

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
FILOZOFICKÁ FAKULTA
HISTORICKÝ ÚSTAV

DIPLOMOVÁ PRÁCE

PODNIKATELSKÉ STRATEGIE MANAŽERŮ
ČESKOBUDĚJOVICKÝCH TUŽKÁREN NA CESTĚ
KE ZNÁRODNĚNÍ 1945-1948

Vedoucí práce: PhDr. et PaedDr. Jiří Dvořák, Ph.D.

Autor práce: Bc. David Bohdálék

Studijní obor: Historie navazující

Ročník: 2.

2015

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci vypracoval samostatně pouze s použitím literatury a pramenů uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz. provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

České Budějovice 7. května 2015

.....

Bc. David Bohdálék

Rád bych poděkoval vedoucímu své diplomové práce PhDr. et PaedDr. Jiřímu Dvořákovi, Ph.D., za podnětné rady, cenné připomínky a především za trpělivost při dokončování této práce. Děkuji rovněž doc. PhDr. Josefu Grulichovi, Ph.D., za veškeré připomínky vznesené během společných specializačních seminářů. Mé poděkování za pomoc a ochotu při vyhledávání potřebných archiválií patří dále pracovníkům ze Státního okresního archivu České Budějovice a Státního oblastního archivu Třeboň, oddělení České Budějovice.

Anotace

Předkládaná diplomová práce se zabývá problematikou uplatňování manažerských strategií a jejich ekonomických dopadů na českobudějovické tužkárenství v období 1945-1948. Základní zdroje pro tuto analýzu představovaly převážně výroční a provozní zprávy, zápisy z porad, statistická hlášení, korespondence a také prameny osobní povahy. Práce vychází z metodologických východisek business history.

Hlavním předmětem výzkumu se staly nejdůležitější osobnosti tužkárenského průmyslu v poválečné době. Na základě podnikatelských strategií těchto manažerů se další části soustředily na hospodářský vývoj, kde byla uplatněna vertikální i horizontální komparace. Stranou pozornosti nezůstala ani reklamní činnost jednotlivých tužkáren a dále vyjednávání s bývalými dceřinými společnostmi reprezentované rodinou Hardtmuth. Klíčovým přínosem uvedené práce je analýza procesu znárodnění a následné centralizace československého tužkárenství.

Abstract

The diploma thesis being submitted deals with the issue of applying managerial strategies and their economic impacts on the České Budějovice pencil factory within the years 1945-1948. The core sources for this analysis were mostly annual reports and operation reports, meeting minutes, statistical reports, correspondence, and sources of private nature. The thesis builds upon the methodological bases of business history.

The most prominent pencil industry people of the post-war era became the main subject of the research. Based on the business strategies of these managers, the following parts of the thesis then focused on economic evolution, on which they applied both vertical and horizontal comparisons. The advertising activities of these pencil factories or the negotiations with the former subsidiaries represented by the Hardmuth family did not go unnoticed either. The key contribution of this thesis lies in its analysis of the nationalization process followed by the centralization of the Czechoslovakian pencil industry.

Obsah

I. Úvod.....	8
I. 1. Pramenná základna.....	20
I. 2. Literatura	27
II. Hospodářský vývoj poválečného Československa	35
II. 1. Dvouletý plán a druhá fáze znárodnění po únoru 1948	42
III. Zánik Hardtmuthova koncernu 1943-1945	49
III. 1. Dopady totální války	49
III. 2. Převzetí produkce tužkárny Lyra.....	52
III. 3. Celková ekonomická situace v závěrečném válečném období.....	54
III. 4. Vývozní oblasti.....	56
III. 5. Zánik koncernu	59
IV. Významné manažerské osobnosti československého tužkárenství	61
IV. 1. Josef Follpracht	62
IV. 2. Alois Man	76
IV. 3. Ludwig Cigalle	80
IV. 4. Richard Zückert.....	84
IV. 5. Bohuslav Schättinger.....	87
IV. 6. Friedrich Herring von Frankensdorf	91
V. Ekonomická situace československých tužkáren.....	96
V. 1. Proměna vývozních oblastí po roce 1945	101
VI. Reklama a propagace v poválečném období.....	116
VII. Zahraniční spory národního podniku Koh-i-noor.....	129
VII. 1. Snahy o nalezení modu vivendi 1945-1950.....	130
VII. 2. Vypuknutí zahraničních sporů v roce 1950	141
VIII. Cesta ke znárodnění československého tužkárenství.....	150
VIII. 1. Utváření národního podniku a pokusy o centralizaci do roku 1948.....	151

VIII. 2. Začleňování menších podniků do roku 1948.....	161
IX. Závěr.....	176
X. Seznam pramenů a literatury	182
X. 1. Prameny nevydané.....	182
X. 2. Prameny vydané	183
X. 3. Periodika.....	184
X. 4. Literatura	184
XI. Seznam zkratk.....	191
XII. Seznam příloh.....	194
XII. 1. Tabulky	194
XII. 2. Grafy	195
XII. 3. Obrazové přílohy	196
XIII. Přílohy	197
XIII. 1. Tabulky.....	197
XIII. 2. Grafy.....	212
XIII. 3. Obrazové přílohy	222

I. Úvod

Československé tužkárenství prošlo pod vlivem poválečného směřování obnoveného státu svou doposud největší proměnou. Rozsáhlá tužkárna Koh-i-noor Hardtmuth přešla ze soukromých rukou do majetku státu již v roce 1945. Kromě tohoto zásahu se podnik musel vzdát velkého množství zkušených odborníků, kteří byli odsunuti pro svůj německý původ. Po několik dalších let se proto celá tužkárna potýkala s velkým deficitem nejen technických, ale i manažerských osobností. Dvě menší české tužkárny – Grafo a Národní podnik obchodní a průmyslový se sice vyhnuly těmto ztrátám, avšak stále více se dostávaly pod vliv znárodněného Hardtmuthova podniku.

Předmětem výzkumu se staly všechny tři uvedené firmy v letech 1945-1948. Toto období bylo zvoleno ze dvou hlavních důvodů. První spočívá v samotném postupu dosavadního bádání v tužkárenské oblasti, které skončilo ve vrcholném období druhé světové války.¹ Druhý podnět pro volbu daného časového úseku ovlivnil charakter této doby, kdy do vývoje těchto podniků zasahovalo velké množství politických a hospodářských změn. Celé období třetí republiky je charakteristické přechodem od dosavadního tržního modelu k centrálnímu řízení, což se potvrdilo i v případě českobudějovických tužkáren.

Hlavní impuls pro volbu daného tématu představoval dosavadní ne příliš velký zájem historiků o průběh poválečného znárodnění na úrovni jednotlivých odvětví či podniků a s tím související opomíjenou oblast tužkárenství. Cílem této práce na druhé straně nebyl pouze popis průběhu znárodnění v jediném podniku, ale analýza tohoto procesu s hlavním důrazem na osoby jednotlivých vedoucích úředníků. Původní koncepce se zakládala na rozšíření okruhu těchto úředníků o představitele menších podniků – Grafa a Národního podniku obchodního a průmyslového. Kusý archivní materiál tento záměr neumožnil. Největší prostor byl proto vymezen tužkárně Koh-i-noor, jejíž fond poskytl dostatek dokumentů pro odhalení konkrétních motivů jednání vedoucích manažerů.

Samotné označení manažer je v daném období třetí republiky značně problematicky definovatelné. V případě koncernu Hardtmuth před rokem 1945 je možné bez velkých potíží označit generálního ředitele Czecha za hlavního manažera této tužkárny. Jedná se o klasické naplnění typologie Herberta Matise, jelikož Czech byl

¹ David BOHDÁLEK, *Koncern Koh-i-noor Hardtmuth v protektorátním hospodářství 1939-1942*, Bakalářská práce, Historický ústav, Filozofická fakulta Jihočeské univerzity, České Budějovice 2013.

zmocněn rodinou Hardtmuth k výkonu podnikatelské funkce ve firmě. Generální ředitel se sice nepodílel na kapitálové účasti, avšak mohl provádět dalekosáhlá strategická rozhodnutí. Podobným způsobem Czech opět delegoval další pravomoci nejen na své podřízené v Českých Budějovicích, ale po vzniku dceřiných společností také na jejich ředitele. Pravděpodobně nejvýznamnější z těchto manažerů byl dlouholetý ředitel pařížské filiálky Alphonse Beaudiere.

S koncem války nastává v tomto rozdělení zásadní problém. Koncern Hardtmuth se dostává nejdříve pod národní správu a na podzim 1945 je znárodněn. Rodina ztrácí veškerý vliv na centrálu, čímž je dosavadní koncept delegování pravomocí z vlastníků na manažery zničen a nahrazen novou organizací, která není příliš odlišná. V rámci tužkárenství vzniká triáda – ministerstvo průmyslu – Československé závody dřevozpracující – národní podnik Koh-i-noor. Nejdůležitější jsou poslední dva články, odkud přicházejí hlavní strategické impulsy po celé poválečné období. Centrálního ředitele Follprachta stojícího v čele národního podniku není možné označit za pouhého funkcionáře ve státě řízeném podnikem, protože Follpracht vyvíjel v rámci možností vlastní strategickou iniciativu především směrem k bývalým vlastníkům a úředníkům. Rozhodně nebyl pouhou figurkou poslouchající příkazy nadřízených institucí, což nakonec zpečetilo jeho osud v roce 1949.

Po tomto stručném uvedení do problematiky fungování národního podniku je možné centrálního ředitele Follprachta a jeho další spolupracovníky v období do roku 1948 označit za manažery národního podniku. Důvody pro toto pojmenování plynou jednak z uvedené vlastní strategické iniciativy, jednak z částečného zachování delegace pravomocí od Československých závodů dřevozpracujících. Na druhé straně je nutné připomenout, že po roce 1948 rozhodně není možné nazývat Follprachta a další úředníky manažery, jelikož postupně ztratili veškerou zbývající svobodu ve strategickém rozhodování, čímž se stali pouhými funkcionáři národního podniku.

Nyní je nezbytné připomenout obecnou úlohu managementu, jejíž analýzu provedl Hartmut Berghoff na příkladu sedmi tezí formulovaných Alfredem Chandlerem. Velmi důležité jsou následující čtyři okruhy. První se týkal internacionalizace produkce a výměny, čímž se zvýšily požadavky na fungující organizaci. Druhá teze bezprostředně navázala nutností zvýšení nároků na manažery, s čímž se pojí i navýšení jejich důležitosti při organizování stále větších podniků. Tato nepostradatelnost manažerů vedla k zajištění

stability a prodloužení životnosti jednotlivých podniků, čehož se týkal třetí bod. Čtvrtá teze postihovala otázku profesionalizace vedení firmy činností manažerů.²

Uvedené body lze aplikovat i na tužkárnou Hardtmuth v předválečném období. Složitější organizace po vytvoření koncernu si vyžádala zkušenější a vzdělanější manažery na vedoucích místech. Část rodiny Hardtmuth se postupně zcela stáhla z vedení podniku,³ čímž zvýšila důležitost jednotlivých manažerů. Zároveň je nutné konstatovat, že na samém sklonku třicátých let se vedení firmy značně profesionalizovalo díky zásahu jednoho z vlastníků, který se pokusil reorganizovat dosavadní vedení.

Poválečný management národního podniku vzešel z větší části z dosavadního úřednictva, čímž byla zajištěna částečná kontinuita vedení po znárodnění podniku. Činnost těchto manažerů se v dané době ukázala jako zcela zásadní. Jednalo se totiž o nejlepší možné znalce tužkárenské problematiky, kteří na sebe strhávali nejen vliv na řízení podniku, ale především velkou odpovědnost umocněnou nepříliš jasným vymezením kompetencí. Tři poválečné roky těmto manažerům umožnily v některých oblastech ještě více posílit své pozice v porovnání s předválečným stavem. Po únoru 1948 přišlo nevyhnutelné zúčtování, které zlikvidovalo poslední zbytky již připomínané strategické iniciativy.

Po nastínění hlavního zaměření práce a definici tužkárenského manažera je nutné přikročit k rozboru metodologického ukotvení zkoumaného tématu.

Hlavním metodologickým východiskem se stala business history,⁴ spadající do hospodářských dějin. Kořeny této vědní disciplíny lze nalézt v 19. století v Německu. Jedná se ale o pouhé náznaky vědeckého výzkumu. Hartmut Berghoff spatřuje dva hlavní důvody pro vznik nového odvětví hospodářské vědy. První vycházel ze samotných podniků a od podnikatelů, kteří chtěli formou oslavných spisů propagovat své firmy. Druhý impuls vycházel přímo z historické školy národohospodářské,⁵ která se velmi negativně stavěla k liberální ekonomii a k podnikatelům, kteří zde hráli klíčovou roli.

² Pátá teze upozorňovala na trend oddělení majetku od dispoziční moci. Podle šesté sledovali manažeři jiné a lepší cíle než vlastníci. Závěrečný bod konstatoval, že podniky pod vedením manažerů se stávají standardními modely. Hartmut BERGHOFF, *Moderne Unternehmensgeschichte. Eine themen- und theorieorientierte Einführung*, Paderborn 2004, s. 74-80.

³ Ve firmě se angažoval hlavně Friedrich Herring von Frankensdorf a Maxmilian Lamezan-Salins. Blíže kapitola IV. 6.

⁴ Odpovídající český překlad doposud nebyl zaveden, nicméně lze hovořit o dějinách podniků a podnikání. V německy mluvících zemích se používají termíny Firmengeschichte, Unternehmensgeschichte a Unternehmungsgeschichte. V anglosaských oblastech se jedná o Business History, frankofonní státy poté užívají pojmenování l'histoire des entreprises.

⁵ Nejvýznamnějšími představiteli této školy byli – Friedrich List, Wilhelm Roscher, Gustav Schmoller, Werner Sombart a Max Weber.

Autoři se proto okolo roku 1900 obrátili k hospodářským dějinám firem, čímž byly položeny základy k vědeckému zpracování dějin podnikání a podniků. V roce 1906 vyšla kniha *Die Unternehmungen der Bruder Siemens* od Richarda Ehrenberga, která byla sepsána na základě studia pramenů. V roce 1912 následovala společná studie s Hugo Racinem s názvem *Krupp'sche Arbeiter-Familien* zabývající se podnikovou sociální politikou. Podobným způsobem vznikaly pionýrské vědecké práce také ve Velké Británii. Zde stál u zrodu vědeckého zkoumání dějin podniků George Unwin.

Ve Spojených státech v 19. století rovněž vznikalo velké množství prací spadajících do dějin podnikání. Největší zájem si získaly železniční společnosti a banky. Vědecký přístup se zde prosadil až ve dvacátých letech 20. století na Harvardově univerzitě. Největší rozkvět nastal po roce 1927 s vytvořením první katedry pro business history právě na Harvardu, čímž byly položeny základy pro institucionalizování americké business history.⁶ Rovněž se začalo s vydáváním prestižních časopisů – *Economic and Business History* (1928-1932), *Bulletin of the Business Historical Society* (1926-1953) a *Business History Review* vycházející od roku 1954 dodnes.

Profesor Norman Gras působící na Harvardu prohloubil studium dějin podniků nejen svým výzkumem, ale také další vlnou institucionalizace, když v roce 1954 inicioval založení *The Business History Conference*, která zastřešila výzkum ve Spojených státech a stala se centrální organizací daného oboru.⁷

Americké výzkumy posílilo také množství německých hospodářských historiků, kteří emigrovali ve třicátých letech z nacistického Německa. Nejvlivnějším představitelem byl bezpochyby Fritz Redlich, který společně s Arthurem H. Colem, Thomasem C. Cochranem a Lelandem H. Jenksem, založil své práce na konceptu tzv. *Entrepreneurship* spočívající v širším sociálním ukotvení daných výzkumů.⁸

Mezi další emigranty z Evropy patřil kromě Fritze Redlicha také rodák z moravské Třešti Joseph Alois Schumpeter, který po skončení první světové války působil krátkou dobu jako rakouský ministr financí. S vzestupem nacismu se roku 1932 přesunul na Harvardovu univerzitu. Své hlavní myšlenky vyložil v díle *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*. Stěžejní důraz zde položil na roli inovací, které podmiňují hospodářský růst. Tyto inovace nespatořoval Schumpeter pouze v nových technických objevech, ale i v nové

⁶ Do čela katedry byl povolán Norman Gras.

⁷ Ve Velké Británii se obdobou této organizace stala *Association of Business Historians*, v Německu *Gesellschaft für Unternehmensgeschichte* (GUG).

⁸ H. BERGHOFF, *Moderne Unternehmensgeschichte*, s. 359-360.

kombinaci doposud známých komponentů.⁹ Za hlavního hybatele hospodářského vývoje Schumpeter označil dynamického podnikatele.

V padesátých letech začalo vznikat velké množství dalších časopisů zaměřených na dějiny podniků. Roku 1956 vzniklo periodikum *Tradice* v Německé spolkové republice, následované v roce 1958 *Business history* ve Velké Británii. V souvislosti s Německem nelze opomenout *Zeitschrift für Unternehmensgeschichte* založený roku 1977.¹⁰

Významný mezník ve vývoji představoval rok 1989, kdy byl v německém Bochumu mladými nespokojenými historiky založen *Arbeitskreis für kritische Unternehmens- und Industriegeschichte (AKKU)*.¹¹ Skupina začala vydávat práce týkající se teoretických a metodologických perspektiv dalšího vývoje oboru. Velmi kriticky se vyjádřila proti dosavadní *Gesellschaft für Unternehmensgeschichte*, kterou kritizovala kvůli úzkému zaměření pouze na určité části německého hospodářství a nedostatečné práci s archivními prameny. V roce 1999 proto zřídil *Vereinigung deutscher Wirtschaftsarchivare* vlastní *Arbeitskreis für Unternehmensgeschichte*.¹²

Velké množství monografií týkajících se dějin jednotlivých podniků se zaměřovalo a stále zaměřuje na oslavu podnikatele a jeho firmy. Převládá zde jednostranný pohled, zároveň se autoři dopouští záměrné selekce využívaných zdrojů, čili vynechávají prameny, které nekorespondují s žádoucím obrazem dané firmy. V této souvislosti se objevuje označení „dvorní historik“.¹³ Hlavní přínos těchto jubilejních prací spočívá pouze v popularizaci a zviditelnění dané firmy. Uvedené údaje je nutné pečlivě ověřit a podrobit kritice, jelikož objektivita a nestrannost nespočívá v centru zájmu daných autorů. Názor J. Geršlové o využití těchto publikací k vzájemnému srovnání je sice oprávněný, avšak bez detailního archivního výzkumu nelze tyto závěry prozatím potvrdit. Primárními zdroji pro vytváření jakékoliv vědecké práce o jednotlivých firmách musejí vždy být podnikové archivy, které poskytují nepřeborné množství různých druhů

⁹ Schumpeter rozlišoval celkem pět inovací – zavádění nových výrobků či jejich nové kvality, stejně tak nových výrobních metod a organizace, hledání nových odbytových trhů a využití nových surovinových zdrojů či polotovárů. H. BERGHOFF, *Moderne Unternehmensgeschichte*, s. 36.

¹⁰ V USA vznikl roku 1958 časopis *Technology and Culture*. Stranou nelze ponechat ani Francii a *Histoire des Entreprises* založený rovněž roku 1958.

¹¹ AKKU vydává zpravodaj *Akkumulation*.

¹² Toni PIERENKEMPER *Unternehmensgeschichte. Eine Einführung in ihre Methoden und Ergebnisse*, Stuttgart 2000, s. 76-77.

¹³ Jana GERŠLOVÁ, *Dějiny moderního podnikání*, Praha 2012, s. 27-28.

archiválií. Jubilejní monografie psané na zakázku a vydávané danými podniky tvoří především sekundární zdroje k dokreslení prezentace firmy v určitém období.¹⁴

Právě na tento problém upozornila AKKU již na konci osmdesátých let. Snaha o větší vědeckou průpravu nadále pokračuje. Důraz je zaměřen na metody a větší množství teorií. Business history se také snaží odpoutat od výhradní orientace na velké podniky směrem k malým a středně velkým firmám.¹⁵ Pozornost se dále věnuje analýze podnikových procesů spojené s přesunem k popisu mikroekonomických procesů v rámci celkového hospodářského prostředí. Stranou nelze ponechat ani přesun od monografií jediného podniku k mezinárodnímu srovnání více firem v rámci stejného odvětví.¹⁶

Z dalších teoretických konceptů, které dodnes rezonují nelze opomenout teoretické východisko, se kterým vystoupil v roce 1985 Richard H. Tilly. Své závěry formuloval do čtyř základních bodů. První bod prosazoval kladení otázek před bezhlavým shromažďováním faktů. Nejprve je nutné jasně stanovit okruhy badatelských problémů a následně teprve vyhledávat potřebné prameny. Druhý bod apeloval na co nejširší vymezení výzkumného pole s vědomím, že dějiny podniků spadají do oblasti hospodářských a sociálních dějin. Nelze proto zkoumat daný podnik bez zřetele na celkový ekonomický vývoj daného období. Třetí bod se zabýval možností kvantifikace, tedy převádění podnikatelské strategie na kvantifikovatelné veličiny – obrat, zisk a náklady. Poslední zásada hovořila o nutné komparaci jednotlivých podniků, odvětví či národních ekonomik, čímž bezprostředně navázala na předchozí body.¹⁷

Při zkoumání dějin podniku nelze vynechat vliv reklamy a dané značky na zákazníka, což opět souvisí se strategií uplatňovanou jednotlivými manažery v konkrétním podniku. Vyšší investice do reklamy vkládaly větší podniky, které se snažily nejen o zvýšení prodeje zboží, ale i o upevnění svých pozic na trhu. Dále lze

¹⁴ Takovéto práce se objevují i v tužkárenství. Jedná se hlavně o německé tužkárny Schwan-Stabilo a Faber-Castell, které při významných firemních výročích vydávají oslavné práce.

¹⁵ V českém tužkárenství se velmi jasně ukazuje, že výzkum malých podniků (do 50 zaměstnanců) a středně velkých (tužkárny Grafo a Národní podnik cca 150-200 zaměstnanců) je velmi problematický kvůli malému množství dochovaných pramenů. Tento deficit je úměrný tomu, jak se snižuje velikost daného podniku. Malé firmy nevedly příliš podrobnou statistiku, většina korespondence nebyla rovněž uchovávána vlivem neexistence řádně vedených archivů. Prameny osobní povahy, které by umožnily proniknout k osobám jednotlivých úředníků či podnikatelů, nejsou v dostatečné míře k dispozici ani v případě tužkárny Hardtmuth. U malých tužkárenských podniků se prozatím nepodařilo objevit žádný pramen osobní povahy.

¹⁶ V tužkárenství by nastala ideální situace pro uvedené srovnání, kdyby alespoň pro jednu ze světových tužkáren (Faber-Castell, Staedtler) existovala moderní vědecká práce.

¹⁷ Milan MYŠKA, *Problémy a metody hospodářských dějin. Metodické problémy studia dějin sekundárního sektoru*, Ostrava 2010, s. 227-229. Tento koncept rozebírá také T. PIERENKEMPER *Unternehmensgeschichte*. 72-73.

konstatovat, že v průběhu obou světových válek a po jejich skončení vždy následoval částečný úpadek reklamní činnosti v důsledku nedostatečného zásobení trhu. Technický rozvoj na druhé straně urychlil i šíření reklamy.¹⁸ S tím je spojená i otázka firemní značky, která byla pro většinu podniků zcela zásadní.¹⁹

Business history a její teoretická východiska se nejvíce rozvíjí v Německu a ve Spojených státech, avšak ani na našem území se nejedná o zcela opomíjenou oblast zájmu. Kořeny i v tomto případě sahají do 19. století k německým regionálním historikům. Zde je nutné připomenout monografii Hermanna Hallwicha – *Firma Franz Leitenberger*. Dále lze zmínit publikaci *Firma Benedict Schroll's Sohn* od Eduarda Langerera.

Meziválečné období přineslo větší zájem o dějiny firem, který podporoval Jan Klepl společně s Bedřichem Mendlem. V roce 1931 se centrem těchto snah stal Archiv pro dějiny průmyslu, obchodu a technické práce, v jehož čele stanul generální ředitel Živnostenské banky Jaroslav Preiss. Rovněž vzniklo první významné české dílo nazvané *Textilní podniky moravských Kouniců* sepsané Jindřichem Šebánkem. Přesto až do vypuknutí války zůstala většina děl na úrovni popularizačních oslavných spisů. Zásluhou Jana Klepla se však zachránilo velké množství firemních archivů.²⁰

Po druhé světové válce přijala většina českých historiků marxistické metodologické východisko, čímž bylo přerušeno spojení se západní historickou vědou. Veškeré podněty přicházely ze Sovětského svazu, kde hrála hlavní úlohu ideologie. Sovětské vzory se snažil v Československu zavést Oldřich Říha, který je propagoval mezi svými studenty na Filozofické fakultě Univerzity Karlovy. Zastřešující organizací se v roce 1960 stala celostátní Komise pro dějiny závodů, podle tzv. Metodických zásad se na psaní dějin podniků měli podílet rovněž dělníci, k čemuž však nikdy nedošlo.

Přes tento nepříznivý vývoj vzniklo v šedesátých letech několik prací pokoušejících se přiblížit k monografiím psaným v duchu business history. Jedná se o díla Bohumila Lehára (Baťa), Ivo Kruliše (Kladenské železářny), Milana Myšky (Vítkovice) či Josefa Petráně (ČKD).

¹⁸ Reklamu využívala tužkárna Hardtmuth v poměrně hojné míře. Kromě klasické inzerce investovala do světelných reklam či naučného filmu pro školní prostředí, který natočila v průběhu druhé světové války UFA. Blíže kapitola VI.

¹⁹ J. GERŠLOVÁ, *Dějiny*, 173-182.

²⁰ Pro Hardtmuthův podnik vzniklo v této době rovněž množství oslavných prací, které sepsal I. J. Wodiczka.

V polovině šedesátých let začaly pronikat do Československa podněty od business history, které rozvíjel Kabinet pro dějiny závodů při katedře historie Pedagogické fakulty v Ostravě. Nadějný vývoj byl přerušen srpnovou okupací a následnou normalizací. Přes nepříznivou situaci se v sedmdesátých letech vytvořila tři klíčová centra pro dějiny podniků: Středisko pro dějiny textilního a oděvního průmyslu v Ústí nad Orlicí, Dokumentační středisko pro dějiny lnářského průmyslu v Trutnově a Pracovní výbor pro dějiny hutnictví železa při Technicko-ekonomickém výzkumném ústavu hutnictví v Praze. Tato centra přinesla množství příspěvků k dějinám podnikání, firem a podnikatelstva včetně monografií jednotlivých podniků.²¹

Závěrem lze konstatovat, že od devadesátých let přibývá vlivem obnovy soukromého podnikání zájem o výzkum dějin firem, podnikání a podnikatelstva. Mezi nejvýznamnější práce s touto tematikou náleží publikace od Milana Myšky,²² Zdeňka Jindry²³ či Petra Popelky.²⁴

Neopomenutelné jsou dále některé české práce zabývající se přímo metodickými přístupy v rámci business history. Na prvním místě stojí přehledové dílo opět od Milana Myšky nesoucí název *Problémy a metody hospodářských dějin*. Jedna z kapitol zde pojednává o podnikání a podnikatelích, kde je největší prostor vymezen typologií podnikatelů a také metodě kolektivní biografie. Mnohem důležitější pro tuto diplomovou práci je závěrečná kapitola přinášející jednak shrnutí vývoje business history ve světě a v českých zemích, jednak zde autor reflektuje hlavní metodické přístupy.

Druhá stěžejní publikace *Dějiny moderního podnikání* pochází od Jany Geršlové. Práce je nejvíce ovlivněna přístupy německé Firmengeschichte, autorka do českého prostředí přináší poznatky Hartmuta Berghoffa. Stěžejní prostor je proto vyčleněn samotnému podnikateli, marketingu a také důležitým vztahům mezi malými a velkými podniky.

Kolektivní dílo Ireny Kozmanové se dotýká business history dvěma svými příspěvky. Lenka Coufalíková se ve své studii zaměřila na vzdělávání ve firmě Baťa. Velkým kladem příspěvku je práce s množstvím pramenného materiálu a také zasazení

²¹ M. MYŠKA, *Problémy*, s. 234-238; Týž, *Business History in der Tschechischen Republik*, in: Alice Teichová – Herbert Matis – Andreas Resch (Hgs.), *Business history. Wissenschaftliche Entwicklungstrends und Studien aus Zentraleuropa*, Wien 1999, s. 67-76.

²² M. MYŠKA, *Rytíři průmyslové revoluce. Šest studií k dějinám podnikatelů v českých zemích*, Ostrava 1997.

²³ Zdeněk JINDRA, *Když Krupp byl „dělovým králem“...*, Praha 2009.

²⁴ Petr POPELKA, *Zrod moderního podnikatelstva. Bratři Kleinové a podnikatelé v českých zemích a Rakouském císařství v éře kapitalistické industrializace*, Ostrava 2011.

otázky vzdělávání do podnikatelské strategie bratří Baťů.²⁵ Druhý článek od Barbory Šimečkové se zabýval socialistickou reklamou, což je téma spadající rovněž do oblasti business history.²⁶ Autorka kromě dostupných pramenů využila i pamětníky, čímž získala plastický obraz o působení reklamy v daném období. Hlavní závěr dané studie tkví v tezi, že socialistická reklama zcela ztratila ekonomický smysl. Role reklamy se proto omezila pouze na informování a připomínání se zákazníkům.

Po tomto metodologickém vymezení tématu je nezbytné přikročit k hlavním badatelským otázkám a hypotézám.

Celá práce je rozdělena do pěti hlavních modulů, které byly zvoleny pod vlivem uvedené metodologické reflexe Richarda H. Tillyho. První okruh se zaměřil na významné manažerské osobnosti tužkárenského průmyslu. Druhý sledoval ekonomický vývoj českobudějovických tužkáren a pokoušel se co nejvíce kvantifikovat a komparovat jednotlivé podniky. Třetí okruh se zaměřil na propagaci a reklamní činnost. Čtvrtý modul byl vyhrazen problematice zahraničních vyjednávání s bývalými majiteli a následným sporům. Poslední část se zaměřila na problematiku znárodnění českého tužkárenství a jeho cestě k centralizaci.

Stěžejní cíl prvního modulu tkví nejen v získání základních životopisných dat, ale hlavně v pokusu o proniknutí do strategií uplatňovaných jednotlivými manažery. V rámci této části bylo položeno několik klíčových otázek. Jaké osobnosti se dostaly po roce 1945 do čela Hardtmuthova podniku? Měly nějaké zkušenosti s řízením podniku? Pocházely vůbec z daného odvětví? Zůstali někteří němečtí manažeři na dosavadních pozicích i po skončení války? Jaké byly vztahy nových manažerů s bývalým vedením a majiteli? Na tyto otázky následně navazuje hypotéza předpokládající, že do roku 1948 tvořili manažerské jádro dosavadní úředníci českého původu, kteří měli určité předpoklady pro vedení rozsáhlejšího podniku.

Největší pozornost druhého modulu se soustředila na ekonomický stav všech tří tužkáren. Pro vzájemné srovnání byl využit celkový obrat, rozsah výroby a počet zaměstnanců. Stranou pozornosti nezůstala ani proměna vývozních oblastí. Vlivem nedochování pramenného materiálu pro menší tužkárny bylo možné provést pouze

²⁵ COUFALÍKOVÁ, Lenka, *Vzdělávání ve firmě Baťa ve dvacátých a třicátých letech 20. století a business history*, in: Kozmanová, Irena a kol. (edd), *Nové přístupy k metodologii hospodářských a politických dějin*, Praha 2013, s. 90-107.

²⁶ Barbora ŠIMEČKOVÁ, *Socialistická propagace – reklama v podmínkách centrálně plánovaného hospodářství v Československu sedmdesátých a osmdesátých let 20. století*, in: Kozmanová, Irena a kol. (edd), *Nové přístupy*, s. 63-89.

srovnání v rámci podniku Hardtmuth. Hlavní otázky tak směřovaly k problematice exportu. Jaké vývozní oblasti hrály po válce klíčovou roli? Promítla se výrazná orientace obnoveného státu na Sovětský svaz také do strategie prodejního oddělení? Snažil se národní podnik pronikat do nových oblastí? Jakou roli hrála po válce německá konkurence? Zodpovězením těchto otázek by měl být potvrzen předpoklad, že národní podnik usiloval o obnovu kontaktů se zahraničními zástupci, namísto expanze do nových neprověřených lokalit.

S ekonomickým stavem je úzce spojena i reklamní činnost a propagace daného podniku. V tomto případě se opět nejvíce pramenů dochovalo pro národní podnik Koh-i-noor. Fondy zbylých tužkáren sice neposkytují statistické údaje o reklamních výdajích, podařilo se však dohledat ceníky z poválečného období, což umožnilo jejich srovnání s národním podnikem. Do centra pozornosti bylo postaveno porovnání reklamních výdajů v období 1938-1948. Cílem této komparace bylo potvrdit hypotézu o neustálém snižování nákladů na reklamní činnost vlivem nedostatku zboží na trhu. Stranou nezůstala ani proměna reklamních metod a s tím související otázky. Jaká byla účast národního podniku na tuzemských i světových veletrzích? Plnily veletrhy v poválečném období ekonomickou funkci? Další otázky směřovaly k propagaci národního podniku. Jakým způsobem byl utvářen obraz znárodněné tužkárny po roce 1945 na veřejnosti? Jak se tužkárna vyrovnávala se svou německou minulostí?

Problematika zahraničních vyjednávání a následných zahraničních sporů hrála v poválečném období zcela zásadní úlohu. Případná dohoda mohla odstranit dosavadní napětí mezi národním podnikem a bývalými majiteli. Na samém počátku bylo nutné určit hlavní aktéry těchto jednání na obou stranách. Následně mohla být analyzována strategie národního podniku při těchto jednáních. Zásadní badatelské otázky poté směřovaly k období vyjednávání od roku 1945 do jara 1949. Jak vypadaly základní návrhy smluv o spolupráci? Co by přinesla generální dohoda národnímu podniku? Kde byla vedena stěžejní jednání? Jaké byly příčiny krachu těchto pokusů o dohodu? Bylo možné odvrátit zahraniční spory?

Poslední modul se soustředil na znárodnění v rámci tužkárenského průmyslu. Celý proces byl nahlížen optikou „zdola“ a „zevnitř“, tedy z pozice jednotlivých firem a jejich vedoucích úředníků. Pozornost se nesoustředila pouze na Hardtmuthův podnik, ale i na další firmy zabývající se výrobou a prodejem kancelářských potřeb. Zde se opět nabízela možnost srovnání úspěšnosti jednotlivých podniků a jejich manažerů. První část tohoto modulu se zaměřila na tři hlavní podniky a jejich vzájemné vztahy do roku 1948. Důležité

otázky směřovaly opět na roli jednotlivých manažerů. Odkud vycházely podněty pro začlenění dvou menších firem do národního podniku Koh-i-noor? Jaké byly předpoklady pro centralizaci tužkárenství před únorem 1948? Na čem ztroskotaly tyto pokusy? Druhá část byla vyhrazena množství menších firem, nad kterými získal národní podnik Koh-i-noor národní správu a po únoru 1948 je začlenil. V tomto případě bylo nutné objasnit ekonomický stav těchto firem, přiblížit osoby hlavních představitelů a zhodnotit přínos těchto podniků po jejich začlenění. Samotný závěr této části se pokusil nastínit následnou reorganizaci tužkárenského průmyslu v roce 1949. Stěžejní hypotéza tohoto modulu předpokládala, že kořeny pro centralizaci tužkárenství sahaly až do roku 1945 a že se nejednalo o pouhé následky únorových událostí v roce 1948.

Spojením těchto modulů vznikl plastický pohled do doposud opomíjené problematiky tužkárenského odvětví po druhé světové válce. Nejdůležitějšími metodami, které se uplatnily ve většině modulů, byla komparace a co největší kvantifikace, což představuje hlavní náplň business history. Srovnání bylo uplatňováno jak ve vertikální, tak v horizontální poloze. V centru pozornosti stáli jednotliví manažeři či úředníci, kteří se největší měrou podíleli na řízení daných podniků. Nejedná se tak o dějiny bezejmenných struktur či institucí, ale o osudy naprosto konkrétních aktérů v jasně ohraničeném hospodářském prostoru.

Formální rozdělení práce kopíruje uvedené moduly, kterým předchází dvě důležité kapitoly. První kompilativně pojatá kapitola s použitím dostupné literatury analyzuje hospodářský vývoj Československa v období třetí republiky. Rozhodně se nejedná o pokus shrnout veškeré politicko-hospodářské problémy dané doby. Hlavní důraz byl proto položen na ty hospodářské jevy, které ovlivnily vývoj v československém tužkárenství – národní správy, znárodnění, organizace národních podniků, boj o průmyslové konfiskáty a druhá etapa znárodnění po únoru 1948. Další události byly pouze stručně zmíněny, jelikož do dané problematiky spadaly pouze okrajově – poválečný odsun, pozemková reforma a únorový převrat.

Druhá kapitola představuje spojující linku s předešlým výzkumem, který skončil v roce 1942. Výzkum tužkárenství v posledních válečných letech je pro nedostatek pramenů značně omezený, přesto se podařilo získat některé klíčové informace pro pochopení dalšího vývoje v tomto odvětví. Velký prostor byl vyhrazen ekonomické situaci a s tím spojené problematice zahraničních trhů, které se neustále zmenšovaly. Vynechány nebyly ani následky totální války a jejich dopad na tužkárenství.

Na závěr tohoto úvodu je nezbytné uvést několik poznámek týkajících se užívaných názvů pro jednotlivé podniky. Nejjasnější situace panuje v případě akciové tužkárny Grafo, kde ve většině případů používám tento celý název nebo pouze Grafo. Složitější je případ Hardtmuthova podniku. Do roku 1945 se jednalo o veřejnou obchodní společnost Koh-i-noor, tužkárna L. & C. Hardtmuth. Majitelé rovněž používali označení koncern. Do roku 1945 proto užívám označení koncern Hardtmuth či Hardtmuthova tužkárna (podnik). Veřejná obchodní společnost sice formálně existuje až do vzniku národního podniku v roce 1946, avšak od května 1945 je pod národní správou. Majitelé ani dosavadní manažeři již chod celé továrny neovlivňovali, proto v tomto mezidobí používám pouze název Hardtmuthova tužkárna či podnik nikoliv koncern. Po vzniku národního podniku v březnu 1946 je ve většině případů užito pouze označení národní podnik (Koh-i-noor).

Situaci komplikuje také třetí českobudějovická tužkárna Národní podnik obchodní a průmyslový. V textu je ve většině případů užito celého názvu této tužkárny. Pokud je uveden pouze Národní podnik s velkým počátečním písmenem, vždy se jedná o tuto menší českou akciovou tužkárnu založenou roku 1895, nikoliv o národní podnik Koh-i-noor.

Druhá formální poznámka se týká citací archivních fondů. Zde jsem se vždy pokoušel o co nejpřesnější lokaci dané archiválie ve fondech, které mají pouze předávací seznam materiálů. Vždy je uvedeno doslovné označení souboru písemností dle dostupného předávacího seznamu a dále přesný název archivního pramene s jeho datací.

I. 1. Pramenná základna

Prameny pro studium československého tužkárenství jsou uloženy v českobudějovickém oddělení Státního oblastního archivu v Třeboni.²⁷ Zde se nacházejí fondy jednotlivých tužkárenských podniků a institucí, které poskytují základní materiály pro tuto diplomovou práci. Celkem byly využity prameny ze sedmi těchto fondů.²⁸ Vynechán nebyl ani osobní fond Josefa Follprachta nacházející se ve Státním okresním archivu České Budějovice.²⁹ Následující rozbor se proto zaměřuje na uložené archiválie a jejich vypovídací hodnotu.

Pro zkoumání osudů firmy Koh-i-noor Hardtmuth před rokem 1945 je zcela zásadní fond *Koh-i-noor, tužkárny L. a C. Hardtmuth*.³⁰ Kromě firemních písemností se zde nacházejí také prameny osobní povahy vztahující se k rodině Hardtmuth a k některým tužkárenským manažerům. Velký problém při bádání v dotyčném fondu představuje jeho značné poničení po skončení války, kdy bylo ztraceno mnoho cenných materiálů. Zbylé archiválie se až do inventarizace na počátku šedesátých let nacházely v nevyhovujících sklepních prostorách vily Hardtmuth.

Hlavními využitými prameny ve fondu jsou výroční zprávy německé Hardtmuthovy tužkárny. Vlivem uvedeného poničení fondu se zachovaly zprávy z téměř celé válečné doby, avšak zbylé jsou pravděpodobně navždy ztraceny.³¹

Nejvíce byly využity zprávy z let 1943-1945. Zde je nutné zmínit, že pouze zpráva z roku 1943 odráží bezprostřední situaci koncernu.³² Tato zpráva vznikla v dubnu 1944, což bylo tradiční období pro vytváření výročních zpráv v tužkárně. Dokument obsahuje popis nejdůležitějších událostí v tužkárenském obchodě. Jeho součástí je rovněž detailní statistický rozbor obchodní situace, který umožňuje provést potřebné srovnání s předchozími obdobími.

²⁷ Státní oblastní archiv v Třeboni, oddělení České Budějovice (dále SOA Třeboň, oddělení ČB).

²⁸ Dále byly v rámci heuristiky prozkoumány fondy některých menších podniků. Jejich archiválie se však skládají pouze z neúplných statistických dat, která nemohla být využita. Jedná se o: SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Ripet, Kroutl a spol., továrna na plnicí pera a crayony, České Budějovice*; SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Josef Novotný, výroba předmětů jemné mechaniky a plnicích per, Dačice*.

²⁹ Dále SOKA České Budějovice.

³⁰ SOA Třeboň, oddělení ČB fond *Koh-i-noor, tužkárny L. a C. Hardtmuth, České Budějovice* (dále *Koh-i-noor*).

³¹ Jediná dochovaná předválečná výroční zpráva pochází z roku 1935.

³² SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor*, inv. č. 201, sign. II/32, kart. 19, (Výroční zpráva 1943).

Výroční zprávy z let 1944 a 1945 jsou zcela odlišného rázu.³³ Zpráva z roku 1944 vznikla až v dubnu 1946 ve znárodněném podniku.³⁴ Autor se sice snažil navázat na dosavadní německý systém tvorby výročních zpráv, ale vlivem nedostatku informací se jedná o pouhá statistická data bez dalšího rozboru. Jako pozitivum je nutné vnímat příložený provozní roční zprávy z roku 1944 a zprávy o reklamní činnosti.³⁵ Výroční zpráva z roku 1945 představuje již pouhý pokus o uspořádání statistických údajů bez dalších doprovodných informací.³⁶

Další neopomenutelný pramenný materiál představují zápisy ze schůzí konvence tužkárenských podniků.³⁷ Jedná se o cenný a především úplný informační zdroj. Zástupci třech českých tužkáren se pravidelně scházeli od počátku třicátých let, kdy byla uzavřena vzájemná kartelová dohoda. Pro období 1943-1944 jsou zachovány veškeré zápisy. Poslední setkání se uskutečnilo 30. listopadu 1944. Zápisy obsahují důležitá jednání s říšskoněmeckou skupinou tužkárenského průmyslu, dále společný postup českých tužkáren při zavádění válečných výrobních programů a omezení a v neposlední řadě pokusy o přemístění tužkárenské výroby do protektorátu.

Další využití prameny se vztahují k jednotlivým vedoucím úředníkům. Rozhodně nelze vynechat rukopis generálního ředitele Heinricha Czecha, který byl sepsán bezprostředně po skončení války v létě 1945. Hlavní motiv pro vytvoření tohoto díla tkvěl ve snaze pomoci novému vedení zorientovat se v řízení rozsáhlého podniku s mnoha dceřinými společnostmi.

Czech se ve své práci věnoval hlavně období dvacátých a třicátých let.³⁸ Poslední třetina však byla vyhrazena letům 1939-1945. Czechovy paměti představují klíčový zdroj informací pro válečné období, byť roků 1944-1945 není věnována příliš detailní pozornost. Czech se také pokusil své paměti zasadit do širšího politického kontextu konce třicátých let, kdy se blíže věnoval mnichovské krizi a jejímu vyústění. V některých pasážích se sice dopouští chyb v dataci, jedná se však o unikátní pohled vrcholného manažera na tyto události. Na druhé straně je nutné připomenout, že paměti vznikaly až po skončení války, což jeho závěry ovlivnilo.

³³ Vlivem nuceného povolání velkého množství německého personálu nemohla být výroční zpráva vytvořena bezprostředně v roce 1945.

³⁴ SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor*, inv. č. 201, sign. II/32, kart. 19, (Výroční zpráva 1944).

³⁵ Provozní roční zprávy a zprávy o reklamní činnosti z válečného období se vlivem událostí roku 1945 zachovaly pouze částečně.

³⁶ SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 03.01, kart. 6, (Výroční zprávy KIN).

³⁷ SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor*, inv. č. 189, sign. II/20, kart. 17, (Protokoly ze schůzí).

³⁸ Tamtéž, inv. č. 302, sign. IV/I/5, kart. 73, (Rukopis ředitele Czecha).

Mezi další důležité materiály využitě z tohoto fondu náleží také osobní doklady Richarda Zückerta³⁹ a hlavně Friedricha Herringa von Frankensdorf, který se zapletl s nacistickým režimem. Zachovaly se jeho legitimace ze SS, stejně tak z NSDAP či dřívější SdP.⁴⁰ Podobně důležité jsou nástupní listy úředníků,⁴¹ které poskytují kromě základních biografických údajů také informace o dosavadním průběhu zaměstnání u koncernu nebo činnosti v nacistických organizacích. Nechybí zde také přehled nejvyššího dosaženého vzdělání, jazykových schopností a rodinného stavu konkrétního úředníka. Hlavní nedostatek těchto materiálů představuje skutečnost, že se nedochovaly pro většinu klíčových osobností působících v koncernu před rokem 1945. Vysoce postavení manažeři měli totiž velký zájem zlikvidovat dokumenty usvědčující je z činnosti v nacistických organizacích.

Prameny z fondu koncernu Hardtmuth přes svoji mezerovitost poskytují základní informace nejen k hospodářské situaci ve firmě, ale i k tužkárenským manažerům a některým členům rodiny. Za velký klad je nutné považovat vynikající grafickou i obsahovou úpravu provozních, výročních a reklamních zpráv, která je nesrovnatelně vyšší v porovnání s poválečnými dokumenty.

Fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p., České Budějovice*⁴² je pro zkoumanou problematiku zcela zásadní, jelikož obsahuje dokumenty vzniklé po roce 1945. Na rozdíl od předchozího fondu, který je opatřen sice starým, ale úplným inventářem, je v tomto případě k dispozici pouze předávací seznam archiválií. Jednotlivé prameny lze proto citovat pouze pomocí inventárního čísla a jejich obligatorní charakteristiky, která ne vždy odpovídá skutečnosti. V rámci heuristiky byly prozkoumány veškeré prameny spadající do období 1945-1948, přesto se nepodařilo dohledat některé materiály, které citoval ve svých dílech Václav Vondra.⁴³

Pro celkovou ekonomickou situaci po roce 1945 jsou opět stěžejní výroční zprávy.⁴⁴ Zde však nastal velký rozdíl v porovnání s předchozím stavem. Poválečné

³⁹ Tamtéž, inv. č. 637, sign. VIII/S, kart. 152, (Osobní doklady Ing. Dr. Richarda Zückerta).

⁴⁰ Tamtéž, inv. č. 476, sign. VIII/N/6, kart. 144, (Fotokopie osobních dokladů z nacistické činnosti); Osobnostem Friedricha Herringa von Frankensdorf a Richarda Zückerta se věnují kapitoly IV. 6. a IV. 4.

⁴¹ SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 10.04, kart. 17-19, (Nástupní listy zaměstnanců tužkáren); SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor*, inv. č. 262, sign. III/D/17, kart. 44-46, (Nástupní listy úředníků tužkáren).

⁴² Dále *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*

⁴³ Jedná se například o zprávu Josefa Follprachta z června 1945. Václav VONDRA, *Poválečný vývoj tužkáreny Koh-i-noor Hardtmuth v Českých Budějovicích*, JSH 59, 1990, s. 22.

⁴⁴ SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 03.01, kart. 6, (Výroční zprávy KIN).

zprávy již nebyly vytvářeny podle jednotného vzoru, který zavedli němečtí úředníci. Zcela zde chybí například základní uvedení do prodejní situace na trhu v daném roce. Jednotlivé zprávy exportních referentů pro světové trhy nebyly navíc zkompletovány, zůstaly pouze v hrubých konceptech. Jedinou výjimku tvoří zpráva z roku 1945, ve které je patrná snaha autora navázat na předchozí zásady. Od dalšího roku již následuje uvedený trend. Zpráva pro rok 1948 se dále nedochovala, či spíše ani nebyla vytvořena, což způsobuje značné problémy při dohledávání údajů o exportu do jednotlivých zemí.⁴⁵

Ve výrazně lepším stavu se dochovaly provozní roční zprávy, které přinášejí důležité statistiky o počtech zaměstnanců a o výrobě v jednotlivých letech. Nechybí zde celkové shrnutí poskytující základní uvedení do problematiky jednotlivých roků. Chybí zde opět zpráva z roku 1948, patrně vlivem zcela nové organizace národního podniku v tomto roce.⁴⁶ Uvedené výroční zprávy byly dále doplněny statistickými výkazy a hlášeními,⁴⁷ které umožnily sestavit grafy a tabulky pro zhodnocení ekonomického vývoje národního podniku.

Ze statistických pramenů nelze opomenout roční bilance a výsledovky,⁴⁸ které jsou nezbytné pro ekonomické srovnání jednotlivých podniků. V případě tužkárny Koh-i-noor se tyto dokumenty zachovaly pro celé období 1945-1948. Velké pozitivum bilancí a výsledovek spočívá v tom, že od roku 1947 zahrnují i menší tužkárenské podniky, které byly zpětně začleněny do národního podniku Koh-i-noor k 1. lednu 1947 a k 1. lednu roku následujícího. Velká počáteční rozvaha z roku 1948 dále přináší základní přehled o všech začleněných firmách. V mnoha případech se jedná o jediné bližší informace k těmto malým podnikům.

K samotnému procesu znárodnění se vztahuje větší množství materiálů, z nichž nejvýznamnější část tvoří výměry o zavedení národní správy, výpisy z firemních rejstříků a revizní zprávy vzniklé po převzetí národní správy daného podniku.⁴⁹ Právě tyto záznamy přinášejí unikátní informace nejen o samotných firmách, ale i o jejich dosavadních majitelích či národních správcích. Revizoři národního podniku v mnoha případech připojili ke své zprávě detailní hlášení o všech úřednících v dané firmě – o délce

⁴⁵ Podobná situace panuje v případě zpráv o reklamní činnosti, kde bylo rezignováno i na řádné vedení knih o výdajích.

⁴⁶ SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 03.01, kart. 6, (Výroční zprávy KIN, Provozní roční zprávy 1945-1947).

⁴⁷ Tamtéž, inv. č. 09.02, kart. 14, (Statistické přehledy a hlášení účtárně).

⁴⁸ Tamtéž, inv. č. 19.01-19.06, kart. 24-26, (Zahajovací bilance, rozvahy, výsledovky).

⁴⁹ Tamtéž, inv. č. 04.06, kart. 8, (Národní správy, protokoly z převzetí).

pracovního poměru, jejich schopnostech a doporučení pro budoucí pozici v národním podniku.

Opomenout nelze ani prameny vztahující se k začlenění dvou konkurenčních tužkáren – Grafa a Národního podniku obchodního a průmyslového. Z dlouhodobých jednání vedených téměř celé tři poválečné roky se dochovaly zápisy ze společných schůzí závodních rad a korespondence s jednotlivými ministerstvy. Podrobné zápisy z těchto schůzí výborně reflektují napětí nejen mezi jednotlivými úředníky těchto podniků, ale i řadovými zaměstnanci.⁵⁰

Téma zahraničních jednání s bývalými majiteli a zástupci dceřiných společností osvětluje jak zápisy z těchto jednání, tak návrhy smluv o případné spolupráci.⁵¹ Tyto prameny přináší nejen velké množství faktografických údajů, ale také možnost nahlédnutí do postupů při navazování vzájemných kontaktů. Stranou nelze ponechat dochované záznamy ze soudních jednání, která probíhala po roce 1950 ve Francii. Uvedené zápisy odhalují strategii obhájců národního podniku a zástupců rodiny Hardtmuth.⁵²

Ve fondu jsou také uloženy prameny vztahující se k jednotlivým manažerům působícím po válce v národním podniku. Jedná se o korespondenci, zápisy ze schůzí a zprávy ze služebních cest. Velmi důležitá je především korespondence centrálního ředitele Follprachta⁵³ a jeho náměstka Mana,⁵⁴ ze které lze nejlépe rekonstruovat motivy jejich jednání při vytváření základní strategie národního podniku. Mezi korespondencí se nachází stručné životopisy či různá prohlášení poskytující neocenitelné informace k životům těchto osobností.

Zcela zvláštním pramenem jsou zápisy ze služebních cest, kterých se však dochovalo pouze nepatrné množství v porovnání s obdobím po roce 1950.⁵⁵ Tyto materiály stojí na pomezí osobních a úředních pramenů. Jednotliví manažeři si v nich totiž kromě záznamů obchodních jednání všimají také situace a nálady v dané zemi, kterou následně v těchto zprávách hodnotí. Při setkáních s bývalými majiteli si dále všimají jejich osobních názorů a postojů, což umožňuje proniknout do jejich myšlení.

⁵⁰ Tamtéž, Začlenění fy. Národní podnik a fy. Grafo.

⁵¹ Tamtéž, inv. č. 03.07, kart. 6, (Korespondence se zahraničními společnostmi Hardtmuth).

⁵² Tamtéž, inv. č. 04.12, kart. 22, (Přelíčení 15. července 1953); Tamtéž, inv. č. 04.12, kart. 23, (Konečné návrhy před Seinským civilním soudem v Paříži mezi KIN n. p. a KIN Hardtmuth Paříž a jejími společníky).

⁵³ Tamtéž, inv. č. 02.05, kart. 4, (Korespondence centrálního ředitele).

⁵⁴ Tamtéž, inv. č. 03.09, kart. 6, (Soukromá korespondence Aloise Mana).

⁵⁵ Tamtéž, inv. č. 03.07, kart. 6, (Zahraniční cesty L. Cigalleho).

K manažerům se dále vztahují záznamy soudních přelíčeni, která byla vedena po roce 1949 proti některým vedoucím úředníkům, a následných rozsudků.⁵⁶ Tyto záznamy umožňují jednak získat další faktografický materiál k životům těchto osobností, jednak opět rozkrývají některé motivy pro jejich jednání. V neposlední řadě umožňují určitý vhled do reálného fungování poválečných národních podniků.

Fond národního podniku je nutné v porovnání s předchozím fondem koncernu Hardtmuth označit za celistvý soubor archiválií. Na druhé straně nelze opomenout nedochování některých archiválií, hlavně cestovních zpráv či většího množství korespondence jednotlivých úředníků.

Do zkoumaného časového období částečně spadají archiválie z fondu *Koh-i-noor, generální ředitelství, České Budějovice*.⁵⁷ Většina uložených dokumentů však pochází až z období po roce 1950, což je dáno vznikem samotného ředitelství v rámci nové organizace národních podniků. Část těchto materiálů se však vztahuje k zahraničním jednáním a následným sporům. Velmi cenná je cestovní zpráva Josefa Follprachta z roku 1946, která přináší jeho vlastní pohled na obchodní situaci ve Francii.⁵⁸ Dále byly využity záznamy postihující okolnosti založení společnosti ve Francii v roce 1950.⁵⁹

Při zkoumání poválečného tužkárenství se nelze zaměřit pouze na národní podnik Koh-i-noor Hardtmuth, proto byly využity i archiválie dvou menších českobudějovických tužkáren. Zde je nutné konstatovat, že oba fondy jsou pouhá torza. Tento stav byl způsoben několika okolnostmi. Předně se jednalo o nesrovnatelně menší podniky v porovnání s Hardtmuthovou tužkárnou, čímž se úměrně zmenšilo množství produkováných dokumentů. Dále nelze vynechat skutečnost, že po válce a pravděpodobně také bezprostředně po znárodnění byly některé důležité prameny záměrně skartovány.⁶⁰

Fond *Národní podnik obchodní a průmyslový, a. s., Praha, tužkárna České Budějovice*⁶¹ poskytl poválečné ceníky a některé propagační materiály, avšak ve velmi

⁵⁶ Tamtéž, inv. č. 10.05, kart. 37, (Trestní řízení – rozkrádání soc. majetku); Tamtéž, inv. č. 04.12, kart. 21, (Trestní spis Dr. Follpracht).

⁵⁷ Dále *Koh-i-noor, generální ředitelství*.

⁵⁸ SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor, generální ředitelství*, inv. č. 04.13, kart. 226, (Cestovní zpráva centrálního ředitele Dr. J. Follprachta o cestě do Paříže).

⁵⁹ Tamtéž, inv. č. 04.01, kart. 188, (Založení Společnosti s ručením omezeným „Továrna na tužky Koh/i/noor“ v Paříži).

⁶⁰ Jedná se hlavně o fond akciové tužkárny Grafo, které se na poslední chvíli v roce 1948 podařilo prosadit své združstevnění namísto začlenění do národního podniku. Právě zde může být hlavní důvod k likvidaci stěžejních archiválií.

⁶¹ Dále *Národní podnik obchodní a průmyslový*.

omezeném množství.⁶² Mnohem důležitější dokumenty se týkají jednání o sloučení s národním podnikem Koh-i-noor.⁶³ Stranou nelze ponechat ani výsledovky a bilance,⁶⁴ které jsou však velmi stručné v porovnání s národním podnikem Koh-i-noor. Velký problém spočívá v tom, že v těchto pramenech se vyskytují pouze údaje o hrubém zisku nikoliv o celkovém obratu, což značně komplikuje ekonomické srovnání. K synchronizaci těchto záznamů dochází až po začlenění do národního podniku v roce 1948.⁶⁵

Fond *Grafo, a. s., tužkárna České Budějovice*⁶⁶ se nachází v mnohem horším stavu oproti předchozímu. Z reklamní činnosti této firmy se zachovalo pouze několik ceníků a plakátů.⁶⁷ K hospodářské situaci se podařilo dohledat většinu výsledovek, bilancí a některé výroční zprávy z dvacátých let. Při srovnání se zprávami koncernu Hardtmuth se však jedná o pouhé rozpisy zisku pro akcionáře. Zcela zde chybí údaje o exportu či výrobě v jednotlivých letech.⁶⁸ Za zmínku dále stojí výpisy z obchodního rejstříku poskytující přesné informace o uvalení národní správy v roce 1948, které bylo v případě této tužkárny komplikované.⁶⁹

Pro úplnost je nezbytné zmínit fond *J. a F. Skalka, továrna na výrobu dřevěných školních a kancelářských potřeb*,⁷⁰ ze kterého byl použit výpis z pozemkové knihy a dále statistická hlášení pro rok 1948.⁷¹

Jediný osobní fond vztahující se k některé z významných tužkárenských osobností je fond *Folprecht, JUDr.*,⁷² který není uspořádán, což vzhledem k jeho malému rozsahu nepřináší žádné potíže. Přesto se zde nachází množství stěžejních pramenů vztahujících se k činnosti a životu centrálního ředitele Follprachta. Předně nelze vynechat pozůstalostní protokol po jeho matce umožňující vhléd do jeho sociálního postavení před rokem 1945. Nachází se zde stručný životopis, hlášení o škodě, kterou způsobila na jeho

⁶² SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Národní podnik obchodní a průmyslový*, inv. č. 148, sign. I/13, kart. 6, (Ceníky výrobků NP).

⁶³ Tamtéž, kniha č. 33, (Zápisy o schůzích správní rady).

⁶⁴ Tamtéž, inv. č. 168, sign. III/1, kart. 9, (Účet rozvázný, ztrát, zisku).

⁶⁵ Stejný problém nastal i u akciové tužkárny Grafo. Pro některé roky se podařilo dohledat či dopočítat údaj o obratu. Blíže kapitola V.

⁶⁶ Dále fond *Grafo, a. s.*

⁶⁷ SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Grafo, a. s.*, inv. č. 58, sign. I/3, kart. 6, (Reklamní činnost podniku).

⁶⁸ Tamtéž, inv. č. 70, sign. III/5, kart. 7, (Bilance).

⁶⁹ Tamtéž, inv. č. 56, sign. I/2, kart. 1, (Výpisy z podnikového rejstříku).

⁷⁰ Dále *J. a F. Skalka*.

⁷¹ SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *J. a F. Skalka*, inv. č. 32, sign. I/2, kart. 1, (Výpisy z pozemkové knihy); Tamtéž, inv. č. 54, kart. 10, (Různá hlášení o statistice výroby, odbytu).

⁷² Fond je uložen v SOKA České Budějovice. Z neznámých důvodů nese toto zkomolené jméno Josefa Follprachta.

majetku Rudá armáda a seznam odkoupeného nábytku po bývalých majitelích vily Lamezan, kterou Follpracht po válce obýval. Nechybí ani potvrzení o národní spolehlivosti.⁷³

Z uvedeného přehledu je zřejmé, že hlavní pramenná základna této diplomové práce se skládá ze dvou druhů pramenů. Jednak se jedná o prameny úřední vztahující se k chodu jednotlivých firem, jednak o prameny spíše osobní povahy poskytující informace o životě tužkárenských manažerů. Oba typy těchto pramenů však nejsou striktně odděleny, protože se vzájemně prolínají. Dále nelze opomenout skutečnost, že z poválečného období se nezachovaly žádné paměti či větší množství ryze osobní korespondence, což neumožňuje blíže nahlédnout do osobních životů jednotlivých úředníků.

I. 2. Literatura

Literaturu k danému tématu lze rozdělit do dvou základních skupin. První skupina zahrnuje práce vztahující se k obecnému politickému a hospodářskému vývoji poválečného Československa. Do druhé skupiny spadá vydaná literatura zabývající se českobudějovickým tužkárenstvím a hlavně firmou Koh-i-noor Hardtmuth.

Politickému vývoji Československa v období tzv. třetí republiky se věnují především práce Karla Kaplana. Na prvním místě je nutné uvést publikaci *Pravda o Československu 1945-1948*,⁷⁴ která postihuje základní problémy obnoveného státu – národnostní menšiny a s tím spojený odsun, vztahy Čechů a Slováků, ale také problematiku hraničních sporů. Práce *Nekrvavá revoluce*⁷⁵ naproti tomu analyzuje cestu k únoru 1948 a samotný průběh a vyústění této krize. Druhá část navazuje rozborem situace do roku 1955. Kromě politických procesů se autor dotýká likvidace malovýroby a kolektivizace zemědělství.⁷⁶ Na knize je nutné ocenit, že v době vydání v roce 1993 se jednalo o první komplexní pohled na politické procesy. Dalším důležitým počinem Karla Kaplana je bezpochyby *Československo v poválečné Evropě*,⁷⁷ kde detailně přiblížil vztahy s klíčovými státy, nevynechal problematiku pobyt Rudé armády v Československu a jeho hospodářské následky. Stranou nelze ponechat ani

⁷³ SOkA České Budějovice, fond *Folprecht, JUDr.* – neuspořádáno.

⁷⁴ Karel KAPLAN, *Pravda o Československu 1945-1948*, Praha 1990.

⁷⁵ TÝŽ, *Nekrvavá revoluce*, Praha 1993.

⁷⁶ Kolektivizaci a českému venkovu v této době se věnoval Karel JECH, *Kolektivizace a vyhánění sedláků z půdy*, Praha 2008.

⁷⁷ K. KAPLAN, *Československo v poválečné Evropě*, Praha 2004.

*Československo v letech 1945-1948*⁷⁸ a *Československo v letech 1948-1953*.⁷⁹ Jedná se sice o přehledové práce určené dle autora hlavně pro učitele dějepisu, na druhé straně je nutné zohlednit, že v době vydání na samém počátku devadesátých let představovaly tyto práce první nestranné shrnutí poválečného vývoje Československa.

Základní přehled poválečného vývoje přináší rovněž Jiří Kocian.⁸⁰ V porovnání s přehledovými pracemi Karla Kaplana je však tato práce velmi stručná. Mnohem důležitější je proto další publikace J. Kociana *Československá strana národně socialistická v letech 1945-1948*.⁸¹ Autor se zde kromě hodnocení činnosti této významné demokratické strany nevyhýbá ani hospodářským otázkám, hlavně ve spojení se znárodňovacím procesem a tzv. bojem o průmyslové konfiskáty.

V souvislosti s únorovým převratem nelze vynechat dílo *Osudové únorové dny* od Václava Vebera.⁸² Autor se zde nevěnuje pouze únorové krizi, ale sleduje vývoj od vzniku třetí republiky. Na rozdíl od *Nekrvavé revoluce* Karla Kaplana se již detailně nezabývá situací po převzetí moci komunisty.

Hospodářskému vývoji ve zkoumaném období se dosud detailně věnovalo jen několik publikací. Většina autorů se poválečnými hospodářskými problémy Československa zabývala pouze v rámci širěji zaměřených prací. Koncem sedmdesátých a na počátku osmdesátých let se objevují první díla postihující celkové dějiny světového hospodářství, která vznikla v autorských kolektivech především pod vedením Václava Průchy⁸³ a Rudolfa Olšovského.⁸⁴ Problém těchto prací spočívá v jejich přílišné obecnosti, rovněž je zde patrný vliv marxistické ideologie. Na druhé straně nelze pominout jejich faktografickou cenu a dále pokus o částečné srovnání poválečného vývoje v ostatních zemích východního bloku.

Do uvedeného období se svým vznikem řadí další přehledové práce, věnující se již hospodářskému vývoji v samotném Československu. V čele autorských kolektivů opět stanul R. Olšovský a V. Průcha.⁸⁵ Obě práce spojuje prakticky stejné schéma členění

⁷⁸ TÝŽ, *Československo v letech 1945-1948. 1. část*, Praha 1991.

⁷⁹ TÝŽ, *Československo v letech 1948-1953. 2. část*, Praha 1991.

⁸⁰ Jiří KOCIAN, *Poválečný vývoj v Československu 1945-1948*, Praha 1991.

⁸¹ TÝŽ, *Československá strana národně socialistická v letech 1945-1948. Organizace, program, politika*, Brno 2002.

⁸² Václav VEBER, *Osudové únorové dny*, Praha 2008.

⁸³ Václav PRŮCHA, *Hospodářské dějiny evropských socialistických zemí*, Praha 1977; V. PRŮCHA, *Nástin hospodářských dějin v období kapitalismu a socialismu*, Praha 1982.

⁸⁴ Rudolf OLŠOVSKÝ – Václav PRŮCHA – Zora URBANOVÁ, *Stručné dějiny světového hospodářství*, Praha 1978.

⁸⁵ R. OLŠOVSKÝ a kol., *Stručný hospodářský vývoj Československa do roku 1955*, Praha 1969; V. PRŮCHA a kol., *Hospodářské dějiny Československa v 19. a 20. století*, Praha 1974.

poválečného hospodářského vývoje v Československu. Hlavní důraz je položen na výchozí stav v roce 1945, znárodnění, pozemkovou reformu, dvouletku a druhou fázi znárodnění. Do prací se opět vkrádá marxistická interpretace, autoři však nikdy neskouzávají do přílišného zveličování vládnoucí ideologie, čímž se jim daří udržet částečnou nezájatost a odstup. Přínos lze shledat hlavně ve faktografické rovině, jelikož až do vydání druhého díla *Hospodářských a sociálních dějin Československa* v roce 2009 se jednalo o jediné práce postihující hlouběji dané období.

Vydávání přehledových prací pokračovalo i po roce 1989.⁸⁶ Jedná se opět o díla hlavně Václava Průchy, který společně s Jozefem Faltusem vydal v roce 1992 a poté v roce 2003 publikace shrnující světové hospodářství v 19. a 20. století.⁸⁷ Zvláštní kapitoly jsou vyhrazeny poválečnému Československu. Obě práce mají charakter vysokoškolských učebnic, a proto v tomto ohledu přinášejí velmi obecné informace.

Na počátku devadesátých let vyšla dvousvazková práce Karla Půlpána *Nástin českých a československých hospodářských dějin do roku 1990*.⁸⁸ Autor se na rozdíl od předchozích prací V. Průchy a J. Faltuse zaobírá hospodářským vývojem pouze Českého státu od jeho vzniku až do současnosti. Přestože se jedná svým způsobem o vysokoškolskou učebnici, K. Půlpán se rozhodně v části pojednávající o třetí republice nesnaží o nezájatý přístup k tématu. V poválečném hospodářském směřování spatřuje pouze negativa, která způsobili komunisté svou „nesmyslnou“ politikou. Za neracionální dále považuje národní podniky a jejich využívání pracovních sil. V uvedené práci zcela převládá jednostranný pohled přinášející spíše obžalobu než kritický přístup k dané problematice.

Dále nelze vynechat již vzpomínanou monumentální práci vydanou kolektivem vedeným V. Průchou v roce 2009. Tento druhý díl *Hospodářských a sociálních dějin Československa* se detailně zaobírá obdobím po roce 1945,⁸⁹ čímž plynule navazuje na první díl.⁹⁰ V. Průcha použil pro období 1945-1948 podobné schéma jako v dříve

⁸⁶ Nejnověji se všeobecným hospodářským dějinám věnují díla Františka Stellnera, jde však o velmi obecné práce: František STELLNER, a kol., *Hospodářské dějiny (16. - 20. století)*, Praha 2006; F. STELLNER, a kol., *Hospodářské dějiny novověku*, Praha 2012; Hospodářskému vývoji českých zemí v 19. a 20. století se přehledově věnuje: Ivan JAKUBEC – Marcela EFMERTOVÁ – Pavel SZOBI – Jan ŠTEMBERK, *Hospodářský vývoj českých zemí v období 1848-1992*, Praha 2008.

⁸⁷ Jozef FALTUS – Václav PRŮCHA, *Hospodářské dějiny*, Praha 1992; TITÍŽ, *Všeobecné hospodářské dějiny 19. a 20. století*, Praha 2003.

⁸⁸ Karel PŮLPÁN, *Nástin českých a československých hospodářských dějin do roku 1990 I-II*, Praha 1993.

⁸⁹ V. PRŮCHA a kol., *Hospodářské a sociální dějiny Československa 1918-1992. II. díl. Období 1945-1992*, Brno 2009.

⁹⁰ V. PRŮCHA a kol., *Hospodářské a sociální dějiny Československa 1918-1992. I. díl. Období 1918-1945*, Brno 2004.

vydaných publikacích. Detailně se např. věnuje poválečné obnově, pozemkové reformě, dvouletce a následkům února 1948. Autoři se také zaměřili na sociální otázky, stranou nezůstal ani nástin základních politických problémů daného období. Pro tuto diplomovou práci byla naprosto stěžejní zpracovaná témata týkající se národních správ, znárodnění, boje o konfiskáty a druhé etapy znárodnění v roce 1948. Uvedenou publikaci lze bezesporu označit za jeden ze základních zdrojů pro objasnění celkového hospodářského a sociálního vývoje Československa po roce 1945.

Na závěr je nutné připomenout díla postihující samotný proces znárodnění, popřípadě boj o konfiskáty. První ucelenější výklad přinesl v šedesátých letech již zmíněný K. Kaplan ve své práci *Znárodnění a socialismus*,⁹¹ kde se soustředil na postoj jednotlivých politických stran ke znárodnění.

V osmdesátých letech vyšly dvě faktograficky velmi cenné práce zabývající se znárodněním a boji o konfiskáty. Jedná se o díla Václava Lhoty⁹² a Růženy Hlušíčkové.⁹³ Pramenná základna obou prací je velmi široká, jejich hlavní problém však spočívá v marxistickém metodologickém ukotvení a v absenci konkrétních případů jednotlivých podniků. Přesto se díky množství použitých pramenů obě díla dodnes řadí mezi základní zdroje pro uvedenou problematiku.

Jedinou monografií s tematikou znárodnění, která byla vydána po roce 1989, je dílo Jana Kuklíka *Znárodněné Československo z roku 2010*.⁹⁴ Práce se, jak napovídá její název, nezabývá pouze poválečným znárodněním, ale sleduje státní zásahy do soukromého sektoru od roku 1918 až do privatizace po pádu komunistického režimu. Poválečnému znárodnění je věnován v publikaci největší prostor, jelikož autor se zaměřil na komparaci znárodnění s ostatními evropskými státy. Velmi detailně jsou v této části rozebírány především právní normy upravující znárodnění, dále programy jednotlivých stran a organizace národních podniků. V porovnání s předešlými pracemi nechybí konkrétní osudy jednotlivých firem, což umožnilo množství prozkoumaného archivního materiálu. J. Kuklík se dále vyvaroval jednostranného pohledu na tuto hospodářskou problematiku. Uvedenou monografií je proto nutné označit za další ze stěžejních zdrojů kapitoly této diplomové práce pojednávající o hospodářském vývoji poválečného Československa.

⁹¹ K. Kaplan, *Znárodnění a socialismus*, Praha 1968.

⁹² Václav LHOTA, *Znárodnění v Československu 1945-1948*, Praha 1987.

⁹³ Růžena HLUŠIČKOVÁ, *Boj o průmyslové konfiskáty v Československu v letech 1945-1948*, Praha 1983.

⁹⁴ Jan KUKLÍK, *Znárodněné Československo. Od znárodnění k privatizaci. Státní zásahy do vlastnických a dalších majetkových práv v Československu a jinde v Evropě*, Praha 2010.

Tématu znárodnění je věnován také sborník *Dusivé objetí* vydaný roku 2006.⁹⁵ Autoři jednotlivých příspěvků se soustředí na problematiku spolupráce komunistů a sociálních demokratů nejen v Československu, ale i v evropském kontextu. Stranou však nezůstává ani uvedená problematika znárodnění a jeho dopadu na poválečné hospodářství. Jedná se o příspěvky, které vypracoval J. Pernes,⁹⁶ D. Jančík⁹⁷ a Z. Jirásek.⁹⁸ Velkým kladem celého sborníku jsou dále tři případové studie týkající se konkrétních podniků a jejich osudů při znárodnění.

Druhou skupinu literatury tvoří díla vztahující se k československému tužkárenství. Na samém počátku je však nutné konstatovat, že této problematice se doposud autoři věnovali spíše okrajově, většinou pouze ve formě studií.

První autor zabývající se tímto tématem, byl ve třicátých letech 20. století Ignaz Jakob Wodiczka, který pracoval v koncernu Hardtmuth. Touto skutečností byl ovlivněn jeho pohled na danou problematiku, protože se ve svém díle snažil oslavit majitele firmy a samotný podnik, čímž šel zcela v duchu dobových představ o podnikových dějinách. Jeho práce přesto přináší bohatý faktografický materiál k dějinám rodů⁹⁹ Hardtmuth,¹⁰⁰ Herring von Frankensdorf¹⁰¹ a jejich koncernu.¹⁰²

Uvedená díla se soustředí ve velké míře na rodinu Hardtmuth či vývoj podniku před druhou světovou válkou, čímž přímo nespádají do problematiky této diplomové práce. Mnohem důležitější jsou proto studie Bohuslava Schättingera a Václava Vondry, kteří se převážně v sedmdesátých a osmdesátých letech zabývali československým tužkárenstvím. První důležitou studii publikoval B. Schättinger již v roce 1938 ve sborníku SIA.¹⁰³ Kromě technického stavu tehdejšího tužkárenství se soustředil také na

⁹⁵ Hynek FAJMON – Stanislav BALÍK – Kateřina HLOUŠKOVÁ (edd.), *Dusivé objetí. Historické a politologické pohledy na spolupráci sociálních demokratů a komunistů*, Brno 2006.

⁹⁶ Jiří PERNES, *Společenské a politické předpoklady znárodnění v Československu v roce 1945*, in: H. Fajmon – S. Balík – K. Hloušková (edd.), *Dusivé objetí*, s. 77-83.

⁹⁷ Drahomír JANČÍK, *Zásady a průběh znárodnění v roce 1945 (a podíl národohospodářských elit sociální demokracie)*, in: H. Fajmon – S. Balík – K. Hloušková (edd.), *Dusivé objetí*, s. 96-111.

⁹⁸ Zdeněk JIRÁSEK, *Dopad znárodnění v roce 1945 na československou ekonomiku*, in: H. Fajmon – S. Balík – K. Hloušková (edd.), *Dusivé objetí*, 118-122.

⁹⁹ Dějinami rodu Hardtmuth se dále zabýval Erich Wasmansdorff. V devadesátých letech vyšla monografie zakladatele firmy Josefa Hardtmutha. Erich WASMANSDORFF, *Das Geschlecht Hartmuth (Hardtmuth) aus Bayern*, Steireb 1966; Gustav WILHELM, *Josef Hardtmuth 1758-1816. Architekt und Erfinder*, Wien 1990.

¹⁰⁰ Ignaz Jakob WODICZKA, *Zur Geschichte der Familie Edle von Hardtmuth. I. - XV. Teil*, Budweis 1934-38.

¹⁰¹ TÝŽ, *Die Freiherren Herring von Frankensdorf*, Budweis, 1937.

¹⁰² TÝŽ, *Zur Geschichte der Firma L. & C. Hardtmuth. I. - XI. Teil*, Budweis 1935-37; V roce 1936 vydal krátkou genealogickou studii: I. J. WODICZKA, *Hardtmuthové*, České Budějovice 1936.

¹⁰³ Bohuslav SCHÄTTINGER, *Tužkárenství*, in: Miloš Vondruška (red.), *Jihočeská technická práce. Sborník SIA. 1938, České Budějovice 1938*, s. 263-264.

problematiku konkurence a s tím spojeného vývozu. Krátký článek přinesl první shrnutí vývoje všech čtyř tužkáren působících v Českých Budějovicích.¹⁰⁴ Další studie vyšlé po válce se již zaměřily výhradně na technickou stránku výroby tužek. Výjimku tvoří dva články, které se vztahovaly k osobě zakladatele podniku Hardtmuth Josefa Hardtmutha.¹⁰⁵

Na přelomu sedmdesátých a osmdesátých let dále navázal na B. Schättingera Václav Vondra, který vytvořil velké množství faktograficky cenných studií, jež se zabývaly všemi českobudějovickými tužkárenskými podniky. Největší prostor věnoval koncernu Hardtmuth,¹⁰⁶ kde nejvíce čerpal z rukopisu generálního ředitele Czecha a také využil některé statistické prameny. Poválečného znárodnění se dotýká pouze okrajově, vyvaroval se zde však kategorického vyzdvihování centrálně plánovaného hospodářství.¹⁰⁷ Velice důležité jsou jeho práce postihující vývoj ve dvou menších tužkárnách – Grafo a Národním podniku.¹⁰⁸ Zde využil vzpomínek a dnes již ztracených materiálů Bohuslava Schättingera, což je nutné hodnotit velmi pozitivně vzhledem k torzovitosti archivních fondů obou českých tužkáren.

Nejnověji se tužkárenství věnuje publikace, kterou vlastním nákladem v roce 2005 vydal Pavel Liška.¹⁰⁹ Kniha je rozdělena do dvou základních částí, kde první je věnována vývoji firem Koh-i-noor a Gama, druhá se soustředí na výrobní programy těchto podniků a jejich proměnu. Hlavní části se zabývají poválečnou situací, které se V. Vondra věnoval pouze okrajově. Dále je nutné vyzdvihnout širší pramennou základnu této publikace, ve které však spočívá i její hlavní nedostatek. Práce sice překypuje faktograficky cennými informacemi, jsou však vybírány spíše náhodně, takže zde chybí širší zasazení a zhodnocení některých pramenů. Jedná se bohužel pouze o přehledovou práci bez metodologického ukotvení. Její přínos lze spatřovat především ve zpřístupnění základních faktografických a technologických dat širší veřejnosti.¹¹⁰

¹⁰⁴ Koh-i-noor Hardtmuth, Národní podnik obchodní a průmyslový, Grafo a malá tužkárna Ripet.

¹⁰⁵ Osobnosti Josefa Schättingera je věnována kapitola IV. 5., kde jsou shrnuty jeho hlavní studie.

¹⁰⁶ V. VONDRA, *Počátky továrny KOH-I-NOOR*, Výběr 12, 1975, s. 43-48; TÝŽ, *Vznik a vývoj koncernu L. and C. Hardtmuth v Českých Budějovicích*, JSH 48, 1979, s. 14-27; TÝŽ, *Továrna KOH-I-NOOR na přelomu století (K 125. výročí tužkárenského průmyslu v Českých Budějovicích)*, Výběr 13, 1976, s. 96-102.

¹⁰⁷ TÝŽ, *Poválečný vývoj*, s. 215-223.

¹⁰⁸ TÝŽ, *Historie akciové tužkárny Grafo*, Výběr 15, 1978, s. 85-90, 262-266; TÝŽ, *Historie akciové tužkárny Grafo. III*, Výběr 16, 1979, s. 33-40; TÝŽ, *Historie tužkárny Grafo IV*, Výběr 16, 1979, s. 113-118; TÝŽ, *Dějiny české tužkárny Národní podnik*, Výběr 14, 1977, s. 88-93, 253-260.

¹⁰⁹ Pavel LIŠKA, *Kapitoly z historie výroby školních a kancelářských potřeb českobudějovických podniků*, České Budějovice 2005.

¹¹⁰ Pro úplný výčet je dále nutné uvést knihu M. Šilhana, ve které se nacházejí informace o vilách, které si rodina Hardtmuth postavila v Českých Budějovicích. Jejich osudům po znárodnění však není věnována

Na samotný závěr tohoto přehledu jsou umístěny kvalifikační práce, které se vztahují k českobudějovickým tužkárnám. První práci sepsal v roce 1978 Zbyněk Holub a její téma se úzce zaměřilo na národnostní problematiku v Hardtmuthově tužkárně po první světové válce.¹¹¹ Hlavní důraz byl však kladen na sociální podmínky dělnictva v meziválečném období, které autor zkoumal na základě uzavřených kolektivních smluv. Přes dobovou marxistickou metodologii se jedná o cenný příspěvek nejen k sociálním otázkám, ale i k problematice postavení firmy na tuzemském trhu. Na druhé straně zde chybí širší zasazení do celkového vývoje koncernu v daném období.¹¹²

Další dvě diplomové práce spadají do druhé poloviny osmdesátých let a na samotný počátek let devadesátých. Jejich úroveň je v porovnání se Zbyňkem Holubem velmi nízká. Marie Nováková se rozhodla zabývat celou historií koncernu Hardtmuth od jeho vzniku až do své současnosti.¹¹³ Mezi hlavní zdroje však zahrнула pouze vydané studie Bohuslava Schättingera a Václava Vondry, které „proložila“ citací několika základních pramenů. V důsledku tohoto převyprávění práce nepřináší žádné nové poznatky.

Druhá diplomová práce vznikla již po sametové revoluci. Autorka Jana Koubová se zaměřila na výrobu kancelářských potřeb podniku Koh-i-noor v Kardašově Řečici.¹¹⁴ Hlavní cíl spočíval v analýze možné spolupráce tohoto závodu s tamní základní školou.¹¹⁵ Úvodní část stručně shrnula dosavadní vývoj podniku v Kardašově Řečici, ale bez nutného zasazení do celkové situace tužkárenství po roce 1945. Pozitivně lze na druhé straně hodnotit částečné využití pamětníků pro danou problematiku, přesto tento spis nepřináší nové informace k vývoji tohoto odvětví výroby kancelářských potřeb.

Nejnovější je diplomová práce Jany Klímové z roku 2013,¹¹⁶ která zpracovala osudy českobudějovické větve rodiny Hardtmuth od Josefa Hardtmutha až do znárodnění v roce 1945. Stěžejní část spisu spočívá v rozboru veřejného působení rodiny a upevňování jejího postavení v 19. století. J. Klímová pro tyto účely využila veškeré

větší pozornost. Eva ERBANOVA – Milan ŠILHAN – Rostislav ŠVÁCHA, *Slavné vily Jihočeského kraje*, Praha 2007.

¹¹¹ Zbyněk HOLUB, *K problematice národnostních vztahů v demografické lokalitě tužkárny L. & C. Hardtmuth*, Diplomová práce, Katedra dějepisu, Pedagogická fakulta, České Budějovice 1978.

¹¹² Kladně lze hodnotit množství použitých pramenů, z nichž mnohé autor přiložil do příloh.

¹¹³ Marie NOVÁKOVÁ, *Dějiny oborového podniku Koh-i-noor Hardtmuth v Českých Budějovicích*, Diplomová práce, Ústav marxismu-leninismu, Pedagogická fakulta, České Budějovice 1986.

¹¹⁴ Jana KOUBOVÁ, *Státní podnik Koh-i-noor Hardtmuth Kardašova Řečice – Historie, současnost, budoucnost, vazba na potřeby školství*, Diplomová práce, Pedagogická fakulta, České Budějovice 1991.

¹¹⁵ Původní firma J. a F. Skalka byla v roce 1948 znárodněna a začleněna do národního podniku Koh-i-noor. Blíže kapitola VIII. 2.

¹¹⁶ Jana KLÍMOVÁ, *Rod (von) Hardtmuth*, Diplomová práce, Ústav světových dějin, Filozofická fakulta Univerzity Karlovy v Praze, Praha 2013.

dostupné prameny nejen v českých, ale také v rakouských archivech, čímž vytvořila plastický obraz Hardtmuthovy rodiny a jejích osudů v uvedeném období. Situaci rodiny po první světové válce a především za okupace se však tato práce detailněji nevěnuje, což je z větší míry způsobeno nedostatkem pramenného materiálu.

