

# VOLNÁ RUKA TRHU, NEBO KOŠILE BLIŽŠÍ NEŽ KABÁT? CESTA K ZÁNÍKU MOSTÁRNY VÍTKOVICKÝCH ŽELEZÁREN VE FRÝDKU-MÍSTKU V 1989–1995

Lukáš Lisník

DOI 10.69108/slsb.2025.1.04

## **Lukáš Lisník: Invisible Hand of the Market or Shirt Closer than Coat? The Path to the Demise of the Bridge Factory at Vítkovice Ironworks in Frýdek-Místek from 1989 to 1995**

*The bridge factory at Vítkovice Ironworks in Frýdek-Místek was one of the most significant in Czechoslovakia before 1989, producing a wide range of steel structures for the largest projects, either independently or in cooperation with the bridge factory in Ostrava. Both factories operated under the Vítkovice brand, which did not cause significant issues during the centrally planned economy era. However, the situation changed after 1989, when the two sister factories began to compete.*

*During the economic transformation process in the early 1990s, the position and size of the Frýdek-Místek bridge factory became unsustainable due to the recession in the steel structures market. The factory management tried to include products for alternative energy use, such as wind turbines, in the production programs, making the factory a pioneer in this field in Czechoslovakia. However, this process brought with it a number of dubious managerial steps, including the business of its own employees.*

*The poor economic results were then exploited by the new management of Vítkovice a.s., which decided to halt production at the bridge factory. The following text describes the individual years of the period 1989-1995 and the gradual decline of one of the largest factories at Vítkovice Ironworks, which was shut down instead of being sold to avoid creating new competition for the original Ostrava bridge factory.*

**Key Words:** Vítkovice, Ostrava, Frýdek-Místek, Wind Turbines, Steel Structures, Economic Transformation, 1990s

Doba, kdy byl Frýdek-Místek znám jako město ve kterém se vyráběly ocelové konstrukce pod značkou VÍTKOVICE jsou již minulostí. Dnes si jen málokdo vzpomene, že před 30 lety došlo k ukončení více než 110leté historie místní mostárny. Přitom se jednalo o jednoho z nejvýznamnějších výrobců v rámci tohoto segmentu v českých zemích. Stejně tak jak je historie mostárny zajímavá, je zajímavý a významný její konec, jehož průběh sám o sobě vypovídá mnoho o hospodářské situaci a poměrech v průmyslových podnicích v Československu a následně v České republice po roce 1989.

Prameny vázané na mostárnu ve Frýdku-Místku jsou pro období po roce 1989 uloženy v Archivu Vítkovice a.s. ve fondu Vítkovice s. p. vrstvě 1989–1992 a fondu Vítkovice a.s.. Jsou však značně torzovité a zaměřené většinou na vedení závodu a nové výrobní programy. Výrobní záležitosti se téměř nedochovaly a dnes je těžko dohledatelné, kde skončily. Část ve spisovně mostárny v Ostravě, po jejímž faktickém zániku visí nad osudem spisovny otazník, část skončila ve spisovně společnosti Hard v Jeseníku a její osud je rovněž neznámý. Některé materiály se však nedochovaly vůbec.

V dřívějším období byla historie mostárny připomenuta pouze kratšími texty,

ve formě vzpomínkových příspěvků, historickými shrnutími v podnikových novinách Vítkovických železáren.<sup>1</sup> Několik zmínek o historii mostárny je možné nalézt v článcích a studiích věnujících se Karlově huti, Válcovnam plechu a Báňské a hutní společnosti.<sup>2</sup> Až v posledních letech se mostárnou začal ve větší míře zabývat kolektiv současných nebo bývalých pracovníků Archivu Vítkovice a.s., z jejichž produkce vzešlo několik studií o její historii nebo obslužných střediscích.<sup>3</sup>

Samotná historie mostárny začala být psána v roce 1867 v polské Ustroni jako součást Těšínských komorních statků, avšak v roce 1881 byla přemístěna do Karlovy Huti v Lískovci, kde měla nahradit Bessemerovu ocelárnu, přesunutou do Trince. Po období, kdy byl závod v majetku Těšínské komory a následně Báňské a hutní společnosti, utvořila v roce 1949 mostárna, na základech výrobních částí bývalé Karlovy huti, společný podnik se sousední válcovnou plechu, který od roku 1950 nesl název Železářny Stalingrad n. p. V rámci reorganizace průmyslu byla mostárna v roce 1958 delimitována jako Závod 65 do Vítkovických železáren. Poté došlo k významnému rozvoji závodu, přestavbě výrobních hal, modernizaci výrobních postupů a navýšení produkce, čímž se závod z Frýdku-Místku stal spolu s ostravským Závodem 6, pod který spadala druhá mostárna podniku, nejvýznamnějším výrobcem ocelových konstrukcí v Československu.<sup>4</sup>

1 Ladislav VATRAS, *Mostárna VŽKG – Závod 65 ve Frýdku-Místku (Lískovci) v letech 1945–1965*, Těšínsko 8 1965, č. 16–18, s. 48; Alfons KOCICH, *Minulost, současné postavení, plánované záměry a cíle VŽKG-Závodu 65, Mostárna ve Frýdku-Místku*, Technický zpravodaj ocelové konstrukce 8, č. 2/1972, s. 2; *Mostárně je už přes 100 let*, Jiskra. Závodní noviny pracujících VŽKG, XXVI., č. 7/1968, s. 6; *Naše mostárna ve Frýdku-Místku má 110 let*, Jiskra. Týdeník Vítkovic železáren a strojíren Klementa Gottwalda, XXXIII., č. 23, s. 4, 5.

2 Rudolf ŽÁČEK, *Mostárna Karlovy huti v době průmyslové krize*, Těšínsko 21, 1978, č. 3, s. 35, 36; Rudolf ŽÁČEK, *Sociální poměry dělníků v Karlově huti v letech 1833–1948*, Studie o Těšínsku 9, Český Těšín 1981, s. 165; Andělín GROBELNÝ – Bronislav KALIŠ a kol.: *Sborník k dějinám Válcoven plechu ve Frýdku-Místku*, Ostrava 1970; Bohuslav STOČES, *Dvacet pět let Báňské a hutní společnosti*, Praha 1931, s. 171–178.

3 Lukáš LISNÍK, *K historii mostárny Karlovy huti v Lískovci v letech 1867–1958*, in: Sborník Státního okresního archivu Frýdek-Místek 16, 2020, s. 39–84; Lukáš LISNÍK – Ondřej ŠTARMAN, *Mostárna Frýdek-Místek po roce 1989 a její výrobní program zaměřený na alternativní energie*, in: Sborník Státního okresního archivu ve Frýdku-Místku 17, 2022, s. 92–117; Ondřej ŠTARMAN, *Rekreační středisko Mostař u Žermanické přehrady v majetku Vítkovických železáren a Mostárny Frýdek-Místek*, in: Sborník Státního okresního archivu Frýdek-Místek, Sv. 18, s. 97–128; Radomír SEĎA, *Podíl Vítkovických železáren na výstavbě československých pavilónů pro mezinárodní výstavy v Paříži a New Yorku a Železáren Stalingrad v Lískovci na výstavbě československého pavilónu pro Mezinárodní výstavu v Bruselu*, in: Ostrava. Příspěvky k dějinám a současnosti Ostravy a Ostravska 38. Ostrava 2024, s. 164–177; Lukáš LISNÍK, *Výbrané stavby z ocelových konstrukcí mostárny z Frýdku-Místku vyrobené pod značkou VÍTKOVICE v letech 1958–1989*, in: Práce a studie Muzea Beskyd, Společenské vědy. Číslo 29, 2025 (v redakci).

4 Za svou existenci mostárna vyrobila několik stovek ocelových konstrukcí mostů a staveb mezi nimi například: do roku 1918 mosty přes Drinu v Bosně, Dunaj u Vídně, San u Jaroslavle, Ropu u Jedlersdorfu nebo Suczavu v Haliči, konstrukce střechy radnice ve Vídni, obilných sýpek v Budapešti, střechy vídeňské radnice nebo strojírenského pavilónu zemské výstavy ve Lvově. V dalších letech se jednalo o konstrukce budovy generálního ředitelství společnosti v Praze, tribuny stadionu AC Sparta Praha, mostů přes Tisu u Velatína, přes Vranovskou přehradu u Bítkova nebo u Lanžhotu přes řeku Moravu, po roce 1945 výroba konstrukce ocelového mostu přes kanál Ismailia v Egyptě, dvě spojitá pole poschodového mostu Družby přes Dunaj na rumunsko-bulharské hranici nebo konstrukce československého pavilónu světové výstavy EXPO 58, konané v Bruselu. Po delimitaci do Vítkovických železáren v roce 1958 se mostárna podílela na výstavbě velké části největších staveb v zemi, jejichž součástí byla ocelová konstrukce, jako byly například: Žďákovský most, dálniční most přes Želivku, Ivančický viadukt, Palác kultury v Praze, dnes již neexistující Hotel Praha, Budovy sdružení projektových ateliérů v Praze, areál TJ Slavia Praha, stadión TJ Sparta Praha a celá řada dalších. Více k historii a výrobkům mostárny Viz B. STOČES,

Po roce 1989 na mostárnu těžce dolehla recese na trhu ocelových konstrukcí, omezení prostředků na armádu a klesající poptávka po důlních vozících. Tyto faktory postupně způsobily, že se závod výrazně dostal do záporných čísel, a to i přes snahu zavést nové výrobní programy zaměřené na alternativní výrobu energie jako byly například větrné elektrárny. Nezdar nových programů a špatná ekonomická situace nakonec poskytly mateřské společnosti Vítkovice důvody k útlumu výroby v mostárně k 31. prosinci 1994, namísto jejího prodeje některému ze zájemců.

O této poslední etapě pojednává následný text, který si vzal za cíl na příkladu mostárny, ukázat problematický přechod průmyslových výrobců na nový ekonomický systém, v kontextu s novými možnostmi pro jejich manažery, jak s pozitivními, tak negativními důsledky. Tedy i sesterského konkurenčního boje v rámci jednoho podniku (akciové společnosti).

### Mostárna a rok 1989

Rok 1989 byl zásadním mezníkem ve vývoji československé společnosti a vzhledem k následným transformačním procesům v hospodářství, také ve Vítkovických železárnách. Již od ledna 1989 se koncern Vítkovice,<sup>5</sup> stejně jako řada dalších velkých průmyslových celků, začal připravovat na proměnu organizační struktury a transformaci ve státní podnik, který si „na sebe měl sám vydělat“. Vznik samostatně hospodařících státních podniků, byl dalším krokem v rámci vládních reforem hospodářského systému, které vycházely ze změn nálad ve společnosti druhé poloviny 80. let. Koncernový podnik byl nakonec rozhodnutím ministerstva hutnictví, strojírenství a elektrotechniky ČSSR zrušen k 30. červnu 1989 a jeho části byly přeměněny na státní podniky. Dopady, ať již pozitivní nebo negativní se však během následujícího půl roku, vzhledem ke krátkému času, nepodařilo identifikovat a následný vývoj polistopadových událostí zcela změnil hospodářství v Československu.<sup>6</sup>

V samotném listopadu 1989 se v železárnách a v Závodě 65 (mostárně Frýdek-Místek) odrazil s mírným zpožděním vývoj v Ostravě a ve Frýdku-Místku. Dne 24. listopadu se pokusil výbor Svazu socialistické mládeže (SSM) Závodu 65 uspořádat besedu svých členů s vedením odborů. Tato beseda ale byla pod tlakem vedení závodu odvolána. O tři dny později se však zaměstnanci mostárny připojili ke generální stávce vyhlášené Občanským

---

*Dvacet pět let*, s. 171–178; L. LISNÍK, *K historii mostárny*, s. 39–84; L. LISNÍK, *Iybrané stavby*.

5 Koncern Vítkovice vznikl k 1. lednu 1981. Jeho základem se stala výrobní hospodářská jednotka (VHJ) Vítkovice – železářna a strojírna Klementa Gottwalda a několik menších podniků, mezi nimi Transporta Chrudim, Žďárské strojírna a slévárna, Hutní montáže Ostrava, Uničovské strojírna, Mostáreň Brezno, Výzkumný ústav transportních zařízení Praha. Jednalo se o rozsáhlý hospodářský komplex, jehož úkolem bylo komplexně „zabezpečit a podporovat povrchové doly, moderní dobývací technikou, plnit rozsáhlé povinnosti v rozvoji jaderné a palivoenergetické základny ČSSR“. *Od prvního ledna KONCERN VÍTKOVICE*. Jiskra. Týdeník Vítkovic – železáren a strojíren Klementa Gottwalda, XXXVI., č. 51, s. 6 ze 17. prosince 1980; *O činnosti likvidační skupiny*, Jiskra. Týdeník pracujících VŽSKG s. p., XLVI, č. 1, z 3. ledna 1990, s. 2; Archiv Vítkovice (dále AV), fond Vítkovice GR koncern (dále VGRK), Zpráva o průběhu likvidace GR koncern Vítkovice Ostrava, č. kart. 173.

6 *Abychom byli připraveni*, Jiskra. Týdeník Vítkovických železáren strojíren KG. Ročník XLV, č. 10, s. 6; Zdislav ŠULC, *Vize a skutečnost české transformace. K historii sporů o strategii přechodu k tržní ekonomice 1989-1999*. Praha 2002, s. 15.

fórem (OF), ať již pasivní formou v zasedací místnosti ředitelské budovy, nebo na shromáždění občanů na náměstí VŘSR (dnes náměstí Svobody) v Místku. Ředitel Závodu 65 Ing. Jiří Choleva sice vybízel závodním rozhlasem zaměstnance ke klidu a rozvaze, ale se stávkou, jejíž začátek oznámilo houkání sirén, nic nezmohl. V následujících týdnech došlo v mostárně k vytvoření koordináčního výboru OF, ukončení činnosti lidových milic v prostorách závodu,<sup>7</sup> omezení přístupů stranických orgánů ke kádrovým materiálům zaměstnanců a od ledna 1990 začalo také rušení podnikových buněk KSČ.<sup>8</sup>

Od počátku roku však zaměstnanci spíše vyčkávali, co nová situace přinese, nic výraznějšího se však nedělo. Z toho důvodu se na počátku února 1990 sešlo závodní OF s odbory a vedením, kterého se účastnil jak ředitel závodu Ing. Jiří Choleva, tak generální ředitel celého podniku Ing. Vítězslav Vašica. Výsledkem série jednání bylo mj. vyhlášení konkurzu na nového ředitele mostárny, kterým se od 1. dubna 1990 stal zkušený Ing. Ferdinand Mádry, CSc.<sup>9</sup>

Od nového ředitele, který měl pověst rázného člověka, se čekaly potřebné změny. Krátce po jeho nástupu došlo k několika personálním změnám na postech vedoucích pracovníků, kdy bylo odvoláno 8 zaměstnanců a na jejichž místa nastoupila „nová krev“.<sup>10</sup> Avšak součástí změny bylo také celkové rušení míst, zejména v přebujelé administrativě, na základě kterého byli někteří zaměstnanci přemístěni v rámci závodu, několik z nich však muselo zcela odejít.<sup>11</sup>

Přestože na počátku roku 1990 nebylo vůbec jasné, jakým směrem se bude hospodářství státu ubírat, novému vedení mostárny bylo jasné, že výrobní portfolio, které tvořily mostní a ocelové konstrukce, důlní vozíky, speciální technika a nerezová výroba, bude muset být oživeno. Výhledově se navíc počítalo s omezením výstavby v oblastech jaderné energetiky,

7 V závodě nebyla vytvořena vlastní jednotka Lidových milic, zaměstnanci mostárny byli pouze členy LM sousedních Válcoven Plechu.

