strojů a zemědělského vybavení pro obyvatele okolních vesnic.

Jelikož však zkušenosti a znalosti Jana Pujmana byly značné a pro chod továrny potřebné, požadovali okupanti, aby se podílel i na provozu. Podvolil se tedy jejich vůli výměnou za slib, že nebude ublíženo rodině ani dělníkům pracujícím v továrně, včetně jejich

³⁷ ROZHOVORY

³⁸ ROZHOVORY

rodin. Tento křehký smír se podařilo udržet až do konce války navzdory tomu, že jeho rodina tajně pomáhala odboji a místním lidem. I přes restriktivní opatření nacistů se daly z továrny propašovat ven součásti zbraní, za opravy prováděné pro místní zemědělce se platilo moukou, mlékem a jinými potravinami. „Maminka nás dala spát, a pak s tatínkem zmizeli z domu, pod kabáty měli chleba, mouku nebo kus masa. Nosili to za ves, kam, to jsme přesně nevěděli, ale bylo to tajné místo, kam si pro to chodili místní partyzáni.“³⁹

Továrna vyráběla obaly bomb, součásti vojenských strojů a různé výkovky a odlitky, avšak nikoli celé kusy. Výrobní linky jely na tři směny obsluhované téměř dvěma sty pracovníky. Finální výrobky se montovaly jinde. Jak různě mohou být v historii posuzovány různé skutky, ukazuje historka z konce války. „Když už se k Vysočině blížila od východu vojska Rudé armády a nacisté opouštěli území, vzal učeň jménem Břicháček, posilněný oslavou blížícího se vítězství v místním pohostinství, montážní páku a rozbil s ní všechny žárovky ve slévárně. Strýček Karel na to přišel, chytil ho a křičel – Zavolám na tebe četníky, ty darebáku! – a vypráskal ho řemenem ze vrat.⁴⁰ V roce 1948 byl Karel Pujman odsouzen na dva roky do vězení, neboť, jak prý stálo v rozsudku „bránil jmenovanému v provádění odbojové činnosti,“ a proto byl kolaborant.

Konec války se zdál být novou nadějí pro úspěšnou firmu. Nedlouho po osvobození byla na továrnu uvalena prozatímní národní správa. Správci byli jmenováni Jan Dočekal, Josef Šrámek a Karel Pujman.⁴¹ Byla obnovena výroba předválečného sortimentu – mlátiček, traktorů a sekaček. Slévárna začala znovu vyrábět odlitky pro výrobu strojů, obnovily se předválečné obchodní kontakty a zájem o výrobky firmy Pujman se zvedl i v západní Evropě. Obnovu výroby řídili oba bratři Pujmanové, Karel i Jan.

Únorový převrat v roce 1948 však znamenal definitivní konec úspěšného strojírenského podniku. Přestože bratři Pujmanové u vědomí si nebezpečí nedovolili rozšířit výrobu nad určitý objem a udržovali počet zaměstnanců pod počtem 50 pracovníků, aby spadali pod hranici podniků určených ke znárodnění, byla na firmu uvalena plná národní správa, vykonávaná Čs. závody kovodělnými a strojírenskými, n. p. Praha. Zmocněncem národní správy byl jmenován Karel Karas, dlouholetý zaměstnanec, dělník ze slévárny a

³⁹ ROZHOVORY

⁴⁰ ROZHOVORY

⁴¹ SOA Zámorsk, archivní fond Jan Pujman, Nové Ransko, svazek 4/37 Obchodní korespondence.

jednoduchý člověk. „PUJMAN BUDE VÉST TOVARNU A JA SI BUDU HLEDET HLAVNE POKL A DNY“ napsal si na papírek na stole ve své kanceláři, který náhodou J.Pujman jednou objevil.⁴² Znárodnění bylo provedeno 26. dubna 1949, avšak se zpětnou platností ke dni 1. lednu 1948.⁴³ To proto, že nový režim měl zájem o fungující slévárnu, ale nedařilo se najít řádný důvod ke znárodnění – veškerý majetek byl majetkem továrny, rodinná vila byla vedena jako služební byty a cennější majetek zůstal – naštěstí – ještě z dob války ukrytý v bývalé cihelně ve Ždírci.

Rodina byla násilím vystěhována a Jan Pujman se živil jako brigádník kosením luk v Krkonoších. Továrna přešla nejprve pod národní podnik Elektrosvit Brno, ale nedlouho na to byla převedena pod MEVA-CHKZ v Chotěboři. Tehdejší ředitel Elektrosvitu znal Jana Pujmana a jeho schopnosti, proto mu nabídl práci v závodě v Lenšicích u Loun. Jak se ukázalo, nebyl to krok zcela nezištný. Jan Pujman pracoval na zlepšování výrobních postupů a podařilo se mu vytvořit unikátní návrh ozubeného kola do hnacího soustrojí. Než však byla tomuto výrobku přiznána patentová ochrana, pan ředitel posbíral veškerou technickou dokumentaci a emigroval s ní na západ.⁴⁴

Obrázek 6 - : Sněhová fréza Pluto, cca 1936



⁴² ROZHOVORY

⁴³ RA – Ministerstvo průmyslu, Dílčí výměr čj. 67.220/49-IV/1 ze dne 26. 4. 1949.

⁴⁴ ROZHOVORY

Zdroj: Rodinný archiv Jany Pujmanové - Nagyové

I když se rodina Pujmanových snažila přizpůsobit životu v nových poměrech, stigma „kapitalistů“ se s nimi táhlo i dále. Nesměli pracovat ve vedoucích funkcích a děti nemohly studovat. V padesátých letech byla Janu Pujmanovi doručena výzva k zaplacení milionářské daně, pod pohrůžkou exekuce veškerého majetku. Stejně výzvy k zaplacení chodily na jejich adresu ještě dlouhých deset let. Přestože rodina žádný majetek již nevladnila, zápis v evidenci finančního úřadu situaci nereflektoval a nálepka bohatých kapitalistů zůstala. Jan Pujman pracoval až do téměř sedmdesáti let a byl pro svou odbornou erudici a přirozenou autoritu velmi uznáván. Zemřel v roce 1969, ve věku 73 let.

Nápravu křivd nepřineslo rodině ani restituční vyrovnání v devadesátých letech 20. století. Po dva roky trvajících průtahů dostali čtyři dědicové pouze pár set tisíc korun za vilu v Ransku. Za továrnu, pozemky, vybavení ani patentová práva neobdrželi nic, paradoxně právě proto, že se v poválečných letech snažili zachránit majetek před znárodněním a z osobního vlastnictví jej převedli na vlastnictví firemní.⁴⁵

Tak smutně skončila historie firmy, která dokázala konkurovat svými výrobky světoznámým značkám, jako jsou Ford, Lanz-Bulldog, Deutz nebo John Deere.

⁴⁵ ROZHOVORY

3 Obchodní činnost v tuzemsku

Pro popis a analýzu obchodní činnosti firmy Jan Pujman, továrna na stroje, motory a slévárna Nové Ransko (dále jen firma Pujman), bylo v souladu s cíli této diplomové práce zvoleno období mezi lety 1918 – 1938, do něž spadá i období největšího rozkvětu sledované firmy. Konjunktura firmy však byla nastartována již po roce 1910, kdy došlo k posunu od výroby jednoduchého nářadí a strojů, dodávaného na zakázku přímým odběratelům platícím v hotovosti, ke složitějším strojům. Tento posun znamenal zahájení sériové výroby, doprovázené vytvořením řetězce dodavatelsko-odběratelských vztahů, vyžadoval zapojení bankovních domů, složitější účetnictví a výkaznictví, jakož i řízení vztahů se zákazníky. A jak se na sériovou výrobu sluší, též zavedení obchodní značky Pluto, která umožnila jasnou identifikaci výrobků továrny v Čechách i v zahraničí.

Obrázek 7 - Logo firmy Pluto – Jan Pujman, továrna na stroje, motory a slévárna Nové Ransko



Zdroj: Úřad patentového vlastnictví ČR, <https://isdv.upv.cz/webapp/!resdb.oza.frm>; cit. 12.9.2018

3.1 Sortiment firmy Pujman

Po celé sledované období byl sortiment firmy složen z malosériové produkce zemědělských strojů a produktů slévárny ve formě dílů, obrobků nebo finálních výrobků.

Slévárna byla schopná produkovat výrobky z šedé litiny, tavené v kuplovací peci a následně lité do dřevěných forem, z nichž některé zůstávaly povrchově neupravené, jiné se upravovaly broušením a lakováním. Typickým sortimentem slévárny byla ozubená kola, hřídele a kuličková ložiska. Tyto výrobky byly prodávány dalším továrnám pro jejich výrobu, část z nich byla použita pro vlastní produkci. Poptávka po součástkách zajišťujících mechanický přenos hnací síly, typicky po ozubených kolech na hřídelích, byla vysoká, neboť v důsledku drobných nepřesností při výrobě se součástky rychle opotřebovávaly. Velký vliv na opotřebení transmisních součástí měla absence dnes běžného regulátoru otáček motoru či rozběhové spojky. Tyto prvky se staly standardní součástí hnacích zařízení až koncem třicátých let. Sortiment kuličkových ložisek byl bohatý, zahrnoval lehká dvojřadová ložiska s dvoudílným tělesem, těžší dvojřadová ložiska kliková a síťová a ložiska S.K.F.

Původně jako zakázka pro obec Ždírec byla vyrobena série litinových laviček. V dalších letech byly lavičky dodávány i pro další obce a je známo i jejich užívání k propagačním účelům. To dokládá např. dopis z 20. července 1935, v němž starosta obce Březno u Mladé Boleslavi zve firmu k účasti na místní hospodářské výstavě a současně žádá o darování zelených laviček do vlastnictví obce, které by byly opatřeny reklamou firmy. „Obec hodlá o lavičky řádně pečovat a za dar tento odpustí poplatek za vystavení hospodářských strojů, o předvedení kterýchžto místním rolníkům se osobně zasadí.“⁴⁶ Příkladů obdobného charakteru lze v archivních materiálech dohledat povícero.

Sortiment vyráběných strojů pro zpracování obilí, sena a píce se vyvíjel od základních žentourových mlátiček obilí a řezaček, ke složitějším mlátičkám čistícím, lisům na slámu a motorovým sekačkám. První patentovanou mlátičkou, sdružující více funkcí, byl výrobek uvedený na trh v roce 1906 pod názvem „mláticí stroj“. Ve sledovaném období tvořily sortiment mlátiček modelové řady Minima, Populara, Universum Grand a Unikum. Názvy jednotlivých řad charakterizují účel užití mlátiček. Řada Minima byla

⁴⁶ SOA Zámorsk, Archivní fond Jan Pujman, Nové Ransko, svazek 4/30/5 – Obchodní korespondence, dopis z 20. 7. 1935 od obce Březno u Mladé Boleslavi firmě Pujman.

určena pro malá hospodářství, měla malé rozměry a jednoduchou konstrukci. Přesto byla dostupná nejméně ve třech modifikacích. Řada Unikum byla určena pro velká hospodářství nebo zemědělská družstva, vyznačovala se velkým výkonem, vyšší rychlostí mláčení a většími rozměry. Dostupná byla ve čtyřech modifikacích. V základním provedení pracovala tato mlátička vrchním nebo spodním hřebovým mlatem, kdy zrno procházelo přes čtyři vytrasadla a dvojnásobné dotřasadlo. Mlátička byla umístěna na podvozku s kovovými koly a ojí pro převoz a manipulaci, při práci pak byla kola zajištěna kovovými podklady proti nechtěnému pojezdu. Mlátičky Pluto se pyšnily cenou Úrazové pojišťovny za vzorně provedenou bezpečnostní ochranu, neboť měly instalovanou ochranu proti odstříku zrna, bezpečnostní uzávěru bubnu, velkou kapotáž a důkladnou ochranu vyfukovaných plev. V nabídce byla kromě standardního vybavení, obsahujícího řemeny, náhradní zuby, roury pro výfuk plev, krabici mazadla a klíče k uzamykací startovací skřínce (což bylo v té době nadstandardní bezpečnostní vybavení, které většina výrobců nepoužívala), také možnost objednání zvláštního příslušenství, mezi které patřil jiný typ kol, brzd, řemenice na lis, vylučovač jetele, cyklon, odsavač prachu, hever a zvedáč pytlů. Též bylo možné přiojednat další řemeny nebo třeba obal na přikrytí mlátičky, pokud nebyla v provozu.⁴⁷

Lištová sekačka Pluto, prodávaná pod názvem „žací stroj“ byla primárně určena pro sekání obilí, které se v dobách první republiky zcela běžně ještě žalo ručně. Zvládla však i sekání vysoké luční trávy. Pro tyto účely bylo možné využít různou hustotu žací lišty a na objednávku bylo možné dodat žací lišty širší nebo užší než bylo základních 138 cm. Sekačka byla s pojezdem, pohyb obstarával dvoutaktní, vzduchem chlazený motor ve variantách od 5 do 7 koňských sil s převodovkou umožňující jízdu vpřed i vzad a pohyb kosy při jízdě vpřed i na místě. Řadící páka převodovky zapadala do označených zářezů, aby byl uzamčen nastavený režim a při přejezdu hrbolů nedošlo k jeho nechtěné změně. Firma zdůrazňovala kvalitu strojů tím, že uváděla, že veškeré součástky jsou vyráběny ve vlastní slévárně, zpracovány vlastní dílnou na základě dlouholetých zkušeností a též jsou konstruovány tak aby byly odolné proti prachu a mechanickému poškození.⁴⁸

Jak vidíme z profilu nosného sortimentu firmy, bylo v té době běžné užívat oddělenou sekačku obilí a mlátičku, přestože již od počátku 20. let byly činěny pokusy

⁴⁷ RA, produktové listy a letáky

⁴⁸ RA, produktové listy a letáky

o vytvoření jednoho stoje – žací mlátičky, později označované názvem kombajn. Tyto pokusy byly však neúspěšné z důvodu malé výkonnosti tehdejších pohonných jednotek traktorů

a absence hydraulických a elektrických doplňků, patřících do běžné výstroje dnešních kombajnů.

Obrázek 8 - Lokomotiva Pluto v lomu Velké Dářko



Zdroj: Rodinný archiv Jany Pujmanové - Nagyové

Nejsofistikovanějšími výrobky firmy Pujman byly stabilní motory, dobově nazývané „lokomobily“ a jimi poháněné mechanismy. Motory byly vyráběny jako stacionární nebo pohyblivé jednotky. Stacionárních motorů bylo vyráběno deset druhů, s výkonem od 3 do 18 koňských sil (KS), s možností pohonu naftou nebo petrolejem. V krizových letech 1933 – 35 byly vyráběny i motory umožňující užití obou druhů paliv, ovšem jednalo se o relativně malý počet motorů. Tyto stacionární motory byly používány buď v zemědělství k pohonu starších mlátiček nebo jiných hospodářských strojů poháněných externími motory, nebo byly určeny k pohonu různých strojů například v kovárnách, menších strojních dílnách a jiných provozech, které využívaly transmisní pohon. Podle dochované historické fotografie byl stacionární motor Pluto použit například jako hnací jednotka lokomobily důlního vlaku pro odvoz vytěžené rašeliny v dole Velké Dářko. K obdobným účelům byly používány

pojízdné motory. Označení pojízdné znamenalo, že byly vybaveny podvozkem s kovanými koly a s přípojným zařízením, aby bylo možné je přemísťovat. Vyráběly se také nejméně v devíti modifikacích, s výkonem od 3 do 18 KS, přičemž motory s výkonem nad 6 KS měly kombinované chlazení odpařovací a cirkulační, zajišťující plynulý chod i při dlouhých hodinách provozu. Motory Pluto poháněné petrolejem byly oceňovány zejména proto, že nepotřebovaly před startem nahřátí chodem na benzín nebo speciálním přehříváčem. Státním autorizačním ústavem pro zkoušení motorů v Praze byla certifikována spotřeba 250 g petroleje na 1 KS/hod provozu, což bylo výhodné zejména pro malé živnosti, kde motor nebyl v běhu celý rok. K dalším přednostem motorů patřily výměnné vložky válců, vlastní patentovaná konstrukce splynovače (karburátoru), chráněná patentem 30 136 na sdružené sací a výfukové trubky splynovače, výkonný vzduchový filtr prachových částic a uzavření pohyblivých částí motoru do prachotěsné konstrukce a olejové lázně, tlakové oběžné mazání s filtrem oleje, automatická třecí spojka pro plynulý start a zastavení stroje.⁴⁹ Veškeré tyto technické vlastnosti zúročila firma při výrobě vlastního traktoru Pluto, čtyřkolového univerzálního vozidla s gumovým obutím, který byl v první verzi bez kapotáže, ale výkonem a technickými vlastnostmi byl plnohodnotným konkurentem amerických traktorů Ford nebo německých Buldogů.

Plány na rozvoj výrobního programu zbrzdila nejprve hospodářská krize a krátce nato i obsazení našeho území nacisty. Proto kapotovaná verze traktoru zůstala pouze na rýsovacích prknech, stejně jako návrh motorových samopojízdných hasičích stříkaček,⁵⁰ jež mohly být skutečně výnosným artiklem.

3.2 Obchodní činnost

Obchodní činnost se rozvíjela ruku v ruce s rozvojem firmy. Zatímco v počátcích firmy přicházeli zákazníci za Janem Pujmanem st., majitelem, ředitelem a obchodníkem

⁴⁹ RA, produktové listy a letáky

⁵⁰ SOA Zámorsk, Archivní fond Jan Pujman, Nové Ransko, svazek 5, Dokumentace a výkresy, nesytemizováno.

v jedné osobě, na základě ústních referencí a lokální příslušnosti, po úspěchu „mlátícího stroje“ a zavedení sériové výroby bylo třeba k obchodu přistoupit jinak.

Přestože bylo mladé Československo považováno za průmyslové srdce bývalého Rakouska-Uherska, je nutno brát v úvahu, že polovina obyvatel pracovala v zemědělství a přidružených oborech. I když docházelo k mechanizaci zemědělství a současně k odlivu pracovní síly do průmyslu a služeb, potenciální zákazníci firmy Pujman byli angažováni v zemědělské produkci, a proto lokálně vázáni svým podnikáním. Velmi efektivním zdrojem nových zákazníků se tak staly hospodářské výstavy, organizované ve všech větších městech. Hospodářská výstava byla považována za společenskou událost, proto si jí místní zemědělci zřídka nechali ujít. Ocenění, získaná na výstavách byla velmi ceněna a firmy je využívaly jako podpůrný prostředek pro zvýraznění kvality svých výrobků. O výstavách a oceněných výrobcích vycházely články v lokálním i celostátním tisku. Pro zákazníky bylo důležité, že si zboží mohli prohlédnout i v chodu, promluvit si s mechaniky, kteří stroj obsluhovali, o jeho provozních vlastnostech a tak vybrat model nejvhodnější pro jejich podnikání. Jednalo se většinou o jednorázový nákup, jehož opakování se nepředpokládalo. Osobní přístup k zákazníkům byl v tomto případě jádrem úspěšného obchodu.

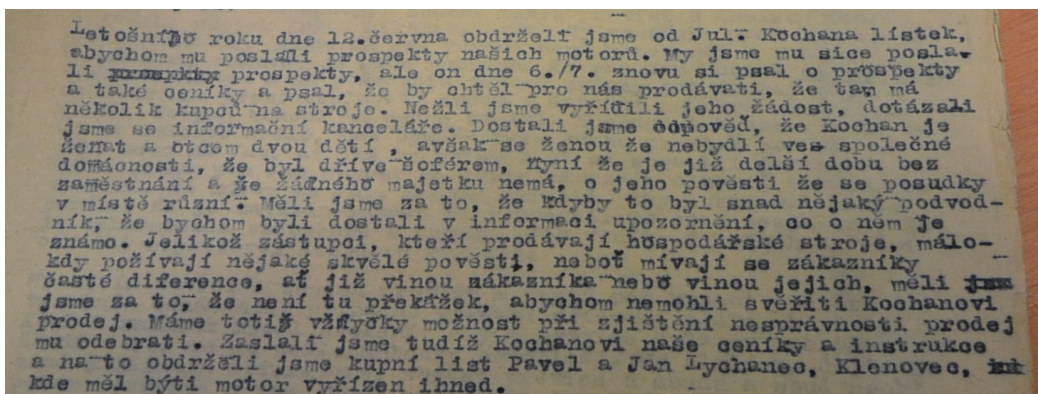
Z tohoto důvodu začala firma Pujman budovat síť obchodních zástupců. Jejich úkolem bylo rozpracovat nabídky, učiněné na výstavách tak, aby byly dokončeny do stádia prodeje. Dalším úkolem obchodních zástupců bylo sledovat spolehlivost prodaných strojů, vyřídit případné reklamace či nákupy doplňkového vybavení. Obchodní zástupci pracovali za provizi, kalkulovanou z ceny každého prodaného kusu. Výroba a prodeje se pohybovaly stále na hranici malosériové produkce, mlátičky a motory zhruba po 200 kusech ročně, většího objemu v kusech dosahovala výroba jednoduchých odlitků a součástí. Síť obchodních zástupců čítala maximálně 12 osob a jejich práce byla nárazová. Není doloženo, že by některý zástupce pracoval výhradně pro firmu Pujman. Činnost obchodních zástupců koordinoval Jan Pujman starší, poté jeho syn Jan. Ti měli také právo určit, zda může být poskytnuta nějaká sleva, odložení splátek nebo výbava navíc.

K tomu, aby se někdo stal obchodním zástupcem firmy, nebylo třeba zvláštní kvalifikace. Potenciální obchodní zástupci byli získáváni buď mezi odběrateli, kteří již stroje Pluto měli a doporučovali je dalším sedlákům, nebo se hlásili sami, většinou když měli

povědomí o skupině možných zákazníků. Vyžádali si prospekty a cenové kalkulace, sjednali obchod, odeslali objednávku firmě Pujman, ev. provedli po dodání předvedení stroje v chodu a po potvrzení o dodání stroje a úhradě kupní ceny zákazníkem vyinkasovali provizi. Tento systém byl pro firmu výhodný, neboť jí nevznikaly náklady na vedení obchodního oddělení, ovšem bylo zde i riziko, že obchodní zástupci nebudou jednat se zákazníky čestně. Jako příklad mohou sloužit úryvky z korespondence mezi firmou Pujman a četnickou stanicí v Klenovicích, okr. Rimavská Sobota.⁵¹ Zde se uvádí, že rolníci Pavel a Jan Lichancovi si prostřednictvím obchodního zástupce Julia Kochance objednali jeden benzínový motor Pluto 100-N-70 s příslušenstvím. Navíc měli dostat náhradní řemen a obchodní zástupce je měl po dva dny „v práci s motorem zaučovati.“ Pan Kochanec se však po dodání motoru do obce nedostavil a náhradní řemen nebyl doručen. Kupující si připadali podvedeni a byli si stěžovat na místní četnické stanici, kde požadovali zjednání nápravy přímo dodavatelskou firmou, neboť „...mohli by zde dělati dobré obchody, ale když pan Kochan se ukázal takovýmto, tak je po důvěře a tím trpí i pověst Vaší firmy, poněvadž obyvatelstvo se pak domnívá, že se všechno děje s vědomím firmy, od které byl stroj objednan,“ napsal velitel četnické stanice v Klenovci Václav Kroutil. Jan Pujman mu v dopise z 10. září 1935 vysvětluje, že neměli důvod panu Kochanovi nesvěřit prodej, neboť se na něj dotazovali v informační kanceláři a měli za to, „...že kdyby to byl snad nějaký podvodník, že bychom byli dostali v informaci upozornění, co o něm je známo.“ Vyřídili proto objednávku přesně tak, jak bylo sepsáno v objednávce - kupním listě. Navrhli dále smírné vyřešení sporu tím, že náhradní řemen pošlou a náklady odečtou z provize p. Kochana. O tom, že majitelům záleželo na dobré pověsti firmy, svědčí závěr dopisu, v němž Jan Pujman děkuje panu veliteli, že se dané záležitosti ujal, „neboť je skutečně třeba, aby byli vymýceni různí podvodníci a darebáci, kteří okrádají venkovský lid.“

⁵¹ SOA Zámorsk, archivní fond Jan Pujman, Nové Ransko, svazek 4/33 – Obchodní korespondence, Korespondence s obchodními zástupci, červenec – prosinec 1935; dále nesystemizováno.

Obrázek 9 - Dopis veliteli četnické stanice v Klenovci o obchodním zástupci p. Kochanovi



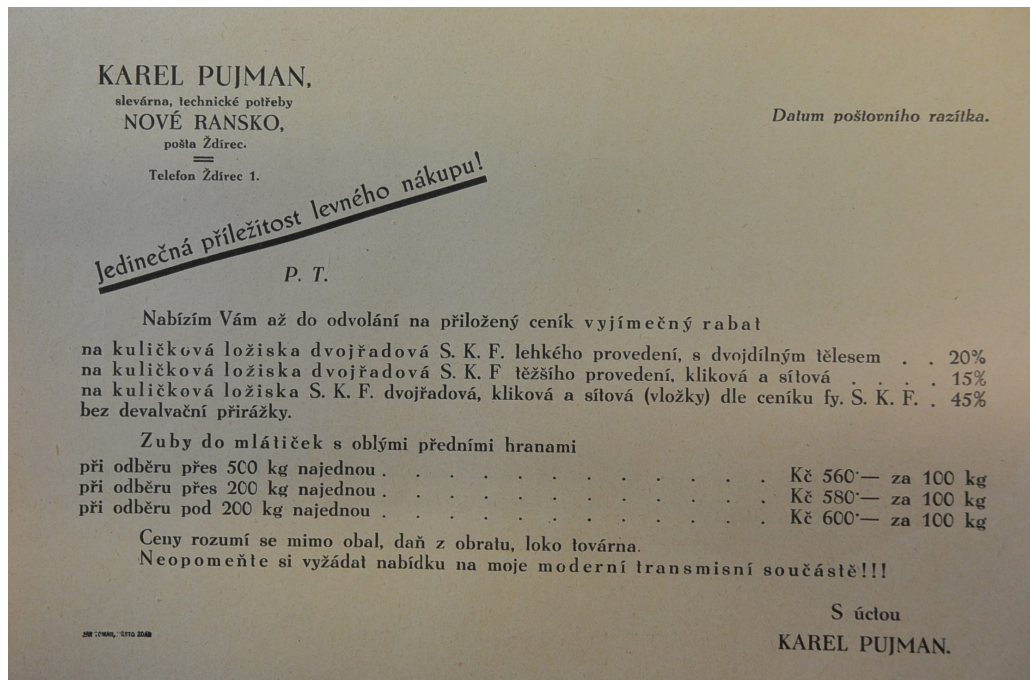
Letošního roku dne 12. června obdrželi jsme od Jul. Kochana lístek, abychom mu poslali prospekty našich motorů. My jsme mu sice poslali také prospekty, ale on dne 6./7. znovu si psal o prospekty a také ceníky a psal, že by chtěl pro nás prodávati, že tam má několik kupců na stroje. Nežli jsme vyřídili jeho žádost, dotázali jsme se informační kanceláře. Dostali jsme odpověď, že Kochan je ženat a otcem dvou dětí, avšak se ženou že nebydlí ve společné domácnosti, že byl dříve šoférem, nyní že je již delší dobu bez zaměstnání a že žádného majetku nemá, o jeho pověsti že se posudky v místě různí. Měli jsme za to, že kdyby to byl snad nějaký podvodník, že bychom byli dostali v informaci upozornění, co o něm je známo. Jelikož zástupci, kteří prodávají hospodářské stroje, málokdy požívají nějaké skvělé pověsti, neboť mívají se zákazníci časté diference, ať již vinou zákazníka nebo vinou jejich, měli jsme za to, že není tu překážek, abychom nemohli sveržiti Kochanovi prodej. Máme totiž vždycky možnost při zjištění nesprávnosti prodeje mu odebrati. Zaslali jsme tudíž Kochanovi naše ceníky a instrukce a na to obdrželi jsme kupní list Pavel a Jan Kochanec, Klenovec, kde měl být motor vyřízen ihned.

Zdroj: SOA Zámorsk, Archivní fond Jan Pujman Nové Ransko, svazek 4/33 – Obchodní korespondence, Korespondence s obchodními zástupci, červenec – prosinec 1935

Významným zdrojem zakázek byly dodávky dílů a součástí dalším výrobcům. Tyto zakázky byly získávány na základě obdržených poptávek. Jak uvádějí knihy odběratelů,⁵² podařilo se firmě Pujman navázat dlouhodobou spolupráci se strojnickou firmou Jan Krátký z Václaví a SKP - Kuličková ložiska, a.s Praha, které odebíraly kuličková ložiska, továrnou V. Zima z Opočna, která odebírala strojní součásti a firmou AUTFIT Praha, která odebírala ozubená kola a šneky. Další informace k tomuto tématu jsou bohužel kusé a není možno odvodit, kteří zákazníci odebírali součástky pravidelně a kdy se jednalo pouze o jednorázovou dodávku. Slévárnu a výrobu součástek měl po většinu doby na starosti Karel Pujman. Jak ukazuje dochovaný předtisk obchodního dopisu, slevové akce byly běžným obchodním nástrojem. Předtisk byl určen pro tiskárnu, která vyrobila požadovaný počet výtisků, které se v rámci slevové akce rozesílaly vybraným odběratelům.

⁵² SOA Zámorsk, Archivní fond Jan Pujman, Nové Ransko, svazek 4/2 – Obchodní korespondence – Index odběratelů.

Obrázek 10 - Předtisk obchodního letáku



Zdroj: SOA Zámrsk, Archivní fond Jan Pujman Nové Ransko, svazek 4/33 – Obchodní korespondence

Zakázky zejména pro Slovensko a Podkarpatskou Rus byly získávány též na bázi výběrových řízení, vypisovaných ministerstvem zemědělství⁵³ za účelem podpory méně rozvinutých oblastí republiky. Ministerstvo v tomto případě nebylo plátcem odebraného zboží, ale poskytovalo garanci za úvěr, který si na něj zemědělci brali u Agrobanky. Tím bylo umožněno méně solventním rolníkům, kteří by jinak bankovní úvěr nezískali, aby dosáhli na finanční částku potřebnou k nákupu strojů. V obratu firmy Pujman však tyto zakázky byly pouze minoritní.

