

Pázmány Péter Katolikus Egyetem
Bölcsészeti- és Társadalomtudományi Kar

**A Herendi Porcelángyár története
a 20. század első felében**

Doktori (PhD) értekezés

készítette: Szűts István Gergely

Témavezető: Dr. Ö. Kovács József, DSc

Történettudományi Doktori Iskola

Vezető: Dr. Fröhlich Ida, DSc

Társadalom- és életmódtörténeti Műhely

Vezető: Jánokiné Dr. Újváry Zsuzsanna, PhD

Tartalomjegyzék:

Köszönetnyilvánítás	4
I. Bevezetés	5
I/1. Kontextusok	5
I/2. Módszerek	9
I/3. A disszertáció szerkezete	13
I/4. A vállalat története- Historiográfiai áttekintés	16
I/5. A porcelánágazat nemzetközi historiográfiája	20
I/6. A vállalat iratanyaga	22
II. A vállalat alapítása, működése a 19. században	23
II/1. A Herendi Porcelángyár alapítása és piaci megjelenése	23
II/2. A második generáció: Fischer Mór és fiai	30
II/3. Kríziskezelés: Az állam és az első részvénytársaság, 1844	34
II/4. Kríziskezelés 2. Egy üvegipari magánvállalat.....	38
III. Farkasházy (Fischer) Jenő időszaka, 1896-1923.....	41
III/1. Az új tulajdonos kapcsolathálói	41
III/2. A porcelánmanufaktúra újjáalapítása és az első évek nehézségei.....	45
III/3. A tanoncoktatás a szakmai utánpótlás záloga	49
III/4. Munkáskérdés- mesterek és segédek.....	51
III/5. Mindennapi nehézségek a 20. század első évtizedében	52
III/6. A párizsi világkiállítás sikere (1900) és következményei	56
III/7. Nemzetközi és hazai elismerések a század első évtizedeiben.....	58
III/8. Sikerek és kudarcok az első világháború előestéjén	60
III/9. Megrendelések, megrendelői szokások.....	66
III/10. A porcelán útjai – Farkasházy (Fischer) Jenő üzleti kapcsolathálói	69
III/11. Üzlet és barátság- Gerbeaud Emil.....	73
III.12. Az export útja Bécsbe és Bécsen át.....	75
III/13. A szállítás	78
III/14. Reklám és propaganda	79
III/15. Az első világháború okozta krízis és az újrakezdés	80
III/16. A Tanácsköztársaság hónapjai	82
III/17. Az első világháború társadalmi és gazdasági hatásai.....	86
III/18. Piaci viszonyok az 1920-as évek első harmadában.....	88
III/19. Belföldi piaci viszonyok az 1920-as évek első harmadában.....	92
III/20. Státuszszerezési kísérletek – Harc a tulajdonjogért és a márkanevéért	94
IV. A Herendi Porcelángyár Rt. időszaka	104
IV/1. A részvénytársaság létrejötte- alapítók, kapcsolatok	104
IV/2. A hétköznapi működés jellegzetességei.....	109
IV/3. Az első esztendő: Munkásélet Herenden 1923-1926.....	111
IV/4. Farkasházy Jenő és a vállalatvezetés kapcsolata.....	116
IV/5. Az ügyvezető igazgató, Gulden Gyula	117
IV/6. Vállalatirányítás az 1920-as évek első felében	120
IV/7. Herend és az európai porcelánpiac az 1920-as évek közepén	123
IV/8. A hazai porcelánpiac helyzete az első világháború után	125
IV/9. Strukturális váltás, rövid konjunktúra, 1926-1929	126
IV/10. Az állam szerepei	130
IV/11. Vállalatirányítás az 1920-as évek második felében	134
IV/12. Munkaszervezés, beruházások, profilmódosítás.....	137

IV/13. Belföldi értékesítés, nemzeti motívumok az 1920-as évek végén	138
IV/14. Export-import az 1920-as évek utolsó harmadában.....	141
IV/14/1. A 1926-os Philadelphiai világkiállítás és a tengerentúli piacok	142
IV/14./2. Az európai piacok	144
IV/15. A gazdasági világválság évei	145
IV/15/1. Változó vállalatvezetés – tulajdonlás és irányítás.....	145
IV/15/2. A vállalat pénzügyi helyzete.....	148
IV/15/3. Az értékesítés, export-import a válság éveiben	151
IV/15/4. Műszaki fejlesztések, beruházások	157
IV/15/5. A gyári munkásság életmódja a válság éveiben	158
IV/16. Átalakuló vezetés – kapcsolatok, hálózatok	160
IV/17. Gulden Gyula ügyvezető igazgató szakmai kapcsolatai	163
IV/18. Családi kapitalizmus felé (?).....	167
IV/19. Az állam szerepe az 1930-as években	171
IV/20. Az 1930-as évek második felének üzleti sikerei.....	172
IV/21. Export növekedés és háttere az 1930-as években	175
IV/21/1. Az angliai piac	176
IV/21/2. Az észak-amerikai piacok.....	179
IV/21/3. A tengelyhatalmak piaca.....	182
IV/22. Belföldi piacok és érdekeltségek az 1930-as évek végén	184
IV/23. Irodai napló, mint a kapcsolathálók forrása, 1938-1939.....	186
IV/24. Reklám, propaganda az 1930-as évek második felében	191
IV/25. Kitekintés: A második világháború kitörésének következményei	194
V. Összegzés	198
Irodalom- és forrásjegyzék.....	204
Melléklet.....	211

Köszönetnyilvánítás

A kutatásaim és a disszertáció elkészítése során nyújtott segítségükért számos barátnak, kollégának és ismeretlenül is önzetlenül segítő személynek lehetek hálás.

Először is köszönet illeti munkahelyemet, a Magyar Nemzeti Levéltár Veszprém Megyei Levéltárát, benne összes kollégámat, különösen is az intézmény igazgatóit, Hermann Istvánt és Boross Istvánt, hogy mindenkor támogatták munkámat. Szerencsésnek mondhatom magam, hogy a Herendi Porcelánmanufaktúra iratanyagát levéltárosként rendezhetem, történészként pedig kutathatom.

Ugyancsak köszönet illeti azokat a barátaimat és kollégáimat, akik kutatásaim során többször felhívták figyelmemet új forrásokra, értelmezési lehetőségekre és természetesen hibáimra is. A készülő szöveg kapcsán folyamatos és megszámlálhatatlan segítséget kaptam Eöry Árontól, akinek ezúttal is köszönet mondok mindezért. A kézirat végső formába öntése előtti fontos észrevételeikért pedig Czetz Baláznak és Kunt Gergelynek vagyok hálás.

Szintén köszönet illeti konzulensemét, Ö. Kovács Józsefet, hogy kutatói szabadságomat támogatta és tanácsaival segítette a disszertáció elkészítését. Ugyancsak hálás vagyok opponenseimnek, Szekér Nórának és Csíki Tamásnak hasznos és előremutató észrevételeikért, kritikáikért és tanácsaikért. A kézirat végső formába öntése előtt fontos szempontokat vetett fel Bódy Zsombor is, akinek ezúton mondok köszönetet.

Hálás vagyok szüleimnek, hogy vargabetűim ellenére mindenkor, minden helyzetben mellettem álltak és támogattak. Végül pedig nagy köszönettel tartozom családomnak, feleségemnek és gyermekeimnek, hogy különösen a kézirat elkészítésének utolsó fázisában biztosították az alkotáshoz szükséges nyugalmat.

I. Bevezetés

I/1. Kontextusok

A porcelán olyan, mint a kenyér, minden háztartásban megtalálható – mondta egy idős herendi asszony a munkájával kapcsolatban feltett kérdésre. Valóban, a 20. század második felétől a „fehér arany” nem számított többé kiváltságnak, hiszen apró nipppek, fali tányérok és étkezészetek révén szinte minden panellakásba eljutott. Mára a porcelán tehát a háztartás hétköznapi tartozéka lett, azonban a 20. század első felében ezek az apró nipppek és étkezészetek még komoly értéket képviseltek.¹

A porcelán tömegcikké válása mégsem képezte sem gazdaság-, sem társadalomtörténeti kutatások témáját. Annak ellenére sem, Magyarország egyik leghíresebb iparművészeti vállalkozásának, a Herendi Porcelánmanufaktúrájának a története iránt, sikeres alkotásainak köszönhetően folyamatos a társadalmi érdeklődés. A majd 200 esztendő porcelánmanufaktúra termékei révén nemcsak művészet-, hanem politika, gazdaság- és diplomáciatörténeti szempontból is számtalan kutatási lehetőséget kínál. A porcelán ugyanis nem kizárólag egy esztétikailag értékelhető művészeti alkotás, hanem olyan termék is, amelynek létrehozatala komoly kézműves- és technológiai tudást, értékesítése pedig professzionális kereskedelmi és diplomáciai jártasságot igényel. Ahhoz ugyanis, hogy a kézzel készült, kifogástalan minőségű porcelántermékek eljussanak a megrendelőkhöz, jól kidolgozott üzleti tervre, értékesítési politikára, reklámra valamint széleskörű formális és informális kapcsolatrendszerekre van szükség. Mindezek feltárása, megismerése és elemzése segíthet megérteni egy-egy gazdasági vállalkozás, esetünkben a Herendi Porcelángyár egyes időszakainak üzleti és szakmai sikereit, netán kudarcai mögött meghúzódó okokat.

Disszertációmban a Herendi Porcelángyárat, mint gazdasági vállalkozást vizsgálom. A hagyományos, leíró jellegű üzemtörténet helyett a vállalat működési elvét és döntési mechanizmusait, azok szerkezetét igyekeztem rekonstruálni. Ehhez módszertani szempontból az 1970-1980-as években létrejövő új vállalattörténeti irányzat, a Business History szemléletmódját igyekeztem használni. Ennek lényege egyrészt a mikroszintű lépték és nézőpont, másrészt a vállalat működésének, működtetésének több szempontú, gyakran

1 Természetesen hozzá kell tenni, hogy a kézzel készült, kis példányszámban kikerülő művészeti alkotások árai és ezzel értékei, ma is jelentősek.

társadalomtudományi módszerekkel való vizsgálata.² Ez utóbbi kapcsán egyik legelterjedtebb szempont a szociológiából kölcsönzött hálózatelemzés vagy éppen a gazdaságföldrajzban használt lokális elmélet.

A Business History alapvető ideája szerint tehát nem elsősorban a piac által, hanem a vállalat belső szervezetének, igazgatásának és működésének feltárása nyomán válhat megismerhetővé a termelési egység eredményeinek háttere.³ A vállalat működésének mozgatórugója eszerint tehát a menedzsmentben, az úgynevezett „Chandler-féle látható kezekben”, és nem a „láthatatlan kéz” szimbolizálta piacban érhető tetten.⁴ A vállalatvezetésre ugyanis egy olyan komplex szervezetként tekinthetünk, ahol leegyszerűsítve a döntéshozatal, termelés és az értékesítés összefonódik, folyamatosan együttműködik. A menedzsmentnek tehát alakító ereje van, és nem elsősorban a külső körülmények – a piac – határozzák meg annak irányait, lehetőségeit. Azaz a piac nem egy eleve adott konstrukció, amelyben a vállalkozó csak annak követője, hanem a benne részes szereplők alkotói, alakítói és üzleti sikereik érdekében folyamatos fenntartói.⁵

A vállalatvezetés, vállalatirányítás kapcsán már az elején fontos néhány alapvető fogalmat röviden tisztázni. Az első rögtön a vállalkozó személye. A vállalat történet historiográfiájában jó néhány elméleti konstrukció megfogalmazódott, azonban most csak a disszertáció módszertana szempontjából meghatározókat idézem. A Business History egyik fontos teoretikusa, Joseph A. Schumpeter például szakítva a korábbi közgazdasági tradíciókkal, megkülönbözteti a vállalkozót a tőketulajdonostól. Szerinte az örökölt tulajdon nem jelent egyben vállalkozói attitűdöt, tehát egy tulajdonos önmagában nem nevezhető vállalkozónak.⁶ A vállalkozói lét ugyanis egy olyan mentalitás, egy olyan életforma, amelyben többek között a polgári illem, az üzleti szorgalom és vállalkozói kedv egyesül.⁷ Schumpeter rövid megállapítása szerint a vállalkozó gazdasági szerepének fenntartása érdekében folyamatos cselekvésre kényszerül.

Max Weber néhány évtizeddel korábban szintén hasonló megállapításra jutott, amikor a kapitalista szellemmel telített, szigorú polgári nézeteket valló, egyszerre óvatos és merész, összességében tántoríthatatlanul az üzletnek szentelt életformájú vállalkozókról beszélt.⁸

2 Kövér 2003: 285.

3 Kövér 2003: 284.

4 Alfred D. Chandler Jr: The Visible Hand. The managerial revolution in American business. New York, 1977.

5 Halmos 2008: 13.

6 Schumpeter 1982: 41.

7 Schumpeter 1982: 45.

8 Weber 1982: 74.

Weber azonban elsősorban a vállalkozó szellemiségre volt kíváncsi, arra az ethoszra, amelynek előfeltételeként a protestantizmust vélte szükségesnek.

Werner Sombart 1909-ben megjelent munkájában sokkal határozottabban fogalmaz, amikor arról beszél, hogy a vállalkozó minden pillanatban létfeltételei önhatalmú teremtőjének érzi magát.⁹ Sombartnál a vállalkozó a kapitalizmus megtestesítője, olyan személy, akinek döntései mögött a tervszerűség és célszerűség, azaz végső soron saját üzleti érdekei állnak. Sombartnál a tökéletes vállalkozó a következő személyiségjegyekkel bír: feltaláló, felfedező, szervező és kereskedő. A német szerző három típusba sorolta a vállalkozókat, kategóriái a régi burzsoázia és a modern vállalkozótípus közötti eltérő gondolkodásmódot és cselekvési formákat tartalmazták.

Bár természetesen napjainkig újabb és újabb elméletek és konstrukciók születnek, mégis megállapítható, hogy Joseph A. Schumpeter teóriája - néhol már korábban megcáfolt részletei ellenére - ma is fontos elméleti alapvetéseket tartalmaz. Így esetemben is a vállalatvezetők személyiségét, szerepeit és motivációit jelentős részben a „schumpeter-i teóriák” alapján határoztam meg. A vállalkozó személye tehát elválaszthatatlan a vállalkozás eredményeinek, eredménytelenségeinek vizsgálatakor.

Ebből a megközelítésből a vállalkozók személyiségei, szerepei, kapcsolatai a piacon jelenlévő, oda érkező vagy onnan távozó vállalkozások stratégiáit, működési mechanizmusait és így a piacon elfoglalt helyüket is megvilágíthatják. Természetesen egy gazdasági vállalkozás nem vizsgálható kizárólag a vállalkozó személyén keresztül, hiszen figyelembe kell venni a társadalmi és környezeti hatásokat, az ágazat helyzetét valamint a vállalkozás technikai lehetőségeit és korlátait.

Ezek alapján, a nemzetközi piacokon jelenlévő és attól függő Herendi Porcelángyár ideális mintának tűnt ahhoz, hogy a vállalat belső működését, a vállalatvezetők szerepeit valamint a piac és a menedzsment kapcsolatát vizsgáljam. Mindezek fontos értelmezési keretet adnak a kutatás fő témájához, a vállalat kapcsolatainak és hálózatainak feltárásához és értelmezéséhez.

Ugyanakkor ezek a kapcsolati hálózatok a vállalat működésének vizsgálatakor csak akkor használhatóak, ha tudjuk, hogy mindezek milyen szerepet játszottak az úgynevezett tranzakciós költségek csökkentésében. Ronald Coase 1937-ben megjelent munkája óta a tranzakciós költségek szerepének kérdése a Business History fontos problémájának számít.¹⁰ Coase alapvető és kissé provokatív kérdésként vetette fel ugyanis, hogy egyáltalán miért

9 Sombart 1909: 713.

10 Ronald Coase: The Nature of the Firm. *Economica* 4. 386-405.

léteznek vállalatok? Válaszának egyik meghatározó szegmense éppen a tranzakciós költség, azaz a vállalat működtetésének, a termelési folyamatok gazdaságossággá tételének, végső soron a költségmegtakarítás megvalósításának értelmezése volt. Mivel szerinte az üzleti életben minden esemény (kereskedelmi tevékenység, pénzügyi szolgáltatások) tranzakcióként is értelmezhető, ezért egyáltalán nem mindegy, hogy a vállalatvezetés ezekre mennyi energiát és pénzt fordít. A tranzakciós költségek ugyanakkor nem egyszerűen kifizetést, hanem tágabb értelemben bizony a gazdasági szereplők közötti alkupozíciókat is jelentősen befolyásolhatják.¹¹ Különösen igaz ez a Herendi Porcelángyárra, amelynél a termékek előállításához nem előre gyártott formák beszerzésére, hanem egyedi beruházásokba való befektetésekre volt szükség. Itt a befektetés megtérülését nagyban befolyásolta, hogy a vevő milyen mennyiségben és áron vásárolta meg a terméket, azaz a tranzakciós költségek hogyan alakultak. Ugyancsak a tranzakciós költségekkel függenek össze olyan objektív elemek, mint a szabályozások egyszerűsödése, adócsökkentés vagy a szerződése feltételek kedvezőbbé válása. Ezek mind-mind csökkenthetik a tranzakciós költségeket. Összességében tehát a tranzakciós költségek vizsgálata arra keres választ, hogy a meghatározott gazdasági célt milyen feltételekkel és formában képesek elérni az egyes vállalkozások.

A vállalkozó személyének valamint a tranzakciós költség fontosságának hangsúlyozása után végül célszerű röviden tisztázni magát a formát, azaz a termelő egység meghatározásait. Bár gyakorta szokás az üzemet és gyárat egymás szinonimájaként használni, e két fogalom már a dualizmus korában született ipartörvényekben is elkülönül egymástól. Ennek lényege, hogy az 1884-es ipartörvényben a húsz főnél és meghatározott gépi erőt igénybevevő vállalkozásokat gyáraknak, míg az ennél kisebb, élő erővel dolgozókat üzemnek nevezték. Az első világháború végéig a Herendi Porcelángyár, alkalmazottainak létszáma alapján gyakran ennek a határnak a mezsgyéjén mozgott. Igaz, hogy a 19. század utolsó harmadától már a termelés egyes ütemei bizonyos gépi erővel történtek, de a vállalat pénzügyi helyzetétől és a megrendelésektől függően az alkalmazotti létszám olykor húsz fő alá csökkent.

11 Kieser 1995: 290.

I/2. Módszerek

Disszertációm központi tárgya egy olyan (világhírű) vállalat, amelynek története iránt korábban tehát szinte kizárólag alkotásainak művészi és esztétikai értéke felől érdeklődtek a kutatók és a laikusok. Így Herend története is – más iparművészeti vállalkozásokhoz hasonlóan – a porcelántárgyakon keresztül íródtak.

E hagyományokkal szakítva kutatásaim és a disszertáció elkészítése során a Herendi Porcelángyárra, mint gazdasági vállalkozásra tekintettem. Iparművészeti termékeinek meghatározó szerepét figyelembe véve megpróbáltam feltárni a vállalat működési mechanizmusait, sikerei és kudarcai mögött meghúzódó döntéshozatali folyamatokat, a vállalatvezetés formális és informális kapcsolathálóit valamint a céget ért vagy általa generált külső és belső hatásokat.

Egy gazdasági vállalkozás működésének vizsgálatához, – különösen, ha az annyira beágyazódott az adott ország kulturális és diplomáciai életébe, mint Herend – elengedhetetlenül fontos felfejteni azokat az informális csatornákat – gondolok itt a vállalatvezetés privát és szakmai kapcsolati hálóra, kulcspozícióira – amelyek mind-mind érdemben befolyásolhatták a vállalat eredményeit.¹² Ennek érdekében összegyűjtöttem a tulajdonos-vállalatvezető, majd későbbiekben a vállalatvezetésben (igazgatóság, felügyelőbizottság, közgyűlés, főreszvényesek) résztvevők adatait, majd azok szakmai és közéleti szerepvállalásait. Ezen adatokra vonatkozó információk ismerete előfeltétele volt annak, hogy elemezni tudjam azoknak a vállalatához valamilyen formában kötődő és a döntési folyamatokban résztvevő személyeknek a kapcsolathálóit, akik feltételezésem szerint direkt vagy indirekt módon alakítói voltak a vállalat működtetésének. Mindehhez kiváló, ám sajnos rendkívül szórványos forrásnak bizonyultak azok a privát, félprivát levelezések, feljegyzések, amelyek a vállalat iratanyagában és más közgyűjteményekben fennmaradtak. Mivel az összes kapcsolat feltárása egy kutatás során nem képzelhető el, ezért törekedni kell a releváns miliók meghatározására és azon belül a legfontosabb kapcsolatok beazonosítására, értelmezésére.¹³

A kutatás során szintén lényeges kérdés volt, hogy a hagyományosan diplomáciai kelléknek számító porcelán, milyen szerepet játszott a magánvállalat és az állam viszonyában. Gondolok itt a különböző formájú finansziális támogatások mellett a megrendelésekre, valamint a burkolt vagy nyílt állami, diplomáciai reklámokra. Az állam szerepe a majd 150

12 Fiedler 2000: 93-115.

13 Angelusz-Tardos 2012: 22.

éves vállalkozás életében mindig meghatározó kérdésnek számított. Különösen annak fényében, hogy a legnagyobb nyugat-európai vetélytársaik (Meissen, Sevres, Koppenhága) részben vagy egészben állami tulajdonban voltak.

A vállalat dokumentációjából jól rekonstruálható, hogy vizsgált időszakunkban az államhoz fűződő viszony, a közeledés vagy éppen távolodás hogyan és milyen okok miatt változott. Ennek kapcsán szintén fontos kérdés, hogy a két nem egyenrangú fél közötti viszony hogyan befolyásolta a vállalat tranzakciós költségeinek alakulását.

Az állam mellett a gazdasági szektorral fennálló kapcsolat áttekintése ugyancsak nélkülözhetetlen egy magánvállalat vizsgálatakor. A vállalat történetnek amúgy is fontos kutatási területe a bankok, pénzüzetek és a gazdasági vállalkozások kapcsolatainak vizsgálata.¹⁴ Fontos kérdésként merült fel, hogy egy-egy vállalkozás működését vajon mennyire befolyásolják, irányíthatják a pénzügyi szektor szereplői. Természetesen a (külső) tőke jelenléte, még inkább hiánya Herend esetében is visszatérő problémaként jelentkezett. A vizsgált majd fél évszázad csak aláhúzza ezt az összefüggést. Szerencsére a két világháború közötti időszak esetében, köszönhetően a jól dokumentált iratanyagoknak, felfejthetőek a vállalat pénzügyi manőverei, a hitelek mögött megjelenő pénzüzetek, pénzügyi körök és befektetni szándékozók vagy éppen szerencselovagok motivációi.

A vállalat történeti kutatások leginkább használt kvantitatív típusú forrásait a statisztikák, kompasszok és különféle összeírások jelentik. Szerencsés esetben olyan irattípusok is rendelkezésre állhatnak, amelyek az eredmények mögött meghúzódó részletekről tanúskodnak. Éppen ezért hivatalos jelentések, levelezések mellett fontos feltárni azokat a személyes jellegű iratokat, irattöredékeket, leveleket, feljegyzéseket és fényképeket, amelyek a vállalat hétköznapijairól, a vállalatvezetők kapcsolatairól, a cég üzlet és személyzeti politikájáról új, eddig ismeretlen információkkal szolgáltak. Itt az egyes fejezetekben röviden kitértem a működés és a munkavállalók közötti kapcsolatra, utóbbiak termelést befolyásoló hétköznapijaira, képzettségükre és munkamoráljára.

Mindezeket persze nem elég csupán összegyűjteni, hanem elemezni is kell őket. A megértést feltétlenül segítheti, ha a feltárt eredményeket, jellegzetességeket összehasonlítjuk más, hasonló paraméterekkel rendelkező gazdasági vállalkozásokkal.

Ehhez módszertani szempontból, az utóbbi évtizedekben készült hazai, igaz elsősorban egy-egy ágazatra fókuszáló kutatások eredményeire támaszkodtam. Itt a rendszerváltás után

14 Pogány Ágnes: Bankárok és üzletfelek. A Magyar Általános Hitelbank és vállalati ügyfelei a két világháború között in: Replika 1997.8. 55-67.; Kövér György 2012. A pesti city öröksége. Banktörténeti tanulmányok. Budapest, 2012.

született munkákra gondolok elsősorban. Ugyan az 1960-as évektől a rendszerváltásig alig akadt olyan magyarországi termelési egység, - esetünkben ipari vállalat - amelynek történetét lelkes helytörténészek vagy maguk a dolgozók el ne készítették volna, mégis ezek a munkák ma csak erős forráskritikával használhatóak. Ennek legfőbb oka, hogy a politikai hatalom kifejezetten támogatta, sőt el is várta, hogy a „szocialista rendszer” legfőbb társadalmi bázisának tartott, az amúgy meglehetősen differenciált munkásság megismerje az iparosítás helyi sajátosságait. Mindez természetesen szigorúan ideológiai alapon és csak politikai ellenőrzés mellett történhetett meg. Ennek következtében ezek az üzemtörténeti munkák, néhány kivételtől eltekintve a népgazdasági keretek és a munkásmozgalom történetének sarokpontjai mentén íródtak, legtöbbször csak passzív háttérként feltüntetve a helyi sajátosságokat, netán a döntési mechanizmusokat, kapcsolathálókat.¹⁵ Mivel ezek a munkák alapvetően a politikatörténet sarokpontjai mentén íródtak, ezért módszertani szempontból kevés használható impulzust adhatnak.

