

K VÝVOJI SPRÁVNÍCH STRUKTUR SOUKROMÝCH SOCIETÁRNÍCH INSTITUCÍ VE DRUHÉM A TŘETÍM DECENIU 20. STOLETÍ

(STATUTÁRNÍ I DALŠÍ ORGÁNY AGRÁRNÍ BANKY 1911-1929)

Jiří Novotný - Jiří Šouša

Instituce soukromoprávního charakteru (sloužící podnikatelským aktivitám) nabyly v našich podmínkách zvláštního významu od druhé poloviny 19. století. Státní správa si do I. světové války ponechávala pouze určitý dohled a základní normativní regulaci především při zakládání nových společností. Societární organizmy se řídily legislativními akty obecně právní závaznosti, jako byl obchodní zákon z roku 1875. Pro akciové společnosti mělo pak v závěru 19. století základní význam nařízení z 29. září 1899.¹⁾Tyto normy se však týkaly societárních subjektů jako takových, aniž by se více respektovala specifika jednotlivých národohospodářských odvětví. Zcela mimořádná byla situace v době první světové války. Po vzniku ČSR usměrňoval stát ekonomiku prostřednictvím vázaného hospodářství, které navazovalo na válečné instituty. Od počátku dvacátých let přešla republika k liberalizaci. Záhy se však ukázalo, že nelze ponechat hospodářství pouze na tržních mechanismech. Zásadní koncepční i vývojové otázky musel stát sledovat i ovlivňovat.

Uvedené trendy se promítaly rovněž do bankovní sféry. Po celou dobu Rakousko-Uherska neexistovaly legislativní normy věnované přímo obchodním akciovým bankám. K zásahům do této tradiční sféry soukromého podnikání přistoupila až ČSR po otřesech úvěrové soustavy za tzv. deflační krize. Tehdy se prokázalo, že je nezbytné regulovat tuto oblast národního hospodářství zákony. Ty byly přijaty v roce 1924 a bezprostředně i zprostředkovaně upravovaly činnost i struktury komerčních bank.

Normy však stanovovaly pouze určitý vnější i vnitřní rámec pro působení jednotlivých peněžních ústavů. V těchto hranicích byl vývoj každé instituce autonomní a vykazoval i různá specifika. Zvláštnosti však lze prozkoumat a pochopit v jejich jedinečnosti i obecnosti jen na základě detailního studia archivních dokumentů.²⁾

Naznačenou problematiku bychom chtěli přiblížit na konkrétním příkladu vývoje statutárních i dalších struktur Agrární banky v letech 1911-1929. Tato instituce měla několik pozoruhodných rysů. Šlo o akciovou obchodní banku, založenou poměrně pozdě, v době, kdy úvěrová soustava monarchie byla v podstatě završena. První světová válka i poválečné období pro ni znamenaly doslo-

va „boom“, kdy neobyčejně posílila své vlastní jmění a mobilní zdroje. Největším specifikem však bylo napojení na agrární stranu, která vytvářela pro její bankovní podnikání na českém venkově příhodné klima a poskytla jí patronát a gesci zejména v době, kdy se stala významným vládním subjektem v ČSR. Nicméně „ochrana“ měla své meze, neboť i Agrární banka musela respektovat konsenzy, jež republikánská strana uzavírala na politické scéně a více či méně dodržovat obecně platné i vlastní normy.

I. POČÁTKY VÝVOJE V DOBĚ RAKOUSKO-UHERSKA (DO ROKU 1914)

Agrární banka vznikla v roce 1911. Podle záměru svých tvůrců měla pevně podporovat instituce i jedince, kteří se hlásili k agrárnímu hnutí. V letních měsících roku 1911 jsme svědky intenzivních příprav k ustavení nové banky a k zahájení její vlastní činnosti. Administrativní kroky následovaly jeden za druhým a v podstatě během jednoho měsíce byly vyřešeny stěžejní záležitosti potřebné k normálnímu chodu peněžního ústavu.³⁾

Ustavující valná hromada se sešla v neděli dne 16.července 1911 ve dvoraně budovy Ústřední jednoty hospodářských družstev. Zahájil ji Antonín Švehla, který zdůraznil značný zájem zemědělských kruhů o aktivování Agrární banky.⁴⁾ Kromě formálních sdělení o úředním povolení Agrární banky, schválení jejích stanov, upsání akciového kapitálu, jeho složení u Zemské banky, České průmyslové banky a jednomyslného rozhodnutí přítomných akcionářů založit novou instituci byla nejdůležitější částí ustavující valné hromady volba správní rady a dozorčího výboru.⁵⁾

Ve volbách se členy správní rady stali Jan Dvořák, JUDr. Ludvík Pazderka, František Udržal, JUDr. Stanislav Švehla, Antonín Zázvorka, Jan Rathouský, František Vaigl a Hynek Srdínko.⁶⁾ V převážné většině šlo o zámožné sedláky, s početným zastoupením aktivních i bývalých říšských a zemských poslanců. F. Vaigl a J. Rathouský byly úředníky okresních hospodářských záložen (OHZ). Členy dozorčího výboru byly zvoleni Josef Suhrada, Jindřich Fanta (kontrolor OHZ v Unhošti) a Jaroslav Zenkl (účetní OHZ z Mladé Vožice).

Nově zvolení členové správní rady se ihned po skončení valné hromady sešli na ustavující schůzi. Předsedou tohoto orgánu se stal J. Dvořák, místopředsedy L. Pazderka a F. Udržal a členem ředitelství S. Švehla. Dále do správní rady ještě koptovali Jindřicha Paďoura, Josefa Špačka, Jana Malkuse a Antonína Blažka. (Pozice Ústřední jednoty hospodářských družstev v Agrobance dokládá postavení jejího starosty J. Dvořáka a ředitele A. Blažka ve správní radě, kde měli nepochybně využít dosavadních zkušeností.) Vlastním ředitelem

instituce byl jmenován ctižádostivý Karel Svoboda (předtím úředník Živnotenské banky) a zároveň mu byla udělena prokura, tj. oprávnění jednat jménem ústavu. (Právě jeho zásluhou převzala Agrární banka mnohé z bankovní praxe a struktury Živnobanky.)

Tím byly splněny podmínky formálně i fakticky potřebné ke zřízení nové banky. Dne 22.července 1911 podal proto jménem zakladatelů A. Švehla spolu se členy správní rady a dozorčího výboru žádost obchodnímu soudu v Praze, aby zapsal Agrární banku do firemního rejstříku. To se stalo ve středu dne 9.srpna 1911 a banka již 14.srpna zahájila svoji praktickou činnost.⁷⁾

Její nej důležitějším statutárním orgánem byla jako u všech akciových společností valná hromada. Ta volila správní radu, dozorčí výbor, schvalovala a zkoumala bilance ústavu. Usnášela se na zvyšování akciového kapitálu a stanovovala výši vyplácené dividendy. Vyjadřovala se k jednotlivým druhům obchodní činnosti. Valné hromady probíhaly bez výraznějších kolizí. Návrhy správní rady byly bez větších problémů přijímány.

Po stránce organizační a výkonné byla nejvýznamnějším článkem ústavu správní rada, která projednávala stěžejní problémy bankovní obchodní politiky. Schvalovala obsazování míst vedoucích úředníků banky, hodnotově vyšší úvěry, zakládání nových společností, konsorciální účasti a jiné rozsáhlejší bankovní operace. Podle stanov byla její činnost podřízena valné hromadě akcionářů, která také volila tři čtvrtiny členů správní rady. Výraznější diferencí od ostatních obchodních bank bylo propojení tohoto orgánu s vedením české agrární strany. Její předsednictvo, případně výkonný výbor si přímo vyhradily rozhodující slovo při volbách i kooptacích do správní rady. Z titulu své funkce dostávali členové správní rady odměnu v podobě celoročních tantiém za účast na schůzích, z nichž 10 % museli odvádět na konto agrární strany.

Správní rada ústavu byla dvanáctičlenná, přičemž v letech 1911-14 nastaly v personálním obsazení pouze dvě změny. Za rezignujícího F. Vaigla byl v roce 1913 zvolen J. Crkal, předseda OHZ v Čáslavi. Po odstoupení J. Malkuse byl kooptován v červnu 1914 říšský poslanec V. Donát.⁸⁾ Z institucí byla ve správní radě zastoupena především Ústřední jednota hospodářských družstev a okresní hospodářské záložny.

Exekutivním statutárním orgánem banky bylo ředitelství. Řídilo přímo obchodní činnost instituce. Mělo též na starosti personální otázky ústavu. Podle dispozic správní rady projednávalo všechny druhy úvěrových záležitostí, zakladatelské činnosti, sjednávalo podmínky konsorciálních účastí a pozemkové obchody všeho druhu. K těmto každodenním bankovním transakcím předkládalo iniciativní návrhy správní radě. Zvláště v počátečním období však měla správní

rada silnou pozici i při rozhodování běžných bankovních obchodů. Z hlediska podnikatelské aktivity tak ředitelství nemělo úlohu, kterou ústav při svém startu potřeboval. Postrádal v této době rovněž skutečné finanční odborníky.

Ředitelství se skládalo z ředitele banky, případně jeho místoředitelů, z jednoho každoročně voleného správního rady (jímž byl pravidelně dr. S. Švehla) a ze dvou místopředsedů správní rady ústavu.

Mezi správní radou a ředitelstvím se od počátku projevovaly určité tenze, které postupně narůstaly. Správní rada vinila ředitelství z povolování nedostatečně zajištěných úvěrů. Začátkem roku 1913 bylo proto rozhodnuto, aby se některých schůzí ředitelství navíc účastnil předseda správní rady.⁹⁾

Posledním statutárním orgánem byl dozorčí výbor, který především revidoval účetní knihy a celoroční hospodaření ústavu. V tomto orgánu převažovali zástupci okresních hospodářských záložen. Dozorčí výbor byl od roku 1914 tříčlenný. Kandidáty schvaloval rovněž výkonný výbor agrární strany. Předseda dozorčího výboru byl oprávněn zúčastnit se schůzí správní rady s hlasem poradním a kontrolním. Podle stanov mohl tento orgán svolat správní radu i valnou hromadu akcionářů a žádat nápravu v nesrovnalostech bankovněobchodního rázu. Po celou dobu existence ústavu však k takovým mimořádným opatřením nedošlo.¹⁰⁾

Výkonným článkem banky a řídicí složkou jejího úřednictva bylo odborné vedení. Nešlo o statutární institut, ale o orgán vzniklý z praktické bankovněpodnikatelské potřeby. Skládalo se z ředitele, jeho zástupců a přednostů jednotlivých oddělení. Řídilo a provozovalo veškerou obchodní činnost ústavu. Je logické, že řadu nezbytných znalostí a profesionální rutinu si většina úředníků teprve osvojovala.

Specifickou pozici zaujímal v Agrobance dr. S. Švehla. Jako právník ústavu působil ve správní radě, v ředitelství i v odborném vedení banky. Po juristické stránce sjednával pozemkové transakce, úvěrové smlouvy a podílel se na vytváření společností, které Agrobanka zakládala. Jeho faktické postavení mu umožňovalo vedení instituce efektivně ovlivňovat. Není proto divu, že při kontroverzi mezi ředitelstvím a správní radou stál na straně vedoucích úředníků instituce.

Správní rada se od počátku snažila iniciativu ředitelství i odborného vedení kontrolovat. Již na své první schůzi omezila úvěry povolované bez jejího souhlasu do výše 100 000 K. Nejdůležitější úvěrové operace tak musely procházet tímto orgánem.¹¹⁾

Jako státní dozor byl do banky dosazen zeměpanský komisař, který se pravidelně účastnil schůzí správní rady. V červenci 1911 místodržitel na toto místo jmenoval okresního hejtmana Gustava Boučka.¹²⁾ Zeměpanský komisař zastu-

poval v ústavu interesy rakouské státní správy. Měl dohlížet na to, aby banka dodržovala zákony i další normy a nepoškozovala zájmy vlády. G. Bouček se postupně klimatu správní rady přizpůsobil a do jednání ani do interních záležitostí nezasahoval.

Do vypuknutí válečného konfliktu založila Agrární banka pouze jedinou filiálku a to dne 1. června 1913 v Českých Budějovicích. Základem její činnosti se stalo podnikání Obchodní a průmyslové banky v tomto městě, kterou agrární peněžní instituce likvidovala. Kromě bezprostředního impulsu (převzetí klientely) byl vznik filiálky podmíněn i širšími hospodářskými a politickými souvislostmi. V jižních Čechách působily producentské skupiny obilnářů a bramborářů, jejichž někteří představitelé - např. F. Kroiher a mladý R. Beran - se uplatňovali i ve vedení agrární strany. Tito předáci se snažili zlepšit finanční podmínky pro podnikání českých sedláků na jihu naší země. Vlastní činnost filiálky však přesahovala region jižních Čech a probíhala po linii Domažlice, Kdyně, Klatovy, Blatná, Milevsko, Mirovice, Tábor, Pacov, Pelhřimov a částečně až po Jihlavu.¹³⁾ Přibližně během jednoho roku se utvářela organizační struktura českobudějovické pobočky. Základem jejich operací se staly směnečné úvěry, které však většinou nepřesahovaly 30 000 K.

Projektované struktury podnikatelských obchodů Agrobanky byla uzpůsobena její vnitřní organizace. Zahájení efektivní činnosti vyžadovalo vertikálně i horizontálně dobudované organizační jádro, neboť jen tak mohla banka plnit záměry zakladatelů. Kromě statutárních orgánů, které práci řídily, strategicky plánovaly a zároveň kontrolovaly, náležela k základní hierarchické kostře komerčního ústavu odborná oddělení.

Všeobecným útvarem bylo v prvopočátku tzv. bankovní oddělení. To v sobě zahrnovalo jak ředitelský sekretariát a kontrolní útvar, tak i úvěrové a depozitní operace. Centralizovaná organizace několika navzájem nesouvisejících činností byla dokladem ještě nedostatečně profilovaného, začínajícího ústavu. Na tuto situaci působila i skutečnost, že banka do roku 1914 zaměstnávala jen malý počet úřednictva.

Veškeré právní otázky vyřizoval bratr předsedy výkonného výboru agrární strany A. Švehly JUDr. Stanislav Švehla, jemuž tato skutečnost z prestižních i finančních důvodů vyhovovala. Jeho zásahy nebyly vždy úspěšné a některé transakce, které bance doporučil skončily ztrátami. Je patrné, že S. Švehla neměl v této době ještě potřebné národohospodářské zkušenosti a postrádal odpovídající manažerský rozhled.