3.3 Propagace

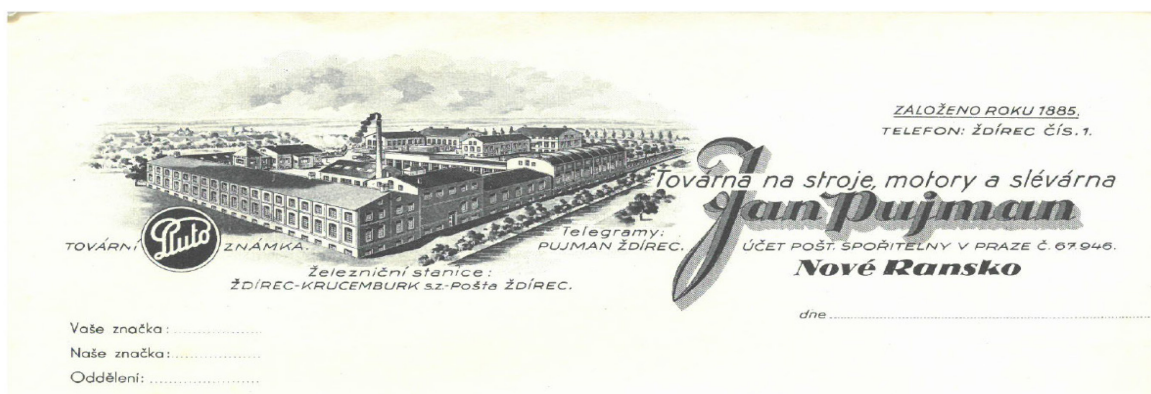
Po rozšíření výroby a vytvoření modelových řad začala firma Pujmann, strojírna a slévárna Nové Ransko používat pro označení svých strojírenských výrobků název a logotyp Pluto. To mělo jednak usnadnit zákazníkům identifikaci dodavatele a na druhou stranu ochránit originální výrobky před případným kopírováním. Vytvořením modelových

⁵³ SOA Zámrsk, Archivní fond Jan Pujman, Nové Ransko, svazek 4/27 – Obchodní korespondence, nabídka cen pro stroje poptávané Ministerstvem zemědělství.

řad bylo dosaženo lepší orientace zákazníků v produktovém portfoliu. Výrobky byly prezentovány prostřednictvím tištěných prospektů, které byly společné vždy pro jednu modelovou řadu nebo typ výrobku. Prospekty obsahovaly jak čistě propagační údaje typu název firmy, logo, název modelové řady a fotografii výrobku, tak i technické informace o výrobku, základní popis jeho funkčních součástí, seznam základní a doplňkové výbavy, případně tabulku motorových konfigurací s uvedením výkonu motoru a paliva, jímž je poháněn. Prospekty pro jednotlivé modelové řady mlátiček byly tištěny oboustranně ve formátu A4 s obdobnou grafickou úpravou, kdy v záhlaví byla uvedena informace o získaných oceněních a v zápatí na barevném podkladu text: JAN PUJMAN, továrna na stroje, motory a slévárna NOVÉ RANSKO. Prospekty pro jednotlivé modelové řady se odlišovaly barevností zápatí. Prospekty pro motory byly formátu A3 s oboustranným tiskem, přeložené na formát A4 a obsahovaly informace o všech typech vyráběných motorů a jejich modifikacích. Nejstarší prospekty byly pouze černo-bílé, novější byly vícebarevné, s použitím barevných podkladů pod části textu nebo obrázky. Tento typ prospektů byl užíván i pro žací stroje. Z dochovaných archiválií vyplývá, že v třicátých letech byl běžnou součástí dodávky i návod k obsluze, v podobě osmistránkové brožury formátu A5.

Firma Pujman velmi dbala o kvalitu tištěných prospektů. Jejím dvorním dodavatelem byla tiskárna Otto & Růžička, knihtiskárna a litografický ústav umělecký v Pardubicích. Prospekty zde byly tištěny i ve více jazykových verzích, např. v němčině, ukrajinštině, bulharštině nebo srbochorvatštině. Překlad textů dodávali lokální obchodní zástupci (mimo němčiny). Z důvodu zachování potřebné kvality však firma trvala na tisku v Pardubicích, neboť si na několika případech ověřila, že jiné tiskárny nedodržují správnou barevnost nebo jakost papíru, ačkoli jim byly poskytnuty originální štočky a instrukce k tisku.

Obrázek 11 - Záhlaví hlavičkového papíru firmy Jan Pujman



Zdroj: SOA Zámorsk, Archivní fond Jan Pujman Nové Ransko, svazek 4/33 – Obchodní korespondence

Pro obchodní korespondenci firma používala hlavičkové papíry s výrazným záhlavím, obsahujícím identifikaci firmy, údaje pro další korespondenci a obrázek závodu. Zjednodušená verze záhlaví, obsahující pouze text a základní adresu byla používána pro méně důležitou korespondenci nebo telegramy.

K propagaci svých výrobků používala firma také drobné dárkové předměty vyráběné ve vlastním závodě. Jednalo se například o mlýnky na kávu, ozdobné modely zemědělských strojů nebo jiné drobné litinové odlitky k dekoračním účelům.

K dobrým mravům v rámci obchodního styku patřilo též rozesílání vánočních nebo novoročních přání, pozdravů k výročí významných obchodních partnerů a pozvání k různým společenským akcím. Členové rodiny Pujmanových patřili mezi vážené osobnosti obce i strojírenských podnikatelů, očekávala se tedy od nich donátorská činnost a pravidelná účast na společenském životě. Tyto aktivity zpětně přispívaly ke znalosti značky a přinášely nové obchodní možnosti.

3.4 Doručování výrobků, platební podmínky, reklamace

Firma Pujman dodávala své výrobky většinou prostřednictvím železnice. Výchozím transportním bodem byla železniční stanice Ždírec - Krucemburk. Zemědělské stroje a motory se dopravovaly vcelku, v dřevěných bednách, v nichž byly zabaleny i přídatné součásti nebo nadstandardní výbava. Stroje byly mechanicky zajištěny proti pohybu soukolí nebo součástek během přepravy, proto firma doporučovala zákazníkům, aby jejich uvedení do provozu provedl zkušený mechanik. Za tímto účelem měla firma Pujman mezi svými zaměstnanci 3-5 mechaniků, kteří jezdili k zákazníkům a stroje zprovozňovali, nebo prováděli drobné opravy. Vzhledem k rozlehlosti tehdejšího Československa však byl tento počet nedostatečný, proto ve vzdálenějších částech republiky zprovozňovali stroje také obchodní zástupci nebo místní obyvatelé, kteří již měli se stroji zkušenosti.

Doprava na povozech nebo nákladním autem do Ždírcce – Krucemburku a drážní poplatky do místa určení byly zákazníkovi kalkulovány v ceně výrobku, zatímco náklady dopravy z cílové železniční stanice do sídla zákazníka byly zajišťovány a hrazeny přímo zákazníkem. Železnice po ukončení přepravy zasílala firmě Pujman nákladový list, v němž zákazník potvrdil, že si zboží převzal. Tato praxe byla nejrozšířenější, i když nebyla

pravidlem. Roli hrála vzdálenost sídla zákazníka a množství odebraných strojů. Když šlo o vícekusovou zakázku, většinou nad pět kusů, zajišťovala firma dopravu až na místo určení.

Pro přepravu do zahraničí využívala firma Pujman služeb různých zasilatelských společností, nejčastěji Čechoslávie, sdružení čsl. zasilatelů pro mezinárodní dopravu, a.s. nebo firmy Josef Srnec & synovci, mezinárodní doprava, která sídlila v pražském Karlíně a specializovala se na dopravu do Anglie, Severní Ameriky a na Balkán.

Pro dopravu zaměstnanců vedení firmy či montérů do zahraničí byly využívány služby československé cestovní a dopravní kanceláře ČEDOK, dodnes známé a pod stejnou obchodní značkou působící. V archivních materiálech se dochovalo několik dokladů o úhradě jízdného či cestovních instrukcí. Jak vyplývá například z cestovních instrukcí pro cestu do bulharského Plovdivu, plánovanou na květen 1937, poptala firma Pujman přepravní služby 8. dubna. Dne 21. dubna ČEDOK odpověděl dopisem, že má již pro 2 osoby z firmy Pujman zajištěny jízdenky, cestovní šeky a vstupenky na veletrh. Bohužel se nepodařilo zajistit veletržní legitimace, nutné pro akceptaci slevy na jízdném. ČEDOK proto prosí „... abyste nám v tomto směru nečinili výtek, poněvadž jsme podnikli vše, abychom vám legitimace předem opatřili.“⁵⁴ Jak vyplývá z kontextu, legitimace měl předat průvodčí až cestou po překročení bulharské hranice. Cesta vlakem trvala dva dny. Odjezd byl 3. května ve 22.21 hodin z Pardubic, dále přes Komárno, Budapešť, Bělehrad, Sofii, s příjezdem do Plovdivu 5. května v 17.11 hodin.⁵⁵ Cestování vlakem mělo jako doprava zaměstnanců či obchodních zástupců jednoznačnou přednost, v případě obchodních cest vedení firmy byla používána na delší vzdálenosti, na kratší cesty byl využíván služební automobil.

Platební podmínky doznaly během sledovaného období ve firmě Pujman výraznou změnu, determinovanou rozvojem závodu a změnou podmínek pro podnikání. Zemědělské stroje byly nepoměrně nákladnější než lidská síla nebo zvířecí potah. Pro lepší představu můžeme uvést informaci z exekučního výpisu z roku 1933, kdy dlužná částka za mlátičku s příslušenstvím byla 4.279 Kč, avšak hodnota jednoho páru koní, v rámci exekuce zabavených nebyla dostatečná pro pokrytí pohledávky. Proto firma důsledně dohlížela na to, aby za své stroje dostala zapláceno. Ve dvacátých letech lze v dochovaných účetních

⁵⁴ SOA Zámorsk, archivní fond Jan Pujman, Nové Ransko, svazek 4/33 – Obchodní korespondence, Korespondence s obchodními zástupci, červenec – prosinec 1935; dále nesystemizováno.

⁵⁵ SOA Zámorsk, Archivní fond Jan Pujman, Nové Ransko, svazek 4/3 – Obchodní korespondence.

knihách dohledat značné množství plateb přijatých v hotovosti, a to buď jednou splátkou po dodání stroje, nebo většinou dvěma splátkami - polovinou ceny při uzavření objednávky a polovinou při dodání stroje. Počátkem třicátých let se těžiště finančních transakcí začalo přesouvat ve prospěch bezhotovostních plateb, uskutečňovaných prostřednictvím bank. Většinu obchodů prováděla firma Pujman prostřednictvím účtu v Živnostenské bance pro Čechy a Moravu, a.s. (zkráceně Živnobance), obchody se zahraničím byly realizovány skrze Anglo-Československou a Pražskou úvěrní banku, a.s. (zkráceně Anglo-Prago banku). Zákazníci pak platili buď převodem ze své banky, nebo vkladem na bankovní účet firmy Pujman u místní pobočky Živnobanky. Pokud to bylo možné, snažila se firma zajistit své pohledávky též bankovní zárukou. Tento institut nabyl na významu zejména v první polovině třicátých let, s kulminací hospodářské krize. V této době se též jako svrchovaně důležité ukázalo ustanovení všeobecných obchodních podmínek firmy, které říkalo, že každý stroj je až do jeho úplného zaplacení majetkem firmy Pujman.

Pokud byla firma Pujman nucena vyřizovat reklamace, snažila se postupovat maximálně racionálně, přičemž vyvažovala na jedné straně odpovědnost za dobré jméno firmy a kvalitu svých výrobků a na druhé straně výši nákladů na reklamaci. Zákazník měl právo po doručení zboží do osmi dnů jej reklamovat, bylo-li poškozené, nebo pokud se nepovedlo uvést motor (odborníkem) do chodu. Pokud šlo o závady vzniklé při provozu stroje, platilo pravidlo individuálního posouzení škody. Stejně jako pro dnešní firmy, byla i pro firmu Pujman důležitá míra zavinění ze strany zákazníka. Jako příklad můžeme uvést korespondenci s panem Antonínem Novotným z Jedlan u Tábora, vedenou v říjnu 1935. Reklamace se týkala poškození svrchního patra (svrcholku), tedy části mlátičky, kudy se do ní vkládalo obilí. Pan Novotný tvrdil, že jde o vadu materiálu a požadoval náhradu v rámci záruky. Firma Pujman konstatuje, že „nestalo se dosud u žádného stroje poškození součástí bez zavinění někoho a soudíme proto, že i v tomto případě poškození patra stalo se asi vinou neopatrného vkládkaře, který pustil s obilím do bubnu nějaký předmět.“⁵⁶ Aby bylo zákazníkovi maximálně vyhověno, poslala mu firma spěšnou železniční zásilkou (tzv. rychlozbožím) nový svrcholek s výrazným upozorněním, že musí být namontován odborníkem tak, aby se zuby svrcholku nezachytávaly o zuby mlátícího bubnu. Náklady na díly i montáž však šly na vrub zákazníka. Podle záručních podmínek byl pan Novotný

⁵⁶ SOA Zámorsk, archivní fond Jan Pujman, Nové Ransko, svazek 4/33 – Obchodní korespondence, Korespondence s obchodními zástupci, červenec – prosinec 1935; dále nesystemizováno.

povinen poslat poškozenou součástku do továrny k odbornému posouzení, zda jde o vadu materiálu nebo ne. V případě oprávněné reklamace pak firma uhradila náklady náhradních součástí a jejich dopravy. Neoprávněným reklamacím se firma Pujman bránila v obchodních podmínkách výhradou, že „... zdarma vyměníme ty součástky, které vinou špatného materiálu poškozeny byly, jsou-li tyto do továrny franko poslány. Neručíme za škodu, která vznikne nedbalou obsluhou!“⁵⁷

3.5 Problémy s neplatiči, vymáhání dluhů

Zhruba od roku 1930 se i do továrny na Vysočině pomalu vplížila hospodářská krize. Díky orientaci tehdejší ekonomiky postihla nejvíce zemědělce, u nichž rapidně rostla zadluženost. Rolníci nebyli schopní splácet své dluhy, klesala poptávka po strojích a průmyslových výrobcích celkově. V době vrcholu krize poklesla průmyslová produkce o 40 %, došlo ke zchudnutí středních vrstev, mnozí výrobci a živnostníci krachovali.⁵⁸ Jan Pujman se snažil udržet výrobu. Objížděl zemědělské výstavy, kde se uzavíraly největší kontrakty, vyřizoval patentovou ochranu svých výrobků, s pomocí továrního oddělení vývoje vyhledával dodavatele součástek a snažil se modernizovat sortiment. To kladlo enormní tlak na dělníky. „Pracovní poměry v době hospodářské krize byly velmi špatné. Pracovalo se jako za roboty. V úkolu si při 12 hodinové pracovní době vydělal dělník 60-70 K za týden.“⁵⁹ Problémů však nezůstala ušetřena ani rodina. „Měli jsme sice auto, ale tím rodina jezdit nesměla, nebylo na benzín. Jenom tatínek a lidi z továrny s ním směli jezdit. Takže jsme museli v zimě v létě do školy pěšky. Chodili jsme s ostatními dětmi jako jedno hejno.“⁶⁰

Zákazníci platili se zpožděním nebo vůbec. Účetní výkazy firmy z let 1934 – 1938 vykazují značně množství odkladů plateb, splátek a množící se soudní vymáhání dluhů. Pod

⁵⁷ RA, produktové listy a letáky

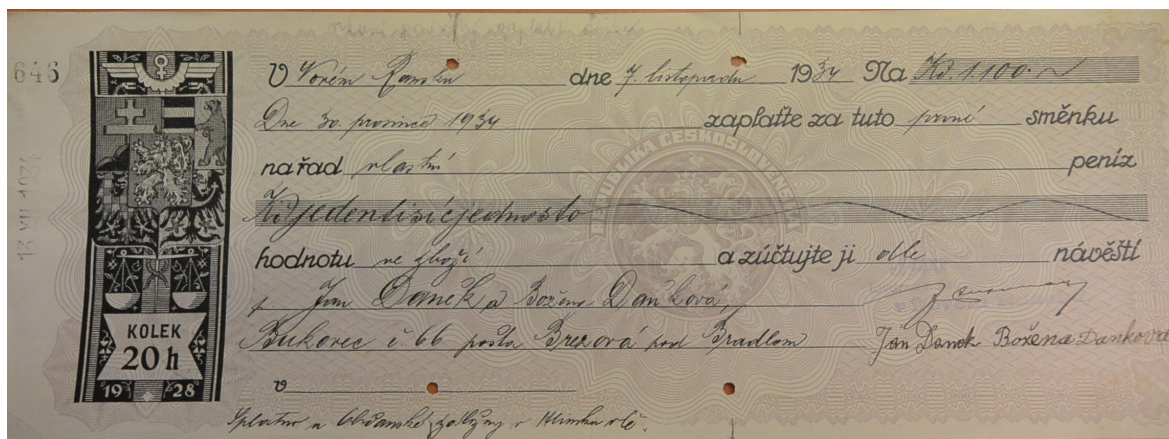
⁵⁸ Text do poznámky převzat z eseje „Kdo by nechtěl být továrníkem?“, zpracované pro předmět AHS666006 Základní interpretační problémy sociálních dějin. Autor Ivan Monev, 27. 5. 2018.

⁵⁹ Karel Karas, slévač, strojopis Založení organizace KSČ v Sobiňově, Literární archiv Městského muzea v Chotěboři, inv. Č. I/D/16.

⁶⁰ ROZHOVORY

silicím vlivem komunistického hnutí se dělníci radikalizovali. Přitom však továrna měla nasmlouvanu spoustu zakázek pro domácí a zahraniční trhy.

Obrázek 12 - Směnka za prodej mlátičky, sedlák Jan Daněk s chotí



Zdroj: SOA Zámorsk, Archivní fond Jan Pujman Nové Ransko, svazek 4/33 – Obchodní korespondence, Korespondence s obchodními zástupci, červenec – prosinec 1935

Zatímco vedení továrny uplatňovalo klasické účelově racionální jednání vedoucí k dosažení relativního blahobytu, nebo spíše zabránění ztrátám, viděno očima dělníků ovlivněných propagandou se jednalo o kapitalistické vykořisťování. „Dělníci požádali pana šéfa o přírůstek 10 haléřů na hodinu, a aby se mohli organizovat v odborech. Pan továrník to odmítl a povolal si na pomoc četníky, kteří znemožňovali práci stávkového výboru.“⁶¹ Stávka trvala několik měsíců a byla nakonec dělníky prohraná. Po jejím ukončení prohlásil Jan Pujman „Prodělal jsem několik tisíc, ale prosadil jsem svou.“⁶² Dělníci se vrátili do práce i za nízké mzdy a výrobu se podařilo udržet.

Zlepšení přineslo až zavedení regulace úrokových sazeb na jaře 1933 a devalvace koruny v únoru 1934. Situace ve světové ekonomice se od podzimu 1936 začala postupně zlepšovat, což se společně s upevněním regulace úrokových sazeb a další devalvací koruny projevilo i v oživení československé ekonomiky a zlepšení situace na finančních trzích.⁶³

⁶¹ Karel Karas, slévač, strojopis Založení organizace KSČ v Sobiňově, Literární archiv Městského muzea v Chotěboři, inv. Č. I/D/16.

⁶² ROZHOVORY

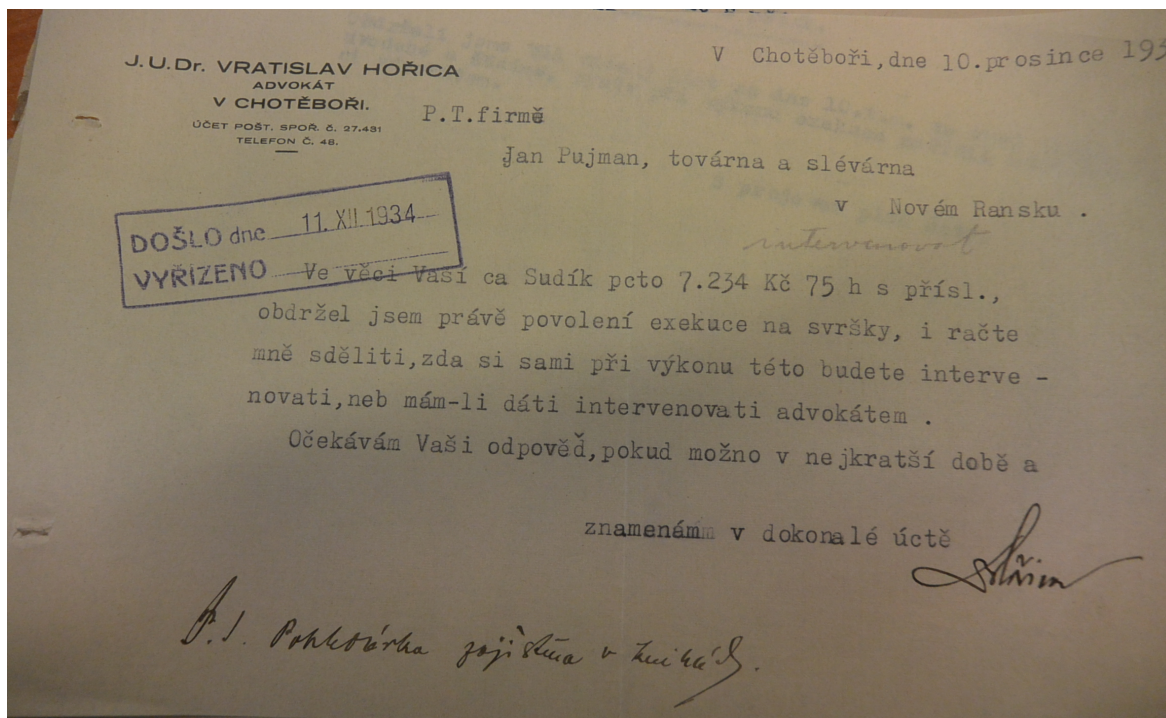
⁶³ Česká národní banka [online]. http://www.historie.cnb.cz/cs/menova_politika/prurezova_temata_menova_politika/1_ekonomicky_vyvoj_na_uzemi_ceske_republiky.html; cit. 26. 5. 2018.

Pro ekonomiku firmy Pujman bylo zásadní vydání zákona 33/1934 Sb. o dočasných opatřeních v exekučním a konkursním řízení proti zemědělcům, vydaného 24. února 1934 a vládní nařízení č. 259 ze dne 22. prosince 1934. Tento zákon umožnil zemědělcům, jimž hrozila exekuce, požádat o odložení jejího zahájení až po 31. prosinci 1934, resp. po nabytí účinnosti vládního nařízení až po 31. prosinci 1935. Odložit bylo možné nucený prodej (dražbu) věcí movitých a nemovitých nebo ustavení nucené správy zemědělského podniku s výměrou pod 100 ha. Tím bylo fakticky možné, aby zadlužení rolníci dále podnikali, pěstovali a zpracovávali rostlinné a živočišné produkty nezbytné pro zásobování obyvatel potravinami, a přitom je bezprostředně neohrožovalo břemeno dluhů, vyjma dluhů za mzdy, výživné, výměnky, pojistné prémie a zápůjčky, které pod ochranu zákona 33/1934 Sb. nespadaly. Vláda vydáním tohoto zákona sice zabránila výpadkům v zásobování potravinami, současně však bez jakékoli další možné kompenzace přesunula tíhu dluhu na bedra dodavatelů zemědělců.⁶⁴

Jak již bylo uvedeno výše, uplatňovala firma Pujman v oblasti finančního řízení jednoduchá pravidla, kdy požadovala po zákaznících platbu v hotovosti při dodání zboží, nebo ve dvou splátkách – polovinu při objednání zboží, polovinu po jeho dodání. Slevy, odklady plateb nebo jiné odchylky navrhované obchodními zástupci schvalovalo vždy jen nejužší vedení firmy, jinak šly k tíži daného obchodního zástupce. Tato pravidla nabyla na významu zejména v době hospodářské krize, kdy rolníci neměli na úhradu strojů hotovost a tlačili na firmu k odkladům splátek, což však vedlo k druhotné platební neschopnosti firmy Pujman. Bratři Pujmanové si této skutečnosti byli vědomi, proto bezpodmínečně vyžadovali alespoň část úhrady stroje před dodáním, evidovali dlužné platby a po ukončení zákonné ochrany dlužníka začali velmi důsledně vymáhat své pohledávky. Aktivně vstupovali do exekučních řízení vedených proti dlužníkům jako oprávnění věřitelé, snažili se své pohledávky zajistit, případně být v prvním okruhu věřitelů, aby měli šanci získat alespoň část dlužných peněz zpět. Podle dochovaných dokladů vedli mezi lety 1934 - 1938 téměř 80 exekučních sporů, přičemž dlužné částky se pohybovaly od 170 Kč do 7 360 Kč, většina jich však byla mezi 500 – 2000 Kč.

⁶⁴ Paradoxem je, že obě uvedené právní normy jsou k dnešnímu dni stále platnou součástí právního řádu České republiky – viz Beck-online <https://www.beck-online.cz/>, cit. 13. 8. 2018.

Obrázek 13 - Oznámení o udělení exekučního příkazu



Zdroj: SOA Zámorsk, Archivní fond Jan Pujman, Nové Ransko, svazek 1 – Vedení a správa podniku, 1/2 – Spory se zemědělci jako odběrateli

Z věcného hlediska se jednalo většinou o nesplacení druhé poloviny stroje po jeho dodání. Firma preferovala finanční plnění svých pohledávek, ale v několika doložených případech přistoupila i na věcné plnění a odebrala si nezaplacený stroj zpět, s odkazem na obchodní podmínku, že stroj je až do jeho úplného zaplacení majetkem firmy Pujman. V exekučních sporech zastupoval firmu Pujman advokát JUDr. Vratislav Hořica z Chotěboře, příp. JUDr. Josef Brejcha z Hlinska. Ti podle potřeby vyhledávali další advokáty, velitele četnických stanicí nebo činovníky obcí, u kterých zjišťovali majetkové poměry dlužníků. Též jsou doloženy spory, ve kterých byla firma pasivním účastníkem, kdy se naopak exekuční orgán dotazoval, zda je nějaký stroj nalezený u dlužníka jejich majetkem, nebo může být zařazen do konkurzu. Ne vždy však bylo vymáhání duhu úspěšné. Jak uvádí JUDr. Hořica v dopise ze dne 14. února 1935: „Ve věci Vaší causy Maleček, Humpolec [...] soudem povolené zabavení nebylo vykonáno, ježto nebyly nalezeny zabavitelné věci.“⁶⁵

⁶⁵ SOA Zámorsk, Archivní fond Jan Pujman, Nové Ransko, svazek 1 – Vedení a správa podniku, 1/2 – Spory se zemědělci jako odběrateli, dále nesystemizováno.

Jak důležitý byl rozdíl mezi pojmem „hotové peníze“ a „bankovní převod“ ukazují dochované části soudního sporu, vedeného mezi továrnou Jan Pujman a Živnostensko-rolnickou záložnou v Hlinsku, zapsanému společenství s ručením obmezeným, v letech 1925-27.⁶⁶ Tento finanční ústav se dostal do exekuce již v roce 1925 a to nikoli z důvodů finanční krize, ale pravděpodobně pro podvodné jednání svých vedoucích. Faktická újma spočívala v tom, že firma Pujman u nich založila vkladní knížku, na kterou postupně vložila nemalou částku. Podle jejích pokynů měla záložna za vložený obnos nakoupit cenné papíry – dluhopisy na státní půjčky, které u ní měly být následně deponovány do doby jejich splatnosti. Tento pokyn záložna částečně dodržela a v roce 1925 vydala firmě Pujman dluhopisy v hodnotě 150 000 Kč, vč. kuponového zisku. Obnos 253 390 Kč však nebyl použit k nákupu dluhopisů, ale byl převeden na konto Jiří Petříček ml. z Chrudimi, odkud dále putoval na vkladní knížku založenou na jméno Jaroš, z níž byl vybrán v hotovosti a zmizel v nenávratnu. Toto jednání záložny nebylo zřejmě ojedinělé, pravděpodobně probíhalo trestní řízení a též exekuce proti tomuto ústavu. Z dokumentace soudního sporu vyplývá, že firma Pujman se snažila, aby její nárok byl vyjmut z konkurzní podstaty, byl posuzován jako věc uschovaná u povinného (tj. záložny) a vyplacen jí bez ohledu na to, jaký bude výnos z prodeje exekučně zabaveného majetku. Do roku 1927 proběhlo několik kol soudních jednání, které skončilo dovoláním firmy Pujman u Nejvyššího soudu v Brně. Rozsudek však vyzněl v neprospěch firmy Pujman, dovolání nebylo vyhověno neboť: „z konkursní podstaty mohou být vyloučeny pouze věci“, jenže protože záložna cenné papíry nenakoupila, nebyla u ní „věc“ uložena, a protože firma Pujman peníze na svou vkladní knížku nevkládala v hotových penězích do pokladny, ale bankovním převodem z jiného svého konta, tak se „do držení povinného nedostaly jeho peníze v konkrétních mincích a bankovkách, nýbrž žalovaná strana nabyla odpovídající částku jiným, tu lhostejným způsobem [...] Žalovaná strana nemohla proto jeho peníze mítí zvláště v držení jako uschovatelka a žalobce nemůže tudíž žádat vyloučení peněz [...] jako

⁶⁶ SOA Zámorsk, Archivní fond Jan Pujman, Nové Ransko, svazek 1 – Vedení a správa podniku, 21/2 – Soudní rozsudky a žaloba ve sporu fy Pujman s Živnostenskou a rolnickou bankou v Hlinsku.

určitého množství jemu určených peněz /bankovek a mincí/, odloučeně od jiných jejich peněz u něj uschovaného.“⁶⁷

Zda došlo nakonec k umoření části dluhu v rámci exekučního vyrovnání, nebo zda záložna přijala návrh na alternativní vypořádání a uhradila firmě Pujman částku 200 000 Kč, kterou požadovala za stažení svého exekučního návrhu, není z dochovaných dokladů patrné. Na dotaz k uvedené kauze sdělila paní Jana Pujmanová-Nagyová pouze, že si na to přesně nevzpomíná, neboť byla malá, ale dle jejího povědomí získali zpět asi polovinu dluhu a „dědeček (Jan Pujman st.) nechtěl mít od té doby se záložnami nic společného a uznával pouze banky.“⁶⁸

⁶⁷ SOA Zámorsk, Archivní fond Jan Pujman, Nové Ransko, svazek 1 – Vedení a správa podniku, 21/2 – Soudní rozsudky a žaloba ve sporu fy Pujman s Živnostenskou a rolnickou bankou v Hlinsku, Rozsudek Nejvyššího soudu v Brně ze dne 11. 11. 1927.

⁶⁸ ROZHOVORY

4 Obchodní činnost v Bulharsku

Před první světovou válkou mohlo české strojírenství těžit z výhod obrovského „domácího“ trhu, tvořeného rakousko-uherskou monarchií. Zde bylo možné najít odbytiště i pro méně vyspělé výrobky, které by na západoevropském trhu byly těžko uplatnitelné. Po vzniku samostatného Československa se situace radikálně změnila. Staré obchodní kontakty byly zpřetrhány jak válkou, tak změnou politického rozložení sil. „Od prvních týdnů se československé elity snažily problém řešit. Návrhy na zorganizování středoevropského trhu, na Hospodářskou Malou dohodu byly součástí úvah a pokusů stále – vždy však končily na politickém riziku.“⁶⁹ Tento makroekonomický pohled koresponduje se stavem na mikroekonomické úrovni. Jednotlivé výrobní podniky se samy snažily navázat na obchodní vztahy vzniklé před válkou, získat zpět ztracené trhy. Jednalo se o zcela logický krok, neboť z důvodu demokratizačních procesů v celé Evropě docházelo postupně k odstraňování celních bariér a tuzemským výrobcům hrozilo, že jejich produkci nahradí stále dostupnější výrobky anglické, německé ale i americké.

