

Univerzita Karlova v Praze
Filozofická fakulta
Ústav hospodářských a sociálních dějin

Bakalářská práce

Martin Minařík

Akcionářský pivovar na Smíchově 1869-1918

(Shareholding Brewery in Smíchov 1869-1918)

Praha 2010

vedoucí práce: Prof. PhDr. Eduard Kubů CSc.

Poděkování:

Chtěl bych vyslovit poděkování vedoucímu této diplomové práce Prof. PhDr. Eduardu Kubů Csc. za jeho aktivní vedení a připomínky, které mně umožnily vypořádat se s problémy, se kterými bych si, vzhledem k mým dosavadním zkušenostem a praxi, nevěděl rady. Dále bych chtěl poděkovat Ing. Petru Pospíšilovi, který neváhal navýšit náklady svého zaměstnavatele tiskem pracovních i finálních textů této práce.

Prohlašuji, že jsem svoji práci vypracoval samostatně, s využitím uvedených pramenů a literatury.

V Praze dne 30. 4. 2010

Martin Minařík

Anotace

Bakalářské práce je případovou studií Akcionářského pivovaru na Smíchově v letech 1869-1918. Analyzuje mechanismy fungování podniku, hospodářské výsledky, technologickou úroveň a snaží se postihnout celkový význam smíchovského pivovaru pro vývoj pivovarského průmyslu a ekonomiky českých zemí. Pozornost je věnována také podnikatelské strategii podniku a podnikatelské mentalitě akcionářů a managementu, které zkoumá na základě přístupu akcionářů a vedení k investicím, modernizacím, rozdělení zisku, nástrojům úvěrování a podpoře odbytu. Práce tak zároveň poskytuje příklad podnikání české společnosti druhé poloviny 19. století.

Annotation

This thesis is a case study of the Shareholding in Smíchov brewery in years 1869-1918. It analyzes the mechanisms of their business and financial results, technological level and tries to capture the overall importance of Smíchov brewery for the development brewing industry and the economy of the Czech lands. Attention is also paid to the company's business strategy and entrepreneurial mindset of shareholders and management, which examines access to the shareholders and management of investments, upgrades, distribution, lending tools and sales support. Bachelor's thesis also provides an example of business in the Czech society of the late 19th century.

Obsah

1. Úvod.....	6
2. Prameny a metody bádání.....	7
3. Vývoj pivovarnictví českých zemí v 19. století.....	9
4. Založení Akciového pivovaru na Smíchově.....	13
4.1. Zakladatelé, důvody založení.....	13
4.2. Právní rámec, stanovy a jejich změny.....	16
4.3. Vlastnická struktura.....	20
5. Podnikatelská strategie v letech 1869-1918.....	25
5.1. Investice.....	25
5.1.1. Stavba pivovaru a investice v 70. a 80. letech.....	25
5.1.2. Investice a modernizace pivovaru v 90. letech.....	29
5.1.3. Investice a modernizace v prvních dvou desetiletích 20. století.....	36
5.2. Produkce a zisk.....	45
5.2.1. Zahájení výroby a překonání hospodářské krize v 70. letech 1871-1881.....	45
5.2.2. Smíchovský pivovar na cestě mezi pět největších pivovarů monarchie 1882-1898.....	51
5.2.3. Posledních patnáct mírových let monarchie 1899-1914.....	56
5.2.4. Válečná léta 1914-1918.....	60
5.3. Úvěrování.....	71
5.4. Vedení podniku.....	77
5.4.1. Struktura vedení.....	77
5.4.2. Správní rada.....	77
5.4.3. Správce pivovaru.....	81
5.4.4. Sládek.....	83
5.5. Konkurenční boj.....	85
5.5.1. Propagace.....	85
5.5.2. Ochranné známky.....	88
5.5.3. Podpora odbytu.....	90
5.5.4. Kartelizace.....	92
6. Závěr.....	95
7. Bibliografie.....	97
Přílohy:.....	99

1. Úvod

Předkládaná bakalářská práce má za cíl zpracovat pokud možno ucelený obraz Akcionářského pivovaru na Smíchově v časově vymezeném období mezi lety 1869-1918. Jedná se o případovou studii klíčového podniku českého pivovarnictví, oboru, který je pro českou ekonomiku specifický. České pivovarnictví spoluurčovalo vývoj světového pivovarnictví a částečně i podobu českého strojírenského průmyslu, jehož vyrábění pivovarské investiční celky patřily ke světové špičce. Akcionářský pivovar na Smíchově byl a je klíčovým podnikem českého pivovarského průmyslu po více než 100 let. Přes jeho nezpochybnitelný význam, odborná literatura dosud podnik opomíná a v současné době neexistuje historická studie, která by se vývojem smíchovského pivovaru zabývala. Komplexní obraz o vývoji smíchovského podniku nenabízí ani ojedinělé zmínky, věnované smíchovskému pivovaru, v literatuře zabývající se vývojem pivovarského průmyslu jako celku. Ucelené zpracování vývoje smíchovského pivovaru se tak stává i vzhledem k stále úspěšnému působení podniku, vděčným tématem.

Předkládaná práce se snaží na jedné straně zodpovědět otázku, jaký význam měl Akcionářský pivovar na Smíchově pro pivovarský průmysl a celou rakousko-uherskou ekonomiku. Sleduje mechanismy fungování podniku, hospodářské výsledky, technologickou úroveň a komparací s dalšími pivovary určuje jeho místo na trhu. Práce je zároveň sondou do české společnosti a její podnikatelské mentality. Na příkladu vývoje smíchovského podniku můžeme pozorovat formování českých podnikatelských elit, jejich počátečních problémů, postupné zrání a etablování. Prostředkem k poznání zde slouží podnikatelská strategie smíchovského pivovaru. Na základě přístupu akcionářů a vedení k investicím, modernizacím, rozdělení zisku, nástrojům úvěrování a podpoře odbytu se snažím definovat podnikatelskou mentalitu českých elit. Výsledky bakalářské práce tak nejen vyplňují bílé místo ve vývoji českého pivovarnictví, ale zároveň poskytují příklad podnikání české společnosti druhé poloviny 19. století.

2. Prameny a metody bádání

Dosavadní literatura ojedinele pojednávající o Akcionářském pivovaru na Smíchově je pro můj badatelský záměr využitelná pouze částečně. Historiografická práce dlouholetého ředitele pivovaru Františka Hejtmánka: Akcionářský pivovar na Smíchově z roku 1894, který se snaží postihnout prvních 25 let činnosti závodu, není nezaujatou studií a je psána jako oslava práce správní rady a managementu. Má však cenné informace týkající se založení spolku a v této oblasti se stává nenahraditelným pramenem. Využitelné je i další literární dílo Františka Hejtmánka Správa pivovaru, kde nám autor předkládá své názory na správu pivovaru a vývoj pivovarnictví, které jsou důležité pro pochopení podnikatelské strategie a mentality managementu. Smíchovský pivovar je také zmiňován v různých historických pracích věnovaných vývoji celého pivovarského průmyslu, jako například Pivovarnictví v Čechách 19. století Miloslavy Sanktové, Pivovarství českých zemí v proměnách 20. století Antonína Kratochvíle, Spolek pro průmysl pivovarský v království Českém J. Hojka a Ochranná známka jako nástroj konkurenčního boje plzeňských pivovarů na přelomu 19. a 20. století Kateřiny Pánkové. Zmínky o Akcionářském pivovaru na Smíchově jsou velmi stručné a pro můj badatelský záměr jsou částečně využitelné pouze informace o vývoji pivovarského průmyslu jako celku. Často v nich jsou uvedeny údaje nepřesné a chybné, jako například poznámka v práci J. Hojka o tom, že smíchovský pivovar v předválečných letech, dle velikosti produkce, předčil Měšťanský pivovar v Plzni.¹ Ve skutečnosti zůstala první pozice plzeňského pivovaru neotřesitelná. Cenné informace naproti tomu obsahují dobová odborná periodika Pivovarské listy, Kvas a Hostimil. Objevují se v nich statistiky výroby piva, výroční zprávy akciových pivovarů, medailony výrazných osobností pivovarského průmyslu a mnoho jiných informací týkajících se pivovarského průmyslu.

Primární prameny předkládané práce pochází z podnikového fondu Akcionářský pivovar na Smíchově uloženého ve Státním oblastním archívu v Praze a z fondu Krajský soud obchodní - Akcionářský pivovar na Smíchově ze stejného archívu. Kapitoly věnující se založení podniku se opírají o prameny z fondu Občanská beseda na Smíchově Archív hlavního města Prahy. V oblasti propojení podniku s Občanskou záložnou na Smíchově jsou využity prameny uložené ve fondu Občanská záložna na Smíchově v Archívu hlavního města Prahy. Fondy dalších bank, které se podílely v uvedeném období na úvěrování podniku, Městské spořitelny pražské (Archív Národního muzea) a Živnostenské banky (Archív České národní banky) postrádají prameny s výpovědní hodnotou k tématu.

¹ Hojek, Jan – Spolek pro průmysl pivovarnický v království Českém Praha 2000 str. 52

Zkoumání akcionářského pivovaru na Smíchově jako sociálněekonomické jednotky, si vyžádalo použití **strukturní analýzy**, která se stala základní metodou předkládané práce. Při zpracování statistických údajů byla použita **kvantitativní metoda** a při analýze vlastnické struktury, bylo nutné, vzhledem k velkému množství údajů z prezenčních listin schůzí valné hromady, použít **metodu sondy**. Využita byla také **komparativní metoda** při analýze produkce a zisku, kde jsou výsledky pivovaru srovnávány s údaji celého pivovarského průmyslu z ročenek c.k. statistické centrální komise Oesterreichisches Statistisches Handbuch a Statistisches Jahrbuch a s produkcí vybraných pivovarů.

Práce je rozložena do několika analytických celků. Úvodní kapitola má za cíl poskytnout náhled do problematiky českého pivovarnictví druhé poloviny 19. století. Další dvě rozsáhlé kapitoly se již věnují pouze Akcionářskému pivovaru na Smíchově. První část je věnována založení podniku. Analyzuje příčiny založení, právní rámec, vlastnickou strukturu, sociální a národnostní zařazení zakladatelů. Na závěry analýz navazuje rozsáhlá kapitola věnující se podnikatelské strategii podniku. V pěti podkapitolách zkoumá přístup managementu k investicím a modernizacím, k nástrojům úvěrování a podpory odbytu. Hodnocení produkce a hospodářských výsledků pivovaru je pak pojato v širších souvislostech hospodářských cyklů rakousko-uherské ekonomiky a vývoje pivovarského průmyslu. Hlubší analýzu managementu podniku a určení původců podnikatelské strategie stěžuje nedostatečný pramenný materiál, který postrádá zejména zápisy ze schůzí správní rady.

3. Vývoj pivovarnictví českých zemí v 19. století

Pivovarnictví v 19. století prodělalo asi největší posun za posledních tisíc let. Jedna z nejdůležitějších změn bylo zrušení propinačního práva. Propinační právo byla výhradní výsada vaření piva v určitém okrsku, kterou dostala některá města a panství ve středověku od českých králů. S rozvojem tovární výroby se stávalo středověké propinační právo překážkou ve stavbě nových pivovarů. Proto bylo propinační právo roku 1848 pozměněno a roku 1869 za náhradu úplně zrušeno. Odškodnění pivovarům s propinačním právem mělo být vyplaceno z fondu vybraného od nově založených pivovarů. Během následujících dvaceti let měl každý nově založený pivovar do tohoto fondu zaplatit 5.000 zl. (zlatých rýnské měny).²

Zrušením propinačního práva a zaváděním tovární výroby do pivovarů se razantně snižoval počet pivovarů, snižování jejich počtu, kromě zavedení spodního kvašení, urychlily krize v sedmdesátých letech a na přelomu století. S tím, jak ustupovaly do pozadí malé právovařecné pivovary, zvyšoval se díky velkým průmyslovým pivovarům, výstav na jeden pivovar. Rostoucí výrobní kapacity a potřeba je naplnit, přiváděly nejen do pivovarnictví nové způsoby podpory prodeje, které v dřívějším cechovním systému nebyly potřeba. Od sedmdesátých let 19. století získávala v průmyslu na významu reklama. Přestala být využívána pouze u jarmarečních vyvolávaček a různých pokoutných obchodníků, ale stala se významným nástrojem prodeje.³ Reklama samozřejmě pronikla i do pivovarského průmyslu na plakátech, táčcích a od zavedení výroby piva v láhvích i na etiketách.

Po přelomu století se soutěž pivovarů stále přiosťovala. Konkurenční pivovary soutěžily ve vylepšování odběratelských podmínek. V honbě za hektolitry se předháněly v poskytování piva na dluh, úvěrů na zařízení restaurace, bezplatným půjčováním výčepního zařízení, restauračního nábytku, bonusech za odebrané hektolitry atd. Mnoho menších pivovarů konkurenční soutěžení nepřežilo a pokračovalo snižování počtu pivovarů. Situace se stávala stále neúnosnější, což nakonec uznala většina pivovarů v českých zemích. Na přelomu roku 1907 a 1908 dvě třetiny z nich podepsaly vzájemnou smlouvu na ochranu odběratelstva (viz kapitola 5.4.4.).⁴ Pokles počtu pivovarů se tím, ale nezastavil (viz tabulka č. 1). Další vlna zavírání pivovarů proběhla během světové války, kdy nedostatek surovin znemožnil mnoha pivovarům pokračovat ve výrobě.

² Hejtmánek Fr.: Akcionářský pivovar na Smíchově Praha 1894 str. 13

³ Vošahlíková, P.: Zlaté časy české reklamy Karolinum Praha 2003 str.9-24

⁴ Druhá řádná schůze Ochranného svazu pivovarů v král. Českém, Kvas XXXVII., 1909, s.481

Tabulka č.1: Počet pivovarů v Čechách

	Počet pivovarů v Čechách
1871	959
1882	836
1890	748
1895	710
1900	649
1905	596
1910	571
1914	528
1916	475

Pramen: Oesterreichisches Statistisches Handbuch, Alfred Bölder, Vídeň, 1883-1897, 1899-1901, 1903-1911, 1914-1915, 1917; Statistisches Jahrbuch, K.K. Statistischen Central-Commission, Vídeň, 1872-1877

Změny proběhly během 19. století samozřejmě i v technologii vaření piva. V první polovině 19. století to bylo zejména spodní kvašení, které pronikalo do českých zemí ve 40. letech 19. století. Jedním z prvních pivovarů, který zavedl výrobu piva spodním kvašením, byl Měšťanský pivovar v Plzni. Spodní kvašení se masově rozšířilo až v 60. letech. Zvyšovalo kvalitu piva a hlavně jeho trvanlivost, což umožnilo přepravovat pivo na větší vzdálenosti. Zbavení se závislosti na svém bezprostředním okolí byla, spolu se zrušením propinačního práva, jedna z podmínek budoucího nástupu velkých průmyslových pivovarů.

Nevýhodou bylo pomalejší kvašení při nižších teplotách než u horního. Při spodním kvašení kvasilo pivo volně 8-10 dní a pak několik týdnů zrál v sudech, u horního kvašení se mohlo pivo po 5-6 dnech konzumovat. Pomalé kvašení a nízké teploty při výrobě piva způsobovaly větší nároky na vybavení pivovaru. Zejména na dostatečné skladovací prostory, nádoby a chlazení sklepů. Vysoké náklady na přeměnu pivovaru na spodní kvašení odrazovaly menší pivovary, které neměly na požadované investice dostatek prostředků. Lahodnější chuť piva při pomalém spodním kvašení a rostoucí obliba tohoto druhu piva, způsobily postupný zánik pivovarů s horním kvašením. V sedmdesátých letech 19. století byla již většina pivovarů zařízena na spodní kvašení.

Modernizace v druhé polovině 19. století neměly, tak veliký dopad na výsledky pivovaru, jako mělo zavedení spodního kvašení. Dá se říct, že i bez modernizací mohl pivovar dál vařit stejně kvalitní pivo, aniž by se změnila poptávka po jeho výrobku. Výjimkou bylo stáčení piva do láhví, které se těšilo velké oblibě a jeho zavedením si pivovar mohl slušně vylepšit výstav a používání čistých kvasnic, které zvyšovalo kvalitu piva. Výroba piva v lahvích se začala plně uplatňovat v českých zemích během 70. let 19. století. Pivo proniklo i do domácností a spotřebitelé přestali být vázáni při konzumaci piva na hostince. Na počátku 20. století pak bylo stáčení piva zdokonaleno zavedením moderních stáčecích linek. Používání čistých kvasnic propagoval Dr. Emil Jakob Hansen, který působil od roku 1878 ve výzkumném pivovarském ústavu ve Starém Carlsbergu u Kodaně. Brzy se začaly podobné

ústavy, a s tím i pěstování čistých kvasnic, šířit v Německu, Holandsku a jiných zemích. V českých zemích zahájil činnost Výzkumný ústav pro průmysl pivovarnický v Čechách 1. října 1887.⁵

Další nové modernizace, jako bylo vaření párou, zavedení parního pohonu, pneumatické sladování, sušení mláta, strojní chlazení a výroba ledu, měly za cíl úsporu nákladů. Kvalitu piva nijak neovlivňovaly a jejich zavedení nepřinášelo zvýšení poptávky, tak jako tomu bylo u zavedení spodního kvašení.

Parní pohon se zaváděl do českých pivovarů kolem poloviny století. Jednalo se o parní stroje pro pohon čerpadel, mlýnků a mísidel. Počet prací prováděných ručně se stále snižoval.

Vaření párou mělo oproti vaření na přímém ohni výhodu v úspoře paliva, zjednodušovalo manipulaci ve varně a umožňovalo větší racionalizaci výroby. Vaření parou probíhalo ve speciálních pánvích s dvojitém pláštěm nebo s dutými rourami uprostřed pánve, kterými proudila horká pára a uváděla do varu slad s vodou. Slad se nepřipaloval a nehrozilo nebezpečí propálení pánve. Nevýhodou byla mírně zhoršená kvalita piva, ale i přesto bylo vaření párou rychle zaváděno.

První mechanické hvozdy se objevovaly v Čechách v sedmdesátých letech 19. století. Jednalo se o strojní zařízení sušící slad horkým vzduchem, za stálého mechanického obracení sladu. Doba sladování se zkrátila z 24h na 9-10h.⁶ Tato technologie byla vylepšena tzv. pneumatickým sladováním, u nás zaváděným se značným zpožděním v 90. letech. Pneumatické sladování pracovala na principu ventilátoru, který vháněl vzduch do hvozdu a zároveň odváděl tvořící se oxid uhličitý.⁷

Nevýhodou mokrého mláta byla jeho nižší trvanlivost. Mláto, které se využívalo jako krmivo pro dobytek, bylo nutné rychle spotřebovat a zejména letní měsíce, z důvodu dostatku krmiva pro dobytek, jeho cenu snižovaly. Ceny mláta dále srážely vydařené úrody. Aby se pivovary vyhnuly negativním cenovým výkyvům, pořizovaly během 80. let, stroje na sušení mláta. Usušené mláto se mohlo skladovat a prodat za výhodnějších podmínek v době, kdy jeho cena znovu vzrostla.

Koncem 80. let bylo zaváděno do pivovarů strojní chlazení sklepů a umělá výroba ledu. Strojní chlazení razantně snižovalo nároky na sklepní prostory. Chlazení sklepů ledem mělo velké nároky na prostory pro uskladnění. Pro vychlazení dvou m² sklepních prostor, bylo potřeba jeden m² ledu.⁸ Strojní výroba ledu navíc snižovala nároky na skladovací

⁵ Hojek, Jan – Spolek pro průmysl pivovarnický v království Českém Praha 2000 str. 44

⁶ Sanktova, Miloslava: Pivovarnictví v Čechách 19. století Praha str.25

⁷ Kvas r. IV. str. 319

⁸ Hejtmánek František: Správa pivovaru Praha 1907 str.22

prostory pro led dodávaný hostinským a rušila negativní dopady nepříznivého počasí. V době teplých zim, kdy se v řekách nevytvořil dostatečný led, byl led dovážen ze vzdálených horských oblastí a razantně se prodražoval. Nevýhodou strojního chlazení a dalších uvedených modernizací byla vysoká pořizovací cena, kterou si řada pivovarů nemohla dovolit.

První a druhé desetiletí 20. století přineslo do pivovarského průmyslu nahrazování parního pohonu elektrickým, a to nejen ve varnách, ale i v bednárnách pořizováním nových obráběcích strojů na elektrický pohon. Měnila se také doprava piva, pivovarští valaši byli vytlačováni, z počátku jenom na delší vzdálenosti, automobily.

Pro celkový vývoj pivovarského průmyslu českých zemí 19. století bylo důležité zejména zrušení propinačního práva a zavedení spodního kvašení. Tyto dvě okolnosti měly výrazný podíl na mohutném zakládání průmyslových velkopivovarů od 70. let 19. století. Nové velkopodniky naprosto převrátily dosavadní zvyklosti v pivovarnictví, které přetrvávaly po staletích. Do výroby přinášely nové technologie nákladné na investice (spodní kvašení, umělé chlazení atd.) a do prodeje zavedly, v cechovním systému nevídaný, konkurenční boj prostřednictvím reklamy a zavazováním hostinských dlouholetými odběratelskými smlouvami. Malé pravovařečné pivovary nemohly s nástupem průmyslových pivovarů držet krok a jejich počet se rapidně snižoval.

4. Založení Akciového pivovaru na Smíchově

4.1. Zakladatelé, důvody založení

Koncem 60. let 19. století pražské měšťanské pivovary usazené v městské zástavbě neměly možnost dalšího rozšíření a nemohly tak uspokojovat nárůst spotřeby piva ve městě způsobený růstem obyvatel v industriálních předměstích. Pražská předměstí dosud pivovar neměla, jedinou výjimkou byl kapitulní pivovar na Vyšehradě. Doba malých městských pivovarů se chýlila ke konci a vše nasvědčovalo tomu, že nastává čas pro založení pivovaru na zelené louce s dostatečnými pozemky pro případné zvětšení, který bude mít ambici stát se významným velkopodnikem.

Smíchovská obec měla výborné předpoklady, aby se stala domovem takového závodu. Tovární haly na Smíchově rostly, jako houby po dešti a pracovní příležitosti způsobovaly strmý nárůst obyvatel. Smíchov měl r. 1868 358 domů a 15.382 obyvatel, o rok později dosahoval již 18.500 obyvatel, zvýšil se tak o 1/5. Oblibu piva mezi dělnictvem odrážel výnos pivního krejcaru, vyměřený 1 zl. na 1hl. (hektolitr) piva. Na Smíchově vynesl, hned v prvním roce zavedení 1867, přes 16.000 zl. (zlatých rýnské měny) a r. 1892, kdy měl Smíchov 742 domů a 32.646 obyvatel, vynesl 78.560 zl. 93 ½ kr. (krejcarů). Rostl tak nejen počet obyvatel, ale také spotřeba na osobu, která se téměř zdvojnásobila. Spotřeba 16.000 hl. piva na Smíchově byla dobrým základem pro začínající pivovar. Pánové ve Smíchovské besedě si dobře uvědomovali, že pivovar v jejich obci chybí. Myšlenka na založení pivovaru se pravděpodobně zrodila v hlavách pánů Viléma Picka a Jana Kohouta. Oba byli městskými radními Smíchovské obce a smíchovskými průmyslníky. Jejich snem bylo postavit na smíchovských parcelách pivovar s roční produkcí 40.000 věder (cca. 23.000 hl.), pro svůj plán získali další smíchovské spoluobčany, pány: purkmistra Smíchova Petra Fischera, radního Václava Skřýbu, pekaře Josefa Hromádku, továrníka Jana Kohouta, majitele povozů Josefa Malinu, lihovárníka Viléma Picka a majitele cihelen Josefa Suchého. Všichni zúčastnění pánové zasedali ve správní radě Občanské záložny na Smíchově, takže není překvapivé, že osmým zakladatelem se stala smíchovská záložna.⁹

Zakladatelé koupili pozemek v tzv. Jámě č. p. 43, sestavený ze stavebních parcel, polí a zahrad. Pořizovací cena dosáhla 48.000 zl., rozdělena na 10 dílů. Záložna a P.M.Fischer přispěli každý dvěma díly, ostatní podílníci po jednom. Z dochovaných pramenů nejde jednoznačně určit, zda-li k nákupu pozemku došlo před vyslovením záměru postavit pivovar nebo až po něm. Z archivního fondu Občanské záložny na Smíchově se rýsuje spíše varianta,

⁹ Hejtmánek, Fr.: Akcionářský pivovar na Smíchově Praha 1894 str.6

že k nákupu pozemku dohnala investory spekulace. Počítali s rostoucími cenami parcel vyvolanými silným stavebním ruchem na Smíchově a pokračující industrializací. Teprve později se pravděpodobně zrodila myšlenka na založení pivovaru.¹⁰

První články stanov, které se později měnily, byly sepsány v měšťanské besedě 21. dubna 1868 ve znění:

Čl. 1. Pivovar se zřídí na akcie.

Čl. 2. Každá akcie na pět set zlatých.¹¹

Živnostenské povolení se dostalo osmi majitelům pozemku „Jáma“ 13. února 1869, připsaným c.k. okresního hejtmanství na Smíchově č. 1321. Budoucí pivovar o tři měsíce předběhl zákon z 30. dubna 1869. Do vydání zákona měla výhradní právo k vaření piva pouze některá města a panství. Zákon rušil jejich výhradní právo, za náhradu, která se jim měla dostat z vybraných poplatků od nově založených pivovarů (viz kapitola 3.). Budoucímu smíchovskému pivovaru se dostalo živnostenské povolení, ještě před vydáním zákona, protože na pozemku „Jáma“ nebyla propinační závaznost. Pivovar proto nepodléhal povinnosti platit náhradu.

Stanovy spolku schválilo c.k. místodržitelství 13. července 1869. Povolení k utvoření akciové společnosti bylo uděleno výnosem c.k. ministerstva vnitra č. 5189 dne 3. června 1869. Následovala výzva k úpisu akcií, uveřejněná v předních novinách. Zakladatelé již dříve 28. června 1869 rozeslali některým smíchovským podnikatelům soukromé pozvání k úpisu. Přes všechny snahy upisování nových akcií probíhalo velmi pomalu.

Předseda zřizujícího komitě pan P. M. Fischer svolal první valnou hromadu na 8. září 1869 do sálu hostince „u zlatého anděla“ na Smíchově. Přítomno bylo 25 akcionářů. Přítomní pánové byli: s 8 hlasy P.M.Fischer; s 5 hlasy za Občanskou záložnu na Smíchově T. Novotný; s 3 hlasy V. Skrýba, Josef Malina, Josef Suchý, Jan Kohout; s 2 hlasy Václav Čampula a po jednom hlasu pak František Cukr, Martin Verner, Hugo Heiner, Tomáš Radotínský, Josef Tatzl, Hynek Weiner, Jan V. Holeczek, paní A. Holeczek, Václav Lebl, Václav Mácha, Fr. V. Chlumecký, Antonín Cívka, František Herold, Jan Fried, Dr. Sametz, V. Zeyer.

¹⁰ „ č. 43, na níž, jak loni již sděleno, měla záložna dva podíly, prodaná jest usnešením podílníků společnosti akciové pro vystavění parního pivovaru, která se byla ustoupila, za 100.000 zl. v akciích podniknutí toho. Jelikož záložně za odstoupení nabízen jest výdělek toliko 2000 zl. nepočítaje v to ani úroky z vyplaceného již podílu jejího, nezbyvalo jí jiného, než podrobiti se usnesení tomu a k prodeji usedlosti té přivoliti. Za podíly své obdržela záložna 100 akcií pivovárních po 200 zl., tedy za 20.000 zl ceny jmenovité.“ Zpráva jednatelská za r. 1869 Archiv hlavního města Prahy fond Občanská záložna na Smíchově i.č. 5 kniha 3

¹¹ Hejtmánek Fr.: Akcionářský pivovar na Smíchově Praha 1894 str.9

První valná hromada schválila stanovy a smluvila s dosavadními majiteli pozemků prodejní cenu ve výši 100.000 zl., splatných výhradně v akciích spolku. Jmenovitě obdrželi Petr M. Fischer a Občanská záložna na Smíchově 100 kusů akcií, po padesáti získali Václav Skrýba, Josef Malina, Josef Hromádka, Jan Kohout, Vilém Pick, a Josef Suchý. Poslední čtyři jmenovaní zasedli spolu s Petrem Fischerem ve správní radě pivovaru, která byla zvolena na druhé valné hromadě 19. září 1869. Osmičlennou správní radu doplnili JUDr. K. Seeling, JUDr. J. Sametz a V. Čampula. Revisory se stali Hynek Weiner, Václav Zeyer a Václav Skrýba. Správní rada ihned zvolila předsedou JUDr. Karla Seelinga a místopředsedou P.M.Fischera.

Správní rada odbývala svoji první schůzi 22. září 1869. K vedení účtu a kancelářských prací ustanovila prozatím Jana Březnovského a navázala jednání se sládkem V. Petranem, zaměstnaným v pivovaře A. Drehera ve Schwechatech u Vídně. Vypsala konkurz na dodání stavebních prací (viz kapitola 5.1.) a zajistila protokolování firmy. Protokolování firmy bylo oznámeno správní radě přípisem c.k. obchodního soudu v Praze 11. listopadu 1869 č. 68983. Do uvaření první várky měl spolek vyplácet, za každou upsanou akcii 5% úrok ročně. Pivovar se zbavil této povinnosti 1. května 1871, od tohoto data byla vyplácena pouze dividenda.¹²

Devatenácté století bylo ve znamení vzestupu národních hnutí. V českých zemích vyplněné soupeřením dvou národností, německé a české. Hospodářská oblast se stala významným kolbištěm národnostního souboje. Akciové a jiné společnosti nebyly zakládány jenom z důvodu dosažení zisku, ale přidávala se k nim i snaha, posílit hospodářskou sílu vlastního národa. Znevýhodňování českých podnikatelů, ať už ve formě získávání úvěrů, státních zakázek apod., posilovalo v jejich řadách tendence spojit své síly a vynutit si změnu dosavadního stavu. Hospodářský nacionalismus měnil české podnikatele ve významné pilíře národního hnutí. Občanské besedy se staly v oblastech s převažujícím českým živlem místem setkávání občanů, které nespojovaly jenom problémy společné obce, ale také příslušnost k neplnoprávnímu českému národu. Měšťanské besedy byly hojně zastoupeny živnostníky, obchodníky, továrníky a jinými podnikateli. Rodily se zde myšlenky na společné akciové podniky, navazovala obchodní partnerství a rozvíjela vzájemná spolupráce podnikatelských subjektů. Jak ukazují rozdílné profese zakladatelů smíchovského pivovaru, občanské besedy dokázaly spojit podnikatele z naprosto odlišných oborů.

Akciový pivovar na Smíchově vznikl ve smíchovské občanské besedě v obci s převažujícím českým živlem. Ráz českého vlasteneckého podniku byl pivovaru dán od počátku jeho vzniku a pivovar se postavil jasně do tábora podniků zvyšující českou národní

¹² Hejtmánek Fr.: Akcionářský pivovar na Smíchově Praha 1894 str. 13-29

hospodářskou sílu. Vedení podniku složené s příslušníků českého etnika propagovalo pivovar jako český a vlastenecký. Své postoje demonstrovalo roku 1873 instalací sochy Čechie v pivovarské restauraci.¹³ Stejně tak dary na veřejně prospěšné účely mířily vždy k podpoře české věci (viz kapitola 5.2.). Přesto správní rada soupeření mezi dvěma národy nevyhrocovala a nebránila se spolupráci s podniky německými nebo utrakvistickými, což dosvědčuje i pozdější úvěrování u Böhmische Sparkasse.

4.2. Právní rámec, stanovy a jejich změny

Původní stanovy schválené 13. července 1869 nebyly nijak propracovaným textem. Zakladatelé v nelehkých počátečních letech ani neměli ambici hluboce text rozvíjet a při jeho sestavování se inspirovali stanovami jiných akciových podniků. K právní formě spolku stanovy uváděly:

„Spolek má účel ten, aby vystavěl na pozemku pod č. p. 43 v takzvané „Jámě“ na Smíchově parostrojní pivovar, a aby ve vystaveném pivovaru vařil a prodával pivo. K tomu dostal svolení od c. k. okresního hejtmánství, přípisem dne 13. února 1869 pod č. podacím 1321. Spolek má sídlo na Smíchově, je akciovou společností, každý majitel jedné nebo více akcií je členem společenstva. Spolek je zapsán v obchodním registru u c. k. obchodního soudu, pod názvem „Akciový pivovar na Smíchově.“ Oproti původnímu návrhu doznal změn články o akciovém fondu. Měl se skládat z 400.000 zl., rozdělených do 2000 akcií, po 200 zl. za jednu akcii (původní návrh počítal s jednou akcií v ceně 500 zl.). Fond mohl být rozmnožen, až na 1.000.000 zl. K zřízení spolku bylo nutné, aby bylo upsáno nejméně 1000 akcií a složeno nejméně 50 % akciového kapitálu. Po splnění těchto podmínek mohl být spolek zapsán do obchodních registru u c.k. obchodního soudu v Praze.¹⁴ Akcie byly upisovány na jméno. Každý akcionář byl dle počtu akcií, které má, spoluvlastníkem jmění spolkového, měl rovný podíl v zisku a ztrátě a ručil za povinnosti spolkové svými akciemi dle nominální ceny.

Spolkové záležitosti měla řídit valná hromada, správní rada a výbor revisorů. Valnou hromadu dle stanov svolávala správní rada, každý rok nejpozději v listopadu. Mimořádnou valnou hromadu mohla svolat pouze správní rada. Pokud k tomu dospěje nebo sbor revisorů, případně akcionáři, kteří se prokážou nejméně 400 akciemi a požádají o svolání. Důležité bylo vymezení hlasovacích práv. Hlasovací právo měl každý akcionář, který se prokáže

¹³ Hejtmánek Fr.: Akciový pivovar na Smíchově Praha 1894 str.36

¹⁴ Uvedenou podmínku spolek splnil 30. září 1869, kdy bylo upsáno 1012 akcií v hodnotě 202.400 zl. SOA Praha (Státní oblastní archiv Praha) fond KSO (Krajský soud obchodní) Praha APS (Akcionářský pivovar na Smíchově) sp. III.68 karton 676 Sumovní výkaz pro c. k. obchodní soud v Praze

nejméně 5 akciemi. Akcionář držící 5 akcií měl jeden hlas, 15 akcií dva hlasy, 30 akcií tři hlasy a každých dalších 30 akcií o jeden hlas víc. Jeden akcionář však mohl disponovat maximálně 7 hlasy.

Středostavovský ráz spolku, zde byl z rozložení hlasů jasně patrný. Zakladatelé z řad menších smíchovských průmyslníků a obchodníků si pojišťovali kontrolu pivovaru, před případným příchodem velkého investora, který by je skoupením většiny akcií mohl lehce přehlasovat. Díky tomu, smíchovský pivovar ve sledovaném období nerozšířil sítě podniků pečlivě budované českými a vídeňskými bankami. Udržel si, díky vysokým ziskům, středostavovský ráz a nezávislost nad bankovními institucemi, až do vzniku první republiky.

Valné hromadě dle stanov příslušelo: přijetí zpráv správní rady a revizorů o řízení spolkového hospodářství, schválení účtů, vyměření roční dividendy, rozmnožení spolkového kapitálu vydáním nových akcií, volba členů správní rady a revisorů, rozhodnutí o zajištění úvěrů pro spolek, změně stanov a trvání spolku. Změnou stanov r. 1897 byla kompetence správní rady rozšířena rozhodováním o koupi nemovitosti, pokud cena nemovitosti za jeden rok nepřesáhne 100 000 zl.

Národnostní hledisko mohlo hrát roli, při formulování článků o správní radě a revizorech. Člen správní rady mohl být pouze osobou, která bydlí do hodiny jízdy od Smíchova a drží nejméně 10 akcií spolku, kritériem pro výběr revizorů, pak bylo pouze bydliště do hodiny jízdy od Smíchova. Okruh vymezený prakticky pouze na obyvatele Prahy, snižoval riziko, že ve správní radě získají většinu příslušníci německé národnosti a předpokládal silné zastoupení občanů Smíchovské obce. Drobné akcionáře pak ze správní rady vylučovalo ustanovení o držení nejméně 10 akcií. Člen správní rady tak musel vlastnit nejméně 2000 zl. investovaných v akciích pivovaru.

Správní rada se měla volit nejprve na rok a poté na dva roky. Každého roku se vylosovali čtyři členové správní rady, kteří ze správní rady vystoupili. Vystupující členové mohli být znovu zvoleni. Správní rada byla 8 člena a z jejího středu se volil předseda a místopředseda. Kompetence správní rady mimo jiné obsahovaly: propouštět správce, sládka, sluhy, úředníky a stanovovat jim plat.

