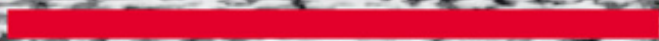




MARIUSZ SZCZYGIEL

GOTTLAND



MARIUSZ SZCZYGIEL





GOTTLAND

Nakladatelství Dokořán
Jaroslava Jiskrová – Máj

Mariusz Szczygieł

GOTTLAND

První vydání knihy vyšlo za finanční podpory Ministerstva kultury České republiky a Nadace Český literární fond.

First edition of this book has been funded by the Book Institute – the ©POLAND Translation Program



Copyright © by Mariusz Szczygieł, 2006, 2018

Translation © Helena Stachová, 2007, 2018

Photography © František Dostál (cover), ČTK, Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, Věra Kurtová, Věra Koubová, 2018

Illustration © Lia Judita Perglerová, 2007, 2018

Typography © Michal Puhač, 2018

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této publikace nesmí být rozmnožována a rozšiřována jakýmkoli způsobem bez předchozího písemného svolení nakladatele.

Čtvrté vydání v českém jazyce (druhé elektronické).

Z polského originálu *Gottland* přeložila Helena Stachová.

Redakce Jaroslava Jiskrová.

Fotografie ČTK, Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, Věra Kurtová, Věra Koubová, kresba Vladimír Pergler.

Obálka (použitím fotografie Františka Dostála), grafická úprava, sazba a konverze do elektronické verze Michal Puhač.

Vydalo v roce 2018 nakladatelství Dokořán, s. r. o.,

Holečkova 9, Praha 5, dokoran@dokoran.cz, www.dokoran.cz,

a Jaroslava Jiskrová – Máj, Štichova 25, Praha 4, jiskrovajaroslava@gmail.com.

Dokořán

ISBN 978-80-7363-926-6 (pdf)

ISBN 978-80-7363-927-3 (epub)

ISBN 978-80-7363-928-0 (mobi)

(pdf – 982. publikace, 296. elektronická;

epub – 983. publikace, 297. elektronická;

mobi – 984. publikace, 298. elektronická)

Jaroslava Jiskrová – Máj

ISBN 978-80-7574-002-1 (pdf)

ISBN 978-80-7574-003-8 (epub)

ISBN 978-80-7574-004-5 (mobi)

(pdf – 104. publikace, 51. elektronická;

epub – 105. publikace, 52. elektronická;

mobi – 106. publikace, 53. elektronická)

*Děkuji za pomoc všem českým přátelům a známým. Jsou to:
Tomáš Blahut, Roman Chmel, Adam Georgiev, Michal Ginter,
Pavel Janáček, Mirra Korytová, Alexej Kusák, Michal Nikodem,
Štěpánka Radostná, Martin Skyba, Helena Stachová,
Dalibor Státník, Pavel Trojan.*

*Děkuji i těm, kterým jsem děkoval v prvním vydání a kteří toto
nové vydání už nespatří: Václavu Burianovi, Viole Fischerové
a Joanně Hornikové.*

OBSAH

Ani krok bez Bati	7
Palác Lucerna	50
Jen žena	51
Jak se snášíte s Němci?	74
Důkaz lásky	75
Oběť lásky	98
Paní Neimitace	101
Miláček	106
Lidový koncert	133
Život je chlap	136
Lepší píár	168
Veselé Vánoce!	169
Lovec tragédií	172
Kafkárna	197
Film se musí točit	202
Proměna	231
Život Gottlandu	232
Poznámky	245
Literatura	250

ANI KROK BEZ BATI

Egonu Erwinu Kischovi

Rok 1882: Zápach

„Proč to tu tak smrdí?“ ptá se svého otce Antonína šestiletý Tomáš Baťa.

Poprvé projevuje snahu vtisknout skutečnosti řád.

Nevíme, co mu otec odpověděl. Asi byl málomluvný.

O čtyři roky později se švec Antonín Baťa oženil podruhé. Dvakrát si vzal vdovu s dětmi. S každou měl i vlastní dítě. Všechny vyrůstají pohromadě v malé ševcovské dílně ve Zlíně a později v Uherském Hradišti – pět dětí ze tří manželství. Kromě toho pracuje Antonín se sedmi lidmi. Jeho druhá žena nemá ráda průvan.

O dvanáct let později: Nároky

Tři děti z prvního manželství – Anna, Antonín a osmnáctiletý Tomáš – stojí před padesátiletým otcem. Žádají dědictví po matce. Také navrhují, aby jim dal hned to, co by měly zdědit až po jeho smrti. Nemají čas čekat tak dlouho a navíc je doma málo místa.

Dostávají šest set zlatých ve stříbrných mincích. Ve své firmě zaměstnají čtyři lidi.

O rok později, 1895: Zásada

Mají dluh osm tisíc zlatých. Nemohou si dovolit kupovat nové kůže, nemají čím zaplatit za ty staré. Antonín narukuje na vojnu. Anna jde pracovat do Vídně jako služka.

Tomáš se dívá na zbytky kůží a v zoufalství ho napadne nej-důležitější zásada jeho života: z vady vždycky udělat přednost.

Když nemají na nové kůže, musejí šít boty z toho, co je. Plátno je levné a ze zbytků kůží se dají dělat podrážky. Tak Baťa vymyslel jeden z hitů příštího století: plátěné boty na kožené podrážce. Z Vídně přiváží několik tisíc objednávek získaných za jediný den. Botám začnou lidé říkat *baťovky*.

Díky nim si postaví svou první továrnu: na 200 čtverečních metrech pracuje 50 mužů.

Rok 1904: Otázky

Zaměstnanci si všimli, že Baťa není nikdy v klidu. Je pořád tak rozrušený, že to lidi kolem něho unavuje.

V nějakých novinách čte o strojích z Ameriky. Vyráží do Spojených států a v Lynnu (Massachusetts), měšťě bot, se nechává najmout jako dělník do velké továrny. Každý ze tří spolupracovníků, které si s sebou vzal, se nechá zaměstnat někde jinde. Prikazuje jim, aby bedlivě sledovali každou výrobní fázi. O sobotách se čtyři zlinští ševci scházejí v jednom salooně, aby si vyměnili své postřehy.

Jsou překvapeni, že v Americe se snaží vydělávat na živobytí už i malé děti. Nejsilněji na Baťu zapůsobí šestiletý chlapec, který chodí po domech a vydělává si chytáním much.