Firma Jan Pujman, se svou produkcí zemědělských strojů nebyla výjimkou. Ačkoli by se mohlo zdát, že pozemková reforma vytvoří prostřednictvím vzniku zemědělských družstev nové zákaznické prostředí, v němž se uplatní vysoká míra mechanizace, skutečnost byla horší. Staré způsoby péče o půdu a konzervativní uvažování zemědělců se dařilo měnit jen pozvolna. Tak se firma snažila umístit své výrobky i na zahraničních trzích, především v nástupnických státech monarchie, kde bylo možné navázat na předchozí spolupráci. Pro účely této práce byly prozkoumány dochované archivní dokumenty firmy Jan Pujman a jako vzorek pro ukázkou fungování zahraničního obchodu byla vybrána část, týkající se obchodu s Bulharskem. Na základě dochované korespondence, účetních dokumentů a poznámek majitelů byl zrekonstruován dobový obraz obchodní spolupráce, mapující činnost firmy téměř na denní bázi.⁷⁰

⁶⁹ KÁRNÍK, Zdeněk. *České země v éře první republiky (1918-1938), Díl třetí: O přežití a o život (1936-1938)*. Praha: Libri, 2003. ISBN 80-7277-030-6. s.644.

⁷⁰ Následující text zpracován na základě dochované dokumentace v SOA Zámorsk, Archivní fond Jan Pujman, Nové Ransko, svazek 4 – Nákup a odbyt 4/3 a další – obchodní korespondence s Bulharskem.

4.1 Kroky k etablování značky na trhu, síť obchodních zástupců

Cesta ke vstupu na bulharský trh začala již v roce 1914, a to překvapivě na Sokolském sletu v Brně. Tato sportovní událost se konala poprvé v historii sokolské obce mimo Prahu a byla naplánována na 27. – 29. června 1914. Na Králově poli se setkala 8 200 cvičenců, jimž přihlíželo na osmdesát tisíc návštěvníků - sokolů nejen z Čech a Moravy, ale též z Francie, Slovinska, Srbska, Spojených států Amerických, Ruska, Maďarska a Bulharska. 28. června byl slet neočekávaně předčasně ukončen výstřelem z děla, jímž byl oznámen atentát na následníka trůnu, Františka Ferdinanda d'Este.⁷¹ O den dříve, po oficiálním zahájení sletu se však konala doprovodná společenská akce, které se zúčastnil Jan Pujman starší s chotí. Zde se seznámil s rodinou zbraslavského podnikatele Konečného, včetně jeho švagra pana Nikoly Graseva, majitele mlýnských závodů v Plevenu, statkáře, dobře etablovaného v bulharských agrárních kruzích⁷². Pan Grasev se živě zajímal o sortiment firmy Jan Pujman a jako zdatný obchodník bystře odhadl potenciál, který by mohla mít vzájemná spolupráce. Ta se však díky první světové válce dále nerozvinula, a na další pokračování obchodů došlo až po roce 1920.

V té době firma již začala rozdělovat své produkty na motory, mlátičky a jiné stroje a na strojírenské díly, získávala ocenění za své výrobky a její jméno se dostalo do povědomí zemědělských producentů. Současně se ve vedení továrny začali více prosazovat synové Jana Pujmana staršího, Karel a Jan mladší. Ti zaváděli nové pracovní postupy a sériovou výrobu. Objem produkce se zvedal, avšak bylo nutné výrobky také umístit na trhu. Tuzemský trh byl přeci jen omezený, proto bylo třeba poohlédnout se po dalších odbytištích. Logickou volbou byly země, s nimiž probíhaly obchody již před velkou válkou.

4.1.1 Vstup na bulharský trh

V květnu 1922 se Jan Pujman st. opět setkal s panem Grasevem na Hospodářské výstavě v Praze, a zřejmě zde se dohodli na tom, že se Grasev pokusí dostat jejich stroje na bulharský trh. První dodávka mlátičky s příslušenstvím byla určena přímo pro hospodářství Grasevových, další stroje byly dodávány pro okruh jeho známých na základě osobního

⁷¹ ČESKÁ TELEVIZE, ČT-24, [online] *Sokolský slet z roku 1914 se rozlétl po výstřelu v Sarajevu*, cit. 1.9.2018, Dostupné z: <https://ct24.ceskatelevize.cz/regiony/1027881-sokolsky-slet-z-roku-1914-se-rozletl-po-vystrelu-v-sarajevu>.

⁷² Doklady o pozemcích uložené v Državna agencija „Archivi“, archivní fond 1393K, arch. jednotka 347, Sofia, Bulharsko.

doporučení. Do roku 1928 bylo touto cestou prodáno do Bulharska asi 12 kusů mlátíček a blíže nespecifikovaný počet motorů. Prodeje byly nahodilé, platby byly posílány prostřednictvím několika bank a panu Grasevovi byl přenecháván komisionální poplatek více méně symbolický, dohodnutý vždy pro jeden konkrétní prodaný kus.

Ve třicátých letech je však již doloženo v účetních knihách, že spolupráce se odehrávala na regulérní bázi, za pevně dohodnutých podmínek a v úzké koordinaci s výrobním závodem v Novém Ransku. Pokyny a informace mezi továrnou a obchodním zástupcem byly předávány prostřednictvím pošty, výjimečně telegraficky či telefonicky. V tomto místě nejde jinak než ocenit výkonnost tehdejší poštovní sítě i pracovní morálku zúčastněných stran. Jak vyplývá z datování dochované korespondence, dopis odeslaný z Čech obdrželi v Bulharsku za dva dny, odpovídalo se na něj okamžitě nebo následující den a za další dva dny nejpozději byla odpověď na stole pana továrníka. Korespondence byla vedena v přísně věcné linii, pouze občas se vyskytují zmínky osobního charakteru či odkazy na obecnou nebo politickou situaci. Zatímco dopisy pana Graseva jsou psány rukou a evidentně na různých momentálně dostupných papírech, odlišných co do formátu i kvality, dopisy firmy Pujman procházely přes písárnu závodu. Mají tedy standardní atributy jako je firemní hlavička, číslo jednací, datum odeslání a podpis odpovědné osoby. V archivních materiálech se dochovaly hlavně průklepy dopisů, je tedy zřejmé, že firma archivovala kopii od každého odeslaného listu.

4.1.2 Restriktivní opatření ovlivňující obchod s Bulharskem

Pro zahraničně-obchodní podnikání byla determinující zahraniční politika Československa a z ní vyplývající povinnosti, kladené na tehdejší podnikatele státním aparátem. Z nich nejdůležitější byla celní politika, zahrnující různá ochranná opatření v podobě celních poplatků, tvořících až 20 % ceny zboží, povolení k vývozu, udělovaných ministerstvem obchodu a potřebných zhruba pro 5 % vyvážených a 10 % dovážených komodit. Tato opatření byla po uvolnění zahraničního obchodu ve druhé polovině třicátých let nahrazena tužšími opatřeními, reagujícími na hospodářskou krizi. Obchodování firmy Jan Pujman nejvíce ovlivnilo zavedení clearingového systému, které obecně postihlo cca 90 %

československého dovozu a 80 % vývozu.⁷³ Clearing, neboli úhrada za vyvezené zboží prostřednictvím dovozu zboží, snižoval potřebu volně směnitelných měn, které byly třeba pouze k vyrovnání rozdílu v hodnotě zboží. Zásadní problém však byl, že dovoz bulharského zboží zahrnoval produkty, po kterých nebyla v Československu výrazná poptávka, a banky proto uvolňovaly úhradu za vývoz do Bulharska pouze několikrát do roka. Tím se firmě Jan Pujman zvyšoval objem „peněz na cestě“ tedy prostředků, které měla sice státem garantované, ale momentálně nedostupné. Rentabilita obchodu se tím snižovala, proto byly pochopitelné tlaky firmy na řádné účtování a splácení, případně na snahu zvýšit objem obchodu a dosáhnout tak úspor z rozsahu.

4.1.3 Veletřhy a výstavy

Základním pilířem prodeje strojů v zahraničí byla účast na hospodářských výstavách. Stěžejní událostí roku byl veletrh v Plovdivu, který byl akcí celostátního významu. Doplňovaly jej lokální hospodářské výstavy v Sofii, Staré Zagoře a dalších větších městech. Stejně jako v Čechách, doprovázela i výstavy v Bulharsku jejich propagace v tisku a rozhlase. Spolu s propagací akce byla zveřejňována i inzerce vystavovatelů, uveřejňovány zprávy o získaných oceněních a komentáře k vystaveným strojům. Touto cestou se informace šířily po celé zemi. Na výstavách se potkávali zájemci s obchodníky a uzavíraly se kontrakty na dodávky, které se fakticky uskutečňovaly v průběhu celého následujícího roku. Jak dokládají prodejní smlouvy, na výrobky vystavené na veletrhu se dávala veletržní sleva, což šetřilo vystavovateli peníze za dopravu výrobků zpět do země původu.

Ve třicátých letech pan Grasev osobně pravidelně organizoval expozici firmy Jan Pujman na veletrhu v Plovdivu, na ostatních výstavách někdy přenechal organizátorskou funkci další osobě, přičemž expozici přijel osobně pouze zkontrolovat. Na základě poptávek, získaných během veletrhu, pak objížděl jednotlivé zájemce, dopracovával s nimi kontraktační podmínky, organizoval dopravu a platební styk. Tímto způsobem byly

⁷³ SKŘIVAN, Aleš. *K charakteru, rozsahu a zaměření československého vývozu v meziválečném období. Studie k Výzkumnému záměru MSM 0021620827 České země uprostřed Evropy v minulosti a dnes, jehož nositelem je Filozofická fakulta Univerzity Karlovy v Praze.* Praha: 2018.

prodávány mlátičky v počtu mezi 8 – 13 kusy ročně a motory do čtyřiceti kusů ročně až do roku 1936. Při průměrné roční výrobě 100 – 120 kusů mlátiček a zhruba dvojnásobném počtu vyrobených motorů představoval prodej do Bulharska významný zdroj zisků. Jak vyplývá z dochovaných účetních dokladů, provize pana Graseva se pohybovala kolem 2 % z hodnoty prodaného stroje, přičemž mu byly hrazeny náklady na inzerci, bankovní poplatky a některé cestovní náklady – zejména pokud jel vyřizovat reklamaci.⁷⁴

Zhruba v roce 1936 se začalo prudce měnit tržní prostředí. Zatímco v Čechách byla hospodářská krize na ústupu a výroba se rozjela na plné obrátky, na bulharský venkov dolehla teprve v plné síle. V legislativní a finanční rovině předpisy doháněly faktický stav s nejméně ročním zpožděním, a tím ještě zvyšovaly tržní výkyvy. A tak zatímco bulharští zemědělci se potýkali s platební neschopností a žádali odklady splátek, banky přitvrzovaly podmínky clearingů v honbě za likvidními měnami a oba státy zpřísnily ochranná opatření prostřednictvím nových zákonů. Firma Jan Pujman nechtěla ztratit významný trh, proto se snažila vytvořit širší síť obchodních zástupců, pomocí které chtěla udržet prodeje alespoň na úrovni let 1935-36. Zahájila proto jednání s firmou Avtotechnika, která se angažovala v Bulharsku za firmu Škoda a také s mladým a agilním inženýrem Dmitrijem Bratovem, vystudovavším v Praze na ČVUT, o převzetí lokálního zastupování. Jejich snaha se nesešla s pochopením ze strany pana Graseva, i když mu bylo nabídnuto, že by tyto, i případné další spolupracovníky řídil.⁷⁵ Otázkou zůstává, do jaké míry na to měla vliv nepříznivá situace na trhu a do jaké míry se projevil osobní vztah, neboť Grasev si byl generačně i osobně bližší s Janem Pujmanem starším, než s jeho syny, kteří v té době již plně řídili továrnu. V dochovaných archivních materiálech však není doloženo, že by se spolupráce s jinými subjekty do prvních let druhé světové války více rozeběhla, zatímco pan Grasev si svou exkluzivitu podržel až do roku 1940.

Nedá se tedy říci, že by firma Jan Pujman měla na bulharském trhu rozvinutou síť obchodního zastoupení rovnocennou té v ČSR, avšak přesto se jí povedlo umístit zde značnou část své produkce a mlátičky a motory Pluto se staly zavedenou značkou na trhu.

⁷⁴ SOA Zámorsk, Archivní fond Jan Pujman Nové Ransko, svazek 4 – Nákup a odbyt 4/3 Bulharsko - korespondence 1930-1936; dále nesystemizováno.

⁷⁵ SOA Zámorsk, Archivní fond Jan Pujman Nové Ransko, svazek 4 – O Nákup a odbyt 4/3 Bulharsko - korespondence 1930-1936; dále nesystemizováno

4.2 Chronologie obchodní korespondence v letech 1937 – 1940

Z dochovaných archiválií, uložených ve Státním oblastním archivu v Zámrsku, se podařilo zmapovat průběh obchodu s Bulharskem od března 1937 do dubna 1940. Obchodní korespondence je dosud pouze volně vložena v kartonu označeném Bulharsko, není systemizována dle zákona č. 499/2004 Sb., Zákon o archivnictví a spisové službě a o změně některých zákonů ve znění pozdějších předpisů. Proto jsou v dalším textu dopisy značeny pouze datem napsání uvedeným přímo na dopisu, pokud se dochovalo.

4.2.1 Obchodní korespondence z roku 1937

Iniciačním dokumentem korespondence vedené během roku 1937 je pozvánka Československo-Bulharské obchodní komory,⁷⁶ doručená 3. března 1937 do Nového Ranska, která zve k účasti na veletrhu v Plovdivu, který se bude konat mezi 3. až 16. květnem a uvádí podrobné pokyny pro přihlášení vystavovatelů. Z textu vyplývá, že oznámení o konání veletrhu bylo též uveřejněno v tisku.

Ve svazku korespondence není jasný doklad, kdy a jak nabídl firmě Pujman zastupování ing. Bratov, ale 6. března pan Grasev s odkazem na dávné přátelství dopisem⁷⁷ nabízí Pujmanovým, že je bude rád na veletrhu zastupovat a zařídí vše potřebné. Tentýž den posílá firma Pujman také poptávku firmě ČEDOK s požadavkem na nabídnutí podmínek pro vystavovatele. Z něj lze dovozovat, že ČEDOK se angažoval nejen v dopravních a ubytovacích aktivitách, ale poskytoval též doprovodný servis pro vystavovatele. 12. dubna obeslala firma Pujman dopisy.⁷⁸ pány Bratovova i Graseva. Ing. Bratovovi potvrdili, že odměna za zastupování během veletrhu bude 50,- Kč, sdělují, že mají zájem o vybudování větší a stálé obchodní sítě, žádají o sdělení aktuálních cen pohonných hmot v Bulharsku a v neposlední řadě uvádějí odkaz na pana Graseva, s nímž dlouhodobě spolupracují a požadují, aby se s ním spojil a postupovali při přípravě veletrhu společně. Graseva pak v dopise informují o navázání spolupráce s ing. Bratovem s odůvodněním, že potřebují rozšířit okruh zákazníků, neboť obchody jím vedené jsou pouze v malém měřítku a žádají

⁷⁶ SOA Zámorsk, Archivní fond Jan Pujman Nové Ransko, svazek 4 – Nákup a odbyt 4/6 Bulharsko - korespondence 1937; dále nesystemizováno

⁷⁷ TAMTÉŽ

⁷⁸ TAMTÉŽ

ho, aby společně s ing. Bratovem „založili dlouhodobý a příjemný obchodní styk“ mezi oběma zeměmi.

Reakce obou pánů byla diametrálně odlišná. 16. dubna odeslal Grasev dopis,⁷⁹ v němž odůvodňuje nízké prodeje výrobků Pluto situací v Bulharsku, kde je nyní velký nedostatek deviz a valut, a proto je dovoz strojů ze zahraničí přísně zakázán (regulován). Sedláci by rádi nakupovali, ale kvůli krizi nedodrží splátky. Za této situace nepřipadá panu Grasevovi seriózní uzavírat mnoho dalších obchodů. Pana Bratova sám vyhledávat nebude, neboť k němu nemá důvěru. Rád by se však na veletrhu osobně sešel s pány Pujmany, aby s nimi probral možnost další spolupráce. 17. dubna odpovídá Pujmanovým ing. Bratov,⁸⁰ Sděluje ceny pohonných hmot a výkupní ceny obilí, nabízí, že pokud obdrží štočky, nechá v Bulharsku vytisknout prospekty výrobků, neboť to vyjde levněji než vozit prospekty z Čech a oznamuje, že s panem Grasevem se hodlá setkat příští týden.

Do začátku veletrhu pak proběhla vícenásobná korespondence s ing. Bratovem, o zaslání štočků, vyclení, tisku letáků, dopravě exponátů z přístavu na výstaviště a jiných organizačních pokynech. Současně si firma Pujman písemně dojednala dopravu prostřednictvím firmy Čechoslávia. S panem Grasevem si pak vyměnili pouze jeden list, v němž žádali o zjištění možnosti ubytování v soukromí, neboť v době veletrhu jsou ubytovací kapacity plné. Zřejmě se nakonec povedlo sehnat ubytování v hotelu, což dokazují účtenky a to, že od ČEDOKu byly pro pány Pujmany zařízeny pouze jízdenky a víza.

Ing. Bratov deset dní po ukončení veletrhu, 26. května 1937,⁸¹ hlásil firmě Pujman, že všechny motory a ostatní vystavované věci jsou již zabaleny a připraveny k odvozu, avšak doporučuje nechat je v areálu výstaviště, neboť čeká, že se ozvou zájemci z veletrhu a pak by nebylo nutné stroje odvážet, ale mohly by zůstat rovnou v Bulharsku. Nerozdané letáky by si rád nechal pro další práci. Pana Graseva na veletrhu nepotkal, ani se s ním dosud nespojil. 29. května pak v dalším dopise dodává, že dle dohody na veletrhu se skutečně ozval

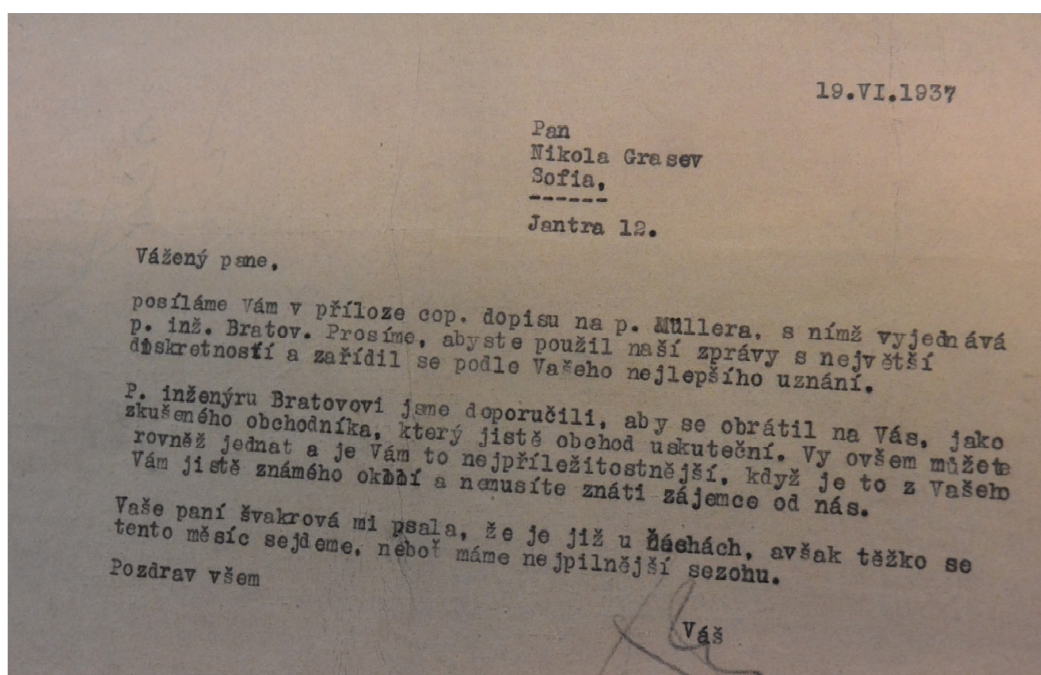
⁷⁹ TAMTÉŽ

⁸⁰ SOA Zámorsk, Archivní fond Jan Pujman Nové Ransko, svazek 4 – Nákup a odbyt 4/6 Bulharsko - korespondence 1937; dále nesystemizováno

⁸¹ TAMTÉŽ

zájemce o jednu mlátičku a několik zájemců o sekačky na trávu. 4. června⁸² píše pan Grasev, že se potkal s ing. Bratovem, žádají o instrukce jak dále pokračovat. 8. června⁸³ firma Pujman potvrzuje, že podle podmínek účasti na veletrhu mohou stroje zůstat ve výstavních skladech až tři měsíce a žádá oba obchodní zástupce, aby co nejvíce strojů prodali a současně poslali celní sazby a zjistili možnosti dopravy lodí. Z dalších dopisů z června 1937 vyplývá, že Ing. Bratov začal vyjednávat prodej strojů jakémusi panu Müllerovi, mělo by jít o větší obchod. Jan Pujman se dotázal p. Graseva na jeho názor k tomuto obchodu, i když jej prosí, „abyste použil naší zprávy s největší diskrétností [...] když je to z Vašeho Vám jistě známého okolí a nemusíte znáti zájemce od nás.“ Pan Grasev na tento dotaz odpověděl, že dotyčného pana Müllera osobně nezná, ale ví o něm a nemá o něm dobré mínění. Nedoporučuje s ním „dále obchodovati, neb neplatí své dluhy, ač objednané zboží odebírá.“ Od tohoto okamžiku mizí z obchodní korespondence ing. Bratov a až do roku 1940 se jako zástupce firmy v Bulharsku vyskytuje pouze pan Grasev.

Obrázek 14 - Dopis firmy Pujman p. Grasevovi z 19. 6. 1937



Zdroj: SOA Zámorsk, Archivní fond Jan Pujman, Nové Ransko, svazek IV – Nákup a odbyt, 4/3.4 – Vývoz do Bulharska

⁸² TAMTÉŽ

⁸³ TAMTÉŽ

Obchody po veletrhu se začaly zvolna rozhýbávat, i když z obchodní korespondence je patrné, že jejich rytmus ovlivňovaly do značné míry i agrotechnické lhůty. Zatímco 18. června 1937⁸⁴ obdržela firma Pujman nabídku firmy Josef Srnec & synovci obsahující celkovou kalkulaci dopravy železnicí a lodí z železniční stanice Ždírec – Krucemburk do bulharského přístavu Lom, jako základ pro průběžnou dopravní spolupráci na další období, 30. června dorazil na firmu dopis od pana Graseva⁸⁵, potvrzující že motory, na něž uzavřel kontrakty na veletrhu, již dorazily, moc se líbí a skvěle pracují, i když se zdají kupcům moc drahé. Klíčová informace v dopisu však říká, že z dalších obchodů teď již nic nebude, neboť začaly žně, lidé jsou v polích a pro probíhající mláticí sezónu by již další stroje nestihli dodat včas.

Ačkoli i pan Grasev, jehož primárním zdrojem příjmů byl jeho vlastní business – velkostatek a mlýn,⁸⁶ podle nepřímých informací jeden z největších mlynářských komplexů v oblasti Plevno, byl v létě 1937 plně zaměstnán při žních, přesto poslal 10. července firmě Pujman sdělení⁸⁷, že se dozvěděl o veřejné zakázce na nákup zemědělských strojů, připravované bulharskou Agro-bankou. Rád by v této soutěži podal nabídku, avšak potřebuje k tomu doklad, že je oficiálním zástupcem firmy Pujman a též pokyny, za jaké ceny je vhodné nabízet. Z další, poněkud útržkovité dochované korespondence vyplývá, že došlo ke zdržení při předávání instrukcí panu Grasevovi z důvodu nepřítomnosti Jana Pujmana ve firmě, nabídka pro Agro-banku byla připravena, podána a následně ještě upravena, přesto však nabízené ceny strojů byly vyšší než u konkurence a firma zakázku nezískala.

Do října 1937 Grasev postupně vyinkasoval peníze za prodané stroje a 20. října 1937 potvrzuje⁸⁸, že poslal směnku, splatnou v lednu 1938. Zjistil také, že poptávka je zejména po motorech, a proto žádá poslat několik kusů na svůj mezisklad, neboť si myslí, že je

⁸⁴ SOA Zámorsk, Archivní fond Jan Pujman Nové Ransko, svazek 4 – Nákup a odbyt 4/6 Bulharsko - korespondence 1937; dále nesystemizováno

⁸⁵ TAMTÉŽ

⁸⁶ Evidence podnikatelů v mlynářském podnikání, Uloženo v: Državen archiv Burgas, Archivní fond 842K, archivní jednotka 143.

⁸⁷ SOA Zámorsk, Archivní fond Jan Pujman Nové Ransko, svazek 4 – Nákup a odbyt 4/6 Bulharsko - korespondence 1937; dále nesystemizováno

⁸⁸ TAMTÉŽ

obratem prodá. Taktéž firmu Pujman ujistil, že zbylé dva stroje, které byly vystaveny na veletrhu v červnu, určitě prodá a není třeba je posílat zpět do Československa. V dopisech z listopadu 1937⁸⁹ firma Pujman poděkovala panu Grasevovi za uskutečněné prodeje a žádá ho o technické informace k výrobkům, neboť by rádi upravili své stroje tak, aby byly na bulharském trhu lépe prodejné. Pro další sezónu by rádi připravili traktor po vzoru firmy John Deer, osazený jejich petrolejovým motorem. Také potřebují ověřit, který typ mlátičího zařízení je lepší pro bulharské zemědělce. Podle informací firmy Pujman je lepší zařízení od firmy Gazdačagy, než od Wichterle & Kovařík, kterému se připisují konstrukční nedostatky. Také je třeba zjistit, zda bulharští zákazníci preferují dopravu obilí výtahem kapsovým nebo lopatkovým a které typy výfuků plev jsou nejvhodnější pro místní podmínky. Informace potřebují co nejdříve, neboť veletrh v Plovdivu bude již od 25. dubna 1938 a firma by zde ráda představila inovované výrobky. Souběžně došlo k vzájemné úpravě smluvních podmínek pro zastupování firmy Jan Pujman v Bulharsku ve věci prodeje skladových zásob motorů⁹⁰. Korespondenci z roku 1937 uzavírá zdvořilostní přání do nového roku vyměněné si oběma stranami.

4.2.2 Obchodní korespondence z roku 1938

V lednu 1938 začala organizační příprava na veletrh v Plovdivu a o spolupráci s firmou Pujman se hlásil nový obchodní partner – bulharská firma TEMEL.⁹¹ Firma TEMEL se ozvala Pujmanovým sama, přes Československo-Bulharskou obchodní komoru, prezentovala se jako velkoobchodník a nabízela zprostředkování prodeje velkého množství strojů. Dne 24. ledna 1938 potvrdil Grasev firmě Pujman odeslání 13 000,- Leva za prodané motory a poslal požadovaný popis práce s obilím při žních. Ve svém dopise zdůrazňuje, že každý ze sedláků má své obilí doma a mlátička přijíždí k němu. Takto si koupí jednu mlátičku buď jeden velký sedlák, nebo tzv. mlátičí družstvo, sdružení menších sedláků, kteří si a stroj si vzájemně půjčují. Proto je větší poptávka po mobilních strojích. Také se podivuje,

⁸⁹ TAMTÉŽ

⁹⁰ SOA Zámorsk, Archivní fond Jan Pujman Nové Ransko, svazek 4 – Nákup a odbyt 4/6 Bulharsko - korespondence 1937; dále nesystemizováno

⁹¹ SOA Zámorsk, Archivní fond Jan Pujman Nové Ransko, svazek 4 – Nákup a odbyt 4/7 Bulharsko - korespondence 1938; dále nesystemizováno

proč firma Pujman spěchá s prodejem strojů ve velkém. Zájem o stroje sice je, ale zemědělci nemají peníze, neplatí včas, a tak hrozí pouze tahanice přes advokáty při vymáhání dluhů. Také k firmě TEMEL se nevyjadřuje příliš příznivě. Podle jeho názoru je prodej formou velkoobchodu pro výrobky firmy Pujman nevhodný, ale dle pokynů prověří jejich kredit mezi bulharskými bankami a obchodníky.⁹² Během února 1938 si pak firma Pujman s panem Grasevem vyměnila tři dopisy, obsahující seznam výrobků, které budou prezentovány na veletrhu v Plovdivu, informaci o tom, že Pujmanovým se povedlo vyjednat s českým ministerstvem zemědělství lepší místo ve výstavním pavilonu a že prospekty k výrobkům budou vytištěny v Čechách, neboť zde je záruka lepší kvality tisku i papíru. Současně Grasev dostal jasný příkaz, že všechny výrobky vystavené na veletrhu musí být prodané do tří měsíců od jeho ukončení. Pan Grasev přijal a akceptoval podmínky a současně potvrdil svůj předchozí názor, že firma TEMEL pravděpodobně nebude schopna prodávat ve velkém. Nabízí, že sám zřídí konsignační sklad a bude jej jejich jménem provozovat, neboť přijal i nové lidi na řízení obchodu a vzhledem k dlouholetým vazbám „jich určitě neošidím.“⁹³

Březnová korespondence tohoto roku byla převážně ve znamení pokynů pro přípravu veletrhu a předání náhradních dílů k již prodaným strojům. Taktéž bylo zahájeno jednání s firmou Čechoslávia o podmínkách přepravy strojů. Úsměvným se může zdát požadavek firmy Pujman ze 17. března, kdy pana Graseva žádají, aby zasláný překlad textů pro prospekty v bulharštině poslal znovu a psaný strojem, neboť tiskárna nemůže písmena v jeho rukopise správně přečíst. Při tom, jak důsledně firma dbala o kvalitní prezentaci svých výrobků, je však tento požadavek naprosto logický a oprávněný. Taktéž bylo během březnové korespondence dohodnuto, že jako bonus k odměně za organizaci účasti na veletrhu dostane Grasev naturální plnění: „polobotky od Bati - poslední model, čtyři košile, hedvábnou kravatu a motýlek a nějaké ponožky.“ S odkazem na vysoké celní poplatky si oba partneři dohodli, že jak ošacení pro pana Graseva, tak prospekty, budou zabaleny uvnitř přepravovaných výstavních exponátů spolu s jejich ostatními součástmi.⁹⁴

Začátkem dubna poslala firma Čechoslávia návrh přepravních podmínek, který byl pak následně upřesněn 20. dubna kalkulací včetně aktuálních celních poplatků na konkrétní

⁹² TAMTÉŽ

⁹³ SOA Zámorsk, Archivní fond Jan Pujman Nové Ransko, svazek 4 – Nákup a odbyt 4/7 Bulharsko - korespondence 1938; dále nesystemizováno

⁹⁴ TAMTÉŽ

kusy zboží.⁹⁵ Komunikace mezi firmou Pujman a panem Grasevem trochu skřípala, neboť obě strany zřejmě měly i jiné úkoly a neodpovídaly plynule na obdržené dopisy. Zatímco z české strany se řešilo především kdo na veletrh pojede, kde bude ubytován a jakých schůzek se chce účastnit, Grasev byl mimo kancelář a v Podemu vedl jednání s tamními Slováky, kteří měli zájem o stroje firmy Pujman. V dopise z 25. dubna⁹⁶ pan Grasev potvrzuje, že stroje dorazily do Plovdivu, on zařídil výstavní stánek a mlátičky jsou vystavené venku spolu s ostatními. Zlobí se však velmi, že mlátičky jsou malé, nemají kovová kola a vedle ostatních exponátů od konkurence nevypadají dobře. Nemá ani katalogy, aby mohl ukázat jiný sortiment firmy.