Az 1989 utáni hazai kutatások már a kötelező politikai szempontrendszerek és nyelvezet helyett végre az elemzésre fókuszálhattak. Az elmúlt 25 évben született munkák az egyes makrogazdasági folyamatokra, jelentősebb ágazatok működésére, a bankok és az ipar kapcsolatára¹⁶ valamint mindezzel összefüggésben a kapcsolatok-hálózatok¹⁷ kutatására koncentráltak. Ami hiányérzetre adhat okot, hogy az 1989 előtti üzemtörténeti dömping után az utóbbi évtizedekben alig születtek olyan írások, amelyek egyes gazdasági vállalkozások, cégek (komplex) vizsgálatára fókuszáltak volna.¹⁸

15 Szűts 2012: 335. Mindezek miatt természetes, hogy ma a téma iránt érdeklődő kutatók, legalábbis remélhetőleg a kelletnél is erősebb forráskritikával közelítenek ezekhez az írásokhoz. Ezt kénytelenek amiatt is megtenni, mert az általuk választott témában a mai napig gyakorta ezek az egyetlen olyan összefoglaló munkák, amelyek a választott vállalat történetével foglalkoznak.

16 Kövér György: A felhalmozás íve. Budapest, 2003.; Tomka Béla: Bankuralom, bankérdekeltség, bankellenőrzés. A magyarországi pénzügyintézetek ipari kapcsolatai a századfordulón, 1895-1913. in: Történelmi Szemle 1995.2.; Tomka Béla: Érdek és érdektelenség. A bank-ipar viszony a századforduló Magyarországon, 1892-1913. Budapest, 1999.

17 Kövér György: Egy kereskedő-bankár kapcsolatrendszere. Kohen I. I. 1869-es csődperének tanulságai in: Á. Varga László (szerk.): Társadalomtörténeti módszerek és forrástípusok /Rendi társadalom-polgári társadalom 1./ Salgótarján, 1987.321-330.; Lengyel György: A polgárság-vállalkozó középosztály in: Gyáni Gábor (szerk.): Magyarország társadalomtörténete II. Budapest, 1997. 265-272.; Halmos Károly: Hálózatok és hierarchiák a 19. századi üzleti életben in: Aetas 2005. 44-51.; Hlbocsányi Norbert: A Kecskeméti Konzervgyár és a gazdasági elit kapcsolata az 1911 és 1947 közötti időszakban in: Bács-Kiskun megye múltjából 26. Kecskemét, 2014. 5-65.; Vass 2003.

18 Természetesen akad néhány kivétel: Roman Holec: Dinamitos történelem. A pozsonyi Dynamit Nobel vegyiüzem (1874-1945), Pozsony. 2009.; Erdész Ádám: Kner Albert. Könyvművészet, reklám, látványtervezés. Gyomaendrőd, 1999.; Kiss András: A Csepeli Autógyár a tervezési rendszerében (1949-1943) Doktori értekezés, ELTE 2016.; Schlett András: Innováció a szocializmusban. A Bábolnai Állami Gazdaság története 1960 és 1990 között. Doktori értekezés, PPKE 2004.

Talán ez az oka annak is, hogy részleteiben még ma sem feltárt – különös tekintettel a két világháború közötti időszakra – a hazai vállalati szektor működése, gazdasági, politikai és társadalmi beágyazottsága.

Mindez, valamint Herend nemzetközi szerepe is egyértelműen szükségessé tette a kitékintést. Módszertani szempontból így a hazai mellett, elsősorban a német vállalattörténet (Unternehmensgeschichte) meghatározó munkáira támaszkodtam. Ez utóbbiak közül ki kell emelni Hartmut Berghoff egyik jelentős kutatását, amelynek középpontjában egy Herendhez hasonló kis faluban működő, majd világhírűvé váló vállalkozás állt.¹⁹ Berghoff nemcsak témája, hanem módszertani megközelítése miatt is fontos elméleti segítséget jelentett kutatásaim során. A német szerző ugyanis a kis baden-württembergi faluban működő vállalkozás történetét tágabb kontextusban, egyrészt a régió gazdasági szerkezetébe ágyazva, másrészt az ágazat és a nemzetközi piacok hálózatában elhelyezve vizsgálta. Egyik fontos kérdése, hogyan válhatott egy falusi kisiparból világhírű nagyvállalati működés, milyen döntések, kapcsolatok és piaci tényezők játszottak közre mindebben? A vállalkozás fejlődésének modellezésekor pedig az egyes generációk üzletfilozófiáját, egymáshoz való viszonyát is vizsgálta.²⁰ Emellett külön figyelmet szentelt a vállalkozás pénzügyi és piaci helyzetét is befolyásoló technológiai és innovációs befektetéseknek, azaz tágabb értelemben a tranzakciós költségeknek.

Berghoff tehát egy nagyon hasonló méretű és hasonló utat bejáró vidéki cég fejlődését modellezte. A Herendi Porcelángyár levéltári iratanyaga más forrásokkal kiegészítve alkalmasnak tűnt arra, hogy a Berghoff által követett módszert egy magyar vállalkozás esetében is kipróbáljuk. Ennek alapján a Veszprém megyei faluból induló kisipar, majd több száz főt foglalkoztató részvénytársaság működését, tulajdonosainak és igazgatóságának kapcsolati hálóját, döntési mechanizmusait, a mögöttük meghúzódó okok és okozatok láncolatát valamint befektetéseit kezdtem feltérképezni és elemezni.

19 Berghoff: 2006.

20 Berghoff 2006: 143.

I/3. A disszertáció szerkezete

A disszertáció a kronológia elve szerint haladva két részre osztható. A szöveg két nagy egységen belül több részfejezetre tagolódik, amelyek sarokpontjait alapvetően a korszak gazdaságtörténeti korszakai határozzák meg. Így a millenniumtól az első világháborúig terjedő évtizedek, a háborús esztendő, a háború utáni rekonstrukció és rövid távú növekedés, a gazdasági világválság időszaka valamint a második világháborút megelőző rövid fejlődési szakasz.²¹

A disszertáció első részében egyszemélyi tulajdonban lévő magánvállalkozás, míg a másodikban már egy részvénytársaság áll a vizsgálódás középpontjában. Előbbi esetben, ahogy a tulajdoni forma, úgy a döntések és a felelősség is egyszemélyi volt. Ennek a korszaknak a vizsgálata tehát nem lehetett független a tulajdonos életének, kapcsolatainak és szakmai tevékenységének lehetőség szerinti legteljesebb megismerésétől. A tulajdonos, Farkasházy Jenő esetében szinte teljesen egybeolvad a vállalkozó és a magánszemély. Érdeklődése, tudása és szenvedélye folytán a porcelángyártás az ő esetében nem egy üzemszerű-mechanikus, hanem inkább egy alkotói folyamat volt.²² Bár családja számára oly fontos vállalkozást 1896-ban visszaszerzi, az általa majd három évtizedig tulajdonolt és irányított porcelángyár esetében mégsem beszélhetünk a dualizmus időszakában oly jellemző *családi vállalkozásról*.²³ Ennek legfőbb oka egyrészt az, hogy nem egy családi alapítású vállalkozást vett át, másrészt pedig annak irányításába, működtetésébe és tulajdonosai közé nem vonta be rokonait, családtagjait.

A disszertáció második részében ez az egyszemélyes vállalkozás részvénytársasággá alakul át, így Herend 1923-tól már a társas vállalkozásokról szóló törvény alapján működik. Ennek egyenes következménye, hogy döntéshozatali mechanizmusainak kereteit már nem a tulajdonos egy személyben, hanem a hivatalosan lefektetett szabályok szerint, a vállalatvezetés és a részvényesek határozták meg. Emiatt elengedhetetlenül fontos volt megvizsgálni az igazgatósági, felügyelőbizottsági és közgyűlési ülések jegyzőkönyveit valamint az ott elfogadott tervek, döntések megvalósulásának körülményeit, következményeit. A tulajdonosi háttér vizsgálatának elvégzése a részvényesek esetében szintén alapvető feladatnak számított.

21 Tomka 2011: 57.

22 Szűts 2011.

23 Kövér György: M.L. Herzog & Comp. Három nemzedék öröksége in: Budapesti Negyed 1993.1. 43-55., Halmos Károly: Családi kapitalizmus. Budapest, 2008.

A részvénytársaság időszakában nagy hangsúlyt kapott a vállalatvezetők, igazgatósági tagok és főrészvényesek kapcsolatrendszerének feltérképezése, elemzése. Ezek alapján arra is fókuszáltam, hogy a felek közti interakciókat mennyire és hogyan használták fel a vállalat érdekében. Természetesen az érdekvédelem és lobbYTEVÉKENYSÉG a gazdasági élet szerves része, azonban talán kevesebb figyelem vetül arra, hogy ezek a tevékenységek ténylegesen hogyan befolyásolják az ipar és kereskedelem szereplőinek üzleti eredményeit.

A kapcsolati kötődések elemzéséhez először a *hálózat kutatás* tűnt egyértelműnek. Bár a mikroszintű hálózat kutatások erre olykor kísérletet tesznek, mégis ritka, hogy az adott személy kapcsolatainak eredményeit egészen a vállalkozás döntési folyamatáig követnék.²⁴ Legtöbb esetben a rokonsági hálók felépítése és az üzleti hálózatok összefonódásai jelentik a kérdést legjobban magyarázó kiindulópontot.²⁵

A hálózat kutatások hagyományos metodikájával szemben így némileg más volt a vizsgálat célja és fókusza. Míg előbbi alapvetően személytelen adatokkal a hálózat szerkezetének feltárásán dolgozik, addig esetünkben konkrét személyek kapcsolatainak felfejtése, és azok milyenségének, mélységeinek vizsgálata állt a középpontban. Mivel itt lényegében egy kis csoportról, az igazgatósági és felügyelőbizottsági tagokról valamint főrészvényesekről volt szó, ezért a hálózat elemzésekben használt matematikai modellek nem tűntek hasznosíthatónak.²⁶

A vállalat működésének megismerésében elsődleges hangsúlyt tehát a személyes interakciók, a formális és informális kontaktusok vizsgálatai kaptak. Ugyanis a kapcsolati hálók feltérképezése segíthet megérteni a pénzügyi tranzakciók vagy az áru- és hitelforgalom eredményei mögött meghúzódó okokat és arra is választ adhatnak, hogy mindezek hogyan befolyásolták a vállalat irányítást.²⁷

Különösen indokolt ezek megismerése és elemzése – amennyiben természetesen a források ezt lehetővé teszik – egy-egy nagyobb politikai és gazdasági változás időszakában. Bár azt hozzá kell tenni, hogy ezek a kapcsolati hálók, mivel személyes kontaktusok

24 Marx, Christian – Karoline, Krenn: “Kontinuität und Wandel in der deutschen Unternehmensverflechtung: Vom Kaiserreich bis zum Nationalsozialismus, 1914: 1938.” *Geschichte und Gesellschaft* 38 (4). 2012. 658–701.

25 A hálózat kutatás, elsősorban szociológiai szempontú vizsgálatához alapvető műnek számít: Angelusz-Tardos 2012.; Bár témájában egy korábbi korszakkal, ám módszertani szempontból és kérdésfeltevések tekintetében fontos kutatások végez Tózsá-Rigó Attila. A 16. századi dél-német és magyarországi üzleti hálózatok feltárása során az interakciók létrejöttét, azok változásait és mélységeit vizsgálja. Lásd: Tózsá-Rigó Attila: Az állami és üzleti szféra összefonódása a kora újkori gazdasági rendszerben. Újabb adatok a délnémet vállalkozói társaságok hitelezési tevékenységéhez. in: Századok 2015/4. 803-934.

26 A (mikroszintű) történeti hálózat kutatásokkal kapcsolatban hasznos és tovább gondolandó kérdéseket vet fel Szommer Gábor 2013-ban megjelent cikkében. Szommer 2013: 139-153.

27 Vass Gergely 2003-ban megjelent cikkében a Rimamurány-Salgótarjáni Vasmű igazgatótanácsának összetételét, döntési mechanizmusait vizsgálta. Vass 2003: 135.

eredményei, nemcsak a nagy krízisek esetén, hanem a kapcsolatok mindennapi alakulása folytán is folyamatosan változnak, bővülnek vagy éppen zsugorodnak. A kapcsolati hálózatok, az egyéni és csoportérdekek természetére valamint azok befolyásoló tényezőire két, talán hosszabbnak tűnő fejezetben hozok példákat. Az egyik esetben egy konkrét ügy kapcsán láthatóvá válnak az eseményeket alakító személyi, politikai és pénzügyi összefonódások, érdekküzdelmek. A másik esetben pedig a vállalat széleskörű kapcsolatrendszerei és kötődései. Mindezek úgy vélem plasztikusan ábrázolják a hétköznapokat meghatározó és befolyásoló interakciókat.

A kapcsolati hálók esetében – néhány, a vállalat működésére közvetlen hatással bíró külföldi szereplőn kívül – hazai magánszemélyek, politikusok, köztisztviselők és természetesen vállalkozások és pénzintézetek álltak a vizsgálat fókuszában. A disszertációban nem vállalkozhattam arra, hogy Herend szövevényes nemzetközi kapcsolatrendszerét is szisztematikusan feltárjam és elemezzem. Ez egy önálló kutatást igényelne, elég ha csak annyit jegyzek meg, hogy a két világháború között mintegy négyszáz céggel és szinte megszámlálhatatlan magánszeméllyel állt a vállalatvezetés kapcsolatban. Természetesen ezeknek a kapcsolatoknak az intenzitása, mélysége és közvetlen hatása is rendkívül eltérő volt. Ezért a kutatás során csak valóban azokra a külföldi vállalkozásokra tért ki a figyelmem, amelyek külkereskedelmi szempontból – hosszabb-rövidebb ideig – a napi működés részének tekinthetők.

Mivel a porcelángyár mind import, mind export tekintetében egyértelműen az európai piacokhoz kötődött, ezért fontosnak tartottam történetét nemzetközi kontextusban vizsgálni.

A kutatás során fel kellett térképezni a hazai és nemzetközi ágazat korabeli helyzetének makroszintű jellegzetességeit valamint az imént említett legmeghatározóbb partnereket, megrendelőket és mindehhez kapcsolódóan a piac, a kereslet-kínálat alakulását. Mivel a nemzetközi kereskedelmi tevékenységet az államközi szerződések, kvóták szabályozták, ezért ezek ismerete szintén elengedhetetlen volt ahhoz, hogy a vállalat pénzügyi mérlegeit, szakmai eredményeit értékelni lehessen. Mindezek esetében nem szabad figyelmen kívül hagyni a bevezetőben már említett tranzakciós költségeket, hiszen ezek végső soron a vállalkozás piaci helyzetéről, üzletpolitikájáról is tanúskodnak.

A disszertáció hangsúlyos része tehát a külkereskedelmi eredmények bemutatása és a növekvő vagy éppen csökkenő nemzetközi jelenlét mögött meghúzódó okok feltárása és elemzése. Ezzel kapcsolatban külön kitértem az értékesítést nagyban befolyásoló gyártás és az alkotó munkások bemutatására is.

A kutatás időhatárait – amelyek természetesen nem kizárólagosak – két fontos sarokpont mentén határoztam meg. A kezdő dátum 1896, amikor Farkasházy Fischer Jenő megvásárolja a vállalatot és a korábbi évektől eltérően visszatér a művészeti alkotások előállításának irányához. A záró dátum pedig 1939, amikor egyrészt a belső tulajdonosi szerkezet szinte egyoldalúvá válik, azaz a döntési mechanizmusok már egyre kevésbé a tulajdonos(ok) által megbízott igazgatóságban dőltek el. Másrészt a második világháború kitörése alig egy esztendő alatt alapjaiban változtatta meg a vállalat nemzetközi lehetőségeit, mozgásterét.

I/4. A vállalat története- Historiográfiai áttekintés

A Herendi Porcelángyár történetével kapcsolatos szakirodalmakat átnézve megállapítható, hogy legtöbb munka a 19. századra, az alapítás és az első nemzetközi sikerek körülményeire koncentrált. E megközelítési módban szerepet játszhatott a dicsőséges múlt feltárásának ideája, ami egyben kiváló reklám volt a mindenkori vállalatvezetésnek.

A historiográfia áttekintés során nem foglalkoztam azokkal a kis nyomtatványokkal, katalógusokkal, füzetekkel, amelyek elsősorban reklámhordozóként, a porcelánok vizuális megjelenítésére koncentráltak és szöveget csak ezek kiegészítésére használtak.

Ennek megfelelően olyan tanulmányok kerültek áttekintésre, amelyek a porcelántárgyak és a vállalat történetét tekintették fő témájuknak.²⁸ Ezeket végig olvasva megállapítható, hogy az elmúlt fél évszázadban szinte kivétel nélkül művészettörténeti, esztétikai szempontból közelítettek a porcelánhoz, mint alkotáshoz és csak ezután, ennek kiegészítéseként irányult figyelmük a gyár működése felé. A központi kérdés tehát az alkotások iparművészeti értékének megítélése volt. Ezt leginkább a porcelántárgyak nemzetközi művészeti, gyűjteményi és diplomáciai életben való jelenléte és megítélése valamint az elnyert díjak, elismerések alapján lehetett megtenni.

A porcelángyár alkotásaival kapcsolatban már a 19. század közepétől születtek – kezdetben főként újságcikkek, tárcák - kisebb írások. Nagyobb lélegzetű munka először, 1921-ben,²⁹ majd két évtizeddel később, Ruzicska Ilona bölcsészdoktori munkájában

28 Katona Imre: Ismeretlen adatok a Herendi Porcelángyárról in: Veszprém Megyei Múzeumi Közlemények (továbbiakban: VMML) 10. (1971) 303-311.; Layer Károly: A herendi porcelángyár története. Budapest, 1921.; Mihalik Sándor: Stingl Vince kerámiaműhelye. in: VMMK (1) 1963. 221-230.; Molnár László: A Herendi Porcelángyár művészeti törekvései 1825 és 1850 között. In: VMMK 1 (1963), 231-245.; Molnár László: A Herendi Porcelángyár az 1873-as bécsi világkiállítás idején. In: VMMK 13 (1978), 273—288.

29 Layer Károly: A herendi porcelángyár története. Budapest, 1921.; Csányi Károly: A herendi porcelángyár. 1839-1920. Budapest, Múbarát. 1921.

készült.³⁰ Ruzicska – aki néhány évig maga is a vállalatnál dolgozott – művészettörténeti szemszögből készítette el a gyár történetét, elsősorban a formakincsre és mintákra, azok európai léptékben való elhelyezésére törekedve. Kutatásai nagy részben a porcelángyár iratanyagára támaszkodtak. Munkája értékét növeli, hogy számos esetben közöl olyan információkat, amelyek eredeti forrásai a háború végén megsemmisültek vagy később eltűntek az irattárból.

Három évtizedes csendet követően 1970-ben Sikota Győző, *A Herendi Porcelán* címmel írt könyvet, amely alapvetően egy pozitivista megközelítésű eseménytörténet, hiszen a vállalat szempontjából fontosabb sikerek, események bemutatására törekedett. Munkája inkább volt egy történelmi adatokkal felvértezett album, mint egy elemző munka.

Molnár László 1972-ben historiográfiai áttekintést készített az addig megjelent munkákról és úgy vélte, hogy az előzőekben említett három munkán kívül, csak kisebb résztémákra tértek ki a kutatók.³¹ Molnár azonban ezekkel a feldolgozásokkal sem volt maradéktalanul elégedett, egyrészt azok erősen pozitivista szemléletmódja, másrészt meglehetősen esetleges forráskezelése miatt.³²

A következő esztendőben megjelent könyvek is nagyrészt hasonló elv szerint készültek. Közülük mégis érdemes kiemelni Kőhegyi Orsolya munkáját, aki precíz eseménytörténeten alapuló ismeretterjesztő kötetet készített.³³ Szintén ebben az évben jelent meg Balla Gabriella munkája, aki egy igényes kiállítású könyvben a hagyományos eseménytörténeti kereteken túllépve már az egyes döntések, események mögött meghúzódó okokra, összefüggésekre is kitért.³⁴

Amennyiben megnézzük, hogy a hazai ágazattal kapcsolatban milyen összefoglalások jelentek meg, elmondható, hogy a meglehetősen kisszámú munkák között is egyértelmű a művészet- és eseménytörténeti megközelítés.

Magyarország másik, szintén világhírű porcelángyáráról, a Zsolnayról írott alkotások esetében hasonló szempontrendszer fedezhetünk fel.³⁵ Egy kivétellel. Jávor Kata 2000-ben megjelent könyvében ugyanis egészen új módszerekkel és forráskezeléssel vizsgálta a

30 Ruzicska 1938.

31 Molnár László: *A Herendi Porcelángyár történetének periodizációja* in: *Művészettörténeti Értesítő* 1973.1.sz.44-52.

32 Molnár 1972: 46.

33 Kőhegyi Orsolya: *A herendi porcelán*. Budapest, 2003.

34 Balla 2003.

35 Rúzsás Lajos: *A pécsi Zsolnay-gyár története*, Budapest, 1954.; Nikelszky Géza: *A Zsolnay-gyár művészete*, Pécs, 1959.; Hárs Éva: *Zsolnay kerámia*. Pécs, 1988. Csenkey Éva: *Zsolnay szecessziós kerámia*. Budapest, 2000; *Zsolnay: gyűjtők könyve*, Budapest, 2003.; Parti Nagy Lajos-Kaiser Ottó: *Zsolnay, Jubileumi album*, Budapest, 2004.; Mendöl Zsuzsanna: *Pécs, Zsolnay, Múzeum*. Budapest, 1990.

Zsolnayt. A szerző nem az alkotások felől közelített a vállalathoz, hanem a tulajdonosok életmódját, értékrendjét, családi és üzleti stratégiáit, kapcsolatait vizsgálta, ennek során, még ha nem is volt kifejezett célja, de a döntések mögött meghúzódó összefüggések is jól kirajzolódnak. Nála tehát nem a porcelántárgyak esztétikuma és művészsakmai sikerei, hanem az üzemi működés, azon belül is elsősorban a működtetők személyes életútjai, kapcsolatai és értékrendjei álltak a kutatás fókuszában.

Jávor Kata könyve teljesen egyedinek számít a hazai porcelán ágazattal kapcsolatban született munkák között. Mindez részben érthető, hiszen ezeket a vállalkozásokat alapvetően termékeik alapján ítélik meg, különösen igaz ez a művészeti porcelántárgyakat (is) készítő cégek esetében. Ezért születnek általában színes albumok, nagy felbontású fotókkal illusztrált könyvek, hiszen ezeket keresztül lehet érzékeltetni az alkotás művészi eredményeit.

Pedig az ágazat nem csak dísz-, hanem nagy részben használati tárgyak előállító vállalkozásokból állt. Persze legtöbb cég esetében ezek nem váltak külön, hiszen Európa legnagyobb és legsikeresebb porcelángyárai is mindkét típus gyártásával foglalkoztak. Hasonlóan Magyarországhoz, ahol a két legismertebb vállalkozás a Zsolnay és a Herendi is, igaz eltérő arányban, de mindkét porcelántípus előállításával foglalkozott. Ezekben a műhelyekben tehát nagy számban készültek olyan porcelántárgyak, amelyeket nem elsősorban esztétikai értékük, hanem használati funkciójuk miatt vásároltak.

Mielőtt továbbmennénk célszerű néhány kulcsfogalmat röviden tisztázni. A legfontosabb a porcelántermékek minőségére és rendeltetésére vonatkozó korabeli fogalmak kérdése. Ezt azért is érdemes tisztázni, mert a köznyelvben használt porcelán kifejezés nem minden esetben képes visszaadni azt a sokszínű és sokértelmű jelentésvilágot, ami a „fehér aranyra” jellemző. Mivel a porcelánokra a kutatás során nem elsősorban, mint művészeti alkotásokra, hanem mint árura, termékre tekintettem, ezért a századforduló hazai kereskedelmének szempontjai szerint különböztettem meg őket.

A gyártók és értékesítők alapvetően két nagyobb csoportba sorolták a porcelánárucikkeket. Az egyikbe tartoztak a kézi festésű, minőségi alapanyagokból, limitált példányszámban készült, drágább árfekvésű *díszműáruk*, míg a másikba a nagy mennyiségben, kevésbé igényesen kimunkált és viszonylag olcsón beszerezhető *tömegtermékek*. Különböző minőségi mutatók alapján természetesen ezeken belül is újabb és újabb szintek léteztek, azonban ezek részletes bemutatását témánk szempontjából nem tartjuk lényegesnek.³⁶

36 Szűts 2012/b: 68.

Mindez talán érzékelteti, hogy a porcelángyártást vagy szebben kifejezve alkotást, nem feltétlenül lehet csupán esztétikai szempontból megközelíteni. Ugyanis sokkal szélesebb társadalmi- és gazdasági kontextusban is értelmezhető, hiszen szinte nem volt olyan háztartás, ahol ne lett volna legalább egy porcelántárgy. Természetesen érdemes differenciálni, hiszen a porcelángyártás technikai és alkotói folyamatai nagyon eltérőek lehettek, ebből adódóan a tárgyak megítélése, megállapított ára (tényleges vagy eszmei értéke) is jelentős különbségeket mutat.

Ez a sokszínűség a kvantitatív adatok, mint források esetében is problémákat okoz. Gondolok itt elsősorban azokra az ipari és kereskedelmi statisztikákra, amelyek a gazdaságtörténetben megkerülhetetlen forrásoknak számítanak. Esetünkben ezzel kapcsolatban a legfőbb problémát a hazai ágazat besorolhatatlansága illetve a statisztikai adatokban való eltűnése okozza. E „láthatatlanság” már a monarchia időszakában készült statisztikákban is általános volt, hiszen legtöbb esetben előbb az üveg-, majd az agyagáruk alá sorolták a porcelánokat, amelyek belül az 1920-as évektől mindössze a fehér és a festett tárgyak kerültek elkülönítésre.³⁷ Emiatt a monarchia időszakában készült statisztikák alapján nehezen lehet meghatározni az ágazat eredményeit. A két világháború közötti évtizedekben legalább már külön címszóként szerepeltek a porcelánok. Ezekben a fehér és a festett porcelánok alá sorolták be a porcelánból készült edényeket, háztartási és asztali valamint az egészségügyi árukat. Ennek következtében ezek a statisztikai adatok sem adnak pontos képet a nagyrészt díszműárukat készítő herendi porcelángyárról és a hazai ágazat esetében is, csak külföldi összehasonlításban következtethetünk teljesítményére. Jól jellemzi az ágazat súlytalanságát, hogy vizsgált korszakunk első felével foglalkozó, ma is még a legteljesebb ám erős forráskritikával kezelendő szakirodalma, egyszerűen nem tér ki eredményeire.³⁸

A disszertációban éppen ezek miatt elsődleges kvantitatív forrásként alapvetően az 1923-tól évente elkészített és az Iparügyi Minisztériumba beküldött iparügyi statisztikák adatait vettem alapul.