Jedni umírají hlady, jiní pečou na ulici placky a prodávají je po jednom centu. Tomáš si povšimne zvláštní vlastnosti Američanů:

masově přijímají všechny novinky, jaké jen lidstvo dokázalo vymyslet.

Vzal si s sebou do Ameriky šest set osmdesát osm otázek, na něž hledá odpovědi. Za jeho pobytu mu přibude dalších sedmdesát. Dospívá k názoru, že průměrný Američan má vyšší životní úroveň než Evropan, protože jeho svobodu neomezuje žádná rutina.

(„Je jasné, že Tomáš Baťa byl v Americe průmyslovým špiónem,“ napíše o šedesát let později českoslovenští historikové.)

Rok 1905: Tempo

Tomáš ovládá angličtinu stále lépe a doslechne se o Henrym Fordovi. Tento chleboďárce – jak o něm napsal E. L. Doctorow – je odedávna přesvědčen, že většina lidí je příliš hloupá na to, aby si mohla vydělat na slušné živobytí. A tak dostal nápad. Rozdělil montáž auta na jednotlivé jednoduché operace, které zvládne dokonce i hlupák. Místo aby jednoho dělníka učil stovkám úkonů, rozhodl se ho postavit na jedno místo, nechat ho dělat stejný úkon po celý den a součástky posílat po běžícím pásu. Taková práce nebude dělníka příliš zatěžovat. (Fordovi potrvá ještě několik let, než tento nápad uskuteční.)

V Americe se Baťa poprvé setkává s pojmem „náramkové hodinky“. Ty už existují čtyři roky. Začátkem dvacátého století začali Američané počítat čas na minuty, a tak se čas stal základní mírou výroby. Nové fetiše zvané „produktivita práce“ a „americké tempo“ rozdělily práci na stejné jednotky času. Pracovní den se už nepočítá na východy a západy slunce.

5. září 1905: Vteřiny

V noci umírá otec.

Tomáš se nedlouho poté vrací do Zlína – zapadáková, o kterém se v Čechách říká, že tam končí chleba a začíná kámen – a na zeď své továrny maluje veliký nápis: DEN MÁ 86 400 VTEŘIN. Lidé to čtou a říkají si, že syn starého Bati se asi zbláznil.

Rok 1905: Lásky

Zamiluje se a zasnoubí. Zásnuby zruší, když mu jeho milovaná prozradí, že nemůže mít děti.

1905–1911: Dřina

Kupuje německé a americké stroje. Továrna už má několik set zaměstnanců.

Když roku 1908 začne Ford vyrábět své sériové „auto pro každého“, Tomáš je nadšený: „Tak Ford už využívá svůj běžící pás!“

Za několik let se v Americe jeden pár bot bude vyrábět sedm hodin, ve Francii skoro šest. Tomáš píše na zeď továrny písmeny velikosti lidské postavy: LIDEM – MYŠLENÍ, STROJŮM – DŘINU!

U Bati se teď jeden pár bot vyrobí za pouhé čtyři hodiny. Ševci z celé Moravy jsou odepsaní. Tomáš obehnal svou továrnu cihlovou zdí a dal na ni napsat: LIDÍ SE NEBOJME, BOJME SE SEBE. (Za více než dvacet let vezme tuto zásadu na lehkou váhu. Nenapadne ho, že zemře, že se stane svou vlastní obětí.)

Leden 1912: Máňa

Jede do Vídně na slavný český ples, Čechy jsou součástí rakousko-uherské monarchie. Je už známým ševcem, posílá své boty na Balkán a do Malé Asie. Doufá, že se na plese seznámí se svou budoucí manželkou. Líbí se mu Máňa Menčíková, dcera kustoda císařské knihovny. Dívka hraje na klavír a mluví třemi jazyky. Tomáš ví, že na všechno je třeba mít sepsanou smlouvu. Posílá přítele, aby se slečny Máni zeptal, jestli podepíše dohodu, že v případě, že by nemohla mít dítě, rozvedou se.

„Co dobrého bych od něho mohla chtít, kdybych nesplnila jeho naděje?“ odpovídá budoucí Marie Baťová. (Šuškal se, že si Marie po dvou letech marného úsilí otěhotnět tajně koupila lahvičku s jedem.)

Prosinec 1913: Lahvička

Několik měsíců už bydlí v nové vile, kterou dal Tomáš postavit před svatbou, aby manželka nepocítovala rozdíl mezi životem ve Vídni a ve Zlíně. Když mají hodně objednávek a továrna musí běžet i v noci, Marie nalévá dělníkům limonádu a roznáší obložené chleby. (Představuji si, že po návratu domů přemýšlí, jestli by se strom, který nerodí ovoce, neměl pokácet, a dívá se na lahvičku.)

28. června 1914: Válka

V Sarajevu umírá arcivévoda Ferdinand. Rakousko-Uhersko vyhláší mobilizaci.

Nejvýznamnější Čech dvacátého století, profesor filozofie Tomáš Garrigue Masaryk, poslanec vídeňské Říšské rady, se

vrací z prázdnin. „Když jsem jel do Prahy, viděl jsem, jak nastupují na vojnu naši lidé – s odporem, jako na jatka,“ řekne později. „Mám výčitky svědomí. Naši lidé jdou na vojnu nebo do kriminálu, a my poslanci sedíme doma.“

Tomáš Baťa je zděšen: do války, kterou vede rakousko-uherská monarchie, musí narukovat všichni zaměstnanci jeho továrny. Druhý den u kávy a vajíček na slanine dostává nápad: pojedete do Vídně a vynutí si objednávku na vojenské boty. Nechává vajíčka být, nasedá do kočáru a řítí se na železniční stanici do Otrokovic u Zlína. Ale vlak už je pryč. Koupí tedy od vozky koně a poručí mu, ať vlak dožene. Konec letí přes tři vesnice stejně rychle jako rychlík, ale ve čtvrté vsi padnou. Během šesti minut koupí Tomáš jiný kočár s koňmi. Dožene vlak a za několik hodin je ve Vídni.

Je přesvědčen, že skutečnosti se člověk nesmí podvolit, ale že ji musí chytře využít pro své cíle. Během dvou dnů dostává objednávku na padesát tisíc párů bot a záruku, že jeho dělníci nepůjdou do války.