Účast na veletrhu však nakonec byla úspěšná, neboť v květnové korespondenci se vyskytují účty za motory prodané na veletrhu a za prodané mlátičky. Obchodní dopisy potvrzují též skutečnost, že ochranná opatření bulharské vlády byla opět na vzestupu, neboť ve svém dopise z 31. května pan Grasev popisuje, že nyní se veškerý zemědělský inventář musí sepsat u notáře a teprve po úplném zaplacení se přepíše na jméno majitele.⁹⁷

Jeden obchod se však zřejmě nepovedl dle představ, a to prodej mlátičky slovenskému mláticímu družstvu v Podemu. Dne 5. května 1938⁹⁸ zaslalo mláticí družstvo poptávku firmě Pujman s požadavkem na koupi jedné malé mlátičky za 15 000,- leva s tím, že jim byla předvedena na veletrhu, velmi se jim líbí stroj i péče, kterou jim věnovali zástupci firmy a odvoláním na společné československé kořeny požadovali, že by uhradili 10 000,- leva při dodávce stroje a 5 000,- leva by doplatili po žních. Též prosí o posláni montéra, který by jim na místě stroj předvedl. Na tento dopis odpověděla firma Pujman až 31. května⁹⁹ s omluvou, že byla značně zaměstnána pražskou hospodářskou výstavou „a také pohnutými dobami politickými. Dnes je již napětí uvolněno a Hitler si musel dát zajít chuť.“ Bylo přislíbeno dodání mlátičky s odkladem platby, i když s poznámkou, že tak firma činí výjimečně a doufají, že dluh bude rychle splacen. Montéra pošlou též. Zajímavostí tohoto dopisu je právě komentář k politické situaci, kterým se firma jinak v obchodní

⁹⁵ TAMTÉŽ

⁹⁶ TAMTÉŽ

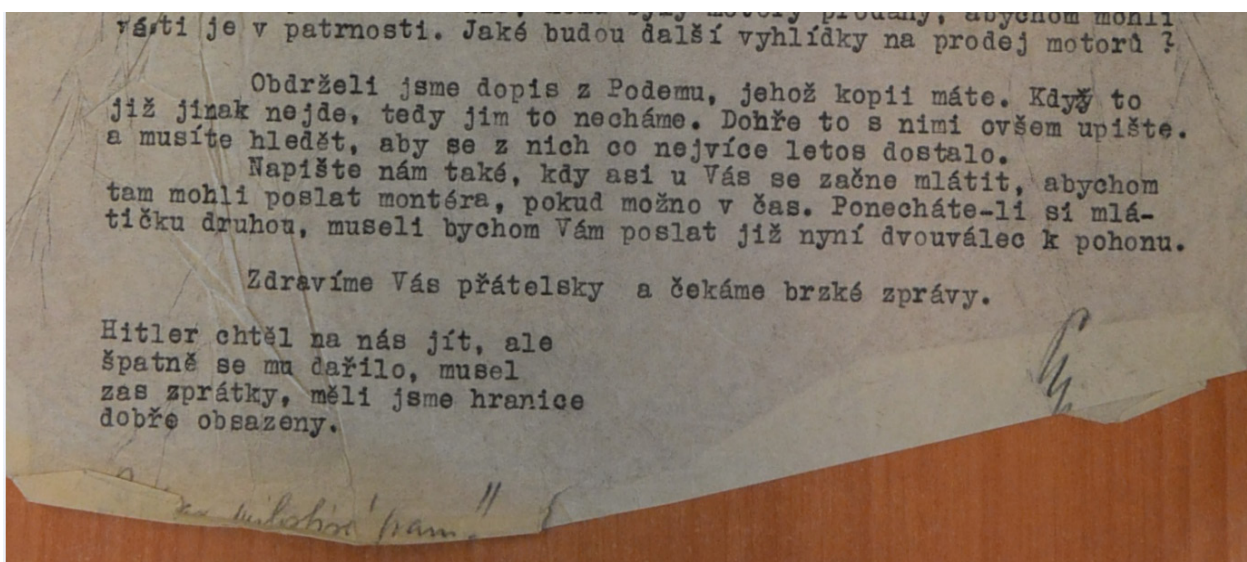
⁹⁷ SOA Zámorsk, Archivní fond Jan Pujman Nové Ransko, svazek 4 – Nákup a odbyt 4/7 Bulharsko - korespondence 1938; dále nesystemizováno

⁹⁸ TAMTÉŽ

⁹⁹ TAMTÉŽ

korrespondenci téměř vyhýbala. Narážka v dopise se týkala tzv. Karlovarského programu,¹⁰⁰ tedy podmínek, které po dohodě s Adolfem Hitlerem předložil Konrád Henlein československé vládě, jimiž mělo dojít k převzetí části českého území sudetoněmeckou samosprávou, a Němci měli získat v rámci republiky exkluzivní práva. Ruku v ruce s tím šel plán na vojenské obsazení Československa. K tomu se vztahovala i douška v dopisu firmy Pujman panu Grasevovi, psaném téhož dne. Pod informacemi o novinkách v platebním styku, pokynech k účtování prodaného zboží a instrukcemi jak naložit se stěžujícím si mlátičím družstvem v Podemu se nachází text: „Hitler chtěl na nás jít, ale špatně se mu dařilo, musel zas zpátky, měli jsme hranice dobře obsazeny.“ (viz obr. 15)

Obrázek 15 - Úryvek z dopisu firmy Pujman panu Grasevovi ze dne 31.5.1938



Zdroj: SOA Zámorsk, Archivní fond Jan Pujman, Nové Ransko, svazek IV – Nákup a odbyt 4/7.2 Bulharsko

Kauza mlátičky dodané Slovákům v Podemu pokračovala až do podzimu roku 1939. Pan Grasev si na ně stěžoval, že nechtějí dodržovat podmínky, byla s nimi velká práce, ale nakonec 12. června sepsali u notáře kupní smlouvu na mlátičku s podmínkou, že bude jejich až po úplném zaplacení. Mlátička byla do Podemu dodána, avšak dle odběratelů nepracovala tak, jak měla. Proto jim byl z Čech poslán montér, avšak pan Grasev byl v době opravy na cestách, a montér odjel dříve, než se vrátil, tak se ani nesetkali. Dne 28. června poslal pan Grasev důraznou stížnost firmě Pujman, že „montér je moc vinen“ protože stroj neopravil,

¹⁰⁰ RYCHLÍK, Jan. *Trauma Mnichova* [online], citováno 27.10.2018. Dostupné na: <https://karlovyvary/75-let-od-mnichova-spolecne-prolita-krev-narod-stmeli/r~04d893ce252011e3b6ba0025900fea04>.

rychle odjel a práci nedodělal, ale hlavně aby byli informováni „...že montér vykládal Slovákům, že to nejsou stroje na práci ale jen na výstavu“ (modely). Pan Grasev zajistil opravu prostřednictvím místního montéra, nebyl si však jistý, zda stroj bude správně fungovat. V srpnu byl pak nucen řešit situaci, kdy firma Pujman na základě dopisu zaslaného přímo do Nového Ranska poslala Slovákům nová síta k mlátičce, ti si je však nevyzvedli. Grasev síta vyzvedl v Podemu na železniční stanici a zajistil jejich montáž. K situaci v mlátícím družstvu konstatoval, že žně tam již skončily, Slováci na mlácení vydělali 40 000,- leva, mlátičku ale rozbili a platit nechtějí. Mlátička je tak rozbitá, že nemá cenu brát jim ji, protože je dále neprodejná. Povedlo se mu od nich získat alespoň směnky splatné 1. října 1938 a 1. října 1939 na zbývající cenu mlátičky. Na konci dopisu z 25. září lakonicky dodává, že „Slováci strojům nerozumí“ (z kontextu vyplývá, že s nimi neumí správně zacházet) a toto nebyl dobrý obchod.¹⁰¹ V dostupné dochované korespondenci a účetních dokladech nebyla dohledána zmínka, že by kdy Slovenské mlátící družstvo z Podemu firmě Pujman doplatilo dlužných 5 000,- leva.

Jiné obchody se naopak dařily. Obchodní korespondence i účetní doklady z léta 1938 obsahují zmínky o prodaných motorech a platby za ně. Potěšitelná mohla být také poptávka od statkáře pana Tisovského, který požadoval dodání mlátičky od firmy Pujman s tím, že sice viděl i dobrou mlátičku od firmy Heinrich Lanc, ale nechce ji, „...protože je od nepřátel...“ a tak by raději koupil mlátičku Pluto.¹⁰²

V červnu 1938 navštívil pan Grasev Prahu u příležitosti Sokolského sletu. Po dobu návštěvy bydlel u svých příbuzných Kratochvílových na Zbraslavi. Jan Pujman pro něj zorganizoval návštěvu v továrně v Novém Ransku, aby si mohl zblízka prohlédnout výrobu. Po návratu do Bulharska Grasev ve svém dopise z 19. července píše, že díky návštěvě přehodnotil vývozní možnosti a žádá o nabídku na malé kompaktní mlátičky, které by mohly být dobře prodejné.¹⁰³

¹⁰¹ SOA Zámorsk, Archivní fond Jan Pujman Nové Ransko, svazek 4 – Nákup a odbyt 4/7 Bulharsko - korespondence 1938 a 4/8 Bulharsko – korespondence 1938; dále nesystemizováno

¹⁰² SOA Zámorsk, Archivní fond Jan Pujman Nové Ransko, svazek 4 – Nákup a odbyt 4/7 Bulharsko - korespondence 1938; dále nesystemizováno

¹⁰³ TAMTÉŽ

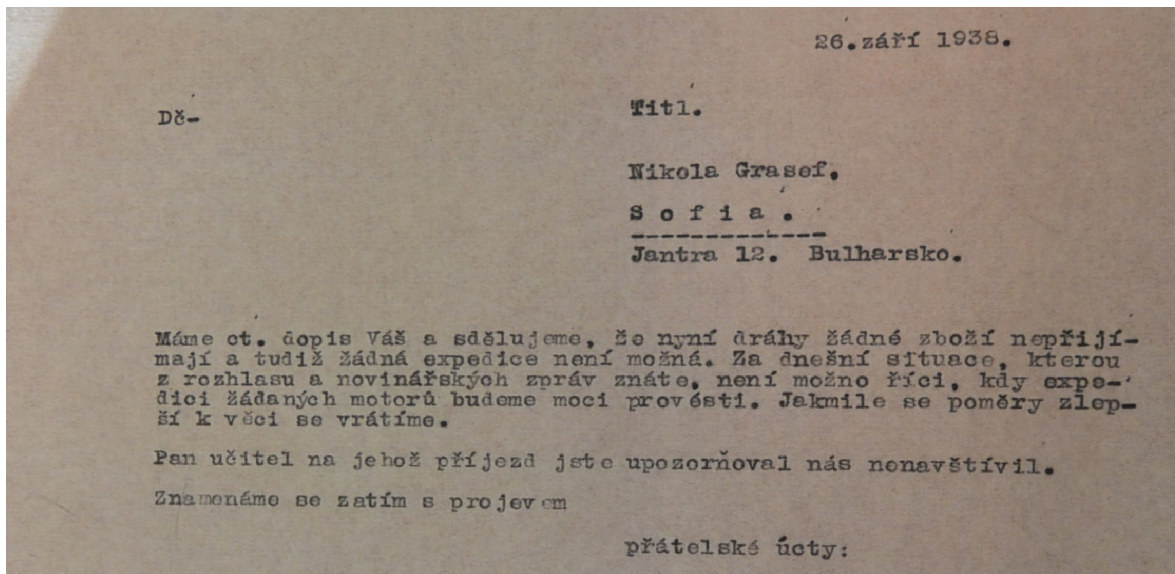
Dne 16. srpna 1938 dorazil do firmy Pujman dopis Československo-Bulharské obchodní komory,¹⁰⁴ jehož kopii obratem přeposlali panu Grasevovi. Dopis obsahoval upozornění na nová pravidla pro vývoz strojů do Bulharska. Vývoz bylo možné realizovat pouze na základě stoprocentní kompenzace, která byla ještě navíc zatížena 22% kompenzační prémie. Jako dobrou zprávu uvádí obchodní komora, že výše kompenzační prémie stále klesá, vlivem sílícího vývozu z Bulharska do Československa. Platebním orgánem zůstává stále Anglo-Pragobanka, jejíž filiálka v Sofii byla kompetentní k výpočtu přesné výše kompenzační prémie a přísluší jí vedení evidence vyvážených strojů. Za této situace píše pan Grasev 14. srpna,¹⁰⁵ že má objednávky na sedm motorů Pluto, na které už získal i dovozní povolení. Dále sděluje, že má poptávky na mlátičky, které by zájemci chtěli dodat příští rok a prosí o zaslání kalkulací ceny. Píše také, že by se chtěl v září podívat na podzimní veletrh do Prahy. V dalším dopise z 21. srpna upozorňuje, že bude muset do Bulharské národní banky složit předem 35 % ceny strojů. V dopise z 23. srpna pak pan Grasev reaguje na doručenu kopii dopisu z Československo-Bulharské obchodní komory konstatováním, že informace o 100% kompenzaci je mu známa, avšak on díky svým známostem získal pro firmu výjimku, kdy stačí složit pouze 35 % kupní ceny strojů. Taktéž příkládá vyúčtování za prodané stroje, peníze by měly být na cestě. Svou obchodní zdatnost pak potvrdil sdělením, že bulharský stát bude nakupovat stroje na opravu silnic, na které získal půjčku od Francie ve výši jednoho miliónu leva, s dotazem zda by firma Pujman nebo někdo jiný v Čechách měl o takovou zakázku zájem. Dne 5. září mu firma Pujman odpověděla nezvykle ostrým dopisem, že slibované peníze do banky stále nedorazily, přetrvávající potíže s inkasem vytvářejí ztráty, a proto žádají pana Graseva, aby neprodleně urgoval promptní proplacení.¹⁰⁶ Nervozita firmy Pujman byla pochopitelná, vzhledem k napjaté politické situaci ve střední Evropě. V Čechách se dopracovávalo opevnění hranic, vyzbrojovalo se a připravovala se mobilizace armády. Vypuknutí války se očekávalo každým dnem.

¹⁰⁴ TAMTÉŽ

¹⁰⁵ TAMTÉŽ

¹⁰⁶ SOA Zámorsk, Archivní fond Jan Pujman Nové Ransko, svazek 4 – Nákup a odbyt 4/7 Bulharsko - korespondence 1938; dále nesystemizováno

Obrázek 16 - Dopis firmy Pujman panu Grasevovi z 26. září 1938

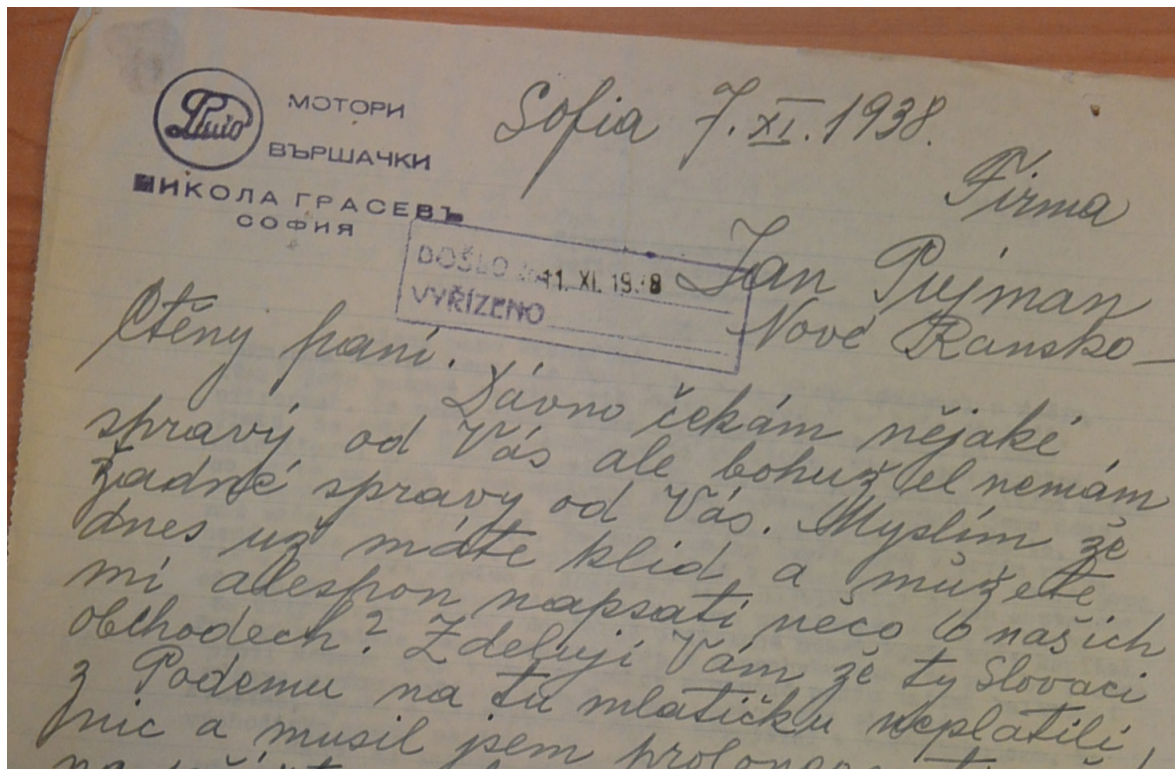


Zdroj: SOA Zámorsk, Archivní fond Jan Pujman, Nové Ransko, svazek IV – Nákup a odbyt, 4/7.4 – Vývoz do Bulharska

Ve smutném duchu se nese dopis z 26. září 1938,¹⁰⁷ psaný pod vlivem událostí předcházejících Mnichovskému diktátu, oproti ostatním velmi chladný a neosobní, v němž firma Pujman panu Grasevovi píše, že dráhy žádné zboží nepřijímají, tudíž expedice objednávek není možná. „Za dnešní situace, kterou z rozhlasu a z novinářských zpráv znáte, není možné říci, kdy expedici žádaných motorů budeme moci provést.“ Avšak optimismus obchodníků stále ještě nevyprchal, neboť dopis končí slovy: „Jakmile se poměry zlepší, k věci se vrátíme.“ K jednání se obě strany vrátily až po dvou měsících, ale o zlepšení se rozhodně nedalo hovořit.

¹⁰⁷ SOA Zámorsk, Archivní fond Jan Pujman Nové Ransko, svazek 4 – Nákup a odbyt 4/7 Bulharsko - korespondence 1938; dále nesystemizováno

Obrázek 17 - Úryvek dopisu p.Graseva firmě Pujman ze dne 7. 11. 1938



Zdroj: SOA Zámorsk, Archivní fond Jan Pujman, Nové Ransko, svazek IV – Nákup a odbyt, 34/4 – Vývoz do Bulharska

Shodou okolností poslali dopisy s obdobnou tématikou jak firma Pujman, tak pan Grasev dne 7. listopadu 1938.¹⁰⁸ Zatímco pan Grasev píše, že chce dále obchodovat, složil deposit ve výši 35 % ceny objednaných strojů, které ale nedorazily a se Slováci z Podemu se dohodl na prolongaci směnek, neboť prý nemají dostatek peněz, dopis z Nového Ranska má vážnější tón. Firma Pujman důrazně žádá vysvětlení, proč nedorazily úhrady za stroje i přes to, že Československo-Bulharská obchodní komora potvrzuje, že se u nich poměry značně zlepšily. Žádají proto o soupis plateb, které za stroje obdržel, u kterých bank jsou složeny a o urychlené zaslání na jejich konto. Současně sdělují, že chtějí změnit způsob obchodování s Bulharskem. Dále chtějí obchodovat prostřednictvím firmy, která do podniku vloží vlastní kapitál a bude obchodovat na vlastní riziko. Tím nebude mít továrna vázané peníze v prodeji strojů a zemědělci si mohou na stroje půjčit v bance, která umí splátky úvěrů lépe vyinkasovat. Ptají se též, zda a za jakých podmínek by pan Grasev chtěl pro zmíněnou firmu pracovat. Proč je pro firmu Pujman tak důležité řešit dluhy, je v dopise odůvodněno:

¹⁰⁸ TAMTÉŽ

„Záležitost tato (je) následkem nynějších našich poměrů, které jak víte, jsou nanejvýš tragické, neboť nejen v okupovaném území Němci a Poláky, máme i pohledávky v maďarském území, jež jsou značně vysoké. Jak dojde k jejich likvidaci nevíme, ale nedoufáme, že dobře podle toho, jak se od počátku zákroku (u) našich sousedů s námi jedná.“

Odpovědi na dopisy byly psány také zhruba shodně, a opět s odlišnými úhly pohledu.¹⁰⁹ Pan Grasev ve svém dopise z 18. listopadu vyjadřuje lítost, že se firma bojí o své peníze, posílá seznam uskutečněných obchodů a plateb a podotýká, že zástupci firmy Lance a Bulldog dělají lepší obchody, neboť mají lepší ceny. Uvažování v kontextu doby vyjadřuje jeho dotaz, která firma jim chce dělat zastoupení: „...jestli to není nějaká židovská, protože zde židi nebudou dlouho.“ Naproti tomu firma Pujman potvrzuje, že má zájem dělat obchody v Bulharsku ale jiným způsobem. Pokud by někdo od nich stroje přímo koupil, dali by mu 20% slevu. Tím by bylo možné dosáhnout konkurence vůči dumpingovým cenám Němců. Důrazně však žádají o zaslání všech směnek a o urgenci úhrady u bank.

Jak potvrzuje korespondence z konce listopadu 1938,¹¹⁰ podařilo se po jednáních s Anglo-Pragobankou prolomit patovou situaci v platbách a bylo dáno povolení vyinkasovat pohledávky v hodnotě 23 000 a 150 000 leva, ovšem za prémii 24 % a 2% poplatků za bankovní výlohy. Jak však banka upozorňuje, dále je třeba počítat s odlišnými pravidly pro inkasování pohledávek mezi územím pomnichovského Československa a ostatními zeměmi. Pro tento rok tím skončilo veškeré obchodování s Bulharskem. Pan Grasev dostal pokyn, že má všechny finanční doklady předložit bance a firmě Pujman poslat od všeho kopie. Teprve po vyjasnění finanční situace firma rozhodne, jak bude dále pokračovat v obchodech s Bulharskem, neboť je „nutno však dbáti v první řadě náležitěho pořádku ve věcech peněžních.“¹¹¹

¹⁰⁹ SOA Zámorsk, Archivní fond Jan Pujman Nové Ransko, svazek 4 – Nákup a odbyt 4/7 Bulharsko - korespondence 1938; dále nesystemizováno

¹¹⁰ TAMTÉŽ

¹¹¹ SOA Zámorsk, Archivní fond Jan Pujman Nové Ransko, svazek 4 – Nákup a odbyt 4/7 Bulharsko - korespondence 1938; dále nesystemizováno

4.2.3 Obchodní korespondence z roku 1939

Obchodní korespondence z roku 1939 odráží jak dramatické události na mezinárodním poli, tak snahu obyčejných lidí pokračovat v práci. Hned 9. ledna zaslala firma Pujman panu Grasevovi dopis,¹¹² v němž odůvodňuje změnu své obchodní politiky v Bulharsku. Zmiňují, že obvyklá praxe u nás je zaplatit polovinu ceny předem a polovinu po dodání zboží, a to v hotovosti. Poptávka po strojích je tak velká, že ji stěží uspokojí, neboť není dostatek surovin a polotovarů, a proto již nemají zájem exportovat na dluh. Během ledna a února také proběhla korespondence mezi firmou Pujman a Slovenským mlátičím družstvem v Podemu o úhradě jejich dluhu. Veškeré nedořešené finanční záležitosti výrazně ovlivnily i vztah mezi Pujmanovými a panem Grasevem, který měl již v únoru snahu zahájit přípravu na veletrh v Plovdivu, pro nějž doporučoval za účelem snížení výstavních nákladů spojit se s Akciovými železárnami Komárov – významným producentem mlýnských strojů.¹¹³ Reakce firmy Pujman byla poměrně razantní. Dne 25. února 1939 Grasevovi dopisem¹¹⁴ sdělili, že o veletrhu budou jednat až poté, co budou na jejich účet složeny dlužné peníze za prodej strojů, které již půl roku zadržuje, jelikož, jak je v dopise doslovně uvedeno, „...to přece uznáte, že takto by se obchodovati nedalo!“ Poté se firma na měsíc odmlčela.

V březnu poslal pan Grasev několik dopisů s žádostmi o instrukce a s dotazy, proč nedostává odpovědi. Firma Pujman odpověděla až 25. března krátkým dopisem, v němž oznamuje, že stroje na veletrh neposlali. „Smutný spád událostí nad nimiž srdce pláče, náš úmysl znemožnil, což Vy jistě pochopíte a také omluvíte,“ je výmluvný komentář k obsazení českých zemí nacistickým Německem, které paralyzovalo život v zemi.¹¹⁵

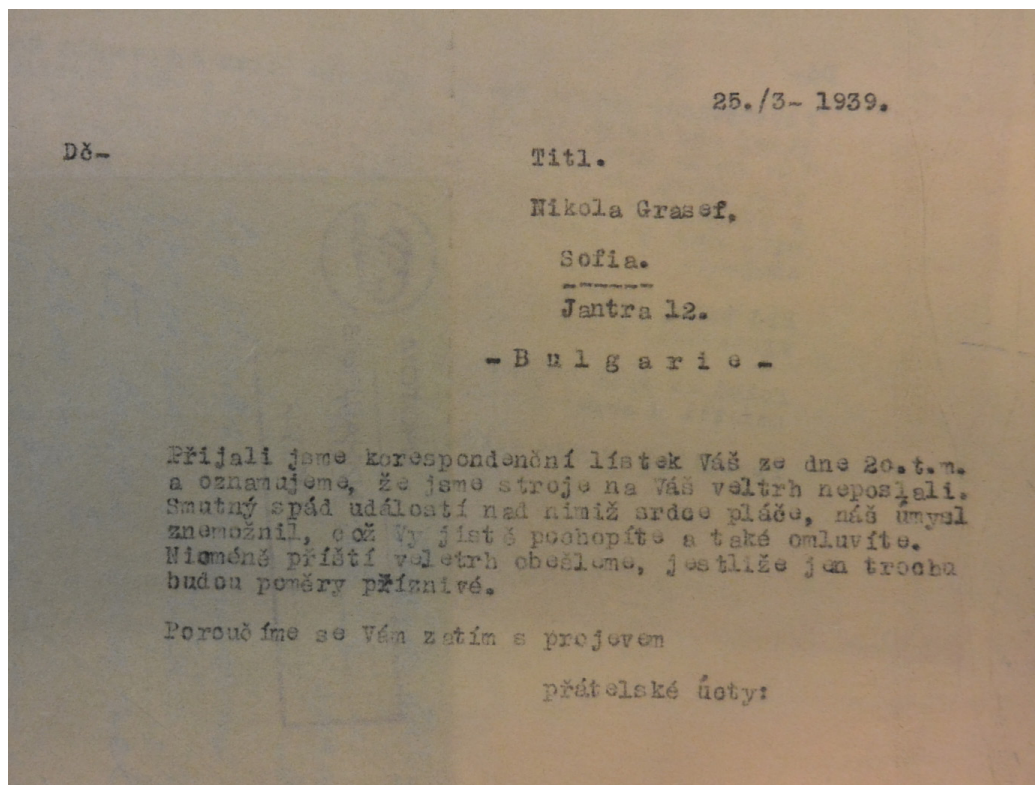
¹¹² SOA Zámorsk, Archivní fond Jan Pujman Nové Ransko, svazek 4 – Nákup a odbyt 4/8 Bulharsko - korespondence 1939; dále nesystemizováno

¹¹³ TAMTÉŽ

¹¹⁴ TAMTÉŽ

¹¹⁵ SOA Zámorsk, Archivní fond Jan Pujman Nové Ransko, svazek 4 – Nákup a odbyt 4/8 Bulharsko - korespondence 1939; dále nesystemizováno

Obrázek 18 - Úryvek dopisu p.Graseva firmě Pujman ze dne 25. 3. 1939



Zdroj: SOA Zámorsk, Archivní fond Jan Pujman, Nové Ransko, svazek IV – Nákup a odbyt, 4/8.6 – Vývoz do Bulharska

Další korespondence z roku 1939 je velmi kusá. V květnovém listu¹¹⁶ se pan Grasev podivuje, jak je možné, že na veletrhu v Plovdivu vystavovaly firmy Wichterle & Kovařík a Slavia a Pujman přijet nemohl. Souběžně v květnu proběhla výměna dopisů mezi firmou Pujman a obchodním radou Kaburovem,¹¹⁷ ohledně nabídky mlátíček do veřejné soutěže bulharského ministerstva zemědělství. Pan Kaburov přesvědčil firmu Pujman k účasti ve veřejné soutěži, když tvrdil, že dodávka pro vládu má tím pádem i garanci úhrady kupní ceny. Firma Pujman poslala nabídku, avšak s formálními chybami. Na radu pana Kaburova ji stáhla, přepracovala a znovu podala k termínu uzávěrky 25. května 1939. V soutěži však neuspěla, neboť ceny německých dodavatelů byly výrazně nižší (zřejmě z politických důvodů pod výrobními náklady).

V září, pravděpodobně jako reakci na dopis Slováků z Podemu přímo do Nového Ranska, poslala firma Pujman do Bulharska náhradní buben

¹¹⁶ TAMTÉŽ

¹¹⁷ TAMTÉŽ

a řemeny k mlátičce. Adresáti si je však nevyzvedli, proto Pujmanovi požádali pana Graseva, aby zajistil odvoz z nádraží a montáž, aby nevznikaly další náklady s komentářem: „...nepochopujeme, co je to vlastně za lidi [...] jež se hádají o záruční servis a pak nespolupracují.“¹¹⁸

V listopadu se firma Pujman znovu snažila vydobýt své pohledávky u bulharské strany. Pan Grasev řešil situaci prolongací směnek se sedláky nebo smlouvami, že stroje nejsou jejich až do úplného zaplacení kupní ceny, kterou uhradí bankovní hypotékou s osmiprocentním úrokem. Situaci v zemi pak hodnotí tak, že sedláci se bojí, musejí rukovat do armády a mají strach, aby se u nich nestalo něco špatného jako u nás. Přesto je poptávka po strojích velká, zejména by byly dobře prodejné motory na dřevoplyn.¹¹⁹

V prosinci dostal pan Grasev pokyn,¹²⁰ že banka uvolnila clearing a proto je nutné vyinkasovat všechny dluhy, případně je dát k exekuci. 27. prosince potvrdil Grasev, že příkazy vykonal a všechny dlužníky dal k soudu. Pro další veletrh navrhuje spojit se s firmou Svoboda a postupovat společně.

