

4.2 Skladba výroby a odbytové vztahy v protektorátních podnicích

Podstatně více než do investiční politiky zasahovala okupační moc do charakteru výroby a odbytových vztahů v protektorátním průmyslu. V civilní výrobě uplatňovala především zpracování surovin a pracovní sílu jako nástroje k ovlivnění hospodářských rozhodnutí podniků žádoucím směrem. Mnohem přísnější kontrole byly vystaveny zbrojařské firmy. Němci jednak v podobě zbrojních úřadů zřídili speciální instituce, které o ně měly „pečovat“, jednak nasadili v osobách důstojníků pro branné hospodářství své zástupce do vůdčích podnikových grémií, čímž do jisté míry předjali změnu v Corporate Governance uvedených podniků. Navíc si úřady vyhradily souhlas s vývozem zboží všeho druhu; stát chtěl tak přinejmenším spolurozhodovat, kdo, co a jak vyrábí a kam hotové zboží vyváží.¹¹⁶ V této kapitole zkoumáme, jaký dopad měly tyto zásahy na podniky. Jak na to reagovala vedení firem a jak se změnila skladba výroby v průběhu okupace? Byly tyto změny v první řadě výsledkem státního tlaku, nebo jimi podniky sledovaly vlastní, ryze hospodářské cíle? A jaké důsledky z nich pro podniky plynuly?

4.2.1 ČKD na cestě ke zbrojní kovárně wehrmachtu

Ze tří zkoumaných firem ovlivnily státní zásahy nepochybně nejvíce skladbu výroby ČKD, jež od 1. října 1940 vystupovala pod názvem Českomoravské strojírny.¹¹⁷ Základní trend po celou dobu okupace směřoval stále markantněji ke zbrojní výrobě. Současně se změnily směry odbytu, a sice od vnitřního trhu a tradičních vývozních trhů v jihovýchodní Evropě k Německé říši, resp. wehrmachtu jako hlavnímu odběrateli výrobků koncernu.

ČKD se zabývala intenzivně zbrojní výrobou již v meziválečném období. Zbrojní produkce všeho druhu vytvářela už tehdy podstatnou část produkce koncernu, přičemž její význam od poloviny třicátých let s ohledem na vzrůstající mezinárodní napětí zřetelně sílil. Mezi lety 1936–1938 vzrostl celkový obrat v důsledku prudkého nárůstu státních zakázek z 501,3 mil. korun nejprve na 691,4 mil. (1937) a posléze na 722,8 milionů (1938).¹¹⁸ Podíl přímých zbrojních dodávek pro československou armádu na celkovém obratu činil v roce 1936 více než dvě pětiny (41,5 %). V roce následujícím klesl přechodně na 13 %, ale o rok později se opět vyšplhal na původní úroveň (39,3 %). Opačný vývoj zaznamenal export, jenž se v roce 1936 postaral o 20,1 % obratu, o rok později o 25,4 %, a v roce 1938 klesl na pouhých 8,8 %. V této době byly daleko nejdůležitějšími exportními zeměmi pro ČKD Turecko s 37,9 %, resp. Rumunsko s 24,9 % úhrnného exportu, přičemž i zde hrály důležitou roli zbrojní dodávky – například pásové traktory pro tureckou armádu. Posun od civilní výroby ke zbrojní byl ve skutečnosti ještě mnohem významnější, než by naznačovala uvedená čísla. Jestliže civilní zakázky zajišťovaly v roce

1936 se 64 % ještě téměř dvě třetiny úhrnu, klesl jejich podíl v roce 1938 na 56 %. To znamená, že v roce Mnichovské dohody se zbrojní zakázky skoro vyrovnaly civilním.¹¹⁹

Vedení firmy působil starosti zejména vývoj exportu, jenž v roce 1938 ze dvou důvodů významně klesl. Zaprvé musel podnik na vrcholu politické krize upřednostnit zakázky československé armády, pročež civilní výroba v jednotlivých závodech klesla až o 50 %.¹²⁰ Krátkodobě to bylo výhodné, protože armáda platila vysoké ceny, ale management si nedělal iluze, že tato vnitřní konjunktura potrvá věčně. Mimoto panovala obava, již netrpěl věčný konkurent Škoda, že podnik nezachytí moderní technické trendy v jiných oborech.¹²¹ Druhá, zejména pro vývoz nepříznivá okolnost spočívala v neisté mezinárodní situaci, a to v podobě měnových výkyvů. Ty si vynucovaly množství pojišťovacích klauzulí v exportních dohodách, což tyto obchody výrazně komplikovalo. U zahraničních partnerů rovněž klesala důvěra v politické přežití Československa, jak konstatoval generální ředitel Jiří Hejda koncem roku 1938 v obchodní zprávě ČKD; zvláště negativně se to podle jeho názoru promítalo do zbrojních obchodů.¹²² Třebaže propad vývozu nebyl překvapením, jeho enormní rozsah (zahraniční zakázky pro ČKD v roce 1937 ve výši 193 mil. korun klesly v příštím roce na pouhých 62,5 mil.)¹²³ vedení koncernu hluboce znepokojovalo. Tyto obavy dále prohlubovaly pocit všeobecné nejistoty, jenž se v průběhu mnichovské krize rozšířil i mezi vůdčími osobami českomoravského průmyslu. Docházelo k rušení mnoha dojednaných objednávek, a dokonce i nad odběrem již vyrobeného zboží visel někdy otazník. To se týkalo především zakázek pro československou armádu, jejichž zhotovovatelům hrozilo, že jim zůstanou ve skladech.¹²⁴