Základem obchodní činnosti ústavu se stala především oddělení pro zboží, oddělení hospodářských strojů a oddělení pozemkové. Do vypuknutí první světové války se tyto útvary podařilo stabilizovat.

Ke stěžejním organizačním útvarům patřilo oddělení pro zboží. To pracovalo na principu komisionářských obchodů s širokým okruhem komitentů. Bezprostředně po zahájení činnosti navázalo kontakty s řadou agrárních podnikatelů. Prodávalo různé druhy produktů městským potravinářským obchodům i jednotlivým spotřebitelům. Současně zásobovalo za zprostředkovatelskou provizi zemědělce umělými hnojivy, jadrnými krmivými, melasou apod. Kromě finančního profitu spočíval smysl těchto obchodů v postupné eliminaci překupníků, kteří se obohacovali na úkor našich sedláků.

Toto oddělení (od srpna 1911 do vypuknutí války) bylo velice aktivní, a protože obchody se zbožím náležely k nejmasivnějším operacím banky, dále se rozvíjelo. Ještě v průběhu roku 1911 byl u něj zřízen zvláštní semenářský odbor a dne 24.9.1913 bylo na jeho podnět založeno moučné oddělení, které se specializovalo na prodej mouky.¹⁴⁾

Jako velice výhodné se jevílo navázat obchodní spojení s hospodářskými družstvy, kde ovšem banka narazila na zájmy Ústřední jednoty hospodářských družstev. Aby zabránilo kolizím, usneslo se ředitelství ústavu nedávat přímé nabídky družstvům z agrární sféry. Oddělení pro zboží ovšem tento pokyn nedodržovalo a po delší dobu obchody utajovalo i před vlastní správní radou, v níž zasedali význační činitelé Ústřední jednoty. Vzhledem k rozsahu těchto transakcí se vzájemné vazby dlouho uchovávat v tajnosti nepodařilo a Ústřední jednota postup banky velmi nelibě nesla.¹⁵⁾

Vedle komisionářských obchodů financovalo oddělení pro zboží předprodej obilí z aristokratických velkostatků a ojediněle pomáhalo při zpeněžení úrody obcím, v nichž převažoval vliv agrární strany.

Postupující mechanizace zemědělství, jakož i početní nárůst strojírenských družstev hlásících se k agrárnímu hnutí podnítily u Agrobanky utvoření samostatné jednotky pro organizaci odbytu a zásobování hospodářskými stroji již v prosinci 1911.¹⁶⁾ Oddělení hospodářských strojů navázalo spojení s řadou českých firem, které tyto mechanismy vyráběly. (Např. se závodem Knotek a spol. v Jičíně a Melichar et Umrath v Brandýse nad Labem.) Obchody se uskutečňovaly formou komisionářského prodeje, kdy Agrární bance zůstávaly jako zisk: rabat od výrobce a dále provize za zprostředkování nákupu od zemědělců či družstev.

Zpočátku oddělení přebíralo do prodeje především secí a žací stroje. Právě tento útvar inicioval akcionování soukromých firem A. Dobrý v Mladé Boleslavi a K. Vacek v Lysé nad Labem Agrární bankou. Získáním vlastních podniků se zlevnil celkový provoz.

V červnu 1912 ústav převzal výhradní zastoupení odstředivek „Dalia“ švédské firmy Svenska centrifug, A.B. ze Södertailje. Šlo o nejzdařilejší obchod oddělení hospodářských strojů do vypuknutí první světové války vůbec.

Ještě do roku 1914 zvýšil ústav svůj sortiment o malé parní lokomobily, mlátičky, pluhy, obrabeče slámy a sena, pohrabovače, řezačky, kruhadla na řepu, dobytčí váhy a naposledy i strojní zařízení pro lihovary, mlýny a škrobárny. Vzhledem k dobré činnosti oddělení byla v roce 1913 vytvořena soustava sedmačtyřiceti tzv. rajónových zástupců pro jednotlivé oblasti země. Ve stejné době bylo zemědělcům umožněno nakupovat stroje i na úvěr, zaručený zpravidla hypotékou na selské usedlosti.¹⁷⁾

Z hlediska pekuniárního bylo nejlukrativnějším útvarem banky pozemkové oddělení, jež vzniklo ještě před oficiálním zahájením úřední činnosti instituce. Provozovalo pozemkové a realitní obchody se snahou posílit vlastnictví půdy u selských vrstev. Pozemkové transakce ústav realizoval převážně zprostředkovatelským způsobem, přičemž odměnou banky byla provize. Za situace, kdy bylo prakticky nemožné oficiálně vystoupit s požadavkem agrárních pozemkových přeměn, se tak selský peněžní ústav stal institucí, která dlouhodobě organizovala a financovala převody vlastnictví zemědělské půdy. Do vypuknutí světové konflagrace se Agrobanka spolupodílela na rozprodeji a převodu cca dvou panství, patnácti velkostatků a řady dalších objektů.

Během druhého a třetího roku činnosti se z původního oddělení pro zboží vyčlenila oddělení semenářské a mlékařské. Zvláště posledně jmenovaný útvar účinně zasáhl do obchodu s mlékem, mléčnými výrobky a podpořil myšlenku utvoření Svazu mlékařských družstev.

Při rozmachu činnosti Agrobanky se jako zvláštní instituty osamostatnila z bankovního oddělení - oddělení cenných papírů a peněžní a oddělení úvěrové. První z nich kromě obvyklých transakcí komerčních bank zřizovalo zemědělcům žirové účty. Oddělení úvěrové se orientovalo na kontokorenty a na hypotekární úvěry.¹⁸⁾

II. AGRÁRNÍ BANKA V DOBĚ PRVNÍ SVĚTOVÉ VÁLKY

První světová válka zasáhla do všech oblastí života tehdejší české společnosti. Specifické podmínky mimořádné situace se promítly do hospodářství i politiky. Neunikla jim ani úvěrová soustava.

Na počátku války byla Agrární banka¹⁹⁾ malým provinčním ústavem, který byl nedostatečně kapitálově vybaven a s neodpovídajícím zázemím mobilních zdrojů. Vypuknutí konfliktu přijala banka se zděšením. Situaci posuzovala především z ekonomického hlediska, z obav před ochromením rozvíjejícího se bankovního podnikání.

Správní rada si jako statutárně nejvýznamnější orgán podržela po celou první světovou válku své rozhodující postavení. V tomto směru se její kompetence v zásadě nelišily od ostatních komerčních ústavů. Rozdíl byl (jako v předcházejícím období) v propojení tohoto institutu s politickým agrarismem. Všichni správní radové museli být organizovanými členy agrární strany. Do konce války nadpoloviční většina z nich zastávala politické funkce. Předseda správní rady Jan Dvořák byl současně místopředsedou strany. Místopředseda František Udržal byl čelným představitelem klubu říšských agrárních poslanců. Z celkem dvanácti členů správní rady bylo pět říšskými poslanci a tři poslanci zemskými za agrární stranu. I když již před válkou došlo v podstatě k ochromení vrcholných zastupitelských sborů, je vysoké zastoupení poslanců ve správní radě ústavu dalším důkazem propojení špiček agrární strany s bankou.

Podle majetkového rozložení vlastnila většina členů správní rady velké selské usedlosti. (Např. F. Udržal v Dolní Rovni, A. Zázvorka ve Šlapanicích, J. Dvořák v Sánech.) Menšinu tvořili úředníci Ústřední jednoty hospodářských družstev a okresních hospodářských záložen. Tyto instituce se významněji podílely na akciovém kapitálu banky. Není proto divu, že vedení ústavu preferovalo zájmy ekonomické a mocenské elity české vesnice, jejíž úsilí o intenzifikaci hospodářství však bylo obecně v souladu s interesy drtivé většiny zemědělců.

Výkonným orgánem banky bylo ředitelství. Do posledního válečného roku však byla jeho kompetence omezována striktním dohledem správní rady, byť se mnohdy projevoval spíše teoreticky. Její rozhodování ovšem vycházela často z politických hledisek a unikala jí bankovněpodnikatelská prosperita ústavu. Správní rada v této době postrádala skutečné finanční odborníky.²⁰⁾

Původně čtyřčlenné ředitelství bylo od listopadu 1915 rozšířeno o jednoho člena. Jeho schůze vedl od této doby předseda správní rady a střídavě se jich zúčastňovali i oba místopředsedové.²¹⁾

Efektivní práce banky závisela na odborném vedení. Sestávalo do 6. března 1918 z ředitele, místoředitelů a přednostů jednotlivých oddělení. Po tomto datu došlo ke změně a v jeho čele byl vrchní ředitel, jeho náměstkové a ředitelé odborných oddělení. Na jejich bedrech ležela vlastní bankovní činnost. Zvláštní postavení měl v ústavu JUDr. S. Švehla. Jako právní zástupce Agrobanky byl činný v odborném vedení, ředitelství i správní radě. Měl blízko k odbornému

vedení banky, přičemž členství ve statutárních orgánech jeho pozici ještě posilovalo. Při řešení sporných otázek dával přednost profesionálnímu vedení a podporoval ředitele Karla Svobodu.

Stoupající prosperita banky v průběhu první světové války, jež se odrazila v růstu akciového kapitálu, v celkových bankovních obrátech a v dosahovaných ziscích, zákonitě vedla odborné vedení ústavu ke snaze vymanit se z vlivu a tlaku správní rady. Nešlo pochopitelně o střet politického charakteru, ale o skutečnost, že čelní činitelé agrárního hnutí v podstatě banku nutili, aby podnikala podle jejich stavovských představ. Úřednická elita banky chtěla provozovat především lukrativní obchody. Politický podtext podnikání měl být podřízen tomuto cíli. Příkladem (zejména řediteli Svobodovi) bylo silné autonomní postavení profesionálního vedení Živnostenské banky. K. Svoboda byl ambiciózní člověk, který toužil po větší pravomoci. Při důležitých rozhodnutích dokázal spolu se svými spolupracovníky zástupce správní rady v ředitelství často přesvědčit. Za války prosadil sepětí ústavu se Živnostenskou bankou i jinými českými komerčními bankami, ač politicky uvažující správní rada takovým postupem příliš nadšena nebyla.

V letech 1914-1918 se postupně zvyšovalo napětí mezi správní radou a ředitelstvím. Právě v ředitelství se Svobodovi a Švehlovi podařilo získat na svoji stranu místopředsedu dr. L. Pazderku, přičemž ve většině rozhodnutí se za odborné vedení stavěl i předseda Dvořák a druhý místopředseda Fr. Udržal. Obratným manévrováním tak vedoucí úředníci dosáhli oporu pro své záměry přímo ve vedení správní rady. Situace však nebyla jednoduchá. Vždyť teprve na jaře 1918 byla zvýšena hranice pro povolování úvěrů ředitelstvím ze 100 000 K na 500 000 K. Předchozí nízká hranice podvazovala podnikatelskou iniciativu odborného vedení.

Na pomezí konfliktu správní rady s odborným vedením a osobní kontroverze s dr. Švehlou byl útok vedený v listopadu 1915 J. Špačkem a L. Pazderkou proti jeho osobě. Na zasedání správní rady byl Švehla napaden za účtování vysokého palmáře a musel podat rozbor své činnosti. V důsledku toho byla rozšířena účast vedoucích činitelů správní rady v ředitelství.²²⁾ Šlo ovšem o osobnosti, které měly k profesionálnímu vedení ústavu poměrně dobrý vztah.

Napětí, které mezi správní radou a ředitelstvím doutnalo po celou dobu dosavadní existence Agrobanky, přerostlo v otevřený střet v červenci 1918. Na zasedání správní rady dne 29.7.1918 J. Špaček ředitelství ostře kritizoval za „mnohoobročnické“ obsazování míst ve správních radách koncernových podniků svými členy. Ke Špačkovi se připojil i V. Donát, který vyslovil nespokojen-

nost s celým vedením banky a stěžoval si na nedostatečné a nesprávné informování správní rady. (V pozadí zřejmě stály materiální zájmy kritiků v podobě tantiém a vlivu, přičemž o motivaci členů ředitelství si rovněž nelze dělat iluze.)

Vrchní ředitel K. Svoboda se tímto nařčením cítil velice dotčen a nabídl rezignaci. V rozjitřené atmosféře zasáhl dr. S. Švehla, na jehož popud se dne 2.8.1918 ředitelství jednoznačně postavilo za Karla Svobodu a požádalo správní radu o vyslovení důvěry.²³⁾

Vystoupení J. Špačka a V. Donáta však bylo namířeno i proti předsedovi správní rady a současně předsedajícímu ředitelství J. Dvořákovi. Ten se ve správní radě 5.srpna 1918 ředitelství i odborného vedení pochopitelně zastal. Jednoznačný postoj J. Dvořáka přivedl většinu správní rady k odsouhlasení důvěry ředitelství.²⁴⁾ Celá věc tak vyzněla ve prospěch odborného vedení a posílila jeho vnitřní pozici v ústavu.

K dalšímu statutárnímu orgánu patřila dozorčí rada (dříve dozorčí výbor). Dozorčí rada se stala doménou okresních hospodářských záložen, které ji obsazovaly svými úředníky. Vedení agrární strany, které rozhodovalo i o dozorčí radě, tak chtělo odškodnit představitele venkovských peněžních ústavů za vytlačení ze správní rady. V letech 1914-1918 se dozorčí rada držela striktně jednacího řádu a nevyvíjela zvláštní iniciativu.

Nejvyšším statutárním orgánem banky byla valná hromada akcionářů.²⁵⁾ Valné hromady akcionářů Agrární banky mívaly i za války hladký průběh. Všechny návrhy správní rady byly schvalovány. Klidným průběhem jejich jednání chtěla banka navenek demonstrovat shodu stavovských zájmů finanční skupiny agrární mocenské elity.

Jako státní dozor v bance působil zeměpanský komisař G. Bouček. Ten se však sžil s prostředím Agrobanky a spíše hájil její postup před rakouskými úřady. Nenaléhal ani, aby upisovala větší obnosy na válečné půjčky, i když musel vědět, že celkový stav mobility ústavu je lepší a že by rozhodně mohla subskribovat více.