8 AV, fond Vítkovice s. p. (dále VSP), 1989–1992, Informace o činnosti Občanského fóra v závodě, č. kart. 100; AV, fond VSP, Podniková kronika 1990, s. 8, č. kart. 20.

9 Ferdinand Mádry, syn Ferdinanda Mádryho, člena odbojové skupiny Karla Břenka, se narodil 31. ledna 1944. Pět dní předtím stanul jeho otec za svou odbojovou činností před popravčí četou v táboře Terezín. Komplikovaný start do života mu ale nezabránil stát se významným konstruktérem a realizátorem řady projektů. Po válce vystudoval Vysokou školu báňskou, obor strojní zařízení dolů a hutí a od roku 1968 pracoval v mostárně ve Frýdku-Místku, kde působil v technickém rozvoji, jako technolog, poté hlavní technolog a později jako hlavní inženýr. V roce 1981 se stal ředitelem koncernové organizace VÍTKOVICE, Výzkumný ústav transportních zařízení Praha. Podílel se na návrhu výstavby průplavu Odry-Dunaj a v rámci Vítkovic prosazoval výrobu větrných elektráren. Rovněž byl zakladatelem České společnosti pro větrnou energii. Po odchodu z Vítkovic začal samostatně podnikat. AV, fond VGRK, Jmenování Ing. Ferdinanda Mádryho ředitelem účelové organizace Vítkovice VÚTZ, č. kart. 121; Radomír SEĎA a kol., *Pět proti gestapu. Příběh diverzní skupiny Karla Břenka a odboje zaměstnanců Vítkovických železáren v letech 1943–1944*, Ostrava 2014, s. 117; Dušan FAJKOŠ a kol., *Jak jsem potkal lidi (profily významných osobností Moravskoslezského kraje)*, Ostrava 2006, s. 152; *Změny na vedoucích místech*, Jiskra. Týdeník pracujících Vítkovic, XLVI., č. 22, s. 2.

10 Jednalo se o vedoucí ze středisek Montovny I. a II., Úpravy I. a II., Projekce a konstrukce, Údržby a opravy, Vývoj a konstrukce DKV a Výpočetního střediska. K tomu byl odvolán vrchní mistr montovny I. a technický zástupce vedoucího Výroby Speciálních ocelových konstrukcí. AV, fond VSP, 1989–1992, Rozhodnutí ředitele, č. kart. 109.

11 Pracovníci byli přesouváni také v rámci privatizačního procesu, například když byla privatizována závodní prodejna, její zaměstnanci přešli pod nového vlastníka. AV, fond VSP, 1989–1992, Rozhodnutí ředitele, č. kart. 109.

těžkém strojírenství, hutní výrobě a stavebnictví. Již krátce po změně poměrů zaznamenala hlubokou regresi zejména poptávka po důlních vozících, které tvořily důležitý podíl na výrobě závodu. Přes nepříznivé prognózy na další roky, se předpokládalo, že by mělo dojít k nárůstu výstavby konstrukcí pro ekologické stavby sloužící k čištění, odprášení, třídění odpadů apod.<sup>12</sup>

Mostárna se nově pokoušela prosadit na nových zahraničních trzích (SRN a Rakousko), kde však bylo třeba konkurovat nízkou výrobní cenou. Vedení se také pokoušelo navázat hospodářské vztahy s někdejší největším hospodářským partnerem, bývalým Sovětským svazem, které byly po roce 1989 bez rozmyslu přetrhány<sup>13</sup>, a to zejména s Jakutskou oblastí, která měla zájem o několikaleté dodávky těžebních a průmyslových konstrukcí. Část vedoucích zaměstnanců viděla řešení problémů mostárny v jejím osamostatnění v rámci státního podniku, ale tento proces probíhal velmi pomalu a například vlastní oddělení pro export bylo v mostárně zřízeno až od září 1991. Do té doby tato činnost spadala pod Vítkovice export.<sup>14</sup>

### Rok 1991 – Závod 65 mostárna F-M jako Podnikatelská jednotka 650

Do roku 1991 vstupoval podnik Vítkovice s novým dvoustupňovým systémem řízení, při větší odpovědnosti jednotlivých podnikatelských jednotek (dále PJ). V případě mostárny z Frýdku-Místku došlo k vytvoření PJ 650 z původního závodu, tak, jak fungoval do konce prosince 1990.<sup>15</sup>

Původní závod sice nově nesl označení podnikatelská jednotka, což vzbuzovalo pocit samostatnosti a mělo tak více korespondovat s novou společenskou situací a začínající ekonomickou transformací, ale do poloviny roku byla mostárna stále spjata s ostravskou „centrálou“ a nedisponovala například vlastním účtem, měla v Ostravě společnou účtárnu a v obchodním styku byla závislá na podniku. Chyběly tedy administrativně-právní kroky k osamostatnění, jelikož výrobně byla mostárna samostatná, disponovala rozsáhlými výrobními prostory a k tomu přiměřeným technickým vybavením, které bylo v rámci ČSFR na výborné úrovni.<sup>16</sup>

Do roku 1991 vstupovala mostárna s několika předpoklady. K pozitivům patřilo, že

12 *Strategie pro tržní časy*, Jiskra. Týdeník pracujících Vítkovic, XLVII., č. 2, s. 6; AV, fond VSP, 1989–1992, Činnost OF v závodě, č. kart. 100.

13 RVHP oficiálně ukončila svou činnost sice až v červnu roku 1991, ale kroky k tomuto započaly již na počátku roku 1990 na 45. zasedání v Sofii. Paradoxem bylo, že k rozpadu RVHP nejvíce přispěly státy, jako bylo Československo, které tím utrpěly značnou ztrátu, jelikož ztratily desetiletí budované „východní“ trhy, ale na druhou stranu na „západní“ trhy se dostávaly pouze pomalu a za cenu platby v tvrdé valútě. K zániku RVHP kromě objektivních faktorů vedly „i neprozíravé snahy zavést bezodkladně do obchodních vztahů mezi postkomunistickými zeměmi liberalistické principy včetně používání konvertibilních měn při vzájemných platbách. Československo, které tuto politiku prosazovalo, utrpělo její realizací značné hospodářské ztráty“. Václav PRŮCHA a kolektiv, *Hospodářské a sociální dějiny Československa 1918–1992*, 2. díl, období 1945–1992, Brno 2009, s. 942–943.

14 AV, fond VSP, 1989–1992, Rozhodnutí ředitele PJ 650, č. kart. 109; Výroba ocelových konstrukcí, č. kart. 122.

15 *Strategie pro tržní časy*, Jiskra. Týdeník pracujících Vítkovic, XLVII., č. 2, s. 6.

16 AV, fond VSP, 1989–1992, Marketingová studie, č. kart. 121.

nebyla zadlužena a mohla tak bez problémů plnit zadané zakázky. K negativům patřila storna některých objednávek (došlo k výše zmíněnému omezení výstavby a v některých případech k zastavení staveb) a odsuny výroby v důsledku přechodu na tržní hospodářství. V rámci zakázek pro zahraniční odběratele se stala významným problémem finalizace výroby a s ní spojená povrchová ochrana a kvalita provedených svárů, která byla nižší ve srovnání se západními výrobci.<sup>17</sup> Z pohledu zakázek však situace vypadala zatím dobře, jelikož rok 1991 byl relativně pokrytý, a navíc export jednotky se zvyšoval, od roku 1989 z přibližně 10 %, na třetinu produkce v roce 1991. To bylo důležité zejména s ohledem na tuzemskou investiční retardaci v jejímž důsledku klesala potřeba ocelových konstrukcí na domácím trhu. Černý scénář špatných prognóz se tedy zatím neuskutečňoval.<sup>18</sup>

Nová hospodářská situace znamenala také ztrátu několika zavedených domácích odběratelů, bez ohledu na výrobní sortiment. Například ve výrobě ocelových konstrukcí při srovnání s obdobím před rokem 1989 zůstali do roku 1991 z devíti největších odběratelů pouze tři (Vítkovice, Hutní montáže Ostrava a Transporta Chrudim), přesto se tuto mezeru podařilo zacelit novými tuzemskými zákazníky a již výše zmíněnou výraznější orientací na export.<sup>19</sup> Nadále však klesala produkce důlních vozíků, přesto se povedlo uskutečnit zakázku do Španělska pro firmy Emcor a Emico. Celkovou produkci ve zmíněném roce tak z 69 % plnila výroba ocelových konstrukcí (mosty 12 %, stavby a výškové budovy 57 %), produkce kolejových vozidel (vozíků) klesla na 21 % a prudce klesala také výroba velkokapacitních nádob na potraviny. Stavba speciálních mostů a transportních zařízení byla zcela minimální. Z tradičních výrobních programů realizovala mostárna nadále zakázky všeho druhu dle přání zákazníků, od drobných konstrukcí (například prodejní kiosky), po konstrukce nadstandartních velikostí.

Frýdecká mostárna pochopitelně na československém trhu nepůsobila sama, ale konkurovalo ji několik dalších výrobců ocelových konstrukcí. Jednalo se o 11 firem, přičemž marketingová studie z roku 1991, s ohledem na výrobní program, jako podstatné konkurenty označuje šest z nich (KPS Brno, VOKD Šenov, Mostárna Hustopeče, Mostárna Moravský Krumlov, VSŽ Košice a mostárna Závodu 6 Vítkovických železáren). Ano, mezi významnými konkurenty byla uvedena také ostravská mostárna, tedy sesterský závod, což se později ukáže jako degradující faktor dalších vztahů mezi Ostravou a Frýdkem jelikož stejné „nepříjemné“ situace si byli vědomi také v Ostravě.<sup>20</sup> Do budoucna se však tradiční velcí výrobci konstrukcí v novém hospodářském systému museli vypořádat nejen s vlastní konkurencí, ale rovněž s novými malými soukromými výrobci, kteří byli schopni rychle a s menším počtem zaměstnanců reagovat na změny na trhu.<sup>21</sup>

Podnikatelská jednotka z Frýdku-Místku, ale věřila, že oproti konkurentům, tedy

17 AV, fond VSP, 1989–1992, Rozbor výsledků hospodářské činnosti za rok 1991, č. kart. 108.

18 AV, fond VSP, 1989–1992, Marketingová studie, č. kart. 121.

19 AV, fond Vítkovice a.s. (dále VAS), inv. č. 5299, č. kart. 469.

20 AV, fond Vítkovice s. p., 1989–1992, Marketingová studie, č. kart. 121.

21 AV, fond VAS, inv. č. 4513, č. kart. 386.



i tomu z Ostravy, disponuje několika výhodami, mezi které patřila zejména velká prostorová výrobní i skladovací kapacita, dobrá technická úroveň zařízení a možnost zpracovávat opravdu těžké konstrukce (mostárna disponovala jeřábem o nosnosti až 50 tun, což nebylo běžné vybavení mostáren v zemi). Navíc mostárna disponovala v rámci tuzemských možností moderním výrobním programem, projevujícím se snahou dostat se na trh s produkcí, podporující ochranu životního prostředí, jako byly konstrukce pro zařízení na třídění domovních odpadů, zařízení pro odsíření tepelných elektráren a konstrukce pro „netradiční“ výrobu elektrické energie, při zachování původního výrobního jádra.<sup>22</sup>

S tím souvisel plán rozšířit výrobní program o výrobu větrných elektráren, na počátku s typovými výkony 75, 150, 250 a 500 kW.<sup>23</sup> Celkem měla mostárna již v roce 1990 50 objednávek na tento typ výroby, od státních podniků, družstev a soukromých podnikatelů, přičemž z počátku pro větrné elektrárny vyráběla konstrukci (tubus) a některé další mechanické části a německá firma Tacke k nim dodávala technologické části včetně řídicího systému. Rozjezd tohoto programu v plné výši byl však plánován až v horizontu tří let.<sup>24</sup> Zaměření na ekologickou výrobu energie, však mělo negativní vliv na rozvoj dalších výrobních segmentů, jelikož péče, která byla směřována k vývoji alternativních výrobních programů, vedla zároveň k menší pozornosti v rozvoji stěžejní produkce ocelových konstrukcí, což se v dalších letech ukázalo jako problematické.

Přestože se hospodářská situace v první polovině roku 1991 zdála být dobrá a ve srovnání s předchozím rokem lepší, mostárna nakonec oproti předpokladům, pociťovala pokles pohledávek u zákazníků o 9 miliónů Kčs. Nepříznivé výsledky v hospodaření ovlivnil zejména podstav pracovníků, tím také neplnění výrobních hmotných objemů a vysoký stav hotových výrobků na skladě v hodnotě 49 miliónů Kčs. Závod měl nadále výrazné problémy oblasti jakostní výroby, kterou se nedařilo zlepšit, v důsledku čehož byly pociťovány důsledky konkurenčního boje, zejména ztrátou zákazníků. Nekvalitně byl nadále prováděn proces svařování a vnější nátěry, ale jakost výrobků byla snižována rovněž nevhodnou manipulací s výrobky a jejich přepravou.<sup>25</sup> Výsledkem bylo, že se zvýšila intenzita kontroly a za nekvalitní výrobu byli zaměstnanci postihováni srážkami prémie. Od října 1991 bylo rovněž vybráno osm pracovníků jakosti a technologie, kteří měli na kvalitu výrobků a jejich zpracování dohlížet. Rozsah nekvalitní práce pak byl hodnocen na stupnici od jedné do šesti a stejnou stupnici měly také srážky ze mzdy od jedné v hodnotě 50 Kčs do šesti v hodnotě 300 Kčs, které byly sráženy zaměstnancům zodpovědným za zmetky.<sup>26</sup>

S příchodem nového politického systému došlo také k omezení financí na armádu a armádní projekty. Jak píše Jan Rychlík ministr zahraničí Jiří Dienstbier v roce 1990

22 AV, fond VSP, 1989–1992, Marketingová studie, č. kart. 121.

23 Více k výrobě větrných elektráren ve Frýdku-Místku Viz Lukáš LISNÍK – Ondřej ŠTARMAN, *Mostárna Frýdek-Místek po roce 1989 a její výrobní program zaměřený na alternativní energie*, s. 92–117.