K revizi knih, účtů a bilancí volil se valnou hromadou tříčlenný sbor revizorů. Spolek vedl účty ve měně rakouské a jeho správní rok počínal 1. říjnem a končil 30. zářím. Bilance musela obsahovat všechny roční příjmy a výdaje, které působí na dividendu. Ze zbylého zisku

mělo se odečíst šest procent pro správní radu a revizory, rozhodnutí o naložení se zbylou částkou bylo ponecháno valné hromadě.¹⁵

Slibný rozvoj závodu si brzy vynutil změnu stanov. Také proto, aby lépe odrážely potřeby podniku. Původní text se ukazoval stále více nedostačujícím a bylo tomu právě po deseti letech existence pivovaru, kdy se akcionáři rozhodli k první změně stanov. Na valné hromadě 30. listopadu 1879 byl schválen text, který vešel v platnost po potvrzení c.k. ministerstvem vnitra 24. června 1880. Měnil zejména výši akciového kapitálu a pravidla každoročního účtování. Investiční náklady si vynutily zvýšení akciového kapitálu na 678.800 zl., úpisem nových akcií. Nedostatky spolek pociťoval v pravidlech pro vedení účtů podniku. Původní stanovy vůbec neurčovaly amortizaci jednotlivých kont. Nově se mělo, po odečtení všech ročních výdajů od ročních příjmů, odepsat k amortizaci z následujících účtů:

1 % na stavbu

4 % na stroje

3 % na nádobí ležácké

7 % na nádobí transportní

5 % na nábytek

10 % na náčiní

10 % na láhve

Zbytek byl čistým výtěžkem, od kterého se odečetlo 300 zlatých pro každého člena správní rady a revisora za práce spolkové. Ze zbytku se měla vyplátit 5% dividendy, pokud by taková výše akcionářům stačila. Z přebytku, který zbude po vyplacení dividendy, se mělo vyplátit 15 % správní radě a revizorům jako tantiéma. Ostatní část jako superdividenda se nechala valné hromadě k rozhodnutí.¹⁶

Dále text zakládal nový účet obchodního kapitálu a vymezoval pravidla pro jeho plnění. V případě, že by pivovar k provozování ochodu, potřeboval nabývat jmění, měla být polovina ze superdividendy použita na zvýšení obchodního kapitálu, do té doby než částka vyplácena ze superdividend, dosáhne čtvrtiny akciového kapitálu.¹⁷

Rozšiřování pivovaru si vynutilo zvýšení akciového kapitálu ještě dvakrát. Valná hromada 6. listopadu 1892 rozhodla vydat 681 nových akcií a základní kapitál byl navýšen na 800.000 zl. Další zvýšení bylo schváleno o tři roky později dne 10. listopadu 1895 vydáním

¹⁵ SOA Praha fond APS (Akciónářský pivovar na Smíchově) karton 2 i.č.35 Stanovy akciového spolku k vystavení parostrojního pivovaru a k provozování pivovařečnictví v čp.43 na Smíchově

¹⁶ Tvůrci stanov používají pojem dividendy a superdividendy, tyto pojmy jsou dost matoucí. Jedná se o části skutečné dividendy, jejich součet, pokud jsou vyplaceny, se rovná dividendě vyplacené na akcii.

¹⁷ SOA Praha fond KSO Praha APS sp. III.68 karton 676 Stanovy akciového pivovaru zmocněné c. k. ministerstvem vnitra 24. června 1880

nových 500 kusů akcií. Celkový kapitál dosáhl 900.000 zlatých a po změně státní měny činil 1.800.000 korun.

Jednou z nejvýznamnějších změn, v předválečném období, byla r. 1897 změna přepočtu hlasů na akcie. Nově každých 5 akcií odpovídalo 1 hlasu. Jeden akcionář mohl maximálně disponovat 20 hlasy vlastního jmění. Především nově upsané akcie končily, díky předkupnímu právu, především v rukou stávajících akcionářů. Domnívám se, že s postupným nabýváním stále většího množství akcií ochabl u dlouholetých akcionářů zájem zvýhodňovat drobné akcionáře a raději prosazovali posun hranice maximálního počtu hlasů pro jednu osobu. Výrazně se zvýšil vliv akcionářů s více jak 50 akciemi, proti velkému množství 5 kusových akcionářů. Pojistka, proti získání majority jedním velkým investorem, nadále zůstávala.

Optimalizovány byly dále pravidla pro amortizace, aby lépe odpovídaly skutečnému stavu:

2% na stavbu

8% na stroje

6% na nádobí ležácké

12% na nádobí transportní

10% na nábytek, náčiní a nářadí

Rostoucí zisky pivovaru vyvolávaly na valných hromadách tendence omezit vysoké odměny správní radě a revizorům. Zisk obchodního roku 1895/96 dosáhl výše 465.694 zl. 90 kr., oproti r. 1879/80 se zdesetinásobil a stejným zvýšením prošly tantiémy. Projednávání změn stanov r. 1897 se nevyhnulo ani tomuto tématu. Výsledné řešení snížilo odměny o 3%, ale především na úkor revizorů, kterým byla ještě více snížena tantiéma na hlavu, když akcionáři odhlasovali zvýšení počtu revizorů z 3 na 4 osoby. Nově tedy po odečtení výdajů od příjmů, bylo ze zisku odečteno 300 zl. pro každého člena správní rady a revisora za práce spolkové. Ze zbytku se měla vyplatit 5% dividendy, pokud bude taková výše akcionářům stačit. Z přebytku, který zbude po vyplacení dividendy, se mělo vyplatit 10% správní radě a 2% revizorům jako tantiéma.

Po sedmnácti letech byl nedostačující také článek o obchodním kapitálu, který v obchodním roce 1895/96 dosáhl výše 647.756 zl. a překonal požadovanou čtvrtinu akciového kapitálu. Aby pivovar mohl ve zvyšování obchodního kapitálu pokračovat, byl článek upraven: „Valná hromada může obchodní kapitál zvýšit, až do výše akciového kapitálu.“

Potřeby závodu si vynutily vytvoření dalších dvou fondů. Fond k mimořádným podporám pro úředníky a zřízence pivovaru, který obnášel koncem roku 1896 11.824 zl. a fond pro možné ztráty v obchodě.

Dalším novým ustanovením bylo, že všeobecný rezervní fond, který obnášel koncem roku 1896 421.824 zl. mohl být navyšován až do výše poloviny akciového kapitálu. S tímto fondem mohla valná hromada nakládat dle vlastního uvážení.¹⁸

Změna stanov r. 1897 byla poslední a do vzniku československé republiky se stanovy neměnily.

4.3. Vlastnická struktura

Rozklíčovat vlastnickou strukturu Akciového pivovaru na Smíchově, z dochovaných pramenů, je velmi obtížné. Prezenční listiny k valným hromadám uvádějí počty držených akcií pouze u přítomných akcionářů a nepřítomné neberou v potaz. Ucelený seznam akcionářů je zachován ve fondu Akciového pivovaru na Smíchově pouze pro roky 1885, 1886 a 1900. Analýzu vlastnické struktury znesnadňuje také okolnost, že díky zvýhodňování držitelů menšího počtu akcií, řada akcionářů část svých akcií přepisovala na manželky, děti a příbuzné. Přesto můžeme s drobnými odchylkami určit ve vybraných obdobích pět největších akcionářů.

Na počátku pivovaru si velké podílové zastoupení na akciovém kapitálu zajistili zakladatelé, díky odkupu pozemku spolku ve formě akcií, jak bylo zmíněno výše. Dohromady drželo osm zakladatelů 500 kusů akcií, což v prvním roce trvání spolku dosahovalo 37,9 % akciového kapitálu. S přibývajícemi emisemi by tento podíl, za předpokladu stejné držby 500 kusů akcií, dále klesal a v roce 1876 by dosáhl již jenom 14,7%. Roku 1869, ale těchto osm zakladatelů de facto ovládalo spolek a nebyl pro ně problém zajistit si zvolení do správní rady, což se pěti z nich podařilo.¹⁹

V roce 1886 byla již situace jiná. Mezi pěti největšími akcionáři se udržela pouze smíchovská záložna, která počet akcií navýšila na 105 kusů a P.M.Fischer, který naopak svůj podíl razantně snížil na 33 kusů akcií. Počet padesáti akcií naopak přesáhli JUDr. Jan Sametz 53(20) akcií, Václav Tykva 55 akcií a JUDr. Karel Seeling 38(31) akcií.²⁰ Akciový kapitál byl složen z 3319 kusů akcií a podíl největšího akcionáře Občanské záložny na Smíchově

¹⁸ SOA Praha fond KSO Praha APS sp. III.68 karton 676 Změny stanov Akcionářského pivovaru na Smíchově, jak byly přijaty na valných hromadách dne 11. dubna a 20. června 1897

¹⁹ Hejtmánek Fr.: Akciový pivovar na Smíchově Praha 1894 str. 13-19

²⁰ Údaje v závorkách označují počty akcií, které akcionář pravděpodobně drží prostřednictvím svých příbuzných. Vycházím, zde ze shody jmen a stejného bydliště akcionářů.

dosahoval 3,2% akciového kapitálu. Rozdělení hlasů bylo pro smíchovskou záložnu ještě nevýhodnější. V 80. letech si již žádný akcionář nemohl zajistit zvolení do správní rady jenom držením svých akcií, nebo případnou podporou 2-3 dalších akcionářů. Do správní rady byly voleny pouze osoby, které se již dříve v orgánech podniku osvědčily, nebo požívaly důvěry ostatních akcionářů. Tento jev odrazoval investory, hlavně z řad bankovních institucí, které měly snahy podnik ovládnout.²¹

Přelom století přivedl do skupiny pěti největších akcionářů pravděpodobně nové lidi, kteří neměli se zakládajícími členy pivovaru žádný vztah. I když není vyloučena varianta, že pocházeli z řad dědiců bývalých předních akcionářů nebo získali akcie věnem. Akcionářem, který se mohl opřít o největší počet, osobně nebo prostřednictvím svých příbuzných, držných akcií byl starosta Smíchova Alois Elhenický, který roku 1901 poprvé zasedl ve správní radě pivovaru. Osobně držel pouze 21 akcií, ale mohl disponovat 60 akciemi své dcery Berty Elhenické provdané Židlické, protože dle stanov mohly ženy vykonávat svá akcionářská práva pouze prostřednictvím mužských zástupců. V součtu se jeho 81 akcií rovnalo pouze 1,8% akciového kapitálu. Mezi pěti největšími akcionáři naopak chyběla Občanská záložna na Smíchově, která mezi roky 1886-1900 nashromáždila 125 kusů akcií, ale do roku 1900 jejich počet snížila na 23. Mezi akcionáři se naopak objevila jiná bankovní instituce, Živnostenská banka pro Čechy a Moravu, která roku 1900 držela 57 kusů akcií. V této době zřejmě řady akcionářů smíchovského pivovaru opouštěla, protože v mezidobí 1886-1900 držela 80 kusů akcií a v roce 1912 v seznamech akcionářů již nefiguruje. Domnívám se, že se Živnostenská banka v devadesátých letech pokoušela prosadit svého člověka do správní rady pivovaru. Po zjištění o neprůstřelnosti dosavadní vlastnické struktury a klíče přerozdělovacího hlasy své pokusy vzdala a postupně se nabytých akcií zbavovala.²² Dalšími významnými akcionáři byli Dr. Emanuel Tůma držící 35 akcií osobně a 35 prostřednictvím příbuzných a Karel Mert okresní tajemník v Jindřichově Hradci držící osobně 65 akcií. Pozoruhodné bylo, že se na přelomu století začali mezi předními akcionáři objevovat, aspoň podle jména, příslušníci německého národa. Byl to Berthold Zuckermann z Vídně s celkovým počtem 61 akcií (30/31) a firma Schwarz Benjamin a Söhne z Ouštěku se 47 kusy akcií. Vlastenecký ráz pivovary tím, ale nebyl narušen. Přestože smíchovský pivovar nebyl do první světové války exportně založeným pivovarem, jeho akcie na přelomu století hranice habsburské monarchie přesáhly (Josef Solovej Moskva 40 akcií, Josef Sádlo St. Louis 25 akcií, Václav Homolka Frankfurt nad Mohanem 30 akcií) a mezi akcionáři se roku 1900 objevil se svými patnácti akciemi také

²¹ SOA Praha fond APS i.č. 16 kniha č. 16

²²Vzhledem k chybějícímu pramennému materiálu, týkajícího se Akcionářského pivovaru na Smíchově ve fondu Živnostenské banky AČNB, nelze hypotézu s určitostí potvrdit.

Josef Bečka stavitel a architekt na Smíchově, bratr Bohdana Bečky budoucího prvorepublikového ministra financí. Akcionáři byli rovněž v řadách technického vedení pivovaru. Významný balík 34 kusů akcií nashromáždil dosavadní podsládek a syn vrchního sládka František Trnka. Naopak bývalý ředitel a člen správní rady František Hejtmánek držel, až do vzniku první republiky pouze 10 kusů akcií potřebných pro zvolení do správní rady (ještě na valné hromadě roku 1894 se jeho žena Augustina Hejtmánková prokazovala 30 akciemi).²³

Alois Elhenický si do roku 1912 své postavení největšího akcionáře ještě upevnil. Osobně v uvedeném roce držel 45 akcií a k 60 kusům akciím jeho dcery Berty Židlické, přibýlo ještě 31 akcií jeho zetě Vladimíra Židlického. Celkový počet 136 akcií odpovídal 3% akciového kapitálu. Své pozice udržel také Karel Mert 35(35) kusů akcií. Nově se objevila pravděpodobně bratrská dvojice JUDr. Vladimír Slavík 45 kusů a JUDr. Emilián Slavík 45 kusů a významným akcionářem byl i člen správní rady Vilém Hauner, i když počet 15 kusů osobně držených akcií tomu nenasvědčuje, dalších 70 kusů měli v držení zřejmě jeho příbuzní. Další akcionáři, kteří přesáhli hranici 50 kusů akcií byla Matylda Güntherová 54 kusů a s 51 akciemi Karolina Fischer rozená Rodensteinová, choť c.k. hejtmána bytem ve Vídni XIII., příbuzenský vztah se zakladatelem P.M. Fischerem nelze z dochovaných pramenů doložit ani vyvrátit. Výše akcií ovšem neodrážela skutečný vliv v podniku.²⁴

Během válečných let se řada akcionářů držených akcií zbavovala a příležitostí k nákupu akcií pivovaru viditelně vzrostlo. Na valné hromadě 10. listopadu 1918 mezi přítomnými nefiguruje dosavadní největší akcionář Alois Elhenický. Jestli byl přinucen zbavit se svých akcií nebo byl pouze nepřítomen nelze jednoznačně určit. Podle rozdělení hlasů na valné hromadě 1918 byli největšími akcionáři Karel Mert a Živnostenská banka, každý po 100 kusech akcií. Je zajímavé, že největší akcionáři se zastavili při hromadění akcií na počtu 100 kusů, který zaručoval podle stanov největší možný počet hlasů na jednoho akcionáře. Další navyšování akcií pro získání hlasů nemělo smysl. Jejich 20 hlasů z celkového počtu 459 na valné hromadě roku 1918 mohlo samostatně jen těžko něco změnit. Stejný vliv měl také JUDr. Vladimír Slavík z Jindřichova Hradce s 80 akciemi a 20 akciemi své ženy Berty. Významným akcionářem se stal také ředitel účtárny Adolf Lambl s 80 akciemi, dalších 5 držel Adolf Lambl ml. Pětici největších akcionářů uzavírají s 80 akciemi Josef Teplý a MUDr. Antonín Novák oba ze Smíchova. Těsně za nimi následuje Zemská banka se 78 akciemi. Během válečných let můžeme sledovat proti předcházejícímu období, alespoň

²³ SOA Praha fond APS i.č. 17 kniha č. 17

²⁴ SOA Praha fond APS i.č. 74 karton č. 2

pozvolné zmenšování rozptylu akciového kapitálu. Počet akcionářů držících nejméně 50 kusů akcií se zvýšil na 13 osob, které disponovaly na valné hromadě roku 1918 213 hlasy z celkového počtu 459. Nebylo náhodné, že šest z nich zasedlo ve vrcholných orgánech spolku.²⁵

U Akcionářského pivovaru na Smíchově můžeme pozorovat vcelku málo vídaný případ, kdy velkopodnik zůstal v držení maloinvestorů, pocházejících převážně z vyšší střední třídy. Akcie byly vydávány na jméno a nebyly obchodovatelné na burze, z čehož je jasně patrná snaha zabránit ovládnutí podniku majoritním vlastníkem a zachovat vlastnickou strukturu z velkého množství minoritních akcionářů. Žádné bankovní instituci se nepodařilo, přes snahy Živnostenské banky, získat ve smíchovském pivovaru výrazný podíl akciového kapitálu, který by jí umožnil ovlivňovat směřování podniku. Rozptýlení akciového kapitálu mezi velké množství vlastníků a klíč rozdělující hlasy, znemožňovalo získat vliv v podniku prostřednictvím drženého balíku akcií. Největší vliv v podniku získávaly osoby, které se těšily všeobecnému respektu ostatních akcionářů. Takovou osobou byl bezesporu František Hejtmánek, který držel pouze 10 akcií, přesně takový počet, který byl nutný pro zvolení do správní rady a přesto měl, i po svém odstoupení z postu ředitele, pravděpodobně největší vliv na směřování podniku ze všech akcionářů. Vliv v podniku si zachovali také zakladatelé, kteří se v začátcích podniku dostali do správní rady hlavně díky hlasům ze svých akcií. Dlouholeté působení ve vedení podniku jim zaručovalo respekt ostatních akcionářů a případné znovuzvolení do správní rady i v budoucnu. Rozsáhlé obměny správní rady se během sledovaného období nekonaly, členové správní rady z ní odcházeli většinou na své přání nebo jim vykonávání funkce zabránil zdravotní stav. Snaha uchovat si stávající vliv v podniku, je jasně patrná z preference financování podniku bankovními úvěry, před vydáváním nových emisí akcií (viz kapitola 5.4.). Pokud se akcionáři odhodlali k nové emisi, neopomněli si svůj podíl pojistit předkupním právem na akcii. Omezená držba akcií spolu s nízkým akciovým kapitálem vedla k velkému nárůstu kurzu akcie proti nominální hodnotě (viz tab. č.2). Drobné scelování akciového kapitálu je patrné během světové války, minoritní vlastnická struktura ovšem narušena nebyla.

²⁵ SOA Praha fond APS i.č.80 karton č. 2

Tabulka č.2: Cena akcií Akcionářského pivovaru na Smíchově v soukromém prodeji

	Cena akcií		Cena akcií
1869	200 zl.	1884	150 zl.
1873	200 zl.	1885	180-200 zl.
1874	225 zl.	1886	225 zl.
1875	225 zl.	1887	250 zl.
1876	200 zl.	1888	300 zl.
1877	150-90 zl.	1889	325 zl.
1878	115 zl.	1890	350 zl.
1879	125 zl.	1891	375 zl.
1880	125 zl.	1892	400-500 zl.
1881	125 zl.	1893	600-800 zl.
1882	150 zl.	1894	900-1100 zl.
1883	150 zl.	1912/1913*	4700 korun (2350 zl.)

Pramen: Hejtmánek Fr.: Akcionářský pivovar na Smíchově Praha 1894 str. 126

**Kratochvíle, Antonín: Pivovarství českých zemí v proměnách 20. století. Praha, Výzkumný ústav pivovarský a sladařský 2005 str.22*

5. Podnikatelská strategie v letech 1869-1918

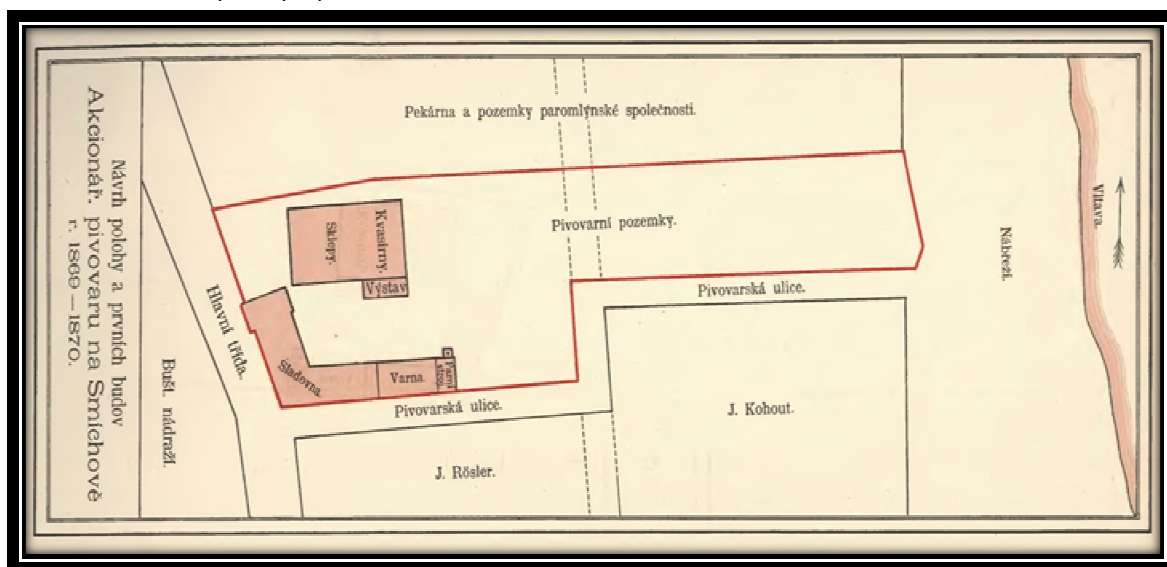
5.1. Investice

5.1.1. Stavba pivovaru a investice v 70. a 80. letech

Proběhly první valné hromady, zvolena správní rada, spolek fungoval jako, kterákoliv jiná akciová společnost, ale místo výrobních zařízení měl pouze prázdné pozemky. Před právě zvolenou správní radou stála velká výzva, postavit pivovar na zelené louce, v době kdy se akciový kapitál sbíhal velmi pomalu a spolek mimo úpis akcií neměl žádný příjem.

První krok podnikla správní rada již na své první schůzi 22. září 1869. Vypsala výběrové řízení na dodání stavebních plánů budoucího pivovaru. Z předložených projektů si vybrala návrh pana inženýra Gustava Nobacka. Projekt koncipoval pivovar na roční produkci 40.000 věder (23.000 hl.). Ovšem s malými přestavbami mohla být výroba zvýšena, až na 80.000 věder. Budoucí stavba se skládala ze dvou samostatných budov. Do hlavní třídy bylo postaveno hlavní křídlo, kde byly zřízeny byty pro správce, sládky, portýra; do dvora pak kanceláře a máčecí stoky. Pod veškerou stavbou byla humna na železných sloupech. Směrem k ulici Pivovarské, byl jeden dvojitý hvozd a dvě šalandy, vedle varna a za ní domek pro stroj a parní kotel. Druhá budova obsahovala čtyři sklepy č.I., II., III., IV.; s předsklepem podél nich; jednu dolní a jednu horní kvasírnu; domek pro schodiště; výtah piva před sklepem č.I. a nad horní kvasírnou dva chladicí stoky (viz obrázek č.1).

Obrázek č.1: Návrh polohy a prvních budov



Pramen: Hejtmánek Fr.: Akcionářský pivovar na Smíchově Praha 1894 str.22

Situační plán byl Smíchovským městským úřadem schválen 30. října 1869. Následně byla stavba zadána 23. listopadu panu staviteli Janu Šípkovi, který okamžitě začal s úpravou pozemku. Práce přerušené zimními měsíci pokračovaly 7. března 1870 a o tři týdny později udělil stavební úřad povolení ke stavbě pivovarních budov. Dodávky potřebných strojů zajišťovaly firmy Kalous a Havelka, Rudolf Haase, a Gustav Noback. Stavební práce se protáhly přes celý rok 1870.²⁶

Na počátku nového roku správní rada rozhodla postavit vlastní studny jako zdroj vody pro vaření piva a zároveň vlastní malou vodárnu, díky níž by se využívala říční voda pro namáčení ječmene a k mytí místností. Když ovšem později vlastní studna, dodávala dostatek vody pro všechny potřeby pivovaru, bylo od stavby vodárny upuštěno. Mezitím stavební úpravy a montáže strojů dospěly do takového stavu, že se 17. února 1871 začalo sladovat a 1. května byla uvařena první várka, do prodeje se dostala 15. července. Pro větší podporu prodeje se správní rada rozhodla zřídit v pivovaru vlastní restauraci. Nové levé křídlo s restaurací se mělo zřídit na Hlavní třídě. Stavba restaurace se, pod vedením stavitelů pp. Jechenthala a Farkače, rychle chýlila ke konci a 19. listopadu 1871 se v ní konala první výroční valná hromada. Celkové investiční náklady na vybudování pivovaru dosáhly 495.241 zl. Pořizovací náklady na stroje činily 53.558 zl., stavební 441.683 zl. (viz tabulka č.3).

Příchod smíchovského piva na trh se setkal s dostatečným úspěchem, proto aby mohl smíchovský pivovar přikročit k plánovanému rozšíření výroby na 80.000 věder ročně. Nedostávalo se zejména sklepů. Stavbu dvou kvasíren nad sebou a čtyř sklepů č. V., VI., VII., VIII. dokončili stavitelé Jechenthal s Farkačem v účetní roce 1871/72 v ceně 55.000 zl. Během ledna 1872 padlo rozhodnutí přistavit k těmto stavbám, ještě předsklep k zásobení ledu pro kvasírnu a nad ním jednopatrovou budovu, která by sloužila z části jako byty pro dělníky a zčásti jako bednárna. Nové sklepy a kvasírny si rovněž vynutily dva nové chladicí stoky, objednané od firmy Noback a Fritze v Bubnech.²⁷

Dokončením staveb mohl pivovar pohodlně pokrývat poptávku po svém pivu. Nedostatky ovšem pociťoval ve výrobě sladu. Již na počátku roku 1873 bylo jasné, že pivovar bude muset přikoupit skoro třetinu celé spotřeby. Situace nebyla nijak akutní, nedostatek sladu se mohl vždy vyřešit nakoupením cizího a nezpůsobil výpadek výroby. Na druhé straně vlastní výroba přinášela akciovému spolku nezanedbatelný zisk. Správní rada nakonec k tomuto faktoru přihlédla a pověřila firmu „Bratři Nobackové & Fritze“ vypracováním plánů pro stavbu druhého hvozdu a dodáním potřebného strojního vybavení. Noback využil nově

²⁶ Hejtmánek Fr.: Akcionářský pivovar na Smíchově Praha 1894 str.18-20

²⁷ Hejtmánek Fr.: Akcionářský pivovar na Smíchově Praha 1894 str. 28-30

zakoupený patent od Jana Ječmena z Nepomuku na mechanické sladování. První mechanická sladovna v Čechách byla postavena na místě domku pro parní kotel, který byl přemístěn a zvětšen. Druhý parní kotel byl objedнан u firmy F. Ringhoffer na Smíchově. Náklady na stavební úpravy a stroje byly rozpočteny částkou 72.000 zl., z čehož bylo při konání valné hromady 23. listopadu 1873 vyplaceno 47.081 zl. 76 kr, zbytek uhrazen v následujícím období. Kromě nové sladovny přibily v areálu pivovaru také dva nové sklepy. Na sklonku června 1873 došlo k sesutí části zdi sklepu č. VIII. I když stavitelé uznávají chybu, provedli opravu na své vlastní náklady, správní rada provedla opatření, aby se podobná situace neopakovala. Jelikož byla projektována podél sklepu VIII. „Příční ulice“, bylo nutné celou budoucí ulici podklenout v plné šířce a v délce sklepu VIII. Podklenutí bylo provedeno osmi silnými sloupy a vznikl sklep č. IX. Sklep byl využíván pro ukládání ledu denní potřeby, protože se pro svoje nízké stropy a bez lednic nehodil k ukládání piva.²⁸ Teprve po zrušení projektu „Příční ulice“ r. 1892, byl sklep účelně přestavěn.²⁹ Zahájena byla rovněž stavba první menší části sklepu č. X. podél nově postavených sklepů V.-VIII. Celý sklep byl dokončen r. 1876.³⁰

Po dokončení sklepů a kvasíren dosáhl pivovar potřebné kapacity a během příštích několika let, nebyly další stavby potřeba. Způsobil to pokles roční produkce, vyvolaný krachem na Vídeňské burze 9. května 1873. Krize pivovar zasáhla později než jiná průmyslová odvětví a odcházela později. Teprve v účetním roce 1880/81 bylo dosaženo vyšší výroby než v roce 1875/76 (průběh krize je detailněji popsán v kapitole 5.2. Produkce a zisk). V následujících letech se správní rada soustředila zejména na modernizaci a nahrazování opotřebovaných částí. Sezóna 1873/74 přinesla modernizaci chlazení mladiny, kdy dosavadní zařízení s ručním mísidlem, bylo nahrazeno dvěma tzv. mitrailleusními stroji, systému Neubeckrova. Princip spočíval v protiproudění piva s ochlazenou vodou. Změny se dočkala sladovna, objednaním přístroje o dvou stolicích na vytahování vozíků se sladem od firmy J. Kohout na Smíchově a ve sklepech byl postaven nástěnný parní stroj o 6 koňských silách. Spolu s čerpadly umístěnými ve sklepech nahradil, ruční vytahování piva ze sklepů. Jedním z mála investic rozšiřujících výrobní možnosti pivovaru bylo pořízení dvou nových chladících stok (V. a VI.). Krizové období přinutilo pivovar zaměřit svoji pozornost také na prodej piva v lahvích. Za tímto účelem byly v dubnu 1878 pořízeny nové vozy na rozvážení lahvového ležáku a rozšířeny koňské stáje. Prodej lahvového piva plně započal v následující sezóně.³¹

²⁸ SOA Praha fond APS i.č. 37 karton č. 1

²⁹ Hejtmánek Fr.: Akcionářský pivovar na Smíchově Praha 1894 str. 35

³⁰ SOA Praha fond APS i.č. 39 karton č. 1

³¹ SOA Praha fond APS i.č. 37-44 karton č. 1

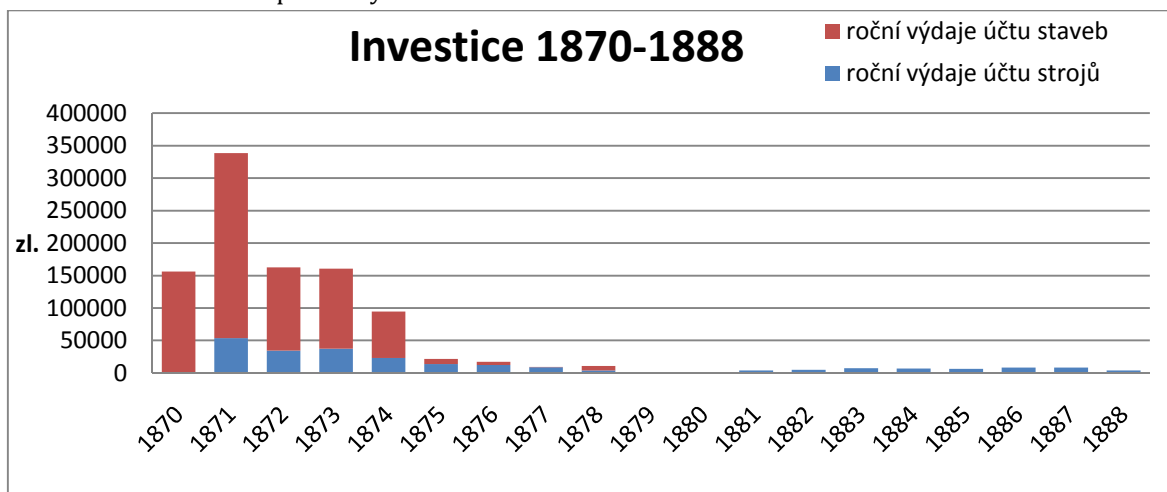
Následující období nepřineslo přírůstek na účtu staveb. Pivovar byl dostatečně vybaven a jeho roční výstav se pohyboval v mezích jeho kapacity, na rozhraní 80.000 až 90.000 hl. Akcionáři si mohli na krátkou dobu od velkých investic oddechnout. Nevyhnuli se pouze nákladům na opravy strojů. Dvě pánve musely být vyměněny za nové a dvě opraveny, také parní kotel byl Ringhofferem opraven a zvětšen, místo starého byl objednan nový větší. Dále byly pořízeny dva stroje sprchové na chlazení mladiny systému Lawrencova, od firmy Rack a spol., k tomu postaven zásobník na ledovou vodu, původní stojací trubkové stroje chladicí systému Neubeckrova instalované v roce 1874, se ukázaly pro závady nevyhovující.³² Ne každá technická novinka se mohla stát přínosem. Například vedení podniku instalovalo pouze technologie, které se dostatečně osvědčily v praxi. Filosofii vedení podniku v oblasti modernizací, shrnul správce a později ředitel smíchovského pivovaru František Hejtmánek ve své knize Správa pivovaru v roce 1905.³³

Z grafu č.1 je patrné, že po počátečních investicích přichází útlum. V prvních dvou letech správní rada investuje do stavby pivovaru, po naplnění výrobních kapacit realizuje plánované zvětšení na 80.000 věder. Krach na vídeňské burze a následující krize způsobuje pád investičních nákladů v letech 1879 a 1880 téměř na nulu. V následujícím období nejsou rozsáhlé investice nutné. Kapacita závodu dokáže bez problému pokrývat poptávku a během patnácti let od založení podniku se neobjevila žádná osvědčená nová technologie, jejíž zavedení by mohlo pivovaru rychle vrátit investované finance. Hospodářská krize způsobí, že vedení podniku zaujme k investicím ještě opatrnější postoj než dosud a další investiční vlna nastane, až produkce pivovaru dosáhne svých hranic.

³² SOA Praha fond APS i.č. 44-50 karton č. 1

³³ *Pro takovéto případy máme jen jedinou radu: kupovati a pořizovati věci jen takové, které se již byly osvědčily, o jejichž výkonnosti jsme se osobně byli přesvědčili a s neinteresanými dobrými a věci té znalými přáteli se dříve poradili. Může ovšem býti namítnuto, kde že by tedy se novoty osvědčily, když by jich nikdo nechtěl co první zkoušeti; tu pak odpovídáme, že dobře počítající obchodník nemá se pouštěti do pokusnictví, vyjímaje, že se mu výborně vede a že ojedinělé zkoušky, i když se nedaří, jemu ani obchodně ani finančně neuškodí. Za nás, sládky v Rakousku, kde jsme měrou nejvyšší stížení daněmi a poplatky – konají pokusy závody zemí jiných, šťastnějších, nepatrné daně platících a dobrý výnos skýtajících, jako jest Německo, Anglie, Amerika; u nás platí plnou měrou, že opatrnost jest matkou moudrosti.* Hejtmánek Fr.: Správa pivovaru, Encyklopedie pivovarnictví, díl 2., sv. 1. Praha 1905 str.16

Graf č.1: Investice roční přírůstky v letech 1870-1888*



Pramen: SOA – APS hlavní účetní knihy i.č. 259-262 knihy č. 70-73

* údaje jsou uvedeny ve zlatých rýnské měny, očištěny od amortizací a prodeje starého zařízení, údaje jsou za účetní období (data odpovídají roku, kdy bylo účetní období uzavřeno např. r.1870 = obch. r. 1869/1870)

Tabulka č.3: Investice v letech 1870-1888*

	Roční výdaje účtu strojů	Roční výdaje účtu staveb a pozemků	Investice celkem
1869/70		156413	156413
1870/71	53558	285270	338828
1871/72	34494	128270	162764
1872/73	37184	123306	160490
1873/74	23224	71133	94357
1874/75	13689	7891	21581
1875/76	12081	4994	17075
1876/77	8751	629	9380
1877/78	3621	7076	10697
1878/79	370	0	370
1879/80	1577	0	1577
1880/81	3944	0	3944
1881/82	4883	0	4883
1882/83	7081	0	7081
1883/84	6930	0	6930
1884/85	6176	0	6176
1885/86	8365	0	8365
1886/87	8512	0	8512
1887/88	4029	0	4029

Pramen: SOA Praha fond APS hlavní účetní knihy i.č. 259-262 knihy č. 70-73

*údaje jsou v zlatých rýnské měny

5.1.2. Investice a modernizace pivovaru v 90. letech

Smíchovský pivovar se výrazně přiblížil svým maximálním možnostem v sezóně 1885/86, kdy bylo uvařeno 91.000 hl. piva. Vrchní sládek varoval, že další růst výstavu není možný, bez toho aby se dotkl kvality piva. Správní rada a akcionáři se museli vážně zabývat rozšířením podniku. Původně byl pivovar postaven pro roční výrobu 23.000 hl., protože tehdy nebyly vařeny ležáky, mohl ročně vyrobit přes 30.000 hl. Během let 1872 a 1873 byly kvasírny a sklepy zdvojnásobeny a k tomu ještě vystaven podélný sklep, čímž se dosáhlo

produkce 70.000 hl. Za předpokladu, že bude pivo ve sklepech ležet nejmíň 5-6 týdnů. Výstav překonal uvedenou hranici již r. 1874 a od té doby se, kromě prodloužení sklepů, pro zvětšení kapacity pivovaru nic nepodniklo. Podobné problémy byly i s kapacitou spilek. K tomu přibyl ještě prodej piva v láhvích a nutnost rozdělit sklepy na dvě oddělení, čímž se ještě více snížily skladovací prostory. Navíc Smíchovský pivovar musel vyčlenit sklepy k uskladnění většího množství ledu, protože konkurenční pivovary zaváděly dodávky ledu hostinským.