Mimořádné válečné podmínky kladly na funkcionáře i úředníky mladého ústavu dosud nebývalé nároky. Cenný byl každý kontakt s rozhodujícími strukturami státu. Jen tak bylo možné zabezpečit bance dostatečný podnikatelský prostor a uchránit ji před nežádoucím zájmem mocenského aparátu. Nejvýznamnějším prostředníkem mezi bankou a vládními institucemi se stal místopředseda správní rady František Udržal, který měl značné možnosti i v sídelním městě monarchie. Ve vlastních Čechách se vedení banky snažilo využít vazeb na předsednictvo české agrární strany. I když ústav náležel k agrárnímu hnutí a těšil se

jeho podpoře, neměl zdaleka zajištěno, že všechny jeho ambice budou splněny. Je to patrné např. při jednání o subkomisionářství Válečného obilního ústavu, kde výsledek zdaleka neuspokojoval tužby Agrární banky.

Pokud však nedocházelo ke konkurenčním tenzím s jinými orgány agrárního hnutí, zejména s Ústřední jednotou hospodářských družstev, dařilo se většinu záměrů vcelku úspěšně prosadit. Neformální struktury vybudované českými politiky (v tom i agrárními) v soustavě státní správy monarchie působily především v pražských podmínkách válečné nejistoty poměrně spolehlivě, neboť rozumní a prozíraví úředníci museli nutně uvažovat o různých eventualitách dalšího vývoje. S jejich pomocí se dařilo získávat Agrární bance i širší rádius pro vlastní bankovní činnost a zachraňovat významnější funkcionáře i úředníky před vojenskou službou.

Přímý pohled na skrytý mechanismus, který se uplatňoval v této specifické době, poskytují vzpomínky. Vlastní agendu zprošťování z válečné povinnosti vyřizovalo oddělení „K“ českého místodržitelství, které mělo v kompetenci zpočátku i aprovizaci. V jeho čele byl sice dvorní rada Franz Rapprich, přísný a bezohledný úředník, který měl tendenci odmítat především české žadatele. Nicméně mezi referenty měla agrární strana své muže, jako byli např. dr. Václav Bradáč, později osobní tajemník ministra vnitra A. Švehly, či Josef Nuc, po roce 1918 rada ministerstva vnitra ČSR, jejichž pomoc nebyla rozhodně bezvýznamná.

Kontakty vedení agrární strany zasahovaly nejen na místodržitelství, ale i na pražské policejní ředitelství. V uváděných pamětech se plasticky odvíjí příběh úředníků Českého odboru Zemědělské rady pro Království české (dále ČO ZR/Č), jimž byla policií odebrána na tehdejších nádraží Františka Josefa v Praze zásilka nelegálně převážených potravin. Po úvodním šoku zavítali do sekretariátu agrární strany, kde záležitost vylíčili tajemníku R. Beranovi. Ten je uklidnil, zavolal na policejní ředitelství a poslal ještě rozechvělého úředníka ČO ZR/Č J. Moravce k vrchnímu komisaři R. Bienertovi. Od něho dostal Moravec radu, aby se vrátil na nádražní komisařství a do protokolu doplnil, že aprovizace byla přivezena pro dobročinnou organizaci České srdce. Vše ostatní Bienert s úspěchem zařídil. A tak po šesti týdnech dostali úředníci vřelé poděkování od Českého srdce a nemuseli mít obavy z případných represí.²⁶⁾ Uvedli jsme tento dílčí, ale celkem charakteristický příběh, abychom názorně demonstrovali možnosti, které tehdejší reprezentace agrárního hnutí měla v podmínkách válečné Prahy.

Jak jsme již zmínili, ve Vídni zasahoval ve prospěch Agrární banky a agrárního hnutí zejména Fr. Udržal, jenž se osobně znal s řadou vysokých státních úředníků a měl i přístup ke dvoru. V roce 1916 tak zachraňoval před vojenskou službou svého kolegu, místopředsedu správní rady Agrobanky L. Pazderku.²⁷⁾ Intervenoval i v záležitostech úředníků ústavu.

Jako nejdůležitější se pak projevilo využívání prostředků, které byly našim sedlákům vlastní. Pokud nestačily intervence poslanců, dařilo se rozhodnutí příslušných orgánů ovlivňovat pomocí potravin. Vždyť Vídeň byla více vyhladovělá než Praha. Právě v metropoli mocnářství byla důležitá Česká agrární kancelář, zřízená na počátku roku 1916, v čele s Františkem Staňkem a Viktorem Stoupalem. Vedení Agrární banky i ústav sám byly s kanceláří ve styku a využívaly jejích zprostředkovatelských služeb. Banka naopak prováděla ve prospěch kanceláře finanční transakce a částečně ji dotovala. Mimořádné okolnosti vynesly Českou agrární kancelář ve Vídni na přední místo ve strukturách agrární strany i agrárního hnutí vůbec a fakticky z ní učinily „převodovou páku“ v mnohém vztahu k vrcholným úřadům státní správy.²⁸⁾

Celkovému zaměření Agrární banky byla i nadále přizpůsobena její vnitřní organizace. Vlastní výkonnou páteří úřední činnosti byla odborná oddělení. Univerzálním útvarem, který do roku 1918 soustřeďoval ředitelský sekretariát, kontrolní oddělení a bankovnífinanční operace, bylo oddělení bankovní. V důsledku mimořádných okolností, především zapojením do systému válečné provizace, vznikají v letech 1914-1918 určitá nová strukturální ohniska. Ta byla zaměřena specificky na zajišťování potravin, píce a podobných potřeb pro vojenské jednotky i civilní obyvatelstvo.

O organizačních nedostatcích svědčila i absence právního oddělení. Všechny juristické záležitosti vyřizovala po celou válku kancelář JUDr. Stanislava Švehly. Banka tak chtěla snížit i provozní režii. St. Švehla pobíral za každý dokončený právní případ palmáre vedle normálního příjmu a tantiém za účast ve správní radě.

Nejvýznamnějším organizačním přínosem pro obchodní aktivitu ústavu bylo dotvoření poměrně silných oddělení pro zboží, hospodářské stroje a pro operace s pozemky.

Oddělení pro zboží náleželo k důležitým útvarům banky. Vypuknutí světového válečného konfliktu však jeho činnost nepříznivě poznamenalo. V prvních měsících války nastalo omezení soukromých, zejména obilních obchodů. Za nové situace se banka orientovala na dodávky zrnin vojenským útvarům dislokovaným v Čechách a civilnímu obyvatelstvu.²⁹⁾

Po vydání císařského nařízení z 10. října 1914³⁰⁾ sledujeme narůstající frekvenci předpisů, které omezovaly spotřebu mlýnských výrobků, především mouky. Tyto poměry ovlivnily i strukturu oddělení pro zboží. Během podzimu 1914 byly krátce předtím zřizované útvary semenářský a moučný opět připojeny k mateřskému oddělení.

Rozhodný mezník ve volném obchodování a financování zemědělských produktů znamenal únor 1915. Dne 21. února 1915 byla nařízena uzávěra všeho obilí a mouky a 27. února téhož roku (nařízením vlády) ustaven Válečný obilní ústav. Ten můžeme považovat za dílčí vrchol opatření, k nimž byla monarchie donucena, aby zajistila zásobování armády a obyvatelstva.

Státní orgány zabavily veškerou úrodu obilí za rok 1915 i přebytky sklizně z předešlého roku. Okruh zemědělských produktů, jimiž bylo možné volně disponovat, se znatelně ztenčil. Ekonomická a mocenská elita české vesnice tak byla ohrožována v samých základech svého podnikání. Její představitelé však reagovali na vývoj situace poměrně pružně. S využitím kontaktů agrární strany a jejích organizací získali účast přímo v ústředí Válečného obilního ústavu ve Vídni. Generálním komisionářem její pražské pobočky pro národnostně české okresy se stala ÚJHD, která měla stálé místo ve správní radě Agrární banky a byla jejím akcionářem. Nebylo proto divu, že agrární peněžní ústav získal v roce 1915 subkomisionářství pro okresy Vysoké Mýto, Příbram, Libáň, Nová Paka a České Budějovice. V těchto místech banka vybudovala vlastní expozitury. Oddělení pro zboží tak mělo až do roku 1918 zabezpečeny jisté obchodní zdroje.

Kromě komisionářského nákupu a prodeje se tento útvar soustřeďoval na dosud neobstavené druhy zemědělských produktů (jako byla semena jetelovin a luskovin, vikev, len, kukuřice a manilová vlákna). Při obchodech semeny dosáhlo oddělení pro zboží dobrých výsledků a rozšířilo i svoji klientelu. Podnikatelský prostor se však rok od roku zužoval. Např. v roce 1916 se „pod závěru“ dostaly mák, tuřín a krmná řepa. V následujícím roce i lupina a vojtěška. Slibněji se vyvíjel pouze obchod s dalmatskými a uherskými víny, vínovicí a sliovicí.

Největší restriktce v obchodu se zemědělskými plodinami znamenal poslední válečný rok, kdy oddělení pro zboží pracovalo převážně jen v subkomisionářských okresech a ve vlastní režii nakupovalo pouze víno a v menším rozsahu píceiny, které mu přidělil Válečný svaz pro obchod jetelem.³¹⁾

Prostřednictvím oddělení pro zboží prováděla banka zčásti také obchody v zahraničí, zvláště v Německu a Holandsku.

V době světové konflagrace se podstatně omezila výroba hospodářských strojů. Mnoho továren se pod tlakem okolností orientovalo na válečné zakázky a produkci zemědělských mechanismů redukovalo. Při stabilní poptávce po strojích a zvýšení cen surovin stoupala i jejich prodejní hodnota. Pro Agrobanku bylo výhodné, že ještě před rokem 1914 uzavřela dlouhodobé zakázky v předválečných cenách. V porovnání s konkurencí pak mohla prodávat zemědělské stroje levněji, a tím rozšiřovat klientelu. Prodlužovaly se pouze dodací lhů-

ty. Na nejnižší míru se odbyt tohoto zboží snížil v posledních dvou válečných letech. I přes některé obtíže a těžkosti válečných let však bylo oddělení hospodářských strojů schopno svoji klientelu saturovat a přinášelo i za zhoršených podmínek zisk.

Nejvýnosnějším organizačním útvarem Agrobanky z podnikatelského hlediska bylo i za války pozemkové oddělení. V roce 1914 bylo již personálně dokonale vybaveno kvalifikovanými zaměstnanci. I ve válečném období se snažilo prakticky naplňovat jednu z idejí agrárního programu, který se vytkl za cíl posílit pozemkové vlastnictví selských kruhů. Pozemkové operace prováděla banka do I.světové války většinou zprostředkovaně. Od roku 1914 došlo k jisté změně. Ústav některé zemědělské objekty zakoupil a postupně je rozprodával. Kromě vlastních transakcí s půdou a realitami poskytovalo toto oddělení úvěry vlastníkům nemovitostí. Od počátku války do vzniku samostatné republiky se agrární peněžní ústav podílel na rozprodeji a převodu jedenácti velkostatků, jednoho dvora a jednoho lesního revíru.³²⁾

Činnost pozemkového oddělení jako zprostředkovatele se zaměřila na vybírání nejvýhodnějších nabídek, provádění odhadů, sjednávání kupních smluv atd. Jeho výsledky patřily k nejlukrativnějším z celé bankovnípodnikatelské činnosti instituce. Režijní náklady přitom byly minimální. V podstatě se skládaly jen z mezd úředního personálu. Riziko - zvláště při zprostředkovatelských obchodech - téměř neexistovalo.

Za doplňující druhy aktivit tohoto útvaru lze považovat transakce s domy a dalšími realitami. Např. na počátku roku 1918 komisionářsky prodával stavební pozemky pod Vlachovkou v Kobylisích, stavební parcely Hainovky v Libni apod.

Konkrétní spojení s klientelou v širším českém teritoriu obstarávaly filiálky, které dotvářely organismus banky. Poskytovaly mu hlubší zázemí a stávaly se bezprostředním pojítkem mezi venkovem a pražskou centrálou. Do roku 1918 vybudovala Agrobanka celkem tři pobočky - v Českých Budějovicích, Brně a Jičíně.

Nejstarší filiálka Agrobanky byla v Českých Budějovicích. O širších záměrech jejích zakladatelů svědčí organizační struktura této pobočky, která po vzoru ústředí vytvářela oddělení pro zboží, pozemkové a hospodářských strojů. Za války, kdy aktivita byla omezena restriktivními zásahy vlády, nabylo na důležitosti pozemkové oddělení. Jemu také centrála zčásti svěřila realizaci transakcí s pozemky, jichž právě v jihočeském regionu bylo poměrně hodně. Filiálka v Českých Budějovicích však neprojevovala výraznější podnikatelskou aktivi-

tu při pronikání do místního průmyslu. Financovala pouze několik bezvýznamných firem. Je až zarážející, že ani za války se u ní podstatněji nerozšířila vkladatelská činnost, což může být důkazem i menší zámožnosti oblasti.³³⁾

Stoupající mobilita ústavu v letech 1915-1916 vedla ke snaze rozšířit pomocí vlastních struktur bankovní podnikání i do dalších regionů Čech i Moravy. Lákavá byla zvláště možnost zakotvit v bohatých jihomoravských enklávách. Po předběžných konzultacích ředitele K. Svobody s předsednictvem agrární strany a Moravskou agrární a průmyslovou bankou byla v létě 1917 založena filiálka Agrobanky v Brně. Svoji strukturu dobudovala během jednoho roku. Vedle oddělení obdobných jako v pražské centrále a českobudějovické pobočce disponovala oddělením úvěrovým a dopisovnou pro záležitosti sekretariátu.

Brněnská filiálka si vedla aktivně. Do podzimu 1918 se kapitálově účastnila na Nákupní a prodejní společnosti moravských vín v Brně a jednala o akcionování Prvního měšťanského pivovaru v Brně, hrušovanského a kroměřížského cukrovaru. Z větších pozemkových transakcí lze uvést koupi továrního objektu v Komárově a rozprodej několika menších statků.³⁴⁾ O dobrém vedení pobočky na Moravě svědčí i stoupající příliv vkladů.