24 AV, fond VAS, inv. č. 4588, č. kart. 394.

25 Množství výrobků na skladě začalo být vysoké, proto byly v roce 1991 zakoupeny dvě haly v Bašce pro jejich uskladnění. AV, fond VSP, 1989–1992, Zápisy z rozšířené operativky ředitele, č. kart. 121.

26 AV, fond VSP, 1989–1992, Rozhodnutí ředitele, č. kart. 109.

prohlásil, že „úloha Československa jako světového obchodníka se zbraněmi končí“.<sup>27</sup> Nejednalo se ale o zcela nový politický kurz, jelikož k útlumu zbrojní výroby začalo docházet již před rokem 1989 a to do té míry, že mezi léty 1988–1989 poklesly objednávky ve zbrojní výrobě na třetinovou hodnotu roku 1987. Produkce ale pokračovala na sklad, což se se zpožděním negativně projevilo na počátku 90. let.<sup>28</sup> Tato situace se dotkla velkého množství československých podniků včetně frýdecké mostárny, jelikož ta armádě dodávala speciální mostní montované konstrukce. V době zrušení armádních mostních zakázek (12/1990), formou jednostranného vypovězení hospodářské smlouvy, měl závod rozpracovány dvě soupravy a pro jednu měl dokončenou přípravu, což ve výsledku způsobilo významnou finanční ztrátu, která byla odhadována na téměř 45 miliónu Kčs (25,3 miliónů souprava č. 4, 19,4 miliónů souprava č. 5). Celkový odhad finančních ztrát při ukončení výroby v tomto výrobním směru ale činil 84,7 miliónů Kčs, a to i s ohledem na hledání nových výrobních programů.<sup>29</sup> Po složitých jednáních mostárna od Federálního ministerstva obrany (dále jen FMO) dostala na základě vlastní žádosti povolení rozpracované mosty dokončit a prodat jiným zákazníkům, což byl riskantní a nejistý krok, který, kdyby se povedlo realizovat nebyly by ztráty v této výrobě tak výrazné. Avšak nakonec se armádní mosty „udat“ nepodařilo<sup>30 a</sup> oddělení speciální výroby pak bylo definitivně zrušeno v srpnu 1991.<sup>31</sup>

Přestože by se mohlo zdát, že se mostárna, se zvyšujícím se podílem zahraničních zakázek, dobře vyrovnala s novou společenskou a hospodářskou situací a s počínající depresí na domácím trhu, je třeba zmínit, že k tomu nevedla pouze progresivní aktivita na trhu, ale rovněž kroky vlády související s transformací československé ekonomiky, která oficiálně započala 1. ledna 1991. Jedním ze zásadních zásahů do ekonomiky byla cenová liberalizace, doprovázená devalvací koruny a likvidací dosavadního dotačního systému. V podstatě se jednalo o neklasicky provedenou měnovou reformu, která způsobila zvýšení cen a znehodnocení úspor obyvatel, současně s devalvací koruny také umožnila na zahraničních trzích udržet některé druhy výrobků, které se pro zahraniční zákazníky staly levnější a tím tak českým firmám pomohla vyrovnat ztrátu z exportních trhů zemí RVHP. Došlo k vyrovnání bilance zahraničního obchodu a následkem toho také k plnému zachování výroby. Tyto příznivé účinky, které rovněž frýdecké mostárně umožnily rozvinout aktivitu na zahraničních trzích však měly svou negativní stránku v podobě zvyšujících se nákladů na suroviny

27 Jan RYCHLÍK, *Rozpad Československa. Česko-slovenské vztahy 1989–1992*, Bratislava 2002, s. 251.

28 V. PRŮCHA a kol., *Hospodářské a sociální*, s. 966–967.

29 Stalo se tak krátce poté, co byl jeden z MMT poprvé vystaven na Mezinárodním strojírenském veletrhu v Brně. AV, fond VSP, 1989–1992, Útlum zbrojní výroby, č. kart. 121.

Zrušení produkce zbrojní výroby způsobilo jen v roce 1991 necelé padesátce podniků ztrátu ve výši 9,7 miliard Kčs, z čehož většina byla tvořena nevyužitými zásobami a strojním vybavením. V. PRŮCHA a kol., *Hospodářské a sociální*, s. 967.

30 Prameny nezmiňují důvody po neuskutečnění prodeje. AV, fond VSP, 1989–1992, Zápisy z porad o speciální výrobě, č. kart. 121.

31 AV, fond VSP, 1989–1992, Rozhodnutí ředitele, č. kart. 109.



a snižujících se cen výrobků, která byla ale patrná až z dlouhodobého hlediska.<sup>32</sup>

V roce 1991 se mostárna začala zabývat také možnostmi využití alternativních zdrojů energie, a to v návaznosti na následky vrcholící krize v Perském zálivu, která se promítla zvýšenými náklady na provoz, zvýšením cen ropy a dalších energií a následně omezením obchodu a zhoršením platební bilance.<sup>33</sup> Ve stejném roce vypracoval výzkumný tým pod vedením ředitele Mádryho projekt „Vitr vodíkové energetiky“, kterému předcházely studie Ing. Jiřího Jalůvky, pro zajištění dodávek energie a tepla z netradičních zdrojů, a to v časovém horizontu pěti let. Na projektu je pozoruhodné, jak si Mádry uvědomoval nejen nutnost šetřit energii, ale zejména, že tak chtěl dosáhnout pomocí ekologicky šetrných a obnovitelných zdrojů energie, pomocí větrných elektráren, elektrolyzérů, motorgenerátoru spalující vodík, a tak následně vyrábět zpět elektrický proud. Jednalo se z pohledu doby o průlomovou technologii převodu větrné energie na energii elektrickou a v případě přebytku na vodík, který bylo v plánu skladovat, následně opět převést na elektrickou energii. Sám autor se domníval, že tak zásadní ekologický projekt ještě nebyl v rámci Československa navržen, jelikož zde byla otázka obnovitelných zdrojů doposud zcela opomíjena. Závod tímto chtěl využít svou šanci na domácím trhu, než ho obsadí zahraniční výrobci.<sup>34</sup> Projekt sám o sobě byl koncipován jako série čtyř podprojektů, které mohly být zpracovány samostatně. Kromě rozvoje, výroby a výstavby větrných elektráren se jednalo o projekt výroby vodíku a projekt uskladnění vodíku a projekt výroby elektrické energie z vodíku pomocí motoru a turbín.<sup>35</sup>

Autor projektu však doslova předběhl dobu, a to nejen z pohledu myšlení společnosti, ale také z hlediska ekonomické náročnosti projektu a jak sám konstatoval, výroba větrných elektráren byla v té době v Československu ztrátová, a navíc nemohla v domácích podmínkách ovlivnit celkovou energetickou bilanci státu, avšak mohla přispívat k úsporám. Na rozdíl od západních států, Československo výrobu větrných elektráren nedotovalo. Pomyslným vzorem bylo zejména Německo, kde existoval přímo dotační program na realizaci takovýchto a podobných projektů.<sup>36</sup>

Přesto se PJ 650 rozhodla projekt realizovat a v roce 1991 představila první větrnou elektrárnu s označením VE 75 (podle výkonu 75 kW), která byla široké veřejnosti prezentována na Mezinárodním strojírenském veletrhu v Brně.<sup>37</sup> Součástí těchto kroků

32 Jak již bylo řečeno, zatímni progres na zahraničních trzích se týkal pouze některých druhů výrobků. Celkově ale však československá ekonomika začala pociťovat pokles v několika hospodářských ukazatelích. Jak poznamenává Zdislav Šulc, „*průmyslová výroba se za první pololetí (myšleno roku 1991, pozn. autora) snížila o více než 16 %, objem investičních prací a dodávek téměř o 30 % a zahajování výstavby nových bytů pokleslo o více než 80 %, vývoz o 25 %*“. Vlasta ŠAFAŘÍKOVÁ a kol., *Transformace české společnosti 1898–1995*, Brno 1996, s. 124–125, 127.

33 Jana GERŠLOVÁ, *Transformacja systemu ekonomicznego w Czechoslowacji/Republice Czeskiej*, in: *Procesy Transformacyjne w Polsce i Czechoslowacji/Czechach po roku 1989*, Wroclaw 2002, s. 128.

34 AV, fond VSP, 1989–1992, Vitr-Vodíková energetika, č. kart. 109.

35 Více k výzkumným a výrobním aktivitám zaměřeným na alternativní energie Viz: L. LISNÍK – O. ŠTARMAN, *Mostárna Frýdek-Místek po roce 1989*, s. 92–117.

36 AV, fond Vítkovice s. p., 1989–1992, Možnost využití větrné energie, č. kart. 101.

37 L. LISNÍK – O. ŠTARMAN, *Mostárna Frýdek-Místek po roce 1989*, s. 116.

bylo také pokračováno v plánování podprojektu skladování energie převedené na vodík. Z toho důvodu byl v květnu 1991 uveden do provozu zásobník v obci Lhotka u Kozlovic, který měl sloužit zejména k výzkumným a testovacím účelům uložení vodíku.

Už od konce roku 1990 mostárna také realizovala výstavbu malé plynové elektrárny v zemědělském družstvu Kozlovice. Následně probíhal zkušební provoz. Stavba elektrárny byla ojedinělá zejména z pohledu použití spalovacího pístového motoru na zemní plyn v lokalitě zdroje plynu a využití zásob plynu, které byly jinak nevyužité. Doba provozu elektrárny do vyčerpání podzemních zásob plynu byla odhadována na pět až šest let. Poté mělo být zařízení demontováno a převezeno do nové lokality.

Mostárna Frýdek-Místek tak realizovala jedny z nejpozoruhodnějších projektů vlastními silami a bez pomoci podniku a státu, na což autoři projektu „vitr vodíková energetika“ několikrát upozornili. To nakolik by mostárna byla, s tímto projektem úspěšná v dalších letech a s podporou státu, případně mateřského podniku, vzhledem k pozdějšímu odebrání nových výrobních programů ze strany podniku a jejich následné likvidaci již nezjistíme.<sup>38</sup>

Zároveň pokračovala realizace staveb větrných elektráren. Do konce roku 1992 byly postaveny dvě větrné elektrárny v Karlovarském kraji, přičemž první větrná elektrárna na území České republiky byla oficiálně spuštěna 5. září 1992 na Božím Daru.<sup>39</sup> Větrná elektrárna o výkonu 60 kW byla postavena také na Bílém kříži v Beskydech a jedna ve Frýdku-Místku o výkonu 75 kW. Elektrárna na Bílém kříži byla realizována ve spolupráci s německou firmou Tacke, která dodala strojní část, elektrický rozvaděč a řídicí počítač.<sup>40</sup> Na přelomu let 1992/93 byla realizována výstavba dalších elektráren ve Staříči, Nošovicích a Opavě.<sup>41</sup> Také na Mezinárodním strojírenském veletrhu (MSV) v Brně v roce 1992 byla vystavena větrná elektrárna VE 75 z produkce lískovecké mostárny, která byla unikátní v tom, že byla kompletně zpracována českými výrobci, tedy bez účastí komponentů a technologií z NSR jako v případě prototypu vystavovaného o rok dříve. Vlastní elektrárnu dokázala mostárna vyvinout ve spolupráci s Vysokým učením technickým v Praze a Leteckým výzkumným a zkušebním ústavem v Praze.<sup>42</sup>

Díky novému výrobnímu programu větrných elektráren však „Vítkováci“ z Frýdku-Místku nemuseli propouštět, jelikož práce bylo jakoby dostatek. Po instalaci v Karlovarském kraji a v Beskydech měli instalovat tři větrné elektrárny na vrcholu Mravenečník v Jeseníkách. Nic z toho však nebylo realizováno, a to vzhledem k platební neschopnosti Vítkovice a.s. Jak k situaci uvedl vedoucí provozu větrné elektrárny Zdeněk Mácha: „*Nemáme čím platit subdodavatele komponentů pro strojovny těchto kolosů. Důvodem je druhotná platební*

38 AV, fond VSP, 1989–1992, Vitr-Vodíková energetika, č. kart. 109; Malá plynová elektrárna Kozlovice, č. kart. 104.

39 AV, fond Sbírka soudobé dokumentace Vítkovice a.s. (dále SSDVAS), Přehled tisku 6/92-11/92, *Boží dar*, Svobodné slovo z 7. 9. 1992, č. kart. 4.

40 AV, fond SSDVAS, Přehled tisku 6/92-11/92, *O větrné elektrárny z Vítkovic je velký zájem*, Nová svoboda z 14. 12. 1992, č. kart. 4.

41 AV, fond VAS, inv. č. 4557, č. kart. 388.

42 AV, fond SSDVAS, Přehled tisku 6/92-11/92, *Boží dar*, Moravskoslezský den z 13. 8. 1992; *Cesta za větrem*, Moravskoslezský den z 15. 8. 1992, č. kart. 4.

*neschopnost podniku. Pokud vedení a. s. Vítkovice za pomoci vládních míst nenajde ze situace, kterou nezavinilo, východisko, ohrozí to mimo jiné i náš slibně se rozvíjející projekt“.*<sup>43</sup>

### Rok 1992 – Mostárna F-M v rámci PJ 800

Přes všechna domnělá pozitiva se závěr roku 1991 nesl ve znamení konce příznivého období frýdecké mostárny, která díky svému odloučení od ostravských PJ byla nucena spoustu činností (výběr a přijetí zakázek, technologie, přímý styk s obchodními partnery, samostatné řešení projekčních a konstrukčních prací, nákup a vlastní ekonomické zajištění) vykonávat sama, což vedlo k jejímu podstatnému osamostatnění a ve výsledku k daleko efektivnějšímu a pružnějšímu způsobu reakcí na podmínky trhu, zejména oproti ostatním částem podniku.