Zbývá mu sedm minut, aby chytil zpáteční vlak, protože v tu dobu už policie zatýká jeho dělníky jako dezertéry. Cestou způsobí jeho kočár nehodu, a tak Tomáš vyskočí a běží na nádraží. Nasedne do vlaku do Brna.

Práci dává i dělníkům a ševcům, kteří u něho nepracovali. Dokonce i těm, kteří byli jeho zapřísáhlými nepřáteli. Před nástupem na frontu zachránil prý celý kraj.

Navzdory krizi bude mít koncem války asi čtyři tisíce dělníků, kteří budou denně vyrábět deset tisíc párů vojenských bot.

Možná ten den už Marie Baťová nemyslí na lahvičku s jodem, který si koupila před Vánoce, ani na své rozhodnutí, že spáchá sebevraždu, pokud se nezdaří jedenácté léčení u osmého doktora.

Poslední lékař jí řekl, že k oplodnění nemůže dojít ve Zlíně, Tomáš Baťa by měl být mimo své teritorium. A tak odjeli na deset dní do Krkonoš. (Nikdo nevěřil, že tam Baťa tak dlouho vydrží, když nebude moci dohlížet na výrobu.) Když Tomáš Baťa nechal na talíři vajíčka na slanině a začal honit vlak, byla už jeho žena v sedmém měsíci těhotenství.

17. září 1914: Tomík

Baťovi se narodil syn Tomáš. Říkali mu Tomík, aby se to nepletlo.

Rok 1918: Batizace

Je konec války a vzniká československý stát. Značná jeho část je už nějakou dobu „zbatizovaná“.

Egon Erwin Kisch píše:

„Tomáš založil skoro v každé moravské vesnici pobočky Bati, takže zanedlouho v Čechách, na Moravě, ve Slezsku a na Slovensku nebylo téměř nikoho, kdo by provozoval ševcovinu. Šití bot na míru se stalo minulostí. Potom vytvořil Baťa vlastní síť dílen, kde se boty opravovaly, a tak zanikl ševcovský stav úplně.“

Baťa se brání:

„Zeměkoule má dvě miliardy obyvatel. Ročně se vyrábí na zeměkouli jen devět set milionů párů. Každý člověk spotřebuje nejméně dva páry ročně. Ctižádostivý švec má tak možnost prodat miliardu párů. Všechno je to jen otázka ceny a stupně civilizace.“

Rok 1919: Fáma

Vypráví se (opakuji po reportérovi Kischovi, komunistovi), že jistý švec z Ostravy, když si uvědomil, že ho Baťa úplně zruinoval, sbalil svou starou dílnu ze sedmnáctého století do dvou beden a poslal je do Baťovy továrny k rukám šéfa. Potom se svou ženou a dvěma dětmi skočil do řeky.

Tomáš Baťa, který dostal zprávu o jeho zoufalém činu současně s oním dědictvím, prohlásil: „Dejte na to nápis, že tohle je ševcovská dílna z doby, kdy jsem začal pracovat.“

Rok 1920: Bos

Šestiletý Tomík chodí do školy bos. Otec si nepřeje, aby se nějak lišil od svých spolužáků ze Zlína.

Rok 1921: Plakát

Proslýchá se, že Baťa leží na psychiatrické klinice. Jedny noviny dokonce uvádějí adresu nemocnice. Po celém Československu se najednou objeví plakáty:

NEJSEM BOHÁČEM.
NEJSEM BANKROTÁŘEM.
PLATÍM NEJVYŠŠÍ MZDY.
PLATÍM ŘÁDNĚ SVÉ DANĚ.
DĚLÁM DOBRÉ BOTY.
PŘESVĚDČTE SE.

Tomáš Baťa



1922. Plakát, kterým firma Baťa oznámila zákazníkům snížení cen obuvi téměř o 50 %
(Reklama Baťa, Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín)

Začátek roku 1922: Krize

V Evropě trvá už třetí rok poválečná hospodářská krize, roste inflace, ale Československu se podaří zvednout hodnotu koruny z šesti na osmnáct amerických centů. Postavení země vůči věřitelům posiluje, ale firmy už mají v zahraničí dluhy. Baťa má přeplněné sklady zbožím, zákazníci potřebují boty, ale nemají peníze.

Měsíčně se prodá jen to, co Baťa vyrobil za čtyři dny. Po dvacet šest dnů by se nemuselo pracovat.

Tomáš se nechce ucházet o úlevu na daních. Také se domnívá, že nemůže propouštět lidi, protože by hned od mladého státu žádali podporu v nezaměstnanosti.

Jiné továrny už vyhodily tisíce zaměstnanců. Trápí ho, že nezaměstnaní si už nebudou moci jeho boty dovolit. Hodnota německé marky klesá a země je doslova přes noc zaplavena zlevňujícími německými botami.

29. srpna 1922: Zlevnění

Hned zrána šok: na zdech se objevují reklamy s pěstí, která buší do nápisu DRAHOTA, a s informací, že odedneška jsou Baťovy boty levnější skoro o polovinu. Ty, co stály 220 českých korun, se dají koupit za 119.

Tomáš vysvětluje zaměstnancům, že velká krize se nedá překonat malými krůčky.

Sníží jim mzdy o čtyřicet procent, ale nikoho nepropustí. Zavazuje se, že v obchodech jeho továrny budou potraviny k dostání za symbolickou cenu. Jelikož hodnota koruny jde nahoru, budou jeho zaměstnanci žít se sníženými mzdami skoro na stejné úrovni jako dosud.

Zákazníci se vrhají na jeho boty. Všechny zásoby prodal za tři měsíce.

Ano, ví, že snížení cen znamená pro továrnu velké ztráty, avšak jediné tak lze získat novou hotovost. Ta hotovost má už ostatně třikrát vyšší kupní sílu, a tak za ni může nakoupit třikrát víc materiálu.

Jiné firmy také snižují ceny, ale je příliš pozdě. Baťa byl první. V novinách se píše o Baťově zdánlivě nelogické, ale geniální reakci na posílení koruny.

Úspěch. Za rok přijme Tomáš Baťa do továrny tisíc osm set nových zaměstnanců a bude zvolen starostou města Zlína.