Z uvedených kvalifikačních prací se žádná hlouběji nevěnuje poválečnému znárodnění českobudějovického tužkárenství či osobám jednotlivých manažerů. Nejpřínosnější je jistě poslední dílo Jany Klímové, které se podařilo osvětlit činnost rodiny v 19. a na počátku 20. století. Ocenit lze rovněž spis Zbyňka Holuba se sociální tematikou, byť nahlíženou z pozic marxismu. Zbylé dvě práce nepřichází s žádnými závažnějšími zjištěními.

II. Hospodářský vývoj poválečného Československa

Politické směřování obnoveného státu po skončení války bylo zásadně ovlivněno mnichovskou dohodou z roku 1938. Prezident Edvard Beneš se společně s představiteli londýnské exilové vlády snažil jednak dosáhnout uznání předmnichovských hranic Československa, jednak zabránit opakování této situace v budoucnu. Hlavní záruku spatřoval Beneš a jeho spolupracovníci ve změně orientace zahraniční politiky státu na Sovětský svaz. Základem pro tuto spolupráci se stala smlouva uzavřená 12. prosince 1943, čímž začalo přimykání Československa k Sovětskému svazu.¹¹⁷

Změna politické orientace se projevila i v symbolické rovině, když prezident Beneš ještě před koncem války opustil Londýn, aby vedl jednání s představiteli komunistů v Moskvě. Do osvobozeného Československa se nevracel ze Západu, nýbrž z Východu. Hlavním bodem tohoto setkání se stalo vytvoření nové vlády, k čemuž nakonec došlo jmenováním první vlády Národní fronty v Košicích dne 4. dubna 1945.¹¹⁸ O den později vyhlásila nová vláda svůj program, který vešel ve známost jako Košický vládní program. Z hospodářského hlediska byl důležitý článek X zavádějící tzv. národní správy a článek XI pojednávající o plánované pozemkové reformě. Požadavek na znárodnění velkého kapitálu se v prohlášení ještě neobjevil, protože komunisté si zatím nebyli zcela jisti, jakou podporu bude mít tento jejich klíčový programový bod mezi osvobozeným obyvatelstvem. Diskuze o znárodnění byly tímto odsunuty až na dobu po skončení válečných operací. Košický vládní program přesto znamenal obrovské vítězství pro komunistickou stranu, jelikož se jí podařilo vystoupit na veřejnosti se zcela odlišnou tváří, než jakou měla za první republiky. Z opovrhované radikální strany se stal důležitý politický subjekt, který na samém začátku získal významné pozice ve vedení státu. Komunisté začali získávat podporu u veřejnosti, což nejlépe dokládá masový nárůst členské základny již v průběhu roku 1945.¹¹⁹

Nová vláda se musela po svém příchodu do osvobozené Prahy vypořádat s mnoha palčivými problémy. Z hospodářského hlediska se jednalo především o majetek Němců,

¹¹⁷ Edvard Beneš se neustále snažil vytvořit prostřednictvím Československa určitý most mezi Východem a Západem. Jeho iluzorní projekt neměl v poválečném uspořádání, které již od roku 1945 směřovalo k bipolárnímu modelu, šanci na úspěch.

¹¹⁸ Národní fronta se skládala z Komunistické strany Československa, Komunistické strany Slovenska, Národně socialistické strany, Československé strany sociálně demokratické, Československé strany lidové a Demokratické strany na Slovensku. Edvard Beneš počítal ještě se zástupci zemědělců, k obnově agrární strany ale nedošlo. J. KUKLÍK, *Znárodněné Československo*, s. 137-138.

¹¹⁹ Počet členů KSČ se z květnových 37 000 zvýšil na 826 500 v prosinci téhož roku. Společně s Komunistickou stranou Slovenska poté přesáhl tento počet jeden milion. V. PRŮCHA a kol., *Hospodářské a sociální dějiny*, s. 70.

Maďarů a státně nespolehlivých osob, jak jej definoval dekret prezidenta republiky č. 5/1945 Sb. z 19. května 1945.¹²⁰ Nad tímto majetkem byla na základě uvedeného dekretu zavedena tzv. národní správa, která představovala jakýsi mezikrok na cestě ke znárodnění tohoto majetku. O uvalení této správy rozhodovala buďto ministerstva, Slovenská národní rada nebo příslušné národní výbory.¹²¹ Národní správou byli následně pověřeni jednotlivci nebo až pětičlenné kolektivní orgány ve větších podnicích.¹²² Zásadní problém při zavádění národní správy představovala její časová neomezenost, což bylo logické při plánovaném znárodnění, které mělo bezprostředně následovat. Většina velkých průmyslových podniků se dočkala znárodnění již v říjnu 1945, některé menší konfiskáty se pod národní správou nacházely ještě v roce 1948, což se v mnoha případech podepsalo na jejich ekonomickém stavu.¹²³

Zavádění národních správ pokračovalo po celé léto 1945. Ke konci září 1945 již bylo pod národní správou v českých zemích 9 302 průmyslových a řemeslných podniků, které dohromady zaměstnávaly přes milion zaměstnanců. Mimo národní správu zůstalo pouze 10 % průmyslu. Na Slovensku došlo k zavedení 4 000 národních správ, pouze v 750 případech se jednalo o větší průmyslové podniky.¹²⁴

Ve většině případů se zavedení národní správy ukázalo jako nezbytné provizorium. V červnu došlo ke konfiskaci zemědělského majetku nepřátel a zrádců, tento majetek byl vyvlastněn zcela bez náhrady. Hlavní dekret o konfiskacích byl vydán 25. října 1945 a bezprostředně navazoval na znárodnovací dekrety. Správa tohoto majetku přešla na Fond národní obnovy, jehož úkolem byla údržba zajištěného majetku. Ke schválení této konfiskace došlo i v mezinárodním měřítku na pařížské konferenci

¹²⁰ Dekret za národně nespolehlivé osoby považoval členy Vlajky, Hlinkovy gardy, vedoucí funkcionáře Spolku pro spolupráci s Němci, České ligy proti bolševismu, Kuratoria pro výchovu mládeže, Hlinkovy slovenské ľudové strany, Národní odborové ústředny zaměstnanecké, Svazu zemědělství a lesnictví a Německo-slovenské společnosti. J. KUKLÍK, *Znárodněné Československo*, s. 145-146.

¹²¹ Místní národní výbory rozhodovaly o národní správě u podniků do 20 zaměstnanců, zemědělských hospodářství do 50 hektarů, nemovitostí do hodnoty 5 milionů korun a ostatního majetku do výše 500 000 Kčs. V. PRŮCHA a kol., *Hospodářské a sociální dějiny*, s. 72.

¹²² V případě Hardtmuthova koncernu byli ustanoveni hned tři národní správci, které jmenoval sociálně demokratický ministr průmyslu B. Laušman 20. června 1945 společně s národními správci dalších významných podniků – Škodových závodů, firmy Baťa či ČKD. Blíže kapitola VIII. 1.

¹²³ Rozborem osudů několika konkrétních firem spojených s národním podnikem Koh-i-noor se zabývá kapitola VIII. 2.

¹²⁴ MNV zavedly národní správy do 4 885 podniků s 21 489 zaměstnanci, ONV do 2740 podniků se 112 141 zaměstnanci, ZNV do 1220 podniků se 125 000 zaměstnanci a ministerstvo průmyslu jmenovalo národní správy do 457 podniků se 664 556 zaměstnanci. L. FREJKA, *Historie bojů o znárodnění československého průmyslu*, Praha 1950, s. 5. Uvedené údaje dále převzali také: O. MRÁZEK, *Patnáct let rozvoje znárodněného průmyslu ČSSR*, Praha 1960, s. 43; R. OLŠOVSKÝ a kol., *Stručný hospodářský vývoj*, s. 312; V. LHOTA, *Znárodnění*, s. 63; V. PRŮCHA a kol., *Hospodářské a sociální dějiny*, s. 73; J. KUKLÍK, *Znárodněné Československo*, s. 149.

o reparacích z prosince 1945. S takto konfiskovaným majetkem mohl stát naložit pouze dvěma způsoby – znárodnit jej nebo reprivatizovat. Podle původních návrhů měl drobný a středně velký majetek přejít do vlastnictví jednotlivců, velké podniky čekaly na znárodnění. Zachováno mělo být také družstevnictví.¹²⁵

Postoj jednotlivých politických stran ke znárodnění se po roce 1945 příliš nelišil. Systém Národní fronty byl založen na potlačení veškeré opozice, žádná z nesocialistických stran si proto nemohla dovolit otevřeně vystoupit proti tomuto velmi populárnímu požadavku. Zvláštní názorovou proměnou prošla komunistická strana, která na sklonku války a v prvních týdnech po osvobození nevěnovala znárodnění zvláštní pozornost. Změna přišla až po radikálním vystoupení levicového křídla sociálních demokratů v čele s Bohumilem Laušmanem. Komunisté se proto v červenci 1945 zaměřili i na tuto hospodářskou problematiku. Prvotní ostýchání vyslovit naplno požadavek znárodnění patrně plynul z obav ohledně přijetí tohoto záměru u československé veřejnosti, ale změněné poválečné klima tyto obavy postupně rozptýlilo.

Znárodnění získalo podporu u třetí socialistické strany Národní fronty – národních socialistů, kteří se domáhali rychlého postupu při znárodnění, ovšem s menším důrazem než sociální demokraté.¹²⁶ Lidová strana zastávala po celou dobu značně umírněné stanovisko, znárodnění klíčových podniků však také podpořila. Nejostřeji se proti znárodnění stavěla Demokratická strana, která ve znárodnění spatřovala překročení Košického vládního programu, nechtěla vyvolávat spory ve vládě, takže nakonec akceptovala požadavek na znárodnění klíčových podniků.¹²⁷ Stranou při vyjednávání nestál ani prezident Beneš, který se sice zpočátku snažil prosadit postupné znárodnění, ale v červenci 1945 výslovně prohlásil, že je ochoten podepsat znárodňovací dekrety ještě před svoláním prozatímního parlamentu. Beneš chtěl tímto novým postojem pravděpodobně předejít konfrontaci politických stran v novém parlamentu.¹²⁸

¹²⁵ V. PRŮCHA a kol., *Hospodářské a sociální dějiny*, s. 73-75.

¹²⁶ Tři socialistické strany (komunisté, sociální demokraté a národní socialisté) vytvořily 8. června 1945 tzv. Národní blok pracujících lidí měst a venkova. V rámci tohoto bloku se všechny tři strany postavily za znárodnění, což sehrálo rozhodující úlohu. J. KUKLÍK, *Znárodněné Československo*, s. 160.

¹²⁷ Demokratická strana zůstala se svým odporem prakticky osamocena. Její pozice v Národní frontě byla v porovnání s českými stranami velmi slabá. Jiří PERNES, *Společenské a politické předpoklady znárodňování v Československu v roce 1945*, in: H. Fajmon – S. Balík – K. Hloušková (edd.), *Dusivé objekty. Historické a politologické pohledy na spolupráci sociálních demokratů a komunistů*, Brno 2006, s. 77-83.

¹²⁸ Podle Jana Kuklíka se prezident Beneš dopustil velké chyby, když se rozhodl podepsat znárodňovací dekrety před svoláním parlamentu, protože si tak značně omezil další manévrovací prostor a především poškodil zahraniční vztahy s Velkou Británií, USA a Francií. J. KUKLÍK, *Znárodněné Československo*, s. 163.

Po tomto předběžném souhlasu prezidenta se naplno rozběhly přípravy znárodnění, které řídilo ministerstvo průmyslu v čele s předním zastáncem radikální podoby znárodnění Bohumilem Laušmanem. Osnova dekretu byla připravena 23. srpna a poté zaslána k připomínkám ostatním ministerstvům. K vládnímu projednání se návrh dostal 10. září. Vláda projednala čtyři znárodnovací dekrety na většině svých zasedání od 13. září do 24. října 1945.¹²⁹ Komunistům a sociálním demokratům se podařilo snížit velikost podniků určených ke znárodnění z původních 1 500 zaměstnanců na 500 a v některých případech na ještě méně, dále se jim podařilo prosadit formulaci „znárodnění zestátněním“, čímž byly odsunuty plány národních socialistů na združstevnění. Při schvalování znárodnovacích dekretů se zdržel hlasování pouze předseda lidovců Jan Šrámek, ostatní členové vlády návrhy dekretů podpořili. Prezident Beneš dodržel své slovo a 24. října dekrety podepsal. Znárodnovací akt byl následně slavnostně zveřejněn při oslavách vzniku republiky 28. října.¹³⁰

V průmyslu se znárodnění týkalo více než 3 000 podniků, tedy 16,4 % z celkového počtu průmyslových podniků, ve kterých pracovalo v březnu 1947 61,2 % zaměstnanců průmyslu. Výrobní kapacita těchto podniků tvořila téměř dvě třetiny průmyslového potenciálu. Prozatím nebylo rozhodnuto o osudu konfiskátů, které nedosahovaly hranice velikosti nutné pro znárodnění. Pokusy o reprivatizaci většinou neuspěly, v roce 1947 proto rozhodla vláda o jejich přednostním včleňování do národních podniků.¹³¹

Další krok po znárodnění spočíval ve vytvoření samotných národních podniků, k jejichž zřízení přistoupilo ministerstvo průmyslu v březnu 1946.¹³² Do následujícího roku 1947 bylo zřízeno z 3 348 závodů zahrnutých do znárodnění 321 národních podniků. Na jeden národní podnik připadlo zhruba 3 500 zaměstnanců.¹³³ Po zřízení národních podniků došlo k ustanovení nadpodnikových orgánů – ústředních ředitelství,¹³⁴ kterých bylo v resortu ministerstva průmyslu zřízeno jedenáct.¹³⁵ Takto byla vybudována

¹²⁹ Při přípravách znárodnovacích dekretů sehrály významnou úlohu také závodní rady jednotlivých podniků. Několik vybraných případů uvádí J. KUKLÍK, *Znárodněné Československo*, s. 246-254. Žádost o zahrnutí tužkáren Národního podniku a Grafa do znárodnění zaslaly i závodní rady všech tří tužkáren ministerstvu průmyslu. Jejich přání nedošlo v roce 1945 naplnění.

¹³⁰ Dekrety byly publikovány pod čísly 100-103/1945 Sb. První dekret se týkal dolů, klíčového a velkého průmyslu, další se vztahovaly na některé podniky potravinářského průmyslu, akciové banky a pojišťovny. V. PRŮCHA a kol., *Hospodářské a sociální dějiny*, s. 87-92.

¹³¹ Tamtéž, s. 94-95.

¹³² Národní podnik Koh-i-noor byl zřízen vyhláškou ministerstva průmyslu ze 7. března 1946.

¹³³ V. PRŮCHA a kol., *Hospodářské a sociální dějiny*, s. 103.

¹³⁴ Tento název byl následně změněn na generální ředitelství.

¹³⁵ Jednalo se o: Československé doly, n. p., Československé závody kovodělné a strojírenské, n. p., Československé energetické závody, n. p., Československé hutě, n. p., Československé chemické závody, n. p., Československé závody sklářské, n. p., Československé závody pro papír a celulózu, n. p.,

třístupňová a na Slovensku čtyřstupňová struktura řízení průmyslu – nejvýše stálo ministerstvo, poté ústřední ředitelství a na samém konci daný národní podnik.¹³⁶ Generálními řediteli se většinou stali uznávaní odborníci se zkušenostmi v daném oboru. Z jedenácti ředitelů, které jmenovala vláda, byli dva komunisté, tři sociální demokraté, tři národní socialisté, jeden lidovec a dva nestraníci. Komunisté získali dvě nejdůležitější odvětví, která zaměstnávala více jak polovinu všech zaměstnanců znárodněného průmyslu.¹³⁷

Vytvořením této organizační struktury došlo k položení základů pro rozšíření znárodnění na další podniky po únoru 1948. Proces znárodnění v roce 1945 vykazoval nebývalou rychlost a shodu všech klíčových politických subjektů, včetně prezidenta Beneše. Na celém procesu je nutné ocenit, že do roku 1948 měli závodní rady a zaměstnanci jednotlivých podniků možnost aktivně se podílet na řízení podniků, ve kterých pracovali a ovlivňovat tak jejich směřování. Nelze také opomenout skutečnost, že do čela těchto podniků se v porovnání s obdobím po roce 1948 dostali schopní odborníci z daných odvětví výroby.¹³⁸ Znárodnění v tomto rozsahu a rychlosti na druhé straně přispělo k dalšímu narušení československých styků se západními státy a prohloubilo orientaci na Sovětský svaz.

Znárodnění průmyslu, bank a pojišťoven doprovázela rozsáhlá pozemková reforma, která se v Československu rozdělila do tří etap. Nejrozsáhlejší etapa probíhala v letech 1945-1946, kdy byla konfiskována půda Němců, Maďarů a zrádců. Druhá část upravovala pozemkovou reformu z doby první republiky. Tato etapa postihla majetek šlechty získaný před rokem 1918. Poslední etapa proběhla až po únoru 1948, jejím základem se stal limit pro pozemkové vlastnictví ve výši 50 hektarů půdy.¹³⁹

Kořeny nové pozemkové reformy sahaly do období okupace, kdy se novým přerozdělením půdy zabýval jak domácí odboj, tak exilová vláda v Londýně, stejně jako komunistické vedení v Moskvě. Na základě rozhovorů představitelů exilové vlády s vedením komunistické strany byla pozemková reforma zapracována do IX. hlavy

Československé textilní závody, n. p., Československé keramické závody, n. p., Československé závody kožedělné a gumárenské, n. p. a Československé závody dřevozpracující, n. p., pod které spadal rovněž národní podnik Koh-i-noor. V. LHOTA, *Znárodnění*, s. 202-203.

¹³⁶ Na Slovensku existovalo také oblastní ředitelství, které bylo vsunuto mezi ústřední ředitelství a národní podnik. V. PRŮCHA a kol., *Hospodářské a sociální dějiny*, s. 104.

¹³⁷ V. LHOTA, *Znárodnění*, s. 202.

¹³⁸ Centrálním ředitelem národního podniku Koh-i-noor se stal Josef Follpracht, který si za svého náměstka vybral Aloise Mana. Oba tyto muži byli bezpochyby zkušenými manažery, Follpracht však postrádal větší zkušenosti s řízením rozsáhlého podniku o velikosti Hardtmuthovy tužkárny. Tento deficit se snažil vyrovnat navázáním kontaktů s bývalým generálním ředitelem Czechem.

¹³⁹ V. PRŮCHA a kol., *Hospodářské a sociální dějiny*, s. 75.

Košického vládního programu. Zásady pozemkové reformy stanovil dekret č. 12 Sb. vydaný 21. června 1945.¹⁴⁰ Konfiskovaný majetek přešel pod správu Národního pozemkového fondu, který měl zabezpečit řádné hospodaření na spravovaném majetku.

Idea celé reformy spočívala na zcela odlišném základě v porovnání s prvorepublikovou reformou, protože v poválečné reformě došlo k přerozdělení půdy ve prospěch maloročníků a bezzemků, nikoliv středně velkých hospodářství jako za první republiky. S reformou se paradoxně nejvíce ztotožnila komunistická strana, která si tlakem na co největší parcelaci půdy ve prospěch bezzemků získala politickou podporu na venkově. Jednalo se o politické řešení, protože další parcelace půdy představovala jasný krok zpět.¹⁴¹

Konfiskace v první části reformy postihla 2 400 449 ha půdy, z čehož bylo 995 379 ha půdy lesní. Nejvýrazněji postihla reforma pohraniční oblasti, kde se dotkla 238 563 vlastníků a 1 955 076 ha půdy.¹⁴² Takto rozsáhlé přerozdělení půdy vedlo k posílení středně velkých hospodářství, do kterých se nyní zařadili dřívější maloročníci a dělníci, čímž došlo ke vzestupu jejich sociální úrovně. Na druhé straně nelze opomenout fakt, že parcelace půdy vedla ke snížení efektivity, čímž bylo ohroženo životně důležité zásobování Československa.¹⁴³ Z politického hlediska nejvíce získala komunistická strana, která svým populistickým přístupem dokázala přilákat bývalé voliče agrárníků na venkově, kteří uvěřili lákavým slibům. Třetí etapa pozemkové reformy, která vyústila v násilnou kolektivizaci zemědělství, se stala po uvedené parcelaci zcela nevyhnutelnou.¹⁴⁴

Do hospodářské situace Československa po skončení války dále zasáhl odsun německého obyvatelstva. Myšlenky na likvidaci národnostních menšin krystalizovaly již v průběhu války.¹⁴⁵ Podobně jako pozemková reforma a znárodnění spojil požadavek na

¹⁴⁰ Uvedený dekret platil pouze pro české země, na Slovensku řešilo pozemkovou reformu již nařízení předsednictva SNR.

¹⁴¹ K revizi komunistického přístupu došlo při třetí etapě pozemkové reformy po roce 1948, kdy byl zastaven příděl půdy jednotlivcům ve prospěch státních statků, lesů a zemědělských družstev. Komunisté v této době zcela nepokrytě využili argumenty nekomunistických stran proti další parcelaci před rokem 1948. J. RYCHLÍK, *Pozemková reforma v českých zemích v letech 1945-1948*, in: Blanka RAŠTICOVÁ (ed.), *Zemědělství na rozcestí 1945-1948*, Uherské Hradiště 1998, s. 7-22.

¹⁴² V. PRŮCHA a kol., *Hospodářské a sociální dějiny*, s. 77.

¹⁴³ Mnoho dosavadních bezzemků, kteří získali přídělky, nebylo schopno řádně obhospodařovat získanou půdu, jelikož jim chyběly zkušenosti.

¹⁴⁴ Ústava z 9. května sice garantovala vlastnictví půdy do výměry 50 ha, jednalo se však o stejně iluzorní garanci jako v případě soukromého vlastnictví menších podniků do 50 zaměstnanců. K. JECH, *Kolektivizace*, s. 53.

¹⁴⁵ Vývoj názorů na odsun lze rozdělit do tří etap. První počítala s omezením počtu a politické váhy německého obyvatelstva. Druhá etapa se zakládala na myšlence hromadného odsunu, její vrchol přišel

odsun všechny strany Národní fronty. Revoluční nálada osvobozeného obyvatelstva ve spojení s neexistencí opozice v systému Národní fronty vylučovala jakékoliv námitky proti odsunu, na kterém se každá strana snažila získat politické body před očekávanými parlamentními volbami.

Před samotným organizovaným odsunem proběhl od května do srpna 1945 tzv. divoký odsun,¹⁴⁶ který se svou brutalitou vyrovnal předchozímu nacistickému teroru. Během tohoto řádění bylo podle statistiky z roku 1953 vyhnáno na 660 000 občanů, především ze severních a jižních Čech a také z Moravy.¹⁴⁷ K zastavení násilí přispěla až Postupimská konference vítězných mocností, kde Spojené státy a Velká Británie neskryvaly svůj odpor k divokému odsunu. Konference otevřela cestu k prosazení organizovaného vysídlení německého obyvatelstva z Československa.

První transport německých obyvatel z Československa se uskutečnil v lednu 1946. Do října 1946 bylo v rámci transportů odsunuto 2 256 000 Němců, poté v následujících třech letech následoval ještě dodatečný odsun, po kterém zůstalo v Československu pouze 165 117 Němců,¹⁴⁸ nejčastěji specialistů a dělníků v průmyslových podnicích. Německá menšina v Československu prakticky přestala existovat.¹⁴⁹

Uvedený odsun si vyžádal zbytečné oběti na životech a také nemalé hospodářské škody, protože bylo ztraceno mnoho zkušených odborníků a kvalifikovaných pracovních sil nejen v průmyslu, ale i v zemědělství. Těmto ztrátám se snažily v mnoha případech zabránit závodní rady a národní správci jednotlivých podniků, politika vlády však byla nekompromisní.¹⁵⁰

v prosinci 1943 s vyhlášením ideje národního státu Čechů a Slováků. Poslední etapa se zakládala na dosažení mezinárodního schválení hromadného odsunu. K. KAPLAN, *Pravda*, s. 130.

¹⁴⁶ Problematice divokého odsunu je věnován první svazek druhého dílu edice Adriana von Arburga a Tomáše Staňka, kteří kromě velkého množství edičně zpřístupněných dokumentů přinášejí základní faktografický přehled. Adrian von ARBURG – Tomáš STANĚK (edd.), *Vysídlení Němců a proměny českého pohraničí 1945–1951. Dokumenty z českých archivů. Díl II., sv. 1. Duben – srpen/září 1945. „Divoký odsun“ a počátky osídlování*, Středokluky 2011.

¹⁴⁷ Vláda a prezident o nelidském zacházení s německým obyvatelstvem věděli, nepodnikli však žádné kroky k zamezení tohoto teroru.

¹⁴⁸ K. KAPLAN, *Pravda*, s. 153.

¹⁴⁹ Odsunem německého obyvatelstva z Českých Budějovic se zabýval Jiří Petráš. Ve dvanácti odsunech v roce 1946 bylo dle jeho závěrů vysídleno 5 433 osob. J. PETRÁŠ, *Německy mluvící obyvatelstvo na Československu po roce 1945*, in: Adrian von Arburg – Tomáš Dvořák – David Kovařík a kol., *Německy mluvící obyvatelstvo v Československu po roce 1945*, Brno 2010, s. 190.

¹⁵⁰ Odsun německého obyvatelstva silně zasáhl Hardtmuthův podnik, kde Němci tvořili většinu zaměstnanců. Po jejich odchodu nastaly potíže při udržení kvality výroby, Josef Follpracht se sice pokoušel získat zpět některé klíčové manažery, většinou bezúspěšně.

II. 1. Dvouletý plán a druhá fáze znárodnění po únoru 1948

Německá okupace trvající celých šest let si vyžádala kromě ztrát na životech rovněž významné hospodářské ztráty. Nejvíce byla znehodnocena měna a s tím související bankovní systém. Okupace postihla průmysl, zemědělství a především dopravní infrastrukturu. Peněžní vyčíslení těchto škod dosáhlo 429, 7 miliardy korun.¹⁵¹ Obnova ztrát spojená s přechodem na mírovou výrobu tvořila základní osu státní hospodářské politiky v prvních měsících a letech po skončení druhé světové války.

K poválečné obnově přispěla Československu zahraniční pomoc, která nejprve přicházela ze SSSR a poté od organizace UNRRA. Tyto dodávky skládající se převážně z potravin, dopravních prostředků, pohonných hmot, textilních surovin, živých zvířat a zdravotnických potřeb do Československa zpočátku proudily přes rumunskou Constantu, později prostřednictvím přístavů v Německu.¹⁵² Stranou nelze ponechat německé reparace, které konkretizovala mezinárodní reparační konference v Paříži probíhající v prosinci 1945. Mimo reparací se Československo dočkalo navrácení části uloupeného zlata.¹⁵³

Na druhé straně se poválečný stát musel potýkat s dalšími problémy, které hospodářství přinesl pobyt sovětské armády. Kvůli nevyjasněné otázce tzv. sovětské válečné kořisti na německém majetku obsadili sovětsí vojáci množství velkých podniků nejen v pohraničí, kde působili značné škody na majetku. V některých případech začali s demontáží továrního vybavení a s jeho odvozem. Vzniklá situace se uklidnila až po jednání předsedy vlády Zdeňka Fierlingera s maršálem Koněvem v červnu 1945. Na základě tohoto setkání vznikla dohoda, podle které byly průmyslové podniky předány do českých rukou, tím došlo také k zastavení demontáže vybavení.¹⁵⁴

Organizovanější cesta obnovy hospodářství byla nastoupena až po volbách do Národního shromáždění v květnu 1946. Vítězem těchto voleb se na celostátní úrovni stala

¹⁵¹ Vyčíslením těchto škod se zabýval ve svém znaleckém posudku Leopold Chmela. Odhadnuté škody ve výrobě, průmyslu a obchodu činily 38,4 miliard korun „z valné části“ v předmnichovských korunách. Do uvedené částky nebyly zahrnuty škody na životech, zdraví a budovách. L. CHMELA, *Hospodářská okupace*, s. 178.

¹⁵² Československo na oplátku přispělo na akci UNRRA cukrem pro Polsko, Jugoslávii a Rakousko. V. PRŮCHA a kol., *Hospodářské a sociální dějiny*, s. 118-119.

¹⁵³ Jednalo se o 6 tun svatováclavských dukátů, které Československo obdrželo v roce 1947. Tamtéž, s. 120.

¹⁵⁴ Na odpor proti těmto zásahům se stavěli zřízené závodní rady a národní správci. Jan Kuklík uvádí ve své knize konkrétní příklad závodu Ringhoffer-Tatra v Kopřivnici, kde chtěli sovětsí vojáci odvézt nejen vyrobená auta, ale i vybavení, čemuž zabránil včasný zásah zástupců firmy a národního výboru. J. KUKLÍK, *Znárodněné Československo*, s. 158-159; Podobná situace nastala i v případě Hardtmuthovy tužkárný, jejíž vybavení se Sověti pokusili rovněž odvézt, což se nakonec nestalo díky obětavému nasazení J. Follprachta. Blíže kapitola VIII. 1.

komunistická strana, kterou s velkým odstupem následovali národní socialisté, lidovci a sociální demokraté. Na Slovensku se podařilo Demokratické straně porazit tamní komunistickou stranu o více jak 30 %.¹⁵⁵

První poválečné demokratické volby potvrdily levicové směřování tehdejšího státu. Poraženými se staly prakticky všechny demokratické strany, největší zklamání zažili pravděpodobně sociální demokraté, kteří přes hlasitou propagaci znárodnění skončili na posledním místě. Komunistické vítězství zkalil výsledek na Slovensku, který v konečném důsledku přispěl k utužení spojení mezi českými a slovenskými komunisty.¹⁵⁶

Nová vláda se opět skládala ze stran Národní fronty s tím rozdílem, že jednotlivé strany byly zastoupeny podle výsledků voleb. Předsedou vlády se stal Klement Gottwald. Z celkového počtu 26 členů nové vlády jich plných 21 přešlo z předchozího kabinetu. Svě pozice si přes volební neúspěch udrželi sociální demokraté. Bohumil Laušman setrval na pozici ministra průmyslu, stejně tak ministr výživy Václav Majer. Slovenským komunistům se na druhé straně podařilo udržet dosavadního ministra zemědělství Julia Ďuriše, což se ukázalo důležité při provádění další fáze pozemkové reformy.¹⁵⁷

Program nové vlády schválilo Národní shromáždění již 8. července 1946. V legislativní rovině bylo stěžejním úkolem vlády připravit novou ústavu. Hospodářská část poté spočívala v dokončení započaté obnovy hospodářství formou dvouletého plánování. Jádro celého programu tvořila právě obnova hospodářství, proto se začal nazývat Budovatelským programem.

Dvouletý plán obnovy (tzv. dvouletka) představoval počátek plánovaného řízení československého hospodářství. Československá vláda byla při jeho tvorbě ovlivněna situací v ostatních evropských státech. Kombinací postupů, které použil SSSR při svých pětiletkách a také západoevropské státy, došlo prozatím k vytvoření vlastní cesty k plánovanému hospodářství.¹⁵⁸ Konečná podoba dvouletky byla přijata podepsáním

¹⁵⁵ Kromě slovenské odnože komunistické strany a Demokratické strany kandidovaly na Slovensku také Strana práce a Strana slobody, jejich volební výsledky (okolo 3 %) byly v porovnání s oběma velkými stranami marginální. K. KAPLAN, *Nekrvavá revoluce*, s. 60.

¹⁵⁶ Jednalo se o spojení nerovné, kdy pražské vedení začalo posilovat ústřední orgány strany na Slovensku.

¹⁵⁷ Podle stranické příslušnosti měla vláda šest členů KSČ, po čtyřech zástupcích z ČSNS, ČSL a DS, po třech členech z KSS a ČSSD. Ve vládě zasedli dva nestraníci – Jan Masaryk a Ludvík Svoboda.

¹⁵⁸ Hospodářské plánování nebylo typické pouze pro Sovětský svaz. Po skončení války našlo své zastánce i v západní Evropě, především ve Francii, Velké Británii, Nizozemí a skandinávských zemích. Evropští ekonomové a politici byli silně ovlivněni přístupem J. M. Keynesa, který formuloval teorii o nutných státních zásazích do hospodářství, které se neustále cyklicky pohybuje mezi růstem a stagnací. Západoevropské státy však tímto novým přístupem na rozdíl od Sovětského svazu neopustily principy tržního hospodářství, pouze jej obohatily o uvedené státní zásahy.

příslušného zákona opět při výročí vzniku republiky 28. října 1946. Předseda vlády Gottwald při této příležitosti prohlásil, že po znárodnění a odsunu Němců se jedná o nejdůležitější dílo poválečné vlády.¹⁵⁹

Dvouletý plán se konkrétně zmiňoval o cílech pro průmysl, zemědělství, stavebnictví a dopravu. Jednalo se ještě o dílčí plán, který prozatím nestanovoval úkoly pro vnitřní a zahraniční obchod, polovinu průmyslové výroby, část zemědělské výroby a netýkal se ani růstu mezd. Místo toho se zaměřoval na profilové části hospodářství, zvláště pozornost byla přisouzena industrializaci Slovenska a hospodářsky slabých regionů.¹⁶⁰

V období dvouletky se v protikladu s plánováním po únoru 1948 projevila jistá míra decentralizace, která se ukázala při řízení znárodněných podniků. Jejich propojení s generálními ředitelstvími a zájmovými organizacemi působilo jako protiváha ke státnímu aparátu. Národní podniky se řídily zásadou svobodného trhu, od kterého přicházely signály k dalšímu směřování výroby, nikoliv tedy od nadřízených státních orgánů. Tento systém nejlépe charakterizuje dobový pojem hospodářská demokracie zakládající se na likvidaci monopolního kapitálu při zachování dalších sektorů národního hospodářství. Uvedený model samozřejmě nemohl přečkat únor 1948, po kterém se rozpadl a zavedený pojem se přestal zcela používat.¹⁶¹

S dvouletým plánem souvisela problematika tzv. boje o konfiskáty. Jednalo se většinou o malé a střední průmyslové podniky, které nebyly v roce 1945 znárodněny a prozatím se tak stále nacházely pod národní správou.¹⁶² Spor o tyto konfiskáty se rozhořel již na počátku roku 1946, kdy komunisté společně s ÚRO a částí sociálních demokratů okolo Bohumila Laušmana přišli s návrhem připojit konfiskáty ke vznikajícím národním podnikům. Proti se postavili hlavně národní socialisté, ale také lidovci a Demokratická strana. Odpůrci začlenění dávali jasnou přednost restituci konfiskátů či jejich združstevnění.¹⁶³ Komunisté společně s ÚRO na tento odpor zareagovali vyvoláním masových stávek proti rušení národních správ a restitucím těchto podniků,

¹⁵⁹ J. KUKLÍK, *Znárodněné Československo*, s. 269.

¹⁶⁰ Mezi tyto regiony patřily jižní Čechy, Podbrdsko, střední Povltaví, Českomoravská vysočina, Valašsko a Slovácko. V. PRŮCHA a kol., *Hospodářské a sociální dějiny*, s. 155-157.

¹⁶¹ Vedle veřejného sektoru byl v hospodářské demokracii zachován i soukromý sektor, který mohl zasahovat do řízení a kontroly hospodářství. Tamtéž, s. 159-160.

¹⁶² Ke konci roku 1946 se pod národní správou nacházelo stále cca 5 000 podniků, které zaměstnávaly celkem 15 % zaměstnanců průmyslu. V. LHOTA, *Znárodnění*, s. 231.

¹⁶³ Národní socialisté, kteří stáli v čele odpůrců dalšího znárodnění, se tímto odporem postavili za zásady hospodářské demokracie. Podobně jako zbylé demokratické strany ale nechtěli vyvolávat rozpory v Národní frontě, čímž by oslabili své postavení v závodních radách klíčových podniků. J. KOCIAN, *Československá strana*, s. 123-125.

kteře proběhly na jaře 1947.¹⁶⁴ Největší z těchto stávek zachvátila 5. března 1947 okres Varnsdorf a zapojilo se do ní okolo 10 000 zaměstnanců ze 100 závodů.¹⁶⁵

Napjatá situace vyústila jednáním Národní fronty v polovině března 1947 za přítomnosti zástupců ÚRO. Na základě této schůze byla přijata dohoda doporučující národním výborům, aby při rozhodování o národní správě dbaly na platné právní předpisy, na veřejný zájem a plynulost výroby.¹⁶⁶ Nejvýznamnější část tvořilo usnesení o tom, že během dvouletého plánu nebudou Národnímu shromáždění předkládány další požadavky na znárodnění. Všechny strany vyslovily s tímto závěrem souhlas. Většina konfiskátů měla být přednostně připojena k národním podnikům, zbylé mohly být združstevněny, převedeny do pachtu či předány soukromníkům.¹⁶⁷

Celý proces začleňování konfiskátů se ani přes uvedenou dohodu nevyřešil, protože ještě na podzim 1947 nebylo rozhodnuto o 4 437 konfiskátech, ve kterých pracovalo 13 % zaměstnanců průmyslu. Do národních podniků se ke konci listopadu začlenilo pouze 42 firem, do konce února 1948 tento počet vzrostl na 274. Jádro začleněných konfiskátů tvořil lehký a spotřební průmysl.¹⁶⁸ Přidělováním těchto konfiskátů se stále zvětšoval znárodněný sektor, čímž se posiloval jeho vliv na celkové hospodářství. Komunisté se těmito kroky prakticky připravovali na druhou etapu znárodnění v průmyslu.

Cestu k této druhé etapě otevřela únorová krize v Československu a následná změna politického režimu. Podnětem k vypuknutí krizové situace se staly změny na postech velitelů SNB. Na protest proti těmto krokům podali ministři tří demokratických stran dne 20. února 1948 demisi.¹⁶⁹ Z vlády odešlo 12 členů z 26, což k jejímu pádu

¹⁶⁴ Březnová stávka nepostihla československé tužkárenství, protože žádná z velkých tužkáren se již nenacházela pod národní správou. V létě 1947 však proběhla stávka v akciové tužkárně Grafo proti plánovanému začlenění do národního podniku Koh-i-noor. Blíže kapitola VIII. 1.

¹⁶⁵ Zaměstnanci protestovali proti navrácení firmy J. Eichler předválečnému majiteli E. Beerovi. Varnsdorf rozhodně nepředstavoval jedinou lokalitu, kde se tyto stávky na jaře 1947 vyskytly. Stávkovalo se také v potravinářském podniku F. Zátka a spol. v Českých Budějovicích. Spor bratří Zátků se závodní radou se dostal až před Nejvyšší správní soud, který však konstatoval, že národní správa by měla být pro plynulý chod výroby zachována. Blíže J. KUKLÍK, *Znárodně Československo*, s. 277-279. Srov. L. LHOTA, *Znárodnění*, s. 257-258.

¹⁶⁶ Ministerstva a zemské národní výbory uplatňovaly do února 1948 také metodu, která spočívala v tom, že národním správcem pověřily ředitele daného národního podniku. Tamtéž, s. 281; Tato situace nastala i v československém tužkárenství, kdy na centrálního ředitele národního podniku Koh-i-noor J. Follprachta přešla národní správa několika konfiskátů, čímž nad nimi získal kontrolu.

¹⁶⁷ Národní socialisté a zbylé demokratické strany se domnívali, že dosáhli významného kompromisu. Uzavřená dohoda však byla výhodnější pro komunisty, kteří s podporou sociálních demokratů a odborů prosadili rozsáhlejší převádění konfiskátů do národních podniků, čímž se prakticky prolomovala dohoda o konci znárodnění. J. KOCIAN, *Československá strana*, s. 126.

¹⁶⁸ L. LHOTA, *Znárodnění*, s. 265. Do národního podniku Koh-i-noor se podařilo před únorem 1948 začlenit pouze jediný konfiskát.

¹⁶⁹ Jednalo se o lidovce, národní socialisty a slovenské demokraty.

nestačilo. Představitelé tří stran celou akci nezvládli organizačně připravit, nedošlo k dohodě se sociálními demokraty ani s prezidentem. Demokraté takto předali rozhodnutí do rukou prezidenta, který se záhy dostal pod nesnesitelný tlak nejen komunistických představitelů, ale také zmanipulovaných lidových vrstev. Naprosté spoléhání na prezidenta Beneše se stalo třem demokratickým stranám osudné, protože prezident proti jejich očekávání demisi nakonec 25. února 1948 přijal a jmenoval rekonstruovanou vládu, čímž se krize vyřešila přesunutím veškeré moci do rukou komunistické strany.¹⁷⁰

Jeden z prvních důsledků únorových politických změn se dotkl také řídicího aparátu znárodněného průmyslu. Podle Karla Kaplana postihly čistky 294 z 600 ředitelů a jejich náměstků. Propuštění dolehlo i na odbory a závodní rady, ze kterých muselo odejít okolo 20 000 osob. Celkový počet těch, kterých se dotkly poúnorové čistky, se pohybuje mezi 250 000 až 280 000 lidí. Tento hromadný exodus postihl negativně politický, kulturní a hlavně hospodářský život, jelikož došlo ke ztrátě nenahraditelných odborníků.¹⁷¹

Mnohem závažnější zásah do hospodářství představovala druhá etapa znárodnění. S požadavkem na znárodnění veškerých podniků, ve kterých pracovalo více jak 50 zaměstnanců, přišel 22. února 1948 předseda ÚRO Antonín Zápotocký. Hlavní úlohu při realizaci této etapy sehrály závodní rady a akční výbory Národní fronty, které již při únorové krizi začaly zavádět národní správy do podniků, aby se zabránilo „ničení národního majetku“. Začátkem března byly národní správy dosazeny do 1 300 průmyslových podniků a do 500 velkoobchodů.¹⁷²

Následně vytvořili odborníci národohospodářské komise komunistické strany a ÚRO nové znárodnovací zákony. V období od 11. března do schválení nové Ústavy 9. května projednala vláda 75 předloh zákonů. Národní shromáždění schválilo hlavní balík těchto zákonů těsně před svým rozpuštěním 27. a 28. dubna 1948. Znárodnění dalších podniků či jejich začlenění do národních podniků poté oznamovaly vyhlášky resortních ministrů otisknuté v Úředním listě.¹⁷³

¹⁷⁰ Podle K. Kaplana by demokratům nepomohlo ani připojení sociálních demokratů k demisi, což mohlo změnit pouze podobu střetu, nikoliv celkový výsledek. K. KAPLAN, *Nekrvavá revoluce*, s. 157-168; Nejpodrobněji rozebírá únorové události V. VEBER, *Osudové únorové dny*, s. 238-344.

¹⁷¹ K. KAPLAN, *Československo v letech 1948-1953*, s. 10-11. Vedoucích manažerů v tužkárenství se poúnorové čistky nedotkly, zásadní změny nastaly až v dubnu 1949.

¹⁷² Národní správy v této etapě směla zavádět pouze ministerstva a určené národní výbory. Národními správci se také nestávali jednotlivci jako v první poválečné etapě, ale ústřední orgány znárodněného průmyslu, popřípadě dané národní podniky. Pokud bylo toto nařízení porušeno, pozbývala národní správa účinnosti. J. KUKLÍK, *Znárodněné Československo*, 304-305.

¹⁷³ V. PRŮCHA a kol., *Hospodářské a sociální dějiny*, s. 198-199. Rozborem jednotlivých zákonů se zabýval J. KUKLÍK, *Znárodněné Československo*, 305-315

Během druhé fáze znárodnění bylo do 1. listopadu 1948 v oblasti působnosti ministra průmyslu postiženo znárodněním 2 900 podniků, v resortu ministra výživy dalších 795. Celkově se pounorové znárodnění dotklo téměř 3 700 podniků, 1 700 z nich mělo přes 50 zaměstnanců.¹⁷⁴ Tyto firmy byly začleněny do stávajících národních podniků, popřípadě vytvářely s majetkovými podstatami z první fáze znárodnění národní podniky nové. Při následné reorganizaci docházelo k rušení malých podniků a delimitaci vedlejší činnosti.¹⁷⁵

Po únoru 1948 se také vyřešil tzv. boj o konfiskáty. Jejich přiděly stále projednávala rada osidlovacího úřadu a Fondu národní obnovy, kde však došlo po únoru 1948 k personálním čistkám, čímž komunisté konečně prosadili svou vůli. Bez ohledu na velikost bylo 4 200 firem začleněno do národních podniků, další se dočkaly předání národním výborům, které z nich vytvořily komunální podniky. Zbytek konfiskátů přetvořili jejich zaměstnanci s některými majiteli na výrobní družstva.¹⁷⁶

Bez ohledu na tento druhý obrovský zásah do soukromého sektoru se v něm na konci roku 1948 nacházelo ještě přes 220 000 řemeslných živností zaměstnávajících přes 570 000 osob. Dále zde existovalo 3 848 soukromých podniků se 48 342 zaměstnanci, kteří tvořili 3,5 % všech zaměstnanců. Na základě komunistického přesvědčení, podle kterého k vykořisťování docházelo všude, kde zaměstnavatel zaměstnával více jak jednu osobu či učně, nebylo možné zachovat v soukromém vlastnictví ani uvedené živnosti a malé podniky. První krok v jejich likvidaci spočíval v převodu do družstevního podnikání, které zastřešovala Ústřední rada družstev. Praxe však byla odlišná, jelikož většina živností byla začleněna do národních podniků a na vesnicích do vznikajících JZD. Na konci roku 1956 tvořilo soukromý sektor pouze 47 000 živností s 50 000 pracovníky. Proces socializace skončil roku 1960, kdy byl soukromý sektor zcela zlikvidován.¹⁷⁷

Hospodářský vývoj Československa v období 1945-1948 charakterizovaly dvě zásadní skutečnosti. Jednalo se především o nutnou poválečnou obnovu a reorganizaci hospodářství, které bylo silně poničeno nacistickou okupací. Tato obnova probíhala do roku 1948 poměrně úspěšně. Druhá skutečnost souvisela s celkovým příklonem obnoveného státu k levicové politice spojené s výhradním zaměřením zahraniční politiky

¹⁷⁴ V praxi byly znárodnovací zákony často obcházeny, přestože nová ústava garantovala existenci drobných a středních podniků do 50 zaměstnanců. Ke konci roku 1948 tak tvořily soukromý sektor převážně podniky do 20 zaměstnanců.

¹⁷⁵ L. LHOTA, *Znárodnění*, s. 295, 298.

¹⁷⁶ Tamtéž, s. 303.

¹⁷⁷ J. KUKLÍK, *Znárodněné Československo*, 316-317.

na Sovětský svaz. Výsledkem této levicové orientace byly dvě vlny znárodnění, které do konce roku 1948 prakticky zlikvidovaly soukromý hospodářský sektor. Na druhé straně je nutné opět vyzdvihnout, že vzniklé národní podniky byly ve většině případů do února 1948 řízeny zkušenými odborníky. Poúnorový režim sice využil vzniklé národní podniky pro druhou vlnu znárodnění, zároveň však odstranil velké množství stranicky „nespolehlivých“ odborníků z vedení těchto podniků, což do budoucna přineslo nemalé hospodářské problémy.

III. Zánik Hardtmuthova koncernu 1943-1945

Koncern Hardtmuth dosáhl na konci roku 1942 zenitu svého válečného vývoje.¹⁷⁸ Vojenské neúspěchy, které postihly Velkoněmeckou říši v roce 1943, se začaly promítat také do hospodářství jednotlivých podniků na území pod německou kontrolou. V důsledku přechodu na tzv. totální model válečného hospodářství začalo Říšské ministerstvo pro zbrojení a munici pod vedením Alberta Speera již koncem roku 1942 vydávat restriktivní vyhlášky, které se týkaly rovněž tužkárenské výroby. Jednotlivá opatření byla nejdříve zaváděna v Německé říši, teprve poté s několikátýdenním odstupem následoval protektorát.

Hlavní úkol této kapitoly spočívá v zachycení zásadních proměn protektorátního tužkárenství v posledních válečných letech. Pozornost se soustředí především na rozsáhlý Hardtmuthův koncern, stranou nezůstanou ani dvě menší české tužkárny – Grafo a Národní podnik.

Zásadní problém při zkoumání tohoto období vývoje českého tužkárenství představuje nedostatek pramenného materiálu. Dochované materiály umožňují pouze částečný vhled do problematiky vývoje daného období, přesto bylo nutné je beze zbytku vytěžít a přiblížit situaci v tužkárenství na konci války. Bez analýzy tohoto vývoje by totiž nebylo možné řádně zasadit a pochopit následný vývoj již znárodněného Hardtmuthova podniku po roce 1945

III. 1. Dopady totální války

Prvním výrazným zásahem do protektorátního tužkárenského průmyslu se stalo zavedení tzv. centrálního nákupu. K jeho zavedení přistoupilo Říšské ministerstvo pro zbrojení a munici 1. prosince 1942.¹⁷⁹ Veškeré tužkárny v Německé říši a protektorátu musely přednostně vykrývat potřeby říšských institucí, které vlivem nedostatku zboží na trhu nebyly schopné zajistit nákup potřebných kancelářských potřeb.

Původní nařízení počítalo pouze s nákupem pro wehrmacht, říšské dráhy a říšskou poštu. V průběhu roku 1943 došlo k rozšíření centrálního nákupu i pro další nacistické instituce. Postupně přibýlo Waffen-SS, Organizace Todt, Říšská pracovní služba a dále potřeby polní pošty a říšských drah v obsazených východních územích.¹⁸⁰

¹⁷⁸ Dobové schéma koncernu Hardtmuth včetně všech dceřiných společností se nachází v příloze č. 43.

¹⁷⁹ SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor*, inv. č. 189, sign. II/20, kart. 17, (Protokoly ze schůzí, zápis z 1. prosince 1942).

¹⁸⁰ SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor*, inv. č. 201, sign. II/32, kart. 19, (Výroční zpráva 1943).

Statistické údaje pro centrální nákup jsou zachovány pro roky 1943 a 1944.¹⁸¹ Pro rok 1943 byly vedeny údaje také pro centrální nákup v oblasti Sudet a v tzv. Východní marce. Hlavní důvod pro toto rozdělení je nutné hledat v prodejní strategii Hardtmuthova koncernu. Poptávka v obou oblastech byla totiž společně s územím protektorátu a Německé říše vykrývána přímo mateřským podnikem v Českých Budějovicích. Z příložené tabulky vyplývá, že centrální nákup nepředstavoval velkou položku v porovnání s celkovým obratem, kterého bylo dosaženo v jednotlivých oblastech. Je však nutné zohlednit, že při centrálním nákupu musela být poskytnuta tzv. válečná sleva ve výši 20 %.

Centrální nákup se jednotlivým podnikům v rámci konvence prodražoval. Vlivem nedostatku surovin, pracovních sil a volných výrobních kapacit musely být do centrálního nákupu zapojeny další firmy věnující se kancelářské výrobě. Na počátku roku 1943 konvence do centrálního nákupu zapojila dvě společnosti vyrábějící značkovací křídu. Jednalo se o pražskou firmu St. Staafen a brněnskou společnost Continet. Veškerá výroba a dodávky značkovací křídy byly počátkem roku převedeny na tyto dvě firmy, čímž se českobudějovických tužkárnám podařilo uvolnit potřebné výrobní kapacity.¹⁸²

Centrální nákup představoval značné břemeno pro všechny tři českobudějovické podniky. Konvence se sice pokusila počátkem roku 1944 snížit celkovou 20 % kvótu o 4 %, ovšem bezúspěšně.¹⁸³ Přednostní vykrývání poptávky říšských institucí pokračovalo až do konce války v nezměněné kvótě 20 %.

Další omezení pro Hardtmuthovu tužkárnu představovalo nařízení Hospodářské skupiny chemického průmyslu v Praze z 14. dubna 1943. Na základě tohoto nařízení byla stanovena maximální výrobní množství u nejdůležitějších tužkárenských výrobků. Jednalo se o veškeré neleštěné dřevěné tužky a tzv. špičkové výrobky. Neleštěné tužky byly omezeny na 70 % výroby roku 1942, špičkové druhy byly omezeny na 20 % z celkové výroby¹⁸⁴. V roce 1943 se mohlo vyrobit pouze 324 000 veletuctů neleštěných tužek,¹⁸⁵ což odpovídalo měsíční výrobě 27 000 veletuctů. Silné omezení špičkových sort vedlo k nekonečným debatám se zástupci Hospodářské skupiny chemického průmyslu.

¹⁸¹ Tabulka v příloze č. 1.

¹⁸² SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor*, inv. č. 189, sign. II/20, kart. 17, (Protokoly ze schůzí, zápis z 22. ledna 1943).

¹⁸³ Tamtéž, zápis z 16. února 1944.

¹⁸⁴ Tamtéž, inv. č. 201, sign. II/32, kart. 19, (Výroční zpráva 1943).

¹⁸⁵ V roce 1942 se vyrobilo 462 864 veletuctů neleštěných tužek z celkového počtu 714 300 veletuctů tužek. SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth*, s. p., inv. č. 03.01, kart. 6, (Výroční zprávy KIN).

Hardtmuth si pro sebe nakonec vymohl zvýšení kvóty na 30 %. Vedení Hardtmuthova podniku argumentovalo svým rozsáhlým postavením na trhu, které by tímto omezením silně utrpělo. Zbylé dvě české tužkárny se musely spokojit se základní výší 20 % pro špičkové druhy.

Rok 1943 přinesl další válečné výrobní programy, které vydalo Speerovo ministerstvo. Albert Speer se těmito zásahy snažil šetřit důležité suroviny pro válečnou výrobu. Pro rok 1943 byly aktuální dva nové výrobní programy – KP V a KP VI. Výrobní program V byl zaveden v Německé říši již koncem roku 1942, jeho hlavní náplní bylo další omezení výroby leštěných tužek. V protektorátu byl kvůli nejasnostem zaveden až 1. března 1943.¹⁸⁶

Výrobní program KP VI byl zaveden Hospodářskou skupinou chemického průmyslu 15. července 1943.¹⁸⁷ Program obsahoval všeobecný zákaz výroby politur pro tuzemsko a pro některé obsazené oblasti. Jednalo se o Francii, Belgie, Dánsko, Norsko, Generální gouvernement a obsazená východní území. Program také omezil výrobu na základních 32 druhů tužek v Hardtmuthově případě. Velmi bolestivý byl zákaz veškerých kopírovacích tužek Koh-i-noor. Součástí programu bylo i zmenšení gradační škály neleštěných tužek na 10 stupňů.¹⁸⁸

Restrikcemi byl postižen také obchod s plnicími pery. Vlivem nedostatku materiálu přistoupila Hospodářská skupina chemického průmyslu k zákazu výroby plnicích per. Nařízení bylo vydáno po naléhání Speerova ministerstva v září 1943. Výroba plnicích per byla sice zastavena, ale prodej skladových zásob pokračoval ještě několik dalších měsíců.

Zvláštní opatření Hospodářské skupiny chemického průmyslu bylo vydáno rovněž pro export. Jednalo se o příplatek při vývozu do určitých částí Evropy.¹⁸⁹ Veškeré smlouvy uzavřené s odběrateli v těchto oblastech po 1. listopadu 1943 podléhaly automaticky tomuto příplatku. Výši poplatku určovala nově zřízená tzv. Abrechnungsstelle für Mehrerlöse v Praze.¹⁹⁰ Hardtmuthovu koncernu se podařilo

¹⁸⁶ SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor*, inv. č. 189, sign. II/20, kart. 17, (Protokoly ze schůzí, zápis z 25. února 1943).

¹⁸⁷ V Německé říši byl KP VI. zaveden již 15. dubna 1943.

¹⁸⁸ Těchto 10 stupňů tvořilo 6B, 3B, 2B, B, HB, F, 2H, 3H a 4H. SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor*, inv. č. 201, sign. II/32, kart. 19, (Výroční zpráva 1943).

¹⁸⁹ Bulharsko, Řecko, Chorvatsko, Portugalsko, Rumunsko, Švýcarsko, Srbsko, Španělsko, Turecko a Maďarsko.

¹⁹⁰ Příplatek neměl jednotnou procentní sazbu, lišil se případ od případu.

ve zbývajících měsících roku 1943 příplatku vyhnout, jelikož smlouvy s odběrateli uzavřel před 1. listopadem 1943.

Výše uvedená omezení měla dopad na vytváření kontingentů pro rok 1943.¹⁹¹ Kontingenty Hardtmuthův podnik poprvé zavedl již v roce 1942. Smyslem tohoto opatření bylo rovnoměrně rozdělit omezené množství výrobků mezi stálé odběratele v jednotlivých vývozních oblastech. Jako klíč posloužil odběr jednotlivých zemí v roce 1941. Při rozdělování produkce musel být oproti předcházejícímu roku zohledněn centrální nákup, pro který bylo vyčleněno 44 000 veletuctů tužek. Celková velikost kontingentu se v důsledku zavedení centrálního nákupu dramaticky nezměnila.¹⁹² Většině odběratelů mohl být kontingent pro rok 1943 nepatrně navýšen, výjimku tvořilo pouze Německo, odkud byla vytvořena rezerva pro zmíněný centrální nákup. Údaje o výši kontingentů pro následující dva roky se nedochovaly, lze předpokládat, že zhoršující se válečná situace vedla k dramatickému snižování kontingentů pro jednotlivé odběratele.

III. 2. Převzetí produkce tužkárny Lyra

V létě 1943 započala debata týkající se zastavení výroby v českobudějovické tužkárně Grafo. Nejmenší protektorátní tužkárna měla být v rámci racionalizace výroby na území protektorátu zlikvidována. Uvolněné suroviny a zaměstnanci by převzaly tužkárny Hardtmuth a Národní podnik. Konvence tužkárenských podniků byla proto požádána o vydání stanoviska k tomuto kroku. Hardtmuth i Národní podnik shodně konstatovaly, že převzetí výroby od Grafa je možné. Obě společnosti však vznesly zásadní připomínky. Přesun výroby by si totiž vyžádal další pracovní síly a suroviny – dřevo a uhlí. Při této racionalizaci by nevyhnutelně došlo k poklesu výroby a jejímu prodražení. Obě společnosti poukázaly na zkušenosti firmy Grafo při obstarávání kvalitního dřeva a uhlí pro výrobu.¹⁹³

Národní podnik a Hardtmuth se postavily za firmu Grafo, byť se jednalo o konkurenční podnik, se kterým měl Hardtmuth v minulosti velmi napjaté vztahy.¹⁹⁴ Národní podnik si nejspíše také uvědomil, že po případné likvidaci Grafa by mohl být dalším na řadě v rámci racionalizace výroby.

¹⁹¹ Národní podnik a Grafo byly nesrovnatelně menší podniky, na exportu se podílely pouze minimálně, takže nevytvářely roční kontingenty pro odběratele.

¹⁹² Srovnání kontingentů v roce 1942 a 1943 zachycuje tabulka v příloze č. 2.

¹⁹³ SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor*, inv. č. 189, sign. II/20, kart. 17, (Protokoly ze schůzí, zápis z 20. července 1943).

¹⁹⁴ Na počátku třicátých let byl veden rozsáhlý spor mezi Hardtmuthem a Grafem o značku Con-que-ror.

Přípravy na likvidaci společnosti Grafo ustaly po událostech ze srpna 1943. Norimberské tužkárny se staly cílem spojeneckého náletu. Nejvíce byla poškozena tamní tužkárna Lyra. Německá skupina tužkárenského průmyslu se proto rozhodla pro přesun části tužkárenské výroby na území protektorátu, kde by byla více chráněna před spojeneckými nálety. Úvahy o likvidaci Grafa se staly minulostí, jelikož jeho výrobní kapacity byly nyní nezbytné pro přesun výroby do protektorátu.

Tři budějovické tužkárny byly ihned požádány o zaslání kalkulace, která by vyčíslila, jakou měsíční produkci tužek mohou jednotlivé firmy neprodleně převzít. Grafo společně s Národním podnikem vyčíslily maximální množství na 40 000 veletuctů ročně.¹⁹⁵ Hardtmuth kalkuloval s 200 000 veletucty ročně, nemohl ovšem poskytnout žádná nařezaná a zaklížená prkénka pro výrobu. Tato prkénka by musela být dovezena z Norimberku. Dodávky značkovací křídly by zajistila firma St. Staafen.¹⁹⁶

Konvence ve své kalkulaci rovněž zdůraznila, že největší problém představuje nedostatek pracovních sil. Pro nepřerušeni dodávky ve zmíněném množství požadovala konvence zajištění minimálně 145 pracovníků.¹⁹⁷

Jednání se začala protahovat, průlomová dohoda byla uzavřena až 7. prosince 1943. V Českých Budějovicích se tento den uskutečnila schůzka členů konvence se zástupci norimberského tužkárenského pracovního výboru.¹⁹⁸ Hlavním tématem rozhovorů se stalo plánované převzetí produkce tužkárny Lyra. Českobudějovické tužkárny nakonec souhlasily s převzetím výroby za určitých podmínek. Lyra měla dopravovat prkénka a tuhu do Českých Budějovic, kde by byla výroba dokončena. Českobudějovické tužkárny se naproti tomu zavázaly převzít roční výrobu o velikosti 240 000 veletuctů,¹⁹⁹ což odpovídalo původnímu návrhu. Výše uvedené množství bylo následně rozděleno mezi tužkárny podle jejich kapacitních možností.

První dodávky firmě Lyra byly odeslány až 3. dubna 1944. Několikaměsíční zpoždění způsobily zhoršující se dopravní možnosti a nedostatek pracovních sil. V roce 1944 se podařilo dodat pouze 71 687 veletuctů z plánovaných 240 000.²⁰⁰

¹⁹⁵ Grafo 22 000 veletuctů, Národní podnik 18 000 veletuctů.

¹⁹⁶ Firma by mohla dodat 35 000 veletuctů značkovací křídly ročně.

¹⁹⁷ Hardtmuth 110, Národní podnik 12, Grafo 15 a firma St. Staafen 8. SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor*, inv. č. 189, sign. II/20, kart. 17, (Protokoly ze schůzí, zápis z 18. srpna 1943).

¹⁹⁸ Za Hardtmuthovu tužkárnu byl přítomen samotný generální ředitel Heinrich Czech a také ředitel Kropsch a Zückert. Národní podnik zastupoval prokurista Kuděj a Grafo ředitel Myška. Norimberský tužkárenský výbor vyslal na setkání doktora Kreuzera.

¹⁹⁹ Měsíční produkce se měla pohybovat okolo 20 000 veletuctů. SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor*, inv. č. 189, sign. II/20, kart. 17, (Protokoly ze schůzí, zápis ze 7. prosince 1943).

²⁰⁰ Tamtéž, inv. č. 201, sign. II/32, kart. 19, (Výroční zpráva 1944). Srov. Tamtéž, inv. č. 302, sign. IV/I/5, kart. 73, (Rukopis ředitele Czecha).

Projekt na přemístění části tužkárenské výroby do protektorátu se pod následky bombardovací kampaně prakticky zhroutil. Vynucené dodávky firmě Lyra pouze zbytečně zahltily již takto přetížené českobudějovické tužkárny a odčerpaly nepostradatelné pracovní síly.

III. 3. Celková ekonomická situace v závěrečném válečném období

Z ekonomického hlediska nedošlo v roce 1943 k dramatickému propadu, jak se obávalo vedení Hardtmuthova podniku. Celkový obrat naopak v roce 1943 překonal o 18 milionů korun rok předchozí.²⁰¹ Růst obratu v tomto období zapříčinily zvedající se ceny jednotlivých výrobků a jejich nedostatek na trhu. Trh nebyl nasycen zbožím, takže zákazníci nakupovali veškeré dostupné tužkárenské výrobky.

Poslední dva válečné roky naproti tomu přinesly velký výpadek v obratu, který byl způsoben zhoršující se dopravní situací. Jednotlivé vývozní oblasti se ocitly za nedostupnou frontovou linií, čímž bylo spojení s dodavateli přerušeno. V roce 1945 se zboží prodávalo jen v protektorátu a ve zmenšujícím se území Německé říše.

Výroba tužek v Hardtmuthovu koncernu pokračovala až do konce války. Z grafu v příloze č. 23. je patrné, že počet vyrobených tužek neustále stoupal až do roku 1944. Roční výroba v období 1942-1944 několikanásobně převýšila výrobu v krizových třicátých letech. Takto rozsáhlou produkci zažívala Hardtmuthova tužkárna naposledy v tzv. zlatém období před první světovou válkou. V roce 1945 sice následoval pochopitelný propad výroby na třetinovou úroveň, přesto výroba v tomto roce překonala některé krizové třicáté roky.

Počty zaměstnanců naproti tomu klesaly již od roku 1941.²⁰² Nedostatek pracovních sil tvořil velký problém pro všechny českobudějovické tužkárny. Totální válečné nasazení se nevyhnulo ani Hardtmuthovu koncernu. Zkušení zaměstnanci byli od roku 1943 vysíláni na práci do říše. Nedostatek zaškolených pracovníků vedl paradoxně k nemožnosti převzít požadovanou výrobu tužkárny Lyra. Na podzim 1944 se k totálnímu nasazení českých zaměstnanců přidaly odvody německých pracovníků do německé domobrany Volkssturm. Rok 1945 poté přinesl odsun téměř veškerého německého osazenstva z Hardtmuthovy tužkárny. Počet pracovníků v květnu 1945 se snížil na pouhých 410.

²⁰¹ Vývoj celkového obratu zachycuje graf v příloze č. 24.

²⁰² Vývoj počtu zaměstnanců uvádí graf v příloze č. 25.

Hlavní prodejní artikl na konci války představovaly grafitové tužky Koh-i-noor a snímací tužky Mephisto. Dále pokračoval prodej tzv. mechanických tužek, plnicích per, kancelářské pryže a v neposlední řadě také prodej výrobků firmy Günther Wagner.²⁰³ Prodej tužek Koh-i-noor dosáhl svého vrcholu již v roce 1942 a poté následoval jeho pokles, jelikož válečný výrobní program zakazoval výrobu více jak 20 % tužek se značkou Koh-i-noor.²⁰⁴ Snímací tužky si vedly na trhu lépe, poptávka ve válečném období nebývala rostla.²⁰⁵ Tužky Mephisto se používaly v kancelářích na stále méně kvalitní papír. Výrobní omezení se v roce 1944 dotklo i těchto snímacích tužek, protože továrny na výrobu nezbytných anilinových barviv dodávaly pouze 70 % produkce předchozího roku.

Největší omezení postihlo obchod s mechanickými tužkami a plnicími pery. Vysoká poptávka po tomto zboží nemohla být vykrývána v plné výši již roce 1942. Nedostatek surovin si vyžádal pozastavení výroby v září 1943 a v lednu 1944 přišel ze Speerova ministerstva zákaz výroby plnicích per.²⁰⁶ Až do konce války se proto prodávaly pouze skladové zásoby.²⁰⁷

Obchod s kancelářskou pryží začal také váznout v roce 1943. Vysoká poptávka nemohla být vykrývána hned z několika důvodů. Především nastalo v polovině roku 1943 krácení přidělů kaučuku – z původních 160 kg měsíčně na 110 kg. Krácení přidělů následovalo v roce 1944 a 1945. Další problém představoval zákaz vývozu do určitých oblastí. V roce 1943 byl takto zlikvidován vývoz do Rumunska a Generálního gouvernementu. Poptávku v těchto oblastech měly nyní vykrývat pouze tužkárny z Německé říše.²⁰⁸

Problémy se nevyhnuly ani prodejnímu artiklu hanoverské firmy Günther Wagner. Vlivem spojeneckých náletů nastaly velké potíže při spojení s Hannoverem.²⁰⁹ Tamní dodávky pro Hardtmuthův podnik vážly, přesto se toto zboží podařilo prodávat až do konce války.²¹⁰

²⁰³ Jednalo se o mineograph Pelikan-Rotafix a kvalitní plnicí pera.

²⁰⁴ Vývoj prodeje tužek Koh-i-noor zachycuje graf v příloze č. 26.

²⁰⁵ Vývoj prodeje snímacích tužek zobrazuje graf v příloze č. 27.

²⁰⁶ SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor*, inv. č. 201, sign. II/32, kart. 19, (Výroční zpráva 1944).

²⁰⁷ Celkový obrat u mechanických tužek a plnicích per zachycují grafy v přílohách č. 28 a 29. (Údaje o prodeji tohoto zboží ve veletuctech jsou zachovány pouze ve fragmentech).

²⁰⁸ Podíl jednotlivých zemí na obratu z pryže zachycuje tabulka v příloze č. 3. Celkový prodej uvádí graf v příloze č. 30.

²⁰⁹ SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor*, inv. č. 201, sign. II/32, kart. 19, (Výroční zpráva 1943).

²¹⁰ Vývoj celkového obratu z prodeje výrobků firmy Günther Wagner zobrazuje graf v příloze č. 31.

Celková ekonomická situace se od roku 1943 začala rapidně zhoršovat. Obrat sice v tomto roce stále rostl, nicméně válečná omezení jej na konci roku 1943 začala zpomalovat. Hlavní problémy spočívaly v nedostatečném přidělu jednotlivých surovin a v nedostatku pracovních sil. Hardtmuthovu koncernu se přesto podařilo udržet výrobu v chodu až do konce války a zároveň alespoň částečně vykrývat potřeby zákazníků v protektorátu a Německé říši.

III. 4. Vývozní oblasti

Hlavní vývozní oblastí zůstávala i po roce 1942 Německá říše. Největší podíl z celkového obratu představovalo Rumunsko a Chorvatsko. V těchto zemích měl Hardtmuth od třicátých let své dceřiné společnosti, které dokázaly lépe pronikat na místní trhy.

V Rumunsku se po roce 1942 vytvořila specifická situace. Dosavadní konkurenční boj s norimberskými tužkárnami v čele s A. W. Faber-Castell v roce 1943 polevil. A. W. Faber-Castell se totiž dostal do potíží s vykrýváním poptávky svých odběratelů, čehož využila Hardtmuthova dceřiná společnost. V jejím čele stanul v roce 1942 bývalý rakousko-uherský důstojník Fellner von Feldegg, který nahradil Leo Bunzla.²¹¹ Nový ředitel se výborně osvědčil, když se mu podařilo v roce 1943 dosáhnout rekordního obratu okolo 33 milionů korun.²¹² Rok 1944 tento slibný vývoj zastavil. Blížící se fronta přerušila dosud čilý obchod a továrna v Sibiu společně s dodanými surovinami a neprodaným zbožím zůstala za frontou v sovětských rukách.²¹³ Dceřiná společnost byla po válce znárodněna.

Obchod na bývalém jugoslávském území se také vyvíjel velmi nadějně. Chorvatský stát převzal v roce 1941 polovinu Hardtmuthovy dceřiné společnosti, kterou vlastnili bratři Fürstové.²¹⁴ Společné řízení podniku se neobešlo bez problémů, nicméně obchod se mohl rozvíjet. Celkový obrat v roce 1944 dosáhl 27 milionů, čímž se přiblížil rumunské dceřiné společnosti. Válečné události dolehly v druhé polovině roku 1944 i na tuto oblast. Továrna v Záhřebu začala trpět akutním nedostatkem uhlí. Městská elektrárna zároveň byla schopna pokrýt pouze 20 % normální spotřeby. Pracovní týden byl v důsledku tohoto omezení zkrácen na dva dny. Společnost musela vyplácet týdenní

²¹¹ Leo Bunzl nebyl árijského původu, takže musel v roce 1942 vedení firmy opustit.

²¹² Tabulka s přehledem podílu jednotlivých zemí na celkovém obratu se nachází v příloze č. 4.

²¹³ SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor*, inv. č. 302, sign. IV/I/5, kart. 73, (Rukopis ředitele Čecha).

²¹⁴ Bratři Fürstové byli židovského původu, po okupaci Jugoslávie německými vojsky byli nově vytvořenou chorvatskou ustašovskou vládou deportováni do koncentračního tábora.

mzdy, což se velmi prodražovalo.²¹⁵ Pobočná továrna v Záhřebu byla nakonec zničena leteckým náletem, čímž skončil obchod s touto zemí.

Oblast Německé říše představovala, jak již bylo uvedeno, jednu z hlavních bašt Hardtmuthova odbytu. Ve třicátých letech byla v Berlíně zřízena dceřiná společnost, které se podařilo zakoupit výrobní zařízení tužkárny Vera v Bavorsku. Tužkárna vyráběla levnější druhy tužek, její roční produkce činila cca 60 000 veletuctů.²¹⁶ Německé území si Hardtmuth rozdělil tím způsobem, že poptávka na jihu a ve střední části země byla vykrývána z Českých Budějovic, zbytek z dceřiné společnosti v Berlíně.²¹⁷

Změna v této strategii nastala v roce 1943, kdy pod vlivem ničivých spojeneckých náletů bylo rozhodnuto zásobit více jak 85 % území přímo z Českých Budějovic a zbylých 15 % připadlo na dceřinou společnost a její sklady. Nálety si v roce 1944 vynutily přesunutí sídla dceřiné společnosti do Spremburgu u Chotěbuze.²¹⁸ Postup fronty si v roce 1945 vyžádal další přesuny, takže dceřiná společnost přestala existovat.²¹⁹ Samotná centrála v Berlíně na Friedrichstrasse 250 byla při náletu na jaře 1945 srovnána se zemí.

S německou odběrovou oblastí bylo propojené i Rakousko. Po anšlusu v roce 1938 odpadla celní omezení ze strany rakouské vlády. Dceřiná společnost proto mohla být společně s továrnami v Kremži a Müllendorfu zlikvidována. Prodejní místo ve Vídni na Liechtensteinstrasse 155 bylo přeměněno v pobočku. S německými válečnými neúspěchy na východní frontě v roce 1943 začalo vedení koncernu uvažovat o poválečném uspořádání obchodu v Rakousku. Celkem logicky se očekávalo osamostatnění Rakouska, čímž by opět došlo k celním a daňovým problémům. Pobočka mateřského závodu byla proto dne 1. července 1943 přeměněna v samostatnou veřejnou obchodní společnost s kapitálem 600 000 říšských marek.²²⁰ Rozdělení podílů bylo stejné jako v případě mateřského závodu v Českých Budějovicích. Na novou společnost byl zároveň převeden pozemek s budovou na Liechtensteinstrasse. Vídeňská firma postrádala vlastní továrnu pro výrobu. Ředitel Czech kalkuloval s několika možnými scénáři, jak tento problém vyřešit. V úvahu připadalo obnovení výroby v Kremži a Müllendorfu, což se ukázalo jako neracionální. Dále se nabízela spolupráce s rakouskou tužkárnou Brevillier Urban, která

²¹⁵ SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor*, inv. č. 201, sign. II/32, kart. 19, (Výroční zpráva 1944). Srov. Tamtéž, inv. č. 302, sign. IV/I/5, kart. 73, (Rukopis ředitele Czecha).

²¹⁶ Českobudějovická centrála měla za války potíže s vykrýváním poptávky, takže levné zboží z Very pomohlo zásobit odběratele v Německu, kteří se vlivem nedostatku příliš neohlíželi na kvalitu výrobků.

²¹⁷ V důsledku odvodu personálu berlínské společnosti do wehrmachtu byl v roce 1942 ustanoven pomocný obchodní cestující Ludwig Cigalle, který do té doby působil v oblasti prodeje kosmetiky, jako prodejce.

²¹⁸ SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor*, inv. č. 201, sign. II/32, kart. 19, (Výroční zpráva 1944).

²¹⁹ Zásobení odběratelů přebrala centrála v Českých Budějovicích.

²²⁰ SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor*, inv. č. 201, sign. II/32, kart. 19, (Výroční zpráva 1943).

nabídku na společnou továrnu odmítla. V úvahu připadla poslední možnost, a sice zřízení zcela nové továrny.²²¹ Ve válečných podmínkách byl tento projekt odsunut stranou. Vídeňská společnost přečkala konec války a později se stala základnou pro bývalé majitele koncernu.

Poslední významná dceřiná společnost se nacházela v Generálním gouvernementu.²²² Jednalo se o firmu Hardtmuth Lechistan v Krakově. Pod úspěšným vedením prokuristy Cudzyho bylo dosaženo v roce 1943 vysokého obratu okolo 17 milionů korun. V roce 1944 se přiblížila sovětská vojska a bylo rozhodnuto o nuceném přemístění. Celý závod se všemi surovinami, polotovary a hotovými výrobky byl převezen v červenci a srpnu do Týna nad Vltavou, čímž bylo obchodní spojení s touto oblastí ukončeno.²²³

Ze zbylých zemí uvedených v tabulce v příloze č. 4. je nutné připomenout situaci ve Francii a Španělsku. Ve Francii byla již na počátku 20. století zřízena filiálka Hardtmuthova koncernu, v jejím čele stál v průběhu války dlouholetý zaměstnanec Alphonse Beaudiere.²²⁴ Obchod s touto oblastí probíhal od podzimu 1940 až do osvobození Paříže spojenci v srpnu 1944 velmi uspokojivě. Po osvobození byly veškeré dodávky přerušeny, takže se prodávaly pouze skladové zásoby. Nové spojení bylo navázáno počátkem roku 1946.

Španělsko představovalo před občanskou válkou hlavní baštu norimberské konkurence. Hardtmuth se uchytil v této oblasti až po změně obchodního zastoupení v roce 1940. Novým zástupcem se stala firma Koreska, jejíž zastoupení se v průběhu války velmi osvědčilo. V roce 1943 byl dosažen obrat ve výši 2 744 217 K, což ze Španělska učinilo lukrativní oblast. V roce 1944 byly dodávky přerušeny, čímž bylo spojení ztraceno.²²⁵ Hardtmuthovu podniku se po válce již nepodařilo pevněji uchytit na španělském trhu.

Zbylé vývozní oblasti uvedené v tabulce v příloze č. 4 byly ve většině případů zásobeny přímo z Českých Budějovic. Jednotlivé trhy měly sice svá specifika, tyto země

²²¹ Tamtéž, inv. č. 302, sign. IV/I/5, kart. 73, (Rukopis ředitele Czecha).

²²² Poslední dceřiná společnost, se kterou mohl být udržen kontakt po celou válku, se nacházela v Miláně. Po pádu fašistického režimu bylo spojení s Milánem přerušeno, celá oblast byla od této chvíle zásobena také přímo z Českých Budějovic. Dceřiná společnost v Miláně ani před rokem 1943 nevykazovala vlivem hospodářských omezení závratné výsledky, jednalo se o nejméně výdělečnou Hardtmuthovu dceřinou společnost.

²²³ SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor*, inv. č. 201, sign. II/32, kart. 19, (Výroční zpráva 1944).

²²⁴ Osobnost Alphonse Beaudiera sehrála klíčovou roli na počátku právních sporů mezi Hardtmuthovou rodinou a národním podnikem v padesátých letech.

²²⁵ SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor*, inv. č. 201, sign. II/32, kart. 19, (Výroční zpráva 1944).

tvořily spíše vedlejší oblast Hardtmuthova zájmu. Hardtmuth se zde musel vypořádávat s místní či norimberskou konkurencí.²²⁶ Rozdělení produkce do kontingentů umožnilo udržet si stálé zákazníky a v poválečném období začít budovat nové postavení.

III. 5. Zánik koncernu

Torzovitý pramenný materiál pro poslední válečné měsíce neumožňuje důkladný průzkum dalšího vývoje tohoto zásadního období. Stěžejním zdrojem zůstávají paměti generálního ředitele Czecha a výroční zpráva z roku 1945, která vznikla až po znárodnění podniku v roce 1946, takže neodráží bezprostřední situaci v podniku.

Hlavní vedení koncernu bylo v roce 1945 již velmi oslabeno, mnoho klíčových manažerů bylo povoláno do wehrmachtu, odešlo do penze nebo zemřelo. Zde je nutné vzpomenout dlouholetého ředitele prodejního oddělení Waltra Hyrosse, který zemřel po dlouhé nemoci 16. května 1943. Hyross byl členem direktoria, které mělo pomáhat při řízení podniku, rovněž zastupoval koncern na většině jednání konvence tužkárenských podniků. Jeho onemocnění a smrt byly velkou ranou pro celý Hardtmuthův podnik.²²⁷ Nástupcem W. Hyrosse na postu ředitele prodejního oddělení se stal člen rodiny Maxmilian Lamezan-Salins,²²⁸ který do té doby vedl vídeňskou pobočku.²²⁹

Podobný osud potkal ředitele Richarda Kropsche, který řídil technické oddělení od roku 1923. Kropsch, taktéž člen direktoria, byl ovšem dlouhodobě nemocen, čímž utrpěla efektivita technického oddělení. V březnu 1945 odešel Kropsch do důchodu a na jeho místo byl dosazen vedoucí tuhárný Richard Zückert.²³⁰ Z původního direktoria zůstal ve vedení do konce války pouze zmíněný Richard Zückert a Richard Cziernich.

Velkou událost v rámci koncernu představovala oslava osmdesátých narozenin hraběnky Mathilde Lamezan-Salins 11. března 1944. Mathilde se velice zajímala o chod podniku, ve kterém měla svého času na starosti míchání tuhy podle bedlivě střežené rodinné receptury. Zaměstnanci hraběnky vždy prokazovali velkou úctu a oddanost. Hraběnka následně věnovala nemalý obnos do zaměstnaneckého podpůrného fondu.²³¹

²²⁶ Ve Švýcarsku soupeřil Hardtmuth s místní tužkárnou Caran d'Ache, která si mohla dovolit vyrábět i v průběhu války tužky v nedostatkovém cedrovém dřevě. Hardtmuth se s touto tužkárnou nemohl příliš rovnat. Podobné potíže nastaly i v Dánsku, kde místní trh ovládala tužkárna Viking.

²²⁷ Hyross opustil podnik již v březnu 1943, kdy se odjel léčit do sanatoria.

²²⁸ Maxmilian Lamezan-Salins převzal prodejní oddělení v polovině června 1943, měsíc po smrti W. Hyrosse.

²²⁹ SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor*, inv. č. 201, sign. II/32, kart. 19, (Výroční zpráva 1943).

²³⁰ SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 04.12, kart. 24, (Pojištění).

²³¹ SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor*, inv. č. 302, sign. IV/I/5, kart. 73, (Rukopis ředitele Czecha).

Stále větší nebezpečí spojeneckých náletů přinutilo vedení podniku vybudovat v mateřském závodě bezpečnostní kryty pro zaměstnance. Důležitost tohoto opatření se ukázala při náletu dne 24. března 1945. Nálet zničil sklad hotového zboží a způsobil další menší škody na sousedních objektech. Celkem bylo zničeno 17 619 veletuctů hotového zboží. Naštěstí si nevyžádal žádné ztráty na životech zaměstnanců podniku. Celková škoda na zboží a objektech byla po válce vyčíslena na 4 119 252 Kčs.²³²

Generální ředitel Czech v souvislosti s blížícím se koncem války promýšlel poválečné uspořádání koncernu. Pravděpodobně si velmi dobře uvědomoval, že rodina přijde o svůj majetek v Československu, přesto se snažil vytvořit velké zásoby surovin a hotových výrobků pro poválečné období. Podařilo se nashromáždit 300 000 veletuctů tuhy, 200 000 hotových nařezaných prkének a cca 250 000 leštěných tužek, které byly kvůli bezpečí před nálety uloženy v obci Kamenný Újezd nedaleko Českých Budějovic a ve Vídni.²³³ Celá akce nebyla z dlouhodobého hlediska příliš úspěšná, protože zásoby tuhy byly nekvalitní, takže se z nich v poválečné výrobě příliš zboží nevyrobilo. Tuhové zásoby musely být nakonec pod cenou prodány.

Hardtmuthova rodina se snažila připravit na poválečné období. V roce 1944 se pokusili změnit otevřenou obchodní společnost na akciovou ve snaze zachránit majetek před konfiskací. Česká eskomptní banka odložila rozhodnutí až na poválečnou dobu.

Hromadný exodus německého osazenstva podniku nastal již v průběhu dubna 1945. Na samotný konec války nečekal téměř žádný vrcholný představitel koncernu. Generální ředitel Czech utekl do Rakouska, kde byl zajat spojenci. Řediteli Zückertovi se podařilo uprchnout i s rodinou do zahraničí a nikdy se do Českých Budějovic nevrátil, byť se jej pozdější vedení snažilo získat pro další spolupráci. Členové rodiny odešli taktéž do Rakouska. Jednalo se o větev Herring von Frankensdorf, která se silně zapletla s nacistickým režimem. Anne s matkou Annou Hardtmuth setrvaly až do jara 1946 v Choustníku u Tábora, poté odešly také do Rakouska.

Samotný podnik v Českých Budějovicích byl dne 5. května 1945 převzat revolučním závodním výborem v čele s Františkem Meruňkou.²³⁴ Rodinný koncern Hardtmuth přestal existovat.

²³² SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 04. 14, kart. 11, (Hlášení válečných škod).

²³³ SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor*, inv. č. 302, sign. IV/I/5, kart. 73, (Rukopis ředitele Czecha).

²³⁴ SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 03.01, kart. 6, (Výroční zpráva KIN).

IV. Významné manažerské osobnosti československého tužkárenství

Následující kapitola se pokusí přiblížit klíčové osobnosti, které sehrály důležitou úlohu ve formování československého tužkárenství. Výběr osobností byl značně limitován především nedostatkem pramenů osobní povahy pro přiblížení základních motivů jednání těchto manažerů. Největší množství informací se podařilo dohledat k vedoucím činitelům národního podniku Koh-i-noor. Zbylé dvě tužkárny jsou na tom o poznání hůře. Klíčovou roli zde sice sehrávali ředitelé Kuděj a Myška, ale jejich osudy a postoje jsou zachyceny pouze v korespondenci s národním podnikem Koh-i-noor.