37 Szűts 2012/b: 68-69.

38 Berend-Ránki 1955: 233-235.

I/5. A porcelánágazat nemzetközi historiográfiája

A kutatási előzmények után érdemes megnézni, hogyan közelítettek az ágazat eredményinek, szereplőinek vizsgálatához és bemutatásához külföldön. Mivel az európai porcelángyártás központja a 19. század közepétől a Német Birodalom, majd Németország és az Osztrák-Magyar Monarchia határvidékén, (a Bajorország, Thüringia, Szászország és a Cseh Királyság nyugati területe által határolt részen) erősödött meg, nem véletlen, hogy az elmúlt száz esztendőben elsősorban német nyelven születtek jelentős feldolgozások. A ma Németországhoz és Csehországhoz tartozó térségben, kiváló alapanyag-lelőhelyeinek köszönhetően szinte nem volt olyan település, amelynek határában ne létesült volna porcelán- vagy üvegyár.

Ma egy ilyen észak-bajor kisvárosban, Selb-ben működik a Német Központi Porcelánipari Levéltár (*Zentralarchiv für Deutsche Porzellanindustrie*), amely gyűjtő- és feldolgozó munkája mellett rendszeresen publikálja az ágazat történetével kapcsolatos legújabb kutatásait. Csehországban ezzel szemben, amelynek nyugati területén – ahol egykor elsősorban Karlsbad (Karlovy Vary) környékére koncentrált a porcelánipar - alig kutatják az ipariális övezet és szereplőinek történetét. Ennek oka elsősorban a források hiányával magyarázható. Jobban megvizsgálva azonban a 20. század nemzetiségi feszültségei, politikai határváltozásai és egyes népcsoportok szülőföldről való elűzése is megjelenik, a látszólag semleges ágazatban. Annyi bizonyos, hogy az egykor döntően német nemzetiségű magánszemélyek, társas vállalkozások által tulajdonolt cégek iratai a háború alatt és után nagyrészt megsemmisültek, emiatt mára csak töredékesen találhatóak meg a nyugat-csehországi levéltárakban.³⁹

Az iratok egy másik hányada, a háborút követően Németországba került. Mivel a két világháború között is nagyrészt német nemzetiségű tulajdonosok kezében voltak ezek a vállalkozások, így azok iratanyagainak töredékeit a háborút követő kitelepítések során magukkal vitték.

Mindezek miatt az 1945 előtti porcelángyártás- és kereskedelem emlékezete nagyrészt a német nemzetiséghez kötődik. Jól érzékelteti ezt, hogy az egykori porcelángyárak és iparos dinasztiák emlékét leginkább az adott településekhez kötődő, onnan 1945 után elűzött szudétánémet közösségek őrzik és ápolják. Persze ettől függetlenül cseh nyelvű munkák is

³⁹ Az egykori porcelán iparvidék vállalatának iratanyaga legnagyobb számban a Plzen-i állami levéltárban található meg.

olykor-olykor megjelennek, ám korántsem olyan mértékben, mint azt az egykorvolt iparág jelentősége indokolná.⁴⁰

Német részről az ágazat iránti nagyobb figyelem másik oka egyszerűen az lehet, hogy a gazdaságon belül egykor szignifikáns és mérhető tényezőnek számított a porcelánipar. Harmadrészt pedig e jelentős ipar szereplőinek tárgyi és írott forrásának összegyűjtését, rendszerezését és elemzését az adott közösségek, a tartományok és az állam részéről is fontosnak tartották. Kiváló példa erre a selbi szaklevéltár és múzeum léte. Mellette meg kell még említeni a meissenai porcelángyártás emlékeit őrző és feldolgozó *Staatliche Kunstsammlung Dresden* is, ahol ugyancsak folynak, igaz Selb-bel ellentétben inkább hagyományos, művészettörténeti szempontú kutatások.

Herend szempontjából a másik meghatározó térség a 19. század második felétől Franciaország volt. Különösen az 1890-es évektől, Farkasházy Jenő személyes és szakmai kapcsolatainak köszönhetően nőtt meg Franciaország jelentősége. Tulajdonlása alatt elsőszámú export országgá vált, és művészeti (minták és motívumok) szempontból is sokat merített onnan.

Azonban ezek a kapcsolatok meglehetősen esetlegesek voltak és piaci alapon csak 1923 után intézményesültek. Mivel Franciaország tágabban nézve a hazai iparágra import szempontjából alig, és export vonatkozásában is csak bizonyos időszakokban volt közvetlen hatással, ezért bővebben nem térünk ki ennek bemutatására. Nem szabad elfeledni azonban, hogy művészeti szempontból Franciaország büszkesége, Sevres milyen fontos impulzusokat adott az alkotáshoz. E szempontból pedig érthető, hogy az elmúlt másfél száz évben miért főként művészettörténeti feldolgozás született a gyár történetével kapcsolatban.⁴¹

Bár Herend Európában szerteágazó és folyamatosan változó, eltérő mélységű és erősségű kapcsolatokkal rendelkezett, makrogazdasági és kulturális szempontból is a legszorosabb kötődés Németországhoz valamint az Osztrák-Magyar Monarchián belül Csehországhoz, majd az önálló Csehszlovákiához kötötte. Mindezek együttesen indokolták a német nyelvű primer források és szakirodalom feltárását.

40 Csak néhány példa az utóbbi évtizedekben készült munkákból: Jan Margl – Slavkovský porcelán 1792–2002 (Porzellan in Schlaggenwlad); Jiří Fronek – Zámek Klášterec nad Ohří: průvodce expozicí porcelánu ze sbírek Uměleckoprůmyslového muzea v Praze (Klášterle); Waldemar Fritsch und seine Zeit: Porzellanplastik (1925–1945) Karlsbad. ; Luděk Jaša – Jiří Haas von Hasenfels porcelánový baron Falkenau.

41 Ezek többsége szintén esztétikai szempontok szerint közelít a gyár történetéhez. Mégis kiemelendő: Carl Christian Dauterman: Sevres porcelain. Makers and marks of the eighteenth century. New York, 1986.; Liana Parades: Sevres then and now. Tradition and innovation in porcelain, 1750-2000. London, 2009.; George Savage: Seventeenth and eighteenth century French porcelain. Feltham, 1969.

I/6. A vállalat iratanyaga

A Herendi Porcelángyár iratanyaga az 1980-as években több fázisban került a Veszprém Megyei Levéltárba, mégis komplett levéltári rendezésére 2010-ig várni kellett. Bár korábban is kutatható volt az iratanyag és elvétve használták is a téma iránt érdeklődők, szisztematikus feldolgozására, éppen rendezetlenségéből adódóan mégsem volt lehetőség. Az iratanyag, különösen az 1930-as évektől jól reprezentálja a vállalat egykori strukturális kereteit, működésének alapvető vonásait. Azaz az igazgatósági, vállalatvezetői jegyzőkönyvek, feljegyzések mellett nagy számban, ám korántsem egységesen maradtak fenn iratok a tervezéssel, a gyártással, az értékesítéssel valamint a munka- és bérüggyel kapcsolatos iratok.

Ugyan a cég méreteihez képest az átlagnál jóval nagyobb mennyiségű primer forrás áll a kutató rendelkezésére, mégis már a kutatás elején fontos szempont volt más közgyűjtemények anyagainak vizsgálata is. Ezek elsősorban a vállalat és vállalatvezetés kapcsolatainak feltárásához voltak elengedhetetlenek, gondolok itt személyi és családi hagyatékokra, ügyvédek és közjegyzők, egyesületek és más üzletfelek anyagaira.

Úgy vélem, hogy a Herendi Porcelángyár tágabb története, szakmai és gazdasági – ez utóbbi esetében elsősorban az export és import kérdéskörében – valamint formális és informális kapcsolatai miatt kizárólag nemzetközi kontextusban vizsgálható. Ennek érdekében az elmúlt esztendőkből hazai ösztöndíjaknak köszönhetően lehetőségem volt kutatni Németország (Regensburg, Selb) és Ausztria (Bécs) közgyűjteményeiben.

A források fő gerincét természetesen a Magyar Nemzeti Levéltár Veszprém Megyei Levéltárában található vállalati iratanyag jelentette. Emellett kutatásaimat kiterjesztettem más hazai közgyűjtemények anyagaira is, így elsősorban a Magyar Nemzeti Levéltár Országos Levéltárának, Budapest Főváros Levéltárának, az Országos Széchényi Könyvtár valamint a Fővárosi Szabó Ervin Könyvtár iratait, könyvészeti anyagát tanulmányoztam.

II. A vállalat alapítása, működése a 19. században

II/1. A Herendi Porcelángyár alapítása és piaci megjelenése

1826-ban a Veszprém vármegyei Herend községben egy soproni származású, a kőedénygyártásban korábban tapasztalatokat szerző személy, bizonyos Stingl Vince⁴² porcelángyár felállításának ötletével állt elő.⁴³ Ehhez a faluban található Miklós kúriát és a hozzá tartozó malmot vélte a legmegfelelőbb helyszínnek és hamarosan meg is egyezett annak megvételéről.

A nagy nyugat-európai, fejedelmek és államok által támogatott és jól jövedelmező manufaktúrákkal szemben egy magánkezdeményezésből létrehozott vállalkozás a korabeli Magyarországon már az induláskor nehéz helyzetben volt. Ezt bizonyítja az 1826 és 1839 közötti folyamatos tőkehiány, az állandó alapanyag-szükségletek és a remélt megrendelések elmaradása, amelyek következtében Stingl szinte csak veszteséget termelt. Ahhoz, hogy a gyár működését biztosítani tudja, hitelek felvételére kényszerült, ám ezek törlesztését egyre kevésbé tudta teljesíteni. 1839-re végül olyan helyzetbe került a kőedények mellett porcelánokat is előállító Stingl, hogy kénytelen volt elfogadni egy tőkeerős befektető, a tatai Fischer Mór ajánlatát.⁴⁴ Fischer, akit az alapító Tatáról már jól ismert, előbb jelentős kölcsön fejében, társként, majd annak vissza nem fizetését követően, egyedüli tulajdonosként jelent meg Herenden.⁴⁵ A kiváló pénzügyi érzékkel megáldott vállalkozó polgár komoly fantáziát látott a porcelángyártásban, ennek megfelelően jelentős tőkét csoportosított új üzletébe.

A meglehetősen forrásszegény időkzakkal kapcsolatban folyamatos kérdésként merül fel, miért pont itt jött létre egy porcelánmanufaktúra, hiszen a fő kereskedelmi útvonalaktól és az ország központjaitól (Pozsony, Pest-Buda) is távol feküdt. Viszont alig tíz kilométerre volt a vármegye központja és a falu közvetlenül a Grácba vezető postakocsi út mellett helyezkedett

42 Stingl Vince (1796-1850k.) A Sopronban született ifjú, 23 évesen került a tatai Schlögl-féle Fajanszmanufaktúra élére ahol rövid idő múlva kőedénygyártással is próbálkozott. Tervei azonban nem valósultak meg, ezért hamarosan elhagyta a várost és Herendre települt át, ahol 1826-ban indította be vállalkozását. Miután az 1840-as évek elején elköltözött Herendről csak néhány forrás tanúskodik további életéről, e szerint 1847-ben a Városlódi Kőedénygyárban vállalt munkát.

43 A fejezet Balla Gabriellának, a korszakot eddig legalaposabban bemutató munkája alapján készült. Balla 2003.

44 A Tatán született Fischer Mór (1799–1880) kereskedő 1824-ben vette át Schögl János Györgytől a helyi majolikagyárat. Itt égetőkemencék építésével növelte a termelést, majd rövidesen Pápán egy jól jövedelmező keménycserépgyár bérlője is lett.

45 1824-ben Stingl Vince és Fischer Mór az Esterházy-uradalom hozzájárulásával egy új kerámiagyárat alapított Tata-Tóvárosban. A közös vállalkozás azonban rövid életűnek bizonyult, hiszen Stingl az üzlettársával szemben reménytelennek tűnő pereskedés miatt még ez év őszén elhagyta a várost.

el. Emellett a Bakony közelsége a kemencék fűtéséhez szükséges, nagy mennyiségben rendelkezésre álló, jó fűtőértékkel bíró faállomány miatt a település mellett szólt. Ugyancsak előnyt jelentett a hegységből érkező patakok vízellátása is. Azonban az igaz, hogy a gyártáshoz szükséges, jó minőségű alapanyag lelőhelyek nem voltak a közelben.⁴⁶

Herend lakossága ezekben az évtizedekben átlag 400 és 600 fő között mozgott. A faluban nemesi birtokosok és majorsági zsellérek éltek, akik leginkább a nagyvázsonyi Zichy-uradalomtól és a szentgáli nemesi birtokosságtól függtek. Az ipari termelést, sok más Bakony környéki településhez hasonlóan a malmok és az 1840-es évektől létrejövő céhek jelentették.⁴⁷

A nyugat-európai manufaktúrákhoz (Meissen, Nymphenburg, Sevres) hasonlóan Herend esetében is fontos a földbirtokos, mint lehetséges mecénás kérdése. Stingl a veszprémi püspökség birtokán létesített manufaktúrát, így elsősorban a birtokostól próbált kölcsönüket felvenni.⁴⁸ Ez a Stingl-féle műhely kapcsán fennmaradt töredékes források arra engednek következtetni, hogy alig, vagy csak kis összegeket kapott a püspökségtől.

Ezzel szemben miután Fischer Mór átvette a porcelángyár tulajdonjogát, beruházásokba kezdett, amelyhez jelentős tőkebevonásra volt szükség. Fischer beszerzett többek között öt máztörő, négy órlógép és néhány kemencét is. Ezzel a szakmai háttér egyik fele biztosított volt, azonban a megfelelő szakember hiány, ahogy elődjének, így Fischer Mórnak is visszatérő gondot okozott. Mivel Magyarországon ekkoriban nem képeztek porcelángyártásban jártas szakmunkásokat, ezért a helybéli fazekasok mellett néhány külföldi mestert is kénytelen volt alkalmazni.⁴⁹ 1841-re így már több mint ötvenen dolgoztak a gyárban, ami komoly termelésre enged következtetni.⁵⁰

Ezek az évtizedek a modern európai porcelánipar fejlődésének első fontosabb periódusát jelentették. Bajorországban, Thüringiában és az Osztrák Birodalom csehországi tartományában ugyanis sorra jöttek létre azok a porcelángyárak, amelyek a kiváló alapanyag lelőhelyek közelsége valamint a vasút megjelenése miatt gyors fejlődést produkáltak.⁵¹ A Böhmerwald és az Erzgebirge által kettészelt, ugyan két birodalomhoz tartozó, ám abszolút német

46 Hartmut Berghoff a baden-württembergi Trossingenben létesült Hohner harmonikagyár esetében szintén végigveszi azokat az objektív tényezőket, amelyek az alapítás időszakában meghatározták a falut és a tartományt. Berghoff 2006: 35.

47 Hudi 1889: 45-53.

48 Molnár 1963: 232.

49 Pesti Hírlap 1842. V. 2.

50 MNL VeML XI.46.a.aa. 10.tétel.

51 Hertwig 1995: 17.

dominanciájú vidék már ebben az időszakban is iparosodottnak számított, nagyrészt textil-, bánya- illetve üvegiparának köszönhetően.⁵²

Magyarország helyzete egészen eltérő volt, hiszen az évszázad közepén még kevés vasútvonal létezett és a porcelángyártáshoz szükséges, megfelelő minőségű alapanyagok sem álltak rendelkezésre. Ezért Fischer Mór, osztrák és német gyártókhöz hasonlóan a gyártáshoz szükséges jó minőségű kaolint a Brünn melletti Zettlitzből, a földpátot pedig Karlsbad környékéről importálta. Mindez önmagában kevés lett volna, szükség volt a porcelánkészítésben olyan egyedi jegyre, stílusra, amelyre a potenciális vevőkör felfigyel. Jól ismerte fel, hogy olyan híres, főként a bécsi és meissenai ismert márkákhoz hasonló mintákat és motívumokat kell megalkotni, amelyek sikeresek lehetnek a hazai arisztokrácia körében.⁵³

Fischer tehát tudatos lépésekkel igyekezett a kis Veszprém vármegyei faluban található gyárát és az ott készülő porcelántermékeket országosan, sőt Európa-szerte ismertté tenni. Ehhez a minőségi termékek előállításához azok célközönséghez való eljuttatásáról is gondoskodni kellett. A vállalkozás történetében fontos esztendőnek számított 1841, hiszen ebben az évben folyamadott királyi kiváltságért, amelyet még ez év decemberében oda is ítéltek számára.⁵⁴ Ettől kezdve cégéről a *császári, királyi kiváltságos porcelángyár* titulus is szerepelhetett. Mivel ebben az időszakban a hazai arisztokrácia mellett már egy-egy megrendelés kapcsán a császári udvar reménykeltő megrendelőnek számított, ezért e kiváltság további bizalmat és még szélesebb körű ismertséget predesztinált. A következő esztendőben az első hazai szakmai elismerést is megkapta, a szintén első alkalommal megrendezett Magyar Iparmű Kiállításon. Az itt bemutatott termékek nagy sikert arattak, olyannyira, hogy maga Kossuth Lajos is lelkesen beszélt a megszülető új iparágról.⁵⁵

1843. március 18.-án egy nem várt akadály nehezítette a további előrelépést, ezen az éjszakán ugyanis ismeretlen okból kigyulladt a gyár, és a tűzvész hatalmas károkat okozott a berendezésekben és az épületben.⁵⁶ Ezekben az évtizedekben ezek a katasztrófák szinte általánosnak számítottak az európai porcelángyárakban, emiatt a következő évtizedekben komoly figyelmet szenteltek a tűzelleni biztonságoknak.⁵⁷

Fischer Mór elszántságát bizonyítja, hogy a tragédia után sem gondolt vállalkozása befejezésére, hanem jelentős kölcsönök és mecénások segítségével ismét biztosította a

52 Götschmann 2010: 331.

53 Katona 1971: 51-63.

54 Balla 2003: 42.

55 Tasnádiné 1963: 187-190.

56 MNL VeML XI.46.a.I.18. Beszámoló a tűzkárról, 1843.

57 A bajorországi porcelángyárak keletkezéstörténetét végignézve gyakran találkozunk a 19. század közepén komoly, egyes vállalkozások fejlődését visszavető tüzesetekkel. Münzer-Glas 2002.

gyártáshoz szükséges háttérrel. A tűzvész során épen maradt tárgyakkal köszönhetően már a következő évben rendezett, második Magyar Ipari Kiállításon ismét aranyérmeket kapott.

A tűzvész több szempontból is új utat nyitott Herend életében. A porcelángyár tulajdonosa ugyanis úgy döntött, felhagy a tömegtermékek gyártásával és helyettük meissen mintára díszes, különleges tárgyakra helyezi a hangsúlyt. Ehhez új technológia bevezetésére is szükség volt, ezért már a következő esztendőben új őrlő- és törőgép beállítását tervezte.⁵⁸

Bár a gyártás folyamatáról ebből az időszakból meglehetősen töredezetek a források, az eredmények, azaz a megrendelések alapján mégis következtethetünk a működésre. Az első jelentősebb megrendelés 1844-ben, gróf Esterházy Károlynétól érkezett, aki hiányos készleteinek pótlását kérte a mestertől. A tökéletesen megformált alkotások nagy sikert arattak, ennek köszönhetően hamarosan a Batthyány, Zichy, Pálffy és a Széchenyi családok tagjai is érdeklődtek a herendi termékek iránt.

Herend egy évtized alatt nemcsak itthon, hanem Európa-szerte is ismertté vált. Ez az ismertség és a megrendelő kör felől a gyárral szemben támasztott minőségi követelmények újabb strukturális változtatást követeltek. Fischer Mór ötletével Esterházy Károly főispánhoz fordult, aki a tervekben lehetőséget látva a párizsi Rothschild-háztól kért és kapott 25 ezer ezüst forint kölcsönt.⁵⁹ Ezzel a hitellel a kis magyar faluban működő porcelángyár közvetve részese lett a nemzetközi pénzpiacnak is, hiszen ahogy Kövér György megfogalmazta: „*a privat (és a direkt) hitelek közvetlen összeköttetést létesítenek a nemzetközi aktorok és a honi vállalkozók között.*”⁶⁰ Az összeget teljes egészében a porcelángyár szakmai fejlesztésére fordította. A sikerek természetesen nem maradtak el, hiszen például az 1846-os hazai ipari kiállításon ismét aranyéremmel jutalmazták Fischer Mór porcelánjait.

Az 1848/49-es szabadságharc és a változó európai politikai és gazdasági események egy rövid időre visszavetették a gyár fejlődését, azonban az 1851-ben megrendezett első világkiállítás, mint bemutatkozási lehetőség kellő motivációt jelentett Fischer számára. A londoni Kristály Palotában tartott seregszemlén mintegy 15 ezer kiállító mutatta be termékeit, köztük Herend is. A kiállított tárgyak kapcsán kapott szakmai és erkölcsi elismerések közül kétségkívül a legmegtiszteltetőbb Viktória angol királynő megrendelése volt. Az uralkodó tetszésnyilvánítása komoly európai visszhangot váltott ki, olyannyira, hogy a mai napig a „*Queen Victoria*” az egyik legkedveltebb minta a vásárlók körében.⁶¹ A siker, úgy tűnt

58 MNL VeML XI.46.a. I.25.tétel.

59 Balla 2003: 48.

60 Kövér 2006: 39.

61 A lepkés, virágos minta a művészettörténészek szerint kínai előképre tekint vissza, ötvözve benne az európai és természetesen a Herenden megalkotott apró mintákat.

töretlen marad, hiszen két évvel később a New York-i Nemzetközi Ipari Kiállításon újabb első díjat nyert, sőt néhány napon belül az összes kiállított tárgy elkelt.

Amíg egy évtizeddel korábban még a hazai kiállításokon, addig az 1850-es években már külföldi seregszemléken jelentek meg Fischer termékei. A herendi márkanév ismerté válását mi sem bizonyítja jobban, hogy 1855-ben a párizsi világkiállításon már az egyik legfőbb esélyesként számoltak vele, ehhez méltóan elhozta az első díjat. Az újabb nemzetközi elismerést követő sajtóvisszhangnak köszönhetően ismert hazai és európai személyiségek kerültek kapcsolatba Fischer Mórral. 1857-ben például a német természettudós, Alexander von Humboldt mondott lelkesen köszönetet a születésnapjára küldött művészi alkotásokért.⁶²

Az érdeklődés növekedésével párhuzamosan a megrendelések száma is emelkedett, ami újabb befektetéseket kívánt a magánvállalkozástól. Az európai porcelániparban ebben az időszakban alapvetően három féle tulajdonosi háttérrel rendelkező vállalkozás működött. Egyrészt léteztek azok az egykori fejedelemségek, majd államok által felügyelt és finanszírozott vállalkozások, így elsősorban Meissen vagy Nymphemburg, amelyek finansziális helyzete kiegyensúlyozottnak számított. Emellett 1840-es évektől a már említett Bajor-Osztrák határmentén megjelentek azok, a kezdetben családi majd fokozatosan részvénytársasági formára váltó vállalkozások, amelyek dísz tárgyak mellett az egyre inkább keresett használati tárgyakat is gyártottak. Végül jelen voltak, bár az ágazaton belül egyre kisebb részesedéssel bírtak, azok az egyéni, legtöbb esetben tőkehiánnyal küzdő vállalkozások, amelyek főként megrendelésre dolgoztak. Herend a 20. század első harmadáig ez utolsó kategóriába sorolható.

A tőkeszegény magyar gazdaságban folyamatos pénzügyi nehézségekkel kellett szembenéznie, emiatt Fischer a remélt állami megrendelések, támogatások mellett vagy éppen azokon keresztül hazai és bécsi hitelintézeteknél, bankoknál is megpróbált megfelelő kölcsönökhöz hozzájutni. 1857-ben a Bécsi Kereskedelmi és Ipari Hitelintézettől kapott 40 ezer korona támogatást, majd az 1860-as évektől a megjelenő magyarországi pénzintézetekhez nyújtott be több kérelmet.⁶³

A már ekkor részben európai „piacokra” is szállító vállalkozás lehetőségeit nagyban befolyásolták olyan makrogazdasági döntések, mint például az 1850-ben az Osztrák Birodalmon belül eltörölt vámhatárok.⁶⁴ Ez elvben kedvezően érinthette volna Herendet, hiszen a termékek értékesítése mellett az alapanyagokat is a birodalom más államaiból,

62 MNL VeML XI.46. a.aa.I. 53. tétel. Alexander von Humboldt köszönőleve.

63 MNL VeML XI.46.c.aa. I.121.tétel.

64 Komlos 1990: 6-7.

döntően Csehországból szerezte be. Azonban, különösen az 1880-as évektől az egyre jelentősebbé váló cseh porcelángyárak termékei miatt nemhogy a Monarchia, de a magyar piac is egyre inkább cseh termékekkel lett tele. Mindez ismét megerősítette abban Fischert, hogy a vámunió belülről érkező nagymennyiségű cseh porcelánokkal szemben csak úgy marad esélye, ha továbbra is egyedi, minőségi alkotásokat állít elő.

