

Adam Havlík

Místo jedněmi zbožňované, jinými zatracované Podnik zahraničního obchodu Tuzex a jeho působení v socialistickém Československu

Již od svého vzniku před více než šedesáti lety vyvolával podnik zahraničního obchodu (PZO) Tuzex v československé společnosti rozporuplné reakce. Platil za symbol luxusu a exkluzivity, oficiální cestou dosažitelný pouze pro některé „vyvolené“ společenské vrstvy. Šlo o podnik, který se prostředím centrálně řízené ekonomiky poněkud vymykal: tím, že nabízel převážně spotřební zboží západní provenience, které jinak na vnitřním trhu chybělo, a také svým postavením či tržními mechanismy, jimiž se při svém každodenním provozu řídil. Pojem Tuzex tak ztělesňoval mnohé rozpory a systémové deficity státního socialismu. Od většiny ostatních podniků se lišil i způsobem, jakým propagoval sám sebe navenek. Charakteristické bílo-modré logo podniku mají starší generace pevně otisknuté v paměti a při vzpomínání na dobu před rokem 1989 se slovo Tuzex (zkratka pro tuzemský export) skloňuje ve všech pádech: v internetových debatách lidé vzpomínají na tehdejší sortiment, ceny zboží, na fronty před prodejny nebo na peripetie spojené s pokoutním sháněním tuzexových poukázek či valut, otevírajících cestu k vysněnému zboží. Téma Tuzexu rezonuje i v soudobé populární kultuře, ať již v seriálech vykreslujících každodennost socialistické diktatury či v populárně-naučných pořadech z produkce České televize.¹

Pozornosti historiků tento svěbytný podnik doposud spíše unikal. Výjimku představují v tomto ohledu jedna zahraniční studie a jedna absolventská práce obhájená na Fakultě humanitních studií Univerzity Karlovy v Praze.² Stručné zmínky nalezneme také ve slovníkovém průvodci či v syntetických pracích k dějinám československého poválečného hospodářství.³ Vedle toho vzniklo několik prací, jež se zabývají přímo

1 Ze seriálové produkce jde zejména o seriál *Vyprávěj* (2009–2013), z populárně-naučných pořadů lze zmínit např. *Retro* (díl „Tuzex“, vysíláno 20. 5. 2008) či pořad *Gejzír* (vysíláno 1. 2. 2018).

2 Studii o Tuzexu a vekslácích publikovala v roce 2012 americká historička Paulina Bren – BREN, Paulina: *Tuzex and the Hustler*. In: BREN, Paulina – NEUBURGER, Mary (eds.): *Communism unwrapped: Consumption in Cold War Eastern Europe*. Oxford University Press, Oxford 2012, s. 27–48. Studentská práce k tématu viz TOMKOVÁ, Johana: *Tuzex a jeho působení na socialistickou společnost*. (Magisterská diplomová práce). Fakulta humanitních studií Univerzity Karlovy, Praha 2015. Johaně Tomkové zároveň patří mé velké poděkování za zprostředkování cenných materiálů z Národního archivu České republiky. Můj dík patří i archivářům ze stejné instituce, kteří mi část dochovaného fondu PZO Tuzex zpřístupnili.

3 Slovníkové heslo „Tuzex“, viz KNAPÍK, Jiří – FRANC, Martin a kol.: *Průvodce kulturním děním a životním stylem v českých zemích 1948–1967*, II. díl. Academia, Praha 2011, s. 963–964. Zmínky o Tuzexu nalezneme také v PRŮCHA, Václav a kol.: *Hospodářské a sociální dějiny Československa 1918–1992*, II. díl. Doplňk, Brno 2009, s. 521, 562 a 821–822.

tuzexovými platidly, jejich vývojem, a především jejich vnějšími znaky. Jsou tak svojí povahou texty numizmatickými, resp. notafilickými.⁴ Základní přehledová studie, na kterou by mohl navázat další, detailnější výzkum ovšem v současné české historiografii dosud chybí.

Jedním z důvodů dosavadního odborného (ne)zájmu o jinak atraktivní téma může být i stav pramenné základny. Fondy ministerstva zahraničního obchodu, později federálního ministerstva zahraničního obchodu a též fondy jednotlivých podniků a organizací zahraničního obchodu jsou v současnosti nezpracované a neexistují k nim žádné archivní pomůcky. Jejich dostupnost je tedy výrazně omezena. Autorovým cílem – i vzhledem k menší pramenné základně – není vyčerpávajícím způsobem zachytit vývoj podniku od založení do jeho konce. Spíše než dopodrobna vyložit více než čtyřicetiletou historii podniku, od skromnějších počátků přes strmý vzestup až k neméně strmému pádu, se text snaží postihnout v základních konturách jeho nejdůležitější rysy. Zaměřuje se na smysl založení podniku, na jeho postavení v systému centrálně plánovaného hospodářství a na specifické mechanismy jeho fungování. Klade si též za úkol zmapovat organizační a zaměstnaneckou strukturu podniku a sortiment zboží, se kterým obchodoval. Všimá si také různých forem hospodářské kriminality spjatých s podnikem a v neposlední řadě reakcí většinové společnosti na jeho existenci a postupnou ztrátu jeho monopolního postavení v obchodu se zahraničním zbožím. Studie vychází z dostupných materiálů, které se zachovaly pro období od pozdních padesátých let do let osmdesátých, přičemž materiály jednotlivých dekád jsou dochovány v rozdílném množství. Ovšem i přes torzovitost pramenů pro některé roky lze alespoň stručně osvětlit vývoj podniku od jeho založení na konci padesátých let do přelomu let osmdesátých a devadesátých.

Vznik podniku a struktura jeho příjmů

Podnik zahraničního obchodu Tuzex vznikl na základě vyhlášky ministra zahraničního obchodu v červnu 1957. Jeho pobočky byly v Československu zakládány za účelem vytváření devizových rezerv pro československou ekonomiku. Dělo se tak skrze *prodej zboží v drobném za cizí měny*.⁵ Tuzex tedy představoval nástroj, díky němuž stát efektivně odčerpával devizové prostředky, a to buď přímým inkasem cizích měn, nebo prodejem zboží za odběrní poukázky, tuzexové koruny (TK), pro které se vžil název bony. Obojí se mohly při prodeji vzájemně doplňovat, to znamená, že zákazník měl možnost zaplatit část v poukázkách a zbytek doplatit zahraničními měnami, nebo naopak. Třetí a nejméně rozšířený způsob platby za zakoupené zboží představovaly šeky.

4 ŠUSTEK, Zbyšek – KARASIEWICZ, Vít – KLIM, Martin: *Odběrní poukazy Tuzexu*. Merkur Revue, Brno 2005; NOVÁK, Michal – PELIKÁN, Michal: *Darexové a tuzexové poukazy. Součást historie Československa*. Detail, Bratislava 2016.

5 Vyhláška ministra zahraničního obchodu č. 122/1957 ze dne 27. června 1957 o zřízení Tuzexu, podniku zahraničního obchodu pro prodej zboží v drobném za cizí měny – viz <https://www.psp.cz/> (citováno k 15. 4. 2019). Vyhlášku vydalo ministerstvo na základě vládního usnesení, přijatého 19. června téhož roku, viz ABS, f. Usnesení vlády ČSR, usnesení vlády ČSR č. 663 ze dne 19. června 1957 o zřízení podniku zahraničního obchodu Tuzex a o nákupu starožitností od soukromníků, s. 1–2.

Adam Havlík

Pro osvětlení funkce speciálních odběrních poukázek je třeba zmínit, že v socialistickém Československu existoval tzv. devizový monopol, kdy si stát kladl nárok disponovat veškerými cizími platidly svých občanů. Pokud tedy československý občan nabyl zahraniční měny, měl povinnost ji podle zákona o devizovém hospodářství nabídnout Státní bance československé (SBČS), resp. jí pověřeným devizovým bankám⁶ k odkupu, a to do patnácti dnů od jejich nabytí. Jako protihodnotu za povinně nabídnuté valuty obdrželi „devizoví tuzemci“ dle přání buď československé koruny, jejichž kurz byl upraven složitým systémem příplatků, nebo právě odběrní poukázky opravňující k nákupu zboží v Tuzexu, a to na základě přepočtu podle oficiálně platného kurzovního lístku.⁷ Vedle toho stát zřizoval pro část obyvatele (pracující v zahraničí či příjemce deviz z ciziny skrze penze, dědictví, dary atd.) tuzexová, resp. devizová konta, aby s takto získanými finančními prostředky mohl nakládat.

Princip devizového monopolu, stejně jako specializované obchody fungující na stejné bázi jako Tuzex, nebyly v prostředí východního bloku ničím zcela novým. V Sovětském svazu existovala již na počátku třicátých let síť obchodů Torgsin, na niž později navázala Berjozka. V Polsku plnil podobnou úlohu Pewex, v NDR Intershop, v Bulharsku Corecom a v Rumunsku Comturist.⁸ V Československu působila síť obchodů určených k podobným účelům již od roku 1949. Šlo o organizaci zahraničního obchodu Darex (zkratka pro dárkový export). Fungoval v první řadě jako dárková služba, skrze niž bylo možné za cizí měny zasílat balíčky ze zahraničí do Československa a naopak.⁹ Princip byl následující: cizozemec (většinou československý emigrant) zaslal československému občanovi v hotovosti částku určenou k nákupu v Darexu nebo převedl na účet Darexu příslušný obnos, za který obdarovaný obdržel v prodejně dárkový balíček, případně jiné zboží v dané hodnotě.¹⁰

6 Devizový monopol vymezovaly zákony o devizovém hospodářství: zákon č. 107/1953, který byl novelizován zákonem č. 64/1958 a později nahrazen zákonem č. 142/1970. Devizovou bankou, k jejíž hlavním úkolům patřilo inkaso valut a vedení účtů v cizích měnách, byla Živnostenská banka – vše viz <https://www.psp.cz/> (citováno k 15. 4. 2019).

7 Po měnové reformě v roce 1953, která přinesla kvůli nadhodnocení nereálný kurz československé koruny vůči směnitelným měnám, se etabloval systém „korigujících“ příplatků. V roce 1967 byl pro účely zahraničního obchodu zaveden systém spočívající v tzv. vnitřním reprodukčním cenovém vyrovnání (VRCV). Tento systém, kterým se řídil obchodní kurz koruny, spočíval v umělém dorovnávání kurzových rozdílů tak, aby se československá cenová hladina přiblížila zahraničním. Od roku 1965 získávali zahraniční turisté ve směnárně k oficiálnímu kurzu navíc jeho 125% příplatek, ostatní (zahraniční studenti, členové zastupitelských úřadů a devizoví tuzemci) příplatek 100%. Později byl tento příplatek pro „ostatní“ snížen na 75 %. Tyto bonifikace se vztahovaly pouze na výměnu valut za čs. koruny. Pokud československý občan toužil v bance směnít např. západoněmecké marky, měl právo volby, zda za ně dostane čs. koruny, či tuzexové poukázky, ty ovšem pouze v kurzovní protihodnotě bez bonifikace. Viz BAKEŠ, Milan – MALÍK, Antonín – MOJŽÍŠKOVÁ, Soňa: *Československé devizové předpisy*. Panorama, Praha 1982, s. 35–36 a 66.

8 Sovětským Berjozkám se věnuje IVANOVA, Anna: Shopping in Beriozka. Consumer Society in the Soviet Union. In: *Zeithistorische Forschungen/Studies in Contemporary History*, online vydání, 2013, roč. 10, č. 2 (v tištěném vydání s. 243–263) – viz <http://www.zeithistorische-forschungen.de/2-2013/id=4536> (citováno k 15. 4. 2019). K východoněmeckým Intershopům viz ZATLIN, Jonathan R.: *The currency of socialism. Money and political culture in East Germany*. Cambridge University Press, Cambridge 2007.

9 ŠUSTEK, Zbyšek – KARASIEWICZ, Vít – KLIM, Martin: *Odběrní poukázky Tuzexu*, s. 6.