Třetí filiálka Agrární banky v Jičíně byla založena v srpnu 1917. Bezprostřední motivy jejího vzniku byly rovněž politického rázu. Předáci agrárního hnutí ze severozápadních Čech se snažili zajistit výhodnější finanční podmínky především vlastním družstevním komplexům. Určitou výhodu měla pobočka v tom, že převzala komisionářské obchody své jičínské expozitury. Z dalších druhů podnikání se věnovala zakladatelským akcím spolupůsobila např. při zřízení Továrny na zpracování ovoce a zeleniny v Hořátvi.³⁵⁾

Mezi představenstvem jičínské filiálky a vedením Agrobanky však docházelo již ve válečných letech k názorovým neshodám. Odlišné přístupy se projevíly při stanovování úvěrových podmínek i orientace podnikání pobočky.³⁶⁾ Konfliktní vztah byl zejména mezi odborným vedením Agrární banky a vrcholným představitelem filiálky poslancem Bohumírem Bradáčem, který zřejmě na obchody nahlížel spíše z pozic zájmů tamějších agrárních kruhů a opomíjel jejich podnikatelskou efektivitu.

Nejlukrativnějším mimopražským útvarem Agrobanky byla filiálka v Brně, která si vedla mnohem úspěšněji než pobočky v Českých Budějovicích a Jičíně. Nešlo o náhodu, neboť v Brně působil odborně zdatnější úřední personál a filiálka se mohla opřít o zázemí bohatších zemědělských a potravinářských podnikatelů i agrárních družstev.

Nerozvinutá filiálková síť do roku 1918 byla neklamnou známkou mladého bankovního ústavu. Odpovídala struktuře obchodů i omezenějšímu zaměření na vzdálenější regionální klientelu.

Kromě poboček si Agrární banka vybuďovala expozitury pro okresy příbramský, novopacký, vysokomýtský, jičínský a kouřimský. Založení těchto expozitur bylo vyvoláno jmenováním Agrobanky subkomisionářem Válečného obilního ústavu.

III. NA PRAHU SAMOSTATNÉ ČESKOSLOVENSKÉ REPUBLIKY A VE DVACÁTÝCH LETECH

Po vzniku nové republiky byla Agrární banka napojena na ekonomické struktury státu. Měla také blízko k představitelům vládní a výkonné moci. To se nemohlo neodrazit v celém jejím vývoji a činnosti. I Agrobanka však byla vtahována do zakladatelské euforie poválečných let, kdy některé její aspirace přesáhly reálné možnosti. Studenou sprchu pro ambice řady peněžních ústavů včetně Agrární banky představovala deflační krize v letech 1922-1923, kterou ústav přestál pouze se státní pomocí. Při této finanční výpomoci se Agrobance opět zhodnotily její kontakty k vedení Republikánské strany zemědělského a maloroľnického lidu. Na druhé straně však spojení se zemědělstvím a potravinářstvím banku v kritické době poněkud oslabilo, neboť po vysoké konjunktúře za války byla zemědělská výroba na počátku dvacátých let postižena vleklými otřesy. Ty poznamenaly klientelu banky a nemohly se neodrazit ani v jejím vlastním hospodaření. Tuto situaci lze považovat i za určitý základ úvah o proměně ústavu z instituce stavovského agrárního zaměření na banku univerzálního charakteru.

Po zlepšení ekonomické situace v Československé republice a v následující hospodářské konjunktúře vidíme již větší důraz kladený na odbornou kvalifikovanost řídicích článků ústavu, na profesionálnější přístup k bankovním operacím a na rozšíření záběru banky o další obory podnikání.

* * *

Stanovami určený vrcholný orgány Agrární banky - valná hromada akcionářů - byla v prvních deseti letech existence předmnichovské republiky víceméně pasivním činitelem a podstatněji do chodu banky nezasahovala. K jedinému oživení jinak dosti sterilních sezení, na nichž byly bez větších problémů přijímány návrhy správní rady, došlo na počátku dvacátých let. Tehdy se v souladu s celkovým kvasem ve společnosti, zčásti zklamané novou republikou, aktivizovali maloakcionáři banky pocházející sociálně především z řad menších

rolníků. Ti požadovali i zastoupení ve správní radě. S obdobnou žádostí vystoupili i akcionáři reprezentující okresní hospodářské záložny.³⁷⁾ Správní rada však z tohoto tlaku obratně vyklouzla poukazem na skutečnost, že složení statutárních orgánů Agrobanky určuje předsednictvo republikánské strany a ona sama nemůže nic měnit.³⁸⁾ V dalších letech měly valné hromady již hladký průběh bez rušivých momentů.

Na kompetencích správní rady jako dalšího statutárního orgánu Agrární banky se v prvních pěti letech po skončení I. světové války v zásadě nic nezměnilo. K úpravám došlo až v roce 1924, a to zásahem dosud neobvyklým, kdy bylo nutné reagovat na tzv. bankovní zákony, které zasahovaly do působení peněžních institucí. Uvedené normy měly eliminovat nepříznivé účinky deflační krize a stabilizovat peněžní trh po pádu některých bankovních ústavů (Banky Bohemie, Moravsko-slezské banky a Pozemkové banky). Na podkladě nových zákonů byl zpřísněn dohled státní správy na jednotlivé obchodní banky a stanovena odpovědnost správní rady i dalších statutárních orgánů (ředitelství, dozorní rady) při podnikatelských aktivitách.

Pravomoc správní rady tak byla omezena některými zákonnými ustanoveními na ochranu vkladatelů. Podle nich mělo jen ministerstvo financí rozhodující slovo při určení výše úložek na vkladní knížky.³⁹⁾ Banky byly nadále nuceny zabezpečovat dostatečné rezervní fondy jako pojistku proti případným ztrátám. (Pokud by tyto rezervy poklesly pod 10 % akciového kapitálu společnosti, byla správní rada povinna zřídit z vlastních prostředků svých členů zvláštní fond, který měl sloužit ke krytí vkladů.)

Kromě depozit byla správní rada (i ředitelství) nuceny v důsledku nových bankovních zákonů interně upravit a zpřísnit povolovací řízení při poskytování úvěrů. Kredity mohly být nadále schváleny pouze při řádném zajištění, solventním komitentům, a to jen do poloviny výše akciového kapitálu financovaných podniků.

Nové bankovní normy z roku 1924 ovlivnily a do jisté míry i omezily pravomoci statutárních orgánů Agrobanky. Ovšem v žádném případě nenarušily její podnikatelské aktivity. Legislativní opatření však omezovala některé neuvážené operace a chránila vkladatele. Proto i zásady zákonů byly přijaty vcelku disciplinovaně a bez projevů většího odporu.

Nedotčeny zůstaly správní radě kompetence (jako schvalování větších transakcí a jmenování vedoucích úředníků) ve vztahu k ředitelství i k odbornému vedení. Ředitelství si však ve faktické činnosti postupně rozšiřovalo prostor pro větší iniciativu v bankovním podnikání.

Do závěru roku 1929 lze v činnosti správní rady a při jejím celkovém vlivu na instituci rozlišit dvě etapy: a) od převratu dne 28. října 1918 do konce roku 1924 a b) v letech 1925-1929.

V prvním období se na rozdíl od dřívější situace (v letech 1911-1918) správní rada podstatněji neangažovala při navazování a sjednávání bankovních kontaktů i dalších transakcí. (Návrhy ředitelství zamítala nebo upravovala pouze ve výjimečných případech.)

K závažnějším změnám personálního i funkčního charakteru došlo v letech 1925-1929. Do poloviny dvacátých let opustila správní radu většina původních členů, převážně politických předáků agrárního hnutí. Někteří z nich jako předseda J. Dvořák a A. Zázvorka odešli ze správní rady z různých osobních důvodů. Druhá skupina význačných politických exponentů republikánské strany rezignovala na svá místa na pokyn jejího vedení, které je pověřovalo vysokými vládními či úřednickými funkcemi. Z tohoto důvodu odešli: Fr. Udržal, K. Sonntág a JUDr. L. Pazderka. Správní radu pak doplnili agrární národohospodářští činitelé, kteří ovšem při vzájemném ekonomickopolitickém propojení republikánských organizací zastávali i různé politické funkce. Tak se do nejvyššího výkonného statutárního orgánu banky dostal představitel Ústřední jednoty řepařů a přisedící Zemského správního výboru v Čechách B. Novák a dále předák agrárního družstevního hnutí na Pardubicku, evangelický duchovní F. Šustr. Nejvýznamnější posilou (jak ukázal následující vývoj) však byl vedoucí manažer komplexu středomoravských a jihomoravských cukrovarů, předseda Syndikátu řepařů v Brně a přisedící Moravského zemského výboru V. Stoupal. Zajímavá je volba cukrovarnického experta F. Blocha-Bauera, který však nebyl členem agrární strany a k jeho návrhu zjevně vedly profesionální a taktické důvody. Nevadil ani jeho židovský původ a minulost správní rady vídeňské velkobanky Allgemeine österreichische Boden-Credit-Anstalt a člena vedení cukerních společností v Rakousku.

Tato personální obměna činnost správní rady výrazně odborně posílila. Zvláště iniciativní a průbojný Viktor Stoupal a zkušený Ferdinand Bloch-Bauer zlepšili dohled na obchody banky a nasměrovali ji na celou řadu výhodných transakcí, zejména na Moravě. Pomohli odstranit ztráty a nedostatky z předchozího období a orientovali ústav i na proniknutí do dalších průmyslových odvětví. Z banky, jež byla na konci roku 1925 i vinou vlastní neuvážené expansivní politiky ve značně kritickém stavu, se za necelé čtyři roky (do závěru 1929) stala i jejich nesporným přičiněním poměrně solidní peněžní instituce středního rozsahu.

Trvající nadřazenost správní rady při povolování některých významnějších bankovních operací byla ve druhé polovině dvacátých let vcelku funkční. Sloužila k vnitřnímu posílení ústavu s prvořadým cílem vybudovat stabilní okruh solventní klientely.

I novou správní radu tmelil politický agrarismus. Na rozdíl od předchozí doby však politické impulsy většinou nepřicházely do banky zvnějšku, ale naopak především V. Stoupal a B. Novák využívali svého postavení v hospodářské sféře agrárního hnutí pro posílení politických ambic. Materiální a politické ovlivňování hrálo vždy důležitou roli. Předsednictvo Republikánské strany zemědělského a malorolnického lidu si po celá dvacátá léta podrželo vrcholnou gesci nad obsazením správní rady a považovalo se i za určitého patrona celého ústavu.

Správní rada Agrární banky měla být podle platných stanov dvanáctičlenná. Vinou neustálých změn a přesunů však tohoto počtu do roku 1929 (kromě krátkého období po vzniku republiky) nikdy nedosáhla. Nezanedbatelný vliv si ve správní radě udržela Ústřední jednota hospodářských družstev, která zde byla zastoupena do roku 1924 třemi členy (V. Donátem, F. Kroiherem a svým předsedou J. Dvořákem). V roce 1926 se složení správní rady ustálilo na devíti členech, z čehož takřka jedna čtvrtina (konkrétně F. Kroiher a E. Šuster) zastupovala Ústřední jednotu. Okresní hospodářské záložny byly v roce 1920 oslabeny resignací A. Škuthana a měly ve správní radě Agrobanky pouze jednoho reprezentanta v osobě J. Rathouského.⁴⁰⁾

Druhým nejdůležitějším výkonným orgánem bylo ředitelství. Jeho funkční náplň nezaznamenala proti minulému období podstatnější změny. Udrželo si i určitý stupeň dříve vydobyté autonomie. K jistému otřesení důvěry ve schopnosti vedoucího managementu došlo v letech 1923-1925, kdy musela být Agrobanka sanována ze zvláštních fondů. Tento otřes však způsobily nejen nedostatky při vedení a zajišťování obchodů, ale i objektivní podmínky hospodářské a měnové povahy v Československé republice.

Personální složení ředitelství zůstalo v podstatě stejné jako za monarchie. Podle příslušné literatury stanov se po válce nemělo nic měnit ani na jeho působnosti. Do konce roku 1925 však na sebe strhlo rozhodující vliv při výběru nových bankovních kontaktů a podstatněji zasahovalo i do vývoje celého ústavu. Od poloviny dvacátých let byla jeho činnost více podřízena renovované správní radě. Svědčí o invenci jejích členů, že ani po krizovém otřesu nevystupovali vůči ředitelství z pozic nadřazeného a nekompromisního mentora. Pokud zasahovali, šlo spíše o odborná doporučení a rady, které alespoň z vnějšího pohledu neohrožovaly autoritu ředitelství. Jestliže dokázalo správní radu přesvědčit o dobrých vyhlídkách navrhovaných transakcí, setkávalo se s porozuměním.

Váhu ředitelství posilovala i narůstající prestiž vrchního ředitele Karla Svobody, jehož postavení upevnila funkce místopředsedy a poté i předsedy Svazu československých bank jako vrcholné zájmové organizace akciových bankovních ústavů.

Další osobností, jejíž postavení bylo v Agrární bance doslova neotřesitelné a která působila ve prospěch ředitelství i celého odborného vedení, byl JUDr. Stanislav Švehla. I v dobách první republiky bylo S. Švehlovi a jeho advokátní kanceláři ponecháno vedení právní agendy ústavu, což bylo dosti neobvyklé. Svědčí to tudíž o jeho skutečně výsadní pozici, která byla dána i jeho rodinnými a osobními vazbami. Ve dvacátých letech se dr. Švehla ještě více sblížil s K. Svobodou a stal se mu spolehlivou oporou i v kolizních situacích. Dominantní místo K. Svobody a S. Švehly nemohl výrazněji narušit ani úspěšně prosazený nárok Ústřední jednoty hospodářských družstev na jedno místo v ředitelství. Oba již měli dostatek zkušeností i možností jak eliminovat případnou nežádoucí pozornost či aktivitu. (Otázkou zůstává, kolik transakcí i konkrétních tahů ve vnitřním organismu banky bylo nadhozeno, probráno a promyšleno ve stolní společnosti JUDr. Stanislava Švehly scházející se v Francouzské restauraci Obecního domu.)⁴¹⁾

Postavení K. Svobody a S. Švehly v bance zajišťoval i příznivý postoj předsedy správní rady J. Dvořáka k ředitelství, postoj který zůstal i po válce nezměněn. Nový předseda správní rady B. Novák pokračoval v jeho intencích. Od druhé poloviny dvacátých let však muselo ředitelství respektovat nový „ozdravovací směr“ bankovní politiky, který prosazovali především hospodářští experti z Moravy. Výhodou bylo, že se po první světové válce otevřel větší prostor pro iniciativu ředitelství v kreditních transakcích, když ho správní rada zplnomocnila v prosinci roku 1920 k povolování úvěrů až do výše 1 milionu Kč.⁴²⁾

Úměrně s vlivem ředitelství vzrůstala v Agrární bance pozice odborného vedení, které bylo oproti ředitelství širším, ale nikoliv oficiálním statutárním orgánem, do něhož vlastně patřil celý vedoucí úřednický aparát. V souladu s novými možnostmi a rozšiřováním bankovních obchodů se zvyšoval počet odborných ředitelů. Zatímco v roce 1919 v ústavu kromě vrchního ředitele působili pouze tři odborní ředitelé, stoupl jejich počet do závěru dvacátých let na dvojnásobek. Odborné vedení mělo v bance svůj nepopiratelný význam a váhu, neboť bylo vlastním prováděcím článkem bankovních úkonů, bezprostředním výkonným instrumentem obchodů i hospodaření agrární instituce. Především do poloviny dvacátých let vystupoval představitel bankovního managementu vrchní ředitel Karel Svoboda při jednáních se statutárními orgány jako rovnocenný partner. (V této době se pozice úřednictva operativy Agrobanky rámcově přiblížila postavení managementu Živnostenské banky.)