A porcelángyár töredékes iratanyagából az látszik, hogy az 1870-es években továbbra is a hazai és részben birodalmi arisztokrácia jelentette legfőbb a megrendelői kört. A felső középosztály számára egyre inkább elérhető áron beszerezhet porcelántárgyak ekkor még nem elsősorban herendiek, hanem inkább olcsóbb cseh termékek voltak.⁶⁵

A pénzügyi nehézségek ellenére újabb motívumokkal díszítettek tárgyak készültek a herendi műhelyben. Ezeknek köszönhetően 1862-ben Londonban, majd öt évvel később Párizsban ismét értékes elismerésekkel gazdagodott a vállalkozás. A Szajna parti városban megrendezett grandiózus világiállításán Herend ezüstérmét, míg tulajdonosa és művészeti vezetője a francia becsületrend tisztí keresztjét kapta. Az immár több évtizedes nemzetközi világiállítások sikerét I. Ferenc József császár Fischer Mór számára odaítélt magyar nemesi címmel ismerte el. A gyár tulajdonosa atyja, Fischer Wolfgang és az atyai ház (Wolfhaus) emléke előtt tisztelegve a farkasházi előnevet választotta maga és utódai számára.⁶⁶

Fischer Mór termékei értékesítése mellett azok „hallhatatlanságáról” is igyekezett gondoskodni. Egy évvel a bécsi világiállítást követően, 1864-ben például felajánlotta alkotásait a Bécsi Művészeti Múzeumnak.⁶⁷ Ezzel feltételezhetően kettős célja lehetett, egyrészt a kultúra szentélyében való jelenlét időtlenné váló biztosítása, másrészt az oda látogató érdeklődők, potenciális megrendelők előtt való megmutatkozás. Sikeres kereskedőként, a korszakban szinte természetesnek számított, hogy a birodalom fővárosában is gyakran megfordult. 1865 és 1867 között bizonyosan lakást is bérelt a császárvárosban.⁶⁸ Az időzítés nem volt véletlen, hiszen egy évvel korábban, 1864-ben szüntette meg működését a bécsi porcelángyár, ami jó udvari és polgári megrendeléseket jelenthetett Herend számára. Fischer Mór ezekben az években több fejlesztést is végrehajtott, és az 1860-as évek második felére gyára meglehetősen jól felszereltnek volt tekinthető. A nyersanyag feldolgozására és finomítására egy felújított őrlőmalom állt rendelkezésre, amely lovak segítségével egy hengert

65 Erre vonatkozólag érdemes átnézni azt a néhány fennmaradt megrendelői levelet, számlát, amely egy-egy esztendő munkájáról is tudósít. MNL VeML XI.46.a.aa.II.

66 Közli: Balla 2003: 287.

67 MNL VeML XI.46.a.aa.II.82.tétel.

68 Ezekben az években Bécs belvárosában, az Operától néhány utcányira, a Wahlfishstrasse 5. szám alatt bérelt lakást. MNL VeML XI.46.a.aa.II.86. tétel.

és tizennégy malomkövet hajtott. Emellett három darab francia gyártású égető kemence valamint a színek kiegészítésére ugyancsak három tokkemence volt folyamatosan beüzemelve.⁶⁹

Az idősödő mester az 1860-as évek végétől egyre nagyobb szerepet szánt fiainak a vállalkozás működtetésében. A vállalkozás strukturális kereteit továbbra is ő felügyelte, azonban egyes feladatok irányítását átengedte gyermekeinek. A legfontosabb – kevés tapasztalattal bíró fiai számára még nagy feladatnak számító – értékesítést továbbra is magának tartotta fenn. Így a megrendelőkkel és mecénásokkal, lehetséges hitelezőkkel, támogatókkal továbbra is ő tárgyalt.

A családi vállalkozás utódlásának kérdése mást jelentett ekkor, mint akár néhány évtizeddel korábban. Egyrészt azért, mert a Herendi ismert márkává vált, másrészt a vállalkozás működtetésének pénzügyi keretei is jelentősen megváltoztak. Ennek legfőbb oka, hogy a kiegyezés évtizedében az Osztrák-Magyar Monarchia hitel- és pénzügyi szerkezete is átalakult.⁷⁰ Bár az 1840-es évektől a vállalkozások finanszírozását, elsősorban váltóforgatások útján állami pénzügyintézetek biztosították, a kiegyezés után viszont megjelentek azok a külföldi tőkét is felvonultató óriásbankok is, amelyek már inkább részvénykibocsátással foglalkoztak.⁷¹

Ezekben az években egyre több vállalkozás alakult át vagy alapított részvénytársasággá. Fischer Mórnak vállalkozásának működtetése és fejlesztése érdekében pénzügyi tőkére, hitelekre volt szüksége. Ennek egyik lehetséges útja lett volna, ha vállalkozását részvénytársasággá alakítja át.⁷² A döntés meghozatalától függetlenül folyamatos kapcsolatban állt a magyar kormányzattal és néhány pénzügyintézettel a lehetséges hitelfolyósítások érdekében. 1868-ban 150 ezer forint hitelért folyamodott az Angol-Magyar Bankhoz, úgy tűnik sikertelenül. Ezzel párhuzamosan a magyar állam támogatását is kérte, 1871-ben tavaszán már reménykedhetett, hiszen Földügy Minisztérium támogatta pályázatát, azonban a kormányzat végül mégsem.⁷³

A pénzügyi keretek bizonytalanságát csak fokozta a termelésben mutatkozó kiesés. Ennek legfőbb oka, hogy a gyárban dolgozó napszámosok, de sok esetben még egyes festők is a jobb kereseti lehetőség miatt az Székesfehérvár-Szombathely vasúti-pálya építéséhez szegődtek.⁷⁴ A vasútvonal megjelenése kettős érzést válthatott ki Fischerből. Egyrészt építése

69 Balla 2003:71.

70 Kövér 2002.

71 Kövér 2002: 311.

72 1869-ben Waldstein János gróf hivatkozva egy évvel korábbi beszélgetésükre, javasolja Fischer Mórnak vállalkozása részvénytársasággá való átalakítását. MNL VeML XI.46.a.aa.106.tétel

73 MNL VeML XI.46.a.aa. 115.tétel, 147.tétel.

74 MNL VeML XI.46.a.aa. 126. tétel.

miatt komoly termelési nehézségei adódtak, másrészt viszont megépülte más, főként német és cseh porcelángyárak példáit látva egyértelmű fejlődést vetített előre.

II/2. A második generáció: Fischer Mór és fiai

Az 1873-as esztendő Fischer Mór számára a császárvárosban rendezett kiállítás mellett az onnan kiinduló tőzsdekrachról és annak elhúzódó következményeiről is emlékezetes maradt.⁷⁵ Az egész Európát megrengető gazdasági válság ugyanis a kibontakozó hazai ipart, így az eddig jól prosperáló porcelángyárat is súlyosan érintette. Vállalata kilátástalannak tűnő helyzetét csak fokozta az államcsőd közeli veszély, ami tőke hiányában, a már korábban is hitelekre és központi támogatásokra szoruló vállalkozás végét is jelenthette volna.

A gazdasági krízis hatására természetesen hamar csökkent a fogyasztás, így a luxustárgyak iránt mutatkozó igény is. A korábbi megrendelések száma drasztikusan visszaesett és úgy tűnt, nagyobb feladatot csak az 1870-ben megkezdett, a budai várkapitányság által igényelt készletek befejező darabjainak gyártása fog jelenteni. E megtisztelő feladatot, amely a királyi palota asztali edénykészletének elkészítésére vonatkozott, még a kiegyezést követően kapta Fischer Mór az udvartól. A nagyszabású és a gyár számára komoly elismertséget hozó megbízást Fischer hiánytalanul teljesítette, amiért I. Ferenc József *udvari szállító* címet adományozott számára.⁷⁶ Herend ezzel az uralkodói család és népes udvartartásának egyik legfontosabb porcelánbeszállítójává vált. Bár a cím nem járt különösebb privilégiumokkal, mégis a cégéren használt jelzés jó ajánlólevélnek számított a megrendelők számára.⁷⁷ A császárvárosban elért sikerei - különösen, hogy itt Budapesten vagy Berlinnel szemben sokkal nagyobb igény mutatkozott a luxustermékekre - bizakodásra adtak okot.⁷⁸

75 A Bécsből induló tőzsdekrach okainak és rövid távú következményeinek kortárs megközelítéséről Lásd: Weber 1874.

76 MNL VeML XI.46.a.aa. I.132.tétel. Belügyminisztériumi jelentés a Fischer Mór számára adományozott udvari szállítói címről.

77 A Habsburg család népes udvartartásának ellátására már a 16. századtól alkalmazott kisegítő iparosokat és kereskedőket. A folyamatosan duzzadó apparátust II. József végül jelentősen csökkentette, és az udvari kiszolgálók helyett a Burgon kívülről működő vállalkozásokkal kötött szerződéseket. Kezdetben csak bécsi cégek nyerhették el az udvari szállítói címet, ám a közlekedési viszonyok fejlődésével előbb a társállamokból, majd külföldről is választottak megbízható partnereket. Ennek következtében 1883-ban 399 bécsi, 44 budapesti, 151 Monarchián belüli valamint 15 német, 17 francia és egy-egy tengerentúli udvari szállítója is volt a Habsburg családnak. Haslinger 1996: 19.

78 Haslinger 1996: 134.

A nagy erkölcsi elismerést jelentő titulus természetesen nem garantált automatikus pénzügyi sikert, ugyanis a megrendelések hatalmas visszaesését az udvari készletek kiegészítő munkái sem tudták ellensúlyozni. A makrogazdasági helyzetet és azok lehetséges rövid távú hatásait felmérve Fischer Mór úgy döntött, hogy kapcsolatait és vállalkozásának jó hírnevét latba vetve, ismét állami kölcsönért folyamodik. Ebben a helyzetben az egyedüli megoldást csak egy jelentős összegű hitel jelenthetett volna, ennek érdekében olyan közismert személyek álltak az ügy mellé és lobbiztak az udvarnál, mint például gróf Esterházy Pál.⁷⁹ Nemcsak az arisztokrácia, hanem Herend község is kérvényt intézett a pozitív elbírálás érdekében.⁸⁰ A gyár megmentéséért tehát széleskörű, társadalmi rangtól független összefogás indult. Talán ennek is köszönhető, hogy a három éve az uralkodó elé benyújtott kérvényét újra tárgyalták, ám a támogatók befolyása és a gyár jó hírneve ellenére most sem sikerült támogatáshoz jutnia. A sikertelen államkölcsön lehetséges következményeit felmérve Fischer Mór barátaihoz, üzletfeleihez és támogatóihoz, így többek között Szapáry Gézához, Fiume város és környéke kormányzójához és Károlyi Sándor szabadelvű politikushoz fordult segítségért. A herendi porcelángyártás barátai és csodálói 1874-ben végül több száz forint kölcsönt folyósítottak a bajba került Fischer Mór számára. Azonban ez csak rövidtávon jelenthetett megoldást, hiszen az alapanyagok drágulása és a megrendelések visszaesése elhúzódó probléma maradt. Olyannyira, hogy két évvel később hitelezői csődeljárást kezdeményeztek a herendi gyárral szemben. A nagyobb bajt végül annak köszönhetően sikerült elkerülni, hogy a Veszprémi Királyi Törvényszék még ugyanez év őszén felfüggesztette az eljárást a porcelángyárral szemben.⁸¹

Az 1870-es években, ahogy az ország iparának, így Fischer Mór vállalkozásának is több évre és folyamatos állami segítségre lett volna szüksége ahhoz, hogy úrrá legyen a Bécsből kiinduló válság hatásain. Erre azonban az idős porcelángyár tulajdonos a kilátástalan gazdasági viszonyok, valamint fiainak eltérő üzletfilozófiája miatt már nem akart vállalkozni. Ezért 1876-ban úgy döntött, hogy a gyár vezetői székét átengedi gyermekei számára.

A Fischer-fiúk hosszas előtanulmányok és több éves szakmai tapasztalattal a hátuk mögött vették át apjuk örökségét. Hamar megállapodtak abban, hogy a gyár termelési és kereskedelmi ügyeit felosztják egymás között. Fischer Mór unokájának, Farkasházy Hugónak

79 MNL VeML XI.46.a.aa. I. 143. tétel. Esterházy Pál (1806-1877) Az 1848/49-es forradalom és szabadságharc alatt nemzetőr őrnagyként harcolt, majd a komáromi vár feladásakor már honvéd ezredesként tette le a fegyvert. 1849 és 1853 között emigrációban élt, majd hazatérve birtokait vezette. A kegyezést követően a pápai kerület országgyűlési képviselője volt. Esterházy Pál közbenjár Fischer Mór ügyében Zichy József kereskedelemügyi miniszternél.

80 MNL VeML XI.46.a.aa. I. 152. tétel.

81 MNL VeML XI.46.a.aa.I.158.tétel. 2680/1876. sz. ügyirat. A Veszprémi Királyi Törvényszék által indított csődeljárás megszüntetése.

a visszaemlékezése szerint mind a hét fiú részt vállalt a vállalatvezetésben.⁸² Eszerint Géza a gyár technikai ügyeit, Vilmos és Béla a festészet, míg Dezső és Zsigmond a gazdasági ügyeket intézte. Emellett Leo Londonban, míg Sámuel Bécsben igyekezett megrendelőket találni.

A Sámuel vezette, nem kis becsvággal rendelkező utódok gazdaságpolitikája azonban eltért apjuk filozófiájától. A hangsúly esetükben ugyanis a korábbi sikereket jelentő egyedi, művészi minták és megrendelések helyett a mennyiségi mutatók felé tevődött át. Ez az elképzelés beleillett abba a strukturális változásba, amely az európai porcelánpiacon éppen zajlott. Az ágazat gyártási kapacitása immár több évtizede a már említett cseh-német határmenti ipari területre tevődött át, ahol az 1870-es évektől újabb alapítási hullám vette kezdetét.⁸³ Az ekkor létrehozott gyárak azonban már szinte kizárólag részvénytársasági formában működtek és a korábbi manufakturális keretek helyett nagyobb léptékű gyártásban gondolkodtak. A Fischer fivérek ehhez hasonló gyártási struktúrát kívántak meghonosítani. Ez a gyakorlatban azt jelentette, hogy az idő és munkaigényes kézi festésű porcelánok helyett gyorsabban és nagyobb mennyiségben előállítható mázas porcelánokat és keménycserepekre festett alkotásokat szerettek volna előállítani. A művészi megmunkálást, az egyedi tartalom létrehozását nem tartották többé jövedelmezőnek, a nagy haszonnal kecsegtető tömegtermelés kísértése megszédítette az utódokat. Ennek ellenére 1876-ban az Amerikai Egyesült Államokban, Philadelphiában rendezett kiállításon a Fischer-fiúk kiállították termékeiket és pozitív visszajelzéseket kaptak.⁸⁴

Az amerikai siker ellenére a várt eredmények és így a remélt bevételek is elmaradtak. A vállalkozáson az sem segített, 1880-ban a csődközeli helyzetben a magyar kormányzat tőkesegélyt nyújtott.⁸⁵

A Fischer-fiúk sikertelenségének több oka is volt. Egyrészt az Osztrák-Magyar Monarchia közös piacán⁸⁶ belül a cseh gyárak nagy mennyiségben és olcsón szállították a

82 Idézi: Balla 2003: 145.

83 Hertwig 1995: 19.

84 Balla 2003: 153.

85 Paulinyi 2002: 271-293.; 275.

86 Az Osztrák–Magyar Monarchia létrejöttének egyik fontos és a kortársak által sokat vitatott részlete az 1867 szeptemberében (1867. évi XVI. tc.) a két állam által megkötött úgynevezett gazdasági kiegyezés volt. A két szerződő fél ezzel a megállapodással, majd az ebből születő törvényekkel kívánta meghatározni és valamiféle egységes rendszerbe foglalni a dualista államgazdaság kereteit. Ennek egyik hangsúlyos, és a legnagyobb vitákat kiváltó részlete a két ország között létrejövő kereskedelmi és vámszövetség volt. Ezzel ugyanis a birodalom határain belül létrejött egy olyan egységes vámterület, amelybe két, gazdaságilag önálló, fejlettségében és alapstruktúrájában azonban eltérő ország tartozott. A törvény a külső vámhatár, az egységes vám- és kereskedelmi terület mellett központosította például a súly- és mértékegységrendszert, de határozott többek között az ipari és kereskedői tevékenység szabadságáról is. A törvénybe foglalt rendelkezések az érintettek, különösen a magyar gazdaság szereplőinek körében már a

porcelánokat Magyarországra, amellyel szemben a félszáz főt foglalkoztató herendi vállalkozás nem vehette fel a versenyt. A csehországi gyárak minden szempontból kedvezőbb helyzetben voltak, mint Herend. Egyrészt kiváló alapanyag lelőhelyek közelében létesültek, másrészt többségében biztos pénzügyi háttérrel rendelkeztek, harmadrészt pedig nagyságukból fakadóan az ágazaton belül komoly érdekképviselettel bírtak.⁸⁷ Emellett néhány nagyobb vállalat, mint például a Rosenthal vagy a Haas&Czjzek termékeik értékesítéséről kereskedelmi leányvállalatain keresztül maga gondoskodtak. Ez pedig komoly következménnyel járt az önálló ágazatnak is alig nevezhető magyar porcelánipar és kereskedelem számára.⁸⁸

A monarchia gazdasági szerkezetében Magyarország porcelán behozatalra szorult, jelentősebb kivitel alig volt az országból. A hazai gyártók és értékesítők helyzetén tovább rontott az 1878-ban megújított gazdasági kiegyezés, amely többek között arról is rendelkezett, hogy a Monarchia egyik államában bejegyzett iparosok, kereskedők gyártmányaikat a másik ország területén bizományba adhatják, illetve a korábbiaktól eltérően a másik országban, ugyanazon feltételek mellett, mint a belföldiek saját fióktelepeket is létesíthetnek.⁸⁹ Ez azt jelentette, hogy a jól prosperáló, tőkeerős osztrák cégek leányvállalatai, kirendeltségei hamarosan megjelentek az egyes tartományok fővárosaiban és az addigi piaci viszonyokat jelentősen átformálták.⁹⁰

A porcelántárgyakat nagy mennyiségben és jó minőségben előállító cseh gyárak árukészlete immár Magyarországon is könnyen elérhető vált. Mindez korábban nem látott kilátástalan helyzetbe sodorta a tulajdonosokat. A bizonytalan célok és a folyamatos pénzügyi hiányok miatt a Fischer-fivérek ezekben az években folyamatos kölcsönfelvételekre

kezdetektől komoly ellenérzéseket váltottak ki, nem csoda, hogy a következő évtizedekben a vámszövetség kérdése a politika és a közbeszéd állandó témája maradt. Szűts 2012/b: 66.

87 Az Osztrák-Magyar Monarchia porcelániparának működéséről ad láttelelet. Szűts 2012/b.

88 A korabeli statisztikákban nem szerepelt külön a porcelángyártás, hanem az agyagárukon belül tüntették fel. Az 1870-es években a Herendi Porcelángyár mellett a pécsi Zsolnay termelt magyar viszonylatban jelentőset.

89 A Magyar Korona Országai és Ő Felsege több királyságai és országai közt kötött vám- és kereskedelmi szövetség. 1878. XX.tv.c. XIV. cikk.

90 A következő évtizedekben osztrák-cseh porcelángyárak és nagykereskedők által létrehozott fióktelepek létesültek a magyar fővárosban. Ilyen volt például a Herendi Porcelángyárral az 1910-es évektől üzleti kapcsolatban álló, bécsi alapítású Beck, Koller & Co. cég is, akik a rendelkezést követő második évben már saját fióktelepet jegyeztettek be a VII. kerületi Károly körút 13. szám alatt. Az Emil Beck és David Koller által 1868-ban alapította cégét Bécsben, a Schellinggasse 16. szám alatt. Az üzleti vállalkozás igen gyorsan kinőtte magát, így előbb a magyar fővárosban majd Berlinben hoztak létre fióktelepeket. Az 1890-es években többször is új tulajdonosok társultak a két üzletember mellé, azonban a Beck és Koller, mint márkanév a mai napig megmaradt. in: Wiener Stadtarchiv (WS) B.2.3.3. Handelsgericht Wien, A42. 37.20. Beck, Koller& Co.

A következő évben pedig az európai piac egyik meghatározó porcelánipari vállalata, a Schlaggenwaldban gyárat működtető és termékeit nagyrészt maga értékesítő Haas&Czjzek cég is kirendeltséget létesített Pest belvárosában.

kényszerültek, de ezek segítségével sem sikerült elkerülniük a csődöt. A Fischer-fiúk utolsó nemzetközi jelenléte az 1883-as amszterdami kiállítás volt, ahol alkotásaik aranyérmeket kaptak. A teljes összeomlás megakadályozása érdekében végül a magyar állam 1884-ben megvásárolta a gyárat, és még ugyanebben az évben részvénytársaságot hozott létre az alkotóműhely működtetésére.⁹¹ A Fischer utódok ezzel egy időben pedig visszatértek szülővárosukba, ahol megalapították a tatai *Fischer Mór fiai Porcelángyárat*.

II/3. Kríziskezelés: Az állam és az első részvénytársaság, 1844

A csődbe juttatott gyárat az 1884. január 20-án kelt adásvételi szerződés értelmében a Földművelés-, Ipar- és Kereskedelemügyi Minisztérium annak ingó és ingatlan vagyonával együtt megvásárolta Fischer Sámueltól.⁹² Az állam által a gyár irányítására életre hívott Részvénytársaság alaptőkéje 150 ezer osztrák értékű forint volt, amely 150 darab, egyenként 1000 forintos részvény formájában oszlott meg. A 12 évi adómentességre és kamatmentes kölcsönre jogosult *Herendi Porcelángyár Rt.* vezető testületébe a főváros gazdasági és politikai életében közismert személyek kaptak meghívót.⁹³

Az 1875. évi kereskedelmi törvény (XXXVII.tc.) értelmében immár egy újonnan alapított cégnek rögzítenie kellett olyan irányelveket, mint hogy mi kell az alapításhoz, felszámoláshoz, milyen jogok és kötelezettségek illetik a tulajdonosokat vagy milyen jogai és kötelezettségei vannak a segédszemélyzetnek. Ezek alapján elvben tehát jól elkülöníthető munkakörök és feladatok lehetett meghatározni. Sajnos azonban források hiányában részleteiben nem ismerjük a részvénytársaság működési és döntési mechanizmusait, mindössze néhány iratból következtethetünk ezekre.

Az igazgatóság a világhírű gyár felvirágoztatását nagyarányú beruházásokkal kívánta elindítani. Ehhez jelentős tőkebevonásra és lehetőség szerint minél előbb bevételekre lett volna szükség. A gyors profit érdekében és a változó piaci viszonyokra hivatkozva a Fischer

91 MNL OL K 27. 1884.01.20.9.

92 MNL VeML XI.46.a. bb. 1. tétel. A Herendi Porcelángyár Rt. alapszabálya.

93 Az igazgatósági tanácsban helyet kapott többek között Lukács Béla, későbbi kereskedelemügyi miniszter, az 1900. évi párizsi világkiállítás kormánybiztosa, Wahrmann Mór országgyűlési képviselő, magánbankár, Hüttl Tivadar nagykereskedő, később a Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara elnöke, gróf Zichy Jenő, politikus, az Országos Iparegyesület elnöke, Falk Zsigmond az Országos Ipartanács elnök-helyettese, a Budapesti Könyvnyomda Rt. elnöke valamint idősebb és ifjabb gróf Batthyány Géza. Rajtuk kívül a felügyelőbizottságban olyan ismert személyek neve szerepel, mint Adler Mór festőé vagy éppen Hauszmann Alajos építészé. Az állam által támogatott részvénytársaság vezető testületébe tehát kivétel nélkül országosan ismert gazdasági és politikai szereplők kerültek.

Mór által sikerre vitt egyedi művészi alkotások helyett a nagyobb mennyiségben készíthető, olcsó porcelántárgyak gyártását tűzték ki célul. Üzletfilozófiájuk nagyban hasonlított a Fischer fiúk által vallottakra, azzal a különbséggel, hogy a részvénytársasági forma mind finansiális, mind szerkezeti szempontból biztosabb alapot jelentett.

Az igazgatóság a gyár vezetését előbb csehországi szakemberekre bízta, ám a sorozatos eredménytelenségek miatt végül a hazai szakmában jól ismert Örley Jánost kérték fel erre a feladatra.⁹⁴

Mielőtt Örley a gyárhoz került volna, a Párizsból hazatérő Farkasházy (Fischer) Jenő, Fischer Mór unokája 1887-ben haszonbérleti szerződést ajánlott a köztudottan rossz helyzetben lévő részvénytársaságnak.⁹⁵ Tervei szerint a haszonbér fejében évenként, negyedévi részletekkel három ezer forintot fizetett volna valamint szintén évi rendszerességgel minimum ezer forintot költött volna beruházásokra. A mindössze 26 esztendő, itthon kevésbé ismert ifjú édesapjának, Fischer Dezsőnek valamint nagybátyjának, Fischer Vilmos szakmai és anyagi támogatása garanciát jelenthetett volna. Programjában a finomkerámiához és nagyapja régi és jól bevált mintáihoz való visszatérést hangsúlyozta, illetve szoros és eredményes együttműködést ígért a magyar állammal. E mellett kötelezte volna magát a gyár 40 ezer forintos tartozásának visszafizetésére, valamint négy éves képzés keretén belül három tanonc oktatására és későbbi alkalmazására. Szándéka komolyságát jelzi, hogy a szerződés aláírására biztosítékul három ezer kamatozó értékpapírt ígért. Az iskoláit éppen befejező Jenő érettségét, választott szakmájába vetett hitét és nagyapja iránti őszinte tiszteletét érzékletesen bizonyítja, hogy az Rt. számára javasolta a *Fischer Mór: Herendi Porcelángyár Rt.* név felvételét. Erre a legjobb példának a Ganz és Társa Vasöntöde és Gépgyár Rt. megnevezést találta.