Pro vytvoření základního personálního obrazu československého tužkárenství bylo nakonec vybráno šest klíčových osobností. Do středu zájmu je umístěna osobnost poválečného centrálního ředitele národního podniku Koh-i-noor Josefa Follprachta, který svou činností určil základní směřování celého československého tužkárenství. Stranou zájmu nezůstane ani hlavní Follprachtův pomocník Alois Man, jehož znalosti zahraničního obchodu umožnily uskutečňovat poválečnou vývozní strategii podniku.

Neméně významnou osobností byl bezpochyby dlouhodobý zaměstnanec Hardtmuthova podniku Ludwig Cigalle. Tento zkušený manažer byl jedním z mála německých úředníků koncernu, kteří mohli setrvat v nově vytvořeném národním podniku. Ludwig Cigalle představoval určitou kontinuitu ve vedení národního podniku.

Josef Follpracht, Alois Man a Ludwig Cigalle společně představují klasické zástupce manažerů podniku, kteří činili spíše taktická rozhodnutí. Follpracht a jeho spolupracovníci se však neomezovali pouze na taktická rozhodnutí. V rámci reorganizace zahraničního obchodu a vztahy s bývalými majiteli se nevyhnuli ani rozhodnutím ryze strategickým. Tato rozhodnutí byla sice následně schvalována nadřízenými institucemi (Československé závody dřevozpracující a příslušná ministerstva), ovšem hlavní iniciativa pocházela od Josefa Follprachta a jeho okolí.²³⁵

Druhou skupinu lze definovat jako tzv. technické manažery. Tito manažeři měli na starosti především technický rozvoj tužkárenské výroby, ze svých pozic zasahovali rovněž do taktických rozhodnutí národního podniku. Nejvýznamnějším technickým manažerem v rámci celého tužkárenského průmyslu byl Bohuslav Schättinger, který postupně pracoval ve všech třech československých tužkárnách, kde si velmi cenili jeho schopností. Dále nelze opomenout osobnost Richarda Zückerta, pravděpodobně

²³⁵ Dle funkcionální definice podnikatele Fritze Redlicha zde dochází k částečnému splynutí funkce podnikatele a manažera. M. MYŠKA, *Problémy*, s. 189.

mezinárodně nejznámějšího tužkárenského technika ze střední Evropy. Zückert na konci druhé světové války opustil Hardtmuthův koncern a nové vedení se jej bezúspěšně snažilo přilákat zpět do Českých Budějovic. Zückert kritikou poválečné úrovně výroby silně zasáhl do situace v národním podniku.

Poslední neopomenutelnou osobnost představuje Friedrich Herring von Frankensdorf. Nejednalo se sice o manažera národního podniku, svou činností však vývoj národního podniku také ovlivnil. Frankensdorf, jako jeden z bývalých majitelů koncernu, se postavil do čela části Hardtmuthovy rodiny, která nejvíce usilovala o uzavření dohody mezi rodinou Hardtmuth a národním podnikem. Po krachu těchto jednání představoval Friedrich Herring von Frankensdorf klíčového aktéra v rámci mezinárodních sporů mezi národním podnikem a rodinou.

IV. 1. Josef Follpracht

Život Josefa Follprachta lze do roku 1945 rekonstruovat velmi okrajově. Z archivních materiálů se pro toto období zachoval stručný profesní životopis, část korespondence a zápisy z pozůstalostního řízení po jeho matce Ludmile Follprachtové.²³⁶

Follpracht se narodil v roce 1911 v bosenské Foči. Své rané dětství prožil pravděpodobně rovněž ve Foči, jelikož ve svém životopise uvádí, že navštěvoval základní školu v jazyce srbochorvatském a německém. Po ukončení této základní školy navštěvoval již české gymnázium v Českých Budějovicích. Kdy a proč se jeho rodina přestěhovala do Českých Budějovic, není možné z kusého archivního materiálu zjistit. Jediná zmínka o otci prozrazuje, že byl rakousko-uherským a poté československým vyšším důstojníkem, služební povinnost jej tak mohla po přímé anexi Bosny v roce 1908 přivést do Foči.²³⁷

České gymnázium zakončil Josef úspěšným vykonáním maturitní zkoušky v roce 1929. Následně nastoupil na právnickou fakultu Karlovy univerzity v Praze, kterou absolvoval v roce 1935.²³⁸ Nutnou koncipientskou praxi vykonal u Dr. Šroňka v jeho pražské kanceláři.

²³⁶ SOKA České Budějovice, fond *Follprecht, JUDr.* – neuspořádáno.

²³⁷ Podle soudního protokolu z roku 1955 zemřel otec Roman Follpracht v roce 1927. SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 10.05, kart. 37, (Trestní řízení – rozkrádání soc. majetku, Zprošňující rozsudek nejvyššího soudu z 1. dubna 1955).

²³⁸ V roce 1931 složil státní zkoušku z francouzského jazyka. Kromě němčiny částečně ovládal také ruštinu a angličtinu. Tyto jazykové schopnosti mu v budoucnosti značně ulehčily mezinárodní jednání, která vedl jako centrální ředitel národního podniku.

Dvouletou povinnou vojenskou službu vykonal u 105. dělostřeleckého pluku v Českých Budějovicích. Následujících několik měsíců pracoval u Agence financière et économique v Paříži. Od 1. března 1938 až do roku 1941 zastával pozici referenta v komerčně-tarifním oddělení Československé Dunajplavby v Bratislavě.²³⁹

Zásadní změnu v jeho životě znamenal nástup do Hardtmuthova koncernu 1. července 1941. Původně měl zastávat funkci vedoucího prodeje v záhřebské dceřiné společnosti. Vlivem neuspokojivé situace po vojenské porážce Jugoslávie a jejího následného rozdělení z této nabídky sešlo. Follpracht byl nakonec umístěn jako exportní referent přímo do centrály v Českých Budějovicích. Tuto pozici zastával až do léta roku 1944, kdy byl kvůli nedostatku pracovních sil převeden do výroby. S blížícím se koncem války se podobně jako mnoho jiných zaměstnanců koncernu nevyhnul nucenému budování zákopů na Moravě.

Osobní život Josefa Follprachta postihly na konci války dvě zásadní události. V červnu 1943 zemřela jeho matka Ludmila.²⁴⁰ Veškerý majetek po matce připadl Josefovi. Jednalo se o dům v Českých Budějovicích a dále o vilku ve Dvorci nedaleko Trhových Svin. Celková hodnota zděděného majetku činila 349 000 tehdejších korun.²⁴¹ Toto dědictví pomohlo Follprachtovi, který se tou dobou teprve zapracovával v Hardtmuthově podniku, vylepšit své sociální postavení, takže se mohl oženit s jistou Jasněnou Čížkovou. V roce 1945 z tohoto sňatku vzešla dcera Ludmila, kterou o dva roky později následoval syn Josef.²⁴²

Stranou pozornosti nesmí zůstat ani Follprachtovy politické postoje v období protektorátu. Při soudních procesech po roce 1949 byl mimo jiné obviněn ze sympatií a podpory okupačního režimu. Tato obvinění se nezakládala na pravdě. Follpracht se provinil spíše přílišnou povolností, která souvisela s jeho neustálou touhou po profesním postupu. Jako exportní referent v ryze německém koncernu Hardtmuth musel vystupovat

²³⁹ Od července 1939 zastupoval Dunajplavbu při Betriebsgemeinschaft der Donauschiffahrt v Řezně.

²⁴⁰ Poslední roky svého života se věnovala Follprachtova matka doučování cizích jazyků, čímž získala slušný vedlejší příjem.

²⁴¹ Kromě uvedených nemovitostí vlastnila Ludmila Follprachtová také čtvrtinu domu na Pražském předměstí v Českých Budějovicích. SOkA České Budějovice, fond *Follpracht, JUDr.* – neuspořádáno, (Pozůstalostní protokol z 21. června 1943).

²⁴² Dům Josefa Follprachta v Českých Budějovicích byl silně poškozen během spojeneckého náletu v březnu 1945. Follpracht se proto se svou ženou přestěhoval do zděděné vilky ve Dvorci, kterou obýval až do konce války. Po květnovém osvobození vilku vyrabovala sovětská armáda, celková škoda činila 90 300 Kčs. Follpracht se následující dva roky marně snažil získat od Okresního národního výboru v Českých Budějovicích náhradu této škody na majetku. Poslední zmínka o vypořádání pochází ze 17. dubna 1947, další dokumenty se bohužel nezachovaly, takže se nepodařilo zjistit, zda k vypořádání došlo před zatčením Josefa Follprachta na jaře 1949. SOkA České Budějovice, fond *Follpracht, JUDr.* – neuspořádáno, (Hlášení o vzniklé škodě z 28. května 1945 a ze 17. dubna 1947).

loajálně ke svým zaměstnavatelům, pokud chtěl pomýšlet na další kariérní vzestup. V průběhu zmiňovaného procesu sehrály důležitou úlohu výpovědi členů bývalého revolučního závodního výboru, kteří zcela potvrdili Follprachtovy výpovědi a označili jeho chování za protektorátu zcela „bez závad“.²⁴³

Hvězdná hodina Josefa Follprachta přišla 5. května 1945, kdy společně s Josefem Meruňkou a Karlem Luňákem převzal jménem revolučního závodního výboru budějovickou centrálu koncernu Hardtmuth pod národní správu. Dne 1. června 1945 byl následně Josef Follpracht pověřen závodní radou řízením celého podniku z pozice jeho ředitele. Pracovní smlouva měla vypršet až za celých 25 let, Follpracht si získal hned na samém počátku zvláštní důvěru závodní rady. Uvedená smlouva opravňovala ředitele Follprachta k nejvyšší kontrole nad nákupem, prodejem, reklamou a také výrobou.²⁴⁴ Josef Follpracht dostal prakticky neomezenou kontrolu nad bývalým Hardtmuthovým koncernem, čehož začal ihned plně využívat.

Follpracht nebyl v roce 1945 příliš obeznámen s fungováním dosavadního koncernu, ve kterém pracoval pouhé čtyři roky na místě exportního referenta. Jeho znalosti takto rozsáhlého mezinárodního podniku byly značně omezené, což si dobře uvědomoval. Pro úspěšné vykonávání národní správy si proto musel zvolit vhodné spolupracovníky. Nejvýznamnějším poradcem se stal dosavadní vedoucí pražského skladu Alois Man, který nastoupil jako nový vedoucí prodejního oddělení a zároveň zastával funkci náměstka ředitele. Man se stal nejbližším spolupracovníkem Josefa Follprachta, který se spolupodílel na většině klíčových rozhodnutí. Mezi zbylými blízkými spolupracovníky je nutné dále připomenout inženýra Karla Luňáka a truhlářského mistra Františka Meruňku,²⁴⁵ kteří společně s Follprachtem zastávali funkce národních správců až do vytvoření národního podniku na jaře 1946.

V létě 1945 začal Follpracht formulovat hlavní podnikatelskou strategii, jejímž cílem bylo jednak rychlé obnovení výroby a prodeje Hardtmuthova zboží, jednak smířlivé vypořádání se s bývalými majiteli a vysokými úředníky. Follpracht začal neprodleně

²⁴³ Podle výpovědi Františka Meruňky bylo s Follprachtem počítáno i do ilegální činnosti proti okupantům ke konci války. Follpracht byl povolán na zákopové práce, takže z jeho ilegální činnosti nakonec sešlo. SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth*, s. p., inv. č. 10.05, kart. 37, (Trestní řízení – rozkrádání soc. majetku, Zprošťující rozsudek Nejvyššího soudu z 1. dubna 1955).

²⁴⁴ SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth*, s. p., inv. č. 10.01, kart. 15, (Služební smlouvy vedoucích závodů a vyšších úředníků, Služební smlouva Josefa Follprachta z 1. června 1945).

²⁴⁵ Karel Luňák v Hardtmuthově podniku před rokem 1945 nikdy nepracoval, zastával funkci vrchního komisaře berní správy v Českých Budějovicích. František Meruňka pracoval jako truhlář v Hardtmuthově koncernu. Ani jeden z národních správců tak neměl zkušenosti s řízením takto rozsáhlého podniku. SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth*, s. p., inv. č. 10.04, kart. 18, (Nástupní listy zaměstnanců tužkáren).

jednat s bývalými představiteli koncernu. Všichni vedoucí představitelé ze strachu z české odplaty sice před skončením války uprchli za hranice, někteří však projeví snahu dát své znalosti k dispozici novému vedení. Jednalo se předně o bývalého generálního ředitele Heinricha Czecha, který se v létě 1945 vrátil z Rakouska.²⁴⁶ Czech byl ihned umístěn do internačního tábora v Českých Budějovicích kvůli vyšetřování jeho činnosti za okupace. Follpracht využil svého postavení a zaslal Místnímu národnímu výboru v Českých Budějovicích dopis,²⁴⁷ ve kterém důrazně apeloval na propuštění bývalého generálního ředitele. Follpracht se zároveň osobně zaručil za případný dohled nad Heinrichem Czechem. Národní výbor nakonec Follprachtovi vyhověl a propustil Czecha z internačního tábora.

Bývalý generální ředitel následně poskytl Follprachtovi velice cenné informace, které se týkaly především zahraničních dceřiných firem, mezinárodní konkurence na trhu a důvěryhodnosti některých obchodních zástupců. Czech byl respektovanou a váženou osobností, čehož hodlalo nové vedení využít při jednání s britskou a americkou společnostmi. Heinrich Czech poskytl tyto klíčové vědomosti znárodněnému podniku zcela dobrovolně a bez nátlaku.²⁴⁸ Hlavní důvod tohoto kroku spočíval ve snaze pomoci novému vedení zorientovat se v problematice řízení podniku a umožnit překonat poválečné krizové období.²⁴⁹

Follpracht se dále pokusil umožnit návrat bývalého vedoucího tuhárný Richarda Zückerta. Ředitel Follpracht se právem obával přeběhnutí doktora Zückerta ke konkurenci. Zückert se přes veškeré slibované výhody do českobudějovického podniku již nikdy nevrátil. V korespondenci s Follprachtem zachovával sice přátelský tón, ale případnému osobnímu jednání se neustále vyhýbal.²⁵⁰ Zückert si tímto jednáním pravděpodobně nechával otevřeno více možností, kde by se mohl uplatnit. Současně začal vyjednávat s rodinou Hardtmuth o svém případném působení v rámci dceřiných

²⁴⁶ SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 03.09, kart. 6, (Soukromá korespondence Aloise Mana, Místopřisežné prohlášení z 2. července 1953).

²⁴⁷ SOKA České Budějovice, fond *Folprecht, JUDr.* – neuspořádáno, (Dopis Místnímu národnímu výboru v Českých Budějovicích z 1. září 1945).

²⁴⁸ Heinrich Czech sepsal v tomto období své paměti, které posloužily jako určité vodítko pro Follprachtovo vedení. SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor*, inv. č. 302, sign. IV/I/5, kart. 73, (Rukopis ředitele Czecha).

²⁴⁹ Heinrich Czech se již nemohl podílet na řízení národního podniku, po předání svých vědomostí odešel na vlastní žádost do francouzského okupačního pásma v Rakousku. Podle dostupných informací se nadále stýkal se členy Hardtmuthovy rodiny, do dalších jednání s národním podnikem již nevstoupil. SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 04.16, kart. 27, (Různé právní záležitosti, Cestovní zpráva centrálního ředitele Josefa Follprachta o cestě do Paříže z 23. října 1946).

²⁵⁰ SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 04.16, kart. 26, (Korespondence s Rich. Zückertem a Follprachtem o jeho návratu do ČSR).

společností, ve kterých nakonec našel další uplatnění. Veškerá snaha ředitele Follprachta přišla v tomto případě vniveč.

Další důležitou osobností bývalého koncernu, se kterou Follpracht navázal kontakt již v roce 1945, byl dlouholetý vedoucí reklamního oddělení Nikola Karapancsa. Karapancsa neopustil České Budějovice v dubnu 1945 jako většina manažerů koncernu, jelikož se mohl na základě svého původu označit za jugoslávského státního příslušníka.²⁵¹ V květnu 1945 se sice nevyhnul zatčení, již v červnu byl propuštěn na svobodu a zároveň mu bylo umožněno vystěhování do rakouského Lince.²⁵² Karapancsovi tato odvážná kalkulace vyšla a jako uznávaný odborník na reklamní problematiku se nyní pokusil pokračovat ve spolupráci s Hardtmuthovým podnikem. Před svým odjezdem do Lince se sešel s Josefem Follprachtem a Karlem Luňákem, kteří vyjádřili souhlas s další spoluprací. Další jednání se protahovala, protože Karapancsa požadoval vyplacení mzdy na základě své smlouvy z roku 1941. Revoluční závodní výbor zrušil platnost všech pracovních smluv uzavřených před 7. květnem 1945 a Follpracht se proto rozhodl nechat vyplatit Karapancsovi alespoň zálohu ve výši 3000 Kčs na nutné cestovní výlohy.²⁵³

K uzavření nové pracovní smlouvy s Karapancsou došlo v důsledku neustálých průtahů až v květnu 1947. Za hlavní příčinu této prodlevy je nutné označit neschopnost Nikoly Karapancsi důvěryhodně doložit své údajně obnovené jugoslávské občanství. Povolení k uzavření nové smlouvy s cizím státním příslušníkem muselo vydat ministerstvo sociální péče a dále závodní rada národního podniku. Karapancsa začal v roce 1947 ztrácet trpělivost s těmito průtahy a požadoval rychlé uzavření nové pracovní smlouvy. V opačném případě byl připraven hledat uplatnění u zahraniční konkurence. Follpracht se v tomto okamžiku rozhodl k uzavření smlouvy bez předchozího povolení od závodní rady a ministerstva. Smlouva uzavřená 5. května přiznávala Karapancsovi status reklamního poradce podniku, který měl na starost veškeré náborové akce v zahraničí, grafické a textové reklamní návrhy. Dále se Karapancsa zavázal přijímat

²⁵¹ Nikola Karapancsa se narodil v roce 1897 v chorvatském Čakovci, za první republiky si ponechal tehdejší jugoslávské občanství, zda si jej během okupace změnil, jako většina úředníků na říšské, se nepodařilo dohledat. Při poválečných jednáních neustále odkazoval na své jugoslávské, popřípadě jihoslovanské občanství, požadovaný důkaz nikdy národnímu podniku neposkytl.

²⁵² SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth*, s. p., inv. č. 03.09, kart. 15, (Korespondence s p. Karapancsem Rakousko, Rozhodnutí okresního národního výboru z 16. června 1945).

²⁵³ Tamtéž, Dopis národní správy N. Karapancsovi z 13. července 1945.

přednostně zakázky národního podniku před svými dalšími klienty a také poskytoval rady ohledně celkové organizace reklamních akcí.²⁵⁴

V průběhu léta 1947 vytvořil Karapancsa na základě této smlouvy návrhy reklamních akcí národního podniku v zahraničí, které přivezl do Českých Budějovic při své poslední návštěvě koncem října 1947.²⁵⁵ Reklamní oddělení národního podniku tyto návrhy následně přijalo a začalo s jejich prováděním. Do celé situace zasáhly politické události v únoru 1948. Další spojení s Karapancsou bylo pouze písemné a neustále sláblo. Kontakt definitivně skončil na podzim 1948.²⁵⁶

Situace okolo Karapancsi se tímto nevyřešila. Po zatčení Josefa Follprachta v roce 1949 vyšly najevo okolnosti uzavření pracovní smlouvy z května 1947. Ministerstvo sociální péče ani závodní rada podniku smlouvu dodatečně neschválily, takže byla prohlášena za neplatnou. Veškeré další Karapancsovy nároky byly smeteny ze stolu.²⁵⁷

Follpracht zvolil pravděpodobně nejlepší možné východisko při jednání s Karapancsou, který měl zájem na další spolupráci. Národní podnik částečně získal do služby uznávaného reklamního odborníka, rovněž se podařilo upoutat Karapancsovu pozornost a znemožnit mu spolupráci se zahraniční konkurencí. Na druhé straně Follpracht svým jednáním značně překročil své pravomoci, když nezákonně uzavřel smlouvu s cizím státním příslušníkem. Finanční odměnu pro Karapancsu lze označit za značně přemrštěnou s ohledem na to, že byl pouhý poradce, nikoliv ředitel reklamního oddělení.

Podobnou strategii zvolil ředitel Follpracht rovněž při zacházení s bývalými majiteli. Větší část Hardtmuthovy rodiny před koncem války uprchla do obsazeného Rakouska.²⁵⁸ V Choustníku u Tábora se stále zdržovala Anna Hardtmuth společně s dcerou Annie. Veškerý majetek Hardtmuthů byl neprodleně zabrán, ale konfiskace se nevztahovala na majetek princezny de Rohan, která vlastnila nemovitosti ve zmiňovaném Choustníku. Follpracht požádal po poradě s referenty z ministerstva zahraničí

²⁵⁴ Národní podnik přiznal Karapancsovi za tyto služby 3 000 Kčs měsíčně, dále získal 2 % z celkového rozpočtu na reklamní akce pro rok 1947. SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 03.09, kart. 15, (Korespondence s p. Karapancsem Rakousko, Pracovní smlouva z 5. května 1947).

²⁵⁵ Karapancsa zde představil reklamní letáky a prospekty, které byly následně vytištěny a distribuovány jak v tuzemsku, tak v cizině. Tuto distribuci zcela řídilo reklamní oddělení národního podniku.

²⁵⁶ SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 03.09, kart. 15, (Korespondence s p. Karapancsem Rakousko, Sdělení pro finanční úctárnu ze 4. ledna 1950).

²⁵⁷ Karapancsa neustále zasílal požadavky na vyplácení dohodnuté částky. Těmito požadavky se zabývalo vedení podniku až do konce roku 1954, kdy byly definitivně zamítnuty v důsledku neplatnosti pracovní smlouvy z roku 1947. SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 03.09, kart. 15, (Korespondence s p. Karapancsem Rakousko, Dopis z 20. prosince 1954).

²⁵⁸ Jednalo se o bratry Friedricha a Johanna Herringovy von Frankensdorf, dále o Mathilde Lamezan-Salins a jejího adoptivního syna Maxmiliana.

a z ministerstva průmyslu Okresní národní výbor v Táboře o poskytnutí ochrany, zabezpečení a dodání potravinových lístků pro bývalé spolujitelky koncernu.²⁵⁹ Hlavní motiv pro toto Follprachtovo jednání spočíval v možném poškození mezinárodní prestiže znárodněného podniku, kdyby se s bývalými majitelkami, které se prokazatelně nezapletly s nacistickým režimem, zacházelo nepatřičně.²⁶⁰

Follpracht těmito kroky vyslal jasný signál k dceřiným společnostem v anglosaském světě. Nové vedení bylo připraveno jednat jak s bývalými majiteli, tak s dceřinými společnostmi, které se začaly odpoutávat od centrály v Českých Budějovicích.²⁶¹ Tyto dceřiné společnosti ve Velké Británii a v USA utvořily v průběhu roku 1946 tzv. britskou skupinu, která poté společným jménem jednala s národním podnikem a jeho představiteli. Follpracht se od samého počátku zasazoval o uzavření vzájemně výhodné dohody, jež by rozdělila sféry vlivu obou skupin, které používaly značku Hardtmuth. V roce 1946 se uskutečnila řada rozhovorů v Českých Budějovicích, Vídni, Curychu a také v Londýně. Velmi důležitou úlohu hráli při těchto rozhovorech Alois Man a Ludwig Cigalle, kteří se těšili značné důvěře bývalých majitelů. Právě Ludwiga Cigalleho lze označit za hlavního prostředníka mezi Follprachtem a Hardtmuthovou rodinou. Cigalle podnikl mnoho zahraničních cest, při kterých sondoval nálady uvnitř dceřiných společností a především v samotné rodině.²⁶²

Zdlouhavá vyjednávání se protáhla až do roku 1947. Obě strany se sice snažily nalézt oboustranně přijatelný kompromis, neustálé odklady ovšem poskytovaly určité výhody jak pro národní podnik, tak pro britskou skupinu. Follpracht spatřoval ve vyjednávání skvělou příležitost, jak zaměstnat Hardtmuthovu rodinu a pokusit se ji odradit o rozpoutání známkoprávních sporů. Zároveň si uvědomoval určitou nevýhodu při rozdělení jednotlivých exportních oblastí, protože v tomto případě by britská skupina

²⁵⁹ Follpracht argumentoval jejich politickou neangažovaností v době okupace, dále údajným poslechem vysílání BBC z Londýna a korektním chováním k zaměstnancům. SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth*, s. p., inv. č. 02.05, kart. 4, (Korespondence centrálního ředitele – týká se konfiskací, Dopis Okresnímu národnímu výboru z 25. června 1945).

²⁶⁰ V roce 1946 se Anna a Annie Hardtmuthovy odebraly za svými zbylými příbuznými do Rakouska. Anna zemřela ve Vídni v únoru 1947, dcera Annie stála během následujících jednání s národním podnikem zcela mimo.

²⁶¹ Otázkou zahraničních sporů a jednání s bývalými vlastníky koncernu se zabývá kapitola VII.

²⁶² Z těchto služebních cest se zachovaly pouze dvě zprávy. První zpráva zachycuje jednání v lednu 1947 ve Vídni s Mathilde a Maxmilianem Lamezan-Salins. Druhá zpráva popisuje poslední vyjednávání v prosinci 1948 v Londýně. SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth*, s. p., inv. č. 03.07, kart. 6, (Zahraniční cesty L. Cigalleho, doklady).

upevnila své postavení na některých klíčových trzích, které doposud patřily národnímu podniku.²⁶³

Britská skupina naproti tomu potřebovala získat čas, aby mohla zřítit vlastní výrobu ve Velké Británii, jelikož obě společnosti byly závislé na dodávkách z Českých Budějovic. Někteří členové rodiny se sice smířili se znárodněním budějovické centrály, nadále však doufali v návrat některých osobních věcí.²⁶⁴ Dále nelze opomenout fakt, že rodina a anglosaské společnosti postrádaly finanční rezervy pro případné nákladné známkoprávní spory.

Konečný návrh vzájemné dohody podepsaný 19. září 1947 představoval rozumný kompromis pro obě strany.²⁶⁵ Uzavřená smlouva nebyla ratifikována československou vládou, takže nevstoupila v platnost. Velký vliv na toto rozhodnutí měly únorové události v Československu. Nová komunistická vláda již neměla zájem na udržení vztahů s bývalými majiteli. Objevily se sice další projekty na spolupráci např. vytvoření společné tužkárný v Rakousku, z těchto snah nakonec také sešlo. Britská skupina se totiž zalekla únorového převratu v Československu a k dalším jednáním tak přistupovala zdrženlivě.²⁶⁶

Krach celého vyjednávání rozhodně nelze brát jako selhání Josefa Follprachta a jeho vyjednávačů. Follpracht měl sice volné ruce při samotných vyjednáváních, avšak ratifikace smlouvy závisela na politické vůli, kterou Follpracht ovlivnit nemohl. Případná ratifikace dohody před únorem 1948 by pravděpodobně rovněž vyústila ve známkoprávní spory, jelikož postoj Hardtmuthovy rodiny se začal pod vlivem Friedricha Herringa von Frankensdorf značně radikalizovat. Follpracht svým jednáním pouze získal drahocenný čas, který národní podnik využil k uchycení na klíčových trzích v západní Evropě.

Ve vztahu k bývalým vlastníkům koncernu uplatnil Josef Follpracht smířlivou strategii, kdy se snažil zabránit případným mezinárodním žalobám. Hlavní Follprachtova strategie na tuzemském trhu se naproti tomu opírala o prosazení co nejrychlejšího sloučení všech tří českobudějovických tužkáren. Tento požadavek vznesl již v srpnu

²⁶³ Jednalo se především o Francii, Belgie, Německo a celou Skandinávii. SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 04.12, kart. 21, (Jednání o znárodnění podniku se zástupci fy. Hardtmuth – návrh na spolupráci).

²⁶⁴ Mathilde Lamezan-Salins bylo na počátku vyjednávání již přes osmdesát let, takže je zcela pochopitelný její výhradní zájem především o osud vily Lamezan, ve které prožila většinu svého života. Hraběnka se podle zprávy L. Cigalleho při vyjednávání upnula již pouze na získání svých osobních věcí, osud podniku jí byl prakticky lhostejný.

²⁶⁵ SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 04.12, kart.21, (Jednání o znárodnění podniku se zástupci fy Hardtmuth – návrh na spolupráci).

²⁶⁶ Tento nový přístup je patrný ve zprávě Ludwiga Cigalleho z prosince 1948. Bývalí majitelé zde dali najevo svou nechuť vést další jednání se státem z tzv. východního bloku. SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 04.16, kart. 27, (Různé právní záležitosti, Cestovní zpráva L. A. Cigalleho o obchodní návštěvě v Anglii a Belgii ve dnech 9. - 22. prosince 1948).

1945 na schůzi závodních rad československých tužkáren. Follpracht spatřoval ve vzájemném sloučení velké výhody, které spočívaly v racionalizaci a zjednodušení výroby a dále v prodejních a provozních úsporách. Největší výhoda vzájemného sloučení by nastala na zahraničních trzích, kde by došlo k částečnému posílení československého tužkárenství, které by napříště zastupoval jediný podnik.²⁶⁷ Tyto návrhy nezůstaly bez kritiky od úředníků a dělníků tužkárny Grafo, kteří se právem obávali, že po tomto sloučení by v novém podniku zastávali podřadnější postavení a zároveň by přišli o některé zaměstnanecké výhody. Do cesty se Follprachtovým návrhům dále postavily právní potíže, protože Národní podnik a Grafo byly akciové společnosti českého původu, na které se nevztahovalo znárodnění. Jednotlivé akcie držely již znárodněné československé banky, které byly vybídnuty k prodeji akcií národnímu podniku Koh-i-noor. Follprachtův plán ale narazil na silný odpor v československé vládě, která by případné sloučení musela schválit. Na společných schůzích se sloučení bouřlivě projednávalo až do roku 1948, ovšem bez hmatatelného výsledku. Po únoru 1948 následovalo rychlé znárodnění Národního podniku, Grafa a celé řady menších firem, které se zabývaly kancelářskou výrobou. Znárodnění probíhalo nucenou formou shora, tedy v rozporu s představami Josefa Follprachta i zástupců zbylých tužkáren, kteří před rokem 1948 rozhodně netrvali na úplné likvidaci menších tužkáren.

Stranou pozornosti při zkoumání osobnosti Josefa Follprachta nelze ponechat ani jeho rychlý sociální vzestup v roce 1945. K detailnímu rozboru jeho nového postavení se zachoval pouze zlomek pramenného materiálu.

Funkce centrálního ředitele přinesla Follprachtovi skokové zvýšení dosavadní mzdy. Jeho výdělek se zvýšil ze 4 000 Kčs, které pobíral jako exportní referent, na celých 25 000 Kčs, čímž se dostal do první platové skupiny v rámci národního podniku.²⁶⁸ Velmi důležitá změna v jeho společenském postavení proběhla v roce 1946, kdy se přestěhoval do luxusní vily Lamezan, která do roku 1945 náležela Mathilde Lamezan-Salins. Celý objekt byl sice v roce 1945 poničen sovětskou armádou, cenné vybavení se ale národní správě podařilo zachránit. Follprachtovi se podařilo část tohoto vybavení odkoupit za celkovou cenu 70 609 Kčs.²⁶⁹ Po dokončení rekonstrukce se tak koncem roku 1947

²⁶⁷ SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 04.06, kart. 8, (Začlenění fy. Grafo, Zápis z první schůze delegací závodních rad a odborníků pro sloučení československých tužkáren z 20. srpna 1945).

²⁶⁸ Tamtéž, inv. č. 10.04, kart. 18, (Nástupní listy zaměstnanců tužkáren).

²⁶⁹ Odkoupené vybavení se pro představu skládalo z: 2 dvoudveřových skříní, 1 dvojpostele, 2 nočních stolků, 1 rohové skříně, 1 křesla, 1 otomanu, 1 stolku a židle, 1 sedačky k toaletě, 1 stolku k toaletě,

Follpracht nastěhoval do vily svých bývalých zaměstnavatelů. Tímto symbolickým krokem Follpracht opět posílil svou snahu o co největší možnou kontinuitu s předchozím vývojem podniku.

Další velkou investici, která souvisela s reprezentací Josefa Follprachta, představovala koupě osobního automobilu. Na první pohled banální záležitost v sobě opět skrývala určitou symboliku. Kupovaný automobil totiž patřil bývalému generálnímu řediteli Heinrichu Czechovi. Czech tento automobil zakoupil zcela nový v roce 1933 pro služební potřeby. Po skončení druhé světové války vůz využíval sovětský armádní lékař, dokud z rozhodnutí národního výboru nebyl přidělen národnímu podniku Koh-i-noor.²⁷⁰ Follpracht automobil zakoupil až v roce 1947, do té doby jej využíval jako majetek národního podniku ke služebním i soukromým cestám. Ke koupi se rozhodl na doporučení předsedy závodní rady Josefa Kříže, který chtěl tímto krokem předejít možným nepříjemnostem ohledně využívání vozu k soukromým účelům. Follpracht automobil koupil za tehdejší odhadní cenu ve výši 28 950 Kčs. Následné opravy a údržba si vyžádaly dalších cca 50 000 Kčs.²⁷¹ Follpracht se ovšem mohl těšit z nově opraveného vozu necelé dva roky, protože po jeho zatčení zůstal vůz v užívání národního podniku.²⁷² Celá epizoda takto opět dokresluje snahu centrálního ředitele navazovat ve všech směrech na předchozí vývoj.

Při zkoumání hlavních strategií Josefa Follprachta nelze opomenout pohnutý závěr jeho působení v čele národního podniku Koh-i-noor. Follpracht se dokázal dobře přizpůsobit poválečné situaci, takže již v roce 1945 vstoupil do komunistické strany, svůj „buržoazní“ původ ovšem zcela zapřít nemohl. Únorový převrat v roce 1948 neměl na Follprachtovo působení v čele národního podniku žádné významnější dopady. Stále požíval důvěry vedení Československých závodů dřevozpracujících.²⁷³

1 gauče, 1 křesla, 1 skleněného modrého lustru, a 1 šestiramenného bílého lustru. SOkA České Budějovice, fond *Folprecht, JUDr.* – neuspořádáno, (Odhadní zápis z 27. listopadu 1947).

²⁷⁰ SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 04.16, kart. 26, (Korespondence Dr. Follprachta, Dopis národnímu výboru z 25. července 1945).

²⁷¹ Tamtéž, Dopis Josefa Follprachta vedení národního podniku z 6. června 1952.

²⁷² Celá epizoda s automobilem zdaleka nekončila. Follpracht se po svém osvobození a propuštění z vězení v roce 1952 přihlásil o svůj zakoupený automobil. Národní podnik projednával celou záležitost následující dva roky. Nakonec došel k závěru, že vůz bude lepší vydat právoplatnému majiteli, nežli se jej pokoušet opravit. Follpracht tak v roce 1955 požadovaný automobil získal zpět do vlastnictví. Vzápětí jej z finančních důvodů prodal. SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 04.16, kart. 26, (Korespondence Dr. Follpracht, Záznam o předání automobilu z 9. září 1955).

²⁷³ V srpnu 1948 Follpracht zcela bez potíží získal osvědčení o národní spolehlivosti potřebné pro vydání nového pasu. SOkA České Budějovice, fond *Folprecht, JUDr.* – neuspořádáno, (Osvědčení o národní spolehlivosti z 6. srpna 1948).

Zásadní zlom nastal v roce 1949, kdy začala celková reorganizace národních podniků v Československu. Národní podnik Koh-i-noor se v rámci této reorganizace začal připravovat na svou vlastní delimitaci. V průběhu těchto příprav pravděpodobně začaly na povrch vyplouvat dřívější devizové prohřešky, kterých se Follpracht a jeho spolupracovníci dopustili v předchozích letech. Follpracht a Alois Man tímto upoutali pozornost důchodkového soudu,²⁷⁴ který rozhodl o uvalení vazby na oba vedoucí představitele. Follpracht byl společně s Aloisem Manem 4. dubna 1949 zatčen a umístěn do vyšetřovací vazby. Jeho nadějná kariéra ředitele národního podniku skončila.

Vznesená devizová obvinění se týkala v první řadě přijetí nepovolených devizových plateb ze zahraničí (např. od ředitele bývalé dceřiné společnosti v Rumunsku Leo Bunzla), dále výplaty pro dříve uvedeného devizového cizince N. Karapancsu, nerespektování rozsahu vývozních povolení. Dále se jednalo o pochybné obvinění ohledně „nevynaložení řádné péče“ při vymáhání pohledávek od zahraničních dlužníků. Tyto dluhy se týkaly pouze bývalých dceřiných společností v USA, Velké Británii a také ve Francii.²⁷⁵ Follpracht se nedopustil úmyslného trestného činu, což částečně připustil i důchodkový soud. Josef Follpracht mohl být nejvýše obviněn ze své nedbalosti, či spíše neznalosti dané problematiky, která vycházela z nedostatku zkušeností s řízením rozsáhlého podniku. Poslední obvinění navíc působí v dané situaci velmi zvláště, protože v roce 1949 se začaly bývalé dceřiné společnosti odvracet od národního podniku, jelikož se začalo s tajnou přípravou přeměny pařížské filiálky ve firmu pod patronací rodiny Hardtmuth. Dceřiné společnosti začaly otálet s placením za dodané zboží, což Josef Follpracht nemohl předvídat, natož tomuto scénáři zabránit.

Důchodkový soud vyčíslil celkovou škodu na 15 155 647 Kčs. Follpracht však byl odsouzen k zaplacení trojnásobku této částky, tedy 46 366 453 Kčs, dále si měl odpykat 4 roky ve vězení, protože celková škoda přesáhla hranici 5 milionů.²⁷⁶ Veškerý majetek Josefa Follprachta nemohl tuto astronomickou částku ani z nejmenší části pokrýt, v tomto případě mu byl trest navýšen o celé dva roky.²⁷⁷

Proces před důchodkovým soudem byl pouze začátek soudních procesů, ve kterých figurovala osobnost Josefa Follprachta. Dne 3. listopadu 1953 obžaloval okresní

²⁷⁴ Důchodkové soudy rozhodovaly spory ohledně daní, poplatků a jiných dávek odváděných do státní pokladny.

²⁷⁵ SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 04.12, kart. 21, (Trestní spis Dr. Follpracht, Vyrozumění o rozsudku z 9. března 1950).

²⁷⁶ Úvodní strana rozsudku se nachází v příloze č. 44.

²⁷⁷ Do trestu se Follprachtovi započítala i doba téměř jednoho roku, kterou strávil ve vyšetřovací vazbě.

prokurátor Josefa Follprachta společně s Aloisem Manem z nekalé soutěže za účelem ohrožení zásobování obyvatelstva ČSR tužkárenským zbožím.²⁷⁸ Základ tohoto obvinění tvořil nelegální vývoz zboží do Maďarska, čímž měly být ohroženy dodávky tužkárenských výrobků na tuzemský trh.²⁷⁹ Josef Follpracht se k nedovolenému vývozu do Maďarska přiznal, hájil se tím, že chtěl udržet dobré jméno firmy na tamním trhu, protože v důsledku omezeného dovozního povolení panoval na maďarském trhu nedostatek Hardtmuthova zboží. Okresní prokurátor se snažil Follprachta a jeho společníky obvinít ze zavinění krize v zásobování s cílem poškodit československé hospodářství.²⁸⁰ Otázka černého obchodu, ke kterému se všichni obvinění přiznali, nikoho příliš nezajímala.

Celá obžaloba nebyla řádně připravena a zdůvodněna, což se ukázalo při vynesení osvobozujícího rozsudku nad všemi obviněnými. Obhájci se u soudu podařilo předložit klíčové dokumenty, ze kterých vyplynulo, že v uvedeném období nepanoval na tuzemském trhu nedostatek tužkárenského zboží, takže nemohlo dojít k ohrožení zásobování obyvatelstva.²⁸¹ Follpracht nadále musel společně s ostatními obžalovanými zůstat ve vězení, jelikož rozsudek důchodkového soudu zůstal stále v platnosti.

Follpracht měl setrvat ve vězení až do roku 1955, trest mu byl navýšen o dva roky kvůli nezaplacení údajné škody na majetku. V roce 1952 byl Follprachtovi zbytek trestu prominut, takže se dostal na svobodu.²⁸² Zpět do národního podniku Koh-i-noor se nyní nemohl vrátit. Nové uplatnění našel v Kovodělném podniku hlavního města Prahy. Styky s národním podnikem však nešlo zcela přerušit.

V srpnu 1952 byl národním podnikem požádán o poskytnutí informací a rad při vedení mezinárodních známkoprávních sporů s rodinou Hardtmuth. Během dvou dnů poskytl Follpracht právním zástupcům národního podniku velice cenné informace, které nebylo možné dohledat v písemných záznamech. Follpracht uvedené informace poskytl ze dvou hlavních důvodů. Na prvním místě stál bez jakýchkoliv pochyb peněžní faktor, protože Follprachtova finanční situace byla po propuštění z vězení velmi špatná.

²⁷⁸ Obviněn byl dále vedoucí prodejního oddělení Václav Otradovský a bývalý maďarský učitel Edmund Brányik, který přímo organizoval nelegální vývoz zboží.

²⁷⁹ Nedovolený vývoz se uskutečňoval prostřednictvím maďarských reemigrantů, kterým byl povolen návrat do Maďarska. Kontakt mezi reemigranty a Follprachtem zprostředkoval Edmund Brányik, který se následně postaral o „vývoz“ produktů do Maďarska. Celkový výnos z tohoto černého obchodu, který probíhal v letech 1947-1948, byl odhadnut na 2 575 471 Kčs.

²⁸⁰ SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 04.12, kart. 21, (Trestní spis Dr. Follpracht, Žaloba okresního prokurátora z 3. listopadu 1950).

²⁸¹ Tamtéž, Sdělení podnikového ředitele z 8. října 1951.

²⁸² Tamtéž, inv. č. 04.16, kart. 26, (Korespondence Dr. Follpracht).

Follprachtovi stále záleželo na prosperitě podniku, v jehož čele stál téměř 5 let. Když Follpracht po poskytnutí informací začal požadovat oprávněnou odměnu, závodní rada se k této žádosti postavila velmi negativně. Celý postoj Josefa Follprachta byl označen za vyděračský a rada dále konstatovala, že za současné mezinárodní spory je beztak spoluodpovědný bývalý centrální ředitel.²⁸³ Follpracht se žádné odměny nedočkal a místo toho jej čekal další, tentokráte poslední a pravděpodobně největší soudní proces.

V červenci 1954 obvinil krajský prokurátor Josefa Follprachta z trestných činů velezrady a vyzvědačství. Obvinění bylo založené na údajném úmyslném poškozování národního podniku při jednání s bývalými vlastníky koncernu Hardtmuth. Follpracht měl podpisem dohody z roku 1947 uvést národní podnik do závislosti na tzv. kapitalistické cizině. Druhý bod obžaloby se týkal Follprachtova pokusu založit tužkárnu v Izraeli. Podle prokurátora měl vydat ochranné známky a poskytnout cenné informace o výrobě tužek zahraniční konkurenci, čímž by se dopustil vyzvědačství.²⁸⁴

Oba body obžaloby byly zcela vykonstruované. Okresní žalobce se totiž pokusil propojit Follprachta s činností tzv. protistátní skupiny v čele s Rudolfem Slánským. Follpracht se měl na této činnosti podílet prostřednictvím náměstků ministra zahraničního obchodu Rudolfa Margolia a Evžena Löbla, kteří jej údajně pověřovali protistátní činností.²⁸⁵ Follpracht se sice s oběma náměstkyněmi několikrát sešel, ale pouze je informoval nebo žádal o schválení svých kroků v otázce vedení zahraniční strategie národního podniku.

Krajský soud následně dospěl k závěru, že se Follpracht nedopustil velezrádné činnosti při jednání s bývalými vlastníky. Naproti tomu shledal Follprachta vinným ze sabotáže, kvůli údajnému vyzrazení receptury na výrobu tuhy Koh-i-noor. Za tento skutek obdržel od krajského soudu dvanáct let vězení. Poslední nadějí pro Follprachta v této situaci představovalo odvolání k nejvyššímu osudu, což také učinil.

Nejvyšší soud pečlivě prozkoumal předchozí soudní proces a rozhodl se předvolat další svědky, kteří by objasnili Follprachtovo jednání. Mezi hlavní svědky patřili Alois Man, František Meruňka a také uznávaný tužkárenský odborník Bohuslav Schättinger, který bezpečně prokázal, že během zaškolování izraelských zaměstnanců v Českých

²⁸³ Tamtéž, Sdělení pro podnikového ředitele s. Koldu z 20. října 1952.

²⁸⁴ Jednalo se o zaškolování devíti pracovníků izraelské tužkárny Orpha, ve které měl mít národní podnik 50 % účast. Podle žalobce došlo během zaškolování v Českých Budějovicích k vyzrazení uvedených receptur. SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 10.05, kart. 26, (Žaloby – trestní řízení, Žaloba krajského prokurátora z 15. července 1954).

²⁸⁵ Rudolf Margolius byl zatčen 10. ledna 1952 a v následujícím procesu odsouzen k trestu smrti, Josef Löbl byl odsouzen k doživotí.

Budějovicích rozhodně nemohlo dojít k vyjádření klíčových receptur na míchání tuhy.²⁸⁶ Výpovědi dalších svědků byly pro Follprachta příznivé, což mělo zásadní vliv při vynesení osvobozujícího rozsudku 1. dubna 1955. Follpracht byl očištěn od všech obvinění, která proti němu byla vznesena.²⁸⁷

Činnost Josefa Follprachta a relevantnost vznesených obvinění je nutné vidět v kontextu dané situace. Follpracht se zcela jistě nepodílel na údajné protistátní činnosti a ani se nepokoušel provádět vyzvědačskou činnost. Většinu těchto obvinění lze označit za umělé konstrukce, jejichž cílem bylo svalit vinu za některé neúspěchy na Josefa Follprachta a jeho spolupracovníky. Follpracht se hlavně snažil obnovit dobré jméno podniku Hardtmuth na světových trzích. Pokud chtěl uspět, musel vyjednávat s bývalými vlastníky a pokoušet se pronikat do nových odbytových oblastí jako byl Izrael či Jižní Amerika. Nelze mu klást za vinu krach jednání s bývalými majiteli nebo odstoupení od budování tužkárny v Izraeli. Konečný výsledek těchto pokusů byl ovlivněn geopolitickou situací po roce 1948, kdy se Československo zařadilo do východního bloku.

Na druhé straně je nutné upozornit na Follprachtovo jednání, které rozhodně nebylo v souladu s tehdejšími československými právy. Ilegální vývoz zboží do Maďarska, obcházení dovozních povolení a vyplácení vysokých odškodnění bývalým zaměstnancům (Karapanca) rozhodně porušovaly československé zákony. Jednotliví žalobci se na tyto prohřešky příliš nezaměřovali, jejich hlavním cílem bylo odsouzení Josefa Follprachta jako sabotéra a vyzvědače, který je odpovědný za neúspěchy národního podniku, nikoliv za činnost, která sice nebyla v souladu se zákonem, ale většinou byla ku prospěchu národního podniku.

Na samotný závěr je nutné shrnout hlavní přínosy působení Josefa Follprachta v národním podniku Koh-i-noor. Na prvním místě lze uvést jeho poctivou snahu o nalezení dohody s bývalými vlastníky koncernu Hardtmuth a předejít rozsáhlým známkoprávním sporům. Zde Follpracht sice neuspěl, nicméně se mu podařilo alespoň odložit vypuknutí těchto sporů. Druhý přínos spočívá v odhodlání jít proti dobovým náladám a pokusit se získat zpět klíčové německé odborníky, jako byli Heinrich Czech, Ludwig Cigalle a Richard Zückert. V některých případech Follpracht sice neuspěl, přesto je na místě ocenit tuto snahu, která nakonec přispěla k jeho pádu.

²⁸⁶ Receptury byly podle Schättingera jednak pečlivě ochraňovány, jednak není v silách jednotlivce zapamatovat si složitý proces během několika ukázek dílčích procesů.

²⁸⁷ SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 10.05, kart. 26, (Žaloby – trestní řízení, Rozsudek nejvyššího soudu z 1. dubna 1955).

Celkově se Follprachtovi podařilo přeměnit dosavadní rodinný koncern v poměrně dobře prosperující národní podnik, který se dokázal prosadit na mezinárodním trhu. Ve složité poválečné situaci se povedlo rychle obnovit spojení s většinou odbytových oblastí a také získat některé lukrativní zakázky (SSSR). V roce 1949 Follpracht opouštěl již rozsáhlý národní podnik, který zahrnoval veškerou československou tužkárenskou produkci.

IV. 2. Alois Man

Velkou oporu pro centrálního ředitele Follprachta představoval dlouholetý zaměstnanec Hardtmuthova koncernu Alois Man. Follpracht si jej vybral ihned po skončení války za svého blízkého spolupracovníka jako ředitele prodejního oddělení a svého náměstka. Společně tak utvořili jakýsi duumvirát, který vedl národní podnik Koh-i-noor až do jejich zatčení v dubnu 1949.

Základní a prakticky jediný pramen pro přiblížení životních osudů Aloise Mana do roku 1945 představuje jeho nástupní list a dále stručný osobní životopis sepsaný v poválečném období.

Život Aloise Mana byl na rozdíl od Josefa Follprachta od samého počátku spjat s firmou Koh-i-noor Hardtmuth. Otec Alois pracoval jako šofér u rodiny Hardtmuth, matka Marie sice u firmy nepracovala, její otec Antonín zde však působil jako stavbyvedoucí. Alois Man po obecné škole nastoupil studium na Zátkově reálném gymnáziu, které v roce 1924 ukončil maturitou s vyznamenáním. Následně absolvoval abiturientský kurz při Obchodní akademii v Českých Budějovicích.²⁸⁸

Ihned po skončení studií nastoupil Alois Man 1. srpna 1925 do zaměstnání v Hardtmuthově koncernu. Od samého počátku zde s ohledem na své vzdělání působil v prodejním oddělení jako český koncipient a od roku 1933 jako exportní referent pro část vývozních oblastí.²⁸⁹ V této funkci se stal blízkým spolupracovníkem tehdejšího obchodního ředitele Waltra Hyrosse.

Na podzim v roce 1938 byl Alois Man přeložen do Curychu, aby se zapracoval ve vedení zastupitelské agendy. Po vytvoření protektorátu v březnu 1939 musel odejít vedoucí pražského skladu Epstein, který byl židovského původu.²⁹⁰ Generální ředitel

²⁸⁸ SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 10.04, kart. 18, (Nástupní listy zaměstnanců tužkáren).

²⁸⁹ Tamtéž, inv. č. 03.09, kart. 6, (Soukromá korespondence Aloise Mana, Životopis sepsaný 13. května 1946).

²⁹⁰ Post vedoucího pražského skladu nabyl na velkém významu vlivem zvýšené poptávky za války a také kvůli problémům v dopravě.

Heinrich Czech se tehdy rozhodl povolat na uvolněné místo právě Aloise Mana,²⁹¹ který se v dubnu 1939 přestěhoval do Prahy. Alois Man se na této pozici osvědčil, což zpětně ocenil i Heinrich Czech ve svých pamětech. Ve funkci vedoucího pražského skladu setrval Alois Man až do skončení války, kdy jej Josef Follpracht požádal o převzetí postu ředitele prodejního oddělení.²⁹²

Man tuto velkorysou nabídku přijal a zároveň se po zřízení národního podniku stal náměstkem centrálního ředitele.²⁹³ Alois Man zastával až do roku 1949 druhé nejvýznamnější místo v podniku. Jednalo se opět o doslova raketový vzestup v hierarchii dosavadního koncernu. Z bývalého exportního referenta a posléze vedoucího skladu se stal jeden z nejmocnějších představitelů národního podniku. Oproti Follprachtovi, který také zastával funkci exportního referenta, měl Man jednu velkou výhodu. Pracoval totiž v podniku celých dvacet let a za tuto dobu si dokázal velmi dobře udělat obrázek o chodu nejen exportního oddělení, ale celého podniku. Tuto výhodu Follpracht postrádal, protože v koncernu pracoval jako exportní referent, pouhé čtyři roky. Follpracht si tento svůj deficit znalostí podniku pravděpodobně dobře uvědomoval, proto si vybral za nejbližšího spolupracovníka právě Aloise Mana. Vzestup či pád Aloise Mana byl od počátku závislý na úspěchu či neúspěchu Josefa Follprachta.

Alois Man se podobně jako centrální ředitel snažil ve své funkci prosadit určitou kontinuitu. Man si uvědomoval špatnou situaci v prodejním oddělení, která nastala na samém konci války, kdy byl prakticky zlikvidován veškerý životně důležitý vývoz koncernu Hardtmuth. Hlavní úkol Aloise Mana spočíval v rychlé obnově vývozu zboží do západní Evropy. Tento náročný úkol vyžadoval schopné spolupracovníky, proto se Man rozhodl ponechat ve funkci Ludwiga Cigalleho, který byl sice německé národnosti, zároveň však židovského původu. Cigalle pracoval v Hardtmuthově koncernu rovněž od roku 1925 a před rokem 1945 zastával funkci vedoucího exportního referenta.²⁹⁴ Tuto

²⁹¹ SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor*, inv. č. 302, sign. IV/I/5, kart. 73, (Rukopis ředitele Czecha).

²⁹² Do osobního profilu Aloise Mana lze dále doplnit, že v roce 1933 se oženil s Marií Čmejrkovou, dcerou oficiála státních drah. Z cizích jazyků Alois Man dokonale ovládal němčinu, ze které složil v roce 1937 na Filosofické fakultě Karlovy univerzity státní tlumočnickou zkoušku. Částečně ovládal také francouzštinu. SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth*, s. p., inv. č. 10.04, kart. 18, (Nástupní listy zaměstnanců tužkáren).

²⁹³ Po odchodu Aloise Mana z vedení pražského skladu zde propukly velké rozpory mezi F. Alexandrem a jeho zástupcem Ramešem. Man se tak musel v prvních měsících v nové funkci dále věnovat malicherným kompetenčním sporům svých bývalých podřízených. SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth*, s. p., inv. č. 03.09, kart. 6, (Soukromá korespondence Aloise Mana).

²⁹⁴ SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth*, s. p., inv. č. 10.04, kart. 18, (Nástupní listy zaměstnanců tužkáren).

pozici uhájil i v nově vzniklém národním podniku právě díky strategii Aloise Mana a Josefa Follprachta.

Manovi se ve spolupráci s Ludwigem Cigallem podařilo již v listopadu 1945 obnovit vývoz zboží do zahraničí, což lze považovat za značný úspěch, protože národní podnik Koh-i-noor se zařadil mezi několik málo firem, kterým se podařilo do konce roku 1945 obnovit zahraniční export svých výrobků. V následujícím období se Alois Man zaměřil na upevnění pozice národního podniku na tradičních trzích. Hledání nových vývozních oblastí bylo v poválečném období odsunuto na druhou kolej. Výjimku tvořil pouze export do SSSR, který kvůli průtahům započal až v roce 1948. Hlavní strategie Aloise Mana spočívala v překonání poválečné krize.

Velmi důležité byly rovněž zahraniční cesty, které Alois Man absolvoval ve funkci ředitele prodejního oddělení. Cestovní zprávy se zachovaly pouze pro rok 1948, kdy Man vycestoval do Itálie a Švýcarska a dále do Velké Británie a Belgie. První cesta, která se uskutečnila na přelomu dubna a května, se zakládala na propagaci Hardtmuthova zboží.²⁹⁵ Národní podnik totiž od podzimu 1947 usiloval o účast na mezinárodním veletrhu v Miláně. Účast byla potvrzena až na poslední chvíli, takže vystavované předměty by po železnici nemohly dorazit včas. Zde se naplno ukázala osobní obětavost Aloise Mana, který se odhodlal k náročné cestě do Itálie svým osobním automobilem, aby dovezl zboží včas pro potřeby veletrhu.²⁹⁶ Po dvou a půl denní cestě dorazil Man do Milána, kde stihl před začátkem veletrhu připravit výstavní stánek.

Kromě této propagační činnosti dále Alois Man vedl jednání se zastupitelskými firmami o situaci na italském trhu. Celkový obraz nebyl dle Mana příliš upokojivý, protože docházelo k průniku americké konkurence na místní trhy. Rovněž bylo nutné zohlednit rostoucí význam obnovující se činnosti německých tužkáren, hlavně norimberské konkurence A. W. Faber-Castell. Závěrem byl Alois Man nucen konstatovat, že stav obchodů v Itálii se nevyvíjí žádoucím směrem, což podle něj korespondovalo s dlouhodobým vývojem v této oblasti, kde se ani předválečný koncern nedokázal pevně uchytit, přestože zde měl vybudovanou vlastní dceřinou společnost S.A.C.R.A.C.²⁹⁷

²⁹⁵ Tamtéž, inv. č. 03.07, kart. 15, (Cestovní zpráva z cesty do Itálie a Švýcarska).

²⁹⁶ Alois Man vezl ve svém automobilu téměř všechny vystavované předměty, výjimku tvořila obří reklamní tužka Koh-i-noor, která byla kvůli svým rozměrům odeslána po železnici. Do Milána však dorazila až po skončení veletrhu.

²⁹⁷ Na zpáteční cestě jednal Alois Man také s představiteli firmy Papyria ve Švýcarsku. Jednalo se o ryze obchodní jednání, jehož výsledek spočíval v potvrzení této firmy jako hlavního obchodního zástupce. Situace ve Švýcarsku byla komplikována činností tamní konkurenční tužkárny Caran d'Ache, která udržovala vysokou kvalitu svých výrobků, se kterou se národní podnik nemohl srovnávat. SOA Třeboň,

Poslední zahraniční cesta Aloise Mana vedla v prosinci 1948 do Velké Británie, kam cestoval společně s Ludwigem Cigallem. Stěžejní důvod této cesty tkvěl v obnovení kontaktů s tzv. britskou skupinou, které byly přerušeny po únorových událostech. Hlavní téma vzájemných schůzek představovaly pokusy o nový návrh dohody, která nebyla v roce 1947 ratifikována československou stranou. Zástupcům národního podniku se částečně podařilo rozptýlit obavy protější strany, avšak během jednání panovala napjatá atmosféra. Výsledkem setkání byla společná snaha o brzké uzavření nové dohody.²⁹⁸ Obě strany pravděpodobně věděly, že k žádnému dalšímu vyjednávání nedojde. Alois Man v závěrečných shrnutích zřetelně odhalil svou strategii, když doporučil centrálnímu řediteli Follprachtovi dále prodlužovat vyjednávání a zabývat se podružnými otázkami, které budou pouze udržovat protější stranu v napětí. Britská skupina na druhé straně již příliš nestála o spolupráci s národním podnikem, který se nacházel za železnou oponou.²⁹⁹

Návštěva Velké Británie tvořila pomyslnou labutí píseň v kariéře Aloise Mana v národním podniku Koh-i-noor. V únoru 1949 byl společně s Josefem Follprachtem zadržen na základě obvinění z devizových prohřešků. Jednalo se tedy o společný proces, který lze označit Josef Follpracht a spol. Alois Man byl odsouzen k trestu odnětí svobody na tři roky a k peněžní náhradě ve výši 14 309 225 Kčs. Tuto částku samozřejmě nemohl nahradit, takže si musel odpykat další dva roky ve vězení.³⁰⁰

Na závěr je nutné shrnout hlavní příčiny odstranění Aloise Mana a Josefa Follprachta z čela národního podniku. První důvod zřejmě spočíval v samotném původu představitelů národního podniku. Follprachtovi nejvíce přitížil jeho „buržoazní“ původ a nezřízená touha po kariéře, která byla patrná již v předválečném a válečném období. Josef Follpracht se zkrátka snažil prosadit za každého režimu. Alois Man sice nepocházel z bohatých poměrů, ale pracoval v bývalém koncernu na poměrně významných pozicích, navíc byl nejbližším spolupracovníkem Josefa Follprachta.

Klíčovým bodem dalších procesů se staly Follprachtovy a Manovy styky s bývalými majiteli. Jejich poměrně benevolentní přístup k členům rodiny a také k dřívějším německým zaměstnancům stál pravděpodobně za odstraněním obou mužů

oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 03.07, kart. 15, (Cestovní zpráva z cesty do Itálie a Švýcarska).

²⁹⁸ Tamtéž, inv. č. 04.16, kart. 27, (Různé právní záležitosti, Cestovní zpráva komerčního vedoucího Aloise Mana o obchodní návštěvě v Anglii a Belgii ve dnech 9. - 22. prosince 1948).

²⁹⁹ Blíže se těmto jednáním věnuje kapitola VII. 1.

³⁰⁰ Jádrem obvinění opět spočívalo v řádném nevymáhání pohledávek od bývalých dceřiných společností, dále z nedodržení dovozních povolení a nelegálního vývozu zboží do vzpomínaného Maďarska. SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 04.12, kart. 21, (Trestní spis Dr. Follpracht, Vyrozumění o rozsudku pro Aloise Mana z 9. března 1950).

z čela národního podniku. Svou roli dále sehrála nezkušenost Aloise Mana a hlavně Josefa Follprachta s řízením takto rozsáhlého podniku. Oba v něm sice pracovali před rokem 1945, ale pouze na pozicích referentů (později vedoucího skladu v Praze v případě Mana) a postrádali tak důležité zkušenosti při jednání se zahraničními zástupci dceřiných společností, čímž se dopouštěli nechtěných chyb. Tyto prohřešky poté sloužily obžalobě k vytváření nepravdivých konstrukcí o záměrných sabotážích a umožňování špionáže.

Odchodem Josefa Follprachta a Aloise Mana ztratil národní podnik dva klíčové manažery, kteří se po celé čtyři roky poměrně úspěšně snažili navrátit značku Hardtmuth na světový trh. V této snaze jim pomáhala základní znalost tužkárenské problematiky, která tvořila nedílnou výbavu všech dosavadních tužkárenských manažerů. Jejich nástupci, například František Měchura či Konrád Vrbka, již těmito znalostmi nedisponovali, jelikož přicházeli ze zcela odlišných průmyslových odvětví, což se dalece podepsalo na směřování národního podniku po roce 1949.

IV. 3. Ludwig Cigalle

Ludwig Cigalle byl jedním z mála manažerů německého původu, kteří mohli po skončení války setrvat v národním podniku Koh-i-noor. Rekonstrukce jeho životních osudů je poměrně mezerovitá, protože se nedochovaly žádné podrobnější prameny z předválečného období. Jediným relevantním zdrojem informací je jeho nástupní list.

Ludwig Cigalle se narodil roku 1903 v Kremži. Po ukončení základní školy navštěvoval reálku a následně prošel obchodním a bankovním kurzem. Před nástupem k Hardtmuthovu podniku pracoval v letech 1921-1925 u dvou vídeňských firem zabývajících se výrobou železných plechů a tyčí.³⁰¹ V roce 1925 nastoupil do Hardtmuthova koncernu, kde setrval bez přerušení až do roku 1949. Z jeho osobního profilu je dále nutné vyzdvihnout jazykové vybavení. Kromě rodné němčiny ovládal plynule francouzštinu a češtinu, dále dánštinu a angličtinu. Právě tyto jazykové schopnosti mu mimo jiné umožnily navazovat rozsáhlé osobní kontakty s odběrateli téměř ve všech klíčových vývozních oblastech koncernu a pozdějšího národního podniku.

³⁰¹ Jednalo se o firmy Wilhelm Deutsch A. G. a Greinitz A. G. SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 10.04, kart. 18, (Nástupní listy zaměstnanců tužkáren).

V Hardtmuthově koncernu působil postupně v prodeji kosmetiky, jako obchodní cestující v Německu a poté jako hlavní exportní referent. Veškeré tyto pozice zastával v rámci prodejního oddělení koncernu pod vedením ředitele Waltera Hyrosse.³⁰²

V souvislosti s protektorátním obdobím se nelze nezmínit o židovském původu Ludwiga Cigalleho. Po anšlusu Rakouska v březnu 1938 se perzekucím nevyhnula ani rodina Ludwiga Cigalleho.³⁰³ On sám byl označen za polovičního žida a je podivuhodné, že si po celou válku udržel místo v koncernu. Většina vysokých manažerů, kteří nemohli doložit svůj árijský původ, musela koncern opustit. Svou roli zde mohla hrát určitá ochrana od generálního ředitele Czecha a Friedricha Herringa von Frankensdorf. Nelze také opomenout spis *Aus der Geschichte der Firma L. & C. Hardtmuth*, který Cigalle sepsal v roce 1943.³⁰⁴ Jedná se o faktograficky cenné dílo, které shrnuje dějiny podniku od založení do počátku první světové války. V díle je patrná oslava zakladatele Josefa Hardtmutha a jeho následovníků. Velmi důležitý je samotný závěr, ve kterém Cigalle vyzdvihuje roli Hardtmuthova koncernu v nové nacistické Evropě. Tato úlitba režimu mohla mít rovněž vliv na setrvání Cigalleho na místě hlavního exportního referenta.³⁰⁵

Po skončení války se Alois Man rozhodl nadále využívat služeb L. Cigalleho. Tento krok se ukázal jako prozíravý. Cigalle získal za dvacet let působení v podniku rozsáhlé kontakty v zahraničí. Alois Man sice také pracoval dvacet let v prodejním oddělení, jeho znalosti se však vztahovaly na tuzemský trh.³⁰⁶ Hlavní úkol L. Cigalleho spočíval v obnovení kontaktů se zákazníky v cizině. Jako cenný přínos L. Cigalleho lze hodnotit důvěru, které požíval u bývalých vlastníků koncernu. Tyto styky využil Josef Follpracht při jednání s rakouskou částí rodiny o založení společné tužkárny v Rakousku.

Obnova styků se zahraničními odběrateli si vyžádala četné zahraniční cesty, které vedly především do Dánska, Švédska, Norska, Nizozemí, Švýcarska, Rakouska a také do Velké Británie. Podnikání těchto důležitých cest bylo v poválečné době velice náročné.

³⁰² SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor*, inv. č. 302, sign. IV/I/5, kart. 73, (Rukopis ředitele Czecha). Heinrich Czech se podobně jako o A. Manovi zmínil pochvalně ve svých pamětech i o L. Cigallem. Především vyzdvihl jeho úspěchy při prodeji kosmetiky.

³⁰³ Otec L. Cigalleho zemřel v roce 1942 v koncentračním táboře Mauthausen. SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth*, s. p., inv. č. 03.07, kart. 6, (Zahraniční cesty L. Cigalleho, doklady, Žádost o povolení ke služební cestě do Nizozemí z 6. května 1946).

³⁰⁴ SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor*, inv. č. 216, sign. II/47, kart. 23, (L. Cigalle, Z dějin Fy L. & C. Hardtmuth).

³⁰⁵ K postojům L. Cigalleho za války se více pramenů nedochovalo, poválečná hlášení pouze poukazují na osud jeho rodiny a celkovou bezúhonnost v době okupace. Pronacistický spisek z roku 1943 byl po válce s ohledem na důležité kontakty L. Cigalleho v zahraničí zapomenut.

³⁰⁶ Alois Man působil v oddělení tuzemského prodeje, L. Cigalle společně s J. Follprachtem v oddělení exportu. SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor*, inv. č. 649, sign. II, kart. 152, (Organizační schéma a personální obsazení podniku L. & C. Hardtmuth).

Doporučení k vycestování muselo udělovat ministerstvo zahraničního obchodu, popřípadě také ministerstvo průmyslu. Samotné povolení k cestě poté vydalo Ředitelství národní bezpečnosti v Praze. Dále muselo být získáno povolení k pobytu v daném státě, dostatek deviz od Československé národní banky a při cestách do Rakouska rovněž povolení k použití rychlíku Praha-Vídeň od československé armády.³⁰⁷ Teprve po všech těchto peripetiích se mohl Ludwig Cigalle vydat na určenou zahraniční cestu. Délka těchto pobytů se pohybovala okolo čtyř až šesti týdnů. Hlavní pracovní náplň většiny cest tkvěla v obchodních jednáních s odběrateli ohledně podmínek na místních trzích, výších kontingentu a činnosti konkurence. Dále Ludwig Cigalle také přebíral stroje vyrobené v zahraničí pro národní podnik či nakupoval důležité tužkárenské suroviny.

Mimo těchto běžných obchodních cest, které probíhaly téměř v nepřetržitém intervalu od roku 1945 až do odchodu L. Cigalleho v roce 1949, je nutné vyzdvihnout dvě klíčové cesty, které se týkaly vyjednávání s bývalými majiteli koncernu. První cestu vykonal Ludwig Cigalle v lednu 1947 do Vídně.³⁰⁸ Hlavním důvodem k této cestě bylo očekávané jednání s Richardem Zückertem o jeho návratu do Českých Budějovic. Z plánovaného setkání nakonec vlivem špatného železničního spojení do Bad Hall sešlo. Ludwig Cigalle jednal pouze s představiteli vídeňské společnosti Maxmilianem Lamezan-Salins a jeho adoptivní matkou Mathilde. Oba představitelé rodiny shodně konstatovali, že jim záleží na dohodě s národním podnikem, čímž by se předešlo známkoprávním sporům. Ludwigovi Cigallemu se podařilo získat informace o stavu vídeňské společnosti, která podle jeho úsudku nebude v dohledné době schopná samostatné výroby. Společnost byla stále závislá na dodávkách tuhy a polotovarů z Českých Budějovic. Právě tento fakt hrál důležitou roli při ochotě vídeňské větve rodiny dále vyjednávat. Cesta tak skončila alespoň částečným úspěchem.

Druhá mise směřovala v prosinci 1948 do Londýna. Jednalo se o poslední velkou zahraniční cestu jak Ludwiga Cigalleho, tak Aloise Mana. Hlavní cíl zmiňované cesty spočíval v obnově jednání s tzv. britskou skupinou. Velmi zajímavé jsou v případě této cesty zaznamenané postřehy ohledně nálady britského obyvatelstva. Podle Ludwiga Cigalleho se Britové ještě plně nevzpamatovali z válečných útrap. Ve srovnání se

³⁰⁷ Ludwig Cigalle byl stále rakouským státním příslušníkem s trvalým místem pobytu ve Vídni. Právě zde byla hlavní příčina takto zdlouhavého vyjednávání ohledně povolení určité zahraniční cesty. SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 03.07, kart. 6, (Zahraníční cesty L. Cigalleho, doklady).

³⁰⁸ SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 03.07, kart. 6, (Zahraníční cesty L. Cigalleho, doklady, Cestovní zpráva Ludwiga Cigalleho o cestě do Vídně 17. - 21. ledna 1947).

skandinávskými zeměmi, které Cigalle navštívil v předešlých letech, byla stále v tamních lidech patrná silná nenávist k německému obyvatelstvu. Důležitý poznatek se týkal vnímání únorových událostí v Československu ve Velké Británii. Podle Cigalleho a Mana panovala mezi britskými občany prakticky naprostá lhostejnost k situaci ve střední Evropě. Těmto událostem byla prý přikládána daleko menší důležitost nežli výsledkům fotbalového zápasu.

Oba zástupci národního podniku dále při vlastních jednáních pozorovali stále větší rozpory mezi tzv. rakouskou a britskou skupinou bývalých vlastníků. Z toho vyplynulo i závěrečné doporučení pro novou strategii při jednáních. Cigalle a Man doporučili pokračovat v rozhovorech jak s britskou, tak s rakouskou skupinou a pokusit se rozdmýchat vzájemné spory, ze kterých by mohl mít prospěch právě národní podnik.³⁰⁹ Tuto zdržovací strategii uplatňoval národní podnik až do vypuknutí mezinárodních sporů na jaře 1950. Celkové výsledky zahraniční cesty byly ryze informativní. Obě strany se shodly na pokračování v dalších jednáních, i když dobře věděly, že chtějí pouze získat čas.³¹⁰

Úsilí Ludwiga Cigalleho při prosazování zájmů národního podniku mělo být korunováno převzetím obchodního vedení plánované společné tužkárny v Rakousku.³¹¹ Uvedený projekt nebyl v této době uskutečněn. Důvod krachu celé záležitosti lze nalézt jednak v odstranění hlavních iniciátorů celé akce – Follprachta a Mana na jaře 1949, jednak v zahájení známkoprávních sporů s bývalými majiteli. Obě strany ztratily zájem na společné tužkárně. Po zatčení Aloise Mana a Josefa Follprachta odešel L. Cigalle na jaře 1949 zpět do rodného Rakouska,³¹² čímž ukončil veškeré styky s firmou, ve které pracoval téměř dvacet pět let.

Osobnost Ludwiga Cigalleho sehrála klíčovou roli jak při obnově kontaktů se zahraničními zákazníky, tak při vyjednávání s bývalými majiteli, ať s rakouskou či britskou skupinou.³¹³ Jeho promyšlený postup při jednáních mu otevřel cestu k nahlédnutí

³⁰⁹ Tzn. jednat s britskou skupinou o uzavření vzájemné dohody, zatímco s rakouskou dokončit projekt na společnou tužkárnu v Rakousku.

³¹⁰ Při prohlídce nových kolekcí britské skupiny byli Cigalle a Man překvapeni její vysokou úrovní, která překonávala i národní podnik. Oba se shodli na tom, že zhruba do jednoho roku bude britská skupina již zcela nezávislá na surovinových dodávkách národního podniku a stane se potencionální konkurencí. Tato předpověď se beze zbytku potvrdila.

³¹¹ SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 03.09, kart. 6, (Soukromá korespondence Aloise Mana, Životopis sepsaný 13. května 1946).

³¹² Tamtéž, inv. č. 10.01, kart. 37, (Žádosti o státní občanství německých zaměstnanců, Informace o odborných zaměstnancích z 8. srpna 1948).

³¹³ Nabízí se otázka, proč Ludwig Cigalle souhlasil hned v květnu 1945 se spoluprací s národním podnikem. Předně dobře znal jak Aloise Mana, tak Josefa Follprachta, kteří se dostali na vedoucí funkce v národním podniku. Dále si nejspíše dobře uvědomil, že budoucnost značky Hardtmuth bude za všech okolností

do strategie možných budoucích konkurentů národního podniku. Závěrečná hodnocení ze služebních cest se nakonec téměř vždy vyplnila. Follpracht a Man si těchto schopností Ludwiga Cigalleho nesmírně vážili. Jeho osud v národním podniku byl stejně jako osud Aloise Mana svázán s osobou Josefa Follprachta. Po jeho pádu ztratil národní podnik dalšího schopného manažera.

IV. 4. Richard Zückert

Další dvě neopomenutelné osobnosti, které zasáhly do celkového vývoje československého tužkárenství, patří do skupiny tzv. technických manažerů. Jedná se o Richarda Zückerta a Bohuslava Schättingera. Oba tužkárenští inženýři představovali osobnosti světového formátu, takže je nutné stručně přiblížit jejich životní osudy.

Richard Zückert se narodil v roce 1895 v Českém Krumlově.³¹⁴ Za první světové války sloužil čtyři roky v rakousko-uherské armádě, kde získal v roce 1918 hodnost nadporučíka. V témže roce byl vyznamenán bronzovou vojenskou záslužnou medailí.³¹⁵

Důležitým mezníkem v jeho životě byl rok 1924, kdy jej strýc Karel Zückert přivedl do Hardtmuthova podniku. Karel Zückert zde v této době pracoval jako vedoucí tuhárny. V této pozici měl na starosti míchání tuhy Koh-i-noor, které bylo pečlivě strážným tajemstvím celé firmy.³¹⁶ Karel Zückert postupně zasvětil Richarda do rodinného tajemství míchání všech sedmnácti gradačních stupňů tuhy Koh-i-noor. Richard se po odchodu strýce do penze počátkem třicátých let stal jeho nástupcem ve vedení Hardtmuthovy tuhárny.

V roce 1934 však Richarda Zückerta postihlo nervové onemocnění, takže kvůli bolesti v pravé ruce nemohl provádět vážení směsi. Protože majitelé nechtěli do rodinného tajemství zasvětit další osobu, musel být povolán k přesnému vážení směsi Karel Zückert, který byl tehdy na penzi ve své znojenské vile. Vážení bylo nutné vykonávat zhruba jednou za 14 dní, takže Karel Zückert pobýval v tuhárně pouze dva dny

spojena s Českými Budějovicemi, kde se nacházelo jádro celé firmy. Dceřiné společnosti totiž nikdy neměly dostatek zkušeností a prostředků pro převzetí kontroly nad světovým trhem.

³¹⁴ Informace o životě Richarda Zückerta jsou velmi kusé. Z neznámých důvodů se nedochoval ani jeho nástupní list z válečného období, kdy byly veškeré dokumenty znovu evidovány. Vzhledem k důležitosti osoby Richarda Zückerta byl nejspíše po znárodnění vyjmut z kartotéky a již nebyl vrácen.

³¹⁵ SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor*, inv. č. 637, sign. VIII/S, kart. 152, (Osobní doklady Ing. Dr. Richarda Zückerta, Potvrzení o výkonu služby z 16. května 1941).

³¹⁶ Do roku 1922 míchala směs samotná Mathilde Lamezan-Salins, poté předala receptury přímo Karlu Zückertovi. Na míchání tuhy se také někdy podílel Franz Hardtmuth a Friedrich Herring von Frankensdorf.

v měsíci. Podle výpovědi Aloise Schwarze, který asistoval Karlu Zückertovi, probíhal tento postup až do února 1945, kdy se přestalo s mícháním směsi Koh-i-noor.³¹⁷

Na počátku roku 1939 proběhla velká reorganizace v rámci mateřského podniku v Českých Budějovicích. Po této reorganizaci se Richard Zückert v rámci čtyřčlenného direktoria začal větší měrou podílet na řízení koncernu.³¹⁸ Jako vedoucí výroby setrval na svém postu až do května 1945. Tehdy Richard Zückert uprchl, podobně jako mnozí další zaměstnanci, z Českých Budějovic. Několik dní se poté zdržoval na Šumavě v Novém Údolí na železničním přechodu do Bavorska. Josef Follpracht se s ním pokusil v tomto okamžiku navázat spojení, Zückert však okamžitě překročil státní hranici.³¹⁹

Follpracht musel v tomto okamžiku řešit vážnou krizi, protože národní podnik přišel na samotném počátku o pravděpodobně nejdůležitějšího technického odborníka. Jako jediný možný náhradník připadal v úvahu strýc Richarda Zückerta Karel, který od února 1945 pobýval na penzi ve Znojmě. Follprachtovi se podařilo přimět Karla Zückerta k návratu až v září 1945. Od února do září 1945 žádné tuhy Koh-i-noor míchány nebyly.³²⁰ Karl Zückert s touto spoluprací souhlasil pouze pod podmínkou, že mu budou ponechány jeho nemovitosti v Českém Krumlově a ve Znojmě. Tato dohoda z české strany nebyla dodržena, v důsledku čehož Karel Zückert zahořkl na vedení podniku, kterému poskytl pouze základní informace o výrobě směsi. Receptury si podle výpovědi Kathariny Czerny bedlivě střežil.³²¹ Přes tuto zjevnou nedůvěru setrval v národním podniku až do své smrti v roce 1948. Na jeho místo poté nastoupil Bohuslav Schättinger.

Richard Zückert ukončil spolupráci s Hardtmuthovým podnikem po znárodnění v roce 1945, svými dalšími kroky však nadále částečně ovlivňoval směřování národního podniku. Při vyjednávání mezi národním podnikem a bývalými majiteli byla osoba doktora Zückerta velmi důležitá. Zückert tohoto stavu dokázal výborně využívat. Až do roku 1948 se zdráhal přidat k jedné nebo druhé straně a vyčkával, zda dojde k dohodě

³¹⁷ SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 04.12, kart. 23, (Svědectvé výpovědi – příl. č. 2 ke kritice Ing. Dr. Zückerta, Výpověď Aloise Schwarze z 23. února 1954).

³¹⁸ SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor*, inv. č. 302, sign. IV/I/5, kart. 73, (Rukopis ředitele Czecha).

³¹⁹ V. VONDRA, *Historie akciové tužkárny Grafo III*, s. 118.

³²⁰ SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 04.12, kart. 23, (Svědectvé výpovědi – příl. č. 2 ke kritice Ing. Dr. Zückerta, Výpověď Käthe Czerny z 19. srpna 1953).

³²¹ K. Czerny nastoupila do koncernu Hardtmuth v roce 1936 jako sekretářka R. Zückerta, zároveň se podílela na zkoušení gradace a jakosti tuh do tužek Koh-i-noor. Po skončení války zůstala až do roku 1946 v Českých Budějovicích, než byla definitivně odsunuta. Během tohoto období spolupracovala s Karlem Zückertem při míchání tuhy Koh-i-noor.

mezi národním podnikem a bývalými majiteli. Snažil se tak udržovat kontakty se všemi zúčastněnými stranami jednání.³²²

Josef Follpracht se snažil všemi možnými prostředky dojednat s doktorem Zückertem návrat do Českých Budějovic. Dobře si uvědomoval, že jeho návrat do centrály by jednak usnadnil další výrobu tužek Koh-i-noor, jednak by národní podnik získal velký trumf při jednání s bývalými vlastníky. K prvním pokusům o kontakt došlo pravděpodobně již na přelomu let 1945 a 1946, ale korespondence z tohoto období se nedochovala. K prvnímu setkání s Zückertem a zástupci národního podniku mělo dojít při vzpomínané cestě L. Cigalleho v lednu 1947 do Vídně. V důsledku špatného železničního spojení ze setkání sešlo.³²³

Důležitý je také osobní dopis Josefa Follprachta z března 1947 doktoru Zückertovi.³²⁴ V přátelském duchu se snažil Zückerta přesvědčit k návratu do Českých Budějovic. Follpracht Zückertovi nabídl veškeré možné prostředky pro jeho bezproblémový návrat do Československa. Zückert ovšem podmiňoval svůj návrat uzavřením dohody s bývalými majiteli.

Richard Zückert vyčkával s definitivním rozhodnutím, zda dojde k dohodě mezi majiteli a národním podnikem. K českobudějovickému podniku jej nadále poutal zvyk a sentiment. Na druhé straně jej odrazoval fakt, že většina jeho spolupracovníků byla již dávno odsunuta či nahrazena novými. Zückert se k rozhodnutí definitivně opustit českobudějovický podnik a nadále spolupracovat pouze s bývalými vlastníky odhodlal po únorových událostech roku 1948, kdy bylo jasné, že Československo se zařadilo do zemí tzv. východního bloku.

Po těchto událostech se Zückert stal hlavním vedoucím nově zřízených tuháren v Rakousku a ve Velké Británii. Konečně se rozhodl spojit svůj další osud s rodinou Hardtmuth. V padesátých letech se zapojil do známkoprávních sporů, kdy vypracoval kritický posudek na kvalitu tužek Koh-i-noor. Zückert zde vyzdvihl své úspěchy, kterých dosáhl v předválečném období. Podle Zückerta skončil jeho odchodem v roce 1945 vývoj

³²² Zde je nutné upozornit na fakt, že rodina Hardtmuth nejednala příliš jednotně, rozpadla se na dvě nestejně silné větve – rakouskou a britskou. Do vypuknutí zahraničních sporů udržoval doktor Zückert bližší kontakty spíše s britskou skupinou.

³²³ SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 03.07, kart. 6, (Zahraniční cesty L. Cigalleho, doklady, Cestovní zpráva Ludwiga Cigalleho o cestě do Vídně 17. - 21. ledna 1947).

³²⁴ Follpracht také Zückertovi sdělil svou osobní obavu o kvalitu tužek Koh-i-noor. Chtěl tak upozornit na fakt, že kdyby došlo k poškození značky Koh-i-noor v Českých Budějovicích, následky by nesly také bývalé dceřiné společnosti. SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 04.16, kart. 26, (Korespondence s Rich. Zückertem a Follprachtem o jeho návratu do ČSR, Dopis z 22. března 1947).

tužkárenského průmyslu po stránce vědecké. Doktor Zückert nebral vůbec v potaz další rozvoj českého tužkárenství, které dokázalo vyprodukovat celou řadu významných odborníků věnujících se výrobě tužek na vědecké úrovni. Jeho kritiku je nutné vnímat v kontextu zahraničních sporů, během kterých se bývalí majitelé snažili poukazovat na nízkou kvalitu výrobků národního podniku.³²⁵

Richard Zückert představoval výjimečného tužkárenského odborníka, který se od konce dvacátých let věnoval výrobě tužek na ryze vědecké úrovni. Českobudějovický koncern mu poskytl v jeho úsilí výborné zázemí po stránce technické i personální. Po roce 1945 strategicky vyčkával, aby nakonec zvolil spolupráci s bývalými majiteli. Z jeho pohledu se jednalo o zcela logické vyústění celkového tužkárenského vývoje v poválečném období.

IV. 5. Bohuslav Schättinger

Zvláštní místo mezi tzv. technickými manažery zaujímá osobnost Bohuslava Schättingera – prvního českého vysokoškolsky vzdělaného tužkaře, který v průběhu své kariéry působil postupně ve všech třech československých tužkárnách.

Schättinger se narodil v roce 1898 do rodiny pasířského mistra. Jeho otec se v roce 1886 přestěhoval z Vídně do Českých Budějovic, kde založil pasířskou dílnu a výrobu kostelního náčiní. Po základní škole navštěvoval reálku, na které v květnu 1916 odmaturoval. Následně musel narukovat do armády a byl poslán na ruskou frontu. Po skončení války se přihlásil na Vysoké učení technické v Praze, kde promoval jako inženýr chemie. V roce 1923 nastoupil do nejmladší českobudějovické tužkárny Grafo jako chemik, čímž začalo jeho celoživotní působení v tužkárenském průmyslu.³²⁶

Schättinger získal v Grafu cenné technické zkušenosti, které uplatňoval po celý svůj profesní život. Zde se zasloužil o objev výroby barevných snímacích tužek za použití stearinu. Jeho průkopnická práce na poli tužkárenské chemie byla trnem v oku vedoucího prokuristy Rauše, kterého zajímala finanční stránka celé věci, čímž docházelo k neshodám s inženýrem Schättingerem. Chod celé tužkárny začal být na konci dvacátých let značně problematický kvůli neustálému nedostatku financí. Bez úvěrů tehdejší Českobudějovické banky a Českobudějovické záložny by Grafo muselo skončit. Když prokurista Rauš podal správnou radě podniku, která se skládala z úředníků uvedených bank,

³²⁵ SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth*, s. p., inv. č. 04.16, kart. 29, (Odpověď na kritiku kvalitních tužek KIN č. 1500 a 2200).