Mostárna se na závěr roku 1991 mohla pochlubit příznivou finanční bilancí (za rok 1991 dosáhl zisk 31 136 586,3 Kčs), přebytkem zakázek na rok 1992, příznivým výhledem dalších let a plánem v první polovině roku 1992 převést jednotku na akciovou společnost s názvem Mostárna a.s. Frýdek-Místek.<sup>44</sup> To potvrzoval rovněž podnikový kronikář v zápise za rok 1991, který zapsal: „*pouze v mostárně (myšleno ve F-M, pozn. autora) nebyla zatím o zakázku nouze*“.<sup>45</sup>

Na mostárnu ve Frýdku-Místku se nevztahovaly ani restituční nároky, které na počátku 90. let částečně ovlivňovaly privatizaci některých průmyslových podniků v Československu,<sup>46</sup> a tak by se mohlo zdát, že tento příznivě směřující proces není třeba ničím rušit. Opak se ale stal pravdou, jelikož od 1. ledna 1992 byla PJ Frýdek-Místek sloučena s ostravskou mostárenskou částí pod označením PJ 800. Tento krok spolu se složitým konkurenčním bojem v nové ekonomické situaci měl negativní vliv na vývoj do té doby jedné z nejprogresivnějších částí společnosti Vítkovice v transformačním období po roce 1989. Sloučení obou jednotek proběhlo v souvislosti s celkovou restrukturalizací státního podniku Vítkovice, kdy byla stará organizační struktura zrušena a zavedena nová. Podnik, nově transformovaný na akciovou společnost Vítkovice se dělil na několik divizí, přičemž výroba mostů byla řazena do divize Vítkovice strojírenství.<sup>47</sup> Ředitelem

43 AV, fond SSDVAS, Přehled tisku 6/92-11/92, *Dočkají se Jeseníky*, Moravskoslezský den z 21. 10. 1992, č. kart. 4.

44 AV, fond VAS, inv. č. 5299, č. kart. 469; AV, fond VSP, 1989-1992, Souhrnný účet za rok 1991, č. kart. 41.

45 AV, fond VSP, 1989-1992, Podniková kronika, s. 4, č. kart. 20.

46 Restituce, chápána jako návrat věcí původním vlastníkům byla v té době chápána jako nejvhodnější prostředek privatizace československého průmyslu, tedy přeměny státního vlastnictví na soukromé. V mostárně byla privatizace řešena od konce roku 1990 zejména s ohledem na doplňkové služby jako byl úklid, závodní kantýna, oštrárna, drobný prodej apod., avšak v říjnu 1991 bylo řešení celé záležitosti odsunuto až na rok 1992. AV, fond VSP, 1989-1992, Dodatek k privatizačnímu projektu, č. kart. 115; Zápisy z operativky ředitele, č. kart. 121; Jan KUKLÍK, *Znárodně Československo. Od znárodnění k privatizaci – státní zásahy do vlastnických a dalších majetkových práv v Československu a jinde v Evropě*, Praha 2010, s. 398-399.

47 Společnost Vítkovice a.s. se stala akciovou společností rozhodnutím vlády z 22. ledna 1992. Do obchodního rejstříku byla společnost zapsána 31. ledna 1992. AV, fond VSP, 1989-1992, Rozhodnutí ředitele s. p. 1991, č. kart. 3.

nově vytvořené spojené mostárenské Podnikatelské Jednotky 800 se stal Ing. Mádry.<sup>48</sup> Ten se tak musel vypořádat s objevujícími se nepříznivými vyhlídkami hospodářské regrese v dalším období, které se již objevovaly v sesterských závodech společnosti. V celém Československu se očekával další výrazný útlum v oborech stavebnictví, těžkého strojírenství a elektrotechniky, který již zasáhl téměř všechny PJ akciové společnosti Vítkovice.<sup>49</sup>

Spojením obou vítkovických mostáren tak vznikla jednotka o výrobní kapacitě 40 000 tun ročně, což z ní činilo největšího mostárenského výrobce v zemi. Pod novou podnikatelskou jednotku spadalo několik Výrobních nákladových středisek (dále jen VNS): Mostárna Ostrava, Smaltované nádrže (Ostrava), Ocelové konstrukce (dále OK) a mosty (FM), Stavební OK (FM), Důlní potřeby (FM) a Údržba. V rámci VNS pracovalo 1848 zaměstnanců, z toho bylo 856 v rámci ostravských výroben, 804 v rámci výroby ve F-M a 188 zaměstnanců patřilo k společné údržbě. Další Nákladová střediska byly Projekce a konstrukce: Ostrava (110 zaměstnanců), Bratislava (42 z.), Frýdek-Místek (82 z.) a Ostatní režijní a účelová NS, jako bylo Vedení a správa, Výzkum a vývoj, Rekreační středisko, Bytové hospodářství a například také Plynové elektrárny aj. Celkem měla PJ 800 2525 zaměstnanců a hospodařila se ziskem 48,5 miliónů Kčs.<sup>50</sup>

Téměř všechna střediska byla v prvním půlroce společného soužití zisková, výjimku tvořilo pouze NS Smaltované nádrže, které bylo 4,4 miliónů v záporných číslech. Výrobní střediska ve F-M pak ziskem převyšovala ostravskou výrobní část o jednu třetinu. Celkem ostravská výrobní část s 46,3 % zaměstnanců VNS hospodařila za 5 měsíců roku 1992 se ziskem 20,3 miliónů Kčs (24,7 miliónů. Mostárna, 4,4 miliónů Smal. Nádrže), zatímco VNS ve Frýdku-Místku s podílem 43,6 % zaměstnanců hospodařila za stejné období se ziskem 29,9 miliónů Kčs (13,7 miliónů Výroba OK a mostů, 7,8 miliónů stav. Ok a 8,4 miliónů výr. důl. potřeb). Pod společnou údržbou pracovalo zbylých 10,1 % zaměstnanců VNS.

Ztrátová byla ale některá režijní nákladová střediska, jako bylo Rekreační středisko Mostař nacházející se u Žermanické přehrady<sup>51</sup> a Bytové hospodářství, která měla být do budoucna vyčleněna formou prodeje, pronájmu nebo přefazením do jiné divize. K významným negativům „nové“ PJ pak patřila roztržštěnost, nejen výrobní, ale také územní (výroby ve F-M, Ostravě, konstrukční kancelář v Bratislavě). Výsledkem ale byl navenek nekonkurenční vztah obou Vítkovických mostáren a vznik jediné podnikatelské jednotky.<sup>52</sup>

Počátkem roku 1992 se společnost Vítkovice a.s. dostala do svízelné finanční situace. Například za leden 1992 byl celkový zisk podniku pouze 1 milión Kčs, přitom zisk

48 Ředitelem PJ byl do listopadu 1992, po něm nastoupil Ing. Ivan Žebrák. AV, fond VAS, inv. č. 4547, č. kart. 388.

49 AV, fond VSP, 1989–1992, Podniková kronika, s. 4, č. kart. 20.

50 AV, fond VAS, Podklady pro privatizační projekt PJ 800, inv. č. 5299, č. kart. 469; inv. č. 4515, č. kart. 386.

51 Více k historii RS Mostař Viz O. ŠTARMAN, *Rekreační středisko Mostař*, s. 97–128.

52 AV, fond VAS, inv. č. 5299, č. kart. 469; inv. č. 3970, č. kart. 340.

PJ 800 za stejné období činil 3,7 miliónů.<sup>53</sup> Navíc společnosti stoupaly pohledávky u jiných firem z necelé miliardy na počátku roku 1991 na těžko uvěřitelných 2 miliardy a 600 miliónů Kčs v polovině roku 1992. Frýdecká mostárna navíc sloučením v PJ 800 ztratila svou nově nabytou samostatnost a byla v rámci společné PJ opět závislejší na mateřské společnosti. Proto, když se na počátku roku 1992 celý podnik nacházel ve špatné finanční situaci, dolehla úsporná opatření také na mostárenský sektor a v březnu při platební neschopnosti celé akciové společnosti, byly na vydělávající mostárenskou PJ kladeny zvýšené požadavky týkající se zisku. S platební neschopností vůči Vítkovicím souviselo také rušení již zpracovaných či zpracovávaných zakázek, a tak se Vítkovice „stávaly v druhé polovině roku jediným velkým skladištěm neodebraných výrobků“.<sup>54</sup> Stejná, či obdobná situace panovala také u velkého množství dalších státem vlastněných podniků. Mezi léty 1990–1992 se tak vzájemná platební neschopnost státních podniků v republice zestonásobila na 250 miliard Kčs.<sup>55</sup>

V průběhu roku se v mostárenské PJ začala situace rychle zhoršovat a to, vzhledem ke zvyšujícím se nákladům, prodeji produktů za nízké ceny a neschopnosti je navýšit. To způsobilo, že přestože oproti předchozímu roku poklesl objem hotové výroby pouze o 12,3 %, zisk poklesl o 62,1 %. Nepomohlo ani snížení nákladů za elektrickou energii a teplo. Do špatné hospodářské situace za rok 1992 se promítly také penalizace za skluzy a značné odbytové problémy tuzemského trhu, které musely být řešeny exportními zakázkami za cenu větších finančních nákladů. Rovněž nadále, z důvodu snížené poptávky, klesala výroba důlních vozíků a také nákladovému středisku Smaltované nádrže klesala výroba v souvislosti se změnami v zemědělství.<sup>56</sup>

To vše způsobilo, že i když PJ 800 měla na počátku roku dost zakázek, nedařilo se jí dosáhnout potřebného příjmu k pokrytí nákladů. Kromě toho docházelo nadále ke stornu některých zakázek, a přestože původně měla být mostárenská část z Frýdku-Místku zajištěna do konce roku, bylo v červnu 1992 konstatováno, že zakázky jsou pouze do září a poté (od října) se ukazatele zisku začaly rychle zhoršovat. Paradoxem bylo, že ostravská část měla zakázky do konce roku.

53 Vítkovický kronikář PhDr. Randýsek si v kronice z roku 1990 povzdechl, že stát Vítkovicím nijak v přeměně nepomáhá a ani se o podnik výrazně nezajímá, když mu nechal v oficiálně platnosti státem direktivně stanovený plán na rok 1990. AV, fond VAS, inv. č. 4557, č. kart. 388; AV, fond VSP, 1989–1992, Podniková kronika 1990, s. 16, č. kart. 20.

54 AV, fond VAS, inv. č. 810, č. kart. 103.

55 Obrovské zadlužení státních podniků často nevycházelo ze špatné aktivity managementu, ale bylo spíše dědictvím dřívějšího centrálně plánovaného systému (nedobytné pohledávky vyplývající z dohod bývalé RVHP, přerozdělování zisků apod.). Vláda se tak rozhodla v roce 1991 z Fondu národního majetku vyčlenit částku 50 miliard Kčs na částečné oddlužení podniků. Tento krok sice pomohl podnikům snížit svou zadluženost, ale zároveň umožnil brát další úvěry a opětovně se zadlužit. Navíc nadále klesal index průmyslové výroby, který byl v roce 1992 o 38 % nižší než v roce 1989. Stát sice inicioval změny v podnicích do té míry, že je převedl na akciové společnosti, ale základní problémy jejich hospodaření a vnitřní správy neřešil a o „své nové“ akciové společnosti se zajímal pouze povrchně. Jak píše Lubomír Mlčoch: „*idea spočívala ve víře, že společenskou změnu od socialistické ekonomiky ke kapitalistické tržní ekonomice je třeba provést tak, aby se účastníci ekonomického života nestačili vzpamatovat, aby pod tlakem a „v šoku“ změnili podstatně vzorce svého chování*“, což se ne ve všech případech dařilo. V. ŠAFARÍKOVÁ a kol., *Transformace*, s. 143; V. PRŮCHA a kol., *Hospodářské a sociální*, s. 965; Lubomír MLČOCH, *Úvahy o české ekonomické transformaci*, Praha 2000, s. 85, 93.

56 AV, fond VAS, inv. č. 4555, č. kart. 388.

Vedení se snažilo negativní finanční bilanci a horší hospodářské výsledky jednotky zmírnit jednak zastavením přijímání nových zaměstnanců a také prováděním prověrek výrobních postupů a hledáním možností nižší pracovní náročnosti. Byla propuštěna také menší skupina dělníků (5 %), došlo k provedení revize režijních nákladů a pro případ nadále se zhoršující situace v VNS 851 (Ocelové konstrukce a mosty) a 852 (Stavební OK), byl připraven návrh dalších personálních změn.<sup>57</sup> Větším problémem ale bylo, že ani výhledy na další rok nebyly příznivé, a to z důvodu stále téměř zhrouteného domácího trhu v oblasti OK a celé hutní výroby ve světě.<sup>58</sup>

Jako pozitivum nebylo vnímáno ani připravující se rozdělení státu, které zakázkovou náplň rovněž poznamenalo. Po rozdělení Československa se společnost Vítkovice dostala do ještě větší krize, jelikož 40 % původně tuzemských zakázek směřovalo právě na Slovensko, a ne všechny vazby se podařilo zachovat.<sup>59</sup>

S vlnou omezující výstavbu, jaká přišla v roce 1992, její stagnací, jak na tuzemském, tak zahraničním trhu a následkem nového konkurenčního tlaku, pak došlo k opětovnému snížení cen mostárenských výrobků, což v kontextu se zvyšujícími se cenami materiálu vedlo k dalšímu snížení zisku. Zakázková náplň roku 1992 se tak skládala především z exportních zakázek (90 %), což ve výsledku působilo mnoho potíží, zejména z důvodu nepřipravenosti jednotky na podmínky a zajištění tak rozsáhlého exportu, přičemž jedním z problémů byla zcela minimální jazyková připravenost většiny pracovníků PJ.<sup>60</sup>

Mostárna se potýkala také s dalším nešvarem, a to s podnikáním vlastních zaměstnanců, zároveň pracujících pro závod jak jako zaměstnanci, tak jako podnikatelé zároveň. K tomuto docházelo ve velké míře, přestože opatření generálního ředitele společnosti č. 16/91 mimo jiné stanovovalo: „*použit pracovníka podniku jako soukromého podnikatele jen výjimečně v některých nezbytných případech*“.<sup>61</sup> Tyto výjimky byly povoleny z toho důvodu, že závod měl ušetřit na odvodech sociálního zabezpečení z mezd. Realita byla však jiná. Výdělky soukromě podnikajících zaměstnanců v PJ byly často vyšší než ostatních pracovníků a navíc dostávali 25 % příplatek za výdaje z podnikatelské činnosti na sociální a důchodové pojištění. Ve výsledku tak místo toho, aby se dařilo finance uspořít, docházelo k jejich plýtvání.