Květen 1924: Čepice

Desetiletý Tomík jede se svými rodiči otevřeným autem do Brna. Ve větru mu uletí čepice. Auto zastaví a chlapec pro ni běží. Vrací se a slyší od otce:

„Říkal jsem ti, že máš dávat pozor. Jestli se ti to stane ještě jednou, pojedeme bez tebe.“

Za deset minut mu uletí čepice znovu. Tomáš Baťa dá zastavit a synovi podává deset korun: „Jdi na nejbližší nádraží a jed' do Brna vlakem. Zpátky můžeš jet s námi autem.“

Jenže otec se musí smířit s tím, že se autem vrátí bez syna. Ten totiž včas dojíždí do Brna, jde do nejbližšího Baťova obchodu, vypůjčí si peníze od pokladníka a sám se vrací do Zlína vlakem.

Rok 1925: Šek

Když Tomík jako jedenáctiletý končí základní školu, pošlou ho rodiče do gymnázia v Londýně. Jede tam s vlastní šekovou

knížkou, otec mu otvírá konto u Guaranty Trust Company of New York. Když chlapec platí školné, podepisuje šeky majiteli školy. Kluk z Československa tím v elitní škole budí senzaci.

Jako čtrnáctiletý se vrací do Zlína – a podle otcova přání se stává dělníkem s nejnižším platem. Má už právo chodit obutý.

(Když je mu osmdesát osm let, ptám se jeho americké sekretářky, jestli mu můžu položit pár otázek. „Ano,“ odpovídá, „ale bude nejlepší, když to bude jen jedna otázka a když bude důležitá.“

Posílám mu e-mail: „Vážený pane Baťo, jak žít?“

„Člověk se musí pořádně učit,“ odpovídá Tomík Baťa. „Dívat se kolem sebe otevřenýma očima. Neopakovat chyby a vyvozovat z nich závěry. Poctivě pracovat a nehledět jen na vlastní zisk. Myslím, že to není tak těžké.“)

Opět rok 1925: Baťaman¹

Tomáš Baťa zakládá svou první školu. Dělá to z nezbytnosti. Vysvětluje: „Není totiž nic známo o tom, že by se z nejlepších učitelů této země stali milionáři. Většinou jsou to chudí lidé.“

Otiskne inzerát, že přijme šest set čtrnáctiletých chlapců – a tak vzniká Baťova škola mladých mužů. Každý žák studuje za vlastní peníze. Osm hodin denně si v továrně vydělává na jídlo, internát a ošacení a čtyři hodiny se učí. Jakákoli finanční pomoc od rodičů je zakázána. Týdně dostává žák 120 korun, utratí 70, zbytek si ukládá na svůj účet. Všechno je promyšleno tak, že když se mladý muž ve svých čtyřiaadvaceti letech vrátí z vojenské služby k Baťovi, bude mít na svém kontě 100 000 korun. Vychovatelé kontrolují zápisky o výdajích. Kontrolují také, jestli

spí chlapani s rukama na přikrývkách. Všichni chodí na pohovory o hygieně a onanismu.

Ruce na přikrývce musí mít i budoucí nejlepší sportovec světa roku 1952 Emil Zátopek. Bude je tam mít i slavný (o čtyřicet let později) spisovatel Ludvík Vaculík a také vynikající představitel české filmové nové vlny, režisér Karel Kachyňa. Ten začíná u Bati jako metař a skončí jako profesionální kreslíř. „Byl jsem bařaman,“ řekne začátkem 21. století. „Víte, ve Zlíně jsem se naučil zvládat strach.“

Každý Bařův řák je bařaman.

Bařamanem se lze stát poslušností a prací.

Rok 1926: Člověk

Tomáš zřizuje nové výrobní pásy, aby „byla každá lidská jednotka automaticky dohnána k co nejvyšší produktivitě“. Pokud některý dělník pracovnímu tempu nestačí, běžící pás se zastaví a na zdi se rozsvítí červená žárovka. Díky signalizaci vidí tedy celé oddělení nejen to, že musí práci přerušit, ale také, kdo to zavinil.

„Ve své práci nemám na mysli jen stavbu továren, ale i lidí. Stavím přece člověka,“ zapsal si Bařa.

Rok 1927: Signály

V novinách se píše, že ve Zlíně připadá jedno auto na 35 obyvatel, což je nejvíc v celém Československu.

Všechno je podrobena racionalizaci: aby nebylo nutno volat dílvedoucí k telefonu a překřikovat stroje, vysílá zvonek signály morseovkou. Každý šéf má svůj signál, který je slyšet i na

záchod. Tovární budovy jsou očíslované, aby se nikdo nemohl ztratit. Očíslované jsou i všechny dveře v budovách. Očíslované jsou i uličky mezi továrními budovami.

Uličkou 21 se jde k VIII/4a.

Rok 1927: Urážka

V oddělení reklamy pracuje malíř plakátů. Když jednou s kolegou přináší Tomáši Baťovi kreslený návrh, šéf plakát pošlape a ani neřekne, co vlastně čekal. Podruhé opře karton s nákresem šikmo o zeď a skočí do něj (opět bez vysvětlení). Potřetí nahází na zem třicet návrhů, skáče po nich, kope do nich a konečně zvolá: „Který blbec tohle kreslil?“

Malíř plakátů se jmenuje Svatopluk Turek a urážka, jíž se mu dostalo, mu způsobí takové trauma, že za několik let začne o Baťovi psát mstivé knihy.

Rok 1929: Vzduch

Tomáš má víc a víc známých, jeho firma už je akciovou společností a svět o ní ví. Sir Sefton Branker, Baťův osobní host, ukazuje nadšenému Tomáši něco, co ho připraví o život.

Sir Branker je šéfem civilního letectva Velké Británie a přiletěl do Zlína předvést nejnovější jednomotorové třísedadlové letadlo firmy De Havilland. Tomáš je tak nadšen, že kupuje hned čtyři letadla.

Vzniká letiště, Baťova letadla budou létat po celé Evropě. Brzy je založena továrna a rozjíždí se výroba sportovních letadel značky Zlín.



24. června 1928. Prezident Tomáš Garrigue Masaryk na návštěvě Zlína vítán Tomášem Baťou. Uprostřed ministr vnitra Jan Černý, zemský prezident země Moravskoslezské (Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín)

Když Tomáš letí nad městem, povšimne si malé louky obklopené lesem. „To by byl hezký hřbitůvek,“ říká pilotovi.