³²⁶ V. VONDRA, *Osmdesát let ing. Bohuslava Schättingera*, Výběr 15, 1978, s. 119-120.

návrh na výpověď inženýra Schättingera, byl jeho návrh přijat. Schättingerovo působení v akciové tužkárně Grafo na podzim 1926 po třech letech skončilo.³²⁷

O Bohuslava Schättingera ihned projevil zájem koncern Hardtmuth i Národní podnik. Schättinger se po naléhání Karla Čurdy rozhodl pro českou tužkárnu Národní podnik, ve které pracoval jako technický vedoucí dalších 21 let. Tužkárna na konci dvacátých let procházela obnovou strojního zařízení, na které se podílel rovněž inženýr Schättinger.

Moderní postupy a strojová výbava se tužkárně osvědčily za druhé světové války. V roce 1943 začalo říšské sdružení tužkáren v Norimberku plánovat ukončení výroby v jedné ze dvou menších tužkáren. Sdružení následně vyslalo své odborníky, kteří měli posoudit, kterou tužkárnu bude vhodné uzavřít. Inspekční prohlídky v Národním podniku se zúčastnil i doktor Richard Zückert, se kterým se poprvé osobně setkal i inženýr Schättinger. Zückert byl udiven moderním vybavením celé tužkárny i moderními postupy ve výrobě. Jedinou vadu spatřoval v zastaralé budově tužkárny.³²⁸ Sdružení tužkáren se nakonec rozhodlo uzavřít tužkárnu Grafo, která sice měla moderní budovu, nicméně strojové vybavení z počátku dvacátých let bylo značně zastaralé.³²⁹ Činnost technického vedoucího inženýra Schättingera nemohla být lépe oceněna.

Ihned po skončení války projevil ředitel Follpracht obrovský zájem o Bohuslava Schättingera. Již v květnu 1945 Follpracht osobně sdělil Schättingerovi, že s ním počítá na uvolněné místo technického ředitele po Richardu Zückertovi.³³⁰ Schättinger pravděpodobně nechtěl opustit Národní podnik ve složité poválečné situaci. Follpracht následně žádal o uvolnění Schättingera Krajskou radu odborů. V této žádosti vyzdvihl činnost inženýra Schättingera v českých tužkárnách. Zároveň byl nucen připustit, že nemá adekvátní náhradu za německé manažery, kteří uprchli za hranice.³³¹

Schättinger do Koh-i-noorky v roce 1945 nakonec nenastoupil. Hlavní příčina tohoto rozhodnutí nejspíše spočívala v nedořešené situaci ohledně doktora Zückerta. Po jeho případném návratu by byl Schättinger s největší pravděpodobností odsunut na vedlejší kolej. Follpracht dále dojednal návrat bývalého vedoucího tužkárny Karla Zückerta, takže jeho zájem o Schättingera prozatím opadl.

³²⁷ TÝŽ, *Historie akciové tužkárny Grafo*, s. 257-258.

³²⁸ TÝŽ, *Dějiny české tužkárny Národní podnik*, Výběr 14, 1977, s. 257.

³²⁹ Akciová tužkárna Grafo nakonec uzavřena nebyla z důvodu plánovaného přesunutí výroby tužek do protektorátu po zničení německé tužkárny Lyra.

³³⁰ V. VONDRA, *Historie tužkárny Grafo IV*, s. 118.

³³¹ SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth*, s. p., inv. č. 02.05, kart. 4, (Korespondence centrálního ředitele – týká se konfiskací, Dopis Krajské radě odborů z 30. července 1945).

Situace se změnila po smrti Karla Zückerta a po událostech v únoru 1948. Tehdy bylo již zcela jasné, že dojde k neodkladnému znárodnění dvou menších tužkáren a jejich začlenění do národního podniku Koh-i-noor. Schättinger v květnu 1948 přestoupil do národního podniku Koh-i-noor, kde byl jmenován technickým ředitelem všech tří tužkáren. Převzetí tohoto úkolu pro něj bylo poměrně jednoduché, protože dvě české tužkárny bezpečně znal ze svého dřívějšího působení a své zkušenosti měl i s Hardtmuthovým podnikem.

V následujícím období se Schättinger podílel na technickém sloučení všech tří tužkáren a jejich pozdější přeměně v jediný národní podnik Koh-i-noor. Jako nepostradatelný odborník se udržel na své pozici v národním podniku i v období zásadní personální obměny po zatčení ředitele Follprachta a náměstka Mana v dubnu 1949. Během následujícího procesu byl požádán o odborné posouzení, zda během zácvičku palestinských dělníků mohlo dojít k vyzrazení tajemství výroby tuhy Koh-i-noor. Schättinger v posudku kategoricky odmítl, že během devíti dnů, kdy se dělníci zaškolovali v Hardtmuthovu podniku, by mohli poznat optimální podmínky pro složitou přípravu tuhy Koh-i-noor. Schättinger se tímto zastal bývalého ředitele Follprachta, což částečně rozhodlo o jeho zproštění viny.³³²

I po odchodu do penze v roce 1958 zůstal inženýr Schättinger aktivní. V šedesátých a sedmdesátých letech sepsal řadu odborných článků, které se týkaly technické výroby tužek a také její historie.³³³ Z množství příspěvků je nutné vyzdvihnout článek *Conté nebo Hardtmuth?*,³³⁴ ve kterém za použití pramenů a literatury prokázal, že Josef Hardtmuth objevil tzv. vídeňskou metodu výroby nezávisle na Francouzi Contém.³³⁵

Neopomenutelný je rovněž nevydaný článek *Staré zkušenosti se potvrdily*, který měl vyjít v roce 1963 v časopise *Dřevo*.³³⁶ Kriticky pojatý příspěvek upozorňoval na zásadní historickou neznalost nové generace tužkárenských techniků. Kritika se týkala

³³² Tamtéž, inv. č. 10.05, kart. 37, (Trestní řízení – rozkrádání soc. majetku, Zprošťující rozsudek Nejvyššího soudu z 1. dubna 1955).

³³³ Články s technickou tematikou byly publikovány v časopisech *Sklář a keramik* či *Dřevo*. B. SCHÄTTINGER, *170 let keramické výroby tužek*, *Sklář a keramik* 15, 1965, s. 278-280; TÝŽ, *Mletí grafitu a grafitových směsí na tužky*, *Sklář a keramik* 19, 1969, s. 33-36; TÝŽ, *Vývoj povrchové úpravy tužek lakováním*, *Dřevo* 10, 1955, s. 296-300.

³³⁴ B. SCHÄTTINGER, *Conté nebo Hardtmuth?*, *JSH* 47, 1978, s. 132-144.

³³⁵ Z dalších je nutné připomenout: B. SCHÄTTINGER – V. VONDRA, *Příspěvek ke genealogii zakladatele budějovické továrny Jos. Hardtmutha*, *Výběr* 13, 1976, s. 163-164; B. SCHÄTTINGER, *Jak došlo k pojmenování tužek Koh-i-noor?*, *Výběr* 10, 1973, s. 169-171.

³³⁶ SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 23.17, kart. 64, (Různé zápisy Ing. Schättingera, nevydaný článek *Staré zkušenosti se potvrdily*, odeslaný redakční radě časopisu *Dřevo* 20. června 1963).

opětovných pokusů o snížení odpadu při řezání prkének na tzv. rotačním sekacím kole.³³⁷ Nemožnost takového postupu byla prokázána již ve třicátých letech 20. století ve všech třech československých tužkárnách. Schättinger poukázal na zásadní neznalost odborné literatury a dřívějších technologických postupů. Ze své zkušenosti připomněl, že při vaření dřeva dochází vždy ke snížení jeho kvality, takže ani nové postupy při krájení prkének nepovedou k odstranění uvedených nedostatků této metody.

Kritický článek redakční rada časopisu *Dřevo* nepřijala. Lektoři ani nepochopili cílenou kritiku inženýra Schättingera, který nekritizoval nové průkopnické pokusy s krájením prkének, ale neznalost a opakování předešlých chyb. Schättinger po marném snažení o vydání článku nakonec rezignoval s tím, že je pro příště poučen o tom, „že nejlepší články jsou historické, o tom, co bylo a nežádoucí jsou aktuální z právě prožívané přítomnosti“.³³⁸

Závěrečné shrnutí přínosu osobnosti Bohuslava Schättingera československému tužkárenství je možné rozdělit do několika bodů. Jednalo se o prvního českého vysokoškolsky vzdělaného tužkárenského chemika, který se svými zkušenostmi vyrovnal i německému odborníkovi Richardu Zückertovi. Svou činností v Národním podniku Schättinger přispěl k jeho technické obnově ve třicátých letech. Vysoká kvalita strojů i výrobní metody poté sloužila za vzor i konkurenčním podnikům.

V poválečném období zůstal věrný Národnímu podniku až do okamžiku definitivního rozhodnutí o znárodnění. Jako uznávaný odborník neváhal vyvrátit nepodložená obvinění Josefa Follprachta z vyzrazení tajemství výroby tuhy Koh-i-noor. V závěru života se následně pokusil své mnohaleté zkušenosti předat dalším generacím ve formě odborných článků v periodikách *Dřevo* a *Sklář a keramik*.³³⁹

³³⁷ Tradiční postup výroby tužkárenských prkének spočíval v rozřezání kmenů na fošny, hranolky, špalíky a prkénka. V průběhu procesu docházelo ke ztrátám v podobě pilin a odpadu. Snahy ve třicátých letech vedly k pokusům odstranit tyto ztráty výrobou zmíněného sekacího rotačního kola, které prkénka neřezalo, ale krájelo. Dřevo muselo být vařeno, aby bylo vhodné ke krájení, čímž se zhoršila jeho kvalita. Docházelo ke kroucení vyrobených tužek a ke špatnému hrocení.

³³⁸ SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth*, s. p., inv. č. 23.17, kart. 64, (Různé zápisy Ing. Schättingera, Dopis redakční radě časopisu *Dřevo* z 23. října 1963).

³³⁹ Bohuslav Schättinger zemřel ve věku 82 let v lednu 1980. Bibliografie všech jeho článků – V. VONDRA, *Osmdesát let*, s. 120.

IV. 6. Friedrich Herring von Frankensdorf

Představitel rodiny Friedricha Herringa von Frankensdorf nelze zařadit mezi manažery Hardtmuthova podniku. Na řízení koncernu se sice nikdy přímo nepodílel, avšak z celé rodiny do firemních záležitostí vstupoval poměrně často. Jeho osoba sehrála v poválečném období hlavní úlohu při známkoprávních sporech s národním podnikem, jelikož se jako jeden z čelních představitelů rodiny zasazoval o opětovné získání a užívání jména a značky Hardtmuth.

Friedrich Herring von Frankensdorf se narodil v roce 1898 v Gmundenu. Jeho matka byla Irma Hardtmuth,³⁴⁰ která se v roce 1883 provdala za Ernsta svobodného pána Herringa von Frankensdorf.³⁴¹ Z tohoto svazku vzešlo celkem sedm dětí, ale pouze Friedrich a Johann se později stali podílníky rodinného podniku. Friedrich následně navštěvoval univerzitu v Innsbrucku. Bojoval rovněž v první světové válce, kde byl několikrát vyznamenán.

Když v roce 1923 zemřel Friedrichův otec, rozhodla se matka Irma rozdělit svůj třetinový podíl ve firmě mezi své dva syny – Johanna a Friedricha. K další a poslední změně podílů došlo po smrti Franze II. Hardtmutha v roce 1927. Celkové rozdělení podílů bylo od této doby následující: Mathilde Lamezan-Salins (1/3), Johann Herring von Frankensdorf (1/6), Friedrich Herring von Frankensdorf (1/6), Anna Hardtmuth sen. (1/12), Anna Hardtmuth jun. (1/12), Marie de Rohan (1/12), Franz III. Hardtmuth (1/12).³⁴²

Friedrich se od konce dvacátých let začal aktivně podílet na zasahování do chodu rodinného podniku. Nejvýznamnější postavou zůstávala Mathilde Lamezan-Salins, která jednak vlastnila největší podíl, jednak do roku 1922 osobně míchala tuhu Koh-i-noor. Ostatní společníci nejevili přílišný zájem o chod firmy, čehož samozřejmě Friedrich později využíval.³⁴³

Ve třicátých letech se Friedrich Herring von Frankensdorf aktivně zapojil do politického dění. Jelikož pobýval na statku Grünau v Rakousku, vstoupil proto již v roce

³⁴⁰ Otec Army, Franze a Mathilde byl vynálezce tužky Koh-i-noor Franz Hardtmuth.

³⁴¹ Nejvíce informací k rodinným příslušníkům poskytují spisy I. J. Wodiczky, který byl zaměstnancem podniku. Svými pracemi se snažil oslovit majitele koncernu.

³⁴² Původně měl celý podíl Franze II. obdržet pouze syn Franz, který z něj měl zabezpečovat svou matku Annu a obě sestry. Došlo ke třenicím, a tak byl nakonec třetinový podíl rozdělen rovným dílem mezi veškeré pozůstalé – ženu Annu, dcery Annu, Marii de Rohan a syna Franze. SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor*, inv. č. 638, sign. VIII/S, kart. 152, (Rodokmen rodiny Hardtmuth, schéma rodiny a společníků firmy).

³⁴³ Friedrich se v roce 1932 oženil s hraběnkou Wilhelminou Sermage von Szomszédvár a Medvedgrad. I. J., WODICZKA, *Zur Geschichte der Familie*, s. 10.

1932 do rakouské NSDAP. V listopadu 1933 se rovněž stal členem Henleinovy SdP. Tímto činnost Friedricha Herringa von Frankensdorf v nacistických organizacích neskončila. Po zřízení Sudetendeutsches Freikorps v září 1938 se stal pobočníkem u IV. velitelství této organizace. Se vznikem protektorátu následoval vstup do jednotek SS, kde 23. září 1940 získal hodnost Untersturmführera (poručíka).³⁴⁴ Z výše uvedeného jasně plyne, že von Frankensdorf byl od samého počátku třicátých let těsně spoután s nacistickými organizacemi a samotnou nacistickou ideologií. V rámci rodiny a spolupodílníků firmy se jednalo o nacisticky nejangažovanějšího a nejviditelnějšího člena.

Na počátku roku 1939 se Friedrich Herring von Frankensdorf pokusil převzít vedení koncernu do svých rukou. Generálnímu řediteli Heinrichu Czechovi totiž vypršela služební smlouva. Začalo se proto uvažovat o nástupci H. Czecha. V úvahu připadal právě Friedrich Herring von Frankensdorf, protože měl z ostatních vlastníků největší zkušenosti s chodem firmy.³⁴⁵ Podle vzpomínek ředitele Czecha mělo Friedrichovi po jmenování do funkce generálního ředitele podléhat čtyřčlenné direktorium, které mu mělo pomáhat při řízení koncernu. Toto direktorium tvořili ředitelé jednotlivých oddělení – výroby Richard Zückert, prodeje Walther Hyross, technického oddělení Richard Kropsch a Rudolf Czirnich, který vedl nově vytvořené oddělení pro celkovou správu podniku. Jednotliví členové direktoria měli mít rovnoměrně rozdělené pravomoci, přesto se do popředí celého direktoria dostal ředitel správního oddělení Czirnich.³⁴⁶ Za svůj doslova raketový vzestup ve vedení podniku vděčil Czirnich svému přátelství s Friedrichem Herringem von Frankensdorf. Tento přátelský vztah mu umožnil rozšiřovat své pravomoci i do oblastí spadajících do působnosti ostatních členů direktoria.³⁴⁷ Toto „vměšování“ bylo samozřejmě trnem v oku dlouholetým zaměstnancům podniku,³⁴⁸ čímž vznikaly spory o jednotlivé kompetence. Tyto třenice na jedné straně ztěžovaly řízení celého podniku v krizových letech, na druhé straně je nutné jmenování Rudolfa Czirnicha vnímat jako

³⁴⁴ Friedrich Herring von Frankensdorf byl dále členem Nationalsozialistisches Kraftfahrkorps a Deutsche Arbeitsfront. SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth*, s. p., inv. č. 04.16, kart. 26, (JUDr. Friedr. Herring Frankensdorf – nacistická činnost).

³⁴⁵ V úvahu mohla z hlediska zkušeností připadat také Mathilde Lamezan-Salins, v této době jí vysoký věk nedovoloval zasahovat do řízení firmy.

³⁴⁶ Czirnich nastoupil do vedení správního oddělení v květnu 1939, před tím působil jako daňový referent Obchodní a živnostenské komory v Liberci.

³⁴⁷ SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor*, inv. č. 302, sign. IV/I/5, kart. 73, (Rukopis ředitele Czecha).

³⁴⁸ Velké stížnosti na chování ředitele Czirnicha podávali především ředitelé Hyross a Zückert. Spory vyvstaly také s daňovým referentem Dr. Urtzem.

pokus „omladit“ vedení podniku a přivést do něj nové pracovníky s novými koncepty správy.

Nástup Friedricha Herringa von Frankensdorf do čela koncernu se nakonec neuskutečnil. Možné důvody mohly spočívat v tom, že dal přednost kariéře v nacistických organizacích. Ostatní společníci mohli také pociťovat odpor svěřit koncern do rukou takto exponovaného nacisty.

Před skončením druhé světové války v dubnu 1945 uprchl Friedrich Herring von Frankensdorf se svou ženou a synem Ernstem do rakouského Grünau, kde se nacházel rodinný statek. Zde s ním pobýval další z bývalých společníků bratr Johann. Do Rakouska se dále uchýlila Mathilde Lamezan-Salins s adoptivním synem a pozdějším univerzálním dědicem jejího podílu Maxmilianem, který převzal vedení vídeňské společnosti. Anna a Annie Hardtmuth setrvaly až do jara 1946 v Choustníku u Tábora, načež se odebraly rovněž do Rakouska.³⁴⁹ Franz Hardtmuth bojoval za války v Itálii, kde byl zajat spojeneckými silami. Poslední ze společníků Marie de Rohan se přesunula do Velké Británie a ujala se vedení dceřiné společnosti.³⁵⁰

Vzájemné neshody v rodině vedly ke vzniku dvou frakcí, které se do konce čtyřicátých let přetahovaly o vedoucí postavení v dceřiných společnostech. Tzv. britská skupina se soustředila okolo britské dceřiné společnosti, kterou vedla Marie de Rohan se svým mužem Charlesem. K této frakci se dále po svém návratu ze zajetí připojil Franz Hardtmuth a jeho sestra Annie Hardtmuth. Do rakouské frakce patřili Johann a Friedrich Herringové von Frankensdorf a Maxmilian Lamezan-Salins. Velká výhoda rakouské frakce spočívala v tom, že Friedrich Herring von Frankensdorf a Maxmilian Lamezan-Salins měli manažerské zkušenosti. Na britské straně se těchto kvalit žádnému ze společníků nedostávalo. Výhoda britské části na druhé straně spočívala v lepším finančním postavení. Stranou nelze ponechat ani fakt, že zástupci národního podniku kategoricky odmítali jednat s větví Herring von Frankensdorf kvůli nacistické minulosti obou bratrů.

Do jednání s národním podnikem před rokem 1948 Friedrich Herring von Frankensdorf téměř nezasahoval. Jeho politická minulost jej donutila stáhnout se na statek v Grünau a vyčkávat. Hlavním vyjednávačem rakouské frakce se stal Maxmilian

³⁴⁹ V roce 1947 zemřela Mathilde Lamezan-Salins a Anna Hardtmuth. Univerzálním dědicem Mathilde se stal její adoptivní syn Maxmilian.

³⁵⁰ SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 04.12, kart. 20, (Zdůvodnění vedení zahraničních sporů).

Lamezan-Salins.³⁵¹ Situace se změnila po krachu jednání s národním podnikem v roce 1949, kdy došlo k dohodě mezi oběma frakcemi rodiny. Dne 3. dubna 1950 byla přeměněna francouzská filiálka, která dosud zůstávala věrná národnímu podniku, ve společnost s ručením omezeným.³⁵² Nová společnost se stala vlastnictvím bývalých společníků koncernu, kteří tímto zahájili známkoprávní boj s národním podnikem Koh-i-noor. Hlavní úlohu při této změně kurzu sehrál Friedrich Herring von Frankensdorf.

V tomto okamžiku nastala změna i ve strategii národního podniku. Do roku 1950 zůstávalo vedení podniku lhostejné k činnosti Friedricha Herringa von Frankensdorf. Jeho nacistická minulost byla prozatím potlačena, protože národní podnik chtěl nalézt dohodu s bývalými majiteli, čemuž by případné stíhání jednoho z dřívějších vlastníků neprospělo.³⁵³ V květnu 1953, když se rozběhly naplno soudní spory, vydala československá prokuratura na doporučení právního zástupce národního podniku ve Francii Aarona zatykač na Friedricha Herringa von Frankensdorf. Do Francie byly zároveň odeslány ověřené kopie kompromitujících nacistických dokladů. Zástupce Aaron doufal, že při výslechu využije těchto klíčových dokumentů proti hlavnímu představiteli rodiny.³⁵⁴ Úspěch se v tomto ohledu nedostavil. Francouzský soudce v tomto konkrétním řízení nevzal uvedené důkazy za rozhodující. Naplno se zde projevilo klima probíhající studené války. Československý národní podnik se nyní nacházel za nepřátelskou železnou oponou, dřívější činnost Friedricha Herringa von Frankensdorf v tomto politickém klimatu nehrála velkou roli.³⁵⁵

Zahraniční spory, které rozpoutali bývalí vlastníci koncernu, trvaly celou dekádu až do roku 1960, kdy došlo k finančnímu vyčerpání na obou stranách. V roce 1960 byla podepsána dohoda o ukončení sporů, čímž prozatím skončily styky národního podniku s Friedrichem Herringem von Frankensdorf.

³⁵¹ Při rozhovorech s L. Cigallem dal Maxmilian Lamezan-Salins najevo své pohrdání k oběma bratrům. Neváhal je označit za zlatokopy, kteří se dohodnou s tím, kdo jim zajistí největší kapitál. SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth*, s. p., inv. č. 03.07, kart. 6, (Zahraniční cesty L. Cigalleho, doklady, Cestovní zpráva Ludwiga Cigalleho o cestě do Vídně 17. - 21. ledna 1947).

³⁵² Tamtéž, inv. č. 04.12, kart. 20, (Zdůvodnění vedení zahraničních sporů).

³⁵³ Vedení národního podniku sice podalo trestní oznámení na Friedricha Herringa von Frankensdorf ihned v roce 1945, k závazné obžalobě u soudu tehdy nedošlo. SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth*, s. p., inv. č. 04.16, kart. 26, (JUDr. Friedr. Herring Frankensdorf – nacistická činnost, Dopis Krajské prokuratury v Českých Budějovicích z 28. ledna 1953).

³⁵⁴ Friedrich Herring von Frankensdorf neváhal při výslechu popřít veškeré důkazy o své činnosti v nacistických organizacích, nepopřel jedině pravost své fotografie na těchto dokumentech, čímž se sám usvědčil. Členství v jednotkách SS ale nadále vehementně popíral.

³⁵⁵ SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth*, s. p., inv. č. 04.12, kart. 22, (Přeličení 15. července 1953, výslech p. Beaudiera).

Friedrich Herring von Frankensdorf představoval pravděpodobně nejvýznamnějšího bývalého vlastníka koncernu Hardtmuth. Během dvacátých a třicátých let se důkladně seznámil s chodem celého podniku, takže se mohl na konci třicátých let ucházet o jeho přímé vedení. Odpor části rodiny a jeho touha po kariéře v nacistickém mocenském aparátu však jeho nástupu do vedení koncernu zabránily. V poválečném období si byl dobře vědom své podvratné činnosti vůči předválečné první republice. Kvůli obavě z možného vydání do Československa se držel při jednáních s národním podnikem stranou. Až změna politického klimatu po roce 1948 mu umožnila opětovné vystoupení z ústraní. Finanční nákladnost mezinárodních sporů však nebyl schopen předem odhadnout, což nakonec vyústilo v uzavření dohody v roce 1960.

V. Ekonomická situace českobudějovických tužkáren

Období po roce 1945 přichystalo pro českobudějovické tužkárenství z hospodářského hlediska zcela nové problémy. S příchodem mírového období skončila válečná omezení spojená s nucenými dodávkami německým institucím, nedostatkem surovin a praktickou likvidací vývozu mimo území kontrolované Německem. Poválečné období tak na druhé straně rozhodně nepřineslo návrat do situace před rokem 1939. Nedostatek surovin se projevoval nadále kvůli potížím s dovozem z Velké Británie a Spojených států.³⁵⁶ Situace na trhu s kancelářskými potřebami se také oproti předválečnému období značně proměnila. Krize z počátku třicátých let, kdy se tužkárny potýkaly s nedostatečným odbytem, byla definitivně překonána již v průběhu války. Nenasycený trh požadoval co největší možnou kvantitu, ovšem na úkor kvality vyráběného zboží, která se od počátku války neustále snižovala.

Cílem první části této kapitoly je srovnání poválečné ekonomické situace ve třech klíčových tužkárnách v Československu. Na tomto místě je nutné opět zdůraznit torzovitost dochovaného materiálu u obou menších tužkáren pro dané období. Hlavní pozornost je proto věnována největší tužkárně Koh-i-noor Hardtmuth, pro jejíž poválečnou situaci se zachovalo největší množství pramenů. Celková komparace je z tohoto důvodu omezená, přesto poskytuje určitou vypovídací hodnotu.

V druhé části tohoto oddílu je položen důraz na proměnu exportních oblastí tužkárny Koh-i-noor v období 1945-1948, která výrazně ovlivňovala strategie vedoucích představitelů národního podniku Koh-i-noor.

Prvním výrazným ekonomickým ukazatelem je bezpochyby celkový obrat ve všech třech tužkárnách. Hardtmuthovu tužkárnu zasáhla obzvláště silně velká hospodářská krize, přičemž největší propad nastal v roce 1933.³⁵⁷ Ve srovnání s rokem 1929 se celkový obrat snížil na polovinu. Uvedená stagnace byla zapříčiněna politikou autarkie v okolních státech, která nejvíce zasáhla právě koncern Hardtmuth, jenž byl zcela závislý na exportu. Národní podnik a Grafo se s krizí vyrovnávaly relativně lépe.³⁵⁸ V jejich případě rovněž následoval určitý propad, jeho sílu však redukovalo pevné

³⁵⁶ Kvalitní cedrové dřevo pro výrobu tužek bylo lukrativní surovinou, kterou se nepodařilo získat v potřebném množství. Tužkárny se proto musely spolehnout na méně kvalitní tuzemské olšové a lipové dřevo.

³⁵⁷ Graf v příloze č. 24.

³⁵⁸ Celkový obrat zachycují grafy v přílohách č. 32 a 33.

zakotvení na domácím trhu, takže nebyl ztracen kontakt s odběrateli jako v případě koncernu Hardtmuth.³⁵⁹

Cesta z krize začala v druhé polovině třicátých let, jelikož Hardtmuth mohl díky dceřiným společnostem opět pronikat se svým zbožím na světový trh. Grafo a Národní podnik se na druhé straně zaměřily výhradně na domácí odběratele, takže i jejich hospodářské výsledky se ještě před vypuknutím války stabilizovaly. Samotná válka otevřela z hospodářského hlediska nové odbytové možnosti. Růst obratu se v důsledku zvýšené poptávky dostavil u všech tří sledovaných tužkáren. Hardtmuth samozřejmě dokázal nejlépe využít vzniklé situace na zahraničních trzích. Zlom přinesl až rok 1943, od kterého obrat opět ve všech tužkárnách klesá v důsledku rostoucích potíží ve výrobě a v dopravním spojení. Nejlépe se se vzniklou situací opět vyrovnaly dvě menší tužkárny, obrat Národního podniku se v roce 1945 dokonce zvýšil. Koncern Hardtmuth byl limitován svou výhradní orientací na export, který koncem války prakticky ustal. Celkový obrat se v důsledku nastalé situace propadl na pouhých 53 milionů korun.

Poválečný obrat ve všech třech podnicích vykazoval opět rychlý růst, který nastal kvůli nedostatku zboží na trhu. Této situace dokázaly využít ve velké míře také Grafo a Národní podnik, jejichž obrat několikanásobně překonal předválečný průměr. Národní podnik Koh-i-noor se v tomto období začal více orientovat na tuzemský trh.³⁶⁰ Po odstranění německých úředníků i zaměstnanců se mohl prezentovat již jako český podnik, čímž se odstranila největší překážka při pronikání tužkárny Hardtmuth na československý trh. Grafo a Národní podnik pohlížely na činnost největší tužkárny se značnou nedůvěrou, zvláště po krachu jednání o začlenění těchto dvou podniků do národního podniku Koh-i-noor. Grafo se dokonce odhodlalo k cenovému podbízení, čímž překračovalo uzavřené dohody v rámci konvence tužkárenských podniků.³⁶¹

Velkou pozornost začaly tužkárny věnovat také Slovensku, kde byla zahájena rozsáhlá industrializace, která si vyžádala mimo jiné zvýšenou spotřebu tužkárenských výrobků. Tento trend lze dobře doložit rozbořem poválečného složení tuzemského obratu v případě národního podniku Koh-i-noor.³⁶² V roce 1946 ještě Slovensko nebylo přímo vyčleněno z podnikové statistiky, od následujícího roku se však ukázalo výhodné provést

³⁵⁹ Hardtmuthův podnik byl nucen založit v celé řadě států své dceřiné společnosti, čímž obešel dovozní omezení.

³⁶⁰ Zde je nutné upozornit na skutečnost, že od roku 1945 se již do celkového obratu Hardtmuthova podniku nezapočítával obrat dosažený u dceřiných společnostech, které se osamostatnily.

³⁶¹ SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 02.02, kart.4, (Cestovní zprávy obchodních zástupců).

³⁶² Graf v příloze č. 34.

hlubší analýzu složení tuzemského obratu.³⁶³ Obrat na samotném Slovensku se poté pohyboval ve srovnatelné výši s obratem v Čechách a na Moravě, ovšem bez hlavního města Prahy.

Rychlý poválečný růst obratu v tužkárnách zbrzdil až rok 1948, kdy trh začal být přesycený tužkárenskými produkty. Odběratelé začali rovněž požadovat vyšší kvalitu, která vlivem válečného nedostatku surovin velmi utrpěla. Dalším faktorem, který se promítl do celkového obratu, byly politické změny po únoru 1948. Rychlé a nekompromisní začlenění dvou menších tužkáren do národního podniku a nastalé organizační změny se hospodářské situace v tužkárenství silně dotkly, což vedlo ke zpomalení růstu celkového obratu.

Celkové počty zaměstnanců představují další ekonomický ukazatel vhodný pro srovnání. Nejúplnější údaje se opět dochovaly pro podnik Hardtmuth a také pro Národní podnik obchodní a průmyslový.³⁶⁴ Nejhuře je na tom nejmladší československá tužkárna Grafo,³⁶⁵ kde se zachoval pouze údaj pro rok 1948. Vývoj počtu zaměstnanců v případě tužkárny Hardtmuth a Národní podnik přesto ukazuje určitý trend logicky kopírující vývoj celkového obratu. Počet zaměstnanců od druhé poloviny třicátých let v obou podnicích zvolna stoupal v důsledku postupného překonávání hospodářské krize. Velkou změnu poté přinesla opět druhá světová válka, nejvyššího počtu dosáhl v tomto období Hardtmuth v roce 1941. Národní podnik naproti tomu již v roce 1940. Tento poměrně rychlý nárůst způsobila stoupající produkce nejen pro běžné zákazníky, ale i pro německé instituce, které začaly odebírat zboží v rámci centrálního nákupu. Od roku 1942 následuje pokles zaměstnanců u obou tužkáren vlivem totálního nasazení českých zaměstnanců v Německu, ke kterému se na konci války přidalo nucené budování zákopů na Moravě proti postupujícím sovětským vojskům.

Rok 1945 přinesl velký propad především pro německou tužkárnu Hardtmuth, ze které byli odsunuti němečtí zaměstnanci. V květnu 1945 zde pracovalo pouhých 410 osob. Nové vedení brzy dokázalo získat potřebné náhrady, ale jejich odborné zkušenosti nebyly valné. Na konci roku 1945 již v tužkárně Hardtmuth pracovalo 974 zaměstnanců. V případě Národního podniku nastal rovněž pokles, ovšem nesrovnatelně nižší v porovnání s Hardtmuthovou tužkárnou, což zapříčil jednak národnostní aspekt, jednak menší závislost Národního podniku na vývozu, který v roce 1945 prakticky ustal.

³⁶³ V roce 1945 figurovalo Slovensko v rámci této statistiky stále ještě jako cizina.

³⁶⁴ Grafy v přílohách č. 25 a 35.

³⁶⁵ K 1. lednu 1948 se podle přejímací rozvahy nacházelo v tužkárně Grafo 148 zaměstnanců. Celkové počty v ostatních letech se budou blížit Národnímu podniku, jehož velikost byla srovnatelná s Grafem.

Poválečný růst počtu zaměstnanců opět v obou případech kopíruje vývoj obratu, důvody jsou stejné – nedostatek zboží na trhu. Rok 1948 poté opět jasně vypovídá o dopadech začínající reorganizace tužkárenství po začlenění větších i menších firem do národního podniku Koh-i-noor. Pokles nastal především kvůli propuštění některých nadbytečných zaměstnanců, popřípadě jejich přesunem do jiných sektorů.

Další možnost pro srovnání představuje samotná úroveň a množství vyrobených kancelářských produktů. Pro období po roce 1945 se dochovaly informace pouze pro Hardtmuthovu tužkárnu.³⁶⁶ Celková výroba v případě této tužkárny se v roce 1945 propadla na rekordní dno, což bylo vyvoláno válečnými událostmi a následným odchodem německých zaměstnanců. Výrobu se sice podařilo obnovit během několika týdnů, ale podnik se musel neustále potýkat s nedostatkem zkušených pracovníků. Celková produkce tužek se proto jen pozvolna vracela k normálnímu stavu, který se pohyboval okolo jednoho milionu veletuctů ročně.³⁶⁷

Vývoj samotného prodeje jednotlivých výrobků u firmy Hardtmuth byl v poválečné době ovlivněn především uvedeným nedostatkem zboží na trhu. Zákazníci stále jevíli zájem o tužky Koh-i-noor a Mephisto,³⁶⁸ množily se však stížnosti na jejich kvalitu. Obchodní cestující se museli vypořádávat s těmito problémy téměř v každé části svěřeného území. Zákazníkům se sice vylouvali na potíže ve výrobě, čímž pouze zakrývali holý fakt, že kvalita tužek po odchodu německých specialistů velmi utrpěla. Obchodní cestující zároveň ve svých hlášeních konstatovali, že výrobky Grafa a Národního podniku jsou sice na trhu dostupné v menším množství, nicméně v daleko větší kvalitě.³⁶⁹

Porovnáním množství prodaných tužek Koh-i-noor a Mephisto v poválečném období vylučuje, že snímací tužka Mephisto, která se za války hojně používala v kancelářích, byla opět vytlačena klasickou Koh-i-noorkou. Prodej tohoto artiklu přesáhl 100 000 veletuctů až v roce 1948, kdy se naplno obnovila výroba. Rozložení prodeje tohoto výrobku v jednotlivých zemích jasně ukazuje, že československé území začalo

³⁶⁶ Roční produkce Grafa i Národního podniku se pohybovala okolo 100 000 veletuctů. Informace o výrobě v Grafu přináší pouze letmá zmínka z dopisu České průmyslové bance z roku 1943. Data pro Národní podnik jsou převzata z článku V. Vondry, který je získal od B. Schättingera. Grafy zachycující tuto produkci se nacházejí v přílohách č. 36 a 37.

³⁶⁷ Graf zachycující produkci Hardtmuthovy tužkárny je v příloze č. 23. Údaj o celkové produkci v roce 1948 se ve fondu prozatím nepodařilo dohledat. Z neúplné statistiky vyplývá, že za první pololetí tohoto roku vyrobila tužkárna Hardtmuth 495 716 veletuctů.

³⁶⁸ Prodej těchto produktů zachycují grafy v přílohách č. 26 a 27.

³⁶⁹ SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 02.02, kart.4, (Cestovní zprávy obchodních zástupců).

hrát rozhodující úlohu pro odbyt tužky Koh-i-noor.³⁷⁰ Dosavadní lukrativní oblast Německa byla v roce 1948 nahrazena masivním vývozem Koh-i-noorky do Sovětského svazu. Jediné dvě poměrně stabilní oblasti v poválečném období představovalo Norsko a Švýcarsko.

Tužky Koh-i-noor a Mephisto stále tvořily hlavní prodejní artikl i v poválečné době. Velmi žádanou se stala mechanická tužka Versatil,³⁷¹ kterou uvedl národní podnik na trh v roce 1946.³⁷² Příchod této novinky nezasáhl sice v poválečné době do kusového prodeje mechanických tužek,³⁷³ ale výrazně ovlivnil dosažený obrat všech prodávaných mechanických tužek.³⁷⁴ Nebývalý vzestup obratu u prodeje mechanických tužek dokládá vysokou oblibu Versatilu, především pro jeho všestranné použití a výbornou kvalitu. Staré stiskací a svěrací tužky byly sice nadále vyhledávány zákazníky, jejich kvalita však byla v porovnání s produkcí ostatních tužkáren katastrofická.³⁷⁵

Ještě horší situace panovala u plnicích per, kde národní podnik také zaostával za konkurencí. Kvalita a množství dodávaných plnicích per vedla k rapidnímu propadu obratu po roce 1946, kdy bylo naposledy dosaženo alespoň válečné úrovně.³⁷⁶ Neúnosný stav vyřešila až postupná reorganizace ve výrobě po začlenění znárodněných firem v roce 1948, kdy výrobu převzal sektor Centropen.

Nedílnou součástí prodejního artiklu tvořila také kancelářská pryž. Celkový prodej za války vlivem nedostatku kaučuku kolísal kvůli různému přidělu této suroviny v jednotlivých letech. Tehdejší vedení prodejního oddělení se dokonce rozhodlo stáhnout označení Elephant kvůli obavám z poškození světoznámé značky. Po skončení války mohl prodej opět růst a překonat krizové válečné roky v počtu prodaných kartonů.³⁷⁷ Podobně jako u tužek došlo i zde k proměně hlavních odbytových oblastí. Ze starých oblastí se udržela Belgie, Švýcarsko a Norsko.³⁷⁸ Národnímu podniku se v tomto případě podařilo proniknout do Palestiny a také do Egypta. V případě Palestiny se jednalo pouze

³⁷⁰ Tabulka v příloze č. 5.

³⁷¹ V příloze č. 49. se nachází ukázka propagačního letáku s vyobrazením mechanické tužky Versatil.

³⁷² Technický vývoj této nové mechanické tužky, která si svou popularitu udržela do dnešních dnů, začal již v průběhu druhé světové války. Národní podnik pouze dokončil již započatý výzkum, jehož následné úspěchy na trhu prezentoval jako důkaz, že i bez německých odborníků je možné dosáhnout úspěchu.

³⁷³ Graf v příloze č. 38.

³⁷⁴ Graf v příloze č. 28.

³⁷⁵ SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 02.02, kart. 4, (Cestovní zprávy obchodních zástupců, Zpráva Jana Průhera z 12. prosince 1946).

³⁷⁶ Graf v příloze č. 29.

³⁷⁷ Graf s vývojem celkového prodeje se nachází v příloze č. 30.

³⁷⁸ Tabulky v přílohách č. 3 a 6.

o přechodný úspěch. Na druhé straně je nutné zmínit, že Sovětský svaz v tomto období ještě netvořil, jako v případě tužek Koh-i-noor, hlavní vývozní oblast.

Poválečná ekonomická situace všech tří tužkáren ve velké míře závisela na kvalitě výroby a také na poptávce, která byla ovlivněna dlouhodobým nedostatkem zboží podpořeným dočasným odpadnutím německé konkurence. Nejlepších výsledků dosáhla znárodněná tužkárna Hardtmuth, které se podařilo zakotvit na tuzemském trhu. Odvrácenou stranu tohoto úspěchu představoval patrný pokles kvality u většiny hlavních výrobců. Grafo a Národní podnik si na druhé straně zachovaly poměrně vysokou úroveň svých produktů. Přechodné poválečné období se začalo schylovat ke konci až od roku 1948, kdy došlo nejen k nasycení trhu, ale i k rozsáhlé reorganizaci vlivem změny politického klimatu.

V. 1. Proměna vývozních oblastí po roce 1945

Výzkum zahraničního obchodu Hardtmuthovy tužkárny v poválečném období je vlivem roztržitosti pramenného materiálu značně komplikovaný. Hlavní pramen představují výroční zprávy prodejního oddělení z poválečného období³⁷⁹ a dále statistická hlášení účtárně.³⁸⁰ Jejich mezerovitost umožňuje pouze částečně analyzovat vývoj na zahraničním tužkárenském trhu. Dochovaná statistika má sice určitou vypovídací hodnotu, není ovšem možné detailně proniknout do místních specifik jednotlivých vývozních oblastí. Materiál umožňuje provést alespoň dílčí vertikální komparaci v rámci předešlého vývoje a zároveň vyzdvihnout některých význačných osobností ve vedení prodejního oddělení.

Události v roce 1945 přinesly zásadní reorganizaci zahraničního vývozu Hardtmuthova koncernu. V důsledku přerušení spojení s většinou vývozních oblastí bylo nutné znovu navázat kontakty s odběrateli v jednotlivých zemích a zároveň upravit smlouvy o zastoupení. Již znárodněný podnik začal v létě 1945 přijímat nové objednávky od zákazníků z celé Evropy. Omezené spediční možnosti neumožnily vypravit do konce roku větší množství dodávek. Po 5. květnu 1945 probíhal vývoz pouze do Švýcarska, Švédska, Norska a Jugoslávie.³⁸¹

Změny ve vedení národního podniku se promítly rovněž v prodejním oddělení, které mělo na starosti vývoz veškerého Hardtmuthova zboží do ciziny. Dosavadní ředitel

³⁷⁹ SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 03.01, kart. 6, (Výroční zprávy KIN).

³⁸⁰ Tamtéž, inv. č. 20.08, kart. 30, (Odbyt ve vltc. – tužky, tuhy, křídly, držátka).

³⁸¹ Přehled podílu jednotlivých zemí na celkovém obratu se nachází v příloze č. 7.

Maxmilian Lamezan-Salins uprchl koncem války společně se zbytkem Hardtmuthovy rodiny do Rakouska. Nové vedení v čele s Josefem Follprachtem tak muselo neprodleně vybrat nástupce Maxmiliana Lamezan-Salins. Volba padla na Aloise Mana, který působil od roku 1939 jako vedoucí pražského skladu.³⁸² Man se zde výborně osvědčil, jeho služeb si považovalo rovněž bývalé německé vedení. Po svém návratu do Českých Budějovic se Man v červenci 1945 ujal vedení rozsáhlé obchodní organizace, která byla budována několik předchozích desetiletí.³⁸³ Jeho manažerské zkušenosti mu umožnily plynule pokračovat ve vedení celé organizace. Výběr Aloise Mana na post ředitele lze rozhodně označit za krok správným směrem.

První velký úkol Aloise Mana spočíval v obnovení kontaktů se zákazníky v klíčových exportních oblastech. Poptávka v poválečném období byla vysoká, kvůli spedičním a výrobním možnostem nebylo ovšem možné zcela vykrývat objednávky jednotlivých zákazníků. Nenasycený trh požadoval veškeré dostupné zboží bez velkého ohledu na kvalitu a reklamní činnost tak byla v poválečném období zcela zbytečná.³⁸⁴

Alois Man musel dále vyřešit složitý vztah s dceřinými společnostmi v anglosaských zemích, které se prozatím rozhodly spolupracovat se znárodněným podnikem. Neocenitelný zdroj informací představoval již zmíněný Heinrich Czech, jehož znalosti bývalého koncernu pomohly novému vedení při jednání s dceřinými společnostmi ve Spojených státech a především ve Velké Británii.

Nyní je nutné analyzovat proměnu jednotlivých zahraničních trhů v poválečném období. Důležitý mezník představoval samotný rok 1945, kdy byl vývoz do ciziny prakticky zastaven. První dodávky byly vypraveny až koncem tohoto zlomového roku.³⁸⁵ Přebytek nevyvezeného zboží se podařilo prodat na tuzemském trhu, který v poválečném období hrál stále důležitější úlohu.³⁸⁶ Příčinu této změny je nutné hledat jednak v omezení exportních možností do evropských zemí, jednak v samotném znárodnění podniku. Národní podnik se zbavil dosavadního německého vedení a zaměstnanců, čímž se stal pro tuzemské zákazníky přijatelnější.

³⁸² Význam skladu v Praze vzrostl po odtržení sudetských oblastí na podzim 1938. Distribuce zboží do Sudet se uskutečňovala po celé válečné období právě skrze tento hlavní sklad.

³⁸³ SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 03.09, kart. 6, (Soukromá korespondence Aloise Mana).

³⁸⁴ Reklamní činnosti se věnuje kapitola VI.

³⁸⁵ Hardtmuth patřil mezi první československé podniky, které obnovily export svého zboží do ciziny. V listopadu 1945 bylo vyvezeno zboží do Švýcarska, Švédska, Norska a Jugoslávie.

³⁸⁶ Podíl zahraničního a tuzemského trhu na celkovém obratu zachycuje graf v příloze č. 39. Z grafu je patrné, že do roku 1945 tvořil tuzemský obrat cca jednu třetinu z celkového obratu, po roce 1945 tvořil téměř polovinu celkového obratu podniku.

Velké změny nastaly na zahraničních trzích. Dosavadní nejvýnosnější oblast Německa byla zcela opuštěna. Národnímu podniku se nepodařilo do roku 1948 vyvézt téměř žádné zboží do této země.³⁸⁷ Dceřiná společnost v Berlíně byla uzavřena již před koncem války, samotné sídlo na Wilhelmstrasse zničil spojenecký nálet v roce 1945. Poškozená komunikační síť tak zcela zabránila v obchodování s touto oblastí. Národní podnik sice přišel o toto významné odbytiště, avšak možnosti německých výrobců byly také omezeny. Československé tužkárenství se prozatím zbavilo silné konkurence na zahraničních trzích, což mu výrazně pomohlo při poválečné stabilizaci a reorganizaci jednotlivých zastoupení.

Zbylé zahraniční trhy lze rozdělit do tří základních skupin. První tvoří trhy ve formujícím se východním bloku. Do druhé skupiny států lze zařadit tzv. západní trhy, které byly pro národní podnik přístupné do konce čtyřicátých let.³⁸⁸ Na tuto skupinu poté navazuje poslední skupina, kterou lze označit za tzv. vedlejší vývozní oblasti. Do ní spadají francouzské a anglické kolonie v Africe a země Latinské Ameriky.³⁸⁹

Ve skupině tzv. východních států hrála v poválečném období klíčovou roli Jugoslávie, kde měl Hardtmuth do roku 1945 dceřinou společnost v Záhřebu. Společnost byla po válce sice znárodněna jugoslávským komunistickým státem, výrobky ovšem nadále dodával československý národní podnik. Hardtmuthovo zboží bylo na tomto trhu dobře zavedeno, což dokládá vysoký obrat, který v roce 1948 přesáhl 20 milionů korun. Jednalo se o poslední úspěšný rok, protože v důsledku zhoršení sovětsko-jugoslávských vztahů byl obchod s touto oblastí výrazně omezen.

Mezi další země v této skupině patřilo Rumunsko a Bulharsko. Rumunsko tvořilo v předválečné a válečné době jednu ze základních vývozních oblastí koncernu. Hardtmuth zde vytvořil ve třicátých letech dceřinou společnost, která vyráběla plnicí pera a distribuovala je na místní trh. V roce 1945 byla tato společnost znárodněna, čímž byl obchod silně omezen. Dosažený roční obrat se pohyboval okolo jednoho milionu, tedy dvacetkrát méně než v předchozích letech. Rumunskou oblast lze v poválečném období označit za dočasně mrtvou.

Bulharsko představovalo již v předválečném období středně důležitou vývozní oblast. Spojení s tímto trhem bylo obnoveno až v roce 1947. Obchod od této doby probíhal již zcela v rámci tzv. clearingů. Do Bulharska putovala v tomto roce pouze jediná dodávka

³⁸⁷ Vývoz do jednotlivých zemí v období 1939-1942 zachycuje tabulka v příloze č. 8.

³⁸⁸ Souhrnná tabulka pro obě skupiny se nachází v příloze č. 7.

³⁸⁹ Tabulka s vedlejšími vývozními trhy je v příloze č. 9.

pro firmu Wrettcheff. Národní podnik mohl sice vyřídít i objednávky dalších firem, z prestižních důvodů raději vykryl objednávky přicházející ze západní Evropy. Další problém při vývozu do Bulharska představovala samotná clearingová dohoda s Československem, v níž byl sice vymezen kontingent pro tužkárenské výrobky, avšak bulharská vláda dala přednost dovozu důležitějších výrobků nežli tužek.³⁹⁰ Obchod s Bulharskem se naplno obnovil až v roce 1948, kdy se podařilo získat významné státní zakázky.

Poslední dva státy z této skupiny představovalo Maďarsko a samotný Sovětský svaz. V Maďarsku se národní podnik opět střetával s problematickým získáváním dovozních povolení, která si musely jednotlivé firmy obstarávat od maďarské vlády. Situace zde byla srovnatelná s Bulharskem.

Zvláštní kapitolu představoval pro národní podnik Sovětský svaz. Předchozímu koncernu se kvůli sovětské politice nikdy nepodařilo proniknout na tento trh. Výjimku tvořilo pouze válečné období a s tím spojená přechodná okupace některých částí Sovětského svazu. V této době se koncernu podařilo vypravit několik významných zakázek na okupovaná území, jednalo se o zakázky pro německé okupační úřady. Sovětský trh po roce 1945 představoval pro národní podnik velkou neznámou. Josef Follpracht společně s Aloisem Manem se v rámci dobové orientace na Sovětský svaz snažili již od roku 1945 získat významné zakázky v této zemi, ale zatím bezúspěšně. Jednání pokračovala až do října 1947, kdy Josef Follpracht navštívil Moskvu. Při této návštěvě se mu podařilo získat důležité zakázky pro rok 1948. Jednalo se o tzv. kompenzační obchod, při kterém měl národní podnik dodat vyrobené tužky a jako protihodnotu obdržet lipovou a olšovou kulatinu.³⁹¹ První zakázky byly odeslány až v roce 1948, jejich celková hodnota dosahovala 48 milionů korun.³⁹² Takto velké roční zakázky pro jedinou zemi se předchozímu koncernu nikdy nepodařilo získat. Jednalo se nepochybně o velký úspěch centrálního ředitele Follprachta a jeho náměstka Mana. Obchod s touto oblastí se dále rozvinul po roce 1949, kdy se celý export začal přeorientovávat na formující se východní blok.³⁹³

³⁹⁰ SOA Třeboň, oddělení ČB, *fond Koh-i-noor Hardtmuth*, s. p., inv. č. 03.01, kart. 6, (Výroční zprávy KIN).

³⁹¹ *První Koh-i-noorky do SSSR*, Práce, 25. října 1947, s. 8.

³⁹² První objednávka ze SSSR se skládala ze 40 000 veletuctů tužek Koh-i-noor a 4 000 veletuctů pastelek. Druhou objednávkou tvořilo dalších 44 000 veletuctů tužek Koh-i-noor a Technicolor. *Koh-i-noorka pracuje na prvé dodávce do SSSR*, Rudé právo, 25. ledna 1948, s. 5.

³⁹³ Jediný dochovaný pramenný materiál pro informaci o dodávkách do SSSR do roku 1948 představují novinové články v předních českých denících. Hlavním cílem těchto článků bylo jednak upevňovat přátelství se Sovětským svazem, jednak vyzdvihnout činnost znárodněné Koh-i-noorky.

Obchod s východními státy v období do roku 1948 nelze označit za zcela uspokojivý. Většina těchto států ponechávala po roce 1945 své trhy uzavřené pro zahraniční výroby. Další problém představovala dlouhá jednání o uzavření obchodních, potažmo clearingových smluv mezi Československem a těmito zeměmi. Tento aspekt společně s platební neschopností některých zemí vedl k rozvoji kompenzačního obchodu, o který národní podnik příliš nestál. Důvody byly zcela zřejmé, národní podnik místo slíbeného náhražkového lipového a olšového dřeva pouze kompenzoval sovětské dodávky obilí do Československa.³⁹⁴ Daleko lukrativnější bylo pro národní podnik vyvázet své zboží do západní Evropy a britských kolonií, protože s těmito zeměmi probíhal klasický bezhotovostní platební styk v pevné dolarové měně.

Do druhé hlavní skupiny je nutné zařadit již zmíněné oblasti západní Evropy. Přední místo zde zaujala Belgie, která tvořila v předválečném i válečném období jedno z klíčových postavení koncernu na západním trhu. Po válce byla takto získaná pozice beze zbytku využita. Belgičtí zákazníci jevíli velký zájem o Hardtmuthovo zboží, čímž mohl obrat v roce 1947 dosáhnout až 17 milionů korun.³⁹⁵ K dosažení takto vysokého obratu dále přispěla činnost místního zástupce M. Ponsard-Frugiera, který měl velké zkušenosti s místním trhem. Obrat také navýšilo dohodnuté snížení provize pro Ponsard-Frugiera z 18 % na 10 %.

Další klíčová pozice v rámci exportní strategie připadla sousednímu Nizozemí. Přes silná dovozní omezení nizozemské vlády se podařilo uskutečňovat vývoz do této země.³⁹⁶ Zvláštní zásluhu na zvyšování obratu měl tamní zástupce Van Hessen, který byl schopen prosadit několikanásobné zvýšení dříve dohodnutého kontingentu. Zároveň se do Nizozemí podařilo vyvázet téměř všechny druhy Hardtmuthova zboží, včetně pryže a nově zaváděných Versatilů.

Specifické místo mezi vývozními oblastmi tvořily tři evropské státy, ve kterých měl bývalý koncern své dceřiné společnosti. Jednalo se o Itálii, Francii a Velkou Británii. Jako nejúspěšnější se v poválečném období ukázala Itálie, do které se sice dováželo až od roku 1947, nicméně v celkovém průměru byl docílený obrat v této oblasti vyšší než ve

³⁹⁴ Pro výrobu nejkvalitnějších tužek se používalo dřevo cedrové, v poválečné Evropě se ovšem jednalo o drahou nedostatkovou surovinu, jednotlivé tužkárny tak pokračovaly ve výrobě z náhražkového dřeva.

³⁹⁵ Nejvyššího obratu okolo 5 milionů korun v předchozím období bylo dosaženo v roce 1942. Národnímu podniku se v roce 1947 podařilo zvýšit tento obrat více jak trojnásobně.

³⁹⁶ Národní podnik se od roku 1946 snažil vyjednat rozšíření svého zastoupení v Nizozemí, dlouhá jednání se protáhla až do konce roku 1947, aniž by přinesla řešení. Národní podnik se musel spokojit s ponecháním tzv. volného dovozního práva cca 15 odběratelům s jednotným rabatem 20 %, zbylí zákazníci byli zásobováni skrze zástupce Van Hassena. SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 03.01, kart. 6, (Výroční zprávy KIN).

Francii či Velké Británii. Vysoký obrat nebyl v Itálii docílen prostřednictvím dceřiné společnosti S.A.C.R.A.C. se sídlem v Miláně, nýbrž skrze zastupitelskou firmu IMES v Terstu.³⁹⁷ Obchodním zástupcem pro oblast svobodného města Terstu a samotné Itálie se stal spolumajitel firmy IMES E. Polzer. V roce 1947 se jeho prostřednictvím vyvezlo do Itálie zboží v hodnotě 8 000 000 korun. Hodnota vyvezeného zboží mohla být podle dochovaných zpráv ještě vyšší,³⁹⁸ vlivem některých omezení se však do této oblasti nepodařilo vyexportovat v roce 1947 více produktů. Hlavní příčinu tohoto stavu je nutné hledat v počátečním nedostatku lidí v nové zastupitelské firmě. Mezi další faktory patřilo propojení místních italských tužkáren s vládní strukturou. Tyto tužkárny prosadily postupný zákaz dovozu zahraničního zboží. Spolumajitel firmy IMES Polzer se dobře vyznal v místních poměrech a skrze kontakty přímo v Římě se mu podařilo tento dovozní zákaz obejít.

Další jednání s firmou IMES vyústilo v uzavření kompenzační dohody na vývoz zboží do Itálie, národnímu podniku se tímto podařilo upevnit své postavení v Itálii a zároveň uspět v oblasti, kde se to předtím nepodařilo bývalému koncernu. Firma IMES a její zastoupení se v následujících dvou letech skvěle osvědčilo. Při reorganizaci zahraničního obchodu národního podniku v roce 1949 bylo toto zastoupení vyhodnoceno jako vynikající. Národní podnik tehdy rozšířil zastoupení i pro své nově vytvořené sektory.³⁹⁹ Navázání spojení s firmou IMES tak lze označit jako pozitivní krok ze strany národního podniku.

Francie tvořila již od počátku 20. století základní stavební kámen Hardtmuthovy zahraniční organizace. Po druhé světové válce měl národní podnik zajištěnou spolupráci ředitele pařížské filiálky A. Beaudiera. Tento dlouholetý pracovník ochotně navázal spolupráci s národním podnikem a až do roku 1950 velice dbal na udržování korektních vztahů s centrálou v Českých Budějovicích.⁴⁰⁰ Dosažený obrat v poválečném období prokazoval ve Francii kontinuální tendenci. Určitý pokles byl zaznamenán pouze v roce 1948 v důsledku celkové reorganizace národního podniku. Tento hladký poválečný přechod je nutné připsat především zmiňovanému řediteli Beaudierovi, který dokázal

³⁹⁷ Dceřiná společnost S.A.C.R.A.C patřila již od třicátých let k nejméně výtěžným společnostem, které koncern v zahraničí založil. Hlavní důvod neúspěchu této společnosti spočíval v ochranářské politice italské fašistické vlády. Po válce tato společnost prakticky zanikla, národní podnik proto svěčil zastoupení firmě IMES.

³⁹⁸ SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 03.01, kart. 6, (Výroční zprávy KIN).

³⁹⁹ Tamtéž, inv. č. 20.04, kart. 28, (Zahraniční zastoupení – smlouvy).

⁴⁰⁰ Po roce 1950 A. Beaudiere přešel i s celou filiálkou do služeb Hardtmuthovy rodiny, která zahájila soudní spory s národním podnikem.

Hardtmuthovo zboží udržet na francouzském trhu i v období výpadku dodávek v posledním roce války.

Poslední z trojlístku západních států, kde zřídil Hardtmuth před válkou své společnosti, byla Velká Británie. Továrna v Croydonu byla od roku 1941 uzavřena a využívána RAF, protože se v její blízkosti nacházelo letiště. Po válce si vedení dceřiné společnosti našlo nové umístění pro svou továrnu v Epsonu. Dceřiná společnost okamžitě po skončení války navázala kontakty s národním podnikem, které zprostředkoval bývalý generální ředitel Czech. Zástupci obou stran si samozřejmě uvědomovali důležitost vzájemné podpory v poválečné době. Britský podnik potřeboval zpočátku zásobovat zbožím z Českých Budějovic, národní podnik byl naproti tomu nucen hledat odbyt pro své zboží po výpadku většiny východní Evropy a Německa. Spolupráce pokračovala prakticky až do konce čtyřicátých let, kdy změněné politické klima a především soudní spory mezi národním podnikem a rodinou přerušily veškeré kontakty.

Při pohledu na obrat docílený ve Velké Británii v poválečném období je na první pohled zřejmé, že dlouhodobý výpadek dodávek si vybral svou daň.⁴⁰¹ Nejvýdělečnější poválečný rok 1947 přinesl obrat okolo 8 milionů korun, v porovnání se 14 miliony v předválečných letech se tak jednalo o citelný propad.⁴⁰² Při pohledu na celkovou sumu poválečného obratu je dále nutné zohlednit, že sem byl započítán obrat v celém tehdejší Britském impériu, lépe řečeno v těch částech, kam národní podnik dodával zboží. Dodávky tohoto zboží probíhaly pomocí tzv. reexportu, čímž byla obejitá některá omezení při vývozu zboží. Zboží národního podniku bylo na základě tohoto reexportu dopraveno dceřiné společnosti v Epsonu a odtud zasíláno jednotlivým zástupcům této společnosti v zemích britského impéria.⁴⁰³

Spolupráce obou podniků byla již v období do roku 1948 poznamenána vzájemnými neshodami. Národní podnik vytýkal dceřiné firmě agilnost při provádění tohoto reexportu, dále poukazoval na zdánlivou neschopnost některých zástupců britské společnosti.⁴⁰⁴ Tyto spory přispěly k vzájemnému ochlazení vztahů, které vyvrcholily v soudní pře započaté roku 1950.

⁴⁰¹ Poslední dodávky do Velké Británie dorazily před začátkem druhé světové války, během celé války bylo spojení s touto oblastí zcela přerušeno.

⁴⁰² Předválečný obrat zachycuje tabulka v příloze č. 10, poválečný přehled obratu je v tabulce v příloze č. 7.

⁴⁰³ Jednalo se především o Indii, dále např. o rovníkovou Afriku, Keňu, Súdán, Malajsii a Nigérii. SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 03.01, kart. 6, (Výroční zprávy KIN).

⁴⁰⁴ Do politicky nestabilní Indie bylo těžké dodávat zboží, což si sice národní podnik uvědomoval, přesto spatřoval hlavní příčinu nízkého obratu v činnosti tamního zástupce.

Řecko, Turecko a Švýcarsko představovaly tři sice poměrně stabilní vývozní oblasti, avšak postavení Hardtmuthova podniku na těchto trzích nebylo příliš pevné. Právě toto slabé postavení utváří jednotící prvek těchto tří zemí. Nejvýdělečnější oblast tvořilo Turecko, jehož oblast, podobně jako v případě Švýcarska, nezasáhly válečné operace. Národní podnik mohl začít s vývozem do této oblasti již v roce 1946, staří zákazníci tak nebyli ztraceni.⁴⁰⁵ V roce 1946 probíhal obchod ještě na bázi kompenzační, ale po uzavření clearingové dohody se mohl obchod s Tureckem více rozvinout.

Srovnatelná situace nastala v obchodu s Řeckem s tím rozdílem, že uzavření clearingové dohody se protáhlo až do roku 1948. Do té doby probíhal obchod s touto zemí pouze prostřednictvím kompenzace. Do celkové situace se promítla probíhající občanská válka, která skončila až v roce 1949. Celkový roční obrat po roce 1945 byl srovnatelný s válečným a předválečným stavem. Změna nastala až v roce 1948, kdy se podařilo uzavřít clearingovou dohodu a zároveň získat velkou státní zakázku v hodnotě 5 milionů korun.

Švýcarsko představovalo již od třicátých let specifickou vývozní oblast pro Hardtmuthovu firmu. Silné postavení si na tomto trhu udržovala tuzemská tužkárna Caran d'Ache, což se nezměnilo ani v poválečném období. Národní podnik sice několikrát změnil obchodní zastoupení v této zemi, ale bez velkého úspěchu. Od 1. ledna 1947 převzala zastoupení firma Papyria, do které národní podnik vkládal velké naděje, k očekávanému průlomu ani tentokrát nedošlo. Hlavní příčiny těchto neúspěchů je nutné hledat v neotřesitelném postavení místní tužkárny Caran d'Ache, která byla schopná zásobit trh kvalitním zbožím. Národní podnik naproti tomu musel ústy centrálního ředitele Follprachta připustit, že jeho zboží nedosahuje zdaleka kvality této konkurence.⁴⁰⁶

Poslední významnou oblast v této druhé skupině představuje Skandinávie. Ze čtyř skandinávských zemí bylo Finsko a Dánsko v poválečném období prakticky ztraceno. Tamní vlády zakázaly dovoz veškerého tužkárenského zboží, čímž se tyto oblasti staly pro národní podnik doslova přechodně mrtvé. Obě tyto země tvořily v předchozím období pevnou základnu ve vývozní organizaci. Jejich výpadkem přišel národní podnik o jedny

⁴⁰⁵ Kuriózní situace nastala při obchodování s firmou Gülzari, která kvůli spekulativnímu debaklu byla nucena vrátit zakázku v hodnotě 2 milionů korun. Vracené zboží vlivem špatného uskladnění zvlhlo, takže firma Gülzari musela národnímu podniku uhradit vzniklé výlohy. SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 03.01, kart. 6, (Výroční zpráva KIN).

⁴⁰⁶ Odkaz na tento výrok se objevuje v konceptu výroční zprávy pro rok 1947, v čistopisu byla tato výtka vypuštěna. SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 03.01, kart. 6, (Výroční zpráva KIN).

z nejdůležitějších vývozních oblastí. Některým exportérům se sice podařilo vyvézt část zboží do těchto zemí, ale jednalo se o zcela marginální záležitosti.

Vývoz do Švédska a Norska naproti tomu probíhal uspokojivě. V Norsku sice došlo k potížím se zastoupením firmy Wandem & Co, avšak po jeho výměně obchod pokračoval téměř nerušeně.

Pro úplnost je nutné připomenout situaci na Pyrenejském poloostrově. Hardtmuthův koncern se v předválečném období velice snažil uchytit na tomto území, ale v cestě mu stála konkurence německých a britských tužkáren. V Portugalsku navázal národní podnik po válce na doposud bezchybnou spolupráci s dvěma zástupci, kteří byli ustanoveni na počátku války. Jednalo se o Alfreda Seifrieda pro jižní část země se sídlem v Lisabonu a o Ericha Leichsenringa pro severní část se sídlem v Coimbře. Poválečný obchod zbrzdilo pozdní uzavření obchodní smlouvy s Československem. V důsledku této skutečnosti nevěnoval národní podnik do roku 1948 řádnou pozornost této exportní oblasti. Situace se změnila po uzavření obchodních smluv, kdy si národní podnik uvědomil hodnotu této oblasti. Portugalská měna byla totiž po válce velmi pevná, směnitelná za dolary, což přilákalo pozornost národního podniku. Od roku 1948 byla této oblasti věnována zvláštní péče v podobě přednostně vykrývaných zakázek.

Situace ve Španělsku se naproti tomu vyvinula zcela opačně. Postavení, které zde koncern na konci války pracně vybuřoval, bylo zcela zničeno v důsledku změn v tamním zastoupení firmy Technigraf. Dlouholetý ředitel Jose Jordana se přesunul do jihoamerické oblasti, čímž byl ztracen veškerý zájem o zboží národního podniku Hardtmuth.

Poslední zemí, která spadá do této skupiny, byť se nejedná o evropskou zemi, je Palestina. Její rozdělení na židovský a palestinský sektor se promítlo i do zastoupení národního podniku, které bylo rozděleno do těchto dvou sektorů. S palestinskou oblastí měl Hardtmuth zkušenosti před vypuknutím války, takže se jednalo o prozkoumané území z hlediska odbytových možností. Židovský sektor byl v této době zastoupen firmou Schiller et Haas v Tel-Avivu, která se ukázala být v roce 1947 nejúspěšnější zastupitelskou firmou v zámoří. Právě zásluhou této firmy se podařilo dosáhnout obratu okolo 6 milionů korun, což byla v porovnání s předválečnými lety rekordní výše.⁴⁰⁷ Zastupitelské firmě se podařilo zcela odstavit britskou i americkou konkurenci, čímž si národní podnik vytvořil v této oblasti monopol na prodej svého zboží.⁴⁰⁸ Opačná situace

⁴⁰⁷ Roční obrat v letech 1937-1939 se pohyboval do 500 000 Kč. Tabulka se nachází v příloze č. 10.

⁴⁰⁸ Vynikající výsledky podnítily v roce 1947 pokusy založit v Palestině vlastní tužkárnu národního podniku, které skončily neúspěchem po změně geopolitické situace.

nastala v arabském sektoru. Vina padla na místního zástupce J. Albina, kterému byla předhazována nedostatečná průbojnost na trhu. Veškeré naděje bez ohledu na činnost zástupce Albina vzaly za své po vzniku samostatného Izraele a jeho odpoutání se od zformovaného východního bloku.

V úzkém spojení s touto druhou skupinou vývozních oblastí se nacházely jihoamerické země a koloniální území v Africe a Asii. Společně je možné je označit za vedlejší vývozní oblasti, jelikož nebyly v centru zájmu národního podniku.⁴⁰⁹ Většinou se jednalo o území, na která již předchozí koncern někdy dodával své zboží. Tyto dodávky však přerušila druhá světová válka.

Pro větší přehlednost je možné tyto vedlejší vývozní oblasti dále geograficky rozdělit do čtyř skupin – Evropa, Asie, Afrika, Latinská Amerika.

Do vedlejších evropských států je nutné započítat Island, Maltu a Kypr. Situace na Islandu se sice po skončení války vyvíjela slibně, avšak národnímu podniku se nepodařilo vytlačit silnou americkou konkurenci, která se zde v průběhu druhé světové války pevně uchytila. První zakázku se podařilo vypravit až v roce 1947. Z došlých objednávek bylo patrné, že tamní zástupce Fridtjof Nielsen projevoval zájem pouze o zboží, které nebyly americké tužkárny schopné zajistit.⁴¹⁰ Veškeré kontakty se omezily pouze na výplatu slíbené provize pro tohoto zástupce, kterou si měl vyzvednout v průběhu jarního veletrhu v roce 1948. Národní podnik nakonec s výplatou zvýšené provize souhlasil, pravděpodobně z obavy možných právních sporů ohledně provize, které byly při těchto potížích velmi vyčerpávající a poškozovaly značku Hardtmuth v zahraničí. Island představoval v poválečném období zcela okrajovou vývozní oblast, čehož si bylo vědomo i vedení prodejního oddělení.

Ve Středomoří dodával národní podnik zboží na Kypr a Maltu. Z hlediska obratu byl bezpochyby důležitější Kypr, na kterém se podařilo v roce 1947 dosáhnout vysokého obratu 1 389 356 Kčs. Podle exportního referenta J. Friedy nebylo tohoto obratu dosaženo pouze prodejem zboží národního podniku na Kypru, ale také jeho dalším zasíláním do okolních oblastí, především do Řecka, kde byl velký zájem o Hardtmuthovo zboží.⁴¹¹ Friedovo tvrzení bylo nejspíše pravdivé, protože v následujícím roce, kdy se projevila zaváděná devizová omezení na Kypru a v okolních státech, poklesl obrat na 416 099 Kčs, což představovalo úměrnou hodnotu s ohledem na velikost území.

⁴⁰⁹ Tabulka s přehledem těchto zemí je uvedena v příloze č. 9.

⁴¹⁰ SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 20.04, kart. 27, (Seznam podniků LCH v ČSR i v zahraničí, seznam zástupců).

⁴¹¹ Tamtéž, inv. č. 03.01, kart. 6, (Výroční zprávy KIN).

Na Maltě nastala v období 1946-1947 kuriózní situace. V důsledku nedorozumění se společností ve Velké Británii dodával národní podnik menší množství zboží i na tento ostrov, který měl podléhat bývalé dceřině společnosti.⁴¹² Celá situace se do konce roku 1947 vyjasnila, takže v následujícím roce dodávala zboží na Maltu již britská společnost, která mohla využít prioritních cel určených pro anglické výrobky dodávané na území Malty.

Rozlehlý asijský kontinent představoval pro národní podnik příliš nedotčené území. Koncern Hardtmuth dodával v předválečném období své zboží do oblasti blízkého východu pouze okrajově. V poválečném období navazoval národní podnik na činnosti předchozího koncernu. V napjaté poválečné situaci se nepovedlo získat nové významnější tržové oblasti. Na Blízkém východě se podařilo obnovit spojení s Íránem, Irákem a Sýrií.

Do Íránu se podařilo vyvézt zboží již v roce 1946, kdy bylo obnoveno zastoupení s firmou Couker & Aboudi, která dlouhodobě zastupovala předchozí koncern. Spolupráce s uvedenou firmou nepokračovala dle představ národního podniku, referent Frieda vytýkal uvedené firmě liknavost při hledání zákazníků. V roce 1947 bylo dodáno zboží pouze dvěma firmám, což považoval národní podnik za neudržitelné. Situaci se vedení prodejního oddělení pokusilo řešit hledáním nového zastoupení. Volba padla na firmu S.A.E. Ba'ra, která dodávala výrobky pouze jediné firmě.⁴¹³ Dále v úvahu připadal ředitel firmy Atlas trading company Karel Pokorný, který se ale v roce 1947 stáhl z Iráku do sousedního Íránu, kde nakonec převzal zastoupení pro národní podnik. Situace v Íránu nebyla do roku 1948 definitivně vyřešena, hlavním zástupcem zůstala firma Couker & Aboudi.⁴¹⁴

V sousedním Íránu se pokusil národní podnik navázat spolupráci s firmou Khodjamiriam, tento pokus byl jen částečně úspěšný. V roce 1946 nastaly velké komplikace, během kterých bylo ukončeno toto zastoupení. Firma Khodjamiriam se následně obrátila na americkou společnost Hardtmuth a podepsala s ní dohodu o zastoupení, jejíž platnost měla vypršet až koncem roku 1947. Národní podnik se následně obrátil přímo na americkou společnost, která přislíbila neobnovení dohody po

⁴¹² Zboží na Maltu dodávala britská společnost již v předválečném období, jednalo se o její dlouhodobou sféru vlivu. K uvedenému nedorozumění došlo pravděpodobně v důsledku neustále odkládané dohody o rozdělení sfér vlivu mezi národní podnik a britskou skupinu Hardtmuth.

⁴¹³ V jednom období národní podnik v Iráku zastupovaly hned tři firmy, což poškozovalo obchod se značkou Hardtmuth.

⁴¹⁴ Při reorganizaci zahraničního obchodu v roce 1949 byla tato firma označena jako nevyhovující, lepší zastoupení nebylo nalezeno. SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth*, s. p., inv. č. 20.04, kart. 28, (Informace o zastupitelských firmách v zahraničí).

jejím vypršení na konci roku 1947. Národní podnik poté našel nové zastoupení v osobě již zmiňovaného Karla Pokorného, ředitele Atlas trading company. Tato společnost získala od 30. června 1947 výsadní zastoupení pro iránský trh.

Zastoupení v Sýrii bylo vyřešeno až v červenci 1947, kdy zástupce firmy S.A.E Baťa Bejrút dorazil do Českých Budějovic a projednal situaci s vedením národního podniku. Výsledkem těchto jednání bylo uzavření dohody, na jejímž základě měla firma S.A.E Baťa Bejrút zprostředkovávat placení dodávek národního podniku do Sýrie.⁴¹⁵ Tento systém se příliš neosvědčil kvůli průtahům při poukazování úhrad za dodávky národního podniku.⁴¹⁶ Otázka definitivního zastoupení v Sýrii zůstala podobně jako v Iráku otevřena.

Mezi další asijské oblasti, do kterých národní podnik exportoval své zboží, patřila Francouzská Indočína, Nizozemská východní Indie a Čína.⁴¹⁷ Francouzská Indočína a její zastoupení bylo po skončení války svěřeno Daliborovi Patrnému, který se velmi osvědčil. Tento zástupce musel být po dlouhých jednáních převeden pod francouzskou filiálku národního podniku. Nová konstelace se vůbec neosvědčila, obrat se v následujícím roce strmě propadl. V druhé polovině roku 1948 obchod s Indočínou skončil.⁴¹⁸

Obrovský čínský trh mohl představovat výborné odbytiště pro Hardtmuthovy výrobky. Celní zákaz jejich dovoz omezil pouze na oblast Hongkongu, do kterého dodával národní podnik zboží pomocí tzv. reexportu přes britskou dceřinou společnost. Ambice národního podniku byly daleko větší, prodejní oddělení se odmítlo spokojit s pouhým reexportem zboží a chtělo získat vlastní zastoupení v této oblasti. Jednání byla započata s firmou Lieberman & Waelchli, která měla své filiálky v Hongkongu, Šanghaji a Tientsinu. Skrze toto zastoupení se podařilo dodat pouze jednu dodávku do Hongkongu. Silné protesty dceřiné společnosti ve Velké Británii donutily národní podnik od tohoto zastoupení odstoupit.⁴¹⁹

V Africe dodával národní podnik své zboží především do Egypta, Maroka, dále do Francouzské Západní Afriky, Portugalské východní Afriky a do britských kolonií.

⁴¹⁵ Jako takzvaní subagenti firmy S.A.E Baťa měli pracovat bývalí zástupci národního podniku: firmy Louis Sabagh, Edouard Orphali, a Pierre Misk & Cie. SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth*, s. p., inv. č. 03.01, kart. 6, (Výroční zprávy KIN).

⁴¹⁶ Jako nejproblémovější se ukázala firma Loius Sabagh.

⁴¹⁷ Informace o poválečném obchodování s Madeirou a Nizozemskou východní Indií se nepodařilo dohledat.

⁴¹⁸ V tomto případě se pravděpodobně projevil počínající propukání nedůvěry mezi národním podnikem a ředitelem francouzské filiálky A. Beaudierem, který navazoval již od roku 1948 užší styky s Hardtmuthovou rodinou.

⁴¹⁹ Národní podnik nadále udržoval styky s firmou Lieberman & Waelchli, jednalo se hlavně o informace ohledně možnosti pronikání na čínský trh.

Z uvedených zemí hrál klíčovou úlohu Egypt, se kterým měla tužkárna Hardtmuth bohaté zkušenosti již z předválečného období. Zastoupení si po celou dobu uhájila káhirska firma M. Rotschild & Cie. V roce 1947 jí národní podnik dokonce udělil výhradní zastoupení na egyptském trhu. Tento krok byl oboustranně výhodný, firma Rotschild získala celý kontingent pro Egypt a zároveň se usnadnila kontrola distribuce Hardtmuthova zboží. Národní podnik naproti tomu získal kontrolu nad distribucí výrobků, protože firma Rotschild musela zasílat do Českých Budějovic opisy veškerých účtů. Koncem roku 1947 nastala krize v důsledku omezení vývozu zboží do Egypta. Firma Rotschild se flexibilně pokusila přizpůsobit tomuto zákazu tím, že navrhla přejít na obchodování formou kompenzace. Mělo se jednat o kompenzaci tužek za egyptskou bavlnu. K této kompenzaci nakonec nedošlo v důsledku hospodářských obtíží na egyptské straně.⁴²⁰

Na severu Afriky hrál důležitou úlohu přístav Tanger.⁴²¹ V této oblasti byl v poválečném období dosažen minimální obrat v důsledku dodávek levného zboží americké konkurence a dále také tím, že první poválečná dodávka se skládala z nekvalitních tzv. válečných výrobků, což značně ztížilo postavení tamního zástupce L. Hirsche. Tanger dále přinášel národnímu podniku rozsáhlé možnosti reexportu například do nedalekého Španělska.⁴²²

Poslední významné území v Africe představovala Francouzská Západní Afrika.⁴²³ Tamní zástupce inženýr John Fráňa se prokázal jako zdatný zástupce, kterému se podařilo navýšit dříve dohodnutý kontingent francouzské filiálky pro toto území. Opět se projevil počínající třenic mezi pařížskou filiálkou a národním podnikem. Národní podnik prosazoval výhradní zastoupení pro Johna Fráňa, filiálka požadovala svou přímou kontrolu nad tímto zastoupením. K dosažení dohody před vypuknutím sporů nakonec nedošlo, jelikož se jednalo o zcela okrajovou oblast zájmu obou podniků.

Poslední skupinu vedlejších zemí tvořily státy v Jižní a Střední Americe. Do těchto zemí vyvážel Hardtmuthův koncern pouze v roce 1939, poté byl nucen předat toto území v důsledku válečných operací své dceřiné společnosti ve Spojených státech.⁴²⁴ Uvedené rozhodnutí bylo pro tehdejší koncern velmi bolestivé, protože již v této době se

⁴²⁰ SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 03.01, kart. 6, (Výroční zprávy KIN).

⁴²¹ Tanger byl po druhé světové válce opět svěřen pod mezinárodní kontrolu, pod kterou setrval až do roku 1956, kdy byl připojen k Maroku.

⁴²² SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 03.01, kart. 6, (Výroční zprávy KIN).

⁴²³ Mauretánie, Senegambie, Niger, Francouzský Súdán, Francouzská Guinea, Pobřeží slonoviny, Horní Volta a Dahomey.

⁴²⁴ Tabulka s přehledem celkového obratu v roce 1939 v Jižní Americe se nachází v příloze č. 10.

projevovala mírná rivalita s dceřinou společností v USA. Po skončení války měl národní podnik velký zájem o obnovu svých vlastních dodávek do těchto států. Zde narazil na silný odpor americké a britské společnosti. V roce 1947 byly nakonec navázány první kontakty s bývalými zástupci v jižní Americe.⁴²⁵ Z těchto jednání vyšlo najevo, že bude nutné přizpůsobit ceny výrobků kvotacím severoamerické konkurence a dále podřídit platební podmínky místním zvyklostem. K prvním sporadickým obchodům došlo vlivem těchto okolností až v roce 1948. Následující politické události v Československu společně s propuknutím právních sporů zamezily dalšímu kontaktu s touto oblastí.

Vývozní situaci v poválečném čase lze shrnout do několika zásadních bodů. Národní podnik se v první řadě snažil navázat na předešlou organizační strukturu Hardtmuthova koncernu. Z tohoto důvodu byl povolán z Prahy Alois Man a dále využity zkušenosti a kontakty bývalého generálního ředitele Heinricha Czecha. Pokus o tuto kontinuitu do roku 1948 fungoval velmi dobře.

Rozsáhlé změny nastaly na světových trzích. Velmi bolestivá byla ztráta klíčové německé oblasti. Národní podnik se v důsledku tohoto výpadku musel zaměřit na jiné oblasti Evropy. Jako velmi lukrativní se ukázala západní Evropa, kde sehrála důležitou úlohu Belgie, a dále dceřiné společnosti ve Velké Británii, Francii a částečně v Itálii. Východní Evropa a Balkán s výjimkou Jugoslávie naproti tomu byla téměř opuštěna v důsledku poválečného rozvratu. Zlom přišel až v roce 1948, kdy byly vypraveny první dodávky do Sovětského svazu, čímž se začalo obracet směřování celého Hardtmuthova podniku.

Další důležitý prvek, který omezoval vývoz do některých oblastí, představovalo složité získávání dovozních povolení. Podobně jako po první světové válce se i nyní snažily jednotlivé státy ochraňovat své vlastní tužkárenské podniky vydáváním zákazů dovozu tužkárenských a jiných výrobků. Národní podnik tímto přišel o některá významná odbytiště v Evropě⁴²⁶ i o možnosti expanze mimo evropské trhy. Obchod dále brzdily opožděně uzavírané clearingové smlouvy mezi jednotlivými státy a Československem. Obchodní vztahy fungovaly ještě v roce 1947 většinou na kompenzační bázi.

Národní podnik se v protikladu s předchozím Hardtmuthovým koncernem nepokusil v této krizové době pronikat do nových oblastí. Koncern Hardtmuth využil beze zbytku nabízené možnosti v průběhu druhé světové války. Národní podnik se proti tomu

⁴²⁵ SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 03.01, kart. 6, (Výroční zpráva KIN).

⁴²⁶ Jedná se především o zmiňované Dánsko a Švédsko.

v poválečné situaci soustředil na důkladnou obnovu dřívějších zastoupení, i když v některých případech se nejednalo o příliš výnosné investice. Na druhé straně je nutné zohlednit kritickou situaci národního podniku v období těsně po skončení války. Celá struktura podniku musela projít zásadní změnou, takže nebyl čas ani příležitost hledat nové odbytové oblasti pro Hardtmuthovy výrobky.

V neposlední řadě je také nutné připomenout počínající odcizování mezi národním podnikem a bývalými dceřinými společnostmi v západní Evropě. Po postupném krachu jednání s Hardtmuthovou rodinou na počátku roku 1948 se připojilo globální politické klima nastupující studené války, takže v průběhu roku 1948 začalo být odcizení stále patrnější.

Závěrem lze celé poválečné období do roku 1948 označit za jakési hledání kontinuity s ohledem na předchozí vývoj. Právě tuto kontinuitu horlivě prosazovaly dvě nejvýznamnější postavy poválečného národního podniku – centrální ředitel Josef Follpracht a jeho náměstek a vedoucí prodejního oddělení Alois Man.

VI. Reklama a propagace v poválečném období

Propagace firemních výrobků byla vždy úzce spojena s úspěchem v jednotlivých exportních oblastech. V průběhu druhé světové války a také v poválečném období nastal velký úpadek veškerých reklamních akcí, které vedl koncern Hardtmuth, respektive národní podnik Koh-i-noor. Následující kapitola se zaměřuje především na srovnání válečných a poválečných reklamních metod a s tím neodmyslitelně spojených výdajů.

Velký problém při zkoumání reklamních metod v tužkárenském prostředí představuje nedostatek zachovaného pramenného materiálu. Pro Hardtmuthův koncern a pozdější národní podnik jsou klíčové výroční zprávy reklamního oddělení. Menší akciové tužkárny Národní podnik a Grafo naproti tomu nezřídily samostatné reklamní oddělení, takže v jejich případě se nezachovaly žádné informace o celkové reklamní strategii. Jediné částečné srovnání reklamní úrovně těchto dvou menších společností a Hardtmuthova podniku nabízí grafická úprava dochovaných ceníků z poválečných let.