Pro řešení situace se naskýtal tři možnosti: postavit sklepy nové, zařídit v pivovaru strojové chlazení sklepů, nebo zrušit prodej láhvového piva. Láhvové pivo bylo nejen zdrojem zisku, ale také propagací výrobku, která pomáhala rozšiřovat povědomí o smíchovském. Jeho zrušení by snížilo prestiž pivovaru. Nová technologie strojního chlazení, která se začala objevovat v osmdesátých letech, měla obrovskou výhodu. Jejím zavedením by se mohly přeměnit dosavadní lednice na sklepy k ukládání piva. Ušetřila by se částka za případný nákup pozemků a stávající pozemky pivovaru mohli být využity pro jiné účely. Nevýhodou byly vysoké pořizovací a udržovací náklady a také relativní novost technologie. Strojní chlazení se sice již v některých pivovarech užívalo, ale zatím nebylo dostatečnou dobu vyzkoušeno v praxi a stále docházelo k různým úpravám a zlepšením. Nezanedbatelným faktorem byla rovněž výhoda pivovaru, ležícího blízko řeky, umožňující levněji si obstarat led než ostatní pivovary. Správní rada se rozhodla vyřešit prozatím situaci postavením dvou nových sklepů a přechod na strojní chlazení nechat do doby, než se nová technologie dostatečně osvědčí. Stavba dvou sklepů č. XI. a XII. byla schválena v květnu 1886 v ceně 33.622 zl. 68 kr.³⁴

Rozsáhlým investicím se nešlo na dlouhou dobu vyhýbat, ukázalo se to o tři kampaně později, kdy výstav piva vzrostl na 110.000 hl. Pozemky pivovaru dostačovaly pouze na stavbu jednoho, nebo dvou menších skleповých oddělení. Strojní chlazení se za poslední roky dostatečně osvědčilo a nyní se jeho zavedení jeví ideální volbou. Nová investiční vlna měla rozšířit kapacity závodu na 150.000 hl. ročně. Potřebné sklepy měly být získány nainstalováním strojního chlazení systému Linde (systém pracoval na principu odpařování těkavých těles amoniaku a podobných látek). Nové chladicí stroje byly nainstalovány do budovy, kterou využívali bednáři. Bednářům byla vystavena nová dílna u maštalí. Přechod na strojní chlazení vyřešil nedostatek spilek a sklepů. Ale výstav kolem 150.000 hl. nebyl ve výrobních možnostech staré varny. Dokončení druhé varny s varem 100 hl. proběhlo v září 1890, ale první várka v ní byla uvařena, až 16. března 1891. Společnost parního mlýna v likvidaci, proti stavbě činila námitky a kolaudaci protahovala. Investice neproudily pouze

³⁴ SOA Praha fond APS i.č 49 karta č. 1

do varny a chladících strojů. Výhodnější cena suchého mláta a delší trvanlivost oproti mlátu mokrému přesvědčila správní radu k zakoupení sušícího stroje na mláto systému Hencke-Seelig. Financování nutných investic se zabývala mimořádná valná hromada 25. března 1890. Investice v celkové hodnotě 230.000 zl., měly být financovány z hypoteční výpůjčky od České spořitelny ve výši 120.000 zl. a ze zisku pivovaru (viz kapitola 5.3.).

Výhody přechodu na strojní chlazení se prokázaly již při velké povodni v září 1890, která nešetřila ani Karlův most. Mnoho hostinských mělo zatopené sklepy a přišli o všechen led a stejně byly postiženy sklepy smíchovského pivovaru. Díky strojnímu chlazení nedošlo k velkým ztrátám a pivovar mohl poskytnout led i hostinským. Počátkem jara 1891 se vyřešil nedostatek kvasíren, úpravou první horní kvasírny na strojní chlazení. Horních kvasíren se užívalo pouze v zimě a na jaře se kvasilo jenom v dolních kvasírnách. Nyní mohla být horní kvasárna používána po celý rok. Zbývalo ještě rozšířit sladovny. V kampani 1890/91 musel pivovar nakoupit 50 vagonů cizího sladu, ale vysoké náklady dokončovaných investic přinutily správní radu odložit zvětšení sladoven.³⁵

Správní radu také delší dobu znepokojoval nedostatek pozemků k dalšímu rozvoji pivovaru. Její pozornost upoutaly pozemky zmiňované Společnosti parního mlýna na Smíchově. Pozemky společnosti v likvidaci byly k dispozici již od roku 1884, ale správní rada z důvodu, že neměla okamžité využití pozemků, s nákupem otálela. O pět let později si již uvědomovala případné riziko, kdyby pozemky parního mlýna odkoupil někdo jiný a znemožnil tak rozšiřování pivovaru. Správní rada se odhodlala ke koupi celé sousední pekárny i s pozemky za 95.000 zl. a k uzavření smlouvy scházelo jenom nutné posvěcení valnou hromadou. Na řádné valné hromadě 10. listopadu 1889, byla koupě zamítnuta. Akcionář pan Duchek poukazoval na velké investice v roce 1888/89 a na to, že by při současném rozšíření pivovaru pozemky zůstaly nevyužity. Navíc pozemek pekárny byl přetnut projektovanou ulicí, při jejíž realizaci by byla třetina pozemku postoupena obci. Cena za m² by tak byla rázem o třetinu vyšší. Rovněž poukazoval na možná rizika pro pivovarnický průmysl, v případě zavedení uvažované zemské přírážky na pivovary v Čechách a na anglickou společnost, která skupuje pivovary. Z těchto důvodů vyzýval k velké opatrnosti. Správní rada uznala jeho námítky a koupi odložila.³⁶ Na mimořádné valné hromadě v březnu 1890 akcionáři správní radu zmocnili dalším jednáním o koupi pozemků, ale nechvalné sousedské vztahy, jak bylo zmíněno již v příčině kolaudace varny, jí v tom stěžovaly.³⁷

³⁵ SOA Praha fond APS i.č. 51-53 karton č. 1

³⁶ SOA Praha fond KSO Praha APS-sp.III.68 karton č. 676

³⁷ SOA Praha fond APS i.č. 52 karton č. 1

Z ukončení investic se správní rada dlouho netěšila. Původní předpoklad dosažení maximálního výstavu pivovaru za deset let, shořel již po dvou letech, kdy dosáhl 140.200 hl. Představenstvo pivovaru stálo před nutností zvýšit pivovar nejméně na kapacitu 200.000hl. Během r. 1891 došlo již k výše zmiňované přestavbě sklepu č. IX., poté co byl předložen nový plán města, který již nepočítal s ulicí nad tímto sklepem. Avšak tyto stavební úpravy nestačily. Správní rada musela urychleně začít s dalším rozšiřováním. Prvním krokem byla konečně dohoda na koupi části pozemků od paromlýnské společnosti, o které se uvažovalo již od roku 1884. Kupní smlouva byla uzavřena 22. listopadu 1891 a do majetku pivovaru přešel pozemek o velikosti 1246.457 sáhů čili 4483,08 m², v ceně 32 zl. za sáh. Na pozemcích koupených od paromlýnské společnosti, měly být vystaveny nové kvasírny, sklepy a sladovna.³⁸ Výrobní možnosti pivovaru by dosáhly 200.000 hl. vyrobeného piva ročně. K rozsáhlým investicím a modernizaci nabádaly nejen důvody nedostačující kapacity pivovaru, ale také vývoj v národním hospodářství. Zejména zlevnění kapitálu a rostoucí zdanění pivovarského průmyslu. Od roku 1869 se snížila úroková míra u vkladů z 5% až na 3% v r. 1893. Naopak negativním jevem byl skoro pětinaový nárůst daní v letech 1880-1893. Pivovary musely racionalizovat výrobu, aby si své zisky udržely.

Než byl plán rozšíření vůbec realizován, překročila výroba r. 1891/92 hranici 170.000 hl. a předpokládané zvětšení se stalo nedostačující. Vedení podniku si uvědomilo, že zvyšování kapacity průběžně po 50.000 hl. menšími přístavbami je nedostačující a pro rychle rostoucí smíchovský pivovar nevýhodné. Správní rada rozhodla pozastavit plánované stavby, i za cenu problémů ve stávající výrobě, a vypracovat nový plán rozšíření tentokrát nejméně na 300.000 hl. ročně, protože jednorázové zdvojnásobení výroby umožňovalo lépe racionalizovat výrobu než postupné přístavby. Většímu rozšíření pivovaru prozatím bránil nedostatek stavebního místa. Správní rada v novém účetním roce 1892/93 skupila všechny dostupné pozemky sousedící s pivovarem. Do vlastnictví pivovaru přešly 30. ledna 1893 místnosti paromlýnské společnosti a část pozemků stavební banky o výměře 10.200 m² v celkové sumě 126.841zl. 86 kl. včetně poplatků. Zároveň docílila částečného zrušení projektované ulice, která měla spojit Hlavní třídu s Hořejším nábřežím. Náhrada obci Smíchovské za vypuštění střední části projektované ulice činila 8794 zl. 19. kr. Druhá smlouva mezi obcí Smíchovskou a pivovarem z 11. června 1893, postupovala obci pozemky pivovaru, pro úpravu Mostecké ulice a ulice spojující Hořejší nábřeží s uvedenou Mosteckou ulicí (viz Přílohy Obrázek č.2).³⁹

³⁸ SOA Praha fond APS i.č. 53 karton č. 1

³⁹ SOA Praha fond APS i.č. 54-55 karton č. 1

Správní rada po zakoupení pozemků rozdělila investice do dvou etap. První etapou měly být uskutečněny nejnmutnější investice: stavba sklepů a kvasíren. Druhá etapa měla rozšířit výrobní prostory sladoven. Stavbu tří sklepů, tří kvasíren, kotelny a strojovny obstarali stavitelé Jechenthal a Hněvkovský za rozpočtovou cenu 76.067 zl. 70 kr. Potřebné strojní zařízení dodala firma F. Ringhoffer za 73.063 zl. Mimo uvedené rozpočty byla postavena místnost na chlazení mladiny nad sklepem č. X. Nová sladovna, přestože pivovar v obchodním roce 1892/93 musel dokoupit 139 vagonů sladu, měla být prozatím odložena. Na trhu byl dostatek kvalitního sladu, který se mohl kdykoliv dokoupit a nedostatek vlastního nebrzdil výrobu. Což se u sklepů a kvasíren říct nedalo. Roční výroba 250.000 hl. v kampani 1893/94 nabádala k urychlení staveb a zahájení stavby sladovny. Nedostatek sladu v této sezóně dosáhl již 235 vagonů. Pan Josef Písecký rytíř z Kranichsfeldu dokončil plány nové sladovny a stavba v celkovém rozpočtu 199.909 zl. započala 16. dubna 1894. Sladování v nové sladovně poprvé proběhlo 26. ledna, přesto bylo nutné v obchodním roce 1894/95 zakoupit dalších 300 vagonů sladu. Po využití sladovny po celý rok množství nakoupeného sladu sice pokleslo, nicméně sladovny nedokázaly pokrývat celou roční spotřebu. Nové kvasírny a sklepy stávající varny nedokázaly naplnit. Nový chladicí stok v druhé varně pořízený v dubnu 1893 sice zvyšoval var na 125 hl., ale potřeby pivovaru plně neuspokojoval. Když se k tomu začal připravovat zákon zakazující vaření piva o nedělich, stavbě třetí varny se nedalo vyhnout. Varna č. III. byla zbudována přeměnou dosavadních obytných místností, stroje dodal F. Ringhoffer. Rozšiřování se nevyhnulo ani pomocným profesím, písárně, bednářským dílnám a stájím pro koně. Částečným řešením byla stavba obytného domu na terase sklepů I. a II., a upravení místnosti pro mytí sudů. Stavba nové velké konírny, nové bednářny, tří nových sklepů a tří kvasíren byla schválena koncem srpna 1894. Po dokončení staveb měl závod dosáhnout produkce přes 300.000 hl, ale vzhledem k tomu, že výroba v obchodním roce 1894/95 stoupla o 60.000 hl. na 310.000 hl., ukázaly se započaté stavby nedostačující. Urychleně byla schválena stavba dalších tří sklepů a tří kvasíren. V době konání řádné valné hromady 10. listopadu 1895, byly všechny zamýšlené sklepy a kvasírny dokončeny a vybavený strojním chlazením s příslušným parním strojem. Zahájení vaření ve III. varně, dovolilo I. varnu modernizovat a přizpůsobit racionálnější výrobě. U pecí bylo zavedeno, v druhých varnách provozované, kouř stravující topení. Vyzkoušeny byly i další nové technologie. Do jednoho hvozdu bylo nainstalováno topení inženýra Machovského, které bylo chváleno jako úsporné a kouř stravující. Brzy se natolik osvědčilo, že se instalace dočkaly také další dva hvozdy.⁴⁰

⁴⁰ SOA Praha fond APS i.č. 55-57 karton č. 1

Následující období až do další velké vlny investic v obchodním r. 1901/1902, bylo prodchnuté doplňováním stávajících zařízení, drobným rozšiřováním výrobních prostor, skupováním nemovitostí i pořizováním nových technologií. K první kategorii se řadila stavba bednární a maštalí pro 25 párů koní. Stáje byly dokončeny v červenci 1897 a bývalé konírny upraveny na bednární. Chlazení sklepů bylo zesíleno nákupem dvou nových sprchových chladících strojů.⁴¹

Technický pokrok přinášel do pivovarského průmyslu na konci století, kromě umělého chlazení sklepů, také další nové technologie. Ve varnách to byl nový druh vaření, který se velmi osvědčoval. Tzv. vaření párou, nahrazovalo dosavadní vaření přímým ohněm. Vaření probíhalo pomocí páry, která proudila dvojitým dnem pláště a kulatými rourami umístěnými uvnitř pánve. Oproti stávajícímu vaření na přímém ohni šetřilo vaření parou palivo a zjednodušovalo manipulaci ve varně. Dalšími modernizacemi byla strojní výroba ledu a pneumatické sladování. V posledních letech 19. století vstoupily tyto modernizace také do smíchovského pivovaru. Přestože byly tyto technologie v některých pivovarech již běžně používány, vedení smíchovského pivovaru se rozhodlo je napřed náležitě odzkoušet. Příležitost se naskytla rekonstrukcí I. varny a při stávajících zařízení, nainstalovala v prosinci 1896 jeden rmutovací kotel na vaření párou, aby mohla zhodnotit výsledky nové technologie. Výsledky přesvědčily vedení podniku natolik, že se rozhodlo postupně přeměnit všechny pánve na vaření párou. Prozatím tomu ovšem bránily vytížené kapacity pivovaru. Plánovanou stavbu nové sladovny, na jejíž stavbu bylo v roce 1898 vydáno povolení, odsunulo zvažované zavedení pneumatického sladování. Naproti tomu strojní výroba ledu byla zavedena ještě před koncem století. Mírná zima 1898 zapříčinila, že z Vltavy prakticky žádný led nebyl získán. Přestože pivovar pro výrobu, díky umělému chlazení, led nepotřeboval, mnozí odběratelé nedostatkem ledu trpěli. Zvláště venkovští hostinští byli odkázáni na dodávku ledu z pivovarů v jejich okolí. Začátkem jara padlo rozhodnutí pořídit stroje na výrobu ledu, které by sloužily k dodávkám pro odběratele. Stroje, s kapacitou 250 metrických centů ledu, dodala První Českomoravská továrna na stroje v Praze a zprovozněny byly 15. července 1898. Náklady na stavbu a pořízení strojů dosáhly 40.000 zl. Následující léta se stroje velmi osvědčily.⁴²

Překročením roční produkce 400.000 hl. se pivovar dostal opět na hranici svých možností. Nedostatek se projevoval zejména v kapacitách sklepů a kvasíren. Stavitel Josef Bečka, bratr budoucího ministra financí první republiky Bohdana Bečky, na jaře 1899 začal s prováděním prací a v době konání řádné valné hromady na podzim 1899 nové sklepy a

⁴¹ SOA Praha fond APS i.č. 59 karton č. 1

⁴² SOA Praha fond APS i.č. 60 karton č. 1

kvasírny již stály. Na hranice svých možností se pivovar dostával také ve varnách. Navíc bez nové varny byla přeměna pánví ve stávajících varnách na vaření párou nemožná. Úprava byla značně náročná a vyžádala dvou až tří měsícovou odstávku pánve. Po rozhodnutí o přeložení Pivovarské ulice byla zahájena stavba velmi potřebné IV. varny, která byla vybavena stroji na elektrický pohon a samozřejmě kotli na vaření párou. Plně v provozu byla během roku 1901.⁴³

Správní rada pokračovala také ve skupování dostupných pozemků: 11. prosince 1895 přikoupila pozemek o 236 m², po 52 zl. a 50 kr. za m²; a o několik dní později koupila dům č.p. 728 na Smíchově za 39.500 zl.; 22. října 1896 přikoupila od pana Holuba pozemek 286 sáhů za cenu 19.000 zl.; a konečně usnesením mimořádné valné hromady byly 11. dubna 1897 koupeny pozemky od dědiců Kohoutových za 222.500 zl. a od firmy Bárta a Tichý pozemek v ceně 46.030 zl. Přínosem pro závod byla změna rozvojového plánu města Smíchova. Plánované ulice, protínající pivovar, se podařilo pozměnit ve prospěch pivovaru. Nebylo to ovšem zadarmo. Pivovar se zavázal na svých pozemcích a na své náklady otevřít a dát městské radě bezplatně k dispozici Královskou ulici v délce od Vltavské ulice po dům č.p. 574 a zbouráním továrních staveb na pozemku bývalé Kohoutovi firmy narovnat Pivovarskou ulici.⁴⁴ Úpravy ulic si vyžádaly náklad ve výši 90.000 až 100.000 zl.⁴⁵

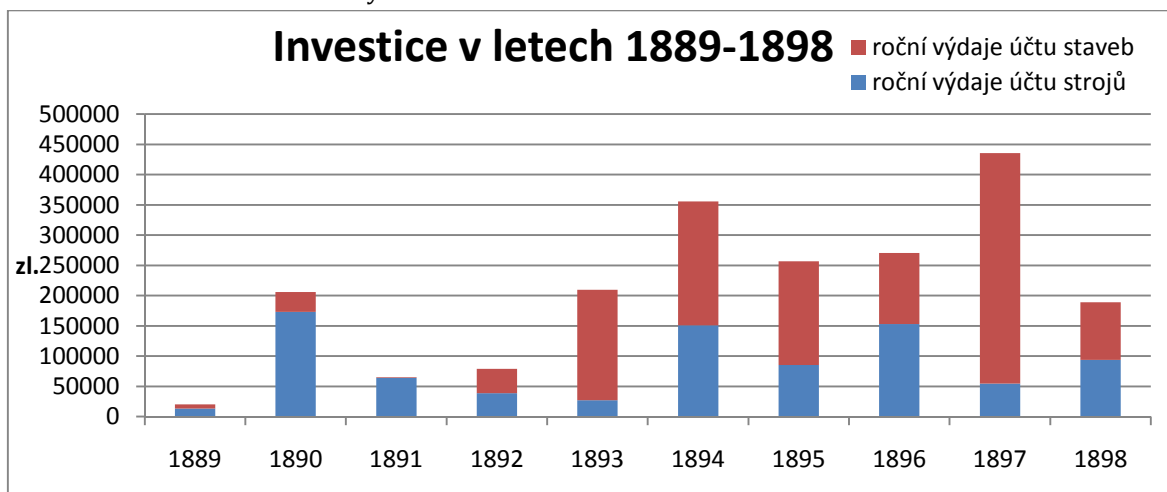
Pro celý vývoj podniku v devadesátých letech byl zlomový obchodní rok 1888/89. Pivovar se dostal mezi elitní skupinu pivovarů překračující výrobu 100.000 hl. Každoročně zrychlující se tempo růstu výroby, které můžeme počítat v desítkách procent, nešlo nadále pokrývat drobnými přístavbami. Velké investice se staly neodvratnými a jejich průměrná výše oproti předcházejícímu období razantně vzrostla (viz tabulka č.4 a graf č.2). Areál pivovaru se stával malým a investiční náklady narůstaly také o částky za nakoupené pozemky. Nedostatkem pozemků byl management podniku přinucen zavést novou technologii strojního chlazení. Z dalších, v jiných pivovarech nově zaváděných, technologií se prosadilo ve smíchovském pivovaru sušení mláta a umělá výroba ledu, i když nadále byl využíván díky výhodné poloze led z Vltavy. Vaření párou bylo zavedeno ve IV. varně a částečně v I., ale většina produkce byla vařena stále na přímém ohni. Na pneumatické sladování se do konce století nedostalo.

⁴³ SOA Praha fond APS i.č. 61-63 karton č. 1

⁴⁴ SOA Praha fond APS i.č. 592 karton č. 30

⁴⁵ SOA Praha fond APS i.č. 58-59 karton č. 1

Graf č.2: Roční investiční náklady v letech 1889-1898*



Pramen: SOA Praha fond APS hlavní účetní kniha i.č. 261-264, kniha č. 72-75

* údaje jsou uvedeny ve zlatých rýnské měny, očištěny od amortizací a prodeje starého zařízení, údaje jsou za účetní období

Tabulka č.4: Struktura investic 1889-1898*

	Roční výdaje účtu strojů	Roční výdaje účtu staveb	Investice celkem
1888/89	13588	6541	20129
1889/90	173081	32989	206070
1890/91	64304	1100	65404
1891/92	38618	40369	78987
1892/93	27288	182665	209953
1893/94	150826	204678	355504
1894/95	85331	171690	257021
1895/96	153149	117416	270565
1896/97	54921	380883	435804
1897/98	93626	95520	189146

Pramen: SOA Praha fond APS hlavní účetní kniha i.č. 261-264, kniha č. 72-75

* údaje ve zlatých rýnské měny

5.1.3. Investice a modernizace v prvních dvou desetiletích 20. století

Razantní zvýšení investičních položek v posledních 90. letech nemělo být konečné. Správní rada na valné hromadě 5. listopadu 1899 vyčíslila nutné investice v obchodním roce 1899/1900 na 200.000 zl. Částka zahrnovala pouze náklady spojené s přesunem projektovaných ulic a náhrady opotřebovaných částí. Při rozšíření produkce odhadovala potřebné investice na dalších 400.000-600.000 zl.⁴⁶

Ukazatel roční výroby r. 1900/01 předznamenával novou investiční vlnu. Číslo 482.000 hl. bylo úctyhodné a prolomení magické mety půl milionu hektolitřů v následujícím roce, se stalo takřka jistotou. Vytíženost výrobních kapacit vedla k zanedbávání modernizací. Příkladem byla plánovaná modernizace varen přechodem na systém vaření párou. Úprava

⁴⁶ SOA Praha – APS i.č. 61 karta č. 1

varny si vyžadovala odstávku nejméně tři měsíce, což si pivovar jedoucí na maximum nemohl dovolit. Maximálním vytížením navíc pivovaru rostlo nebezpečí výpadku výroby, v případě poruchy přetíženého stroje. Správní rada vědoma si rizika rozhodla pořídit potřebné rezervy strojů, které se měly stát základem pro další zvětšení výroby. Rozšířily se parní kotle, parní stroje, chladicí i elektrické zařízení v celkové sumě 300.000 korun.⁴⁷

Nákupy rezervních strojů byly jenom předzvěstí rozsáhlých investic v sezóně 1901/1902. Správní radě k investicím nahrávala vrcholící krize, která se zatím pivovaru nedotkla. Mohla těžit z nízkých úrokových sazeb a nízkých cen ve stavebnictví a strojírenství, způsobených nezaměstnaností a nízkými platy. Pro produkci přesahující půl milionu hektolitrů ročně nedostačovaly sklepy, kvasírny, varny a také půdy, které sloužily k ukládání zásob surovin. Správní rada nakoupením zásob a jejich uskladněním na půdě, předcházela ztrátám způsobeným cenovými výkyvy.

Nové sklepy a kvasírny na uložení 30.000 hl. piva měly vyrůst na pozemcích ve Vltavské ulici a na jejich půdách o rozloze 1764 m² se měl uskladnit chmel a slad. Nové křídlo ke sladovně v královské třídě řešilo dlouho odkládané zvětšení výroby sladu a zavádělo moderní pneumatické sladování. Vedle tohoto křídla měla být postavena dvoupatrová budova, která by sloužila jako šalandy sladovníků. Stavba IV. varny měla uvolnit kapacity varen a umožnit plánovaný přechod na vaření parou. Nejnižší nabídku na stavební práce ve výši 470.000 korun podal stavitel Josef Bečka na Smíchově. Náklady na vnitřní zařízení dosáhly 240.000 korun a nezbytné byly také nové ležácké sudy v ceně 200.000 korun. Sklepy, kvasírny a sladovny byly uvedeny do provozu 4. února 1902. Strojní park rozšířily parní, elektrické a chladicí stroje s celkovým nákladem 420.000 korun. Do provozu byly uvedeny v květnu 1902.⁴⁸

Následující účetní rok 1902/1903 přinesl pouze drobné investice, k těm důležitějším se řadila instalace vodovodu z Vltavy, určeného pro napájení kotlů, chlazení a mytí. A také rozšíření propagační stanice na výrobu várečných kvasnic, která šetřila pivovaru značný obnos vydávány na nákup kvasnic. Pokles výstavu v sezónách 1902/03 a 1903/4, stejně tak rostoucí výrobní náklady, vysoká cena surovin a rostoucí zdanění, zapříčinily odložení objednaných staveb a strojů, které měly být dodány r. 1904. Obrat nastal v nadcházejícím roce, kdy výstav opět překročil hodnoty ze sezóny 1901/02 a navázal na předcházející růst.⁴⁹

Kapacita podniku byla prozatím dostatečná, proto se správní rada soustřeďovala na doplnění stávajících zařízení. Vyhloubeny byly dvě nové studny na dolním dvoře a

⁴⁷ SOA Praha fond APS i.č. 63 karton č. 1

⁴⁸ SOA Praha fond APS i.č. 64 karton č. 1

⁴⁹ SOA Praha fond APS i.č. 65-67 karton č. 1

modernizována a rozšířena bednárna. Do bednářských dílen byly zakoupeny moderní elektrické obráběcí stroje. Upravená bednárna byla plně v provozu v září 1906. Ve stejném roce byla postavena sušárna na mláto s moderními stroji a zároveň nainstalovány dva nové Tischbeinovi parní kotle o 250 m² topné plochy pro horní strojovnu, od firmy F. Ringhoffer a Akc. společnosti strojírny dr. Breitfeld Daněk a spol.

Po dlouhé době se správní rada rozhodla rozšířit pozemky pivovaru, přikoupením pozemku na rohu Nábřežní a Vltavské ulice. Pozemek o výměře 571 m² v kupní ceně 92.000 korun, koupila od knížete Adolfa Josefa ze Schwarzenbergu. Dopravení směnných smluv za pozemky mezi obcí Smíchovskou a pivovarem, z důvodu změn projektovaných ulic, proběhlo r. 1906 a náhrada za směnu přišla podnik na 10.000 korun.⁵⁰

Ředitel Zemské banky akcionář František Procházka na valné hromadě 4. listopadu 1906 navrhoval nové formy investic, které se přímo netýkaly výroby. Konkurence v posledních letech začala smíchovskému pivovaru přebírat odběratele v jeho výsostných vodách, v Praze a pražských předměstích. Konkurenční pivovary prováděly ústupky v podmínkách odběru piva v případě, že odběratel s nimi uzavřel odběratelskou smlouvu na více let. Pan Procházka navrhoval bránit se tomuto trendu, skupováním pražských realit se starými výnosnými hostinci na křižovatce ulic. Do konce války se k podobné investici odhodlal pivovar pouze koupí domu č. 97 ve Vokovicích, kde navíc ručil za splacení hypotéky váznoucí na nemovitosti. Správní rada v čele s Františkem Hejtmánkem preferovala obranu ustavením kartelu (viz kapitola 5.5.4)⁵¹

Stále více stárnoucí strojní zařízení, které mnohde pamatovalo založení pivovaru, tlačilo správní radu k větším investicím do modernizací. K těm nejdůležitějším patřily pokračující úpravy varen na systém vaření párou, rozšíření a modernizace chladicího zařízení, včetně strojů na výrobu ledu, stavba moderní V. varny a pořízení nákladního automobilu, nahrazující koňské potahy.

Výstav piva vzrostlý v kampani 1906/07 na 558.000 hl. si vynutil druhou garnituru na vaření párou ve IV. varně. Dokončení IV. varny umožnilo přeměnit i druhou garnituru v I. varně na vaření párou. Přímým ohněm bylo stále vařeno v II. a III. varně. V létě 1908 byla dolní kotelná rozšířena o další tři kotle. Prozatím byl objednan 1 parní kotel soustavy Tischbeinovy o 200 m² topné plochy. Náklady byly likvidovány v nadcházejícím účetním období, ke kterým se ještě přidružily další stavební úpravy. Patřila k nim přestavba umývárny sudů, zřízení ústřední stáčírny piva s moderními elektrickými stroji, zakoupeny

⁵⁰ SOA Praha fond APS i.č. 68 karton č. 1

⁵¹ SOA Praha fond KSO Praha APS sp.III.68. karton č. 677

stroje na kutálení, tužení a mytí sudů, postavena kůlna na transportní nádoby s příslušnou ohradní zdí a chodníkem u Vltavské ulice a na Hořejším nábřeží a v neposlední řadě zahájena stavba kanalizace. Závěrečná suma dosáhla 350.000 korun a byla likvidována z části v r. 1908/09 a z části r. 1909/10.⁵²

Pro racionálnější výrobu byla dokončena úprava I. varny kompletně na vaření párou, střechy nad chladicími stoky byly zvednuty a chladicí stoky postaveny do roviny ostatních stoků, čímž byl dosažen stejný spád pivního potrubí. Stavební účet v kampani 1909/10 nerozšířilo ani zakoupení domu č. 707 ve Vltavské ulici, z důvodu scelení pozemků. Manželům Nedvědovým byla vyplacena částka 78.000 korun, stejně jako pivovaru za dům č. 877 v Karlově třídě, který byl prodán dlouholetému odběrateli p. Ferdinandu Tučkovi.⁵³

Po zimě 1910 uvažovala správní rada o rozšíření strojů na výrobu ledu. Pivovar pro dodávky hostinským stále využíval led z Vltavy a jenom pokud led nedostačoval, vyráběl na svých strojích umělý. Mírná zima přinesla nedostatek ledu a stroje vyráběly led již od sklonku zimy, aby mohly vytvořit dostatečné zásoby. Správní rada se usnesla rekonstruovat a rozšířit dosavadní zařízení, tak aby celá spotřeba ledu mohla být kryta vlastní výrobou. Proti vysokým nákladům 200.000 korun, vystoupil akcionář František Zavřel. Poukazoval na možnost krýt potřebu ledu z akciového podniku Společenské ledárny v Praze, jehož akcie drží značná část hostinských a ti by mohli těžce nést, výpadek zakázek. Správní rada hodlala námitce pokud možno vyhovět, nicméně podotýkala, že v minulém roce byly stroje přetěžovány, protože přírodního ledu nedostačovalo a v případě podobných mírných zim se pivovar investicím do strojů na výrobu ledu nevyhne.⁵⁴

Přání pana akcionáře Františka Zavřela zůstalo nevyslyšeno, když se mírná zima opakovala r. 1911. Investice byly ještě nákladnější než, jak byly vylíčeny na valné hromadě. K potřebě nových strojů na výrobu ledu se přidala nutnost zvýšit výkon chladicího zařízení, které z důvodu rostoucího výstupu bylo opět nedostačující. Kompletní modernizace a rozšíření chladicího a ledu produkujícího zařízení stála 500.000 korun. Objednaly se dva nové parní kotle o 250 m² topné plochy a parní stroj o 600 HP s příslušenstvím od firmy F. Ringhoffer, dva ledotvorné stroje a dva kompresory s příslušenstvím na výrobu cca 480-500 mct. ledu denně od Českomoravské továrny na stroje v Praze. Budovy na umístění strojů byly situovány na rohu třídy Korunní a ulice Vltavské. Kotelna s 60 m komínem byla zadána firmě Č. Stříbrný a strojovna firmě A. Šimek na Smíchově. Generátor na třífázový proud o výkonu 400 K V A s příslušenstvím dodala firma Elektrotechnická akc. spol. dr. Kolben a spol. ve

⁵² SOA Praha fond APS i.č. 69-72 karton č. 1

⁵³ SOA Praha fond APS i.č. 72 karton č. 1

⁵⁴ SOA Praha fond KSO Praha – APS sp.III.68 karton č. 677

Vysočanech. Nové chladicí zařízení uvedené do provozu 15. září 1911, se velmi osvědčilo již nadcházející zimu, kdy byl znovu pocíťován velký nedostatek ledu. Každoroční přírůstek výroby si vynucoval také velké investiční náklady do transportních sudů. Například v sezóně 1910/1911 pořídil podnik 6000 kusů sudů dvou, jeden, a půl hektolitrových. Přestože velká část sudů byla vyrobena ve vlastní bednárně, dosáhl celkový náklad 150.000 korun.⁵⁵

Vrcholný bod předválečné výroby nastal v kampani 1911/12. Produkce dosáhla úctyhodného čísla 624.000 hl. piva. Správní rada v očekávání dalšího růstu, rozhodla postavit V. varnu. Nová varna byla moderně projektována se systémem využívající k vaření páry a elektrickým pohonem, s možností na jeden var uvařit až 250 hl. piva. Postavena byla vedle varny č. I. na místě stávající I. strojovny. Stavební úpravy provedl stavitel p. Šimek, stroje dodala firma Novak & Jahn, parní kotel (čtrnáctý) o 200 m² topné plochy a potrubí Pražská akc. strojírna, elektrické motory dodaly společně firmy Alois Duda a Elektrotechnické akc. společnosti dříve Kolben a spol. Stavba v konečném nákladu 300.000 korun započala z jara 1912 a v době konání řádné valné hromady dne 10. listopadu 1912, byly stavby dokončeny a stroje finalizovány v továrnách. První várka v nové varně byla uvařena 8. dubna 1913. Rozjezd vaření v páté varně mělo konečně umožnit přeměnu II. a III. varnu na technologii vaření parou, ale válka modernizace odsunula. Jinou, tentokrátě uskutečněnou modernizací bylo zakoupení nákladního automobilu o nosnosti 4 tun. Automobil dodaný firmou Českomoravská továrna na stroje měl nahradit koňské potahy pro rozvážení piva na střední a větší vzdálenosti.⁵⁶

Pokles prodeje kampaně 1912/13 znamenal, že v podniku neproběhly žádné velké investice do výrobních zařízení. Provedly se jen nejnnutnější věci, jako byla výměna některých chladicích stoků, výměna starých chladicích zařízení, úprava a zvednutí střech nad chladicími stoky a jiné údržbové opravy. Investice proudily hlavně do nákupu nemovitostí. Největší jednorázová investice v předválečné době byla posvěcena mimořádnou schůzí valné hromady 6. července 1913. Koupě tzv. Štěpánského mlýna na Smíchově od Ringhofferových závodů, rozšířila majetek pivovaru podepsáním kupní smlouvy 1. října. Správní rada měla se Štěpánský mlýnem velké plány. Hodlala ho využít pro racionálnější výrobu sladu a pokrýt spotřebu této suroviny z vlastních zdrojů. Obytné prostory pak upravit jako byty pro úředníky a dělníky. Realizace plánu znamenala značné finanční náklady a roku 1913 zůstávala pouze v projektové fázi. Vypuknutí války zmařilo všechny plány a závod musel upravit dvě přední budovy, tak aby se daly pronajmout. Pronajata byla také zadní část, pouze hlavní budovu

⁵⁵ SOA Praha fond APS i.č. 73 karton č. 1

⁵⁶ SOA Praha fond APS i.č. 74-75 karton č. 2

využíval pivovar, jako skladiště. Přes četné nabídky na koupi objektu, které proudily do pivovaru během roku 1914, si podnik nemovitost podržel. Další nově nabytou nemovitostí byl dům č. 97 ve Vokovicích, kde sídlil Hotel Riviera. Smíchovský pivovar se 9. ledna 1911 zaručil za hypotéku svého odběratele Jana Berounského ve výši 16.000 korun Občanské záložně na Smíchově. Zastavený dům se nakonec ocitl v dražbě. Smíchovský pivovar nemovitost z dražby vykoupil za 92.000 korun. V domě č. 97 provozoval vlastní restauraci až do 21. prosince 1917, kdy dům prodal za 110.000 korun.⁵⁷

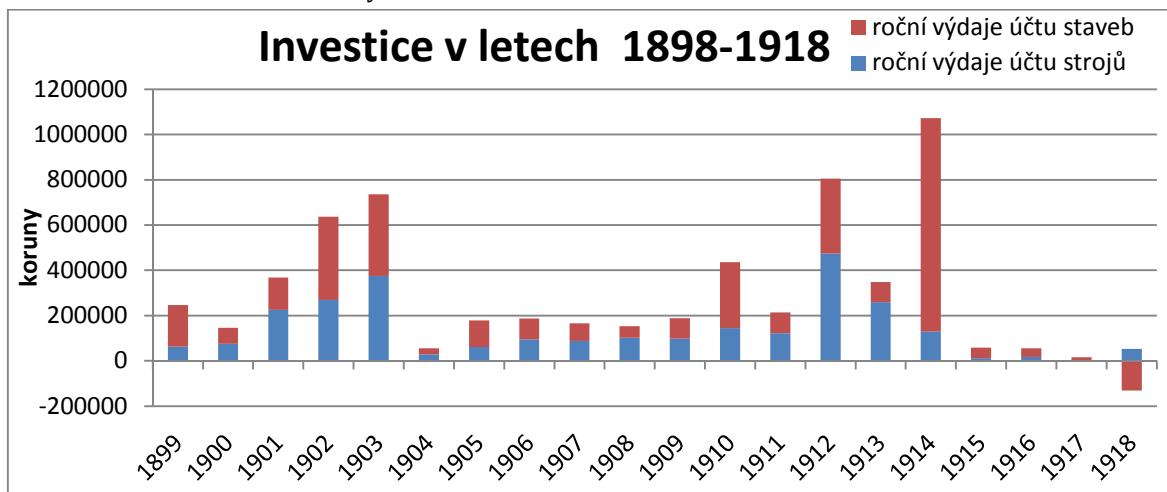
Válka znamenala odklad všech investic. Velké kapacity závodu se staly najednou přebytečnými. Jediné investice podniku šly do náhrady rekvírovaných strojních součástí. Místo investic došlo k realizaci zisků, v posledním roce byl snížen účet staveb prodejem domu ve Vokovicích a restauračního pavilonu na výstavišti. Stejně jako jiné podniky během války, byl i smíchovský pivovar nucen k úpisu válečných půjček. Na prvním úpisu se podnik podílel částkou 150.000 korun. Srovnáním s ostatními podniky v oboru značí, že se smíchovský pivovar do válečných půjček nijak závratně nehrnul. Například Plzeňský měšťanský pivovar upsal v prvním válečném roce 500.000 korun.⁵⁸

Modernizaci závodu se v posledních dvaceti letech monarchie dávalo větší prostor než v minulosti (viz tabulka č. 5). Stáří strojového parku si to koneckonců vynucovalo. Z nových technologií bylo zavedeno tzv. pneumatické sladování, které se objevilo v nově postaveném křídle sladovny. Pokračovalo se s úpravou varen na vaření párou, které však probíhalo velmi pomalu. K modernizaci došlo pouze v I. varně. Varny č. II. a III. zůstávaly stále při vaření na přímém ohni. Celková spotřeba ledu byla nově kryta strojní výrobou, zaváděn byl elektrický pohon, pořízeny nové elektrické stroje na stáčení piva do láhví a přecházelo se na automobilovou dopravu. Z grafu č. 3 je patrné zahájení nové investiční vlny na přelomu století, po dosažení potřebných kapacit dochází ke stagnaci a k investicím do nahrazování opotřebovaných strojů. Velkolepé investiční plány s úpravou Štěpánského mlýna nejsou vypuknutím války realizovány.