Z tohoto hlediska zapůsobilo začlenění Čech a Moravy do velkoněmeckého hospodářského prostoru po březnu 1939 na manažery a podnikatele právě zřízeného Protektorátu téměř jako návrat k normalitě, tj. především k možnosti rámcového plánování. Rázem zmizely nejistoty, a navíc se záhy ukázalo, že noví páni vykazují neukojitelný hlad po zboží. Alespoň zpočátku to platilo nejen pro zbrojařské výrobky, ale i pro civilní produkci, zejména pro spotřební zboží a stroje všeho druhu, jichž byl v Německu s ohledem na jeho masivní zbrojení citelný nedostatek. Z příkladu ČKD vyplývá, jak dramaticky se změnilы odbytové vztahy v Protektorátě. Ještě v roce 1938 prodal podnik do říše jen 1,8 % svého exportu, přičemž do této více než skromné hodnoty již bylo zahrnuto Rakousko, v březnu toho roku připojené k říši.¹²⁵ Od roku 1939 se to mělo podstatně a zásadně změnit. Již před německým vpádem vyjednávala ČKD v Berlíně o dodávce strojů v hodnotě 100 mil. korun, které měly sloužit k výstavbě německých dálnic.¹²⁶ Z říše ale přicházely i další zakázky, např. na letecké motory, dieselové lokomotivy a bagry.¹²⁷ Branně hospodářská inspekce Praha v polovině dubna 1939 zaznamenala, že Škodovy závody a ČKD „podstatně rozšířily“ výrobní kapacitu říše pro lokomotivy.¹²⁸ Němci to

ihned využili, takže obě firmy obdržely dlouhodobou zakázku ve výši 200 mil. marek k výrobě 1075 lokomotiv pro říšské dráhy.

Skutečně velký byznys se však rýsoval ve zbrojní výrobě. Ani ne dva týdny po obsazení Čech a Moravy navštívili pražští zástupci branně hospodářské inspekce letecký závod ČKD v Karlíně. Jak uvedl jeden z inspektorů, „podnik dělá dobrý dojem a již dříve obdržel zakázky od firmy Junkers“.¹²⁹ Také manažeři ČKD mohli být spokojeni, protože od říšského ministerstva letectví dostali další zakázku na více než 200 strojů typu Focke-Wulf „Stieglitz“. A v tomto duchu to pokračovalo. Počátkem května 1939 zavítali do ČKD zástupci vojenského výzbrojního úřadu a objednali 150 tanků typu TNH-S, který firma do té doby vyráběla pro československou armádu. Prvních deset kusů mělo být dodáno již 15. května 1939, dalších 65 do konce srpna a zbylých 75 v měsíčních tranších po 25 kusech do listopadu 1939.¹³⁰ Z tohoto obchodu měly prospěch obě strany, neboť wehrmacht získal vynikající výrobek z dílny geniálního konstruktéra Alexandra Surina, jenž ve spolehlivosti a jízdních vlastnostech výrazně převyšoval srovnatelný model německých výrobců – tanky typu II a IV. Navíc byla cena tanku, který figuroval v německé armádě pod označením *Kampfpanzer 38 (t)*, přičemž „t“ znamenalo český (*tschechisch*), podstatně nižší než ta, kterou musel wehrmacht platit konkurenci, jelikož v tomto případě odpadaly vysoké náklady na vývoj.¹³¹ ČKD přijala zakázku navzdory krátkým dodacím lhůtám ochotně, protože mohla pokračovat v již zaběhnuté výrobě. Jen ve dvou bodech vyvstaly drobnější potíže: Zprvčé výzbroj tanků se musela objednat u jiných výrobců, jelikož ČKD ji sama nevyráběla, a zadruhé musel podnik co nejrychleji pořídit uživatelské příručky a technický popis v němčině. Tyto snadno řešitelné problémy vyvažovalo mnoho výhod. Zakázky wehrmachtu zaručovaly jednoduché vzájemné financování ve formě prvních zálohových splátek, jakož i smluvně domluvené, relativně plynulé platby.¹³² Pro výrobce to znamenalo minimalizaci úvěru a s tím spojených úrokových plateb. Zkrátka a dobře: wehrmacht představoval zákazníka, jakého si podnik typu ČKD mohl jen přát.

Z armádních zakázek profitovala ostatně ČKD i nepřímou. Obnovený zbrojařský boom v Protektorátě měl za následek, že domácí poptávka po strojírenských výrobcích šla rychle nahoru, protože také ostatní producenti rozšiřovali výrobní kapacity, aby se mohli podílet na rostoucí poptávce z říše. Proto uzavřela ČKD na jaře a v létě 1939 velmi výhodné obchody na domácím trhu.¹³³ Strategii podniku bylo vyhovět přednostně kmenovým zákazníkům z domova a ciziny, s nimiž ho vázaly dlouhodobé obchodní vztahy a které si chtěl udržet, a budovat cenově lukrativní vývozní byznys. Zakázky z říše měly cíleně směřovat do těch oblastí, v nichž výrobní kapacity podniku převyšovaly možnosti vnitřního trhu.¹³⁴