Rok 1930: Mléko

Tomáš pocítuje zadostiučinění: vychodil jen obecnou školu, nemá žádný titul, jen nápis ŠÉF na dveřích kanceláře, ale je autorem první učebnice *Zámožnost všem*. Vzniká Obchodní akademie Tomáše Bati.

Mlátí botou do psacího stolu, když se dozvídá, že jeden jeho student jel za vydělané peníze autem až do Prahy na vystoupení americké tanečnice Josephine Bakerové.

Od té doby nesmí studenti a zaměstnanci vysedávat po hospodách. Pít jakýkoli alkohol, třeba jen pivo, je na území továrny zakázáno. Doporučuje se mléko.

Opět rok 1930: Radost ze života

Baťa začíná své experimenty s kapitalistickou společností.

Zavádí pětihodinový pracovní týden s volnými sobotami. Dělníci už nebudou pracovat v kuse osm hodin, tedy od 7.00 do 15.00. Teď budou pracovat do 17.00 odpoledne, ale od dvanácti budou mít dvouhodinovou přestávku. Ženy se mohou vrátit domů a uvařit oběd, ale Baťa si nemyslí, že by to mělo smysl, protože dal postavit velké jídelny a obchodní dům, kde je k dostání všechno. Říká:

„Ženské, už nebudete muset ani zavařovat, Baťa bude zavařovat za vás.“

Muži a ženy si mohou o přestávce dělat, co chtějí, ale doporučuje se:

1. ležet na trávniku na náměstí Práce (za pěkného počasí),
2. nepodléhat nečinnosti (a tedy nejlépe číst, avšak s jednou výjimkou: NEČTĚTE RUSKÉ ROMÁNY – hlásá heslo na zdi filcárny, jež si Baťa vymyslel. Proč? Baťova odpověď je napsaná na zdi gumárny: RUSKÉ ROMÁNY ZABÍJEJÍ RADOST ZE ŽIVOTA);
3. chodit do kina, když je ošklivé počasí (protože Baťa už v centru města postavil největší kino ve střední Evropě, má přes 2000 míst a vstupenka stojí symbolickou jednu korunu;
4. dohánět pracovní zpoždění, nešikovné mají o přestávce dohnat, co zameškali.

Odbory a Komunistická strana Československa ovšem tvrdí, že tu pauzu si Baťa vymyslel jako bezplatnou práci navíc. Stávky se nepřipouštějí a lidé jsou bezpodmínečně vyhazováni.

Rok 1931: Grafologie

Sedmnáctiletý Tomík se vrací z Curychu, kde byl v posledním roce vedoucím velkého obchodu. Stává se ředitelem obchodního domu ve Zlíně. S otcem se o cosí pohádá. „Budeš ještě litovat, tati,“ říká a píše dopis Baťovu největšímu konkurentovi v USA, firmě Endicott Johnson.

Nabízí své schopnosti. Pak papír složí, ale dopis neodešle. Najde ho matka. Ukáže ho manželovi, protože má příkaz, že ho musí vždycky se vším seznámit. Tomáš je nadšený: má skvělého syna, který si vždycky ví rady!

Ale jeho bratr je idiot. Jan Antonín, syn otcovy druhé manželky, je o dvacet let mladší. Tomáš mu před osazenstvem vynadá do blbců a zkope ho, stejně jako to dělá s celým personálem.

Nedávno si u Roberta Saudka, londýnského grafologa českého původu, objednal rozbory písma svých nejbližších spolupracovníků. Má rozbory pod zámekem, aby se o tom oběti nedozvěděly. V archivu je najde Egon Erwin Kisch (roku 1948 začne psát reportáž *Továrna na boty*, ale uprostřed práce umírá na srdce). Grafologický rozbor číslo deset, Janův, vypadá jako zatykač.

„1. Poctivost: nejistý. Je-li to váš úředník, nerad bych ho podezíral na základě předloženého rukopisu, ale musím prohlásit, že bych Vám ho nikdy nedoporučil.

2. Iniciativa: chtivý okamžitého úspěchu, iniciativa agresivní. Není to vyděrač, ale má k tomu sklon.

3. Upřímnost: zdánlivě upřímný, neboť je konfliktní. Současně je pokrytec.

4. Správný úsudek: absolutně nevěcný.

5. Možnosti vývoje: kdybyste mu ponechal volnost, vyvinul by se spíše negativně.“

(Tuto volnost dostane Jan A. Baťa od osudu za půl roku. Vyděsí lidi víc než jeho bratr.)

Tomáš Baťa se zatím chystá upravit pozemek pro lesní hřbitůvek.

Duben 1932: Zahájení

„Zvykli jsme si dívat se na hřbitov jako na místo, kam chodíme naříkat. Jenže hřbitov má – jako všechno na světě – sloužit životu. Proto by měl vypadat tak, aby nestrašil, ale aby ho živí mohli navštěvovat v klidu a radosti. Mělo by se sem chodit jako do parku. Pobavit se, posedět, v dobrém zavzpomínat na zemřelé.“ Těmito větami otvírá Tomáš Baťa lesní hřbitov ve Zlíně.

(Jistě ho nenapadlo, že bude na tomto hřbitůvku prvním nebožtíkem.)

12. července 1932, ráno: Mlha

Když ve čtyři hodiny ráno přijíždí na své soukromé letiště v Otrokovicích, je hustá mlha. Postavil si hlavu, že poletí. Pilot ho žádá, aby počkali. „Nemám rád čekání,“ odpoví mu sedmapadesátiletý Tomáš.

Startují a po sedmi minutách v rychlosti 145 km/hod. narazí letoun Junkers D 1608 do komína továrny. Letadlo se rozpadne na tři kusy a zlomené žebro probodne Tomáši srdce.

„Rozkazy Tomáše Bati byly posvátné. Nad nimi stál jen on sám. Jednou dal rozkaz sám sobě a na to umřel,“ napíše Egon Erwin Kisch.

O půl hodiny později: Šéf

Když čtyřiatřicetiletého bratra informují o katastrofě, zvedá telefonní sluchátko a volá řediteli továrny. „Tady šéf,“ představuje se. Bez mrknutí oka použije bratrova titulu, což ostatním připadá jako rouhání. Říká se, že zprávu o Tomášově smrti považoval za znamení boží, a proto si začal představovat, že je nejdůležitější člověk na světě.