⁵⁷ SOA Praha fond APS i.č. 75-79 karton č. 2

⁵⁸ Kvas r. XLIII. 1914 č. 47

Graf č.3: Roční investiční náklady v letech 1898-1918*



Pramen: SOA Praha fond APS hlavní účetní kniha i.č. 264-271, kniha č. 75-82

* údaje jsou uvedeny v korunách rakouské měny, očištěny od amortizací a prodeje starého zařízení, údaje jsou za účetní období

Tabulka č.5: Struktura investic v letech 1898-1918*

	Roční výdaje účtu strojů	Roční výdaje účtu staveb	Investice
1898/99	63255	183401	246656
1899/00	75951	70632	146583
1900/01	225453	143088	368540
1901/02	268857	368035	636892
1902/03	375371	360834	736204
1903/04	29301	26229	55530
1904/05	61066	117276	178342
1905/06	94592	92238	186830
1906/07	88621	76621	165242
1907/08	101696	51125	152822
1908/09	98472	90294	188765
1909/10	144500	292126	436626
1910/11	121693	92176	213870
1911/12	474638	329845	804483
1912/13	259307	88874	348181
1913/14	129196	943784	1072980
1914/15	11580	46214	57795
1915/16	17491	37917,07	55408
1916/17	471	14783,40	15254
1917/18	51978	-131200,00	-79222

Pramen: SOA Praha fond APS hlavní účetní kniha i.č. 264-271, kniha č. 75-82

*údaje v korunách

Pivovar prodělal během téměř padesátileté existence pozoruhodný vývoj. Z malého městského pivovaru o výrobě 23.000 hl. ročně se stal třetí největší pivovar v monarchii, jehož roční produkce přesahovala 600.000 hl. Nárůst výroby si vyžádal velké investiční náklady, které se vyšplhaly celkem na 12.211.852 korun. Po počátečních investicích byl rozvoj pivovaru zabrzděn hospodářskou krizí a nová investiční vlna se realizovala až koncem 80. let, kdy se produkce přiblíží maximálním možnostem pivovaru. Investice pokračují s různou intenzitou, až do začátku světové války, kdy jsou prakticky zastaveny (viz graf č.4).

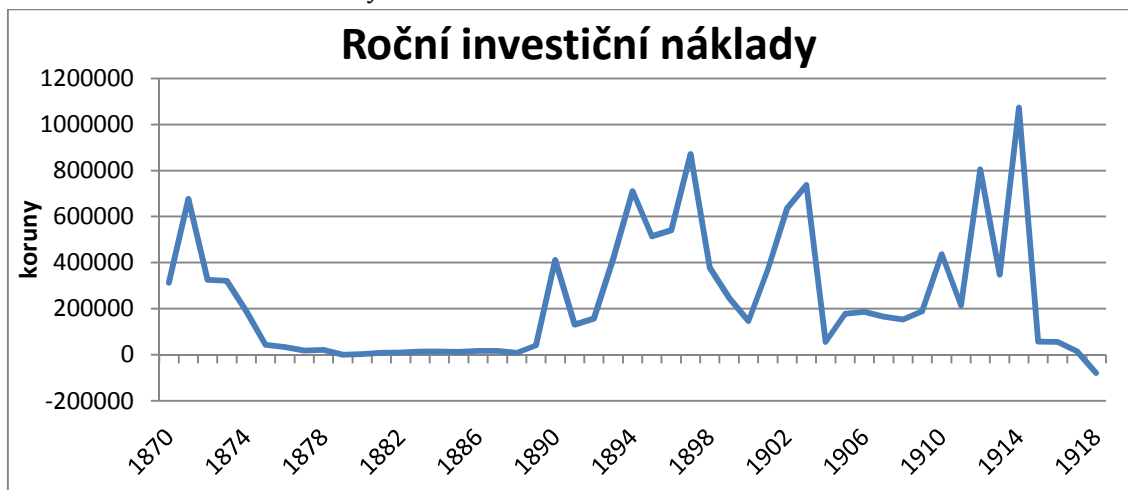
Investiční aktivita smíchovského pivovaru názorně dokládá typicky české opatrnickví, malou velkorysost, jež ústí jen k dílčí modernizaci a pozvolnému rozšiřování produkce, jehož by bylo možné dosáhnout velkými investicemi krytými úvěry nebo novými emisemi akcií (viz kapitola 5.3.). Počínání správní rady je ovlivněno rozptylem akciového kapitálu mezi velké množství drobných akcionářů. Závislost zvolení členů správní rady na hlasech minoritních akcionářů způsobovala jejich slabší pozici, oproti členům správních rad podniků s majoritní vlastnickou strukturou, kteří měli zajištěno zvolení díky akciím ve svém držení. Správní rada smíchovského podniku neměla proto odvahu podstupovat větší riziko a uchýlovala se pouze k dílčím investicím v nejproblémovějších oblastech podniku. Protože se správní rada neodhodlala ke skokovému navýšení výrobních kapacit, které by okamžitě pokrylo poptávku, poptávka neustále převyšovala výrobní možnosti a potenciál pivovaru nebyl maximálně využit. Na rozvažnou podnikatelskou mentalitu managementu narazily také velkorysé investiční plány na skupování pražských hostinců, navrhované Františkem Procházkou. Správní rada dala přednost uzavření kartelu (viz kapitola 5.5.3.)

Díky nedostatku rezervních kapacit nebyla výměna strojního zařízení technicky proveditelná, bez odstávky výroby. Strojní vybavení tak bylo využíváno téměř na doraz. Modernizace byly odkládány, pokud si je samo nevynutilo rozšíření závodu, jako v případě zavedení technologie strojního chlazení. Podnik přejímal jenom v praxi dostatečně osvědčené technologie a zbytečně neexperimentoval. Experimenty aplikoval pouze v pěstování čistých kvasnic, na kterém spolupracoval s Výzkumným ústavem pro průmysl pivovarnický a kde případný neúspěch neměl výrazný finančně negativní dopad.⁵⁹ Modernizace pivovar zrychlil, až v posledních deseti letech monarchie, kdy se poptávka částečně stabilizovala, finanční síla pivovaru byla dostatečně velká a především si modernizace vynutilo stárnoucí strojní zařízení. V posledních mírových letech měl smíchovský pivovar moderní technologie v chlazení sklepů, výroby ledu, stáčení piva do láhví, výroby sudů, sušení mláta a moderní varny I., IV. a V. Naopak zaostávaly varny II., III. a výroba sladu, která nedokázala zdaleka pokrýt potřeby podniku. Plánované investice v letech 1913/14, ke kterým se pivovar nadechoval, měly vyřešit i tyto nedostatky. Rostoucí finanční síla podniku a větší sebevědomí správní rady, podpořené dobrými výsledky pivovaru v posledních letech, změnily dosavadní přístup k investicím. Nyní měly být rozsáhlými investicemi vyřešeny všechny nedostatky pivovaru. Dokončení V. varny umožňovalo modernizaci II. a III. varny a adaptaci Štěpánského mlýna měla být dosažena samostatnost ve výrobě sladu. Na prahu války stál na Smíchově moderní ziskový pivovar, roční produkcí patřící ke třem největším pivovarům v monarchii. Měl

⁵⁹ Zprávy z Jednoty k založení a vydržování Výzkumného ústavu, Kvas XXIX. 1901, s.567

dostatečný kapitál a akcionáři odhodlání provést nákladné investice, které by pivovaru umožnily utkat se o první místo mezi pivovary monarchie. Válka všechny plány přetrhala.

Graf č.4: Roční investiční náklady*



Pramen: SOA Praha fond APS hlavní účetní kniha i.č. 259-271 kniha 70-82

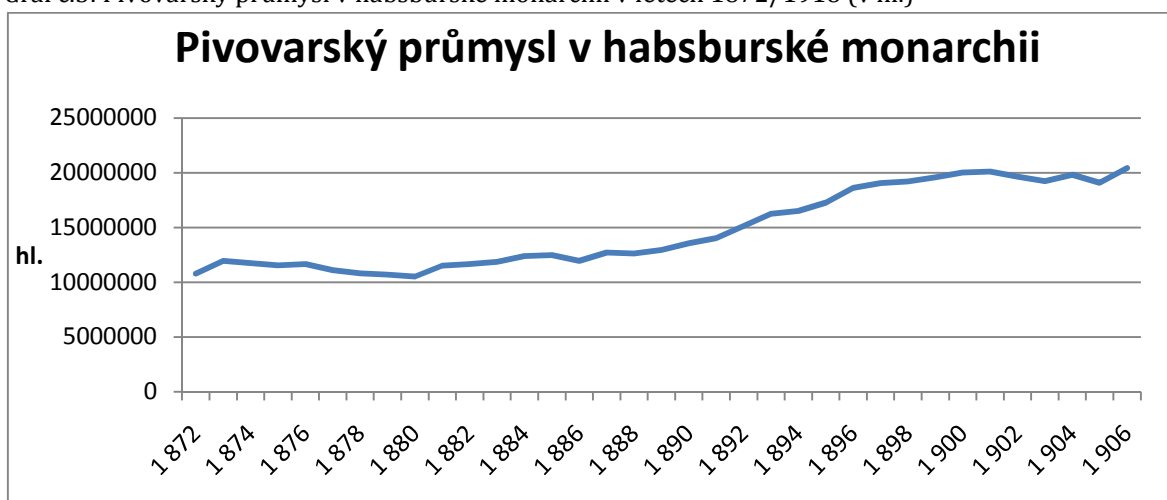
*údaje jsou přepočítány na koruny

5.2. Produkce a zisk

5.2.1. Zahájení výroby a překonání hospodářské krize v 70. letech 1871-1881

Ukončení válek s Pruskem a rakousko-uherské vyrovnání, přineslo habsburské monarchii nejstřednější konjunkturu druhé poloviny 19. století. Předpoklady pro hospodářský růst, kromě odstranění zahraniční a vnitrostátní krize, byly rovněž v prudkém rozvoji železnic a vydařených žních 1866/67 a 1867/68. Následující vývoj dospěl až do tzv. „gründerské horečky“, horečného spekulativního zakládání akciových společností a bank. Bublina praskla 9. května 1873 pádem akcií na Vídeňské burze. Následná krize dosáhla dna r. 1875. Do vypuknutí první světové války můžeme v hospodářství habsburské monarchie a českých zemích sledovat šest hospodářských cyklů⁶⁰: dva pětileté 1876/80, 1881/85, osmiletý 1886/93, sedmiletý 1894/1900, devítiletý 1901/09 a poslední slibně vyvíjející cyklus 1910/12 přerušily balkánské války a vypuknutí světové války.⁶¹ V pivovarském průmyslu byl průběh poněkud odlišný (viz graf č.5). Velkou roli zde hrálo hlavně počasí. Chladné a deštivé léto snižovalo konzumaci piva a mohlo tak způsobit větší výkyvy výroby, než jednotlivé hospodářské cykly.

Graf č.5: Pivovarský průmysl v habsburské monarchii v letech 1872/1918 (v hl.)



Pramen: Oesterreichisches Statistisches Handbuch, Alfred Bölder, Vídeň, 1883-1897, 1899-1901, 1903-1911, 1914-1915, 1917; Statistisches Jahrbuch, K.K. Statistischen Central-Commission, Vídeň, 1872-1877

Založení Akciového pivovaru na Smíchově spadalo do tzv. „gründerské horečky“ a pivovar se vezl na vlně konjunktury. Až do kampaně 1876/77 výstav pivovaru stále rostl.

⁶⁰ Cykly slučují léta konjunkturálního vzestupu s navazujícími lety recese, k ohraničení cyklů slouží roky spodních obrátů tzv. sedla.

⁶¹ Jakubec I., Jindra Z. a kol.: Dějiny hospodářství českých zemí od počátku industrializace do konce habsburské monarchie Karolinum 2006 str. 170

První odběratelé byli převážně z Prahy a okolí, mimo Prahu se podařilo pivovaru získat odběratele v Litomyšli, Turnově, Mnich. Hradišti, Nové Pace, Benešově, České Třebové a ve Slaném (viz tab. č.6).⁶² Ve druhém výrobním roce se pivovar dostal přes hranici 30.000 hl., ve třetím tuto hodnotu zdvojnásobil. V následujících dvou kampaních překonal hranici 70.000 hl. roční produkce a přiblížil se výrobnímu maximu. Více než krachu na vídeňské burze se správní rada obávala, nedostatečných kapacit závodu.

Stejně utěšeně rostl i zisk, který dovoľoval vyplácet zajímavé dividendy. V roce vídeňského krachu byla vyplacena nejvyšší dividendy na akcii v prvním desetiletí existence pivovaru. Krize ovšem roztáčela svoji spirálu stále větší rychlostí a řada akcionářů, působící i v jiných oborech, ji začínala plně pociťovat. Nejistota zavládla i na valných hromadách smíchovského pivovaru. Na schůzi r. 1874 nebyla zopakována vysoká dividendy z předcházejícího roku. Akcionáři se uskromnili z 30 zl. na 20 zl. na akcii, přebytky takto získané se odvedly do nově založeného rezervního fondu.⁶³

Tabulka č.6: Odběratelé smíchovského pivovaru roku 1871

Odběratel	Místo	Odběratel	Místo
Moučka Josef	Smíchov	Ptáčník	Mnichovo Hradiště
Cífka Antonín	Praha „U černého koně“	Horáček	Černý Kostelec
Zítek	Smíchov	Meinhart	Praha
Železný František	Smíchov	Hájek	Karlín
Adam	Smíchov	Rada	Pankrác
Franc	Holešovice	Prošek	Praha
Šubert	Vršovice	Ekstein	Karlín
Vlach	Smíchov	Fendrych	Slané
Šilhánek	Smíchov	Karlík	Litomyšl
Bota	Smíchov	Fišar	Nová Paka
Sýkora	ve Hvězdě	Patočka	Turnov
Ringhoffer	Smíchov	Srp	Smíchov
Melhardt	Měšťanská beseda v Praze	Macourek	Praha
Strádal	Nusle	Němec	Benešov
Kochwasser	Černý Kostelec	Lukeš	Praha
Žďárský	Nechanice	Pejr Jiří	Praha
Kepl	Praha	Donebauer	Česká Třebová
Kubát	Žižkov	Vobl	Smíchov

Pramen: Hejtmánek Fr.: *Akcionářský pivovar na Smíchova Praha 1894 str. 31-32*

Dno krize bylo v průmyslu dosaženo r. 1875. Pivovar dosud krizi, žádným způsobem nepocítil. Na vrcholu krize produkce pivovaru stále rostla, i když zpomalení růstu bylo patrné. Nicméně díky nízkým cenám surovin bylo dosaženo dokonce velkého zisku a správní rada si, s uznáním sebe sama, pochvalovala růst výroby, v době kdy tržby ostatních podniků rapidně letěly dolů. Sebeuspokojení zavládlo i při rozdělování zisku, kdy byla znovu vyplacena 10% dividendy (20 zl.). Růst výstavu pokračoval i v sezóně 1875/76, menším tempem než výstav

⁶² Hejtmánek Fr.: *Akcionářský pivovar na Smíchově Praha 1894 str. 28-29*

⁶³ SOA Praha fond APS i.č.36-37 karton č.1

rostl také zisk. Skutečnost, že se růst výstavu neodrazil také ve stejném růstu zisku, pravděpodobně způsobilo mírné zlevnění piva, z důvodu přechodu na metrický systém 1. ledna 1876. Původní cena 7 až 8 kr. za jeden máz, byla chybně přepočítána na 6 až 7 kr. za jeden půllitr, i když se obě míry, de facto shodovaly.⁶⁴

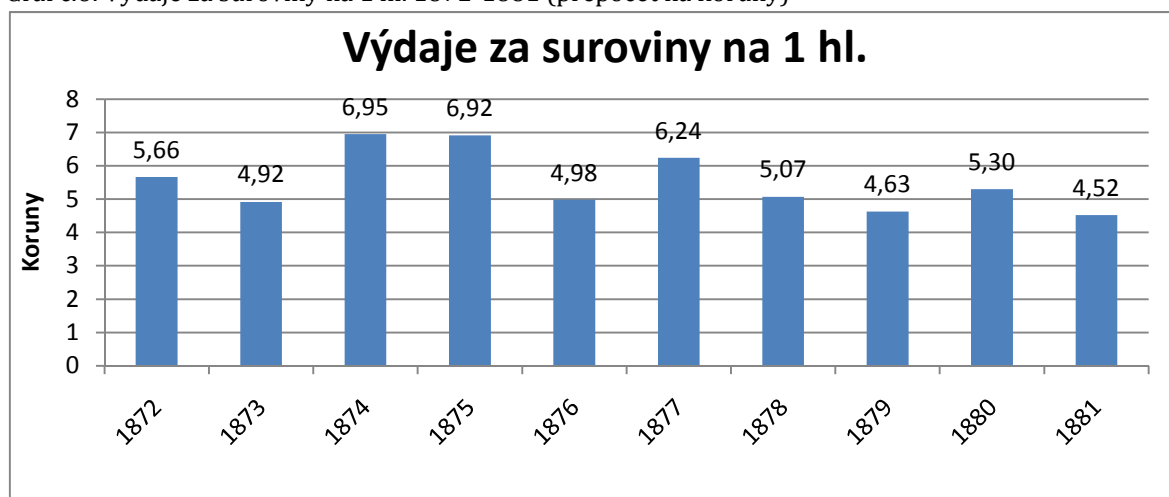
Mohlo se tehdy zdát, že pivovar nakonec z krize vyklouzne a stejné pocity panovaly i ve správní radě. Členové správní rady, snažící se využít nízkých cen průmyslových výrobků, dokonce plánovali další investice. Krize samozřejmě nezmizela a nehodlala se vyhnout žádnému oboru, tak jak to potvrdily i následující krize 19. a 20. stol. a budou dál potvrzovat ve století 21. Vypadalo to jako by krize čekala na dobu, až si akcionáři oddechnou a shodí ze sebe napětí, které na nich viselo už od krachu na vídeňské burze. Krize opravdu čekala, ale jenom na to, až se tíha krize přelije z podniků a průmyslníků, na dělníky a zaměstnance. Krize ve svém počátku zasáhla nejdříve podniky, které po nějakou dobu nesly její tíhu, až do doby než byly klesající výrobou přinuceny propouštět a snižovat mzdy a tím přenést tíhu krize i na nižší vrstvy. Právě na ty vrstvy, na jejichž konzumaci byl smíchovský pivovar závislý. Teprve ve chvíli, kdy byl konzument nucen omezit svou spotřebu, z důvodu ztráty zaměstnání nebo nejistoty, dotkla se krize pivovaru. Podniky se ovšem zotavují s krize mnohem rychleji než jejich zaměstnanci, často v krizi zvýší produktivitu práce a se znovu nabíráním zaměstnanců vyčkávají. Krize díky tomu z pivovarského průmyslu odcházela později.

Rok 1876/77, kdy krize na pivovar dolehla, přinesl pokles výroby skoro o 20.000 hl. a ještě hrozivější byl pád zisku. Rozvaha pro uvedený rok sice stále vykazovala zisk ve výši 5.507 zl. 67. kr., ale černá čísla pro podnik byla „zachráněna“ jenom přesunem nerozděleného zisku z minulého roku ve výši 6788 zl. Ve skutečnosti podnik vykázal 1280,74 zl. ztrátu, což způsobilo bouřlivé reakce na valné hromadě. Příčin poklesu zisku skoro o 80.000 zl bylo několik. Pokles cen surovin způsobil vysoký zisk v kampani 1875/76, ale v následujícím roce přišel zcela opačný vývoj. R. 1875/76 nakupoval pivovar 50 kg chmele za 90-110 zl., v následujícím roce musel chmel nakupovat za 300-400 zl. K zvýšení cen došlo i u ječmene, i když ne tak razantnímu. V přepočtu pro výrobu 56.975 hl. v r. 1875/76 bylo zapotřebí na chmel vydat 37.888 zl., oproti 81.972 zl. v r. 1876/77. V ječmeni rozdíl činil 14.234 zl. 75 kr. Náklady na suroviny se tak zvýšily o 58.327 zl. 75 kr. a jestli na jeden hl. uvařeného piva, připadal r. 1875/76 zisk 1 zl., zvýšené ceny suroviny rázem smazaly všechn zisk (viz graf č. 6). Situaci zhoršila ještě správní rada tím, že na začátku roku nashromáždila velké množství zásob surovin, které na počátku kampaně 1877/78 dostačovaly na pět měsíců dopředu. Ztrátu mohlo odvrátit pouze zdražení piva. Ke zdražení piva se sice pivovar v těžké krizi odvážil, ale

⁶⁴ SOA Praha fond APS i.č.38-39 karton č.1

následný pokles prodeje ho přinutil cenu opět snížit. Těžce nabyté pozice by rázem přebraly konkurenční pivovary, které se uchýlovaly k vaření nižších 8 stupňových piv a zachovávaly stejnou cenu piva při nezmenšených ziscích. Akciový pivovar se naproti tomu dál snažil držet kvalitu svého piva, dokonce se musel s pivovarem rozloučit sládek František Lešer, pod jehož vedením v poslední době kvalita piva poklesla.⁶⁵

Graf č.6: Výdaje za suroviny na 1 hl. 1872-1881 (přepočten na koruny)



Pramen: SOA Praha fond APS i.č. 260-261 kniha č. 71-72

Na předkrizovou úroveň výstavu se smíchovský pivovar dostával další čtyři sezóny. V kampani 1877/78 vzrostla výroba nepatrně, ale pohled na kolonku zisku vypadal nadějně. Bylo velmi důležité, že se pivovar rychle vymanil ze ztráty a dosáhl slušného zisku 42.185 zl. 57 kr. Nejistota z budoucnosti, ale dál přetrvávala a jevila se na jednání valné hromady r. 1878. Akcionáři si dobře uvědomovali, že relativně slušný zisk byl podmíněn hlavně razantním poklesem cen chmele. Správní rada navrhovala vyplatit dividendu pouze ve výši 2,5% na akcii a objevily se dokonce návrhy, aby pivovar nevyplácel dividendu vůbec. Veseleji mohlo být akcionářům při pohledu na hodnotu výstavu r. 1878/79. Výrazný růst o 10.000 hl. vznikl zásluhou zavedení prodeje ležáku v lahvích, který stále rostl. Vynikající výsledky dosáhl pivovar na účtu zisku a ztrát, 84.780 zl. 52 kr. byl nejlepší výsledek od založení závodu. Chmel zůstal na cenové hladině prakticky srovnatelné s minulým rokem, náklady navíc srazil pokles cen ječmene. To, že dobré výsledky šly na vrub nízkým cenám surovin, ukázal vývoj r. 1879/80. Přes rostoucí výrobu téměř o 2500 hl., poklesl zisk skoro o polovinu. Pokles se prakticky shodoval s diferencí v nákladech na suroviny. Oproti předcházejícímu roku vzrostly náklady na ječmen o 16.000 zl. a chmel 26.000 zl., k tomu se přidaly zvýšené náklady na amortizace, způsobené změnou stanov (viz kapitola 4.2.).

⁶⁵ SOA Praha fond APS i.č.40 karta č. 1

Důsledky krize byly definitivně překonány v kampani 1880/81. Výstav byl zvýšen o 11.000 hl. a konečně překonal hodnotu před propadem. Ceny surovin se stabilizovaly a vrátily se na úroveň předminulé sezóny. Zisk přinesl mírné zklamání. Suma 73.929 zl. 38 kr. nedosahovala rekordního zisku r. 1878/79, kdy bylo uvaženo o 12.100 hl. míň a ceny surovin byly jen o málo nižší (viz tab. č.9).⁶⁶

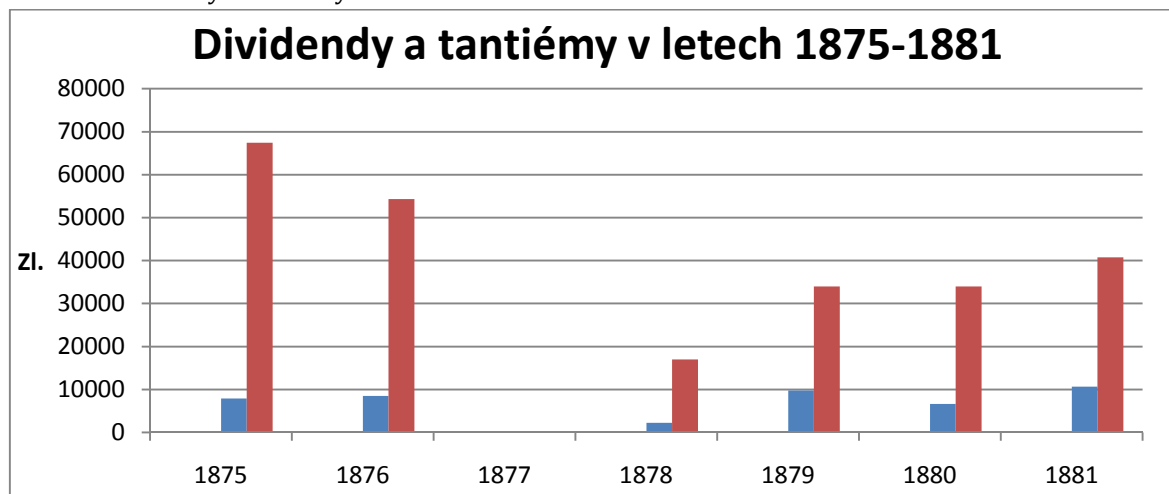
Tabulka č.7: Rozdělení zisku 1871-1881 (ve zlatých)

	Zisk	Zisk z minuléh o roku	Tantiéma správní radě, sládkovi, řediteli	Dividenda	Celkem vyplacený zisk na dividendách a tantiémách	Dividendy a tantiémy v % k zisku	Dividenda na akcii
1871	7005		0	?	?	?	6,3
1872	38144		?	?	?	?	18,64
1873	64040		?	?	?	?	30
1874	65135		?	?	?	?	20
1875	76314		7867,15	67460,00	75327,15	98,71	20
1876	77107		8481,73	54304,00	62785,73	81,43	16
1877	-1281	6788	0,00	0,00	0,00	0,00	0
1878	36678	5507	2200,66	16970,00	19170,66	52,27	5
1879	84780		9749,74	33940,00	43689,74	51,53	10
1880	45412		6648,71	33940,00	40588,71	89,38	10
1881	73929		10688,59	40728,00	51416,59	69,55	12

V prvním výrobním roce se správní rada tantiémy zřekla.

Pramen: SOA Praha fond APS i.č. 260-261 kniha č. 71-72

Graf č.7: Dividendy a tantiémy v letech 1875-1881



Pramen: SOA Praha fond APS i.č. 260-261 kniha č. 71-72

Vývoj pivovarnictví v rakousko-uherské monarchii měl odlišný průběh, než ve smíchovském pivovaru. Krize se začala mírně projevovat již v kampani 1873/74, s nejstrmějším poklesem ve výrobním roce 1876/77. Pokles výroby se zastavil až v sezóně 1880/81. Smíchovský pivovar, v době kdy se v pivovarském průmyslu dobré tři roky

⁶⁶ SOA Praha fond APS i.č.41-45 karton č. 1

objevovala krize, šel proti proudu a navyšoval výrobu (viz tab.č.8). Největší pokles ve výrobním roce 1876/77 však zasáhl i smíchovský pivovar a to mnohem razantněji než zbytek monarchie. Pětadvacetiprocentní pokles oproti necelým pěti procentům celého průmyslu rázem smazal předcházející dobré sezóny. Přesto se smíchovský pivovar z krize rychle oklepal a již ve výrobním roce 1880/81 překonal výrobu z předkrizových let. Pivovarský průmysl jako celek si na tento okamžik musel ještě dva roky počkat. Krize zanechala výraznou stopu ve smíchovském pivovaru v rozdělování zisku. Krizová nálada přetrvávala v následujících třech letech. Ani v době nárůstu výstavu na předkrizovou hranici, ani rekordní zisky, nevrátily dividendové výnosy na bývalé úrovně (viz tab. č.7, graf č.7). Ztrátový rok způsobil naprostou změnu názorů akcionářů. Před krizí zaznívaly na valných hromadách z jejich řad hlasy po vyplácení vyšších dividend, než správní rada navrhovala, po r. 1877 se akcionáři, stali těmi umírněnějšími. Výše zisku byla v prvních deseti výrobních letech závodu, stejně jako po celé sledované období, vázána hlavně na ceny ječmene a chmele. Náklady na suroviny prakticky kopírovaly zisk. V roce 1880 snížila zisk ještě nově zavedená amortizace.

Tabulka č.8: Roční přírůstky výroby v letech 1871-1881*

	Roční přírůstek výroby smíchovského pivovaru v	Roční přírůstek výroby piva v Čechách v %	Roční přírůstek výroby piva v monarchii v %
1872	229,35	?	?
1873	92,94	10,8	15,36
1874	17,60	-1,7	-0,29
1875	0,53	-1,8	-3,78
1876	5,15	1,2	6,16
1877	-25,25	-4,9	?
1878	1,67	-2,6	?
1879	17,22	-1,0	?
1880	3,53	-1,7	?
1881	15,93	9,5	?

Pramen: Oesterreichisches Statistisches Handbuch, Alfred Bölder, Vídeň, 1883-1897, 1899-1901, 1903-1911, 1914-1915, 1917; Statistisches Jahrbuch, K.K. Statistischen Central-Commission, Vídeň, 1872-1877

**Jedná se o roční přírůstky k předcházejícímu roku. Údaje mohou být mírně zkreslené, u smíchovského pivovaru jsou údaje za účetní období od 1. října do 30. září., údaje výroby v Čechách a v habsburské monarchii ukazují velikost výroby od 1. září do 31. srpna.*

Akciový pivovar na Smíchově rozšiřoval svoji odběratelskou síť zejména v Praze, která byla jeho doménou až do konce světové války. Mimo bezprostřední okolí Prahy pronikl pivovar z větších měst do Pardubic, Poděbrad, Mladé Boleslavi, Rychnova, Liberce a Rakovníka. Na Moravě to byla města Prostějov a Brno a ve Slezsku se podařilo najít odběratele v Moravské Ostravě. Export mimo země Koruny České byl velmi okrajový, smíchovský pivovar vyvezl v sedmdesátých letech pouze několik hektolitrů do Vídně a Drážďan. Vzhledem k celkové produkci byl export zanedbatelný, navíc dodávky hostinskému

českého původu v Drážďanech p. Knotkovi nedopadly vůbec úspěšně a pivovar musel část pohledávky (240 zl.) za dodané pivo převést do položek nedobytných.⁶⁷

Tabulka č.9: Akciový pivovar na Smíchově v letech 1871/81 (ve zlatých)

	Výstav	Zisk	Majetek podniku	Rezervní fond	Akciový kapitál
1871	9648	7004,55	485600,4		263600
1872	31776	38144,48	665348,3		386000
1873	61308	64039,95	850531,8		500000
1874	72096	65134,63	1022145,2		666400
1875	72480	76313,58	1041333,9	11051,71	674600
1876	76216	77107,15	1033053,4	12038,14	678800
1877	56975	-1280,74	990563,1	19333,98	678800
1878	57925	42185,57	1008231,3	19333,99	678800
1879	67900	84780,52	1046397,3	41631,94	678800
1880	70300	45411,76	1036237,7	81722,72	678800
1881	81500	73929,38	1075738,0	86445,77	678800

Pramen: SOA Praha fond APS i.č. 260-261 kniha č. 71-72

5.2.2. Smíchovský pivovar na cestě mezi pět největších pivovarů monarchie 1882-1898

Následující období přineslo pivovaru téměř dvacetiletý nepřetržitý růst výroby. Dobývání trhu se stalo pro pivovar, tak úspěšné, že podnik vůbec nepocítil výkyvy hospodářských cyklů. Dopady krize na přelomu století, o kterých je pojednáno v následující kapitole, můžeme zařadit spíše do kategorie přibrzdění růstu, než k nějakým výrazným poklesům. Úspěšnost pivovaru nejlíp reflektuje postup v žebříčku pivovarů monarchie, seřazených podle velikosti roční produkce. Smíchovský pivovar postoupil během třinácti let z 19. místa na 4. místo v kampani 1897/98 (viz Přílohy tabulka č.26).