10 NOVÁK, Michal – PELIKÁN, Michal: *Darexové a tuzexové poukázky. Součást historie Československa*, s. 9.

Místo jedněmi zbožňované, jinými zatracované

V Československu Darex nabízel zahraniční a „prémiové“ exportní zboží k přímému prodeji ve velkých obchodních domech a později ve svých vlastních prodejnách. Již v létě 1950 jich existovalo 11, z toho 6 v Čechách a 5 na Slovensku.¹¹ Podnik tedy cílil jak na zahraniční klientelu, tak i na méně početnou skupinu místního obyvatelstva s přístupem k valutám. Cizí měny – ovšem pouze ty, o něž měl stát zájem – byly směnitelné za poukázky, jimiž mohl zákazník přímo v prodejnách platit. Kromě valut se poukázky vydávaly i za zlato. Balíčky nejčastěji obsahovaly kávu, čokoládu, margarín, čaj, cigarety, nylonky, kakao, džem, masové konzervy, 100% tuk či cukr.¹² Kromě typizovaných balíčků prodával Darex též spotřební zboží, textil, bytové doplňky, hračky atd. Činnost ukončil v roce 1953 v souvislosti s měnovou reformou a ocitl se v likvidaci, která byla završena v roce 1955.

O dva roky později (v mezidobí podobný podnik neexistoval, ale zanedlouho po zrušení Darexu vstala otázka, jak odčerpávat valuty podobným způsobem v nových ekonomických podmínkách) pak došlo k založení samotného Tuzexu. Od svého vzniku spadl do působnosti ministerstva zahraničního obchodu a na konci šedesátých let, když nabyl platnosti ústavní zákon o československé federaci, přešel pod nově vzniklé federální ministerstvo zahraničního obchodu. Hospodářské výsledky podniku byly vyhodnocovány průběžně podle ročních plánů. Dle organizačního řádu, jenž vymezoval jeho činnost, Tuzex zároveň hospodařil samostatně a odpovídal za vlastní závazky svým jměním.¹³ Za jeho jednání a závazky tedy neručil československý stát ani jiné organizace. Na přelomu šedesátých a sedmdesátých let se status Tuzexu v důsledku vyhlášky¹⁴ změnil a podnik se stal na krátkou dobu akciovou společností (od ledna 1969 do prosince 1970), než byl znovu transformován v podnik zahraničního obchodu.

Od počátku se Tuzex orientoval na zahraniční klientelu a na úzkou skupinu občanů, kteří měli přístup k cizím měnám, resp. k odběrním poukázkám. Tomu odpovídala i skladba zboží (zpočátku převládaly exportní československé výrobky) a také strategické rozmístění prvních prodejen v místech zajímavých z hlediska cestovního ruchu (lázeňská města, centrum Prahy, letiště). Prvotní zaměření podniku nám přibližuje článek v *Rudém právu* z července 1957, kdy zahájila provoz první pražská prodejna v Palackého ulici: *Posláním Tuzexu je vycházet vstříc členům diplomatických sborů, zahraničním turistům a delegátům i držitelům cizozemských platidel a valut. Prodává se tu textil, obuv, kožená galanterie, sklo, porcelán a v módním salonu šijí i obleky.*¹⁵ Pro výměnu

- 11 *Národní archiv* (dále jen NA), f. Darex, organizace zahraničního obchodu (OZO), nezpracováno, sl. 36, Pracovní postupy rayonistů. Organizace pracovního postupu rayonistů z července 1950. V té době fungovaly prodejny v Praze (na Václavském náměstí a na letišti v Ruzyni), Plzni, Českých Budějovicích, Brně, Karlových Varech (sezonní prodejna) a připravovala se sedmá, ostravská pobočka. Na Slovensku byly prodejny Darexu v Bratislavě, Košicích, Prešově, Žilíně a Piešťanech (taktéž sezonní, lázeňská prodejna).
- 12 NOVÁK, Michal – PELIKÁN, Michal: *Darexové a tuzexové poukazy. Součást historie Československa*, s. 9.
- 13 Na těchto principech byly zakládány i ostatní podniky zahraničního obchodu v padesátých letech. Seznam nejdůležitějších „pézetek“ – viz např. https://iuridictum.pecina.cz/w/Podnik_zahrani%C4%8Dn%C3%ADho_obchodu (citováno k 15. 4. 2019).
- 14 Vyhláška ministra zahraničního obchodu č. 202/1968 o určení Tuzexu, akciové společnosti, k provádění některých zahraničních obchodů – viz <https://www.psp.cz/> (citováno k 15. 4. 2019).
- 15 Pražský Tuzex zahájil prodej. *Rudé právo*, 24. 7. 1957, s. 2.

Adam Havlík

valut za poukázky disponoval tento prodejní dům Tuzexu na samém počátku své existence dokonce i vlastní směnárnou, provozovanou Státní bankou československou. Ovšem v souvislosti s prudkým rozvojem podniku byly „pomocné provozní práce“, jako vydávání bonů a vedení tuzexových úspor, zanedlouho převedeny k provádění zcela na SBČS a Živnostenskou banku.¹⁶

Tuzex zároveň cílil i na příslušníky československých diplomatických sborů a také na krajany v cizině, kteří měli zájem finančně, resp. materiálně pomoci svým blízkým doma. Tím v podstatě navázal na činnost svého předchůdce Darexu a převzal jeho úlohu: prostřednictvím dárkové služby bylo možné příbuzným či známým v Československu pořídit zboží dle výběru.

Přehledný výčet cest, jimiž do podniku přitékaly devizy, ukazují rozbor hospodářské činnosti, jež byly každý rok předkládány jeho vedení. V rámci svého působení disponoval Tuzex, stejně jako před ním Darex, obchodním zastoupením v řadě zemí. Úkolem zástupců (často šlo o zahraniční firmy, ve kterých působili čs. krajané) bylo navazování obchodních kontaktů, propagace podniku, a také zaslání peněžních darů od Čechoslováků v cizině pro jejich příbuzné a přátele doma.¹⁷ Původně tvořilo inkaso z činnosti zahraničních zástupců jeden z hlavních zdrojů příjmů (kolem jedné třetiny), avšak postupem času kleslo: na přelomu šedesátých a sedmdesátých let se pohybovalo okolo 25 %, koncem sedmdesátých let pak na cca 12 % celkového inkasa deviz.¹⁸

Vedle příjmů z činnosti zástupců proudily ze zahraničí tzv. přímé úhrady, bez dalšího zprostředkování (zástupců). Jednalo se hlavně o devizové dary zasílané soukromými osobami, jež se obdarovaným ukládaly na účty. Okruh příjemců valut ze zahraničí se rozšířil po roce 1968 v souvislosti s posrpnovou emigrační vlnou. Jen v letech 1968–1969 opustilo ČSSR asi sedmdesát tisíc osob¹⁹ a v následujících letech zasílala řada emigrantů svým příbuzným či známým kromě zboží také valuty. Důsledkem byla paradoxní situace: příbuzní emigrantů, tedy lidé v určitých aspektech ostrakizovaní a v každodenním životě různě znevýhodňovaní, požívali díky přísunu tuzexových bonů v oblasti konzumu a životní úrovně výhod, kterých nedosáhly ani skupiny obyvatelstva státem naopak preferované.²⁰

Zdrojem, jehož důležitost s postupem času vzrostla, byly úspory československých občanů pracujících dočasně v zahraničí. Do této skupiny patřili odborníci z oblasti technických profesí vysílání na různé projektové a montážní práce v rozvojových zemích, pracovníci československých zastupitelských úřadů v cizině, řidiči v mezinárod-

16 NA, f. Tuzex, organizace zahraničního obchodu (OZO), 1958–1991, nezpracováno, Komplexní rozbor hospodářské činnosti podniku za rok 1978 (nedatováno), s. 1.

17 ŠUSTEK, Zbyšek – KARASIEWICZ, Vit – KLIM, Martin: *Odběrní poukazy Tuzexu*, s. 7.

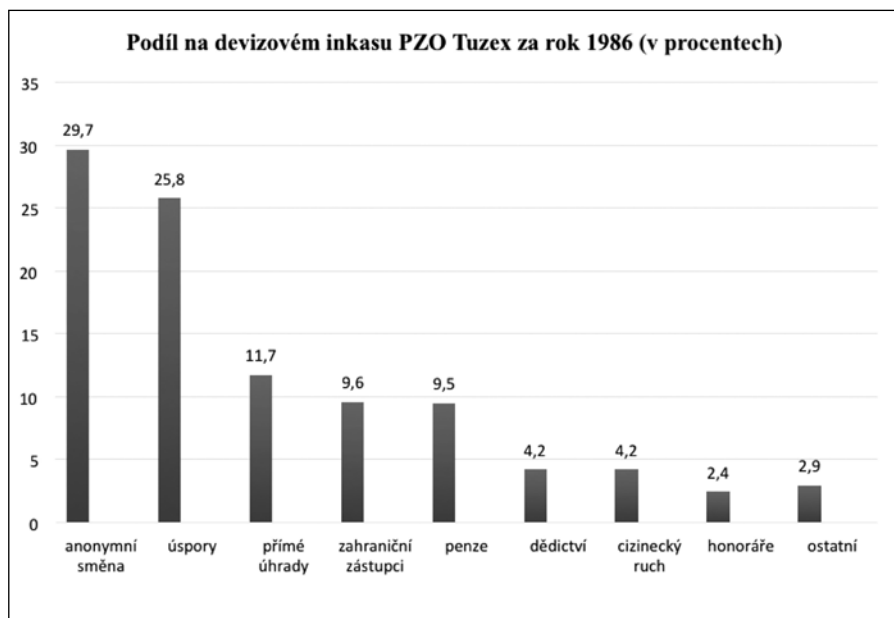
18 NA, f. Tuzex, OZO, 1958–1991, nezpracováno, Komplexní rozbor hospodářské činnosti podniku za rok 1978 (nedatováno), s. 3. Znatelný pokles v podílu zástupců na příjmech se odehrál např. v letech 1962–1965, kdy se z 33,7 % dostal na 25,8 %. Tamtéž, Tuzex T-spisy 1965, Materiál pro ředitelskou poradu z 27. 4. 1965, Rozbor hospodářské činnosti podniku za I. čtvrtletí 1965, Přehled o splnění úkolů za I. čtvrtletí 1965 pro hodnocení plnění plánu, přiznání premií, dotací PFP, udělení RP, s. 3.

19 RYCHLÍK, Jan: *Cestování do ciziny v habsburské monarchii a v Československu. Pasová, vízová a vystěbovatecká politika 1848–1989*. ÚSD AV ČR, Praha 2007, s. 112.

20 BREN, Paulina: *Tuzex and the Hustler*, s. 30–33.

Místo jedněmi zbožňované, jinými zatracované

ní dopravě aj. Živnostenská banka jim zřizovala tuzexová konta, a proto měli možnost v síti Tuzexu nakupovat. Podle historiků Jiřího Knapíka a Martina France došlo v šedesátých letech v Tuzexu k důležité změně klientely, kdy prudce vzrostl počet československých občanů pracujících v rozvojových zemích.²¹ I tato skutečnost zřejmě přispěla k tomu, že v sortimentu dostupném v prodejnách poměrně rychle převládlo zahraniční zboží nad československým. Nárůst důležitosti tuzemských občanů jako zákazníků potvrzují i rozbor hospodaření podniku od roku 1960: v roce 1959 činily úspory čs. pracovníků v zahraničí a pracovníků zastupitelských úřadů 10,9 % celkového inkasa, o rok později již 14 % a během následujících tří dekád toto číslo vzrostlo na více než 20 %.²² K růstu jejich úspor přispělo i zavedení dvacetiprocentní bonifikace na základě směrnic ministerstva zahraničního obchodu.²³



Zdroj: NA, f. Tuzex, OZO, 1958–1991, nezpracováno, Materiál pro poradu generálního ředitele, 9. 2. 1987, Zhodnocení plánu devizového inkasa za rok 1986

- 21 Knapík, Jiří – France, Martin a kol.: *Průvodce kulturním děním a životním stylem v českých zemích 1948–1967*, II. díl, s. 963.
- 22 NA, f. Tuzex, OZO, 1958–1991, nezpracováno, Komplexní rozbor hospodářské činnosti podniku za roky 1960, 1963, 1969, 1978, 1979 a 1982–1988.
- 23 *Věstník ministerstva zahraničního obchodu*, roč. 1960, č. 14, Směrnice ministerstva zahraničního obchodu ze dne 10. května 1960 o nákupu zboží čs. občany pracujícími v zahraničí a krátkodobými cestovateli do zahraničí u podniku Tuzex, s. 205. Dvacetiprocentní bonifikace úspor měla mj. motivovat pracovníky krátkodobě působící v zahraničí, aby vydělané valuty neutráceli na místě, ale přivezli je do Československa.