Az Rt. októberi közgyűlésén megtárgyalta az ajánlatot, de végül úgy döntött, a megfelelő biztosíték, azaz anyagi fedezet hiányában elutasítja azt.⁹⁶ Emellett érvként hangzott el az is, hogy a részvénytársaság a tulajdonában álló gyár gazdaságpolitikájától nem kíván eltérni, utalva ezzel a Farkasházy (Fischer) Jenő által felvetett művészi értékek revíziójára. Az Rt. igazgatósága ezzel ismét egyértelművé tette, hogy a tulajdonukban lévő gyár továbbra is a

94 Örley János (1864-?) Műegyetemi tanulmányait befejezve 1887 nyarától állami ösztöndíjjal nyolc hónapot az Ellhageni Porcelángyárban. Innen hazatérve 1888-ban a Herendi Porcelángyár Rt. művészeti vezetőjének kérték fel, ahol azonban a vezetőséggel való rossz viszony miatt csak négy hónapot töltött. Ezt követően ismét állami ösztöndíjjal látogatta a németországi porcelángyárakat, majd 1889-ben visszatért Herendre. 1893-ig dolgozott a faluban, majd innen a fővárosi Fischer-féle Majolikagyárhoz került. 1901-től a Kereskedelmi Minisztériumban dolgozott, 1911-ben pedig iparfőfelügyelővé nevezték ki.

95 MNL VeML XI.46.a. bb. 6. tétel.

96 MNL VeML XI.46.a. bb.I. 7. tétel.

széles társadalmi rétegek számára elérhető dísz- és használati tárgyak gyártását tartja követendő üzletpolitikának.

Az 1880-as évek végén kinevezett Örley, cseh elődeivel ellentétben a kőedénygyártásra helyezte a hangsúlyt. Ennek érdekében 1891-ben 10 éves haszonbérleti szerződést kötött a Veszprémi Püspökséggel az annak tulajdonában álló kislódi agyagbányára.⁹⁷ A kőedénygyártás elindítása azonban az erős és a piacot szinte teljesen lefedő csehországi gyárak miatt már eleve kudarcra volt ítélve. Emellett a készárak értékesítés sem az eredeti tervek szerint haladt, így már viszonylag korán veszteségessé vált a vállalkozás. A megrendelők száma stagnált, hiszen az eredeti tervek szerinti külföldi potenciális vevőkör visszahódítása szinte egyáltalán nem sikerült.

A Részvénytársaság sikertelenségét nem lehet kizárólag a vámszövetséggel, és a cseh konkurenciával magyarázni. Üzletfilozófiájuk másik súlyos következménye, hogy a jelentősebb hazai megrendelők, a Fischer Mórral még kiváló kapcsolatban lévő arisztokrata és nagypolgári családok alig-alig szerepelnek az üzleti könyvekben.⁹⁸ Fischer halálával nemcsak a hazai, de részben a külföldi kapcsolatok is megszűntek, elhalványodtak. Ennek eredményeképpen a vámszövetség határain kívülre alig szállítottak.

Pedig a részvénytársaság az értékesítés terén legtöbb európai porcelángyárhoz hasonlóan ismert viszonteladókkal kötött szerződéseket. Céljuk a Herendi porcelánok minél szélesebb körben való megismertetése volt. A számlakönyv bejegyzései szerint havonta 6–8 szállítmány indult útnak Budapest és Bécs felé. A magyar fővárosban elsősorban Hüttl Tivadar⁹⁹, míg a császárvárosban Fischer Sámuel, Ernst Wahliss,¹⁰⁰ valamint az udvari szállítói címmel rendelkező Albin Denk porcelánkereskedő cégek értékesítették a porcelánokat.¹⁰¹

97 MNL VeML. XI.46.a.bb.13.tétel.

98 MNL VeML XI.46.a.bb. I. 22. tétel. Számlakönyv 1890–1892.

99 Hüttl Tivadar (1841–1910) nagykereskedő és porcelángyáros 1865-ben vette át apja kereskedését és azt a következő évtizedekben az egyik legismertebb céggé fejlesztette. A fővárosi kereskedelmi élet meghatározó személyisége volt, ezt bizonyítják szakmai és társadalmi szerepvállalásai. A Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara alelnöke, az Országos Iparegyesület bizottsági tagja és a Budapesti Kereskedelmi Testület elnöke is volt.

100 A cégalapító Carl Ernst Davis Wahliss (1837–1900) Az 1860-as évek végén nyitotta meg porcelánüzletét a Kärtnerstrassén. Sikeres üzletvezetésének köszönhetően 1879-ben egy ötemeletes áruházat építtetett a 17. számú telken, amelynek homlokzatát porcelánok díszítették. Ernst Wahliss megbecsültségére jellemző, hogy a nyitó ünnepségen maga, I. Ferenc József császár is megjelent. Bécsi üzlete a következő években is jól jövedelmezett, ennek köszönhetően több városban, így az 1880-as évektől Londonban is voltak lerakatai. 1900-ban bekövetkezett halála után vállalkozását fiai folytatták tovább.

101 A cég története 1702-ig nyúlik vissza, ekkor az egykori bécsi jéggödör területén egy fazekas műhelyt alapított Albin Denk, majd nem sokkal ezután első kereskedését is megnyitotta a belvárosi Petersplatzon, Miután az üzlete jól jövedelmezett az 1890-es években átköltözött mai helyére, a Graben 13. szám alá. Az Albin Denk cég a 19. század közepétől a Birodalom egyik legnagyobb díszműáru értékesítője lett, ehhez nagyban hozzájárulhatott udvari szállítói címe is.

A Részvénytársaság igazgatósága minél szélesebb körben igyekezett megrendelőket találni. Bár erre az időszakra vonatkozó források meglehetősen hiányosak, a néhány fennmaradt szerződésből, szállítólevélből következtethetünk a megrendelői körre. 1891 decemberében például Ferenczy Károly veszprémi gyógyszerésznek 50 darab gyógyszer tartó fedelet, míg a következő év szeptemberében a sepsiszentgyörgyi tápintézetnek 240 lapos tányért szállítottak.¹⁰² Bár a korábbi magán és családi megrendelések száma visszaesett, azonban javításokkal és pótlásokkal többször megkeresték őket, így Forgách Gizella és Széchenyi Elsa grófnők valamint Esterházy Ferenc gróf.¹⁰³

A vásárlók és érdeklődők társadalmi státusza a korábbiaktól eltérően jelentősen szélesedett, hiszen a hazai arisztokrácia mellett – köszönhetően a gyártott termékeknek – egyre nagyobb számban jelentek meg polgárosodó tisztviselők, iparosok és kereskedők. Jelenlétük a mindennapok során is érzékelhetővé vált, hiszen különösen a nyári hónapokban egyre többen szerették volna meglátogatni a herendi gyárat. Ne gondoljunk itt napi több száz emberre, hiszen a korabeli közlekedési viszonyok, utazási szokások valamint az anyagi lehetőségek miatt a heti hat-nyolc látogató is jelentősnek számított a fővárostól több mint száz kilométerre fekvő faluban. Az érdeklődők regisztrálását a gyár vezetése is fontosnak tartotta, ezért az oda be- illetve kilépők számára lehetőséget biztosított arra, hogy nevüket vendégkönyvek lapjain örökíthessék meg. Erre a célra 1883 és 1893 között, némi átfedéssel két kötetet is használtak.¹⁰⁴ Az egyik, nagyobb és díszesebb borítású könyvbe elsősorban az illusztris hazai és külföldi vendégek, így például a későbbi miniszterelnök, báró Fejérváry Géza, a Magyar Iparegyesület alelnöke, gömöri Szontagh Pál kereskedelem- és iparügyi miniszter, és gróf Széchenyi Pál aláírásai kerülhettek be. A másik egyszerű, szürke kötésű albumban kaptak helyet az országos közéletben kevésbé ismert orvosok, törvényszéki bírók, tisztek, tanárok, mérnökök vagy éppen magánzók.

Az új tulajdonos az első esztendő kudarcai után, 1885-ben nagy reményekkel kecsegtető tárgyalásokat kezdett a budai várkapitánysággal. A megrendelő új étkészleteket szeretett volna rendelni a porcelángyártól. Sajnos a megállapodás részletei nem ismertek, mindössze annyi tudunk, hogy öt évvel később, feltételezhetően egy újabb megrendelés kapcsán az udvar komoly kritikákat fogalmazott meg a már elkészült tárgyakkal szemben. A szerződésben szereplő 400 dísztányérból, minőségi kifogások miatt 240 darabot egyszerűen visszaküldtek. Az Igazgatótanács természetesen azonnal levelet intézett Örley gyárigazgatóhoz, amelyben a

102 MNL VeML XI.46.a.bb. I. 22. tétel.

103 MNL VeML XI.46.a.bb. I. 22. tétel.

104 MNL VeML XI.46.a. bb. I.23, 24. Vendégkönyvek 1883–1893.

hibák okáról tudakozódott. Mondani sem kell mekkora presztizs veszteséggel jelentett ez az ügy, hiszen a több, mint 50%-os selejtarány egyszerűen magyarázhatatlan volt. A számlakönyv tanulsága szerint a következő években ugyan sikerült pótolni a díszványérokot, azonban az igazgatóság következetes üzletpolitikája, a piaci viszonyok miatt az 1892. év végére a Herendi Porcelángyár Rt. csőd közeli helyzetbe került.

II/4. Kríziskezelés 2. Egy üvegyipari magánvállalat

Az állam a felszámolás előtt álló vállalkozást természetesen megpróbálta értékesíteni, ennek során vevőként jelentkezett a három évvel korábban alapított *Egyesült Magyarhoni Üvegyárak Rt.*¹⁰⁵ A magyar állam rövid tárgyalásokat követően elfogadta ajánlatukat és 1893 februárjában a Herendi Porcelángyár Részvénytársaság egykori elnöke, Lukács Béla kereskedelemügyi miniszter vezetésével aláírták az adásvételi szerződést.¹⁰⁶ A vevő 125 ezer forintért vásárolta meg a részvényeket és jelentős tőke bevonásával kezdett hozzá a munkához. A fővárosi székhelyű vállalat ebben az időszakban jól prosperált, erre példa, hogy még ugyanebben az évben Nógrád vármegyében a *Salgótarjáni Palackgyár Rt.-t* is megalapították.

A csődbe jutott porcelángyár értékesítésének pillanatában lehetséges jelöltként Farkasházy (Fischer) Jenő neve ismét felmerült. Köszönhetően elsősorban Gelléri Mórnak, az Országos Iparegyesület elnökének, aki a vevőkörhöz tartozó Földiák Gyula magánbankárt, az Rt. tanácstagját igyekezett meggyőzni az alapító unokájának rátermettségéről.¹⁰⁷ A döntéshozók azonban nem benne látták a megfelelő személyt, ezért a Fischer unoka neve egy rövid időre ismét háttérbe szorult.

105 A Részvénytársaság központja Budapesten, a Pannónia u. 2. szám alatt volt, ám 1892 és 1909 között kisebb üveghókat működtettek a Nagymező utca 8. szám alatt, a mai Ernst Múzeum épületében. Központi raktára ez utóbbi helyen volt, ám emellett a Károly körút 9. és a Váci út 22. szám alatt is voltak lerakatai. 1894-ben a Herendi Porcelán- és Fajanszgyáron kívül a salgótarjáni, a feketeerdei (ma: Padurea Neagra, Románia), a zlatnói (ma: Zlatno, Szlovákia) a beéli (ma: Beel, Románia) és az új-antavölgyi üvegyárak (ma: Uzovce, Szlovákia) tartoztak a tulajdonába. Ezen kívül ezekben az években, a részvénytársaság Bécsben is külön képvisellel rendelkezett.

106 MNL VeML XI.46.a.bb. 17. tétel.

107 Gelléri Mór (1854–1915) Tanulmányait Szarvason, majd Szegeden végezte, 1872-ben került az Országos Iparegyesülethez, ekkor még, mint írók. Fialal korától rendszeresen publikált, és különböző szakfolyóiratok szerkesztésében is aktívan részt vett. 1880-ban az Iparegyesület titkárává választották és a Magyar Ipar című lap szerkesztésével is őt bízták meg. 1893-ban a millenniumi ipari kiállítás előkészítő bizottságának titkára lett, amely munkájáért 1896-ban királyi tanácsosi címmel jutalmazták. A következő évtizedben újságírói és szerkesztői tevékenysége és a szabadkőműves mozgalomban betöltött szerepe révén vált ismertté.

Az Egyesült Magyarhoni Üvegyárak Rt. herendi működésével kapcsolatban kevés információ ismert, annyi azonban bizonyos, hogy elődeikhez hasonlóan a porcelán helyett a kőedénygyártást tartották a leginkább jövedelmező pénzforrásnak. E mellett már a kezdetektől törekedtek a termelés folyamatos fokozására, azonban a szakértelem, a kereskedelmi kapcsolatok hiánya és a termékek iránti piaci érdektelenség miatt 1895-re teljesen veszteségesé vált, majd rövid időre le is állt a gyár. A porcelángyár vagyonát az 1894. évi összesítésben 157 ezer forintra becsülték, ezzel pedig a legkisebb értékkel bírt az érdekeltségébe tartozó vállalatai között. Ennek ellenére 1895 tavaszán a Részvénytársaság közgyűlése úgy döntött, hogy az alaptőkét háromról öt millió forintra emeli.¹⁰⁸ Az üvegyiparban jegyzett vállalat az előző éveket némi nyereséggel zárta, még úgy is, hogy egyes érdekeltségei, így Herend is folyamatos veszteséget termelt.

Az Egyesült Magyarhoni Üvegyárak Rt. egyéb vállalkozásaiból kiindulva feltételezhetően egészen mást várt Herendről, mint a manufaktúra egykori sikeres tulajdonosa, Fischer Mór. Elég példának annyi, hogy Salgótarjánban 500 munkást alkalmazva évi 12 millió üvegpalack előállítására voltak berendezkedve. A tulajdonos tehát a hosszas és kitartó munkával kiépítendő műértő vevőkör helyett a gyors sikerekkel kecsegtető tömeggyártásban látott fantáziát. Ez azonban már elődeiknek sem sikerült, így alig három év múlva, jelentős veszteséggel zárva kivonultak Herendről. A gyár akkori helyzetét, sikertelenségét mi sem bizonyítja jobban, minthogy az 1896-os millenniumi ünnepek kapcsán megélnékülő gazdasági versenybe alig tudtak aktívan bekapcsolódni. Emiatt pedig szinte teljesen kimaradtak az ezekben az években többszörösére nőtt állami és magánmegrendelésekből.

A Fischer Mór sikeres időszakát követő harminc évben az egymást váltó részvénytársaságok rosszul összeállított üzletpolitikái és műszaki felkészületlenségei kilátástalan helyzetbe sodorták a nagyhírű gyárat. Az elmaradt mecénások és a jelentős egyéni és állami megrendelők elpártolását a kőedények tömegtermelésével sem sikerült ellensúlyozniuk.

1895-re, alig három év működés után az Egyesült Magyarhoni Üvegyárak Rt. is csődközeli helyzetbe került és emiatt bizonytalan időre felfüggesztette a termelést. A magyar állam a gyár hírneve és nem utolsósorban tulajdonosainak nyújtott hitelei miatt mindenképpen értékesíteni szeretne volna Herendet, ezért Dániel Ernő kereskedelmi miniszter ajánlattal fordult Farkasházy (Fischer) Jenőhöz. Fischer Mór unokája, aki már tíz évvel korábban is megpróbálta megszerezni ősei vállalkozását, örömmel kezdett tárgyalásokba a

108 Mihók 1896: 217.

magyar állammal. A miniszternek küldött válaszlevelében viszont hangsúlyozta, hogy terveit, amelyek a szigorú művészeti elvek szerinti alkotásra épülnek, csak központi támogatással lesz képes véghezvinni. Erre vonatkozólag, bár konkrét ígéretet nem kapott, mégis különböző informális csatornákon keresztül maga mögött tudhatta a Kereskedelem- és Iparügyi Minisztérium támogatását.

III. Farkasházy (Fischer) Jenő idősza, 1896-1923

III/1. Az új tulajdonos kapcsolathálói

Fischer Mór unokája, Farkasházy (Fischer) Jenő 1861. március 26-án született Székesfehérváron. Apja, Farkasházy (Fischer) Dezső, a család több tagjához hasonlóan maga is porcelángyártással foglalkozott. A Tatán élő, polgári mentalitású Fischer család a kezdetektől támogatta fiuk, Jenő azon elhatározását, hogy alapfokú tanulmányai elvégzése után valamelyik külföldi képző intézménybe jelentkezzen. A művészettörténet iránt érdeklődő ifjúnak nem is eshetett másra a választása, mint Európa szellemi központjára, Párizsra és ott a méltán híres *École des Beaux-Arts* képzőművészeti akadémiára. A francia fővárosban még ismeretlen ifjú számára azonban szükség volt egy olyan ajánlóra, akinek neve és státusza nemzetközi szinten is jól ismert volt. Ezt 1879 júliusában a Magyar Nemzeti Múzeum igazgatójától, Pulszky Ferenctől sikerült megszereznie.¹⁰⁹ Miután a felvételtől értesítés kapott, még ez év szeptemberében útnak indult, és megkezdte tanulmányait a francia fővárosban. Az akadémia követelményszintjével és Farkasházy (Fischer) Jenő felkészültségével kapcsolatban érdemes megjegyezni, hogy bizonyos időszakban olyan szigorú nyelvi vizsgát írt elő jelentkezőinek, amelyet csak néhány külföldi tudott teljesíteni.¹¹⁰ Úgy tűnik tehát, hogy a magyar ifjú szinte tökéletes francia nyelvtudással és megfelelő előképzettséggel lépett a felvételiztető bizottság elé.

Az itt eltöltött nyolc esztendejéről sajnos szinte semmilyen forrás nem maradt fenn, mindennapjairól a különböző társadalmi eseményekre szóló meghívói és magánlevelezés töredékei árulnak el információkat.

Párizs volt ezekben az évtizedekben az a hely, ahol az Európa-szerte jelentős kulturális irányzatok születtek. Ide illett életében legalább egyszer eljutnia minden olyan embernek, aki maga is művésznak vagy a művészetek iránt érdeklődő személynek vallotta magát. A Szajna parti város különösen vonzotta az Európa keleti szegletéből származó, tehetséges, ámde legtöbb esetben kevésbé tehetős alkotókat. Esetükben nagy kiváltságnak számított, ha párizsi tanulmányaikat valamelyik állami képzőművészeti akadémia diákjaként végezheték.

Ebbe a közegbe érkezett 1879 őszén az ekkor tizennyolc esztendő Farkasházy (Fischer) Jenő, hogy tehetségét értő szemek előtt kibontakoztassa. Az itt eltöltött évek alatt

109 MNL VeML XI.46.b.dd. 13. tétel.

110 Szívós 2009: 45.

természetesen nemcsak a szakmailag fejlődött, hanem társadalmi kapcsolatai, ismeretségi köre is jelentősen kibővült. Párizs pezsgő kulturális élete művészcsoporthoz, klubok, kávéházi társaságok százait hívta életre, és tartotta meg akár hosszú-hosszú évtizedeken keresztül. Itt mindenki tartozott valahová, így természetes, hogy Farkasházy (Fischer) Jenő is a párizsi magyar művészársadalom különböző csoportjaiban bukkant fel. Bizonyosan több alkalommal is helyet foglalhatott a híres Grand Café magyar asztalánál, hogy együtt poharazzon Rippl-Rónai Józseffel, Zichy Mihállyal vagy éppen Munkácsy Mihállyal. Ez idő alatt ismerte meg legjobb barátait, és a porcelángyár szakmai és kereskedelmi kapcsolatainak jelentős része is az innen származó közös élményeken alapult. Itt kötött életre szóló barátságot Hubay Jenő, zeneszerző- karmesterrel és rajta keresztül személyesen találkozhatott olyan híres személyekkel, mint Alexander Dumas, Benjamin Godard vagy éppen Victor Hugo.¹¹¹ *„Farkasházy Jenő, Hubay legbensőbb barátja lett és éveken át együtt barangolták a világot.”*¹¹²

Ugyancsak Párizsban, feltételezhetően Munkácsy Mihály szalonjában találkozott Zichy Jenővel¹¹³ is, akivel előbb a millenniumi előkészületek, majd vállalatulajdonosként szakmai ügyekben is szoros kapcsolatban maradt. Ez az ismeretség különösen hasznos volt annak fényében, hogy Zichy elnökölte 1881 és 1906 között az Országos Iparegyesületet. Az iparegyesület, részben elnökének közbenjárására több alkalommal is támogatta Farkasházy iparművészeti vállalkozását.

Párizsi évei alatt tudását nem csak az akadémia padjaiban, hanem Európa szerte gyarapította. Nyugat-Európa jelentős porcelángyárainak végiglátogatása mellett olyan fontos szakmai eseményeken is részt vett, mint például az 1884-es a Kölni Művészettörténeti Kongresszus. Párizsi tanulmányaival párhuzamosan hazai közéleti lapokban, így a Budapesti Hírlapban, a Budapesti Szemlében, az Egyetértésben valamint a művészettörténeti szaklapnak számító Magyar Szalonban is publikált.¹¹⁴ Írásainak köszönhetően már párizsi évei alatt a hazai tudományos körökben is ismerték a nevét.

111 Hubay Jenő (1858–1937) Gyermekkorától a zenei pályára készült és már igen fiatalon kirajzolódott tehetsége. Ötévesen kapta első hegedűjét, és hamarosan fellépet különböző hangversenyeken és koncerteken. 1874-ben került Berlinbe, majd onnan két év múlva hazatért és Liszt Ferenc mellett zenélt a Zeneakadémián. 1878-ban a mester ajánlólevelével érkezett Párizsba. A következő évtizedekben beutazta Európa jelentős koncerttermeit. 1919 és 1934 között a Magyar Zeneakadémia vezetője volt. Életéről bővebben: Hubay-Cebrián 1992.

112 Haraszty 1913: 44.

113 Gróf Zichy Jenő (1837–1906) politikus, Ázsia-kutató, az MTA tiszteletbeli tagja, 1861 és 1903 között Deák-párti, pártokívüli, majd Szabadelvű országgyűlési képviselőnek választották. 1881 és 1906 között az Országos Iparegyesület elnökeként tevékenykedett.

114 Szinnyi 1893: 526.

Az ifjú éveinek nagy részét a francia fővárosban töltő művész az 1880-as évek közepétől Budapesten is berendezett magának egy második otthonát. A független művész előbb a Duna-korzón, a 19. század utolsó évtizedeiben létrejött szállodasor egyik impozáns szállójában, a Hungáriában, majd 1891-től bizonyosan a külföldi előkelőségek által is közkedvelt Bristolban bérelt magának lakást. A Bristolban évente ugyan csak néhány hónapot tartózkodott, mégis egészen haláláig ragaszkodott bérelt szobájához.

A későbbi herendi, egyszintes háza mellett ez valóban egy palotának számított, hiszen a mai Apáczai Csere János utcára nyíló hotel szobáiban villanyvilágítás, hideg-meleg víz és más, a korszakban luxusnak számító szolgáltatás biztosította a vendégek kényelmét. A szállóvendégek mellett a fővárosi illetve az itt tartózkodó hazai és külföldi elit is előszeretettel ebédelt a földszint tükörborítású éttermében. Emellett kávéháza is közkedveltnek számított, ez volt ugyanis a törzshelye több klubnak és társaságnak, így nem hivatalosan például a Hét irodalmi folyóirat szerkesztősége is itt gyűlt össze. *„Budapest „legjobb” társasága töltötte itt napjait, míg a sétány fái alatt késő estig hömpölygött a sétáló polgárok tömege, hallgatva a cigányzenekarok vagy szalonzenészek muzsikáját.”*¹¹⁵

A herendi gyár tulajdonosa tehát itt, a főváros egyik legelőkelőbb hoteljében bérelt magának lakást, több mint harminc éven keresztül. Szokásait nehéz rekonstruálni, ám 1903-ban kelt számla szerint Farkasházy (Fischer) Jenő az adott évben áprilistól júniusig élt Dunaparti otthonában és mindezért közel 120 koronát fizetett Illits József szállodatulajdonosnak. A lakásbérlet mellett a legnagyobb tételt mindkét esetben a ruhatisztítás tette ki. Csak összehasonlításképpen érdemes megjegyezni, hogy néhány évvel később a fővárosi Tháliai Színház vezetői színészei havi 150 korona fizetést kaptak.¹¹⁶ Azaz, a frekventált helyen lévő Bristolban nem számított olcsónak a lakásbérlet. Az élete végéig agglagényként élő, családjával gyakran távolságtartó Farkasházy számára ideális választásnak tűntek a jól felszerelt és kényelmes hotelek.

Fővárosi társasági életéről kevés részlet ismert, az azonban látszik, hogy párizsi kapcsolatai itt is meghatározóak voltak. Kapcsolati hálóját alapvetően az úgynevezett hasonló „érdeklődési irányok” határozták meg, formálták.¹¹⁷ 1886-ban például a Magyar Történelmi Társulat tagságába kérte felvételét, ám ehhez ajánlásra volt szüksége. Régi barátságokra való

115 Vörös 1979: 01.

116 Rózsafalvi 2009: 163-207.; 182.

117 Angelusz-Tardos 2012: 15.

tekintettel Léderer Béla ismert jogi doktor sietetett segítségére és ajánlotta őt a társaság tagjai közé.¹¹⁸

1887-ben, miután párizsi tanulmányait befejezte, hazatért, és előbb a Budapesti Szemle különnyomataként megjelentetett egy kis füzetet Sèvres-ről,¹¹⁹ majd még ugyanebben az évben a Pallas Kiadó gondozásában első könyvével, - amely a 16. század híres keramikusáról, Bernard Palissy-ről szólt - is debütált.¹²⁰ Kutatásait összegző munkáival a nemzetközi porcelán- és kerámiaipari szakmai körökben elismertséget szerzett, és minden bizonnyal hamar talált volna munkát Európa valamelyik porcelánipari központjában, akár egyetemén.