Pivovar začal vyrábět také nový druh piva. Rostoucí všeobecná obliba tmavých piv, přiměla správní radu zavést výrobu tmavého piva pod značkou „Granát“, na počest českého granátu. Doposud byl tmavý ležák vařen v pivovaru jenom na zkoušku.⁶⁸

Jediný pokles výstavu o 1900 hl. zaznamenal pivovar r. 1882/83. O příčinách poklesu v době, kdy celý pivovarský průmysl mírně rostl, prameny mlčí. Nicméně následující léta smíchovský pivovar, až do poklesu r. 1901/1902, neustále roste. Vyhnul se i dvěma poklesům pivovarského průmyslu v sezónách 1885/86 a 1887/88. Druhá polovina osmdesátých let vypadá, jako by smíchovský pivovar brzdila nedostatečná kapacita výroby. Po zvětšení kapacit v 90. letech tempo růstu výroby výrazně zrychlilo a pohybovalo se nad 10% ročně (viz tab. č.10). Pivovar bez obtíží překonal nepříznivý rok 1889/90. Z jara přitížilo průmyslu dělnické hnutí, přicházející ze západní Evropy. Řady stávkujících dělníků sice zaměstnanci

⁶⁷ SOA Praha fond APS i.č. 343 kniha č. 154

⁶⁸ Hejtmánek Fr.: Akciový pivovar na Smíchově Praha 1894 str.59-60

smíchovského pivovaru nerozšířili, ale tisíce dělníků byly po delší dobu bez zaměstnání a zmenšená spotřeba piva byla ve většině pivovarů znát. K nepříznivým okolnostem se ještě přidalo mokré léto. Přes všechny nepříznivé okolnosti pivovar zvýšil výstav o 14.000 hl., i když se na zvýšení výstavu významně podílel nízký stav zásob předcházejícího roku a jeho doplnění. Rozdíl ve stavu zásob činil 5.554 hl.⁶⁹

Tabulka č.10: Roční přírůstky výroby v letech 1882-1898*

	Roční přírůstek výroby smíchovského pivovaru v	Roční přírůstek výroby piva v Čechách v %	Roční přírůstek výroby piva v monarchii v %
1882	0,98	?	1,1
1883	-2,31	2,17	1,9
1884	6,97	3,44	4,3
1885	4,65	-0,95	0,8
1886	1,11	-4,00	-4,2
1887	0,11	5,60	6,3
1888	7,57	-1,17	-0,8
1889	12,24	5,97	2,5
1890	12,18	3,48	4,9
1891	13,61	5,20	3,4
1892	22,68	5,60	7,9
1893	16,37	8,80	7,2
1894	25,02	3,36	1,6
1895	23,89	5,04	4,6
1896	18,07	6,72	7,8
1897	9,52	?	2,4
1898	0,16	?	0,8

Pramen: Oesterreichisches Statistisches Handbuch, Alfred Bölder, Vídeň, 1883-1897, 1899-1901, 1903-1911, 1914-1915, 1917; Statistisches Jahrbuch, K.K. Statistischen Central-Commission, Vídeň, 1872-1877

**Jedná se o roční přírůstky k předcházejícímu roku. Údaje mohou být mírně zkreslené, u smíchovského pivovaru jsou údaje za účetní období od 1. října do 30. září., údaje výroby v Čechách a v habsburské monarchii ukazují velikost výroby od 1. září do 31. srpna.*

Velmi úspěšný byl rok konání jubilejní výstavy v Praze 1891/92. Z tisíce návštěvníků mířících do Prahy profitoval hlavně smíchovský pivovar, který měl v Praze nejdůležitější odbytiště. Meziroční růst se vyšplhal na víc jak 22% oproti necelým 8% celého průmyslu monarchie.⁷⁰

Dominantní pozice smíchovského pivovaru v Praze neměla být narušena ani plánovanými stavbami nových pražských pivovarů, které měly vyrůst v Karlíně, Žižkově, Smíchově a na Královských Vinohradech. Přes ambiciózní plány různých investorů, vzrostla Akciovému pivovaru na Smíchově konkurence pouze založením Měšťanského pivovaru na Královských Vinohradech v létě 1893.⁷¹ Bylo to v době, kdy smíchovský pivovar prožíval veleúspěšné roky 1893/94 a 1894/95. Roční růst výroby přesahoval 20% a několikanásobně

⁶⁹ SOA Praha fond APS i.č. 51 karton č. 1

⁷⁰ SOA Praha fond APS i.č.52-54 karton č. 1

⁷¹ Hejtmánek Fr.: Akciový pivovar na Smíchově Praha 1894 str. 92

převyšoval vývoj pivovarského průmyslu, jako celku. Svižné tempo si udržel i v další sezóně, kdy se poprvé dostal mezi pět největších pivovarů monarchie.

Následující sezóna nebyla pro pivovarnický průmysl vůbec úspěšná a zdálo se jako by se po dlouhé době začaly nad prosperující výrobou piva stahovat mraky. Počasí r. 1896/97 bylo po celý rok nepříznivé. Zkažená úroda zdražovala suroviny, deštivé léto a ne zrovna růžové vyhlídky v průmyslu snižovaly konzumaci piva. Konkurenceschopnost smíchovského podniku odráží růst výroby o 34.850 hl., když ostatním pivovarům výroba stagnovala nebo klesala. Přesto i na Smíchově začínali pociťovat snížené tempo růstu, které vyvrcholilo v sezóně 1897/1898, kdy se Praha stala svědkem nepokojů a 28. listopadu 1897 bylo v Praze vyhlášeno stanné právo, podle kterého byly na delší čas veřejné místnosti, obchody a domy večer brzy zavírány. Tentokrát se stalo pražské odbytíště smíchovského pivovaru, oproti době konání jubilejní výstavy, nevýhodou a pivovar měl po dlouhé době menší meziroční přírůstek než pivovarský průmysl, jako celek (viz tabulka č.10). Smíchovský podnik nakonec přeci jenom udržel, alespoň malý růst výroby o 625 hl.⁷²

Vývoj zisku prakticky kopíroval ceny chmele a ječmene. Proti předcházejícímu období ceny těchto komodit výrazně vzrostly. Extrémní byly roky 1882/83 a 1883/84, kdy náklady na suroviny pro uvaření 1 hl. piva přesáhly 10 zl. a dosáhly téměř dvojnásobku nákladů z předcházejících let. Vyšší náklady na suroviny mohly způsobit také nedostatečné kapacity sladoven a tím pádem nákupy dražšího cizího sladu. Potvrzují to pravděpodobně snížené náklady na suroviny v kampaních po dokončení nové sladovny, ve které se začalo sladovat 16. ledna 1895 (viz graf č.8). Bohužel není možné z dochovaného materiálu náklady na suroviny blíže specifikovat. Dalším negativním vlivem na velikost zisku, kromě již zmiňovaných amortizací, byla vyšší daňová zátěž. Příčina poklesu zisku ve výrobním roce 1881/82 nebyla výjimečně v růstu cen surovin, ale v nově vyměřené dani. Důvodem bylo již desetileté provozování podniku. Daňové zvýhodnění pro začínající podniky se přestalo na smíchovský pivovar vztahovat. Zvýšení daní je jasně patrné z účtu ztrát a zisku. Oproti předešlému roku byla daň zvýšena z 14.049 zl. 72 kr. na 22.255 zl. 07 kr. Nově vyměřenou daň považovala správní rada za neadekvátní a zažádala o nové vyměření. Stížnost byla úspěšná a v nadcházejícím roce byla pivovaru daň mírně snížena.⁷³ Rostoucí ceny surovin byly předmětem porady svolané spolkem pro průmysl pivovarnický v království Českém a společenstvem Pražských sládků v listopadu 1882. Dohodnuté zvýšení ceny piva o 1 zl. na hektolitr, nemělo dlouhého trvání a již v prosinci 1882 od závazku sládků upustili.

⁷² SOA Praha fond APS i.č.59-60 karton č. 1

⁷³ SOA Praha fond APS i.č. 46 karton č. 1

Smíchovský pivovar se odhodlal sám zdražit pivo o 25 kr., na celkových 7 zl. 75 kr za hektolitr piva. Zdražení nedokázalo pokrýt rostoucí náklady a navíc se musel pivovar, pod tlakem konkurence 1. listopadu 1883 vrátit zpět k ceně 7 zl. 50 kr.⁷⁴ Výrobní náklady také zvětšovaly mírné zimy, jak se projevilo v následujícím roce, kdy Vltava nezamrzla a do Prahy se dovážel led z horských oblastí v ceně od 40zl. do 50 zl. za vagon. Pivovar musel dokoupit celkem 60 vagonů.⁷⁵

Graf č.8: Výdaje za suroviny na 1hl. v letech 1882-1898 (přepočet na koruny)



Pramen: SOA Praha fond APS i.č. 261-264 kniha č. 72-75

Až do začátku devadesátých let, se akcionáři spokojovali s relativně nízkou dividendou ve výši 20 zl. na akcii. Zbylá část zisku byla používána na zvětšování obchodního kapitálu, který byl založen na základě změny stanov r. 1880 (viz kapitola 4.2.) a měl být každoročně navyšován částí zisku. Základem pro obchodní kapitál byl rezervní fond, který byl zrušen. Prostředky z obchodního kapitálu proudily do účtu staveb a strojů nebo se ponechávaly v hotovosti, aby sloužily v obchodě. Po dosažení předepsané výše ¼ obchodního kapitálu r. 1886/87, tekly prostředky ze zisku do obnoveného rezervního fondu. Rezervní fond byl navíc každoročně úročen 4%, které byly započítávány do výrobních nákladů. Obrovský zisk roku 1894/95 přes 400.000 zl. změnil dosavadní pravidlo, že se akcionáři smířovali, v zájmu rozšiřování pivovaru, s menší dividendou. Rezervní fond ve výši 390.000 zl. se zdál akcionářům dostatečně vysoký a zvýšení dividendy nic nebránilo (viz tab. č.11). Dividenda byla skoro zdvojnásobena z 32 zl. na 60 zl. na akcii (viz tab. č.12, graf č.9). Vyplácením dividendy se nevyčerpal všechen nabytý zisk. Akcionáři schválili připsat

⁷⁴ SOA Praha fond APS i.č. 47 karton č. 1

⁷⁵ SOA Praha fond APS i.č. 48 karton 1

v následujícím roce 40.000 zl. na účet strojů (pořízení chladicího zařízení) a 40.000 zl. na účet bednární.⁷⁶

Tabulka č.11: Akciový pivovar na Smíchově v letech 1882-1898 (ve zlatých)

	Výstav	Zisk	Majetek podniku	Rezervní fond	Obchodní kapitál ⁷⁷	Akciový kapitál
1882	82300	70595,42	1098495,9		108958,6	678800
1883	80000	58073,16	1120864,5		122234,5	678800
1884	86000	62870,03	1064541,5		130434,3	663800
1885	90000	105884,42	1120836,2		140844,3	663800
1886	91000	114495	1156509,2		165950	663800
1887	91100	102068,27	1143977,2	26000	165950	663800
1888	98000	103169,14	1174630,6	41600	165950	663800
1889	110000	102792,67	1200339,3	58864	165950	663800
1890	123400	108769	1475958,3	61218,56	165950	663800
1891	140200	122935	1375855,4	63667,3	165950	663800
1892	172000	198655,4	1503335,2	104938,2	165950	663800
1893	200150	236006,03	1950692,0	164938,2	165950	800000
1894	250225	195333,14	2069456,8	390000	200000	800000
1895	310000	405137,96	2545558,5	405600	240000	800000
1896	366025	465694,88	2954020,0	421824	240000	800000
1897	400875	556704,74	3289941,9	438697	647756	900000
1898	401500	400030,88	3504147,7	438697	647756	900000

Pramen: SOA Praha fond APS i.č. 261-264 kniha č. 72-75

Produkce smíchovského pivovaru byla stále určena zejména pro domácí trh. Export pivovaru byl výjimečný a na celkové produkci nehrál významnější roli. Zakázky sice docházely z Vídně, Německa, Švýcarska a dokonce i z Ameriky, poptávka byla uspokojena, ale výrobní možnosti nedovolovaly zahraniční obchod dále rozvíjet. Veškeré síly v pivovaru byly napnuté, pro uspokojení místního trhu.⁷⁸ Rozšiřování podniku v devadesátých letech umožnilo první pokusy posílit export. Pivovar se snažil r.1897/98 expandovat na vídeňský trh, pořídil speciální dopravní vůz a zajistil si ve Vídni svého zástupce. Vzdálenost, velká

⁷⁶ SOA Praha fond APS i.č. 57 karton č. 1

⁷⁷ Valná hromada na podzim r. 1881 rozhodla převést prostředky z rezervního fondu na účet obchodního kapitálu, který byl vytvořen na základě změny stanov roku 1880. Účet obchodního kapitálu se měl každoročně doplňovat: „Ježto pak nutnost toho vyžaduje, aby pivovar k provozování obchodu nabýval jmění, budiž při ustanovení o superdividendě pravidlem, aby polovice z ní přidávala se k obchodnímu kapitálu tak dlouho, pokud by tento neobnášel čtvrtý díl veškerého akciového kapitálu.“ SOA Praha fond KSO – APS sp. III. 68 karton č. 676 Domnívám se, že prostředky obchodního kapitálu měla správní rada volně k dispozici a mohla je využívat na nákup surovin nebo na investice, tak jak by tomu odpovídala pasáž ve stanovách „aby pivovar k provozování obchodu nabýval jmění“, nejedná se o rezervní fond, který pasivně leží nevyužitý, správní rada mohla s financemi fondu volně nakládat. Volné prostředky jí umožňovaly levněji nakupovat suroviny za hotové a využívat snížení cen surovin k nákupu do zásoby. Tuto teorii potvrzuje, kromě existence rezervního fondu vedle účtu obchodního kapitálu, také zápis z valné hromady 18.října 1882: „Konečně s potěšením konstatuje správní rada, že novými stanovami předepsané zvětšování obchodního kapitálu, již nyní dobré účinky jeví tím, že volněji se obchod pohybuje.“ SOA Praha fond APS i.č. 45 karton č.1 Účet obchodního kapitálu se nachází v pasivech, aby dorovnával pasivní stranu bilance, prostředky z něho byly pravděpodobně uloženy v aktivní straně bilance v účtu strojů, staveb, v penězích na účtech nebo v hotovosti (viz Přílohy obrázek č.7).

⁷⁸ Hejtmánek Fr.: Akciový pivovar na Smíchově Praha 1894 str. 60

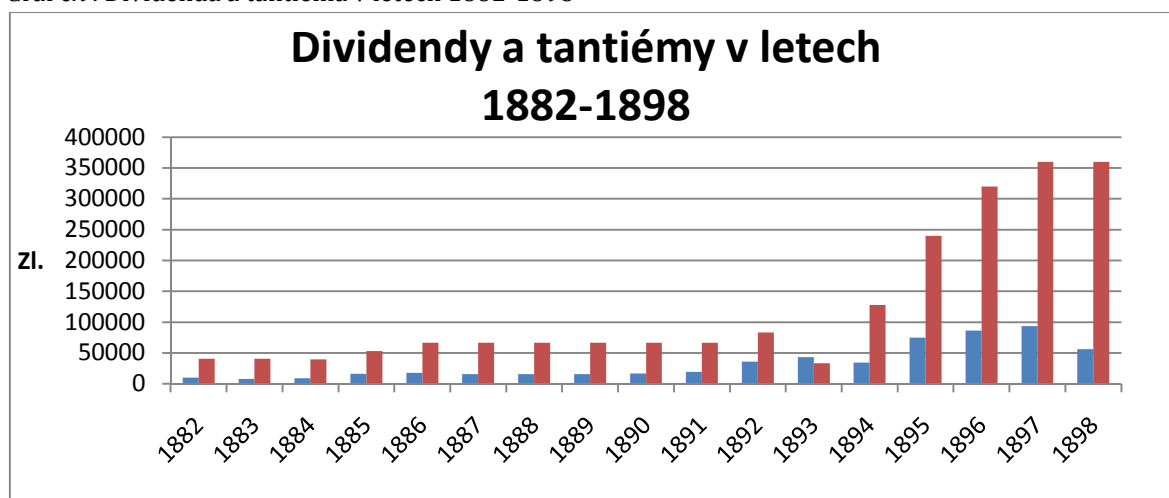
konkurence, obtížná skladní režie a národnostní poměry zapříčinily nerentabilitu obchodu s Vídní. Během května 1900 závod své zastoupení ve Vídni zrušil.⁷⁹

Tabulka č.12: Rozdělení zisku 1882-1898 (ve zlatých)

	Zisk	Zisk z minulých o roku	Tantiéma správní radě, sládkovi, řediteli	Dividenda	Celkem vyplacený zisk na dividendách a tantiémách	Dividendy a tantiémy v % k zisku	Dividend a na akcii
1882	70595		10103,48	40728	50831,48	72,00	12
1883	58073	5837,97	7733,55	40728	48461,55	83,45	12
1884	62870	7249,78	8860,18	39828	48688,18	77,44	12
1885	105884	10721,7	16408,68	53104	69512,68	59,61	16
1886	114495	11990,79	17920,48	66380	84300,48	66,65	20
1887	102068	3090,38	15679,47	66380	82059,47	78,03	20
1888	103169	8439,18	15927,00	66380	82307,00	73,75	20
1889	102793	12695,65	15865,83	66380	82245,83	71,22	20
1890	108769	32641,71	16803,70	66380	83183,70	76,48	20
1891	122935		19446,60	66380	85826,60	69,52	20
1892	198655		35842,10	82975	118817,10	59,81	25
1893	236006	19238,3	43130,16	120000	76320,16	29,90	30
1894	195333	30534,34	34406,62	128000	162406,62	71,90	32
1895	405138	1860,86	74794,03	240000	314794,03	77,35	60
1896	465695	6354,79	86451,25	320000	406451,25	86,10	80
1897	556705	8998,42	93756,68	360000	453756,68	81,51	80
1898	400031	90000,00	56332,52	360000	416332,52	84,96	80

Pramen: SOA Praha fond APS i.č. 261-264 kniha č. 72-7

Graf č.9: Dividenda a tantiéma v letech 1882-1898



Pramen: SOA Praha fond APS i.č. 261-264 kniha č. 72-75

5.2.3. Posledních patnáct mírových let monarchie 1899-1914

Rostoucí prodej pokračoval i v následujícím období. Po nepříznivém roku 1897/98 se vrátil růst výroby na tři kampaně na úroveň kolem 9% ročně a výrazně překonával téměř stagnující pivovarský průmysl (viz Tabulka č.13). Radost z rostoucího prodeje mohlo

⁷⁹ SOA Praha fond APS i.č. 60 karton č. 1

akcionářům kazit jenom připravované zvýšení daní pro pivovary. Zákon měl podpořit menší pivovary na úkor velkých, odpuštěním části nové daně pivovarům vyrábějícím do 15.000 hl. piva ročně. Malé pivovary vyráběly ¼ celkové produkce monarchie. Konkurenčních výhod malých pivovarů se smíchovský velkopodnik právem obával.⁸⁰ Nepříznivé okolnosti posilovala i nastupující hospodářská krize na přelomu století. Situaci ještě zhoršila stávka v dolech, která způsobila všeobecný nedostatek uhlí. Pivovar měl přímo od dolů dodávky uhlí smluvně zaručené, přesto trpěl nedostatkem uhlí stejně jako ostatní průmyslové podniky. Správní rada dokázala za cenu podstatně vyšší, uhlí obstarat nejen pro svoji výrobu, ale i pro svoje dělníky. Výroba nebyla přerušena a pivovar mohl r. 1899/1900 vykázat opět zhruba 40.000 hl. přírůstek.⁸¹

Krize dosáhla dna r. 1901. Pivovar podobně jako při vrcholu krize r. 1875 zvyšoval výrobu a podařilo se mu výstavem 522.000 hl., prolomit psychologickou hranici půl milionu hektolitru. Do pivovarského průmyslu zasáhla krize se zpožděním, až v r. 1901/1902. Umocnila ji ještě nově zavedená zemská dávka z piva, která se projevila ve výrobním roce 1902/03. Dávka se vybírala od hostinských a v bilanci pivovaru není patrná. Způsobila však všeobecné zdražení a pokles konzumace piva. Podle tabulky výstavu smíchovského pivovaru měla výroba v sezóně r. 1901/02 klesnout asi o 12.000 hl. Naproti tomu, ale zpráva z valné hromady a bilance hovoří o mírném vzestupu. Každopádně je pravděpodobné, že pivovar na tři sezóny přerušil každoroční nárůst výroby. V prvním ze tří let se podepsalo na sníženém výstavu kromě krize, také chladné léto. Dopad krize pivovar pocítil snížením odběrů od stávajících odběratelů, ale dařilo se mu získávat nové a tím z velké části výpadky nahrazovat. Na výrobní úroveň před poklesem se smíchovský pivovar dostal r. 1904/05, kdy vyrobil rovných 530.000 hl. piva.⁸²

Tabulka č.13: Roční přírůstky výroby v letech 1899-1914*

	Roční přírůstek výroby smíchovského pivovaru v	Roční přírůstek výroby piva v Čechách v %	Roční přírůstek výroby piva v monarchii v %
1899	9,98	5,60	1,9
1900	9,16	2,64	2,3
1901	8,30	?	0,4
1902	-2,30	?	-2,4
1903	-3,48	-4,45	-2,0
1904	4,11	3,99	3,1
1905	3,41	-0,89	-3,6
1906	2,64	4,77	6,9
1907	2,57	1,76	2,4
1908	2,15	4,40	4,6
1909	-4,39	-6,28	-9,8

⁸⁰ SOA Praha fond APS i.č. 61 karton č. 1

⁸¹ SOA Praha fond APS i.č. 62 karton č. 1

⁸² SOA Praha fond APS i.č. 64-67 karton č. 1

1910	2,94	4,64	5,6
1911	7,66	?	6,2
1912	3,31	?	2,5
1913	-7,77	?	-7,2
1914	-15,21	-7,36	-4,8

Pramen: Oesterreichisches Statistisches Handbuch, Alfred Bölder, Vídeň, 1883-1897, 1899-1901, 1903-1911, 1914-1915, 1917; Statistisches Jahrbuch, K.K. Statistischen Central-Commission, Vídeň, 1872-1877

**Jedná se o roční přírůstky k předcházejícímu roku. Údaje můžou být mírně zkreslené, u smíchovského pivovaru jsou údaje za účetní období od 1. října do 30. září., údaje výroby v Čechách a v habsburské monarchii ukazují velikost výroby od 1. září do 31. srpna.*

Následující období, až do začátku světové války nebylo ve znamení takových strmých ročních přírůstků, jako v 90. letech. Roční přírůstky se pohybovaly pod hranicí 3% a nedosahovaly ani tempa růstu celého pivovarského průmyslu. Smíchovský pivovar navíc r. 1908/09 zaznamenal citelný pokles o 25.000 hl., který v následujících dvou letech doháněl. Propad byl způsoben špatným počasím a hospodářskou krizí, která postihla zejména kraje, kde měl pivovar největší těžišť odbytu. Propadu nezabránilo ani vaření nového druhu piva 14° Granátu, který od svého zavedení v září 1908 šel hojně na odbyt. Až vydařené léto 1911 pomohlo pivovaru překročit laťku 600.000hl. uvařeného piva (viz tab. č.14).⁸³

Tabulka č.14: Akciový pivovar na Smíchově v letech 1899-1914 (koruny)

	Výstav	Zisk	Majetek podniku	Rezervní fond	Obchodní kapitál	Akciový kapitál
1899	441560	753553,9	7089627,0	877393,9	1295512	1800000
1900	482000	1031677	7605930,6	877393,9	1395512	1800000
1901	522000	1021300	7546211,4	990000	1400104	1800000
1902	510000	1224877	8235890,4	990000	1400104	1800000
1903	492250	1021389	8724502,5	990000	1400244	1800000
1904	512500	1016638	8494144,9	990000	1400244	1800000
1905	530000	1023125	8540192,7	990000	1400244	1800000
1906	544000	1240487	8417777,0	1030000	1400244	1800000
1907	558000	1060077	8344591,0	1100000	1400244	1800000
1908	570000	1013850	8383823,0	1100000	1400244	1800000
1909	545000	1180277	8424034,0	1100000	1400244	1800000
1910	561000	1330734	8619290,0	1100000	1400244	1800000
1911	604000	1420544	8997886,2	1100000	1400244	1800000
1912	624000	1346373	9373352,3	1500000	1400244	1800000
1913	575500	1476901	9385239,1	1650000	1400244	1800000
1914	487950	1186690	9816411,6	1800000	1400244	1800000

Pramen: SOA Praha fond APS i.č. 264-269 kniha č. 75-80

Vrcholem předválečné výroby byl r. 1911/1912. Přes nepřízeň počasí se podařilo uvařit 624.000hl. Byla to však jenom labutí píseň předválečné výroby, až do vzniku Československa čekal smíchovský pivovar jenom pokles. Sezóna 1912/13 byla neobyčejně chladná a deštivá, pokles konzumace piva byl navíc podpořen zvýšením zemské dávky z piva, ke které se vláda uchýlila koncem srpna. Zvýšení dávky bylo hodně razantní, oproti 1 koruně a 70 haléřům za 1 hl., se zvýšila na 4 koruny za hektolitr. Důsledky zvýšené zemské dávky se

⁸³ SOA Praha fond APS i.č. 71-73 karton č.1

plně projeví, až v následujícím roce 1913/1914. Vypuknutí světové války v létě 1914 a odvedení řady konzumentů na frontu, pak klesající spotřebu pív srazilo ještě víc.⁸⁴

Graf č.10: Výdaje za suroviny na 1 hl. v letech 1899-1914 (koruny)



Pramen: SOA Praha fond APS i.č. 264-269 kniha č. 75-80

Kromě výkyvů cen surovin (viz graf. č.10), ovlivnil zisk pivovaru v prvním desetiletí 20. století, také konkurenční boj mezi pivovary. Konkurenční pivovary zrušily tzv. šrůtku, poplatek za dodání piva hostinským až do sklepa. Smíchovský pivovar musel reagovat na kroky konkurence a r.1901/02 poplatek zrušil.⁸⁵ Náklady na mzdy se díky tomu zvýšily asi o 60.000 korun ročně. Mzdové náklady vzrostly také r. 1905/06. Všeobecné zdražení životních potřeb vedlo k nutnosti zvýšení mezd a jiných zaměstnaneckých výhod. V listopadu 1905 byla zvýšena mzda větší části dělnictva. Sladovníkům a bednářům zaměstnaným v pivovaru více, jak dva roky, byl navíc přiznán příspěvek na byt. Během září 1906 byla zvýšena mzda všem úředníkům. Ženatým úředníkům byl, pokud byli zaměstnání v podniku aspoň 2 roky, také přiznán příspěvek na byt. Zlepšení platů znamenalo každoročně větší náklad na mzdy o 90.000 korun.⁸⁶

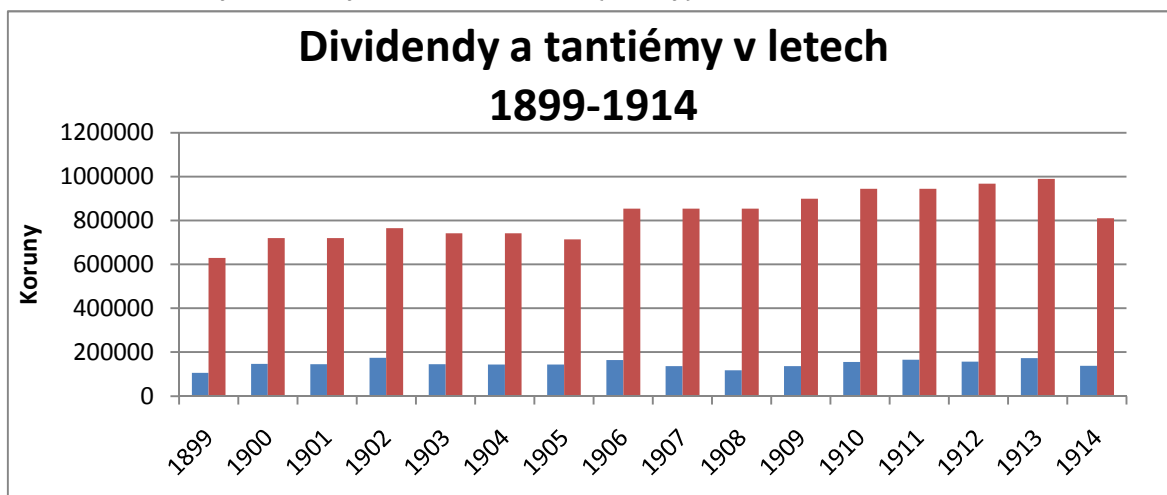
Rostoucí síla smíchovského podniku dovozovala financovat investice z vlastních zdrojů. Akcionáři se nemuseli uskromňovat, tak jako v devadesátých letech. Projevilo se to na dividendovém výnosu na akcii. Postupně rostl z 35% na 55% z hodnoty akcie v roce 1911/12 (viz tab. č.15, graf č.11).

⁸⁴ SOA Praha fond APS i.č. 74-76 karton č.2

⁸⁵ SOA Praha fond APS i.č. 64 karton č.1

⁸⁶ SOA Praha fond APS i.č. 67-68 karton č.1

Graf č.11: Dividendy a tantiémy v letech 1899-1914 (koruny)



Pramen: SOA Praha fond APS i.č. 264-269 kniha č. 75-80

Tabulka č.15: Rozdělení zisku v letech 1899-1914 (koruny)

	Zisk	Zisk z minulého roku	Tantiéma správní radě, sládkovi, řediteli	Dividenda	Celkem vyplacený zisk na dividendách a tantiémách	Dividendy a tantiémy v % k zisku	Dividend a na akcii
1899	753554	68698,36	105856,28	630000	735856,28	89,49	140
1900	103167	15094,31	146573,50	720000	866573,50	82,79	160
1901	102130	34703,61	145054,31	720000	865054,31	81,92	160
1902	122487	20796,33	174858,05	765000	939858,05	75,45	170
1903	102138	44815,72	145067,37	742500	887567,37	83,25	165
1904	101663	168637,53	144371,74	742500	886871,74	74,82	165
1905	102312	278403,32	144371,74	715000	859371,74	83,99	170
1906	124048	306207,15	164862,49	855000	1019862,49	65,94	190
1907	106007	397155,92	136738,31	855000	991738,31	68,06	190
1908	101385	400495,03	117198,00	855000	972198,00	68,74	190
1909	118027	402147,54	137169,28	900000	1037169,28	65,54	200
1910	133073	300255,63	155224,14	945000	1100224,14	67,46	210
1911	142054	410765,98	166001,29	945000	1111001,29	60,67	210
1912	134637	300308,78	157100,80	967500	1124600,80	68,29	215
1913	147690	352081,35	172764,06	990000	1162764,06	78,73	220
1914	118669	336217,8	137938,86	810000	947938,86	62,25	190

Pramen: SOA Praha fond APS i.č. 264-269 kniha č. 75-80

5.2.4. Válečná léta 1914-1918

Válečné hospodářství přineslo spoustu nových problémů, s kterými se vedení podniku ještě nesetkalo. Muselo řešit nedostatek surovin, pracovních sil a potýkat se s klesajícím odbytem. Během kampaně 1914/15 bylo odvedeno na frontu 270 dělníků a 15 úředníků pivovaru. Správní rada musela zaučovat nové síly, z kterých pak byla také značná část odvedena. Nepřímo se pivovaru dotkly odvody řady hostinských, kteří museli svoji živnost zavřít. Největší problémy však způsoboval nedostatek ječmene, sladu, smoly a uhlí, jejichž ceny rychle rostly. Počáteční sucho a deštivé počasí, během žní roku 1915, nedostatek

ječmene ještě zvýšilo. Přednostně byly uspokojovány potřeby armády a obyvatelstva, takže se pivovarům dostalo pouze čtvrtiny předválečné spotřeby ječmene.⁸⁷

Mnohem horší situace byla v sezóně 1915/16. Válečný obilní ústav zabral veškeré obilí i slad. Když se později ukázalo, že slad není tak dobře využitelný, jak se předpokládalo, byl slad pivovarům vrácen, ale následně sladování zakázáno úplně. Válečný obilní ústav pověřil rozdělováním ječmene komisionáře, ale ti upřednostňovali armádu a výživu obyvatelstva. Ani neustále upomínání komisionářů a dokonce stížnosti na jednotlivé komisionáře na vyšších místech a stejně tak usilovná snaha císařského rady K. Dimmera smíchovskému pivovaru nepomohly. Jedinou možností, jak udržet pivovar v chodu bylo používat k výrobě piva různé náhražky sladu. Státní orgány uvolnily smíchovskému pivovaru nezdaněný cukr, bramborovou moučku z Holandska a také něco málo kukuřice. Smíchovský pivovar pod vedením vrchního sládky Josefa Paspý se na nepříznivou situaci adaptoval nadmíru dobře a smíchovské pivo bylo velmi vyhledáváno. Kvalita náhražkového piva přispěla k tomu, že byl smíchovský podnik pověřen uvařením piva pro vojáky na frontě a byl mu přidělen k tomu potřebný slad. Stejně trápil pivovar nedostatek uhlí, který byl ještě podpořen teplou zimou, kdy musel pivovar paradoxně strojně chladit sklepy i v zimě. Zisk negativně ovlivnily také úpravy vybírání zemské dávky z piva. Již tak vysoká zemská dávka v částce 8 korun na 1hl. byla přesunuta na pivovary a zvýšila výrobní daň podniku. Nejtěžší období však mělo přijít v létě 1916. Na základě zákazu dalšího užívání cukru k výrobě piva bylo Smíchovskému pivovaru zabaveno 7 vagonů cukru, který dostali výrobci cukrovinek. Problémy byly i s dovozem bramborové moučky, jejíž cena vystoupila do závratných výšek, až nakonec dovoz úplně přestal. Vývoz kukuřice uherská vláda zakázala a poskytovala ji výhradně svým pivovarům, které tak získaly v době války nad českými značnou výhodu. Po žních byla naděje, že se smíchovskému pivovaru dostane ječmene. Válečný obilní ústav zrušil dosavadní způsob rozdělování ječmene pivovarům a ustanovil zvláštní „Ústřednu pivovarskou“ sídlící ve Vídni, do níž byl ministerstvem obchodu povolán člen správní rady smíchovského pivovaru cís. rada K. Dimmer. V „Ústředně“ zastával funkci místopředsedy. Pivovarům bylo ke konci žní přislíbeno 33% předválečné spotřeby sladu, slib byl později redukován na 25%. Když pivovar dostal povolení ke sladování 10% slíbeného ječmene a zaslal značnou sumu za ječmen do Vídně, přišlo nařízení zabavující veškeré obilí. Od září 1916 byl pivovar odkázán pouze na vlastní zásoby sladu a na valné hromadě v listopadu 1916 správní rada oznámila akcionářům, že se blíží doba, kdy přestane pivovar vařit pivo úplně.⁸⁸

⁸⁷ SOA Praha fond APS i.č.77 karton č. 2

⁸⁸ SOA Praha fond APS i.č.78 karton č. 2

V sezóně 1916/17 musel pivovar vystačit pouze se starými zásobami sladu, které umožnily uvařit pouze 36.126 hl. piva, necelých 6% předválečné výroby. Státní správa navíc 20% vyrobeného piva zrekvírovala pro armádu a dělnictvo ve zbrojovkách. Velká část pivovarů viděla nejlepší východisko v rychlém svaření veškerých zásob a uzavření pivovaru. Správní rada smíchovského závodu se naopak snažila ze všech sil udržet být malou, ale nepřetržitou výrobu piva, alespoň do další sklizně. Jenom fungující pivovar mohl pomýšlet na nový příděl ječmene. Jednou uzavřený pivovar neměl do konce války šanci znovu obnovit výrobu. Nedostálo by se mu přidělu surovin, ani pracovních sil.⁸⁹ Bylo velmi důležité udržet si své zaměstnance, protože po uzavření provozu by válečná administrativa dělníky přeřadila jinam. Správní rada, aby si dělníky udržela, přistoupila na návrh Válečného obilního ústavu a pověřila své zaměstnance loupáním a sušením ovsa. Na druhou stranu odmítla vaření různých nápojů, které pivovaru byly také nabízeny.

Tabulka č.16: Stav zaměstnanců*

	Zaměstnanci
17.3.1915	368
21.4.1915	328
3.1.1917	211
7.3.1917	190
15.5.1917	151
16.1.1918	138
21.8.1918	177

**Počty zaměstnanců jsou pouze orientační. Podklady pro schůze správní rady udávají střídavě počty dělníků a osob zaměstnaných v pivovaru. Nejde určit zda-li pod pojmem osoby jsou myšleni jenom dělníci nebo dělníci a úředníci. SOA Praha fond APS i.č. 107-112 karton č. 5.*

Na sklonku roku 1917 si již státní orgány uvědomovaly, že pivo je pro výživu obyvatelstva důležité a stejně tak mláto pro krmení dobytka. Svolily k přidělu ječmene ve výši 8% roční spotřeby pivovaru v letech 1912 a 1913. Stejně jako předešlý rok vyhradily si možnost zrekvírovat 20% produkce.⁹⁰

Smíchovský pivovar nakonec obdržel v sezóně 1917/18 pouze 2% normální předválečné spotřeby ječmene, jako náhradu za tento úbytek mu bylo povoleno zakoupit uherské proso. Situace v Čechách kontrastovala s Uhrami, kde obdržely pivovary 25%-50% předválečné spotřeby ječmene, takže uherské pivovary mohly nejen pokrývat vlastní spotřebu, ale navíc vyvážet pivo do Čech. Vedle výroby piva pro všeobecnou spotřebu, byly smíchovskému závodu přiděleny dodávky piva pro těžce pracující dělníky a k tomu účelu přiděleno zvláštní množství sladu a prosa. Pokračovalo také sušení a loupání ovsa a výroba ovesných krup, i když v menší míře, protože zásoba ovsa byla oproti minulému roku nižší.