Adam Havlík

Další stabilní příjmy přinášel cizinecký ruch, do něhož spadaly útraty příslušníků cizích diplomatických sborů v Československu a také nákupy zahraničních turistů. Inkaso Tuzexu plynulo i z penzí či dědictví po příbuzných žijících v zahraničí. Finanční prostředky z dědických řízení se dědicům do Československa proplácely většinou skrze komplikované systémy převodů, někdy i s odstupem několika let. Další položku příjmů tvořily honoráře umělců za vystoupení v cizině. Zde ovšem vstupovaly do hry i agentury typu Pragokonzert nebo Filmexport, jež do zahraničí oficiální cestou vysílaly umělce, hudebníky, resp. vyvážely filmy. Lidé, kteří skrze tyto agentury vycestovali do ciziny pracovně, si totiž mohli na krytí svých osobních potřeb ponechat podstatnou část honoráře.²⁴

Vůbec největší podíl na přílivu devizových prostředků časem měly tzv. anonymní směny. Ta byla možná na základě generální amnestie, která promíjela porušení nabídkové povinnosti ve stanovené lhůtě (patnáct dnů), takže lidé, jež státu nabídli získané valuty se zpožděním, nebyli sankcionováni.²⁵ V sedmdesátých a osmdesátých letech tvořily devizové prostředky získané na základě anonymní směny kolem 30 % z celkového devizového inkasa podniku. Jednalo se o příjmy povětšinou z tezaurovaných valut, které se občané rozhodli dodatečně směniti: typickými příklady byly peněžní dary z ciziny, jež do Československa přicházely v dopisech, valuty získané při návštěvách příbuzných ze zahraničí nebo cizí měny z pokoutní směny.

„Tuzexový“ černý trh a jeho „aktéři“

V jistém ohledu lze systém anonymní směny vnímat jako důkaz toho, že stát nehleděl na původ přijímaných valut a spíše než to, odkud pocházejí, považoval za důležité, kam plynou. Skutečnost, že podstatnou část příjmu Tuzexu generoval černý trh, který byl s existencí podniku nedílně spjatý, byla před rokem 1989 jakýmsi veřejným tajemstvím. Přesto nikdy nedošlo k podstatnější reformě principů, na kterých chod podniku stál. Podobně tomu bylo i s kriminalitou, která byla s každodenním provozem Tuzexu spjatá. Spekulace s valutami a tuzexovými poukázkami byla podle tehdejší legislativy protiprávní²⁶, ovšem její potírání nebylo nikdy zcela účinné. Snahy o řešení narážely kromě všudypřítomné korupce na ekonomický pragmatismus stát-

24 NA, f. Tuzex, OZO, 1958–1991, nezpracováno, Komplexní rozbor hospodářské činnosti podniku za rok 1978 (nedatováno), s. 11.

25 Amnestie vztahující se k nabídkové povinnosti a anonymní směna byly součástí „devizové praxe“ nejpozději od ledna 1954, kdy vstoupil v platnost nový devizový zákon (č. 107/1953 z 22. 12. 1953), a obojí bylo přesněji definováno úředním sdělením Ministerstva financí ČSR, vydaným v Úředním listu Československé republiky z 16. 1. 1954 (roč. XXXV.).

26 Tím, že s cizími měnami veksláci obchodovali ve vlastní režii, porušovali devizový monopol a dopouštěli se trestného činu ohrožení devizového hospodářství (§ 146) podle tr. z. (č. 140/1961 Sb.). S veksláctvím souvisel i trestný čin spekulace (§ 117), tedy prodeje zboží za přemrštěné ceny, a trestný čin porušování předpisu o oběhu zboží ve styku s cizinou (jinými slovy pašování, § 124). Relevantní je v tomto kontextu také zákon o přečinech (č. 150/1969 Sb.), celní zákon (č. 44/1974 Sb.) a zákon o úkolech národních výborů při zajišťování socialistického pořádku (č. 60/1961 Sb.) a jejich pozdější novelizace – vše viz <https://www.psp.cz/> (citováno k 15. 4. 2019). Konkrétní výše postihu na škále přestupků – přečin – trestný čin se odvíjela podle vyčíslené škody, způsobené československému hospodářství.

Místo jedněmi zbožňované, jinými zatracované

ní moci, který neumožňoval zásadnější systémové změny. Dokud fungovaly mechanismy, jako byla anonymní směna valut, nebylo ani možné (a nejspíš nebyl ze strany státu ani zájem) vymýtit různé formy trestné činnosti, jež se v této souvislosti před rokem 1989 objevily.²⁷

Černý trh s bony se stejně jako pokoutní prodej zboží zakoupeného v Tuzexu objevil prakticky okamžitě po založení podniku v druhé polovině padesátých let.²⁸ Nejspíš i proto, že saturoval konzumní potřeby obyvatel a doplňoval neuspokojivou nabídku na trhu vnitřním, byl černý trh navázaný na Tuzex částečně tolerován. Díky němu se k vytouženému zboží za výlohami tuzexových prodejen dostali i lidé, kteří přístup k bonům či valutám jinak neměli. Tyto původně „neprivilegované masy“ postupně utvořily největší zákaznickou skupinu podniku. Ve druhé polovině osmdesátých let nakupovalo v Tuzexu více než 10 milionů zákazníků ročně (75–80 % tvořili českoslovenští občané), přičemž oficiálně vedených tuzexových účtů evidoval československý bankovní systém přibližně stonásobně méně (přes 100 tisíc).²⁹ Je tedy jasné, že značná část zákazníků se k poukázkám musela dostat neoficiální cestou.

Řekupníci, kteří se zabývali nelegálním obchodováním s valutami a tuzexovými korunami a svým počínáním fakticky propojovali většinové obyvatelstvo s Tuzexem, byli obvykle označováni jako veksláci.³⁰ Ti skupovali valuty ponejvíce od zahraničních turistů a za ně nabízeli československé koruny podle kurzu, jenž byl vyšší než ten oficiální a zároveň zůstal výhodným pro nakupující i prodávající.³¹ Takto získané valuty měnili veksláci skrze bankovní instituce na odběrní poukázky. Pomáhala jim k tomu již zmíněná anonymní směna. Bony pak veksláci nabízeli k prodeji československým občanům, kteří zatoužili po nákupu zboží z Tuzexu a běžně by takovou možnost neměli. Jestliže oficiálně měla jedna tuzexová koruna nominální hodnotu dvou československých korun (v tomto poměru totiž SBCS odkupovala nepoužité poukazy), na černém trhu se kurz pohyboval v rozmezí od čtyř do šesti československých korun za

- 27 Kromě anonymní směny mýřila kritika v různých policejních rozbořech též na neměnnost předpisů v oblasti trestního práva a na neregulovaný příliv valut přes hranice bez jejich zapisování. Viz např. *Archiv bezpečnostních složek* (dále jen ABS), f. MV ČSR – Správa kriminální služby Veřejné bezpečnosti, nezpracováno, přírůstek č. 1750/88, balík č. 4, sign. SKS 22/1983, Vyhodnocení opatření proti devizové trestné činnosti a spekulaci, Vyhodnocení provedených opatření v oblasti boje proti devizové trestné činnosti a spekulaci s TK v ČSR a řešení problematiky v hl. městě Praze, předloženo 13. 1. 1983.
- 28 NA, f. Tuzex, OZO, 1958–1991, nezpracováno, Komplexní rozbor hospodaření za rok 1958 (nedatováno), s. 35. Konkrétní případy kriminality spjaté s Tuzexem se objevují již v policejních materiálech sledujících období let 1957–1958. Viz ABS, f. Sekretariát ministra vnitra I. díl (A 2/1), inv. j. 1249, Informativní zpráva o činnosti VB na úseku boje proti spekulaci a různým daňovým deliktům za rok 1957 a I. pololetí 1958 (nedatováno), s. 17.
- 29 Tuzexový rozhovor. *Dikobraz. Nezávislý satirický a humoristický týdeník*, 1988, roč. XLIV, č. 2254 (42/1988), s. 7.
- 30 Slovo vekslák vzniklo zkomolením německého slova wechsell („měnit“, „směnit“). Obdobným způsobem vznikl v Polsku výraz cinkciarz, označující tamější překupníky valut. Odvozen byl od slovního spojení cincz many, což není nic jiného než zkomolenina anglického „change money“. Srov. KOCHANOWSKI, Jerzy: *Tylnymi drzwiami. „Czarny rynek“ w Polsce 1944–1989*. Neriton – Instytut Historyczny Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2010, s. 289n.
- 31 Modelové příklady ilegálních obchodů viz JANEČEK, Jaroslav: „Veksl“. In: *Kriminalistický sborník*, 1983, roč. 18, č. 6. Magnet-Press, Praha 1983, s. 351. Jestliže byl např. počátkem roku 1982 oficiální kurz (bez příplatků) amerického dolaru 5,85 Kčs za 1 USD a západoněmecké marky 2,47 Kčs za 1 DM, na černém trhu je veksláci vykupovali od turistů v kurzu 27 Kčs za 1 USD, resp. 12 Kčs za 1 DM.

Adam Havlík

jednu tuzexovou korunu. Kromě odběrních poukázek prodávali veksláci přímo i valuty, opět za tzv. černý kurz. Díky tomuto koloběhu, založenému na rozdílných kurzech, tak dokázali vydělat za velmi krátkou dobu velké sumy peněz. Po cizích měnách vznikala poptávka především u lidí, kteří získali tzv. výjezdní doložku pro vycestování do kapitalistické ciziny (případně do Jugoslávie) nebo si chtěli nechat dovézt z ciziny zboží, po kterém toužili.³²

Při bližším zkoumání prostředí devizové trestné činnosti zjistíme, že mělo vlastní hierarchickou strukturu. V organizovaných skupinách stáli v pomyslné pyramidě nejnižší obyčejní pouliční překupníci, ve veksláckém žargonu „nohy“ (museli „šlapat chodník“) nebo také „komáři“ (díky jejich dotěrnosti). Ti nabízelí tuzexové poukázky, případně cizí měny kolemjdoucím přímo před pobočkami Tuzexu. Naopak špičky veksláckého světa, tzv. skupky, se na ulici většinou nepohybovaly a dohlížely na své obchody z tepla hotelových lobby, snack barů a restaurací. Pouliční černý trh s bony nebo valutami pak zásobovali přes své prostředníky.³³ Nejvíce byli veksláci spojováni právě s devizovou trestnou činností, ovšem řada z nich obchodovala ve velkém také s pašovaným zbožím: v sedmdesátých a osmdesátých letech velmi často s digitálními hodinkami, kalkulačkami a další elektronikou, oblečením atd. Špičky veksláckého světa se zaměřovaly také na velmi výnosný prodej starožitností, uměleckých děl či drahých kovů do zahraničí, přičemž řídily celé překupnické sítě, zahrnující i různé znalce a odhadce.