Po vypuknutí války se však ČKD musela smířit s omezením vlastního strategického plánování. Již 30. srpna 1939 byl koncernu přidělen kapitán Elfe

jako zástupce branně hospodářské inspekce Praha. Měl zde působit jako „vojenský dozorcí orgán ve smyslu státního zákona o obraně“ Československé republiky z 13. května 1936, který posloužil okupantům velmi účinně jako právní základna pro zásahy do protektorátního průmyslu.¹³⁵ Elfe měl za úkol průběžně informovat zbrojní úřady o podniku, např. o aktuální výrobě, volných produkčních kapacitách, zásobování energií, situaci v dopravě a „pracovním nasazení“, jakož i o ochraně práce a letecké ochraně. Koncern musel poskytnout Elfemu vlastní služební místnost a umožnit mu vstup do celého objektu. Tlak, vyvolaný tímto přímým dozorem, se záhy projevil. ČKD byla nucena podat zprávu o průběhu civilní výroby, což se týkalo především automobilů a vypracovat „rychloprogram“, na jehož základě se měly kvůli uvolnění strojních kapacit pro zbrojní výrobu co nejrychleji dokončit stávající civilní zakázky.¹³⁶ Také ve vývozu přituhovalo. Říšský pověřenec pro strojní výrobu jmenoval pověřence pro Protektorát, jenž měl podávat zprávy, které strojní kapacity se uvolnily v důsledky zrušení zakázek z „nepřátelských států“. V této souvislosti sdělovala branně hospodářská inspekce Praha, že v ČKD již „bylo účelným rozdělením práce na jednotlivé provozy docíleno zvýšení výroby“.¹³⁷

Pro podnik to byl nepochybně pozitivní vývoj; ostatně všeobecná konjunktura v Protektorátě, kterou s vypuknutím války zaznamenala skoro všechna odvětví, se postarala ve všech koncernových závodech o plné vytížení výrobních kapacit.¹³⁸ Ovšem naznačená strategie koncernu se dala v podmínkách válečného hospodářství realizovat jen částečně. Zprvu se ovšem dařilo výrazně rozšířit vývoz. Zatímco v krizovém roce 1938 přišly z ciziny zakázky ve výši pouhých 60 mil. korun, o rok později došlo k jejich zvýšení na 175 mil. korun,¹³⁹ tedy skoro na trojnásobek. Po vypuknutí války musely být však některé zahraniční kontrakty zrušeny a mimoto se ČKD nepodařilo udržet zavedené odbytové vztahy podle představ managementu. Již v roce 1939 se struktura zakázek výrazně změnila. Polovina výroby šla do Protektorátu, do třetích států asi 15 %, zatímco třetina objednávek pocházela z říše. Tento trend se v roce 1940 dále vystupňoval; podle interní zprávy podniku z března 1940 se již o polovinu zakázek postarala říše, zatímco na Protektorát a vývoz připadlo po čtvrtině.¹⁴⁰

4.2.2 Zbrojní výroba jedinou možností

Tento vývoj byl výsledkem přímých a nepřímých státních zásahů. Zaprve vstoupilo v platnost nařízení, jež omezovalo výrobu určitých produktů, což postihlo nejvíce automobilovou sekci ČKD.¹⁴¹ Zadrželo se jako účinný nástroj projevil přiděly surovin, zvláště pak železa, jež měly přimět protektorátní firmy k přijetí objednávek z říše, resp. od wehrmachtu.¹⁴² Nedostatek surovin byl patrný již v roce 1939,¹⁴³ což mařilo i ty nejlukrativnější zakázky, pokud nepřicházely od wehrmachtu. ČKD se tudíž stále více orientovala na zakázky

z říše, a zvláště od německé armády, jež byla sama nositelem přidělů, a mohla tudíž zajistit potřebné suroviny. Zpráva ředitelství z dubna 1940 se touto vazbou nijak netají:

„Všeobecně je z obchodního hlediska stále více patrný obrat zakázek od soukromých zákazníků k veřejným, zejména z říše, což je důsledkem hospodaření se surovinami, které zohledňuje především veřejný zájem.“¹⁴⁴

Po rychlém německém vítězství na Západě se zdálo, že dochází k další reorientaci. Vývoz protektorátního průmyslu do zahraničí narostl o 9 %, zatímco do dávky do říše se o 14 % snížily.¹⁴⁵ Současně přibývalo známek počínajícího odlivu konjunktury. Počátkem června 1940 si ČKD stěžovala, že ve srovnání s minulým rokem se množství objednávek dramaticky snížilo, což management přičítal přidělovému systému na suroviny, který silně omezoval investiční možnosti soukromého sektoru.¹⁴⁶ To však byla jen jedna část problémů, neboť klesající vnitřní poptávka se týkala nejen strojů, ale například také automobilů. Firma PRAGA, spadající pod ČKD, zaznamenala na jaře 1940 propad prodejů v Protektorátě o 56 %. Ředitelství ovšem vyjádřilo „naději, že velký prodej automobilů v zahraničí přispěje k lepší průměrné zaměstnanosti automobilky, než by se to podařilo na základě domácích prodejů“.¹⁴⁷ Tato naděje nebyla zcela neoprávněná, jelikož ještě v roce 1939 patřila auta značky PRAGA k exportním šlágrům koncernu.¹⁴⁸ Přesto se vývoz zboží z Protektorátu do třetích států stával stále komplikovanějším, protože v důsledku zrušení celní a devizové hranice k říši od 1. října 1940 se srovnal nejen devizový režim Protektorátu, ale také se zpřísnily vývozní kontroly.¹⁴⁹ Od tohoto okamžiku probíhal protektorátní vývoz i dovoz „v těsné shodě s příslušnými říšskými místy“. Ačkoli exportní přání protektorátního průmyslu byla, jak prohlásil říšský protektor, „v zásadě respektována“, poklesla hodnota protektorátního exportu pouze v lednu 1941 z 520 na 490 mil. korun.¹⁵⁰

ČKD tak sotva zbývalo něco jiného než se ve stále větší míře orientovat na obchod s říší, na kterou koncem roku 1940 připadalo již 62 % došlých zakázek. Veřejné a soukromé zakázky z Protektorátu činily pouze 27 %, zatímco objem exportu oproti minulému roku poklesl o 155 mil. korun.¹⁵¹ A čím silněji se podnik vázal na říši jako hlavního odběratele, tím obtížnější bylo v termínu vyřizovat zakázky kmenových zákazníků. Ještě na podzim 1943 se však manažeři pokoušeli splnit již uzavřené exportní smlouvy, aby „zachovali dobrou pověst naší společnosti u zahraničních zákazníků, kterým s ohledem na neustále se prohlubující obchodní komplikace již dochází trpělivost“.¹⁵² Možnosti takové politiky, jež se zřetelem k poválečné době usilovala o udržení dlouhodobých odbytových vztahů, klesaly tím více, čím déle válka trvala. Plnění civilních zakázek z ciziny musela totiž firma „neustále oddalovat kvůli bezprostředním vojenským objednávkám a úředním opatřením“.