⁸⁹ Kvas roč. XLIV. (1916) str. 9

⁹⁰ SOA Praha fond APS i.č.79 karton č. 2

Nakonec smíchovský pivovar uvařil v posledním válečném roce 64.258 hl. piva a správní radě se podařilo udržet výrobu piva po celou dobu války (viz tab. č.18).⁹¹

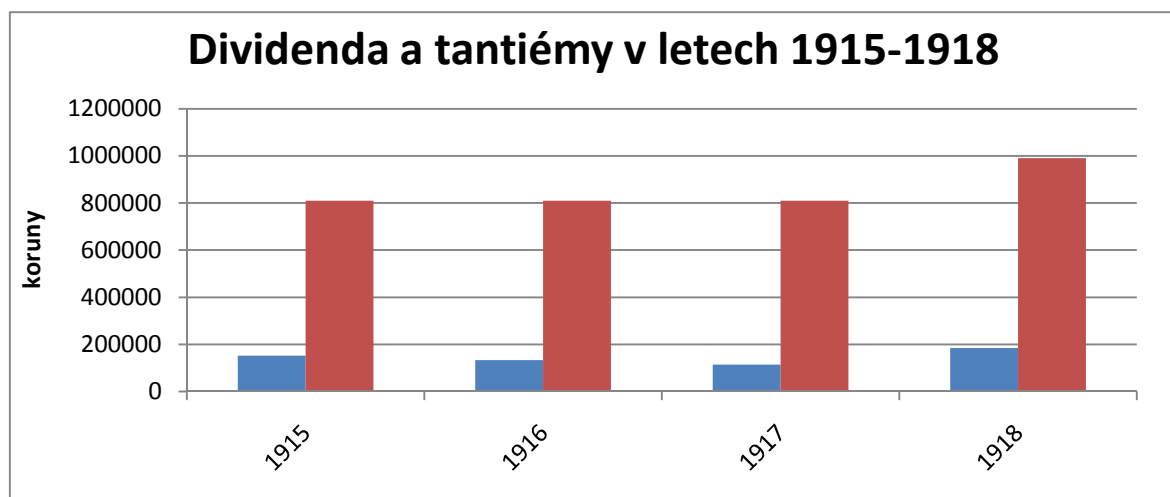
Tabulka č.18: Akciový pivovar na Smíchově v letech 1915-1918 (koruny)

	Výstav	Tržby	Zisk	Majetek pivovaru	Rezervní fond	Obchodní kapitál	Akciový kapitál
1915	419919	5796571,7	1309707,8	9611072,9	1800000	1400244	1800000
1916	243540	4915613,2	1152834,7	9700401,5	1800000	1400244	1800000
1917	36126	3341186,3	994061,58	8843178,8	1800000	1400244	1800000
1918	64258	4853000,7	1574311,2	9922239,3	1800000	1400244	1800000

Pramen: SOA Praha fond APS i.č. 270-271 kniha č. 81-82

Správní radě se dařilo držet roční zisky a dividendy téměř na předválečné úrovni, ale dividendové výnosy byly znehodnoceny válečnou inflací (viz graf č.12, tab. č.19). Výrobní náklady zdražovaly rostoucí ceny surovin, uhlí, daně a mzdy. Správní rada byla nucena v těžké době přilepšovat svým zaměstnancům. Ať už to bylo zvyšováním mezd, válečnými příplatky nebo obstaráváním nedostatkových potravin. Také vdovám a sirotkům bylo každoročně přiděleno 1000 korun.⁹² Naopak ubyly náklady na placení úroků, když počátkem války pivovar umožnil všechny své závazky (viz kapitola 5.1.). Výše zisku, ale nebyla vůbec podstatná, důležitější bylo udržet v podniku výrobu piva.

Graf č.12: Dividenda a tantiéma v letech 1915-1918



Pramen: SOA Praha fond APS i.č. 270-271 kniha č. 81-82

⁹¹ SOA Praha fond APS i.č. 80 karton č. 2

⁹² SOA Praha fond APS i.č.79 karton č. 2

Tabulka č.19: Rozdělení zisku 1915-1918 (koruny)

	Zisk	Zisk z minulého roku	Tantiéma správní radě, sládkovi, řediteli	Dividenda	Celkem vyplacený zisk na dividendách a tantiémách	Dividendy a tantiémy v % k zisku	Dividend a na akcii
1915	1309708	552536,52	152700,93	810000	962700,93	51,70	180
1916	1152835	665605,42	133876,16	810000	943876,16	51,91	180
1917	994062	849563,97	114823,39	810000	924823,39	50,16	180
1918	1574311	793802,16	184453,34	990000	1174453,34	49,59	220

Pramen: SOA Praha fond APS i.č. 270-271 kniha č. 81-82

Akciový pivovar na Smíchově se během 35 let vypracoval z městského pivovaru, na pozici druhého největšího pivovaru v Rakousku - Uhersku. V rozletu smíchovský pivovar zabrzdlily dvě hospodářské krize r. 1876/77 a r. 1901/02. Krize kopíroval celý pivovarnický průmysl a podíl pivovaru na celkové výrobě Rakouska - Uherska neovlivnily. Největší vzestup výroby prodělal podnik v devadesátých letech, kdy se zvedl jeho podíl na výrobě piva v monarchii z 0,91% na 2,41%. V prvním desetiletí dvacátého století podíl navýšil, až na 2,78%, kdy při 530.000 hl. dosáhl maxima. Nárůst výroby v dalších letech pokračoval, ale jenom kopíroval růst celého průmyslu a podíl pivovaru mírně klesal. Největšího výstavu dosáhl pivovar v předválečném období v kampani 1911/1912 (viz graf. č.13). Hodnota 624.000 hl. vyrobeného piva ročně odpovídala 2,75% výroby celého pivovarského průmyslu monarchie. Mnohem hůře se dařilo pivovaru během války, kdy jeho podíl klesl k 2%. Bylo to zejména díky zvýhodňování uherských pivovarů, při rozdělování surovin, čímž utrpěl celý český pivovarský průmysl (viz graf č.14, tab. č. 27).

Graf č.13: Výstav piva Akciového pivovaru na Smíchově v letech 1871-1918



Pramen: SOA Praha fond APS i.č. 259-271 kniha č. 70-82

Graf č.14: Podíl smíchovského pivovaru na výrobě Rakouska - Uherska v letech 1872-1916*



Pramen: Oesterreichisches Statistisches Handbuch, Alfred Bölder, Vídeň, 1883-1897, 1899-1901, 1903-1911, 1914-1915, 1917; Statistisches Jahrbuch, K.K. Statistischen Central-Commission, Vídeň, 1872-1877

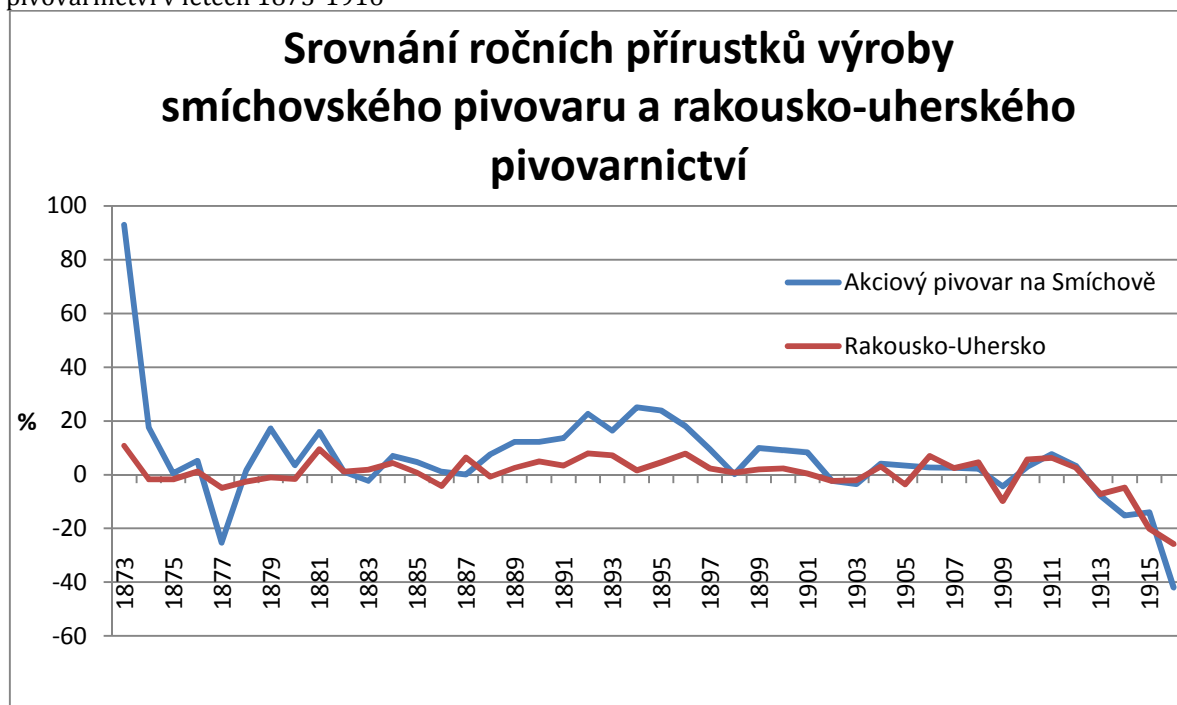
**Údaje můžou být mírně zkreslené, u smíchovského pivovaru jsou údaje za účetní období od 1. října do 30. září, údaje výroby v Čechách a v habsburské monarchii ukazují výrobu od 1. září do 31. srpna.*

Impozantní vzestup pivovaru byl podmíněn několika okolnostmi. Předně to byla poloha. Každý pivovar je nejsilnější ve svém okolí, takzvaně na dohled pivovarskému komínu. Smíchovský pivovar se mohl opřít o nejlidnatější region v českých zemích. Navíc v době založení podniku, existovaly v Praze pouze malé městské pivovary v zástavbě, které se nemohly dále rozvíjet. Smíchovský pivovar začínal na zelené louce a měl velké prostory pro rozšíření, mohl bez problémů uspokojit rostoucí poptávku. Pivovar na Smíchově měl potenciál následovat cestu vídeňských velkopivovarů Dreherova nebo St. Marx, které těžily hlavně ze své polohy u rakouské metropole. Ale i prosadit se v konkurenci mnoha pražských pivovarů nebylo lehké. Navíc se již několik desítek let šířila sláva plzeňského piva, které se v Praze významně prosazovalo. Nejpočetnější složkou Smíchova bylo dělnictvo. Smíchovský pivovar pokud chtěl uspět, musel zaměřit svoji pozornost právě na tuto vrstvu. Musel nabídnout kvalitní pivo za rozumnou cenu a to se Akciovému pivovaru na Smíchově, díky jeho sládkům, podařilo. Smíchovská desítka byla o třetinu levnější než výčepní pivo z Měšťanského pivovaru v Plzni a brzy si získala takovou oblibu, že pivovar měl problémy uspokojovat poptávku. V neposlední řadě ovlivňovalo úspěchy pivovaru také národní cítění akcionářů (viz kap. 5.5.1.) Smíchovský pivovar založený z pomoci kapitálu národnostně české vyšší střední třídy, stál od první chvíle svého vzniku jasně na straně českého národního hnutí. Správní rada se snažila pivovar propagovat vždy, jako český a vlastenecký. Orientace na početnější české obyvatelstvo, v době národnostního soupeření, byla bezesporu dobrým krokem a vedení podniku dokázalo image národně českého podniku dobře využít na dobovém fenoménu, výstavách. Není náhoda, že nejdynamičtější růst pivovaru v devadesátých letech se

kryje s ukončením Jubilejní výstavy roku 1891, která měla demonstrovat hospodářskou sílu nejvyspělejšího slovanského národa.

Export Akcionářského pivovaru na Smíchově zůstal ve sledovaném období zanedbatelný. Smíchovský pivovar veškeré úsilí vynakládal na uspokojení domácí poptávky a na rozvíjení exportu mu nezbyvaly výrobní kapacity ani prostředky. Navíc náklady na dopravu na delší vzdálenosti negovaly jednu z konkurenčních výhod smíchovského pivovaru, nízkou cenu piva. Stěžejním odbytištěm pivovaru zůstávala Praha a její okolí a slušné pozice si pivovar vybudoval také ve zbytku českých zemí. Proniknout do Vídně se pivovaru do konce světové války nepodařilo a zanedbatelné byly i další exportní snahy.

Graf č.15: Srovnání ročních přírůstků výroby smíchovského pivovaru a Rakousko-Uherského pivovarnictví v letech 1873-1916*



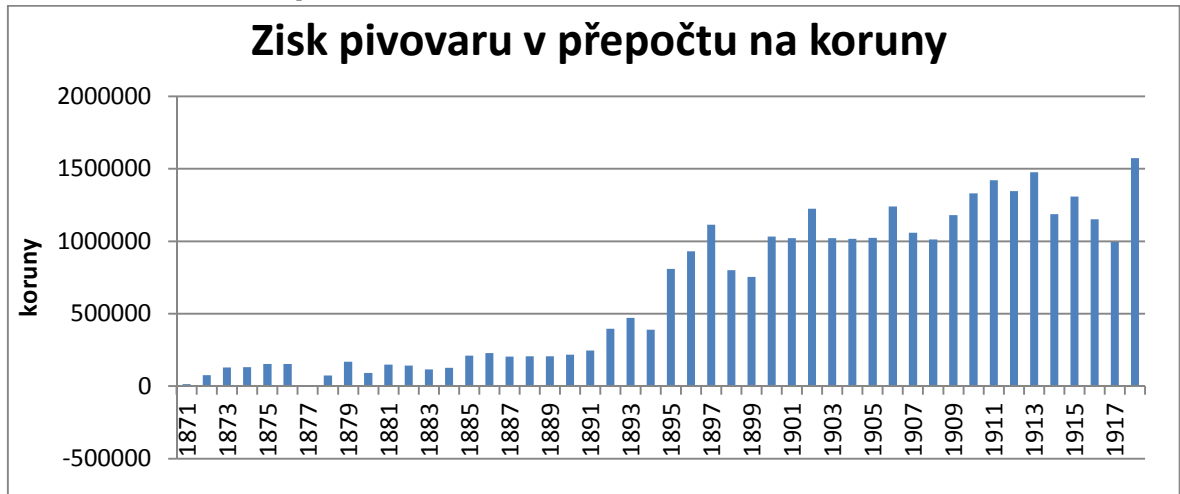
Pramen: Oesterreichisches Statistisches Handbuch, Alfred Bölder, Vídeň, 1883-1897, 1899-1901, 1903-1911, 1914-1915, 1917; Statistisches Jahrbuch, K.K. Statistischen Central-Commission, Vídeň, 1872-1877

**Údaje mohou být mírně zkreslené, u smíchovského pivovaru jsou údaje za účetní období od 1. října do 30. září, údaje výroby v Čechách a v habsburské monarchii ukazují výrobu od 1. září do 31. srpna.*

Smíchovský pivovar si udržel zisk, kromě krizového roku 1876/77, po celé sledované období. Jeho hodnota od přelomu století přesahovala 1 milion korun ročně a pohybovala se mezi 10-15% majetku pivovaru (viz graf č. 16, 17). Zisku dosahoval pivovar i ve válečných letech, kdy byl postižen nedostatkem surovin. Velikost zisku byla převážně závislá na cenách ječmene, chmele a sladu. Ojediněle ovlivňovalo zisk zvýšení daní, cena uhlí, ledu nebo konkurenční boj mezi pivovary. Zisk přepočtený na 1 hl. uvařeného piva se pohyboval v mírových letech kolem 2 korun. Po dokončení investic v devadesátých letech se míra zisku,

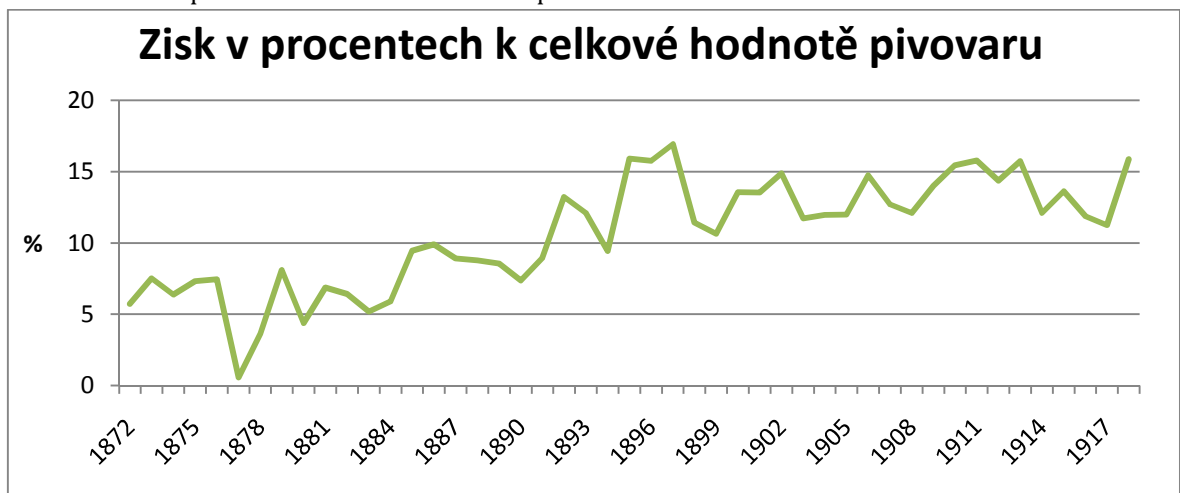
až na drobné výkyvy držela nad hodnotou 2 korun na 1 hl. (viz graf č.18). Válečné roky pak jsou ovlivněny válečnou inflací a novými činnostmi, např. výrobou ovesných krup.

Graf č.16: Zisk Akciového pivovaru na Smíchově v letech 1871-1918



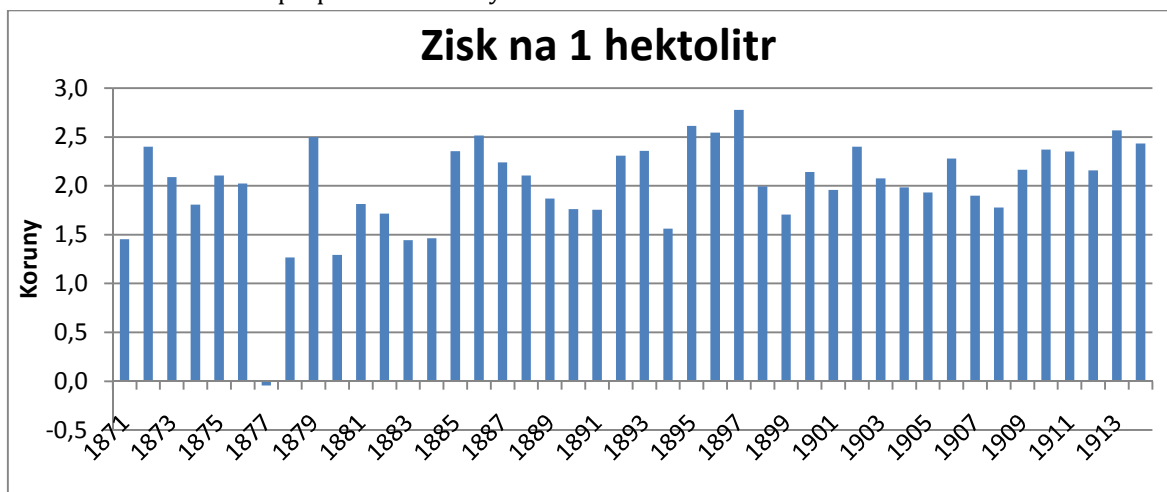
Pramen: SOA Praha fond APS i.č. 259-271 kniha č. 70-82

Graf č.17: Zisk v procentech k celkové hodnotě podniku



Pramen: SOA Praha fond APS i.č. 259-271 kniha č. 70-82

Graf č.18: Zisk na 1 hl. v přepočtu na koruny



Pramen: SOA Praha fond APS i.č. 259-271 kniha č. 70-82

Díky orientaci na levnější druhy piv byl zisk na hektolitr u smíchovského pivovaru nižší než například u plzeňských pivovarů, které se naopak orientovaly na dražší vícecestupňová piva (viz Tabulka č.20).

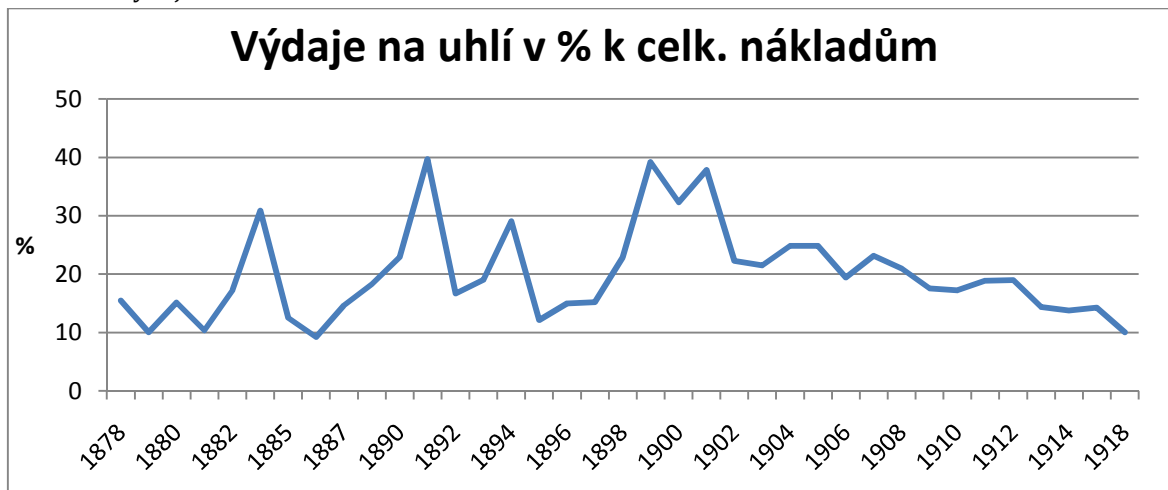
Tabulka č.20: Hospodářský výsledek vybraných pivovarů v českých zemích na počátku 20. století

Pivovar	Výrobní období	Čistý zisk	
		Celkem K	K/hl.
Akciový pivovar Praha-Smíchov	1906/1907	1.060.077	1,9
První plzeňský akciový pivovar	1906/1907	1.054.897	4,04
Pivovar Královské Vinohrady	1906/1907	105.001,1	1,15
Český akciový pivovar Č. Budějovice	1906/1907	301.744	2,56
První akciový pivovar a sladovna, Brno	1906/1907	253.368	1,43
Pivovar Nová Paka	1906/1907	56.704,8	1,53

Pramen: Kratochvíle, Antonín: Pivovarství českých zemí v proměnách 20. století. Výzkumný ústav pivovarský a sladařský, Praha 2005 str. 21

Přínos modernizací na výši zisku nelze objektivně zhodnotit. Pokoušel jsem se zhodnotit přínos zavedení vaření párou na úsporu paliva, podle účtu výdajů za uhlí. Ale vzhledem k tomu, že se zhruba ve stejné době zavádělo umělé chlazení sklepů a výroba umělého ledu, které pro svůj provoz vyžadují také uhlí, nemá účet uhlí žádnou vypovídající hodnotu (viz graf č.19). Stejně tak nelze vyčíslit na základě účtu mezd produktivitu práce a její změny v důsledku modernizací, protože nám chybí údaje o počtu zaměstnanců. Máme jen torzovité zprávy, že pivovar v r. 1894/95 zaměstnával 246 osob a v r.1912/13 jich bylo téměř 600.

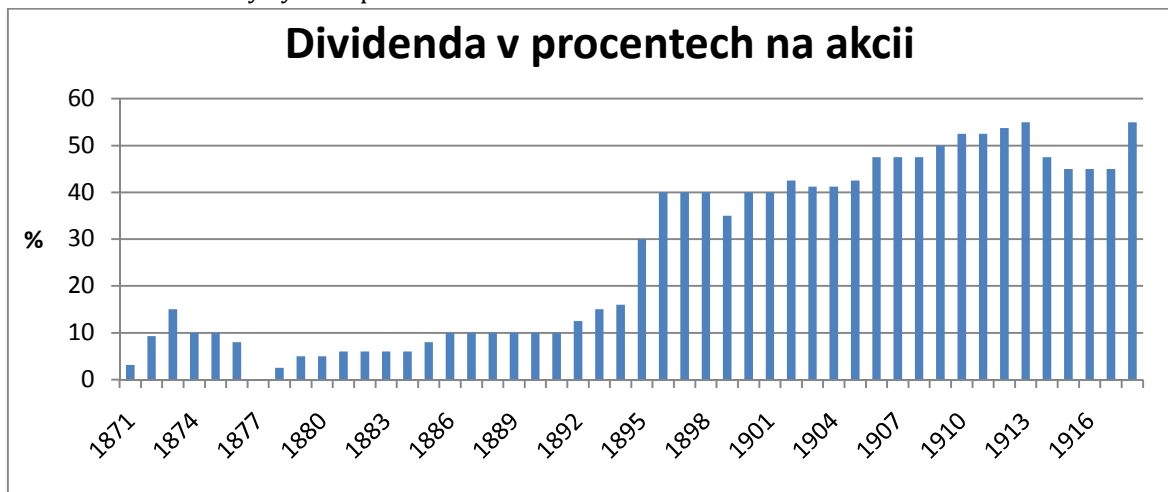
Graf č.19: Výdaje na uhlí v letech 1878-1918



Pramen: SOA Praha fond APS i.č. 259-271 kniha č. 70-82

Slibně se vyvíjející dividendový výnos srazila hospodářská krize 1876/77. Akcionáři se, po zkušenostech z krize, až do poloviny 90. let spokojovali s relativně nízkými dividendami. V dalším období brzdily výnos velké investiční náklady. Vrcholu dosáhl dividendový výnos r. 1912/13, kdy byla vyplacena dividenda ve výši 55% hodnoty akcie (viz graf č.20).

Graf č.20: Dividendový výnos v procentech na akcii 1871-1918



Pramen: SOA Praha fond APS i.č. 259-271 kniha č. 70-82

Při rozdělování zisku vydávala správní rada i určitou částku na veřejně prospěšné účely. Převážně národnostně české složení správní rady a akcionářů, vedlo k podpoře hlavně českého živlu. Správní rada, až do roku 1895 každoročně přispívala celkem 600 zl. Podpory se v té době každoročně dostávalo Ústřední matici školské, Spolku „Komenský“ ve Vídni a Spolku českých žurnalistů. Mimo to přispěl podnik 1000 zlatými na stavbu Národního divadla a kostela sv. Václava na Smíchově. V r. 1895/96 byl příspěvek různým spolkům zvýšen na

1.600 zl. ročně a na valné hromadě 1896 bylo správní radě povoleno vyplácet každoročně až 5000 zl. různým spolkům a institucím. Podpory se dostalo, kromě tří zmíněných spolků, Národopisnému muzeu, Severočeské Jednotě, Pošumavské Jednotě, Mense Academice, Pensijnímu fondu českých žurnalistů, pražským sokolským organizacím a mnoha dalším.

5.3. Úvěrování

Zajištění finančních prostředků pro provoz podniku je jedním z nejdůležitějších úkolů managementu. Na správném nastavení finanční strategie závisí zisk i produkce. Vedení musí najít ideální hladinu úvěrů, která nezatíží podnik velkými úroky a na druhou stranu nebude brzdit nutné investice nedostatkem kapitálu. V následující kapitole se pokusím zhodnotit, jak se s tímto úkolem vypořádalo vedení smíchovského pivovaru.

Správní rada používala pro získávání financí pozoruhodnou diverzifikaci: bankovní úvěry, úvěry od drobných věřitelů zejména z řad akcionářů, nové emise akcií a úvěr z potravní daně.⁹³

Akciový pivovar na Smíchově si do světové války, udržel relativní nezávislost na bankovních institucích. Výjimku tvořily první dva roky existence podniku, kdy úvěr od Böhmische Sparkasse výrazně pomohl dokončit stavbu pivovaru. Vedení podniku se uchýlilo k obstarání finančních prostředků, za pomoci bankovního úvěru celkem třikrát. Obrátilo se na bankovní ústavy: Böhmische Sparkasse, Městskou spořitelnu Pražskou a Živnostenskou banku.

Nejtěžší období prožíval pivovar v zakladatelských letech. Spolek působil téměř dva roky, aniž by uvařil jediný máz piva. Stavební práce se protahovaly, náklady rostly a hrozilo riziko nedostavění pivovaru. Upisování akcií neprobíhalo podle plánu a akciový kapitál podniku se ani zdaleka nepřibližoval k požadované částce 400.000 zl. Bilance za obchodní rok 1870/71 vyčíslila akciový kapitál částkou 263.600 zl. Kritickou situaci řešila mimořádná valná hromada 11. prosince 1870. Akcionáři zmocnili správní radu obstarat bankovní úvěr v hodnotě 100.000 zl. Finanční obnos poskytla Böhmische Sparkasse. Ještě během r. 1871 byla nucena správní rada navýšit úvěr o dalších 30.000 zl. Zvýšení úvěru však nemohlo plně pokrýt obrovské stavební náklady a nákupy zásob pro léto. V nejtěžším období držely podnik nad vodou půjčky od jednotlivých členů správní rady. Během r. 1872 to byl zejména místopředseda správní rady Petr M. Fišer, který neváhal pivovar podpořit vysokou částkou 70.000 zl., navíc za výhodnějších podmínek než podnik úvěrovala Böhmische Sparkasse. Poskytl podniku téměř 1/3 všech jeho úvěrů.⁹⁴

⁹³ Nařízení finančního ministerstva ze dne 5. února 1852, o povolení úvěru (půjčky) z potravní daně, mělo usnadnit placení této daně z výrobků, které jsou prodávány za delší dobu od vyrobení. Např. pálené lihové tekutiny, pivo, cukr z řepy nebo z cukrové moučky. Úvěr mohl být čerpán v celé výši potravní daně, z vyrobeného podkvasného piva na dobu 2 měsíců, z ležáku na 4 měsíce. Ručení probíhala buď formou hypoteční nebo c.k. rak. státními papíry. Kvas ročník I. 1873 str.184-194

⁹⁴ Hejtmánek Fr.: Akcionářský pivovar na Smíchově Praha 1894 str. 15-37, SOA Praha fond APS i.č. 259 kniha č. 70

Po uvaření první várky se upisování nových akcií rozeběhlo celkem slušně a na řádné valné hromadě r. 1872, vykazoval akciový kapitál částku 386.000 zl. Rostoucí poptávka po akciích podniku, způsobená rozběhem výroby a rostoucí produkcí, umožnila akcionářům získávat potřebné finance na investice. Na valné hromadě r. 1872 bylo odsouhlaseno vydat 500 nových akcií a o rok později dalších 1000. První emise byla rychle rozebrána a z druhé zbývalo na podzim 1874 jenom 168 akcií. Akcionáři se rozhodli zbylé akcie neupisovat a finanční prostředky raději obstarat pomocí bankovního úvěru. Na řádné schůzi valné hromady r. 1874 zmocnili zúčastnění akcionáři správní radu navýšit úvěr od Böhmische Sparkasse o 100.000 zl. Slušné zisky a polevení investičního tempa způsobilo nevyčerpání celého úvěru. Správní rada navýšila úvěr jenom o 50.000 zl., který použila na splacení dlužných částek rozličným věřitelům.⁹⁵

Hospodářská krize zasáhla pivovar v kampani 1876/77 a výstav klesl o 20.000 hl. Nedostatek volných financí a nahromaděné zásoby, zejména sladu svědčily o podcenění situace ze strany správní rady.⁹⁶ Správní rada se nechala ukolébat vysokými zisky z předcházejících let a v době, kdy hospodářská krize průmysl opouštěla, předpokládala, že se pivovaru nedotkne. Členové správní rady a akcionáři museli znovu dát k dispozici svůj osobní kredit, aby nebyl ohrožen chod pivovaru.

Přestože se situace mohla zdát kritická a jediná vykázaná ztráta r. 1876/77 vyvolala bouřlivé reakce na valné hromadě, pivovar nepříznivou situaci rychle překonal. Následující roky byly ve znamení vzestupu podniku a vedení využilo pádu kurzu akcií k nákupu 75 kusů v ceně 115 zl. za kus.⁹⁷ Rozhodnutí, jak naložit s akciemi, se protahovalo a definitivní řešení se projevilo, až v rozvaze sestavené 15. října 1884. Akcie byly odepsány, účet akcionářů byl zkrácen o 15.000 zl., náklady spojené s odepsáním strženy ze stavebního účtu v částce 6375 zl.⁹⁸

Krize byla definitivně zažehnána a do počátku devadesátých let pivovar vystačil s vlastními prostředky. Zvyšující se zisk dovoloval pokrývat investice z vlastních zdrojů. Zisk byl po odečtení od dividend a tantiém ukládán na účet obchodního kapitálu, který mohl být tvořen penězi na bankovním účtu, hotovostí nebo movitým a nemovitým majetkem. Smíchovský pivovar měl většinu obchodního kapitálu uloženu na účtu staveb a strojů. Když překročil částku 130.000 zl., zřekla se správní rada úvěrů od drobných věřitelů. Účet

⁹⁵ SOA Praha fond APS i.č. 260 kniha č. 71, i.č. 36-40 karton č. 1

⁹⁶ Na počátku nové kampaně dostačovaly zásoby surovin na 5 měsíců.

⁹⁷ Kurzy akcii r. 1877 se všeobecně propadly a panika zasáhla také akcie smíchovského pivovaru, když se prodávaly v kurzu pod 100 zl. za kus.

⁹⁸ SOA Praha fond APS i.č. 261 kniha č. 72

rozličných věřitelů podle bilance r. 1883/84 dosahoval 58.985 zl. a v následující bilanci správní rada účet téměř smazala. Až do velkých investic počátkem 90. let úvěrové zatížení pivovaru stále klesalo.⁹⁹

Hrozivé zadlužení, ve výši 43% celkového jmění spolku v prvním výrobním roce, bylo způsobeno obvyklými problémy začínající akciové společnosti, potýkající se s nezájmem investorů. Pomalé tempo úpisu akcií, způsoboval obrovský nárůst investičních možností v období tzv. Gründerské horečky, který odčerpával značné množství volného kapitálu. Navíc u smíchovského pivovaru pravděpodobně řada potenciálních investorů vyčkávala na uvaření první várky, jak to potvrzuje rychlé rozebrání emisí v letech 1872-74. Následující roky se pohybovala hodnota zadlužení mezi 25% celkového majetku (viz Přílohy tabulka č.29). Relativně vysoké zadlužení, každopádně šlo na vrub jedné okolnosti. Akcionáři preferovali bankovní úvěry a poskytování osobních půjček, před vydáváním nových akcií. Nahrávala tomu krize, která srazila ceny akcií a zvýšila všeobecnou nedůvěru k burzovnímu trhu. Hlavně, ale narůstání počtu akcií snižovalo dividendový výnos na akcii. Obavy akcionářů z tohoto vývoje způsobily, že se akciový fond do první poloviny 90. let vůbec nepohnul.