13. července 1932: Obálka

U okresního soudu ve Zlíně je otevřena obálka s Tomášovou poslední vůlí. Přítomni jsou ředitelé firmy, manželka, syn a bratr. Osmnáctiletý Tomík dostal od otce hotovost, Marie Baťová ho-

tovost a nemovitosti. Na druhé obálce je napsáno *Pro Jana A. Baťu* a datum staré jeden rok. Tomáš píše, že všechny akcie firmy Baťa s. a. Zlín prodal Janovi.

Jan otvírá ústa údivem, nemůže uvěřit, že už rok je majitelem Zlína a všech zahraničních filiálek. (Ředitel továrny, který o tomto nápadu věděl předem jako jeden z nemnoha, se Baťi zeptal, proč dospěl k tomuto překvapivému rozhodnutí. „Největší hajzl v rodině krade méně než nejpoctivější cizí člověk,“ odpověděl mu prý šéf.)

Podle poslední vůle má Jan řídit firmu doma i v zahraničí. Delší dobu neříká nic, ale pak se vzpomíná. Pro jistotu dopisuje k nebožtíkovu prohlášení dovětek, že před rokem všechno koupil „na základě ústní dohody“. Zákon praví, že ústní dohoda se nezdaňuje, a tak vše může působit dojmem, že se tak skutečně stalo. Na úřadech nemuselo být po transakci ani stopy.

Od roku 1932: Nová éra

Dva Baťovi zmocněnci letí do severní Afriky, aby zjistili, jaké jsou tamější prodejní možnosti. Posílají do Zlína dva zcela odlišné telegramy. První z nich píše „Tady nikdo boty nenosí. Žádná možnost odbytu. Jedu domů.“

Druhý telegrafuje: „Všichni jsou bosí. Úžasné možnosti odbytu, pošlete boty co nejdříve!“

Baťovy boty dobývají svět a firma obrůstá vlastní mytologií.

V nové éře se stále bude operovat statistikou: za Tomáše existovaly 24 podniky, za Jana 120. Za Tomáše bylo 1045 obchodů, za Jana 5810. Za Tomáše měla firma 16 560 zaměstnanců, za Jana 105 700.

Rok 1933: Beránek

Trvá krize třicátých let. Firma je skvělým obětním beránkem.

Němci zvyšují clo na boty a hlásají, že Jan Antonín Baťa je český žid. Nacistické časopisy jsou vyzdobeny jeho karikaturami. RABI BAŤA, TO MLUVÍ SAMO ZA SEBE! Ředitel firmy v Německu přijíždí do Zlína, aby prověřil původ Baťovy rodiny. Je katolická již po sedm generací ševců, starší dokumenty nejsou. Ředitel se vrací do Berlína a publikuje zprávu o Baťově původu v novinách. Vyslýchá ho gestapo. Jan se rozhodne okamžitě prodat německou továrnu. Ve Francii funguje továrna už rok, jenže konkurence začala s neuvěřitelnou kampaní: BAŤA JE NĚMEC. Velké fotografie na zdech ukazují Jana jako pruský typ, má světlé vlasy a modré oči. V Itálii šíří konkurence zvěst, že Baťa útočí v československých novinách na Mussoliniho. V Polsku zas, že každý rok navštěvuje Zlín nějaká tajná sovětská komise: BAŤA POMÁHÁ BOLŠEVIKŮM.

Navzdory krizi zaujímá Československo už pět let první místo ve vývozu kožené obuvi na světě.

Rok 1933: Pomsta – 1. jednání

Malíř plakátů vydává román *Botostroj*. Jméno Baťa se v něm neobjevuje, ale všem je jasné, že je to ostrá kritika batismu.

Jan Baťa Svatopluka Turka žaluje, soud nařizuje zničit všechny neprodané výtisky. Dvě stě četnických stanic prohledává všechna knihkupectví v celé zemi. (Turek tvrdí, že na četníky dohlížejí vedoucí Baťových obchodů, taková že má Baťa ve státě privilegia.)

Mnoho časopisů knihu hájí. Baťova firma v nich proto ruší své reklamy. Například *Právo lidu* je získá nazpět, když po kladné recenzi uveřejní novou recenzi, negativní.

(*Botastroj* vyjde znovu za dvacet let, po změně režimu. Turek nachází v Baťově zlínském archivu osmdesát udání na svou osobu. Baťa se ho zřejmě snažil zahnat do úzkých. Turek pak napíše, že ho navštívili představitelé Baťovy firmy a oznámili mu, že pokud nestáhne svou další knihu o batismu, bude muset spáchat sebevraždu.)

Rok 1935: Baťovky

Nových ulic přibývá ve Zlíně tak rychle, že není snadné vymyslet pro ně názvy. Jmenují se například Zálešná I, Zálešná II, Zálešná III. Nejvíce je Podvesných ulic, dokonce sedmáct.

Baťové staví domy pro své zaměstnance od roku 1912, ale teď Jan Baťa vyhlašuje mezinárodní architektonický konkurs na obytný dům pro dělnickou rodinu. Přihlásí se téměř 300 architektů. Soutěž vyhrává dům Švéda Erica Svedlunda. Jeden dům pro dvě rodiny. Na týdenní nájem bude třeba pracovat jen dvě hodiny.

„Dělník vlastní dům prodělává úplnou proměnu,“ říká Jan.

Takové názory hlásá osvícená buržoazie na Západě již čtyřicet let. Domek se zahrádkou dělá z dělníka skutečnou hlavu rodiny hodnou tohoto názvu, zvyšuje jeho morálku a uvážlivost. Dělník se cítí spjat s místem a ovlivňuje tak i své nejbližší. Současně platí názor, že je-li oproštěn od společného bydlení kasárenského typu s jinými rodinami a je uzavřen ve vlastním domě, přestanou ho zajímat kolektivní požadavky.

Domky jsou rovnostářské a modernistické. Jsou to pět metrů vysoké (a tedy nízké) krychle z červených cihel. Styl bez historických kořenů. Lidé jim říkají stejně jako botám *baťovky*. V přízemí má rodina 18 čtverečních metrů – pokoj, koupelnu



Červenec 1933. Jan Antonín Baťa s paní Marií „Tomášovou“ Baťovou a Tomíkem Baťou na palubě lodi Paris při cestě do USA (Foto Studio lodi Paris, Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín)

a kuchyňský kout. V poschodí je dalších 18 metrů – ložnice. Každý domek má bohudík zahrádku.