Souhra většího množství faktorů proto způsobila, že ČKD – správně bychom nyní již měli používat nový název Českomoravské strojírny (ČMS) – se stále více koncentrovala na obchod s říší, což znamenalo v první řadě výrobu zbrojního zařízení. V první řadě poklesla domácí poptávka po vysoce hodnotném spotřebním zboží, jako byly automobily, zadruhé se stát přímo a daleko častěji nepřímo s rostoucí intenzitou vměšoval do hospodářství. Kdo se chtěl v branži udržet, neměl jinou realistickou možnost než intenzivní výzbrojně hospodářskou spolupráci s německou okupační mocí. A to i proto, že jisté skuliny, jež existovaly i v národněsocialistickém válečném hospodářství, již obsadily říšskoněmecké koncerny.¹⁵⁴ Navíc se tento obchod jevil jako veskrze rentabilní a ziskový. Lze proto říci, že rozhodnutí koncernu vsadit od podzimu 1940 vše na kartu spolehlivého obchodního partnera říše, resp. wehrmachtu,¹⁵⁵ bylo z hospodářsko-podnikového hlediska naprosto smysluplné, ne-li jediné možné.

Důkazem je i skutečnost, že touto cestou se nevydaly jen ČMS. Skoro všechny protektorátní firmy se od nynějška pokoušely získat zakázky wehrmachtu. Přesouvání zakázek do Protektorátu dosáhlo takových rozměrů, že to uvedlo do rozpaků dokonce i tamní zbrojní úřady: „České firmy mají tendenci přijímat zakázky v takové výši, jež překračuje jejich možnosti“, konstatovala pražská zbrojní inspekce v polovině října 1940. „Říšskoněmeckým firmám, jež přicházejí v úvahu, je nutno radit k opatrnosti“.¹⁵⁶ Zbrojní úřady kladly největší důraz na zvyšování výroby pro armádu. Aby se v tomto ohledu významným podnikům umožnilo rozšířit produkční kapacity, měly být udělovány výjimky z platných předpisů o nabývání pozemků a budov, což se např. týkalo majetků určených k arizaci, popřípadě městských pozemků.¹⁵⁷ Z národovecko-politických důvodů to narazilo na ostrou kritiku říšského protektora, jenž uvedl, že

„při volbě firem pro zakázky wehrmachtu se má jednostranně přihlížet k technické výkonnosti bez ohledu na národní příslušnost majitele. Pověřenci armády pro průmysl nyní prosazují přidělování dalších zakázek těmto již vyvoleným firmám, jež tak budou podporovány v míře, kterou již nelze obhájit politicky, ale ani hospodářsky“.¹⁵⁸

Tento protest však vyzněl do prázdna, jelikož již na podzim 1940 považovala německá okupační politika v Protektorátě za hlavní měřítko růst zbrojní produkce, jemuž musela ustoupit všechna ostatní hlediska.

S reorientací na zbrojní výrobu souvisely často potíže s náběhem na nový typ výroby a značné nové výdaje, takže se firmy pokoušely udržet si co nejdéle zaběhnutou civilní produkci. Tato strategie jim přinášela i jiné výhody, jak vyplývá ze zápisu do válečného deníku zbrojní inspekce Praha z 31. prosince 1940:

„K otázce volných kapacit lze všeobecně poznamenat, že firmy často přijímaly nikoli zanedbatelné civilní zakázky. Příčina tkvěla nejen ve snaze zachovat si za všech okolností civilní výrobu, ale především také v tom, že při přebírání zakázek wehrmachtu je v důsledku častých změn a odstávek jen v minimálním počtu případů zaručena nepřerušovaná výroba, která je v zájmu podniku.“¹⁵⁹

Pochopitelné přání podniků omezit z finančních důvodů změny ve výrobním programu na minimum bylo možné splnit také tím, že se domáhaly dodatečných zakázek pro takové zbrojní zařízení, které již vyráběly. K tomu bylo však nutné wehrmacht jako zákazníka uspokojit a udržet si ho. Českomoravským strojírnám se to dařilo. Pražská zbrojní inspekce si v červenci 1941 uznale povšimla, že koncern „navzdory rostoucím potížím dodržel termín dodání 500 tanků včetně tankových pancířů a kanónů pro bojová vozidla.“ Spolehlivost se podniku vyplatila, neboť již o půl roku později obdržel „dodatečnou zakázku na dalších 500 obrněných bojových vozidel 38 (t) pro léta 1942–1943“.¹⁶⁰

Třebaže pozemní armáda zůstávala daleko největším odběratelem v rámci wehrmachtu, ČMS dodávaly zbraně a zařízení i pro letectvo a loďstvo, jak vyplývá z tabulky č. 1. Pro loďstvo firma zhotovovala mimo jiné čtyřlafety, naváděcí zařízení a světlomety. Již v roce 1941 však zakázky pro německou válečnou flotilu poklesly ve prospěch pozemního vojska.¹⁶¹ Luftwaffe odebírala od strojíren zejména motory a celý školní letoun Siebel 204. Právě dodávky letadel stavěly firmu před velké problémy, jelikož – jak se uvádí v jedné interní

Tab. 1. Rozdělení obrátu ČMS v letech 1941 a 1942.