Rostoucí poptávka po smíchovském pivu narážela na nedostatečné kapacity. Rozšíření pivovaru se stalo náplní 90. let. Nákladné investice nešly umořovat z ročních zisků a proto akcionáři nejprve zmocnili správní radu na mimořádné valné hromadě 25. března 1890 navýšit úvěr od Böhmische Sparkasse o dalších 120.000 zl. a na řádné valné hromadě r.1892 odhlasovali emisi 681 nových akcií. Úpis neměl proběhnout za nominální cenu 200 zl. na akcii, ale s příplatkem 200 zl. na jednu akcii, tedy za cenu 400 zl. za kus. Stanovená cena se týkala pouze stávajících akcionářů, kteří využijí předkupní právo. Zbylé akcie měly být prodány za tržní ceny. Akcionáři měli předkupní právo na akcii v poměru: na 5 starých akcií jedna nová nebo na 1 starou 1/5 nové akcie. Akcionářům bylo prodáno 544 celých 216 pětin akcií. Zbytek 93 celých a 4 pětiny akcií bylo prodáno v tehdejší kurzu 700-703 zl. Celkově výtěžné ažio činilo 164.573 zl. 40 kr. Ažio spolu s obchodním výtěžkem doplnilo obchodní kapitál. Poslední úpis akcií smíchovského pivovaru v předválečném období proběhl r. 1896. Upisování nových 500 akcií začalo v lednu a až na 21 a 6/8 akcií byly rozebrány stávajícími akcionáři, přestože příplatek na akcii tentokrát činil 800 zl. Zbylých necelých 22 akcií bylo prodáno ofertním způsobem po 1352 zl. za akcii. Celkový výtěžek dosáhl 507.726 zl. a byl použit na zaplacení účtů za stavby a stroje a k rozmnožení zásob surovin a sudů.¹⁰⁰

⁹⁹ SOA Praha fond APS i.č. 261-262 kniha č. 72-73

¹⁰⁰ SOA Praha fond APS i.č. 263-264 kniha č. 74-75

Na mimořádné valné hromadě 6. dubna 1897 se akcionáři shodli na nutnosti dalších investic a zmocnili správní radu obstarat potřebný kapitál a to buď bankovním úvěrem, nebo půjčkami na směnky, případně kombinací obou způsobů. Úkol byl realizován v následující sezóně úvěrem ve výši 300.000 zl. u Městské spořitelny pražské a jeho navýšením na 480.000 zl. v květnu 1899. Nezbytné investice ovšem tyto částky nepokryly a akcionáři pod tíhou argumentů museli kývnout na vydání nové emise. Úpis 500 kusů akcií se však do vzniku československého státu nerealizoval. Správní rada později na přání akcionářů získala kapitál směnečným úvěrem od Živnostenské banky pro Čechy a Moravu, který se projevil v účtu dlužných směnek.¹⁰¹

V bilanci roku 1901 se objevil úvěr od Občanské záložny na Smíchově. Kořeny tohoto úvěru sahají do roku 1897, kdy valná hromada posvětila koupi pozemků od dědiců Kohoutových. Část kupní ceny uhradil pivovar hotově a část se zavázal splácet (viz kapitola 5.1.). Během roku 1901 paní Josefína Kohoutová postoupila pohledávku Občanské záložně na Smíchově. Pivovar pohledávku záložny umořil roku 1903.¹⁰²

Do konce první světové války nepřistoupila správní rada ani k úpisu akcií, ani k hypotečnímu úvěru. V řízení podniku se objevil nový způsob získávání kapitálu, krátké zápůjčky na směnky. Obnos byl získán vystavením směnky a většinou ještě během roku umořen z volných peněz a následně vystavením další směnky získány peníze nové. Tento systém můžeme sledovat z účtu dlužných směnek, který ukazuje částky, které nebyly do konce účetního období uhrazeny. Dochází tu k značnému zkreslení, uvedené směnky mohly být klidně uhrazeny následující den po uzavření účetního roku, přesto nám aspoň v hrubých obrysech ukazují pasiva z tohoto systému úvěrování. Hlavně v prvních letech 20. století byly směnky hojně využívány, v kampani 1902/03 dosáhly hodnoty 1.100.000 korun (viz Přílohy tab. č.28). Přesáhly tak účty hypotečních úvěrů. Partnerem poskytujícím finance na směneční úpis byla v prvním desetiletí Živnostenská banka pro Čechy a Moravu, později ji nahradila Občanská záložna na Smíchově, Pražská úvěrní banka a Banka pro průmysl pivovarský.¹⁰³

Vypuknutím světové války se staly pracně budované výrobní kapacity závodu přebytečné. Plánované investice byly zastaveny a do konce války nerealizovány. Podnik měl přebytek financí, představenstvo pivovaru toho využilo k redukci pasiv. Během krátkého období uhradil pivovar své veškeré hypoteční úvěry a dlužné směnky.¹⁰⁴

¹⁰¹ SOA Praha fond APS i.č. 264 kniha č. 75

¹⁰² SOA Praha fond APS i.č. 358 kniha č. 169

¹⁰³ SOA Praha fond APS i.č. 265-269 kniha č. 76-80

¹⁰⁴ SOA Praha fond APS i.č. 270-271 kniha č. 81-82

Procentuální zadlužení pivovaru k celkovému majetku se po překonání krize r. 1876/77 každoročně snižovalo (viz graf č.21). Nejnižší hodnoty dosáhlo r. 1889. Devadesátá léta a přelom století, díky mohutnému investičnímu vypětí, zvedla zadlužení k 30% celkového kapitálu. Na první pohled vysoké zadlužení však nebylo pro pivovar škodlivé. V porovnání k ročnímu zisku se pohybovalo zhruba na dvojnásobku čistých ročních výtěžků. Okolnost, že byl podnik schopný, v případě nutnosti, zadlužení relativně rychle umořit, dokázaly válečné roky. Správní rada v první polovině 20. století dávala přednost realizováním investic nebo využívala případného volného kapitálu v obchodě, před umořováním závazků. Akcionáři její počínání schvalovali a raději se těšili z vysokých dividend i za cenu nákladů na úroky, které nebyly zase tak vysoké (4-4,5%). Pivovar si držel stále nízký akciový kapitál. Poměr mezi akciovým kapitálem a výrobou byl mezi pivovary jedním z nejnižších v monarchii (viz tab. č.21).

Tabulka č.21: Přehled akciového kapitálu vybraných pivovarů roku 1897

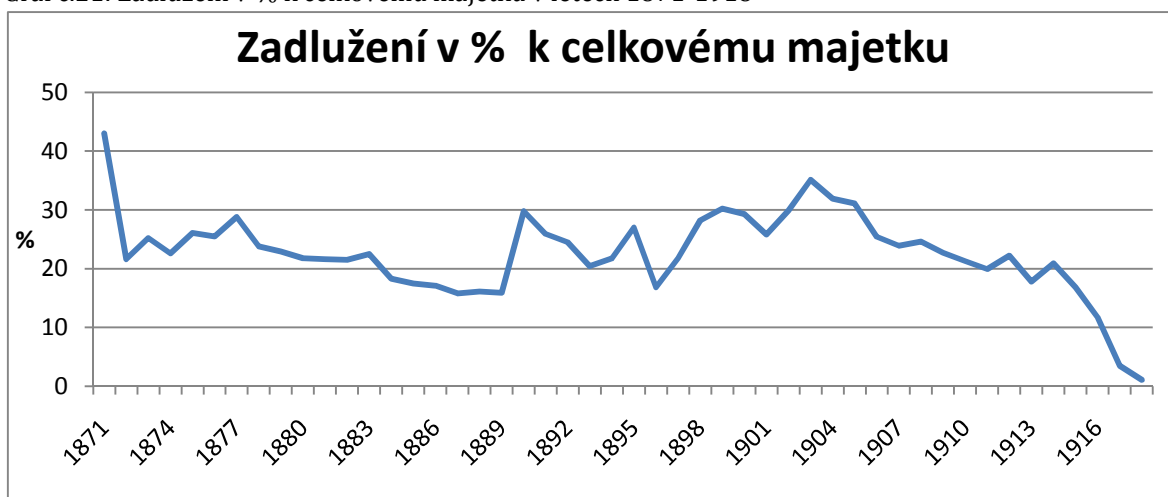
	Akciový kapitál ve zl.	Výstav v hl.	Poměr akc. kapitálu k výstavu
Brunn	2000000	172150	11,6
Brno	1680000	173600	9,7
Budějovice	1000000	71100	14,1
Gröss-Farrach	2000000	133825	14,9
Štýrský Hradec	2800000	190800	14,7
Liesing	4500000	377160	11,9
Praha-Holešovice	1500000	56764	26,4
Plzeň (akciový)	1200000	272900	4,4
Smíchov	900000	400875	2,2
Vinohrady	1000000	62000	16,1

Pramen: Kvas XXVI. 1898 str. 84

K přeúvěrování podniku ve sledovaném období nedošlo, i přes problémy v zakladatelském období a skutečnosti, že by pro podnik samotný bylo výhodnější získávat finance úpisem nových akcií než obstaráváním úvěrů. Půjčený kapitál proudiv zejména na realizování investic a modernizací. Vracel se, tak mnohonásobně ve formě vyšších výnosů a zisku a zvýšené náklady na placení úroků nepředstavovaly výraznější zátěž a hospodaření podniku neohrožily. Spíše můžeme hovořit o jisté formě podúvěrování hlavně v 80. letech, kdy se zdá, že rostoucí výstav byl brzděn nedostatečnými výrobními kapacitami. Veškeré síly napnuté na uspokojování domácí poptávky způsobovaly nerozvíjení exportu a větší podpory domácího odbytu. Investice do zvyšování poptávky neměly v době, kdy poptávka převyšovala výrobní možnosti podniku smysl. Jenom odvážnější investování v 80. a v první polovině 90 let do zajištění včasných dostatečných výrobních kapacit podniku, zvětšováním podílu na domácím trhu většími investicemi do podpory prodeje a pronikáním na nové trhy, mohlo přinést větší výnosy, než kterých se závodu dostalo. Zde byla rezerva správní rady a vedení

podniku. Jak bylo uvedeno v kapitole Investice, v počínání správní rady se odráželo opatrnictví české podnikatelské vrstvy, pramenící z její nezkušenosti. Tito „homines novi“ vstupovali do sféry, kde dosud hrála prim aristokracie a židovsko-německý kapitál. Setkávali se s prostředím k českému etniku nedůvěřivým a ojedinele i nepřátelským a jejich opatrnictví bylo vynuceno okolnostmi. Příkladem za všechny byl Vojtěch Albert Lanna, který svojí dravostí vzbudil obavy vídeňských bankovních domů.¹⁰⁵ Většina českých podniků držela větší rezervy než podniky německé. Německé banky českým společnostem nedůvěřovaly a české banky nedosahovaly ještě takové síly, jako v pozdějších letech. Správní rada smíchovského pivovaru poučena krizí v 70. letech, nevyčerpala celkový možný úvěrový limit podniku a ponechala si rezervu pro případ krize nebo jiné nepředvídatelné situace.

Graf č.21: Zadlužení v % k celkovému majetku v letech 1871-1918



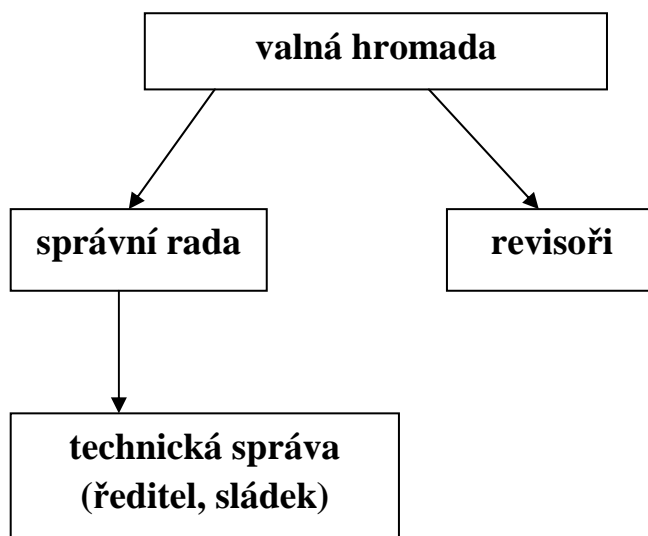
Pramen: SOA Praha fond APS i.č. 259-271 kniha č. 70-82

¹⁰⁵ Jeho podnikatelský plán na zřízení prvního českého hutního a železářského podniku na Kladně v padesátých letech závisel na vybudování Západní dráhy. Úřady pod tlakem vídeňských bank zahájení stavby tak dlouho protahovaly, až se podařilo Lannu finančně vyčerpat. Vojtěchu Lannovi nezbylo než přistoupit na zřízení Pražské železářské společnosti, kde měl minoritní podíl a majoritu vídeňské banky. Provoz na Západní dráze začal necelých šest týdnů po založení Pražské železářské společnosti. Hlaváč, M.: Tvůrci českého zázraku Praha 2000 str.97-103

5.4. Vedení podniku

5.4.1. Struktura vedení

Odpovědnost za řízení podniku byla rozdělena mezi správní radu a technické vedení (sládek, správce). Každodenní starosti s řízením podniku měl na svých bedrech správce (později ředitel) pivovaru. Staral se o chod podniku, propouštěl a přijímal zaměstnance, navrhoval investiční strategie a předkládal návrhy ke schválení správní radě. Za výrobu piva nesl odpovědnost vrchní sládek, řídil celý proces výroby a závisela na něm kvalita piva. Na osmičlennou správní radu bylo přeneseno řízení podniku v období mezi schůzemi valné hromady. V jejím čele stál předseda a místopředseda. Zastupovala akcionáře a vykonávala dohled nad technickým vedením podniku. Jejím hlavním úkolem bylo najít vhodné osoby na posty sládky a správce. Rozhodovala o všech větších investicích, kromě těch, které musela posvětit valná hromada. Scházela se původně nejméně jedenkrát měsíčně, později jedenkrát týdně, ale situace si často vyžadovala i větší frekvenci schůzí. Mimo orgán správní rady, zastupoval akcionáře ještě sbor revizorů. Byl čtyřčlenný a jeho úkolem byla kontrola závěrečných účtů a inventury.



5.4.2. Správní rada

Ve správní radě zasedlo během padesáti let mnoho zkušených osobností, kterým manažerské schopnosti rozhodně nechyběly. Často měly zkušenosti z vlastního podnikání nebo zasedaly ve smíchovské samosprávě. Patřili většinou do horní střední třídy, ojediněle se objevovali zástupci vyšší třídy z řad kapitalistů (viz tabulka č.22). Nižší třídy byly ze správní rady vyloučeny podmínkou držení nejméně 10 akcií podniku. Mezi kapitalisty patřili továrníci

císařský rada Karel Dimmer, Josef Kohout, Josef Suchý a Vilém Pick. Dalšími podnikateli byli velkoobchodník Josef Teplý a stavitel, později císařský stavební rada Alois Elhemnický, který navíc na přelomu století zastával funkci starosty Smíchova. Stejnou funkci zastával v sedmdesátých letech také Petr M. Fischer a v devadesátých Antonín Peluněk.

Na pomezí horní střední třídy a vyšší třídy se nacházeli majitele restaurací a hostinští, kteří byli přímo u zdroje a mohli pivovaru poskytovat zajímavé podněty. Patřili k nim majitel hotelu „U černého koně“ Antonín Cífk, hoteliér Vilém Hauner a hostinský Karel Burian.

Horní střední třída byla zastoupena právníky JUDr. Janem Sametzem, JUDr. Karlem Seelingem, JUDr. Janem Vlčkem, lékařem MUDr. A. Novákem a dalšími.¹⁰⁶

Tabulka č.22: Schéma sociálního statusu členů správní rady v době první republiky

Vyšší třída	Velkokapitalisté	Majitelé firem s obratem více než tři milióny Kč resp. zaměstnávajících více než 100 zaměstnanců, velkostatkář (100 a více ha půdy)
	Kapitalisté	Majitelé firem s obratem v rozmezí od jednoho do tří miliónů Kč resp. zaměstnávajících 11-100 zaměstnanců, statkář (25-100 ha půdy)
	Management a státní byrokracie	Vrcholový management veřejnoprávních firem (obchodních akciových bank, průmyslových a obchodních akciových společností, vrcholoví představitelé zákonodárné, výkonné a soudní moci
Střední třída	Horní vrstva	Nezávislí – akademicky vzdělaní ve svobodných povoláních (lékaři, veterináři, lékárníci, advokáti, veřejní notáři), sedlák (16-25 ha půdy), rentiéři. Závislí – akademicky vzdělaní v zaměstnaneckém poměru s vyšším institucionálně vymezeným postavením (vyšší byrokracie, inženýři, národohospodáři, vysokoškolští učitelé apod.)
	Střední vrstva	Nezávislí – živnostníci a malopodnikatelé (majitelé obchodů, hostinští, drobní malovýrobci atd.), střední rolníci (s výměrou půdy mezi 9-15 ha). Závislí – úředníci a zaměstnanci státní a veřejné správy (policisté, vojáci, četníci, učitelé, poštovní úředníci, železničáři), dílovedoucí a dílenští mistři
	Spodní vrstva	Nesamostatní řemeslníci a kvalifikovaní dělníci, obchodní příručí, malorolníci (s výměrou půdy 2-8 ha)
Nižší třída	(chudina)	Nádeníci, sezónní dělníci, majitelé trpasličích venkovských hospodářství (neúživná hospodářství do 2 ha), venkovská čeleď žijící v podruží, podomní poskytovatelé služeb, nezaměstnaní, žebráci
Nejasný, nevykrytalizovaný sociální status		Vdovy, ženy v domácnosti, uředníci, studenti

Pramen: Jančík D., Kubů E.: *Arizace a arizátoři Praha Karolinum 2005 str.9*

Provázanost pivovaru s Občanskou záložnou na Smíchově nebyla jenom formou akcií, ale také prostřednictvím členů správní rady. Z dvaceti osmi osob, které prošly během padesáti let správní radou smíchovského pivovaru, bylo jedenáct zároveň ve výboru Občanské záložny na Smíchově. Pomineme-li Tomáše Novotného, který ve správní radě smíchovského pivovaru zastupoval přímo Občanskou záložnu jako akcionáře, byli to Antonín Peluněk, Jan Kohout, Václav Písecký, Petr Fischer, Karel Burian, Josef Teplý, Josef Suchý, JUDr. Jan Sametz, Josef Hromádka a Vilém Pick.¹⁰⁷ Významné osobnosti se nacházely také ve sboru revizorů,

¹⁰⁶ SOA Praha fond APS i.č.36-80 karton č. 1,2, Hejtmánek Fr.: Akcionářský pivovar na Smíchově Praha 1894

¹⁰⁷ Archiv hlavního města Prahy – fond Občanská záložna na Smíchově

byl to například ředitel Zemské banky František Zavřel. Většina členů správní rady vykonávala funkci značnou část svého života přesahující mnohdy více jak dvacet let a v dalším působení jim zabránila až nemoc nebo vysoký věk.

Nedochované protokoly ze správní rady znemožňují definovat způsob rozhodování. Není možné přesně určit, kdo byl tvůrcem podnikatelské strategie. Osobně se domnívám, že hlavním tvůrcem, alespoň od devadesátých let, byl správce František Hejtmánek. Nasvědčovala by tomu okolnost, že po svém odstoupení z funkce ředitele byl zvolen do správní rady, protože akcionáři a členové správní rady si nedokázali vedení podniku bez jeho účasti představit. Správní rada po jeho zvolení pravděpodobně převzala na sebe velkou část pravomocí ředitele a tento post do konce světové války neobsadila.¹⁰⁸

V akciovém podniku není důležitá jenom osoba vytvářející podnikatelskou strategii, ale také osoba, která podnikatelskou strategii dokáže prosadit mezi akcionáři. Úkol prosadit nepopulární kroky je o to těžší v podniku s vlastnickou strukturou tvořenou velkým počtem minoritních akcionářů, kde je tendence vyplácet dividendy, na úkor zpětného investování zisku, vyšší než u akciových podniků ovládaných majoritními akcionáři. Smíchovský pivovar byl typickým příkladem podniku s velkým rozptylem akciového kapitálu. Základy pozdějšího úspěchu smíchovského pivovaru byly položeny investicemi na přelomu 80. a 90. let 19. století, bez nich by smíchovský pivovar nikdy nevystoupal na druhé místo mezi pivovary monarchie. Ať už František Hejtmánek potřebné investice navrhoval nebo ne, zásluhy na prosazení investic nesla bezesporu správní rada. Ta předstupovala na valné hromadě před akcionáře a předkládala jim návrhy. Jenom opravdu respektované osobnosti mohly prosadit nepopulární kroky. Takovou osobností mohl být starosta Smíchova a od roku 1890 předseda spolku, Antonín Peluněk. Původním povoláním sládek měl asi největší přehled v pivovarském oboru, ze všech členů správní rady. Bohužel v dochovaném materiálu není možné dohledat předešlá působení Antonína Peluňka, před jeho nástupem do Akciového pivovaru na Smíchově. Prameny zmiňují pouze, že byl majitelem domu na Smíchově čp. 327, starostou města Smíchova a r. 1895 vyznamenán rytířským řádem Františka Josefa. Právě za jeho předsednictví nastartoval smíchovský pivovar investiční vlnu, která ho vynesla mezi největší pivovary monarchie.¹⁰⁹

Až do roku 1895 byly pravomoci ve vedení podniku rozděleny mezi správní radu, správce pivovaru a sládka jako vedoucího výroby piva. Správní radě náleží zásluhy, že se

¹⁰⁸ Tuto teorii potvrzují podklady ke schůzím správní rady dochované od roku 1912, které ukazují, že správní rada rozhodovala i ve věcech přijímání dělníků, nákupů surovin atd., tedy věcech obvykle příslušných řediteli podniku. SOA Praha fond APS i.č. 107-112 karton č. 5

¹⁰⁹ Pivovarské listy č. 13 1895 str.260

5.4.3. Správce pivovaru

Jediným správcem a ředitelem pivovar ve sledovaném období byl František Hejtmánek, který v něm působil téměř 50 let. Svoji odbornou dráhu zahájil, jako sládek v pivovare v Hostomicích. Jeho hvězdná kariéra v oboru pivovarnictví se, ale začala rozvíjet až ve smíchovském pivovaru, kde nastoupil 1. srpna 1870 jako účetní. V té době se teprve dokončovala stavba pivovaru a Fr. Hejtmánek byl pravděpodobně jediným zaměstnancem. Správcem byl jmenován po úspěšném rozjezdu výroby 7. září 1871. Když jeho služba v podniku přesáhla dvacet let, správní rada, jako uznání jeho velkých zásluh, jmenovala Fr. Hejtmánka do nově zavedené funkce ředitele závodu. Zaměstnancem podniku přestal být v říjnu 1896, kdy přes naléhání správní rady rozvázal pracovní poměr. Za působení Františka Hejtmánka se Akciový pivovar na Smíchově přeměnil z městského pivovaru na pátý největší pivovar v rakousko-uherské monarchii. Akcionáři byli přesvědčeni o zásluze Františka Hejtmánka na tomto vývoji a snažili se ho ve vedení podniku udržet. Dlouholetý člen správní rady Karel Neureuter se proto dobrovolně vzdal své pozice, aby mohl být František Hejtmánek zvolen členem správní rady. Pan Hejtmánek místo přijal a roku 1911 byl zvolen předsedou spolku, kde vydržel až do své smrti 5. ledna 1920, zemřel ve svých 81 letech. Téměř padesát let strávil budováním smíchovského pivovaru. Stál u jeho počátků a zdárně ho přivedl do první republiky.

Aktivita Františka Hejtmánka nebyly omezeny pouze na smíchovský pivovar. Byl zakládajícím členem Spolku pro průmysl pivovarnický v království českém, který se ustavil 9. listopadu 1873. Spolek měl prosazovat zájmy pivovarnictví v českých zemích, zejména vůči daňovým požadavkům státní správy a prostřednictvím svého časopisu Kvas informovat o novinkách a dění v pivovarském průmyslu. Místopředsedou spolku se stal roku 1891 a předsedou o sedm let později. Funkci zastával do roku 1911, kdy pro vysoký věk odstoupil. Členové Spolku pro průmysl pivovarnický ho za vynikající služby jmenovali čestným předsedou, prvním v historii spolku.¹¹⁰

Zasedal také v c.k. zemědělské radě a průmyslové radě, poté co Spolek pro průmysl pivovarnický získal právo vysílat zástupce do těchto organizací. Opakované zvolení Františka Hejtmánka delegátem spolku dokazovalo, jak velmi si členové cenili jeho zásluh za prosazování zájmů českého pivovarnictví. Jeho aktivity byly zaměřeny hlavně na obranu pivovarnictví, proti vysokým daňovým požadavkům c.k. eráru. Z jeho iniciativy vznikl Ochranný svaz pivovarů v království Českém a smlouva na ochranu odběratelstva mezi

¹¹⁰ Hojek, Jan: Spolek pro průmysl pivovarský v království českém Praha 2000 str. 80

pivovary (viz kapitola 5.5.4.). Během roku 1907 byl jmenován členem Národohospodářského ústavu České Akademie císaře Františka Josefa pro vědu, slovesnost a umění.¹¹¹

František Hejtmánek byl významně činný také v literární oblasti. Pravidelně přispíval odbornými články do časopisu pivovarského spolku Kvas. Sepsal prvních pětadvacet let činnosti Akciového pivovaru na Smíchově a vydal druhý díl Encyklopedie pivovarnictví, Správa pivovaru. Pro posouzení jeho manažerských schopností je tato kniha vítaným pramenem. Na základě svých dlouholetých zkušeností shrnuje zásady, kterých by se měl každý správce pivovaru držet. Varuje zejména před zaváděním nevyzkoušených novinek do výroby, poskytováním úvěru hostinským a jako stoupenec kartelové dohody, před nezdravou konkurencí mezi pivovary.

Opatrný pivovar dá nejvýše na úvěr tolik piva, mnoho-li má dle skutečné potřeby obnášeti zásoba; tedy u piva kvasnicového, které se nakládá do sklepa a tam asi 14 dnů leží – úvěřena budiž asi nejvýše třínedělní potřeba. Avšak místy dají pivovary úvěry takové, že hostinský se třemi čtvrtinami peněz vede různé obchody, staví, platí jiné dluhy atd. Ano půjčují se peníze ve velkých obnosech na kupování domů, rolí, vybavení dcer atp. a to vše bez zajištění a s nepatrným neb žádným úrokem.

V nejnovější době ovšem všeobecné již se nahližít, že zahnízdivší se tuto rakovinu nutno odstraniti a činí se se všech stran kroky ku společné akci, ku sdružování, ku kartelování a jest nejvyšší čas, aby obchod pivovarský uveden byl opět do správných kolejí, na podklad solidnosti. Jediným, čím má v soutěži jeden druhému čeliti, budiž jakost výrobku; každé jiné soutěžení jest zavržení hodno.

*Ale také v jiném ohledu dlužno udržovati pořádek v živnosti hostinské a k tomu cíli přece jen nejlépe povede přátelské dohodnutí se se sousedními pivovary. Vzájemná nevraživost a nepřízeň musí přestat a jakási shoda musí býti dosažena mezi pivovary, nemá-li tento starý český průmysl sám sobě půdu zcela podrýti a státi se nevyňosným.*¹¹²

František Hejtmánek patřil mezi manažery, kteří se nepouštějí do zbytečného rizika. Pod jeho vedením nepatřil smíchovský pivovar mezi špičku v zavádění nových technologií. Do výroby zaváděl pouze v praxi osvědčené novinky a většinou se zpožděním oproti jiným pivovarům. Zdrženlivost v zavádění novinek nebyla úplně na škodu, v pivovarském průmyslu nové technologie druhé poloviny 19. století nepřinášely zaručeně zvýšení poptávky nebo viditelnou úsporu nákladu, jako v jiných oborech. Navíc se během 19. století objevilo mnoho novinek, které přínosem nebyly a kvalitu piva zhoršovaly.

Krizi roku 1876/77 František Hejtmánek zpětně posuzoval, jako velkou školu.¹¹³ Snad díky tomu se nedostal v pozdějších letech pivovar do finančních potíží a ztráta z roku 1877 se stala do vzniku první republiky jedinou. Krize na přelomu století pivovar nepocítil a ziskově

¹¹¹ Pivovarské listy 25. ročník 1907 str. 18

¹¹² Hejtmánek Fr.: Správa pivovaru, Encyklopedie pivovarnictví, díl 2., sv. 1. Praha 1905 str.59

¹¹³ Hejtmánek Fr.: Akciový pivovar na Smíchově Praha 1894

prošel i válečnými roky. František Hejtmánek dbal na využití výrobních kapacit, do rozšíření výroby se pouštěl jenom v případě dostatečné poptávky. František Hejtmánek si také pečlivě zakládal na budování dobré pověsti podniku a to nejen v kvalitě piva, ale i v odběratelsko-dodavatelských vztazích.¹¹⁴ A stejně důležité pro něho byly dobré vztahy s ostatními pivovary, byl hlavním propagátorem spolupráce mezi pivovary a to včetně německých. Nebránil se spolupráci s německými kolegy z oboru. Za jeho předsednictví si Spolek pro průmysl pivovarnický v království Českém udržel zastoupení obou zemských národností a nacionální spory neparalyzovaly činnost spolku.

5.4.4. Sládek

Neméně významnou pozicí v pivovaru je funkce vrchního sládka, který především odpovídá za kvalitu vyráběného piva. Smíchovskému pivovaru se podařilo najít vhodnou osobu, až na čtvrtý pokus. Poté, co protahující stavba pivovaru odradila sládka Václava Petrána, zaměstnaného v pivovaru A. Drehera ve Schwechatech u Vídně, nastoupil do smíchovského pivovaru jako vrchní sládek Pavel Quaiser. Pracovní smlouva mezi ním a pivovarem vypršela po třech letech a nebyla dále obnovena. Novým sládkem se stal 1. října 1874 František Lešer, spolu s ním byl přijat podsládek Michael Trnka. Správní rada nebyla ovšem spokojena s kvalitou vařeného piva a Fr. Lešer byl v době vrcholící krize 1877 propuštěn. Jeho místo zaujal podsládek Michael Trnka, který důvěru správní rady nezklamal. Po třicet let se Michael Trnka staral o kvalitu smíchovského piva. Na počátku jeho působení nepatřil pivovar dle výstavu, ani mezi dvacet největších pivovarů v monarchii, když mu chatrné zdraví roku 1906 zabránilo pokračovat v práci, odcházel z druhého největšího pivovaru v monarchii.

Michael Trnka byl rodák s Plzně a pocházel ze sládkovské rodiny. Trnkův otec byl sládkem v Dolanech. Michael Trnka jako třináctiletý nastoupil r. 1851 do učení k plzeňskému sládkovi Janu Pytlíkovi. Po čtyřech letech se odebral do světa na vyučenou, ale když nenalezl trvalé zaměstnání, vrátil se do Plzně a nastoupil r. 1856 do Měšťanského pivovaru v Plzni. Jeho práci v největším českém pivovaru přerušila vojenská povinnost, která se protáhla na sedm let. Zúčastnil se dokonce italského tažení roku 1859. Po návratu z vojny nastoupil opět

¹¹⁴ *Jestliže však nemůžeme se vyhnouti aneb jestliže vidíme v tom skutečnou výhodu, koupiti na úvěr, pak dbejme vždy úzkostlivě toho, abychom danému slovu dostáli a nejdéle v určitý den plně a správně účet vyrovnali. Takové počínání jest příznakem správného a reálného obchodníka a přesností takovou lze získati a udržeti jmeně nejlepšího; při tom ovšem kyne nám ještě ta výhoda, že mám každý a v každou dobu rád prodá a ochotně úvěr poskytně, což nám v nepředvídaných případech může přinést neocenitelné výhody a z mnohých rozpaků nás vyvésti.* Hejtmánek Fr.: Správa pivovaru, Encyklopedie pivovarnictví, díl 2., sv. 1. Praha 1905 str. 38

do Městanského pivovaru v Plzni. Později působil v Klatovech a v akciovém pivovaru v Plzni, načež se znovu vrátil do měšťanského pivovaru, kde mu bylo uděleno místo nadsladovního. Prof. Bělohoubek zavítav tou dobou s posluchači svými do Plzně, měl příležitost obdivovat se sladům Trnkovým, načež brzy po té uveřejnil o nich pojednání odborné. Zlomem se stal rok 1874, kdy nastoupil do Akciového pivovaru na Smíchově, kterému věnoval zbytek svého aktivního života. Michael Trnka byl také členem spolku pro průmysl pivovarský v království Českém a zasedal řadu let v jeho výboru. Byl jedním z prvních členů Jednoty pro vydržování výzkumného ústavu pro pivovarství a zakládajícím členem družstva pro vydávání časopisu Kvas. Michael Trnka odchoval celou generaci sládků, kteří se v budoucnu zasloužili o šíření dobrého jména českého piva doma i v zahraničí.¹¹⁵

Michael Trnka byl na pozici sládka stejně dominující osobností jako František Hejtmánek na pozici správce. Jeho odborné kvality byly oceňovány akcionáři i pivovarskou veřejností. Díky dlouholetému působení na pozici vrchního sládka měl, ve sledovaném období, ze všech sládků smíchovské pivovaru největší podíl na kvalitě vařeného piva. V jeho odkazu pokračovali dál jeho nástupci, které vychoval. Technické řízení smíchovského pivovaru převzal po svém otci dosavadní podsládek František Trnka, který působil na pozici vrchního sládka do 27. prosince 1912, kdy po krátké nemoci zemřel. Jeho místo zaujal dlouholetý spolupracovník Josef Paspas, který se stal za první republiky stejně významným sládkem, jako jeho učitel Michael Trnka za monarchie.

Tabulka č.24: Technická správa v letech 1869-1918

	1869	1870	1871	1872	1873	1874	1875	1876	1877	1878	1879	1880	1881	1882	1883	1884	1885	1886	1887	1888	1889	1890	1891	1892	1893	1894	1895	1896	1897	1898	1899	1900	1901	1902	1903	1904	1905	1906	1907	1908	1909	1910	1911	1912	1913	1914	1915	1916	1917	1918													
správce pivovaru a ředitel																																																															
Hejtmánek																																																															
vrchní účetní																																																															
Wildt E.S.																																																															
Koutský Fr.																																																															
Theodor																																																															
Adolf Lambl																																																															
vrchní sládek																																																															
Quaiser P.																																																															
Lešer F.																																																															
Trnka M.																																																															
Trnka F.																																																															
Paspas J.																																																															

Prameny: SOA Praha fond APS i.č.36-80 karton č. 1,2, Hejtmánek Fr.: Akcionářský pivovar na Smíchově Praha 1894

¹¹⁵ Kvas ročník XXXIV. 1906 str. 218

5.5. Konkurenční boj

5.5.1. Propagace

Nástrojů propagace výrobku je celá řada. Buď se může jednat o obrazovou reklamu na plakátech, táccích, etiketách, cedulích, akcích¹¹⁶, dopisním papíru a novoročenkách. Poslední dva případy jsou mířeny spíše pro velkoodběratele než cílové zákazníky.¹¹⁷ Nebo máme také reklamu, kde zákazník přijde do kontaktu přímo s výrobkem, jako jsou výstavy, pivovarské restaurace a prezentační místnosti. V následující kapitole se budu věnovat právě druhému případu. Pro posouzení první varianty nemám k dispozici pro sledované období dostatek pramenů a osobně se domnívám, že v oblasti obrazové reklamy se smíchovský pivovar nijak neodlišoval od konkurence a proto bych ikonografický rozbor obrazové reklamy na táccích, etiketách, plakátech a dalších materiálech, přenechal pracím věnujícím se přímo pivovarské reklamě, jako je například práce Kateřiny Pánkové Ochranná známka jako nástroj konkurenčního boje plzeňských pivovarů na přelomu devatenáctého a dvacátého století.

V počátcích pivovaru se snažila správní rada propagovat své pivo prostřednictvím výstav a pivovarské restaurace. Restaurace se stala místem prvních ochutnávek budoucích konzumentů i odběratelů a brzy po zahájení provozu se jí dostalo značné přízně. Správní rada byla dokonce nucena restauraci rozšířit využitím míst nad tehdejšími sklepy. Zřízením verand nad sklepy byla restaurace zvětšena, ale i přesto o nedělních odpoledních, kdy bylo často vytočeno za jeden den až 60 věder piva, nedostačovala a mnoho návštěvníků z ní odcházelo pro nedostatek místa.¹¹⁸ Správní rada dokázala propagačně využít i vyostřující se soupeření mezi dvěma zemskými národnostmi. Svoji polohou (obyvatele Smíchova roku 1880 rozdělení dle řeči: česká 21520, německá 3044) byl pivovar od počátku odkázán na českou klientelu. Instalací sochy Čechie roku 1873 v pivovarské restauraci správní rada jasně demonstrovala příslušnost k českému národnímu hnutí a podařilo se jí vytvořit image českého vlasteneckého podniku.¹¹⁹ V dobových odborných periodikách (Kvas, Pivovarské listy) byl smíchovský pivovar často zmiňován s přívlastky český a vlastenecký a u žádného jiného českého pivovaru

¹¹⁶ Na valné hromadě 4. listopadu 1906 akcionář František Procházka doporučoval zaznamenání akcií Smíchovského pivovaru na Pražské burze, s odůvodněním, že všeobecná znalost vysoké ceny těchto akcií bude zároveň dobrou reklamou pro pivovar, nehledě na to, že z národního ohledu je třeba rozmnožit české papíry na pražské burze. Smíchovský pivovar se do konce světové války ke vstupu na Pražskou burzu neodhodlal (viz kapitola 4.3. Vlastnická struktura) SOA Praha fond KSO Praha APS sp.III.68. Karton 677

¹¹⁷ Pánková, Kateřina: Ochranná známka jako nástroj konkurenčního boje plzeňských pivovarů na přelomu devatenáctého a dvacátého století Praha 2008 str. 23

¹¹⁸ Hejtmánek Fr.: Akciový pivovar na Smíchově Praha 1894 str.26-35

¹¹⁹ Basařová, G. - Hlaváček, I.: České pivo, Pacov, Nuca, 1999 str.76

v sedmdesátých letech 19. století nebyla v těchto periodikách, tak jasně prezentována příslušnost k českému národnímu hnutí.