S fenoménem Tuzexu, byť nepřímou, souvisela ještě jedna forma kriminality, tzv. tuzexové dívky. Jejich činnost spadala podle trestního zákona do oblasti spíše mravnostní, a nikoliv hospodářské kriminality. Pojem „tuzexové dívky“ označoval společnosti, jež vyhledávaly zahraniční klientelu, zejména muže přijíždějící do Československa z nesocialistických zemí. Proto se objevovaly v místech, kde se vyskytoval větší počet cizinců, v hotelech a s nimi spojených restauračních zařízeních.³⁴ Za své služby obvykle dostávaly cizí měny a jejich činnost kryli recepční a číšníci, jež za provize „přimhouřili oko“ nad jejich přítomností. V některých případech šlo o studentky, které si tímto způsobem příležitostně přivydělávaly. Přízeň movitých cizinců a přísun valut jim přinášely možnost obklopit se jinak nedostupným luxusem. Vidinou a motivací zde byl i potenciální budoucí sňatek spojený s možností emigrace z Československa. Vyskytovaly se ovšem také organizovanější formy prostituce. Zde jako kuplíři působi-

32 To byl i případ hlavního hrdiny filmu *Bony a klid* z roku 1987 (režie Vít Olmer), ztvárněného Janem Potměšilem. Ten přijíždí do Prahy, aby získal od veksláků západoněmecké marky na nákup nové hifi techniky.

33 K hierarchiím v prostředí černého trhu viz HAVLÍK, Adam: Veksláci. In: VLADIMÍR 518 a kol.: *Kmeny 0. Městské subkultury a nezávislé společenské proudy před rokem 1989*. Yinachi a Bigg Boss, Praha 2013, s. 645–648 (rozhovor s Viktorem Weinrichem). Dále např. VRABEC, Petr: Vzpomínky na báječnou dobu. *Reflex*, 2014, roč. 25, č. 20, s. 33. K rozdílným specializacím veksláků také KMENTA, Jaroslav: *Svédek na zabítí*. Jaroslav Kmenta, Praha 2010, s. 198 (e-kniha).

34 NA, f. KSC-ÚV-02/1, Předsednictvo ÚV KSC 1976–1981, sv. 44, a. j. 50, bod schůze 14, č. j. VB/F-0027/OŠ-1977, Zpráva o stavu obecné kriminality v hlavních městech Praze a Bratislavě a opatření ke zlepšení situace předložená 4. 7. 1977, příloha č. 3, Problematika kriminální činnosti zaměstnanců taxislужby, hotelových zaměstnanců a příživnických žvlů páchané v souvislosti s cizineckým ruchem, s. 1–2.

Místo jedněmi zbožňované, jinými zatracované

ly osoby z prostředí veksláků, jež valuty získané společnicemi směňovaly na tuzexové poukázky. Právě na vývoj odběrních poukázek a na sortiment nabízený v tuzexových prodejnách se zaměříme nyní.

Tuzexové poukázky, nabízený sortiment a jeho ceny

Vůbec první emise tuzexových bonů se přirozeně datuje k „zakladatelskému“ roku 1957, kdy stát začal tisknout poukazy v hodnotě 1, 5, 20, 50 a 100 československých korun. O rok později přibyl poukaz v hodnotě 0,50 Kčs, v roce 1959 ve výši 71,50 Kčs (v platnosti zůstaly pouze do roku 1963) a v roce 1979 ještě v hodnotě 500 Kčs. Výhledově se počítalo s dalšími poukazy (v hodnotě 200, 1000 a 5000 Kčs), ty ovšem nikdy vydány nebyly. V průběhu let se objevilo několik druhů poukázek. Kromě běžných, určených na nákup zboží dle vlastního výběru na pobočkách, vydával PZO Tuzex poukázky na odběr nafty či benzinu u čerpacích stanic (určené pro cizince), v šedesátých letech též na nákup uhlí a stavebnin, dárkové vouchery nebo účelové odběrní poukazy Živnostenské banky a Československé obchodní banky, vystavované na přesnou částku.³⁵ Vzhledem k vysoké poptávce po bonech se vedle oficiálních emisí objevovaly i padělký. První prokázané případy padělatelství se datují do konce šedesátých let. Reakce státu přišla v podobě zlepšení ochrany platidel vodoznakem a složitějšími grafickými vzory. Přesto se do roku 1989 vyskytlo několik dalších pokusů dát padělané poukázky do oběhu.³⁶

Stejně jako se během času měnila vizuální stránka poukázek, i jejich právní zakotvení prošlo určitým vývojem. V prvním roce existence podniku byly tuzexové poukázky vydávány na konkrétní jména, než dostaly přednost anonymní emise. Časová platnost poukázek se také měnila. Nejdříve byly bony platné po dobu tří měsíců, od roku 1960 měly poukázky hodnoty nad 5 Kčs platnost šest měsíců (u menších se přestala platnost sledovat) a v roce 1981 se platnost poukázek v hodnotě 10 Kčs a více prodloužila na jeden rok, ovšem podnik mohl jejich platnost prodloužovat podle situace v zájmu zvýšení svého obrátu.³⁷ Rok 1981 je zajímavý i z hlediska právního postavení bonů: vyhláška vydaná federálním ministerstvem zahraničního obchodu vůbec poprvé jejich právní podstatu explicitně vymezila.³⁸ V té době také zmizela klauzule o jejich neprodejnosti v Československu, uváděná doposud přímo na poukázkách. Formulace o neprodejnosti bonů ovšem podle dobových expertiz zřejmě neměla v praxi přílišnou váhu. Jeden z posudků Ministerstva financí ČSSR z konce sedmdesátých let

35 ŠUSTEK, Zbyšek – KARASIEWICZ, Vít – KLIM, Martin: *Odběrní poukázky Tuzexu*, s. 9–12.

36 Blíže k jednotlivým případům viz tamtéž, s. 23.

37 BAKES, Milan – MALÍK, Antonín – MOJŽÍŠKOVÁ, Soňa: *Československé devizové předpisy*, s. 66.

38 Vyhláška federálního ministerstva zahraničního obchodu a federálního ministerstva financí o odběrních poukázках PZO Tuzex (č. 8/1981), vydaná 30. 1. 1981 – viz <https://www.psp.cz/> (citováno k 15. 4. 2018). Podle ní byly tuzexové poukázky *listinou, s níž je spojeno právo jejího držitele uhradit jí v tuzemsku ve výši její nominální hodnoty [...] kupní cenu zboží prodávaného nebo služby poskytované Tuzexem, podnikem zahraničního obchodu, Praha [...] za devizové prostředky*. Poukázky tedy neměly statut deviz, takže pouhé pokoutní obchodování s nimi za spekulativní ceny nebylo možné postihnout jako devizový trestný čin, nýbrž kvalifikovalo se obvykle jako „spekulace“.

Adam Havlík

uvádí, že obchod s tuzexovými bony mezi československými občany není sám o sobě trestný, nehledě na klauzuli o jejich neprodejnosti na lící straně (údajně neměla oporu v právních předpisech), a je v praxi stíhán pouze tehdy, přesahuje-li rámec „osobní potřeby“ a získá charakter trestného činu.³⁹

Samotné zboží dovážel podnik podle vlastních záměrů a choval se přitom tržně. Dělo se tak v malé míře skrze přímý dovoz, převážně šlo o import, který pro Tuzex zajišťovaly další podniky zahraničního obchodu podle své specializace.⁴⁰ Při objednávkách a nákupu zahraničního zboží museli zaměstnanci obchodního oddělení Tuzexu brát v potaz potenciální poptávku a vybírat aktuální a atraktivní sortiment, u kterého měli jistotu, že se bude dobře prodávat. Pokud byla skutečnost jiná, snažily se prodejny zboží zbavit v různých doprodejových a slevových akcích. Původně se sortiment v Tuzexu skládal převážně z československých výrobků, avšak (i vzhledem k výše uvedeným změnám ve struktuře klientely) ve výběru rychle převládlo zboží západní provenience, a to prakticky ze všech spotřebních oblastí: elektronika, bílé zboží (pračky, lednice, mrazničky a různé kuchyňské spotřebiče), oblečení, automobily, ale také potraviny, kosmetika, hračky, sportovní potřeby, nábytek a různé předměty denní potřeby. Podstatná část zahraničního zboží pocházela dlouhodobě ze zemí západní Evropy: ze Spolkové republiky Německo, z Rakouska, Francie, Itálie (hlavně móda), Spojeného království či zemí Beneluxu. Od konce sedmdesátých let markantně vzrostl podíl japonských výrobků (elektronika). Z rozvojových zemí se prosazovala zejména Brazílie, a to díky dovozu kávy. Menší část dovozu tvořily i produkty ze socialistických zemí, např. exportní potraviny ze Sovětského svazu (kaviár, vodka, čaj), některé značky automobilů a další sortiment. U tuzemských výrobků nabízených na prodejních hrálo prim broušené sklo, porcelán a bižuterie a ve skupině potravin mělo důležité postavení plzeňské pivo. S postupem času se poměr mezi zahraničním a československým zbožím ustálil zhruba tak, že tuzemské exportní výrobky tvořily jednu třetinu sortimentu.⁴¹

Velkému zájmu zákazníků se dlouhodobě těšily zahraniční automobily a elektro-technika.⁴² Zejména v druhé jmenované oblasti šlo vesměs o špičkové výrobky, které zdejší průmysl nedokázal oproti západním technologickým velmocím v odpovídající kvalitě a množství nabídnout. V pozdějších letech to byly videopřehrávače a videorekordéry, barevné televizory, videokamery, hi-fi soupravy, walkmany a postupně také výpočetní technika, od jednoduchých kalkulaček po osobní počítače. Tuzex zároveň v Československu spoluutvářel aktuální módní trendy. Vybrané prodejny nabízely

39 NA, f. Ministerstvo financí ČSSR, nezpracováno, odbor XVI, Koordinace posudkové činnosti ministerstev financí republik v devizově trestních věcech, č. j. XVI/3-4. 138/79, 25. 4. 1979), příloha č. 2. Stanovení přepočtu a některé problémy týkající se odběrních poukazů PZO Tuzex.

40 Např. v roce 1984 bylo skrze ostatní organizace zahraničního obchodu (např. Centrotex, Koospol, Motokov a další) zajištěno téměř 90 % veškerého dovozu. NA, f. Tuzex, OZO, 1958–1991, nezpracováno, Komplexní rozbor hospodářské činnosti podniku za rok 1984. Komplexní stanovisko k výsledkům hospodářské činnosti OZO Tuzex za rok 1984 (nedatováno), s. 2.

41 Tamtéž, s. 3.

42 NA, f. Tuzex, OZO, 1958–1991, nezpracováno, Materiál pro poradu generálního ředitele, 9. 2. 1987 – Zhodnocení plánu devizového inkasa za rok 1986, s. 1.