4.2.4 Obchodní korespondence z roku 1940

Z roku 1940 se v archivu dochovaly jen zlomky korespondence,¹²¹ ze kterých vyplývá, že se firma Pujman účastnila další veřejné soutěže, tentokrát na dodávku 158 motorů pro bulharskou vládu. I když mělo jít dle sdělení Graseva o snadný obchod, neboť Bulharsko nesmí obchodovat s jinými zeměmi než Německem a Protektorátem, soutěž vyhrála firma Wichterle & Kovařík.

¹¹⁸ SOA Zámorsk, Archivní fond Jan Pujman Nové Ransko, svazek 4 – Nákup a odbyt 4/8 Bulharsko - korespondence 1939; dále nesystemizováno

¹¹⁹ TAMTÉŽ

¹²⁰ TAMTÉŽ

¹²¹ SOA Zámorsk, Archivní fond Jan Pujman Nové Ransko, svazek 4 – Nákup a odbyt 4/9 Bulharsko - korespondence 1940 1945; dále nesystemizováno

V dochované části dopisu z 23. května¹²² se pan Grasev ptá, co dělat s dlužníky, kteří neplatí, když mlátičky, které by jim mohl zabavit, jsou v takovém stavu, že je už nikdo nekoupí. Co s nimi zmůže, když rukují na vojnu, peníze schovávají a jsou chudáci, co se bojí, co bude dál. Firma Pujman mu odpověděla až 19. června,¹²³ že doufá, že se poměry urovnají ale do té doby další mlátičky ani motory nepošlou. Poslední z dochovaných dopisů je z 28. října 1940.¹²⁴ Firma Pujman jej píše společnosti Avtotechnika a.s. ze Sofie. Potvrzují v něm, že jim rádi přenechají výhradní zastoupení pro Bulharsko a doporučují využít (zaměstnat) pana Graseva, jehož znají již od roku 1914, a který jim dělal dobré obchody, ale neměl dostatek prostředků na rozjezd obchodů ve větším měřítku. Dále jsou zde nastíněny podmínky možné budoucí spolupráce. Jak však uvedla paní Pujmanová-Nagyová¹²⁵ na dotaz k danému tématu, domnívá se, že v průběhu války všechny obchody s cizinou ustaly a po válce, až do znárodnění nebyly obnoveny.

Z účetních dokladů¹²⁶ vyplývá, že úhrada dluhů, nedopracovaných do roku 1940, byla po válce reklamována bankovní cestou, ale není doloženo, že by byly peníze uhrazeny nebo jinak kompenzovány.

¹²² SOA Zámorsk, Archivní fond Jan Pujman Nové Ransko, svazek 4 – Nákup a odbyt 4/9 Bulharsko - korespondence 1940 1945; dále nesystemizováno

¹²³ TAMTÉŽ

¹²⁴ TAMTÉŽ

¹²⁵ ROZHOVORY

¹²⁶ SOA Zámorsk, Archivní fond Jan Pujman, Nové Ransko, svazek 1 – Vedení a správa podniku, 1/26 – Spory s dlužníky

5 Porovnání obchodních nástrojů užívaných firmou Pujman se soudobými metodami obchodu

5.1 Hlavní cíl práce a metodika prokazování základní hypotézy

Jako hlavní cíl této práce byl stanoven průzkum dosud nezmapovaných archivních pramenů o továrně Jana Pujmana v Novém Ransku, zejména o procesu řízení obchodu, nástrojích podpory obchodu, postupech pro práci se zákazníky a průmět těchto činností do hospodaření podniku, se zaměřením na obchodní činnost na českém a bulharském trhu.

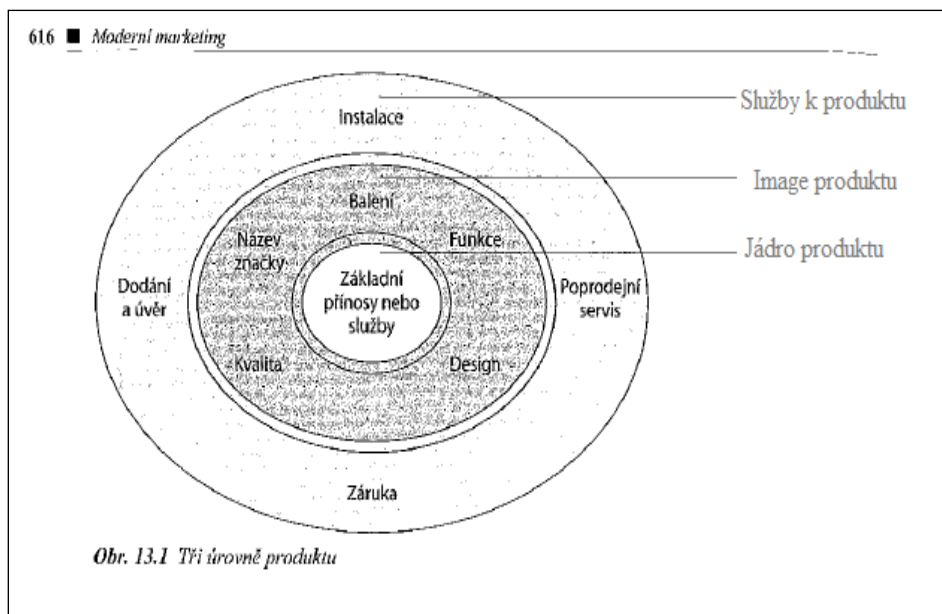
Pro zkoumání způsobu vedení obchodu firmou Pujman a jeho porovnání s metodami soudobých výrobců zemědělské techniky byla pominuta první léta fungování továrny, a jako základ pro zkoumání byl brán stav firmy po ukončení hospodářské krize v třicátých letech. Tehdy již můžeme hovořit o firmě ve stejném smyslu, jaký je používán v současnosti. Firma měla základní atributy – portfolio výrobků, organizovanou výrobu, zaměstnance, řízené finanční toky, vlastní výzkum a vývoj a v neposlední řadě organizační strukturu – které definují jakýkoli soudobý podnik.

Základní analýza firmy jako podnikatelského subjektu byla provedena současnou metodologií strategického managementu, modifikovanou s ohledem na cíl práce. Pro hodnocení firmy Pujman jako podnikatelského subjektu byla ze všech dostupných metod užívaných soudobými poradenskými firmami pro strategickou analýzu podniku, jako jsou metoda PEST, 4C, Porterův model pěti sil, model 7S firmy McKinsey, SWOT analýza, metoda Six Sigma aj., vybrána metoda Trojbokého jehlanu¹²⁷, která jednoduchým a efektivním způsobem umožňuje provést vyhodnocení čtyř základních komponent firmy – prostředí, v němž se pohybuje, strategie, kterou se řídí, struktury, kterou je organizována a vlastní kultury, kterou si firma pěstuje. Každá ze čtyř komponent bude slovně popsána, a poté zařazena do kategorie 1-5, podle stavu, v jakém se komponenta nacházela vůči posuzovanému vlivu v daném čase. Jelikož je zkoumaná firma dnes již zaniklým subjektem, nebylo možné hodnotit také faktory, tmelící tyto základní komponenty, neboť k nim není

¹²⁷ PIROŽEK, Petr. *Management ziskových a neziskových organizací*. Brno: Vědecké spisy VUT Brno, 2005. ISSN 1213-418X.

dostupná faktografie a výsledek by byl zřeslený. Nicméně i tato zjednodušená analýza poskytuje dostatečný obraz o fungování firmy Pujman pro účely této práce.

Obrázek 19 - Struktura totálního výrobku dle Philipa Kotlera



Zdroj: *MARKETING MANAGEMENT*, by KOTLER, PHILIP and KELLER, KEVIN, published by Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall. Copyright © 2003, by Pearson Education, Inc., New Jersey, USA; ISBN 978-80-247-8571-4; CZECH language edition published by GRADA PUBLISHING, a.s.

Hodnocení výrobního programu a souvisejících služeb pro zákazníky bylo provedeno pomocí struktury totálního výrobku, modelu podle Philipa Kotlera¹²⁸, vztaženého nikoli k jednomu konkrétnímu výrobku ale k celému výrobnímu programu.

Kombinace zjištění získaných analýzou dle výše uvedených metod umožnila provést závěrečné porovnání obchodních metod s metodami soudobými a vyhodnotit pravdivost základní hypotézy, že obchodní činnost firmy v meziválečném Československu vykazuje shodné rysy s postupy současných výrobců strojů a mechanizace působících na evropském teritoriu.

¹²⁸ KOTLER, Philip and KELLER, Kevin. *MARKETING MANAGEMENT*, New Jersey, USA: Pearson Education, Inc., 2003. ISBN 978-80-247-8571-4. s.132.

5.2 Hodnocení firmy – základní komponenty

Soudobá ekonomická věda považuje za čtyři základní kameny organizace, neboli čtyři základní komponenty, jak je ve svých pracích nazývají např. M. Morton nebo J. Truneček a L. Vodáček, managementu organizací prostředí, strategii, strukturu a kulturu organizace. I když v dobách největšího rozmachu firmy Pujman byly tyto pojmy, stejně jako teoretická věda o managementu organizací, ještě hudbou budoucnosti, v praxi byly přítomny, proto je možné optikou této teorie provést hodnocení působení firmy ve sledovaném období.

5.4.1 Prostředí

Pojem „prostředí“ v kontextu teorie managementu organizací vyjadřuje fakt, že firma je integrální součástí světa, ve kterém působí. Nejde jen o fyzické životní prostředí, o místo působení, ale zejména o společnost, ve které působí, o její ekonomické, kulturní a legislativní zvyky, způsob jejího řízení pomocí veřejné správy a veřejného sektoru, technické a technologické úrovně společnosti, zájmových skupin, které zde působí, o konkurenční podniky a další vlivy, které společně tvoří tzv. okolní prostředí. Okolní prostředí každou firmu různě formuje, omezuje a ovlivňuje, stejně tak jako každá firma svým působením ovlivňuje okolní prostředí.

Prostředí, v němž působila firma Pujman, můžeme s odstupem doby hodnotit jako velmi dynamické. V období mezi dvěma světovými válkami, které je zde hodnoceno, se naplno projevil technický a materiálový pokrok, kterého bylo dosaženo v rozličných výrobních oborech na konci devatenáctého století, a jejichž uplatnění umocnila první světová válka. Nové způsoby slévání a obrábění kovů, nové postupy jejich zpracování, zavádění pásové výroby, specializace firem a vznik dělnické třídy, která měla dostatečné vzdělání a praxi, umožnily rozvoj masové produkce. Výroba jako taková se významně posunula od individuálních výrobků, dodávaných pro jednoho konkrétního odběratele, k typovým výrobkům určeným pro skupiny odběratelů. U firmy Pujman vyvolaly tyto vlivy například oddělení slévárny litiny a dílny pro obrábění kovů od provozu, který vyráběl a kompletoval stroje, ukončení výroby základního typu mláticího stroje a rozvinutí produktových řad či vznik vlastního konstrukčního oddělení a vývoj vlastních motorů.

Středoevropské společenské prostředí střední Evropy po roce 1918 výrazně tíhlo k nacionalismu¹²⁹. Se stoupajícím počtem a bohatstvím průmyslníků rostl tlak na jejich zapojení do veřejného života a na společenskou odpovědnost firem. Firma Pujman nezaostávala ani v těchto oblastech. Snažila se pečovat o své dělníky zvyšováním jejich odbornosti, závodním stravováním ve firemní kantině a zřízením šaten a umývár. Ženy z rodu Pujmanů podporovaly charitativní akce a vzdělávání dětí dělníků. Jan Pujman starší se zapojil do veřejného života tím, že se stal starostou obce na dvě volební období, jeho syn Karel se věnoval více než deset let kariéře ve státní službě.

Ve sledovaném období došlo ke třem zásadním historickým událostem, které ovlivnily podnikatelské prostředí – vzniku Československé republiky, vypuknutí celosvětové hospodářské krize a střetu národnostních zájmů, jež eskaloval ve druhou světovou válku. Z tohoto pohledu bylo podnikatelské prostředí velmi nestabilní. Proti tomu působily vlivy zakořeněných vztahů k majetku a vlastnictví, pevných rodinných vazeb a stratifikovaného přístupu ke vzdělání, které zvyšovaly stabilitu prostředí a bránily rychlým změnám. Legislativní prostředí se měnilo oproti dobám Rakousko-Uherska dosti rychle, avšak v porovnání s vývojem v současné České republice během posledních dvaceti let ještě stále tempem, které byli tehdejší podnikatelé schopni absorbovat. Legislativní změny postihovaly především oblast oběhu peněz (Rašínova reforma), zahraničního obchodu, vlastnictví a péče o půdu, ale nezasahovaly do hlavní činnosti firem. Zásadní změnu legislativního prostředí přinesly až Mnichovský diktát v září 1938 a následná okupace zbytku českých zemí v březnu 1939.

Tabulka 2: Dynamika prostředí, v němž působila firma Pujman

Dynamika prostředí				
Statické		Dynamické		
téměř beze změn	pozvolné změny	průběžné změny	rychlé změny	překotné změny
1	2	3	4	5

Zdroj: Vlastní tabulka

¹²⁹ KÁRNÍK, Zdeněk. *České země v éře první republiky (1918-1938), Díl druhý: Československo a české země v krizi a v ohrožení (1930-1935)*. Praha: Libri, 2002. ISBN 80-7277-031-4. s. 139.

Použijeme-li tedy pro hodnocení podnikatelského prostředí škálu od jedné do pěti, kdy stupeň jedna znamená statické, téměř neměnicí se prostředí a stupeň pět znamená velmi dynamické, překotně se měnící prostředí, jeví se jako nejvhodnější použít pro hodnocené období stupeň čtyři, neboť prostředí se měnilo rychle, s gradující dynamikou, zejména pokud jako srovnávací základnu použijeme předchozí století pod habsburskou nadvládou.

5.4.2 Struktura

Definice „struktury organizace“ v organizačním managementu hodnotí způsob vnitřního uspořádání firmy. Toto hodnocení se provádí za účelem zjištění, jakým způsobem fungují vnitřní procesy firmy, a zda jsou neoptimálnějším řešením pro dosahování primárního účelu firmy, tedy generování zisku¹³⁰.

Organizační struktura firmy Pujman se ve sledovaném období vyvíjela dynamicky, v závislosti na růstu firmy a její potřebě reagovat na okolní prostředí. V období před první světovou válkou nemůžeme mluvit o organizační struktuře ve smyslu moderního managementu. Jednalo se o přímé zadávání úkolů majitelem firmy svým dělníkům a učedníkům. Majitel firmy, Jan Pujman starší, byl současně konstruktérem, obchodníkem, účetním i fyzickým výrobcem. Po první světové válce, díky růstu výroby, začala vznikat i vnitřní organizační struktura firmy. Zásadním krokem bylo rozdělení továrny na slévárnu a strojírnu, ke které došlo v roce 1925 a převzetí řízení firmy Janem Pujmanem mladším. Od té doby můžeme z informací, obsažených v dochovaných archivních pramenech sledovat nárůst počtu zaměstnanců z počtu 30 v roce 1926 na počet 165 v roce 1937. Organizační struktura se odvíjela shora, jednotlivé organizační části vznikaly oddělením ve chvíli, kdy již nebylo možné efektivně řídit činnost jedním člověkem. Přesto zůstala organizační struktura poměrně plochá. Mezi dělníkem, vykonávajícím činnost a majitelem firmy byl jeden, maximálně dva mezistupně.

Slévárnu řídil mistr slévárny, jemuž podléhali směnoví předáci kuplovný, sušárny jader a čistírny obrobků. Směnoví předáci byli výkonní dělníci, kteří za svou funkci dostávali

¹³⁰ VEBER, Jaromír. *Management – základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2000. s. 126.

vyšší plat, věnovali se tedy především vyrábění, organizaci výroby až v druhém plánu. Obdobně byla organizovaná strojírna, kde fungoval mistr výroby, jenž řídil směnové předáky kovárny, kalírny, lakovny, obráběcí dílny a montovny. Vzhledem k tomu, že se jednalo o pravidelnou činnost a opakující se výrobky, byly tyto dva stupně řízení naprosto dostatečné pro řízení zhruba padesáti dělníků ve slévárně a více než sedmdesáti dělníků ve strojárně. Tento výrobní aparát byl doplněn zhruba patnácti truhláři, připravujícími formy na odlitky, dřevěné části strojů a obalová bednění, podléhajícími mistru truhlárny a zhruba desítkou dělníků pracujících ve skladu materiálu a strojů, které řídil mistr skladník. Za sledované období se nevyčlenila konstrukce nových výrobků jako samostatný provoz, protože neustále úzce spolupracovala se strojárnou i slévárnou, avšak ve firmě působilo několik specializovaných techniků, kteří se věnovali pouze zdokonalování výrobků. Po stránce organizační struktury můžeme říci, že útvar „konstrukce“ existoval. Dalším takovýmto podpůrným útvarem byla „kancelář“ firmy, která čítala zhruba patnáct osob, které vykonávaly funkce písárny, účtárny, péče o zaměstnance, podpory tuzemského i zahraničního obchodu, logistiky a další administrativní činnosti, nezbytné pro chod firmy. Tento útvar řídil vedoucí kanceláře. V dobových dokumentech se vyskytují pojmy „vedoucí kanceláře“ i „tajemník firmy“ ale nedá se dovodit, zda se jednalo o jednu a tutéž pracovní pozici nebo dvě oddělené funkce, protože se z věcného hlediska podepisovaly pod obdobné agendy. Právní servis poskytovali firmě externí právníci, z nichž s některými firma dlouhodobě spolupracovala, jiní byli najímáni pouze na určité kauzy. Počet právníků, pracujících pro firmu se zvýšil zejména v období hospodářské krize a po ní, kdy se firma snažila dobývat zpět své pohledávky.

Celý aparát firmy řídil přímo majitel firmy, ať už Jan Pujman starší, Jan Pujman mladší nebo Jan Pujman mladší ve spolupráci se svým bratrem Karlem. Po celou dobu své existence firma nezměnila svou formu např. na akciovou společnost ani nepřibrála kapitál od jiných investorů, proto pojem „pan továrník“ nebo „pan šéf“, používané v dobových materiálech, znamenaly vždy osobu s nejvyšší a konečnou rozhodovací pravomocí ve věcech firmy.

Tabulka 3: Vymezení struktury firmy Pujman

Dimenze struktury					
Formální vymezení			Neformální vymezení		
vysoká formalizace	střední formalizace	zavedená formalizace	částečná formalizace	organické uspořádání	
1	2	3	4	5	

Zdroj: Vlastní tabulka

Pokud v souladu s metodologií soudobého organizačního managementu použijeme pro hodnocení struktury firmy škálu od jedné do pěti, kdy stupeň jedna znamená vysoce formální vymezení a stupeň pět znamená velmi neformální, organické vymezení struktury, jeví se jako nejvhodnější použít pro hodnocené období stupeň tři, s přihlédnutím k tomu, že pracovní pozice nebyly sice formálně definovány popisy pracovních míst, avšak existovaly a měly své pevné ukotvení v hierarchii organizace. Řízení probíhalo pyramidovitě, ve třech stupních, z nichž nejvyšším byl majitel firmy, druhým mistři výroby či vedoucí obslužných provozů, třetím směnoví mistři výroby. Řídící struktura nebyla příliš rozsáhlá a kompetence byly jasně vymezené, i když mezi nejnižším a druhým stupněm řízení docházelo v případě potřeby k alternaci. Struktura nebyla formálně ukotvena formou organizačních diagramů a vláken podřízenosti tak, jak se to aplikuje v dnešních firmách, avšak byla efektivní, účelná a všemi zúčastněnými uznávaná.

5.4.3. Strategie

Strategie, je hojně skloňovaným pojmem soudobého managementu. „Jedná se o převedení manažerských rozhodnutí a aktivit do procesu plánování, realizace a hodnocení, kdy výsledek jednotlivých rozhodnutí a k tomu provedených aktivit ovlivňuje výslednou výkonnost organizace.“¹³¹ Hodnoceno v kontextu sledovaného období tyto činnosti ve firmě Pujman sice probíhaly, avšak daleko méně sofistikovanou formou, než v dnešních výrobních podnicích. I bez armády marketingových odborníků dokázala firma Pujman sledovat dění

¹³¹ PIROŽEK, Petr. *Management ziskových a neziskových organizací*. Brno: Vědecké spisy VUT Brno, 2005. ISSN 1213-418X.

na trhu zemědělských strojů a průběžně modifikovat svůj výrobní program. Jako svůj základní produkt, který díky inovacím a kvalitnímu zpracování přinášel nejvyšší konkurenční výhodu, definovala nejprve mlátičky, posléze motory vlastní konstrukce. Toto manažerské rozhodnutí se s odstupem času ukázalo jako správné, neboť díky němu firma dosáhla značného rozmachu výroby a ukotvila své postavení na trhu. Svou konkurenční výhodu, která byla i nejvýraznějším zdrojem jejího zisku, postupně přenášela z lokálního trhu na trh evropský. Vzhledem k relativně krátkému sledovanému období a vlivům dynamického prostředí i dějinných zvrátů nelze říci, zda by firma dokázala natolik zlepšovat svou produkci, aby se stala globálním producentem. Dnešní rozložení kapitálu a produkčního prostředí nahrává spíše myšlence, že kdyby firma neskončila svou činnost znárodněním po roce 1948, byla by dnes součástí nějakého nadnárodního koncernu. Ve své době a ve svém plánování činnosti firma Pujman nerozlišovala domácí a zahraniční trh tím, že by pro ně měla odlišné produkty nebo obchodní politiku. Odlišovala je pouze cenou, kdy pro vzdálenější trhy kalkulovala také rizikovou přírážku jako složku ceny, k obvyklé ceně výrobku, balení, dopravy a pojištění.

Tabulka 4: Vymezení strategie firmy Pujman

Strategie firmy				
Stanovení s ohledem na trh, konkurenci a čas (3v)				
Není	Obecně vymezena bez 3v	Obecně vymezena pro 3v	Rámcově vymezena pro 3v	Jasně stanovená pro 3v
1	2	3	4	5

Zdroj: Vlastní tabulka

K hodnocení strategie firmy Jan Pujman v letech 1918 – 1938 použijeme opět pětibodovou škálu, kdy stupeň jedna znamená, že firma nemá žádnou strategii a stupeň pět znamená jasně stanovenou strategii postupu firmy vůči konkurenci na různých trzích, prostřednictvím jasně definované konkurenční výhody, vychází jako nejvhodnější hodnocení stupeň čtyři. Toto hodnocení můžeme opírat o fakta, obsažená v dochovaných archiváliích, které dokládají schopnost firmy uvažovat v perspektivě několika let dopředu, stanovovat si postupné cíle k maximalizaci zisku prostřednictvím rozvíjení své konkurenční výhody, definované jako „spolehlivý a úsporný motor vlastní konstrukce“, na nějž se

nabalují další vrstvy výroby, tvořící portfolio strojů těmito motory poháněnými a schopnost řídit obchod, distribuci a servis k získávání co největšího tržního podílu v daném segmentu minimálně na evropské úrovni. Vytyčené strategické cíle firma zpětně promítala do své vnitřní struktury zlepšováním organizace práce, řízením struktury subdodavatelů a zlepšováním podmínek pro zaměstnance za účelem dosahování vyšších vlastních výkonů.

5.4.4. Kultura

Kultura firmy představuje poněkud neuchopitelný, ale významný faktor, který je pro každou firmu charakteristický, v čase proměnný, definovaný především chováním lidí v organizaci ale ve výsledném součtu je faktorem, který významně ovlivňuje výkonnost firmy jako celku.

Hodnocení firemní kultury firmy Pujman ve sledovaném období mezi dvěma světovými válkami bude provedeno na bázi definice firemní kultury dané M. Schultzem,¹³² kdy je akcentována kultura organizační nikoli kultura ve smyslu předepsaného oblékání a jednání. V tomto pojetí bude hodnocena vnější manifestace kultury v materiálním pojetí, tedy prostředí budov, logo, prospekty aj., neboť vzhledem k časovému odstupu od ukončení činnosti firmy by hodnocení nemateriální manifestace kultury bylo nutně neobjektivní a zavádějící. Nicméně alespoň v základních rysech lze hodnotit zastávané hodnoty firmy a základní předpoklady formující firemní kulturu.

Od založení firmy v roce 1885 firma dbala na svou prezentaci prostřednictvím jména firmy. K ní se časem přidalo i logo Pluto. Ve sledovaném období měla firma již k dispozici celou soustavu nástrojů, manifestujících její firemní kulturu navenek, která podporovala základní rys firemní kultury, a to kvalitní péči o své zákazníky a dobré vztahy s dodavateli a dalšími obchodními partnery. Vzhledem ke kladným ohlasům obchodních partnerů, kteří osobně navštívili tovární areál firmy Jan Pujman v Novém Ransku, obsažených v dochované korespondenci, můžeme soudit, že prezentace firemní kultury prostřednictvím vlastních

¹³² SCHULTZ, Majken. *On Studying Organizational Cultures- Diagnosis and Understanding*. Berlin: Walter de Gruyter, 1995. ISBN 9783110141375. s.200.

budov a pořádků v nich fungujících nebyla pro firmu neznámým pojmem. Na dochovaných fotografiích nelze dohledat, že by zaměstnanci používali jednotný oděv nebo označení oděvů, avšak dle vzpomínek pamětníků bylo ve firmě dbáno na to, aby se zaměstnanci mohli řádně převléknout a při odchodu z pracoviště také umýt. To byl na tehdejší dobu významný počin.

Firma oceňovala vysokou výkonnost nebo inovativní počiny svých zaměstnanců a v přiměřené míře podporovala vnitřní soupeření v těchto oblastech. Nikdy však nedovolila zvýhodňování jedince na úkor firemního zisku. Chování zaměstnanců bylo po formální stránce upraveno vnitřními předpisy nebo jejich zaměstnaneckou smlouvou, avšak zejména s ohledem na nižší gramotnost dělníků a obecné společenské klima lze říci, že převažovala nepsaná pravidla a zásady chování. V první řadě to byla úcta k majiteli a vyšším představitelům firmy, stejně jako k jejich rodinám, respekt k ústním příkazům a pokynům vydávaným nadřízenými. Hodnoty jako hrdost na firmu, kolektivní duch směřující ke společným cílům a další, které se snaží definovat soudobý marketing, jsou natolik neprůkazné, že je nelze na základě dostupných pramenů objektivně popsat. V tomto smyslu je možné pouze konstatovat, že celý kolektiv firmy se snažil pracovat co nejlépe s cílem získat pro sebe poměrnou část zisku dosaženého firmou, ať už formou mezd a dalších peněžních či nepeněžních výhod z pozice zaměstnanců, či formou čistého zisku z pozice majitelů firmy. Ve firmě Pujman též probíhalo to, co se dnes označuje jako socializační proces, tedy vnoření se do struktury firmy postupným seznámením se s jejími procesy a pravidly. I když byl tento proces prováděn bez formálních nástrojů, evidentně existoval. Opět na základě vzpomínek pamětníků, obsažených v archiváliích, ale i podle délky zaměstnání ve firmě můžeme usuzovat, že loajalita k firmě byla značná a firemní kultura se dostala zaměstnancům dostatečně „pod kůži“ natolik, aby po odchodu z firmy na své působení vzpomínali v dobrém.

Použijeme-li pro hodnocení kultury firmy Pujman již známou pětibodovou škálu, kdy číslo jedna znamená nevýraznou, málo se projevující firemní kulturu a číslo pět firemní kulturu jasně danou, zřetelnou a na venek proklamovanou, táhnoucí výkon firmy vzhůru, bude adekvátní hodnocení opět stupněm 4, neboť v kontextu doby byly atributy formující firemní kulturu na velmi dobré úrovni, i když nedosahovaly takové formální a vizuální kvality, jako u dnešních skutečně velkých výrobců.

Tabulka 5: Vymezení firemní kultury firmy Pujman

Kultura firmy				
z pohledu její síly vůči zaměstnancům i okolí				
Nevýrazná	Stanovené základní hodnoty	Přijatá a vnímaná	Silná a ceněná	Ztotožnění se, proklamace
1	2	3	4	5

Zdroj: Vlastní tabulka

Na základě výše uvedeného rozboru je možné hodnotit firmu Pujman jako výrobce velmi dobře se orientujícího v dynamickém okolním prostředí, s dobrou a účelnou vnitřní strukturou, velmi dobrou firemní strategií a kulturou, které jí umožnily ve sledovaném období dosáhnout značného úspěchu i ziskovosti.

5.3 Hodnocení výrobního programu

Základními výrobky firmy Pujman byly mlátičky, motory k externímu pohonu zemědělských strojů a posléze menší zemědělská technika, jako např. sekačky nebo malé traktory. Toto jádro výroby, ve smyslu Kotlerova modelu totálního výrobku, bylo doplněno litinovými odlitky, které ve finančním vyjádření tvořily sice necelou třetinu výnosů firmy, nicméně při zahrnutí odlitků, použitých jako součástky pro vlastní výrobky, by dosahovaly téměř polovinu výnosů.

Firma Pujman věnovala svým výrobkům maximální pozornost. To můžeme odvodit i ze skutečnosti, že v letech 1924 a 1925 byly patentovány dva druhy pouzder na kuličková ložiska a patky ke stanovým stožárům, o čtyři roky později získalo patentovou ochranu sdružené sací a výfukové potrubí u splynovače pro spalovací motory. V roce 1932 byl patentován naftový spalovací motor vlastní konstrukce a v roce 1934 mlátička s tlakovým odsávacím čištěním. Po roce 1930 se ve výrobním portfoliu natrvalo usadily traktory, tedy vysoce sofistikované výrobky. Oproti tomu stojí fakt, že mezi lety 2007-2017 bylo v celé České republice uděleno ve všech oborech celkem 606 patentů (viz Graf 2).