Z provedené kontroly vyplývá, že například u zpracování norem spotřeby času a cen montáží, zastupoval najatou externí firmu vedoucí útvaru Ekonomika práce, tedy vlastní zaměstnanec mostárny. U obstaravatelských služeb uzavřela mostárna smlouvu s firmou

57 AV, fond VAS, inv. č. 4562, č. kart. 388; inv. č. 4515, č. kart. 386.

58 Již v roce 1991 byla v krizi řada oceláren v Británii a Francii, rovněž severoamerický gigant Bethlehem Steel plánoval propustit až čtvrtinu zaměstnanců. V roce 1992 se také v německých ocelárnách počítalo s likvidací 6000 pracovních míst. Jednalo se tak o problém širšího rázu neomezený pouze na území střední a východní Evropy. AV, fond SSDVAS, Přehled tisku 6/92-11/92, *O větrné elektrárny z Vítkovic je velký zájem*, Nová svoboda z 14. 12. 1992, č. kart. 4,

59 AV, fond SSDVAS, sl. č. 1, Výstřižky novinových článků (výstřižková služba), *Vítkovický kolos bojuje o každou zakázku*, Mladá fronta dnes z 2. 12. 1993, č. kart. 5.

60 AV, fond VAS, inv. č. 4513 a 4515, č. kart. 386.

61 AV, fond VAS, inv. č. 4563, č. kart. 388.



vlastního zaměstnance, pracovníka útvaru Výrobně dispečerský úsek. Nejvíce zarážející je na tom to, že kontrola podnikatelské činnosti zjistila, že externí firma byla placena za činnost, kterou měli vykonávat pracovníci odborných útvarů společnosti. Ze zprávy vyplývá, že docházelo k tomu, že PJ za stejnou práci dávala zaměstnancům mzdu a zároveň za tutéž práci platila externím společnostem, které měly vazby právě na zaměstnance dostávající za tuto činnost mzdy. V roce 1991, kdy kontrola proběhla, pracovalo pro mostárnu 23 externích firem, ve kterých byli zaangažováni nebo je vlastnili zaměstnanci PJ.<sup>62</sup>

Další kontrola podnikatelské činnosti zaměstnanců proběhla v červnu 1992. Počet podnikajících zaměstnanců se sice snížil, ale nadále byly uzavírány se soukromými podnikateli smlouvy na činnosti, které byly pracovní náplní jednotlivých útvarů mostárny. Nedostatky byly také ve vyšších cenách a vyšším odměňování soukromých podnikatelů, což bylo běžnými zaměstnanci kritizováno.

Příkladem byla smlouva s firmou,<sup>63</sup> která prováděla defektoskopické kontroly věží větrných elektráren. Firma byla zastoupena vedoucím odborného útvaru defektoskopie PJ 800. Opět tak došlo k porušení opatření GR č. 16/91. Obdobný případ byla smlouva s firmou na vývoj, zpracování projektu a vypracování výrobní dokumentace k projektu – Vývoj stroje větrné elektrárny o výkonu 315 W v ceně 114 000 Kč, která byla v té době zastoupena vedoucím konstrukční skupiny zodpovědným za realizaci tohoto úkolu.

Zcela zásadní zneužití postavení bylo, když asistent ředitele mostárny zajišťoval jako soukromý podnikatel skrze „svou“ firmu: „kompletní servis pro zahraniční návštěvníky PJ 800, zajištění překladů technické literatury do cizích jazyků“, což byla v podstatě jeho náplň práce jako zaměstnance mostárny. Dále jeho firma zajišťovala například, „montáž OK objektu dětského pavilonu pro Všeobecnou československou výstavu“. K tomuto došlo v důsledku krátkých termínů, kdy mostárna nebyla schopna plnit výrobní závazky a vedením PJ nebyly povoleny přesčasové práce o víkendech. Z toho důvodu bylo vedoucímu montáží OK doporučeno zajistit dokončení prací subdodávkou, kterou poskytla právě firma asistenta ředitele, která situaci vyřešila zaměstnáním pracovníků, kteří byli zároveň ti zaměstnanci mostárny, kteří by zakázku stejně dokončovali, v případě že by přesčasy byly povoleny. Celkově tak náklady na dokončení prací byly vyšší, než kdyby ji zaměstnanci závodu dokončili v přesčasových hodinách. Kontrola došla v tomto případě k závěru, že „jsou sjednané výše cen za montáže nadsazené a neodpovídají přiměřenému zisku pro soukromého podnikatele...“ a prodávající zneužil „svého hospodářského postavení k tomu, aby (firma pozn. autora) získala nepřiměřený hospodářský prospěch prodejem za sjednanou cenu zahrnující neoprávněné náklady nebo nepřiměřený zisk“.<sup>64</sup>

Obdobně se vedení PJ dopustilo chyb při uzavírání smlouvy s firmou zastoupenou

62 AV, fond VSP, 1989–1992, Zpráva o prověrce soukromého podnikání vlastních zaměstnanců v PJ 650, č. kart. 109.

63 Vzhledem k tomu, že některé z firem, o kterých pojednává následující část textu nadále existuje a rovněž jejich zakladatelé jsou stále profesně aktivními lidmi, rozhodl se autor jejich jména nezmiňovat, přestože je pramen uvádí.

64 AV, fond VAS, inv. č. 4563, č. kart. 388.

zaměstnancem pracujícím na pozici specialista – větrné elektrárny, kdy fakturovaná činnost nebyla vůbec opodstatněná, jelikož byla pracovní náplní pracovníků PJ. Podstatným problémem, ale bylo, že podíl této firmy na výrobě a zajištění obchodních úspěchů mostárny v případě větrných elektráren byl rozhodující a výrobce (mostárna) ztrácel přímý kontakt se zákazníky u této specifické a kusové výroby. Menší prohřešky se našly rovněž u dalších firem zaměstnanců, nejednalo se však již o nic tak závažného.<sup>65</sup>

Všechny tyto okolnosti v souvislosti se zhoršujícími se ekonomickými výsledky vedly k tomu, že byl k 1. listopadu 1992 ze své funkce odvolán ředitel PJ 800 Ing. Ferdinand Mádry, CSc.,<sup>66</sup> avšak ani se změnou ve vedení se na hospodářských výsledcích nic nezměnilo. Nadále se zvyšoval rozdíl mezi ostravskou a frýdeckou částí (ostravská se stávala výdělečnou, frýdecká naopak klesala hluboko do záporných čísel), což vzhledem k podobné výrobní náplni obou teritoriálních částí PJ vzbuzuje řadu otázek o způsobu rozdělování zakázek mezi Frýdek a Ostravu. Ostravská mostárna NS 820 vyráběla např. nosné kovové konstrukce a technická zařízení, průmyslové a lodní kotle, zařízení pro přepravu vysokopecní vsázky, zařízení oceláren, zařízení pro chemickou a potravinářskou výrobu a stroje a zařízení pro hutní druhovýrobu a strojírenskou výrobu. Její výrobní portfolio bylo tedy značně široké. Podobný program ale měla také střediska NS 851 a 852 ve F-M, která rovněž vyráběla nosné ocelové konstrukce a technická zařízení, dále pak transportní zařízení na sypké materiály, stroje a zařízení pro chemickou výrobu, speciální techniku a součásti nákladních automobilů. Obě části, jak ostravská, tak frýdecká měly tedy velkou část výrobního programu podobnou, část dokonce stejnou.<sup>67</sup>

Nové vedení mostárny v čele s Ing. Aloisem Sehnalem vidělo podíl na zhoršující situaci ve špatné komunikaci s mateřským podnikem v záležitostech zakázkové náplně, která byla daleko nižší, než se oficiálně uvádělo. Ve výčtu dalších negativ byla malá akceschopnost obchodního úseku mostárny a již zmíněná nižší kvalita výrobků. V manažerských pozicích na všech úrovních pak proběhly personální změny, a zůstali pouze ti lidé, kteří byli považováni za nejschopnější a prošli hodnotícími pohovory. Ostatním, kteří byli považováni za viníky upadajícího stavu mostárny, byly odebrány manažerské platy a byli odvoláni nebo zařazeni do referentských funkcí.<sup>68</sup>

Následkem nepříznivé situace byla v závěru roku 1992 ve Frýdku-Místku téměř ukončena výroba trezorů a co víc, výroba větrných elektráren byla vedením společnosti přesunuta do NS 964 Engineering, které mělo pokračovat i ve výzkumu. Došlo k paradoxní situaci,

65 Cílem této části textu bylo pouze ukázat vybrané konkrétní „nešvary“ ne analyzovat podnikatelskou činnost zaměstnanců mostárny. Pramen obsahuje konkrétních případů daleko více. Bohužel kontroly podnikatelské činnosti jiných PJ Vítkovice a.s. se nedochovaly, je tak obtížné komparovat situaci v mostárně s dalšími částmi společnosti. AV, fond VAS, inv. č. 4563, č. kart. 388.

66 AV, fond VAS, inv. č. 3970, č. kart. 340.

Autor textu Ferdinanda Mádryho navštívil, ten se ale o událostech v mostárně odmítl bavit. Nutno podotknout, že metody orální historie mu nejsou neznámé, jelikož již dříve poskytl zpodobnění historikovi Radomíru Sedřovi, avšak v jiné záležitosti, a to ke svému rodinnému zázemí v rámci výzkumu odbojové skupiny Karla Břenka.

67 AV, fond VAS, inv. č. 4560, č. kart. 388.

68 AV, fond Odborová centrála Vítkovice (dále OCV), inv. č. 54, č. kart. 5.

kdy mostárna, která trpěla nedostatky zakázek, byla ve prospěch jedné z ostravských částí připravena o svůj vlastní výrobní program. Přitom v rámci výroby elektráren, která byla stále teprve v počáteční fázi, prodala jednotka v roce 1992 německým zákazníkům 28 věží pro větrné elektrárny a vyrobila pět tun kompletních elektráren pro tuzemské zákazníky. Ve Frýdku-Místku zůstala alespoň výroba některých komponentů a věží elektráren, které se nadále dařilo prodávat do zahraničí.<sup>69</sup> K oficiálním důvodům pro odebrání výroby a výzkumu větrných elektráren nepatřily pouze ztrátovost výroby, pochybné podnikatelské aktivity zaměstnanců, ale rovněž nedodržování evidence, sledování, vykazování a financování jednotlivých akcí technologického rozvoje. Jak udává kontrola z roku 1992: „*U podstatné části úkolů vývoje větrných elektráren nebylo zpracováno konkrétní technicko-ekonomické zadání se stanovením cíle, základními parametry, s celkovými plánovanými náklady, s případným vyčleněním nákladů na výrobu prototypu a s vyčíslením předběžného ekonomického případ. jiného přínosu*“. Zpráva rovněž uvádí, že: „*vývoj větrných elektráren nevykazuje jednoznačně kladné výsledky a prototyp VE 75 dosud nezabezpečuje kladnou odpověď na budoucí provozování již vyráběných výrobků*“. Dle vedení společnosti byly nedostatky při výrobě jednotlivých částí i v neplnění termínů dodávek jednotlivých komponentů.<sup>70</sup>

### Rok 1993 – Nové osamostatnění mostárny jako PJ 850

Vzhledem ke špatným výsledkům se začalo uvažovat o opětovné rozdělení jednotky na dvě samostatné části, což se také od 1. dubna 1993 stalo. Mostárna ve Frýdku-Místku nově nesla označení PJ 850, zaměstnávala k 10. dubna 1993 1228 zaměstnanců (872 v dělnických profesích, 356 THP) a nadále byla členěna do třech výrobních středisek, NS 851 vyrábějící OK všeho druhu a provádějící sestavování mostních konstrukcí, NS 852 vyrábějící běžné OK, speciální mosty, podvozky vozidel, částí konstrukcí jeřábů apod. a NS 853, určené k výrobě důlních potřeb a výrobků z nerez. Nevýrobní oddělení tvořila Údržba, středisko Projekce a konstrukce, středisko odpovědné za Energetické a vodní hospodářství, Nákup, středisko

<sup>69</sup> AV, fond VAS, inv. č. 4515, č. kart. 386.

O rok později konstruktéři z mostárny ve Frýdku-Místku založili dvě společnosti Energovars a EKOV, které uvedly do provozu dalších osm elektráren, umístěných na místech vybraných původně pro výrobky s logem společnosti Vítkovice. Z důvodu absence státní podpory však do roku 1996 všichni tuzemští výrobci větrných elektráren zanikli, avšak rodokmen, všech prvních větrných elektráren vyrobených v tuzemsku, sahá do Frýdku-Místku. L. LISNÍK – O. ŠTARMAN, *Mostárna Frýdek-Místek po roce 1989*, s. 117.

<sup>70</sup> AV, fond VAS, inv. č. 4563, č. kart. 388.

V okolí obce Boží Dar plánovaly Vítkovice do konce roku 1992 vytvořit větrnou „farmu“ dodávkou 20 větrných elektráren a další také do obce Hory obou na Karlovarsku, avšak projekt se zastavil poté, co po postavení dvou elektráren o výkonu 75 kW, ani v říjnu 1993 nedošlo k jejich plnému zprovoznění (to již však byla výroba třicetivrté roku pod Vítkovice Engineering). Na vině bylo zejména dodání vadných výrobků a problematická technologie, vlastní výroby. Přestože Vítkovice nakonec uvedly elektrárny do provozu, z původních plánů sešlo. Elektrárny se tak potýkaly více s technickými než byrokratickými problémy. Bohužel ani na počátku roku 1994 elektrárny na Božím daru nebyly plně v provozu. AV, fond SSDVAS, sl. č. 2, Výstřižky novinových článků (výstřižková služba), *Proč se vrtule netočí, když vítr fouká*, Svobodné slovo z 10. 11. 1993; *Větrný zmetek z Vítkovic*, Rudé právo z 19. 10. 1993, č. kart. 5; *Monitoring tisku 1994, Větrné elektrárny z Vítkovic na západě Čech nefungují*, Mladá fronta dnes z 16. března 1994 č. kart. 10.