K dalším nepostradatelným pramenům patří knihy reklamních výdajů v cizině i tuzemsku. Tyto knihy umožňují důležité srovnání reklamních nákladů v období 1939-1948.⁴²⁷ Pro Grafo a Národní podnik se tyto knihy nezachovaly.

Velkou vypovídací hodnotu má také korespondence, kterou vedlo reklamní oddělení s Československými závody dřevozpracujícími o účasti firmy na mezinárodních veletrzích. Podobně důležité jsou i některé cestovní zprávy, které se týkaly přímo účasti na zahraničních veletrzích.⁴²⁸ Stranou pozornosti nelze ponechat také obrazové materiály, především letáky a plakáty. Těchto materiálů se z válečného i poválečného období zachovalo pouze nepatrné množství.

Následující kapitola se ve své první části zaměří na zachycení proměny v reklamním oddělení v poválečném období, kde důležitou úlohu sehrál bývalý vedoucí reklamního oddělení koncernu Hardtmuth Nicola Karapanca. Další část následně naváže přehledem hlavních propagačních akcí národního podniku. Závěr kapitoly poskytne srovnání vývoje výdajů na reklamní činnost v období 1939-1948.

⁴²⁷ Zajímavé je i pouhé fyzické srovnání těchto pramenů. Německy vedené knihy do roku 1945 jsou pečlivě vedeny pro všechny exportní oblasti, dílčí reklamní výdaje jsou na konci každého roku sečteny a následně zaneseny do tabulek ve výroční zprávě. Vedoucí reklamního oddělení měl k dispozici údaje o návratnosti reklamních výdajů. V poválečném období jsou knihy sice nadále vedeny, ale jednotlivé dílčí výdaje již nebyly sečteny a následně analyzovány. Reklamní oddělení národního podniku tak nemělo žádný celkový přehled o výdajích na reklamu a jejich návratnosti.

⁴²⁸ Jedná se o zprávu Aloise Mana o jeho cestě na milánský veletrh v roce 1948.

Promyšlená poválečná reklamní strategie v národním podniku Koh-i-noor prakticky nebyla do roku 1949 utvořena. V průběhu druhé světové války a stejně tak po jejím skončení nastal na trhu velký nedostatek tužkárenských výrobků. Zboží se v důsledku tohoto nedostatku prodávalo bez nutnosti vytvářet rozsáhlou propagační kampaň. Zákazníci nakupovali veškeré dostupné zboží a příliš se neohlíželi na jeho cenu a kvalitu, která za druhé světové války utrpěla.

Poválečné změny dopadly i na reklamní oddělení. Dosavadní vedoucí Nicola Karapanca byl kvůli anonymnímu udání zatčen a několik následujících týdnů strávil ve vězení.⁴²⁹ Po svém propuštění projevil ochotu dále spolupracovat s národním podnikem. Již v roce 1946 si dobře uvědomil nutnost připravit novou koncepci reklamní kampaně pro poválečné období.⁴³⁰ Nedostatek zboží na trhu se začal v důsledku postupné obnovy německého tužkárenství vytrácet. Obnova reklamní činnosti přinejmenším na předválečné úrovni se stala nezbytnou nutností. Karapancovi se následně podařilo přesvědčit centrálního ředitele Josefa Follprachta k uzavření nové služební smlouvy. Od roku 1947 se stal placeným reklamním poradcem národního podniku. Kvůli svému přestěhování do rakouského Lince se jeho komunikace s národním podnikem omezila výhradně na písemný styk.⁴³¹ V rámci své služební smlouvy vypracoval Karapanca celou reklamní kampaň národního podniku pro následující rok 1948.

V květnu 1947 přicestoval Karapanca do Českých Budějovic s hrubým návrhem celé reklamní akce, který počítal s obnovením inzerce v zahraničních časopisech, dále s rozesíláním letáků, prospektů a tvorbou nových plakátů. Veškeré tyto návrhy byly schváleny novým vedoucím reklamního oddělení Františkem Břízou. Již hotové návrhy přivezl Karapanca při své poslední návštěvě v říjnu 1947, kdy byla na společné schůzce prodiskutována vlastní realizace. Další kontakt s Karapancou se omezil pouze na písemný styk, který trval až do podzimu 1948. Novými návrhy Karapanca pověřen nebyl, jelikož došlo k technickým obtížím s realizací propagační kampaně pro rok 1947, která se protáhla na větší část roku 1948.⁴³² Po únorovém převratu neměl národní podnik příliš velký zájem, aby byla jeho reklamní činnost ovlivňována člověkem neschopným

⁴²⁹ Novým vedoucím reklamního oddělení se stal František Bříza, k jeho činnosti v čele tohoto oddělení se zachovaly jen zlomkovité informace.

⁴³⁰ SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 03.09, kart. 15, (Korespondence s p. Karápancem Rakousko, nedatovaný dopis z roku 1946).

⁴³¹ Do Českých Budějovic zajížděl Karapanca několikrát ročně kvůli účasti na hlavních strategických poradách.

⁴³² SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 03.09, kart. 15, (Korespondence s p. Karápancem Rakousko, Sdělení F. Břízy finanční účtárně ze 4. ledna 1950).

doložit své jihoslovanské občanství. V nových poměrech rovněž nepůsobilo dobře, že hlavní reklamní poradce bydlí trvale v „nepřátelské“ cizině.

Obnovení služební smlouvy s Nicolou Karapancsou představovalo důležitý mezník v propagační činnosti národního podniku. Dlouholetý vedoucí reklamního oddělení přispěl svými zkušenostmi k oživení reklamní činnosti po několikaleté stagnaci. Jeho účast při tvorbě nové strategie zajistila především nutnou kontinuitu s předešlým vývojem. Národní podnik rovněž zabránil Karapancsovi v práci pro konkurenční firmy, čímž získal potřebný čas vytvoření své vlastní propagační koncepce.

Základní metodu propagace vždy tvořila novinová inzerce. V roce 1945 se tento druh reklamy omezil pouze na území obnoveného Československa. V důsledku poválečného chaosu bylo nutné nejdříve obnovit výrobu tužek a začít s jejich distribucí na trhu. První placená novinová propagace se objevila již v červnu 1945. Národní podnik v 31 denících a týdenících v celém Československu oznamoval, že celá továrna byla převedena do národní správy a že se neprodleně začalo s výrobou.⁴³³ Většina periodik se omezila pouze na uvedené konstatování. Rudé právo doplnilo podrobnější informace o převzetí Hardtmuthovy tužkárny. Především byla vypuštěna zpráva o zajištění jisté osoby, která zná tajemství Koh-i-nooru. S největší pravděpodobností se jednalo o bývalého vedoucího tužárny Karla Zückerta, který pobýval na penzi ve Znojmě. Další propagační informace poukazovala na očištění Českých Budějovic od nejsilnější bašty německví, ke kterému přispělo znárodnění Hardtmuthova podniku a odchod německého osazenstva z továrny.⁴³⁴

Koncem roku 1945 se v celostátních periodikách objevila pro zákazníky druhá klíčová informace o československém tužkárenství týkající se plánovaného znárodnění. Rudé právo opět poskytlo rozsáhlejší článek, kde se spekulovalo o tom, kterých konkrétních tužkáren se bude plánované znárodnění týkat.⁴³⁵ Jediná jistota panovala ohledně Hardtmuthova podniku, dále se opatrně spekulovalo o možnosti znárodnění akciové tužkárny Grafo, ke kterému nakonec v roce 1945 nedošlo.

Veškerá novinová propagace se v roce 1945 omezila pouze na důkladné informování zákazníků o tom, že českobudějovický podnik nadále pokračuje ve výrobě

⁴³³ Tato oznámení byla uveřejněna prostřednictvím akciové firmy Pruna zabývající se obchodním a průmyslovým nábojem. Inzerce si vyžádala celkem 27 712 Kčs. Národní podnik dále rozeslal kolem 500 plakátů přímo svým zákazníkům. SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p., inv. č. 20.01, kart. 27*, (Výroční zpráva prodejního oddělení, Zpráva o reklamní činnosti za rok 1945).

⁴³⁴ *Převedení Koh-i-noorky do národní správy*, Rudé právo, 12. čer. 1945, s. 4.

⁴³⁵ *Dojde ke sloučení tužkáren?*, Rudé právo, 6. listopadu 1945, s. 4.

a především, že došlo k jeho převedení do národní správy. Vedení tužkárny vyslalo jasný signál svým odběratelům, že německý živel byl odstraněn, ale kvalita zůstala na stejné úrovni, což samozřejmě byla značně zavádějící informace. V roce 1945 se podařilo vyvézt do ciziny jen nepatrné množství výrobků. Rozhodující úlohu musel převzít tuzemský trh prozatím ovládaný českou konkurencí – Národním podnikem a Grafem. Pro Hardtmuthovu tužkárnu bylo nezbytně důležité přesvědčit zákazníky o odstranění německého vlivu a získat pevnou pozici na tuzemském trhu. Tento cíl se s ohledem na výši tuzemského obrátu podařilo splnit.⁴³⁶

Účel reklamní kampaně pro rok 1945 z největší části spočíval na neustálém ujišťování veřejnosti o zachování výroby v tužkárně Hardtmuth. Tuzemská propagace se v následujícím roce 1946 zaměřila výhradně na vyzdvižení úspěchů nově vytvořeného národního podniku na světových trzích. Jako příklad této propagace lze uvést rozsáhlejší článek z května 1946 v deníku *Práce*,⁴³⁷ který při příležitosti založení národního podniku Koh-i-noor shrnoval dosavadní úspěchy spojené s obnovou vývozu tužek do zahraničí.⁴³⁸ Kromě toho se zde opět objevil odkaz na bývalou baštu německví ve městě a údajnou postradatelnost německých zaměstnanců. Zde se jednalo o bezchybnou propagandu, jelikož v té době Josef Follpracht usilovně jednal hned s několika bývalými německými manažery o jejich případném návratu do podniku.⁴³⁹ Závěr článku pateticky zdůrazňoval, že jmenování dosavadního národního správce Josefa Follprachta do funkce centrálního ředitele bude představovat vzpruhu pro všechny zaměstnance. Nechybělo ani upozornění na růžovou budoucnost po všech stránkách. Pravda byla opět trochu odlišná. Národní podnik se stále potýkal s nedostatkem kvalitních surovin a manažerů, kteří by byli schopni nahradit pranýřované Němce.⁴⁴⁰

S příchodem roku 1947 se novinová propagace zaměřila výhradně na první plánované dodávky tužek do Sovětského svazu. Stranou zájmu nezůstala cesta Josefa Follprachta do Moskvy v říjnu 1947, kdy byly projednány dodávky tužek pro rok 1948.⁴⁴¹

⁴³⁶ Graf srovnávající podíl tuzemského trhu na celkovém obrátu se nachází v příloze č. 39.

⁴³⁷ *Koh-i-noor tužka dobyla světa*, *Práce*, 24. května 1946, s. 2.

⁴³⁸ K článku byla přiložena propagační fotografie ministra národní obrany Ludvíka Svobody při prohlídce tužkárny Hardtmuth.

⁴³⁹ Jednalo se například o Richarda Zückerta a Nicolu Karapancsu. Bývalý generální ředitel Heinrich Czech v té době stále působil jako poradce národního podniku. Follpracht rovněž navázal styky s bývalými vlastníky.

⁴⁴⁰ Velké množství novinových článků z ledna 1946 obsáhle rozebíralo velký požár, který vypukl 23. ledna 1946 ve znárodněné tužkárně Hardtmuth. Autoři zde spekulovali o možné mstě ze strany Němců, jejichž odsun probíhal na počátku roku. Následné vyšetřování tuto spekulaci nepotvrdilo.

⁴⁴¹ Cestovní zpráva se z této důležité služební cesty nezachovala. Podle novinového článku v deníku *Práce* Follpracht přivezl do Moskvy ukázky nej kvalitnějších tužkárenských výrobků. Za případnou dodávku

Otázka první dodávky do Sovětského svazu se stala pro národní podnik prestižní záležitostí. Předchozímu koncernu se s výjimkou krátkého období za války nikdy nepodařilo uchytit na rozsáhlém sovětském trhu. Dodávky do Sovětského svazu na druhé straně přinesly národnímu podniku spíše starost navíc nežli očekávanou náhradu za postupně se uzavírající západní trhy. Rozsáhlá novinová kampaň se snažila zakrýt fakt, že národní podnik by raději vyvážel zboží na západní trhy, kde mohl získat cenné devizy.⁴⁴²

Po únoru 1948 nastala v utváření obrazu národního podniku prostřednictvím novinových článků podstatná změna. V průběhu několika následujících měsíců bylo do národního podniku postupně začleněno na osmnáct menších firem, čímž konečně došlo k dlouho očekávané centralizaci československého tužkárenství. Novinové články od této chvíle propagovaly všestranné výhody tohoto kroku. Nejrozsáhlejší přehled přinesla Mladá fronta v srpnu 1948.⁴⁴³ Hlavní cíl příspěvku spočíval ve snaze stručně shrnout základní historický vývoj Hardtmuthova podniku na našem území. Autor zde vyzdvihl zásluhy samotného zakladatele Josefa Hardtmutha a následující úspěch prvních tužek Koh-i-noor koncem 19. století. Rovněž připomněl existenci dvou menších tužkáren – Grafa a Národního podniku. Ve válečném období poukázal pouze na problémy způsobené bombardováním a nedostatkem surovin. Velmi chytře se vyhnul otázce kolaborace a tezi o „fašistické“ baště v tužkárně Hardtmuth. Po válce vyzdvihl reorganizační úsilí nového vedení a hlavní výhody sloučení, ke kterému došlo po únoru 1948.

Uvedený článek dobře reflektuje změnu mediálního obrazu tužkárny Hardtmuth v průběhu tří poválečných let. Již se nepoukazovalo na útlak českých zaměstnanců a kolaboraci bývalých majitelů, tyto aspekty byly vědomě odsunuty stranou. Místo toho došlo k připomenutí slavné minulosti tužkárny – osobnost Josefa Hardtmutha a úspěch tužky Koh-i-noor, která se stala „naší českou Koh-i-noorkou“. Německé kořeny největší československé tužkárny byly tímto selektivně odstraněny. Místo toho se vynořil obraz největší „české“ tužkárny, která se dokázala na konci 19. století prosadit na mezinárodním trhu a rozšířit své zboží do celého světa.

Článekovou propagaci tužkárny dále doplňovala klasická reklamní inzerce, jejíž cíl spočíval ve vizuálním zaujetí potenciálního zákazníka. Vlajkovou loď této inzerce

těchto tužek měl národní podnik obdržet protihodnotu ve formě lipového a olšového dřeva. *První Koh-i-noorky do SSSR*, Práce, 25. října 1947, s. 8.

⁴⁴² Obchod se Sovětským svazem stále probíhal na kompenzační bázi.

⁴⁴³ *Vývoj československé tužkárny Koh-i-noor L. & C. Hardtmuth, nár. podniku Československých závodů dřevozpracujících*, Mladá fronta, 8. srpna 1948, s. 6.

tvořila ve válečném i poválečném období tužka Koh-i-noor.⁴⁴⁴ Pozadu nezůstala ani propagace dalších výrobků jako kancelářské pryže Elephant či v roce 1946 nově zavedené padací mechanické tužky Versatil.⁴⁴⁵ Právě novinová inzerce představovala hlavní propagační metodu na zahraničních trzích. Jednotliví obchodní zástupci pravidelně zasílali ukázky těchto inzerátů do Českých Budějovic jako doklad své činnosti v dané zemi. Z těchto zaslaných ukázek se dochoval pouze nepatrný zlomek.⁴⁴⁶ Velkou většinu těchto inzerátů tvořila již zmíněná propagace tužky Koh-i-noor, která pokračovala v poválečné době v nezměněné podobě.⁴⁴⁷

Mezi další reklamní možnosti lze také částečně přiřadit ceníky jednotlivých tužkáren. Jejich grafická úprava hrála sice sekundární roli, přesto mohla mít v konečném důsledku rozhodující vliv na odběratele. Každá tužkárna si vytvořila svůj vlastní okruh tuzemských či zahraničních odběratelů, kterým zasílala pravidelně aktualizované ceníky. Pro tyto stálé zákazníky nebyla příliš podstatná vizuální stránka ceníků, ale cena a kvalita daného výrobku.

Poválečné ceníky se zachovaly pro všechny tři českobudějovické tužkárny. Tužkárna národní podnik Koh-i-noor vynaložila na prezentaci svých výrobků nejvyšší náklady, takže i jejich ceník byl graficky nejvíce propracovaný.⁴⁴⁸ V ceníku z března 1947 se hned na první stránce nacházela známá kresba Hardtmuthovy továrny z konce 19. století.⁴⁴⁹ Opět se jednalo o jasný symbolický odkaz na téměř stoletou vazbu Hardtmuthovy tužkárny na České Budějovice.⁴⁵⁰ Reklamní oddělení národního podniku se tímto snažilo dát najevo, že pro odběratele se po znárodnění tužkárny nic nemění, že stále mohou spoléhat na kvalitní výrobky se značkou Hardtmuth. Jednalo se o pouhou iluzi, jelikož již v úvodním textu na protější straně musel národní podnik upozornit své odběratele, že kvůli surovinovým potížím nebude možné dodat některé žádané tužkárenské výrobky.⁴⁵¹

⁴⁴⁴ Ukázka klasického návrhu inzerce se nachází v příloze č. 47.

⁴⁴⁵ Z dobových propagačních návrhů se zachoval pouze zlomek. Přílohy č. 48-53.

⁴⁴⁶ SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth*, s. p., inv. č. 24, kart. 36, (Inzerce v zahraničí).

⁴⁴⁷ Ukázky se zachovaly z Portugalska, Maďarska, Maroka, Nizozemí, Belgie, Švýcarska a Švédska. Ve všech případech se jednalo o podobný motiv propagace. Srov. ukázka v příloze 47.

⁴⁴⁸ SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth*, s. p., inv. č. 20.03, kart. 27, (Ceníky výrobků, Ceník národního podniku Koh-i-noor z 1. března 1947).

⁴⁴⁹ Obrazová příloha č. 54.

⁴⁵⁰ Přesun výroby z Vídně do Českých Budějovic se uskutečnil v roce 1848.

⁴⁵¹ Tento problém se týkal hlavně mechanických tužek, držátek, kancelářské pryže a speciálních mastných kříd. Národní podnik rovněž ostentativně uváděl, že nejdříve musí vykrýt poptávku zahraničních odběratelů, teprve zbylé zboží mohli získat tuzemští zákazníci.

Na třetí straně ceníku se nacházela ukázka již zabalených a k exportu připravených tužek Koh-i-noor. Poté následoval samotný ceník, který byl chytře proložen věrohodnými kresbami jednotlivých produktů.⁴⁵² Odběratelé si mohli alespoň tímto způsobem prohlédnout nabízené zboží. Poslední stránku ceníku uzavírala ukázka rozbalených barevných tuh v pouzdrech pro tužky Mephisto.⁴⁵³

Zcela odlišné jsou poté ceníky obou menších českobudějovických podniků. Akciová tužkárna Grafo i Národní podnik obchodní a průmyslový své ceníky pojaly úsporně. Veškeré obrazové ukázky, které byly typické pro Hardtmuthovu tužkárnu, v jejich cenících zcela chyběly. Titulní strany sice zdobila tradiční loga obou firem, to však bylo z reklamního hlediska jediné pozitivum.⁴⁵⁴ Poté již následoval klasický ceník bez další propagace. Národní podnik obchodní a průmyslový rovněž rezignoval na textové uvedení svého ceníku.⁴⁵⁵ Opačný postup proti tomu zvolila akciová tužkárna Grafo, která ve svém prozatímním ceníku z let 1945 a 1946 vysvětlovala odběratelům své potíže se surovinami a pokorně je žádala o pochopení při rozdělování omezené produkce.⁴⁵⁶ Celý text byl psán ve zcela odlišném tónu, nežli použil národní podnik Koh-i-noor. Grafo si totiž nemohlo dovolit odbývat své stálé zákazníky a odkazovat na nutnost předního vykrytí zahraniční poptávky, jako to učinil národní podnik Koh-i-noor.

Mezi další reklamní metodu, kromě inzerce a ceníků, patřila v případě Hardtmuthova podniku propagace přímo ve školních institucích. Již od třicátých let začal tehdejší koncern Hardtmuth ve školách umisťovat zvláštní reklamní hodiny.⁴⁵⁷ Samotnou instalaci takto reklamně upravených školních hodin zajistily hodinářské firmy Ludvik Hainz a Jednotný čas.⁴⁵⁸ O tuto reklamu projevilo po válce velký zájem i nové vedení reklamního oddělení národního podniku. Na konci roku 1945 si nechal vedoucí tohoto oddělení František Bříza vypracovat od firmy Hainz hlášení o stavu všech těchto hodin po skončení války. Z šetření vyplynulo, že z 25 kusů instalovaných hodin bylo jedenáct kusů odcizeno či přímo zničeno, další čtyři potřebovaly opravu a zbylých deset se

⁴⁵² Obrazová příloha č. 55.

⁴⁵³ SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 24, kart. 36, (Inzerce v zahraničí).

⁴⁵⁴ Obrazové přílohy č. 56 a 57.

⁴⁵⁵ SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Národní podnik obchodní a průmyslový*, inv. č. 148, sign. I/13, kart. 6, (Ceníky výrobků NP, Ceník z roku 1946).

⁴⁵⁶ SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Grafo, a. s.*, inv. č. 58, sign. I/3, kart. 6, (Reklamní činnost podniku – ceníky, Ceníky z 1. prosince 1945 a z 16. června 1946).

⁴⁵⁷ Ukázka návrhu podoby reklamních hodin se nachází v příloze č. 58.

⁴⁵⁸ SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 20.01, kart. 27, (Výroční zpráva prodejního oddělení, Zpráva o reklamní činnosti za rok 1945).

nacházelo v bezvadném stavu.⁴⁵⁹ Reklamní oddělení rozhodlo vyškrtnout jedenáct chybějících kusů z nájmu u firmy Hainz a rozbité exempláře na vlastní náklady opravit.⁴⁶⁰ Z další korespondence vedené se školami v roce 1946 jasně vyplynulo, že hodiny se jim v průběhu několika let osvědčily pro svou spolehlivost. Z pohledu Hardtmuthovy tužkárny se jednalo o vynikající investici. Podnik získal za minimální náklady dlouhodobou reklamu u početné skupiny stálých zákazníků – studentů.

Pomyslný vrchol celého reklamního úsilí tvořila účast národního podniku Koh-i-noor na tuzemských a především světových veletrzích. V Československu se jednalo o prestižní Pražské vzorkové veletrhy konané dvakrát do roka.⁴⁶¹ Národní podnik Koh-i-noor se účastnil všech poválečných veletrhů. Nejvíce pramenných materiálů se dochovalo k veletrhům z let 1948 a 1949, kdy národní podnik neprezentoval pouze výrobky Hardtmuth, ale zastřešoval všech 25 začleněných podniků. Výstavní účast na veletrhu umožňovala propagaci nejlepších výrobků podniku, která se neomezovala pouze na československé území, ale v důsledku poválečného nedostatku přitahoval veletrh pozornost i zahraničních obchodníků. Na druhé straně byla účast značně finančně a časově náročná. Podle zachovaného vyúčtování činily výdaje pouze za podzimní veletrh v roce 1948 157 437 Kčs.⁴⁶² Největší částky si vyžádalo vyzdobení interiéru výstavního stánku a dále vystavovatelské poplatky.

Na jarním veletrhu v následujícím roce 1949 se představil národní podnik Koh-i-noor zahrnující celkem 25 podniků vyrábějících kancelářské potřeby.⁴⁶³ Na tuto skutečnost upozorňoval i velký propagační plakát se seznamem všech znárodněných firem, které v rámci národního podniku vystavovaly své nejlepší zboží.

Tuzemské Pražské vzorkové veletrhy mohly poskytnout pouze omezenou propagaci mimo hranice Československa, proto se národní podnik dále účastnil mezinárodních evropských veletrhů.⁴⁶⁴ Přední místo zde zaujímala Paříž, Lyon, Brusel a Milán. Pro národní podnik byl pravděpodobně nejdůležitější mezinárodní veletrh

⁴⁵⁹ Hodiny pronajaté u firmy Jednotný čas byly až na jeden exemplář v pořádku. Údaje o celkovém počtu hodin zřízených touto firmou se nezachovaly.

⁴⁶⁰ SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 20.06, kart. 30, (Reklama: hodiny, Dopis firmy Hainz z 6. února 1946).

⁴⁶¹ Pražské vzorkové veletrhy se konaly od roku 1920. Po vzniku Československa bylo důležité ukázat hospodářskou vyspělost tehdejšího státu. Veletrhy se konaly až do roku 1941, kdy došlo k jejich zrušení kvůli totálnímu válečnému nasazení. Poválečného obnovení se dočkaly až na podzim 1946. Poúnorový režim veletrhům nepřál, takže poslední opravdový 50. výroční veletrh se konal v roce 1949. Blíže Miroslav MOUTVIC, *Pražské vzorkové veletrhy 1920-1951*, Praha 2000.

⁴⁶² SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 20.06, kart. 30, (Účast na veletrzích, Sestavení výdajů PVV z 29. září 1948).

⁴⁶³ Ukázka dochovaných fotografií se nachází v přílohách č. 60 a 61.

⁴⁶⁴ Pozvánka na jubilejní veletrh v roce 1949 je v příloze č. 59.

v Bruselu, kterého se zúčastnil jak v roce 1947, tak v roce 1948. Belgie v této době tvořila stabilní exportní oblast národního podniku, takže bylo nutné tento veletrh obeslat výrobky národního podniku.

Jednání o účasti na bruselském veletrhu v roce 1947 začala již v listopadu předchozího roku, kdy bylo reklamní oddělení národního podniku informováno svým generálním zástupcem v Belgii M. Ponsard-Frugierem o konání této výstavní akce.⁴⁶⁵ Vedoucí reklamního oddělení František Bříza nejdříve kalkuloval s možností menší účasti v rámci Československých závodů dřevozpracujících, ale v prosinci 1946 změnil názor a rozhodl se pro samostatnou účast na veletrhu. Bříza změnil své rozhodnutí, protože chtěl pro národní podnik zajistit vhodnou možnost prezentace výrobků mezi ostatními evropskými vystavovateli tužkárenských produktů. Z původně malé výstavy se začala stávat hlavní propagační akce roku 1947. Veletrhu se nakonec zúčastnili nejen obchodní referenti,⁴⁶⁶ ale také centrální ředitel Josef Follpracht se svým náměstkem Aloisem Manem.⁴⁶⁷ Účast těchto osob byla ještě zdůrazněna uspořádáním velké konference zahraničních zástupců národního podniku, které předsedal Josef Follpracht.⁴⁶⁸

Celkové hodnocení veletrhu bylo přes velký zájem návštěvníků poněkud rozpačité. Národní podnik nezískal příliš velké procento nových zakázek, takže náklady na zřízení stánku a dopravu exponátů se prodražily. Hlavní důvod tohoto nevelkého zájmu ze strany odběratelů tkvěl stále v nedostatku zboží na tužkárenském trhu. Veletrhy v tomto poválečném čase ztratily svou hlavní funkci – získávání nových odběratelů. Tuto funkci nahradila pouhá reprezentace daných odvětví a firem. Národní podnik se sice zúčastnil dalšího veletrhu na jaře v roce 1948, účast však byla značně omezená. Jediný důvod, proč se národní podnik vůbec veletrhu v tomto roce zúčastnil, spočíval pouze v reprezentaci.⁴⁶⁹

Uvedené závěry ohledně veletrhů se ještě více potvrdily při účasti na jarních veletrzích roku 1947, které proběhly v Lyonu a Paříži. Situace ve Francii byla z hlediska potencionálního zisku nových odběratelů hodnocena velice negativně, jelikož stále platily omezené kontingenty pro dovoz tužkárenského zboží do této oblasti. Případný úspěch na

⁴⁶⁵ SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 20.06, kart. 30, (Účast na veletrzích, Dopis Československým závodům dřevozpracujícím z 8. listopadu).

⁴⁶⁶ Jednalo se o referenty Kokštejna, Frieda, Pečla, Cigalleho a Rameše.

⁴⁶⁷ SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 20.06, kart. 30, (Účast na veletrzích, Mezinárodní veletrh v Bruselu).

⁴⁶⁸ Ukázka fotografií z tohoto veletrhu se nachází v přílohách č. 62 a 63.

⁴⁶⁹ SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 20.06, kart. 30, (Dopis generálnímu zástupci v Belgii M. Ponsard-Frugierovi z 6. října 1947).

veletržích by se nedal žádným způsobem finančně zhodnotit. Iniciativa pro účast národního podniku na veletržích však přišla od ministerstva zahraničního obchodu, které se neohlíželo na náklady a rentabilitu účasti národního podniku na obou veletržích. Hlavní cíl ministerstva spočíval v co nejlepší reprezentaci československých výrobků v cizině. Národní podnik se tomuto přání nakonec podvolil, avšak obou veletrhů se účastnil pouze v rámci expozice Československých závodů dřevozpracujících.⁴⁷⁰ Následné vyhodnocení potvrdilo obavy, které vyjádřil vedoucí reklamního oddělení František Bříza. Účast na obou veletržích podle něho nepřinesla žádné pozitivní výsledky, neměla dále žádný vliv na prodej zboží, který se nevyrovnal poptávce.⁴⁷¹

Koncem roku 1947 se Československé závody dřevozpracující znovu pokusily přimět národní podnik k obeslání obou veletrhů pro následující rok 1948. Břízovo reklamní oddělení se opět netajilo určitou skepsí k těmto akcím. Konečné rozhodnutí o případné účasti zůstalo otevřené do doby, než se vedoucí Bříza poradí se zástupci tehdejší francouzské filiálky národního podniku.⁴⁷² Sdělení pařížské filiálky bylo v tomto ohledu nekompromisní. Účast na veletržích se podle tohoto vyrozumění zcela mýjela účinkem. Zákazník kvůli velkému nedostatku zboží „prý kupuje pouze to, co najde a ne to, co je užitečné a co by chtěl“.⁴⁷³ Toto sdělení definitivně rozhodlo, že národní podnik se nakonec obou veletrhů zúčastní pouze symbolicky v rámci malé výstavní plochy v rámci Československých závodů dřevozpracujících.

V roce 1948 vystavoval národní podnik své produkty v samostatné expozici pouze v Bruselu a v Milánu,⁴⁷⁴ kde se konal jeden z největších veletrhů. Národní podnik dlouho usiloval o vlastní stánek na tomto veletrhu. Veškeré úsilí by nakonec přišlo nazmar kvůli potížím v dopravě, kdyby nezasáhl náměstek Alois Man a zboží osobně nedovezl ve svém automobilu.⁴⁷⁵ Veletrh nakonec kvůli špatnému počasí navštívilo rekordně malé množství návštěvníků, což ve spojení se špatnou organizací nepůsobilo nejlepším dojmem.⁴⁷⁶ Celá

⁴⁷⁰ Tamtéž, inv. č. 20.06, kart. 29, (Reklama: účast na veletržích, Dopis obchodní a živnostenské komoře v Českých Budějovicích z 10. března 1947).

⁴⁷¹ Tamtéž, Dopis Československým závodům dřevozpracujícím z 10. ledna 1948.

⁴⁷² Tamtéž, Dopis z 6. prosince 1947.

⁴⁷³ Tamtéž, Dopis Pařížské filiálky z 26. prosince 1947.

⁴⁷⁴ Fotografie výstavního stánku národního podniku v Miláně se nachází v příloze č. 64.

⁴⁷⁵ Po příjezdu čekalo Aloise Mana nepříjemné překvapení nechtěně připravené ředitelem Centropenu Lapáčkem, který nevěřil, že Man dorazí včas a pokusil se pomoci tím způsobem, že nechal do jedné z vitrín národního podniku vystavit levné stiskací tužky a plnicí pera. Vrchol všeho představoval Ital vydávající se za vystavovatele národního podniku nemající potuchy o tom, co národní podnik Koh-i-noor vyrábí. Man byl touto „medvědí službou“ zděšen a nechal vitrínu neprodleně i s Italem odstranit.

⁴⁷⁶ Alois Man ve své zprávě označil organizaci veletrhu za příkladnou ukázkou improvizace. Pouhou špičku ledovce představoval fakt, že na mezinárodním veletrhu byly veškeré nápisy pouze v italštině, takže vznikala zcela zbytečná nedorozumění. SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*,

účast na veletrhu představovala pro národní podnik trpké zklamání. Po všech peripetiích s dopravou exponátů si je v průběhu veletrhu prohlédlo jen několik vážných zájemců, takže se opět jednalo pouze o reprezentativní účast.⁴⁷⁷

Účast na domácích a zahraničních veletrzích představovala pro národní podnik vrchol reklamního úsilí. Při vyjednávání o účasti nešetřili vrcholní manažeři jako Alois Man, Josef Follpracht a František Bříza náklady i vynaložené úsilí, které pramenilo z poctivé snahy navrátit značku Hardtmuth na mezinárodní výsluní. Tento cíl se částečně podařilo splnit, Hardtmuth se opravdu dostal zpět na veletrhy, které však v poválečném období „nenasyčeného“ trhu hrály pouze reprezentativní úlohu, nikoliv ekonomickou.

Uvedené propagační možnosti poskytují pouze částečný vhled do tužkárenské reklamní činnosti v poválečném období. Význam reklamních akcí nejlépe zachycují výdaje, které byl národní podnik ochoten investovat do propagace svých výrobků a svého jména. Následující část této kapitoly postihuje problematiku právě těchto poválečných výdajů na reklamní akce.

Základní srovnání reklamních výdajů poskytuje graf v příloze č. 40. Z dochovaných pramenů se podařilo získat údaje pro celkové výdaje v klíčovém období 1938 až 1948. Graf tímto způsobem umožňuje porovnání výdajů na reklamní akce od sklonku první republiky přes protektorát a poválečné znárodnění až do roku 1948.

Z grafu je patrný strmý pokles výdajů po začátku druhé světové války, která přinesla omezení reklamy a postupný nedostatek zboží na trhu. Poměrně vysoké předválečné reklamní výdaje byly způsobeny doznívající hospodářskou recesí, při které muselo reklamní oddělení tehdejšího koncernu věnovat zvláštní pozornost propagaci svého zboží, pokud měla značka Hardtmuth obstát při tvrdém konkurenčním boji na mezinárodním i tuzemském trhu. Válečný nedostatek zboží postupně odbourával nutnost propagace výrobků, jelikož zákazníci jednoduše kupovali veškeré dostupné zboží bez velkého ohledu na jeho kvalitu či značku.

V roce 1944 nastalo podle uvedeného grafu opětovné navýšení reklamních výdajů. Při bližším rozboru se ukázalo, že toto vychýlení z předpokládaného trendu způsobilo nakumulování dříve objednaných reklamních akcí, které byly dokončeny až v roce 1944, takže se naráz promítly do celkových výdajů.⁴⁷⁸

inv. č. 03.07, kart. 15, (Cestovní zpráva z cesty do Itálie a Švýcarska); Úvodní strana této zprávy se nachází v příloze č. 45.

⁴⁷⁷ Tento fakt byl podržen účastí německých tužkáren A. W. Faber-Castell, Lyra a Schwan. Své stánky zde měly i zbylé dvě československé tužkárny.

⁴⁷⁸ Například zaplacení neonových reklam a skleněných plakátů ve Švédsku.

Největší propad nastal po změně poměrů v roce 1945, když se veškerá reklama omezila výhradně na tuzemský trh. Od následujícího roku 1946 je již patrný nárůst reklamních výdajů způsobený pozvolným obnovením exportu zboží do ciziny, které se neobešlo bez alespoň částečné reklamy ve formě novinové inzerce. Od roku 1947 se dále připojila účast na tuzemských i zahraničních veletrzích, čímž následovalo další zvyšování těchto výdajů. Velký mezník poté představoval rok 1948, kdy se reklamní výdaje oproti předchozímu roku zdvojnásobily v důsledku začlenění dalších menších podniků po únorových událostech. Přesto ani v tomto roce nedosáhly absolutní výdaje na reklamu úrovně předválečného roku 1938.

Propad celkových výdajů na reklamu se ještě umocní procentuálním vyjádřením podílu těchto výdajů na celkovém ročním obrátu v období 1938-1948.⁴⁷⁹ Z 5 % v posledním mírovém roce 1938 následovalo postupné snižování těchto výdajů na pouhých 0,56 % v roce 1945. Prudký růst celkového obrátu od roku 1946 s sebou nepřinesl očekávatelný nárůst reklamních výdajů, které i v úspěšném roce 1948 činily pouhé 1,53 % z obrátu, který překročil hranici 200 000 000 Kčs.

Zajímavé výsledky rovněž vyplynuly ze srovnání podílu reklamních výdajů v tuzemsku a v zahraničí.⁴⁸⁰ Tuzemské výdaje od počátku války až do roku 1945 v důsledku orientace koncernu Hardtmuth výhradně na propagaci v zahraničí neustále klesaly. Kromě této podnikové reklamní strategie nelze opomenout územní ztráty Československého státu po roce 1938. Sudetská oblast a od března 1939 také Slovenský stát byly ve statistickém hlášení zahrnuty do zahraničních výdajů.

Změna situace nastala až po skončení okupace v květnu 1945 nástupem nových poměrů na světovém trhu. Omezené exportní možnosti přiměly národní podnik k větším investicím do reklamní kampaně v tuzemsku. Tuzemský trh začal i v celkovém obrátu hrát větší úlohu nežli v předválečném a válečném období. Reklamní výdaje v cizině převýšily tuzemské až v roce 1948 opět pod vlivem začlenění menších tužkáren do jednotného národního podniku, kterému zmizela veškerá domácí konkurence.

Rozložením reklamních výdajů mezi jednotlivé exportní oblasti v desetiletém období 1938 až 1948 lze získat představu o tom, jak se proměnila reklamní strategie v jednotlivých zemích.⁴⁸¹ Největší změna nastala v Německu, které si v předválečném i válečném čase vyžádalo největší výdaje. Právě na tomto trhu se koncern Hardtmuth

⁴⁷⁹ Tabulka v příloze č. 11.

⁴⁸⁰ Graf v příloze č. 41.

⁴⁸¹ Tabulka v příloze č. 12.

neustále střetával se svým největším konkurentem tužkárnou A. W. Faber-Castell. Po roce 1945 nebylo kvůli válečným škodám možné obnovit vývoz do této oblasti, čímž reklamní akce skončily. Podobný osud postihl po válce také Rumunsko, Polsko, Itálii a Jugoslávii, kde měl koncern do roku 1945 své dceřiné společnosti, které byly znárodněny či zlikvidovány ještě před koncem války. Filiálky ve Velké Británii a ve Spojených státech se po válce osamostatnily, takže i v těchto státech byla reklamní činnost prakticky vyloučena.

Relativně stabilní reklamní činnost vyvíjela tužkárna Koh-i-noor ve Švédsku a Švýcarsku. Do obou oblastí se podařilo vyvážet výrobky v celém období 1938-1948, čemuž odpovídaly i reklamní výdaje. Ve Švýcarsku navíc probíhal neustálý konkurenční boj s tamní tužkárnou Caran d'Ache dodávající na trh vysoce kvalitní zboží. Stranou dále nelze ponechat ani Belgii, která po krátké období do roku 1948 nahradila německou oblast. Od roku 1947 se národní podnik rovněž účastnil veletrhu v Bruselu, čímž reklamní výdaje ve srovnání s válečným obdobím nebývale narostly. Nízké výdaje na reklamu v sousední Francii ovlivnila strategie místní filiálky, jejíž vedoucí A. Beaudiere nechtěl investovat do reklamy, která se kvůli nedostatku zboží na trhu stejně mýjela účinkem.

Srovnáním reklamních výdajů se zřetelně potvrdil úpadek propagační činnosti tužkárny Hardtmuth probíhající nejen po celou válku, ale i po jejím skončení. Reklama nebyla v období nedostatku zboží na trhu prakticky zapotřebí. Zákazníci nehleděli na kvalitu, ale na kvantitu. Hlavní propagační metodou zůstala i v poválečném období novinová inzerce doplněná o účast na tuzemských i zahraničních veletrzích, které se za války nekonaly. Role těchto veletrhů byla ryze reprezentativní. Národnímu podniku se však účastí na zahraničních veletrzích částečně podařilo rozptýlit pochyby o úpadku kvality poválečných produktů. Obnova reklamní činnosti v předválečném duchu nastala až na samém sklonku čtyřicátých let, kdy se přiblížilo vypuknutí zahraničních sporů, které si vynutilo zavedení zcela nové strategie v této oblasti.

VII. Zahraniční spory národního podniku Koh-i-noor

Vyjednávání s bývalými majiteli koncernu Hardtmuth a následné zahraniční známkoprávní spory představovaly v poválečném období zásadní výzvu pro vedení národního podniku. Tato vyjednávání a následné spory probíhaly od znárodnění Hardtmuthova koncernu v roce 1945 až do konce padesátých let, kdy byla podepsána základní dohoda o ukončení známkoprávních sporů.

Celé toto období lze pro přehlednost rozdělit do tří časových úseků. V prvním časovém úseku 1945-1948 se obě strany snažily nalézt oboustranně přijatelný kompromis, který by zajistil vzájemnou koexistenci národního podniku a tzv. britské skupiny. Do těchto vyjednávání zasáhly politické události v roce 1948 v Československu. Po únoru 1948 ztratila britská skupina zájem o uzavření dohody. Druhý krátký časový úsek 1948-1950 lze označit za přechodné období, kdy obě strany postupně přerušily vzájemné styky. Na obou stranách došlo k výměně vedoucích představitelů. Z národního podniku musel odejít jak centrální ředitel Follpracht, tak jeho náměstek Alois Man. Oba vrcholní představitelé se po celé své působení pokoušeli prosadit dohodu s bývalými majiteli, čímž by předešli obávaným známkoprávním sporům. Do čela bývalých majitelů se naproti tomu postavil radikální Friedrich Herring von Frankensdorf, který odmítl jednání s československým národním podnikem. Obě strany se začaly připravovat na nevyhnutelné spory o jméno Hardtmuth a především o registrované ochranné známky.

Poslední úsek tvoří období 1950-1960, kdy naplno propukly zahraniční spory mezi národním podnikem a bývalými vlastníky. Bezprostřední záminku pro zahájení těchto sporů představovalo převzetí dosavadní pařížské filiálky národního podniku bývalými majiteli a její přeměna ve společnost s ručením omezeným, která se prohlásila za prvního pokračovatele předchozího koncernu Hardtmuth. V následujících letech propukly v klíčových západoevropských státech známkoprávní spory mezi bývalými majiteli a národním podnikem. Nákladné soudní procesy přivedly obě strany na konci padesátých let opět ke společnému jednání, které v roce 1960 vyvrcholilo uzavřením dohody o ukončení právních sporů.

Největší pozornost bude v této kapitole věnována prvním dvěma obdobím, ve kterých se utvářely základní předpoklady pro rozpoutání zahraničních sporů po roce 1950. Druhá část kapitoly se následně zaměří na propuknutí sporů na jaře 1950, hlavní důraz bude kladen na analýzu situace ve francouzské filiálce, jejíž přeměna ve společnost

s ručením omezeným vedla k uvedeným soudním sporům. Stranou zájmu nezůstala ani motivy jednání jednotlivých aktérů tohoto právního konfliktu.

VII. 1. Snahy o nalezení modu vivendi 1945-1950

Na samotném počátku zkoumání tohoto období je nutné určit hlavní aktéry, kteří vedli hlavní jednání v letech 1946-1948. Národní podnik zastupoval až do roku 1949 centrální ředitel Josef Follpracht společně se svým náměstkem Aloisem Manem. Složitější situace nastala na straně bývalých majitelů a dceřiných společností. Bývalým vlastníkům koncernu se do roku 1950 nepodařilo zkoordinovat svůj postup při jednání s národním podnikem. Namísto toho se rodina rozdělila do dvou základních frakcí, které spolu po celou dobu spíše soupeřily, čehož samozřejmě využíval národní podnik při formulaci svých požadavků.

První skupinu tvořily bývalé dceřiné společnosti ve Velké Británii a ve Spojených státech amerických. Obě společnosti zpočátku jednaly pod záštitou švýcarské akciové společnosti Koh-i-noor Anova.⁴⁸² Přední postavení si zajistila majitelka akcií britské společnosti Marie de Rohan a její manžel Charles.⁴⁸³ Rozhodující slovo měl finanční důvěrník celé skupiny Cyril Pindner. Americkou společnost zastupoval až do své smrti v roce 1947 G. Favor, po jeho úmrtí nastoupil do čela W. Danjczek.⁴⁸⁴ Formálně s touto skupinou spolupracovali sourozenci Marie de Rohan a Franz a Annie Hardtmuth, jejich zásahy do vyjednávání byly minimální, protože neměli prakticky žádné manažerské zkušenosti. Účast na druhé straně silně podpořila jejich nároky při jednání s rakouskou skupinou.

Druhá skupina bývalých vlastníků se konstitovala okolo vídeňské dceřiné společnosti. Nejzkušenější a nejdůležitější osobností byl adoptivní syn hraběnky Mathilde Lamezan-Salins Maxmilian, který stál v čele vídeňské společnosti. Maxmilian

⁴⁸² Tato společnost byla zřízena v roce 1939 tehdejšími vlastníky koncernu, kteří na ni převedli své firemní kapitálové účasti v zahraničních společnostech. Majitelé se tímto krokem pokusili vyhnout sekvestraci majetku dceřiných společností v průběhu druhé světové války. Koh-i-noor Anova tvořila po celou dobu své existence prázdnou schránku. Za války skrze ni proudily kusé informace o stavu dceřiných společností ve Velké Británii a v USA do centrály v Českých Budějovicích. V poválečném období posloužila jako platforma pro jednání mezi národním podnikem a bývalými dceřinými společnostmi. Koh-i-noor Anova byla definitivně zrušena v roce 1951. Blíže D. BOHDÁLEK, *Koncern*, s. 45-46.

⁴⁸³ V roce 1939 se podle informací, které poskytl Heinrich Czech, Marie de Rohan vzdala svého 1/12 podílu v koncernu. Na oplátku ji zbývající společníci pověřili vedením společnosti ve Velké Británii a zároveň na ni převedli své podíly v této dceřiné firmě. SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth*, s. p., inv. č. 04.17, kart.11, (Vlastnicko-právní záležitosti KIN v zahraničí, Dopis ministerstvu zahraničí z 18. července 1945).

⁴⁸⁴ V USA působily dvě společnosti. Koh-i-noor Pencil Factory L. & C. Hardtmuth Inc. v Bloomsbury se zabývala kompletováním polotovárů, jako její prodejní společnost fungovala v New Yorku Koh-i-noor Pencil Co. Inc. V čele obou firem stál G. Favor.

Lamezan-Salins po celou dobu podporoval snahu o nalezení dohody s národním podnikem. S velkou nedůvěrou pohlížel na veškerou činnost bratrů Friedricha a Johanna Herringových von Frankensdorf. Změna jeho názorů nastala po roce 1948, kdy ztroskotaly veškeré snahy o dohodu. Maxmilian Lamezan-Salins následně začal těsněji spolupracovat s Friedrichem Herringem von Frankensdorf.

Friedrich Herring von Frankensdorf představoval druhou klíčovou osobnost v rakouské skupině bývalých vlastníků. Jeho silný odpor k jakékoliv dohodě s národním podnikem rovněž přispěl ke krachu při vyjednávání. Rozhodující úlohu sehrála jeho osoba při vypuknutí sporů v roce 1950, kdy podnítil založení nástupnických společností ve Francii a také v Rakousku.

Kontakt s národním podnikem v Českých Budějovicích navázaly zahraniční společnosti Hardtmuth již v průběhu léta 1945. Velmi dobře si totiž uvědomovaly svou počáteční závislost na znárodněném podniku. Vlastní výrobu měla pouze americká společnost, ale její produkce byla omezená. Tužkárna navíc postrádala vlastní tuhárnou, takže tuhy musela kupovat od firmy Ferst.⁴⁸⁵ Britská společnost nemohla po celou válku vyrábět, protože její budovy byly zabrány pro válečné účely. Její poválečný rozvoj byl v důsledku tohoto nuceného odstavení limitován. V Rakousku se po válce nacházela pouze prodejní společnost zcela závislá na dovozu zboží z Českých Budějovic.⁴⁸⁶

Ve zbývající části roku 1945 a především v roce 1946 navázaly obě strany množství kontaktů, které byly náležitě využity během jednání v únoru 1947 ve Švýcarsku.⁴⁸⁷ Tato jednání vedl národní podnik se společností Koh-i-noor Anova, která zastupovala zájmy anglosaských firem. Samotného vyjednávání se ujala Marie de Rohan, která na počátku jednání vyjádřila velké potěšení nad upřímnou snahou Josefa Follprachta nalézt řešení vzniklé situace smířlivou cestou. Princezna de Rohan se snažila příznivě zapůsobit na hlavního představitele národního podniku, který ji svým jednáním pravděpodobně příjemně překvapil. Nelze opomenout také skutečnost, že Marie de Rohan se obávala možného poškození svého rodového jména Hardtmuth, ke kterému by po případném vypuknutí soudních sporů bezpochyby došlo. Follpracht na druhé straně

⁴⁸⁵ SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth*, s. p., inv. č. 04.12, kart. 20, (Zdůvodnění vedení zahraničních sporů).

⁴⁸⁶ Továrny v Kremži a Müllendorfu byly zlikvidovány za války a stroje převezeny do Českých Budějovic.

⁴⁸⁷ Dochovaný materiál pro počáteční navazování kontaktů je velmi zkratkový. Nejdůležitější pramen představuje již zmiňovaná cestovní zpráva Ludwiga Cigalleho z ledna 1947. SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth*, s. p., inv. č. 03.07, kart. 6, (Zahraníční cesty L. Cigalleho, doklady, Cestovní zpráva Ludwiga Cigalleho o cestě do Vídně 17. - 21. ledna 1947).

potřeboval získat náklonnost této části rodiny, což by mu umožnilo postupně prohloubit nedůvěru k rakouské větvi Herring von Frankensdorf.

Během tohoto úvodního jednání byly stanoveny základní okruhy problémů, ke kterým se následně obě strany vyjádřily. První okruh se týkal vedení a administrace. Oba partneři uznali, že po skončení války nastalo období decentralizace, kdy dosavadní centrální vedení již není udržitelné. Národní podnik se tímto zřekl dalších zásahů do dění v dceřiných společnostech, čímž byla otevřena cesta k dalšímu jednání a k případné spolupráci. Další okruh se týkal výroby a distribuce zboží, kde obě strany souhlasily s vybudováním tuhárný ve Velké Británii, která by byla schopná pokrýt potřeby jak britské, tak americké společnosti.⁴⁸⁸

Klíčový okruh problémů náležel vypořádání se s peněžními pohledávkami z období před květnem 1945. Národní podnik se zavázal k odepsání všech těchto pohledávek, které se nacházely u bývalých dceřiných společností v zahraničí. Ze strany Josefa Follprachta se jednalo o velký ústupek, jelikož celková hodnota těchto pohledávek z předválečného i válečného období činila v přepočtu téměř 30 milionů korun. Protistrana na oplátku uznala znárodnění majetku v Československu a upustila od náhrady.⁴⁸⁹

Břežnové setkání zástupců obou stran položilo základ pro další jednání v průběhu roku 1947. Zásadní posun v událostech nastal při návštěvě zástupců anglicko-americké skupiny v Praze a v Českých Budějovicích, kteří přivezli připravený návrh dohody.⁴⁹⁰ Národní podnik se měl během následujících měsíců seznámit s tímto návrhem a vypracovat protinávrh, který měl být projednán při dalším setkání v Londýně koncem září 1947.

Výsledkem londýnského setkání byl konečný návrh dohody, který podepsali zástupci britské skupiny 29. září 1947. Ujednání obsahovalo celkem 12 hlav, které postupně vymezovaly sféry vlivu národního podniku a britské skupiny.⁴⁹¹ Zcela zásadní byla nepochybně hned první hlava dohody, která rozdělila vývozní oblasti do tří skupin. První skupinu tvořily státy pod vlivem britské společnosti – celé území Spojeného

⁴⁸⁸ Národní podnik v tomto bodě trval na zavedení tzv. „časové produkce“, která by stanovila maximální roční výrobu v tuhárně.

⁴⁸⁹ SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 03.07, kart. 6, (Korespondence se zahraničními společnostmi Hardtmuth – reorganizace, Úmluva z 2. března 1947).

⁴⁹⁰ Z tohoto setkání, které proběhlo pravděpodobně v létě 1947, se nezachoval žádný zápis, jediná zmínka o průběhu jednání pochází z dopisu Josefa Follprachta. SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 04.12, kart. 21, (Jednání o znárodnění podniku se zástupci fy Hardtmuth – návrh na spolupráci, Dopis Josefa Follprachta Národní bance československé z 23. srpna 1947).

⁴⁹¹ Britskou skupinu tvořila švýcarská Anova, britská společnost a také Marie de Rohan. S rakouskou společností jednal národní podnik odděleně.

království Velké Británie a Severního Irska včetně impéria, osad a mandátních území, dále sem patřila Indie, Pákistán, Barma, Cejlon, Malajsie, Spojené státy americké a státy Střední Ameriky.

Národnímu podniku naproti tomu připadly hlavně evropské státy – SSSR, Polsko, Švédsko, Finsko, Dánsko, Švýcarsko, Jugoslávie, Bulharsko, Rumunsko, Albánie, Řecko, Itálie, Maďarsko, Rakousko a také zbylé oblasti Asie a Afriky, které nebyly součástí Britského impéria. Třetí skupinu tvořilo tzv. společné území, kam patřila pouze Palestina a Kypr.⁴⁹² Velké problémy nastaly při otázce, které straně připadne lukrativní území Francie, Německa, Španělska a Portugalska. Konečné rozhodnutí ohledně těchto zemí nebylo v dotyčné globální dohodě řešeno, ale odsunuto k pozdějšímu vyřešení prostřednictvím komerční dohody.⁴⁹³

Neméně důležitá třetí hlava se týkala ochranných známek na výrobky Hardtmuth. Dohoda určila společnou ochranu těchto známek v jednotlivých oblastech, která měla co nejvíce přispět k zachování dobrého jména Hardtmuth. Pro národní podnik byla nejdůležitější pátá hlava dohody, ve které britská skupina uznala znárodnění budějovické centrály dekretem prezidenta z 24. října 1945. Dále došlo k uznání samotného založení národního podniku vyhláškou ministerstva průmyslu ze 7. března 1946.⁴⁹⁴ Právě tento bod se podařilo národnímu podniku změnit, v původní dohodě totiž britská skupina uznávala znárodnění až od 1. ledna 1946, tedy od data, ke kterému byl zřízen národní podnik. Nejednalo se o malichernou záležitost, jelikož odepsání pohledávek, ke kterým se zavázal národní podnik, se v tomto případě posunulo k 5. květnu 1945, nikoliv k 1. lednu 1946.

Závěrečné hlavy dohody dále stanovily maximální produkci britské skupiny na 250 000 veletuctů ročně, při překročení této sumy by musela skupina zaplatit národnímu podniku penále. Národnímu podniku se tímto podařilo limitovat produkci britské skupiny. Na druhé straně je nutné připomenout, že stanovené množství nebyla britská skupina v poválečném období schopná vyprodukovat. Vzájemná spolupráce se dále týkala

⁴⁹² SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 03.07, kart. 6, (Korespondence se zahraničními společnostmi Hardtmuth – reorganizace, Globální ujednání z 29. září 1947).

⁴⁹³ Národní podnik se stal generálním zástupcem britské skupiny v zemích své sféry vlivu, stejně tak byla britská skupina pověřena generálním zastoupením národního podniku ve svěřených oblastech. Zboží národního podniku se mohlo prodávat i ve Velké Británii a ve Spojených státech, ale pouze prostřednictvím britské společnosti. Z důvodu silné konkurence a dále kvůli neexistenci obchodní smlouvy mezi Československem a Velkou Británií, představovalo toto generální zastoupení jedinou možnost národního podniku, jak proniknout do lukrativní devizové oblasti.

⁴⁹⁴ Konkrétně se jednalo o dekret prezidenta republiky č. 100/45 Sb. a o vyhlášku ministerstva průmyslu č. 1249.

výměny nových technologií a společného zajištění nákupu surovin. Národní podnik byl po válce odkázán na výrobu z méně kvalitního dřeva a tuhy. Společné nákupy cedrového dřeva by umožnily značné zlepšení kvality výrobků národního podniku. Závěrečná část se poté týkala platnosti této smlouvy, která byla stanovena na 20 let.

Celá dohoda představovala vyvrcholení téměř dvouletého vyjednávání. Obě strany se v tomto okamžiku nejvíce přiblížily k uzavření kompromisní dohody, která by jednou provždy vyřešila krizovou situaci na světovém trhu. Mezi hlavní klady vytvořené smlouvy patřilo rozdělení vývozních oblastí rovnoměrně mezi obě zúčastněné strany. Národní podnik získal prakticky volnou ruku působnosti v kontinentální Evropě, anglosaská oblast připadla logicky britské skupině. Nicméně hlavnímu vyjednavaci Follprachtovi bylo později vyčítáno vyklizení jihoamerického území. Zde je nutné upozornit na skutečnost, že tato oblast byla již před válkou předána americké společnosti. Národnímu podniku se také nedostávaly zdroje nutné k pokrytí poptávky ve všech těchto oblastech.⁴⁹⁵ Velké pozitivum pro národní podnik představovalo uznání poválečného znárodnění československé centrály od britské společnosti a od Marie de Rohan. Nelze také opomenout technickou a surovinovou podporu, kterou by tak národní podnik získal. Na druhé straně není možné nezmínit určité nevýhody pro československou stranu. Smlouva neřešila vztahy s dalšími bývalými vlastníky v Rakousku, zde muselo dojít k separátním jednáním, do kterých britská skupina příliš nezasahovala. Československo se dále zavázalo, že nebude uplatňovat nárok na znárodnění majetku bývalých vlastníků v zahraničí. Další negativum spočívalo v odepsání pohledávek bývalých dceřiných společností v celkové výši 32 milionů korun.⁴⁹⁶ Tyto poslední dva body pravděpodobně nejvýrazněji přispěly k ukončení vyjednávání.

Než bude přistoupeno k událostem, které přispěly ke krachu globální dohody, je nezbytné přiblížit paralelní jednání vedená zástupci národního podniku s představiteli tzv. rakouské skupiny. Tyto rozhovory neprobíhaly zcela nezávisle na hlavním jednání s britskou skupinou, v určitém úseku dokonce došlo k vzájemnému prolínání.

Nejdůležitější schůzka se uskutečnila koncem srpna 1947, tedy měsíc před dojednáním dohody s britskou společností. Setkání se uskutečnilo na statku v Grünau, kde žili bývalí vlastníci koncernu. Národní podnik zastupovali opět Josef Follpracht společně s Aloisem Manem, přítomen byl rovněž Nicola Karapanca, který byl v této

⁴⁹⁵ Od roku 1948 musel národní podnik dodávat velké množství tužek do Sovětského svazu, čímž byla omezená produkce ještě více ztenčena.

⁴⁹⁶ Jednalo se o pohledávky, které vznikly do 5. května 1945.

době zaměstnán u národního podniku jako reklamní poradce. Rakouskou skupinu zastupoval Maxmilian Lamezan-Salins, bratři Friedrich a Johann Herringové von Frankensdorf a bývalý daňový referent Hardtmuthova koncernu doktor Urtz.

Hlavním důvodem pro uspořádání této schůzky bylo projednání obnovení výroby v Rakousku. Na nutnosti tohoto kroku se jednomyslně shodly obě skupiny. Pro tyto účely se počítalo s vybudováním továrny přímo v Rakousku, kterou by zastřešila společná firma. V této společnosti měl mít 50 % účasti národní podnik a 50 % bývalí majitelé. Národní podnik se zavázal poskytnout strojní výbavu do této tužkárny,⁴⁹⁷ zajištění kapitálu a tovární budovy připadlo bývalým vlastníkům. Kapacita nové tužkárny byla stanovena na 50 000 veletuctů tužek.⁴⁹⁸ Jednalo se o výhodné řešení pro obě strany. Národní podnik by získal vliv na dění v bývalé dceřiné společnosti a rovněž by se uchýlil na rakouském trhu, který ovládala státem podporovaná tužkárna Brevillier Urban. Bývalí vlastníci, kteří neměli v této chvíli dostatečný kapitál pro založení vlastní tužkárny, by se přímo podíleli na distribuci zboží pro rakouský trh.

V srpnu 1947 došlo sice ke shodě o zřízení tužkárny na obou stranách, ale celá jednání se začala protahovat. Do záležitosti zasáhly jednak únorové události v Československu, jednak nevyjasněné vztahy mezi bývalými vlastníky. Kromě rakouské části rodiny projevila zájem o spolupráci Marie de Rohan. Britská skupina si nechtěla nechat ujít možný zisk z nové tužkárny. Zapojením britské skupiny nastalo částečné znevýhodnění národního podniku. Rakouské právo totiž zakazovalo více jak 50 % podílovou účast cizinců na společnostech v Rakousku. Podíl národního podniku se v tomto důsledku snížil na 42 %. Bývalí majitelé by mohli českobudějovický podnik silně omezovat.⁴⁹⁹ O rovnocenném podílu již nemohla být řeč. Josef Follpracht se tuto situaci pokusil vyřešit tím, že do vedení podniku budou postaveni hned dva vedoucí. Jeden za národní podnik, jeden za bývalé vlastníky. Jediný myslitelný kandidát národního podniku byl osvědčený manažer Ludwig Cigalle.⁵⁰⁰

Tato úprava by v konečném důsledku byla pro národní podnik celkem výhodná. Účast britské skupiny by zajistila přísun dolarových investic z Velké Británie, dále by

⁴⁹⁷ Mělo se jednat o stejné stroje, které byly z Rakouska odvezeny do Českých Budějovic při rušení výroby v roce 1943.

⁴⁹⁸ SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 04.16, kart. 27, (Různé právní písemnosti – Rakousko – nová tužkárna, Protokol z 28. srpna 1947).

⁴⁹⁹ Jednotlivé podíly plánované tužkárny by byly rozděleny mezi celkem osm společníků – Franze a Anne Hardtmuth, Friedricha, Johanna a Ernsta Johanna (nezletilého syna Friedricha) Herringa von Frankensdorf, Maxmilianu Lamezan-Salins, Marii de Rohan a národní podnik.

⁵⁰⁰ SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 04.16, kart. 27, (Různé právní písemnosti – Rakousko – nová tužkárna, Záznam z 10. prosince 1948).

došlo ke sjednocení reklamních akcí všech tří skupin a rovněž k vzájemné technologické výměně. Největší klad pro národní podnik představovala osoba Richarda Zückerta, který v této době působil ve službách anglicko-amerických společností. Jeho zkušenosti a znalosti měly být nyní využity při vybudování nové tužárny v Rakousku. Světoznámý odborník by byl tímto nepřímo k dispozici i národnímu podniku.⁵⁰¹

Josef Follpracht následně přednesl tento upravený návrh ministerstvu zahraničního obchodu, které jej 4. ledna 1949 bez připomínek schválilo.⁵⁰² Jednání v Rakousku dále pokračovala a na jaře 1949 vyústila vytvořením závazné společenské smlouvy. Název nové společnosti měl znít Koh-i-noor Bleistiftfabrik Gesellschaft m. b. h. se sídlem v Linci. Kapitál společnosti byl touto smlouvou stanoven na 475 000 šilinků.⁵⁰³ Do čela společnosti měli podle předchozích dohod nastoupit dva hlavní jednatele, jeden za rodinné společníky, jeden za národní podnik. Důležitým orgánem společnosti byla valná hromada, kterou tvořili všichni společníci. Valná hromada se mohla usnášet pouze za přítomnosti většiny společníků, v jejím čele stál vždy nejstarší přítomný společník. Poslední orgán nové společnosti tvořila dozorčí rada, která byla oprávněna dohlížet na hospodaření společnosti.⁵⁰⁴

Krise ve vzájemném jednání nastala v dubnu 1949 po zatčení Josefa Follprachta a Aloise Mana. Právě tyto dvě klíčové osobnosti se po celé předchozí čtyři roky nejvíce snažily prosadit společné zřízení výroby v Rakousku. V chaosu, který nastal při vyšetřování údajných devizových machinací, se ministerstvo průmyslu rozhodlo stáhnout povolení ke zřízení tužárny v Rakousku.⁵⁰⁵ Dlouho připravovaný projekt byl tímto krokem zcela pohřben.⁵⁰⁶

Případné zřízení společné tužárny mohlo velice usnadnit distribuci Hardtmuthova zboží v Rakousku, které vždy tvořilo základní odbytovou oblast pro

⁵⁰¹ Společníci navíc souhlasili se jmenováním Ludwiga Cigalleho do čela nové tužárny.

⁵⁰² Ministerstvo si pouze vymínilo, aby národní podnik dále podával čtvrtletní hlášení o celkové situaci. SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 04.16, kart. 27, (Různé právní písemnosti – Rakousko – nová tužárna, Dopis z ministerstva zahraničního obchodu ze 4. ledna 1949).

⁵⁰³ Franz Hardtmuth 53 569, 42 S, Anne Hardtmuth 30 611, 12 S, Johann Herring von Frankensdorf 45 916, 66 S, Friedrich Herring von Frankensdorf 45 916, 66 S, Maxmilian Lamezan-Salins 45 916, 66 S, Ernst Johann Herring von Frankensdorf 22 958, 36 S, Marie de Rohan 30 611, 12 S, národní podnik 199 500 S.

⁵⁰⁴ SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 04.16, kart. 27, (Různé právní písemnosti – Rakousko – nová tužárna, Společenská smlouva, nedatována, pravděpodobně vznikla v březnu 1949).

⁵⁰⁵ Souhlas ministerstva průmyslu byl vydán v lednu 1949.

⁵⁰⁶ O nastalé situaci informovalo prozatímní vedení národního podniku rakouské společníky 13. dubna 1949. SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 04.16, kart. 27, (Různé právní písemnosti – Rakousko – nová tužárna, Dopis ze 13. dubna 1949).

koncern Hardtmuth. Josef Follpracht se k celému projektu stavěl vždy velice nekriticky, jeho nadšení a upřímné zaujetí představovalo základní hnací sílu celého projektu. Klady této investice reálně nepatrně převyšovaly její zápory. Předně by se zamezilo bývalým majitelům ve vytvoření konkurenční továrny přímo v sousední zemi. Rakouská skupina by se těsněji připoutala k národnímu podniku, čímž by byla omezena její kooperace s britskou skupinou.⁵⁰⁷ Zapojením britské skupiny by národní podnik mohl alespoň částečně získat zpět do služeb Richarda Zückerta a využít jeho mimořádné odborné znalosti pro zlepšení kvality svých výrobků. Jako velký klad je rovněž nutné započítat, že počáteční vklad do společnosti mohl být vložen prostřednictvím strojového vybavení, jehož ocenění bylo značně nadhodnoceno.⁵⁰⁸

Jediné negativum představovalo nerovné zastoupení národního podniku na společné kapitálové účasti, kterou tvořilo namísto původních 50 % pouze 42 %. Pokud by došlo ke shodě mezi rakouskou a britskou částí rodiny, což nešlo nikdy zcela vyloučit, byl by národní podnik na klíčové valné hromadě snadno přehlasován. Tento bod byl společně se zatčením Josefa Follprachta nejspíše hlavní příčinou, proč ministerstvo průmyslu nakonec stáhlo své povolení.⁵⁰⁹

Na straně rakouských vlastníků panovalo zcela jistě velké rozčarování z chování národního podniku a jemu nadřízených institucí. Zájem o společný projekt i po postupném ztroskotání jednání s britskou skupinou v roce 1948 nadále pokračoval. Z národního podniku se postupně stával nedůvěryhodný parter pro další jednání, natož pak pro vytvoření společné tužkárny. Po zamítnutí smlouvy ministerstvem průmyslu a po zatčení Josefa Follprachta byly další kontakty s národním podnikem pro bývalé vlastníky vyloučeny. Rakouská skupina se od poloviny roku 1949 začala stále více sblížovat se skupinou britskou. Zahájení mezinárodních sporů s československým národním podnikem se stalo nevyhnutelnou záležitostí.

Jednání s rakouskou skupinou v globálním ekonomickém pohledu hrálo pro národní podnik vedlejší roli. Hlavní pozornost se stále upínala ke generální dohodě s britskou částí vlastníků, kteří ovládali anglosaské oblasti. Nyní je nezbytné vrátit se do druhé poloviny roku 1947, kdy začala jednání s touto skupinou váznout na mrtvém bodě.

⁵⁰⁷ Obě skupiny bývalých majitelů spolu neustále soupeřily o vedoucí postavení v anglicko-amerických společnostech. Rakouská skupina se dožadovala spoluúčasti na řízení těchto firem na základě svého údajného 56 % vlastnického podílu, což zástupci britské skupiny rázně odmítali.

⁵⁰⁸ Stroje byly sice po generální opravě, byly však již značně zastaralé.

⁵⁰⁹ O pravých důvodech pro náhlou změnu názoru ministerstva průmyslu se v pramenech nezachovaly žádné zmínky. Pozdější rozborů známkoprávních sporů z poloviny padesátých let pouze stroze konstatovaly daný stav.

Dříve uvedená globální dohoda z 29. září 1947 byla podepsána zástupci britské strany. Příslušné orgány ministerstva zahraničního obchodu a také Národní banky československé vyjádřily zásadní nesouhlas s podobou celé dohody. Národní bance vadilo slíbené odepsání pohledávek ve výši 32 milionů korun, čímž by došlo ke ztrátě žádaných deviz. Ministerstvo na druhé straně nesouhlasilo s omezením znárodnění pouze na majetek bývalých majitelů v Československu. Smlouva v důsledku těchto zamítavých stanovisek nebyla do určeného data, 31. prosince 1947, ratifikována. V únoru 1948 následovala politická krize, která skončila definitivním začleněním Československa do východního bloku. Tato událost způsobila na anglosaské straně velké zděšení, prakticky se počítalo s přerušením dalších styků s národním podnikem. Dokud stál v čele národního podniku Josef Follpracht, stále existovala určitá naděje k dosažení dohody. V srpnu 1948 navštívil Prahu Charles de Rohan, který při této příležitosti pozval zástupce národního podniku Aloise Mana a Ludwiga Cigalleho do Londýna, kde se měl uskutečnit poslední pokus nalézt přijatelný kompromis.

Dohodnutá schůzka se kvůli vízovým komplikacím uskutečnila až v polovině prosince 1948. Alois Man a Ludwig Cigalle zde vyjednávali s vrcholnými představiteli celé britské skupiny. Předně se jednalo o Charlese de Rohan ml. a jeho matku Marii de Rohan.⁵¹⁰ Při jednání byl dále přítomen ředitel americké společnosti William Danjczek a také bývalý generální ředitel koncernu Heinrich Czech.⁵¹¹ Hlavní slovo v konečném důsledku měl hospodářský odborník Cyril Pindner, jemuž vlastníci bezvýhradně důvěřovali.

První část jednání se opět zabírala možností uzavření globální dohody. Britská strana zůstala neoblomná v požadavku na odepsání veškerých pohledávek vzniklých před 5. květnem 1945. Druhý sporný bod se nadále týkal ochranných známek, které byly sice podle Britů zapsány a chráněny pro národní podnik, ale jejich majiteli stále byli členové rodiny Hardtmuth. Z těchto kategorických požadavků nehodlala skupina ustoupit, což vzal Alois Man i Ludwig Cigalle na vědomí. Další problematický bod sehrály politické události února 1948. Jak již bylo uvedeno, britskou stranu vzniklý stav šokoval a zaskočil.

⁵¹⁰ Přítomna byla dále sestra Marie de Rohan Anne, která se ale faktického vyjednávání neúčastnila.

⁵¹¹ Czech se k jednání dostal spíše náhodou, jelikož pobýval na návštěvě u rodiny de Rohan, kde se zotavoval po těžké operaci ledvin. Oba dlouholetí zaměstnanci koncernu Man a Cigalle se opět setkali se svým někdejší nadřízeným. Blíže se k tomuto konkrétnímu setkání ve své cestovní zprávě nevyjádřili. SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 04.16, kart. 27, (Různé právní záležitosti, Cestovní zpráva L. A. Cigalleho o obchodní návštěvě v Anglii a Belgii ve dnech 9. - 22. prosince 1948).

Zástupci národního podniku byli schopni přesvědčit protistranu o tom, že tyto události nemají na další jednání žádný dopad.⁵¹² Vzniklé obavy se nadobro rozptýlit nepodařilo.

Druhá část vzájemných rozhovorů se stočila na uzavření dočasné komerční dohody, která by pouze rozdělila vývozní oblasti mezi oba partnery. Právě tento bod představoval hlavní důvod zahraniční cesty Aloise Mana a Ludwiga Cigalleho. Zde se jednání zastavilo, protože britská strana odmítla podpis prozatímní dohody. Podle jejích představ měla být co nejdříve vytvořena a ratifikována nová globální dohoda, do níž by bylo zapracováno i rozdělení světových trhů. Stěžejní cíl národního podniku se tímto nepodařilo splnit, přesto rozhovory pokračovaly i v dalších dnech. Při této příležitosti se československým zástupcům podařilo nahlédnout do plánů britské skupiny. Předně se jednalo o informaci, že britská společnost zakoupila v roce 1947 tuháru Atlas, čímž se vysvětlil rapidní pokles odběru tuhy z Českých Budějovic.⁵¹³ Za pomoci této nové tuháry se britská strana hodlala zcela zbavit své závislosti na českobudějovickém podniku. Při prohlídce nového zboží museli zástupci národního podniku ve své zprávě konstatovat, že výrobky stále trpí technickými nedostatky, které jsou s počáteční výrobou spojené.⁵¹⁴ Na druhé straně si povšimli velmi kvalitního zpracování obalového a propagačního materiálu, který byl ve srovnání s národním podnikem na daleko vyšší úrovni.⁵¹⁵

Poslední úsek rokování byl vyhrazen situaci v Rakousku. Zde se jasně odrazila vzájemná nevěřivost mezi britskou a rakouskou skupinou. Britové na společný rakouský projekt pohlíželi nedůvěřivě a označili jej za samostatnou iniciativu rakouské části rodiny, byť se do projektu zapojila i Marie de Rohan.⁵¹⁶ Britská strana otevřeně přiznala, že dává přednost vyřešení situace v Rakousku až po podepsání globální dohody s národním podnikem.⁵¹⁷

⁵¹² Z cestovní zprávy je patrné, že zástupci britské skupiny reálně počítali s eskalací mezinárodního napětí, které mohlo vyústit v další světovou válku. Alois Man a Ludwig Cigalle namítali, že toto napětí nesmí ohrozit jednání o záchraně goodwillu Hardtmuth, který již existuje celých 160 let.

⁵¹³ Při rozhovorech s ředitelem Danjezkem vyšlo dále najevo, že americká továrna získává tuhy od továrny First. Tím se československým zástupcům vyjasnil pokles odběru z Českých Budějovic.

⁵¹⁴ Na odstranění těchto nedostatků pracoval již mnohokrát vzpomínaný Richard Zückert, který od roku 1947 pracoval pro britskou skupinu.

⁵¹⁵ Podle Aloise Mana kvalita zpracování obalového materiálu národního podniku v roce 1948 stále značně zaostávala za předválečnou úrovní. Ve své zprávě se již nezmínil o tom, že kvalita samotných produktů na tom nebyla v této době o mnoho lépe.

⁵¹⁶ Účast Marie de Rohan byla spíše symbolického charakteru. Britské skupině se touto cestou za nepatrný finanční vklad podařilo získat jednak vliv na veškeré probíhající vyjednávání, jednak přímý přístup k informacím.

⁵¹⁷ SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 04.16, kart. 27, (Různé právní záležitosti, Cestovní zpráva L. A. Cigalleho o obchodní návštěvě v Anglii a Belgii ve dnech 9. - 22. prosince 1948).

Závěry celé schůzky lze shrnout do několika klíčových bodů. Za prvé se jednalo o poslední významné setkání vrcholných představitelů obou stran před vypuknutím známkoprávních sporů na jaře 1950. Druhý bod pro národní podnik představovalo zjištění, že britská strana sice odmítá přechodnou komerční dohodu, avšak stále zde byl zájem na uzavření globálního ujednání. Třetí zjištění se týkalo postupného odstraňování závislosti skupiny na národním podniku. Podle střízlivého odhadu Aloise Mana by naprosté odpoutání obou anglosaských tužkáren bylo reálné v časovém horizontu jednoho roku. Tato domněnka se později beze zbytku potvrdila. Čtvrtý poznatek se týkal možného vypuknutí známkoprávních sporů, které by pravděpodobně v západních státech skončily vítězstvím bývalých vlastníků koncernu. Omezená tužkárenská produkce by zároveň nebyla schopná plně zásobovat trhy, které doposud spadaly do vlivu národního podniku. Poslední zásadní bod vyjasnil britský postoj ke společné rakouské tužkárně, který byl velice skeptický. Tento postoj národnímu podniku vyhovoval, protože mohl tímto způsobem využívat rivalitu obou skupin ve svůj prospěch.

Závěry, které si Alois Man a Ludwig Cigalle odnesli z tohoto setkání, přispěly svou měrou k vypuknutí známkoprávních sporů v roce 1950. Oba představitelé se mylně domnívali, že v brzké budoucnosti se bývalí majitelé neodhodlají k rozpoutání přímého střetnutí s národním podnikem. V důsledku tohoto nesprávného úsudku doporučili Josefu Follprachtovi zvolit zdržovací taktiku při jednání s britskou částí rodiny, čímž měl být získán čas pro rychlou dohodu s rakouskou částí na společné továrně. Pokud by se tento scénář naplnil, britská skupina by do dalších jednání vstoupila oslabena a mohla být přesvědčena k umírnění požadavku na odpis pohledávek. Záměrné průtahy vedly ke zcela opačnému efektu.⁵¹⁸ Jednání v Rakousku zastavilo samotné československé ministerstvo průmyslu, čímž padly poslední překážky pro navázání bližší spolupráce mezi oběma hlavními frakcemi rodiny. Pomyslný klín, který se národní podnik prostřednictvím společné rakouské továrny snažil vrazit mezi bývalé vlastníky, byl tímto vyražen. Po tomto krachu v Rakousku a také po zatčení Josefa Follprachta a Aloise Mana ztratila i britská skupina zájem na dalším jednání s národním podnikem. Spojení obou rodinných

⁵¹⁸ Představitelé britské skupiny dlouhodobě znepokojovala skutečnost, že během celého jednání neměli zástupci národního podniku uděleny pravomoci k uzavření závazné smlouvy. Veškeré dílčí skutečnosti musely být nejprve oznámeny nejen centrálnímu ředitelství, ale i nadřízeným institucím národního podniku – Československým závodům dřevozpracujícím, ministerstvům průmyslu, dále zahraničního obchodu popř. samotnému ministerstvu zahraničí či také Národní bance československé. Tohoto nevýhodného stavu si byli velmi dobře vědomi Josef Follpracht a Alois Man, vzniklé situace v některých případech řešili doslova „na vlastní pěst“, což se jim nakonec stalo osudným.

frakcí slibovalo na druhé straně naprosté ovládnutí vývozních oblastí západního bloku. Rozpoutání známkoprávních sporů se stalo pouhou otázkou času.

VII. 2. Vypuknutí zahraničních sporů v roce 1950

Rozsáhlé známkoprávní spory začaly v dubnu 1950, když bývalí vlastníci koncernu přeměnili dosavadní francouzskou filiálku národního podniku ve společnost s ručením omezeným. Ve Francii začal vleklý a komplikovaný spor jednak o právo na francouzskou filiálku, jednak o úhradu zadržovaných pohledávek, které náležely národnímu podniku. Spory se neomezily pouze na Francii, ale propukly prakticky ve všech zemích západní Evropy a Latinské Ameriky.

V rámci této kapitoly bude věnována největší pozornost hlavnímu sporu ve Francii a jeho genezi před rokem 1950. Situace v ostatních státech se odvíjela od stavu sporů ve Francii, jednalo se tak o precedentní spor. Konečné soudní výsledky v jednotlivých státech nebyly v globálním měřítku nakloněny ani na jednu stranu. Kompromisní řešení z roku 1960 kodifikovalo pouze dosavadní výsledky sporů.

Pro pochopení situace, která nastala v roce 1950 ve francouzské filiálce, je nejdříve nezbytné připomenout základní mezníky při vzniku a vývoji této filiálky. Francie patřila od samotných počátků Hardtmuthova podniku mezi klíčovou exportní oblast. Není proto náhoda, že právě zde vznikla v roce 1903 první filiálka veřejné obchodní společnosti Hardtmuth.⁵¹⁹ O tři roky později zakoupila tato společnost dům v Paříži na Rue de Hannovre 6, který se stal trvalým sídlem pařížské firmy. Zřízená filiálka následně dobře prosperovala až do vypuknutí první světové války, kdy byla sekvestrována jako nepřátelský majetek. Po skončení války se stal klíčovou osobností Alphonse Beaudiere, který do podniku nastoupil již roku 1905. Jeho obchodní zkušenosti mu zajistily v roce 1928 jmenování vedoucím celé filiálky. Služební smlouva z 1. ledna tohoto roku, kterou za spolčníky podepsal tehdejší generální ředitel Heinrich Czech, se měla během soudních procesů stát klíčovým důkazem jak obhajoby, tak obžaloby. Spolčníci tímto krokem svěřili Beaudierovi značnou důvěru, kterou on sám v budoucnu nikdy nezklamal.

Situace ve filiálce se zhoršila po vypuknutí druhé světové války, kdy bylo až do podzimu 1940 přerušeno veškeré obchodní spojení s Francií. Beaudierovi se přesto podařilo udržet klíčové zákazníky a po obnově dodávek z Českých Budějovic opět plně

⁵¹⁹ Veřejná obchodní společnost vznikla po smrti Franze Hardtmutha v roce 1897. Majetek společnosti byl spravedlivě rozdělen mezi tři Franzovy potomky – Franze II. Hardtmutha, Marii-Irmu Herringovou von Frankensdorf a Mathilde Lamezan-Salins.

zásobovat místní trh. Velký zlom přinesl rok 1945 a znárodnění českobudějovické centrály. Beaudiere se nyní musel rozhodnout, na kterou stranu se připojí. Československé znárodnovací zákony se netýkaly majetku společníků v zahraničí, takže Beaudiere měl možnost odmítnout další spolupráci s nově vzniklým národním podnikem. Této možnosti nyní ještě nevyužil.

Spolupráce národního podniku s filiálkou v poválečném období probíhala na stejném principu. Národní podnik odesílal své filiálce zboží a ta jej dále distribuovala ve Francii. Příjmy poté zasílala přímo národnímu podniku. První závažná komplikace nastala v roce 1946, kdy část zásilky, jejíž hodnota byla 6 milionů Kčs, uvázla v důsledku změny kurzu franku na francouzských celnicích. Celý problém musel být neprodleně vyřešen, proto přicestoval Alphonse Beaudiere v červnu 1946 do Prahy.⁵²⁰ Zde se mimo jiné setkal s bývalým generálním ředitelem Heinrichem Czechem, který stále působil jako poradce centrálního ředitele Josefa Follprachta.⁵²¹ Beaudiere byl podle pozdějšího sdělení poměrně zoufalý ze vzniklé situace. Požadoval po bývalém generálním řediteli radu, jaký má zvolit další postup. Czech Beaudierovi sdělil, že právě probíhají intenzivní jednání mezi národním podnikem a bývalými vlastníky. Závěrem jej Czech vyzval, aby pokračoval v dosavadní spolupráci s národním podnikem a vyčkal, jak dopadnou jednání o globální dohodě.⁵²²

Beaudiere byl tedy od samého znárodnění českobudějovické centrály ve velkém morálním dilematu. Stále platná služební smlouva jej vázala k rodině Hardtmuth, existenční nutnost společně s doporučeními Heinricha Czecha jej na druhé straně prozatím připoutala k národnímu podniku. Z jeho postoje jasně vyplývá, že měl stále daleko blíže k rodině Hardtmuth nežli ke znárodněnému mateřskému podniku. Až do vypuknutí sporů byl tedy nucen spolupracovat s národním podnikem.

Po vyřešení problémů s dodávkami zboží do Francie se na podzim 1946 objevila nová obtíž. K centrálnímu řediteli Follprachtovi se z různých stran začaly donášet zvěsti o špatném vedení pařížské filiálky.⁵²³ Follpracht se proto rozhodl situaci prověřit přímo na místě a vydal se na pětidenní návštěvu Paříže.⁵²⁴ Centrální ředitel hodnotil činnost

⁵²⁰ SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor*, generální ředitelství, inv. č. 04.13, kart. 226, (Cestovní zpráva centrálního ředitele Dr. J. Follprachta o cestě do Paříže).

⁵²¹ Czech již v této době neměl na chod národního podniku téměř žádný vliv. Setkání s Beaudierem bylo dle pozdějšího sdělení ryze osobní.

⁵²² SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 04.12, kart. 22, (Přeličení 15. července 1953, výslech p. Beaudiera).

⁵²³ Jednalo se o negativní kampaň některých konkurenčních vývozců, kteří se snažili získat omezený kontingent výrobků Hardtmuth a tím odstavit pařížskou filiálku.