	1941		1942	
	v mil. říšských marek	v %	v mil. říšských marek	v %
Pozemní vojsko	59,5	43	75,3	46
Loďstvo	8,2	6	8,1	5
Letectvo	26,4	19	18,1	11
Armáda celkem	94,2	68	101,6	62
Úřady	8,0	6	10,6	6
Domácí odběratelé*	29,5	21	24,8	15
Export	6,3	5	27,4	17
Celkový obrát	138,0	100	164,6	100

* V této hodnotě jsou obsaženy také bezprostřední zbrojní zakázky.

Zdroj: Říšský ministr pro zbrojení a municie: Zpráva o kontrole zbrojního hospodářství u firmy Českomoravské strojírna A.G., Praha, provedené v roce 1943 dne 29. října 1943. NA Praha, ČKD I, kart. 78, sign. 197.

zprávě – jejich produkce „je pro ČMS neznámým terénem, nejenom pokud jde o velikost výrobku, ale i technickou stránku věci“.¹⁶² Na nátlak letectva koncern podstatně rozšířil výrobu letadel a leteckých motorů, což s sebou neslo značné nevýhody. Přitom se ale nemohl opírat o osvědčené pracovní síly, nýbrž musel se do značné míry spoléhat na nevyučené dělníky, což se projevilo „mimořádně negativně v nákladech“. Mnohem závažnější starosti však manažerům působila skutečnost, že výroba letadel nemá v podniku v mírových podmínkách žádnou budoucnost. Ve zprávě o situaci z konce léta 1943 zdůraznil generální ředitel Heinrich Richter-Brohm s nečekanou otevřeností, že „základy, na nichž je vybudována letecká výroba ČMS, dávají sotva naději, že bude v normálních hospodářských poměrech konkurenceschopná nebo za zhoršených cenových podmínek i jen životaschopná“.¹⁶³

Ač pro to není v pramenech žádný přímý důkaz, jednání strojíren jasně vypovídá o tom, že jejich vedení považovalo obchod s pozemním vojskem za mnohem perspektivnější než s letectvem. Snad právě proto šla většina vojenských dodávek ČMS pozemní armádě. Kromě tanků se jednalo zejména o polopásové transportéry, jež wehrmacht používal jako tažná vozidla, což se pro firmu jevilo ze tří důvodů střednědobě a dlouhodobě smysluplné. Zaprvé se tyto stroje vyráběly společně s říšskoněmeckým patentovým podnikem Büssing-NAG, přičemž berlínská firma, která tento model vyvinula, opakovaně pomáhala ČMS po technické stránce i náměty na vylepšení organizace práce.¹⁶⁴ Strojírnam to pomáhalo dohánět technologické a organizační zůstávání za říšskoněmeckou konkurencí, jež se v podmínkách válečného hospodářství stala nečekaným partnerem. Zadruhé otvírala obchodní spojení s říšskoněmeckými podniky, která se četným firmám v obsazených částech Evropy jevila jako mimořádně atraktivní, poválečné perspektivy na německém trhu.¹⁶⁵ Z tohoto hlediska byl nejdůležitějším partnerem ČMS podnik Magdeburg-Buckau, s nímž strojírna uzavřely licenční dohodu o výrobě velkobagrů, které se dostalo dokonce podpory zplnomocněnce pro strojírenství při Úřadu říšského protektora. Na počátku roku 1942, kdy se možná ještě věřilo na vítězství Hitlerova Německa, hledělo vedení ČMS do budoucnosti s optimismem:

„Naše úsilí uchytit se pevně v říši s civilní výrobou došlo v uplynulém roce plného pochopení. Zaznamenali jsme několik významných úspěchů, které budou pro náš podnik velkou oporou při přechodu na mírovou výrobu. [...] Jelikož kapacita našich strojíren je po technické i výrobní stránce prakticky zcela ve službách wehrmachtu, mohou být přípravy na tento přechod k mírovému hospodářství chápány zprvu jen jako teorie. To je jistě nevýhoda oproti oněm firmám, jež se mohou věnovat ještě i vývojovým aktivitám v rámci svých výrobních programů. Jsme nicméně přesvědčeni, že podpora při výstavbě mírového hospodářství, jež nám byla přislíbena, tyto dočasné nevýhody vyváží.“¹⁶⁶

Zatřetí si mohly strojírný díky vojensky významné zakázce na výrobu traktorů pro wehrmacht obstarat z říše nejmodernější stroje, které mohly po skončení války využít pro civilní výrobu, což byl důležitý motiv, proč se firma právě o tuto zakázku ucházela. Přitom se strojní park, jež ČMS strojírný k výrobě traktorů pro wehrmacht používaly, výrazně lišil od toho, který používala firma Büssing-NAG. V odůvodnění se uvádělo, že se to „jistě stalo s přihlédnutím k pozdějšímu využití v ČMS“.¹⁶⁷ Vedení strojíren považovalo výrobu traktorů za nadměru důležitou. Ukázalo se to na jaře 1942, kdy zbrojní úřady nabídly firmě, aby se omezila výlučně na výrobu tanků a zastavila produkci tahačů.¹⁶⁸ Třebaže tato alternativa měla mnoho výhod, management se usnesl i nadále pokračovat po obou liniích. Přitom ČMS přišly vhod dlouhodobé obchodní vztahy s dalšími protektorátními podniky, neboť se podařilo získat ke spolupráci při výrobě traktorů jak Poldinu huť, tak Ringhofferovy závody Tatra, i když to zejména pro Ringhofferu znamenalo významné úpravy strojního parku.¹⁶⁹ Poldina huť, jež ČMS pomáhala při výrobě výkovků, zdůraznila, že „firma přijala tuto zakázku pouze s ohledem na dlouhodobé obchodní vztahy s ČMS“, jelikož její kapacity jsou vyčerpány zakázkami pro říšské ministerstvo letectví.¹⁷⁰