Finální dodávky a Správa. Organizačně jednotka spadala po podnikovou divizi 700 Vítkovice strojírenství.<sup>71</sup>

Přes zmíněné slabé stránky PJ je pro nedostatek materiálu špatně dohledatelné, že do více než rok trvajícího svazku s ostravskou mostárenskou částí vstupovala frýdecká mostárna jako efektivnější PJ, ale loučila se jako kulhající kůň konkurenčního pelotonu. Zatímco do tohoto svazku vstupovala na početzaměstnanců výdělečnější sestra, spolupráci opouštěla s hospodářským výsledkem - 13 925 000 Kč a její ostravská sestra byla s hospodářským výsledkem 6 218 000 Kč v kladných číslech a zároveň s vyšší hodnotou závazků a jednou tak nižší hodnotou bankovních úvěrů.<sup>72</sup>

Nedostatečná zakázková náplň pak provázela celý rok 1993 a vedení PJ 850 muselo od dubna do července 1993 přistoupit k omezování práce v podobě, která se dotkla v průměru 110 pracovníků výrobních i nevýrobních útvarů. Celkově v roce 1993 došlo k podkročení výroby přibližně o 20–25 %, přičemž docházelo k častým jednáním s odbory o snížení stavů zaměstnanců jako součást nové reorganizace. V průběhu roku 1993 rovněž docházelo k redukci a začleňováním jednotlivých středisek, avšak nejvýznamnější reorganizační změnou roku bylo zrušení NS 853, kde se výroba důlních vozíků téměř zastavila (ještě v roce 1991 činil objem výroby 5000 tun), a začlenění zbylé výroby do NS 851 a to k 1. červnu 1993. Stejný osud potkal rovněž NS 852 a NS 869 (finální dodávky) od 1. září téhož roku. S rušením nákladových středisek souviselo také první výrazné propouštění zaměstnanců, které probíhalo de facto po celý rok a mělo za následek zrušení přibližně třetiny pracovních míst. Celkově byl od 1. ledna 1993 do 1. ledna 1994 snížen počet zaměstnanců frýdecké mostárny z 1427 na 934, přičemž počet THP klesl o 37,8 % a počet zaměstnanců na dělnických pozicích o 33 %. Propuštěným zaměstnancům byla za toto období na odstupném vyplacena částka 6,7 miliónu Kč.<sup>73</sup>

Produktivitu PJ nadále srážely nejen již výše zmíněné faktory, ale také nemožnost (neschopnost) si rychle zajistit část materiálu z domácího trhu, který tak musel být dovážen ze zahraničí. Dokonce divize Hutě vlastní mateřské společnosti nebyla schopna materiál dodat dříve než v rozmezí 4–12 týdnů, což vzhledem k zakázkové náplni roku 1993 s mimořádně krátkými lhůtami pro dodávky vedlo ke ztrátě zákazníků.<sup>74</sup> Problematické bylo rovněž neplnění závazků ze strany neplaticích zákazníků, kteří mostárně dlužili vysoké částky za zpracované zakázky. Od léta 1993 tak docházelo prostřednictvím bank k prověřování solventnosti některých zákazníků. Například počátkem roku 1994 bylo vyhlášeno embargo na veškeré obchodní styky s Vagónkou Studénka.<sup>75</sup> Až závěr roku

71 AV, fond VAS, inv. č. 5315, č. kart. 471; inv. č. 4611, č. kart. 396.

72 AV, fond VAS, inv. č. 4596, č. kart. 394.

73 AV, fond VAS, inv. č. 4603, č. kart. 395; inv. č. 4610, č. kart. 395; inv. č. 4611, č. kart. 396.

Z dochovaných pramenů se nepodařilo zjistit, jak velké odstupné jednotliví zaměstnanci dostávali, ale dle podnikových novin dostali zaměstnanci při propouštění o rok později, pouze pětíměsíční odstupné. *Mozaika*, Magazín Vítkovice, II., č. 15, s. 1.

74 AV, fond Vítkovice a.s., inv. č. 4610, č. kart. 395.

75 AV, fond Vítkovice a.s., inv. č. 4603, č. kart. 395.

To byl podstatný problém celé společnosti Vítkovice a.s. k 13. 10. 1992 bylo již 1700 odběratelů, kteří společnosti

1993 byl poněkud příznivější, a tak v posledním kvartále se mostárna mohla výjimečně pochlubit plnou zakázkovou náplní.<sup>76</sup>

### Rok 1994 – Na cestě k útlumu a po něm

Zásadní změny v životě podniku a následně také mostárny přinesl závěr roku 1993. Dne 4. prosince 1993 byl zvolen novým předsedou představenstva společnosti Vítkovice a.s., dosavadní ředitel divize Podniky Ing. Václav Pastrňák., který krátce nato odvolal ze svých funkcí dosavadní vedení společnosti, včetně generálního ředitele Ing. Františka Hronka a sám se této funkce ujal.<sup>77</sup>

Krátce poté, ještě v prosinci 1993, došlo k vyhotovení rozsáhlé studie s názvem *Návrh strategického záměru představenstva a.s. z 15. prosince 1993*. Dokument navrhoval rozsáhlé změny ve společnosti, zejména formou prodeje a rušení některých výrobních i nevýrobních částí společnosti. O PJ 850 se zde píše: „*Podnikatelská jednotka je po zastavení speciální výroby, nezdaru nových výrobních programů a při hlubokém útlumu výroby důlních vozů v kritické situaci. Za 10 měsíců plní PJ plánované výnosy na 73,3 %, výrobu zboží na 65,1 %, vykázaná ztráta 46,4 mil. Kč je o 43,4 mil. Kčs vyšší než plánovaná. Ztrátovost ve výši 13,71 % je značná. Podle analýzy bodu zvratu a bodu likvidity je tato PJ pod bodem likvidity a v současné době vedení divize podrobně analyzuje možnosti dalšího využití výrobních kapacit této PJ.*“<sup>78</sup>

V podstatě nové vedení Vítkovice a.s. jako jednu z příčin špatných výsledků vidělo v „nezdaru“ nových výrobních programů, do kterých byly, vedením společnosti za ředitelování Ing. Hronka vkládány velké naděje. Je otázkou, jestli bylo vůbec v silách jedné PJ realizovat takto náročný program, který v rámci Československa a následně České republiky předběhl svou dobu, a jestli bylo reálné přijít s kladnými výsledky již do roku 1992, kdy vedení společnosti mostárně odebralo výrobu větrných elektráren. Nejenže vedení společnosti výzkum a vývoj podnikatelské jednotky ve Frýdku-Místku nijak výrazně nepodpořilo, ale navíc žádalo výsledky v nereálných termínech. O tom, že program větrných elektráren nebyl zdaleka ztraceným výrobním artiklem svědčí také to, že nebyl úplně zrušen a byl přesunut, jak z hlediska výroby, tak z hlediska vývoje do jiné dceřiné společnosti.<sup>79</sup>

Vedení společnosti však mělo jasnou a z pohledu následných událostí cílenou představu, jak se ztrátovou mostárnou naložit. V lednu 1994 byla zpracována interní prezentace

---

nezaplatili. Jen Východoslovenské železářny v Košicích dlužily společnosti přes 200 miliónů korun. AV, fond SSDVAS, Přehled tisku 6/92-11/92, *Posvíti si na dlužníky*, Rudé právo z 13. 10. 1992, č. kart. 4.

76 AV, fond SSDVAS, sl. č. 1, Výstřižky novinových článků (výstřižková služba), *Vítkovický kolos bojuje o každou zakázku*, Mladá fronta dnes z 2. 12. 1993, č. kart. 5.

77 AV, fond SSD Vítkovice a.s., sl. č. 1, Výstřižky novinových článků (výstřižková služba), Vítkovice mají nového předsedu představenstva, Telegraf z 6. 12. 1993; Odvoláno vedení Vítkovic, Moravskoslezský den z 8. 12. 1993, č. kart. 5.

78 AV, fond VAS, inv. č. 810, č. kart. 103.

79 AV, fond VAS, inv. č. 810, č. kart. 103; inv. č. 3870, č. kart. 340.

nového strategického záměru, v níž byly podnikatelské jednotky děleny do čtyř kategorií, na „hvězdy, dojně krávy, otazníky a mrtvé váhy“. Bohužel k prezentaci se zachovaly jen slidy, nikoliv širší podklady, není tak jasné, které PJ byly řazeny do jednotlivých kategorií. Jiný slide dělí podnikatelské jednotky na útlumové (zde také mostárna Frýdek-Místek), profitující, stabilizované a rozvojové. Z materiálů není zřejmé, zda se obě dělení kryjí, přesto s trochou představivosti by z obou druhů kategorií šly sestavit dvojice.<sup>80</sup> Následně dne 16. února 1994 uložilo představenstvo Vítkovice a.s. rozhodnutím č. 3/1994 řediteli divize Vítkovice Strojírenství úkol vypracovat program útlumu PJ 850 Vítkovice OK.<sup>81</sup>

V reakci na to se dne 23. února 1994 v PJ 850 konala konference Závodní organizace odborového svazu (ZOOS) KOVO PJ 850 – OK, FM, které se zúčastnilo 80 delegátů a 13 hostů mezi nimi také Ing. Jan Skipala, ředitel divize strojírenství a Ing. František Macák člen představenstva Vítkovice a.s. Na konferenci proběhla rozsáhlá diskuze o hospodářských výsledcích PJ 850. Sami odboráři považovali již v této době útlum mostárny za cílený, ne nezbytně nevyhnutelný. Přítomný Ing. Macák uvedl, že společnost uvažuje o prodeji mostárny, a že zájemců o koupi je dost, ale odmítl je jmenovat, ani nesdělil jejich počet. V reakci na to odboráře zajímalo, proč nebyl přijat jednotkou navržený podnikatelský záměr PJ 850, což působilo tak, že s mostárnou již vedení Vítkovic zcela nepočítá, i když oficiálně o jejím útlumu nerozhodlo. Odpověď Ing. Macáka byla v podstatě vyhýbavá, nerealizaci záměru označil za oběť finanční tísně Vítkovice a.s. a krize na trhu ocelových konstrukcí, čímž vlastně nepřímou potvrdil, že se na mostárnu ve Frýdku-Místku nebudou vynakládat finanční prostředky. Na dotaz, proč je období nejistoty zaměstnanců tak dlouhé odpověděl Ing. Skipala, že dlouhé není a prozradil více, než chtěl, totiž to, že do 10. března bude připraven a do 15. března předložen útlumový program a do 31. března 1994 padne konečné rozhodnutí Vítkovice a.s. s cílem zahájení útlumu od 1. dubna 1994. Bohužel se nezachoval záznam reakcí delegátů na tuto odpověď. Načež se Ing. Skipala bránil, že divize udělala vše pro to, aby zamezila útlumu PJ 850, čímž v podstatě potvrdil pochybnosti odborářů. Rovněž z diskuze vyšla najevo skutečnost, která se v jiném archivním materiálu nezachovala, a to, že PJ 850 musela převézt velkou zakázku centrálního tankoviště ropy v Kralupech nad Vltavou na jinou PJ, přestože útlum ještě neprobíhal. Objevil se zároveň dotaz, proč do útlumu nejde rovněž ztrátová rourovna PJ 400, na což Ing. Macák odpověděl, že rourovna půjde do útlumu rovněž. Dnes po letech víme, že rourovna do útlumu nešla a byla prodána. Dnes patří k produktivním částem Třineckých železáren.<sup>82</sup>

K oficiálním faktorům, zmiňovaným vedením společnosti Vítkovice, které tyto rozhodnutí měly ovlivnit, patřila zejména nevyužitá výrobní kapacita, která celkově v roce 1993 nebyla v průměru vytížena z 25 % a v návaznosti na to špatné hospodářské výsledky v porovnání s mostárnou v Ostravě.

80 AV, fond VAS, inv. č. 812, č. kart. 104.

81 AV, fond VAS, inv. č. 21, č. kart. 148.

82 AV, fond OCV, inv. č. 68, č. kart. 3.



Z vnitřní komunikace a plánování na další roky v rámci PJ 850 je navíc patrné, že si do té doby vedení frýdecké mostárny vůbec neuvědomovalo, že by mohlo opravdu dojít k úplnému uzavření závodu. S očekávanou konjunkturou se plánovaly další roky nejen z hlediska zakázkové náplně, ale také z pohledu investic a zvětšení personálního objemu PJ. Nic z toho se ale nemělo stát.<sup>83</sup> Paradoxem bylo, že vedení mostárny ještě na počátku roku naopak počítalo s akcionováním závodu, což se probíralo také na řádném zasedání ZOOS KOVO PJ 850 dne 12. ledna 1994. Podnikatelská jednotka měla být rozdělena na rozvojová, nerozhodnutá a útlumová centra, avšak jako taková měla ve své činnosti nadále pokračovat, přitom se počítalo s roční výrobou 14 000 tun s mírným poklesem zaměstnanců.<sup>84</sup> Místo toho však již od dubna 1994 byla částečně zastavována práce vybraných úseků PJ. V dubnu se toto týkalo 145 zaměstnanců, v květnu 220, v červnu 273 a v červenci 190 zaměstnanců.<sup>85</sup>

V dohledné době se navíc předpokládalo zvýšení výroby v tomto segmentu, a to zejména s ohledem na obnovující se zvýšenou poptávku po OK v USA a následné zvýšené poptávce v Evropě, s čímž počítali v Ostravě, kde byl v rámci podnikatelského záměru PJ 800 (ostravské mostárny) v květnu 1994 vypracován návrh na využití PJ 850 F-M. Tento záměr navazoval na návrh na restrukturalizaci celých Vítkovic z počátku roku 1994, který měl pro mostárnu ve F-M zcela zásadní význam, jelikož počítal s jejím útlumem a následným převedením zakázek do mostárny v Ostravě, případně do jiných PJ (důlní vozíky), zakonzervováním hal, nebo jejich pronájmem. Zařízení mělo být přesunuto do jiných podnikatelských jednotek v rámci Vítkovice a.s. Návrh také již detailně popsal, jaké stroje a zařízení měly být přesunuty do ostravské mostárny, u které se počítalo s nadměrným zvýšením výroby. Z tohoto důvodu bylo navrhováno také přesunout část zaměstnanců, aby bylo možné tyto závazky plnit.<sup>86</sup>

Kroky vedení Vítkovice a.s. působí v této době až cíleně zmatečné. Dne 28. dubna 1994 byl zpracován dokument Realizace strategického záměru představenstva Vítkovice a.s., ve kterém však nebyla o útlumu PJ 850 ani zmínka. Dokument vymezuje strategické jádro, do kterého byla ze strojírenského sektoru zařazena také PJ 800, včetně 822 Mostárna Ostrava. Mostárna Frýdek-Místek není zmíněna. Ta ale není ani zmíněna mezi PJ, které stojí mimo operační jádro. Trochu nejasná je věta: „*Podnikatelské jednotky, ztotožněné se strategickými druhy obchodu, tvoří operační jádro strojírenské výroby s rozvojovým zaměřením*“. Podle toho by mostárna Frýdek-Místek měla patřit ke strategickému jádru, přesto nebyla zmíněna a ani v jedné kategorii. Zmíněna je až v závěru a je zde určena k externalizaci, stejně jako například Kotouč Štramberk s.r.o., Válcovna trub, Studená válcovna nebo Lisovna, nikoli k útlumu, který měl dle tohoto dokumentu potkat Válcovnu předvalků a profilů.<sup>87</sup>

83 AV, fond VAS, inv. č. 4607, kart. č. 395; inv. č. 4611, č. kart. 396.

84 AV, fond OCV, inv. č. 54, kart. 5.

85 AV, fond OCV, inv. č. 54, kart. 5.

86 AV, fond VAS, inv. č. 4513, č. kart. 386.

87 AV, fond VAS, inv. č. 4912, č. kart. 416.

Přesto proces směřující k útlumu začal krátce na to 1. června 1994, přičemž dle původního plánu měla výroba probíhat pouze do 31. října. K 1. červenci mělo dojít k dokončení sjednaných obchodních smluv a nadále již nesměly být rozvíjeny nové výrobně-obchodní vztahy. Zbylé obchodní kontakty byly předány mostárně v Ostravě, kam byla následně po zrušení PJ převedena také část zaměstnanců z důvodu zvýšené výroby o zakázky frýdecké mostárny. Výjimku v navazování obchodních vztahu dostalo přijímání drobných zakázek s termínem výroby do října.