Pokud tedy aplikujeme na portfolio výrobků firmy Jan Pujman optiku dnešního moderního marketingu, můžeme konstatovat, že výrobní mix firmy byl vyvážený. Jednotlivé stroje z portfolia, tedy položky, tvořily dohromady výrobní řady – typicky řada traktorů, mlátiček, sekaček, kuličkových ložisek, ve smyslu definice výrobní řady podle Kotlera kdy: „Výrobní řada (je) skupina produktů, [...], které jsou úzce spojeny, protože vykonávají podobnou funkci, jsou prodávány stejným skupinám zákazníků, stejnými distribučními kanály nebo spadají do stejného cenového rozsahu.“¹³³ Vyskytovaly se v něm jak výrobky s nízkou přidanou hodnotou, např. tvarové odlitky, stanové kolíky, tak i vysoce sofistikované výrobky, jako motory, traktory, malé důlní lokomotivy, a díky neustálým snahám o inovace můžeme i v našem krátkém referenčním období u některých výrobků sledovat etapy životního cyklu výrobku, tak, jak jsou popisovány v učebnicích marketingu.¹³⁴ Vhodnou výrobní řadou pro sledování životního cyklu výrobků jsou mlátičky. V dobách začátků firmy byly mlátičky takzvanými otazníky, tedy novinkou, která si získávala své místo na trhu. Nebylo ještě jasné, zda se prosadí, proto firma věnovala maximální péči jejich prezentaci zákazníkům. V letech po první světové válce lze v dochovaných pramenech dohledat nejvíce dokladů o cestování po hospodářských výstavách po Čechách a po Moravě. Poté, co mlátičky získaly výstavní ocenění a byla dostupná první data o jejich bezproblémovém provozu, snadné obsluze a výkonnosti, staly se v marketingové terminologii „hvězdami“. Prodej začal růst, obchodní síť se rozvíjet a zisky z prodeje stoupat. I přes negativní vliv hospodářské krize ve třicátých letech výroba mlátiček lineárně stoukala. V této době už byly vyprofilovány výrobní řady mlátiček do výrobních typů, odlišených názvy Minima, Populara, Universum, Grand, doplněných písmeny a číslicemi charakterizujícími typ stroje. Typová výroba umožnila snížit náklady na jejich produkci a tím z nich těžit vyšší zisk. Toto stádium životního cyklu výrobku je v marketingové literatuře definováno jako fáze zralosti, kdy se úsilí, vložené do výzkumu, vývoje a ukotvení výrobku na trhu firmě vrací v podobě nejvyššího dosažitelného zisku. Firemní prodejní výkazy¹³⁵ ukazují, že v začátcích druhé světové války začaly výnosy z prodeje mlátiček klesat a hvězdami portfolia se staly traktory. Mlátičky se tak ve výrobním cyklu dostaly do stádia úpadku. Vzhledem k přetržení kontinuity tržního

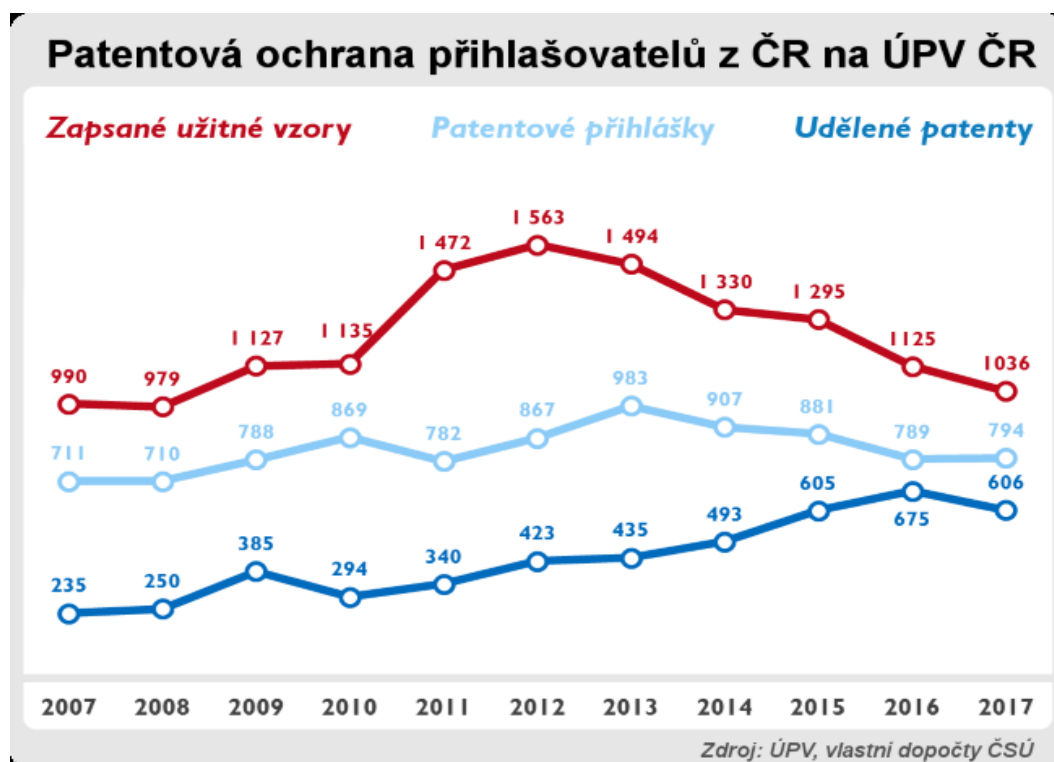
¹³³KOTLER, Philip and KELLER, Kevin. *MARKETING MANAGEMENT*, New Jersey, USA: Pearson Education, Inc., 2003. ISBN 978-80-247-8571-4. s.419.

¹³⁴HESKOVÁ Marie, ŠTRACHOŇ Petr. *Marketingová komunikace a moderní trendy v marketingu*. Praha: Oeconomia, 2009. ISBN 978-80-245-1520-5.

¹³⁵ SOA Zámorsk, archivní fond Jan Pujman, Nové Ransko, svazek 3 – Účetní a finanční materiály, dále nesystemizováno.

vývoje přechodem na válečnou výrobu není možné korektně analýzu dokončit a zjistit bod, kdy by se výroba mlátiček stala nerentabilní a firma by ji ukončila. V dostupných pramenech je doloženo, že po skončení války firma výrobu mlátiček již neobnovila.

Graf 2: Patenty přihlášené a udělené v České Republice mezi lety 2007 – 2017



Zdroj: https://www.zso.cz/csu/czso/patentova_statistika; cit. 10. 11 2018

Oproti současným výrobcům zemědělské techniky byla skladba produktového portfolia značně odlišná v tom, že slučovala prvovýrobu, tedy slévání kovů a výrobu finálních produktů, tedy kompletních strojů. Soudobým trendem je úzká specializace, proto si současní producenti zemědělské techniky kupují díly nebo polotovary od jiných výrobců a finální produkt montují jako skládačku. Stejně jako firma Pujman v meziválečném období, mají i dnešní výrobci vlastní konstrukční dílny, které vymýšlejí inovace jak ve funkcích strojů, tak v jejich materiálové skladbě. Proces patentové ochrany je i dnes drahou a zdlouhavou procedurou a v oblasti zemědělských strojů je nárůst počtu patentů v České republice v posledních deseti letech zanedbatelný. Z celkového počtu 4741 udělených patentů se jich pouze 82 týkalo strojírenství, a z nich pouze čtyři jsou využitelné

v zemědělství¹³⁶. Oproti tomu jsou tři patenty firmy Pujman, získané během jedné dekády, úctyhodný výkon, a to i s ohledem na skutečnost, že zaměření výzkumu je v novém tisíciletí orientováno převážně do segmentu počítačů vč. elektronických a optických přístrojů a do segmentu farmacie.

Jednoznačně však můžeme konstatovat, že výrobní portfolio firmy Pujman bylo dostatečně rozmanité na to, aby firma nebyla závislá pouze na jednom výrobku, dostatečně vyvážené, aby odolala výkyvům prodeje a přitom bylo dostatečně průběžně inovováno, aby umožnilo dlouhodobou prosperitu firmy.

5.4 Image výrobků

Pro účely této práce je pojem „image“, používaný v soudobém marketingu definován jako celková prezentace výrobku. „Image je především souhrn představ a mínění o nějakém výrobku, jeho "osobnosti", na kterou má velký vliv např. obal zboží, reklama, tradice značky atd. Tak se stává, že zákazník lpí na určité ochranné známce či značce, kdežto proti jiné značce má výhrady.“¹³⁷ Bude tedy posuzován celkový dojem, kterým výrobky firmy Pujman měly působit veřejnost.

Od počátku organizované výroby je možné na mnoha výrobcích spatřit snahu o označení jejich výrobce. Toto označení bylo vždy vnímáno jako záruka za jakost výrobku. Označení bývalo odvozeno od jména výrobce nebo nějakého jiného charakteristického znaku, který určoval, že autorem je on a nikdo jiný, jednalo se tedy vlastně o vztahování výrobku k osobě výrobce. Průmyslová revoluce však přinesla posun do vnímání původce produktu. Již nebylo možné říci, že výrobek je dílem jedince, protože se na něm podílelo více osob, v rámci dělby práce. Proto, v Čechách zejména po první světové válce, nastal rozmach značení výrobků pomocí obchodní značky. Firma Pujman zvolila jako svou značku název „Pluto“.

¹³⁶ Úřad patentového vlastnictví ČR [online], cit. 10. 11. 2018 Dostupné z: https://www.zso.cz/csu/czso/patentova_statistika.

¹³⁷ KELLER, K., L. *Strategické řízení značky*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2003. ISBN 978-80-247-1481-3. s. 604.

V dochovaných archivních pramenech se nepodařilo dohledat, odkdy přesně byla značka používána, a proč právě „Pluto“. Jednou z možností je, že se majitelé inspirovali objevem nové planety Pluto, který byl učiněn 18. února 1930 a následně široce rozebírán v dobovém tisku. Odlehčenější verzí odvození názvu pak může být teorie, že se majitelé inspirovali přímo jménem psa Pluto, z kreslených filmů Walta Disneye, stejně jako astronom Percival Lowell, který po něm pojmenoval nově objevenou planetu, jejíž jméno Pluto bylo oficiálně schváleno v květnu 1930 poté, co jej navrhl tehdy jedenáctiletá Venetia Burney prostřednictvím svého dědečka knihovníka university v Oxfordu a astronoma Herberta Halla Turnera objeviteli planety Percivalu Lowelovi.¹³⁸

Obrázek 20 - Prospekt firmy Pujman k motorům Pluto

J M É N O
Pujman
Z N A Č K A

Pluto

byla, jest a vždycky bude
ZNAČKOU DOBRÉ KVALITY

ROZMĚRY A VÁHY STABILNÍCH MOTORŮ PLUTO

Typ	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	R	S	T	U	V	X	Y	Z	Váha v kg	Šifra motoru
3%	30-2	470	80	110	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
4%	40-2	470	80	110	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
6%	60-2	520	80	110	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
8%	80-2	520	80	110	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
11%	110-2	520	80	110	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
15%	150-2	520	80	110	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
20%	200-2	520	80	110	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

ROZMĚRY A VÁHY POJIZDNÝCH MOTORŮ PLUTO

Typ	314S 80N	414S 80N	414S 90N	514S 90N	614S 110N	814S 130N	1114S 90D	184S 120D	1214S 120D
Výška	840	840	888	860	1428	1488	1350	1200	1500
Šířka	800	800	828	800	928	900	900	1000	1000
Délka	1110	1110	1388	1480	1598	1510	1598	1180	1050
Váha v kg	180	100	298	330	598	500	630	900	700

Motory s označením N a D jsou jednoválcové, s označením D dvouválcové. Všechny motory s výkonem přes 6 KS mají druhý chladič (kombinované chlazení odložitelné a cirkulační), do 6 KS dobré chlazení odložitelné. Vyzbrojení a údaje rozvázané.

JAN PUJMAN, NOVÉ RANSKO
Istvánna na stáje, motory a slavná

Zdroj: Rodinný archiv Jany Pujmanové – Nagyové

¹³⁸Was Pluto named after the Disney dog? [online] cit. 20. 10. 2018. Dostupné z:

https://www.realclearscience.com/articles/2013/02/18/was_pluto_named_after_the_disney_dog_106464.html;

Jisté je, že název Pluto se začal v souvislosti s firmou Pujman používat po roce 1930 a dle vzpomínek Jany Pujmanové-Nagyové kreslené grotesky Walta Disneye znali.¹³⁹ Značka „Pluto“ však nebyla ochrannou známkou v dnešním slova smyslu. I když tak byla používána, patřilo k ní oficiální logo (viz kapitola 3), její registraci na Úřadu pro ochranu průmyslového vlastnictví provedl až vnuk Jany Pujmanové-Nagyové pan Libor Pujman, v lednu 1992.¹⁴⁰ Prokazatelně je na prospektech z roku 1933 a dále uváděno typizované záhlaví: „*Jméno Pujman, značka Pluto, bylo, jest a vždycky bude značkou dobré kvality.*“ Svázání značky se jménem výrobce – fyzickou osobou, odkazuje k zavedené tradici, že za výrobkem stojí konkrétní člověk, který ručí za kvalitu výrobku. Až do ukončení činnosti firmy Pujman znárodněním v roce 1948 byla vždy značka Pluto používána spolu se jménem Jan Pujman. Není doloženo, že by byla používána pouze značka, naopak sousloví „firma Jan Pujman“ se objevuje v korespondenci samostatně, někdy v celé šíři „Jan Pujman, továrna na stroje, motory a slévárna Nové Ransko“. Zavedení značky Pluto však splnilo svůj účel – jednoduchým a efektivním způsobem odlišilo výrobky firmy od produktů ostatních výrobců.

Provedení výrobků firmy Pujman, současnou terminologií design produktu, se vyznačovalo především účelností. V počátcích výroby byly mláticí stroje na kovovém podvozku, s kovovými pohyblivými součástmi, zatímco nákladový prostor a další části byly dřevěné. Celkový design byl poměrně neohrabaný. Ve třicátých letech už stroje začaly dostávat modernější tvary, barevné nátěry, více kovových součástí i kapotáž. Samozřejmě, že provedení bylo podřízeno účelu stroje, ale když se podíváme například na design lištové sekačky Pluto, rozhodně by obstál i ve třetím tisíciletí. U mláticích strojů a motorů byla důležitá stabilita, avšak bylo třeba je i převážet na různá stanoviště. Proto byly vybaveny celokovovými koly, ojí k zapřažení a přední pár kol byl otočný na pohyblivé ose. Stroje byly přemísťovány za zvířecím potahem, v pozdějších letech pak byly zapřahány za traktory.

Celokovová kola svou váhou stabilizovala stroj při práci, proti pohybu byla zajištěna vždy dvěma klíny spojenými lištou kolem kola. Z dnešního pohledu nebyla vzhledná, ale

¹³⁹ ROZHOVORY

¹⁴⁰ Úřad průmyslového vlastnictví ČR [online]. cit. 11. 11. 2018 . Dostupné z:

https://isdv.upv.cz/webapp/webapp.ozs.det?pozka=135327&plan=cs&s_naze=pluto&s_sezn=%20&s_majs=

pro daný účel byla nejlepším možným řešením. Také traktor značky Pluto, ač patentovaný výrobek, designem příliš nevynikal. Motor byl umístěn mezi přední a zadní osou, stroj neměl blatníky ani celkovou kapotáž, kapotu měl pouze motor jako takový. Volant na nekryté dlouhé ose a ovládací páky se nacházely v úrovni zadních kol, zatímco sedadlo řidiče, připevněné na kovové tyči, vyčnívalo dozadu za zadní kola. Traktorista byl při práci vystaven nejen povětrnostním vlivům, ale i prachu vířenému vlastním strojem, přičemž seděl na celokovovém sedadle bez jakéhokoli odpružení. Z dnešního pohledu bylo netradiční umístění hnacího kola na boku traktoru. Ve třicátých letech používalo tuto konstrukci více výrobců, neboť traktory fungovaly nejen jako tažný stroj pro zapřažení pluhu či brán, ale také jako externí pohonná motorová jednotka. Moderním prvkem byla bezesporu kola obutá do širokých gumových pneumatik s hlubokým vzorkem. Celkovým vzhledem však traktor Pluto zaostával za soudobými produkty firem Fordson, Lanz (Buldog) či Wichterle a Kovařík. Je pravda, že jmenované továrny začaly s výrobou traktorů dříve, a při tempu inovací, které firma Jan Pujman udržovala, by pravděpodobně do roku 1940 dodávala srovnatelný, ne-li propracovanější produkt, nicméně přerušení výroby díky druhé světové válce neumožňuje posoudit, zda by se konstrukční plány opravdu povedlo převést do standardní výroby. Výrobky firmy Jan Pujman byly natolik různorodé, že se u nich nedá vysledovat vzhledový prvek, který by je sjednocoval, aby bylo možné na první pohled podle stylu poznat, že jde o značku Pluto. Co však výrobky ztrácely na vnějším vzhledu, předčila kvalita jejich provedení a použité materiály.

Obrázek 21 - Traktor Pluto a lištová sekačka Pluto od firmy Pujman



Zdroj: Rodinný archiv Jany Pujmanové – Nagyové

Firma Pujman si velmi zakládala na kvalitě svých výrobků. V jejich prospektech se můžeme dočíst, že „ocelový rám stroje je velmi důkladně vyztužen a proveden tak, jako mostní konstrukce“, čímž bylo míněno, že vydrží velkou námahu, a „jakost součástí a jejich provedení je zvláště pečlivé, vše je důkladně kováno, na šroubech jsou dvojmatice.“ Materiálová skladba výrobků byla podrobována pečlivé kontrole a použité materiály byly osobně vybírány Janem Pujmanem starším, jako šéfem konstrukce. Používaly se tuzemské i zahraniční díly, které před osazením do strojů prošly zkouškou pevnosti a trvanlivosti. Nelze se pak divit, že při příchodu nacistů do továrny byly některé díly nebo součástky ukryty, aby nepadly do jejich rukou. Sama sebe pak ve svých propagačních materiálech firma Pujman v kategorii Provedení a jakost použitých surovin hodnotila takto: „Při stavbě stroje využili jsme naše dlouholeté zkušenosti výrobní a konstrukční, což zaručuje také jakost výrobků. Vyzkoušené suroviny a odlitky, připravované v naší slévárně, jsou zárukou dobré a správné volby materiálu.“ V uvedeném reklamním sdělení se skrývá nejen odkaz na vysokou kvalitu výrobků, ale též na dlouhou zkušenost v oboru. Ta byla zdůrazněna na některých prospektech nebo příbalových listech reklamním sloganem „60 LET NAŠÍ PRÁCE PRO ZEMĚDĚLCE“. Neméně velkou roli v image výrobků hrály klíčové parametry motorů, u nichž byl prezentován velký výkon při malé spotřebě paliva a mazadel a možnost výběru konstrukce motoru pro různá paliva, eventuálně pro kombinaci paliv, aktuálně dostupných na trhu.

Shrneme-li výše uvedená zkoumání a posoudíme je podle soudobé marketingové metodiky, dá se říci, že firma Pujman cíleně budovala vnímání své značky Pluto zákazníky. Současný marketing shrnuje tyto aktivity pod pojem „positioning“, a je tím míněno konání vedoucího zákazníka k tomu, aby si mezi více obdobnými produkty vybral právě ten náš. Jeden z nejcitovanějších autorů z oblasti marketingu, Kevin Lane Keller, jej ve své knize *Strategické řízení značky* definuje takto: „positioning - jak říká již slovo samo – zahrnuje nalezení správné „pozice“ v myslích skupiny spotřebitelů či segmentu trhu, aby na produkt či službu mohli myslet „správným“ či žádoucím způsobem.“¹⁴¹

V případě značky Pluto měl být výsledný mediální obraz vnímán jako tradiční značka na trhu, dodávající dlouhodobě velmi kvalitní výrobky, za což osobně ručí majitel Jan Pujman, a možné nedostatky v designu výrobků jednoznačně předčí jejich provedení,

¹⁴¹ KELLER, K., L. *Strategické řízení značky*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2003. ISBN 978-80-247-1481-3. s. 149.

obsahující kromě tradičních konstrukčních prvků i prvky zvyšující bezpečnost nebo komfort obsluhy. O obdobné vnímání svých značek se snaží i soudobí výrobci zemědělské techniky. Porovnáme-li text, uvedený v prospektu firmy Jan Pujman z roku 1936 k mlátičce Populara III: „... má tři větry – dva tlakové a třetí podtlakový – a všechny tři působí mezi síty. Docílí se tím skvělého trhového obilí a zaručujeme, že ani nejmenší zlomek slámy nebo klásku nesmí přijít do čistého obilí...“¹⁴² s textem uvedeným na webových stránkách firmy Gomselmaš ke kombajnu Palesse GS12 A1: „Velkoplošná soustava sít, tři kaskády čištění a výkonný turboventilátor s rovnoměrným rozdělením proudu vzduchu do sít – takový systém čištění splňuje nejvyšší požadavky na čistotu skladového zrna,“¹⁴³ je zřejmé, že i když se slovní vyjádření liší, základní reklamní sdělení je stejné – naše mlátičky produkují čisté zrno. Při bližším zkoumání webových stránek dalších výrobců nacházíme obdobné paralely. Je tedy možné konstatovat, že práci s image výrobku firma Pujman rozhodně nepodceňovala a věnovala jí stejnou péči, s jakou k ní přistupují výrobci i dnes.

5.5 Služby poskytované k výrobku

Nedílnou součástí tzv. totálního výrobku je nadstavba v podobě služeb, které jsou s ním nebo k němu poskytovány. Do této kategorie se řadí dodací podmínky, instalace strojů, záruční podmínky, dodatečné služby a platební podmínky. Firma Pujman poskytovala nadstavbové služby již od počátku podnikání.

Jak vyplývá z propagačních letáků k jednotlivým výrobkům, rozlišovala firma tzv. „normální příslušenství“, dodávané automaticky s každým strojem a „zvláštní příslušenství“, které bylo dodáváno pouze tehdy, bylo-li v objednávce výslovně uvedeno a bylo účtováno navíc k ceně stroje. Typicky se jednalo o náhradní řemeny a jiné opotřebitelné součásti, nebo o přídavné roury, kolena kryty apod., které zvyšovaly uživatelský komfort zemědělců.

¹⁴² RA - originální prospekty k mlátičce Populara

¹⁴³ GOMSELMASH [online]. Cit. 15. 12. 2018. Dostupné z: https://www.gomselmash.eu/produkty/sklizeci_mlaticky/palesse-gs12-a1-samozidna-sklizeci-mlaticka/.

Dodací podmínky byly uzpůsobovány podle toho, kam se stroj dodával a jaké měl rozměry. Každé zboží bylo doprovázeno Dodacím listem, který osvědčoval druh odeslaného zboží a jeho cenu. Proti náhodnému poškození při dopravě se firma Jan Pujman pojistila standardním ustanovením, uváděným na dodacím listu: „Upozorňujeme Vás, že za nahodilou změnu neb poškození zboží při dopravě neručíme, ani neposkytujeme náhrady ani tehdy, měla-li být zásilka dodána franko.“¹⁴⁴ Pokud bylo doručeno jiné nebo poškozené zboží, měl odběratel možnost toto reklamovat u firmy do osmi dnů od jeho obdržení. Pokud byla pro provoz stroje nutná montáž nebo odborné uvedení do provozu, byli na místo vysláni firemní montéři. Takovéto dodací podmínky jsou plně srovnatelné s dodacími podmínkami soudobými a už jen to, že firma Pujman měla zavedený systém, jakým řešila dopravu a instalaci strojů svědčí o tom, že poskytování nadstavbových služeb ke svým výrobkům považovala za neoddělitelnou součást výrobku.

Další důležitou nadstavbovou službou bylo poskytování záruky za jakost výrobku. Definice: „Záruky jsou formální prohlášení očekávaného výkonu výrobku výrobcem,“¹⁴⁵ znamenala v meziválečném Československu mnoho, neboť jakost výrobků a jejich výkon byly většinou svázány přímo se jménem výrobce a jeho dobrou pověstí. Tlak na kvalitu výrobku byl tedy daleko více prestižní záležitostí jedince než je dnes, kdy většina vlastníků firem do nich vkládá pouze finanční kapitál v podobě akcií nebo vkladů do společností, a chod firem je řízen najatým managementem. Firmy ve třicátých letech byly řádově menší než dnes a jaksí „osobnější“. Záruka za jakost výrobku byla ve firmě Pujman jasně definována v Obecných obchodních podmínkách. Pro hodnocení jakosti vymláčeného zrna byly používány normy DLG (normy Německé zemědělské společnosti pro kvalitu zemědělských produktů a výrobků). Na kovové součásti strojů poskytovala firma záruku, vztahující se k poškození vinou špatného materiálu, v dochovaných archivních materiálech však nelze dohledat, zda byla tato záruka časově omezena. Lze doložit pouze, že firma řešila reklamaci u strojů, které byly jednu až dvě sezóny v provozu. Pro řešení reklamací požadovala firma zaslání vadné součásti zpět do továrny k posouzení, zda jde o chybu materiálu nebo obsluhy. Pohyblivé součásti, jako byla například vytrásací síta mlátiček, při poškození zaslala firma nové, avšak za úhradu. U zátěžově namáhaných součástí, typicky

¹⁴⁴ SOA Zámorsk, Archivní fond Jan Pujman, Nové Ransko, svazek 1 – Vedení a správa podniku, 1/2 – Spory se zemědělci jako odběrateli, dále nesystemizováno,

¹⁴⁵ KOTLER, Philip and KELLER, Kevin. *MARKETING MANAGEMENT*, New Jersey, USA: Pearson Education, Inc., 2003. ISBN 978-80-247-8571-4. s.433.

hnací řemeny, nabízela firma Pujman při prodeji možnost rovnou koupit jeden či více rezervních kusů za zvýhodněnou cenu. Při poškození zasílala nové řemeny za úplat. Na řešení záručních oprav vysílala své montéry, nebo využívala služeb místních prověřených techniků. Vyřizování záručních oprav probíhalo rychle, slušně a zdvořile vůči zákazníkům.

Velmi důležitou součástí služeb poskytovaných s výrobkem jsou platební podmínky. Tato skutečnost byla firmě Pujman dobře známa. Při prodeji svých výrobků používala většinu platebních nástrojů a možností, které byly v období mezi dvěma světovými válkami dostupné.

Jak dokládá například nabídka kuličkových ložisek pro pana Jana Václavíka – strojníka z Václaví, ze dne 9. října 1935, dokázala firma zohlednit, že odebírá velká množství zboží a poskytnout mu výrazné slevy.¹⁴⁶ Po prozkoumání dochovaných archiválií můžeme konstatovat, že firma Pujman již ve třicátých letech minulého století naplňovala definici Evropské unie pro úpravu nákladů úvěru a úvěrových podmínek: „...je třeba poukázat na to, že úprava podmínek úvěru se nezakládá na skutečných platebních podmínkách a nákladech, nýbrž na nákladech příležitosti, které se zakládají na platebních podmínkách smluvených v době prodeje.“¹⁴⁷ Při zkoumání výše uvedené nabídky je patrné, že se firma chopila příležitosti dodávat kuličková ložiska ve velkém a mít zajištěný dlouhodobý odbyt. Neváhala proto nabídnout kombinaci 15% slevy z jednotkové ceny zboží a 35% množstevní slevy, čímž se dostala až na polovinu běžně účtované ceny. Tyto slevy však byly kompenzovány 20% přírůžkou za balení při odběru přímo z továrny v Novém Ransku. I tak je výsledná třicetiprocentní sleva z kusu zboží velmi výrazná. Stejně jako v dnešní době, jednalo se o ceny bez daně. V Československé republice se jednalo o daň z obratu, která je v současnosti nahrazena daní z přidané hodnoty. Jinak je však konstrukce ceny obdobná, jakou používají dnešní výrobci. To, že se jednalo o mimořádnou nabídku, dokládá začátek předmětné archiválie – osobní dopis odběrateli uvozující předloženou nabídku, který je označený jako důvěrný. V tomto dopise je obsažena i informace, že „...bonifikace, ... se řídí množstvím odebraného zboží.“ Jinými slovy, čím větší odběr zboží, tím vyšší bude množstevní sleva. Platba měla proběhnout dle podmínek

¹⁴⁶ SOA Zámorsk, Archivní fond Jan Pujman, Nové Ransko, svazek 1 – Vedení a správa podniku, obchodní korespondence, dále nesystemizováno, s. 3915.

¹⁴⁷ <http://eur-lex.europa.eu/JOIndex.do>, cit. 19.11.2018

pro firmu obvyklých, tedy padesát procent ceny po objednání zboží a padesát procent po dodání, resp. v tomto případě po vyzvednutí si zboží odběratelem. Fakticky však zboží zůstávalo majetkem firmy Pujman až do doby úplné úhrady kupní ceny odběratelem, jak uvádějí jejich Obecné obchodní podmínky.

Pro jiné zákazníky dokázala firma připravit platební podmínky, které jim pomohly překonat jejich neschopnost zaplatit zboží najednou nebo v určitou dobu. Typickým příkladem úvěrování odběratelů je obchod s Bulharskem, uvedený v kapitole 4. U vědomí si nelehké finanční situace bulharských rolníků přistoupila firma Pujman na úhradu druhé části kupní ceny nikoli po dodání zboží, ale až po žních, kdy zemědělci obdrželi platby za dodané obilí. Tyto úlevy, nebo prodej na více splátek, umožňovala i v jiných případech, zejména při prodeji na Slovensko nebo do Podkarpatské Rusi, jak dokládají dochované doklady. Bohužel se benevolence a úvěrování zákazníků se firmě málem stala osudným v době hospodářské krize. Množství nesplacených pohledávek téměř dostalo firmu do druhotné platební neschopnosti. „Záchrannou brzdu“ pro firmu znamenala jednoduchá věta, obsažená v Obecných obchodních podmínkách i na každém dodacím listě: „Zboží zůstává naším majetkem až do úplného zaplacení“. Díky ní se podařilo firmě získat značnou část dluhu zpět, zejména proto, že včas zajistila dlužné částky pomocí směnek. Obdobné úvěrové nástroje se používají stále i ve třetím tisíciletí. K úvěru a směnce, jejímž vydáním získá směnečný dlužník peněžní prostředky, přibýly podle Zákona o daních z příjmu ve znění z roku 2014 ještě zápůjčka, dluhopis, vkladní list, vkladový certifikát a vklad jim na roveň postavený.

Na základě rozboru informací obsažených v dochovaných archiváliích je možné usuzovat na to, že firma Jan Pujman poskytovala ke svému zboží nadstavbové služby, které dle teorie marketingu tvoří tzv. třetí vrstvu výrobku a působí na kupní chování zákazníka ve smyslu povzbuzení jeho zájmu o koupi právě tohoto, a ne jiného zboží.¹⁴⁸

¹⁴⁸ HESKOVÁ Marie, ŠTRACHOŇ Petr. *Marketingová komunikace a moderní trendy v marketingu*. Praha: Oeconomia, 2009. ISBN 978-80-245-1520-5.

5.6 Metody a postupy prodeje zemědělských strojů

Základním pravidlem obchodování ve firmě Pujman byla úcta k zákazníkům a péče o jejich spokojenost. Proto se jim firma věnovala individuálně a každý obchodní případ byl posuzován samostatně. Největším zdrojem zákazníků byly hospodářské výstavy a veletrhy. Ve třetím tisíciletí můžeme konstatovat, že vzniká vrstva velkopodnikatelů v zemědělství, doplněná menšími zemědělci. Zákazníci jsou však lépe vzdělaní a často více informovaní než dříve. Prvním kontaktním místem je internet, kde budoucí zákazníci zkoumají nabídku a vlastnosti produktů. Proto se zde výrobci snaží prezentovat své výrobky hezkými fotografiemi a technickými popisy. Pokud porovnáme fotografickou prezentaci soudobých výrobků a výrobků firmy Pujman, vidíme zde značnou podobnost.