Díky této pomoci si mohly strojírný ponechat velkou část strojů, pořízených pro výrobu tahačů, a využít je po skončení války pro civilní výrobu. Jestliže tedy manažeři navzdory vysokým nákladům na reorganizaci vsadili na zbrojní výrobu, nepodléhali tím pouze tlaku německých okupačních úřadů, nýbrž sledovali současně střednědobé a dlouhodobé hospodářské strategie. ČMS přitom nebyly výjimkou. Krajský pověřenec hlavního výboru pro výrobu obrněných vozidel Hermann Belohradský shrnul úvahu protektorátních firem následovně:

„Všeobecně jsou firmy připraveny pořídit si výrobní stroje z vlastních zdrojů, protože představují do budoucna aktivovatelnou položku. Naproti tomu jsou všechny ostatní práce považovány za neaktivovatelné, jelikož předělané provozy mají být později opět navraceny svému původnímu využití.“¹⁷¹

Podle toho vsadily protektorátní firmy všechno na to, aby na základě zakázek pro wehrmacht rozšířily a zmodernizovaly svůj strojní park, a připravily se tak na poválečnou dobu. Německým okupantům to vyhovovalo potud, že se nemuseli uchýlovat (anebo jen částečně) k nátlaku, aby donutili českomoravský průmysl vyrábět zbrojní zařízení pro téměř neuspokojitelnou potřebu wehrmachtu. Tato dílčí shoda zájmů i na tomto poli vysvětluje, proč se Protektorát změnil ve „zbrojní komoru říše“ a proč český průmysl vyráběl pro okupanty s tak velkým nasazením.

Protektorátní průmysl tím však uzavřel pakt s ďáblem, z něhož se už nevymanil. Protože uvázl ve vlastní strategii, a navíc se zvyšoval tlak okupační

moci, nezbyvalo mu nic jiného než pokračovat v nastoupené cestě – až do hořkého konce. S obratem války u Stalingradu stoupla znovu ostře zbraňová potřeba wehrmachtu, což mělo mimořádný dopad na ČMS, které pražská zbrojní inspekce v létě 1941 charakterizovala jako „nejdůležitější vojenský podnik v oblasti Prahy“. ¹⁷² V průběhu „tankového programu Adolfa Hitlera“, jenž odstartoval v lednu 1943 a „byl považován za naprosto prioritní, mající přednost před všemi ostatními výrobami [...]“, ¹⁷³ musely strojírny zvýšit měsíční produkci tanků nejprve ze 60 na 100 kusů a od října 1943 na 150 kusů. Nový program navíc zahrnoval zavedení nového produktu: U tanku, který měl být nyní dodáván ve vysokých počtech, se jednalo o samohybnou lafetu 38 (t), přestavbu tankového pancíře 38 (t), který strojírny do té doby vyráběly. ¹⁷⁴

Tohoto enormního zvýšení výroby se mělo dosáhnout lepší organizací. Opravy tanků převzala jiná firma a výroba náhradních dílů byla přesunuta do závodu ve Slaném. Poté, co se ČMS navzdory početným problémům při obsluze nutných dodatečných strojů podařilo splnit úkol dodat v létě 1943 celkem 150 stíhačů tanků 38 (t) „Marder“, požadovala zbrojní inspekce Praha od července 1944 další zvýšení na 210 kusů. ¹⁷⁵ Současně vyráběly Českomoravské strojírny nadále tahače pro wehrmacht, motory pro letectvo, a také světlomety a pro námořnictvo přístroje do ponorek, přičemž i v těchto výrobních sektorech nároky stoupaly. S prací ČMS vyjádřila pražská zbrojní inspekce spokojenost:

„Podnik čelí četným problémům, jako je například převod pracovních sil do říše, nedostatek kvalifikovaných pracovníků, odvody do wehrmachtu, napjatá situace se surovinami a jejich klesající kvalita, používání náhražek, úsporná energetická opatření, opožděné dodávky jednotlivých dílů, obtížná dopravní situace, ztížené obstarávání výrobních strojů a další. Přesto dokázal skoro ve všech sektorech dosáhnout zvýšení produkce.“ ¹⁷⁶

Cenu za toto vše platily především podniky. Dramaticky zvýšené požadavky wehrmachtu vyžadovaly „podstatné úpravy“ ve výrobě. ¹⁷⁷ Zvýšené náklady zpravidla nepřevzali zadavatelé, nýbrž zůstaly na bedrech firmy. Proto narazil na odmítnutí i požadavek ČMS na převzetí nákladů za reorganizaci výroby v průběhu zvýšení produkce tanků. V odůvodnění se uvádí, že vrchní armádní velitelství financovalo „adekvátním způsobem“ náklady za přeložení výroby náhradních dílů do Slaného, ale ostatní reorganizační náklady musí nést podnik sám. ¹⁷⁸ Pozitivní z hlediska podniku bylo, že zvýšená zbrojní produkce vedla k prudkému nárůstu obratu. Celkový obrat ČMS stoupl z téměř 885 mil. korun v roce 1939 na více než 1,063 mld. korun (1940) a z 1,38 mld. (1941) na 1,66 mld. korun v roce 1942. ¹⁷⁹ Navzdory některým nezdarům, reorganizacím ve výrobě letadel a leteckých motorů, jakož i nákladům na náběh výroby nového typu lokomotivy, zaznamenaly ČMS v roce 1942 zvýšení obratu o asi