Třetím statutárním útvarem ústavu byla dozorčí rada. Dosud nevýrazný orgán se zviditelnil po přijetí bankovních zákonů z roku 1924. Na jejich základě museli i funkcionáři a úředníci Agrobanky činnost tohoto institutu respektovat.⁴³⁾ Se stoupající aktivitou narůstal i počet členů dozorčí rady. V letech 1919-1923 byla tříčlenná. Od roku 1924 čtyřčlenná, o dva roky později byly kromě řádných členů voleni i dva náhradníci a od roku 1929 byl ještě přibrán pátý člen. Upevňující se kontrola směrem dovnitř ústavu měla do budoucna zamezit nežádoucím a neuváženým rozhodnutím managementu v celé škále bankovních obchodů. Kandidáty do dozorčí rady vybírala, v souladu se svou novou pozicí v ústavu, správní rada. V konečné instanci je schvalovalo předsednictvo výkonného výboru agrární strany. Místa byla obsazována výhradně představiteli okresních hospodářských záložien.

Faktické pravomoci dozorčí rady se ještě zvýšily od roku 1925, kdy se správní rada ve vši korektnosti, ale také se vši rozhodností pokoušela získat přehled o bankovních obchodech a nechala přezkoumat všechny druhy povolených úvěrů. Předseda dozorčí rady či jeho zástupce byli také pravidelně zváni na zasedání správní rady ústavu. Nebylo proto divu, že nové poměry vedly k latentnímu napětí mezi dozorčí radou a ředitelstvím, které vyvrcholilo na počátku léta roku 1927. Tehdy představitelé dozorčího orgánu vystoupili ve správní radě se stížností, že ředitelství nepředkládá ke kontrole všechny materiály, jež by měly být prověřeny. Ředitelství pak muselo dokazovat, že postupuje přesně podle stanov a jednacního řádu banky. Je zajímavé, že se správní rada s tímto vysvětlením spokojila.⁴⁴⁾ Tato konkrétní příhoda naznačuje, že správní rada sice vytvářela z dozorčí rady poměrně nepříjemnou dohlížecí instituci, sama se však ostřejším konfliktům s ředitelstvím i odborným vedením snažila pokud možno vyhnout.

Celkově se dozorčí rada stala ve druhé polovině dvacátých let samostatnějším, aktivnějším a významnějším útvarem, než tomu bylo dříve. Výrazněji zde zapůsobily bankovní zákony a nepochybně i naznačený záměr inovované správní rady posílit vnitřní kontrolní mechanismy v bance.

Státní dozor v Agrární bance vykonávalo za první československé republiky ministerstvo financí prostřednictvím vládního komisaře a jeho náměstka. Tito funkcionáři byli jmenováni z vyšších úředníků ministerstva. Vládní komisař či jeho zástupce se účastnili schůzí správní rady s povinností sledovat celkový vývoj a působení peněžního ústavu. Hlavním zájmem bylo zabránit, aby banka poškozovala fiskální i jiné interesy státu. Zároveň však měl vládní komisař (alespoň teoreticky) hájit Agrobanku ve vládních institucích, případně tlumočit její „gravamina a desideria“. Vládní komisař (nebo jeho náměstek) do vlastní činnosti ústavu nezasahovali. Jejich dohled měl víceméně formální ráz.

Dvacátá léta byla ve znamení bouřlivého rozvoje vnitřních organizačních struktur Agrární banky. Reorganizaci a celkovou modernizaci odborných oddělení si vynutily vnitřní i vnější objektivní důvody. K interním příčinám náležel nárůst vlastních mobilních zdrojů, zejména radikální vzestup vkladů na běžné účty i na vkladní knížky ještě za války. Ten byl natolik pronikavý, že jej ústav jen obtížně absorboval. Po převratu v roce 1918 proto banka mohla bez problémů rozšířit svoji podnikatelskou základnu. Vnější impulsy pro rozkvět přinášel politický vývoj v novém státě, ve kterém gestor Agrobanky - Republikánská strana zemědělského a malorolnického lidu získala neobyčejně vlivné postavení. Kromě vybudování solidní hospodářské báze na českém venkově dobyla i velice významné pozice v politice i v institucích státní správy. Čeští a postupně i slovenští sedláci rozšiřovali svůj půdní fond, slibně se vyvíjelo agrární družstevnictví. Zakladatelské úsilí se promítalo do průmyslu spojeného se zemědělstvím. Bohatě (především na Moravě) byl využit proces nostrifikace k ovládnutí důležitých potravinářských podniků. Na počátku dvacátých let působila na mentalitu agrárních představitelů a nepochybně i na psychiku jimi protěžovaných bankovních manažerů euforie z dobyté moci a z možností, které se v republice otevřely. I opatrnější úředníci se museli „velkorysejším postupům“ přizpůsobit. K uspokojení podnikatelských požadavků byl ústav nucen přejít na pružnější a časově méně náročný kontakt se zákaznictvem. To vedlo ke zřizování nových organizačních složek i k modernizaci činnosti původních struktur. Nově uplatňovaná expansivní bankovní politika z prvních let Československé republiky však v sobě nesla potenciální rizika, která se projevila za deflační krize. Po sanaci banky a nástupu renovované správní rady vcelku ustala větší kvantitativní výstavba odborných oddělení. Základem se stalo kvalitativní propracování a zefektivnění činnosti bankovního aparátu.

Bezprostředně po převratu v roce 1918 začala Agrobanka přebudovávat své štábní organizační útvary. Jejich restrukturalizace a doladování činnosti však trvaly poměrně dlouho a byly dovršeny vlastně až kolem roku 1927.

Pro agendu ředitelství a odborného vedení Agrární banky byl v roce 1919 vybudován tzv. ředitelský sekretariát. Tento útvar organizačně zajišťoval a archivoval protokoly statutárních orgánů banky, jejich vnější a vnitřní korespondenci, písemnosti o personálních záležitostech apod. O několik let později byl na popud ředitele Karla Waignera založen tzv. komerční sekretariát, který zabezpečoval i kontroloval některé bankovní obchody a dohlížel na agendu odborných oddělení. Právě K. Waigner byl realizátorem většiny změn směřujících ke zkvalitnění a modernizaci organizační struktury banky. Patřil tedy k manažerům, kteří byli schopni dalšího rozvoje a jejich postup v úřední hierarchii se bance vyplatil.

Je pozoruhodné, že ani po válce nepřestalo v pražské centrále působit specifické bankovní oddělení. Jeho úkolem bylo zajišťovat kontakt s ostatními vnitřními strukturami ústavu, vést přehled o bankovním podnikání a kontrolovat činnost organizačních útvarů. Jeho aktivity se tedy v některých případech nutně musely překrývat s komerčním sekretariátem.

Uvedené oddělení bylo určitou zvláštností (až kuriozitou) agrárního ústavu v porovnání s jinými komerčními bankami. Zpočátku bylo znakem ještě nevyzrálé bankovní instituce, která se teprve učila podnikat. Paradoxně však přežilo i dvacátá léta a vlnu restrukturalizace.

Na základě zákonů z roku 1924 musela i Agrobanka zřídit samostatné revizní oddělení. To jako jediné z organizačních útvarů nepodléhalo ředitelství, ale přímo dozorčí radě, čímž ještě posilovalo její pozici uvnitř banky. Revizní oddělení zasahovalo a zjednávalo nápravu při různých problematických obchodech. Zabránilo rovněž několika malverzacím vyšších úředníků. Dosavadní občasná „finanční výpomoci“ širšímu okruhu známých a přátel se pod bdělým okem rigorózního šéfa revize J. Tatara omezily na minimum. Revizní oddělení se tak stalo jednou z nových organizačních složek, které pomohly postavit agrární peněžní ústav doslova na nohy.⁴⁵⁾

Kromě přežívajícího bankovního oddělení byla dalším specifikem instituce skutečnost, že právní agendu nadále vykonávala advokátní kancelář JUDr. Stanislava Švehly ve Vladislavově ulici č. 1. Ta zajišťovala obchodní právní smlouvy, řešila po juristické stránce i vnitroústavní spory atp. Činnost kanceláře pokrývala prakticky všechny obory bankovní aktivity: od pozemkových obchodů přes právní zajištění důležitých úvěrů až po vypracování podmínek konsorciálních účastí. Hlavní podíl náležel JUDr. S. Švehlovi, jemuž ve složitějších případech v bance pomáhali JUDr. S. Kubr a posléze zejména JUDr. A. Haman.

Oproti štábním útvarům ústavu fungovala provozní oddělení instituce jako hlavní pokladna, jednotlivé pokladny, směnárna a účtárna ve zcela nezměněné formě. Obdobné provozní jednotky měla každá obchodní akciová banka. Bylo je proto možné modernizovat a racionalizovat jejich fungování. Strukturálně však nebylo co měnit.

Po vzniku samostatné republiky se z dosavadního předimenzovaného bankovního oddělení vyčlenilo několik nových útvarů. Již začátkem roku 1919 vznikla oddělení vkladních knížek a oddělení burzovní. Zřízení prvního útvaru bylo přímým důsledkem téměř geometrického nárůstu vkladů v Agrární bance, což souviselo s významem zemědělství a s vysokými cenami potravin v době války. V burzovním oddělení rezonovalo obnovení činnosti Pražské burzy pro zboží a cenné papíry v srpnu 1919. Agrobanka byla jedním z prvních ústavů, který na ní zaujal místo v kulise i v šraňku.⁴⁶⁾

K. Waigner byl i iniciátorem založení devizového oddělení, k němuž došlo dne 5. dubna 1922.⁴⁷⁾ Jeho ustanovení navazovalo na uvolnění devizových obchodů pro podnikatelské účely v rámci celkové liberalizace naší ekonomiky na počátku dvacátých let. Výraznější rozvoj jeho činnosti pak nastal po definitivním vítězství deflační politiky. Transakce s devizami dosahovaly několik milionů Kč. Zapojení do těchto operací umožňovalo i skrytou spekulaci na vyšší zisk, což bylo (i je) v bankovním světě zcela běžné. Důležitou součástí aktivit devizového oddělení bylo zajišťování valut pro předprodeje cukru koncernových podniků a realizaci akreditivních obchodů.⁴⁸⁾

Úvěrové oddělení sjednávalo podmínky větších zápůjček a kontrolovalo splátky ve stanovených termínech. Teritoriálně jeho působnost zahrnovala zejména střední Čechy. Mohlo však prověřovat i realizaci větších kreditů u filiálek. Úvěrové oddělení centrály pracovalo hlavně s akciovými společnostmi, společnostmi s ručením omezeným, komanditními společnostmi i soukromými firmami celostátního charakteru, které byly domicilovány v Praze. Provádělo i financování veřejných korporací, měst i soukromníků. U Agrární banky tvořili většinu soukromníků majitelé pozemků. Právě toto oddělení úvěrovalo koncernové podniky ústavu a ve spolupráci s dalšími bankami zajišťovalo i konsorciální kredity různým společenstvem.

Pro usnadnění kontroly jednotlivých filiálek bylo při ústředí v Praze zřízeno oddělení poboček. To dohlíželo na řádný chod filiálek a podávalo o nich pravidelné zprávy ředitelství. Pobočky byly tomuto oddělení podřízeny především po organizační stránce.

Z vlastních odborných oddělení banky pokračovala v době první československé republiky ve své činnosti: oddělení pro zboží, oddělení pozemkové, strojní a uhelné. V roce 1919 se z oddělení pro zboží opět vyčlenilo samostatné oddělení semenářské. V témže roce bylo založeno i perspektivní oddělení cukerní, což přímo organizačně předjímalo budoucí rozkvět tohoto oboru podnikání ve sféře Agrární banky.

Aktivita oddělení pro zboží se však na počátku existence ČSR nemohla dostatečně rozvinout. Systém vázaného hospodářství uplatňovaný v prvních letech republiky nedovoloval volně obchodovat se zemědělskými produkty, potravinami ani s umělými hnojivy. Právě tyto komodity tvořily vlastní *râison d'être* Agrobanky, kde za normálních podmínek liberálního obchodu získávala značný profit. Nepříznivé okolnosti se promítly i do nedobrych hospodářských výsledků tohoto útvaru v poválečné době. Situaci nezlepšilo (a vlastně ani zlepšit nemohlo) ani zavádění odboček oddělení pro zboží u nových filiálek.⁴⁹⁾ Na-

víc tradiční odběratelé v Německu a Rakousku nemohli v důsledku propastných kursových rozdílů a katastrofálního stavu své měny platit za dodávky a banka utrpěla ztráty. Kromě pekuniární újmy pozbyla i tamější trhy.

Zhoubné účinky vázaného hospodářství a ekonomické recese v okolních zemích na oddělení pro zboží ještě prohloubila počínající krize v roce 1922. Pro banku se provozování obchodů zejména se zemědělskými produkty stalo neúnosné. Proto ještě během roku 1922 oddělení pro zboží zrušila. Tyto struktury pak byly odbourány i u filiálek. Podobný osud stihl i obnovené semenářské oddělení. To bylo zlikvidováno rovněž v roce 1922 pro nedostatek obchodních příležitostí, pokles cen semen a omezení jejich exportu do zahraničí.

Poválečné obchody strojního oddělení značně utrpěly odvětvovou krizí, která postihla výrobce zemědělských mechanismů v ČSR. Vleklé obtíže začaly již v prvních měsících po skončení světové války, kdy se nedostávaly základní suroviny, polotovary a v napjaté situaci bylo nezbytné řešit nazrávající sociální problémy zvyšováním mezd. Zároveň se zúžily odbytové možnosti a firmy neměly dostatek vlastních prostředků na nutné investice.