Obrázek 22 - Fotografie soudobého žacího a mláticího stroje z www stránek a fotografie žacího stroje firmy Pujman z jejich prospektu



Zdroj: <https://www.gomselmash.eu/produkty/sklizeci-mlaticky/palesse-gs12-a1-samojizdna-sklizeci-mlaticka/>; výřez z prospektu firmy Pujman – rodinný archiv

Fotografie exteriérů, doprovázené popisy technických vlastností a výkonnostních parametrů strojů byly součástí tištěných prospektů užívaných firmou Pujman, stejně jako jsou součástí prospektů dnešních firem. Ty je však doplňují i elektronickou podobou na webových stránkách. Stejně jako v minulosti, zůstaly i dnes zdrojem zákazníků hospodářské výstavy, např. Země Živitelka v Českých Budějovicích v Čechách nebo jiné v zahraničí. A jak uvádějí výrobci strojů, je i dnes možné osobní předvedení stroje přímo ve výrobním závodě. Co je výrazně odlišné v dnešním obchodě se zemědělskými stroji oproti situaci v meziválečném Československu je zapojení státu do obchodu. Zatímco v období první republiky se stát snažil podpořit mechanizaci v zemědělství organizací veřejných

zakázek na nákup strojů se státní garancí, nyní se stát orientuje na podporu zemědělství prostřednictvím dotací, poskytovaných jednotlivým zemědělcům. Získat státní garanci na úvěr pro nákup zemědělského stroje však není možné.

Normalizace a standardizace dílů a součástek strojů umožňuje v dnešní době větší pestrost nabídky, avšak všichni současní výrobci se drží zavedené praxe nabízet modelové řady výrobků a v jejich rámci rozlišovat různé modifikace číselnými označeními. V tomto směru tedy platí stejná pravidla, která používala i firma Pujman. Stejně tak jsou užívány instituty speciálního příslušenství strojů, záruk, reklamačních podmínek a individuální úpravy platebních podmínek. Odhlédneme-li tedy od možností daných novými informačními a komunikačními prostředky, zůstala podstata obchodu s velkými zemědělskými stroji stejná, jako ve sledovaném období a metody obdobné, jaké používala i firma Pujman.

Na základě výše uvedeného shrnutí lze konstatovat, že hypotéza: „Obchodní činnost firmy v meziválečném Československu vykazuje shodné rysy s postupy současných výrobců strojů a mechanizace působících na evropském teritoriu“ je platná.

Pro ostatní sortiment, vyráběný firmou Pujman, jako byla malá mechanizace, výkovky, ložiska, součástky a díly byly obchodní postupy upraveny přiměřeně objemům výroby. V dochovaných dokumentech nebylo nalezeno svědectví, že by pro jejich prodej byly stanoveny nějaké zvláštní postupy. Pouze při velkých objemech odběru byly uplatňovány množstevní slevy. Akce typu doprava zdarma, nebo odložení plateb nedokládají ani účetní dokumenty. Na malou mechanizaci byly poskytovány záruky, stejně jako na velké stroje, a v případě potřeby na ně byl poskytován servis. Při porovnání s dnešními dodavateli malé zemědělské techniky jako např. Mountfield, Fiskars nebo John Deer, byly doprovodné služby zákazníkům pro tento sortiment daleko jednodušší. Spíše než na neochotu firmy Pujman poskytovat tyto výhody malým zákazníkům můžeme usuzovat, že ji k tomu vedla pragmatická úvaha, že malé mechanizace se prodávalo řádově méně, zatímco pro dnešní výrobce a prodejce jsou velkou, ne-li nosnou položkou prodejního sortimentu. Základní principy a prodejní postupy se tedy příliš nezměnily, spíše se zostřil konkurenční boj, a proto firmy neváhají, ve snaze prodat co nejvíce kusů, „podbízet se“ zákazníkům širokou paletou doprovodných služeb, slev, akčních nabídek a jiných výhod.

6 Závěr

Cílem této práce bylo prozkoumat dosud nezmapované archivní prameny dokumentující činnost firmy Jan Pujman, továrna na stroje, motory a slévárna Nové Ransko, za účelem prokázání platnosti hypotézy, že obchodní činnost firmy v meziválečném Československu vykazuje shodné rysy s postupy současných výrobců strojů a mechanizace působících na evropském teritoriu. Z dochovaných materiálů byly vybrány relevantní části, které byly následně pro účely této práce systemizovány, a na jejich základě byl rekonstruován obraz provozu závodu v hodnoceném období, kterým byl časový úsek mezi lety 1918 – 1938.

Za účelem bližšího seznámení se s prostředím, ve kterém firma Pujman podnikala, byly nejprve shrnuty výchozí podmínky pro podnikání. K tomu bylo nutné osvětlit situaci před vznikem Československé republiky, tedy doby, do které spadá založení firmy Pujman. Pro pochopení skutečnosti, že za dobu necelých třiceti let dokázal jeden podnikatel a jeho dva synové z jednomužné zámečnické dílny vytvořit fungující firmu s více než 160 zaměstnanci, která své výrobky z malé vesnice Nové Ransko na Vysočině dodávala na celé území tehdejšího Československa i do zahraničí. Byla nastíněna politická a hospodářská situace v Předlitavsku, změny, které proběhly po vzniku Československé republiky až do prvních let po druhé světové válce. Zvláštní pozornost byla věnována ekonomice a exportu, krátká vsuvka popsala situaci v oblasti výroby a prodeje zemědělských strojů. Účelem této části práce bylo ukázat, že ve sledovaném období bylo podnikatelské prostředí zcela jiné, než v dnešním globalizovaném světě, kde je jednoduše dostupné jakékoli know-how, suroviny, materiály, polotovary, úplně jinak fungují finanční nástroje a je zcela odlišná struktura zákazníků a jejich potřeb.

Firma Jan Pujman, která byla předmětem zkoumání této práce, byla ryze rodinnou firmou, po celou dobu své existence úzce spjatou s rodinou Pujmanových. Proto byla odrobně zmapována rodinná historie od narození Jana Pujmana staršího v roce 1857 do roku 1949, kdy byla továrna definitivně znárodněna a rodina násilně vystěhována, včetně dozvuků, které se promítají až do dnešních dnů. Tato část práce rozkrývá lidský obraz podnikání firmy Pujman. Ukazuje skromné poměry, ze kterých vzešla, houževnatost Jana Pujmana staršího, s nímž se pustil do podnikání, které ho bavilo, ačkoli mohl v klidu žít z hostinské živnosti a jeho smysl pro zodpovědnost, když po smrti první manželky zůstal sám se dvěma dětmi. Nezanedbatelným hybatelem rozvoje jeho firmy byla jeho druhá

manželka, která mu byla oporou v podnikání, finančním poradcem, pomohla mu získat kredit v místním společenském životě a přitom vychovala jeho dvě děti z prvního manželství i další dvě, které měli spolu. Na tehdejší dobu netradičně převzal vedení továrny nejmladší syn Jan. Janovo obchodní nadání, podporované konstrukční invencí jeho otce pak završilo mezinárodní úspěch firmy. Obdobné příběhy rodinných firem se vyskytují i v současnosti, proto můžeme konstatovat, že tato část práce plně podporuje platnost stanovené hypotézy a může být považována za rys shodný, bez ohledu na dobu, ve které je podnikatelská činnost vykonávána.

Podstatná část práce je věnována rozboru sortimentu, vyráběného firmou Pujman, způsobu, jakým byl veden tuzemský obchod, jak byly propagovány výrobky, jaké služby byly poskytovány zákazníkům, jaké nástroje podpory prodeje byly užívány. Díky dochovaným archiváliím bylo možné doložit výši výdělků zaměstnanců v továrně i systém fungování obchodních zástupců. Dokumenty vypovídají také o dopadu hospodářské krize na firmu a její snaze vydobýt neuhrazené pohledávky za dodané stroje od náhle zchudlých rolníků. Také se podařilo zrekonstruovat průběh soudního sporu, vedeného firmou Pujman proti Živnostensko-rolnické záložně v Hlinsku, která se dostala do exekuce a dlužila i Pujmanovým nemalé peníze. Ve vztahu ke zkoumané hypotéze je možné usuzovat na významnou podobnost vedení obchodní činnosti, podpory prodeje, poskytovaných služeb a řízení vývoje nových výrobků mezi postupy užívanými firmou Pujman a soudobými producenty zemědělské techniky. I finanční řízení a řešení problémů s neplatiči vykazuje paralely se soudobými praktikami, odhlédneme-li od rozdílů daných současnými informačními a komunikačními technologiemi

Velmi zajímavé informace přinesl průzkum archivních pramenů k zahraničnímu obchodu firmy Pujman. Do této práce byl z důvodu omezeného rozsahu zahrnut pouze obchod s Bulharskem, i když byly prozkoumány též dokumenty týkající se obchodu s Jugoslávií, Maďarskem, Rumunskem a některé další drobné obchody s evropskými státy. Chronologicky byla autorem seřazena korespondence s Bulharskem z let 1937 – 1940, ukazující, jak probíhalo předávání pokynů mezi firmou a obchodními zástupci, jak fungovala účast na veletrzích, jací byli bulharští zákazníci a jaké problémy se při obchodech objevovaly. I když tato část díky užití originálních archivních pramenů nabídla unikátní vhled do praktikování zahraničního obchodu v dobovém kontextu, vůči základní hypotéze vykazuje největší míru neshody. Metody zahraničního obchodu a mezinárodní spolupráce

se v současnosti velmi odlišují. Přestože firma Pujman používala ve své době nejmodernější prostředky pro komunikaci se zahraničím, transport zboží a propagaci svých výrobků, ve třetím tisíciletí by s nimi s ohledem na současný stav neobstála. S přihlédnutím k celkovému chování firmy v čase však můžeme usuzovat, že kdyby měla možnost dále kontinuálně pokračovat v podnikání až do současnosti, používala by k zahraničnímu obchodu jistě opět nejmodernější metody.

Poslední část práce se odklání od ryze historického pojetí a v duchu současných trendů v hospodářských vědách aplikuje metody moderního managementu na zkoumanou firmu, za účelem prokázání nebo odmítnutí základní hypotézy, že obchodní činnost firmy v meziválečném Československu vykazuje shodné rysy s postupy současných výrobců strojů a mechanizace působících na evropském teritoriu. Tato kapitola ukázala, že firma Pujman měla kvalitní výrobní portfolio, a i když v některých parametrech nebyly její produkty dokonalé, dokázala jim dát i přidanou hodnotu v podobě nadstavbových služeb.

I přes nestabilní podnikatelské prostředí s velkou dynamikou změn, v němž firma působila, měla svojí jasně danou strategii, kterou dokázala pružně modifikovat tak, aby generovala zisk. Firma měla definovanou hierarchii řídicí struktury a vnitřní postupy utvářející firemní kulturu. Její majitelé intuitivně potlačovali slabé stránky a snažili se rozvíjet úspěšné výrobky a vyhledávat nové příležitosti na trhu. Vedení firmy bylo z větší části direktivní, ačkoli i někteří významní zaměstnanci plnili roli „tahounů“ výzkumu a výroby, a to nejen z důvodu získání finančního ohodnocení, ale i pod vidinou získání vyšší společenské prestiže, která byla v daném čase a prostředí ceněnou hodnotou. Manažerským úspěchem bylo, že firma dokázala udržet značný počet klíčových, motivovaných a proaktivních zaměstnanců, velkou většinu výkonných dělníků integrovat do firmy natolik, že podávali své maximální možné výkony v rámci svých schopností, i když na druhou stranu se dokázala razantně zbavovat dělníků, kteří neplnili stanovené cíle či jednali proti zájmům majitelů, jako byly různé stávkové aktivity či sabotérské akce. Oproti soudobým organizacím měla firma Jan Pujman nespornou výhodu v tom, že byla firmou přímo řízenou vlastníky kapitálu. Nemohlo tedy docházet k rozporům mezi cíli vlastníků a cíli najatého managementu, který pozorujeme v soudobých firmách. Odpovědnost vlastníků zde byla přímá, jasná a nedělitelná. Proto firma zvažovala pečlivě jakoukoli investici do nového produktu, do vybavení firmy, do budov a objektů firmy i do zlepšení pracovních podmínek dělníků. Taktéž zisk, který firma generovala, byl vlastníky užíván

uvážlivě, rodina továrníků nežila ve výrazném luxusu a většina zisku byla reinvestována do rozšíření firmy. Jako investici můžeme též chápat financování vzdělání členů rodiny Pujmanových nebo vybraných pracovníků továrny. Všechny výše uvedené faktory generovaly synergický efekt, ženoucí rozvoj firmy prudce vpřed.

V závěru příslušné kapitoly pak byly porovnány marketingové nástroje, používané k prodeji výrobků firmou Pujman a používané soudobými prodejci zemědělské techniky. Se zohledněním faktu, že třetí tisíciletí nabízí nové technologie a prostředky pro komunikaci se zákazníky bylo doloženo na praktických příkladech, že základní hypotéza je platná.

Z provedeného studia archivních pramenů, veřejně dostupné faktografie i vzpomínek pamětníků vyplývá, že firma Jan Pujman, továrna na stroje, motory a slévárna v Novém Ransku splňovala požadavky na účelnost, účinnost, hospodárnost a odpovědné chování vlastníků. Dokázala překonat ztráty, které utrpěla vinou hospodářské krize a násilného přerušování hlavní výroby a konstrukčního vývoje v době druhé světové války. Dochované předválečné výrobky firmy Pujman dosud fungují a jsou vyhledávány milovníky zemědělské techniky jako ukázky dovednosti českých strojírenských firem. Zdraví a životaschopnost firmy založené Janem Pujmanem v roce 1885 dokazuje skutečnost, že alespoň ta část, kterou nezlikvidovalo plánované socialistické hospodářství, tedy slévárna, funguje v původním sídle pod názvem Slévárna a modelárna Nové Ransko s.r.o. dodnes a její cca 230 zaměstnanců generuje roční obrát přes čtvrt miliardy korun výrobou sériové i specializované kusové výroby odlitků z grafitických litin. Odkaz Jana Pujmana, jako úspěšného podnikatele, v obci stále žije.

7 Seznam použité literatury a zdrojů:

Knihy:

HESKOVÁ M., ŠTRACHOŇ P., *Marketingová komunikace a moderní trendy v marketingu*, Oeconomia, Praha 2009, ISBN 978-80-245-1520-5

JAKUBEC I., JINDRA Z. (ed.) *Dějiny hospodářství českých zemí od počátků industrializace do konce habsburské monarchie*, svazek 1-2, Od počátku industrializace. Praha, Karolinum - Univerzita Karlova v Praze 2006

JAKUBEC I., JINDRA Z. (eds.): *Hospodářský vzestup českých zemí od poloviny 18. století do konce monarchie*. Praha, Karolinum 2015

JAKUBEC I., EFMERTO VÁ M., SZOBI P. a ŠTEMBERK J. *Hospodářský vývoj Českých zemí v období 1848 – 1992*. VŠE v Praze, Národohospodářská fakulta, OECONOMICA – Praha: Praha 2008, 289 s. ISBN 978-80-245-1450-5

KÁRNÍK, Z. *České země v éře první republiky (1918-1938)*, Díl první: Vznik, budování a zlatá léta republiky (1918-1929). Libri, Praha 2003, druhé vydání, ISBN 80-7277-195-7

KÁRNÍK, Z. *České země v éře první republiky (1918-1938)*, Díl druhý: Československo a české země v krizi a v ohrožení (1930-1935). Libri, Praha 2002, první vydání, ISBN 80-7277-031-4

KELLER, K., L. *Strategické řízení značky*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2003. ISBN 978-80-247-1481-3

KOTLER P. and KELLER K.L., *Marketing management*, published by Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall. Copyright © 2003, by Pearson Education, Inc., New Jersey, USA; ISBN 978-80-247-8571-4; CZECH language edition published by GRADA PUBLISHING, a.s.

KUBŮ E., PÁTEK J. a kol. *Mýtus a realita hospodářské vyspělosti Československa mezi světovými válkami*. Praha, Karolinum, Praha 2000, 1. vydání, ISBN 80-7184-716-X

LACINA V. *Velká hospodářská krize v Československu 1929-1934*. Praha, Academia 1984, ISBN 80-7179-631-X

LACINA V. *Formování československé ekonomiky 1918-1923*. Praha, Academia 1990, ISBN 80-200-0199-9

LACINA V., PÁTEK J. (ed.) *Dějiny hospodářství českých zemí od počátku industrializace do současnosti*, sv. III - Období první Československé republiky a německé okupace 1918-1945. Praha, Karolinum, 1995

LIST V. *Elektrina na statku*, Praha 1936, otisk z časopisu Elektrotechnický obzor, roč. 25, č. 1-4, Praha 1936 in KUBŮ, Eduard, PÁTEK, Jaroslav: *Mýtus a realita hospodářské vyspělosti Československa mezi světovými válkami*. Karolinum, Praha 1999, 1. vydání, ISBN 80-7184-716-X,

OLŠOVSKÝ R. a kol. *Přehled hospodářského vývoje Československa v letech 1918 -1945*. SNPL, Praha 1961, ISBN 0-415-09160-8

PIROŽEK P., *Management ziskových a neziskových organizací*, VUTIUM 2005 ISBN 80-214-2995-X

PRŮCHA, V. a kol. *Hospodářské a sociální dějiny Československa 1918-1992*, 1. díl, období 1918-1945. Brno : Doplněk, 2004. 578 s. ISBN 80-7239-147-X.

PRŮCHA, V. a kol. *Hospodářské a sociální dějiny Československa 1918-1992*, 2. díl, období 1945-1992. Brno : Doplněk, 2009. 600 s. ISBN 978-80-7239-228-5.

SCHULTZ M.. *On Studying Organizational Cultures: Diagnosis and Understanding*. Berlin: Walter de Gruyter, 1995, ISBN 978-31-101-4137-5

SKŘIVAN A., *K charakteru, rozsahu a zaměření československého vývozu v meziválečném období*; Studie k Výzkumnému záměru MSMT0021620827 České země uprostřed Evropy v minulosti a dnes, jehož nositelem je Filozofická fakulta Univerzity Karlovy v Praze

VEBER, J. a kol., *Management – základy, prosperita, globalizace*, Management Press, Praha, 2000, ISBN 80-7261-029-5

Internetové zdroje:

Zemědělství. *Československá vlastivěda, díl IX – Technika*. [online]. Moravská zemská knihovna. [cit. 22.6.2018] Dostupné z: <http://www.digitalniknihovna.cz/mzk/view/uuid:af853280-6730-11e3-8fee-005056827e51?page=uuid:af6a1aa0-7bcf-11e3-989f-5ef3fc9bb22f>

Česká národní banka – Měnová politika. *Ekonomický vývoj na území Československé republiky* [online]. Česká národní banka [cit. 26.5.2018]. Dostupné z: http://www.historie.cnb.cz/cs/menova_politika/prurezova_temata_menova_politika/1_ekonomicky_vyvoj_na_uzemi_ceske_republiky.html

ČT24. *Sokolský slet z roku 1914 se rozlétl po výstřelu v Sarajevu* [online]. Česká televize, [cit. 1. 9. 2018]. Dostupné z: <https://ct24.ceskatelevize.cz/regiony/1027881-sokolsky-slet-z-roku-1914-se-rozletl-po-vystrelu-v-sarajevu>

GOMSELMAŠ, výroba zemědělských strojů [online]. Dostupné z: [www. Gomselmash.eu](http://www.Gomselmash.eu), [cit. 19. 11. 2018]

Patentová ochrana přihlašovatelů. *Patentová statistika* [online]. Úřad patentového vlastnictví ČR, [cit. 10.11.2018] Dostupné z: https://www.zso.cz/csu/czso/patentova_statistika

Patentová ochrana přihlašovatelů. *Registrace ochranné známky* [online]. Úřad patentového vlastnictví ČR, [cit. 11.11.2018]. Dostupné z: https://isdv.upv.cz/webapp/webapp.ozs.det?pozsk=135327&plan=cs&s_naze=pluto&s_sezn=%20&s_majs=

RYCHLÍK, Jan. *Trauma Mnichova* [online], Město Karlovy Vary [cit. 27. 10. 2018]. Dostupné z: <https://karlovyvary/75-let-od-mnichova-spolecne-prolita-krev-narod-stmeli/r~04d893ce252011e3b6ba0025900fea04>

Směrnice Evropského parlamentu a Rady 2008/48/ES ze dne 23. dubna 2008 o smlouvách o spotřebitelském úvěru a o zrušení směrnice Rady 87/102/EHS [online]. *MMR Směrnice EU* [cit. 19.11.2018]. Dostupné z: <http://eur-lex.europa.eu/JOIndex>

Sbírka zákonů [online]. [cit. 13. 8. 2018] Dostupné z: Beck-online <https://www.beck-online.cz/>,

Was Pluto named after the Disney dog? *Real Science magazine* [online]. [cit. 20.10.2018]. Dostupné z : https://www.realclearscience.com/articles/2013/02/18/was_pluto_named_after_the_disney_dog_106464.html

Zdroje archiválií:

RODINNÝ ARCHIV Jany Pujmanové-Nagyvoé (v textu značeno RA)

SOKA Havlíčkův Brod, Okú Chotěboř

SOA Zámorsk, archivní fond Jan Pujman, Nové Ransko

Daržavna agencia „archivi“, Archivní fond 1393K, inv. opis č. 1, arch. jednotka 347, Sofia, Bulharsko

Daržavna agencia „archivi“, Archivní fond 842K, inv. opis č. 1, arch. jednotka 143, Burgas, Bulharsko

Karel Karas, slévač, strojopis Založení organizace KSČ v Sobiňově, Literární archiv Městského muzea v Chotěboři, inv. č. I/D/16

Další zdroje informací:

ROZHOVORY s Mgr. Janou Pujmanovou-Nagyovou, dcerou Jana Pujmana ml., Kostelec nad Labem, 19.11.-30.11.2017, zapsal Bc. I.Monev (základní a cílené rozhovory k tématu)

8 Seznam obrázků:

Obrázek 1 - Evropa po první světové válce.....	3
Obrázek 2 - Žně v roce 1922	11
Obrázek 3 – Grafické znázornění geografického rozložení důležitých průmyslů v ČSR...	12
Obrázek 4 - Továrna firmy Jan Pujman v Novém Ransku ve dvacátých letech minulého století	13
Obrázek 5 - Kolektiv strojírny firmy Jan Pujman v Novém Ransku, cca 1935	18
Obrázek 6 - : Sněhová fréza Pluto, cca 1936.....	21
Obrázek 7 - Logo firmy Pluto – Jan Pujman, továrna na stroje, motory a slévárna Nové Ransko	23
Obrázek 8 - Lokomotiva Pluto v lomu Velké Dářko.....	26
Obrázek 9 - Dopis veliteli četnické stanice v Klenovci o obchodním zástupci p. Kochanovi	30
Obrázek 10 - Předtisk obchodního letáku	31
Obrázek 11 - Záhloví hlavičkového papíru firmy Jan Pujman.....	32
Obrázek 12 - Směnka za prodej mlátičky, sedlák Jan Daněk s chotí	37
Obrázek 13 - Oznámení o udělení exekučního příkazu.....	39
Obrázek 14 - Dopis firmy Pujman p. Grasevovi z 19. 6. 1937	49
Obrázek 15 - Úryvek z dopisu firmy Pujman panu Grasevovi ze dne 31.5.1938	54
Obrázek 16 - Dopis firmy Pujman panu Grasevovi z 26. září 1938.....	57
Obrázek 17 - Úryvek dopisu p.Graseva firmě Pujman ze dne 7. 11. 1938	58
Obrázek 18 - Úryvek z dopisu p. Grasefa firmě Pujman ze dne 25.3.1939	61
Obrázek 19 - Struktura totálního výrobku dle Philipa Kotlera.....	65
Obrázek 20 - Prospekt firmy Pujman k motorům Pluto	78
Obrázek 21 - Traktor Pluto a lištová sekačka Pluto od firmy Pujman	80
Obrázek 22 - Fotografie soudobého žacího a mláticího stroje z www stránek a fotografie žacího stroje firmy Pujman z jejich prospektu	86

9 Seznam grafů a tabulek

Graf 1: HDP na hlavu ve vybraných zemích 1920	4
Graf 2: Patenty přihlášené a udělené v Československu mezi lety 2007 – 2017	74
Tabulka 1: Československý zahraniční obchod v letech 1920 – 1938	6
Tabulka 2: Dynamika prostředí, v němž působila firma Pujman	65
Tabulka 3: Vymezení struktury firmy Pujman	68
Tabulka 4: Vymezení strategie firmy Pujman	69
Tabulka 5: Vymezení firemní kultury firmy Pujman	72

10 Seznam zkratk:

Č.J.	Číslo jednací
F.	Fond
RA	Rodinný archiv rodiny Pujmanových
ROZHOVORY	Rozhovory s Janou Pujmanovou-Nagyovou, dcerou Jana Pujmana ml., Kostelec nad Labem, 19.11.-30.11.2017, zapsal Bc. I.Monev
SOA	Státní oblastní archiv
SOKA	Státní okresní archiv

Příloha 1 – Doklad o znárodnění firmy Pujman

MINISTERSTVO PRŮMYSLU

c. 67.220/49-IV/1

V PRAZE dne 26. dubna 1949

Jan Pujman,
Nové Ransko čp. 81, p. Ždírce.

Jan Pujman, továrna na stroje a motory, Nové Ransko -
vymezení rozsahu znárodnění. -

Referent: Dr. Růžička kl. 335

Dílečí výměr :

Podle § 4 dekretu č. 100/45 Sb. o znárodnění dolů a některých průmyslových podniků ve znění čl. II zákona č. 114/48 Sb. o znárodnění některých dalších průmyslových podniků a závodů a o úpravě některých poměrů znárodněných a národních podniků stanovím rozsah znárodnění býv. podniku firmy : Jan Pujman, továrna na stroje a motory, Nové Ransko, který byl dnem 1. ledna 1948 znárodněn sestátněním podle vyhlášky ministra průmyslu ze dne 27. června 1948 č. 1254 B 257 U.l. I a jehož majetková podstata v rozsahu jeho znárodnění byla podle vyhlášky ministra průmyslu ze dne 29. června 1948 č. 1282 U.l. I začleněna do : Elektrosvitu, národního podniku takto :

Spolu s podnikem ze dne 1. ledna 1948 znárodnějí se sestátněním podle ustanovení § 4, odst. 2 a 3 dekretu č. 100/45 Sb. ve znění čl. II zákona č. 114/48 Sb. ve vložce č. 80 pozemkové knihy kat. území Ransko zapsané, v den pro znárodnění rozhodný Karlu a Janu Pujmanovi - každému jednou ideální polovinou - vlastnický připsané nemovitosti a to :

- 1/ stavební parcela č. kat. 67 - dům čp. 81
- 2/ pozemková parcela č. kat. 375/2 - role
Ve vložce č. 86 téže pozemkové knihy zapsané, v den pro znárodnění rozhodný též osobám vlastnický připsané nemovitosti a to :
- 3/ pozemková parcela č. kat. 379 - zahrada
Ve vložce č. 88 téže pozemkové knihy zapsané, v den pro znárodnění rozhodný též osobám vlastnický připsané nemovitosti a to :
- 4/ stavební parcela č. kat. 68/2 - dům čp. 132.
Ve vložce č. 90 téže pozemkové knihy zapsané, v den pro znárodnění rozhodný též osobám vlastnický připsané nemovitosti a to :
- 5/ pozemková parcela č. kat. 373/2 - zahrada.
Ve vložce č. 101 téže pozemkové knihy zapsané, v den pro znárodnění rozhodný též osobám vlastnický připsané nemovitosti a to :
- 6/ pozemková parcela č. kat. 372/2-louka
- 7/ " " " " 375/1 - zahrada
- 8/ stavební " " " " 104 - tovární budova
- 9/ " " " " 105 - dům čp. 133 - kanceláře
- 10/ pozemková parcela č. kat. 380 - pastvina
- 11/ " " " " 388/2 - louka
- 12/ " " " " 381 - role
Ve vložce č. 390 téže pozemkové knihy zapsané v den pro znárodnění rozhodný též osobám vlastnický připsané nemovitosti a to :

- ✓ Ve vložce č. 204 téže pozemkové knihy zapsané, v den pro znárodnění rozhodný též osobám vlastnický připsané nemovitosti a to :

2 -
MINISTERSTVO VÝROBY

13/ pozemková parcela č. kat. 390/67 - louka.

Ve vložce č. 363 pozemkové knihy kat. území Sobiňov zapsané, v den pro znárodnění rozhodný též osobám vlastnický připsané nemovitosti a to :

14/ stavební parcela č. kat. 235 - strojírna, tovární budova.

Ve vložce č. 724 též pozemkové knihy zapsaná, v den pro znárodnění rozhodný Karlu Pujmanovi vlastnický připsaná nemovitost a to :

15/ pozemková parcela č. kat. 499/6 - louka.

Z nemovitostí zapsaných ve vložce č. 79 pozemkové knihy kat. území Ransko v den pro znárodnění rozhodný vlastnický připsaných Josefu Dvořákovi tyto nemovitosti :

16/ pozemková parcela č. kat. 377 - pastviště.

Všechny pod č. 1 až 16 uvedené nemovitosti patří do majetkové podstaty znárodněného podniku se všim příslušenstvím a movitým zařízením sloužícím resp. určeným provozu znárodněného podniku v den pro znárodnění rozhodný včetně všech práv, smének, cenných papírů, vkladních knížek, hotovostí a pohledávek, jakož i těch patentů a zásob, zejména surovin, pomocných a provozních hmot, polotovarů, rozpracovaných a hotových výrobků, které v den pro znárodnění rozhodný patřily vlastníku neb provozovateli znárodněného podniku.

Znárodněná příslušenství podniku jest také do okamžiku znárodnění Janu Pujmanovi vlastnický patřící osobní automobil zn.: Skoda-Popular č. mot. 69369 evid. zn. C-Ct 336 a Karlu Pujmanovi dříve patřící osobní automobil zn. Z č. mot. 6264 ev.zn. C-Ct 335.

Vzhledem k ustanovení § 17, odst. 1 a 2 dekretu č. 100/45 Sb. ve znění čl. II zákona č. 114/48 Sb. jest Elektrosvit, národní podnik se sídlem v Brně oprávněn navrhnouti, aby knihovní soud vložil v jeho prospěch vlastnické právo ke všem výše uvedeným nemovitostem a aby v příslušném rejstříku motorových vozidel bylo vyznačeno, že v předchozím odstavci uvedené dva osobní automobily jsou po znárodnění a začlenění majetkem tohoto národního podniku.

Výměr se doručuje Elektrosvitu, národnímu podniku v Brně, Václavská ul. č. 4 a bývalým majitelům znárodněných nemovitostí a motorových vozidel Janu Pujmanovi a Karlu Pujmanovi v Novém Ransku čp. 81 a P. Zdírec a Josefu Dvořákovi v Novém Ransku čp. 80, p. Zdírec. Jeho opis se dává na vědomí Československým závodům kovodělným a strojírenským, národnímu podniku v Praze.