Místo jedněmi zbožňované, jinými zatracované

i látky a metrový textil, ovšem proslulosti dosáhl Tuzex v první řadě díky prodeji některého konfekčního zboží. Asi nejčastěji se dnes připomíná nabídka džínsových kalhot, které byly jako symbol západního způsobu života na vnitřním trhu po dlouhou dobu nedostupné. Pro tyto kalhoty se v Československu dokonce ujalo označení přejaté od první dovážené značky: protože sortimentu na prodejnách vládly na konci šedesátých let výrobky italské značky Rifle, začalo se tak posléze říkat všem denimovým kalhotám.⁴³ Co se automobilů týče, skládal se sortiment z vozů různé provenience. Nárazově figurovaly v nabídce modely z nesocialistických zemí, zpravidla nižší a střední třídy. Na objednávku bylo možné dovážet ale i jiné, luxusnější vozy, třeba i BMW či Mercedes-Benz. Vedle značek z kapitalistických zemí se prodávaly i vozy automobilek východního bloku, včetně mladoboleslavské Škody. Pro ilustraci lze uvést, že specializovaná prodejna Tuzexu se sídlem v Praze 6 – Řepích nabízela v březnu 1988 následující modely: Škoda 105, Škoda 120, Škoda 130, Škoda 136 (Rapid), Lada 2107, Peugeot 205 a 309, Renault 21, Fiat Uno a Opel Kadett.⁴⁴ Velkou výhodou nákupu vozu prostřednictvím Tuzexu byla absence pořadníků. Zatímco na vnitřním trhu, kde prodej osobních automobilů spadl pod národní podnik Mototechna, čekali žadatelé na auto i několik let, v Tuzexu stačilo složit částku ve výši prodejní ceny a nový majitel mohl získat vůz prakticky přes noc. Ovšem vzhledem k vysokým cenám si koupí osobního automobilu (obzvláště pokud šlo o západní modely) mohl dovolit omezený počet zákazníků. Jestliže zmíněná Škoda 105 v provedení „L“ (de Luxe) na jaře 1988 stála 11 785 TK, Renault 21 s metalickým lakem již potenciální kupce vyšel na 56 000 TK. Průměrná hrubá měsíční mzda v Československu ve stejném roce byla přitom 3 095 Kčs.⁴⁵

Stejně jako u automobilů fungovala i u jiných druhů zboží vedle přímého prodeje objednávková služba. Díky ní mohli zákazníci vybírat výrobky v katalogích a nechávali si je zaslat na přání. Jak již bylo uvedeno, Tuzex nabízel také předem sestavené dárkové balíčky. Reklamní tiskoviny z roku 1986 jich prezentují celou řadu: potravinové balíčky pro celou rodinu, pro děti složené převážně z cukrovinek, „mužský“ balíček s americkými cigaretami a tvrdým alkoholem, balíček pro dámy s bonboniérou, kávou a čokoládou, balíčky pro různé příležitosti, jako byly narozeniny či Vánoce, dále balíčky „dietní“, pro seniory, kosmetické nebo drogistické pro muže, ženy i děti.⁴⁶ Potravinové a drogistické výrobky byly k dostání přímo na některých pobočkách a tvořily

43 *Najobľúbenejším tovarom Tuzexu boli legendárne „rifle“ či západné automobily* – viz <https://bratislava.dnes24.sk/foto-najobľubenejsim-tovarom-tuzexu-boli-legendarne-rifle-ci-zapadne-automobily-251736> (citováno k 15. 4. 2019).

44 ABS, sb. Správa vyšetřování StB FMV Praha III. díl, 1968–1989 (dále jen A 3/3), k. 13, inv. j. 197 a 198 (dle prozatímního inventurního soupisu), Ceník PZO Tuzex, prodejna automobilů, platný dne 30. 3. 1986, nestránkováno.

45 Český statistický úřad, Průměrná hrubá měsíční mzda zaměstnanců v civilním sektoru národního hospodářství podle ekonomické činnosti (sekce OKEČ) a sfér, 1955–1992 – viz <https://www.czso.cz/documents/10180/35067255/1100251539.pdf/afd4b303-aa1d-42f6-a1e8-8bab1b3f58ae?version=1.1> (citováno k 15. 4. 2019).

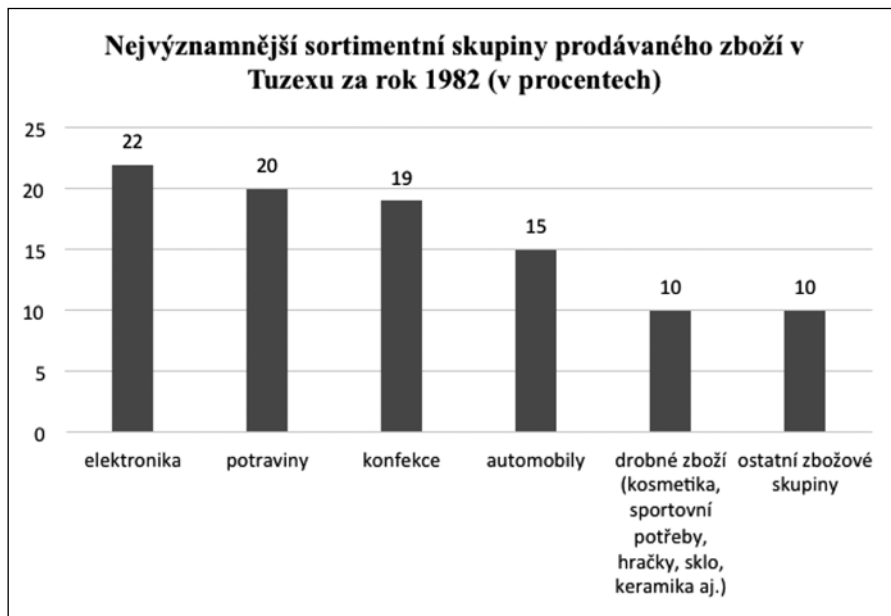
46 NA, f. Tuzex, OZO, 1958–1991, nezpracováno, *Gift parcels Tuzex / Colis-cadeaux Tuzex*. Reklamní tiskoviny z roku 1986, nestránkováno.

Adam Havlík

nezanedbatelnou část z celkového sortimentu. Mezi potravinami představovaly žádaný artikl trvanlivější pochutiny, jako byla švýcarská čokoláda, limonády v plechovkách, sušenky, žvýkačky, ale také těstoviny, různé omáčky, potraviny v konzervách, čaj, alkoholické nápoje. Z drogistických výrobků se dobře prodávaly kvalitní prací prášky, parfémy či šampony.

Obecně mělo tuzexové zboží pro mnohé československé občany punc výjimečnosti a podnik skrze nabízený sortiment spoluutvářel dobové představy o luxusu. Pamětníci vzpomínají, že výrobky zakoupené v Tuzexu měly mnohdy doslova magickou přitažlivost a žily v domácnostech (i po svém spotřebování) druhým životem. Až úsměvně dnes působí skutečnost, že použité obaly od potravin, pracích prostředků či kosmetiky se v některých domácnostech trvale uchovávaly. Tyto fetiše propůjčovaly svým majitelům určitou společenskou prestiž, a přestože ztratily svoji původní funkci, byly i nadále stavěny na odiv pro návštěvy, případně používány pro jiné účely (např. sbírky sestávající z použitých plechovek od amerických limonád atd.).

Ceny zboží v Tuzexu byly odvozovány od průměrných cen v zahraničí. Stát u něj navíc upravoval celní tarify tak, aby např. pro občany pracující v zahraničí bylo výhodnější ho nakupovat po návratu v Tuzexu, než kdyby totéž zboží zakoupili v cizině a dovezli do Československa.⁴⁷ Regulací cen mělo být zajištěno, aby cenné devizy putovaly do státní pokladny a nebyly utráceny na místě, kde byly získány. Oproti



Zdroj: NA, f. Tuzex, OZO, 1958–1991, nepracováno, *Komplexní rozbor hospodářské činnosti podniku za rok 1982 (nedatováno)*.

Místo jedněmi zbožňované, jinými zatracované

individuálně dovezenému zboží zajišťoval Tuzex u zboží zakoupeného v síti jeho prodejen služby spojené se zárukou a servisem, v první řadě reklamační řízení v případě vad a poruch a dodávky náhradních dílů. Vzhledem k tomu, že Tuzex nabízel i domácí produkty (a některé vyráběly zdejší firmy přímo pro něj), nacházel se v síti dodavatelsko-odběratelských vztahů s „běžnými“ československými podniky. Tento stav s sebou občas přinášel komplikace, typické pro centrálně řízené hospodářství: neplnění dodávek, stížnosti na kvalitu odebíraného zboží, neatraktivní, zastaralý sortiment atd.⁴⁸

Prodejní síť a propagace vlastní činnosti

Postupnému rozmachu Tuzexu odpovídal i růst jeho prodejní sítě. Od počátků podniku se průběžně zvyšoval počet nově otvíraných obchodů. V době, kdy Tuzex vznikl, fungovalo pět prodejen a dvě střediska zásilkové služby. V roce 1958 již bylo v provozu několik poboček v Praze (včetně prodejny na ruzyňském letišti), dále prodejny v Karlových Varech, Brně, Bratislavě, Popradu, Prešově a Košicích.⁴⁹ Do roku 1960 přibýly další tři (hotel Alcron a potraviny na Ovocném trhu v Praze a ve slovenských Michalovcích).⁵⁰ Během následujícího čtvrtstoletí se síť prodejen Tuzexu rozrostla více než desetinásobně. K 31. prosinci 1986 bylo v provozu jen na území České socialistické republiky (bez Slovenska) 102 prodejen.⁵¹ O rok později bylo podle vyjádření tehdejšího náměstka podniku Ferdinanda Krajčíra po celém Československu v provozu celkem 155 poboček.⁵² Jediná zahraniční prodejna Tuzexu existovala v Moskvě, kde byla zřízena v první řadě pro potřeby tamního zastupitelského úřadu ČSSR. Jednotlivé prodejny se lišily nabízeným sortimentem, jak ukazuje seznam pražských poboček v propagační brožurce vydané v roce třicátého výročí založení podniku (1987). Kromě mapky obsahovala i krátký popis jednotlivých prodejen, resp. jejich profilující nabídky:

Praha 1, Ve Smečkách 24 – kosmetika, drogerie, parfumerie

Praha 1, Železná 18 – fotoaparáty a příslušenství, sklo, porcelán, keramika, potraviny

Praha 1, Spálená 4 – oblečení, kožené oděvy

Praha 1, Palackého 13 – látky, kosmetika

Praha 1, Řeznická 12 – oblečení značky Benetton

Praha 1, Rytířská 13 – bižuterie, hodiny

48 NA, f. Tuzex, OZO, 1958–1991, nezpracováno, Materiál pro poradou generálního ředitele, 23. 2. 1987 – Hodnocení dodavatelsko-odběratelských vztahů za rok 1986 a hodnocení plnění dohod s VHJ a OZO za rok 1986, s. 1–16.

49 Tamtéž, Komplexní rozbor hospodaření za rok 1958 (nedatováno). Příloha č. 3, Hodnocení činnosti maloobchodních prodejen v tuzemsku, s. 1–2.

50 Tamtéž, Tuzex T-spisy 1961, Rozbor plnění plánu druhé pětiletky z 15. 3. 1961, s. 3.

51 NA, f. Tuzex, OZO, 1958–1991, nezpracováno, Materiál pro poradou generálního ředitele, 4. 12. 1986 – Zhodnocení obchodní sítě v ČSR, s. 1.

52 *Tuzexový rozhovor*, s. 7.

Adam Havlík

- Praha 1, ulice 28. října – kosmetika
 Praha 4, Na Strži 63 (budova Motokov) – elektronika, domácí spotřebiče, náradí, autodíly, hračky, sportovní potřeby, potraviny
 Praha 4, Roztylské náměstí 53 – oblečení, džínsové kalhoty
 Praha 4, Severovýchodní 1422 – oblečení, sportovní potřeby
 Praha 6, Leninova 178 (dnes Evropská, budova Koospol) – potraviny, drogerie
 Praha 6, Čistovická 81 – autodíly
 Praha 6, Bělohorská 72 (Finlandia) – finský nábytek, osvětlení, koberce
 Praha 6, Letiště Ruzyně (Free shop) – potraviny, kosmetika, porcelán, sklo, ruční výrobky
 Praha 7, Heřmanova 2 – džínsové kalhoty
 Praha 7, Jankovcova 2 (budova Kovo) – nábytek a domácí zařízení, bílé zboží, servis elektroniky a domácích spotřebičů, potraviny
 Praha 10, Charkovská 18 – oblečení, džínsové kalhoty⁵³

Kromě samotných prodejen nabízel Tuzex zboží i na dalších prodejních místech, zpravidla na základě spolupráce se smluvními partnery. Jedním z nich byla např. Československá cestovní a dopravní kancelář (Čedok). Tuzex prodával část svého sortimentu (české sklo, porcelán, granátové šperky, atd.) také v síti tzv. interhotelů, tedy v nejuybaženějších ubytovacích zařízeních určených pro movitější zahraniční klientelu.⁵⁴

Tuzex byl v rámci československého hospodářství známý nejen atraktivní nabídkou zboží, ale též systematickou propagací vlastní činnosti a specifickým firemním stylem (dnešním slovníkem corporate identity), čímž se podobal tehdejšími západoevropským firmám. Pravidelně vydával barevné katalogy a různé propagační brožury, jednotlivé prodejny dbaly o efektní prezentaci zboží ve svých výlohách a podnik disponoval též dárkovými předměty, jako byly igelitové tašky s vlastním potiskem. Dnes platí igelitové tašky spíše za symbol nešetrnosti k životnímu prostředí, ovšem před rokem 1989 měly tyto reklamní předměty s logem Tuzexu pro své majitele nádech výlučnosti.