20 %, jež šlo výhradně na konto zbrojní výroby. Třebaže i v civilním sektoru dostal podnik podstatně více zakázek než v předchozím roce, obrat na tomto poli stagnoval, jelikož s ohledem na „nezbytnosti válečného hospodářství“, jakož i nedostatek surovin a nástrojů, nemohly být všechny zakázky přijaty, resp. musely se posouvat na dobu po válce. Ve vývozu, jenž v roce 1942 činil 7 % civilních zakázek a 16,5 % obratu, zaznamenaly strojírný výrazný vzrůst oproti předchozímu roku (4,5 % úhrnného obratu), jenž však „připadal převážně na patrně výjimečný zbraňový obchod s Maďarskem“.¹⁸⁰

V roce 1943, kdy došlo k dramatickému nárůstu zbrojní výroby, stoupl celkový obrat na neuvěřitelných skoro 2,33 mld. korun. Z toho připadalo 1,7 mld. na zbrojní zakázky, 215,9 mil. na nepřímý zbraňový obchod a 421 mil. na civilní výrobu. Vývoz hrál v tomto roce z hlediska celkového obratu jen podřadnou roli, neboť 2,22 mld. korun připadlo na obchod na domácím trhu, k němuž nyní patřila kromě Protektorátu, bývalého Rakouska a Sudet také říše a generální gouvernement.¹⁸¹ Vedení firmy však hodnotilo pozitivně nejenom růst obratu, ale také naději, že nyní již zůstane u zavedeného typu zbrojní výroby. Po návštěvě Karl-Otto Saura, blízkého spolupracovníka Alberta Speera, hleděla správní rada ČMS do budoucnosti s důvěrou: „Pokračování našeho, již delší dobu probíhajícího výrobního programu v uvedené oblasti se nyní jeví jako jisté a nebezpečí nákladných a nerentabilních reorganizací v tomto výrobním sektoru je zažehnané.“¹⁸²

Ale nejen ČMS, nýbrž velká část protektorátního průmyslu zaznamenala zřetelné zvýšení výroby a obratu. Podle zprávy hlavního výboru pro obrněná vozidla byl v roce 1943 přikázaný růst výroby, jenž překonal veškerou dosavadní praxi, zúčastněnými firmami „skoro beze zbytku“ splněn. Máme-li této zprávě věřit, pak existovaly čtyři příčiny úspěchu: Zaprvé byly v podobě tankových komisí zřízeny dobře fungující „zprostředkující instance“, jež podniky účinně podporovaly při překonávání rozličných problémů. Zadruhé se podařilo „navzdory všem politickým obtížím skoro všude prostřednictvím podnikových vedení zajistit“ klid na práci, což zamezilo výpadkům ve výrobě. Zatřetí byla nařízení hlavního výboru upravena místními zprostředkujícími instancemi a předána podnikům v takové podobě, jak to vyžadovaly specifické poměry v Protektorátě. Začtvrté podniky samotné přijaly včas opatření k růstu výroby a prosadily je v praxi.¹⁸³

Nicméně zbrojní úřady ještě zdaleka nebyly s dosaženým stavem spokojeny. Další potenciál pro značné zvýšení výroby spatřovaly v dávno již požadovaném zavádění sériové výroby, jež však byla v československém průmyslu až do konce třicátých let v plenkách. Posílená specializace měla zjednodušit výrobu, aby se tak dosáhlo návaznosti na výrobní postupy v říši.¹⁸⁴ Protektorátní podniky na tomto poli zaznamenaly nemalé úspěchy. Ještě v polovině roku 1943 zdůraznily ČMS nikoli bez hrdosti, že „ve srovnání s říšskoněmeckými dodavateli tanků [...] jsou naše tanky celé zhotovovány a kompletovány v na-

šem závodě a pouze několik jednotlivostí, jako elektřina, přístrojové desky, neprůstřelné sklo, vzduchové filtry, zásobníky na střelivo a gumové části, jakož i zbraně a optické přístroje, pochází od dodavatelů.¹⁸⁵ Nevýhoda tohoto způsobu výroby spočívala v tom, že pro zhotovení jednoho tanku bylo zapotřebí 6500 strojohodin a práce asi 7800 spolupracovníků v šesti pracovních směnách. Nízký stupeň specializace, jenž sériovou produkci zásadně ztěžoval a pro Němce byl dokladem zaostalosti protektorátního průmyslu, měl nyní skončit. ČMS přitom platily za vzorový podnik, kde se měla omezit výroba tahačů ve prospěch produkce tanků, aby mohla tanková výroba vzrůst měsíčně na 250 kusů, čímž „by byla částečně dosažena nejvyšší čísla z říše“.¹⁸⁶