Nepříznivé poměry na trhu hospodářských mechanismů vážně poznamenaly i strojní oddělení Agrobanky. To za stoupající konkurence i ze stavovských důvodů nemohlo požadovat za výrobky, jež prodávalo na své nostro nebo v komisi, přemrštěné ceny. Při vývozu se nepříznivě projevila nadměrná hodnota československé měny. Státy s hyperinflací dodávaly své zboží samozřejmě levněji a pro odběratele výhodněji. Váží však i tuzemský prodej. Takřka se utlumil odběr strojů u velkostatků, jejichž majitelé z obav před pozemkovou reformou přestali mít zájem o obnovu a rozšiřování svého technického parku. Prodej ztěžovala i celková agrární krize, daňové zatížení pozemkového majetku a tarifní politika, jíž byl postižen i vývoz do východních částí republiky. Zemědělci se také oprávněně zdráhali nakupovat za drahé peníze méně kvalitní zboží. (Válka opotřebovala stroje v továrnách, chyběly kvalitní suroviny a uvolnila se pracovní a obchodní morálka.) Ze všech těchto důvodů se strojní oddělení Agrobanky dostalo před polovinou dvacátých let do permanentního debetu.⁵⁰⁾ Vzhledem k zaměření peněžního ústavu však bylo obtížné řešit situaci radikálně. Odborné vedení proto přijalo se značným ulehčením možnost zbavit se obchodů se zemědělskými stroji s poukazem na bankovní zákony. V prosinci 1925 bylo strojní oddělení při ústředí definitivně rozpuštěno. Komisionářské obchody s tímto artiklem převedla banka nejdříve (v listopadu 1924) na své koncernové podniky: Agroferru v Kunčicích u Ostravy a Rolnické strojírny a slévárny, dříve A. Dobrý v Mladé Boleslavi. Později těmto společnostem obchod se zemědělskými mechanismy opět odňala a svěřila jej s konečnou platností Strojárnám Agrární banky.

Uhelné oddělení se utvářelo při pražském ústředí Agrobanky v posledních válečných měsících. Tehdy se banka snažila využít příznivých okolností, aby se napojila na některé velkoobchodní firmy s uhlím. Následovala tak Ústřední jednotu hospodářských družstev v zásobování českého venkova potřebným palivem. Organizačně i personálně byl nový útvar dobudován po získání vlastních dolů Jan a Oskar v mostecko-duchcovské pánvi. Uhelné oddělení kupovalo na vlastní účet a také komisionářsky zprostředkovávalo prodej tohoto energetického artiklu. V tuzemsku se orientovalo na výhodné státní zakázky, kde mohlo očekávat pomoc politického gestora Agrobanky, Republikánské strany zemědělského a malorolnického lidu. V poměrně značné míře vyváželo uhlí do zahraničí. Činnost tohoto útvaru byla úspěšná. Vykazoval stálý zisk a pro banku získával permanentní finanční zdroje.⁵⁰⁾

Obdobně jako u ostatních druhů zboží byla banka nucena zřici se oficiálně od roku 1925 svých obchodů naostro i u uhlí a svoji aktivitu omezit pouze na komisionářský prodej. V podstatě se ovšem nic nezměnilo. Jako majitelka několika dolů měla Agrobanka z obchodů s jejich uhlím i nadále zisk - nyní sice formou provize, ale ta se de facto rovnala výši dřívějších příjmů z transakcí na vlastní účet. Profit uhelného oddělení se ještě zvýšil v roce 1927, kdy byla založena dceřinná společnost pro velkoobchod uhlím, o rok později modifikovaná na firmu Centrokarbon. Lukrativnost operací byla i důvodem, proč se vedení Agrární banky snažilo uhelné oddělení udržet co nejdéle, a to i v době, kdy to již do značné míry odporovalo bankovním zákonům. Nakonec bylo v roce 1929 přece jen zrušeno, pro ústav ovšem bezbolestně, neboť jeho agendu převzala Agrokarbona, s.r.o. Na ní měla ovšem banka stoprocentní účast.

Zcela nově bylo po I. světové válce vybudováno cukerní oddělení. Jeho vznik souvisel s eminentním zájmem agrárního hnutí získat dominující vliv v moravských cukrovarech, kde se v nebývalé míře otevřel podnikatelský prostor, a tím možnosti pro Agrobanku. Dosavadní vlastníky a financiéry - vídeňské velkobanky a cukerní magnáty - bylo možné vytlačit v procesu nostrifikace a s ní spojené repatriace kapitálu. Příznivé podmínky ještě podpořila téměř astronomická inflace v sousedním Rakousku. Expanzi v cukrovarnické oblasti podněcovala zvláště agilní skupina moravských agrárníků orientovaných na řepářství, s politickou podporou republikánské strany a finančním zajištěním Agrobanky, Moravské agrární a průmyslové banky a v nezanedbatelné míře i Pražské úvěrní banky.⁵¹⁾

V souladu s cílem získat cukrovary na jižní Moravě a Hané bylo cukerní oddělení založeno nejprve (v roce 1920) při filiálce v Olomouci, kde mohlo operativně získávat kontakty s jednotlivými cukrovarnickými subjekty a využívat znalostí místních poměrů. Poté co si Agrární banka zajistila v řadě těchto

podniků finanční a konsorciální vliv, bylo cukerní oddělení ještě na počátku dvacátých let přeloženo k pražskému ústředí. V Praze se tehdy v nejvyšší rovině koncentrovalo cukrovarnické podnikání. V hlavním městě státu měl své sídlo Ústřední spolek československých průmyslníků cukerních a působila zde i burza pro zboží a cenné papíry. Vzhledem ke komunikačním spojům, a tím i dostupnějším informacím zde bylo rovněž možné dříve reagovat na změny v situaci na světovém cukerním trhu nehledě na případnou podporu agrární strany i vládních úřadů, v nichž měla své stoupence. Lví zásluhu na převedení středomoravských a jihomoravských cukrovarů do zájmového okruhu Agrobanky si získali zejména talentovaný agrární národohospodářský praktik Viktor Stoupal a dále Ing. Oskar Čermák, generální ředitel Státních lesů a statků, který se tak republikánské straně ve své úřední funkci plně zhodnotil.

Během asi deseti let získala Agrární banka do svého koncernu řadu cukrovarnických závodů na střední a jižní Moravě. K nim přibyly i některé významné cukrovary ve východních Čechách, trebišovský cukrovar na Slovensku a vavrovický cukrovar ve Slezsku. Oddělení rovněž prodávalo cukr koncernových podniků. Takové obchodní spojení mohlo být buď výhradní, nebo částečné, u moravských akciových cukrovarů především v konsorciu s Pražskou úvěrní bankou. Od roku 1926 bylo cukerní oddělení bankovními zákony donuceno oficiálně zastavit obchody na nostro. O pekuniárně lukrativní prodej cukru však nepřišlo, neboť vzniklá společnost Agrocukr, s výsadním postavením banky, v transakcích bez přerušení pokračovala.⁵²⁾ Kromě komisionářských obchodů zůstaly cukernímu oddělení předprodeje „bílého zlata“ do zahraničí i v tuzemsku. Sjednávalo a povolovalo periodické kampaňové úvěry a využívalo i jiné formy přechodných finančních výpomocí.

Cukerní oddělení patřilo k nejvýnosnějším útvarům Agrobanky. Vedle rozdílu mezi nákupní a prodejní cenou (do roku 1926) inkasovalo velmi slušné obnosy za zprostředkovatelské provize z komisionářských obchodů od jednotlivých koncernových cukrovarů.

Zvláštní místo a úlohu v organizační struktuře ústavu mělo pozemkové oddělení. Do něho vkládalo vedení Agrární banky velké naděje. Již v období Rakousko-Uherska provozoval tento útvar výhodné obchody a stal se v jistém smyslu páteří podnikatelské aktivity agrární peněžní instituce. Oddělení bylo agilní a mělo úspěchy i za situace, kdy některá mocenská centra a především nobilita soustředěná kolem panovnického dvora i kolem následníka trůnu nepřály převodům pozemků do rukou sedláků i dalších „neurozených“ sociálních vrstev. Nebylo náhodou, že jeden z prvních (revolučních) požadavků nastupující české venkovské elity byl po 28. říjnu 1918 zaměřen na změnu držby půdy šlechtických a církevních velkostatků. Pozemková reforma se stala jedním ze

stěžejních bodů inovovaného politického programu agrární strany. Stavovská banka českých zemědělců se proto záhy vžila do představy, že bude orgánem, kterému bude svěřena vlastní realizace reformy a s tím i dosud netušené podnikatelské možnosti.

Těsně po vydání zákona o obstavení velkostatků v listopadu 1918⁵³⁾ se právě pozemkové oddělení Agrární banky snažilo využít příležitosti. Iniciovalo vytvoření zvláštní komise k provádění pozemkové reformy, do níž byli vysláni dr. V. Vaněk a dr. S. Švehla.⁵⁴⁾ Na návrh této komise byla v únoru 1919 zřízena tzv. kolonizační kancelář. Jí byly svěřeny organizační přípravy k praktickému zahájení pozemkové reformy. Prostřednictvím kolonizační kanceláře na sebe chtěla Agrobanka strhnout vlastní provádění půdních transakcí. Než však k tomu mohlo dojít, ocitly se připravované půdní přeměny ve víru politického boje. Ostrá výměna názorů o hloubku a způsob uskutečnění pozemkové reformy propukla především mezi agrární stranou a sociální demokracií. Agrární představitelé pak museli v zájmu prosazení svého pojetí prezentovat změny v držbě půdy jako proces celostátního významu a charakteru. Řadu aspektů bylo třeba zprůhlednit a převést na legislativní i exekutivní instituce státu. Přípravná fáze byla přesunuta do parlamentu. Agrární banka a tím i její pozemkové oddělení tak byly z celé akce v podstatě vyřazeny.⁵⁵⁾ Definitivní tečku za ambicemi agrárního peněžního ústavu hrát prim při provádění pozemkové reformy učinilo založení Státního pozemkového úřadu v roce 1920. Ten se stal kompetentním činitelem pro převody velkých zemědělských majetků na našem území.⁵⁶⁾

Agrární banka se tak dostala na roveň ostatních komerčních ústavů, které prováděly pozemkové transakce. Obchody s půdou mohly být provozovány pouze se souhlasem Státního pozemkového úřadu. V jeho čele sice tehdy stál agrárník JUDr. Karel Viškovský, ovšem další vedoucí představitelé byli již z jiných politických stran - např. viceprezidentem byl sociální demokrat J. Malý, takže otevřené zásahy ve prospěch Agrobanky nebylo možné provádět.

Banka byla vývojem značně zklamána. Hledala však náhradní řešení v odborné rovině. V září 1920 také podnítila zainteresované ústavy k sezení, na kterém si vymezily zájmové sféry v půdních transakcích.⁵⁷⁾

Přes veškerou snahu eliminovat tuto „nepřízeň osudu“, nesla Agrobanka neúspěch svého úsilí dominovat při provádění pozemkové reformy těžce. Operace s pozemky považovala za jádro svých podnikatelských aktivit. Navíc měla z dřívější doby v povědomí povzbuzování předáků agrárního hnutí, aby se stala nástrojem, který bude napomáhat snu každého sedláka o rozšíření gruntu. Vedení banky proto ani nenapadlo, že ústav bude v této záležitosti odsunut na vedlejší kolej, a to nakonec i se souhlasem své protektorské strany. (Pravda, se souhlasem vysloveným zřejmě „se skřípáním zubů“ a pouze u vědomí nutného

kompromisu, ale přesto daným.) Její nevoli ještě zvyšoval postup Státního pozemkového úřadu, který v reformním procesu hrál prvořadou roli, přičemž se Agrobanka i celkem oprávněně považovala za instituci odborně i empiricky daleko fundovanější a povolanejší.

V průběhu dvacátých let se však ústav přece jen dočkal a mohl uplatnit své zprostředkovatelské i poradní schopnosti a realizovat operace na nostro u některých větších půdních komplexů. Přes všechny nesnáze i limitující překážky byla za její přímé asistence provedena parcelace pěti panství a patnácti velkostatků. Kromě toho rozprodalo pozemkové oddělení několik desítek větších selských hospodářství i menších rolnických usedlostí, což naznačuje složitou ekonomickou situaci zemědělců, zejména za krizových otřesů.⁵⁸⁾

Změna státní formy a nové možnosti v Československé republice vytvořily příznivé předpoklady i pro teritoriální rozvoj podnikatelské činnosti Agrární banky. Do roku 1918 byla její filiálková síť provinciálně omezena na oblast jižních a části západních Čech, na Jičínsko, Českomoravskou vrchovinu a okolí Brna. Při poměrně silné konkurenci silnějších peněžních ústavů v českých zemích byl nedostatečný průnik na venkov jednou z brzd většího rozkvětu bankovní činnosti.

Po vzniku nového státu byly v krátké době za systematické organizační i politické podpory agrární strany dosavadní územní bariéry překonány. Tím se Agrobance otevřela cesta do dalších oblastí Československa. Ústav se příležitosti rychle chopil a až s horečnou nedočkavostí začal zakládat nové filiálky i expozitury. Svoji úlohu zde sehrála i skutečnost, že jeho depozita byla v závěru války doslova přeplněna stamilionovými vklady a banka tak měla dostatek volného kapitálu.

Vedle původních filiálek v Českých Budějovicích, Brně a Jičíně založila pražská centrála v období od prosince 1918 do konce roku 1919 v Čechách pobočky v Plzni, Pardubicích a přeměnila expozituru v Příbrami ve filiálku. Na Moravě byly ve stejné době zřízeny pobočky v Kroměříži a Olomouci. Úrodná oblast Hané byla určitou baštou agrárního hnutí a nové filiálky měly všechny předpoklady k úspěšnému rozvoji. Mohly rovněž účinně napomáhat hospodářské prosperitě středomoravských sedláků i stabilizaci a mohutnění potravinářských podniků, které navazovaly na zdejší vyspělé intenzivní zemědělství.