O d ů v o d n ě n í :

Podnik Jan Pujman, továrna na stroje a motory, Nové Ransko byl dnem 1. ledna 1948 znárodněn zestátněním podle § 1, odst. 1, č. 25 zákona č. 114/48 Sb., poněvadž šlo o podnik, u něhož počet osob v podniku zaměstnaných nebo činných dosáhl v době po 1 lednu 1946 padesáti. Znárodněním nabyl Československý stát vlastnictví znárodněného podniku v rozsahu plynoucím z ustanovení § 4, dekretu č. 100/45 Sb. ve znění čl. II zákona č. 114/48 Sb. Majetková podstata znárodněného podniku byla začleněna do výše jmenovaného národního podniku podle ustanovení § 12 cit. dekretu. Provedeným šetřením má ministerstvo průmyslu za zjištěno a prokázáno, že všechny pod pol. 1-16 uvedené nemovitosti jsou usavřená

- 3 -

hospodářským celkem s hlavními a pomocnými technickými provozovami a kancelářími znárodněného podniku, jehož nezastavěná část sloužila resp. byla určena provozu znárodněného podniku, jako potřebný manipulační prostor a pozemková rezerva k výstavbě bytových jednotek pro zaměstnance a k event. dalšímu rozšíření provozu podniku. Stavební parcela č. kat. 67 - dům čp. 81 tvoří jediný přístup ze státní silnice do provozních objektů, jednak přístup ke garáži postavené na stavební parcele č. 68/2, jednak je na ní postavena budova sloužící za skladiště dřeva, koksu a za slůžební byt zaměstnance podniku. Na zbytku této parcely je postaven obytný dům, který v den pro znárodnění rozhodný sloužil za byty obou veřejných společníků znárodněného podniku, kteří současně byli vedoucími tohoto podniku. Tento dům podle svého přirozeného určení je určen za obydlí vedoucích úředníků závodu. Obytný dům čp. 81 bezprostředně souvisí s bytem pro zaměstnance a skladištěm a navazuje na další tovární objekty, s nimiž tvoří uzavřený ohraničený tovární prostor. Pozemková parcela č. kat. 379 tvoří z části přílehlou zahrádku k obytnému domu, z části manipulační prostor ke skladišti na stavební parcele 67 postaveného a z části hraničí s parcelou č. 372/2 a níž tvoří souvislý celek. Pozemková parcela č. 375/1 tvoří zelený pás podél přístupní cesty k továrním objektům a částečně přístup do garáží. Této prostoty bylo podnikem využíváno k provádění zkoušek v závodech vyráběných strojů. Pozemková parcela č. 373/2 je prostorem za garáží oddělenou plotem od veřejné cesty a tvoří manipulační prostor k této garáži a místem pro opravy vozů resp. skládku dřeva.

Ohledně výše uvedených dvou osobních automobilů vlastnický patřících do okamžiku znárodnění veřejným společníkům firmy znárodněného podniku Janu a Karlu Pujmanovým má ministerstvo průmyslu za zjištěno a prokázáno, že v době pro znárodnění rozhodné sloužila tato auta výhradně provozu podniku, byly jimi podnikány obchodní cesty, používány k cestám na montáže, k intervenčním účelům za podnik do okresního města a k dřadům do Prahy.

Jsou proto splněny zákonné předpoklady pro znárodnění všech nemovitostí výše uvedených pod č. 1 až 16. Tvoří proto všechny tyto nemovitosti a výše uvedené dva osobní automobily majetkovou podstatu znárodněného podniku, která byla podle § 12 cit. dekretu začleňována do výše uvedeného národního podniku.

Toto rozhodnutí je konečné a opírá se o zákonná ustanovení v něm citovaná.

Za ministra:



[Handwritten signature]

Příloha 2 – Prospekty ke strojům vyráběným firmou Pujman

J M É N O **Pujman**
Z N A Č K A 

byla, jest a vždycky bude
ZNAČKOU DOBRÉ JAKOSTI
LIDEM PRÁCI · STROJŮM DŘINU



60 LET NAŠÍ PRÁCE PRO ZEMĚDĚLCE!

Motorový žací stroj s ručním vedením

jest nezbytným, spolehlivým pomocníkem zemědělce, odstraňuje nedostatek pracovních sil a zvyšuje výkonnost v hospodářství.

Nosná konstrukce strojů ve starých motorech, trochách a mlýncích byly z důvodu úspěšného vyláčení stroje

Velmi dobrá tradiční pověst našeho závodu, provádějící naše výrobky nejen v nás, ale i za hranicemi; je plnou zárukou za zdatné vyláčení a dobře provedení motorového žacího stroje PLUTO, jehož strojný popis níže uvádíme:

MOTOR je desáctilitrí, vzduchem chlazený, o výkonu 5,5-6 kw. Vzdutná turbína čerpá z vzduchu vzduch stroje, takže zachycení trávy je omezeno. Rychlost stroje se řídí páčkou umístěnou na křesle.

ZAČÍ ÚSTROJ Stroj jest normálně vybaven začím látkou, pohybovou, o délce 138 cm a na zvláštní přání může býti vybaven i jinými normalizovanými rozměry. Pohybová lišta hodi se dobře pro setení trávy i obilí. Pro setení obilí dořezá se řídí páčkou umístěnou na křesle.

PŘEVODOVÁ SKŘÍŇ Sestává převodící pohyb od motoru na začí látku a na kole pevnější, zhotoveno jest na speciálním stroji, takže sáblé je plynulé a bezúrazné. Vše je uloženo praktičtějším ve dřevě a lodi v olejové lázni. Všechny ohy jsou uloženy v kuličkových ložiskách.

RADIČÍ SKŘÍŇ Radičím skříňkou upravenou na křesle při ruce řidiče provádí se řazení chodu stroje podle potřeby. V poloze:
1. Stroj jede kupředu, jiní pracuje začí ústrojí.
2. Stroj jede vzpět a zároveň pracuje kosa.
3. V pokybu je pouze kosa - stroj nepojíždí.
4. Stroj jede nazpět, smít se pohybuje kosa.

Řazení se provádí pákou, spadající do přírubových zářezů, jiní je páčka nejen zapřítelná, ale i snadno kontrolovatelná.

ZPĚTNÝ CHOD Jiní jest začí stroj PLUTO spíše, účelů se v práci nejen za normálních, ale hlavně za zvláštních podmínek například, neboť umožňuje rychlou pohyblivost oběma směry bez vynaložení lidské síly.

LAMELOVÁ SPOJKA Díky dimenzování, obzvláště spolehlivě zapojení otáčecí motoru na přírubové ústrojí. Lamely jsou uloženy v olejové lázni. Spojka jest ovládnuta levou rukou řidiče pákou, umístěnou na křesle.

MAZÁNÍ STROJE Jest vyláčené otáčecí na pouklade našich dlouholetých zkušeností ve starších motorech a nepřetěžuje mnoho času.

PROVEDENÍ A JAKOST POUŽITÝCH SUROVIN Při stavbě stroje využili jsme naše dlouholeté zkušenosti výroby a konstrukcí, což zaručuje také jakost výrobků. Vyrábíme spousty a odlišky, připravované v naší dílně, jsou zárukou dobré a spolehlivé kvality materiálů.

SPOTŘEBA PŮHONNÝCH LÁTEK Motor jest poháněn karuzelou s principem mazacího oleje. Spotřeba na 1 ha jest asi 5 kg bezsilicové směsi, spouštěk oleje jest nepatrný. Obilí sáblá jest na 7 litrů.

VÝKONNOST STROJE Je odvídá od druhu a stavu ploviny, jakost i tvaru a velikosti porostů. Stroj při setení poráží rychlostí 3,5 - 4 km za hodinu, což odvídá se 40 aren ploviny plochy za 1 hodinu.

VAHA Jest asi 210 kg.

JAN PUJMAN, továrna na stroje, **NOVÉ RANSKO**
motory a slevárna

"ГАЗДАШАГИ" — БЪЛГАРСКО АКЦИОНЕРНО ДРУЖЕСТВО ЗА ТЪРГОВИЯ СЪ МАШИНИ — СОФИЯ

Вършачка съ вътрешен апарат за дребна и мека слама и отдълна търсина

Съ стоманени рамки

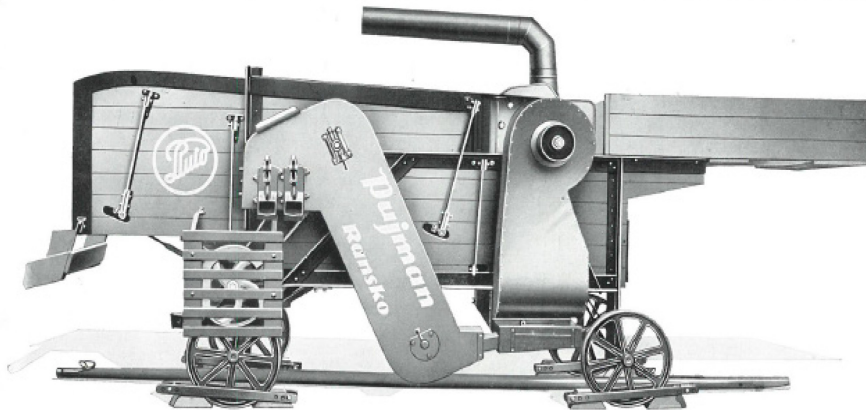
Всички ости на шведски съчмени лагери S.K.F.

Стоян Николов & Син
Барна



Модель 1927 год.

MLÁTIČKY PLUTO VYZNAMENÁNY MIMO JINÉ I CENOU ÚRAZOVÉ POJIŠTOVNY ZA VZORNÉ PROVEDENÉ BEZPEČNOSTNÍ OCHRANY.



Patent  č. 55.252.

MODERNÍ,
LEVNÁ DVOJCÍSTICKÁ
MINIMA

a) bez pytlů, b) s pytlů, s Graepelovým třístupňovým vytrásadlem.

NA VŠECH OSÁCH SKF švédská kuličková ložiska.

NEJEN ODSSAVACOU!

MINIMA - STROJ PRO LEPŠÍ A VÝKONNĚJŠÍ PRÁCI - ZRNO JAKO ZLATO!

PŘEDNOSTI ČISTIDLA TĚCHTO MLÁTIČEK:

1. — Nejnově odzavětky, jakými pravidelně levnější stroje bývaly. Čištění se zde děje jediným tlakovým větrem o tepro vyvolané píevy jsou uchopeny druhým faktorem a foukány na určené síto (do plevníku nebo šílny). Odkl. žlábků jsou umístěny nad sebou v jediném orgánu, takže příčný tlakový vítr spolu s větrem kolísavým, podtlakovým, působí v zavětr. tímto důmyslným uspořádáním dosáhne tlakového žlábků, jako u velkých a dražších strojů.
2. — PROSÍVAC PŘEV odstavuje píevy, písek a prach proséváním, nikoliv foukáním, přes síto, odkud vítr odnáší píevy do píer.
3. — VELIKÉHO VÝKONU A SPOLNĚ PRÁCE dosáhne velkou jednoduchostí. Stroj má jediný řemen, nemá vřetevní trháče, žlábků a stávek, která se pohřbí lej. dělájí důmyslným, ale v práci sklomou.
4. — VYTRÁSÁNÍ se děje na zvláštní velké síte (sice mělké) při ve vytrásadlých 31" panelech dvojnásobných profilačních a třístupňového Graepelova síta. Toto uspořádání zastavuje i škrabkové síto, čímž se docílí přímé píevy do píevky a omytky slávy, což je žádoucí při kmení píevy za účelem dobrého trávení.

5. — VELIKÉHO PROSTORU dosáhne vhodným uspořádáním bubnové skříně a všech orgánů. Tím docílí volný průchod síte nažehnané slávy, snadný průpud zrna a omezeno ztráta (rozvolnění slávy).
6. — CÍLE USPOŘÁDÁNÍ STROJE jest vyřešeno nejen po každé stránce prakticky, ale také výsledně a libně. Špatněji jsou pakovi možná uspořádání vysoká od země a spouštěné rozložky. Vše je pohodlně přístupno a za účelem mazání není třeba lezt do stroje. Všechno může, včetně o mazání a líčků je zcela málo, předpříslo vybaveny úrazovými zábrannými. Bubenový hřídel je uložen v krytech, čímž splně odpadá obrytí zavězení slávy.
7. — ZTRACOVÁNÍ STROJE je nadmíru důkladné. Navyčtině se nikdy od naší staré zvyady, při mírné obrytí při převazu po špatných cestách. Důkladnost malých strojů je všeobecně obdivována, což se na všech troubách a zubech jsou dvojité molice atd.
8. — VÝKON „MINIMA“ je určen pro malé a střední rolníky. Je pozoruhodné, že na tomto stroji bylo dosáhno tak velkých výkonů o takovém čišění, že byl velen i do větších stávků. Těchto rozměrných výkonů bylo docíleno právě jen důmyslným uspořádáním celého stroje.

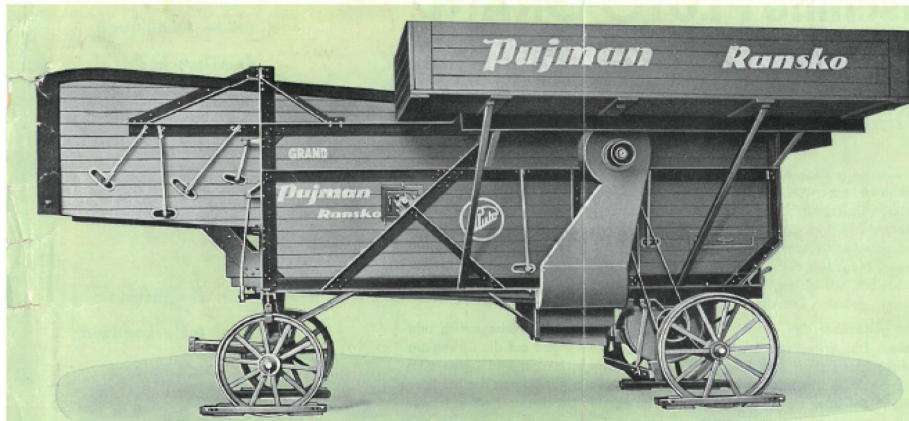
Podrobné údaje najdete v našem speciálním technickém popise.

PŘEČTĚTE SI POZORNĚ SPECIÁLNÍ TECHNICKÝ POPIS! — NEPŘEHLEDNĚTE ÚDAJE, UVEDENÉ V TABULCE NA DRUHÉ STRANĚ — DVOJCÍSTICKÁ „MINIMA“ JEST STAVĚNA BUD SE STOLOVÝM VYTRÁSADLEM PODLE HOREJŠÍHO VYOBRAZENÍ, NEBO S TŘEMI VYTRASADLY A ÚHRABECNÝM SÍTEM PODLE VYOBRAZENÍ NA DRUHÉ STRANĚ.

POROVNÁVEJTE ROZMĚRY STROJŮ A SÍT - VŠIMNĚTE SI VELKÉ VÁHY STROJŮ - VĚTŠÍ VÁHA — VĚTŠÍ PEVNOST A DŮKLADNOST! STROJ S OCELOVÝM RÁMEM JE SICE LEHCÍ, AVŠAK PEVNĚJŠÍ NEŽU S RÁMEM DREVĚNÝM.

JAN PUJMAN TOVÁRNA NA STROJE, MOTORY A SLEVARNA **NOVÉ RANSKO**

Dreschmaschine PLUTO, ausgezeichnet ausser anderen auch von der Unfallversicherungsanstalt für musterhafte Ausführung der Sicherheits-Schutzvorrichtung.



Patent  Z. 55.252.

MODERNER
DREIPUTZDRESCHER
GRAND

mit Schlegelstentrommel, mit 2 Winden im Untern und einer im Oberr-Putzwerk.

HOCHLEISTUNGSFÄHIGE
MASCHINE
für Grossgrundbesitzer
und Druschgenossenschaften.

TECHNISCHE VORTEILE: Patentiertes Raumputzwerk 1. mit 2 Winden, Unkraut und Staubsiebsabscheider, 5 amerikanische gestufte Hordenschütler, Schwingnachschütler, der auf der ganzen Länge gleichmässig wirkt. Stahlrahmen, fachmännisch gebaut, Spreubsauger, Flächenortierung (Plansichter), 4 Absacker, SKF Kugellager, Korbstellung mittels eines Hebels, Entgraner, Stauffer, Schmiering, Körnerförderer als Wurfelevator oder Bescherwerk, elegante Form, unerreichte, wirklich ideale Vereinfachung.

BEACHTET DIE TABELLE UND VERGLEICHT DIESELBE!

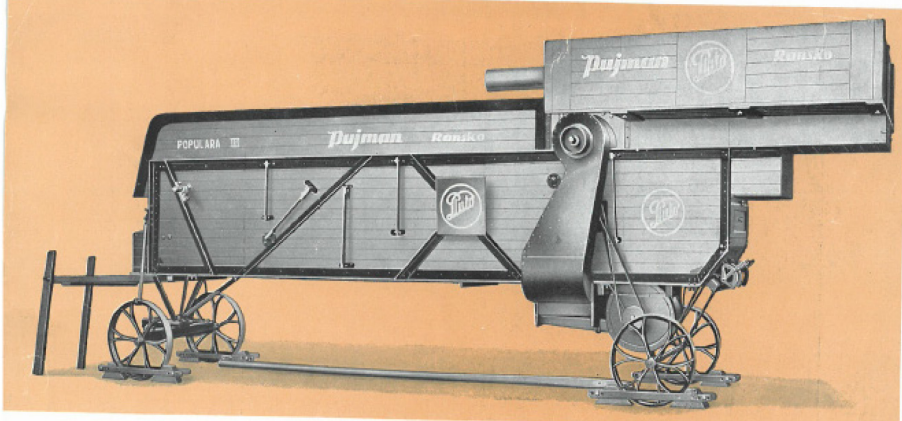
Größe - Breite des Trommel mm	Durch- messer der Schütler mm	Durch- messer des Trommel mm	Anzahl der Schütler mm	Breite des Gesichts mm	Länge der Schütler mm	Ausmass der Siebe in Putzwert		Durch- messer des Rohrs mm	Hauptmass der Maschine bei der Arbeit			Tagesleistung in Garben	Gewicht der Maschine in kg	Kraftbedarf PS
						unteren mm	oberen mm		Länge mm	Breite mm	Höhe mm			
920	1000	560	10	1045	435	700x550	700x450	240	7000	3000	2800	4500	3600	12
1050	1200	560	10	1245	435	700x550	700x450	240	7000	3000	2800	5000	3500	15

NORMALES ZUBEHÖR: Spreubsauger mit 5 m Rohr und 2 Keile, Leiter, Strahlablauf, schmiedeeiserne Räder, Rodhamschle, 2 Anzahlschrauben für die Vorderäder, Usanell SKF Kugellager, Wasserwaage, 15 Blechsiebe, Entgraner, 1 Büchse Fett, 3 Schraubenschlüssel, Seilen-Riemen.

BESONDERES ZUBEHÖR (wird separat berechnet und nur geliefert, wenn es ausdrücklich im Kaufbrief vermerkt ist): Brems-, Voll- und Leerlaufschle, Eisenbeschub zum Antrieb der Strahlpresse, Kleiberer, Stausauger, Zyklen, Decke, weitere Rohre und Keile zum Spreubsauger, Haupt- und Pressenriemen, Sackheber, Harer, Sortierzylinder zum Mehrgreisse von K2 1000.—. Die Antriebskraft sowie die Leistung sind für normale Verhältnisse und nach den Normen des D. L. G. angegeben. Bei langes und feuchten Getreide und bei der Benutzung einer Strahlpresse empfehlen wir einen müssig stärkeren Motor zu verwenden. Änderungen in den Angaben und der Abbildung behalten wir uns vor.

JOHANN PUJMAN Maschinen- u. Motorenfabrik, Eisengiesserei **NEU - RANSKO**

MLÁČICKÝ PLUTO VYZNAMENÁNÝ MIMO JINÉ I CENOU ÚRAZOVÉ POJIŠTOVNY ZA VZORNÉ PROVEDENÉ BEZPEČNOSTNÍ OCHRANY.



Patent  č. 55.252.

MODERNÍ TROJČISTIČKA
POPULARA III
s vestavěným lisem
a vrchním i spodním mlátem.

NEPRAKTICHTĚJŠÍ MLÁČICKÁ
NAŠEHO STOLETÍ.

NEJPRÁVEM — NEPRAKTIČTĚJŠÍ STROJ NOVÉ DOBY

P R Á V E M — N E P R A K T I Č T Ě J Š Í S T R O J N O V É D O B Y

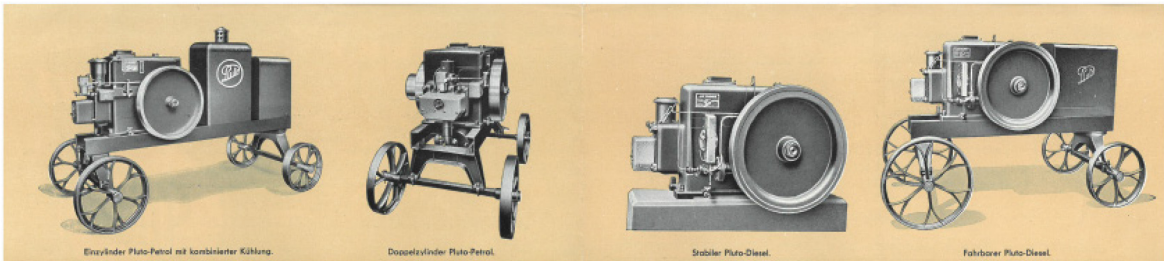
VŠEOBECNE VELOC OBILĚNÝ A VYHLEDÁVANÝ STROJ. Hodí se velmi dobře tam, kde se nežádá lisování slámy na tvrdé, nýbrž slisování mírnější, vzdušnější. Odpadá zdlouhavé dojíždění lisu a případné spadávání řemene. Lis není na mláčičku pověšen, nýbrž přímo do ní vestavěn a tvoří s ní jeden celek. Vis je dobře vystuzeno, takže stroj nikdy netřepá ani při převozu, ani při práci **POPULARY JSOU OPATŘENY POJIŠTKOU PROTI ZTRÁTĚ ZRNA.** Přimo v lisu se nalézá Graepelovo síto, jímž se zrno zachytí a ze slámy vyloučí, což se děje zejména při přetěžování mláčičky.

- Ostatní konstruktivní přednosti mláčičky **POPULARA:**
1. — **PROSTOROVÉ ČISTĚNÍ S PRÍČNĚ RUSOBIČNÍM VĚTRÝM,** a to v prostoru mezi sítí. Tedy žádná odpařovací POPULARA III má tři větrý — dva tlakové, třetí podtlakový — a vřechy III působí mezi sítí. Tohoto způsobu používáme i u našich nejvyšších mláčiček 42", a to po deset roků s neustálým úspěchem. Dostává čistého obilí. Obilí je nejen sčtvrt vyčištěno, ale i rozděleno, i když bylo špatně sklizené.
 2. — **PROSTĚJACÍ PLEVY** zbavuje plevy pluku, prachu a zejména plevových semen, takže plevy lze zkrmovat bez obav před novým znečištěním polí. Vylučování plev se děje prostředkem — společlivé — a nikoliv fosfátin plis slis — napolstřevé.
 3. — **SÍČKÉ VKLADÁNÍ S OCHRANOU PROTI ÚRAZU** a sdířku zpru velmi usnadňuje vkládání a zvyšuje bezpečnost. Tuto zařízení bylo v současných záhavných vykazovaných v roce 1932 (Úrazové pojišťovnou).
 4. — **VÝTRÁŠADLA** dlouhá, americká stupňová s Graepelovým doplněním, mají velkou účinnost vylučovací, protože se jimi sdířkují téměř všechny slámy.

5. — **VELIKÁ HLAVNÍKA** všech prostorů zaručuje velký odchod slámy, aniž by kdekoliv došlo k upnutí stroje, směru zrnoků lise, a to větrnou a malé rychlosti. Plevy jsou vedeny ze stroje proti listu rámy výšku pluku a valíkem průměru (porovnejte s jinými výkyvy), čímž je upnutí výkyvu v kolenné kůlky slámy naprosto vyloučeno.
6. — **CELOVÝ RÁM** stroje je velmi důkladně vystaven a proveden tak, jako mostní konstrukce. Přemost je mnohem větší, nežli u rámu dřevěného. Na jízdní vlak dodané stroj s ocelovým rámem za stejnou cenu.
7. — **JAKOSTI SOUČASTÍ** a jejich provedení je zvlášť pečlivé; vše je důkladně kovová, na Troubách dovolené překlápí každého, kdo darem jakostní práci posoudí. i. Krásná je jakostní práce s dřevem, které jsou vnitřní motice. Sběrači stroje provedeno z ebonitových slivých, dobře vysušených a vybraných desek. Pečlivě provedené jakostní práce, takže celý stroj vypadá jako výrobek z dobrotlivosti.
8. — **TYKON STROJE** je takový, že jen nejlepší výmělné stroje mohou se mu rovnat. Velikými hloubkami všech pracovních prostorů dostáváme největšího možného hodnověrného výkonu, aniž máme jen obilí sčtvrt vyčištěno a vyfildeno, takže v zruv velice malí ani nejmenších slámků křásků nebo slámy. Toho jsme dosáhli skvělou kombinací našich částí s příčnými trojrobovými větrý, pásbicím v sítkách ve velkých prostorch. (Tedy žádná odsavačkou).
9. — **MOUHLITÉ A DOKLADNÉ PROVEDENÍ STROJE** dokazuje jeho velkou váhu. Při ústředí jeho jednováhu, která jedine je nezničitelně důkladně a důstojně provedení. Všechny tvrdými prací se stejného materiálu. Jediní se stroje v ceně, musí se řídit i ve váze. A váha znamená důkladnost. Prota, děje pozor! O ostatních přednátech strojů dočtete se v našich speciálních poslech, které si ihned od nás vyzdráje!

STROJ S OCELOVÝM RÁMEM JE SICE LEHČÍ NEŽ S DŘEVĚNÝM, ZATO VŠAK PEVNĚJŠÍ.

JAN PUJMAN TOVÁRNA NA STROJE, MOTORY A SLEVARNA **NOVÉ RANSKO**



Diese Ausrüstung der Motore Pluto bedeutet geringe Abnützung, geringen Brennstoffverbrauch und einfache Bedienung.

PLUTO-PETROL-MOTOR
DER MOTOR PLUTO ist speziell für Petroleumantrieb konstruiert. Er arbeitet ebenso mit Petroleum, wie mit einem anderen Vergasstoff rein und ohne Rauchentwicklung. Der Motor läuft sogleich nach dem Anlaufen mit Petroleum ohne dass es nötig ist, ihn durch länger dauernden Gang zu erwärmen. Darum erfüllt der übliche Behälter für Benzin. Unterschieden Sie also zwischen dem speziell für Petroleumvergasung gebauten Motor PLUTO und Benzinmotoren, welche für Petroleumantrieb hergerichtet sind nur durch Anbau eines Behälters für Petroleum. Solche Motore rauchen und verossen und haben einen übernormalen Verbrauch an Petroleum, sowie an Benzin zum Erwärmen.
Der von der staatl. autorisierten Anstalt für Motorprüfung in Prag festgestellte Petroleumverbrauch 250 g pro 1 PS und Stunde ist so vertheilt, dass der Petroleummotor „PLUTO“ mit Erfolg dem Dieselmotor konkurren kann, insbesondere im landwirtschaftlichen Betriebe und in Gewerbe, wo der Motor nicht das ganze Jahr hindurch in Betrieb ist.

PLUTO-DIESEL-MOTOR
DER MOTOR PLUTO-DIESEL ist technisch ebenso gut durchgearbeitet wie der Petroleummotor PLUTO, denn wir haben bei der Konstruktion desselben unsere langjährigen Erfahrungen im Motorenbau verwendet. Der Motor ist robust gebaut, alle Bestandtheile sind staubdicht abgeschlossen und laufen im Oelbad. Automatische Druckschmierung mit Oelfilter. Oelverbrauch minimal. Durch technisch richtige Anpassung des Vorbereitungsraumes erzielen nicht allein den geringen Verbrauch von 180 g Napla pro PS/Stunde, sondern auch den rauchlosen und elastischen Gang des Motors.
Den Motor Diesel empfehlen wir dort, wo eine größere Kraftleistung verlangt wird und der Motor ganzjährig in Betrieb ist. Für periodischen Bedarf und geringere Leistung ist der Petroleummotor vorteilhafter.

1 AUSWECHSELBARER ZYLINDER aus stellen, höchst widerstandsfähigen Material. Deshalb ist sein langes Lebensdauer für alle Motore ohne auswechselbaren Zylinder. Einfache Reparaturen.

2 VERGASER. Spezial Konstruktion PLUTO mit einem großen Reservoir. Er erzwingt das Petroleum vollkomen, sodass der Motor sofort nach dem Anlassen — also nach in kaltem Zustande — ohne Rauch mit Petroleum läuft. Flüssiges Petroleum kommt dadurch nicht in den Zylinder und verdunstet nicht das Öl.

3 LUFTFILTER. Es verhindert, dass Staub und Unreinigkeiten in den Vergaser und dem Motor gelangen werden. Deshalb ist der Gang des Motors zuverlässig und die Lebensdauer ist länger.

4 STAUBDICHT ABGESCHLOSSENE KONSTRUKTION. Später der Ventillos und die Ventiltriebe sind vollständig und der Ventil wie auch die Ventiltrommel selbstständig gesichert.

5 DIE LAGERVERBINDUNGEN des Motors werden geregelt durch einen einfachen Hebel mit Skala.

6 KUGELLAGER. Originalschwedische SKF, auf der Kurbelwelle, die Pleuellagerung und dem Pleuellager sehen einen Gang, sozies Öl sind düster.

7 DIE KURBELWELLE ist besonders stark dimensioniert und in 2 starke schwedische Kugellager SKF gelagert.

8 DER ZYLINDER ist in Gehäuse eingebaut; dadurch wird er vor Beschädigung und Verschleiß geschützt.

9 OEBBAD, in welches sich alle Teile des Motors bewegen, ist in staubdichtem Gehäuse, es verringert die Abnutzung und verlängert die Lebensdauer.

10 DRUCKKRAFTSCHMIERUNG mit Oelfilter in automatisch, sie besorgt das zuverlässige und sichere Schmieres aller beweglicher Teile des Motors.

11 AUTOMATISCHE REIBUNGSREGULIRUNG, löst SKF Kugellager, ermöglicht ein leichtes Anziehen und bringt ganz automatisch und stetig die angestrebte Manöche in Bewegung. Das Ausschalten geht automatisch vor sich. Webers dient diese Reibungsregulirung als Sicherung gegen Beschädigungen der Arbeitsmaschine.

VIERZIG JAHRE ARBEIT IM MOTORENB AU - DAS IST DIE BESTE GARANTIE