(„Tady se bydlí strašně,“ řekne za šedesát sedm let Jiřina Pokorná z ulice Bratří Sousedíků, manželka elektrikáře vyučeného v Baťově škole. Je jí už sedmdesát let. „Víte, pane, brzy umřu, je to na mně jistě vidět, ale celý život jsem neměla normální kuchyň, protože ten kout v předsíni, půldruhého čtverečního metru, to přece není žádná kuchyň!“

„A proč je tak malá?“ ptám se.

„No, oni dělali všechno, aby lidé nežili doma.“

Jiřina Pokorná bude za šedesát sedm let sedět v zahrádce před červeným domkem a popíjet pivo, jak se sluší a patří.)

Domy jsou postaveny tak blízko sebe, že jejich obyvatelé vědí, co zrovna dělají sousedé, i když o to nestojí.

Navíc jsou *baťovky* v ulici Padělky II úplně stejné jako například v ulici Padělky IX. Návštěvník ze začátku jedenadvacátého století bude mít dojem, že se jedna a táž ulice automaticky znásobuje jako v počítačové hře.

Konec roku 1935: Prorok

„Ach, tohle město se samo rozmnožuje!“ vzdychá nadšeně host, který si prohlíží Zlín. Je to „prorok architektury 20. století“, autor nelidských „strojů na bydlení“. Jmenuje se Le Corbusier. To on předsedal porotě soutěže ve Zlíně a právě jeho Jan požádal, aby vytvořil urbanistický projekt celého města. Le Corbusier navrhl budovu Centrosojuzu v Moskvě, za několik let mu bude svěřen projekt budovy OSN v New Yorku.

Jan Baťa se mu svěří s nápadem ještě většího formátu: „Chci po celém světě postavit duplikáty Zlína! Nejen v Polsku, Německu,

Francii a Švýcarsku, tam už takové jsou. Chci se dostat i mimo Evropu.“

Le Corbusier chválí celek architektonického projektu, který zde od roku 1925 realizuje osobní architekt Baťů František Gahura. Jeho spolupracovník Vladimír Karfík pracoval rok u Le Corbusiera a rok u Franka Lloyda Wrighta v Americe. Zlín se proslaví jako první funkcionalistické město na světě.

Vratíme se do května 1935: Monopol

Sociální oddělení má své špiony, kteří donášejí, kdo s kým spí. Jakmile si povšimnou nového vztahu, hned to hlásí. Firma dvojici doporučí, aby uzavřeli sňatek a měli děti.

Vedoucí kádrového odboru doktor Gerbec říkává: „Děti, to jsou vodítka, na kterých držíme jejich tatínky.“

„Baťa má monopol na lidské životy!“ křičí rudé odbory.

„Za všemi vládnoucími i nevládnoucími stranami v Československu stojí kapitalista,“ píše komunistické *Rudé právo*.

A opravdu, alespoň ve Zlíně kandidují ve volbách do okresního výboru za všechny politické strany Baťovi lidé. Agráři na třetím místě kandidují ředitele Baťovy továrny v Otrokovicích, sociální demokracie na prvním místě Baťova vysokého úředníka, lidovci na třetím místě Baťova nižšího úředníka, národní demokraté na prvním místě vedoucího finální úpravy Baťových bot, fašisté na prvním místě vedoucího Baťových dílen.

1936: Krok

Reklama obuvi na tento rok pro Evropu: ANI KROK BEZ BATI.



1933. Baťovy závody – pohled do jedné z obuvnických dílen na výrobu dámských střevíců
(Foto Řehák, Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín)

Stále rok 1936: Lidskost

Vychází antologie kanonických textů Jana Antonína Bati: „S hrůzou pozoruji, že z toho našeho poctivého prostého lidu vyrůstají almužníci.

Naučme lidi, kteří u nás ztratili práci, žítí skromně, avšak lidsky – na vlastní účet. Pokud od státu žádají podporu v nezaměstnanosti, oslabují zemi. Berme práci, jakou nám dávají, práci za jakoukoliv cenu. Uznejme, že přijímat podporu je hanba. Podpora není projevem lidskosti, je to ubíjení člověkovy duše. Je to korumpování slabých.“

Jak tedy pomoci těm, kteří přicházejí o lidskost?

Jeho odpověď zní: vykašlete se na ně.

Ti lidé by už přece dávno měli umřít hladu, myslí si společnost. Jenže oni žijí.

Již Tomáš Baťa roku 1931 varoval propouštěné dělníky, že pokud přijmou podporu, uzavřou si tak navždy možnost se k němu vrátit.

V novinách se píše, že ve Zlíně žádní nezaměstnaní nejsou. Ve skutečnosti ty, kteří ztratili práci, vyhazuje město z bytů a nutí je, aby se vrátili do rodných obcí. Kdo je komunista nebo pracuje v odborech, ten ve Zlíně dlouho nevydrží. Baťa si zavedl soukromé kartotéky rudých.

Pro případ nepokojů má své lidi, kontroluje policisty v kraji. Například devatenáct funkcionářů ze Zlína, kteří bydlí v Baťových rodinných domcích, dostalo v lednu 1934 za odměnu šedesáti-procentní slevu na činži.

Komunistický senátor Nedvěd křičí, že ve Zlíně neplatí československé zákony.

Vraťme se ke krizi. Přestože byly propuštěny tisíce lidí, množství vyrobené obuvi neklesá. Roku 1932 bylo dokonce vyrobeno

o více než jeden milion párů více než roku minulého. „Baťovský teror“ – vysvětlují úspěch komunisté.

Roku 1936 má Jan Antonín už čtyři dcery, jednoho syna a manželku Marii. Mnoho toho o jeho soukromém životě nevíme. Jen to, že za dva roky přiveze manželce z krátké zahraniční cesty právě vynalezené nylonové punčochy. O čem s ní asi mluví, než usne?

„Naše země potřebuje naši práci, Máňo. Jsme plátcí nejvyšších daní v republice.“

28. června 1936: Literatura

Jan Baťa svolává do Zlína sjezd spisovatelů. Asi chce mít po příhodě s *Botostrojem* pod kontrolou i literaturu.

Provádí po městě sto dvacet literátů a pak je nechává mluvit.