Nejsilnější po stránce kapitálové, obrátů i personálního obsazení byla pobočka Agrární banky v Brně. Ta se snažila, aby se svým způsobem stala ústředím pro Moravu a podřídila si v těchto intencích i obě nové filiálky. V tomto úsilí měla podporu moravských představitelů Republikánské strany zemědělského a malorolnického lidu K. Sonntága a J. Starošíka, kteří zasedali v jejím představenstvu. Snahy brněnské pobočky o „zemskou autonomii“ na Moravě

však s nevolí sledovala pražská centrála, z jejíž kontroly se tato filiálka pokoušela do určité míry vymknout. Funkcionáři a management ústředí Agrární banky proto připustili pouze operační podřízení poboček v Olomouci a Kroměříži Brnu. Ovšem v obchodních a podnikatelských otázkách měly být obě filiálky nezávislé a podléhat jen Praze.⁵⁹⁾ (Brněnská pobočka tak sice formálně dosáhla svého cíle a vědomí její prestiže bylo uspokojeno, ale faktickou kontrolu a přehled o podnikání olomoucké a kroměřížské filiálky nezískala.)

Po ustavení Československé republiky projevila Agrární banka za podpory místních představitelů republikánské strany eminentní zájem o expanzi na území Slovenska a Podkarpatské Rusi. Opřít se zde mohla o budované agrární organizace i slovenské stranické prominenty, které naopak finančně podporovala a posilovala. Oproti bankovně již takřka obsazeným českým zemím skýtal východní část státu lákavé možnosti pro kapitálovou expanzi i rozšíření vlastních struktur, i když možnosti vkladových akvizic byly omezené. Již v zimě roku 1918 se uvažovalo o dvou alternativách lokace pobočky pro západní a střední Slovensko. Vedle Bratislavy přicházely v úvahu i Nitra, pravděpodobně s ohledem (a případně i na jistý podnět) přívržence agrárního hnutí, biskupa P. Okánika. Nakonec ve prospěch založení filiálky v Bratislavě rozhodly především organizačněsprávní důvody a výhody hlavního města země a jejího politického i hospodářského centra. Z místních agrárních prominentů se o její vznik zasloužili zejména JUDr. P. Blaho, L'. Medvecký a JUDr. M. Hodža.⁶⁰⁾ Kromě Bratislavy byly později založeny pobočky v Košicích a Užhorodě, které se projeví jako perspektivní a jejichž obchody byly v porovnání s jinými organizačními jednotkami tohoto typu rozsáhlé, což souviselo i s financováním pozemkové reformy a částečným převzetím vlivu bývalých budapeštských, resp. vídeňských bank.

Na počátku dvacátých let byl rozšířen počet českých filiálek Agrobanky ještě o Tábor, který byl přirozeným střediskem méně zámožné, ale tradičně silně zemědělské oblasti. Teritoriální expanze dvacátých let zasáhla i východní Čechy, kde byla dosavadní jičínská pobočka doplněna v roce 1923 o filiálku v Hradci Králové. Dověřena byla i organizační síť Agrobanky na Moravě, kde vznikla v roce 1924 expozitura v Břeclavi, která se v důsledku radikálního nárůstu transakcí již následujícího roku změnila na pobočku.⁶¹⁾

Filiálky soustředily svoji činnost na hlavní oblasti bankovně-podnikatelských zájmů Agrární banky. Teritoriálně pokrývaly většinu ekonomicky závažného území ČSR. Do roku 1924 obchodovaly se zemědělskými produkty, potravinami i dalšími surovinami potřebnými k rozvoji zvláště potravinářského průmyslu a selských hospodářství. Koupě i prodeje byly prováděny na nostro jednotlivých poboček, byla však využívána i forma komisionářských obchodů.

Nemenší význam pro bankovní podnikání filiálek měla úvěrní a zakladatelská činnost v průmyslu i zemědělství, depozitní obchody, pozemkové transakce apod. Charakteru a struktuře podnikatelských aktivit byla přizpůsobena vnitřní organizace i operativa poboček.

V důsledku bankovních zákonů z roku 1924 zanikly obchody na vlastní účet a redukováno bylo i komisionářské zprostředkovatelství. Lukrativní transakce se přesunuly do společností s výsadním postavením našeho agrárního peněžního ústavu. Cukerní obchody včetně předprodejů byly svěřeny nově zřízené firmě Agrocukr. Obchod se stroji převzaly: Rolnická strojírna a slévárna, dříve A. Dobrý v Mladé Boleslavi, Agroferra v Kunčicích a později též Strojírny Agrární banky.

Financování průmyslových závodů a depozitní obchody pokračovaly bez zřetelnějšího omezení. Úspěšná byla v českých zemích zejména vkladatelská činnost. Vzhledem k příznivému klimatu na venkově, které ústav vhodně spoluvytvářel a pečlivě udržoval, tvořily vklady poboček podstatnou část úložek Agrární banky vůbec.

Přes veškeré úsilí však filiálky utrpěly v první polovině dvacátých let citelné ztráty. Centrála na to reagovala zhruba v letech 1924-26 celou řadou organizačních a personálních změn, které se později v hospodaření poboček příznivě odrazily.

Výstavba filiálkové sítě Agrární banky byla ve své podstatě uzavřena v roce 1926. Pro další léta tak vznikla poměrně spolehlivá a perspektivní opora k rozšíření podnikatelské činnosti ústavu prakticky na teritorium celé republiky. Otevřel se tak prostor k navázání dalších bankovních kontaktů a systematictější práci instituce.

* * *

Po organizační stránce se do vypuknutí první světové války Agrární banka podařilo konsolidovat a stabilizovat na perspektivní úrovni. Organizační skladba ústavu byla v počátečních letech poznamenána všemi atributy začínající instituce. Nezkušenost a jisté tápání se projeví např. v postupném vydělování jednotlivých oddělení z původně univerzálního štábního útvaru (tzv. oddělení bankovního). Teprve po jisté době se dařilo budovat profesionálně fungující vnitřní organismus banky, který se do budoucna mohl stát krystalizačním jádrem struktur nezbytných k plnění proponovaných úkolů. V podmínkách úvě-

rové a peněžní soustavy habsburské monarchie byl agrární peněžní ústav do července 1914 malobankou a záleželo na objektivních i subjektivních okolnostech, jaký bude jeho další osud.

Ve válečné době reagovala Agrární banka na změny v podnikatelském prostoru, do něhož vstupovala a v němž působila. Mocenské zásahy státu do distribuce zemědělských produktů i průmyslových výrobků se logicky odrazily v uspořádání vnitřního ústrojí banky. V letech 1914-18 nabývalo zemědělství a s ním spojený průmysl stále většího významu. Agrární banka orientovaná tímto směrem se na rozkvětu prvovýroby spolupodílela. Rostoucí mobilita a síla ústavu nutně vedly k větší specializaci, k rozšiřování organizačních útvarů a nárůstu personálu. Prioritní postavení měla do roku 1918 správní rada a ředitelství se jenom postupně dařilo prosazovat výraznější autonomii. Naopak do poloviny dvacátých let je v organizačních strukturách ústavu zřejmá silná pozice ředitelství a odborných útvarů. Na rozdíl od správní rady, v jejímž složení byla řada změn, zůstávalo jádro ředitelství stabilní a udržovalo si kontinuitu. Druhá polovina tohoto decenia se vyznačovala inovací správní rady, do které přišli koncepčně uvažující národohospodáři. Ti pomohli bance překonat krizový otřes a postupovali profesionálněji. Vliv bankovních zákonů vedl i k novému (smysluplnému) pojetí úlohy dozorčí rady, jež se stala kontrolním nástrojem uvnitř instituce.

Rozvoj bankovních obchodů i ambice ústavu vedly k propracování a rozšíření odborných oddělení i sítě filiálek. Přibývalo zaměstnanců. Postupně se zlepšovala koordinace i dělba práce. Již v krátké době po válce se však ukázalo, že ne všechny organizačně zakladatelské kroky byly progresivní. Některá odborná oddělení se dostala do vážných problémů a vedoucí management proto „s radostí“ využil ustanovení bankovních zákonů a tyto útvary zrušil. Na druhé straně, ukázaly-li se tyto struktury lukrativní a perspektivní, byla oddělení bezbolestně transformována v dceřinné společnosti. Pozitivem bylo územní rozšíření působnosti Agrobanky prostřednictvím filiálek, přičemž za důležité můžeme považovat rozšíření aktivit na Slovensko a Podkarpatskou Rus.

Organizační soustava agrární peněžní instituce se stabilizovala v době konjunktury druhé poloviny dvacátých let. Vcelku moderně pojatá vnitřní skladba bankovní exekutivy pak umožnila i postupný přechod ústavu od stavovské instituce k bance univerzálního typu.

Na konkrétním prostoru vývoje jedné bankovní instituce tak spatřujeme celkové peripetie proměn societárních orgánů v dané době i jejich vazeb k politickým subjektům a k orgánům státní správy. Agrární banka měla jedinečné vztahy zejména k organizacím agrárního hnutí. V tom se odlišovala od velké většiny komerčních peněžních ústavů v našem prostředí. V oblastech

bankovněpodnikatelské činnosti však provozovala identické aktivity jako ostatní akciové obchodní banky a podléhala i stejným normám, jež musela více či méně respektovat.

POZNÁMKY:

1. Malý, K. - Sivák, K.: Dějiny státu a práva v Československu do roku 1918. I, Praha 1988, s. 496n., Novotný, J. - Šouša, J.: Ke vztahu státní a soukromé správy na pozadí bankovní soustavy za I. republiky. In: Historia docet. Sborník prací k počtě šedesátých narozenin prof. PhDr. Ivana Hlaváčka, CSc. Praha 1992, s. 317-326.
2. Ke zpřístupnění archiválií z bankovní oblasti viz: Merunka, K. - Urban, V.: Průvodce po archivních fondech Státní banky československé v Praze. Praha 1967, Matras, B. - Mašek, A., Archiv Investiční banky v Praze. Průvodce po archivních fondech. Praha 1966.
3. Státní ústřední archiv (dále SÚA) Praha, Zemský úřad Praha (dále ZÚ) - spol-kové záležitosti, odd. 8D, č.km. 65/1911 kart. 83.
4. Zemědělské muzeum Kačina (dále ZM Kačina), Sběrka písemné dokumentace (dále SPD), inv.č. 6 553 P 3 994, Nožička, J., Agrární banka, rkp. s. 48.
5. SÚA Praha, Ministerstvo vnitra - Rakousko (dále MV/R), 1910-1911, sg. 15/7 Praha, č.j. 31 271/1911, kart. 1202.
6. Tamtéž.
7. ZM Kačina, SPD, tamtéž, s. 49-50. SÚA Praha, ZÚ Praha - spolkové záležitosti, odd. 8D, č.km. 65/1911, kart. 83.
8. Archiv České národní banky (dále AČNB), Agrární banka (dále AB), S IX-54, Stanovy Agrární banky, AB, S IV/b-1, Výroční zprávy Agrární banky za léta 1911-1914, AB, S I/a-1, Schůze správní rady Agrobanky z 22.6.1914.
9. AČNB, AB, S I/a-1, Schůze správní rady Agrobanky z let 1912-1913.
10. AČNB, AB, S IV/b-1, Výroční zprávy Agrární banky za léta 1911-1914.
11. AČNB, AB, S I/a-1, Schůze správní rady Agrobanky z 21.8.1911.
12. SÚA Praha, MV/R, 1910-1911, sg. 15/7 Praha, č.j. 24 506/1911, kart. 1 202.
13. AČNB, AB, S I/a-1, Schůze správní rady Agrobanky z 9.6. a 7.7.1913, AB, S I/c-1, Schůze ředitelství Agrobanky z 6.7. a 13.10.1913.
14. AČNB, AB, S I/c-1, Schůze ředitelství Agrobanky z 24.9.1913, AB, S IV/b-1, Výroční zprávy Agrární banky za rok 1911.
15. AČNB, AB, S I/c-1, Schůze ředitelství Agrobanky z 11.8.1911, 26.11., 3.12. a 29.12.1913, 2.1., 4.2., 18.3., 13.5. a 3.6.1914.
16. AČNB, AB, S IV/b-1, Výroční zpráva Agrární banky za rok 1911, dále srv. Novotný, J.: Agrární banka v letech 1911-1929. Kand. diss, Praha 1975, s. 84-85.
17. AČNB, AB, S I/c-1, Schůze ředitelství Agrobanky z 20.1., 3.10. a 29.12.1913, Venkov, příloha Národní hospodář, 8, z 1.1.1913.
18. AČNB, AB, S IV/b-1, Výroční zpráva Agrární banky za rok 1912, Venkov, 8, z 1.1.1913, příloha Agrární banka, s. 2-3.