A frissen végzett művész azonban haza kívánt térni. Mi sem bizonyítja ezt jobban, minthogy már 1887-ben haszonbérleti szerződést ajánlott a nagyapja herendi gyárát néhány éve tulajdonló részvénytársaság számára. Mivel ekkor a minőségi porcelángyártásra a pécsi Zsolnay gyáron kívül csak itt lett volna lehetőség, az elutasító válasz és a csalódás miatt kénytelen volt külföld felé venni az irányt. Az 1880-as évek végén több német és osztrák porcelángyárral is tárgyalásban állt, közülük a Berlin melletti Wusterhausen volt a legkomolyabb, ám végül mégsem szerződött velük. Helyette folytatta európai szakmai körútjait.

Farkasházy (Fischer) Jenő szorgalmának és kitartásának köszönhetően hamarosan az európai tudományos élet ismert alakja lett. 1895-ben például frissen készült tanulmányát küldte el a szakmai körökben jegyzett *Illustrierten Zeitung in Leipzig* főszerkesztőjének. Emellett újabb könyv kéziratán is dolgozott, amely a 15–16 századi Itáliában élő híres reneszánsz művészcsaládról, a firenzei *Della Robbiákról* szólt. Ennek feltárásához végiglátogatta Európa jelentősebb gyűjteményeit, jegyzékei alapján úgy tűnik Itália mellett megfordult Londonban, Berlinben, Kölnben és természetesen a francia fővárosban is.¹²¹ A párizsi akadémiáról kikerült művész karrierje tehát felfelé ívelt, és az 1890-es évek közepéig úgy tűnt, hogy a művészettörténet terén szerzett tudását valamelyik európai város tudományos életében fogja kamatoztatni. Mivel azonban elméleti tudását a gyakorlatban is szeretete volna kipróbálni ezért továbbra sem mondott le arról, hogy azt előbb-utóbb valamelyik porcelángyárba szerződjön. A nagy álom természetesen továbbra is a herendi gyár visszaszerzése maradt.

A Fischer Mór visszavonulása óta csak vegetáló gyár sorsát folyamatosan nyomon követő utód 1893-ban látta ismét elérkezettnek az időt arra, hogy a csődöt jelentő

118 Léderer támogatásának köszönhetően a porcelánművészettel foglalkozó Farkasházy a társulat évdíjas tagja lehetett.

119 Farkasházy Fischer 1887/b.

120 Farkasházy Fischer 1887.

121 Balla 2003: 296.

Részvénytársaságnak ajánlatot tegyen. Kísérlete azonban ez alkalommal is kudarcot vallott, hiszen most sem sikerült nagyapja örökségét, még bérlőként sem visszaszereznie.

Az újabb sikertelenséget követően már nem külföldet, hanem Magyarországot, azon belül is az Ungvári Porcelángyárat választotta. 1895-ben műszaki igazgatónak nevezték ki a gyárba, ahol azonban alig egy évig látta el a reá bízott feladatokat. Ungvárra kerülése természetesen nem jelentette az európai tudományos és művészi élettel való szakítást, hiszen ez idő alatt is rendszeresen levelezett például a Meissen Porcelángyárral és szabadidejében új könyvének kéziratán dolgozott. A millennium évében aztán napvilágot látott a *Della Robbia család* életéről szóló írása, amelyhez többek között a Francia Nemzeti Múzeum igazgatója is őszintén gratulált.¹²²

III/2. A porcelánmanufaktúra újjáalapítása és az első évek nehézségei

A millennium éve nemcsak az ország, hanem Farkasházy (Fischer) Jenő számára is meghatározó volt. A csődbe jutott herendi vállalkozást értékesíteni kívánó magyar állam az ekkor már komoly szakmai hírnévvel rendelkező Farkasházy (Fischer) Jenőt kereste meg, hogy a manufaktúra megvételéről tárgyaljon. Fischer Mór unokája ekkor még az Ungvári Porcelángyár Rt. műszaki igazgatójaként utazott a fővárosba, ahol rövid tárgyalásokat követően, 1896 szeptemberében aláírta az adásvételi szerződést.¹²³ Eszerint 85 ezer forintért, – amelyből 60 ezer az ingatlanok, míg 25 ezer az ingóságok megállapított ára volt – került a Herendi Porcelángyár a tulajdonába. Míg három évvel korábban az állam a háromezer forintos előlegét kevésnek találta, addig most ötezer forintot elegendő fedezetnek nyilvánított. A maradék 80 ezer forint visszafizetését, – amely egyben az előd hitelállományát jelentette – a vevő teljes egészében átvállalta. A hitelező magyar állam az új tulajdonost támogatásáról biztosította, így hajlandó volt ezt az adósságot kölcsön címén meghatározatlan időre a vevőnél hagyni.

Az új tulajdonos ugyanakkor kötelezte magát, hogy az általa átvállalt hitelek kamatait és egyéb járulékait időben befizeti a magyar királyi kincstár felé. Mindez azt jelentette, hogy a vevő a komoly és rövid határidős tartozások törlesztése helyett, az induló tőke előteremtésével foglalkozhatott. Farkasházy (Fischer) Jenő a saját és családja számára is oly fontos

122 Farkasházy Fischer 1896.

123 MNL VeML XI.46.b. aa. 1. tétel.

porcelángyárért tehát hajlandó volt egy komoly adósságot is magára vállalni, és az ezzel járó, előre nem látható nehézségekkel hozzákezdeni a termelőmunkához.

Tervei jelentős beruházásokról, minőségi átalakításokról szóltak, amelyhez természetesen komoly tőkére lett volna szükség. Ennek érdekében az első hónapokban hitelezőket keresett, és végül a Pesti Magyar Kereskedelmi Bankkal sikerült megállapodásra jutni. A pénzügyi helyzet hajlandó volt hitelt biztosítani, azonban források hiányában a szerződés részletei nem ismertek. Mindössze néhány irat maradt fenn, köztük a hitelfelvevő 1897. évi tranzakcióinak kimutatásai, amelyek szerint a tulajdonos egy esztendő alatt majd kilencezer forint kölcsönt vett fel a banktól.¹²⁴

Farkasházy (Fischer) Jenő a Pesti Magyar Kereskedelmi Bank hitele mellett állami segítségben is bízott. Ennek érdekében már az első év leteltével tapasztalatait összegző beadványban fordult az illetékes minisztériumokhoz.¹²⁵ A kereskedelemügyi miniszterhez címzett levelében részletes képet festett a gyár aktuális helyzetéről. Véleménye szerint, utalva az elmúlt majdnem tizenöt esztendő pénzügyi adataira, a korábbi tulajdonosok alapvetően rossz üzletfilozófia szerint működtették vállalkozásaikat. Ezt felmérve, ő a bizonyíthatóan hibás és csak a mennyiségre törekvő szemlélet helyett, a nagyapja által fémjelzett egyedi és művészi irányhoz kívánt visszatérni. Ehhez azonban az általa vásárolt gyárban nem adták a feltételek, ugyanis az elődeik által beszerzett és használt formák, minták és kemencék egyszerűen alkalmatlanok erre. Az elmúlt egy év alatt világossá vált számára, hogy sem az eddig használt nyersanyagok, sem az ingó vagyon nem teszi lehetővé művészi alkotások előállítását. Nem is beszélve az ingatlanok katasztrofális állapotáról, a nagyobb balesetek elkerülése érdekében az épületek többsége azonnali felújítást igényelne. Mindezek alapján kérvényezte, hogy a 80 ezer forintos adósság-kölcsön kamatmentes maradjon, és emellett két év alatt, negyedévenkénti utalásokkal számára még 10 ezer forint állami támogatást juttassanak. Az új tulajdonos, hogy érveit még inkább alátámassza, felvázolta a támogatás megítélésével nyíló piaci lehetőségeket, valamint a kérvényének elutasítása esetén várható következményeket is.

Mind a magyar állam, mind Farkasházy (Fischer) Jenő számára világos volt, hogy a korábbi tulajdonosok üzletpolitikája nem folytatható tovább. Ennek legfőbb oka, hogy az európai porcelán- és díszműgyártás tőkeerős és kiterjedt üzleti hálózattal rendelkező szereplői, különösen a németországi és csehországi gyártók az utóbbi évtizedben szűkülő piaci igényeket szinte teljesen kiszolgálták. Emiatt az olyan alapanyag- és tőkehiányban szenvedő

124 MNL VeML XI.46.b. aa. 2. tétel.

125 MNL VeML XI.46.b. aa. 4. tétel.

vállalkozások, amilyen Herend is, tömegtermékek gyártásával nem lehetnek versenyképesek. Mivel az elmúlt évtizedben a minőség helyett a mennyiségi szemlélet került előtérbe, ezért a század közepén még jelentősnek számító megrendelők, a hazai és birodalmi arisztokrácia lassan elpártolt Herendtől. Hiányukat a kialakulóban lévő hazai polgárság, mint potenciális megrendelőkör egyelőre nem tudta pótolni.

A tömegtermelés felé való újabb elköteleződés azért sem lett volna indokolt, mert a Monarchián belül keletkezett használati tömegtermékek majdnem 90%-a Csehországban készült, ennek közel kétharmada pedig a közös vámterületen belül, így jelentős részben Magyarországon ért célba.¹²⁶ Amennyiben a hivatalos magyarországi export–import arányokat nézzük, a tömegárúk esetében érdekes módon még nagyobb különbségek mutatkoznak. 1902-ben például az évi több mint ötmillió korona értékű behozatal 97%-a Ausztria területéről, tehát a vámszövetségen belülről érkezett hazánkba.¹²⁷ A drágább díszárúk esetében viszont már nem ennyire homogén a kép, hiszen 1902-ben például 369 840 korona értékű áru közel fele Németországból érkezett.¹²⁸ A tömegárúk esetében a már említett évi ötmillió behozattal szemben alig több mint 160 ezer korona összértékben sikerült Magyarországon készített terméket a vámszövetségen belül, illetve azon kívül értékesíteni. A díszárúk esetében itt is kiegyenlítettebbek az arányok, hiszen a közel 370 ezer korona értékű importtal szemben 1902-ben 23 ezer korona bevétel keletkezett. Amennyiben a közös piac összteljesítményét nézzük, akkor az látható, hogy az Osztrák–Magyar Monarchia közel azonos arányban importált és exportált agyagárúkat.¹²⁹

Azaz az olcsó és nagy tömegben gyártott cseh porcelánok által lefedett piacon nem sok esély mutatkozott volna egy kisvállalkozásnak.¹³⁰

A Fischer Mórt követő tulajdonosok üzletpolitikája komoly bizalom- és pozícióvesztéshez vezetett, amit csak hosszas és kitaró munkával lehetett csak visszaszerezni. A vállalat aktuális helyzetét felmérve Farkasházy csak az 1900-as párizsi világkiállítást

126 A díszműárúk és a tömegtermékek minősége kapcsán fontos megemlíteni, hogy áraik, adóvonzataik és vámtarifájuk is eltért egymástól, függően azok besorolásától. A késztermékek meghatározása, piaci jelenléte, értékesítése és adóztatása Magyarországon az iparág viszonylagos súlytalansága miatt egészen az 1867-es kiegyezésig komolyabb feszültségek nélkül valósult meg. Azonban az Osztrák–Magyar Monarchia gazdasági rendszerét és az egyes tagállamok közti piaci kapcsolatokat befolyásoló törvény alapvetően rendezte át a porcelánágazat hazai szereplőinek lehetőségeit.

127 A Magyar Szent Korona Országainak 1902. évi, 189.

128 A Magyar Szent Korona Országainak 1902. évi, 189.

129 1902-ben 2097 behozattal szemben 2340 métermázsa volt a közös piacon kívülről exportált termékek súlymennyisége. Ez koronában az 5512-vel szemben viszont már csak 4879-et jelentett. Ami különös, hogy a súlyban és értékben nagyjából kiegyenlített kereskedelemben darabszinten bizony komoly eltérések mutatkoztak. Ebben az évben ugyanis a 2 millió 163 ezerrel szemben, mindössze 630 ezer darab anyagáru került vámkülföldre. Lásd: Österreichisches Statistisches Handbuch 1903: 280.

130 A cseh porcelánipar erejét jól jelzi, hogy 1902-ben 58 gyár és 329 festőműhely működött. Az előbbiben 10231, míg utóbbiban 1535 főt alkalmaztak. Trömel 1926: 20.

tartotta az első alkalmas időpontnak arra, hogy a herendi porcelán az európai piacon ismét teljes pompájában megjelenhessen. Addig természetesen komoly szakmai munkát ígért, amelyet négy fő alpra kívánt helyezni.

1. nagyapja örökségét követve vissza kívánt térni a régi, klasszikus porcelánok rekonstrukciójához.

2. Számításai szerint magyar kaolinból képes lenne előállítani a 18. században egyedül Sèvresben a „pâte-sur-pâte”¹³¹ technikával gyártott porcelánokat.

3. A nagyobb díszműárúk mellett a piaci igényektől függően apró szobrok, kiegészítők gyártására is felkészült.

4. A millennium tiszteletére magyaros jellegű, eredeti stílusban készült dísz tárgyak készítése is tervei között szerepelt.

Elképzelései összehasonlítva a korábbi évek kínálatával, kreatívnak és kellően elszántnak tűntek. Hogy legfőbb hitelezőjét, a magyar államot és a Pesti Magyar Kereskedelmi Bankot megnyugtassa, a korábbi világkiállítások sikereit és az azt követő megrendelői hullámot hozta fel példának. Ennek ellenére valószínűsíthető, hogy a hitelezők számára mindezek egyelőre csak bizonytalan ígéretnek tűnhettek.

Az újjáalakult vállalkozás esetében célszerű megnézni, hogy az állammal és a piac szereplőivel kapcsolatban hogyan alakultak tranzakciós költségei. A vállalat finansziális helyzetének megítéléséhez ismerni kell például a magyar állam ipar- és hitelpolitikáját. Különösen amiatt, mert alig egy évtized alatt jelentősen megváltozott az állam ipartámogatási politikája. Amíg például az 1881-es törvénybe, a szakmai szervezetek kérése ellenére még nem foglaltak bele olyan jelentős kedvezményeket, mint a tőkesegély, tarifaengedmények vagy a közszállítások, addig ezek 1890-ben már bekerültek.¹³²

A Farkasházy Jenő által fémjelzett időszak első éveinek vizsgálatához célszerű megnézni az 1899-es ipartámogató törvény¹³³ rendelkezéseit és azt, mindez milyen lehetőséget biztosított a vállalkozások, jelen esetben a porcelángyár számára. A törvény leglényegesebb rendelkezése a kamatmentes kölcsönök, majd szubvenciók növelése volt, ami különösen az újonnan alapított, létrehozott gyárak számára volt kedvező. Emellett adó- és tarifakedvezmények valamint a közszállítások segítése jelenthettek kedvezményeket a vállalkozások számára. A rendelkezésre álló források alapján úgy tűnik, Farkasházy Jenő kizárólag kamatmentes kölcsönöket és tarifaengedményeket igényelt az államtól. Ez utóbbi

131 „Massza a masszán”. Egy olyan festési eljárás, amelyben a borkemény edényfelületre visznek fel egy újabb masszakeveréket, amelyet aztán együtt máraznak és égetnek.

132 Paulinyi 2002: 273.

133 1899. 3.számú törvény (XLIX.tc.)

azt jelentette, hogy 1890-től a Magyar Államvasutak az Iparügyi Minisztérium által támogatott vállalkozások számára szállítási kedvezményeket biztosított.

Az 1881-es és 1890-es ipartámogatási törvények, a törvényalkotók eredeti szándékai ellenére csak bizonyos iparágak fejlődését segítették elő.¹³⁴ Ezek nagyrészt mezőgazdasági gyártó egységek voltak, más így például porcelán- és agyagárugyarak nem, vagy alig szerepeltek a támogatottak között.

Az 1899-es törvény, amely Farkasházy Jenő tulajdonlása idején született már sokkal szélesebb körben és nagyobb összegben igyekezett a hazai ipart támogatni. Sajnos a korszakra vonatkozó, rendkívül töredékes vállalati iratanyagban csak említés szintjén szerepel az ipartámogatási kérelem, amelyet végül 1901-ben elutasítottak. Farkasházy az ágazat más szereplőjéhez hasonlóan a bizonytalan támogatások helyett inkább kamatmentes kölcsönöket és természetesen megrendeléseket kérvényezett a magyar állam különböző szerveitől.

III/3. A tanoncoktatás a szakmai utánpótlás záloga

Farkasházy (Fischer) Jenő a „láthatatlan” tervező munka mellett egy gyakorlati ötlettel, az országban egyedülálló módon a tanoncoktatás megszervezésével is foglalkozni kívánt. Az európai porcelánművészeti manufaktúrákat személyesen ismerő tulajdonos Herend jövőjét és folyamatos prosperitását a megfelelő szakértelemmel rendelkező szakmunkásokban látta. Meissen és különösen a Párizs melletti Sèvres-ben működő agyagipari szakiskolák adták számára azokat a mintákat, amelyeket Magyarországon, Herenden szeretett volna meghonosítani. Az ok egyszerű volt: a hazai szakemberek hiánya miatt az elmúlt évtizedekben főként a birodalom csehországi tartományából érkező mestereket alkalmazták, akik mellett a helyi herendi parasztemberek csak egy-egy részfeladatot tanultak meg. Ahhoz, hogy Herend felvehesse a versenyt a nyugat-európai porcelángyárakkal, ez már nem lehetett elegendő, így Farkasházy (Fischer) egy olyan ipariskola létrehozását kezdeményezte, ahol a festészetet és mintázást külön tantárgyként oktatják. Programjában vállalta¹³⁵, hogy állami

134 Berend-Ránki 1955: 48.

135 Egy keltezetlen feljegyzésében részletes tervet olvashatunk ennek kereteiről. E szerint a tanoncok várható szakmai fejlődésükkel megegyezően az első évben havi 40, majd végzős korukban már 120 korona fizetést kapnának. Az oktatás gerincét a gyakorlati munka, elsősorban a korongozás, a modellezés, a festés és a cserépkályha készítés jelentené. A 20–30 tanoncot egy erre a célra létesített és megfelelően felszerelt tanoncotthonban helyeznék el, ahol egy felügyelő – Farkasházy (Fischer) tervei szerint leginkább egy rokkant tiszt-, egy szakácsnő, egy takarítónő és egy házmester gondoskodna róluk.

támogatással, külön ösztöndíj rendszerrel, sèvres-i mintára évente 10–15 főt tanítat, akik egy részét később alkalmazná is a vállalatánál.¹³⁶

Ez az alapvetően sèvres-i mintára épülő modell végül a vállalat pénzügyi kondíciói miatt ebben a formában nem valósulhatott meg. A terv útjában álló legfőbb akadály, ahogy számos esetben, így most is a hazai ipart, azon belül pedig különösen a porcelánipart jellemző folyamatos tökehiány volt.¹³⁷

Végül azonban a párizsi világkiállításra beadott kérvénye mellett a tanoncoktatás terve is támogatásra talált a Kereskedelem- és Iparügyi Minisztériumban. Hamarosan fél éves rendszerességgel kezdték folyósítani a megítélt összegeket. Farkasházy (Fischer) Jenő programjában tíz-tizenöt, a minisztériummal kötött szerződésében pedig konkrétan 16 tanonc oktatására és alkalmazására tett ígéretet. Előre nem látható gazdasági nehézségek, a kiszámíthatlan megrendelések miatti munkahiány, valamint a diáklétszám alakulása miatt ezt a vállalását nehezen tudta teljesíteni. Emiatt 1899 szeptemberében a minisztérium a segély felfüggesztését is kilátásba helyezte.¹³⁸ A minisztériumnak címzett válaszlevelében Farkasházy (Fischer) – szándékai komolyságát bizonyítandó – beszámolt a megkezdett munkáról, az újonnan kialakított tanoncotthonról és az ellátásukra felfogadott gazdasszonyról is. A tanoncokkal kapcsolatban kifejtette, hogy sem a balatonfüredi szeretetházból, sem a marosvásárhelyi kereskedelmi és iparkamarától nem tudtak számára elég gyermeket küldeni. Emiatt kénytelen volt belátni, hogy vállalt kötelezettségei ellenére az első évben csak annyi ifjút tud felfogadni, ahányan jönni szeretnének. Természetesen nem csak távoli vidékekről, hanem környékbeli településekről is igyekezett inasokat szerezni.¹³⁹

136 MNL VeML XI.46.b.aa.25.tétel.

137 Hitelezők és célzott támogatások nélkül ugyanis egy ilyen szakágban nehéz lett volna saját erőből jól prosperáló vállalkozást életben tartani. A tanoncképzéshez szükséges támogatások megszerzése sem ment könnyen, hiszen az oktatásba fektetett pénz nem számított rövid távú befektetésnek. A külföldi tapasztalatok alapján általában öt év kellett ahhoz, hogy egy segédből megfelelő tudású szakember válhasson. Persze ezt követően is szükség volt legalább ennyi időre ahhoz, hogy rutinos, a szakmájában elismert mesterként kamatoztathassa tudását. Bár tervei több bizonytalanságot és csak hosszú távon való megtérülést ígértek, szakmai és közéleti tapasztalatainak köszönhetően végül mégis sikerült hitelezőket találnia.

138 MNL VeML XI.46.b.aa.10.tétel.

139 Egy szentgáli ifjú özvegy édesanyjával kötött szerződése tanúskodik a gyárhoz került tanulók korabeli helyzetéről. Az 1898-ban aláírt egyezség értelmében, az eredeti tervektől több ponton eltérve az akkor 17 esztendőes Csupor Jenő négy évig maradt volna tanonc, amelyből az első két esztendőben nem részesült volna munkadíjban, és azt követően is megszerzett tudásától függött havi bérezése. A szerződés értelmében a tanonc, gyártási és üzleti ügyekben titoktartást fogadott és az általa okozott károkért minden felelősséget vállalt. Nem tudjuk, Csupor Jenő kitöltötte-e az idejét, annyi azonban bizonyos, hogy a századfordulót követően már egyre kevésbé okozott problémát a megállapított férőhelyek feltöltése. Igaz ebben szerepet játszott az is, hogy a rendelkezésre álló helyek száma hosszú évekig nem bővült tovább. In: MNL VeML XI.46.b.aa. 25. tétel. 1898.

A hazai porcelángyártás szakmai fejlődését és színvonalának emelését jelentős részben a nehezen beinduló tanoncoktatásnak köszönhetjük. Farkasházy (Fischer) Jenő kezdeményezése annak tükrében is fontos, hogy ezekben az évtizedekben csak Németországban már több tucat képzőintézmény működött.¹⁴⁰ Itt évente legalább 100 frissen végzett szakember került ki az iskolapadból, és próbált meg rövid idő alatt elhelyezkedni valamelyik vállalatnál. A németországi iskolák egy része tandíjas volt és a századfordulótól már a női szakemberek képzésére is figyelmet fordítottak.¹⁴¹ Természetesen a beinduló hazai tanoncképzés egészen más keretek és lehetőségek között működött.

A Fischer unoka által alapított képzőintézményben a következő évszázadban több száz igazi tehetséget sikerült felfedezni és támogatni. Az első néhány tanuló esetében pedig feltételezhetjük, hogy már aktívan részt vettek az 1900-as párizsi világkiállításra szánt porcelánok elkészítésében.

III/4. Munkáskérdés- mesterek és segédek

A 19. század utolsó harmadának évtizedeiből meglehetősen keveset tudni a gyárban alkalmazott munkásokról. Ahogy korábban már említettük, a magyar állam által alapított Herendi Porcelángyár Részvénytársaság a hazai, szakértelemmel kevésbé rendelkező munkásság hiánya miatt külföldről, főként a csehországi területekről szerződtetett szakmunkásokat. A külföldi illetőségűek pontos számát nem ismerjük, így azt sem tudjuk, hogy melyik évben milyen arányban lehettek jelen Herenden. Az Egyesült Magyarhoni Üvegyárak Rt. alig három éves működéséről még kevesebb forrás áll rendelkezésünkre, és ezek között sincs említés az alkalmazottak számáról és összetételéről. Mindkét korszak esetében elképzelhető, hogy a megrendelések hiánya, s az ebből fakadó kényszerleállások miatt a remélt külföldi mesterek egyre kevesebben jöttek Magyarországra. Helyettük, ahogy Stingl Vince és Fischer Mór időszakától kezdve, nagyrészt herendi és környékbeli parasztcsaládok tagjai készíthették a vállalat vezetése által előnyben részesített termékeket. Farkasházy (Fischer) Jenőnek viszont, amennyiben vissza kívánt térni a művészi alkotások gyártásához, komoly szakértelemmel rendelkező munkásokat kellett alkalmaznia. Az új tulajdonos –

140 Keramische Rundschau 1909. 11. 250.

141 A tübingiai Sonneberg városának szakiskolájában (Sonnenberger Stadtische Industrielschulen) az 1908/1909. tanévben például egy 98 fős osztály indult, amelyből 10 helyet tartottak fenn lányok számára. A tandíj a fiúk számára 120, míg a lányoknak 25 márka volt egy évre.

szemben elődeivel – a külföldi mesterek mellett nagyobb szerepet szánt a helybeli családokból származó, a tanoncképzésben részvevő ifjakkak.