⁵²⁴ Návštěva se uskutečnila ve dnech 14. až 19. října 1946.

vedoucího filiálky Beaudiera pozitivně. Nedostatek značkového Hardtmuthova zboží se Beaudiere snažil překlenout odběrem různých předmětů z marockého dřeva, které kombinoval s omezenými zásobami sortimentu Hardtmuth.⁵²⁵ Na závěr celého jednání sdělil vedoucí francouzské filiálky řediteli Follprachtovi zásadní informaci, která částečně osvětluje důvod jeho jednání v roce 1950. Beaudiere se Follprachtovi přiznal, že již před vypuknutím války měl v úmyslu odejít do penze, ale nechtěl opustit podnik v této těžké situaci. V roce 1946 mu bylo již 65 let, takže opět uvažoval o opuštění filiálky. Za nástupce Follprachtovi doporučil syna Maurice. Centrální ředitel ve své zprávě nehodnotil syna vedoucího filiálky lichotivě, doslova se prý na vedoucí pozici vůbec nehodil. Raději doporučil zásadní změnu v obsazování zastoupení a filiálek. Místo dosavadních cizinců měli národní podnik napříště zastupovat výhradně úředníci školení přímo v mateřském podniku. Zda tento svůj záměr představil i Beaudierovi, není z dalších dochovaných materiálů patrné. Pokud něco naznačil, bylo to pro vedoucího filiálky pravděpodobně velké zklamání a další důvod, proč se v roce 1950 rozhodl pro spolupráci s rodinou Hardtmuth.⁵²⁶

I po postupném krachu vyjednávání v polovině roku 1949 zachovával Beaudiere svou věrnost národnímu podniku a nadále od něj odebíral zboží. Bývalí vlastníci, především rakouská skupina, se s krachem vyjednávání nechtěli smířit. Hlavní úlohu měla v jejich dalším jednání sehrát právě francouzská filiálka a její vedoucí Alphonse Beaudiere. Myšlenka zákroku proti národnímu podniku na západních trzích vzešla s největší pravděpodobností z rakouské skupiny bývalých vlastníků, především od radikálního Friedricha Herringa von Frankensdorf. Pro svůj plán získali i podporu britské skupiny.⁵²⁷ Celá strategie se zakládala na myšlence právní kontinuity bývalé veřejné obchodní společnosti, která vznikla v roce 1897.⁵²⁸ Podle názorů právních zástupců bývalých vlastníků tato veřejná obchodní společnost nezanikla znárodněním v roce 1945, ale nadále existovala prostřednictvím nehmotného vlastnictví, tedy ochranných známek

⁵²⁵ Pařížská filiálka byla jediným prodejcem tohoto zboží ve Francii, čímž mohlo být dosaženo uspokojivého zisku.

⁵²⁶ SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor, generální ředitelství*, inv. č. 04.13, kart. 226, (Cestovní zpráva centrálního ředitele Dr. J. Follprachta o cestě do Paříže).

⁵²⁷ Marie de Rohan požádala jako jediná z bývalých vlastníků o náhradu za znárodněný majetek v Československu. Náhrada jí byla přiznána v československo-britské smlouvě z 28. září 1949. Přes tento vstřícný krok z československé strany se Marie de Rohan připojila k rakouské skupině a jejímu plánu. SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 04.12, kart. 22, (Zpráva o zahraničních sporech z 13. srpna 1958).

⁵²⁸ Jednalo se prakticky o koncern Hardtmuth, jak ho samotní majitelé nazývali.

náležících bývalým vlastníkům. Faktická kontinuita byla dále spatřována v pařížské filiálce.

Dne 3. dubna 1950 přeměnili bývalí vlastníci dosavadní pařížskou filiálku ve společnost s ručením omezeným, která nesla název – Fabrique de Crayons Koh-i-noor L. & C. Hardtmuth.⁵²⁹ Za jejího jednatele ustanovili dosavadního vedoucího filiálky Alphonse Beaudiera.⁵³⁰ Společnost se prohlásila za právního pokračovatele bývalého koncernu, který nikdy nezanikl. Zároveň si nárokovala veškeré ochranné známky Hardtmuth, které byly doposud zapsány pro národní podnik. Bývalí vlastníci, především Friedrich Herring von Frankensdorf, dále popřeli legitimitu znárodnění rodinného majetku v Československu a začali požadovat náhradu za tento rozsáhlý majetek. V rámci tohoto požadavku přikázal Friedrich Herring von Frankensdorf jednateři společnosti Beaudierovi, aby po 3. dubnu 1950 již nezasílal žádné platby za dodané zboží z Československa.⁵³¹ Zadržené zboží hrálo poměrně důležitou úlohu v strategickém plánu bývalých společníků. Nově zřízená veřejná obchodní společnost totiž postrádala jakékoliv výrobní prostředky, zadržené zboží národního podniku mělo poskytnout určitou výpomoc před zahájením vlastní výroby.

Pro zřízení konkurenční tovární výroby bylo vybráno Rakousko, a to hned z několika důvodů. Předně se zde nacházela společnost Koh-i-noor Bleistiftfabrik Gesellschaft m. b. h., která se mohla opřít o znalost poměrů v místních podmínkách. Vlastní výroba probíhala v Rakousku až do roku 1943, takže nebyl zásadní problém s její obnovou. Rovněž nelze opomenout, že velkou úlohu hrál propagační aspekt. Výrobky z Rakouska se mohly zaštitit historickou skutečností, že právě ve Vídni na konci 18. století vznikl původní Hardtmuthův podnik a působil zde až do svého přesunutí do Českých Budějovic v roce 1848. Tento fakt znamenal pro potenciálního odběratele více, než kdyby byla výroba zřízena přímo ve Francii. Nová rakouská tužkárna nakonec

⁵²⁹ Kapitál společnosti byl stanoven na 10 590 000 franků. Vlastníky podílů se stali členové rodiny – Johann Herring von Frankensdorf, Friedrich Herring von Frankensdorf, dále jeho nezletilý syn Ernst Johann, Maxmilian Lamezan-Salins, Annie Hardtmuth, Franz Hardtmuth a Marie de Rohan. SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor, generální ředitelství*, inv. č. 04.01, kart. 188, (Založení Společnosti s ručením omezeným „Továrna na tužky Koh/i/noor“ v Paříži, Smlouva o zřízení společnosti z 3. dubna 1950).

⁵³⁰ A. Beaudiere vedl společnost přes veškeré obtíže až do konce roku 1956, kdy pravděpodobně kvůli vysokému věku rezignoval.

⁵³¹ Podle odhadu soudního znalce A. Manheima, jehož závěr akceptovaly obě strany sporu v roce 1953, byla hodnota zboží svěřeného do 3. dubna 1950 Beaudierovi 44 365 171 franků. SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 04.12, kart. 22, (Přeličení 15. července 1953, výslech p. Beaudiera).

vznikla roku 1950 v Attnang-Puchheimu a ihned po započetí výroby začala svými produkty zásobovat francouzskou společnost.⁵³²

Hlavní strategický cíl vlastníků nové společnosti spočíval v tom, že přibližně do jednoho roku se jim podaří získat veškeré ochranné známky, které byly na národní podnik zapsány v klíčových západoevropských zemích. Vlastníci počítali s tím, že v bipolární geopolitické situaci budou soudy v západní Evropě nakloněny v jejich prospěch. Tento předpoklad se nenaplnil, protože národní podnik nehodlal vyklidit pozice v těchto klíčových oblastech bez boje. Rodina Hardtmuth tímto rozpoutala obrovské právní spory, ve kterých v konečném důsledku nerozhodovaly rozsudky u jednotlivých soudů, ale finanční zázemí obou stran. Tento faktor stál po celou dobu na straně národního podniku, který se kromě svých zdrojů mohl opřít o štědrou státní pomoc. Závěrečná část této kapitoly přiblíží konkrétní podobu sporu ve Francii, na jehož výsledku závisel úspěch či neúspěch Hardtmuthovy rodiny více než v kterékoliv jiné zemi.

Národní podnik podal ve Francii dvě klíčové žaloby.⁵³³ Nejdůležitější se týkala tzv. nulity nově založené společnosti s ručením omezeným. Národní podnik se zde pokoušel prokázat, že přeměna dosavadní filiálky ve společnost s ručením omezeným je zcela protiprávní, jelikož nástupcem zaniklého koncernu je národní podnik. Kdyby se podařilo prokázat nulitu francouzské společnosti, spory ve všech ostatních státech by ztratily svou legitimitu a úsilí rodiny by bylo zcela zmařeno. Vlekly spor vyústil v roce 1956, kdy Seinský civilní soud v Paříži vynesl rozsudek v neprospěch národního podniku.⁵³⁴ Uvedený rozsudek konstatoval, že československé znárodnění v roce 1945 se jednak nevztahuje na hmotná i nehmotná práva mimo území Československa, jednak československá podoba znárodnění zcela odporuje mezinárodnímu právu. Všechna tato práva prý nadále náleží veřejné obchodní společnosti Hardtmuth, tedy bývalým vlastníků. Národní podnik měl dále uhradit částku 20 milionů franků jako náhradu za napodobování a nekalou soutěž.⁵³⁵

⁵³² V přílohách č. 65 a 66 se nacházejí fotografie této tužkárny z roku 1958.

⁵³³ Nejednalo se o jediné žaloby podané národním podnikem ve Francii. U Seinského civilního soudu byla dále podána žádost na zákaz používání známek Hardtmuth, další dvě žaloby týkající se ochranných známek byly vedeny u Úřadu pro ochranu průmyslového vlastnictví v Paříži. Tyto žaloby se postupně sloučily v jedinou hlavní žalobu týkající se vyslovení nulity založené francouzské společnosti. SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 04.12, kart. 20, (Přehled o zahraničních sporech KIN, Stručná situační zpráva o zahraničních sporech VHJ Koh-i-noor n. p. ze 7. října 1958).

⁵³⁴ Národní podnik zastupoval ve všech sporech ve Francii schopný právník E. Aaron.

⁵³⁵ SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 04.12, kart. 23, (Konečné návrhy před Seinským civilním soudem v Paříži mezi KIN n. p. a KIN Hardtmuth Paříž a jejími společníky).

Národní podnik proti tomuto rozsudku podal kasační stížnost, čímž se tento konkrétní spor dále protáhl. V rozhodování francouzských soudů nastal klíčový zlom v roce 1956. Do této doby soudní pře ve většině případů skončily ve prospěch národního podniku. V roce 1956 vypukla kvůli znárodnění Společnosti suezského průplavu tzv. suezská krize. Západní veřejné mínění se stavělo silně proti formám znárodnění, což se odrazilo i v postoji soudů. Stranou nelze ponechat ani maďarské povstání, jehož potlačení vyvolalo velký odpor v západní Evropě. Celková situace se začala otáčet proti národnímu podniku.

Druhou žalobu, která se týkala zpronevěry, podal národní podnik přímo na Alphonse Beaudiera a také na veřejnou obchodní společnost Hardtmuth.⁵³⁶ Zpronevěra se týkala zadržného zboží národního podniku. Zachovaný spis z tohoto procesu umožňuje nahlédnout nejen do strategie, kterou použila obhajoba i obžaloba, ale i do postojů vyslychaného Friedricha Herringa von Frankensdorf a Alphonse Beaudiera. Obžalovaný Beaudiere se během výslechu neúspěšně snažil zakrýt svou dobrovolnou spoluprací s národním podnikem v období 1945-1950, kdy odebíral zboží. V několika momentech byl zahrán zcela do kouta, když nedokázal odpovědět na otázku, komu podle jeho názoru patřila filiálka, kterou sám vedl. Jeho hlavní obranná strategie se zakládala na tom, že vždy byl věrným služebníkem rodiny Hardtmuth a poslouchal za všech okolností jedině příkazy společníků. V tomto bodě je jeho výpověď opět značně kontroverzní, protože Beaudiere se považoval za služebníka rodiny i po 3. dubnu 1950, kdy se stal jednatelem společnosti s ručením omezeným. Podle francouzského práva má však jednatel takovéto společnosti naprostou svobodu ve svém jednání a není omezován žádnou služební smlouvou. Beaudiere se svým vystoupením degradoval na pouhého vykonavatele příkazů, které mu dávala rodina Hardtmuth.⁵³⁷

Friedrich Herring von Frankensdorf u téhož soudu svědčil ve prospěch A. Beaudiera. Prakticky zde potvrdil fakt, že Beaudiere byl věrným služebníkem jeho rodiny. Právní zástupce národního podniku Aaron překvapil Friedricha Herringa von Frankensdorf nepříjemnými dotazy týkajícími se jeho minulosti v nacistických organizacích.⁵³⁸ Aaron se těmito důkazy pokusil přesvědčit soud o legitimitě znárodnění rodinného majetku v Československu, ale předseda soudu nepohlížel na tuto snahu

⁵³⁶ Proces probíhal v roce 1953.

⁵³⁷ Na Beaudierovi se již pravděpodobně začal projevovat jeho vysoký věk. V době konání procesu mu bylo 72 let.

⁵³⁸ Aaron si nechal z Českých Budějovic zaslat ověřené kopie osobních dokladů, které jasně prokazovaly členství Friedricha Herringa von Frankensdorf v SS.

s velkým nadšením. Podle jeho mínění se tato skutečnost netýkala trestního řízení proti Beaudierovi. Právní zástupce Aaron se svou strategií v tomto případě příliš neuspěl.⁵³⁹

Obhájce Alphonse Beaudiera Giudicelli se na druhé straně snažil prokázat, že jeho mandant nikdy nebyl ve služebním poměru s národním podnikem a nemohl se tak dopustit zneužití důvěry, když se podílel v dubnu 1950 na zakládání francouzské společnosti Hardtmuth. V otázce zpronevěry použil obhájce zcela mylný argument, podle kterého se nemohlo jednat o zpronevěru, jelikož Beaudiere zabavené zboží nepoužil k vlastnímu obohacení, ale k „odškodnění“ za znárodněný majetek členů rodiny v Československu. Giudicelli neváhal použít argument, že pokud by Edvard Beneš nebyl „odstraněn po komunistickém puči“ v únoru 1948, jistě by se zasloužil o finanční odškodnění za znárodněný majetek.⁵⁴⁰ Opět zde lze pozorovat zásadní změnu ve vnímání národního podniku v západní Evropě v období po roce 1948. V době konání uvedeného procesu v roce 1953 však tyto obavy zatím neměly větší vliv na rozhodování příslušných soudů, což se jasně ukázalo i v tomto případě.⁵⁴¹

Alphonse Beaudiera shledal soud vinným jak z porušení důvěry, tak ze zpronevěry. Za tyto trestné činy byl odsouzen ke dvěma měsícům ve vězení a zaplacení pokuty ve výši 100 000 franků a také k uhrazení škody vzniklé národnímu podniku za zabavené zboží ve výši 45 365 171 franků.⁵⁴² Beaudiere neprodleně podal proti rozsudku odvolání ke druhé stolici trestního soudu, která jej v únoru 1956 zprostila viny.⁵⁴³

Uvedené procesy ve Francii sice skončily ve druhé polovině padesátých let porážkou národního podniku, přesto se nejednalo o zbytečně vynaložené úsilí a prostředky. Právní oddělení národního podniku, v jehož čele stál doktor Josef Zunt, sice mohlo rezignovat na vedení zahraničních sporů a ušetřit prostředky, tím by však mohlo

⁵³⁹ Ani v dalších soudních sporech se nikdo na Západě příliš nepozastavoval nad minulostí Friedricha Herringa von Frankensdorf. V klimatu studené války byla temná minulost některých členů rodiny jednoduše překryta aktuálním bipolárním rozdělením, kdy velké nebezpečí nepředstavovala minulost, ale současnost, tedy Sovětský svaz a východní blok jako celek.

⁵⁴⁰ Edvard Beneš nebyl odstraněn únorovými událostmi roku 1948, jak se mylně, či spíše záměrně snažil prokázat obhájce Giudicelli, ale dobrovolně abdikoval 7. června 1948. Rodina Hardtmuth nevznesla po roce 1945 žádné oficiální požadavky na finanční odškodnění za znárodněný majetek, jelikož si dobře uvědomovala, že československý stát by nikdy neodškodnil rodinu, která se zapletla s nacistickým režimem. Jediné odškodnění se vztahovalo na Marii de Rohan, která měla britské státní občanství již od svého sňatku s Charlesem de Rohan v roce 1923. SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth*, s. p., inv. č. 04.12, kart. 22, (Přelíčení 15. července 1953, výslech p. Beaudiera).

⁵⁴¹ Situace se razantně změnila po událostech v roce 1956.

⁵⁴² SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth*, s. p., inv. č. 04.12, kart. 22, (Přelíčení 15. července 1953, výslech p. Beaudiera).

⁵⁴³ Národní podnik sice podal kasační stížnost, v roce 1958 ji však stáhl, pravděpodobně kvůli obnově jednání s rodinou Hardtmuth. SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth*, s. p., inv. č. 04.12, kart. 20, (Přehled o zahraničních sporech KIN, Stručná situační zpráva o zahraničních sporech VHJ Koh-i-noor n. p. ze 7. října 1958).

dojít ke ztrátě klíčových vývozních oblastí na Západě. Národní podnik si nemohl dovolit zcela kapitulovat a vyklidit tyto západní trhy, protože většina výrobků stále putovala do těchto oblastí. Celková změna orientace exportu na tzv. lidově demokratické státy východního bloku by zabrala několik let a pravděpodobně by se nepodařilo dosáhnout srovnatelného obrátu jako na Západě.⁵⁴⁴ Protahováním zahraničních sporů získal národní podnik potřebný čas k vytvoření nové strategie pro export na Západ. Základ této strategie spočíval v registraci zcela nových ochranných známek, které měly nahradit sporné známky Hardtmuth a Koh-i-noor. Jednalo se především o novou tužku, která se vyráběla v 21 gradačních stupních pod názvem Toison d'Or.⁵⁴⁵ Národní podnik dále vytvořil fiktivní vývozní firmu Bohemia Works,⁵⁴⁶ která usnadnila distribuci nových produktů v západních státech.⁵⁴⁷

Konec padesátých let přinesl první snahy o ukončení rozsáhlých známkoprávních sporů dohodou.⁵⁴⁸ Rostoucí finanční náklady ve spojení s poznáním, že ani jedna strana nedokáže zcela ovládnout veškeré světové trhy, otevřela cestu k postupnému ukončení sporů. První předběžná jednání začala na počátku roku 1957 v Rakousku.⁵⁴⁹ Konečná, tzv. karlovarská dohoda byla podepsána až v roce 1960. Na základě této dohody o ukončení právních sporů případly ochranné známky v socialistických státech národnímu podniku, protistrana naopak získala ochranné známky v zemích mimo východní blok, kde byly doposud vedeny spory. Desetiletý konflikt o ochranné známky Hardtmuth tak skončil.

Celých patnáct poválečných let se musel národní podnik Koh-i-noor vypořádávat s dědictvím zaniklého koncernu Hardtmuth na světových trzích. Bývalí majitelé se ve spolupráci s dřívějšími dceřinými společnostmi koncernu Hardtmuth v prvních pěti letech snažili o kompromisní dohodu s národním podnikem, jehož první pováleční manažeři

⁵⁴⁴ SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 04.12, kart. 22, (Zpráva o zahraničních sporech, Záznam o poradě na ministerstvu lesů a dřevařského průmyslu v Praze z 11. března 1952).

⁵⁴⁵ Tradiční tužka Koh-i-noor měla pouze 17 stupňů tvrdosti.

⁵⁴⁶ K definitivnímu vytvoření firmy došlo 1. ledna 1957.

⁵⁴⁷ V roce 1949 byla v národním podniku oddělena výroba od vývozu. Dne 1. ledna 1949 vznikla výsadní společnost Koh-i-noor L. & C. Hardtmuth a. s., která existovala pouze jeden rok. V roce 1950 došlo ke sloučení s akciovou společností Ligna v Praze. Mezi vedení národního podniku a odběratele byl tak vsunut zbytečný mezičlánek, který pouze ztěžoval vzájemnou komunikaci. SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 04.12, kart. 20, (Zdůvodnění vedení zahraničních sporů).

⁵⁴⁸ Hlavní spory byly vedeny v následujících státech: Francii, Belgii, Nizozemí, Itálii, Švýcarsku, USA, Velké Británii, Mexiku, Rakousku, Chile, Paraguay, Argentině, Trinidadu, na Kypru, Dánsku, Norsku, Švédsku, Portugalsku, Barmě, Indii, Egyptě, Indonésii, na Islandu, Kanadě a Švédsku.

⁵⁴⁹ Jednání otevřel doktor Priebsch, který se oženil s vdovou po Maxmilianu Lamezan-Salins. SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 04.12, kart. 24, (Záznamy o poradách, Zápis z 22. března 1957).

s nabízeným kompromisem prakticky souhlasili a dohodu všemožně podporovali. Do jednání se neustále vkrádal problém nevyjasněných kompetencí zástupců národního podniku, což ve spojení se změnou režimu v roce 1948 vedlo ke konečnému krachu prvních poválečných jednání jak v Rakousku, tak ve Velké Británii. Poslední návrhy globální dohody představovaly nejspíše nejlepší možný kompromis pro obě zúčastněné strany.

V krátkém mezidobí od dubna 1949 do dubna 1950 se obě strany již připravovaly na nevyhnutelné právní střetnutí. Rozhodující úlohu na počátku právních sporů sehrála pařížská filiálka a její vedoucí Alphonse Beaudiere, bez jehož pomoci by nemohlo dojít ke zřízení veřejné obchodní společnosti *Fabrique de Crayons Koh-i-noor L. & C. Hardtmuth*, která se prohlásila za nástupkyni zaniklého koncernu. Beaudiere byl postaven před složité rozhodnutí, zda zachovat věrnost rodině Hardtmuth či národnímu podniku. Nakonec u něj převážil jeho kladný vztah k rodině a jejím členům, i když si nejspíše uvědomoval své protiprávní jednání při zadržení zboží, které mu nepatřilo.

Po vypuknutí sporů si rodinní příslušníci představovali, že si do jednoho roku zajistí naprosté vítězství nad národním podnikem. Tento předpoklad se ukázal jako zcela mylný, jelikož národní podnik dokázal využít svých prostředků k nebývalému rozšíření sporů na další a další země, což si vyžádalo neustálé zvyšování nákladů.⁵⁵⁰ Tato taktika finančního vyčerpání protivníka se ukázala jako zcela správná, protože i přes nepříznivé výsledky hlavních přelíčení po roce 1956 dokázal národní podnik přimět zástupce rodiny Hardtmuth k jednání. Výsledná karlovarská dohoda stavěla na prvních poválečných ujednáních, hlavní jednotící prvek opět spočíval v plánovaném rozdělení vývozních oblastí. Desetileté období soudních sporů o ochranné známky v konečném důsledku přivedlo obě strany k uzavření globální dohody, která nebyla nepodobná té z roku 1947.

⁵⁵⁰ Zástupci Ligny odhadovali náklady právních sporů na přibližně 2 % z tržby v kapitalistických státech. SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 04.12, kart. 22, (Zpráva o zahraničních sporech z 23. května 1952).

VIII. Cesta ke znárodnění československého tužkárenství

Znárodněním veřejné obchodní společnosti Hardtmuth v roce 1945 začal proces postupné centralizace tužkárenství v Československu. Kromě tří klíčových tužkáren zde působilo větší množství malých podniků zabývajících se výrobou kancelářských potřeb. Největší tužkárna Hardtmuth měla posloužit jako hlavní zastřešující instituce, ze které vycházely veškeré podněty pro začlenění dalších podniků. Před únorem 1948 se po dlouhých diskuzích podařilo začlenit pouze jednu z firem, které se do roku 1945 nacházely v majetku Němců. Začlenění větších podniků – akciové tužkárny Grafo a Národního podniku obchodního a průmyslového se přes veškeré snahy centrálního ředitele Follprachta podařilo uskutečnit až po únoru 1948.

Hlavní cíl kapitoly spočívá v přiblížení tohoto úsilí, které vycházelo primárně z iniciativy závodních rad nebo ředitelů jednotlivých tužkáren. Tato iniciativa vycházela do roku 1948 zdola, nikoliv od jednotlivých ministerstev či vlády.

První část této kapitoly se zaměřuje právě na tato jednání vedená závodními radami a představiteli jednotlivých tužkáren, která probíhala od léta 1945 až do února 1948. Druhá část navazuje rozborem situace v menších podnicích, na které byla uvalena národní správa již v roce 1945. Závěr kapitoly se poté zabývá začleněním podniků znárodněných po únoru 1948.

VIII. 1. Utváření národního podniku a pokusy o centralizaci do roku 1948

Právní přetvoření koncernu Hardtmuth v národní podnik Koh-i-noor probíhalo postupným procesem od května 1945 až do března roku následujícího. Dne 5. května 1945 převzal revoluční závodní výbor v čele s Františkem Meruňkou kontrolu nad tužkárnou. Celé převedení tužkárny pod národní správu muselo proběhnout velmi rychle, jelikož hrozilo, že tužkárnu a její sklady zabere Rudá armáda. Správnost tohoto postupu se prokázala po událostech v Kamenném Újezdě, kde měl podnik uskladněno zboží.⁵⁵¹ Rudá armáda na základě udání místních obyvatel sklad zabrala jako kořist.⁵⁵² Josef Follpracht se pokusil osobně vyjednávat se sovětskými veliteli, kteří jakoukoliv náhradu či vydání surovin ze zabraného skladu rázně zamítli. Major Samojlev ze sovětské komandatury v Českých Budějovicích Follprachta rovněž upozornil, že na tužkárnu pohlížejí jako na německý majetek. Od zabránění českobudějovických skladů Sověty odradila pouze skutečnost, že podnik již 14. května obnovil výrobu a dále dekret prezidenta republiky z 19. května, na jehož základě byla nad tužkárnou Hardtmuth zavedena národní správa.⁵⁵³

Národní správa byla uvalena nejen na majetkovou podstatu celého podniku, ale i na soukromé vlastnictví dosavadních vlastníků koncernu skládající se z obytných budov, cenných papírů a pozemků.⁵⁵⁴ Ke znárodnění podniku došlo na základě dekretu prezidenta republiky ze dne 24. října 1945 č. 100/45 Sb. Tužkárna Hardtmuth se stala majetkem Československého státu. Národní správa nebyla v říjnu 1945 zrušena, protože ještě nedošlo k vytvoření nové zastřešující organizace pro znárodněné podniky.

O samotném vytvoření národního podniku rozhodlo ministerstvo průmyslu po dohodě s ministerstvem financí 7. března 1946. Jako den vzniku národního podniku byl

⁵⁵¹ Sklad zde nechal zřídit generální ředitel Czech na podzim 1944, kvůli obavě ze spojeneckého náletu. Údaje o hodnotě uskladněného zboží se značně liší. Dle záznamu z 23. května se ve skladu nacházelo celkem 12 028 veletuctů různého zboží v celkové hodnotě 889 693 korun, prodejní katalogová cena byla poté dvojnásobná. Další zápis z 13. června udává již celkovou hodnotu zboží okolo 8 500 000 korun. Tato částka byla pravděpodobně záměrně nadsazená Josefem Follprachtem, aby přiměl ministerstvo průmyslu k akci proti neoprávněnému záboru tohoto skladu Rudou armádou. SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 03.16, kart. 11, (Znárodnění firmy v roce 1945, Zápisy z 23. května a 13. června 1945).

⁵⁵² Na vině byl správce konzumního družstva, který předal svěřené klíče od skladu sovětskému veliteli.

⁵⁵³ Na základě tohoto dekretu byli do čela tužkárny kvůli její velikosti jmenováni hned tři národní správci – Josef Follpracht, Karel Luňák a František Meruňka, kteří složili slib 20. června 1945 do rukou ministra průmyslu Bohumila Laušmana. SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 04.05, kart. 7, (Výpis z firemního rejstříku, Podání ze dne 31. srpna 1945).

⁵⁵⁴ Jednalo se o vily Hardtmuth, Lamezan a Herring v Českých Budějovicích a dále o statek v Kamenném Újezdě.

zpětně určen 1. leden 1946.⁵⁵⁵ Ministerské rozhodnutí dále specifikovalo organizaci národního podniku. Bezprostředně nadřizenou zastřešující organizací se staly Československé závody dřevozpracující.⁵⁵⁶ Do čela národního podniku byl postaven ředitel společně se svým náměstkem, který v jeho nepřítomnosti přebíral veškeré ředitelské pravomoci.⁵⁵⁷

Tato organizace národního podniku vytvořená na jaře 1946 trvala až do konce roku 1949, kdy byla provedena delimitace, po které vznikly čtyři nové národní podniky. Majetkovou podstatu národního podniku k 1. lednu 1946 tvořilo podnikové jmění bývalého koncernu ve výši 174 467 889 Kčs.⁵⁵⁸ Nařízením ministerstva průmyslu z 27. května 1947 vplynulo do uvedené majetkové podstaty také osobní jmění bývalých majitelů koncernu ve výši 24 157 337 Kčs.⁵⁵⁹

Vytvořený národní podnik se stal základní platformou pro centralizaci celého tužkárenského odvětví, ke kterému se přikročilo až v průběhu roku 1948. Kořeny úvah o začlenění dalších soukromých firem do národního podniku však sahají zpět do roku 1945.

První společná schůze závodních rad všech tří tužkáren se uskutečnila již 20. srpna 1945. Schůze se kromě předsedů závodních rad zúčastnil národní správce a pověřený ředitel tužkárny Koh-i-noor Josef Follpracht.⁵⁶⁰ Hlavní impuls ke společné schůzi závodních rad však vzešel od akciové tužkárny Grafo, která vehementně prosazovala sloučení všech tří tužkáren v jediný národní podnik. Tento plán získal podporu delegátů závodních rad, takže mohlo vzniknout společné memorandum skládající se ze šesti hlavních důvodů pro centralizaci československého tužkárenství.

První bod se týkal racionalizace a zjednodušení výroby. Již by se nevyráběly tužky stejné kvality pod různými značkami, ale pouze jediná kolekce pod nejoblíbenější značkou. Zde by pravděpodobně nastal velký odpor menších tužkáren, jelikož Hardtmuth

⁵⁵⁵ SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 04.05, kart. 7, (Výpisy z firemního rejstříku – anglicky).

⁵⁵⁶ Generálním ředitelem Československých závodů dřevozpracujících se stal Imrich Janota, kterého v roce 1948 nahradil uznávaný architekt Jan Vaněk. S novou organizací národních podniků po roce 1950 se staly Československé závody dřevozpracující nadbytečné, takže koncem roku 1951 došlo k jejich zrušení.

⁵⁵⁷ Ředitelem se stal Josef Follpracht, který získal podporu od závodní rady národního podniku. Náměstkem ředitele byl jmenován Alois Man.

⁵⁵⁸ Největší část tvořily zásoby a dále samotná tovární budova se stroji.

⁵⁵⁹ SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 19.01, kart. 24, (Zahajovací bilance k 1. lednu 1946).

⁵⁶⁰ Tužkárnu Hardtmuth dále zastupovali předseda závodní rady Kříž a Jaroslav Bohuněk. Grafo a Národní podnik byly zastoupeny předsedy závodních rad Kuthanem a Špičkou.

mohl argumentovat svými tradičními značkami s dlouhou tradicí a vytlačit značky Národního podniku a Grafa.

Druhý bod vyzdvihoval prodejní a provozní úspory. Opatření v tomto bodě by zlikvidovala vzájemnou konkurenci na trhu. Počítalo se s vytvořením jediného reklamního oddělení, které by vedlo veškerou propagační činnost všech tří tužkáren. Na závěr nechybělo patetické připomenutí té okolnosti, že činnost techniků a vynálezců by směřovala k vytváření obecně prospěšných novinek. Z této části by nejvíce získala tužkárna Hardtmuth potýkající se s nedostatkem technických odborníků.⁵⁶¹

Třetí bod postihující správní výhody bezprostředně navazoval na předchozí, jelikož zaváděl jednotný nákup surovin, při kterém by opět nastala výměna zkušeností a odborníků. K podobnému závěru došel i následující čtvrtý bod požadující posílení zahraničního trhu prostřednictvím jediného výzkumného ústavu, čímž by se ušetřily prostředky a zvýšila jakost výrobků.

Poslední dva body nejasně hovořily o finančních výhodách a cenové stabilitě na trhu. Finanční výhody se týkaly budoucích investic nejspíše do nového strojového vybavení v tužkárnách. Cenová stabilita by prakticky zlikvidovala dosavadní obchodní rabaty, rovněž by se opět zjednodušil administrativní aparát.⁵⁶²

Společné memorandum usilující o co nejrychlejší sloučení tří tužkáren vytvořilo základní mantinely, ve kterých se pohybovaly další diskuze týkající se uvedené centralizace. Zamýšlené sloučení mělo proběhnout formou znárodnění, což byl hlavní důvod pro spěch při utváření této manifestace. Do připravovaných znárodnovacích prezidentských dekretů měly být podle představ závodních rad zahrnuty i české tužkárny Grafo a Národní podnik. Celé tužkárenské odvětví by tímto přešlo do státních rukou.

Memorandum podepsané předsedy všech tří závodních rad předal Josef Follpracht 19. září 1945 prostřednictvím tajemníka Hendla ministrovi průmyslu Bohumilu Laušmanovi. Návrh byl podle Follprachta příznivě přijat a bylo mu přislíbeno, že obě menší české tužkárny budou do znárodnění zahrnuty. Očekávání se nenaplnila.

⁵⁶¹ Josef Follpracht usiloval již v červenci 1945 o převedení Bohuslava Schättingera do Hardtmuthovy továrny.

⁵⁶² V samotném závěru memoranda se skrývala důležitá manifestace týkající se případného postavení dělníků a vyšších úředníků menších tužkáren ve společném podniku. Manifestace přislíbila zachování dosavadních pozic a veškerých výhod, pokud by jedinec nemohl být pro nadbytečnost zaměstnán, měl mu společný podnik zajistit pracovní místo jinde. Předsedové závodních rad se dále shodli, že budou potírat veškeré projevy tzv. „továrního patriotismu“, který podle nich brání přirozenému vývoji. SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 04.06, kart. 6, (Začlenění fy. Grafo, Zápis o prvé schůzi delegace závodních rad a odborníků pro sloučení českobudějovických tužkáren z 20. srpna 1945).

Znárodněna byla pouze tužkárna Hardtmuth. Grafo a Národní podnik zůstaly akciovými společnostmi.⁵⁶³

Hlavní důvod k vyjmutí Grafa a Národního podniku ze znárodnění spočíval v odporu některých politických stran, především lidovců a národních socialistů, kteří i při následujících jednáních dávali přednost jiným formám centralizace československého tužkárenství. Iniciativa vycházející zdola od závodních rad a dělníků se s tímto neúspěchem nesmířila. Nová strategie vycházela z myšlenky odkupu akcií Národního podniku a Grafa samotnou tužkárnou Hardtmuth, která byla nyní již ve státních rukách. Stěžejní překážku na podzim 1945 představovala neexistence národního podniku, který by mohl k výkupu přistoupit. Grafo a Národní podnik s touto strategií souhlasily. Představitelé všech tří tužkáren si uvědomovali, že k výkupu akcií dojde v horizontu několika měsíců, v nejhorším případě let. Celkový výsledek byl v napjaté politické situaci nepředvídatelný. Prvotní nadšení představitelů Grafa začalo v tomto okamžiku značně opadat.

Další jednání ohledně plánovaného sloučení se uskutečnila až po vzniku národního podniku Koh-i-noor na jaře 1946. Tužkárna Národní podnik souhlasila s výkupem akcií a následným sloučením.⁵⁶⁴ Grafo na druhé straně začalo od roku 1946 váhat. V květnu 1946 se proto uskutečnila schůzka zástupců národního podniku Koh-i-noor a Grafa, kde mělo dojít k vyjasnění sporných bodů. Předseda závodní rady Grafa Kuthan společně s doktorem Wolfem chtěli získat od ředitele Follprachta potvrzení, že bude zachována rovnoprávnost dělníků a vyšších úředníků ve společném závodě. Follpracht souhlasil s rovnoprávností dělníků obou závodů. Zachování služebních smluv vyšších úředníků v původní podobě garantovat nedokázal, protože konečné rozhodnutí v těchto záležitostech mělo záviset na generálním ředitelství Československých závodů dřevozpracujících v Praze. Ředitel Follpracht dále bez obalu vyjádřil své pochyby o zachování dosavadních smluv v nezměněné podobě, jelikož jeden z hlavních cílů

⁵⁶³ Tamtéž, Dopis závodních rad Národního podniku a Grafa ministerstvu průmyslu, nedatováno.

⁵⁶⁴ Národní podnik obchodní a průmyslový byl nucen po vydání znárodnovacího dekretu v říjnu 1945 změnit své jméno, jelikož uvedený dekret zakazoval užívání tohoto označení pro soukromé firmy. Nucená změna názvu byla z propagačního hlediska velmi negativní. Národní podnik se proto obrátil na ministerstvo průmyslu, kde po delším jednání docílili zástupci podniku v prosinci 1946 odložení přejmenování firmy na 3 měsíce. Národní podnik své původní jméno za tichého souhlasu ministerstva používal až do znárodnění v roce 1948. SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Národní podnik obchodní a průmyslový*, kniha č. 33, (Zápisy o schůzích správní rady).

sloučení spočíval v odbourání zbytečné administrativy.⁵⁶⁵ Nepřímo tímto poukázal na možné propuštění nadbytečných úředníků.

Na další setkání se zástupci firmy Grafo nedostavili a namísto toho začali vyjednávat s Velkonákupní společností družstev a jejím centrálním ředitelem Kufnerem. Situace ohledně plánovaného sloučení se tímto značně zkomplikovala. Follpracht společně s Československými závody dřevozpracujícími prosazoval začlenění Grafa do národního podniku Koh-i-noor. Grafo na druhé straně požadovalo združstevnění v rámci Velkonákupní společnosti družstev. Grafo si od združstevnění slibovalo zachování určité míry nezávislosti a hlavně zajištění dosavadních platových a služebních podmínek. Akciová tužkárna se také obávala, že znárodněním by se z podniku stala pouhá výrobní národního podniku Koh-i-noor, sloučením by se také odstranila veškerá konkurence na trhu.⁵⁶⁶

Uvedené argumenty se opíraly o racionální základy, nicméně hlavním motivem zástupců Grafa doktora Kmocha, prokuristy Wolfa a předsedy závodní rady Kuthana bylo udržení dosavadních služebních výhod. Iniciativa ke združstevnění vycházela od těchto tří představitelů, kteří dokázali zaměstnance akciové tužkárny Grafo silně ovlivnit ve svůj prospěch.

Po celé léto 1946 probíhala další jednání, která měla vyjasnit, zda a jakým způsobem dojde ke sloučení českobudějovických tužkáren. Národní podnik Koh-i-noor získal v prosinci souhlas k odkoupení akcií Grafa od Živnobanky v Praze. Své vyjednávání zahájila také Velkonákupní společnost družstev, která měla podle sdělení Živnobanky podporu některých vysokých úředníků.⁵⁶⁷ Tímto zákulisním vyjednáváním se podařilo zvrátit rozhodnutí Živnobanky, která předala celou záležitost výkupu akcií ministerstvu financí ovládanému komunistickou stranou. Komunisté prosazovali od samého počátku znárodnění a začlenění Grafa do národního podniku. Právní předpisy rovněž stály na straně národního podniku, jelikož přednostní právo při výkupu akcií bylo přiřčeno právě národním podnikům.⁵⁶⁸

Situace se počátkem roku obrátila opět proti znárodnění Grafa. Zástupci této firmy vedení doktorem Kmochem se nyní obrátili na Krajskou hospodářskou správu v Českých

⁵⁶⁵ SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 04.06, kart. 6, (Začlenění fy. Grafo, Zápis o schůzi z 20. května 1946).

⁵⁶⁶ Tamtéž, Dopis Josefa Kříže Krajskému sekretariátu KSČ v Českých Budějovicích, nedatováno.

⁵⁶⁷ Většinu akcií Grafa držela Živnostenská a Plzeňská banka. Národní podnik měl zaplatit 6 952 525 Kčs za 8 971 akcií Živnobanky. SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 04.06, kart. 6, (Začlenění fy. Grafo, Dopis Živnobanky z 6. prosince 1946).

⁵⁶⁸ Tamtéž, Dopis Krajské hospodářské správě v Českých Budějovicích z 24. února 1947.

Budějovicích, kde chtěli získat podporu pro združstevnění. Národní podnik Koh-i-noor byl následně vyzván k objasnění svého postoje v celé záležitosti. V zaslaném rozboru uvedeného problému svalil národní podnik vinu na obstrukce „pánů úředníků“ z Grafa, kteří se staví proti zájmům československého průmyslu. Obě menší tužkárny byly navíc nazvány pouhými odnožemi Hardtmuthova podniku, který vznikl sto let před Národním podnikem a Grafem.⁵⁶⁹ Akciová tužkárna Grafo si rovněž vysloužila kritiku za svou neobratnou komerční strategii v průběhu hospodářské krize ve třicátých letech, což mělo podle národního podniku dopad na celkový ekonomický stav podniku až do současnosti.⁵⁷⁰

Předsednictvo krajské hospodářské rady projednalo danou situaci na svém zasedání 14. března 1947. Názory jednotlivých stran národní fronty se odvíjely od jejich dlouhodobého postoje. Komunisté hlasovali pro znárodnění a začlenění, národní socialisté společně s lidovci se přiklonili ke združstevnění pod podmínkou úzké spolupráce Grafa s národním podnikem. Sociální demokraté se zásadně vyslovili pro združstevnění.⁵⁷¹ Toto stanovisko předsednictva mělo pouze doporučující charakter, nicméně posílilo pozici Grafa a jeho požadavku združstevnění.

Ministerstvo financí se ani po tomto doporučení neodhodlalo k zásadnímu rozhodnutí, zda bude tužkárna Grafo znárodněna nebo združstevněna. Dva roky nejistoty vyústily koncem července 1947 jednohodinovou protestní stávkou zaměstnanců Grafa. Celou akci vyvolali doktor Kmoch a předseda závodní rady Kuthan, údajně kvůli dlouhotrvající nejistotě ohledně další budoucnosti podniku. Tímto krokem chtěli upozornit ministerstva financí a průmyslu na neudržitelnost této situace.⁵⁷² Vzniklého zmatku využil Josef Follpracht a zaslal ministrovi průmyslu Laušmanovi dopis, ve kterém vylíčil stávku ze svého úhlu pohledu. Akci podle Follprachta vyvolala zpráva doktora Kmocha, který po dalším jednání v Praze nabyl názoru, že závod má být znárodněn, nikoliv združstevněn. Ve spojení s předsedou závodní rady Kuthanem poté vyvolali veřejné hlasování, kde doslova překřičeli odpůrce stávky mezi staršími dělníky.⁵⁷³

⁵⁶⁹ Národní podnik obchodní a průmyslový vznikl v roce 1895, akciová tužkárna Grafo byla založena v roce 1920.

⁵⁷⁰ Tehdejšímu koncernu Hardtmuth se nedařilo o nic lépe, od pádu na absolutní dno jej zachránilo založení dceřiných společností v klíčových evropských státech.

⁵⁷¹ Toto stanovisko zaslalo Předsednictvo krajské hospodářské rady ministerstvu průmyslu a ministerstvu financí. SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 04.06, kart. 6, (Začlenění fy. Grafo, Dopis ministerstvu průmyslu z 18. března 1947).

⁵⁷² Tamtéž, Dopis předsedy závodní rady Kuthana z 6. srpna 1947.

⁵⁷³ Tamtéž, Dopis centrálního ředitele Follprachta z 2. srpna 1947.

Follpracht se nejspíše nemýlil ohledně faktu, že stávka byla uměle vyvolána odpůrci znárodnění Kmochem a Kuthanem. Stávka splnila svůj účel a ministerské rozhodnutí bylo opět odloženo. Po celý zbytek roku 1947 obě strany pouze zasílaly urgencye na ministerstva bez valného úspěchu. Situace se měla opět vyhrotit až s příchodem ledna 1948.

Zcela odlišná situace ohledně plánovaného začlenění panovala v druhé menší tužkárně – Národním podniku obchodním a průmyslovém. Předseda závodní rady této tužkárny Špička oznámil vedení podniku již v září 1945 záměr sloučit všechny tři tužkárny. Správní rada společně s ředitelem Kudějem ihned projevila souhlas s celým plánem. Toto stanovisko se nezměnilo ani po znárodnovacím dekretu z října 1945. Nová forma sloučení zakládající se na výkupu akcií se setkala s pozitivním ohlasem mezi akcionáři i správní radou. V roce 1946 poté proběhla konkrétní jednání o výkupní ceně akcií Národního podniku, která skončila 30. prosince 1946 souhlasem akcionářů s nabídkou Československých závodů dřevozpracujících. Vyjednávání na podnikové úrovni bylo nyní skončeno a do celé věci se opět vložilo ministerstvo financí kvůli vyměření majetkových dávek. Přes veškeré urgencye ředitele Národního podniku Kuděje záležitost uvízla po celý rok 1947 na mrtvém bodě. Ministerstvo ředitele pouze upozornilo, že je zavaleno důležitějšími záležitostmi než tímto výměrem.⁵⁷⁴

Předpokládaná rychlá centralizace československého tužkárenství se v konečném důsledku protáhla na celé tři poválečné roky. Za hlavní příčinu tohoto průtahu je nutné označit změnu v postoji akciové tužkárny Grafo, kde doktor Kmoch a předseda závodní rady Kuthan prosadili myšlenku združstevnění podniku. Stranou nelze ponechat ani roli jednotlivých ministerstev, kde se stále projevoval odpor některých stran národní fronty k dalšímu znárodnění. O konečném výsledku nakonec více než přání zaměstnanců a manažerů jednotlivých tužkáren rozhodovala zákulisní jednání s úředníky z těchto ministerstev, při kterých až do počátku roku 1948 nedošlo k závaznému rozhodnutí. Ve vyhrocené celorepublikové situaci se přesto na poslední chvíli podařilo prosadit združstevnění akciové tužkárny Grafo.

Dne 14. ledna 1948 se konala velká schůze zaměstnanců všech tří tužkáren, na kterou se do velkého sálu Slovanského domu v Českých Budějovicích dostavilo 298 zaměstnanců. Průběh schůze byl nejspíše předem připraven představiteli národního

⁵⁷⁴ Ministerstvo financí zvolilo zdržovací taktiku, komunisté pravděpodobně chtěli začlenit obě tužkárny najednou. Zde narazili na zmíněný odpor tužkárny Grafo, která získala podporu pro združstevnění od ministerstva průmyslu ovládaného sociálními demokraty. SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Národní podnik obchodní a průmyslový*, kniha č. 33, (Zápisy o schůzích správní rady).

podniku Koh-i-noor za účelem vyvinout závěrečný tlak přímo na zaměstnance tužkárný Grafo.⁵⁷⁵ Do debaty zasáhlo několik bývalých zaměstnanců Grafa, kteří údajně dostali výpověď kvůli nesouhlasu se združstevněním. Ke společnému útoku na Grafo se připojili také zaměstnanci Národního podniku poukazující na veřejné hlasování v Grafu ohledně združstevnění. Předseda závodní rady národního podniku Koh-i-noor Kříž s odborným poradcem Jaroslavem Bohuňkem se na druhé straně snažili mírnit vzniklé vášně a vysvětlit výhody znárodnění zaměstnancům Grafa. Nesnížili se k osobním výpadům, které záměrně přenechali bývalým zaměstnancům Grafa či zaměstnancům Národního podniku.⁵⁷⁶ Bouřlivá schůze skončila bez konkrétních závěrů, protože rozhodnutí o znárodnění či združstevnění již nebylo v rukách závodních rad ani představitelů Československých závodů dřevozpracujících, ale v kompetenci ministerstev. Setkání zaměstnanců pouze zvýšilo napětí ve firmě Grafo, kam se podařilo národnímu podniku zasít nedůvěru.

Posun v záležitosti nastal 26. ledna 1948, kdy se setkali předsedové odborových organizací všech tří tužkáren se sekčním šéfem na ministerstvu průmyslu doktorem Srbou, který jim vyjasnil složitou situaci při rozhodování ohledně sloučení tužkáren. Srba byl pověřen vypracováním doporučení pro novou ministryni průmyslu Ludmilu Jankovcovou. Zástupcům tužkáren slíbil nestranné rozhodnutí z hlediska státního zájmu, dále však upozornil, že nelze vyloučit další zákulisní jednání, která mohou toto rozhodnutí zvrátit.⁵⁷⁷

Obavy sekčního šéfa se naplnily v polovině února 1948, kdy ministerstvo financí vydalo souhlas s odkupem akcií, nikoliv pro národní podnik, ale pro Velkonákupní společnost družstev, která od Živnobanky vykoupila 85 % akcií Grafa.⁵⁷⁸

Z těchto klíčových jednání se nezachovaly žádné prameny, až na osobní dopis pravděpodobně pro Josefa Follprachta z 12. února, kde mu Alois Man oznamuje, že boj o znárodnění Grafa prohráli.⁵⁷⁹ V dopisu je rovněž naznačena další strategie generálního ředitele Československých závodů dřevozpracujících I. Janoty, který chtěl usilovat alespoň o získání části akcií Grafa. Podle Aloise Mana se tento záměr mohl podařit, čímž

⁵⁷⁵ Předseda závodní rady Kříž v jednom okamžiku schůze navrhl probrat výhody znárodnění a združstevnění. Následně vystoupil Jaroslav Bohuňek s předem připraveným referátem na toto téma. Zástupce firmy Grafo Kuthan odmítl obhajovat združstevnění, protože podle jeho názoru se řečníci národního podniku na tento konkrétní bod schůze předem připravili.

⁵⁷⁶ SOA Třeboň, oddělení ČB, *fond Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 04.06, kart. 6, (Začlenění fy. Grafo, Zápis o společné schůzi z 15. ledna 1948).

⁵⁷⁷ Tamtéž, Dopis generálnímu řediteli Československých závodů dřevozpracujících z 3. února 1948.

⁵⁷⁸ *Nad Grafo vlaje družstevní prapor*, Jihočech, 20. února 1948, s. 2.

⁵⁷⁹ Man oslovuje adresáta „Milý Josefe“. Z dalšího obsahu lze odvodit, že se jedná o ředitele Follprachta.

by se mezi zaměstnance propašoval myšlenkový „trojský kůň“ využitelný pro získání podpory přímo v Grafu.⁵⁸⁰ Uvedená strategie již nemusela být využita v důsledku únorového převratu, který otevřel cestu nejen ke zvratu v otázce združstevnění Grafa, ale k začlenění všech menších továren.

Již 10. března 1948 zavedl Zemský národní výbor v Praze svým výměrem národní správu nad združstevněnou tužkárnou Grafo, která prozatím připadla Velkonákupní společnosti družstev. Národním správcem a oprávněným zástupcem se stal ředitel Jiří Kufner.⁵⁸¹ Jednalo se pouze o kosmetické řešení, jelikož 26. dubna byla národní správa Velkonákupní společnosti družstev omezena v rámci příprav na znárodnění a začlenění do národního podniku Koh-i-noor.⁵⁸² K samotnému znárodnění přikročilo ministerstvo průmyslu vyhláškou z 28. června, která byla uveřejněna 4. července 1948. Oznámením o znárodnění podniku byl pověřen náměstek centrálního ředitele Follprachta Alois Man, kterého o celé záležitosti vyrozuměl 1. července přednosta Kondr z ministerstva průmyslu. Man měl podle instrukcí vyčkat, až dorazí úřední list s vyrozuměním o znárodnění, což se stalo až 7. července. Náměstek Man následně vyrozuměl ředitele Grafa Myšku, kterého ujistil, že veškeré křivdy z minulosti budou zapomenuty. Řediteli Myškovi nezbylo než vyjádřit nadšení z nadcházející spolupráce.⁵⁸³

Podobným způsobem proběhlo i znárodnění Národního podniku obchodního a průmyslového s tím rozdílem, že v tomto případě chyběl mezikrok združstevnění, které si na poslední chvíli prosadili manažeři tužkárny Grafo. Po náhlém združstevnění tužkárny Grafo v polovině února 1948 žádal telefonicky Josef Follpracht Československé závody dřevozpracující, aby se všemi prostředky pokusily urychlit výkup akcií Národního podniku obchodního a průmyslového. Follpracht se totiž obával, aby v nepředvídatelné situaci nedošlo také ke združstevnění Národního podniku, což by pro jeho dlouhodobé úsilí centralizovat československé tužkárenství představovalo naprostou katastrofu.⁵⁸⁴ Obavy centrálního ředitele se nakonec nenaplnily kvůli změnám po 25. únoru. Průběh následných událostí pokračoval zcela schematicky. Výměr z 10. března 1948 zavedl nad podnikem národní správu, kterou byl pověřen národní podnik Koh-i-

⁵⁸⁰ SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 04.06, kart. 6, (Začlenění fy. Grafo, Dopis J. Follprachtovi z 12. února 1948).

⁵⁸¹ SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Grafo a. s.*, inv. č. 56, sign. I/2, kart. 1, (Výpisy z podnikového rejstříku).

⁵⁸² Tamtéž, inv. č. 70, sign. III/5, kart. 7, (Hospodářská zpráva 1948).

⁵⁸³ Tamtéž, inv. č. 56, sign. I/2, kart. 1, (Výpisy z podnikového rejstříku, Znárodnění firmy Grafo).

⁵⁸⁴ Výkup akcií a sloučení touto cestou by bylo podle názoru Československých závodů dřevozpracujících v předúnorové době nepravděpodobné, jelikož ministerstvo financí ani po roce nedokončilo výměr majetkových dávek. SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 04.06, kart. 6, (Začlenění fy. Národní podnik, Dopis J. Follprachtovi z 25. února 1948).

noor. Poté následovala jednání mezi závodními radami obou podniků, které se shodly, že vedoucím závodu zůstane i po sloučení Bedřich Špička. Vrchol těchto jednání před očekávaným sloučením přinesl 26. duben, kdy centrální ředitel Follpracht při setkání s podnikovou radou Národního podniku potvrdil dosavadního ředitele Kuděje ve všech věcech týkajících se řízení tužkárny.⁵⁸⁵ Začlenění Národního podniku na počátku července 1948 poté představovalo již pouhou formalitu.

Sloučení všech tří tužkáren se v roce 1945 jevilo velice reálnou záležitostí. Počáteční impulsy vzešlé zdola od závodních rad podpořili i manažeři všech tří klíčových tužkáren – Follpracht, Kuděj i Myška. Očekávání rychlého znárodnění v rámci prezidentských dekretů se však nenaplnilo, což vedlo k úvahám o výkupu akcií obou menších podniků. Zde nastal první vážný problém, jelikož na podzim 1945 ještě neexistoval národní podnik, který by tuto transakci mohl uskutečnit. Kvůli vzniklým průtahům vyprchalo počáteční nadšení pro sloučení v tužkárně Grafo. Doktor Kmoch a předseda závodní rady Kuthan začali hledat nové způsoby, jak si udržet své dosavadní postavení a také získat určitou záštitu pro malou tužkárnu, která se již od třicátých let potýkala s existenčními problémy. Združstevnění se jim jevilo jako nejlepší možné řešení celého problému. Národní podnik Koh-i-noor se nehodlal vzdát, čímž se otevřela cesta pro zákulisní dohody a nátlaky u příslušných ministerstev, kde se střetávaly názory demokratických stran s komunisty.

Neúměrné protahování těchto jednání vyvrcholilo až v únoru 1948 náhlým rozhodnutím ministerstva financí o združstevnění tužkárny Grafo. Za tímto zvratem stály zcela jistě ony zákulisní vlivy, jelikož ještě na konci ledna byli zastánci znárodnění ujišťováni o kladném výsledku tohoto procesu.

Národní podnik obchodní a průmyslový se na druhé straně nestavěl k myšlence začlenění do jediného podniku negativně. Správní rada této tužkárny uvedené snahy po celé období podporovala, ředitel Kuděj dokonce několikrát intervenoval na ministerstvu financí ohledně výkupu akcií, ovšem bezúspěšně. Tuto přehnanou snahu začlenit tužkárnu do národního podniku poháněly slibované výhody týkající se budoucích investic do strojového vybavení a také vytvoření určité záštity, která by umožnila lepší pronikání na zahraniční trhy. Tato očekávání nebyla nikdy uskutečněna.

Po 25. únoru 1948 se situace změnila ve prospěch národního podniku, který nejdříve získal pod národní správu obě menší tužkárny, poté následovalo jejich rychlé

⁵⁸⁵ Tamtéž, Zápis z 28. dubna 1948.

začlenění. Tři roky trvající úsilí Josefa Follprachta došlo v červenci 1948 naplnění. Follpracht získal začleněním těchto tužkáren kontrolu nad celým tuzemským trhem a také některé technické odborníky, které se snažil přilákat do národního podniku již od roku 1945. Zkušené úředníky, jako byli oba ředitelé menších tužkáren Myška či Kuděj, ponechal prozatím na vedoucích pozicích. Původní Follprachtova idea rovnoprávného zastoupení v rámci národního podniku se po jeho zatčení na jaře 1949 začala hroutit. Nová organizace československého tužkárenství rozhodně nepočítala se zachováním struktury menších tužkáren v rámci národního podniku, což vedlo na počátku padesátých let k likvidaci výroby v obou tužkárnách.

VIII. 2. Začleňování menších podniků do roku 1948

Hlavní vlna začleňování znárodněných firem proběhla v létě 1948 pouze několik týdnů po uvalení nucené národní správy. Rychlost tohoto znárodnění a začlenění byla obdivuhodná při porovnání s dlouhotrvajícím procesem začleňování německých konfiskátů, které zůstávaly pod národní správou mnoho měsíců. Národní podnik takto postupně získal pod národní správu před únorem 1948 několik firem – Günther Wagner, Haibach, Täubl, Gama, Koreska, Leonhardi a Oechsler a syn. Uvedené firmy lze pro přehlednost rozdělit do dvou skupin. První skupinu tvoří podniky působící přímo v Českých Budějovicích – Günther Wagner, Haibach a Täubl, na které mohl národní podnik dohlížet přímo a lépe ovlivňovat jejich vývoj. Druhou skupinu poté tvoří společnosti působící v Praze a v okolí Děčína – Gama, Koreska, Leonhardi a Oechsler a syn.

Začlenění firmy Günther Wagner se zpočátku jevilo jako reálné v řádu několika měsíců, jelikož se nacházela přímo v pronajatých prostorech Hardtmuthovy tužkárny v Českých Budějovicích. Tato filiálka hanoverské firmy byla založena již roku 1924. Její specializace spočívala ve výrobě vodových barev, inkoustů, tuší, lepidel, uhlového papíru a psacích potřeb. V roce 1931 se filiálka přeměnila v akciovou společnost s kapitálem 1 000 000 Kč. Část akcií získala také švýcarská společnost Pelikan vyrábějící mineograf Pelikan-Rotafix.⁵⁸⁶ Veškeré zboží vyrobené v Českých Budějovicích, popřípadě dovezené z Hannoveru či Curychu, prodával v Československu tehdejší koncern

⁵⁸⁶ Günther Wagner vlastnil 980 akcií po 1 000 Kč, zbylých 120 akcií připadlo firmě Pelikan.

Hardtmuth. Z tohoto prodeje jednak připadla koncernu několikaprocentní provize, jednak artikl této firmy obohatil v krizových třicátých letech prodávaný sortiment zboží.⁵⁸⁷

Bezprostředně po skončení války následovalo převedení pod národní správu, kterou byli pověřeni Josef Follpracht, František Meruňka a Karel Luňák. Změna v této konstelaci nastala až v září 1946, kdy se generálním národním správcem stal nově zřízený národní podnik Koh-i-noor. Konfiskační výměr vydal Okresní národní výbor v Českých Budějovicích až 25. února 1947, čímž se konečně otevřela cesta k přímému začlenění do národního podniku. Kvůli pomalému chodu státních úřadů došlo k tomuto závěrečnému kroku až o další rok později – 10. dubna 1948.⁵⁸⁸

Zavedení národní správy, znárodnění a začlenění této firmy si v poválečném Československu vyžádalo celé tři roky, během kterých nemohlo dojít k zásadním změnám v organizaci spravovaného podniku. Prodej zboží Günther Wagner, jehož zajištění převzal národní podnik Koh-i-noor, navzdory těmto průtahům probíhal v poválečném období velmi dobře. Celkový obrat od vypuknutí války stoupal v důsledku zvýšeného zájmu ze strany německých okupačních sil až do roku 1943, kdy dosáhl svého vrcholu.⁵⁸⁹ Ve zlomovém roce 1945 nastal propad téměř o dva miliony korun v porovnání s rokem předchozím. Z hlediska celkové situace na trhu lze hovořit spíše o úspěchu prodejního oddělení tehdejšího Hardtmuthova podniku. Hlavní příčina tohoto poměrně přijatelného poklesu spočívala v tom, že zboží firmy Günther Wagner se prodávalo pouze v Československu. Omezené možnosti vývozu v roce 1945 nehrály v případě těchto produktů velkou roli. Další růst obratu nastal až od roku 1947, kdy se podařilo překonat nejlepší válečný rok 1943 o více jak dva miliony korun. Raketový růst lze opět vysvětlit nedostatkem kancelářských výrobků na trhu, takže zákazníci kupovali i poměrně drahé, ale kvalitní výrobky firmy Günther Wagner.

Začlenění malé německé společnosti působící v pronajatých prostorách tužkárny Hardtmuth bylo zcela očekávaným, byť zdlouhavým vyústěním. Ředitel Follpracht začal požadovat národní správu a následné začlenění dalších podniků, které se nacházely

⁵⁸⁷ Koncern si připsal 20 % z prodeje plnicích per Pelikan a 10 % z prodeje Pelikan-Rotafix. SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor*, inv. č. 201, sign. II/32, kart. 19, (Výroční zpráva 1943).

⁵⁸⁸ SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth*, s. p., inv. č. 19.02, kart. 25, (Přezkoumání rozvahy a bilance – kontrolní oddělení).

⁵⁸⁹ Celkový obrat a počet zaměstnanců firmy Günther Wagner zachycuje tabulka v příloze č. 13. Počet zaměstnanců v jednotlivých letech se nezachoval. Určité srovnání umožňuje pouze zmínka v bilanci z roku 1947 udávající průměrný počet zaměstnanců okolo 28. První doložený údaj z roku 1948 uvádí 24 zaměstnanců.

v německém vlastnictví. Jeho pozornost se nejdříve soustředila na podniky přímo v Českých Budějovicích – Haibach a Täubl.

Z těchto dvou konfiskátů byla pro národní podnik důležitější firma Josef Haibach pila a stavitelství založená v roce 1939. Německý majitel investoval do vybavení podniku až do roku 1943, poté následoval úpadek, který umocnily události v roce 1945. Spojenecký nálet v březnu tohoto roku poškodil nejen budovy, stroje a pozemky, ale zničil také většinu spisového materiálu této firmy. V květnu obsadila pilu Rudá armáda a zabavila veškerou kulatinu a součásti dřevostaveb. Národní správou takto poničeného a vyrabovaného podniku byl pověřen stavitel Vojtěch Gall.⁵⁹⁰

Josef Follpracht po vzniku národního podniku v roce 1946 vycítil možnost využít tuto pilu pro tužkárenské účely. Koncem srpna se proto obrátil na Okresní národní výbor v Českých Budějovicích s žádostí o svěřeni národní správy nad firmou Haibach.⁵⁹¹ Follpracht si velmi dobře promyslel veškeré výhody, které by přinesla národní správa a následné začlenění do podniku. Pila se nacházela v Novohradské ulici v blízkosti železniční tratě. Zbudováním vlečky by došlo k přímému napojení na železnici. Národnímu podniku by takto odpadla nutnost odebírat bedny ze státní pily v Třeboni. Follpracht dále plánoval přenést do podniku Haibach výrobu tužkárenských prkének z ohrady,⁵⁹² která musela ustoupit městskému regulačnímu plánu.

Okresní národní výbor vyhověl takto zdůvodněné žádosti a hned 17. září 1946 pověřil Josefa Follprachta národní správou pily.⁵⁹³ Národní podnik nedokázal náležitě využít stavitelství, které bylo s pilou spojeno. Národní správa byla proto výměrem ONV z 11. července 1947 rozdělena. Pila zůstala pod národním podnikem Koh-i-noor, stavitelství převzal inženýr Václav Beník z firmy Konstruktiva, který byl pověřen likvidací této části firmy Haibach.

Národní podnik musel dále vyřešit problém s pozemky, na kterých byla pila vybudována. Na francouzskou majitelku Marguerite Cuinet se nemohla vztahovat

⁵⁹⁰ SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 19.02, kart. 44, (Přejímací rozvaha – Haibach).

⁵⁹¹ Tamtéž, inv. č. 02.05, kart. 4, (Korespondence centrálního ředitele – týká se konfiskací, Dopis Okresnímu národnímu výboru z 29. srpna 1946).

⁵⁹² Ohrada organicky navazovala na továrnu Hardtmuth, nacházel se zde sklad dřeva s katry, dále truhlářské a tesařské dílny. Právě zde se zpracovávalo olšové a lipové dřevo na tužkárenská prkénka. Kapacita ohrady byla omezená, v předválečném období se používalo kvalitní cedrové dřevo z dovozu, které již bylo nařezané na prkénka. V průběhu války i po jejím skončení nastal velký nedostatek cedrového dřeva. Národní podnik musel začít zpracovávat domácí olšové a lipové dřevo ve větším množství, takže tehdejší kapacita ohrady již nemohla vyhovovat.

⁵⁹³ SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 04.06, kart. 8, (Národní správa – Haibach, Pověření Josefa Follprachta národní správou firmy Haibach z 17. září 1946).

konfiskace, a tak jediné řešení nabízela nájemní smlouva, která vznikla po dlouhých jednáních v červenci 1948. Národní podnik získal na základě této smlouvy do nájmu potřebné pozemky na celých dvacet let s předkupním právem.⁵⁹⁴ Následně mohlo začít budování plánované vlečky, která byla dokončena na podzim 1948, několik měsíců před plánovaným přesunem veškerých strojů z ohrady do objektů pily.

Začlenění pily do majetkové podstaty národního podniku se neúměrně protáhlo až do podzimu 1948. Oddělená správa bránila efektivnímu přizpůsobení pily pro výrobu tužkárenských prkének. Po mnohých urgencích vydalo 29. října 1948 ministerstvo průmyslu dlouho očekávaný výměr o začlenění konfiskátu.⁵⁹⁵

Porovnání celkového obratu a počtu zaměstnanců v delším časovém období v případě této firmy je značně problematické vzhledem k nezachovanému archivnímu materiálu. Počet zaměstnanců se pohyboval ve třech poválečných letech okolo 30 osob.⁵⁹⁶ Obrat vykazoval stagnační tendence především v roce 1947. Tento stav zapříčinila nejistá situace vlivem střídání národních správců, kteří měli diametrálně odlišný pohled na další budoucnost firmy. Dále nelze opomenout válečné škody a následné vyrabování, které si vyžádalo rozsáhlé počáteční investice. V roce 1948 přistoupil národní podnik k několika zásadním investicím. Budování vlečky, konstrukcí na vykládání kulatiny, skládky uhlí a výměna rámové pily pozastavily provoz na několik měsíců a protáhly se až do následujícího roku 1949.

Přes veškeré problémy a průtahy se firma Haibach ukázala jako dobrá dlouhodobá investice. Díky úsilí Josefa Follprachta získal národní podnik vybavenou pilu, jejíž poloha umožňovala výhodné spojení s železniční dráhou. Národní podnik rovněž našel vhodné místo pro výrobu tužkárenských prkének po nuceném vyklizení již nevyhovující ohrady.

Druhá českobudějovická firma, kterou získal národní podnik před únorem 1948 do národní správy, neměla podobně jako pila Haibach mnoho společného s výrobou tužek. Jednalo se o podnik Josef Täubl zabývající se od 19. století výrobou dřevěných lišt a rámů. Po první světové válce se vlastníky firmy stali Oswald Köhn a Julius Klemens, kteří rozšířili výrobu o prodej plochého skla a obrazů. Krizová třicátá léta přinesla stagnaci, tvrdou ránu však zasadila podniku až nacistická okupace. Její majitelé byli kvůli

⁵⁹⁴ SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 04.06, kart. 17, (Nájemní smlouva s M. Cuinet z 5. srpna 1948).

⁵⁹⁵ Tamtéž, inv. č. 19.02, kart. 44, (Přejímací rozvaha – Haibach).

⁵⁹⁶ Tabulka v příloze č. 14.

rasovému původu transportování do koncentračního tábora.⁵⁹⁷ Dosazené komisařské vedení následně omezovalo výrobu, která nebyla uznána za důležitou pro německé válečné účely. Březnový nálet v roce 1945 zničil téměř třetinu celého závodu.⁵⁹⁸ Národním správcem se v červenci 1945 stal dosavadní zaměstnanec František Horr, který se společně s účetním Bajtem zasloužil o udržení výroby v takto poškozeném podniku.

Josef Follpracht i v tomto případě projevil nezměrnou snahu o získání národní správy nad firmou Josef Täubl. Závodní rada této firmy rovněž neskrývala svůj zájem o postupné začlenění do národního podniku. František Horr a účetní Bajt sice dokázali stabilizovat podnik v poválečném období, ekonomická situace však neumožňovala rozsáhlejší investice, které vyžadovaly válečné škody. Začlenění do rozsáhlého národního podniku Koh-i-noor představovalo jak pro dosavadní vedení, tak pro zaměstnance zisk určité záštity. Josef Follpracht se také zavázal, že po začlenění nedojde k přesunům zaměstnanců do jiných částí výroby v rámci národního podniku, čímž rozptýlil poslední obavy.⁵⁹⁹ V únoru 1947 nic nebránilo změně na postu národního správce, kterým se stal Josef Follpracht.⁶⁰⁰ K samotnému začlenění podniku došlo opět až po únoru 1948.⁶⁰¹

Poválečný obrat firmy vykazoval růstovou tendenci, avšak kvůli nedostatku pramenů nebylo možné provést dlouhodobější srovnání.⁶⁰² Jedinou zmínku přináší přejímací bilance, která uvádí, že průměrný předválečný počet zaměstnanců se pohyboval okolo 120 osob. V roce 1947 zde pracovala již pouhá polovina. Na tomto stavu se nejvíce podepsalo válečné omezení ve spojení s ničivým náletem na samotném sklonku války. Celý podnik vděčil za svou záchranu neúnavné činnosti několika zaměstnanců, zvláště účetního Bajta.⁶⁰³

Správa firmy Täubl nebyla jednoduchá ani pro národní podnik, jelikož prozatím nedokázal příliš využít tuto výrobu pro své účely. Podnik Täubl tak pouze připravil půdu

⁵⁹⁷ Julius Klemens zemřel v roce 1941 v Dachau, Oswald Kohn byl od roku 1942 neznámý.

⁵⁹⁸ Během náletu byla zcela zničena kotelna, dále sušárny na dřevo, dílny, skladiště a také kancelářské místnosti společně s účetními doklady a korespondencí. Podobně jako u firmy Haibach se ani v tomto případě nezachovaly žádné pramenné materiály do roku 1945. Jediné zmínky přináší úvod k přejímací bilanci z roku 1948.

⁵⁹⁹ SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 02.05, kart. 4, (Korespondence centrálního ředitele, Dopis Josefa Follprachta z 20. ledna 1947).

⁶⁰⁰ Zda tento slib Follpracht opravdu dodržel je nejisté, jelikož ke konci roku 1948 klesl počet zaměstnanců v začleněné firmě z 60 na 48.

⁶⁰¹ Follpracht získal národní správu 17. února 1947, podnik byl začleněn 27. června 1948. SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 19.02, kart. 25, (Přejímací rozvaha k 1. lednu 1948).

⁶⁰² Tabulka v příloze 15.

⁶⁰³ Činnost účetního Bajta ocenil i Josef Follpracht. V porovnání s ostatními podniky pod národní správou vedl vynikající účetní záznamy s velkou přehledností a pečlivostí.

pro další začleněné firmy v roce 1948, které byly seskupeny do sektoru dřevo. Právě z tohoto sektoru vzešel na konci roku 1949 nový národní podnik Logarex, jehož základním podnikem se stala dřívější firma Täubl.

Firmy Günther Wagner, Haibach a Täubl spojovalo jejich geografické umístění – všechny tři se nacházely v Českých Budějovicích, dále velikost a také jejich dřívější vlastníci německé národnosti. Národní správa se vztahovala na všechny uvedené firmy již v roce 1945.⁶⁰⁴ Národní podnik vykonával tuto správu od začátku pouze v podniku Günther Wagner, zbývající dva získal pod kontrolu až v nadcházejících dvou letech.

Z ekonomického srovnání všech tří podniků vyplývá, že nejlépe si vedl Günther Wagner, což způsobilo dlouhodobé napojení na tužkárnu Hardtmuth.⁶⁰⁵ Z tohoto důvodu byl vývoj v této firmě úzce svázán s úspěchem Hardtmuthova podniku v poválečném období. Firmy Haibach a Täubl se na druhé straně potýkaly s velkými problémy již za války, které vyvrcholily rozsáhlým poškozením při náletu v roce 1945. Poválečná národní správa musela napravit tyto škody a uvést výrobu opět do provozu. Hospodářskému vývoji neprospělo ani střídání národních správců, které se také podepsalo na chování zaměstnanců ztrácejících víru ve vedení.

Nelze opomenout skutečnost, že tyto tři podniky se zabývaly odlišnou činností. Ryze kancelářskou výrobu provozoval pouze Günther Wagner. Pila Haibach musela být postupně přetvořena v novou ohradu, kde národní podnik začal zpracovávat prkénka na výrobu tužek. Firma Täubl se specializovala na zcela jiný druh podnikání. Národní podnik ji získal spíše kvůli výrobním prostorům, do jejichž opravy musel investovat nemalé prostředky.

Druhou skupinu firem, které získal národní podnik Koh-i-noor před únorem 1948 do národní správy, tvořily Gama, Koreska, Leonhardi a Oechsler a syn. První tři jmenované podniky spojovalo zaměření výroby na tzv. chemické kancelářské potřeby. Jednalo se o inkousty, tuše, razítkové barvy, rozmnožovací blány, psací pásy a uhlové papíry. Tato skutečnost podpořila snahu Josefa Follprachta o získání generální národní správy těchto firem. Počátkem září 1946 vydal Zemský národní výbor v Praze tři klíčové výměry, které zajistily Josefu Follprachtovi a národnímu podniku Koh-i-noor generální národní správu. První stupeň na cestě ke konečnému začlenění byl tímto splněn.

⁶⁰⁴ V případě firmy Täubl se sice nejednalo o čistě německý konfiskát, jelikož majitelé byli židovského původu. Po válce se ovšem nevrátili z koncentračního tábora, takže uvalení národní správy prakticky nic nebránilo.

⁶⁰⁵ Počet zaměstnanců i celkový obrat se pohybovaly v poválečném období na srovnatelné úrovni ve všech sledovaných podnicích.

Firmy Gama, Koreska a Leonhardi spojoval kromě stejného zaměření výroby také podobný vývoj v období od skončení války po uvalení generální národní správy národního podniku Koh-i-noor. Prvními národními správci se ve všech případech stali dosavadní čeští úředníci, kteří již měli zkušenosti s manažerským vedením – Gamu řídil Karel Dobr, Koresku Karel Sýkora a Leonhardi Jiří Böhm. Všichni uvedení manažeři pokračovali po změně národního správce ve vedoucích funkcích. I pod národní správou podniku Koh-i-noor mohli tito manažeři vyvíjet vlastní iniciativu, která se v některých případech rozcházel s cíli Josefa Follprachta.

Zásadní roli mezi těmito podniky hrála bezpochyby firma Koreska v Praze, která vznikla v roce 1927 jako dceřiná firma vídeňského mateřského podniku.⁶⁰⁶ Firma zpočátku pouze prodávala hotové zboží dovezené z vídeňské továrny. Výroba přímo v Praze byla zahájena až v roce 1932. Po skončení okupace převzal celou firmu Karel Sýkora, který se zasloužil o potřebnou reorganizaci.⁶⁰⁷ Celkový obrat v roce 1945 překročil o téměř 5 milionů předválečný rok 1937. V následujících letech nadále stoupal až k 30 milionům, což vysvětluje jednak dobrou spolupráci mezi vedením a zaměstnanci, kterou vyzdvihla i první zpráva o provedené revizi na počátku roku 1947,⁶⁰⁸ jednak vysoká poptávka, způsobená nedostatkem zboží na trhu. Stejně tak narůstal i počet zaměstnanců, který se zastavil až v roce 1948 v důsledku reorganizace národního podniku.⁶⁰⁹

Hospodářský úspěch firmy Koreska pod vedením Karla Sýkory přivedl na podzim 1947 závodní radu tohoto podniku k myšlence odmítnout začlenění do národního podniku Koh-i-noor a místo toho vytvořit zcela nový národní podnik, jehož základem by se stala firma Koreska. Součástí tohoto podniku se podle plánů Karla Sýkory měly dále stát firmy Gama, Leonhardi a také Günther Wagner.⁶¹⁰ Sýkora pouze převzal dosavadní koncepci Josefa Follprachta, který se snažil z uvedených podniků vytvořit zvláštní sektor, ovšem v rámci národního podniku Koh-i-noor. Závodní rada firmy Koreska se také obávala případných změn ve vedení, ke kterým by došlo po začlenění do národního podniku Koh-i-noor. Hlavní důvod pro tuto náhlou změnu v chování firmy Koreska spočíval spíše ve

⁶⁰⁶ Vídeňskou firmu založil již v roce 1887 Wilhelm Koreska.

⁶⁰⁷ Pražskou firmu v roce 1945 vlastnili rakouští občané bratři Wilhelm a Robert Koreskové.

⁶⁰⁸ SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 04.06, kart. 8, (Národní správa fy. Koreska, Zpráva o provedené revizi u firmy Koreska z 22. ledna 1947).

⁶⁰⁹ Vývoj celkového obrátu a počtu zaměstnanců zachycuje tabulka v příloze č. 16.

⁶¹⁰ Karel Sýkora byl v případě neúspěchu při vytvoření vlastního národního podniku připraven podat návrh na založení zcela samostatného družstva pro výrobu kancelářských potřeb. SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 04.06, kart. 8, (Národní správa fy. Koreska, Dopis Dr. Ing. Sixty centrálnímu řediteli J. Follprachtovi z 1. října 1947).

snaze vyvinout určitý nátlak na národní podnik Koh-i-noor, který měl zajistit lepší postavení Koresky po případném začlenění.

Odpor Karla Sýkory a závodní rady sice plány Josefa Follprachta zbrzdil, ale nezastavil. Poúnorový režim neměl prozatím zájem vytvářet další nové národní podniky. Nejdříve mělo dojít ke koncentraci veškeré kancelářské výroby do jediného národního podniku Koh-i-noor, delimitace byla až dalším krokem. Smělý Sýkorův plán v roce 1948 zcela ztroskotal.⁶¹¹

Akciová společnost Gama na druhé straně neprojevila z plánu Karla Sýkory velké nadšení, což bylo způsobeno dlouhodobou rivalitou obou podniků působících v Praze. Samotná Gama vznikla v roce 1926, kdy ji založil známý konstruktér a podnikatel Karel Janeček.⁶¹² Hospodářská krize donutila Janečka nově založenou firmu v roce 1932 prodat německému koncernu Greif Werke. Hlavní osobou v nyní německém podniku Greif – Gama se stal Václav Dušek, dlouholetý generální zástupce koncernu Greif Werke v Československu.⁶¹³ Dušek plnil úlohu pláštíku, na který převedli němečtí majitelé své podíly ve společnosti Gama, čímž zakryli fakt, že Gama byla pouhou filiálkou koncernu. Svými proněmeckými názory a chováním si Václav Dušek udělal mnoho nepřátel uvnitř podniku, který musel ihned po skončení okupace opustit.⁶¹⁴ Prvním poválečným národním správcem se stal disponent Karel Dobr, který zůstal na tomto postu i poté, co přešla národní správa na národní podnik Koh-i-noor.⁶¹⁵ Gama se pod jeho vedením rozvíjela velmi slibně. V porovnání s Koreskou sice vykazovala menší růst obrátu,⁶¹⁶ tento fakt však zapříčinil nedostatek surovin a problémy při vývozu do zahraničí. Přes tyto potíže se podařilo již v roce 1946 vypravit několik větších zásilek na Balkán.⁶¹⁷

⁶¹¹ Karel Sýkora zůstal v čele firmy Koreska i po začlenění do národního podniku, centrální ředitel Follpracht pragmaticky přešel jeho výstup proti své koncepci československého tužkárenství.

⁶¹² Jméno firmy bylo odvozeno od podpisové zkratky Karla Janečka připomínající řecké písmeno gama.

⁶¹³ V roce 1944 byla Greif – Gama přeměněna v akciovou společnost s kapitálem dva miliony korun. Po skončení okupace se společnost navrátila k původnímu jménu Gama. SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 04.06, kart. 8, (Začlenění firmy a. s. Gama, Výpis z obchodního rejstříku).

⁶¹⁴ Velký odpor k osobě Václava Duška vyvolalo jeho rozhodnutí jmenovat svou druhou manželku, která neměla žádné zkušenosti, prokuristkou v podniku Gama. SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 04.06, kart. 8, (Začlenění firmy a. s. Gama, Dopis národnímu podniku Koh-i-noor z 16. srpna 1946).

⁶¹⁵ Karel Dobr pracoval v podniku Gama již od roku 1930. Jednalo se o zkušeného manažera, který se dobře orientoval v problematice prodeje kancelářských potřeb. SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 10.04, kart. 19, (Nástupní listy zaměstnanců podniku Gama).

⁶¹⁶ Tabulka v příloze č. 17.

⁶¹⁷ O těchto dodávkách se zachovaly pouze velmi kusé informace. SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 04.06, kart. 8, (Začlenění firmy a. s. Gama, Dopis národnímu podniku Koh-i-noor z 19. srpna 1946).

Gama a Koreska si i v poválečném období udržely dobrou pozici na trhu, jelikož zde zůstala většina dosavadních zaměstnanců a vedoucích úředníků. Zcela jiná situace panovala ve firmě Leonhardi v Podmoklech. Tato komanditní společnost přišla v roce 1945 téměř o všechny zaměstnance německé národnosti, kteří tvořili většinu celého osazenstva firmy.⁶¹⁸ Z 55 dělníků zaměstnaných při revizi počátkem roku 1947 nepracoval ani jeden v podniku před rokem 1945. Ředitelskou pozici po uvalení národní správy přebíral schopný úředník Jiří Böhm, ale ani jeho schopnosti nemohly nahradit potřebné výrobní zkušenosti.

Josef Follpracht si byl dobře vědom možných problémů, a proto na počátku roku 1947 vyslal do Podmokel předsedu závodní rady Kříže a technického odborníka Brabce. Jejich zpráva z této revizní cesty byla velmi negativní. Alarmující zjištění poukazovala na nedodržování pracovní doby a technologických postupů při výrobě inkoustů. Zaměstnanci postrádali elementární zkušenosti s touto výrobou, čímž vznikaly nekvalitní výrobky, které odběratelé vraceli zpět. Špatná situace panovala rovněž v účetnictví, které bylo zastaralé a velice nepřehledné. Jedinou oporu celého podniku představoval ředitel Böhm, kterého oba revizoři označili za vynikajícího organizátora postrádajícího technické znalosti. Závěrečná část hlášení doporučovala Follprachtovi vyslat do podniku technického odborníka, který by napravit největší nedostatky.⁶¹⁹

Složitým úkolem byl pověřen Jindřich Dvořák, kterému se během několikadenního pobytu v Podmoklech podařilo alespoň částečně odstranit největší problémy ve výrobě. Nejdříve musel přistoupit k nepopulárnímu kroku a po dohodě se závodní radou propustit 12 nadbytečných zaměstnanců. Dvořák rovněž zavedl potřebnou statistiku a upravil prodejní ceny.⁶²⁰

Firma Leonhardi a její poválečná situace představovala modelový příklad podniku po odsunutí většiny německých zaměstnanců. Zůstali zde pouze dva zkušení němečtí úředníci, kterým bylo umožněno setrvat v Československu. Nejdůležitější postavou v celé firmě byl bezpochyby ředitel Jiří Böhm, který veškerý svůj čas věnoval snaze udržet výrobu za daných okolností v chodu.⁶²¹ Podobné příklady lze nalézt i u zbylých dvou

⁶¹⁸ Firma existovala od roku 1856, její výroba se zaměřovala na inkousty a tuše. Osobními ručiteli komanditní společnosti byli do roku 1945 Wolfram a Margarethe Leonhardi. SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 04.06, kart. 8, (Začlenění fy. Leonhardi).

⁶¹⁹ Tamtéž, Cestovní zpráva o vykonané revizi z 15. ledna 1947.

⁶²⁰ Tamtéž, Zpráva o služební cestě k firmě A. Leonhardi v Podmoklech z 6. března 1947.

⁶²¹ Tabulka zachycující vývoj obrátu a počtu zaměstnanců se nachází v příloze č. 18. Patrný je rapidní pokles zaměstnanců od roku 1947 v důsledku další reorganizace výroby v podniku Leonhardi, která se promítla i do celkového obrátu.

fírem – Gamy a Koresky. Ředitelé Dobr a Sýkora se rovněž velmi dobře osvědčili, i když jejich situace byla nesrovnatelně lepší.