Do dokumentů vztahujících se k chodu Tuzexu pronikaly pojmy typické spíše pro dnešní dobu globálního kapitalismu. Na jednu stranu se Tuzex podílel na vysoce ritualizovaných činnostech typických pro státně socialistické podniky (např. brigády socialistické práce⁵⁵), na druhou stranu pořádal různé „public relations“ akce či jiný-

53 NA, f. Tuzex, OZO, 1958–1991, nezpracováno, Propagační materiály. Propagační brožura *Tuzex Magasins* vydaná při příležitosti třicetiletého výročí podniku (1987), nestránkováno.

54 Tamtéž, Materiál pro poradu generálního ředitele, 22. 11. 1983 – Zhodnocení spolupráce s Čedokem, trustem podniků cestovního ruchu při prodeji zboží v drobném za konvertibilní měny NS (nesocialistických států – pozn. autora) a SFRJ (Socialistické federativní republiky Jugoslávie – pozn. autora) ve vybraných závodech interhotelů, s. 1–2.

55 Šlo o běžnou formu tzv. socialistického soutěžení v podnicích. Za překračování pracovních plánů a plnění různých závazků mohly pracovní kolektivy získat titul „Brigáda socialistické práce“, se kterým se obvykle pojily drobné materiální výhody. V období normalizace se ovšem hnutí brigád socialistické práce vyznačovalo čím dál větším formalismem. Viz slovníkové heslo „Brigáda socialistické práce“ v KNAPIK, Jiří – FRANC, Martin a kol.: *Průvodce kulturním děním a životním stylem v českých zemích 1948–1967*, I. díl. Academia, Praha 2011, s. 158–159.

Místo jedněmi zbožňované, jinými zatracované

mi způsoby usiloval o zvyšování své vlastní „image“.⁵⁶ Značnou pozornost věnoval také účasti na různých lokálních i mezinárodních veletrzích, kde jeho zaměstnanci prezentovali podnik a hledali novou klientelu a odbytiště. Na propagační činnost podniku bývaly zpravidla vyčleňovány nemalé finanční prostředky, v osmdesátých letech se pohybovaly v řádech milionů československých korun. Jednou z nejdůležitějších položek byl barevný katalog, který vycházel v desetitisícovém nákladu.⁵⁷

Struktura podniku a jeho zaměstnanci

Stejně jako prodejní síť procházela i struktura podniku v čase dílčími změnami. Lze tak soudit na základě srovnání organizačních rádnů z různých období jeho existence, které vymezovaly hlavní úkoly podniku a jeho vnitřní členění. V čele celého podniku stál generální ředitel. V roce 1971 mu byl přímo podřízen jeden náměstek zodpovědný za obchodní činnost, dále ředitel ekonomického úseku a vedoucí několika oddělení (organizace a řízení, právní oddělení, kádrové oddělení, podniková kontrola a oddělení investiční, technické a hospodářské správy).⁵⁸ V následující dekádě byla struktura podniku v důsledku jeho rozvoje rozvětvenější. Největší organizační celky tvořilo pět úseků: obchodní, ekonomický a obchodně provozní, v jejichž čele stáli náměstci, a dále úsek pro kádrovou a personální práci a úsek organizace a automatizace, řízené jejich vedoucími. Jednotlivé úseky se poté dělily na odbory, obchodní skupiny, referáty či oddělení. Vedle těchto velkých úseků dále existovaly útvary, jež byly přímo řízené generálním ředitelem. K nim patřil sekretariát generálního ředitele, právní odbor, kontrolní odbor, zvláštní referát, referát obrany, referát bezpečnosti práce a požární ochrany. Kromě toho měl generální ředitel k dispozici asistenta a na dodržování platných předpisů dohlížel hlavní kontrolor. V praxi hrál klíčovou roli pro činnost podniku obchodní úsek: do působnosti jeho náměstka patřilo zajišťování inkasa cizích měn podniku, nákup zboží, řízení a provádění obchodní politiky a propagační a reklamní činnost.

Pozice zaměstnance Tuzexu přinášela některá privilegia a výhody, ať již oficiální, nebo ty méně formální. Zároveň se jednalo o exponované pracoviště, kde měl stát zájem na tom, aby zde pracovali spolehliví a prověření lidé. Podle kádrového pořádku schvalovalo generální ředitele podniků zahraničního obchodu předsednictvo Ústředního výboru Komunistické strany Československa (ÚV KSČ). Tajemníci ústředního výboru se z jeho pověření vyjadřovali k obsazení míst obchodně provozních ředitelů, vedoucích kádrových odborů a vedoucích ekonomických úseků.⁵⁹ Proces výběru zaměstnanců, kterých bylo v polovině osmdesátých let cca 1 500, zahrnoval následující:

- 56 NA, f. Tuzex, OZO, 1958–1991, nezpracováno, Materiál pro poradu generálního ředitele, 30. 11. 1987 – Plán propagace PZO Tuzex na rok 1988, s. 1–2.
 57 Tamtéž, s. 3–4. V roce 1988 vyšel katalog v nákladu 50 000 kusů.
 58 ABS, f. A 3/3, k. 13, inv. j. 197 a 198 (dle prozatímního inventárního soupisu), Věstník podniku zahraničního obchodu Tuzex č. 1/1971, Organizační řád, s. 5–6.
 59 HRADECKÁ, Vladimíra – KOUDELKA, František: *Kádrová politika a nomenklatura KSČ 1969–1974*. ÚSD AV ČR, Praha 1998, s. 134–138 a 154–160.

Adam Havlík

kromě absolvování pracovního pohovoru museli uchazeči vyplnit kádrový a osobní dotazník, podat podrobný životopis a také podstoupit lékařskou prohlídku. Podklady prověřoval úsek kádrové a personální práce, který vyhodnotil, zdali uchazeč *splňuje požadavky kladené na pracovníka zahraničního obchodu*.⁶⁰ K charakteristickým znakům zaměstnanecké struktury Tuzexu patřil i převažující podíl žen. Nejvíce jich bylo zaměstnáno přímo jako prodavačky v obchodech, ale nezřídka pracovaly i na jiných postech v podnikové hierarchii.

Co se týká platových podmínek zaměstnanců, nevybočoval podnik výší průměrné mzdy nijak zásadně z celostátního průměru.⁶¹ Část zaměstnanců (především ti z obchodního úseku) ovšem těžila ze skutečnosti, že při své práci přicházeli do pravidelného styku s cizinou. Tito lidé se podíleli na vyjednávání obchodních smluv se zahraničními partnery, vyjížděli prakticky každý rok na služební cesty do ciziny a účastnili se různých mezinárodních veletrhů. Od západních obchodních partnerů přitom získávali i různé hmotné dary, finanční provize „bokem“ a podobně. Možnost vycestování do „kapitalistické ciziny“ měla pouze malá část československého obyvatelstva. I proto se lidé pracující na podobných pozicích (ať v Tuzexu či v jiných podnicích zahraničního obchodu) řadili k tehdejší ekonomickým elitám. Vzhledem ke svému postavení a činnosti se podnik stal přirozeně i předmětem zájmu Státní bezpečnosti. Kontrarozvědná ochrana ze strany StB spočívala především v monitorování aktivit zahraničních firem a jejich kontaktů s československými občany. Jejím cílem bylo bránit pokusům o údajnou průmyslovou špionáž, mařit rozvědnou činnost západních států a eliminovat jejich ideodiverzní působení na našem území. V období normalizace se oblastí zahraničního obchodu zabývala převážně XI. správa SNB, tedy ekonomická kontrarozvědka.⁶² Ta navazovala na činnost podobných útvarů Hlavní správy kontrarozvědky a pro zpracování problematiky podniků zahraničního obchodu měla vyčleněno samostatné oddělení v rámci svého II. odboru. Pracovníci tohoto oddělení vedli na Tuzex a další „pézetka“ objektové svazky a v hledáčku StB se ocitali i jednotliví zaměstnanci podniků.⁶³

Ačkoliv v případě Tuzexu se jednalo o podnik s velmi prestižním jménem a privilegiovaným postavením, ani jemu se v běžném provozu nevyhýbala řada nedostatků. Jejich spektrum lze zjistit na základě tehdejších stížností zákazníků. Podle rozboru z roku 1985 evidoval podnik v posledních letech stížnosti především v oblasti úrovně obsluhy a služeb (arogance či neochota prodavaček), dále nedostatky v reklamač-

60 NA, f. Tuzex, OZO, 1958–1991, nezpracováno, Materiál pro poradu generálního ředitele, 16. 12. 1985 – Návrh novely pracovního řádu PZO Tuzex (schválený návrh), s. 2. Blíže k personální struktuře Tuzexu viz TOMKOVÁ, Johana: *Tuzex a jeho působení na socialistickou společnost*, s. 60–70.

61 NA, f. Tuzex, OZO, 1958–1991, nezpracováno, Materiál pro poradu generálního ředitele, 29. 5. 1984 – Plnění plánu hlavních hospodářských úkolů podniku za duben 1984, tabulková část, s. 3.

62 Blíže k organizačnímu vývoji ekonomické kontrarozvědky viz ZEMAN, Petr: XI. správa SNB (1974–1988). Stručný nástin vývoje a činnosti Správy kontrarozvědky pro ochranu ekonomiky. In: *Sborník archivu bezpečnostních složek*, č. 7. ABS, Praha 2009, s. 277–300.

63 Objektový svazek vedený na PZO Tuzex byl z podstatné části skartován a zachovaly se pouze diagramy organizační struktury se jmény pracovníků na jednotlivých úsecích. Viz ABS, f. Objektové svazky – Centrála (MV-OB), svazek reg. č. OB-47032 MV.

Místo jedněmi zbožňované, jinými zatracované

ním řízení, nedodržování otevírací doby a neúměrně dlouhé dodací lhůty.⁶⁴ Tím se Tuzex v podstatě nelišil od běžných podniků fungujících v centrálně plánovaném hospodářském systému. Velmi rozšířeným jevem se stalo rozkrádání zboží vlastními zaměstnanci. Lze se domnívat, že je k tomu sváděla jeho vysoká atraktivita a běžná nedostupnost. Všudypřítomným fenoménem se stal i přednostní prodej jinak úzkoprofilového zboží pro vlastní klientelu sestávající z příbuzných či známých. Obdobný systém „distribuce“ popisuje sociolog Ivo Možný v prostředí běžných, státem řízených prodejen. Zde do hry vstupovali v „první instanci“ příslušníci nomenklatury a pracovníci státního aparátu, kteří si rozdělávali nejžádanější zboží pro sebe a své rodiny, poté na „trhu druhého sledu“ přicházeli na řadu pracovníci distribučních sítí, ředitelství prodejen a prodavači. Zboží, které „zbylo“, mířilo do regálů a na pult a stalo se součástí „třetího“, oficiálního trhu.⁶⁵ Jestliže výše postavení zaměstnanci podniku těžili z přímého kontaktu se zahraničím, blízkost k exkluzivnímu zboží otevírala i zaměstnancům na nižších pozicích (např. prodavačkám na prodejních) celou škálu neformálních praktik a přispívala k jejich privilegovanému postavení. Osobní vazby na pracovníky Tuzexu pak tvořily významný sociální kapitál osob „zvenci“. O výhodných vazbách na zaměstnance podniku, které umožňovaly přednostní prodej, mluví dnes bývalý vekslák Michal Kliment: *Nějakej Zajíc byl tehdy šéf tuzexu přes auta. U něj jsme ty bouráky kupovali. Pro nás to tehdy bylo za pár šupů. Měl jsem Porsche, Mercedes, ale nejraději jsem jezdil v bavoráku.*⁶⁶

Hospodářský potenciál podniku a jeho vývoj

Díky komplexním rozběrům hospodářské činnosti, které se pro některé roky zachovaly, máme dnes k dispozici důležité údaje k chodu podniku. Obrat Tuzexu se od konce šedesátých let do roku 1988 několikanásobně navýšil: od necelého sta milionů k více než půl miliardě korun. Ještě prudším nárůstem prošel během zmiňovaného období zisk podniku – v roce 1969 šlo o cca 34 milionů a v roce 1988 pak o více než 307 milionů Kčs.⁶⁷ Stěžejním ekonomickým ukazatelem činnosti Tuzexu bylo inkaso z nesocialistických zemí, znamenající efektivní přínos pro československé devizové hospodářství.⁶⁸ Do tohoto ukazatele se započítávaly všechny způsoby získávání deviz uvedené výše (anonymní směna, úspory, činnost zástupců, přímé úhrady, penze, dědictví, honoráře atd.). Jestliže v roce 1958 činilo inkaso z nekomunistické ciziny 126,4 milionu Kčs, v polovině šedesátých let atakovalo hranici půl miliardy Kčs.