Smíchovský pivovar dosáhl značné produkce hlavně díky orientaci na početně nižší a střední české vrstvy. Podařilo se mu skloubit dobrou kvalitu piva za rozumnou cenu a ještě se svézt na vlně ekonomického nacionalismu. Jeho desítka začínala na ceně o třetinu levnější než výčepní pivo z Měšťanského pivovaru v Plzni (viz tab. č.25) a její kvalitu dokazovala řada ocenění. Samozřejmě, že jenom nízká cena a národnostní cítění by k tam široké oblibě nevedly, pokud by se pivovaru nepodařilo uvést svoje pivo dostatečně ve známost. Bylo velmi důležité, že se Smíchovský pivovar stal výhradním dodavatelem piva pro Ringhofferovy závody na Smíchově. U Ringhofferů měli dělníci svobodu výběru konzumovaného piva. Řada z nich měla první zkušenosti se smíchovským pivem z pivovarské restaurace a z okolních smíchovských hostinců a právě nízká cena a dobrá kvalita ovlivnila jejich rozhodování o dodávkách piva do tovární kantýny. Ringhofferovy závody s počtem 2000 zaměstnanců, kde bylo vypito denně až 20 hl. piva, byly dobrým místem propagace výrobku. Velká část zaměstnanců nepocházela přímo ze Smíchova a dojížděla do zaměstnání z jiných částí Prahy. Vytvářela se tak síť konzumentů i mimo Smíchov, která vyžadovala v hostincích ve svém bydlišti pivo, na které byla zvyklá ze zaměstnání.¹²⁰

Tabulka č.25: Cena na jeden hl. piva v letech 1871-76 (ve zlatých)

Rok	Smíchovský piv. (zl.)	Budějov. měš. piv. (výčepní)	Budějov. měš. piv. (ležák)	Plzeňský měšť. pivovar	Plzeňský měšť. piv. piv.
1871	7,95	-	-	11,83	14,67
1872	7,96-8,41	9,19	11,48	11,83	13,25
1873	8,86-9,74	-	-	13,25	14,67
1874	-	-	-	13,25	13,96
1875	8,41	-	-	11,83	13,50
1876	9,34-10,65	9,16	11,20	13,50	15,50

Pramen: Sanktová M.: Pivovarnictví v Čechách 19. století Praha 1976 str.59

Dalším hojně využívaným prostředkem propagace byly výstavy. V počátečních letech to byly menší výstavy hospodářského spolku konané v Bubenečském parku, kterých se smíchovský pivovar pravidelně účastnil a získal na nich řadu cen. První cenu pro pivovar, stříbrnou státní medaili, dobylo smíchovské pivo na hospodářské krajinské výstavě na Zbraslavi 8. září 1871. Druhá, rovněž stříbrná státní medaile, následovala o rok později na výstavě hospodářského spolku konané v Bubenečském parku. Na stejné výstavě r. 1874 dostal

¹²⁰ Hejtmánek Fr.: Akciový pivovar na Smíchově Praha 1894 str.32

pivovar státní medaili za výčepní pivo a své ocenění zopakoval pivovar i v letech 1877, 1881, 1883, 1885, 1893 a 1894.¹²¹

Nejdůležitější výstava v českých zemích 19. století byla Zemská jubilejní výstava konaná od 15. května do 18. října roku 1891, jejímž hlavním cílem bylo prezentovat úspěchy českého průmyslu a posílit české národní sebevědomí. Smíchovský pivovar na ní samozřejmě nemohl chybět a investoval 6603 zl. do stavby vlastního pavilonu, který byl situován na pravé straně u hlavního průmyslového paláce (viz Přílohy obrázek č. 15). Dobré rozhodovací schopnosti vedení smíchovského podniku v oblasti forem propagace, dosvědčuje okolnost, že v době zahájení jubilejní výstavy patřil smíchovský podnik pouze mezi deset pivovarů, které se rozhodly zařídit si na výstavě vlastní restauraci nebo ochutnávárnu. Další pivovary se přidaly, až během výstavy, když bylo jasné, že výstava dosáhne obrovské návštěvnosti. Velikostí investované částky se však pivovar nemohl rovnat Měšťanskému pivovaru v Plzni, který uvolnil na stavbu svého pavilonu 49.000 zl.¹²² Jubilejní výstava se stala pro smíchovský pivovar velmi úspěšná, pivovar získal za svůj výrobek první cenu, čestný diplom.¹²³ Navíc účastníci jubilejní výstavy přicházeli do styku se smíchovským pivem nejen na výstavě, ale také v pražských hostincích. Je pravděpodobné, že mezi nimi byla řada mimopražských hostinských, kteří se na základě konzumace smíchovského piva stali později jeho odběrateli. Po skončení výstavy byl pavilon přenesen na dolní část pozemku pivovaru u nábřeží, kde byl upraven jako letní restaurace.¹²⁴

Velkou důležitost kladla správní rada také Národní zeměpisné výstavě r. 1895. Rozhodla se opět pro stavbu vlastního pavilonu, který dosáhl značných nákladů. Přestože odsouhlasené celkové náklady výstavy ve výši 15.000 zl. byly překročeny, správní rada nelitovala vynaložených prostředků. Pivovar získal první místo za svůj vystavovaný ležák a na valné hromadě účastníci pěli chvály, jakou ozdobou výstavy byl jejich pavilon. Správní rada hodlala využívat výstavy k propagaci i v budoucnu a zajistila si povolení u zemského výboru, aby mohla pavilon na výstavišti ponechat a využívat při budoucích výstavách.¹²⁵

Na další větší výstavu v Praze si pivovar musel počkat do roku 1908, kdy se konala Jubilejní výstava pořádaná Obchodní a živnostenskou komorou. Pavilon smíchovského pivovaru byl upraven a rozšířen podle plánů architekta p. Kříženeckého. Rezerva na reprezentaci pivovaru byla schválena ve výši 25.000 korun a správní rada si na valné hromadě

¹²¹ Hejtmánek Fr.: Akciový pivovar na Smíchově Praha 1894 str.126

¹²² Sto let Práce: Zpráva o všeobecné jubilejní výstavě v Praze 1891 díl I. a II. Praha 1893 str.154-155

¹²³ Ocenění mělo velkou prestiž, čestný diplom mělo obdržet pouze 30-40 nejlepších vystavovaných firem. Sto let práce: Zpráva o všeobecné jubilejní výstavě v Praze 1891 díl I.a II. Praha 1893

¹²⁴ Hejtmánek, Fr.: Akciový pivovar na Smíchově Praha 1894 str. 79-81

¹²⁵ SOA Praha fond APS karton č.1 i.č.56-57

opět pochvalovalo, kolik nových příznivců si vystavovaný ležák a granát na výstavě získal.¹²⁶ Výstavního pavilonu se pivovar vzdal roku 1918. Nedá se jednoznačně určit, jestli k prodeji pavilonu přivedla pivovar těžká krize způsobená válkou, nebo již s bývalou slávou výstav v následujícím období nepočítal.¹²⁷

Smíchovský pivovar se také snažil zajistit si v Praze dostatečně reprezentativní místnosti k propagaci svého výrobku. První návrh na zřízení těchto místností padl na valné hromadě 10. listopadu 1896 od akcionáře Josefa Procházky. Výčep byl zřízen v místnosti pronajaté od Zemské banky Království Českého, v jejím paláci na Nekázence. Přestože se restaurace mohla pochlubit vysokou návštěvností, vysoký nájem a následné zamítnuté žádosti o jeho snížení, způsobily roku 1900 ukončení provozování výčepu.¹²⁸

5.5.2. Ochranné známky

Ochranné známky, které se začaly objevovat v druhé polovině 19. století, narostly na důležitosti na přelomu století. Některé pivovary se snažily parazitovat na již zavedených značkách a napodobovaly jejich názvy. Asi nejpostiženějším pivovarem v této oblasti byl Měšťanský pivovar v Plzni, jehož značka Plzeňský prazdroj a Pilsner Urquell byla napodobována zejména v Německu. Měšťanský pivovar se bránil tím, že si registroval četné názvy, které by mohly být podobné jeho značkám. Nashromáždil značné množství ochranných označení, které nepoužíval, ale zabraňoval tím ostatním pivovarům v jejich užití. Byly to např.: „Měšťanské plzeňské“, „Plzeňské z Měšťanského“, „Prapramen“, „Plzeňský pramen“, „Pravar“, „Plzeňský pravý zdroj“, „Pilsner Originalquell“, „Urtrunk“, „Urstoff“, „Urborn“, „Pilsner Urbier“, „Urpilsner“, „Pilsner Urbrau“, „Pilsner Adlerquell“, „Lochotiner Urquell“, „Bürgerquell“, „BöhmischQuell“ atd.¹²⁹

Akciový pivovar na Smíchově až do prvního desetiletí 20. století nepřikládal ochranné známce takovou důležitost jako plzeňský pivovar. Na Smíchově nepůsobil pivovar, který by byl akciovému pivovaru výraznější konkurencí. Stejskalův pivovar nepřesáhl za celou dobu své existence produkci 25.000 hl. ročně a pivovary sídlící mimo Smíchov neprojevovaly snahu používat označení smíchovské pivo, které nevyjadřovalo způsob vaření piva, tak jako tomu bylo u označení plzeňské pivo. Výrobky závodu byly označovány jako výrobky „Akcionářského nebo Akciového pivovaru na Smíchově“ a vyráběné pivo jako „Smíchovské

¹²⁶ SOA Praha fond APS karton č.1 i.č. 70

¹²⁷ SOA Praha fond APS karton č. 2. i.č. 80

¹²⁸ SOA Praha fond APS karton č.1 i.č. 58 a 62

¹²⁹ Pánková Kateřina: Ochranná známka jako nástroj konkurenčního boje plzeňských pivovarů na přelomu devatenáctého a dvacátého století Praha 2008 str. 39

akciové nebo Smíchovské akcionářské“. Až roku 1891 se odhodlal Smíchovský pivovar uvedené označení opatřit ochrannou známkou (viz Přílohy Obrázek č.12).¹³⁰

K zneužívání značky smíchovského pivovaru se paradoxně uchýlili spíše hostinští než konkurenční pivovary. Smíchovský pivovar si několikrát musel stěžovat na magistrátu královského hlavního města Prahy na nápisy na hostincích, které oznamovaly čepování smíchovského piva, ale ve skutečnosti se v hostinci čepovalo pivo jiné. A nebyly to jenom ojedinělé stížnosti. Během roku 1896 si pivovar stěžoval na nápisy na hostincích U Šumavy, U slovanské lípy a U Merkura, které používaly označení „Smíchovská pivnice akciového pivovaru“, „Pivo z akcionářského pivovaru na Smíchově“ a „Výčep piva z akciového Smíchovského pivovaru“. V následujícím roce podal pivovar stížnost na hostinec Na Paljarce, který používal označení „Smíchovská akciová pivnice“, a nejvíc případů falešných nápisů se objevilo v roce 1899, kdy pivovar podal stížnost na devět hostinců, používajících názvy „Restaurace Smíchovského akciového pivovaru“, „Smíchovské akciové pivo“, „Výčep smíchovského akciového piva“ a „Smíchovská akciová pivnice“.¹³¹ Ve stížnostech byl pivovar pravděpodobně úspěšný, protože od přelomu století o podobných nápisech není zmínka.

Situace se změnila v roce 1911, kdy se schylovalo k prodeji pivovaru Jana Stejskala, který se měl přeměnit na akciovou společnost s názvem Občanský akcionářský pivovar na Smíchově. Správní rada smíchovského pivovaru si uvědomila hrozící nebezpečí, v případném užívání označení Smíchovské akciové pivo, nově vznikajícím pivovarem. Uchýlila se proto ke stejnému způsobu obrany jako Měšťanský pivovar v Plzni a 3. listopadu 1911 si zaregistrovala ochranné známky: „Smíchovský prazdroj“, „Smíchovský prapramen“, „Smíchovský staropramen“, „Smíchovský pravar“, „Smíchovský pračep“, „Staropramen“, „Pračep“, „Smíchovský původní zdroj“, „Akcionářský pivovar na Smíchově“, „Akciový pivovar na Smíchově“, „Starosmíchovské“, „Starosmíchovské akciové“, „Smíchovské akciové“, „Smíchovské akcionářské“, „Smíchovské akcijské“, „Smíchovský akciový granát“, „Starozdroj“, „Smíchovský starozdroj“. Absence německých variant ochranných známek dokazovalo výhradní orientaci podniku na český trh. Názvy s příponou pra, staro a původní měly dokládat, i když Akciový pivovar na Smíchově nebyl nejstarším pivovarem na Smíchově, dlouholetou tradici vaření piva a byly namířené zejména proti nově založenému Občanskému akcionářskému pivovaru na Smíchově. Smíchovský pivovar se, ale registrováním značek dostal do konfliktu s Měšťanským pivovarem v Plzni, který měl

¹³⁰ SOA Praha fond APS karton č. 1 i.č. 53

¹³¹ SOA Praha fond APS karton č. 6 i.č. 116-123

registrované známky „Pravar“, „Prazdroj“ a „Prapramen“. Smíchovský pivovar pravděpodobně nechtěl parazitovat na značkách plzeňského pivovaru a správní rada Měšťanského pivovaru v Plzni si zřejmě uvědomovala, že uvedené značky nejsou pro ni hrozbou, ale obávala se, že by další pivovary následovaly příkladu smíchovského pivovaru a registrováním podobných značek by hlavně jejich značka „Prazdroj“ ztratila punc výjimečnosti. C.k. ministerstvo veřejných prací dalo plzeňskému pivovaru za pravdu a nařídilo výmaz známek „Pravar“, „Prazdroj“, „Prapramen“ a „Smíchovský původní zdroj“. ¹³²

Registrováním ochranných známek se snažila správní rada bránit, hlavně před případným používáním stejných známek Občanským akcionářským pivovarem na Smíchově, jehož nápadně podobný název nasvědčoval tomu, že se tak v budoucnu může stát. Rozhodně nechtěl smíchovský pivovar využívat podobnost s ochrannými známkami plzeňského pivovaru a snažil se raději budovat dobrá jména svých značek. Uvědomovali si to také v Měšťanském pivovaru a žalobu na výmaz známek podali hlavně, aby nevznikl precedens pro pivovary, které by chtěli parazitovat na značce plzeňského piva. Korektní vztahy obou pivovarů, těmi to spory nebyly narušeny. ¹³³

5.5.3. Podpora odbytu

Od přelomu století začala konkurence zavádět nové druhy podpory odbytu. Byly to různé výhody odběratelům od úvěrů na zařízení hostince, dodání piva na dluh, až po různé bonifikace za počet odebraných hektolitrů. Zvláště aktivní byl Ringhofferův pivovar ve Velkých Popovicích se silným velkokapitálem v zádech. ¹³⁴ Vzhledem k neustálým stížnostem správní rady na valných hromadách a Františka Hejtmánka ve spise Správa pivovaru na kroky

¹³² SOA Praha fond APS karton č. 6 i.č.122

¹³³ „Obdrževše ct. Váš přípis ze dne 7. t.m. kvitujeme s povděkem vlídná Vaše slova o dosavadních přátelských stycích obou našich závodů, nemůžeme ale smlčeti, že důkaz o vůli, zachovati je i v budoucnu, snadněji by tentokráte podati bylo Vám, než-li našemu závodu, jenž vlastně jest v obranné posici a má jen na vybranou, buď porušiti ony přátelské styky, nebo se vzdáti svého známkového práva. Bez újmy svých práv Vám vstříc vyjítí nemůžeme. Ponecháme-li zanešené Vaše známky, způsobíme si prejudic pro event. spor o analogické snad známky, jež by – možná dokonce Vaším příkladem povzbuzen – dal si zanésti jiný pivovar mimo Smíchov ležící, proti kterému byste nemohli činiti nic, my však Vaším případem byli bychom vůči němu oslabeni. Nelze také zcela přehlédnouti, že právem by nám mohl kterýkoli jiný pivovar zazlívati, že vůči Vám zachovali jsme se benevolentně, proti němu pak zakročili bychom s přísností všech prostředků, jež nám zákon skýtá. Dopis z 9.2. 1912 od Měšťanského pivovaru v Plzni SOA Praha fond APS karton č.6, i.č. 122

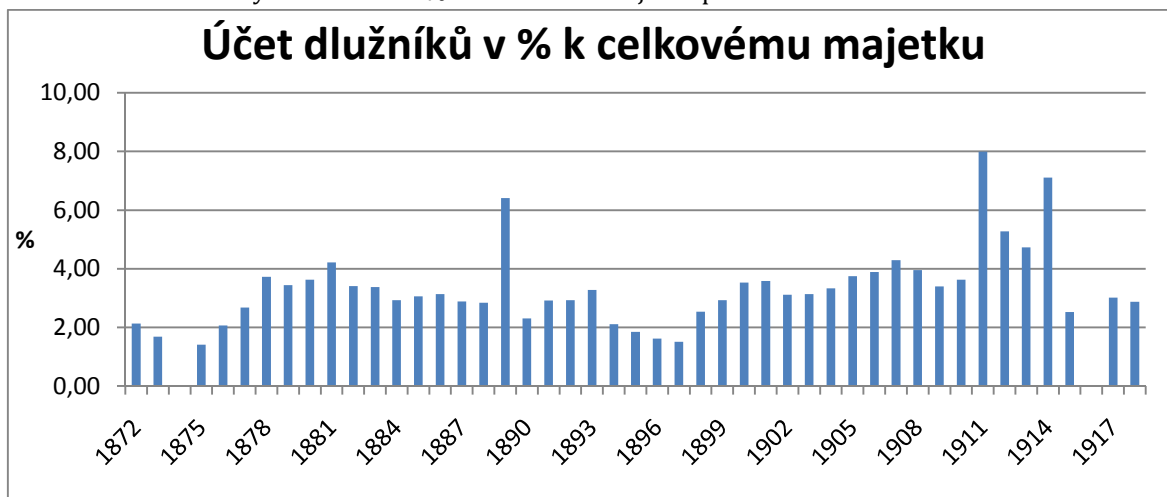
¹³⁴ *Tyto velkokapitalistické pivovary vzaly sobě zejména v poslední době za účel skupovati koncese hostinské v exekučních dražbách za nepatrný peníz, místnosti hostinské přepĺácením nájemného lehce získavati a tím jednotlivce, nemající dostatečného kapitálu v tomto směru předstihují a je tímto způsobem o zavedené živnosti připravují. Tímto a podobným počínáním těchto podniků zejména pivovarů Velkopopovického, Pražského měšťanského, Vinohradského, Společenského pivovaru pražského a Nuselského byl již značný počet poctivých živnostníků o existenci svoji připraven, ježto nezřízená konkurence těchto podniků docílila v mnohých známých případech velice značných úspěchů, ovšem na újmu našeho stavu a našich živností.* Hostinský obzor V., r. 1907 str. 15

konkurence, se domnívám, že smíchovský pivovar nebyl iniciátorem vylepšování odběratelských podmínek. Spíše reagoval na kroky konkurence, aby si zachoval stávající odběratele.

Nejčastějším prostředkem smíchovského pivovaru, jak si zavázat odběratele, bylo poskytnutí záruky za hypoteční úvěr. Smíchovský pivovar využíval propojení s Občanskou záložnou na Smíchově. Zajistil potřebný úvěr pro hostinské u Občanské záložny a zaručil se za jeho splacení. Riziko pivovar snižoval poskytováním záruky pouze na hypoteční úvěry zajištěné nemovitostí. Méně častým způsobem podpory odběratelů bylo poskytování přímých úvěrů. Přímé úvěry poskytoval pivovar odběratelům, kteří neměli možnost ručit za úvěr nemovitostí. U zavedených hostinců se snažil pivovar zajistit záruku, tím že odkoupil od hostinského jeho inventář, který mu po vyplacení kupní ceny bezplatně ponechal v užívání, výměnou za závazek odebírat pivo ze smíchovského pivovaru.

Nový inventář poskytoval pivovar svým odběratelům bezplatně nebo část ceny inventáře hostinský splácel poplatkem za každý odebraný hektolitr. Další podporou odběratelů bylo poskytování piva na dluh, podle Františka Hejtmánka bylo optimální poskytovat na dluh pivo ve výši maximálně tří týdenní spotřeby. Z účtu rozličných věřitelů, který je složen převážně ze saldo-konta odběratelů, je patrně, že pivovar držel své pohledávky, až na ojedinělé výkyvy, vůči odběratelům v rozmezí 2-4% celkového majetku podniku (viz graf č.22).

Graf č.22: Účet rozličných dlužníků v % k celkovému majetku pivovaru v letech 1872-1918



Pramen: SOA Praha fond APS i.č. 259-271 kniha č. 70-82

Smíchovský pivovar v podpoře odběratelů nezacházel dál než konkurence. Prakticky kopíroval odběratelské podmínky, které poskytovala konkurence. Na rozdíl od velkopopovického pivovaru se nesnažil odběratelské podmínky vylepšovat na hranici

ziskovosti a tak přetahovat odběratele jiným pivovarům. Do skupování koncesí smíchovský pivovar prakticky nezasáhl. V porovnání s ostatními pivovary měl smíchovský pivovar snad největší zájem zachovat status quo v rozdělení odběratelů. Akciový pivovar na Smíchově nemusel tlačit na vylepšování odběratelským podmíněk. Dobrou kvalitou piva, za rozumnou cenu si dobýval obliby mezi širokými vrstvami českého obyvatelstva. Na počátku století bylo smíchovské pivo dobře zavedenou značkou, kterou si konzumenti vyžadovali. Často neměl hlavně pražský hostinský ani na výběr, velká část konzumentů přímo vyhledávala smíchovské pivo a zavedením jiné značky by se hostinský připravil o značnou část tržeb, což potvrzovala i kauza s falešnými nápisy na hostincích.¹³⁵ Přesto smíchovský pivovar musel v prvním desetiletí 20. století hledat možnosti obrany, před počínáním konkurence. Akcionář František Procházka na valné hromadě 1906 navrhol vzhledem k tomu, že konkurence ústupky v podmínkách odběrů a uzavíráním smluv na více let, přebírá odběratele Smíchovskému pivovaru, aby si pivovar zabezpečil pro budoucnost odbyt kupováním pražských realit, kde je starý výnosný hostinec na křižovatce ulic.¹³⁶ Podobné druhy investic narážely na opatrnickou středostavovskou mentalitu akcionářů, která se nerada pouštěla do rizika a zbytečných investic a měla hlavní vliv na defenzivní podobě konkurenčního boje smíchovského podniku. Investice do vylepšování odběratelských podmíněk a zajišťování odběratelských míst skupováním hostinských koncesí, správní rada také opravdu za zbytečné považovala. Představitelé smíchovského pivovaru v čele s Františkem Hejtmánkem viděli účinnou obranu pouze v založení kartelu, který finančně podnik nezatežoval. Stali se tak předními zastánci Smlouvy na ochranu odběratelstva, která by stávající stav zachovala a ukončila soutěžení v podmínkách odběru.

5.5.4. Kartelizace

Myšlenky na vytvoření kartelu se objevovaly již na počátku století. Důvodem byla stále přiosťrující se konkurence mezi pivovary. Pivovary se podbízely hostinským nejen cenou, všechny dohody na zvýšení ceny piva brzy končily neúspěšně, ale také bezúročnými půjčkami na zařízení hospod, dodáváním piva na úvěr, bezplatnými dodávkami ledu, bezplatným složením piva do sklepů, půjčováním výčepního zařízení atd.¹³⁷ Během prvního

¹³⁵ V posledním čísle „Hostimila“, orgánu Ústřední jednoty československého hostinství, čteme následující dopis adresovaný správní radě akc. pivovaru na Smíchově: „...*Obecenstvo věnuje přízeň svoji měrou stále větší pivu akciového pivovaru smíchovského, ve kterémžto zjevu tkví pro hostinského kategorická nezbytnost, zůstatí odběratelem tohoto piva, byť jiné pivovary činily, mu případně nabídky hospodářsky nepoměrně výhodnější. Tím stává se z hostinského nevolník...* Kvas ročník XXXIII. str. 33-34

¹³⁶ SOA Praha fond KSO Praha APS sp.III.68. Karton 677

¹³⁷ Hojek, Jan: Spolek pro průmysl pivovarnický v království Českém Praha 2000 str. 87-90

desetiletí 20. století se rozmáhalo hlavně ve velkých městech zkupování hostinských koncesí. Pivovary si pronajaly hospodu a její provozování svěřily většinou dřívějšímu hostinskému. Tento jev se prohloubil po zavedení nové zemské dávky z piva 1. března 1903. Řada hostinských dál prodávala pivo za staré ceny a snažila se tak přebírat zákazníky z jiných hostinců. Státní orgány ovšem nehodlaly podobné praktiky trpět a začaly tvrdě vymáhat zemskou dávku od hostinských i za několik měsíců zpětně. Řada hostinských se ve své krátkozrakosti dostala do finančních problémů. Situaci využily pivovary a ještě více rozjely závody ve skupování koncesí. Zvláště aktivní byl velkopopovický pivovar se silným Ringhofferovým kapitálem v zádech.¹³⁸

Konkurenčním bojem vyhrocená situace nabádala stále víc k založení kartelu. První krok k jeho založení byl uskutečněn 27. září 1907 založením Ochranného svazu pivovarů království Českého. „*Účelem nové organizace této bude urovnávati spory vzešlé z poměrů mzdových a doby pracovní a chránit pivovary před možnou škodou vzešlou z nezaviněných stávek a bojkotů. Ochrana taková jest za dnešní doby samozřejmou, naprosto nutnou.*“¹³⁹ Členy se mohly stát osoby, firmy a výrobní společnosti, jež tehdy provozovaly pivovarnictví v království Českém. Pivovarům s roční produkcí do 10 000 hl. připadl 1 hlas, ostatní pivovary získávaly další hlas za každých 10 000 hl. roční produkce. Přičemž platilo standardní zaokrouhlování.¹⁴⁰ Členskou základnu tvořilo 324 závodů s roční výrobou 7 564 612 hl.¹⁴¹ Nejednalo se ještě o kartel, ale právě v Ochranném svazu se zrodila Smlouva na ochranu odběratelstva.

K podepisování Smlouvy na ochranu odběratelstva přistupovaly pivovary v jednotlivých krajích na přelomu let 1907 a 1908. Smlouva trvala tři a půl roku, ale do svého vypršení byla obnovena. Rozdělovala Čechy na pětadvacet okrsků, ve kterých se jednotlivé pivovary zavazovaly nedodávat pivo odběrateli jiného, ve smlouvě uvedeného pivovaru. Pokud by tak učinily, měla být postiženému pivovaru vyplacena náhrada 5 korun za každý hektolitr ležáku a 3 koruny za každý hektolitr výčepního.¹⁴² Ve Fondu akciového pivovaru na Smíchově zůstala zachována pouze Smlouva na ochranu odběratelstva z 13. září 1911, jedná se pravděpodobně již o druhou smlouvu, sepsanou po vypršení první. Ve smlouvě se zavázaly respektovat si navzájem odběratele: Hlubočepský pivovar; Společenský pivovar pražských sládků v Braníků; První pražský měšťanský pivovar; pivovar Zdenky Lannerové; Akciový

¹³⁸ Proti škůdcům hostinské živnosti, Hostinský obzor V., 1907, s. 15

¹³⁹ Ochranný svaz, Kvas XXXV., 1907, s.302

¹⁴⁰ Stanovy ochranného svazu pivovarů v království Českém, Praha 1907, s.3

¹⁴¹ Z Ochranného svazu pivovarů v král. Českém, Kvas XXXVI., 1908, s.152

¹⁴² Hojek, Jan: Spolek pro průmysl pivovarský království Českého Praha 2000 str. 114-120

pivovar Nusle; Akciový pivovar na Smíchově; Ringhofferův pivovar ve Velkých Popovicích; Měšťanský pivovar v Král. Vinohradech; pivovar na Práčích, Václav Kejř Praha-Bubny, Jiří Klomínek Jílové a Josef Kornfeld. Smlouva pražských pivovarů byla podepsána oproti ostatním okrskům s jistým zpožděním. Všechny ostatní okrsky smlouvu podepsaly ještě před vypršením první smlouvy do 30. června 1911. Odklad způsobil silný odpor ze strany hostinských, kteří se prostřednictvím své Ústřední jednoty Hostimil, snažili získat na svou stranu některý z pražských pivovarů. Jednání dostoupila nejdále s Prvním pražským měšťanským pivovarem, ale nakonec zkrachovala a pivovar se ke smlouvě připojil. Hostinským se podařilo zlomit až o dva roky později branický pivovar, který na konci roku 1913 podal čtvrtletní výpověď Smlouvy na ochranu odběratelstva. Hostinští měli výměnou zajistit pivovaru nový odběr ve výši 40.000 hl. ročně a pivovar poskytnout hostinským místa ve správní radě. Poloviční zastoupení hostinských v orgánech branického pivovaru si vyžádalo novou emisi akcií v hodnotě 600 000 K. Svobodné dodávky mohly začít 1. dubna 1914.¹⁴³ I přes odchod branického pivovaru, kartel dál pokračoval a byl velmi důležitý ve válečných letech, kdy si pivovary respektovaly odběratele i v případě, že z důvodu nedostatku surovin byly nuceny výrobu přerušit.

¹⁴³ Pivovar bránický pivovarem hostinským – kartel rozbit, Hostimil XXXI. 1914, s.34 Pivovar bránický pivovarem hostinským a „rozvrácení kartelu pivovarského“ Kvas XLII., 1914, s.2

6. Závěr

Akcionářský pivovar na Smíchově se během necelých 40 let vypracoval z nuly na pozici druhého největšího pivovaru v rakousko-uherské monarchii. Spolu s Měšťanským pivovarem v Plzni se mu podařilo rozbít dosavadní převahu vídeňských velkopivovarů, která se ještě v 70. letech 19. století zdála být neotřesitelná. Smíchovský pivovar byl významným tahounem českého pivovarského průmyslu a měl podíl na přesunu těžiště pivovarského průmyslu monarchie z Dolních Rakous do Čech. Svým národně českým rázem také významně posiloval hospodářské zázemí českého národního hnutí.

Podnikatelská strategie smíchovského pivovaru odrážela jistou nezralost české podnikatelské elity druhé poloviny 19. století, jejímž typickým projevem je opatrnickví. Čeští podnikatelé jsou „homines novi“ v podnikatelském prostředí, kde dosud hrála prim aristokracie a židovsko-německý kapitál a jejich první krůčky nemají ještě dostatečnou jistotu. Malá velkorysost při investicích a neochota pouštět se do rizika vedly pouze k pozvolnému rozšiřování výrobních kapacit a dílčím modernizacím. Management podniku se pouštěl do rozšíření, až v momentě kdy poptávka převyšovala výrobní možnosti a smíchovský pivovar se tak potýkal s nedostatečnými výrobními kapacitami. Podnik limituje minoritní vlastnická struktura a středostavovská mentalita akcionářů. Obavy akcionářů ze ztráty vlivu s příchodem silného investora vedou k preferenci bankovních úvěrů a od přelomu století k rezignaci na nové emise akcií. S rozvahou, někdy až přílišnou, přistupovali akcionáři také ke konkurenčnímu boji. Příkladem je srovnání středostavovského smíchovského podniku s Ringhofferovým pivovarem Velké Popovice, podnikem se silným velkokapitálem v zádech. Zatímco akcionáři smíchovského podniku považují soutěžení pivovarů ve vylepšování odběratelských podmínek za nešvar a soustředí se na prosazení kartelu, u velkopopovického pivovaru, díky finanční síle a podnikatelským zkušenostem Ringhofferů, je soutěžení v poskytování odběratelských benefitů a skupování hostinských koncesí základní součástí podnikatelské strategie.

Snaha zajistit si dostatečné výrobní kapacity dopředu a poté investicemi do podpory prodeje a propagace zvýšit poptávku po svém výrobku doma i v zahraničí, se v předválečném období nevyskytuje. Investiční potenciál smíchovského podniku byl přítom na počátku 20. století obrovský. Nízký akciový kapitál je na první pohled zarážející, jeho hodnota mohla být bez obav minimálně trojnásobná. Ještě více překvapí obrovský rezervní fond podniku rovnající se pětině veškerého majetku. Pasivní kapitál ve výši 900.000-1.800.000 korun je u podniku, který vykázal za padesát let jedinou ztrátu v přepočtu necelých 2500 korun, opravdu

zbytečný. Nevyužitím investičního potenciálu se smíchovský podnik připravil pravděpodobně o výrazně větší výnosy a možná i o první příčku mezi předválečnými rakousko-uherskými pivovary.

Nezralost smíchovských podnikatelských elit však nemůže zastínit některé jejich obdivuhodné kvality. Zejména jeden ze základů úspěchu každého podnikání, být v pravý čas na pravém místě, se zakladatelům smíchovského podniku podařil naplnit dokonale. V počáteční volbě místa a cílové klientely se skrývala „genialita“ zakladatelů. Byli jedni z prvních, kteří si uvědomili obrovský potenciál industriálních předměstí a kupní síly dělnických vrstev stojících doposud v pozadí a v neposlední řadě pochopili roli národnostního soupeření v podnikání. Smíchovský pivovar byl od počátku prezentován jako český a vlastenecký a budování image národně českého podniku se stalo součástí konkurenčního boje, v době kdy i řada výhradně českých pivovarů, z obavy před ztrátou přízně německých konzumentů, svoje češství raději nepřipomínala. Správná volba cílové skupiny zákazníků přinesla obrovský růst poptávky a nahrazovala tím absenci dravějšího přístupu v konkurenčním boji. Počínání zakladatelů a vedení podniku svědčilo o jejich skvělém podnikatelském rozhledu, znalosti klientely, české společnosti, jejich potřeb a nálad. Díky jejich schopnostem se podařilo na Smíchově vybudovat vysoce ziskový podnik, který úspěšně působí dodnes.

7. Bibliografie

Prameny:

SOA Praha, fond Pivovary a sladovny - Akciový pivovar na Smíchově
SOA Praha, fond Krajský soud obchodní – Akciový pivovar na Smíchově
Archiv České národní banky, fond Živnostenská banka
Archív hlavního města Prahy, fond Smíchovská záložna
Archív hlavního města Prahy, fond Občanská beseda na Smíchově
Archív národního muzea, fond Městská spořitelna pražská

Periodika:

Compass finanzielles Jahrbuch, Praha, 1875-1918
Hostimil, odborný časopis věnovaný živnosti hostinské a výčepnické, Jelínek, Grund & spol., Praha, 1884-1918
Hostinský obzor, Antonín Havelka, Praha 1907
Kvas, časopis pro pivovarnictví, vinopalství, vinařství a chmelařství Ant. St. Smeltzer, Praha, 1873-1918
Oesterreichisches Statistisches Handbuch, Alfred Bölder, Vídeň, 1883-1897, 1899-1901, 1903-1911, 1914-1915, 1917
Pivovarské listy, Karel Tiller, Praha, 1883-1918
Statistisches Jahrbuch, K.K. Statistischen Central-Commission, Vídeň, 1872-1877

Literatura:

Basařová, G. - Hlaváček, I.: České pivo, Pacov, Nuca, 1999
Bernat, J.: Statistika pivovarství v království Českém se zřetelem k jiným zemím a schematismus všech pivovarů v Čechách, které v obč. roce 1873 byly činnými, Praha 1875
Buchartová, D.: Akciový pivovar se sladovnou v Nové Pace v letech 1872-1948, Praha 1993
Geršlová, J. - Sekanina, M.: Lexikon našich hospodářských dějin, Libri, Praha 2003
Halada, J. - Hlavačka J.: Světové výstavy, Libri, Praha 2000
Hejtmánek, Fr.: Akcionářský pivovar na Smíchově, Praha 1894
Hejtmánek Fr.: Správa pivovaru, Encyklopedie pivovarnictví, díl 2. Praha 1907
Hlaváč M.: Tvůrci českého zázraku, APS Agency, Praha 2000

- Hlavačka, M.: Jubilejní výstava, Praha 1991
- Hlavní katalog a průvodce Národopisné výstavy československé v Praze 1895, Praha 1895
- Hojek, J.: Spolek pro průmysl pivovarský, Praha 2000
- Jakubec, Ivan - Zdeněk Jindra: Dějiny hospodářství českých zemí od počátku industrializace do konce habsburské monarchie Karolinum, Praha 2006
- Jákl, P.: Naše pivovary na dobových pohlednicích, Gentiana, Jilemnice 2004
- Jančík D. – Kubů, E.: Arizace a arizátoři Karolinum, Praha 2005
- Jubilejní výstava obvodu obchodní a živnostenské komory v Praze r. 1908: Úřední skupinový katalog, Praha 1908
- Kratochvíle, Antonín: Pivovarství českých zemí v proměnách 20. století. Výzkumný ústav pivovarský a sladařský, Praha 2005
- Lacina, Vratislav: Hospodářství českých zemí 1880-1914, Praha 1990
- Pánková, K: Ochranná známka jako nástroj konkurenčního boje plzeňských pivovarů na přelomu 19. a 20. století, Praha 2008
- Příkryl, K.: Měšťanský pivovar v Plzni 1892 – 1942, Stylizace, Praha 1995
- Sankotová, M.: Pivovarnictví v Čechách 19. století, Praha 1976
- Suchý, V.: Měšťanský pivovar v Plzni 1842 – 1892, Měšťanský pivovar, Plzeň 1892
- Šedivec, V.: Dějiny Měšťanského pivovaru v Plzni 1842-1918, Praha 1971
- Sto let práce: Zpráva o všeobecné jubilejní výstavě v Praze 1891 díl I.a II. Praha 1893
- Sto let práce: Zpráva o všeobecné jubilejní výstavě v Praze 1891 díl III. Praha 1895
- Urban, Otto: Česká společnost 1848-1918, Praha 1982
- Urban, Otto: Kapitalismus a česká společnost, Lidové noviny, Praha 2003
- Vošáhlíková, P.: Zlaté časy české reklamy, Karolinum, Praha 2003