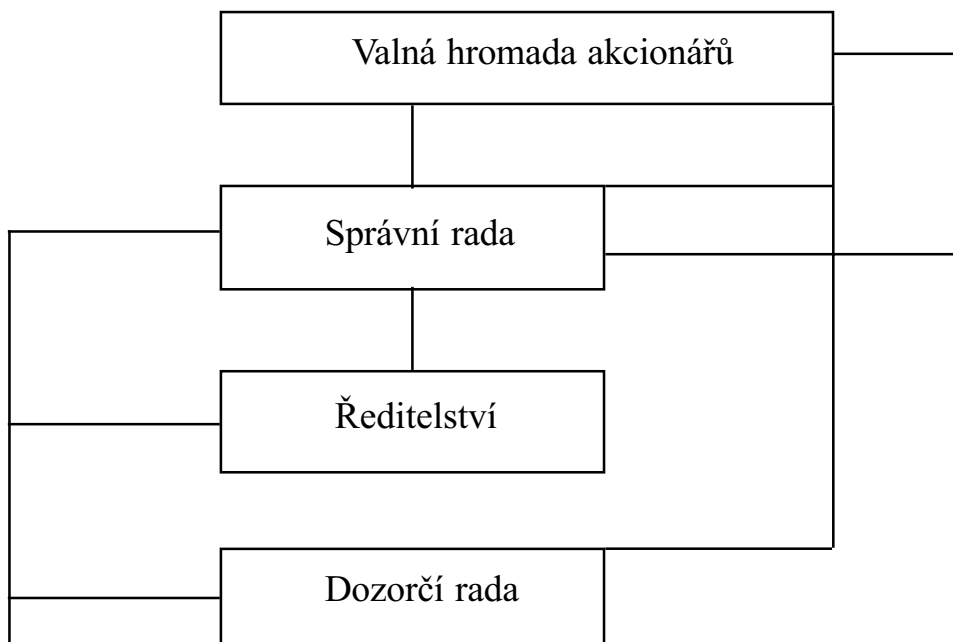
19. Nejnověji k vývoji instituce v době první světové války viz. Novotný, J. - Šouša, J.: Agrární banka v době I. světové války. Sborník k dějinám 19. a 20. století 13, 1993, s. 63-91.
20. AČNB, AB, S I/c-1, Schůze ředitelství Agrobanky 1914-1918, srv. AČNB, Živnostenská banka, S I/c, Schůze výkonného výboru Živnostenské banky 1914-18.
21. AČNB, AB, S I/a-1, Schůze správní rady Agrobanky z 15.11.1915.
22. AČNB, AB, S I/a-1, Schůze správní rady Agrobanky z 2.11. a 15.11.1915, 27.5.1918.
23. AČNB AB, S I/c-1, Schůze ředitelství Agrobanky z 2.8.1918.
24. AČNB, AB, S I/a-1, Schůze správní rady Agrobanky z 5.8.1918.
25. SÚA Praha, ZÚ Praha - spolkové záležitosti, odd. 8D, č.km. 65/1911, kart. 83, AČNB, AB, S IX-54, Stanovy.
26. Šouša, J.: Zemědělská správa a některá východiska vzestupu agrární strany v Čechách, 1914-1918. AUC-Phil. et Hist. 4-5/1987, Z pomocných věd historických VI-VII, s. 103-1914, Moravec, J.: Vzpomínky na Adolfa Prokūpka. Kutná Hora 1933, s. 34-39, 49-53.
27. SÚA Praha, Ministerstvo zemědělství - Rakousko, SN Nečíslované spisy ministroví kanceláře 1914-16, kart. 73, F. Udržal ministru JUDr. F. Zenke-rově z 27.7. a 17.8.1916.
28. Šouša, J., c.d., s. 92, Moravec, J., c.d., s. 51, AČNB, AB, S XII/b-1/1, Soukromá korespondence vrchního ředitele K. Svobody, Dopisy z 9.10.1915 a 20.7.1916.
29. AČNB, AB, S I/c-1, Schůze ředitelství Agrobanky z 9.9.1914.
30. Zákoník říšský 1914, Vídeň 1914, s. 274, s. 1113.
31. AČNB, AB, S I/c-1, Schůze ředitelství Agrobanky z 14.11.1917 a 8.4.1918, viz též AB, S VII/b-14, Syndikát k provozování nákupu a prodeje vína.
32. AČNB, AB, S IV/b-1, Výroční zprávy Agrární banky 1914-18, AB, S I/c-1, Schůze ředitelství Agrobanky 1914-17, AB, S IX-71, Smlouvy, dohody, ujednání.
33. AČNB, AB, S I/c-1, Schůze ředitelství Agrobanky z 13.10.1913, 26.6.1916, 10.8.1917 a 14.8.1918.
34. AČNB, AB, S I/a-1, Schůze správní rady Agrobanky z 19.1.1917 a 27.2.1918.
35. AČNB, AB, S I/c-1, Schůze ředitelství Agrobanky z 8.4.1918.
36. Tamtéž, z 14.8. a 18.10.1918.
37. Tamtéž, z 21.5.1921.
38. AČNB, AB, S XII/b-1/1, Soukromá korespondence vrchního ředitele K. Svobody. Dopisy K. Svobody řediteli okresní hospodářské záložny ve Vlašimi K. Neumannovi z 12.5.1921.
39. AČNB, AB, S I/a-1, Schůze správní rady Agrobanky z 15.10.1925. Komentář vrchního ředitele K. Svobody a diskuse členů správní rady k bankovním zákonům.
40. Okresní hospodářské záložny požadovaly větší zastoupení ve správní radě, byly však odkázány do patřičných mezí K. Svobodou. AČNB, AB, S XII/b-1/1, Soukromá korespondence vrchního ředitele K. Svobody. Svobodův dopis řediteli okresní hospodářské záložny ve Vlašimi K. Neumannovi z 12.5.1921.
41. Rozhovor J. Šouši s panem Martinem Hrabíkem dne 3.7.1990. Písemný záznam uložen v AČNB - výpisky k Agrární bance.
Nároky ÚJHD a jednání o nich viz Archiv České spořitelny, ÚJHD, Schůze představenstva ÚJHD z 15.12.1921.

42. AČNB, AB, S I/a-1, Schůze správní rady Agrobanky z 15.12.1920.
43. AČNB, AB, tamtéž z 11.9.1924.
44. Tamtéž, z 23.6.1927.
45. Viz autentické svědectví bývalého úředníka Agrární banky ing. J. Vondrušky. Rozhovor J. Vondrušky s J. Novotným z roku 1974. Písemný záznam uložen v AČNB - výpisky k Agrární bance.
46. Archiv Investiční a Poštovní banky (dále AIPB), fond Pražská burza pro zboží a cenné papíry, A-I/58. Oběžník Pražské burzy pro zboží a cenné papíry - k č.j. 73 A/19 z 15.8.1919.
47. AČNB, AB, S I/c-1, Schůze ředitelství Agrobanky z 5.4.1922.
48. Tamtéž, z 25.6.1929.
49. AČNB, AB, S IV/b-1, Výroční zprávy Agrární banky z let 1919-1921.
50. Tamtéž, za léta 1921-1924.
51. AČNB, AB, S IX-10, K padesátinám Viktora Stoupala. Praha 1938, s. 48n., Dudek, F.: Monopolizace cukrovarnictví v českých zemích do roku 1938. Praha 1985, s. 108-127.
52. AČNB, AB, S I/c-1, Schůze ředitelství Agrobanky z 8.10.1926.
53. Sbírka zákonů a nařízení státu Československého 1918-1919, Praha 1918, č. 3 z 9.11.1918, s. 22.
54. AČNB, AB, S I/c-1, Schůze ředitelství Agrobanky z 8. a 20.11.1918. V. Vaněk byl šéfem jejího pozemkového oddělení.
55. Tamtéž, z 31.3.1919.
56. Lacina, V.: Formování československé ekonomiky 1918-1923. Praha 1990, Otáhal, M.: Zápas o pozemkovou reformu. Praha 1963, Voženílek, J.: Pozemková reforma v ČSR. Praha 1924.
57. AČNB, AB, S I/c-1, Schůze ředitelství Agrobanky z 3.9.1920.
58. Tamtéž, za léta 1918-1929.
59. Tamtéž, z 3.9.1919.
60. Tamtéž, z 9. a 13.12.1918.
61. Tamtéž, z 26.8.1924 a 12.6.1925.

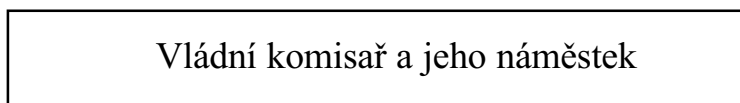
PŘÍLOHA

Rámcové znázornění organizačních struktur Agrární banky ve dvacátých letech 20. století

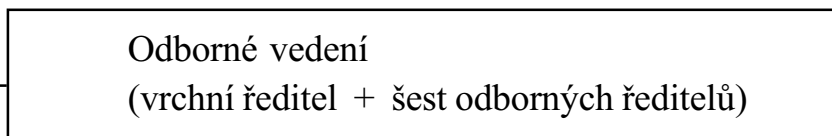
I. Statutární orgány



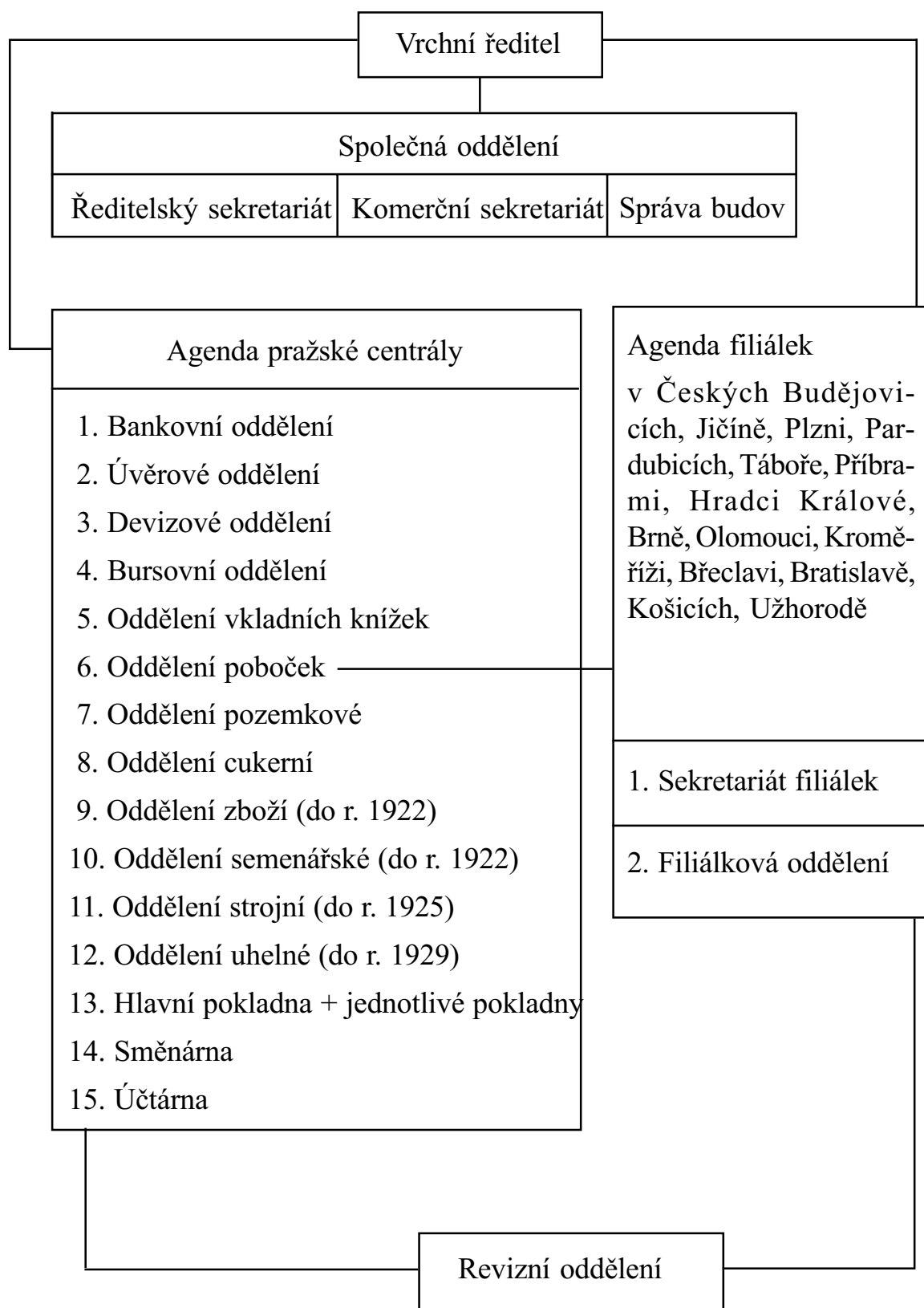
II. Státní dozor



III. Vedoucí management



IV. Vnitřní organizační struktury



ZUSAMMENFASSUNG

ZUR ENTWICKLUNG DER VERWALTUNGSFORMEN VON PRIVATEN SOZIETÄTINSTITUTIONEN IM ZWEITEN UND DRITTEN JAHRZEHNTE DES 20. JAHRHUNDERTS (STATUTARISCHE UND ANDERE ORGANE DER AGRARBANK 1911-1929)

Jiří Novotný – Jiří Šouša

Die Anstalten des privatrechtlichen Charakters, welche den Unternehmungsaktivitäten dienten, übernahmen seit der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts in unseren Verhältnissen eine besondere Rolle. Die Staatsverwaltung behielt für sich bis zum ersten Weltkrieg nur bestimmte Aufsicht und normative Grundregulierung, vor allem bei Entstehung solcher Anstalten. Diese Normen betrafen nur Sozietätssubjekte als solche ohne nähere Untersuchungen der Eigenarten in Beziehung zu den einzelnen Volkswirtschaftszweigen. Während des ersten Weltkrieges herrschte ganz außerordentliche Lage. Im ersten Zeitabschnitt der Tschechoslovakischen Republik wurde die Nationalökonomie durch sog. gebundene Wirtschaftsform in Anknüpfung an die Kriegsinstitutionen geregelt. Seit Anfang der zwanziger Jahre trat die Republik zur Liberalisierung bei. Bald aber mußte man feststellen, daß die Wirtschaft auf reinen Marktmechanismen nicht beruhen kann. Staat mußte Konzept- und Entwicklungsgrundfragen verfolgen und beeinflussen. Die angenommenen Normen begrenzten nur gewisse Außen- und Innenrahmen einzelner Anstalten. In diesen Grenzen konnte die Entwicklung eines jeden Unternehmungssubjektes autonom verlaufen und auch verschiedene Abweichungen ausweisen.

In der vorliegenden Studie wollten die Verfasser diese Problematik an Hand eines konkreten Beispiels näher vorführen; es handelt sich nämlich um Entwicklung der statutarischen und anderen Strukturen der Agrarbank in den Jahren 1911-1929. Diese Anstalt zeichnete sich durch einige bemerkenswerte Züge aus. Sie wurde als Handelsbank verhältnismäßig spät gegründet, und zwar in der Zeit, in der das Kreditsystem Österreichisch-Ungars sich im wesentlichen schon am Entwicklungsende befand. Der erste Weltkrieg und die Nachkriegszeit brachten mit sich wörtlich einen Boom für sie; damals verstärkte sie außerordentlich ihr eigenes Vermögen und ihre Finanzquellen. Als größtes Spezifikum während der ganzen Zeit ihrer Existenz erwies sich ihre enge Anknüpfung an die Agrarpartei, die für ihr Bankunternehmen auf dem tschechischen

Lande günstiges Klima schuf und ihr ein Patronat und Geschäftsführung biete-
te, besonders während der Periode, in der diese Partei als bedeutungsvoller
Regierungsteilnehmer in Tschechoslovakischen Republik wirkte. Doch hatte
dieser „Schutz“ bestimmte Grenzen, weil auch die Agrarbank bestehende Kon-
sese der Republikanischen Partei der Landwirte und Kleinbauer respektieren
mußte, die sich aus dem politischen Leben ergaben und sowohl allgemein gülti-
ge als auch eigene Normen einhalten mußte.