64 NA, f. Tuzex, OZO, 1958–1991, nezpracováno, Materiál pro poradu generálního ředitele, 29. 1. 1985 – Rozbor hlavních poznatků z vyřizování stížností, oznámení a podnětů občanů, podaných v PZO Tuzex v roce 1984, s. 1.

65 MOŽNÝ, Ivo: *Proč tak snadno? Některé rodinné důvody sametové revoluce*. Sociologické nakladatelství, Praha 1991, s. 33–34.

66 KMENTA, Jaroslav: *Svědék na zabití*, s. 29–30.

67 NA, f. Tuzex, OZO, 1958–1991, nezpracováno, Komplexní rozbory hospodářské činnosti podniku za roky 1969, 1978, 1979 a 1982–1988.

68 Nepoměrně menší část celkového inkasa pak tvořily příjmy ze socialistických zemí, jejichž podíl zpravidla nepřesahoval v procentech jednociferné číslo.

Adam Havlík

Kolem roku 1968 pak přišla krátkodobější stagnace v přílivu cizích měn, související s Pražským jarem a s okupací vojsky Varšavské smlouvy. Naopak vůbec největšího růstu dosáhl podnik v tomto ohledu na přelomu let šedesátých a sedmdesátých. Přispěla k tomu i emigrační vlna z ČSSR jako důsledek srpnové invaze a počínající normalizace a následné zvýšené zasilání devizových prostředků příbuzným a známým do Československa. Období od sedmdesátých let do druhé poloviny let osmdesátých můžeme charakterizovat jako dobu stabilního růstu. Na přelomu sedmdesátých a osmdesátých let již devizové příjmy překračovaly hranici dvou miliard. Růst pokračoval i v dalších letech a v roce 1986 celkové inkaso podniku přesáhlo třímiliardovou hranici, což byl pomyslný vrchol v celém období existence podniku.⁶⁹ Pro srovnání: celkové příjmy státního rozpočtu pro československou federaci byly na rok 1986 schváleny ve výši cca 200 miliard Kčs.⁷⁰ Inkaso Tuzexu (které se ovšem od čistého zisku podniku lišilo), se v tomto roce pohybovalo na úrovni 1,4 % příjmové složky státního rozpočtu. Již tento údaj naznačuje, že podnik zaujímal v rámci československé ekonomické soustavy důležité postavení. Při interpretaci jeho hospodářských výsledků a úspěchu je ovšem třeba brát v potaz některá dobová specifika: Tuzex měl v oblasti prodeje některých druhů zboží dlouhodobě v podstatě monopolní postavení, tudíž se nemusel potýkat s konkurencí. „Do karet“ mu navíc hrála také nedostatková ekonomika a problémy v zásobování vnitřního trhu.

Od přestavby ke konci podniku po roce 1989

Své výlučné postavení začal Tuzex ztrácet již před listopadem 1989. Období tzv. přestavby československého hospodářství přineslo řadu změn, které se dotýkaly i podniku dosud fungujícího bez větších změn na identických principech. Tehdejší národohospodářští experti viděli jako jednu z možných cest z ekonomických potíží kromě zavádění samosprávných mechanismů do československých podniků a orientace na jejich samostatnost i zvýšený příjem devizových prostředků do státní kasy. Jedním z opatření bylo v tomto ohledu i zjednodušení podmínek pro individuální zakládání devizových účtů. Krok cílil především na tezaurované valuty v ruce obyvatelstva, které by se dostaly do rukou státu. Ten by tím de facto získal cizí měny jako bezúročnou půjčku od vlastních obyvatel.⁷¹

V roce 1987 došlo také k liberalizaci cestovních předpisů, čímž se zjednodušily podmínky, za kterých mohli českoslovenští občané vycestovat do zahraničí. Ideologický aspekt při schvalování výjezdů za hranice sice nevymizel, došlo ovšem ke změnám souvisejícím s ekonomickou stránkou věci. Nyní již nebylo nutné získat tzv. devizový příslib, jenž teprve umožňoval občanům směniti ve Státní bance československé koruny za cizí měny potřebné k vycestování. Devizové prostředky si lidé mohli nově opatřit

69 NA, f. Tuzex, OZO, 1958–1991, nezpracováno, Komplexní rozbory hospodářské činnosti podniku za roky 1960, 1969, 1978, 1979 a 1986.

70 Přesněji 200 311 800 000 Kč, viz Zákon ze dne 10. prosince 1985 o státním rozpočtu československé federace na rok 1986 – viz <https://www.psp.cz/> (citováno k 15. 4. 2019).

71 RYCHLÍK, Jan: *Cestování do ciziny v habsburské monarchii a v Československu*, s. 127–128.

Místo jedněmi zbožňované, jinými zatracované

také sami a poté si stačilo formálně otevřít devizový účet.⁷² Tím odpadla nutnost „vybavovat“ všechny osoby cestující do zahraničí devizovými prostředky skrze odprodej z vlastních rezerv cizích měn.

S novými možnostmi cestování, o které byl velký zájem, se otevíraly i nové příležitosti pro individuální dovoz spotřebního zboží. Tomu rovněž nahrávaly i novelizované celní předpisy. Úlevy se týkaly v první řadě dovozu elektroniky: osobní počítače byly od cla osvobozeny úplně, u videorekordérů, videokamer a obecně u „přístrojů zvukové a reprodukční techniky“, ale i u automobilů a ostatních motorových vozidel se sazba cla snížila o rovných 50 %, u barevných televizorů klesla na 20 % celní hodnoty.⁷³ Jestliže dříve přispívaly přísné celní regulace a omezené možnosti v oblasti cestování do ciziny k hegemonnímu postavení Tuzexu jako (oficiálně) jediného zdroje některých druhů zahraničního zboží, nové předpisy naopak jeho pozici oslabovaly. Na uvedené problémy stejně jako na trend nově zakládaných devizových účtů poukazovali autoři rozboru hospodaření podniku z roku 1988. K hlavním problémům jeho hospodářské činnosti řadili skutečnost, že *v průběhu roku 1988 došlo ke značnému celnímu zvýhodnění čs. občanů, zejména u celních poplatků při dovozu zboží do ČSSR, nosných položek sortimentu PZO Tuzex – automobilů, počítačů, výrobků spotřební elektroniky apod. I nadále působil na inkaso negativně vliv zřizování devizových účtů a účelových poukazů na vycestování čs. občanů.*⁷⁴ Nutno říci, že jde o celkem přesné zhodnocení vývoje koncem osmdesátých let. Pokles inkasa Tuzexu byl v té době skutečně znatelný. Ještě před koncem roku 1989 se totiž výše devizových příjmů dostala zhruba na úroveň konce let sedmdesátých.⁷⁵ Na nové výzvy se Tuzex snažil reagovat změnami v oblasti plateb: v roce 1988 byly zavedeny dispoziční platební karty, jež umožňovaly bezhotovostní nákup. Platební karty fungovaly zpočátku jako doplněk pro majitele tuzexových kont a jejich použití bylo vázáno na předložení občanského průkazu a útratu v minimální výši 1 000 TK. V představách federálního ministerstva zahraničního obchodu a federálního ministerstva financí mělo rozšíření možností v oblasti bezhotovostních plateb přispět k poklesu nelegální směny valut.⁷⁶ Ovšem v případě Tuzexu tvořil objem prodeje na nově zavedené dispoziční karty za rok 1988 pouhé 0,3 % celkového prodeje.

72 Další možnosti, jak získat peníze na cestu do ciziny, spočívaly v účelové úhradě ze zahraničí, která mohla přijít např. od známých či příbuzných žijících mimo republiku speciálně pro tento účel, resp. v tom, když „devizový cizozemec“ složil devizové prostředky, které by pokryly zahraniční cestu, přímo v bance. ABS, f. Usnesení vlády ČSSR (ČSFR), usnesení vlády ČSSR č. 252 ze dne 10. září 1987 o schválení obchodně politických zásad pro provádění zahraničního cestovního ruchu, včetně základního teritoriálního zaměření. Příloha k usnesení vlády ČSSR č. 252/1987.

73 Vyhláška federálního ministerstva zahraničního obchodu ze dne 21. prosince 1987 o celních úlevách při dovozu některých druhů neobchodního zboží – viz <https://www.psp.cz/> (citováno k 15. 4. 2019).

74 NA, f. Tuzex, OZO, 1958–1991, nezpracováno, Komplexní rozbor hospodářské činnosti za rok 1988 (nedatováno), s. 15.

75 Tamtéž, Komplexní rozbor hospodaření za rok 1989 (nedatováno), přehled plnění ukazatelů. Celkový přehled sledovaných ukazatelů v roce 1989, s. 3

76 NA, f. KSČ-ÚV-02/1, Předsednictvo ÚV KSČ 1986–1989, svazek P 54/88, bod 11, č. j. P 4004/24, Devizové finanční opatření k omezení nelegální směny a k podpoře příjmů z neorganizovaného zahraničního cestovního ruchu s nesocialistickými zeměmi (NSZ) a Socialistickou federativní republikou Jugoslávie a na širší využití účtů vedených pro devizové tuzemce u čs. devizových bank v cizí měně (přijato 6. ledna 1988), příloha č. III/1, č. j. VI/3 – 20.753/87. Návrh devizové finančních opatření k omezení nelegální směny a k podpoře příjmů z neorganizovaného zahraničního cestovního ruchu s NSZ a SFRJ, s. 4–5.

Adam Havlík

Od září stejného roku bylo rovněž možné nakupovat omezený sortiment zboží za československé koruny. Zpočátku šlo o některé výrobky z oblasti audio-, video- a výpočetní techniky: v březnu 1989 se za tuzemskou měnu prodávalo 25 druhů elektronických výrobků. Vedení Tuzexu tímto krokem odpovídalo na dlouhodobou kritiku výlučnosti jeho klientely. Zároveň se snažilo posílit nabídku na vnitřním trhu a přispět k silnějšímu korunovému samofinancování podniku.⁷⁷ Otázkou zůstává, do jaké míry se základna zákazníků opravdu rozrostla. Dosud sice bylo nutné pro nákup v Tuzexu vlastnit tuzexové poukázky nebo valuty, což by jako potenciální zákazníci teoreticky vylučovalo velkou většinu československých obyvatel, ovšem řada původně „nepřivilegovaných“ lidí se k nim stejně dostala, a to prostřednictvím černého trhu s bony a cizími měnami.

Další opatření, které mělo na podnik (stejně jako na celé čs. hospodářství) nezanedbatelný vliv, bylo zavedení jednosložkového kurzu československé koruny.⁷⁸ Dosud byl její kurz, de facto odtržený od kurzů západních měn, uměle vyrovnáván pomocí již zmiňovaných příplatků (VRCV). Od přechodu na jednosložkový kurz si stát, stejně jako od rozšíření platebních karet, sliboval omezení nelegálního směňování cizích měn: kurz vyrovnaný devalvací koruny⁷⁹ měl umožnit transparentnější a efektivnější příliv devizových prostředků. Počítalo se totiž s tím, že v budoucnu odpadne mezičlánek v podobě veksláků. Jími nabízené kurzy by při postupném zvyšování kurzu oficiálního ztratily na atraktivitě a cizinci měli – dle předpokladů – dávat přednost výměně skrze banku. Úplné směnitelnosti československé koruny však stálo v cestě více překážek, mezi nimi i strach z jevů, jako byla inflace. Plně konvertibilní se koruna, v té době již jen česká, stala mnohem později, až v polovině devadesátých let. Zavedení jednosložkového kurzu ovšem mělo bezprostřední dopad na Tuzex, resp. na ceny nabízeného zboží. Podnik musel sáhnout k plošnému zvýšení cen o 75 %, což jeho zákazníci nesli nelibě.