V červenci 1994 však v mostárně pracovalo stále více než 700 zaměstnanců (532 na dělnických profesích a 183 THP) a tak pro letní měsíce byla charakteristická výrazná korekce personálního stavu. Do konce roku mělo dojít k inventarizaci majetku a k vypořádání s inventarizačními rozdíly, včetně likvidace firemních zásob. Kapacita výrobní vytiženosti pak měla být v srpnu stále na hranici 70 %, avšak v září již pouze 20 % a v říjnu 10 %. Nadále ale neexistoval přesný termín pro zrušení PJ 850.

Vedení společnosti Vítkovice, aby částečně zklidnilo reakce medií a veřejnosti na zvažovaný útlum (zejména na Frýdecko-Místecku), připustilo opět druhou možnost, a tou byl prodej mostárny, přestože z pozdějších materiálů vyplývá, že to byl pouze „úhybný manévr“ na odpoutání pozornosti. Pracovníci a vedení frýdecké mostárny ale začali v prodej věřit a asi se nemůžeme divit, že k němu upínali své naděje. Mostárna sice měla kolísavou úroveň technologické a pracovní disciplíny a rovněž nestálou jakost kvality, ale mezi pozitivní patřila univerzálnost strojního vybavení, umožňující výrobu širokého sortimentu OK a také personální, technické a prostorové kapacity.<sup>88</sup> Tyto faktory byly ostatně důvodem, proč se objevilo několik zájemců o koupi jednotky, avšak žádný z různých příčin neuspěl. Jedním z důvodů neúspěšného prodeje byly nízké cenové nabídky potencionálních kupců, avšak podrobnosti nabídek se nepodařilo nalézt. Vedení podniku celou situaci kolem snahy o prodej mostárny propagačně využilo a jedním z významných argumentů pro definitivní ukončení výroby bylo tak kromě ztrátové výroby právě to, že se mostárnu nepodařilo prodat. To ostatně tvrdil ve firemních novinách také ředitel divize strojírenství i po propuštění většiny zaměstnanců.<sup>89</sup> Přesto z interní dokumentace vyplývá, že prodej mostárny F-M, přestože se o něm uvažovalo, měl mnoho nepřátel ve vedoucích funkcích společnosti Vítkovice a.s. a to z důvodu setrvání nechtěné konkurence. Slovy autora podnikatelského záměru z května 1994: „Prodej PJ 850 jinému subjektu nedoporučuji, protože v tomto případě si sami můžeme vytvořit nepříjemnou konkurenci ve výrobě OK a zbavíme se výrobních kapacit pro očekávanou konjunkturu“.<sup>90</sup> Obrázek o záměrech vedení Vítkovice a.s., si můžeme udělat také z textu k projektu s názvem: „Program útlumu PJ 850“, který jasně dokazuje, že likvidace mostárny ve F-M byla, v konečném důsledku, cíleným krokem, který měl sloužit ke stabilizaci a rozvoji mostárny v Ostravě. Zmíněný dokument shrnuje mimo jiné cíle (z pohledu Vítkovice a.s.), kterých se dosáhne v souvislosti s útlumem PJ 850. Jeden

88 AV, fond VAS, inv. č. 4607, č. kart. 395; inv. č. 4611, č. kart. 396.

89 *Ztrátová nebudeme*, Magazin Vítkovice, roč. 3, č. 1, s. 5.

90 AV, fond VAS, inv. č. 4513, č. kart. 386.

z těchto cílů je popsán takto: „*Nežádoucí vnitřní konkurence při výrobě ocelových konstrukcí je odstraněna (počínaje rokem 1995)*“<sup>91</sup>. Dokument obsahoval ale také splnění tzv. cílů vůči vyšším cílům v souvislosti s útlumem mostárny F-M, mj. stojí: „*Plné využití kapacit PJ 800 (Mostárna Ostrava) k uspokojení požadavků zákazníka je zajištěno (od roku 1995 dále)*“<sup>91</sup>.

Problematický vztah s ostravskou mostárnou a samotnou akciovou společností Vítkovice byl patrný také na výrobních vztazích ve směru k dalším PJ v rámci Vítkovic, jelikož specifickým odběratelem výrobků mostárny F-M byla PJ 964 Engineering. Problém spočíval v tom, že PJ 850 dostávala za své výrobky placeno v nákladových cenách, které byly ale nižší než ceny tržní. Zakázky byly navíc realizovány přes PJ 800, která si jejich realizaci započítávala do celkového hodnocení. Nespokojenost s macešským přístupem mateřské společnosti projevili vedoucí pracovníci mostárny F-M již v neschváleném Podnikatelském záměru PJ 850 z ledna 1994, ve kterém byl nezáviděníhodný status PJ vysvětlen takto: „*PJ 850 je používána jako výpomocná výrobní pro překlenutí špiček a překonání skluzů. Logiku takového rozhodnutí by bylo možné pochopit, kdyby bylo vyhlášeno veřejně a bráno v úvahu při srovnávání a hodnocení*“<sup>92</sup>. Přestože byla ostravská mostárna nadále považována za přirozeného partnera, se kterým mohly být realizovány i ty největší zakázky, tak (slovy zmíněného záměru) „*do vzájemného vztahu se nepříznivě promítá situace na trhu, která vyvolává stav „boje o přežití*“<sup>92</sup>. Zatímco mostárna ve F-M byla na cestě k zániku, mostárna v Ostravě byla vytížena a dle slov svého ředitele tak musela spolupracovat s externími firmami, což se vzhledem k poklesu výroby ve F-M (o 25 %) zdá nepochopitelné. Zlepšení v plnění zakázek ostravské části pak mělo přijít s příchodem konstruktérů, montérů a svářečů z utlumované PJ 850 Frýdek-Místek. Sesterský konkurenční boj se projevil také v názorech některých zaměstnanců společnosti z Ostravy, kteří v anketě uskutečněné podnikovými novinami vítali útlum ve F-M z pohledu přílivu zakázek a tím i větší jistoty pro „přeživší“<sup>93</sup>.

V souvislosti s prosakujícími informacemi o definitivním útlumu mimořádně zasedla 6. září 1994 ZOOS KOVO PJ 850, která předložila představenstvu společnosti Vítkovice několik požadavků týkajících se ochrany zaměstnanců potencionálně rušeného závodu. Mezi hlavní požadavky patřilo, aby zaměstnancům převedeným do podnikových závodů v Ostravě byla navýšena mzda ve smyslu kolektivní smlouvy a byla zachována mzda v profesi, kterou doposud vykonávali. V této době představenstvo odpovědělo pouze, že se bude řídit kolektivní smlouvou. Další body požadovaly zajistit zřízení poradenského centra, které by fungovalo v kooperaci s Úřadem práce, Odborem sociálního zabezpečení a rekvalifikačním střediskem Vítkovice a.s., umožnit zaměstnancům rekvalifikaci dle jejich výběru a umožnit zaměstnancům PJ 850 ukončit nejpozději do 31. prosince 1994 pracovní poměr dohodou v termínu pro ně vyhovujícím, bez ztráty nároků na odstupné. Všechny tři

91 AV, fond VAS, inv. č. 4615, č. kart. 296.

92 AV, fond VAS, inv. č. 4615, č. kart. 396.

93 *Takřka 136 let se vyrábí ocelové konstrukce ve vítkovické mostárně*, Magazín Vítkovice 21. 7. 1994, II., č. 15, s. 4.

body představenstvo akceptovalo. K dalšímu bodu patřilo například zachování práva na užívání podnikových bytů a garáží u těch zaměstnanců, kteří PJ opustili na základě rozhodnutí o zrušení PJ 850, což bylo také akceptováno. Ostatní požadavky se týkaly zejména odborových funkcionářů a zaměstnanců, kteří měli v mostárně jako údržba zůstat i po útlumu.<sup>94</sup>

Krátce na to dne 9. září 1994 rozhodlo představenstvo Vítkovice a.s. rozhodnutím 21/1994 s konečnou platností o zrušení Podnikatelské jednotky 850 – Vítkovice Ocelové konstrukce k 31. prosinci 1994. Zároveň bylo rozhodnuto vytvořit Nákladové středisko 994 – Lískovec s platností od 1. ledna 1995.<sup>95</sup>

Mostárnu se dle oficiálních vyjádření společnosti nepodařilo prodat ani přesto, že se o ní ve vyhlášeném výběrovém řízení ucházelo pět zájemců, přičemž jeden postoupil do dalšího kola. Při konečném dojednávání podmínek se však se společností Vítkovice a.s. nedohodl, a tak celý prodej padl. Proč tomu tak bylo, možná trochu poodhalil předseda odborů Čestmír Knězek, který prohlásil, že se odboráři domnívali, že mostárnu se nepodařilo prodat, protože, původní cena 280 miliónů byla na poslední chvíli zvýšena na 350 miliónů Kč.<sup>96</sup>

Tento důvod byl zmíněn rovněž v článku frýdecko-místeckých novin Ozvěny z října 1994, který upozorňoval na to, že přestože se objevil zájemce, který za mostárnu nabízel 280 miliónů korun, k prodeji nedošlo, a to také proto, že cena za PJ byla společností navýšena na 350 miliónů Kč. Samotný tisk podezříval Vítkovice z úmyslu nevytvořit si nechtěnou konkurenci, a tak ke konci roku 1994 ukončit místní více než 110 let trvající éru výroby mostů, ale také připravit o práci dalších 700 zaměstnanců.<sup>97</sup>

Vedení společnosti pravděpodobně využilo klopýtání mostárny F-M k její úplné likvidaci, a to s cílem zlikvidovat konkurenci mostárně v Ostravě a tím zvýšit její produkci. Dlužno připomenout, že v případě zlepšení situace na trhu, existovala varianta zmenšení PJ 850 z pohledu kapacity výroby a tím i personálního zajištění, její zařazení pod mostárnu v Ostravě, jako pouhé nákladové středisko. Tak jako tak by mostárna ve F-M v podobě samostatného závodu přestala existovat a ve prospěch své ostravské „sestry“ uvolnila část trhu.<sup>98</sup> Nutno poznamenat, že Výroční zpráva společnosti Vítkovice a.s. za rok 1994, neobsahuje nic o útlumu podnikatelské jednotky, která měla ještě v roce 1993 více než 1100 zaměstnanců. Až výroční zpráva za rok 1995 informuje o převedení utlumené podnikatelské jednotky Ocelové konstrukce Frýdek-Místek k 1. lednu 1995 do divize Podniky, a to za účelem postupné revitalizace.<sup>99</sup>

V souvislosti s útlumem jednotky došlo k prodeji nepotřebných skladových zásob a bylo

94 AV, fond OCV, inv. č. 54, č. kart. 5.

95 AV, fond VAS, inv. č. 148, č. kart. 21.

96 AV, fond OCV, inv. č. 54, č. kart. 5.

97 *Zůstalo jen u slibů, propouští se*, Ozvěny. Týdeník občanů Pobeskydí. Roč. 3, č. 40, 6. 10. 1994, s. 2; *Osud mostárny zřejmě zpečetěn*, Ozvěny. Týdeník občanů Pobeskydí. Roč. 3, č. 37, 15. 10. 1994, s. 3.