4.2.3 Zbrojní výroba ve službách totální války: program výroby stíhačů tanků

Na tomto pozadí je nutno posuzovat vývoj roku 1944, který znamenal pro ČMS daleko největší zásah do výrobního profilu. Koncem předcházejícího roku byl v Berlíně zahájen nový gigantický projekt výroby tanků. Za účelem zastavení postupu Rudé armády na východě se měl začít vyrábět nový, relativně jednoduchý typ tanku v mimořádně vysokých počtech: tzv. stíhač tanků 38 (t), založený na tanku 38 (t), ale namísto otáčivé věže vybavený těžkým kanónem, opevněným otáčivou lafetou v přední části.¹⁸⁷ Tento nový typ tanku měly vyrábět Českomoravské strojírny, a to ze dvou důvodů. Zaprvé se podnik v očích berlínské zbrojařské byrokracie v uplynulých letech jako výrobce tanků výrazně osvědčil a za přesné vyřizování přidělených zbrojních zakázek sklízel opakovaně chválu z nejvyšších míst. Například koncem roku 1943 chválil Karl-Otto Saur „zejména kvalitu našich konstrukcí a výkony našich konstruktérů jako příkladné“ a generální ředitel Heinrich Richter-Brohm obdržel osobní děkovná psaní od Alberta Speera a Erharda Milcha.¹⁸⁸ Z druhé byl Protektorát na rozdíl od říše v této době ještě ušetřen spojeneckého bombardování, takže nebezpečí narušení výroby zde bylo podstatně menší.¹⁸⁹

Ale proč se podnik pustil do tohoto obchodu, který kladl totální nároky na jeho zdroje a jenž se nakonec ukázal přesahovat jeho možnosti? Neměl snad protektorátní průmysl „negativní smluvní svobodu“, tedy možnost odmítnout zakázku, byť by šlo o wehrmacht? Tato otázka má zásadní systémový význam. Christoph Buchheim a Jonas Scherner prozkoumali manévrovací prostor u říšskoněmeckých podniků a charakterizovali právě proto národněsocialistický hospodářský systém jako „řízené tržní hospodářství“.¹⁹⁰ Písemnosti podniků nedávají na tuto otázkou žádnou odpověď. V nedatované zprávě o situaci z roku 1944 se prostě konstatuje, že „pro vývoj obchodu je rozhodující výrazný vzrůst našeho bezprostředního zbrojního programu“, z důvodů utajení o tom však nelze podat žádné bližší informace.¹⁹¹ Z písemných dokladů pražských zbrojních úřadů pouze vyplývá, že toto rozhodnutí padlo v lednu 1944, když generálplukovník Heinz Guderian navštívil

strojírnou v Praze-Libni. „U příležitosti této návštěvy byla ČMS přislíbena zakázka na stíhače tanků“, uvádí se ve válečném deníku zbrojního velitelství Praha 1, „jejíž rozsah má rozhodující vliv na všechny ostatní zakázky, které podnik vyřizuje“. ¹⁹² Oficiální zakázka vrchního armádního velitelství pro Českomoravské strojírnou, která předpokládala od dubna 1944 do března 1945 výrobu 2000 stíhačů tanků, přišla 26. ledna 1944. Jako průměrnou cenu udalo v dopise z 9. května 1944 říšské ministerstvo pro zbrojení a válečnou výrobu částku 54 000 říšských marek za jeden tank; podnik nicméně vycházel z toho, že „finální cena [...] bude podstatně vyšší“. ¹⁹³

I když prameny o tom nepodávají přímou výpověď, z vývoje roku 1943 můžeme usuzovat, že vedení ČMS akceptovalo vstup do programu výroby stíhačů tanků ze dvou důvodů. Zaprvé státní zásahy stále citelněji omezovaly jiné odbytové možnosti, a zejména obchod s cizinou. „Obtíže při exportu jsou stále větší (vyčerpání kapacity našich provozů, nedostačující přiděl materiálu)“, ¹⁹⁴ uvádí interní obchodní zpráva z října 1943. Strojárnám to velmi znepríjemňovalo život, jelikož při vývozu bylo možné dosáhnout „podstatně vyšších odbytových cen než na domácím trhu“. Z toho plynoucí intenzivnější orientace na zbrojní výrobu souvisela i s další důležitou změnou státní hospodářské politiky. Veškeré civilní zakázky musely mít od nynějška úřední souhlas, bez něhož podnik nesměl zakázku oficiálně potvrdit. ¹⁹⁵ Tímto novým nařízením trpělo především strojírenství. Situační zpráva pro řádné zasedání správní rady ČMS z 9. prosince 1943 lapidárně konstatuje, že strojírna v Libni musela zastavit lukrativní výrobu lokomotiv pro říšské dráhy „z důvodů úředních výrobně řídicích opatření“. ¹⁹⁶

Za další mělo vedení ČMS při rozhodnutí o výrobě stíhačů tanků zřejmě na zřeteli hospodářské zájmy firmy. Pro tuto domněnku existuje více operných bodů. Zaprvé nový typ tanku spočíval na tanku 38 (t), resp. na samohybné lafetě 38 (t), kterou podnik již delší dobu vyráběl, takže byl ušetřen velkých nákladů na technickou přestavbu výrobních linek. ¹⁹⁷ Zadruhé otevírala koncentrace na výrobu tanků ČMS možnost stáhnout se z produkce letadel, která již delší dobu managementu způsobovala bolení hlavy. V tom nebyly Českomoravské strojírnou rozhodně výjimkou. „Povážlivá obchodní logika“ sektoru letectva stavěla i říšskoněmecké firmy před velké problémy, takže firmy jako Siemens se nezřídká z tohoto „riskantního obchodu s Luftwaffe“ stahovaly. ¹⁹⁸ V rámci ČMS byla letecká továrna v pražském Karlíně již delší dobu problematickým provozem. Situace tohoto závodu se koncem roku 1943 sice zlepšila, „nicméně“, konstatoval management s překvapivou otevřeností, „máme silné pochybnosti stran produkce letadel, zda toto zlepšení obstojí, protože stále přibývá potíží s materiálem“. ¹⁹⁹ Navíc vedly vysoké mzdové náklady karlínské konstrukce k tomu, že neproduktivní mzdy převyšovaly o 60 až 100 % jiné koncerny. Zahájením produkce stíhačů tanků bylo možné nadbytečné náklady odstranit.