V období přestavby docházelo i k poměrně živelným diskusím o směřování ekonomické reformy a o problémech, jež československé hospodářství dlouhodobě trápily. Platformou pro reformní debaty se stala i média, tedy Československá televize (debatní pořady typu *Vysílá studio Jezerka* či *Sondy*)⁸⁰ a denní tisk. Předmětem kritických úvah byl také Tuzex a smysl jeho existence. Jako ilustrativní příklad nám může posloužit humoristický časopis *Dikobraz*, resp. jeho červencové číslo z roku 1988. V něm nalezneme anketu, ve které se vzorek jednoho sta respondentů vyjadřoval k otázce,

77 NA, f. Tuzex, OZO, 1958–1991, nezpracováno, Materiál pro poradou generálního ředitele – Komplexní rozbor hospodářské činnosti podniku za rok 1988, Příloha ze závěrečného řízení ke komplexnímu rozboru hospodaření PZO Tuzex za rok 1988 konaného dne 30. 3. 1989, s. 3.

78 Blíže k peripetiím kolem přechodu na jednosložkový kurz viz FIŠER, Václav: *Nástin diskuzí o směnitelnosti československé (resp. české) měny v letech 1966–1996* (magisterská diplomová práce). Fakulta sociálních věd Univerzity Karlovy, Praha 2004.

79 K 1. 1. 1989 byl obchodní kurz čs. koruny vůči měnám nesocialistických států zvýšen skokově o 210 % a neobchodní kurz o 75 %. ABS, f. Usnesení vlády ČSSR (ČSFR), usnesení vlády ČSSR č. 209 ze dne 20. července 1988 o zavedení jednosložkového kurzu československé koruny od 1. ledna 1989, s. 1.

80 Blíže k tomu MACHÁT, Zbyněk: *Československá televize v době perestrojky. Diskuzní pořady v pozdních osmdesátých letech* (magisterská diplomová práce). Filozofická fakulta Univerzity Karlovy, Praha 2013.

Místo jedněmi zbožňované, jinými zatracované

zda souhlasí s existencí Tuzexu. Celých 92 % odpovídajících se vyjádřilo negativně. Podle většiny se jeho činnost neslučovala se socialistickým zřízením, protože oficiálně otevíral své dveře pouze některým, „privilegovaným“ skupinám. Tím vytvářel ve společnosti, jež sama sebe proklamovala jako rovnostářskou, nové formy nerovnosti. Zároveň někteří prostřednictvím ankety vyjadřovali naději, že proces přestavby problém Tuzexu a s ním souvisejících veksláků vyřeší, třeba tím, že s ozdravením ekonomiky nebude už podnik tohoto typu potřeba a zanikne.⁸¹

Konec kontroverzního podniku nepřinesla přestavba, nýbrž přišel po sametové revoluci. V nových ekonomických podmínkách se Tuzex nedokázal vyrovnat s konkurencí na volném trhu a devadesátá léta se pro něj nesla ve znamení postupného úpadku. V roce 1992 byly zrušeny bony jako platidlo a Tuzex přešel na prodej zboží za československé, resp. nedlouho poté za české koruny. V roce 1998 vykazoval účetní ztrátu již 120 milionů korun a ve stejném roce se ocitl v likvidaci.⁸² Obchodní značka ovšem existovala i nadále: v letech 2006–2012 působila v České republice stejnojmenná cestovní agentura a obchod se zakázkovým zbožím a službami. V roce 2015 oznámil soukromý podnikatel oživení značky, když zakoupil ochrannou známku a založil firmu Tuzex CZ. Vsadil přitom na trvalý poptávkou po „retro“ značkách, avšak značka Tuzex se na český trh zatím nevrátila.⁸³

V jedné oblasti zanechaly podniky zahraničního obchodu a s nimi i Tuzex důležitou stopu: staly se líhni ekonomických elit, které se dokázaly prosadit v období transformace v devadesátých letech 20. století.⁸⁴ Zaměstnanci „pézetek“ měli již před rokem 1989 zkušenosti s mezinárodním obchodem a mohli v nových podmínkách využít know-how, které stálo na podobných principech jako zahraniční soukromé firmy. Jejich výhodou byla též znalost cizích jazyků, díky níž jim nečinilo potíže oslovovat obchodní partnery, i praktické zkušenosti načerpané při různých jednáních v minulosti. Zatímco ne jeden podnik zahraničního obchodu směřoval po sametové revoluci krok za krokem k zániku, někteří z bývalých zaměstnanců „pézetek“ se dokázali v éře „kapitalismu bez přívlastků“ velmi dobře zorientovat,⁸⁵ což svědčí o nikoliv nepodstatné kontinuitě mezi státním socialismem a transformačním obdobím.

Celkově se dá říci, že Tuzex se stal pro socialistické Československo velmi efektivním nástrojem pro odčerpávání valut, o něž mělo politické vedení státu nemalý zájem. Plnil tak nezanedbatelnou roli v rámci centrálně řízené ekonomiky, pro kterou byly cizí „tvrdé“ měny velmi žádané. Za ně mohlo Československo na světových trzích nakupovat komodity, které potřebovalo. V období 1969–1989 se jednalo především o různé high-tech strojírenské výrobky, dále o plasty, celulózu, umělou

81 Dvířka názorům otevřená. *Dikobraz. Nezávislý satirický a humoristický týdeník*, 1988, roč. 44, č. 27, s. 15.

82 Viz <http://tuzex.cz/> (citováno k 15. 4. 2019).

83 60 let od založení Tuzexu, připomeňte si jeho historii. *Podnikatel.cz* – viz <https://www.podnikatel.cz/clanky/60-let-od-zalozeni-tuzexu-pripomente-si-jeho-historii/> (citováno k 15. 4. 2019).

84 VANĚK, Miroslav – KRÁTKÁ, Lenka (eds.): *Příběhy (ne)obyčejných profesí. Česká společnost v období tzv. normalizace a transformace*. Karolinum, Praha 2014, s. 266–271.

85 PERGLER, Tomáš: PZO. Komunistická učiliště kapitalistů. *Euro. Ekonomický týdeník*, 2014, roč. XVII, č. 1, s. 18–22.

Adam Havlík

pryskyřici, vlnu, kakao, citrusy či ryby.⁸⁶ Tvrdými měnami se zajišťovaly kromě určitých surovin a výrobků také licence a služby, jako třeba práce zahraničních expertů, kteří se podíleli například na konstrukčních pracích u technicky náročných staveb i v jiných oblastech.

Díky svému monopolu na prodej některých druhů běžně nedostupného zboží se podnik také podílel na vytváření představ o luxusu a o západním konzumu v československé společnosti. Ovšem od svého založení byl zároveň vnímán jako „antisystémový“ jev, stojící v protikladu k principům plánovaného hospodářství. Důsledkem jeho existence bylo mj. rozdělení společnosti na privilegované (s přístupem k bonům a exkluzivnímu zboží, které podnik nabízel) a neprivilegované skupiny obyvatelstva. „Ti druzí“ měli ovšem možnost saturovat své potřeby skrze rozvinutý černý trh, který k Tuzexu neodmyslitelně patřil. Přes kontroverzní postavení podniku nedošlo z pragmatických důvodů před rokem 1989 nikdy k jeho zrušení. Výsostné postavení na tuzemském trhu začal sice Tuzex částečně ztrácet již v období tzv. přestavby, svoji činnost ovšem ukončil až v době, která následovala po vlně hlubokých společenských změn na přelomu osmdesátých a devadesátých let.

Místo jedněmi zbožňované, jinými zatracované



Logo PZO Tuzex

Zdroj: https://cs.wikipedia.org/wiki/Soubor:Tuzex_-_logo.svg

Mapa prodejen PZO Tuzex v Praze z propagační brožury „Tuzex Magasins“, 1987

Zdroj: NA, f. Tuzex, OZO, 1958–1991, nezpracováno, Propagační materiály

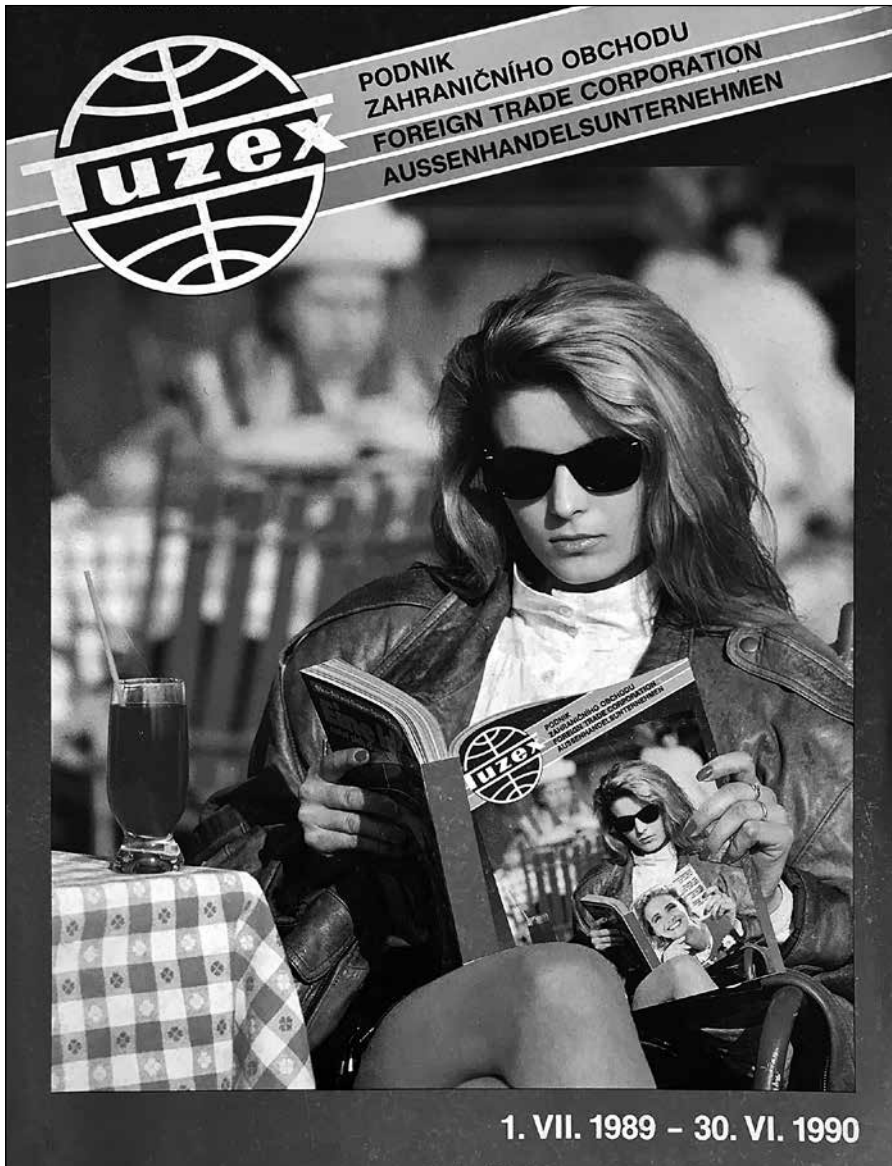
Adam Havlík



Katalog PZO Tuzex z let 1988–1989, dárkový balíček „Senior“

Zdroj: NA, f. Tuzex, OZO, 1958–1991, nezpracováno. Propagační materiály

Místo jednými zbožňované, jinými zatracované



Obálka katalogu PZO Tuzex na období červenec 1989 – červen 1990

Zdroj: NA, f. Tuzex, OZO, 1958–1991, nezpracováno, Propagační materiály