Az alkalmazottak száma a megrendelésekhez és a párizsi világkiállítás előkészületeire megítélt támogatásokhoz igazodva folyamatosan ingadozott. A Veszprémi Kerületi Betegségélyező Pénztár által visszaküldött befizetési igazolások arról tanúskodnak, hogy míg 1897 szeptemberében húszan, addig a következő év márciusában már harmincnyolcan dolgoztak a porcelángyárban.¹⁴² Köztük, ahogy Nyugat-Európában¹⁴³ már egyre több gyárban, néhány női alkalmazottat is találunk. A herendi és környébeli falvakból származó női munkavállalók főleg a nyers- és fehérárúk gyártásában vettek részt, elsősorban csiszolás, szortírozás és a tárgyak pakolása volt a feladatuk. Az első világháborúig Herenden csak alig néhány női munkás dolgozott az átlagos húsz-huszonöt fős alkalmazott között. Ha csak a munkások számát nézzük, a manufaktúra európai viszonylatban egy közepes méretű vállalkozásnak számított. Azonban elsősorban nem ez, hanem a befektetett tőke, a technika és a megrendelők száma határozta meg egy-egy gyár potenciálját.¹⁴⁴

III/5. Mindennapi nehézségek a 20. század első évtizedében

Az új tulajdonos az indulás pillanatában a termelő munka helyett a megszerzett hitelek és kölcsönök nagy részét a halaszthatatlan felújításokra fordította. 1897 és 1899 között saját bevallása szerint 10 ezer forintért, főként veszprémi és környébeli mesterekkel kijavíttatta a tetőszerkezetet, kicseréltette a sérült nyílászárókat és beszerezte a megfelelő szakmai munkához szükséges berendezéseket.¹⁴⁵ A felújítással egy időben a gyártáshoz szükséges eszközöket, alapanyagokat is igyekezett pénzügyi lehetőségeihez mérten megvásárolni. Az első néhány évben kelt, szórványosan megmaradt szerződések, megrendelő lapok arról tanúskodnak, hogy fedezet híján ezeket csak kis tételenként sikerült megvásárolnia.

142 MNL VeML XI.46.b.aa.13.tétel. Befizetések a Veszprémi Kerületi Betegségélyező Pénztárhoz.

143 Zehentmeier 1999. Németország egyes területein az 1870-es évektől kezdtek női alkalmazottakat is foglalkoztatni. Észak-Kelet Frankföldön például 1874-ben a porcelángyári dolgozók 17%-a volt nő. Ez az arány 1903-ra 42%-ra nőtt. Az első világháborúban a katonaköteles férfi munkaerő hiánya miatt már nemcsak segédmunkát, hanem korongozó és festő feladatokat is kaptak. Az 1920-ban induló tanévben az első női hallgatót is felvették, rá egy évvel később pedig a híres Ph. Rosenthal & Co. A.G., már egy festőnőt is alkalmazott. A német porcelániparban dolgozó nők térnyerése 1933-ban ért véget, amikor a hatalomra jutó náci rendszer kizárólag a családban képzelte el szerepüket. Magyarországon az első világháború előtt főleg kiegészítő feladatokat bíztak a kis számban alkalmazott női munkásokra.

144 Trömel 1926: 28. Az első világháború előtt Németországban a 2–5 főt alkalmazó vállalkozásokat, kis-, a 6–50 munkással dolgozókat közép-, míg az 50 felettieket nagyüzemeknek titulálták.

145 MNL VeML XI.46.b.aa.7.tétel.; MNL VeML XI.46.b.aa.8. tétel.

Leginkább bécsi és csehországi gyártóktól rendelt festéket, mázat vagy éppen gépalkatrészeket, de 1899-ben például Frankfurtból, a Német Arany- és Ezüst Előállító Intézettől érkezett két alkalommal is egy-egy ládányi máz alap Herendre.¹⁴⁶ A századforduló táján legfőbb szállítójának a szakmában jól ismert karlsbadi kereskedő, Ludwig Bendl számított.¹⁴⁷

A megfelelő minőségű alapanyagok és díszítőelemek beszerzése elengedhetetlen feltétele volt annak, hogy a párizsi világkiállításon a gyár kiváló termékekkel jelenhessen meg. Az 1900-as párizsi világkiállítás két okból is fontos volt Farkasházy (Fischer) Jenő számára. Egyrészt, mint a jelentős nemzetközi sikereket elért Fischer Mór unokája, presztízs kérdésként kezelte a nem régen visszavásárolt üzem első bemutatkozását. A remélt kedvező visszhang ugyanis igazolhatta volna szakmai koncepcióját a műértő közönség, s ami talán ennél is fontosabb a lehetséges hitelezői kör előtt is. Másrészt a bemutatkozás jelentőségét tovább erősíthette, hogy korábbi tanulmányainak helyszíne, Párizs sokkal többet jelentett számára egy egyszerű városnál. E pezsgő metropolisz és annak kulturális olvasztótégelye, ahogy azt későbbi életrészeiben is látjuk, örökre magával ragadta őt. Ezt bizonyítja, hogy tanulmányait követően évente több alkalommal hosszabb-rövidebb időre visszatért a Szajna partjára, hogy a magyar vidéki élet után egy egészen más miliőbe kerülhessen. Nemcsak szakmai, hanem emocionális szempontból is nagy örömhír volt tehát számára, amikor a kereskedelemügyi miniszter 1897-ben kinevezte őt a világkiállítás előkészítő bizottságába.¹⁴⁸

A felújítási munkálatok és alapanyag beszerzések tehát abban a reményben teltek, hogy hamarosan megkezdődhet az alkotás nemes folyamata is. Ahogy azonban a legtöbb beruházás esetében igaz, Fischer Mór unokája is alulbecsülte az erre szánt összeget. Ennek következtében a megszerzett támogatások és kölcsönök nagy részét kénytelen volt az előkészületekre fordítani. Az első két év tehát jelentős kiadás többletet követelt az új tulajdonostól, és Farkasházy (Fischer) Jenő a többször beígért állami támogatások elmaradása, valamint a hitelezők követelése miatt 1898-ra súlyos anyagi válságba jutott. Kilátástalannak tűnő helyzetét 1899. január 11-ére keltezett levelében fogalmazta meg.¹⁴⁹ Ebben kifejtette, hogy nem látja biztosítottak eredeti tervei megvalósulását olyannyira, hogy a gyár párizsi bemutatkozását is veszélyben látja. Ezt a helyzetet mérlegelve nem tehet mást, mint hogy a

146 MNL VeML XI.46.b.cc. 22. tétel. A frankfurti Deutsche Gold und Silber Scheide Anstalt 1899. augusztus 25-én kelt számlája szerint 48 márka értékben szállított 21 féle festéket, november 27-én pedig 18 márkáért 18 színárnyalatú festéket Herendre.

147 1900 nyarán például 50 kg száraz kaolint és 39 kg nagy finomságú tűzálló festéket szállított a Bendl cég Herendre. MNL VeML XI.46.b.cc. 19. tétel.

148 MNL VeML XI.46.b.aa. 9. tétel. Farkasházy Fischer Jenő kinevezése és levelezése a párizsi világkiállítást előkészítő bizottsággal.

149 MNL VeML XI.46.b.aa. 10. tétel. 1899.

herendi márka jó hírének érdekében inkább önként lemond a szereplésről. Levelében ezen kívül kudarcairól, a gyár tervezett bezárásáról és külföldi megbecsültségről is írt. A négy oldalas fogalmazványban fennmaradt levél további sorsát nem ismerjük, így azt sem tudjuk végül elküldte-e a levelet, s az megérkezett-e az illetékesek asztalára. Annyi mindenesetre biztos, hogy az elkeseredettségében papírra vetett levélben megfogalmazott döntéseket végül nem hozta meg, hanem a pillanatnyi nehézségek ellenére tovább küzdött a vállalkozás megmentéséért.

A kívánt szakmai munka és a folyamatos pénzügyi gondok megoldására tett lépések 1899 nyarán végül úgy tűnt, meghozzák gyümölcsüket. A magyar állam úgy döntött, hogy a párizsi világkiállításra való előkészületekre, valamint az ott felmerülő költségekre 24 ezer forint kölcsönt folyósít a vállalkozás számára.¹⁵⁰ Farkasházy (Fischer) Jenő öröme azonban nem lehetett teljes, hiszen a félévente utalt részletekkel rövid távú likviditási gondjai nem oldódtak meg. Nem sokkal az állami kölcsönről szóló levél átvétele után a Veszprémi Pénzügyigazgatóságtól kapott egy felszólítást, amelyben a tulajdonos ingóságainak árverését is kilátásba helyezték, amennyiben nem teljesíti törlesztési kötelezettségeit.¹⁵¹

A tartozások kiegyenlítése körül felmerült problémák a Kereskedelemügyi Minisztérium figyelmét is felkeltették, ezért ezekben a hónapokban több ízben ellenőrzést tartottak a gyárban. A fővárosból érkező könyvvizsgálók a kölcsönök rendeltetésszerű felhasználását próbálták meg végigkövetni. Egy 1899 decemberében kelt levél alapján úgy tűnik, a revizorok mindent rendben találtak, erre hivatkozva a tulajdonos kérte egy, már korábban megítélt támogatás esedékes részletének kiutalását.¹⁵²

Az előzőekből talán látszik, hogy a művészi vénájú porcelángyár tulajdonos soha nem képzelte nehézségekkel találta szembe magát. Farkasházy (Fischer) Jenő, – ahogy azt az elkövetkező évtizedek is bizonyítják – a gyár vezetésében betöltött szerepére elsősorban, mint művészi feladatra tekintett. Az alkotómunkára vágyó művészembernek a napi fenntartáshoz szükséges pénzek előteremtése hatalmas feladatot jelentett. Külföldi, elsősorban szakmai tapasztalatai a hazai tőkehiányos gazdasági közegben nem, vagy csak nagy pénzügyi szakértelemmel párosulva lehettek volna hasznosíthatóak. Meissen és Sèvres, mint a porosz és a francia állam által támogatott nemzeti porcelángyarak mintája Magyarországon nem vált

150 A 35076/1899. Kereskedelmi Miniszteri rendelettel 24 ezer korona kamatmentes állami kölcsön ítétek a Herendi Porcelángyár számára. Az ügy további részleteiről: MNL VeML XI.46.b.27. tétel.

151 MNL VeML XI.46.b.aa. 18. tétel. A veszprémi Pénzügyigazgatóság felszólítja a vállalatot adóhátralékának befizetésére.

152 MNL VeML XI.46.b.aa. 10. tétel. 1899.

követendő példává, így Farkasházy (Fischer) magánvállalkozóként volt kénytelen készülni az 1900-as párizsi világkiállításra.

Az új tulajdonos már az átvétel pillanatában leszögezte, hogy a következő években a rendelkezésre álló tárgyi eszközök miatt Párizs mellett alig tud más, nagyobb megrendelésekre koncentrálni. A támogatások hiánya valamint az előre nem látható problémák miatt végül mégis vállalt megrendeléseket, de egy év alatt ebből így is alig 1000 forint bevétele származott.

A következő években valamelyest javult a helyzet, köszönhetően annak, hogy a tehetős fővárosi körökben a herendi márka ismét a figyelem középpontjába került. Az egyéni megrendelések mellett kétségkívül a budai királyi palotába korábban szállított készletek kiegészítő munkái számítottak a legnagyobb feladatnak.¹⁵³ A Herenden gyártott étkészletek és más dísz tárgyak pótlására az udvar az új tulajdonost kérte fel. Ez a megkeresés az addigi legnagyobb és legtöbb sikerrel kecsegtető feladatnak számított. Farkasházy (Fischer) Jenő alig fél év alatt elkészítette a közel kétszáz darab porcelántárgyat, és 1899 őszén el is szállította azt a királyi palotába. Ezért a munkáért nem mellékesen nagyobb bevételre tett szert, mint a teljes első év megrendeléseiből. A megkeresések, annak ellenére, hogy a párizsi előkészületek miatt jó néhányat nem tudott időben teljesíteni folyamatosan érkeztek. A Nemzeti Casino például már 1897 végén tárgyalásokba kezdett egy nagyobb szerviz ügyében, ám leveleikből úgy tűnik, hogy a gyártónak csak egy évvel később sikerült konkrét árajánlatokkal szolgálnia.¹⁵⁴ A szerviz végül elkészült, ám e hosszas ügymenet kétségkívül nem tett jót a cég megítélésének.

A vállalat pénzügyi forgalmának kiadási és bevételi mutatói a növekvő megrendelések ellenére meglehetősen aránytalanok voltak. 1897-től kezdve szinte havi rendszerességgel kellett járásbíróóságokon és a törvényszékeken megjelennie az ellene indított adóssági perekben. A nagy hitelezők, így a Pesti Magyar Kereskedelmi Bank és a magyar állam mellett jelentős hátralékot halmozott fel különböző kereskedelmi cégekkel, a beruházást végző mesteremberekkel, a vállalkozás ügyvédekkel és külföldi antikváriusokkal szemben. Ez utóbbi azért is érdekes, mert a műtárgy és könyvgyűjtő Farkasházy (Fischer) Jenő még ilyen nehéz anyagi helyzetben sem volt hajlandó lemondani szenvedélyéről. Adósságainak nagyságrendjéről képet kaphatunk Pilitz Antal veszprémi ügyvédnek 1896 és 1899 között végzett munkáit összegző kimutatásából.¹⁵⁵ E szerint ez idő alatt a porcelángyár tulajdonos művész majd 27 ezer forint összegű tartozást halmozott fel csak vele szemben. Ha arra

153 MNL VeML XI.46 b.cc. 1. tétel.

154 MNL VeML XI.46 b. cc. 2. tétel.

155 MNL VeML XI.46.b.aa. 16. tétel.

gondolunk, hogy az állam hosszas kérvényezést követően ennél kevesebb összeget ítelt neki a párizsi előkészületekre, akkor talán érzékelhető a világkiállítás sikerébe vetett egyre görcsösebb hite. A tulajdonos számára ekkorra válhatott világhosszá, hogy csak egy nemzetközi siker és az azt követő megrendelési hullám képes szorult anyagi helyzetén segíteni.

III/6. A párizsi világkiállítás sikere (1900) és következményei

A századforduló legfontosabb és leginkább figyelemmel kísért eseménye a párizsi világkiállítás volt. A francia fővárosban már jó néhány évvel korábban elkezdődtek az alkotó munkával kísért előkészületek, amelynek kevésbé látványos elemei egy új földalatti elkészítése és más infrastrukturális fejlesztések, látványos részei pedig az új Szajna hidak és természetesen maga az Eiffel-torony volt

A millennium évében Herend tulajdonjogát megszerző Fischer unokához nemcsak a neve, hanem szakmai tudása miatt nemzetközi szinten is nagy bizalommal fordultak. A magyar állam – a sok esetben vitás pénzügyi tranzakciók ellenére – a párizsi világkiállítás előkészítő bizottságába való meghívásával ismerte el Farkasházy (Fischer) Jenő kvalitását.

A vele szemben támasztott elvárásokat az indulást követő évek nehézségei ellenére 1900. április 14. és november 12. között igazolhatta a francia fővárosban.¹⁵⁶ A kétségkívül grandiózus rendezvény, amely több mint 80 ezer kiállítót és több mint 50 millió látogatót vonzott, leglényegesebb eseményei a Szajna parton berendezett „Nemzetek utcájában” történtek. A szervezők a 40 állam 120 szekciójába sorolt kiállítóit a belvárosra összpontosítva közel 108 hektáron helyezték el. A magyar ipar és ezen belül az iparművészet a Bálint Zoltán és Jámbor Lajos által tervezett, szecessziós stílusban épült magyar pavilonban fogadta a látogatókat. Farkasházy (Fischer) Jenő és a herendi gyár termékein kívül ebben a szakágban nagy sikert arattak még a Zsolnay Porcellán- és Fayance Gyár Rt. kerámiái, illetve Róth Miksa szecessziós üvegtáblái. Herend tulajdonosa tehát élt a lehetőséggel, ezt bizonyítja, hogy a francia szakmai és közéleti lapok, valamint ismert szakértők is nagy elismeréssel szóltak művészi alkotásairól. Azonban nemcsak ők, hanem a nemzetközi zsűri is hasonló véleményen volt, ezért aranyéremmel jutalmazták Farkasházy (Fischer) Jenőt és a herendi gyárat. A siker legfőbb titka abban rejlett, hogy az új tulajdonos olyan máztechnikákat és színkombinációkat alkalmazott, amelyek ekkor még egyedinek számítottak. Az ötlet, az

¹⁵⁶ Az eseményről bővebben egy korabeli beszámolóból: Erdélyi 1901.

alapgondolat kétségkívül az új művészeti ágban, egy sajátos világlátást feltételező szecesszióban keresendő. A szecessziót jellemző kísérletező kedv, a stílushatárok figyelembe nem vétele természetesen a képző- és iparművészetben is új energiákat szabadított fel.¹⁵⁷ A Párizsban tanult, de Bécsben is otthonosan mozgó, világlátott Farkasházy (Fischer) Jenő is hamar hatása alá került és olyan új technikákkal kezdett dolgozni, amelyek a porcelánt más-más perspektívából mutatták meg. „*Fischer Jenő magas tűzű folytatott (coulé technika), lágy porcelánmázai, lüszterezett szeladonmázai, kristálymázai, valamint pâte sur pâte technikával készült vázái és díszedényei szervesen kapcsolódtak ehhez az új, [szecesszió] formai-technikai irányhoz.*¹⁵⁸ Új módszerei és mintái tehát sikert hoztak Herend és tulajdonosa számára.

Párizs élete végéig meghatározó város maradt. 1907 januárjában például a világhírű íróval, a Puccini által megzenésített Tosca szerzőjével, Victorien Sardou-val tárgyalt Hubay Jenő darabjairól.¹⁵⁹ Megbeszéléseiről több oldalas levelekben számolt be barátjának, amelyekből számunkra most elsősorban a rá vonatkozó részletek a legérdekesebbek. E szerint már 1906 karácsonya óta Párizsban tartózkodott, és csak január közepén utazott egy napos bécsi, tatai kitérővel előbb Budapestre, majd Herendre. Tervei szerint két-három hét után ismét vissza kívánt térni a Szajna partjára, hogy rövid ott tartózkodást követően újra haza utazhasson. A januári eset nem volt egyedi, hiszen még ez év márciusában ismét Párizsból, majd májusban már Brüsszelből írt levelet barátjának.¹⁶⁰ Az 1907 és 1910 között, barátjának Hubay Jenőnek írt leveleiből jól látszik, hogy a korszakban még szokatlanul módon szinte folyamatosan ingázott Herend, Budapest, Bécs és Párizs között.¹⁶¹

Párizs, ahogy az ismert nemcsak az ő, hanem az ott hosszabb időt eltöltő honfitársai számára is, identitást formáló élménnyé, egy közös kapcsolódási ponttá vált. Hétköznapi kapcsolataik során bátran hivatkozhattak erre, és legtöbb esetben ismeretlenül is közös ismerősökké váltak. Így történt ez a később ismert szobrászává vált Betlen Gyula esetében is, aki hazatérését követően támogatásért, közbenjárásért fordult Farkasházy Jenőhöz.¹⁶² A francia fővárosból elmondása szerint a honvágy és a rossz anyagi körülményei miatt hazatérő művész azzal a kéréssel fordult hozzá, hogy járjon közbe érdekében Zala György mesternél. A választ és az ügy további menetét nem ismerjük, azonban az esetből is kitűnik, hogy Párizs,

157 A porcelániparban előforduló újításokról és irányokról bővebben egy korabeli összefoglalóban olvashatunk. Tóvárosi Fischer Emil 1901.

158 Balla 2003: 167.

159 OSZK, Kézirattár 73/162. 1907.

160 OSZK, Kézirattár 73/162. 1907.

161 OSZK, Kézirattár 73/163. 1907–1910.

162 MNL VeML XI.46.b.dd. 13. tétel. 1904.

a magyar művészek körében egy közös, kívülről megmagyarázhatatlan élményként, barátságot feltételező kapcsolatként volt jelen.

III/7. Nemzetközi és hazai elismerések a század első évtizedeiben

Farkasházy (Fischer) a párizsi világkiállításról visszatérve a hétköznapokat meghatározó és egy művész számára talán kevésbé kreatív munkának számító gyártás helyett továbbra is a nemzetközi szintésre koncentrált. Párizs után Szentpétervárra, majd St. Louis-ba is meghívásokat kapott, és újabb sikerei bizonyították, hogy jó úton jár. Az orosz fővárosban rendezett nemzetközi iparmű kiállításon azonban nemcsak szakmai szempontból alkotott maradandót. Amellett, hogy az Osztrák-Magyar Monarchia gyárosai közül csak harmadmagával nyert kitüntetést, nagyatyja szellemi örökségét követve az itt kiállított tárgyait karitatív célokra ajánlotta fel. E nemes gesztust a cári Oroszország a Szent Sztaniszláv érdemrend III. fokozatának odaítélésével köszönte meg.¹⁶³

Számára azonban a legnagyobb szakmai elismerést nem ezek a díjak, hanem a művészeti és technikai szempontból mintának számító sèvres-i gyár műszaki igazgatójának herendi látogatása jelentette. Georg Vogt egy évvel a párizsi kiállítás után ugyanis végiglátogatta a kitüntetett gyárakat, így Magyarországon Pécsen és Herenden töltött el néhány napot. Vogt dicsérő szavai és belé helyezett töretlen bizalma megerősítették Fischer Mór unokáját abban, hogy a nagytételű gyártás helyett továbbra is művészi alkotásokat kell készítenie.¹⁶⁴ A francia kolléga megállapításai kétségkívül igazak voltak, ám ő nem lehetett tisztában azzal a pénzügyi krízissel, amelyben a gyár már egy ideje volt. Az innováció helyett ugyanis Herenden ekkor a legfontosabb feladatnak a megrendelések gyors teljesítése, majd a tetemes hitelek és kölcsönök törlesztése számított. Bár nem ismert a sikerek hatására megjelenő megrendelők száma és köre, mégis úgy tűnik, a Párizs előtt eltervezett pénzügyi egyensúlyt nem sikerült megvalósítani. Erre utal, hogy az 1899-ben kapott 24 ezer forint kamatmentes állami támogatásnak 1908-ra csak kevesebb, mint felét sikerült visszafizetnie. A magyar kincstár ezért egyre türelmetlenebb levelekben szólította fel az adósságot vállalt kötelezettségeinek teljesítésére. A Kereskedelemügyi Minisztérium által készített kimutatásból jól látszik, hogy a törlesztés nagy része a Párizs utáni megrendelésekből, illetve a tengerentúlon eladott

¹⁶³ Sikota1970: 57.

¹⁶⁴ MNL VeML XI.46.b. aa. 24. tétel.

termékekből származott.¹⁶⁵ Az üzletek többségét ekkor a manufaktúra, az Országos Magyar Iparművészeti Társulat illetve Farkasházy (Fischer) Jenő osztrák és magyar viszonteladói bonyolították le.¹⁶⁶

A Párizsban bemutatott alkotások és alkalmazott újítások nemcsak külföldön, de a hazai szakmai körökben is visszhangra találtak. A Magyar Ipar nevet viselő szaklap 1901-ben és 1902-ben is a legnagyobb elismeréssel szólt munkájáról.¹⁶⁷ Egy évvel később Gelléri Mór, az Országos Iparegyesület elnöke a karácsonyi kiállítás kapcsán fejtette ki véleményét a tulajdonos művészetéről és megbecsültségéről. „*Sajnáljuk, hogy a kultuszminiszter úr mellőzte a jury másik javaslatát, mely a tavalyról lemaradt arany érmet farkasházi Fischer Jenőnek javasolta kiadni. Fischer megmutatta, hogy az agyagipar terén igazi nagy tehetség és valóban méltó eredményeket tudott kivívni. Ő maga, mint egyike legjobb kerámiai szakembereinknek folyton újat és újat igyekszik produkálni és a mostani karácsonyi kiállításon még ellenségei is elismerték sikereit.*”¹⁶⁸ Nagysikerű újításait és nemzetközi sikereit figyelembe véve 1903 márciusában a Magyar Iparművészeti Társulat javaslatára a kereskedelemügyi miniszter állami érmet adományozott Farkasházy (Fischer) Jenő számára.¹⁶⁹

A sikerekből visszatérve a hétköznapokba, meg kell jegyezni, hogy bár Herend nemzetközi megítélése – köszönhetőn Farkasházy (Fischer) Jenő formai és technikai újításainak – a 20. század első évtizedében jelentősen javult, a vállalat anyagi helyzete továbbra is bizonytalan maradt. A tőkeerős háttér nélkül álló képzőművész a vártnál valóban nehezebb helyzetbe került. A tulajdonos művészi vénája és gazdasági ügyekben való járatlansága nagy részben járult hozzá ehhez. Tervei megvalósításához sok esetben nem kellően átgondoltan vett fel jelentős kölcsönöket, amelyek törlesztése a következő évtizedben komoly nehézségeket okozott számára. A herendi gyár sajtószerű helyzetét, amely szerint adva van egy művészileg kiváló ám üzletvitel szempontjából kevésbé sikeres vállalkozás, már a kortársak is érzékelték. Ezt fogalmazta meg Gelléri Mór, az 1902-es karácsonyi vásár kapcsán megjelent tárcájában is. „*Igaz, hogy a herendi gyárat érdemes volna kereskedelmileg*

165 MNL VeML XI.46.b. aa. 27. tétel.

166 Az Országos Magyar Iparművészeti Társulatot (OMIT) 1885-ben, Trefort Ágoston vallás- és közoktatásügyi miniszter hathatos támogatásával hozták létre. Első elnöke is a miniszter lett. Az OMIT legfőbb feladata a hazai művészi élet szervezése, pályázatok kiírása és az érdekelt felek közötti párbeszéd megteremtése volt. Eredményeiről, terveiről saját szakmai lapjukban, 1885 és 1894 között a Művészi Iparban, majd azt követően a Magyar Iparművészetben számoltak be.

167 A századforduló első iparművészeti kiállításával kapcsolatban a következőket jegyezték meg. „Első helyen Farkasházy-Fischer Jenő mázas porcellánjait emeljük ki. Ezekkel ismét nagy dolgot produkált a régi hírnevének visszahódításáért küzdő herendi gyár. Az ambiciózus tulajdonos maga tervezte és égette ezeket a porcelánkölteményeket, amelyek a szivárvány színének minden árnyalatában pompáznak”. in: Magyar Ipar 1901. 49.