Posledním podnikem, který získal Josef Follpracht do národní správy před únorem 1948, byla akciová společnost Matyáš Oechsler a syn sídlící v Modré u Děčína. Tato firma se odlišovala od Gamy, Koresky a Leonhardi v několika zásadních faktorech. Předně se zabývala zcela odlišnou výrobou, ve které převažovaly celuloidové hřebeny, módní límcové a manžetové knoflíky a další převážně galanterní zboží.⁶²² Následující odlišnost spočívala v samotné velikosti této akciové společnosti, jejíž hodnota majetku a počet zaměstnanců v roce 1948 se dal porovnat spíše s „velkými“ tužkárnami Grafem či Národním podnikem.⁶²³ Jistou zvláštnost představovalo také poměrně rychlé začlenění do národního podniku Koh-i-noor, ke kterému došlo 15. prosince 1947.⁶²⁴ Firma Oechsler byla jediným podnikem, který se podařilo začlenit ještě před únorem 1948.

Otázkou zůstává, proč ministerstvo průmyslu pod vedením ministryně Ludmily Jankovcové umožnilo v tomto jediném případě začlenění. Hlavní důvod pro toto rozhodnutí nejspíše vyplýval přímo z výrobní orientace tohoto podniku, kterou prozatím národní podnik Koh-i-noor nedokázal příliš využít. Nelze přehlédnout, že u firmy Oechsler nevyvstal odpor proti začlenění do národního podniku Koh-i-noor, jako v případě Koresky, která se pokusila o vlastní iniciativu.

Poválečná situace v podniku Oechsler byla srovnatelná se stavem, který panoval v komanditní společnosti Leonhardi.⁶²⁵ Národní správce Zdeněk Neckář se dopustil účetních nesrovnalostí a počátkem roku 1946 byl proto zatčen a národní správy zbaven. Novými národními správci se stali František Pilous jako technický vedoucí a Rudolf Dobrý dohlížející na chod obchodu.⁶²⁶ Organizační schopnosti obou národních správců však nebyly na takové úrovni jako v případě Jiřího Böhma z firmy Leonhardi.

Národní podnik Koh-i-noor získal národní správu až 4. ledna 1947. Z dochovaných pramenů nevyplývá, že by Josef Follpracht přímo žádal o národní správu

⁶²² SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 04.06, kart. 8, (Začlenění fy. M. Oechsler, Záznam o pracovní poradě z 8. června 1948).

⁶²³ Tabulka v příloze č. 21.

⁶²⁴ SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 19.01, kart. 24, (Zahajovací bilance k 1. lednu 1947 po začlenění konfiskátů, Vyhláška ministryně průmyslu z 15. prosince 1947).

⁶²⁵ Firmu Oechsler a syn založil v roce 1897 Otto Oechsler. V roce 1930 byla změněna na akciovou společnost s kmenovým jménem 2 700 000 Kč, za okupace došlo k navýšení této částky na 12 000 000 K.

⁶²⁶ SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 19.01, kart. 24, (Zahajovací bilance k 1. lednu 1947 po začlenění konfiskátů).

nad tímto podnikem, který se zabýval zcela odlišnou výrobou.⁶²⁷ Problémová firma se měla spíše „schovat“ pod národní podnik Koh-i-noor, který byl pověřen její reorganizací.

Základní revize proběhla necelý rok po převzetí národní správy. Tento fakt svědčí o tom, že národní podnik nejevil přílišný zájem o firmu Oechsler a syn.⁶²⁸ Hlavní nedostatky podle uvedené zprávy spočívaly v mzdovém a finančním účetnictví. Mzdovou účtárnu vedl bývalý rukavičkář, který neměl nejmenší zkušenosti s účetnictvím. Výpočet výše mezd byl tedy prováděn zcela nesprávně.⁶²⁹ Tento neúnosný stav způsobily nevelké manažerské kvality jak Františka Pilouse, tak Rudolfa Dobrého. Jejich nedostatek organizačního talentu vzbuzoval u zaměstnanců nejistotu, protože vedoucí nevěděli, jakým způsobem chtějí podnik řídit. Samotné tovární budovy a stroje byly ve vynikajícím stavu, také dělníci nepostrádali odborné znalosti, jako v případě firmy Leonhardi.⁶³⁰ Lepšímu ekonomickému vývoji podniku Oechsler bránil pouze nedostatek zkušených úředníků a také osobnost obchodního vedoucího Rudolfa Dobrého.⁶³¹ Celkový obrat v důsledku této špatné organizace nedokázal ani v roce 1948 překonat poměrně úspěšný rok 1944. K tomuto výsledku dále přispěl pokles počtu zaměstnanců o jednu třetinu.⁶³²

Reorganizace výrobního programu závodu Oechsler začala až v roce 1949 po vytvoření nového národního podniku Centropen, jehož součástí se stal i Oechsler. Doposud převažující produkce celuloidových hřebenů byla logicky snížena ve prospěch pomocné kovovýroby pro ostatní závody vyrábějící kancelářské potřeby.⁶³³ Tyto změny již nespádaly do přímé kompetence národního podniku Koh-i-noor.

Ideu rychlého vytvoření rozsáhlého národního podniku začleněním několika německých konfiskátů, kterou představil Josef Follpracht v roce 1945, se nepodařilo v relativně demokratických poměrech třetí republiky prosadit. Jediný podnik, který byl začleněn před únorem 1948, se navíc nezabýval kancelářskou výrobou a bylo nutné jej

⁶²⁷ Podnik Täubl se také nevěnoval kancelářské výrobě, jeho výhodná poloha v Českých Budějovicích později posloužila jako základ pro národní podnik Logarex. Firma Oechsler nacházející se v Modré u Děčína podobnou možnost zcela vylučovala.

⁶²⁸ Pro srovnání lze uvést, že první revize u podniků Koreska, Gama a Leonhardi se uskutečnily do 4 měsíců po převzetí národní správy.

⁶²⁹ Vedoucí mzdového účetnictví řídil také závodní kuchyni, kde zcizoval nejen zboží, ale i peníze. Jeho propuštění zabránila pouze skutečnost, že za něj nebylo možné získat náhradu.

⁶³⁰ SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 04.06, kart. 8, (Začlenění fy. M. Oechsler, Záznam z 22. prosince 1947).

⁶³¹ Podle další zprávy již z roku 1948 Rudolf Dobrý ignoroval závodní radu a rušil některá důležitá opatření technického vedoucího Pilouse, čímž se výroba tříštila do velkého množství druhů. Rudolf Dobrý přesto setrval na své pozici až do dubna 1948, jelikož k zásadním změnám v organizaci se přikročilo až po začlenění firmy do národního podniku.

⁶³² Tabulka v příloze č. 19.

⁶³³ SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 04.06, kart. 8, (Začlenění fy. M. Oechsler, Vývojový program firmy Oechsler v letech 1948-1953).

reorganizovat. Největší prospěch měl na druhé straně národní podnik z konfiskátů nacházejících se přímo v Českých Budějovicích. Pila Haibach i firma Täubl představovaly alespoň částečné naplnění Follprachtovy vize.

Rozbor poválečné situace v podnicích sídlících mimo České Budějovice ukázal, že zcela zásadní úlohu v jejich vývoji sehrály osobnosti národních správců, kteří byli pověřeni vedením těchto podniků. Gamu, Koresku a Leonhardi vedli zkušení odborníci, kteří v těchto podnicích pracovali mnoho let, takže se jim podařilo udržet výrobu v chodu i v krizové situaci. Nelze také opomenout skutečnost, že pokud tito manažeři neměli k dispozici alespoň část původních zaměstnanců, nemohly jejich schopnosti nahradit nedostatek zkušeností nových dělníků. Právě tento faktor se nejvíce projevil ve firmě Leonhardi, kde došlo k téměř kompletní personální výměně. Podnik Oechsler a syn měl na druhé straně poměrně schopné dělníky, postrádal však rozhodného organizátora na vedoucí pozici. Klíč k úspěchu menších podniků spočíval ve vzájemném propojení manažerských schopností národních správců s dovednostmi řadových zaměstnanců. Pokud došlo k tomuto ideálnímu spojení, dostavil se následně úspěch, což se potvrdilo v případě podniků Gama a Koreska.

Zásadní mezník při vytváření národního podniku představoval únor 1948 a následné změny v celém československém hospodářství. Do podniku Koh-i-noor byly konečně začleněny nejen dvě velké tužkárny Grafo a Národní podnik, ale i menší německé konfiskáty, nad kterými získal národní podnik Koh-i-noor národní správu před únorem 1948.⁶³⁴ Proces centralizace se zde však nezastavil. Do konce roku 1948 bylo začleněno dalších devět firem, na které se vztahovaly znárodňovací vyhlášky ministerstva průmyslu. Tři z těchto podniků se již před únorem 1948 nacházely pod národní správou,⁶³⁵ kterou však nebyl pověřen národní podnik Koh-i-noor, zbylé byly do této doby v soukromém vlastnictví.⁶³⁶

Josef Follpracht se velmi dobře zorientoval v nové politické situaci, a proto již na začátku března 1948 vytvořil seznam podniků, o jejichž začlenění usiloval.⁶³⁷ Celý proces poté probíhal rychle podle stejného schématu. Zástupci národního podniku se dostavili do určeného závodu, kde převzali národní správu a zároveň sepsali protokol o jejím

⁶³⁴ Jednalo se o dříve uvedené podniky Günther Wagner, Haibach, Täubl, Koreska, Gama, Leonhardi a Oechsler a syn.

⁶³⁵ Haro, Hallwachs a Ipo.

⁶³⁶ Polák & Lukesle, Jonáš, Barclay, Skalka, Novotný a Kodat.

⁶³⁷ SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 02.05, kart. 4, (Korespondence centrálního ředitele, Dopis Josefa Follprachta z 8. března 1948).

převzetí, který obsahoval základní údaje o daném podniku.⁶³⁸ Poté následovalo mezidobí, které skončilo vydáním vyhlášky ministerstva průmyslu o znárodnění podniku, na kterou během několika dnů navázala vyhláška o začlenění do národního podniku Koh-i-noor.⁶³⁹

Výrobní zaměření těchto sedmi podniků se soustředilo na plnicí pera, zbylé dva na výrobu pravítek a měřitek.⁶⁴⁰ Jako klíčová se do budoucna ukázala firma Polák & Lukesle v Pardubicích, ze které se vytvořil národní podnik Centropen.⁶⁴¹ Hodnota firemního majetku i počet zaměstnanců se přibližovala již začleněnému podniku Oechsler a syn. V tomto případě se jednalo o čistě kancelářskou výrobu, což vysvětluje, proč se podnik Polák & Lukesle dostal na čelní místo na Follprachtově seznamu.⁶⁴²

Převzetí firmy probíhalo zcela podle dříve uvedeného vzoru. Jedinou komplikací představovalo chování jednoho z původních majitelů Jiřího Lukesleho, který údajně odnesl z podniku tři účetní knihy, čímž znemožnil vytvoření závěrky za předchozí rok 1947. Podle Karla Luňáka, který prováděl následné šetření, nebyl Lukesle příliš oblíbený ani u svých zaměstnanců, jelikož se v závodě prakticky nezdržoval a navíc prodával zboží na černo. Skrytím účetních knih se pravděpodobně pokoušel zakrýt tuto skutečnost, která byla všem zaměstnancům známá.⁶⁴³

Druhý společník Jaroslav Polák mohl ve znárodněné firmě nadále setrvat na postu technického vedoucího. Právě tento společník se největší měrou zasloužil o výborný stav celého podniku, který udělal příznivý dojem i na Karla Luňáka. Veškeré účetnictví, až na ztracené knihy, bylo v naprostém pořádku, stejně tak výroba, sklad a celková organizace podniku.⁶⁴⁴ Luňák si zároveň povšiml vynikajících kontaktů firmy u zahraničních dodavatelů surovin z Velké Británie a Spojených států, díky kterým se podařilo obstarat téměř veškeré potřebné suroviny. Tento aspekt zřejmě na Luňáka nejvíce zapůsobil z toho

⁶³⁸ Vznik podniku, zaměření výroby, počet zaměstnanců, a obrat. Tyto protokoly se bohužel nezachovaly ze všech podniků. Úplnost údajů dále závisela na osobě, která protokol vytvářela.

⁶³⁹ Většina vyhlášek o znárodnění byla vydána 27. června 1948, o dva dny později poté následovala vyhláška o začlenění.

⁶⁴⁰ Přehledná tabulka v příloze č. 20 zachycuje nejen výrobní zaměření, ale také hodnotu majetku, počet zaměstnanců, datum uvalení národní správy a také právní stav před únorem 1948.

⁶⁴¹ Podnik vznikl v roce 1913, kdy jej založili Pick a Ganz, od kterých jej v roce 1938 zakoupili Polák a Lukesle za 583 000 Kčs. SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 19.02, kart. 25, (Přejímací rozvaha k 1. lednu 1948).

⁶⁴² Přehled všech 19 podniků začleněných do konce roku 1948 se nachází v příloze č. 21. V tabulce jsou uvedené pouze začleněné podniky, nikoliv ty, které se nacházely pod národní správou.

⁶⁴³ Jiří Lukesle měl od akčního výboru rovněž zakázán vstup do provozních a kancelářských místností firmy. SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 04.06, kart. 8, (Protokoly z převzetí národní správy u různých firem, Zpráva o šetření z 23. března 1948).

⁶⁴⁴ Dobrá organizační situace v podniku se projevila i na celkovém obratu v poválečném období, který zachycuje graf v příloze č. 42.

důvodu, že národní podnik se od roku 1945 potýkal s nedostatkem surovin, především cedru.⁶⁴⁵

Zbylé podniky začleněné do konce roku 1948 nebyly sice zcela nedůležité, avšak pramenný materiál je natolik kusý, že neumožňuje rozsáhlejší srovnání a náhled do vnitřní situace v podniku.⁶⁴⁶ Množství takto rychle začleněných podniků si vyžádalo změnu v organizační struktuře národního podniku. Jednotlivé firmy byly rozděleny do čtyř sektorů podle hlavního zaměření výroby. V prvním sektoru tužkáren se nacházela původní Hardtmuthova tužkárna společně s Grafem, Národním podnikem a také pilou Haibach. Druhý sektor se skládal z podniků zabývajících se tzv. chemickou výrobou, zde klíčovou roli hrála Gama. Třetí sektor zahrnul firmy soustředící se na produkci dřevěných kancelářských potřeb. Hlavním podnikem zde byl oficiálně Täubl, dále nelze opomenout firmu Skalka,⁶⁴⁷ jejíž spolumajitel Josef Skalka získal díky svým schopnostem pověření reorganizovat celý sektor dřevo z pozice zástupce centrálního ředitele.⁶⁴⁸ Poslední sektor Centropen se zabýval výrobou plnicích per, hlavním podnikem se stal Polák & Lukesle v Pardubicích. Na počátku roku 1949 byla do tohoto sektoru opožděně začleněna ještě českobudějovická firma Ripet vyrábějící plnicí pera.⁶⁴⁹

Velké reorganizační změny v národním podniku začaly již koncem roku 1948, kdy byla z kmenového jmění zřízena výsadní společnost Koh-i-noor L. & C. Hardtmuth, která převzala veškerý vývoz a dovoz spočívající doposud v kompetenci národního podniku. Výsadní společnost existovala necelý rok, jelikož již 3. října 1949 přešel její majetek na akciovou společnost Ligna.⁶⁵⁰ Tyto nepromyšlené zásahy zbavily národní

⁶⁴⁵ Karel Luňák se ostýchal přímo zjišťovat adresy těchto dodavatelů, proto prozatím zaznamenal pouze údaje z kont v hlavní knize.

⁶⁴⁶ Z hlediska dalšího vývoje nelze alespoň stručně nezmínit firmu Novotný v Dačicích, kam byla po vytvoření VJH Koh-i-noor v roce 1958 centralizována veškerá výroba Centropenu. Původní firma vznikla v roce 1941. Její zakladatelé byli Josef Novotný a Antonín Stejskal. Z jejich příjmení poté vzniklo označení pro vyráběná plnicí pera Steno. Stejskal v roce 1945 vypověděl společenskou smlouvu, čímž podnik zanikl. Iniciativy se následně chopil Josef Novotný a založil vlastní podnik pod značkou Omega. Výroba zpočátku probíhala ve značně stísněných podmínkách, Novotný však v roce 1947 dokončil stavbu nové moderní budovy. Velký problém na druhé straně představovaly zastaralé stroje. SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 04.06, kart. 8, (Protokoly z převzetí národní správy u různých firem, Zpráva o šetření ze 7. května 1948).

⁶⁴⁷ Původní firmu Skalka založil v roce 1905 Josef Skalka st. v Třešti. Syn František později založil obdobný podnik v Praze, který v roce 1936 přesunul do Kardašovy Řečice. Do této firmy přibral František Skalka za okupace svého bratra Josefa, čímž vznikla veřejná obchodní společnost J. a F. Skalka. SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *J. a F. Skalka*, inv. č. 32, sign. 1/2, kart. 1, (Výpisy z pozemkové knihy, trhová smlouva, prohlášení).

⁶⁴⁸ SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 10.01, kart. 15, (Služební smlouvy vedoucích závodů a vyšších úředníků, Služební smlouva Josefa Skalky z 13. května 1948).

⁶⁴⁹ Firma Ripet byla znárodněna 9. listopadu 1948. Vyhláška z 13. dubna jí se zpětnou platností k 1. lednu 1949 začlenila do sektoru Centropen.

⁶⁵⁰ Ligna byla zřízena pro vývoz a dovoz dřeva a výrobků dřevozpracujícího průmyslu 28. prosince 1948.

podnik přímého vlivu na zahraniční obchod a po roce 1950 také na vedení zahraničních sporů, což značně komplikovalo, či přímo znemožňovalo vytvoření jednotné strategie.

Reorganizace vyvrcholila v červenci 1949 zřízením tří nových národních podniků. Ze sektoru tužkáren vznikl národní podnik Koh-i-noor tužkárna L. & C. Hardtmuth, sektor Centropen se pouze přejmenoval na národní podnik Centropen a ze sektorů dřevo a chemie vznikl národní podnik Gama.⁶⁵¹ Poslední změna nastala 30. listopadu 1949, kdy byl z národního podniku Gama vyčleněn čtvrtý a poslední národní podnik Logarex,⁶⁵² jehož základem se stal dřívější sektor dřevo.⁶⁵³

Tato organizace československého průmyslu pro výrobu kancelářských potřeb se udržela pouze do vzniku VHJ Koh-i-noor v roce 1958, kdy došlo k opětovnému sloučení všech čtyř národních podniků do výrobní hospodářské jednotky.

⁶⁵¹ Tyto tři národní podniky vznikly na základě vyhlášek ministerstva průmyslu z 10. července 1949.

⁶⁵² Tabulka v příloze č. 22 zachycuje rozdělení majetku při delimitaci.

⁶⁵³ Uvedená reorganizace v právním smyslu nastala až od 1. ledna 1950, samostatné hospodaření nových národních podniků však začalo již 1. října 1949. SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth*, s. p., inv. č. 19.03, kart. 26, (Závěrky za rok 1949 původního národního podniku).

IX. Závěr

Cílem této diplomové práce bylo analyzovat proces znárodnění v tužkárenském odvětví a zároveň rozkrýt uplatňované strategie vedoucích představitelů jednotlivých podniků v období 1945-1948. Rozdělením výzkumu do jednotlivých okruhů bylo umožněno nahlédnout na danou problematiku z více úhlů, čímž se rozšířil i počet badatelských otázek. Celkově lze konstatovat, že uvedené období patřilo v rámci tužkárenského vývoje k velmi dynamickému. Dosavadní kontinuita byla znárodněním největší tužkárný Hardtmuth v roce 1945 přerušena. K největším změnám došlo až po únorových událostech.

První modul se soustředil na tužkárenské manažery v poválečném období. Nejvýznamnější osobností byl bezpochyby centrální ředitel Josef Follpracht. Jednalo se o schopného úředníka, který však v Hardtmuthově podniku pracoval pouze čtyři roky na místě exportního referenta. Nedostatek zkušeností se snažil vyvažovat tím, že se obklopil dalšími schopnými jedinci, jako byl bývalý generální ředitel Czech či Alois Man, se kterým si vytvořil velmi pevný vztah. Follprachtovou největší slabinou byla nezřízená touha po kariéře, která pravděpodobně urychlila jeho pád.

Hlavní strategie Josefa Follprachta při řízení národního podniku spočívala ve snaze o nalezení modu vivendi s bývalými majiteli, jelikož si velmi dobře uvědomoval, že případné známkoprávní spory poškodí nejen obě strany, ale také značku Hardtmuth. Již v roce 1945 projevil velký zájem o navázání spojení s dceřinými společnostmi, rovněž se velmi zasadil o dobré zacházení se členy rodiny, kteří prozatím setrvali v Československu. Ve vztahu k ostatním tužkárnám uplatnil strategii požadující sloučení všech firem do jediného národního podniku. Tento koncept rozhodně nepočítal s jejich postupnou likvidací, jak tomu bylo po roce 1950.

Pozoruhodný byl také sociální vzestup tohoto manažera. Jeho sebe prezentace spočívala v co možná největší identifikaci s předchozími majiteli a jejich koncernem. Využívání vily Lamezan či koupě automobilu po generálním řediteli Czechovi dokládají tento Follprachtův záměr. Uvedený styl života společně s daňovými přestupky a kladným přístupem k rodině Hardtmuth zpečetily v roce 1949 osud Josefa Follprachta v čele národního podniku. Následné vykonstruované soudy sice odhalily některá pochybení, avšak zapojit Follprachta do politických monstrprocesů se žalobcům nepodařilo. Po osvobozujícím rozsudku se Follpracht sice do národního podniku nevrátil, přesto dobrovolně poskytl některé klíčové informace pro vedení zahraničních sporů.

Alois Man společně s Ludwigem Cigallem představovali manažery, kteří pracovali více jak dvacet let v koncernu, což z nich činilo zkušené odborníky, kterých si Follpracht velmi cenil. Zajímavá je postava L. Cigalleho, který jako jediný z předchozího vedení pokračoval na plno v práci pro národní podnik. Zcela zásadní byly jeho kontakty se zahraničními zástupci a s rodinou Hardtmuth. Stal se tak jakýmsi emisarem Josefa Follprachta. Osudy Aloise Manna i Ludwiga Cigalleho byly propojeny s Josefem Follprachtem. Po odchodu těchto manažerů v roce 1949 ztratilo československé tužkárenství tři nenahraditelné odborníky, což se ukázalo při vedení zahraničních sporů po roce 1950. Zároveň se potvrdila úvodní hypotéza zakládající se na určité kontinuitě vývoje do roku 1948.

Stranou nezůstali techničtí odborníci, jako byli Bohuslav Schättinger a Richard Zückert. Oba odborníky se Follpracht pokoušel získat pro národní podnik Koh-i-noor. Uspěl pouze v případě B. Schättingera, který nechtěl opustit tužkárnu Národní podnik obchodní a průmyslový ve složité poválečné situaci. Richard Zückert sice v roce 1945 uprchl do ciziny, avšak stále uvažoval o možném návratu do Českých Budějovic. Nakonec pragmaticky svázal svůj osud s bývalými dceřinými společnostmi ve Velké Británii a ve Spojených státech.

Druhý okruh otázek směřoval k ekonomické situaci československého tužkárenství s hlavním akcentem na národní podnik Koh-i-noor. Poválečné období přineslo všem třem tužkárnám množství nových zakázek v důsledku nedostatku zboží na tužkárenském trhu. Velký vzestup obrátu lze zaznamenat v případě tužkáren Grafo a Národní podnik obchodní a průmyslový. Nesrovnatelně vyšších obrátů dosahoval národní podnik Koh-i-noor, což bylo dáno jeho velikostí, se kterou se nemohly zbylé tužkárny srovnávat.

Odbytové oblasti sehrály po válce důležitou roli v případě národního podniku Koh-i-noor. Grafo a Národní podnik obchodní a průmyslový se stejně jako v předchozím období zaměřily výhradně na tuzemský trh, který začal hrát významnou úlohu i v případě Hardtmuthova podniku. Největší tužkárna se poměrně úspěšně zbavila označení německý podnik, čímž se jí podařilo získat větší množství zákazníků v Československu. Konkurenční boj byl stále omezen vzájemnou dohodou všech tří podniků.

Zahraniční vývozní oblasti se po válce výrazně proměnily. Národní podnik Koh-i-noor byl nucen v důsledku válečné zkázy opustit doposud nejvýznamnější odbytovou oblast, tedy Německo. Obchod skomíral rovněž s dalšími státy, jako bylo Polsko a Rumunsko, kde se nacházely dceřiné společnosti dřívějšího koncernu. Dlouho

očekávané dodávky do Sovětského svazu začaly být na druhé straně vypravovány až v roce 1948. Centrální ředitel Follpracht společně s Aloisem Manem svou strategii založili na obnově kontaktů se západoevropskými státy, kde oprávněně očekávali nejvyšší možné výnosy. Hlavní úlohu poté až do roku 1948 sehrávala Belgie, Francie, Švýcarsko a skandinávské země. Do nových oblastí pronikal národní podnik pouze sporadicky, čímž se potvrdila úvodní hypotéza předpokládající hlavní důraz na obnovu dosavadních zastoupení.

Třetí modul bezprostředně navázal rozborem reklamní činnosti v tužkárenství. Základní metodou zůstala novinová inzerce. Národní podnik nadále využíval reklamní hodiny ve školách, které se výborně osvědčily, ale mnoho jich bylo na konci války ztraceno či zničeno. Stranou nelze ponechat ani grafickou úpravu ceníků jednotlivých podniků. Zde se ukázalo, že největší důraz na tuto formu reklamy kladl národní podnik Koh-i-noor. V textovém doprovodu je patrný určitý despekt k tuzemským zákazníkům, jejichž poptávka byla vykrývána až po cizině. Dvě menší tužkárny na druhé straně zvolily méně honosné ceníky, avšak poctivě se snažily zákazníkům vyhovět v jejich požadavcích.

Vrchol celé propagační kampaně tkvěl v účasti na tuzemských i světových veletrzích. Pražské vzorkové veletrhy byly sice po válce obnoveny, avšak z účasti českobudějovických tužkáren se zachovalo jen minimální množství pramenů. V případě národního podniku Koh-i-noor byla stěžejní účast na světových veletrzích. Jednalo se hlavně o Brusel, Paříž, Lyon a Milán. Veletrhy v tomto období ztratily svou ekonomickou funkci, což si postupně uvědomilo i vedení národního podniku Koh-i-noor. Účast na veletrzích byla pouhou otázkou prestiže, jelikož stále panoval nedostatek zboží na tužkárenském trhu.

Tento obraz potvrdila i analýza reklamních výdajů, které od počátku války neustále klesaly. Do roku 1945 nejvíce prostředků připadlo na německou vývozní oblast, po jejím opuštění se prostředky přesunuly do Belgie a Švýcarska. Celkové výdaje však byly nižší v porovnání s válečným obdobím, čímž se potvrdila hypotéza o neustálém snižování reklamních výdajů. Reklamní činnost se začala obnovovat až koncem čtyřicátých let v souvislosti s nasycením tužkárenského trhu.

Velkou proměnou prošel také obraz Hardtmuthovy tužkárny v očích veřejnosti. Novému vedení se podařilo změnit dosavadní obraz podniku, který se po válce představil jako „česká Koh-i-noorka“ s dlouholetou tradicí výroby. Německá minulost byla záměrně selektována, což umožnilo národnímu podniku lépe se prosadit na domácím trhu.

Problematické vyjednávání s bývalými majiteli a následným známkoprávním sporům byl věnován čtvrtý modul. Hlavní úlohu při vyjednáváních sehrála na straně národního podniku trojice manažerů – Josef Follpracht, Alois Man a Ludwig Cigalle. Bývalí majitelé koncernu a dceřiné společnosti se rozdělili do dvou větví – rakouské a britské, které se do roku 1948 přetahovaly o vedoucí postavení, čehož využíval národní podnik při prosazování svých zájmů. Na obou stranách převládala do roku 1948 snaha o nalezení dohody, která by odvrátila známkoprávní spory. Předběžná jednání vyústila v roce 1947 uzavřením generální dohody, která rozdělila sféry vlivu obou stran. V tomto okamžiku se obě strany pravděpodobně nejvíce přiblížily uzavření dohody. Smlouva však nebyla schválena nadřízenými orgány národního podniku, čímž byla daná příležitost promarněna. K eskalaci napětí přispěly i únorové události v Československu, kdy na Západě převládl strach ze spolupráce s národním podnikem za železnou oponou. Přesto se ještě koncem roku 1948 uskutečnily poslední pokusy o obnovení jednání, které ukončilo zatčení Josefa Follprachta a Aloise Mana na jaře 1949.

Vypuknutí známkoprávních sporů se po tomto krachu nedalo zabránit. Velkou iniciativu začala vyvíjet rakouská část rodiny pod vedením Friedricha Herringa von Frankensdorf. Spory vypukly přeměnou dosavadní filiálky národního podniku v Paříži ve společnost s ručním omezeným, která se prohlásila za právního nástupce zaniklého koncernu. Rozhodující úlohu v této přeměně sehrál dlouholetý ředitel Alphonse Beaudiere. Bývalí majitelé se domnívali, že se jim podaří do jednoho roku získat veškerá práva na užívání ochranných známek. Tento předpoklad se nenaplnil, protože národní podnik dokázal využít své lepší finanční prostředky k protahování sporů. Hlavní strategie národního podniku tak byla založena na rozšiřování sporů na další státy s cílem finančně vyčerpat rodinu Hardtmuth. Dále začal národní podnik zavádět nové ochranné známky, jako byla Toison d'Or. Neúnosná situace se uzavřela až v roce 1960, kdy byla obnovena jednání, čímž právní spory skončily bez jasného vítěze.

Poslední část byla vyhrazena procesu znárodnění a následné centralizaci kancelářské výroby do roku 1949. Základní platforma pro další centralizaci byla vytvořena znárodněním Hardtmuthova podniku v roce 1945. Zbylé tužkárny a jejich představitelé projevíli již v tomto období snahu o vzájemné sloučení do jednoho podniku, čímž by se mohli se svými produkty lépe prosadit na světovém trhu. Hlavní impulsy vycházely od Josefa Follprachta, který se velmi zasazoval o zahrnutí obou tužkáren do znárodnovacích dekretů. Tato iniciativa vzešla od závodních rad a byla podpořena vedoucími představiteli Grafa i Národního podniku obchodního a průmyslového.

Uvedené plány nedošly na podzim 1945 naplnění, čímž postupně upadal zájem tužkárny Grafo o začlenění. Představitelé tohoto podniku se upnuli na myšlenku združstevnit tužkárnu, což zkomplikovalo plány Josefa Follprachta. Následující dva roky byly vedeny ostré diskuze ohledně dalšího postupu, ovšem bezvýsledně. Iniciativa totiž přešla do rukou úředníků jednotlivých ministerstev, kde rozhodovala zákulisní jednání a především názory jednotlivých stran, které se stále více polarizovaly. Přesto se v tomto politickém klimatu podařilo na poslední chvíli prosadit združstevnění tužkárny Grafo. Jednalo se pouze o dočasné řešení, protože po únoru 1948 došlo ke znárodnění a následnému začlenění obou tužkáren do národního podniku Koh-i-noor.

Podobně složitá situace panovala při začleňování dalších menších podniků. Centrálnímu řediteli Follprachtovi se sice podařilo získat několik podniků pod národní správu již před únorem 1948, avšak pouze v jednom případě došlo k začlenění do národního podniku Koh-i-noor. Zbylé firmy zůstaly pod národní správou až do roku 1948. V mnoha případech se tento stav podepsal na jejich ekonomickém výkonu. Velkou úlohu hrály osoby jednotlivých národních správců těchto podniků.

Druhá etapa znárodnění vyřešila tyto problémy, jelikož ihned v létě 1948 nastalo začleňování konfiskátů společně s nově znárodněnými podniky. Na konci roku 1948 se národní podnik Koh-i-noor skládal z 19 firem rozdělených do čtyř sektorů výroby. K významné reorganizaci bylo přikročeno až po odstranění Josefa Follprachta a Aloise Mana.

Modul znárodnění prokázal, že centralizace československého tužkárenství započala již v roce 1945, kdy veškerá iniciativa vycházela od závodních rad jednotlivých podniků, čímž byla potvrzena počáteční hypotéza.

Celkový přínos této práce spatřuji v několika základních bodech. Předně se podařilo analyzovat doposud nepříliš probádaný proces znárodnění na úrovni celého odvětví. Mimo hlavní zájem nebyly ponechány osobnosti jednotlivých úředníků, kteří zasahovali do těchto událostí. Práce tak nezůstala u popisu pouhých firemních struktur bez hlavních dějinných aktérů. Za velký přínos lze označit detailní rozbor poválečných vyjednávání s bývalými majiteli koncernu Hardtmuth, čímž byly odhaleny některé příčiny vypuknutí známkoprávních sporů.

Na druhé straně je nezbytné uvést některé nedostatky této práce. Za největší negativum pokládám nemožnost provést rozsáhlejší srovnání vývoje ve všech třech hlavních tužkárnách, což bylo způsobeno nedostatkem archivních materiálů pro Grafo a Národní podnik obchodní a průmyslový. Deficit pramenů se projevil také při rozkrývání

reklamních metod jednotlivých tužkáren, kde se ani pro národní podnik Koh-i-noor nezachovalo větší množství obrazových materiálů.

Přes uvedená negativa věřím, že tato diplomová práce přispěla k rozkrytí hospodářské minulosti dodnes existujícího odvětví výroby.

X. Seznam pramenů a literatury

X. 1. Prameny nevydané

Státní oblastní archiv v Třeboni, oddělení České Budějovice

Fond Koh-i-noor, tužkárny L. a C. Hardtmuth, České Budějovice, inv. č. 201, sign. II/32, kart. 19; inv. č. 202, sign. II/33, kart. 20; inv. č. 216, sign. II/47, kart. 23; inv. č. 218, sign. II/49, kart. 23; inv. č. 219, sign. II/50, kart. 23; inv. č. 262, sign. III/D/17, kart. 44-46; inv. č. 281, sign. IV/C/8, kart. 56; inv. č. 287, sign. IV/G/4, kart. 65; inv. č. 299, sign. IV/I/2, kart. 72; inv. č. 300, sign. IV/I/3, kart. 73; inv. č. 302, sign. IV/I/5, kart. 73; inv. č. 303, sign. IV/I/6, kart. 74; inv. č. 383, sign. VI/L/1, kart. 111; inv. č. 476, sign. VIII/N/6, kart. 144; inv. č. 477, sign. VIII/N/7, kart. 144; inv. č. 637, sign. VIII/S, kart. 152; inv. č. 638, sign. VIII/S, kart. 152; inv. č. 641, sign. II, kart. 152; inv. č. 642, sign. II, kart. 152; inv. č. 649, sign. II, kart. 152; inv. č. 650, sign. IV/I, kart. 152.

Fond Koh-i-noor Hardtmuth, s. p., České Budějovice (předávací číslo seznamu 17/97), inv. č. 02.01, kart. 3; inv. č. 02.02, kart. 4; inv. č. 02.05, kart. 4; inv. č. 02.05-06, kart. 5; inv. č. 03.01-09, kart. 6; inv. č. 04.02-05, kart. 7; inv. č. 04.06, kart. 8; inv. č. 04.14-17, kart. 11; inv. č. 08.01, kart. 13; inv. č. 09.02, kart. 14; inv. č. 10.01, kart. 15; inv. č. 10.04, kart. 16-19; inv. č. 17.01, kart. 20; inv. č. 19.01-02, kart. 24-25; inv. č. 20.01-04, kart. 27-28; inv. č. 20.06, kart. 29; inv. č. 20.08, kart. 30; inv. č. 23.02, kart. 33; inv. č. 24, kart. 36-37.

Fond Koh-i-noor Hardtmuth, s. p., České Budějovice (předávací číslo seznamu 23/97), inv. č. 02.01, kart. 4; inv. č. 02.04, kart. 7; inv. č. 03.01, kart. 12; inv. č. 02.08-09, kart. 15; inv. č. 04.01, kart. 16; inv. č. 04.06, kart. 17; inv. č. 04.10, kart. 19; inv. č. 04.12, kart. 21-23; inv. č. 04.15, kart. 24; inv. č. 04.16, kart. 25-27; inv. č. 10.01, kart. 37; inv. č. 19.01-03, kart. 44; inv. č. 19.04, kniha č. 14.

Fond Koh-i-noor, generální ředitelství, České Budějovice, inv. č. 04.01, kart. 188; inv. č. 04.12, kart. 215; inv. č. 04.13, kart. 226; inv. č. 04.13, kart. 245; inv. č. 20, kart. 616-620.

Fond Grafo, a. s., tužkárna České Budějovice, inv. č. 56, sign. I/2, kart. 1; inv. č. 58, sign. I/3, kart. 1; inv. č. 59, sign. I/4, kart. 1; inv. č. 67, sign. III/2, kart. 6; inv. č. 70, sign. III/5, kart. 7.

Fond Národní podnik obchodní a průmyslový, a. s., Praha, tužkárna České Budějovice, inv. č. 140, sign. I/5, kart. 2; inv. č. 143, sign. I/8, kart. 2; inv. č. 144, sign. I/9, kart. 2; inv. č. 145, sign. I/10, kart. 3; inv. č. 146, sign. I/11, kart. 3; inv. č. 148, sign. I/13, kart. 6; inv. č. 151, sign. I/16, kart. 7; inv. č. 152, sign. I/17, kart. 7; inv. č. 153, sign. I/18, kart. 7; inv. č. 158, sign. I/23, kart. 7; inv. č. 168, sign. III/1, kart. 9; inv. č. 158, sign. I/23, kart. 7; inv. č. 168, sign. III/1, kart. 9.

Fond J. a F. Skalka, továrna na výrobu dřevěných školních a kancelářských potřeb, Kardašova Řečice, inv. č. 31, sign. 1/1, kart. 1; inv. č. 32, sign. 1/2, kart. 1.

Státní okresní archiv České Budějovice

Fond Folprecht, JUDr (neuspořádáno).

X. 2. Prameny vydané

ARBURG, Adrian von – STANĚK, Tomáš (edd.), *Vysídlení Němců a proměny českého pohraničí 1945-1951. Dokumenty z českých archivů. Díl I. Češi a Němci do roku 1945. Úvod k edici*, Středokluky 2010.

ARBURG, Adrian von – STANĚK, Tomáš (edd.), *Vysídlení Němců a proměny českého pohraničí 1945-1951. Díl II., sv. 3. Dokumenty z českých archivů. Akty hromadného násilí v roce 1945 a jejich vyšetřování*, Středokluky 2010.

ARBURG, Adrian von – STANĚK, Tomáš (edd.), *Vysídlení Němců a proměny českého pohraničí 1945-1951. Dokumenty z českých archivů. Díl II., sv. 1. Duben – srpen/září 1945. „Divoký odsun“ a počátky osídlování*, Středokluky 2011.

HAUNER, Milan (ed.), *Edvard Beneš, Paměti. I. Mnichovské dny*, Praha 2007.

HAUNER, Milan (ed.), *Edvard Beneš, Paměti II. Od Mnichova k nové válce a k novému vítězství*, Praha 2007.

X. 3. Periodika

Rudé právo	1945-1948
Mladá fronta	1948
Práce	1945-1948
Jihočech	1948

X. 4. Literatura

- ARBURG, Adrian von – DVOŘÁK, Tomáš – KOVAŘÍK, David a kol., *Německy mluvící obyvatelstvo v Československu po roce 1945*, Brno 2010.
- BERGHOFF, Hartmut, *Moderne Unternehmensgeschichte. Eine themen- und theorieorientierte Einführung*, Paderborn 2004.
- BOHDÁLEK, David, *Koncern Koh-i-noor Hardtmuth v období 1939-1942*, in: Jaromír Tauchen – Karel Schelle (edd.), *Období nesvobody*, Ostrava 2014, s. 108-126.
- BOHDÁLEK, David, *Koncern Koh-i-noor Hardtmuth v protektorátním hospodářství 1939-1942*, Bakalářská práce, Historický ústav, Filozofická fakulta Jihočeské univerzity, České Budějovice 2013.
- BRANDES, Detlef, *Češi pod německým protektorátem. Okupační politika, kolaborace a odboj 1939-1945*, Praha 1999.
- BRAUN, Hans-Joachim, *The German Economy in the Twentieth Century. The German Reich and the Federal Republic*, New York 1990.
- ERBANOVÁ, Eva – ŠILHAN, Milan – ŠVÁCHA, Rostislav, *Slavné vily Jihočeského kraje*, Praha 2007.
- FAJMON, Hynek – BALÍK, Stanislav – HLOUŠKOVÁ, Kateřina (edd.), *Dusivé objetí. Historické a politologické pohledy na spolupráci sociálních demokratů a komunistů*, Brno 2006.
- FALTUS, Jozef – PRŮCHA, Václav, *Všeobecné hospodářské dějiny 19. a 20. století*, Praha 2003.
- FREJKA, Ludvík, *Historie bojů o znárodnění československého průmyslu*, Praha 1950.
- GEBHART, Jan – KUKLÍK, Jan, *Velké dějiny Zemí Koruny české XV a, b*, Praha 2006.
- GERŠLOVÁ, Jana – SEKANINA, Milan, *Lexikon našich hospodářských dějin. 19. a 20. století v politických a společenských souvislostech*, Praha 2003.
- GERŠLOVÁ, Jana a kol., *Co by tomu řekl Johann Becher? Kulatý stůl k dějinám podnikání*, Praha 2010.

- GERŠLOVÁ, Jana, *Co se skrývá za značkou? Historická encyklopedie podnikatelů*, Praha 2011.
- GERŠLOVÁ, Jana, *Dějiny moderního podnikání*, Praha 2012.
- GROBELNÝ, Andělín, *Národnostní politika nacistů a český průmysl 1938-1945*, Ostrava 1989.
- HLEDÍKOVÁ, Zdeňka – JANÁK, Jan – DOBEŠ, Jan, *Dějiny správy v českých zemích. Od počátků státu po současnost*, Praha 2007.
- HLUŠIČKOVÁ, Růžena, *Boj o průmyslové konfiskáty v Československu v letech 1945-1948*, Praha 1983.
- HOLUB, Zbyněk, *K problematice národnostních vztahů v demografické lokalitě tužkárny L. & C. Hardtmuth*, Diplomová práce, Katedra dějepisu, Pedagogická fakulta, České Budějovice 1978.
- HORÁK, Pavel, *Bohumil Laušman. Politický životopis. Riskantní hry sociálnědemokratického lídra*, Praha 2012.
- CHMELA, Leopold, *Hospodářská okupace Československa, její metody a důsledky. Znalecký posudek z procesu s K. H. Frankem*, Praha 1946.
- JAKUBEC, Ivan – EFMERTO VÁ, Marcela – SZOBI, Pavel – ŠTEMBERK, Jan, *Hospodářský vývoj českých zemí v období 1848-1992*, Praha 2008.
- JANČÍK, Drahomír – KUBŮ, Eduard, (edd.), *Nacionalismus zvaný hospodářský. Střety a zápasy o národní emancipaci / převahu v českých zemích (1859-1945)*, Praha 2011.
- JANČÍK, Drahomír – ŠTOLLEOVÁ, Barbora (edd.), *Pivo, zbraně i tvarůžky. Podnikatelé meziválečného Československa ve víru konjunktur a krizí*, Praha 2014.
- JECH, Karel, *Kolektivizace a vyhánění sedláků z půdy*, Praha 2008.
- JINDRA, Zdeněk – SVÁTEK, František – ŠTAIF, Jiří, *Úvod do studia hospodářských a sociálních dějin*, Praha 1997.
- JINDRA, Zdeněk, *Když Krupp byl „dělovým králem“ ...*, Praha 2009.
- KAPLAN, Karel, *Československo v letech 1945-1948. 1. část*, Praha 1991.
- KAPLAN, Karel, *Československo v letech 1948-1953. 2. část*, Praha 1991.
- KAPLAN, Karel, *Československo v poválečné Evropě*, Praha 2004.
- KAPLAN, Karel, *Nekrvavá revoluce*, Praha 1993.
- KAPLAN, Karel, *Pravda o Československu 1945-1948*, Praha 1990.
- KAPLAN, Karel, *Znárodnění a socialismus*, Praha 1968.

- KLÍMOVÁ, Jana, *Rod (von) Hardtmuth*, Diplomová práce, Ústav světových dějin, Filozofická fakulta Univerzity Karlovy v Praze, Praha 2013.
- KOCIAN, Jiří, *Československá strana národně socialistická v letech 1945-1948. Organizace, program, politika*, Brno 2002.
- KOCIAN, Jiří, *Poválečný vývoj v Československu 1945-1948*, Praha 1991.
- KOLEKTIV autorů, *Historie a současnost podnikání na Českobudějovicku*, Pardubice 1999.
- KOPÁČEK, Jiří a kol., *Encyklopedie Českých Budějovic*, České Budějovice, 2006 (druhé, doplněné a rozšířené vydání).
- KOPPER, Christopher, *Hjalmar Schacht. Vzestup a pád Hitlerova nejmocnějšího bankéře*, Praha 2013.
- KOUBOVÁ, Jana, *Státní podnik Koh-i-noor Hardtmuth Kardašova Řečice – Historie, současnost, budoucnost, vazba na potřeby školství*, Diplomová práce, Pedagogická fakulta, České Budějovice 1991.
- KOZMANOVÁ, Irena a kol., *Nové přístupy k metodologii hospodářských a politických dějin*, Praha 2013.
- KRÁL, Václav, *Otázky hospodářského a sociálního vývoje v Českých zemích v letech 1938-1945, I-III*, Praha 1957.
- KUKLÍK, Jan, *Znárodněné Československo. Od znárodnění k privatizaci. Státní zásahy do vlastnických a dalších majetkových práv v Československu a jinde v Evropě*, Praha 2010.
- LACINA, Vlastislav – PÁTEK, Jaroslav (edd.), *Dějiny hospodářství českých zemí od počátku industrializace do současnosti. Období první Československé republiky a německé okupace 1918-1945, III*, Praha 1995.
- LHOTA, Václav, *Znárodnění v Československu 1945-1948*, Praha 1987.
- LIŠKA, Pavel, *Kapitoly z historie výroby školních a kancelářských potřeb českobudějovických podniků*, České Budějovice 2005.
- MARŠÁLEK, Pavel, *Pod ochranou hákového kříže. Nacistický okupační režim v českých zemích 1939-1945*, Praha 2012.
- MILWARD, Alan, Steele, *The German economy at war*, London 1965.
- MOUTVIC, Miroslav, *Pražské vzorkové veletrhy 1920-1951*, Praha 2000.
- MRÁZEK, Otakar, *Patnáct let rozvoje znárodněného průmyslu ČSSR*, Praha 1960.
- MYŠKA, Milan a kol., *Historická encyklopedie podnikatelů Čech, Moravy a Slezska do poloviny XX. století*, Ostrava 2003.

- MYŠKA, Milan a kol., *Historická encyklopedie podnikatelů Čech, Moravy a Slezska do poloviny XX. století*, II, Ostrava 2008.
- MYŠKA, Milan, *Problémy a metody hospodářských dějin. Metodické problémy studia dějin sekundárního sektoru*, Ostrava 2010.
- MYŠKA, Milan, *Rytíři průmyslové revoluce. Šest studií k dějinám podnikatelů v českých zemích*, Ostrava 1997.
- NOVÁKOVÁ, Marie, *Dějiny oborového podniku Koh-i-noor Hardtmuth v Českých Budějovicích*, Diplomová práce, Ústav marxismu-leninismu, Pedagogická fakulta, České Budějovice 1986.
- OLŠOVSKÝ, Rudolf – PRŮCHA, Václav – URBANOVÁ, Zora, *Stručné dějiny světového hospodářství*, Praha 1978.
- OLŠOVSKÝ, Rudolf a kol., *Stručný hospodářský vývoj Československa do roku 1955*, Praha 1969.
- OLŠOVSKÝ, Rudolf, *Přehled hospodářského vývoje Československa v letech 1918-1945*, Praha 1961.
- PECKA, Jindřich, *Na demarkační čáře. Americká armáda v Čechách v roce 1945*, Praha 1995.
- PECHA, Miloslav – VONDRA, Václav, *Českobudějovicko v době nacistické okupace a osvobození 1939-1945*, České Budějovice 2004.
- PIERENKEMPER, Toni, *Unternehmensgeschichte. Eine Einführung in ihre Methoden und Ergebnisse*, Stuttgart 2000.
- POPELKA, Petr, *Dějiny Moravských chemických závodů*, Ostrava 2008.
- POPELKA, Petr, *Zrod moderního podnikatelstva. Bratři Kleinové a podnikatelé v českých zemích a Rakouském císařství v éře kapitalistické industrializace*, Ostrava 2011.
- PRŮCHA, Václav a kol., *Hospodářské a sociální dějiny Československa 1918-1992. I. díl. Období 1918-1945*, Brno 2004.
- PRŮCHA, Václav a kol., *Hospodářské a sociální dějiny Československa 1918-1992. II. díl. Období 1945-1992*, Brno 2009.
- PRŮCHA, Václav a kol., *Hospodářské dějiny Československa v 19. a 20. století*, Praha 1974.
- PRŮCHA, Václav a kol., *Hospodářské dějiny evropských socialistických zemí*, Praha 1977.

- PRŮCHA, Václav a kol., *Nástin hospodářských dějin v období kapitalismu a socialismu*, Praha 1982.
- PRŮCHA, Václav, *Hospodářské dějiny*, Praha 1992.
- PŮLPÁN, Karel, *Nástin českých a československých hospodářských dějin do roku 1990 I-II*, Praha 1993.
- RAŠTICOVÁ, Blanka (ed.), *Zemědělství na rozcestí 1945-1948*, Uherské Hradiště 1998.
- SCHÄTTINGER, Bohuslav – VONDRA, Václav, *Příspěvek ke genealogii zakladatele budějovické továrny Jos. Hardtmutha*, Výběr 13, 1976, s. 163-184.
- SCHÄTTINGER, Bohuslav, *170 let keramické výroby tužek*, Sklář a keramik 15, 1965, s. 278-280.
- SCHÄTTINGER, Bohuslav, *Conté nebo Hardtmuth?*, JSH 47, 1978, s. 132-144.
- SCHÄTTINGER, Bohuslav, *Jak došlo k pojmenování tužek Koh-i-noor?*, Výběr 10, 1973, s. 169-171.
- SCHÄTTINGER, Bohuslav, *Mletí grafitu a grafitových směsí na tužky*, Sklář a keramik 19, 1969, s. 33-36.
- SCHÄTTINGER, Bohuslav, *Tužkárenství*, in: Miloš Vondruška (red.), *Jihočeská technická práce. Sborník SIA. 1938, České Budějovice 1938*, s. 263-264.
- SCHÄTTINGER, Bohuslav, *Vývoj povrchové úpravy tužek lakováním*, Dřevo 10, 1955, s. 296-300.
- SOBĚHART, Radek a kol., *Hospodářské dějiny Československa 1918-1992*, Praha 2013.
- SPEER, Albert, *Řídil jsem Třetí říši*, Praha 2010.
- STELLNER, František a kol., *Hospodářské dějiny (16. – 20. století)*, Praha 2006.
- STELLNER, František a kol., *Hospodářské dějiny novověku*, Praha 2012.
- SZOBI, Pavel a kol., *Vliv politických systémů na vývoj středoevropských ekonomik po roce 1945*, Praha 2013.
- TEICHOVÁ, Alice – MATIS, Herbert – RESCH, Andreas (Hgs.), *Business history. Wissenschaftliche Entwicklungstrends und Studien aus Zentraleuropa*, Wien 1999.
- TEICHOVÁ, Alice, *Německá hospodářská politika v českých zemích v letech 1939-1945*, Praha 1998.
- TOOZE, Adam, *The Wages of Destruction. The Making and Breaking of the Nazi Economy*, London 2006.

- VEBER, Václav, *Osudové únorové dny*, Praha 2008.
- VEVERKOVÁ, Věra, *Účtování s vůdci prosincové stávky v Českých Budějovicích*, JSH 29, 1960, s. 118-130.
- VONDRA, Václav, *Dějiny české tužkárny Národní podnik*, Výběr 14, 1977, s. 88-93, 253-260.
- VONDRA, Václav, *Historické události na tužkách (K 200. výročí založení Hardtmuthovy továrny ve Vídni a ke 140. výročí zahájení výroby v Českých Budějovicích)*, Výběr 26, 1989, s. 20-26.
- VONDRA, Václav, *Historie akciové tužkárny Grafo III*, Výběr 16, 1979, s. 33-40.
- VONDRA, Václav, *Historie akciové tužkárny Grafo*, Výběr 15, 1978, s. 85-90, 262-266.
- VONDRA, Václav, *Historie tužkárny Grafo IV*, Výběr 16, 1979, s. 113-118.
- VONDRA, Václav, *O budějovické tužkárně Ripet*, Výběr 17, 1979, s. 20-25.
- VONDRA, Václav, *Osmdesát let ing. Bohuslava Schättingera*, Výběr 15, 1978, s. 119-120.
- VONDRA, Václav, *Počátky továrny KOH-I-NOOR*, Výběr 12, 1975, s. 43-48.
- VONDRA, Václav, *Poválečný vývoj tužkárny Koh-i-noor Hardtmuth v Českých Budějovicích*, JSH 59, 1990, s. 215-223.
- VONDRA, Václav, *Továrna KOH-I-NOOR na přelomu století (K 125. výročí tužkárenského průmyslu v Českých Budějovicích)*, Výběr 13, 1976, s. 96-102.
- VONDRA, Václav, *Vznik a vývoj koncernu L. and C. Hardtmuth v Českých Budějovicích*, JSH 48, 1979, s. 14-27.
- VONDRA, Václav, *Z historie tužkáren v Českých Budějovicích I.*, Dřevo 37, 1982, s. 84-87.
- VONDRA, Václav, *Z historie tužkáren v Českých Budějovicích II.*, Dřevo 37, 1982, s. 175-178.
- VONDRA, Václav, *Z historie tužkáren v Českých Budějovicích III.*, Dřevo 37, 1982, s. 302-306.
- VONDRA, Václav, *Z historie tužkáren v Českých Budějovicích IV.*, Dřevo 37, 1982, s. 335-336.
- VONDRA, Václav, *Z historie tužkáren v Českých Budějovicích V.*, Dřevo 38, 1983, s. 178-181.
- VONDRA, Václav, *Z historie tužkáren v Českých Budějovicích VI.*, Dřevo 38, 1983, s. 272-276.

- VONDRUŠKA, Miloš, *Dějiny českého tužkařství*, in: Josef B. Stránský (ed.), *Z vývoje české technické tvorby. Sborník vydáný k 75. výročí založení Spolku českých inženýrů v Praze*, Praha 1940, s. 106-111.
- VOŠAHLÍKOVÁ, Pavla, *Zlaté časy české reklamy*, Praha 1999.
- WASMANSDORFF, Erich, *Das Geschlecht Hartmuth (Hardtmuth) aus Bayern*, Steireb 1966.
- WILHELM, Gustav, *Josef Hardtmuth 1758-1816. Architekt und Erfinder*, Wien 1990.
- WODICZKA, Jakob, Ignaz, *Die Freihren Herring von Frankensdorf*, Budweis 1937.
- WODICZKA, Jakob, Ignaz, *Hardtmuthové, České Budějovice*, 1936.
- WODICZKA, Jakob, Ignaz, *Zur Geschichte der Familie Edle von Hardtmuth, I.- XV. Teil*, Budweis 1934-38.
- WODICZKA, Jakob, Ignaz, *Zur Geschichte der Firma L. & C. Hardtmuth, I.- XI. Teil*, Budweis 1935-37.

XI. Seznam zkratek

Periodika

JSH	Jihočeský sborník historický
Výběr	Výběr z prací členů historického klubu při Jihočeském muzeu v Českých Budějovicích (do roku 1993) Výběr. Časopis pro historii a vlastivědu jižních Čech (od roku 1994)

Politické strany a jiné organizace

AKU	Arbeitskreis für kritische Unternehmens- und Industriegeschichte
BBC	British Broadcasting Corporation
ČKD	Českomoravská-Kolben-Daněk
ČSL	Československá strana lidová
ČSNS	Československá strana národně socialistická
ČSR	Československá republika
ČSSD	Československá sociální demokracie
DAF	Deutsche Arbeitsfront
DS	Demokratická strana
GUG	Gesellschaft für Unternehmensgeschichte
JZD	Jednotné zemědělské družstvo
KIN	Koh-i-noor
KSČ	Komunistická strana Československa
KSS	Komunistická strana Slovenska
NSDAP	Nationalsozialistische Deutsche Arbeiterpartei
OKW	Oberkommando der Wehrmacht
PVV	Pražské vzorkové veletrhy
SdP	Sudetendeutsche Partei
SIA	Spolek inženýrů a architektů
SNB	Sbor národní bezpečnosti
SNR	Slovenská národní rada
SS	Schutzstaffel
UNRRA	United Nations Relief and Rehabilitation Administration
ÚRO	Ústřední rada odborů

Názvy institucí

MNV	Místní národní výbor
ONV	Okresní národní výbor
SOA	Státní oblastní archiv
SOkA	Státní okresní archiv
ZNV	Zemský národní výbor

Jednotky

K	koruna
Kč	koruna česká
Kčs	koruna československá
q	metrický cent
RM	Reichsmark
S	šilink
vltc.	veletucet

Jiné

a. s.	akciová společnost
AG	Aktiengesellschaft
atd.	a tak dále
cca	cirka
Cie	Compagnie
Co	Company
ed.	editor
edd.	editoři
Ges. m. b. H	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
Inc.	Incorporation
inv. č.	inventární číslo
kart.	karton
kol.	kolektiv
KP	Kriegserzeugungsprogramme
L. & C.	Ludwig & Carl
LCH	L. & C. Hardtmuth
Ltd.	Limited company

n. p.	národní podnik
red.	redigoval
rkp.	Rukopis
s. p.	státní podnik
s. r. o.	společnost s ručením omezeným
s.	strana
Sb.	Sbírka zákonů
sign.	signatura
srov.	srovnej
tzv.	takzvaný
VHJ	Výrobně hospodářská jednotka

XII. Seznam příloh

XII. 1. Tabulky

1. Výše centrálního nákupu říšských institucí v K, Koh-i-noor Hardtmuth (1943-1944)
2. Stanovené kontingenty dodávek pro rok 1943 a 1942 ve veletuctech, Koh-i-noor Hardtmuth
3. Přehled podílu vybraných zemí na celkovém obratu pryže v K, Koh-i-noor Hardtmuth (1939-1945)
4. Podíl jednotlivých zemí na celkovém obratu, bez tuzemského trhu v K, Koh-i-noor Hardtmuth (1942-1945)
5. Prodej tužek Koh-i-noor ve vybraných zemích ve veletuctech, Koh-i-noor Hardtmuth (1945-1948)
6. Přehled podílu vybraných zemí na celkovém obratu pryže v Kčs, Koh-i-noor Hardtmuth (1946-1948)
7. Podíl jednotlivých zemí na celkovém obratu, bez tuzemského trhu v Kčs, Koh-i-noor Hardtmuth (1945-1948)
8. Podíl jednotlivých zemí na celkovém obratu, bez tuzemského trhu v K, Koh-i-noor Hardtmuth (1939-1942)
9. Vedlejší vývozní oblasti a jejich podíl na celkovém obratu v Kčs, Koh-i-noor Hardtmuth (1946-1948)
10. Trhy ztracené v důsledku válečných událostí, roční obrat v Kč (K), Koh-i-noor Hardtmuth (1937-1942)
11. Výdaje na reklamní činnost v Kčs (K), Koh-i-noor Hardtmuth (1938-1948)
12. Výdaje na reklamní činnost ve vybraných zemích, Koh-i-noor Hardtmuth (1938-1948)
13. Počet zaměstnanců a celkový obrat v Kčs (K), Günther Wagner (1939-1948)
14. Počet zaměstnanců a celkový obrat v Kčs (K), Haibach (1945-1948)
15. Počet zaměstnanců a celkový obrat v Kčs (K), Josef Täubl (1929-1948)
16. Počet zaměstnanců a celkový obrat v Kčs (K), Koreska (1937-1948)
17. Počet zaměstnanců a celkový obrat v Kčs (K), Gama (1946-1948)
18. Počet zaměstnanců a celkový obrat v Kčs (K), Leonhardi (1937-1948)
19. Počet zaměstnanců a celkový obrat v Kčs (K), Oechsler a syn (1944-1948)
20. Začleněné podniky k 31. prosinci 1948, národní podnik Koh-i-noor (1947-1948)

21. Začleněné podniky k 31. prosinci 1948, národní podnik Koh-i-noor (1947-1948)
22. Delimitace národního podniku, rozdělení majetku v Kčs (1950)

XII. 2. Grafy

23. Vývoj výroby tužek, Koh-i-noor Hardtmuth (1925-1948)
24. Vývoj celkového obratu, Koh-i-noor Hardtmuth (1929-1948)
25. Vývoj počtu zaměstnanců, Koh-i-noor Hardtmuth (1935-1948)
26. Vývoj prodeje tužek Koh-i-noor ve veletuctech, Koh-i-noor Hardtmuth (1929-1948)
27. Vývoj prodeje snímacích tužek Mephisto, Koh-i-noor Hardtmuth (1940-1948)
28. Vývoj obratu mechanické tužky, Koh-i-noor Hardtmuth (1937-1948)
29. Vývoj obratu plnicích per, Koh-i-noor Hardtmuth (1940-1948)
30. Vývoj prodeje kancelářské pryže v kartonech, Koh-i-noor Hardtmuth (1939-1948)
31. Vývoj obratu, Günther Wagner (1939-1945)
32. Vývoj celkového obratu, Národní podnik (1930-1945)
33. Vývoj celkového obratu, Grafo (1929-1948)
34. Složení tuzemského obratu, Koh-i-noor Hardtmuth (1945-1948)
35. Vývoj počtu zaměstnanců, Národní podnik (1935-1948)
36. Vývoj výroby tužek, Národní podnik (1925-1944)
37. Vývoj výroby tužek, Grafo (1937-1943)
38. Prodej mechanických tužek v kusech, Koh-i-noor Hardtmuth (1945-1948)
39. Srovnání podílu tuzemského a zahraničního trhu na celkovém obratu, Koh-i-noor Hardtmuth (1930-1948)
40. Celkové reklamní výdaje, Koh-i-noor Hardtmuth (1938-1948)
41. Srovnání reklamních výdajů, tuzemsko a zahraničí, Koh-i-noor Hardtmuth (1938-1948)
42. Vývoj celkového obratu, Polák & Lukesle (1945-1948)

XII. 3. Obrazové přílohy

43. Schéma koncernu Hardtmuth (1938)
44. Odsouzení Josefa Follprachta v procesu před důchodkovým soudem (1950)
45. Úvodní strana z cestovní zprávy Aloise Mana z cesty do Itálie a Švýcarska (1948)
46. Fotografie Ludwiga Cigalleho (1945)
47. Ukázka novinové inzerce (1948)
48. Propagace padací mechanické tužky Versatil (1950)
49. Propagace padací mechanické tužky Versatil (nedatováno, padesátá léta)
50. Propagace klasické tužky Koh-i-noor (nedatováno, padesátá léta)
51. Propagace nově zaváděné tužky Toison d'Or (nedatováno, konec padesátých let)
52. Propagace nově zaváděné tužky Toison d'Or (nedatováno, konec padesátých let)
53. Propagace snímací tužky Mephisto (nedatováno, padesátá léta)
54. Kresba Hardtmuthovy tužkárny v ceníku (1947)
55. Kresby jednotlivých výrobků v ceníku (1947)
56. Titulní strana ceníku tužkárny Národní podnik (1946)
57. Titulní strana ceníku tužkárny Grafo (1947)
58. Ukázka návrhu reklamních hodin do škol (nedatováno, třicátá léta)
59. Pozvánka na Pražské vzorkové veletrhy (1949)
60. Výstavní stánek národního podniku Koh-i-noor na Pražských vzorkových veletrzích (1949)
61. Výstavní stánek národního podniku Koh-i-noor na Pražských vzorkových veletrzích (1949)
62. Výstavní stánek národního podniku Koh-i-noor na veletrhu v Bruselu (1948)
63. Výstavní stánek národního podniku Koh-i-noor na veletrhu v Bruselu (1948)
64. Výstavní stánek národního podniku Koh-i-noor na veletrhu v Miláně (1948)
65. Fotografie rakouské tužkárny v Attnang-Puchheimu (1959)
66. Fotografie rakouské tužkárny v Attnang-Puchheimu (1959)

XIII. Přílohy

XIII. 1. Tabulky

**Příloha č. 1: Výše centrálního nákupu říšských institucí v K, Koh-i-noor
Hardtmuth (1943-1944)**

Stát	Období	
	1943	1944
Německo	1 973 108	2 965 341
Východní marka	6 485	–
Sudetská oblast	1 573	–

Příloha č. 2: Stanovené kontingenty dodávek pro rok 1943 a 1942 ve veletuctech,

Koh-i-noor Hardtmuth

Stát	Kontingenty pro rok 1943		Kontingenty pro rok 1942	
	Tužky Koh-i-noor	Ostatní dřevěné druhy tužek včetně Mephisto	Tužky Koh-i-noor	Ostatní dřevěné druhy tužek včetně Mephisto
Belgie	2 450	14 000	2 952	28 510
Bulharsko	1 850	13 870	692	14 033
Dánsko	1 500	4 400	426	1 590
Finsko	4 400	5 450	1 061	6 045
Francie	6 600	20 000	3 023	18 137
Generální gouvernement	2 780	6 550	2 255	4 721
Chorvatsko	2 900	2 125	533	–
Itálie	4 000	7 900	2 935	9 671
Maďarsko	3 750	24 400	1 430	37 413
Německo	36 000	72 400	48 318	107 459
Nizozemí	4 600	9 570	5 707	18 831
Norsko	6 200	8 580	10 623	15 235
Protektorát	8 000	51 815	7 407	74 103
Rumunsko	5 000	8 600	1 417	6 068
Řecko	400	3 450	232	1 207
Slovensko	2 100	16 000	1 209	18 730
Srbsko	680	1 685	530	219
Sudetská oblast	3 800	33 562	3 567	51 631
Španělsko a Portugalsko	4 100	3 500	99	100
Švédsko	2 750	5 900	3 915	2 826
Švýcarsko	4 100	6 800	2 287	6 633
Turecko	400	6 600	62	2 406
Východní marka	5 900	47 253	5 974	54 156
Východní území	820	1 540	–	–
Centrální nákup	–	44 000	–	–
Celkem	115 080	419 950	106 654	479 724

Příloha č. 3: Přehled podílu vybraných zemí na celkovém obrátu pryže v K,
Koh-i-noor Hardtmuth (1939-1945)

Stát	Období						
	1939	1940	1941	1942	1943	1944	1945
Belgie	76 565	99 341	40 145	10 160	194 270	57 068	–
Bulharsko	1 671	6 180	13 840	76 950	54 624	16 946	–
Dánsko	2 081	16 898	–	34 119	38 856	77 510	20 254
Finsko	98	3 367	144 224	97 212	22 936	22 416	–
Francie	248 708	78 531	121 609	80 864	97 924	26 285	–
Itálie	78 672	74 786	95 418	310 017	127 128	–	–
Jugoslávie, od 1.7.1941 Chorvatsko a Srbsko	162 501	4 109	–	119 626	25 030	–	–
Maďarsko	4 375	29 850	24 462	104 675	–	–	–
Německo	22 707	458 172	640 016	642 045	531 638	594 225	–
Nizozemí	179 196	139 745	37 264	2 175	779	–	–
Norsko	62 235	139 997	1 448	60 526	60 414	64 849	22 573
Polsko/ Generální gouver.	–	50 542	89 185	–	14 860	–	–
Portugalsko	–	–	–	55 178	63 040	46 267	–
Protektorát	760 149	707 526	435 674	340 018	667 726	489 830	660 580
Rumunsko	99 769	164 430	172 658	26 739	–	11 010	–
Řecko	–	50 542	89 185	–	2 025	7 757	–
Slovensko	103 310	180 840	201 879	161 355	171 572	320 387	57 949
Sudetská oblast	735	63 757	164 761	280 686	397 750	339 883	–
Švédsko	11 792	119 890	99 601	99 033	100 673	288 256	–
Švýcarsko	33 345	26 475	99 928	100 188	78 437	141 958	67 329
Východní marka	153 983	137 561	186 601	163 446	174 045	123 101	63
Celkem	2 001 892	2 552 539	2 657 898	2 765 012	2 823 727	2 627 748	828 748

Příloha č. 4: Podíl jednotlivých zemí na celkovém obrátu, bez tuzemského trhu
v K, Koh-i-noor Hardtmuth (1942-1945)*

Stát	Období				Celkem	%
	1942	1943	1944	1945		
Rumunsko	20 931 358	33 126 937	12 603 939	–	66 662 234	16,94
Jugoslávie	11 591 175	23 643 833	27 673 389	392 340	63 300 737	16,09
Německo	24 923 501	16 905 080	15 879 136	2 208 476	59 916 193	15,23
Generální gouver.	12 341 423	17 072 990	9 239 488	–	38 653 901	9,83
Rakousko	10 186 185	8 673 215	7 281 385	1 332 803	27 473 588	6,98
Francie	6 979 718	7 815 451	4 268 294	–	19 063 463	4,85
Sudetská oblast	7 348 912	4 381 192	5 051 355	–	16 781 459	4,27
Slovensko	2 275 364	3 368 298	4 593 659	3 992 662	14 229 983	3,62
Maďarsko	3 376 232	3 484 671	4 848 020	–	11 708 923	2,98
Belgie	5 254 969	3 857 876	1 951 493	–	11 064 338	2,81
Norsko	3 701 835	2 771 669	1 906 221	451 970	8 831 695	2,24
Švédsko	2 032 513	1 426 382	2 611 700	2 628 934	8 699 529	2,21
Itálie	4 562 196	3 832 671	–	–	8 394 867	2,13
Nizozemí	3 302 154	2 363 187	1 346 038	–	7 011 379	1,78
Pobaltí	1 886 449	2 985 089	904 939	–	5 776 477	1,47
Bulharsko	1 578 840	2 708 415	108 617	396 640	4 792 512	1,22
Švýcarsko	1 580 347	1 124 637	1 107 131	895 187	4 707 302	1,20
Španělsko	236 609	2 744 217	1 550 079	–	4 530 905	1,15
Turecko	1 505 207	1 241 464	1 293 276	–	4 039 947	1,03
Finsko	1 200 112	1 577 828	519 324	–	3 297 264	0,84
Dánsko	483 777	254 552	1 421 896	282 260	2 442 485	0,62
Řecko	162 475	492 722	503 795	–	1 158 992	0,29
Portugalsko	341 172	348 138	185 527	9 283	884 120	0,22
Celkem	127 782 523	146 200 514	106 848 701	12 590 555	393 422 293	100,00

* Do zemí zvýrazněných kurzívou se obnovil vývoz ještě před koncem roku 1945

Příloha č. 5: Prodej tužek Koh-i-noor ve vybraných zemích ve veletuctech,
Koh-i-noor Hardtmuth (1945-1948)*

Stát	Období			
	1945	1946	1947	1948
Belgie	–	2 627	3 014	1 133
Bulharsko	–	–	256	1 810
Československo	20 064	9 413	25 256	12 189
<i>Dánsko</i>	155	337	–	–
Finsko	–	–	1 602	260
Francie	–	1 481	2 991	650
Itálie	–	–	4 077	1 344
Maďarsko	–	–	72	30
Německo	2 659	–	–	–
Nizozemí	–	1 339	6 256	2 756
<i>Norsko</i>	558	4 526	1 506	1 199
Palestina	–	511	2 069	147
<i>Portugalsko</i>	5	–	337	1 357
Rakousko	701	1 500	190	102
SSSR	–	–	201	82 716
<i>Švédsko</i>	4 255	9 219	9 167	900
<i>Švýcarsko</i>	1 665	3 167	4 773	4 278
Velká Británie	–	775	2 610	357
Celkem	30 062	34 895	64 377	111 228

* Do zemí zvýrazněných kurzívou se obnovil vývoz ještě před koncem roku 1945

Příloha č. 6: Přehled podílu vybraných zemí na celkovém obrátu pryže v KČs,
Koh-i-noor Hardtmuth (1946-1948)

Stát	Období		
	1946	1947	1948
Belgie	270 637	242 252	200 069
Československo	2 891 004	4 850 546	2 782 748
Dánsko	145	–	–
Egypt	–	55 940	149 964
Finsko	–	56 077	73 467
Francie	–	40 200	8 600
Irák	–	–	40 221
Island	–	–	74 855
Itálie	–	3 360	225 730
Jugoslávie	–	–	85 936
Nizozemí	10 622	–	–
Nizozemská Indie	–	–	284 496
Norsko	146 660	323 296	197 083
Palestina	33 473	330 234	28 152
Portugalsko	–	–	503 820
Řecko	–	–	187 106
Švédsko	196 336	272 234	–
Švýcarsko	114 204	167 326	192 256
Turecko	349 457	12 185	135 994
Celkem	4 012 538	6 353 650	5 170 497

Příloha č. 7: Podíl jednotlivých zemí na celkovém obrátu, bez tuzemského trhu
v Kčs, Koh-i-noor Hardtmuth (1945-1948)

Stát	Období				Celkem	%
	1945	1946	1947	1948		
SSSR	–	–	–	48 137 515	48 137 515	16,67
Belgie	–	12 858 597	17 206 250	5 160 180	35 225 027	12,20
<i>Jugoslávie</i>	392 340	647 500	11 320 196	21 423 449	33 783 485	11,70
Nizozemí	–	3 754 637	12 089 793	10 225 878	26 070 308	9,03
Turecko	–	10 041 389	7 974 058	2 623 243	20 638 690	7,15
<i>Švédsko</i>	2 628 934	7 464 872	8 182 251	1 379 502	19 655 559	6,81
<i>Švýcarsko</i>	895 187	4 330 557	5 557 214	3 649 851	14 432 809	5,00
Velká Británie	–	2 791 298	8 414 668	1 400 812	12 606 778	4,37
Itálie	–	–	8 636 214	3 118 755	11 754 969	4,07
Francie	–	3 625 603	4 420 818	1 144 112	9 190 533	3,18
Palestina	–	1 498 471	6 418 813	558 396	8 475 680	2,94
<i>Norsko</i>	451 970	4 367 502	1 890 650	1 422 436	8 132 558	2,82
USA	–	3 037 907	595 777	2 900 061	6 533 745	2,26
Řecko	–	–	769 730	5 548 461	6 318 191	2,19
<i>Portugalsko</i>	9 283	8 080	1 176 335	3 281 348	4 475 046	1,55
Bulharsko	396 640	–	424 323	3 431 545	4 252 508	1,47
Slovensko	3 992 662	–	–	–	3 992 662	1,38
Finsko	–	–	3 436 523	471 579	3 908 102	1,35
Německo	2 208 476	–	–	1 261 627	3 470 103	1,20
Rumunsko	–	635 000	1 605 236	1 024 798	3 265 034	1,13
Rakousko	1 332 803	18 900	90 000	1 237 931	2 679 634	0,93
Maďarsko	–	–	428 566	712 178	1 140 744	0,40
<i>Dánsko</i>	282 260	198 880	117 298	5 921	604 359	0,21
Celkem	12 590 555	55 279 193	100 754 713	120 119 578	288 744 039	100,00

* Do zemí zvýrazněných kurzívou se obnovil vývoz ještě před koncem roku 1945

Příloha č. 8: Podíl jednotlivých zemí na celkovém obrátu, bez tuzemského trhu
v K, Koh-i-noor Hardtmuth (1939-1942)*

Stát	Období				Celkem	%
	1939	1940	1941	1942		
Německo	7 015 750	16 192 311	24 779 404	24 923 501	72 910 966	20,93
Rumunsko	9 100 253	9 084 487	15 351 675	20 931 558	54 467 973	15,63
Východní marka	9 232 850	8 911 944	12 014 190	10 186 185	40 345 169	11,58
Polsko/ Generální gouver.	2 591 928	4 354 355	9 205 360	12 341 423	28 493 066	8,18
Jugoslávie, od 1.7.1941 Chorvatsko a Srbsko	5 098 149	5 797 090	5 729 341	11 591 195	28 215 775	8,10
Sudetská oblast	3 689 307	4 853 937	6 558 924	7 348 912	22 451 080	6,44
Francie	1 899 320	681 696	4 552 910	6 975 718	14 109 644	4,05
Itálie	2 185 189	2 659 256	3 764 865	4 862 195	13 471 505	3,87
Maďarsko	2 717 613	2 724 304	3 045 395	3 576 232	12 063 544	3,46
Belgie	1 181 935	808 351	2 956 354	5 254 969	10 201 609	2,93
Nizozemí	1 690 875	1 448 180	3 552 885	3 302 154	9 994 094	2,87
Norsko	1 221 221	1 308 905	3 774 763	2 701 835	9 006 724	2,59
Slovensko	1 107 999	1 814 022	2 578 931	2 775 364	8 276 316	2,38
Švédsko	1 723 169	1 414 739	1 624 056	2 032 513	6 794 477	1,95
Švýcarsko	1 416 174	1 500 253	1 349 311	1 580 347	5 846 085	1,68
Bulharsko	396 640	581 204	995 323	1 578 840	3 552 007	1,02
Finsko	489 895	442 304	751 630	1 200 112	2 883 941	0,83
Turecko	26 797	549 079	294 723	1 505 207	2 375 806	0,68
Řecko	600 352	332 972	248 370	162 475	1 344 169	0,39
Dánsko	156 775	235 677	306 530	483 777	1 182 759	0,34
Španělsko	144 712	8 390	35 097	236 606	424 805	0,12
Celkem	53 686 903	65 703 456	103 470 037	125 551 118	348 411 514	100,00

* Součástí tabulky jsou pouze země, do kterých mohlo být plynule vyváženo zboží po celé zkoumané období.

Příloha č. 9: Vedlejší vývozní oblasti a jejich podíl na celkovém obratu v Kčs,
Koh-i-noor Hardtmuth (1946-1948)

Stát	Období		
	1946	1947	1948
Argentina	–	5 613	–
Brazílie	–	–	102 545
Britská Afrika	–	176 853	3 488
Britský Honduras	–	–	1 878
Čína	–	325 405	–
Ekvádor	–	–	2 900
Egypt	574 551	3 683 707	558 396
Francouzská Západní Afrika	–	62 583	1 153 292
Habeš	–	–	21 491
Indočína	–	30 547	3 926
Írák	114 741	534 100	262 809
Írán	–	821 201	229 734
Island	–	53 640	301 394
Kypr	–	1 389 366	416 099
Madeira	–	13 083	39 366
Malta	4 252	18 230	–
Maroko	55 187	166 944	91 699
Nizozemská Východní Indie	–	68 825	5 506 862
Peru	–	–	50 423
Portugalská Východní Afrika	–	106 479	136 015
Sýrie	–	71 127	46 796
Tanger	–	36 652	389 066
Trinidad	–	1 594	–
Uruguay	–	–	607 766
Celkem	748 731	7 565 949	9 925 945

Příloha č. 10: Trhy ztracené v důsledku válečných událostí, roční obrat v Kč (K),
Koh-i-noor Hardtmuth (1937-1942)

Stát	Období					
	1937	1938	1939	1940	1941	1942
Egypt	681 826	593 851	394 622	–	–	–
Jižní Amerika*	–	–	1 372 676	–	–	–
Kanada	–	–	66 984	–	–	–
Nizozemská východní Indie	386 590	348 810	489 229	–	–	–
Orient (Irák, Persie)	299 386	210 583	131 229	107 490	–	–
Palestina	414 632	151 439	88 038	–	–	–
Sýrie	136 640	31 593	15 920	–	–	–
USA	5 759 739	7 405 237	8 304 687	9 649 152	4 566 481**	–
Velká Británie	14 379 794	14 164 595	7 104 665	–	–	–

*Argentina, Brazílie, Chile, Kolumbie, Peru, Venezuela, Uruguay, Kostarika a Mexiko

** Pouze leden – květen 1941

Příloha č. 11: Výdaje na reklamní činnost v Kčs (K), Koh-i-noor Hardtmuth
(1938-1948)

Období	Obrat*	Výdaje na reklamu	% z celkového obratu
1938	78 943 692	4 017 586	5,09
1939	77 128 417	3 137 405	4,07
1940	86 458 536	2 090 617	2,42
1944	123 928 452	2 486 141	2,00
1945	52 576 416	294 475	0,56
1946	115 271 290	828 095	0,72
1947	198 297 726	1 569 574	0,79
1948	206 274 077	3 147 649	1,53

*Obrat do roku 1940 pouze výrobků Hardtmuthovy tužkárny bez artiklu firmy Günther Wagner, kosmetického zboží, atd.

Příloha č. 12: Výdaje na reklamní činnost ve vybraných zemích, Koh-i-noor
Hardtmuth (1938-1948)

Stát	Období						
	1938	1939	1940	1945	1946	1947	1948
Belgie	68 455	18 152	–	–	6 551	211 640	462 312
Bulharsko	5 378	9 447	472	–	–	–	–
Dánsko	5 885	10 021	1 664	4 719	–	2 819	–
Egypt	–	–	–	–	3 169	3 143	30 100
Finsko	29 679	13 926	1 502	–	–	–	171 296
Francie	232 256	62 784	996	–	–	7 200	1 280
Irák	–	–	–	–	–	–	194
Island	–	–	–	–	–	–	300
Itálie	60 970	49 768	13 521	–	–	–	4 325
Jugoslávie	273 440	258 728	151 753	–	–	–	–
Kypr	–	–	–	–	–	–	2 460
Latinská Amerika	62 726	2 196	–	–	–	–	–
Maďarsko	124 083	112 435	44 583	–	8 519	57 652	52 046
Maroko	–	–	–	–	–	5 984	7 463
Německo	108 669	77 259	672 824	12 528	–	–	–
Nizozemí	25 345	33 317	16 936	–	–	–	10 377
Norsko	8 164	15 971	5 906	9 872	63 211	24 389	162 377
Orient	42 327	28 003	3 141	–	–	–	–
Palestina	–	–	–	–	25 356	3 143	69 199
Pobaltí	22 274	26 115	7 145	–	–	–	–
Polsko/ Generální gouver.	188 107	–	2 032	–	–	–	–
Portugalsko	–	–	–	–	–	31 063	37 571
Rumunsko	132 969	302 865	100 625	–	–	–	–
Švédsko	49 838	56 515	30 997	63 459	85 425	83 310	62 302
Švýcarsko	62 279	55 700	40 396	15 018	60 578	141 128	662 951
Turecko	–	–	–	–	–	331	–
USA	286	1 475	–	–	–	–	305
Velká Británie	876 536	356 436	–	–	–	3 000	–

Příloha č. 13: **Počet zaměstnanců* a celkový obrat v Kčs (K), Günther Wagner (1939-1948)**

Období	Obrat	Počet zaměstnanců
1939	3 551 495	28
1940	4 704 466	
1941	4 804 887	
1942	4 670 425	
1943	5 445 218	
1944	4 674 152	
1945	2 439 305	
1946	4 508 772	
1947	7 792 998	24
1948	8 427 826	30

* Údaje o počtu zaměstnanců pro období před rokem 1947 se nezachovaly. Podle bilance se jejich počet průměrně pohyboval okolo 28 (25 dělníků, 2 kancelářské síly a 1 odborník).

Příloha č. 14: **Počet zaměstnanců a celkový obrat v Kčs (K), Haibach (1945-1948)**

Období	Obrat	Počet zaměstnanců
1945	2 645 985	–
1946	3 341 453	
1947	2 937 051	30
1948	3 406 075	31

Příloha č. 15: **Počet zaměstnanců a celkový obrat v Kčs (K), Josef Täubl (1929-1948)**

Období	Obrat	Počet zaměstnanců
1929-1939	–	cca 120
1945	1 244 304	–
1946	2 574 843	
1947	3 558 660	48
1948	3 908 854	44

Příloha č. 16: **Počet zaměstnanců* a celkový obrat v Kčs (K), Koreska (1937-1948)**

Období	Obrat	Počet zaměstnanců
1937	3 927 000	50
1945	8 277 631	60*
1946	23 140 228	86
1947	26 064 696	84
1948	31 987 867	74

* Pro rok 1945 se podařilo dohledat pouze počet dělníků (39), počet úředníků se průměrně pohyboval okolo 20 osob. Celkový počet zaměstnanců pro rok 1945 je pouze orientační.

Příloha č. 17: **Počet zaměstnanců a celkový obrat v Kčs (K), Gama (1946-1948)***

Období	Obrat	Počet zaměstnanců
1946	13 500 000	–
1947	–	48
1948	14 466 484	56

* Chybějící údaje se nepodařilo dohledat.

Příloha č. 18: **Počet zaměstnanců a celkový obrat v Kčs (K), Leonhardi (1937-1948)**

Období	Obrat	Počet zaměstnanců
1937	4 907 000	55*
1945	5 196 000	75
1946	13 400 000	93
1947	13 334 571	59
1948	13 521 401	52

* Jedná se pouze o počet dělníků, počet úředníků se nepodařilo dohledat.