„Mám velkou radost, že vidím pospolu literaturu a průmysl. Ty dva činitele je potřeba dostat dohromady,“ říká jménem pražských spisovatelů Karel Scheinpflug, který kdysi psal dekadentní prózu, a dodává: „Literatura může vykonat mnoho pro průmysl a průmysl pro literaturu.“

Baťa současně spisovatelům vysvětluje, z čeho plynou kulturní potřeby jak jeho, tak Zlíňanů: „V boji za lepšího člověka jsme uspěli.“

Druhý den: Surrealismus

Sto dvacet spisovatelů si prohlíží práce sto padesáti dvou malířů v Galerii Jana Bati. (Sjezd výtvarných umělců zorganizoval Baťa o čtyři měsíce dříve.) Shovívavě si prohlíží zakoupené

práce těch nejvýznamnějších. Jeho zrak spočinul na obraze Toyen (vlastním jménem Marie Čermínové), která maluje vejce, kameny a provazy jako výplod svých snů, což velice chválil Paul Eluard, když navštívil Prahu.

„Přiznám se vám,“ říká Jan Antonín Baťa, „že chci najít lidi, kteří neuznávají jen jeden směr. Zním jednoho kluka, který maluje mrtvá kuřata, nebo muže, kteří vypadají, jako by měli za hodinu umřít. Myslím, že tohle není správné. Komu takovou malůvkou poslouží? Společnosti? Společenským třídám? Národu? Jeden obraz mi pořád vězí v paměti: Slováci se sekerami, z očí jim šlehají blesky, ženou se vpřed. Dejte pokoj! Chtěl bych umělcům pomoci. Ale takovým, co namalují člověka, který něco chce.“

(Navzdory Baťovým omezeným názorům na umění oživily následující čtyři jím zorganizované „salony“ umělecké prostředí, výstavy zhlédlo 300 000 návštěvníků.)

„Jo vlastně,“ vzpomněl si Jan, že mluví se spisovateli, ne s malíři, „vy se taky vyhýbejte pesimismu. A připravte konečně krédo pro pracující lid.“

Rok 1937: Výtah

Jan má zřejmě pocit, že je šlechtitný, vážený a nezávislý: dokončuje budovy dvou vědeckých ústavů a začíná stavět největší mrakodrap v republice. Má mít šestnáct pater, má být vysoký 77,5 metru. Bude to Baťova kancelářská budova.

Britský spisovatel Orwell zveřejní až za jedenáct let, jak vypadá život pod dozorem Velkého bratra. Jan světovou literaturu předbíhá. Napadne ho, že by mohl vytvořit něco, co tu ještě nebylo: pojízdnu kancelář, z níž lze dohlížet na zaměstnance.

Umístí svou kancelář do proskleného výtahu, který bude jezdit po mrakodrapu nahoru a dolů. (Kabina 5×5 metrů, rádio, klimatizace, umyvadlo. Nádrž s čerstvou vodou bude na střeše kabiny, na použitou vodu pod podlahou.)

Šéf nebude muset vystupovat z výtahu ani chodit po schodech. Kancelář zastaví například ve třináctém patře, stěna budovy se odsune a Jan Antonín Baťa uvidí pracující zaměstnance ze své pohyblivé trůnní síně, v níž bude za ním viset mapa světa se všemi Baťovými továrnami.

Říká, že to bude i pro jejich dobro. Kdo bude chtít zajít za šéfem, nemusí marnit spoustu času.

A bude-li třeba, může se kancelář za chvíli objevit v jiném patře.

(Jan Antonín Baťa bohužel nikdy svou létající kancelář nepoužije. Bude zprovozněna teprve na podzim 1939, kdy on bude v cizině a nikdy se už do Zlína nevrátí.)

Stále rok 1937: Ti nejlepší

Jan Baťa zakládá kolej pro ty nejlepší ze školy mladých mužů. Při jídle smějí studenti mluvit jen v cizích jazycích, stoly jsou prostřené jako v pětihvězdičkových hotelech (Jan se právě vrátil z dvouměsíční cesty kolem světa). Každý student sedí ve škole v smokingu, cylinder smí smeknout, až když vstoupí do školy.

Naproti tomu po vyučování se převlékne do šatů obyčejného dělníka a jde do práce.

Stará paní Baťová (tím je míněna manželka nebožtíka Tomáše, která sice není stará, ale říká se jí tak na rozdíl od Janovy ženy, která se také jmenuje Marie Baťová) o Janovi stále mluví jako o „tom blbci“, přestože má takový úspěch.



1935. Zahradní čtvrť rodinných domků Nad Ovčírnou ve Zlíně (Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín)

Jan, který vychodil jen základní školu, dostává doktorát honoris causa na brněnské technice a vyžaduje, aby byl titulován „pane profesore“.

12. března 1938: Patagonie

Moc mluví. Opatrnost je matkou moudrosti, řekl Švejk, ale Jan Baťa se této pravdy nikdy nedrží.

Den poté, co třetí říše anektovala Rakousko, se probudí s tušením, že podobný osud potká i Československo, a dostává nápad. Předem ohlášený „koncert velmocí“ za chvíli začne. I Varšava tvrdí, že Československo je umělý útvar odsouzený k zániku.

Ve svých novinách *Zlín* zveřejňuje Jan Antonín Baťa ten svůj ranní nápad: přestěhovat Československo do Jižní Ameriky.

„Brazílie, stát velký jako celá Evropa, čítá 44 milionů obyvatel, Evropa má 480 milionů. Proč hledat půdu k rozmachu ve stísněné Evropě? Proč ne tam? Bude lepší se vystěhovat. Poslední válka stála svět 8 bilionů československých korun. Převézt 10 milionů lidí do Jižní Ameriky by stálo jen 14 miliard korun a za 140 miliard korun by si mohli pořídit už velmi pěkná hospodářství. Proč dělat něco tak hloupého a ke škodě lidí, jako je válka? Skvěle by se pro nás hodila Patagonie v jižní Argentině.“

Baťa počítá s tím, že Němcům se tenhle nápad bude líbit. Uleví se jim, když se Češi vystěhují. (Po válce se to v komunistickém Československu stane důvodem k žalobě z velezrady.)

„Ale národ a jeho kultura jsou přece těsně spjaty s místem!“ slyší ze všech stran.

„Do prdele s kulturou, když mají ve válce umírat děti!“ odpověděl pravděpodobně tak, jak mu bylo vlastní.