98 AV, fond VAS, inv. č. 4615, č. kart. 296.

99 AV, fond Vítkovice a.s., inv. č. 58, č. kart. 9; inv. č. 61, č. kart. 10.

umožněno zájemcům z řad zaměstnanců si odkoupit nářadí a další drobný majetek. Záměr mateřské společnosti a nejistota dalších měsíců se projevila také v klesající pracovní morálce a v nedodržování plynulosti výroby. Přestože z interních materiálů společnosti je jasné, že o osudu frýdeckého závodu bylo de facto rozhodnuto již v polovině roku 1994, probíhaly v mostárně nadále prohlídky pro potencionální zájemce o koupi, avšak, jak bylo zmíněno výše, žádný zájemce neuspěl. Většina zaměstnanců měla být propuštěna, z toho přibližně dvě třetiny zaměstnanců odešly dohodou, a to s odpovídajícím odstupným.<sup>100</sup> Výroba ve velmi omezeném množství ale pokračovala až do konce roku, přesto v halách zůstaly nezpracované zakázky větrných elektráren v hodnotách 24 milionů Kč. Výroba těchto komponentů byla následně přesunuta do Vítkovice Inženýring.<sup>101</sup>

Na konci roku vedení Vítkovice a.s. s definitivní platností rozhodlo o zrušení frýdecké mostárny, přičemž v závodě zůstalo pouze 80 pracovníků v rámci údržby. Tento počet pak měl být nadále snižován na cca 40. Celkem tak za rok 1994 opustilo mostárnu přibližně 850 zaměstnanců.<sup>102</sup> Ještě v listopadu 1994 byl do funkce ředitele uveden Ing. Jiří Štáva. Nový ředitel měl zajistit hladký průběh útlumu, včetně dokončení stále prováděných zakázek.<sup>103</sup>

V dalších letech se počet zaměstnanců NS 994 Lískovec nadále snižoval, až z mostárenského provozu, který měl na počátku 90. let téměř 1500 zaměstnanců, zbyly vybavené haly, které udržovalo pouze pár desítek zaměstnanců. Ti se starali o areál, jehož budoucí využití bylo nejasné. Žádná koncepce neexistovala, a tak se uvažovalo o zakonzervování, prodeji, ale nakonec, celkem logicky, vyhrála myšlenka areál využívat pro podnikatelské účely. To byl sice dlouhodobý proces, ale do roku 2000 se vedení NS 994 podařilo zaplnit většinu areálu (cca 30 nájemců) a správa areálu se tak dostala do černých čísel. V této době se o objekty bývalé mostárny staralo cca 20 zaměstnanců, kteří jej udržovali v dobrém stavu, a tedy atraktivní pro pronájem dalším zákazníkům. Příznivá ekonomická bilance areálu, ale vzbudila zájem divize 900, která bývalou mostárnu zařadila nejprve pod středisko 980 služby a krátce na to pod středisko 956 majetek. Na podzim 2000 pak bylo NS 994 Lískovec rozděleno mezi středisko 956 a divizi 700 v poměru 4:16 zaměstnanců. Přičemž zaměstnanci převedení pod D 700, již neměli být plně využívání pro údržbu areálu. Toto omezení bylo výsledkem nejen snah o snížení nákladů, ale také názoru, že stačí, když bude objekt hlídán a nebude rozkrádán.<sup>104</sup>

Do dnešní doby prošel areál mostárny dalšími nejen majetkovými změnami a v současné době již není ve vlastnictví společnosti Vítkovice a.s. Popis těchto změn však nepatří mezi

100 AV, fond VAS, inv. č. 4598, č. kart. 394; inv. č. 4607, č. kart. 395.

101 AV, fond VAS, inv. č. 4620, č. kart. 396.

102 *Mostárna bez mostarů*, Magazín Vítkovic. 3, č. 2, s. 2; AV, fond Vítkovice a.s., inv. č. 4615 a 4617, č. kart. 396.

103 Ing. Jiří Štáva byl absolventem strojí fakulty VŠB Ostrava. Od roku 1970 nastoupil do Vítkovických železáren na pozici technika. Během dvou desítek let se pak vypracoval přes pozice vrchního mistra, vedoucího střediska, vedoucího výroby až na vedoucího odboru podnikové divize Vítkovice strojírenství. Po rozdělení PJ 800 pracoval ve frýdecké mostárně. Než se stal ředitelem PJ, pracoval od 1. 4. do 31. 8. 1993 jako vedoucí výrobního úseku, následně na pozici vedoucího NS 851 – výroby OK a mostů. AV, fond VAS, inv. č. 4604, č. kart. 395; inv. č. 5317, č. kart. 471.

104 AV, fond VAS, inv. č. 6763, č. kart. 568.

cíle tohoto textu<sup>105</sup> a tak na závěr snad pár slov Ing. Sehnala, bývalého ředitele mostárny a technického ředitele dceřiné společnosti Vítkovice Servis Centrum a.s., ze zprávy ze srpna 2000 s názvem *Mostárna v Lískovci v době produkce*, určené pro vedení společnosti, ze které je patrné rozčarování nad kroky a přístupem společnosti Vítkovice: „Z celého období útlumu Lískovce mně vyplývá další Parkinsonův zákon, jímž se vůči němu Vítkovice řídily: Čím lepší výsledek Lískovec dosahuje, tím více jsou tam lidé zbyteční“ a svůj dopis zakončuje: „S pozdravem Pravda vítězí, ale jen někdy, Váš Ing. Sehnal“.<sup>106</sup>

## Závěr

Pětiletí z života mostárny ve Frýdku-Místku je velmi cenným svědectvím k dějinám průmyslu po roce 1989, nejen tím, jaký měla nová hospodářská situace vliv na průmyslové výrobce, ale zejména s ohledem na kroky manažerů z vedení a jejich snaha, ať již v pozitivním nebo v negativním smyslu využít nových příležitostí. Zde bych se vrátil k některým specifickým bodům. Když se budeme více zajímat o rozvoj větrných elektráren na území České republiky, dojdeme k závěru, že lískovecké období byl z tohoto pohledu úplný „pravěk“, který neměl šanci na úspěch. Jednak nebyl výrazněji podpořen, ani ze strany podniku, ani ze strany státu. Nová hospodářská situace tak sice nadějným inovátorům dávala jakoby tvůrčí svobodu na trhu, který ale zároveň nebyl schopen poskytnout podmínky rozvoje, alespoň v krátkých časových termínech, v jakých byl očekáván. Z materiálů z dějin mostárny tak vysvítá jednak sympatická snaha vedení prorazit s alternativními zdroji energie, na druhou stranu někdy zůstává pocit, že mostárnu využívali pro realizaci vlastních ambicí bez ohledu na následky pro ni, a to i vzhledem k v textu zmíněným problémům.

Narážím zde rovněž na problematiku podnikání vlastních zaměstnanců, která se zdá v tomto případě být až absurdní a je vidět, že někteří si novou tržní situaci vyložili zcela po svém. Na druhou stranu, se domnívám, že těchto pár příkladů podnikavosti zaměstnanců může naprosto vystihnout situaci v českých podnicích v první polovině 90. let, navíc v podnicích vlastněných Fondem národního majetku, tedy státem. Někdo by mohl být tímto tvrzením zaražen a namítl by, že zpráva o kontrole podnikatelské činnosti se týkala pouze mostárny, ale mne spíš zaráží, že z podniku, který měl několik velkých výrobních jednotek a desítky menších částí se jiná zpráva o kontrole v této záležitosti nezachovala.

Na posledních letech existence mostárny je nejkontroverznější, že neskončila z rozhodnutí soukromého vlastníka nebo čistě z důvodu opravdu špatných výsledků, ale z důvodu rozhodnutí vedení akciové společnosti ve vlastnictví státu, které tímto způsobem chtělo vyřešit špatnou ekonomickou situaci některých částí bývalého státního podniku a zejména privilegiovat jednu ze dvou svých mostáren, konkrétně tu ostravskou.

<sup>105</sup> AV, fond VAS, inv. č. 444, č. kart. 58.

<sup>106</sup> AV, fond VAS, inv. č. 6763, č. kart. 568.



***Invisible Hand of the Market or Shirt Closer than Coat? The Path to the Demise of the Bridge Factory at Vítkovice Ironworks in Frýdek-Místek from 1989 to 1995***  
(Summary)

*The five-year period in the life of the bridge factory in Frýdek-Místek is a valuable testimony to the history of industry after 1989, not only in terms of the impact of the new economic situation on industrial producers but also regarding the steps taken by the management, whether positively or negatively, to exploit new opportunities.*

*When we look more closely at the development of wind turbines in the Czech Republic, we conclude that the bridge factory's attempt to break into this field without significant support from the parent company and the state had no chance of success. From this perspective, it was a complete „prehistoric“ attempt that had no chance of success. It was not significantly supported by either the company or the state. The new economic situation thus gave promising innovators creative freedom in a market that was simultaneously unable to provide development conditions, at least in the short term expected. The materials from the history of the bridge factory reveal both a sympathetic effort by the management to break through with alternative energy sources and a sense that the factory was sometimes used to fulfill personal ambitions without regard to the consequences for it, considering the problems mentioned in the text.*

*I also touch on the issue of employees' own business activities, which in this case seem almost absurd, showing that some interpreted the „invisible hand of the market“ entirely in their own way. On the other hand, I believe that these few examples of employee entrepreneurship can perfectly capture the situation in Czech enterprises in the first half of the 1990s, especially in companies owned by the National Property Fund, i.e., the state.*

*The most controversial aspect of the last years of the bridge factory's existence is that it did not end due to a private owner's decision or purely due to genuinely poor results, but because of a decision by the management of a state-owned joint-stock company, which wanted to solve the poor economic situation of some parts of the former state enterprise in this way and especially to privilege one of its two bridge factories, specifically the one in Ostrava.*

**Použité zdroje:**

**Archivní prameny:**

Archiv Vítkovice a.s.

Vítkovice GR koncern

Vítkovice s. p., 1989-1992

Vítkovice a.s.

Odborová centrála Vítkovice

SSD Vítkovice a.s.

**Tištěné prameny:**

*Abychom byli připraveni*, Jiskra. Týdeník Vítkovických železáren strojřen KG, XLV, č. 10, s. 6.

*Co víme o mostárně v Lískovci*, Jiskra. Závodní noviny pracujících VŽKG, XXVI., č. 17/1970, s. 5.

*Mostárna bez mostů*, Magazin Vítkovic. 3, č. 2, s. 2.

*Mostárně je už přes 100 let*, Jiskra. Závodní noviny pracujících VŽKG, XXIV., č. 7/1968, s. 6.

*Mozaika*, Magazin Vítkovice, II., č. 15, s. 1.

*Naše mostárna ve Frýdku-Místku má 110 let*, Jiskra. Týdeník Vítkovic železáren a strojřen Klementa Gottwalda, XXXIII., č. 23, s. 4, 5.

*Osud mostárny zřejmě zpečetěn*, Ozvěny. Týdeník občanů Pobeskydí, 3, č. 37, 15. 10. 1994, s. 3.

*Strategie pro tržní časy*, Jiskra. Týdeník pracujících Vítkovic, XLVII., č. 2, s. 6.

*Strategie pro tržní časy*, Jiskra. Týdeník pracujících Vítkovic, XLVII., č. 2, s. 6.

*Takřka 136 let se vyrábí ocelové konstrukce ve vítkovické mostárně*, Magazin Vítkovice 21. 7. 1994, II., č. 15, s. 4.

*Změny na vedoucích místech*, Jiskra. Týdeník pracujících Vítkovic, XLVI., č. 22, s. 2.

*Zpráva o činnosti likvidační skupiny*, Jiskra. Týdeník pracujících VŽSKG s. p., XLVI, č. 1, z 3. ledna 1990, s. 2.

*Ztrátoví nebudeme*, Magazin Vítkovice, roč. 3, č. 1, s. 5.

*Zůstalo jen u slibů, propouští se*, Ozvěny. Týdeník občanů Pobeskydí, 3, č. 40, 6. 10. 1994, s. 2.

## Literatura:

- Dušan FAJKOŠ a kol., *Jak jsem potkal lidi (profily významných osobností Moravskoslezského kraje)*, Ostrava 2006.
- Jana GERŠLOVÁ, *Transformacja systemu ekonomicznego w Czechoslowacji/Republice Czeskiej*, in: *Procesy Transformacyjne w Polsce i Czechoslowacji/Czechach po roku 1989*, Wrocław 2002.
- GROBELNÝ, Andělín – KALIŠ, Bronislav a kol., *Sborník k dějinám Válcoven plechu ve Frýdku-Místku*, Ostrava 1970.
- Alfons KOCICH, *Minulost, současné postavení, plánované záměry a cíle VŽKG-Závodu 65, Mostárna ve Frýdku-Místku*, Technický zpravodaj ocelové konstrukce 8, 1972, č. 2.
- Jan KUKLÍK, *Znárodně Československo. Od znárodnění k privatizaci – státní zásahy do vlastnických a dalších majetkových práv v Československu a jinde v Evropě*, Praha 2010.
- Lukáš LISNÍK, *K historii mostárny Karlovy huti v Liskovci v letech 1867–1958*, in: *Sborník Státního okresního archivu Frýdek-Místek* 16, 2020, s. 39–84.
- L. LISNÍK, Ondřej, ŠTARMAN, *Mostárna Frýdek-Místek po roce 1989 a její výrobní program zaměřený na alternativní energie*, in: *Sborník Státního okresního archivu ve Frýdku-Místku* 17, 2022, s. 92–117.
- L. LISNÍK, *Výbrané stavby z ocelových konstrukcí mostárny z Frýdku-Místku vyrobené pod značkou VÍTKOVICE v letech 1958–1989*, in: *Práce a studie Muzea Beskyd, Společenské vědy*, č. 29, 2025 (v redakci).
- Lubomír MLČOCH, *Úvahy o české ekonomické transformaci*, Praha 2000.
- Václav PRŮCHA a kolektiv, *Hospodářské a sociální dějiny Československa 1918–1992. 2. díl, období 1945–1992*. Brno 2009.
- Jan RYCHLÍK, *Rozpad Československa. Česko-slovenské vztahy 1989–1992*. Bratislava 2002.
- Radomír SEĎA, *Podíl Vítkovických železáren na výstavbě československých pavilónů pro mezinárodní výstavy v Paříži a New Yorku a Železáren Stalingrad v Liskovci na výstavbě československého pavilonu pro Mezinárodní výstavu v Bruselu*, in: Ostrava. Příspěvky k dějinám a současnosti Ostravy a Ostravska 38, Ostrava 2024, s. 164–177.
- R. SEĎA a kol., *Pět proti gestapu. Příběh diverzní skupiny Karla Břenka a odboje zaměstnanců Vítkovických železáren v letech 1943–1944*, Ostrava 2014.
- Bohuslav STOČES, *Dvacet pět let Báňské a hutní společnosti*, Praha 1931
- Zdislav ŠULC, *Vize a skutečnost české transformace. K historii sporů o strategii přechodu k tržní ekonomice 1989–1999*. Praha 2002.
- Vlasta ŠAFAŘÍKOVÁ a kol., *Transformace české společnosti 1898–1995*. Brno 1996.
- Ondřej ŠTARMAN, *Rekreační středisko Mostař u Žermanické přehrady v majetku Vítkovických železáren a Mostárny Frýdek-Místek*, in: *Sborník Státního okresního archivu Frýdek-Místek* 18, s. 97–128.
- Ladislav VATRAS, *Mostárna VŽKG – Závod 65 ve Frýdku-Místku (Liskovci) v letech 1945–1965*, Těšínsko 8, 1965, č. 16–18.
- Rudolf ŽÁČEK, *Mostárna Karlovy huti v době průmyslové krize*, Těšínsko 21, 1978, č. 3.
- R. ŽÁČEK, *Sociální poměry dělníků v Karlově huti v letech 1833–1948*, Studie o Těšínsku 9, Český Těšín 1981

Mgr. Lukáš Lisník  
Muzeum Beskyd Frýdek-Místek  
lukas.lisnik@muzeumbeskyd.com