Příloha č. 19: **Počet zaměstnanců a celkový obrat v Kčs (K), Oechsler a syn (1944-1948)**

Období	Obrat	Počet zaměstnanců
1944	21 363 000	321
1945	9 844 111	206
1946	12 823 000	210
1947	17 166 341	208
1948	18 460 638	198

Příloha č. 20: **Začleněné podniky k 31. prosinci 1948, národní podnik Koh-i-noor (1947-1948)**

Podnik	Hodnota majetku (v Kčs)	Situace před únorem 1948	Uvalení národní správy	Počet zaměstn.	Zaměření výroby
Polák & Lukesle	13 803 564	soukromý podnik	16. 2. 1948	198	plnicí pera
Jonáš	10 401 937	soukromý podnik	4. 3. 1948	56	plnicí pera
Barclay	8 454 675	soukromý podnik	neuvalena, znárodnění	57	plnicí pera
Ipo	6 144 644	národní správa	15. 5. 1945	50	plnicí pera
Skalka	6 378 143	soukromý podnik	20. 4. 1948	72	pravítka a měřítka
Novotný	4 796 876	soukromý podnik	17. 3. 1948	58	plnicí pera
Haro	4 246 406	národní správa	15. 7. 1945	52	plnicí pera
Hallwachs	3 241 397	národní správa	2. 7. 1945	25	pravítka a měřítka
Kodat	1 801 268	soukromý podnik	1. 3. 1948	52	štětce

Příloha č. 21: **Začleněné podniky k 31. prosinci 1948, národní podnik Koh-i-noor (1947-1948)**

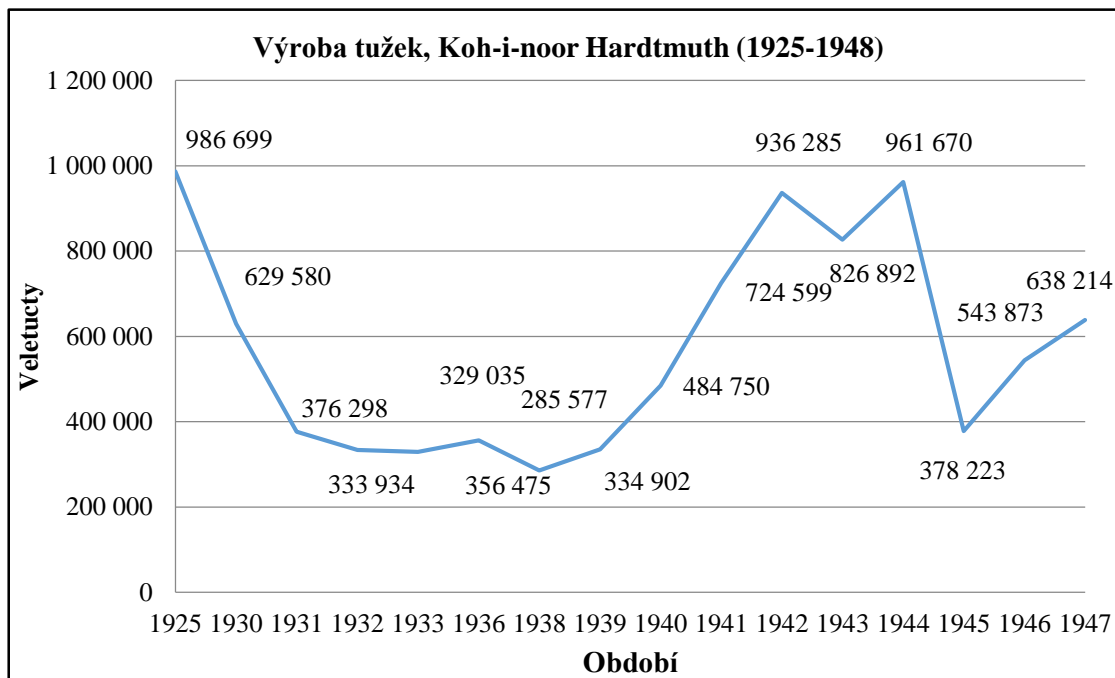
Podnik	Hodnota majetku (v Kčs)	Počet zaměstn.	Sídlo	Rok založení	Datum začlenění	Sektor
Koh-i-noor	329 329 152	1 363	ČB	1790 (1848)	–	Tužkárny
Národní podnik	47 690 800	227	ČB, Praha	1895	4. 7. 1948	
Grafo	27 706 514	147	ČB	1920	4. 7. 1948	
Haibach	2 173 965	31	ČB	1939	27. 10. 1948	
Günther Wagner	3 706 304	24	ČB	1924	10. 4. 1948	Chemie
Leonhardi	11 524 024	52	Podmokly	1856	16. 4. 1948	
Koreska	18 817 647	34	Praha	1928	4. 7. 1948	
Gama	15 509 539	48	Praha	1926	29. 7. 1948	
Skalka	6 378 143	72	Kardašova Řečice	1905 (1941)	29. 6. 1948	Dřevo
Täubl	5 472 659	48	ČB	před 1900	19. 6. 1948	
Kodat	1 801 268	52	Praha	1937	29. 7. 1948	
Hallwachs	3 241 397	25	Libeč	1943	1. 1. 1949	
Barclay	8 454 675	57	Praha	1934	4. 7. 1948	Centropen
Polák & Lukesle	13 803 564	198	Pardubice	1913	29. 6. 1948	
Novotný	4 796 876	58	Dačice	1941	29. 6. 1948	
Haro	4 246 406	52	Bílá Voda	1933	27. 10. 1948	
Jonáš	10 401 937	56	Milevsko	1928	27. 6. 1948	
Ipo	6 144 644	50	Olomouc	1931	1. 8. 1948	
Oechsler a syn	21 536 071	208	Modrá u Děčína	1897	15. 12. 1947	
Celkem	542 735 585	2 802	–	–	–	–

Příloha č. 22: **Delimitace národního podniku, rozdělení majetku v Kčs (1950)**

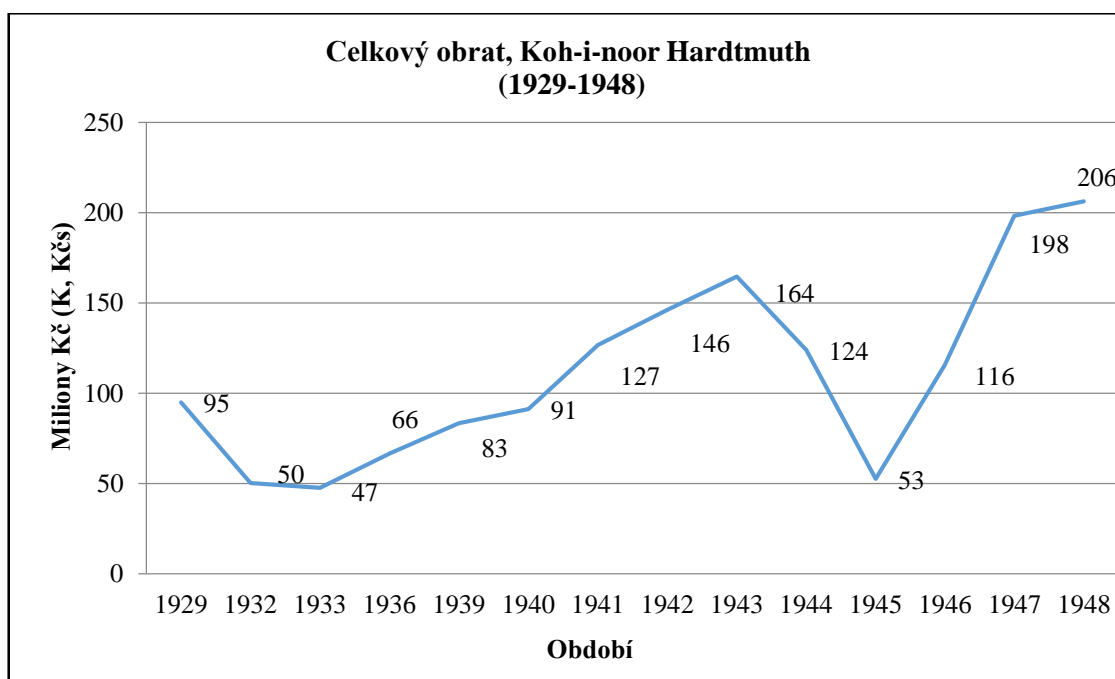
Podnik	Hodnota majetku
Centropen	110 832 906
Gama	94 758 550
Koh-i-noor	515 193 511
Logarex	39 710 468
Celkem	760 495 435

XIII. 2. Grafy

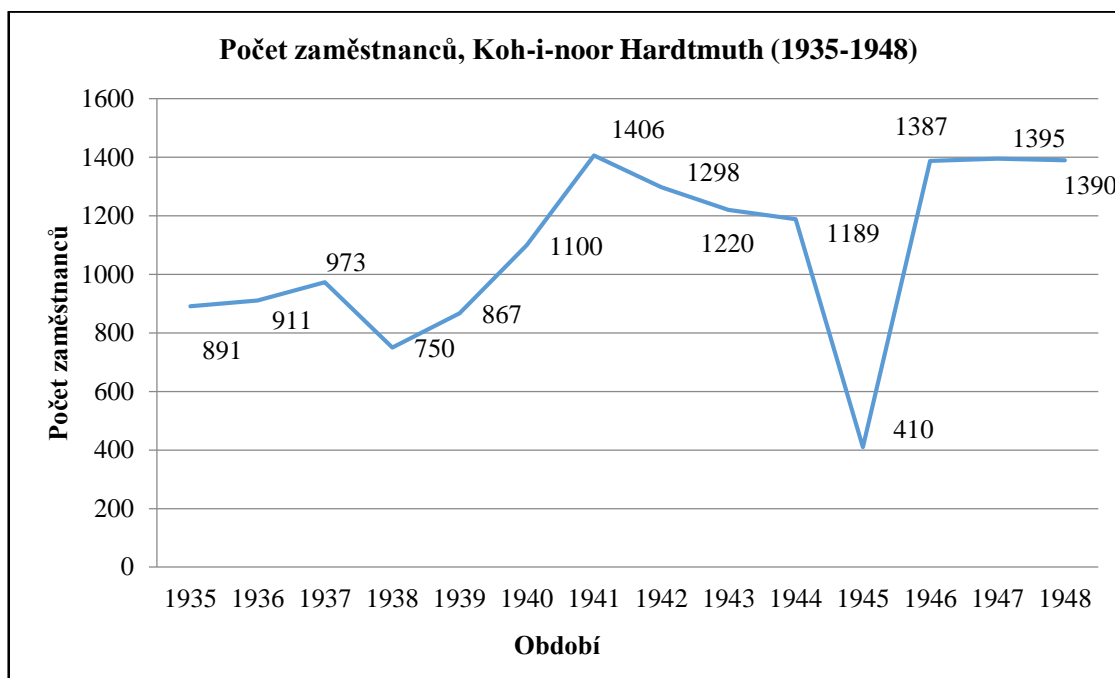
Příloha č. 23: Vývoj výroby tužek, Koh-i-noor Hardtmuth (1925-1948)



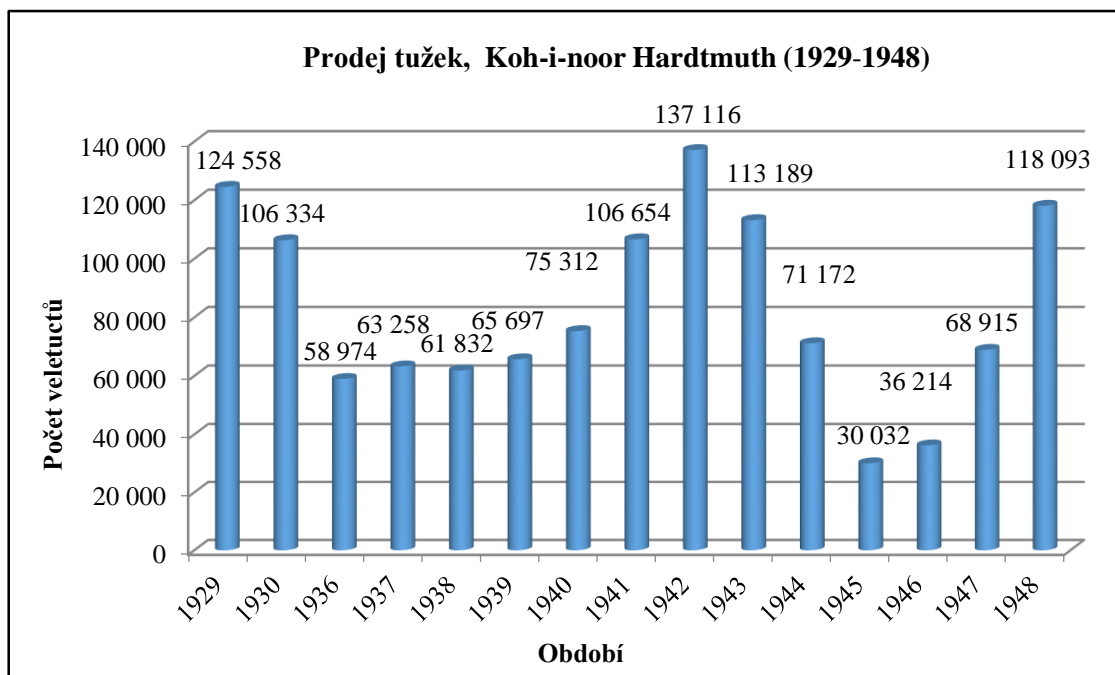
Příloha č. 24: Vývoj celkového obrátu, Koh-i-noor Hardtmuth (1929-1948)



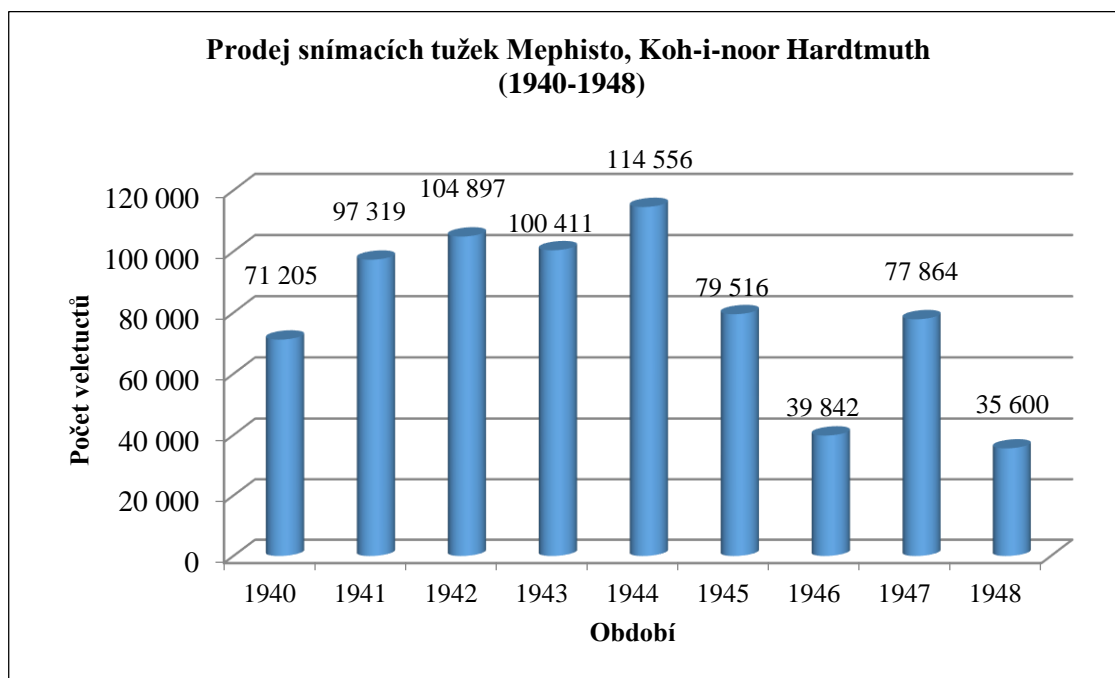
Příloha č. 25: Vývoj počtu zaměstnanců, Koh-i-noor Hardtmuth (1935-1948)



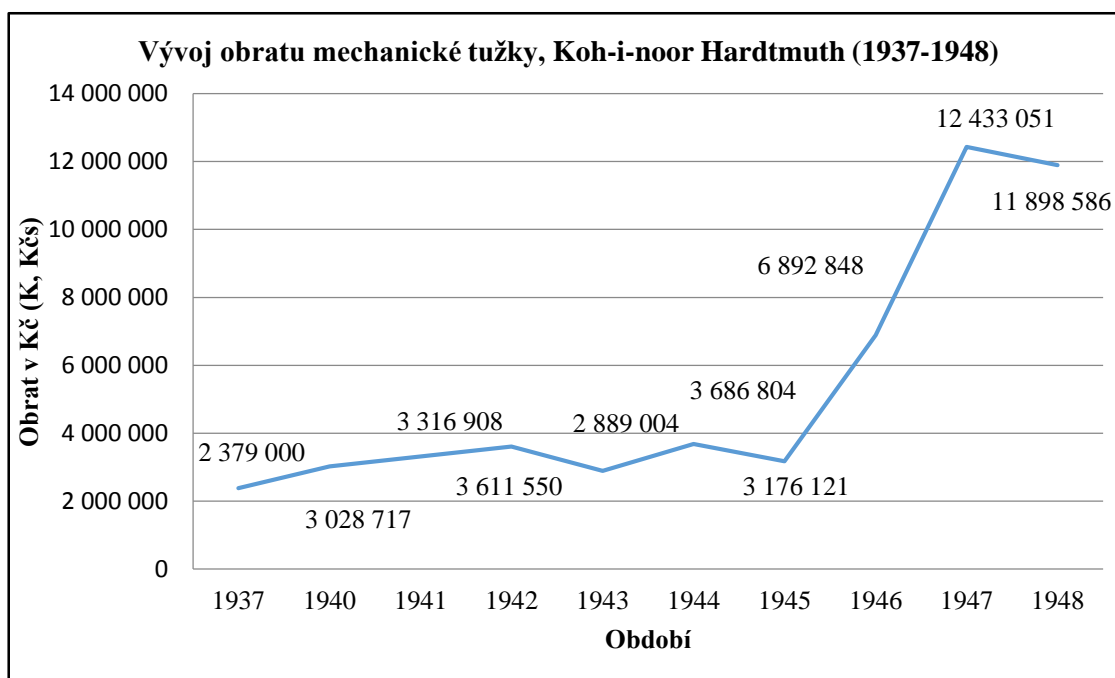
Příloha č. 26: Vývoj prodeje tužek Koh-i-noor ve veletuctech, Koh-i-noor Hardtmuth (1929-1948)



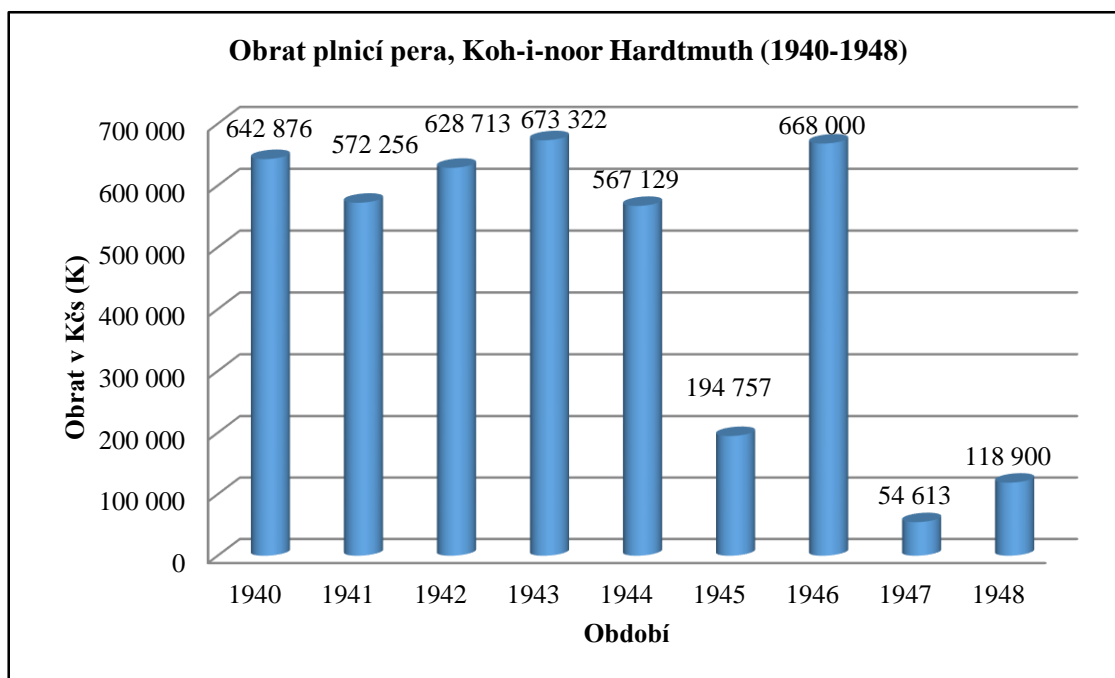
Příloha č. 27: Vývoj prodeje snímacích tužek Mephisto, Koh-i-noor Hardtmuth (1940-1948)



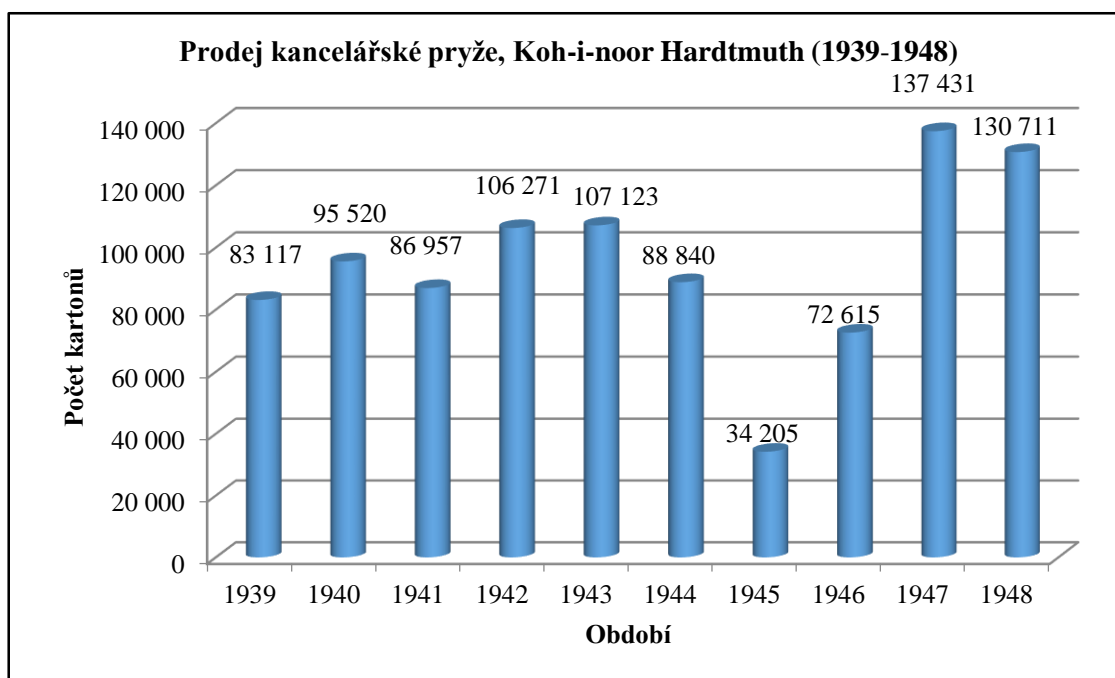
Příloha č. 28: Vývoj obratu mechanické tužky, Koh-i-noor Hardtmuth (1937-1948)



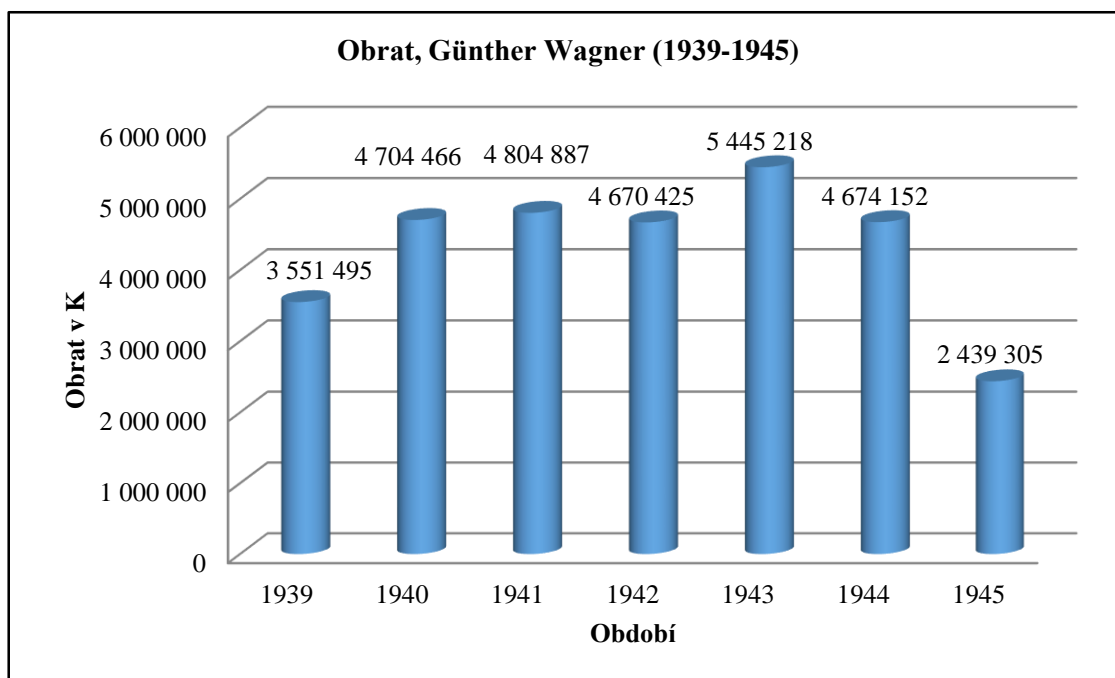
Příloha č. 29: Vývoj obratu plnicích per, Koh-i-noor Hardtmuth (1940-1948)



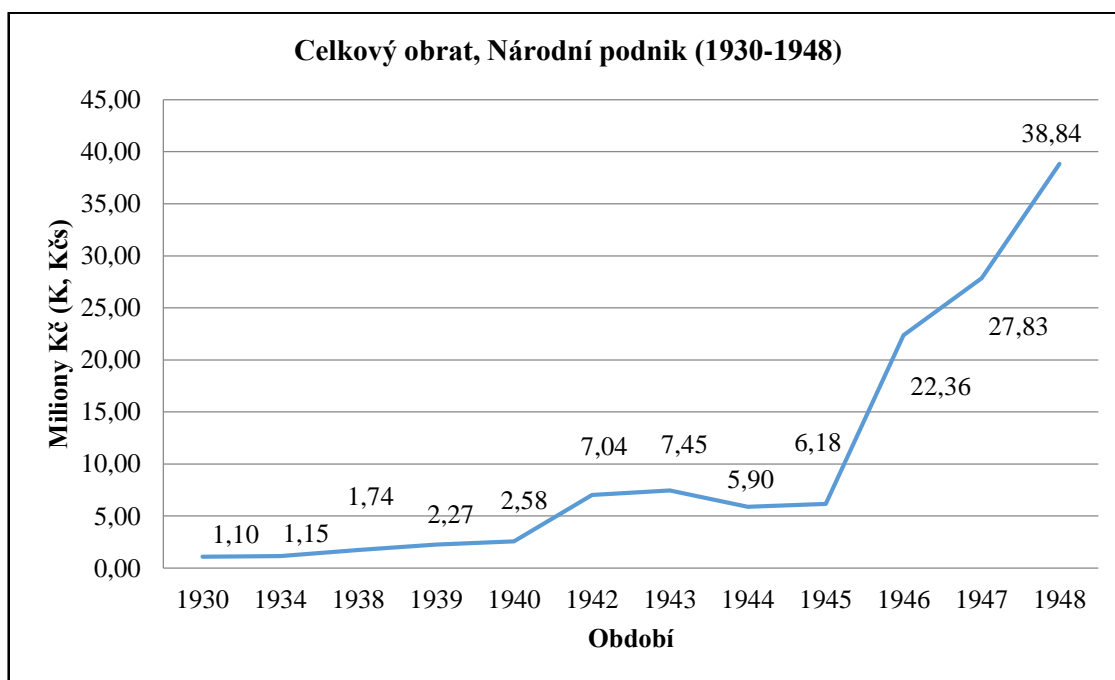
Příloha č. 30: Vývoj prodeje kancelářské pryže v kartonech, Koh-i-noor Hardtmuth (1939-1948)



Příloha č. 31: Vývoj obratu, Günther Wagner, (1939-1945)

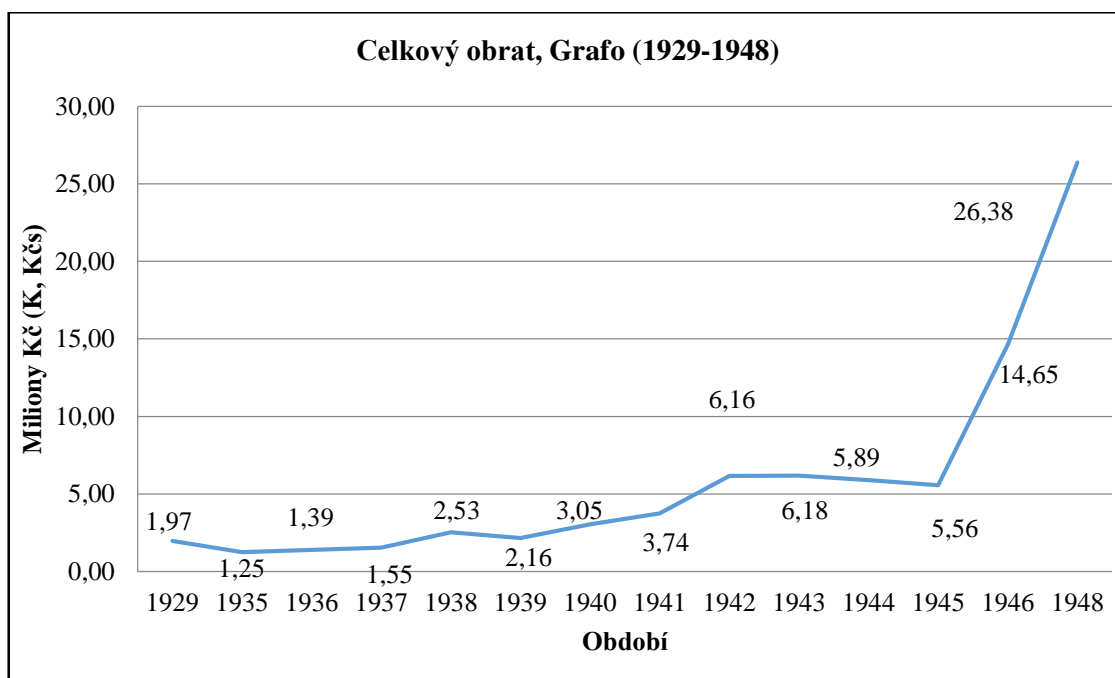


Příloha č. 32: Vývoj celkového obratu,* Národní podnik (1930-1945)



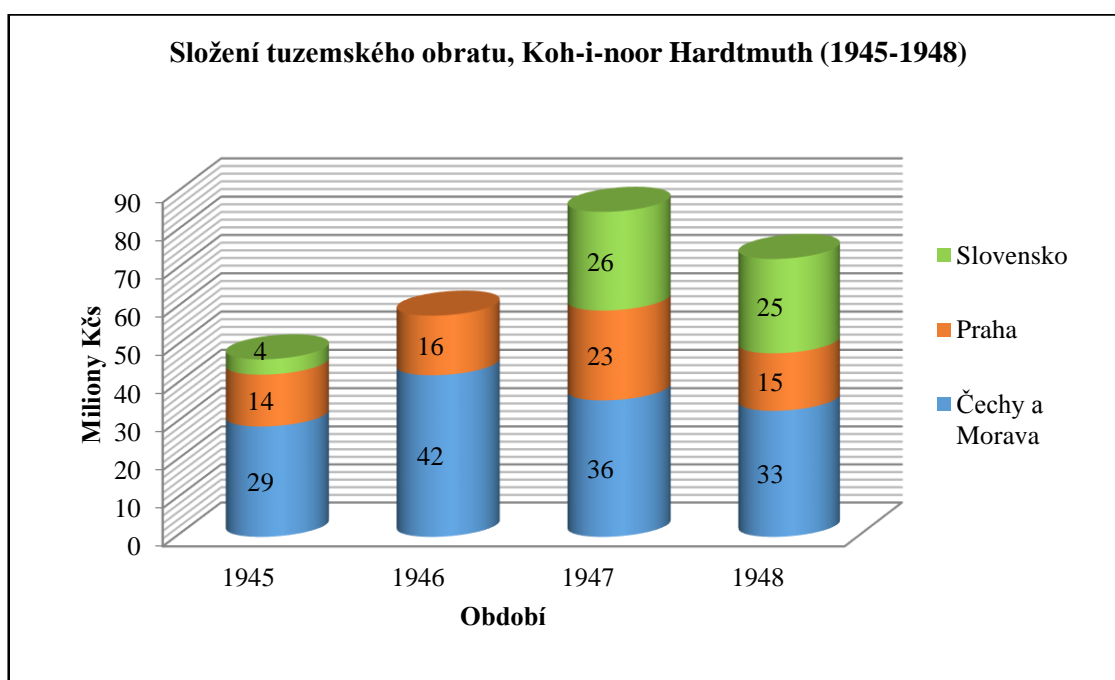
* Do roku 1940 se jedná pouze o hrubý zisk

Příloha č. 33: Vývoj celkového obrátu,* Grafo (1929-1948)

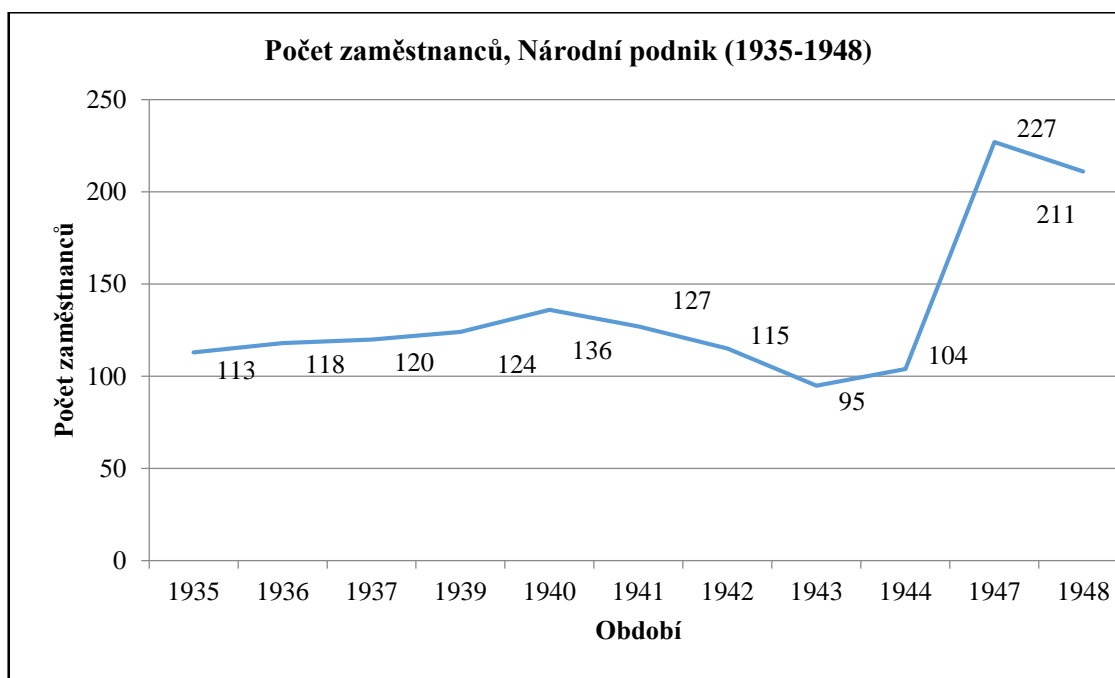


* Do roku 1941 se jedná pouze o hrubý zisk

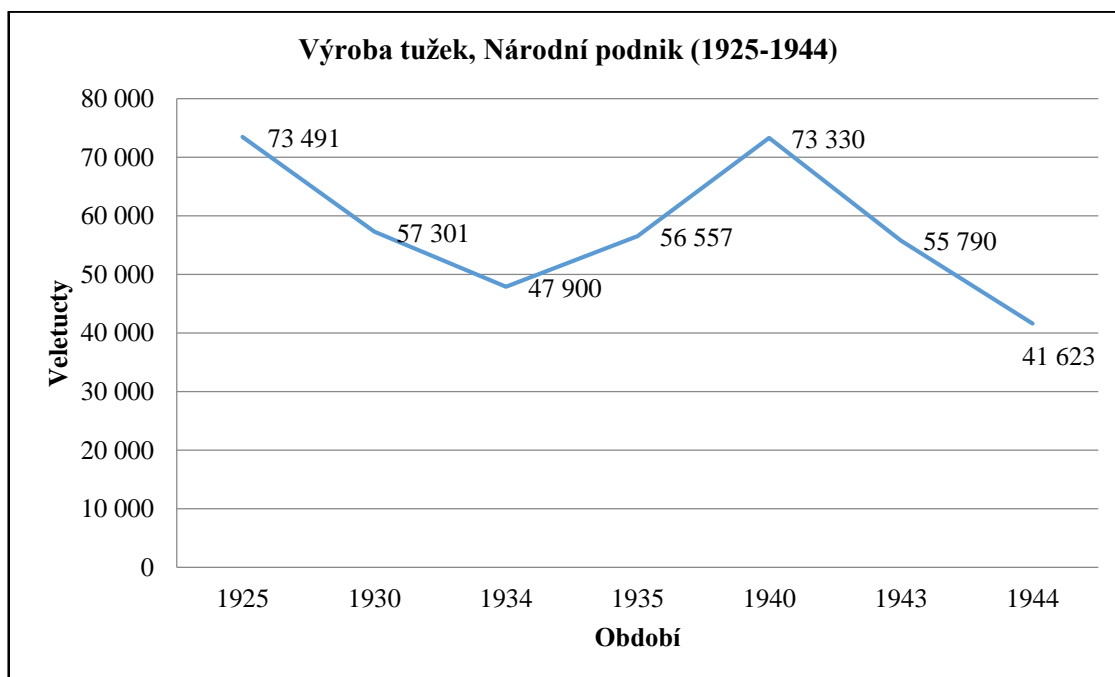
Příloha č. 34: Složení tuzemského obrátu, Koh-i-noor Hardtmuth (1945-1948)



Příloha č. 35: Vývoj počtu zaměstnanců, Národní podnik (1935-1948)

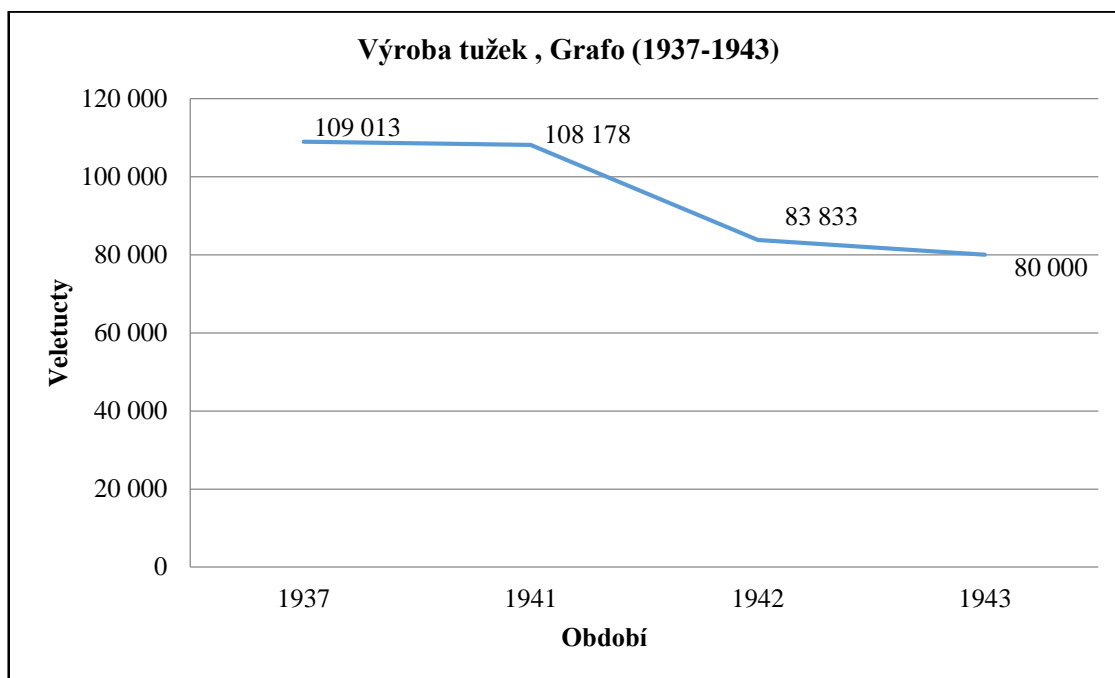


Příloha č. 36: Vývoj výroby tužek, Národní podnik (1925-1944)

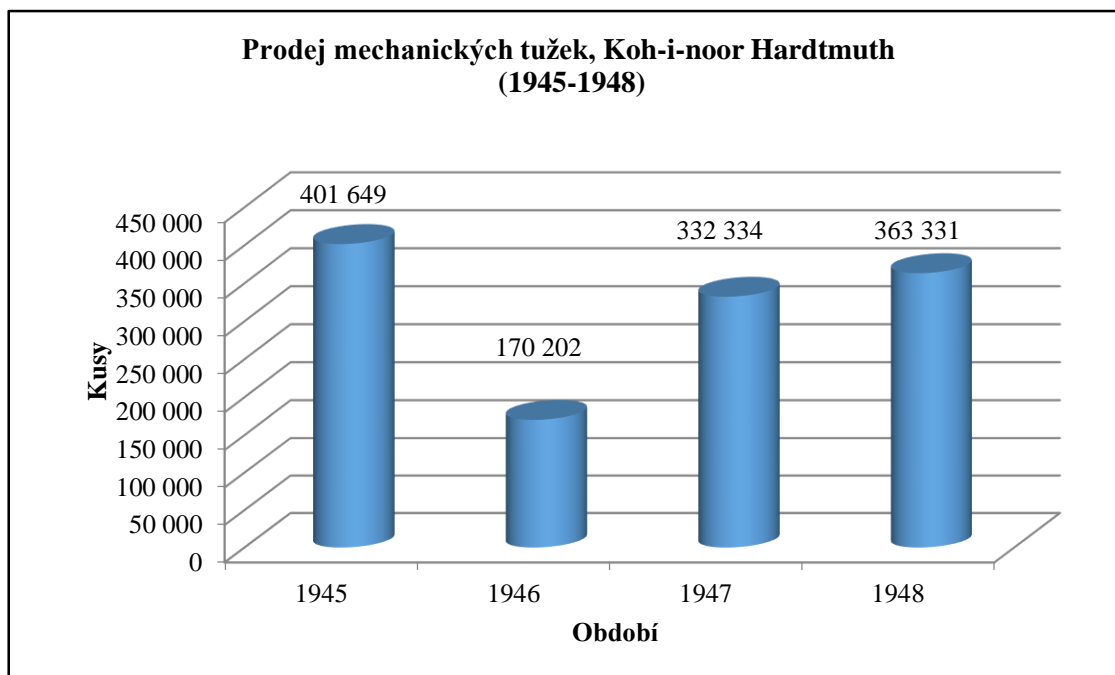


Zdroj: V. VONDRA, *Dějiny*, Výběr 14, 1977, s. 259.

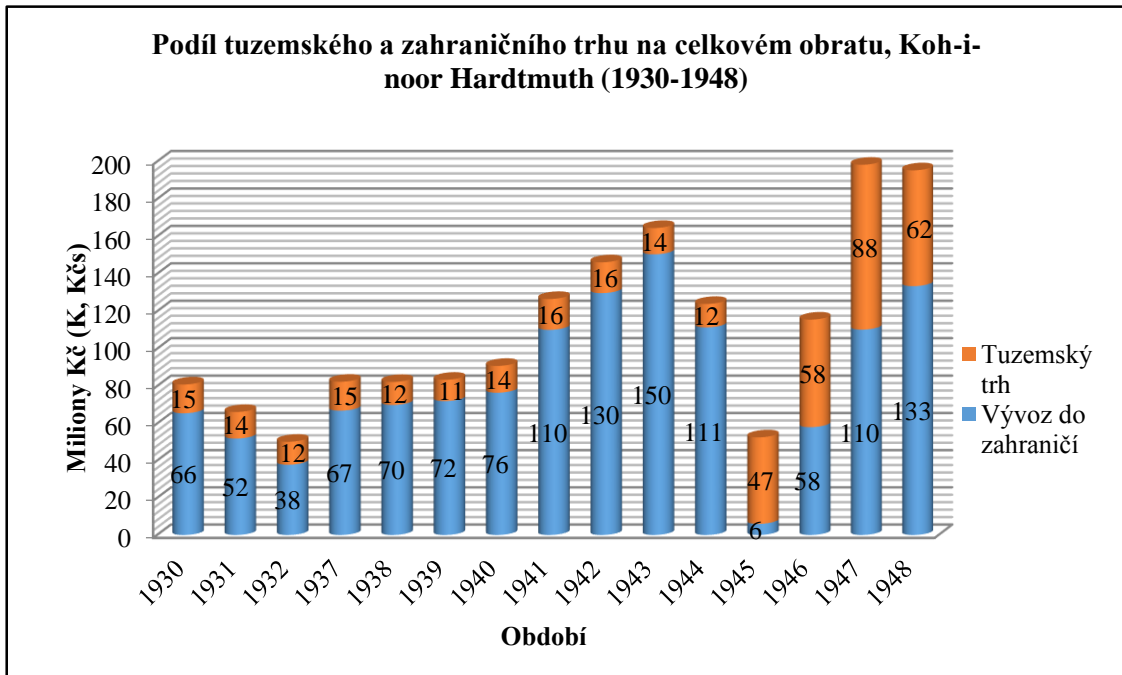
Příloha č. 37: Vývoj výroby tužek, Grafo (1937-1943)



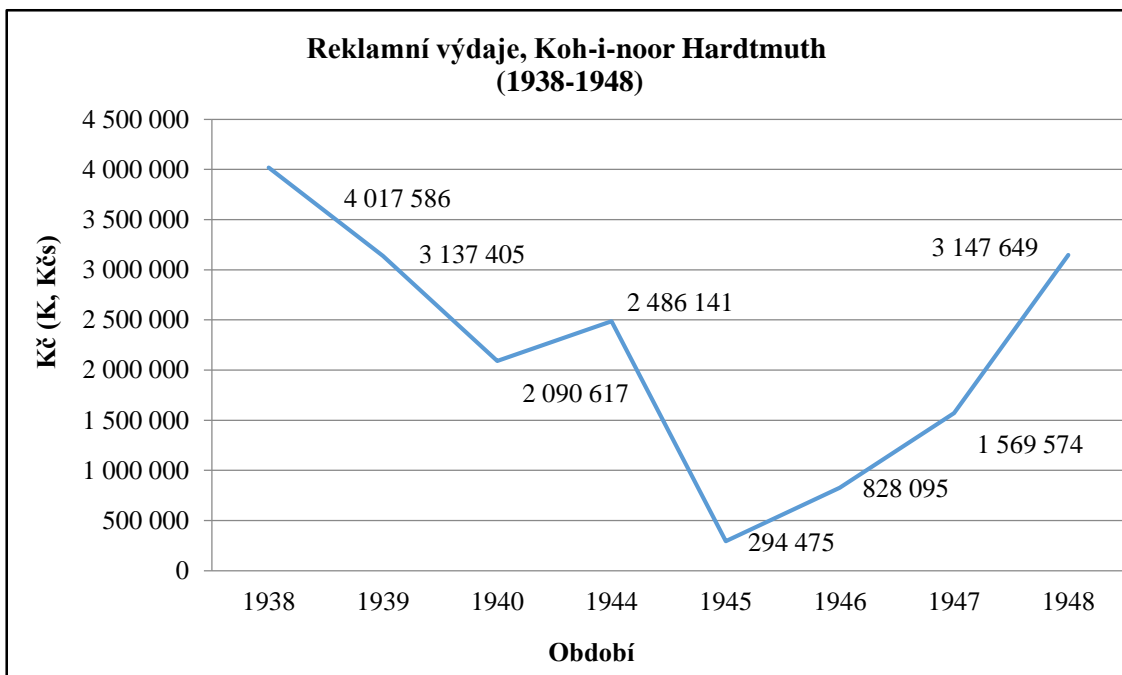
Příloha č. 38: Prodej mechanických tužek v kusech, Koh-i-noor Hardtmuth (1945-1948)



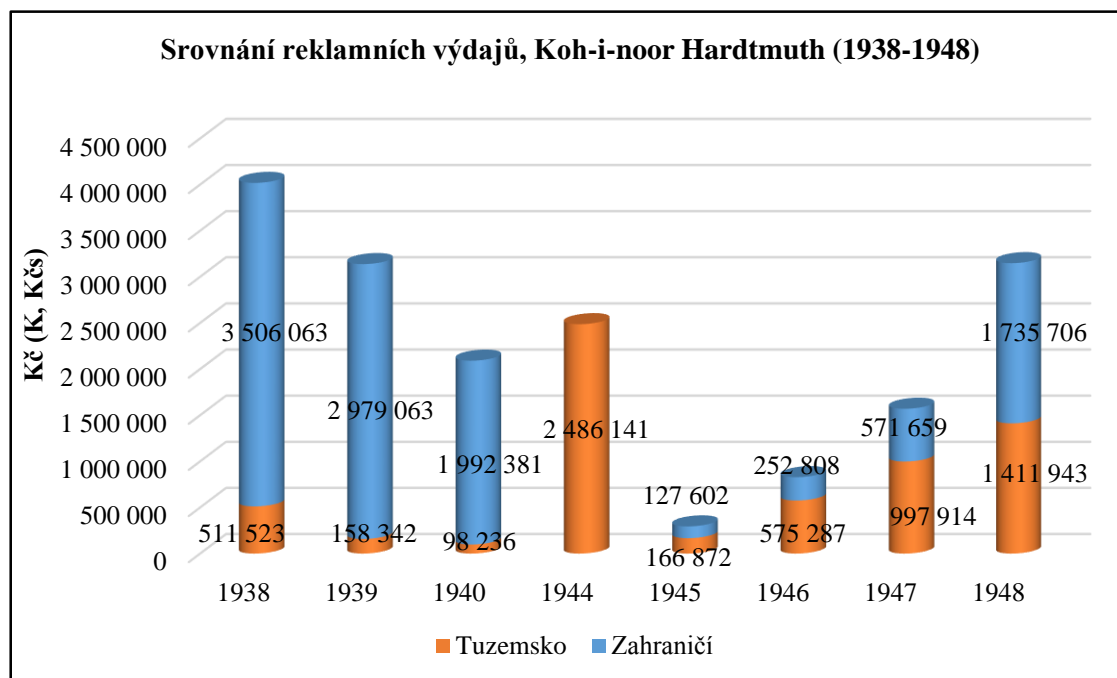
Příloha č. 39: Srovnání podílu tuzemského a zahraničního trhu na celkovém obratu, Koh-i-noor Hardtmuth (1930-1948)



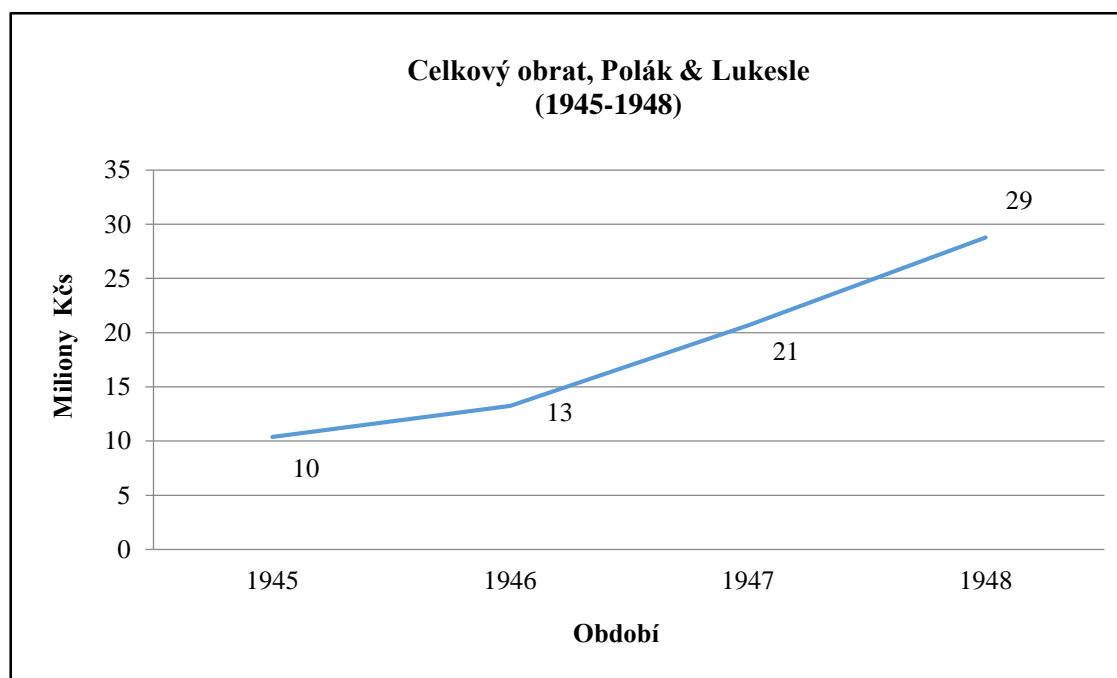
Příloha č. 40: Celkové reklamní výdaje, Koh-i-noor Hardtmuth (1938-1948)



Příloha č. 41: Srovnání reklamních výdajů, tuzemsko a zahraničí, Koh-i-noor Hardtmuth (1938-1948)



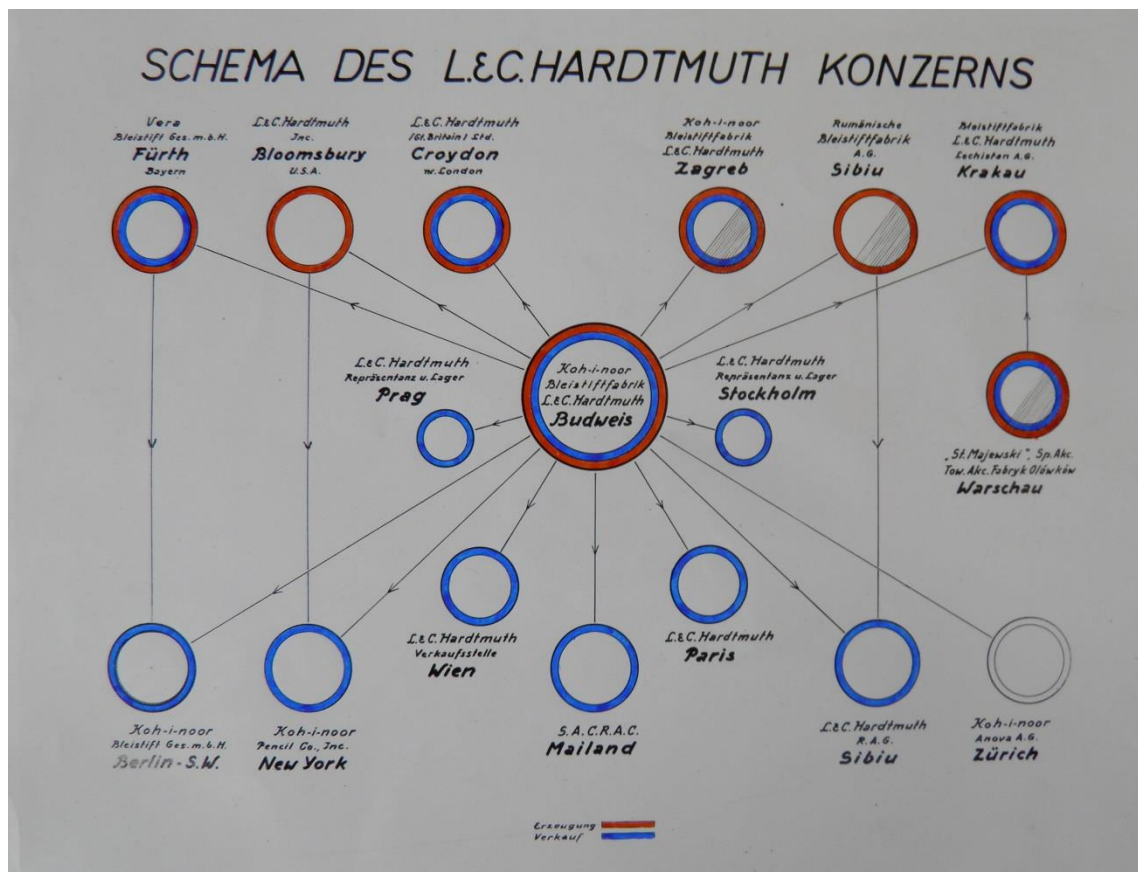
Příloha č. 42: Vývoj celkového obratu, Polák & Lukesle (1945-1948)



XIII. 3. Obrazové přílohy

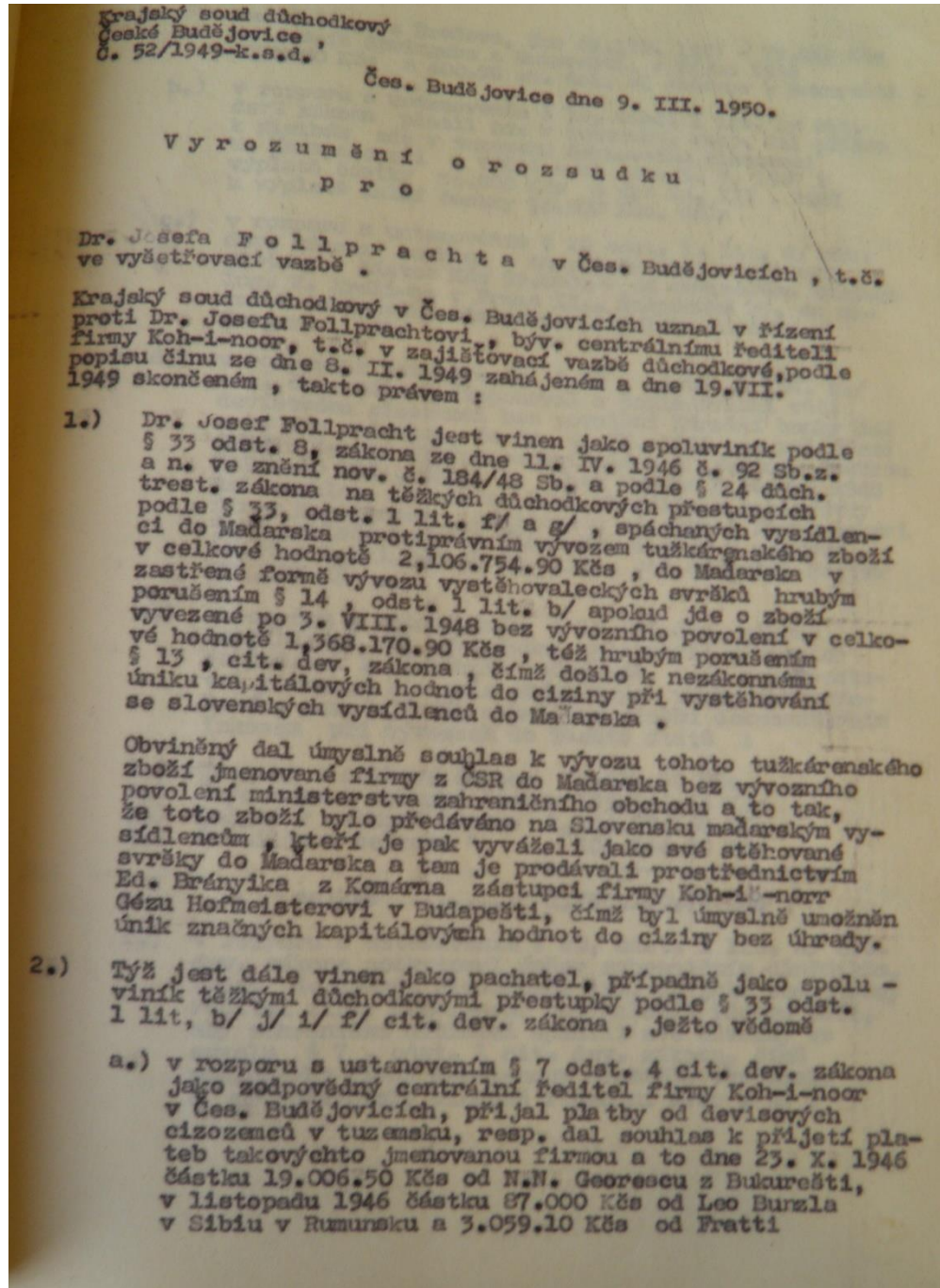
Příloha č. 43: Schéma koncernu Hardtmuth (1938)

Zdroj: SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth*, s. p., inv. č. 03.09, kart. 6.



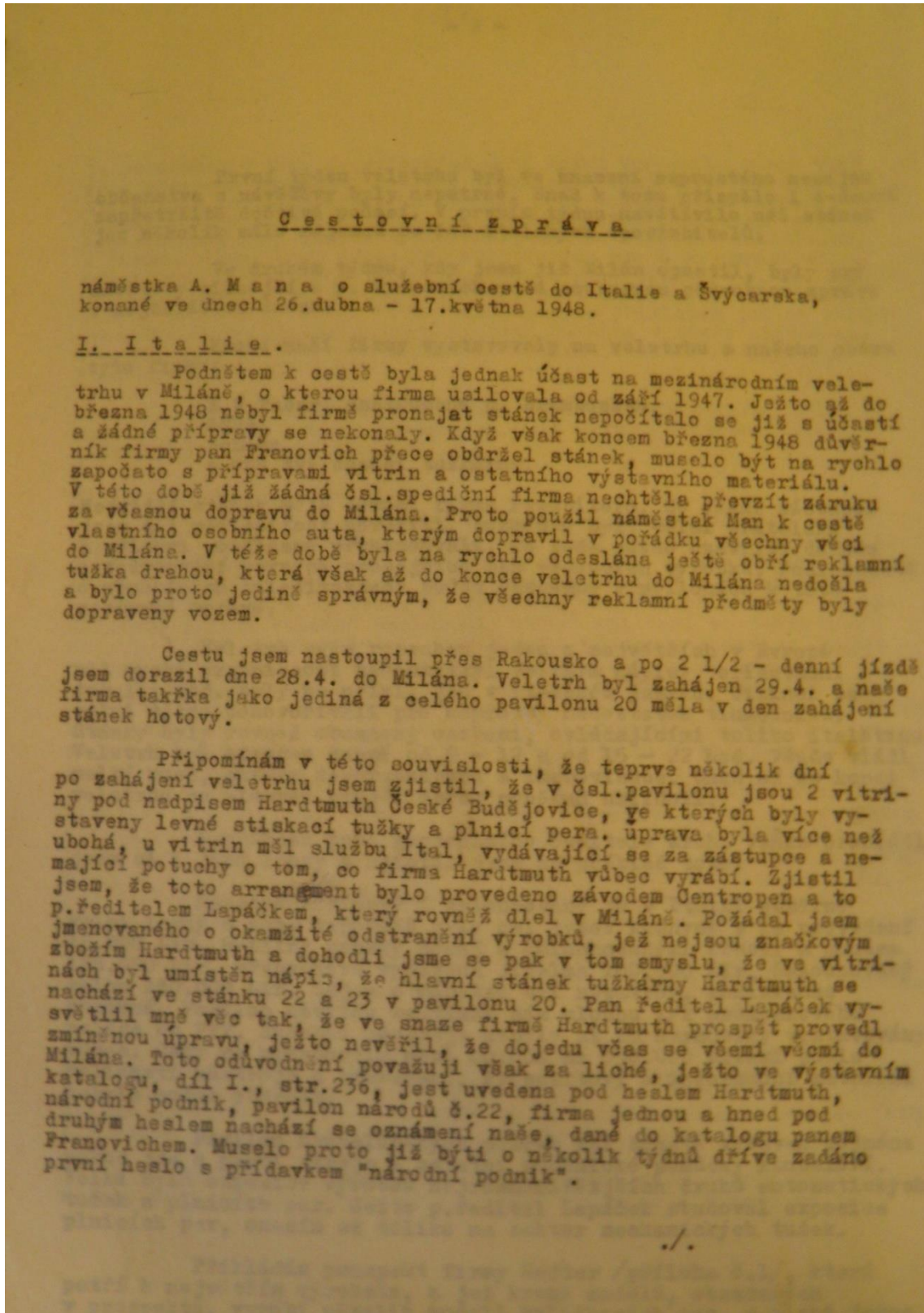
Příloha č. 44: **Odsouzení Josefa Follprachta v procesu před důchodkovým soudem (1950)**

Zdroj: SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth*, s. p., inv. č. 04.12, kart. 21.



Příloha č. 45: Úvodní strana z cestovní zprávy Aloise Mana z cesty do Itálie a Švýcarska (1948)

Zdroj: SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 03.07, kart. 15.



Příloha č. 46: Fotografie Ludwiga Cigalleho (1945)

Zdroj: SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 03.07, kart. 6.



Příloha č. 47: Ukázka novinové inzerce (1948)

Zdroj: SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 20.05, kart. 28.



Příloha č. 48: **Propagace padací mechanické tužky Versatil (1950)**

Zdroj: SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 20.05, kart.

28.



Příloha č. 49: Propagace padací mechanické tužky Versatil (nedatováno, padesátá léta)

Zdroj: SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 20.05, kart. 28.

The advertisement features a large, stylized illustration of a hand holding a yellow mechanical pencil. The hand is rendered in a blue, technical-drawing style, with white lines indicating mechanical details and joints. The pencil is yellow with a silver-colored tip and eraser. The number '5615' is printed on the pencil's barrel. The background is a light, textured paper color. At the top, the brand name 'KOH-I-NOOR' is written in large, bold, black, sans-serif capital letters. In the lower right, the word 'Versatile' is written in a large, red, cursive font. Below it, a short paragraph in French describes the pencil's quality. At the bottom, there is a red diamond-shaped logo for 'PragoExport' and a line of text identifying the manufacturer as Koh-i-Noor, L. & C. Hardtmuth, Czechoslovakia.

KOH-I-NOOR

5615

Versatile

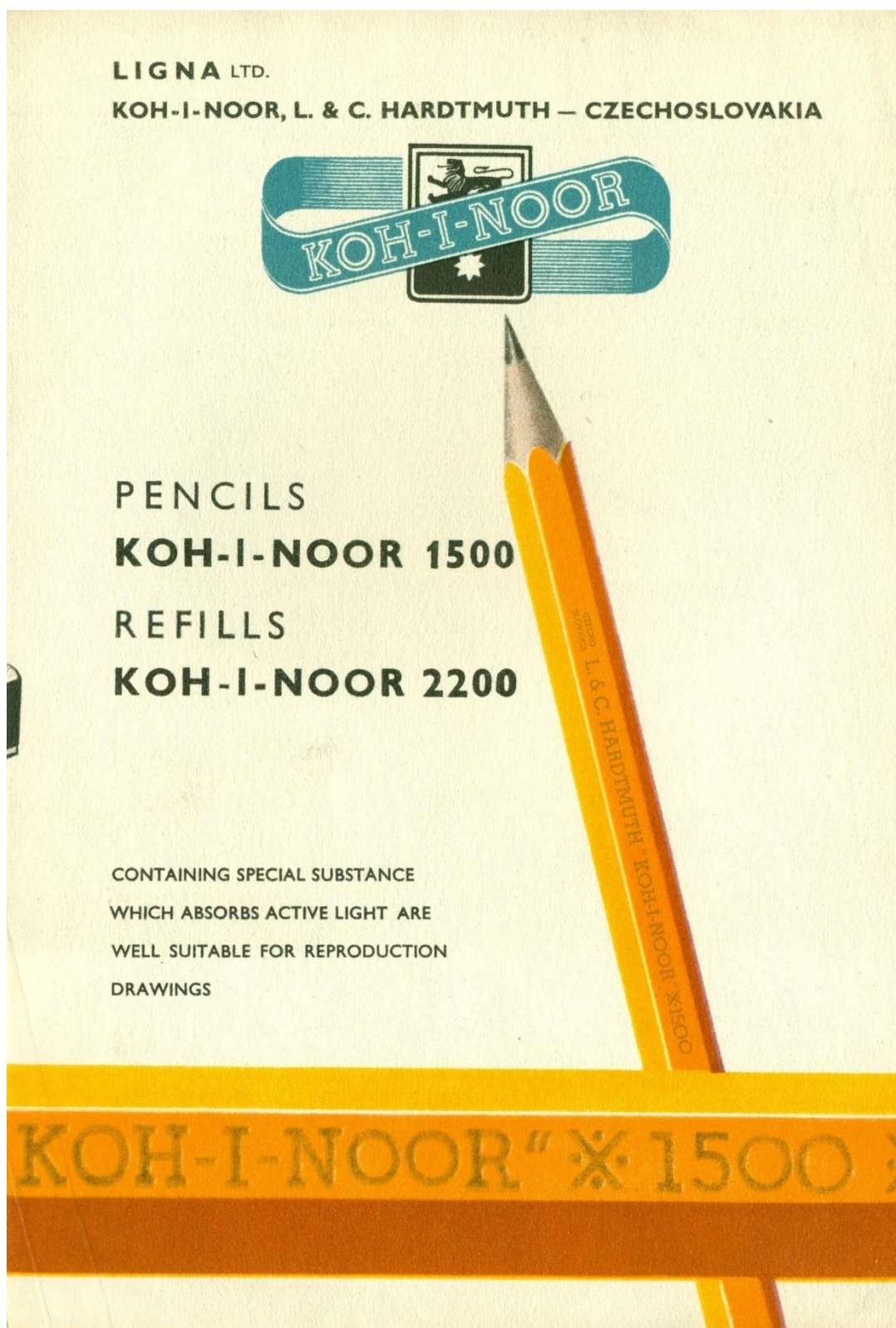
Le crayon KOH-I-NOOR 2200 se distingue par sa qualité supérieure. Il adhère parfaitement et aisément à chaque papier.

PragoExport
JUMILIANOVA 56, PRAGA II

KOH-I-NOOR, L. & C. Hardtmuth, Tchécoslovaquie

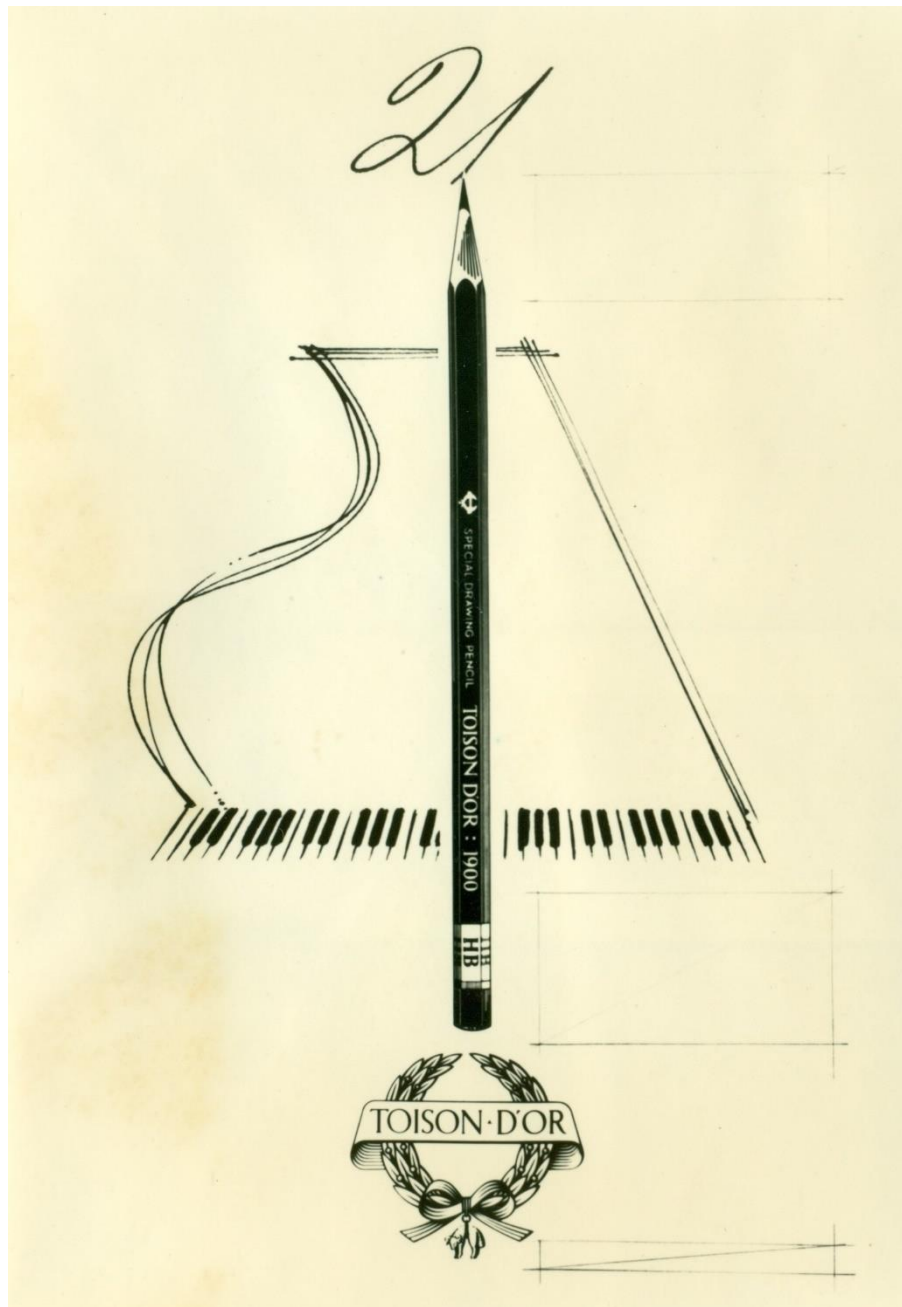
Příloha č. 50: **Propagace klasické tužky Koh-i-noor (nedatováno, padesátá léta)**

Zdroj: SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 20.05, kart. 28.



Příloha č. 51: **Propagace nově zaváděné tužky Toison d'Or (nedatováno, konec padesátých let)**

Zdroj: SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 20.05, kart. 28.



Příloha č. 52: **Propagace nově zaváděné tužky Toison d'Or (nedatováno, konec padesátých let)**

Zdroj: SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 20.05, kart. 28.



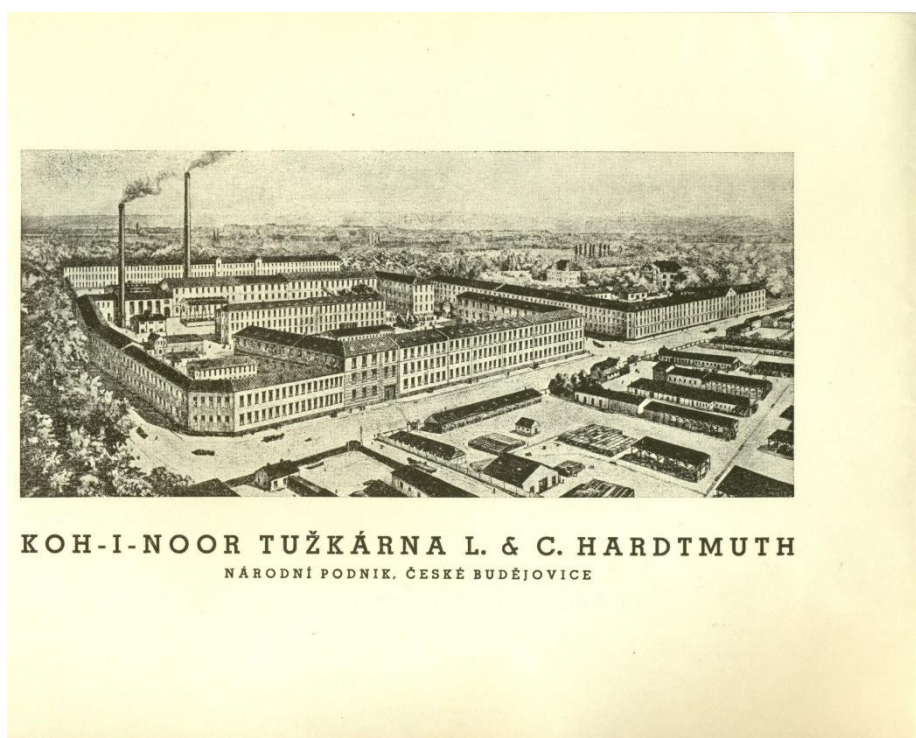
Příloha č. 53: **Propagace snímací tužky Mephisto (nedatováno, padesátá léta)**

Zdroj: SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 20.05, kart. 28.



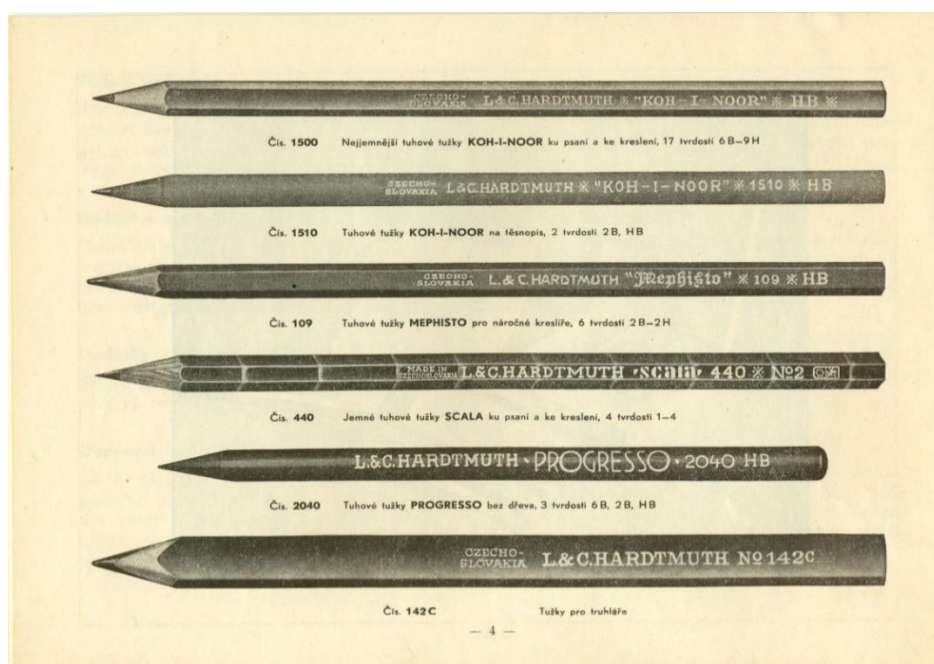
Příloha č. 54: **Kresba Hardtmuthovy tužkárny v ceníku (1947)**

Zdroj: SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 20.03, kart. 27.



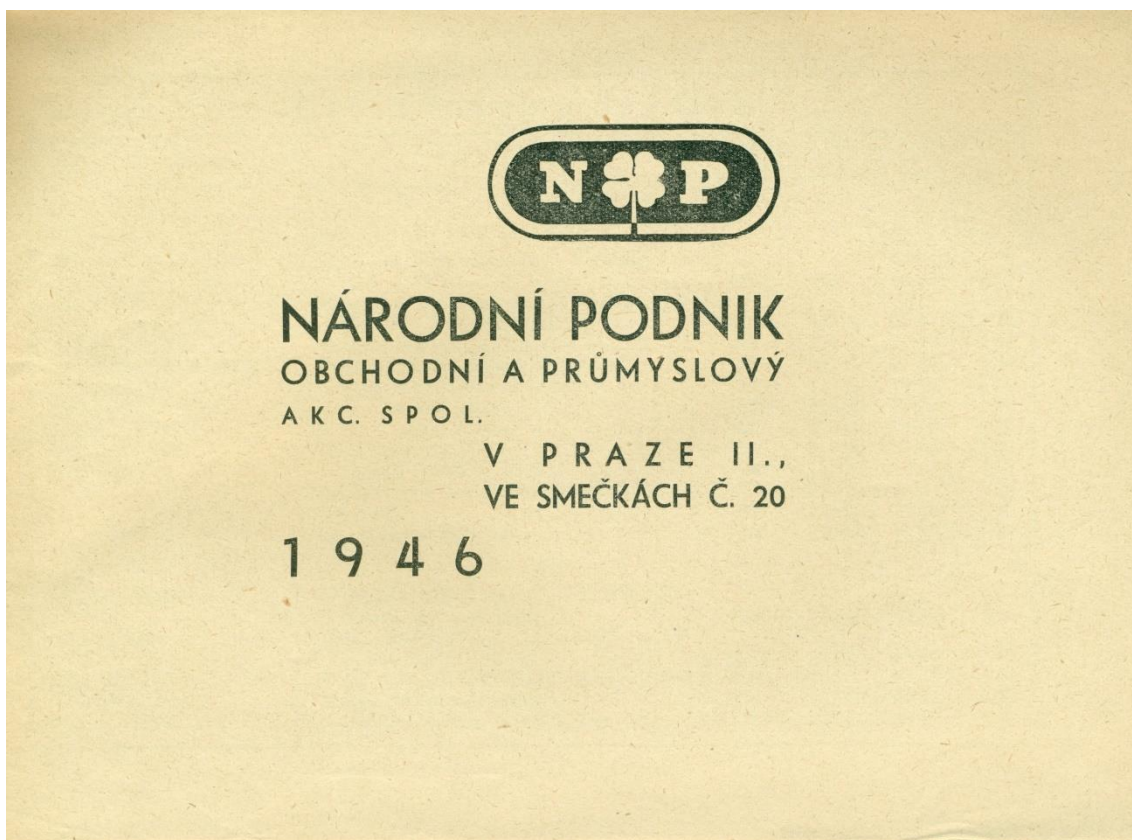
Příloha č. 55: **Kresby jednotlivých výrobků v ceníku (1947)**

Zdroj: SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 20.03, kart. 27.



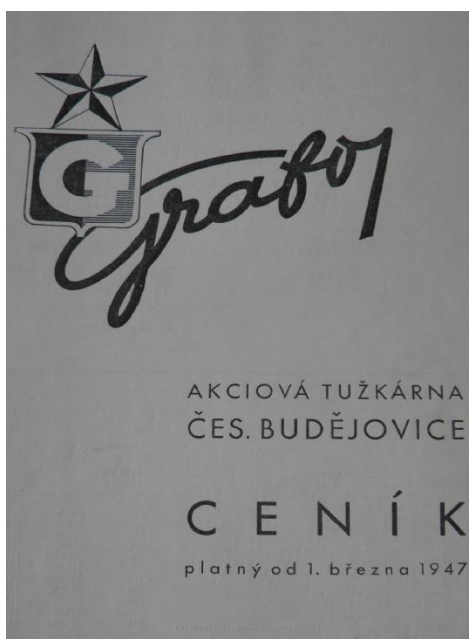
Příloha č. 56: **Titulní strana ceníku tužkárny Národní podnik (1946)**

Zdroj: SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 20.03, kart. 27.



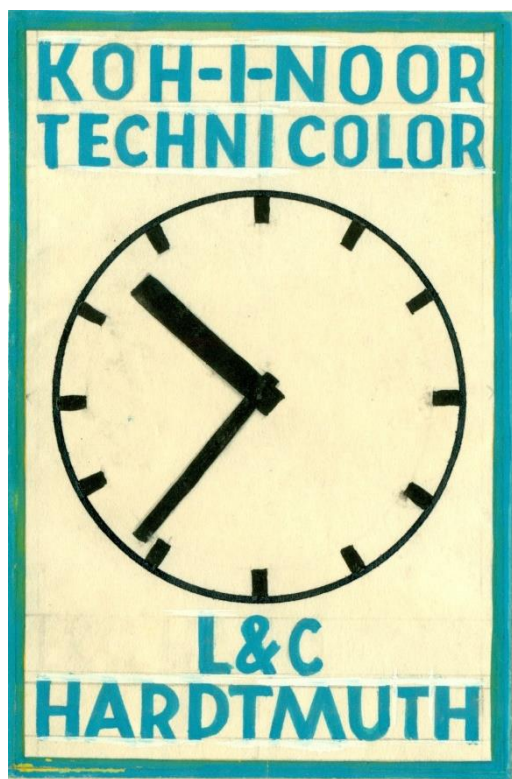
Příloha č. 57: **Titulní strana ceníku tužkárny Grafo (1947)**

Zdroj: SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 20.03, kart. 27.



Příloha č. 58: Ukázka návrhu reklamních hodin do škol (nedatováno, třicátá léta)

Zdroj: SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 20.06, kart. 30.



Příloha č. 59: Pozvánka na Pražské vzorkové veletrhy (1949)

Zdroj: SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 20.06, kart. 30.



Příloha č. 60: Výstavní stánek národního podniku Koh-i-noor na Pražských vzorkových veletrzích (1949)

Zdroj: SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 20.06, kart. 30.



Příloha č. 61: Výstavní stánek národního podniku Koh-i-noor na Pražských vzorkových veletrzích (1949)

Zdroj: SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 20.06, kart. 30.



Příloha č. 62: Výstavní stánek národního podniku Koh-i-noor na veletrhu v Bruselu (1948)

Zdroj: SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 20.06, kart. 30.



Příloha č. 63: Výstavní stánek národního podniku Koh-i-noor na veletrhu v Bruselu (1948)

Zdroj: SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 20.06, kart. 30.



Příloha č. 64: Výstavní stánek národního podniku Koh-i-noor na veletrhu v Miláně (1948)

Zdroj: SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 20.06, kart. 29.



Příloha č. 65: Fotografie rakouské tužkárny v Attnang-Puchheimu (1959)

Zdroj: SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 04.16, kart. 29.



Příloha č. 66: **Fotografie rakouské tužkárny v Attnang-Puchheimu (1959)**

Zdroj: SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, s. p.*, inv. č. 04.16, kart. 29.