168 Magyar Ipar 1902. 2.

169 HPMA-516.

*jobban szervezni és módot találni arra, hogy Fischer a művészi irányítás feladatainak szentelje magát egészen, a telep prosperálásának feladatait pedig gyakorlottabb kereskedelmi vállakra kellene áthárítani.*¹⁷⁰

A vállalat üzleti ügyeit valóban nem minden esetben kezelte körültekintően, ezért gyakran nem vagy csak jelentős késésekkel teljesültek a megrendelők igényei. A vállalat vezetési módszerével kapcsolatban megfogalmazott kortárs kritikák, amelyek szerint többek között a berendezések nagy részét pénzzé tette vagy saját érdekeit előtérbe helyezte, jogossága részben vitatható. Az indulás pillanatában Farkasházy (Fischer) Jenő ugyanis világosan kifejtette, hogy elődeivel szemben vissza kíván térni az egyedi, művészi termékek gyártásához, s ehhez nincs szüksége a korábban, főként a nagyipari kőedénygyártás miatt beszerzett gépekre, berendezésekre. Mindezekről függetlenül az első világháború kitöréséig a porcelángyár több nemzetközi és hazai elismerést, díjat nyert el, és a folyamatos nehézségek ellenére is végig talpon tudott maradni.

III/8. Sikerek és kudarcok az első világháború előestéjén

A századforduló párizsi és szentpétervári, majd 1904-es St. Louis-i nemzetközi sikerei megerősítették Farkasházy Jenőt abban, hogy jó úton halad. Bár a herendi név visszaszerezte régi nimbuszát, azonban az így remélt megrendelési hullám köszönhetően a nemzetközi piaci folyamatoknak és a vállalatvezető olykor kellően át nem gondolt döntéseinek, egyelőre még váratott magára. Mivel a készáruk értékesítése komoly és folyamatos szervezőmunkát, piacszerzést igényelt volna, és ahogy láttuk a tulajdonos erre nem szívesen áldozott időt, felmérve lehetőségeit inkább a kereskedelemben már bevált irányt választotta. Változtatva eddigi gyakorlatán és követve a nyugat-európai példákat váratlan lépésre szánta el magát. A személyén keresztül történő, már-már átláthatatlan üzletkötések mellett a professzionális értékesítés felé nyitott.

1906 augusztusában a budapesti székhelyű Barber Tivadar-féle kereskedelmi céggel sikerült is megegyeznie a herendi termékek árusításáról.¹⁷¹ A megállapodás értelmében a Barber cég és az érdekeltségébe tartozó Uránia Műkereskedés Rt. három éven keresztül

¹⁷⁰ Magyar Ipar 1902. 2.

¹⁷¹ Barber Tivadar társtagja volt a bécsi székhelyű Heinrich Barber et Söhne cégnek. MNL VeML XI.46. b.cc. 3. tétel. Kereskedelmi szerződés Barber Tivadarral.

egyedüli forgalmazója lett a herendi gyárban készült termékeknek.¹⁷² A szerződő felek kivételt csak az egyedi megrendelésre készülő tárgyak esetében tettek. Az egyezség leglényegesebb pontja szerint Farkasházy Jenő az áruk utáni tulajdonjogot, mint haszonrészt Barber Tivadarra ruházta át, aki ellenszolgáltatásként 15 ezer koronát fizetett számára. E nagy összeg megszerzéséért cserébe hajlandó volt önállóságának egy részét is feláldozni azzal, hogy üzlettársa például bármikor ellenőrizhette a munkafolyamatokat, sőt bepillanthatott a vállalat üzleti könyveibe is. Emellett heti rendszerességgel pontos kimutatást is kérhetett az addig elkészített termékekről. Farkasházy Jenő az így megszerzett összeg jelentős részét innovációra kívánta fordítani, majd az így gyártott és a Barber cég által értékesített termékek árából szerette volna törleszteni kölcsöneit.

A szerződés azonban, ismerve a Fischer unoka üzleti mutatóit és a folyamatosan változó piaci viszonyokat, számos veszélyt rejtett magában. Legfőképpen azt, hogy nem teljesítés esetén, amennyiben a készárak nem fedeznék a még fennálló adósságokat, saját vagyonából lenne kénytelen kiegészíteni a különbözetet. E kockázatos együttműködés úgy tűnik végül nem az eredeti tervek szerint alakult, ugyanis a szerződő felek hamarosan komoly vitába keveredtek a konvenció egyes pontjainak értelmezése kapcsán.

A Barber céggel kötött megállapodás csak egyik példája volt Farkasházy Jenő szemléletváltásának. Mivel a termelés és így természetesen az értékesítés is a vártnál rosszabbul alakult, korábbi elveit feladva kénytelen volt művészi igényeit háttérbe szorítani és szélesebb közönség felé nyitni. Ehhez kapóra jött, hogy a Barber céggel kötött szerződésben kitételként rögzítették az egyéni megrendelések lehetőségét. Ezt kihasználva Farkasházy újabb nagyobb üzletbe fogott. 1907-ben a nemzetközileg ismert Aufrecht & Goldschmied cég képviselői jelentek meg a Bristol szállóban bérelt lakásában, és egy közös együttműködésre vonatkozó ajánlatot tettek a porcelángyár tulajdonosának.¹⁷³ Ennek lényege, hogy mérsékeltebb árak és részletfizetési lehetőségek bevezetésével a magyar középosztály egyre szélesebb rétegeinél próbálják meg a herendi porcelántárgyakat népszerűsíteni. Elképzelésük szerint az erősödő polgári középosztály növekvő fogyasztási igényeit kihasználva díszárgyakat és étkészleteket lehetne eljuttatni egyre több lakásba. A terveket tett követte és a szerződő felek hamarosan magyaros jellegű étkészletek és szervizek tervezésére írtak ki pályázatot, amelyet rajtuk kívül olyan neves szakemberek értékelték, mint például Lyka Károly, az Iparművészeti Társulat elnöke.¹⁷⁴

172 Az Uránia Műkereskedés Rt. székhelye Budapesten a IV. kerület, Kígyó tér 1. szám alatt volt található.

173 MNL VeML XI.46.b.cc. 4. tétel.

174 MNL VeML XI.46.b.aa. 10. tétel. 1907., Magyar Iparművészet 1907. X. 5. 264.

A minőségi és mennyiségi váltáshoz természetesen a szakmai háttérrel is biztosítani kellett, így a gyártó vállalta az ehhez szükséges műszaki átalakítások gyors lebonyolítását. Cserébe az Aufrecht & Goldschmied cég kötelezte magát, hogy 1907-ben 100 darab szervizet legalább 2200, 1908-ban 200 darabot pedig minimum 4400 korona összegben értékesít.¹⁷⁵ Ezen felül az öt évre szóló szerződés hátralévő időszakában a cég köteles legalább az 1908-as értékesítési kereteket garantálni. A tervek feltételezhetően komoly sikerekkel kecsegtettek volna, ha nem történik az 1907-es világgazdaságot is megrázó amerikai válság, amely természetesen hatással volt a fogyasztási cikkek, így a porcelánok piacára is. Ez különösen azért érintette érzékenyen Herendet, mert a tulajdonos hosszas mérlegelés és vívódás után szánta rá magát a finom áruk szélesebb körű értékesítésére. Azonban mire ezek a befektetések megtérülhettek volna, a külső körülmények alaposan megváltoztak.

1907 őszére kiderült, hogy a vásárlói forgalom jelentősen elmaradt a tervezettől, így az első évben legyártott 100 darab szerviz egy része is raktáron maradt. Farkasházy szeptember elején egyik levelében ismételtén kérte, hogy az elkészült porcelánokat szállítsák végre el, mert azok akadályozzák őt a további munkában. Mivel a másik fél továbbra sem tartotta be a szerződésben vállaltakat, Herend tulajdonosa 1907 őszén pert indított ellenük. Ahogy a vele szemben megkezdett jogi ügyek, így természetesen ez is hosszan elhúzódott, és még 1912-ben sem született jogerős bírói ítélet. Mindezt onnan tudjuk, hogy Farkasházy a Magyar Királyi Törvényszéknek és a Kereskedelemügyi Minisztériumnak címzett kérelmében utal az Aufrecht & Goldschmied céggel fennálló vitájára és az azóta keletkezett anyagi káraitra.¹⁷⁶ Ebben a beadványában részletesen ír azokról a feleslegessé vált beruházásokról, amelyeket a szerződés értelmében még 1907-ben elvégzett.

A tervezett nagyszabású gyártáshoz az egyik kemencéjét például teljesen átépítette és több ezer forintot költött új formák készítésére és vásárlására. Természetesen ezekhez a beruházásokhoz a vállalt szűk szállítási határidők miatt újabb munkásokra volt szüksége, akik alkalmazásával együtt a régiók bérét is kénytelen volt emelni. A szerződésben foglalt tárgyak határidős elkészítéséhez a nyári betakarítási munkák idején mutatkozó munkaerőhiány miatt némi bérkiegészítéssel még segéderőt is alkalmazott. Ezenkívül az időközben beérkező megrendelések egy részét vállalt kötelezettségei miatt visszamondta, ami újabb, megbecsülhetetlen pénzkiesést jelentett számára.

175 Egy normál service a következő darabokat tartalmazza: 1 leveses tál, 4 pecsenyés tál, 4 kerek tál, 2 főzelékes tál, 2 szószos, 2 salátás valamint 60 darab tányér. A tányérok közül 12 mély, 36 lapos és 12 desszert.

176 MNL VeML XI.46.b.aa.10.tétel. 1912.

A Törvényszék felé benyújtott keresetében nem tért ki arra a részletre, hogy 1907 nyarán a megállapodáson felül Goldschmied Bernáték még ugyanennyi étkészletet rendeltek tőle. Ő egy feltétellel vállalta ezt, ha a kapacitás hiánya miatt az alaptálakat külföldről szerezheti be. Ez az eljárás a szakmában bevett szokásnak számított, s a gyakorlatban azt jelentette, hogy a megrendelt import fehérárúknak csak a festése történt volna Herenden. Kritikusai körében azonban rögtön megjelent az a vád, hogy valójában itt hamisításról van szó, hiszen herendi név alatt, cseh készítésű porcelánokat hoznak majd forgalomba. A hazai porcelánkereskedők lapja például már az első évben meglehetősen éles hangon bírálta Farkasházyt a szerintük egyértelmű hamisításért.¹⁷⁷ A cikk szerzőjének részben igaza volt, hiszen Herenden valóban használtak külföldi készterméket, azonban a lapban megjelent írás által sugallt tömeges és tudatos, a magyar államot fondorlatos módon megkárosító ügyletekről szó sem volt. A „támadás” hátterében feltételezhető, hogy több éve fennálló érdekellentétek illetve a hazai porcelánértékesítés szereplőinek konkurenciaharca állhatott. Az eset kapcsán érdemes megjegyezni, hogy a magyarországi porcelánkereskedőket és néhány kisebb gyártót tömörítő Magyarországi Üveg- és Porcelánkereskedők Egyesülete, valamint szaklapja több alkalommal is éles kritikával illette Herend értékesítési politikáját. A legfőbb vád az osztrák tranzit vállalatokkal fennálló szoros kapcsolataira utalt.

Visszatérve az Aufrecht& Goldschmied céggel kötött szerződésére, még ha az eredeti formájában nem is valósult meg, a megállapodás magában is Farkasházy Jenő üzletpolitikájának újabb változását bizonyítja. Korábban ugyanis nagyrészt elutasított minden olyan tömeges használati tárgy elkészítésére vonatkozó kérést, amely esztétikai ízlésével részben vagy egyáltalán nem egyezett. Szerencséjére a külföldi megrendelők, valamint a hazai arisztokrácia és nagypolgárság és természetesen a hitelezők mindig képesek voltak annyi megrendelést és kölcsönt biztosítani, amelyek kiadásai egy részét legalább fedezték.

Az évtized második felének nagyobb megrendeléseiről készült feljegyzések arról tanúskodnak, hogy bár a professzionális értékesítés csatornáin is hozzáférhetővé váltak a herendi termékek, az európai és magyarországi elit továbbra is személyesen tőle vagy kisebb viszonteladótól vásárolt. E kettős kereskedelmi modell is kevés volt azonban ahhoz, hogy a gyár megfelelő kapacitással működjön, és az *européer* tulajdonos nagypolgári igényei szerint élhesse mindennapjait. Ahogy arra korábban már utaltunk, a századfordulót követő években a megrendelések hiánya vagy alacsony száma miatt gyakori problémát jelentettek a ki nem fizetett tartozások és a növekvő hitelek. A bankintézetek, vállalkozások és magánszemélyek

177 Magyar Üveg- és Agyagipar 1907. 14.5.

felé kiállított váltók rendezése, ahogy a korszakban oly sok polgár számára, Farkasházy Jenőnek is folyamatos problémát jelentett.

Megrendelések hiányában nemcsak a hitelek, de olykor az alkalmazottak kifizetése is gondot okozott. 1906-ban például két egykori festője a veszprémi járás főszolgabírójánál kereste igazát a számukra ki nem fizetett munkabérek ügyében.¹⁷⁸ A főszolgabíró mindkét esetben igazat adott a felpereseknek, és felszólította Farkasházy Jenőt a tartozás kiegyenlítésére. Mindez úgy tűnik egyedi eset volt csupán, hiszen a viszonylagos bizonytalanság ellenére a porcelánfestő szakemberek körében továbbra is jegyzett helynek számított Herend.¹⁷⁹

A Herendi Porcelángyár anyagi problémái nem számítottak egyedinek a tőkeszegény magyar ipar aktuális állapotát ismerve. Az évtized végén másokhoz hasonlóan az egyre nehezebb helyzetbe kerülő Farkasházy Jenő is legnagyobb hitelezőjét, a magyar államot igyekezett újra és újra meggyőzni a vállalkozásában rejlő lehetőségekről. A már korábban felvett és elhúzódó hitelkeretek törlesztésének egyedüli módját ugyanis kizárólag a beruházásokra fordítandó állami támogatásban látta. Méltányossági okokra hivatkozva ugyan kérte egyes, például Párizs óta görgetett részleteinek elengedését, valamint újabb, közel 50 ezer korona vissza nem térítendő támogatást, mégis a fő hangsúlyt az innovációra, új módszerek bevezetésére fektette. Kétségtelen, hogy Farkasházy művészi megoldásai nemzetközi szakmai körökben ismertek voltak, azonban ezek gyakorlati, piaci alapú hasznosítása messze elmaradt a nyugat-európai konkurensoktól.

Addig, amíg a magyar állam válaszára várt, újabb tervek kidolgozásába fogott. Legújabb ötlete – amelynek előkészítését már az évszázad első éveiben megkezdte – reneszánsz korabeli érmék és plakettek reprodukciója, illetve ebben a stílusban készült új minták tervezése és kivitelezése volt. Ezzel kapcsolatban azonban egy komoly probléma merült fel. Mivel eddig kizárólag csak Sèvres-ben készítettek ilyeneket, így a plakettek reprodukciós jogának megszerzése, valamint egyes sikeres minták beszerzése komoly pénzügyi befektetést igényelt volna. Ehhez a likviditási gondokkal küzdő vállalkozásnak nem volt megfelelő tőkéje, ezért természetesen ismét a Kereskedelemügyi Minisztériumhoz fordult segítségért. Bár a francia gyár eredményeit figyelembe véve idővel feltételezhetően nagy jövedelemre

178 MNL VeML XI.46.b.aa. 14. tétel. 1906.

179 1912-ben például több, mint tíz éves németországi tapasztalattal a zágrábi Otta Lajos és a Karlsbad melletti Erkesreuthból, a híres Ph. Rosenthal & Co.-tól érkező Martin Küngl kérte alkalmazását a tulajdonostól. Sajnos bérjegyzékek hiányában nem tudjuk, hogy a két szakember végül sikerrel járt-e Magyarországon. MNL VeML XI.46.b.cc. 10. tétel. 1912.

számíthatott volna, s ezzel együtt a hitelező is, a sok bizonytalansági tényező miatt végül ismét elutasították kérését.

Ez év nyarán aztán a magyar kincstár ismét visszautasította mind az újabb kölcsönre, mind eddigi tartozásának átütemezésére tett javaslatait, sőt felszólította az eredeti szerződésben foglaltak betartására. Farkasházy Jenő az újabb sikertelen kísérletek ellenére sem adta fel, és igyekezett újra meggyőzni az államot arról, hogy a világhírű porcelángyárba érdemes invesztálni. Kérvényei közül különösen érdekes az 1910-ben, a Kereskedelemügyi Minisztérium felé benyújtott levele.¹⁸⁰ Ebben részletesen írt az elmúlt tizennégy esztendő sikereiről és nehézségeiről, valamint kitért az ellene folyó rosszindulatú támadásokra is. Bírálói szerint ugyanis saját érdekében képes volt mindent pénzzé tenni, és a fejlesztések helyett csak közepszerűsége törekedni. Farkasházy levelében utalt a gyár megvétele előtt kelt tervezetére, amelyben világosan kifejtette, hogy a tömegtermelés helyett az egyedi, művészi alkotások elkészítésére és a gyár művészi hírnevének visszaszerzésére kíván törekedni. Ehhez pedig nincsen szüksége az elődei által vásárolt gépekre és formákra. Indoklása szerint döntései sikeresnek bizonyultak, hiszen 1900 és 1904 között három nemzetközi és számos hazai elismerést is kapott, amelyeknek köszönhetően újra a jegyzett porcelánmárkák között emlegették Herendet. Kritikusai azt is elfelejtették figyelembe venni, hogy nemcsak a szakma, hanem a magyar állam is kitüntetéssel ismerte el tevékenységét. Farkasházy Jenő számára az 1907-ben odaítélt állami és az iparművészeti érem komoly elégtételt jelentett, hiszen erre kritikusaival szemben többször is hivatkozott.

A folyamatos kérvényezések és az arra érkező elutasító válaszok számos esetben elbizonytalanították, sőt elkésértették a porcelángyárost. 1909-ben nagy keserűséggel írt barátjának, Hubay Jenőnek a hazai közéletben tapasztalható állapotokról. *„Nem képzelheted el, valahányszor külföldről visszaérkezem egy búskomorsághoz fogható hangulat fog el. Az itteni korrumpált viszonyok, a barbár közigazgatástól kezdve minden olyan tényezőig, amelyekkel sajnos nekem számolni kell és melyeket ki nem kerülhetek, megutáltatják velem az életet.*¹⁸¹

Ezek az évek a számtalan kudarc és üzleti probléma ellenére örömteli pillanatokat is tartalmaztak. 1907-ben például a kereskedelmi szerződések okozta várakozást egy időre feledtette a kereskedelemügyi minisztertől, művészi tevékenységéért kapott állami kitüntetés. Az őt ért megtiszteltetés ismét fellelkesítette és közéleti szerepvállalásra készítette. Még ebben az évben előbb a Gerbeaud Emil vezette budapesti Francia Irodalmi Társaság, majd nem

180 MNL VeML XI.46.b.aa. 10. tétel. 1910.

181 OSZK, Kézirattár 73/164. 1909.

sokkal később a Jászi Oszkár nevével fémjelzett Társadalomtudományi Társaság tagja lett. Öt évvel később pedig barátai ajánlására az Országos Reform Klub illusztris társaságába kapott meghívást a Herendi Porcelángyár tulajdonosa. Emellett természetesen számos más társadalmi és művészeti szerveződés tagja is volt, így például 1925-ig szóló érvényes belépővel bírt a Tisza István Társaskörbe illetve alapítói kártyája volt az Országos Magyar Iparművészeti Társulatnál is.

III/9. Megrendelések, megrendelői szokások

Farkasházy Jenő, amikor belépett a nagyatyja által ismertté tett gyár kapuján, valószínűleg nem így képzelte a következő évtizedeket. A képzett művész, aki ifjú éveiben a sèvres-i és a meissen-i gyárakban szinte csak az alkotás esztétikáját csodálta, nagyot csalódott, amikor a hétköznapiak során a vállalkozást életben tartó szövevényes pénzügyi folyamatok útvesztőibe tévedt. Mint művész, elsősorban teremteni jött Herendre, azonban hamar rá kellett döbbsen arra, hogy idejének nagy részét nem a műhelyben, hanem íróasztalánál, állami hivatalokban és a hitelező bankoknál fogja tölteni. A korabeli dokumentumokból jól látszik, hogy számos esetben megrendelésekből sem volt hiány, mégis ezek egy részét vagy nem, vagy csak a megállapodásokban foglalt határidőn kívül teljesítette. Ezzel kapcsolatban persze fontos megjegyezni, hogy több esetben a megrendelők szeszélyei, változó igényei is hozzájárultak a csúszásokhoz. 1904-ben például gróf Wenkheim Frigyesné közvetlenül a szállítás előtt tájékoztatta a gyártót arról, hogy a megrendelt étkészletből néhány tárgyra mégsem tart igényt, így azt ne is küldjék fővárosi palotájába.¹⁸² Emellett előfordultak olyan esetek is, amikor a vásárló megpillantva a megálmodott tárgyat jött rá arra, hogy ő valójában nem is ilyet képzelt el akkor, amikor több hónappal azelőtt megrendelte azt. Leginkább a színárnyalatok, a festés minősége kapcsán merültek fel ilyen kritikák. 1912 tavaszán a budapesti Adler Gyula a következőképpen fogalmazta meg észrevételeit. *„A készlet már olyan okból sem felel meg, minthogy én dús aranyozást kértem, holott ennek az aranyozása a képzelhető legszegényebb.*¹⁸³ Természetesen ilyen és ehhez hasonló, esztétikai jellegű

182 „Az ebédlő készletről azt írtam Önnek, hogy elfogadom, de utólagosan azon kételyem jött, hogy mégis csak mindig ezüst tálakat fogok használni és így a kért tálakat nem igen fogom használni...” MNL VeML XI.46.b.cc. 10. tétel. 1904.

183 MNL VeML XI.46.b.cc. 10. tétel. 1912.

ügyekben lehetetlen volt igazságot tenni, mégis a kitartóbb és makacsabb kuncaftok bírósági úton igyekeztek igazukat bizonyítani.

E mellett gyakori konfliktusforrásnak számított még a selejt meghatározásának kérdése is. Ilyen sérülékeny és értékes áruk esetében óhatatlan előfordulhatott, hogy a gondos csomagolás ellenére a szállítás során komoly sérülések keletkeztek. Erről persze legkevésbé a megrendelő tehetett. A gyártó felelőssége volt, hogy a megfelelő minőségű árut szakszerűen csomagolja, majd egy harmadik fél által eljuttassa a címzetthez. A rendezetlen és nem egyértelmű szabályozás miatt a szállítás közben történt károk kapcsán természetesen komoly viták és olykor peres ügyek is keletkeztek.

Farkasházy Jenő kétlakisága, illetve hosszú európai útjai sem váltak minden esetben az üzlet előnyére. Különösen nagy problémát jelentett ez akkor, amikor a hónapokig távol tartózkodó tulajdonos csak távirat útján tájékozódott az aktuális állapotokról. 1907. január 12-én több heti párizsi távollét után félve írt barátjának, Hubay Jenőnek a feltételezett otthoni állapotokról. *„Most csomagolok, holnap búcsúlátogatásokat teszek és este elutazom. Mi vár rám otthon arra gondolni sem merek, hatodikán kellett volna otthon lenni, semmi levél, semmi hír.”*¹⁸⁴ Távolléte alatt, amennyiben volt megrendelés a termelés nem állt le, de ilyen esetekben előfordulhatott, hogy a levélben érkezett megkeresésekre hazatértéig senki sem válaszolt. Mindez persze fordítva is igaz lehetett, hiszen több alkalommal éppen a megrendelő hallgatott vagy éppen halogatta korábbi vállalásait.¹⁸⁵ A megrendelő ez esetben mindössze három hónapot szánt arra, hogy Farkasházy meglévő porcelánkészletét kijavítsa, majd pótolja az abból hiányzó darabokat. Természetesen ilyen szűk határidőt még egy Herendnél nagyobb kapacitással bíró gyár sem tudott volna vállalni.

Az előzőekben megfogalmazott problémák ellenére a herendi márka, mind a szakmai mind pedig a hazai és külföldi arisztokrácia, polgárság körében továbbra is megbecsültségnek örvendett. Ezt erősítette, hogy az 1911-es Torinói Világkiállításon újabb sikereket ért el a tulajdonos, művész egyedi modelljeivel.¹⁸⁶ Ezek után természetes, hogy a megrendelők, a porcelántárgyakért rajongók kíváncsiak voltak arra, hol és hogyan készülnek ezek a remekművek. Mivel Herend a magyar fővárostól több mint száz, de más központoktól, így Győrtől vagy éppen Székesfehérvártól is viszonylag távol feküdt, ezért elzártságából fakadóan még nagyobb misztikum lengte körül. Természetesen közel sem volt olyan elzárt helyen, mint

184 OSZK, Kézirattár 73/164. 1907.

185 Trojkó György tatabányai ügyvéd feleségének 1912 szeptemberében kelt levele éppen ez utóbbiról tanúskodik. „Még a tavasszal, midőn szerencsénk volt, említettem, hogy a servicemből több félé hiányzik, és szeretném a hiányzó darabokat utána csináltatni... eddig csak mindig maradt a dolog, de most midőn télen a társas összejövetelek ideje közeleg, szükség lesz a terítékre.”MNL VeML XI.46.b.cc. 10. tétel.1912.

186 Balla 2003: 173.

ahogy azt sokan gondolni vélték, hiszen a Budapest-Szombathely vasúti vonalon közlekedő személyvonattal a fővárosból egy nap alatt meg lehetett járni az utat. A korabeli közlekedési viszonyok fejlődésével, valamint az utazási és szabadidős szokások változásával egyre többen döntöttek úgy, hogy különösen a nyári vakáció idején meglátogatják a gyárat. A századforduló környékén a későbbiekkel ellentétben még szervezetlenül, leginkább csak a tulajdonos meghívására érkezhettek vendégek Herendre. A látogatások legfőbb célja az érdeklődésen túl az új tárgyak iránti kíváncsiság, azaz a megrendelendő áruk személyes kiválasztása volt.

Bár Farkasházy Jenő az indulást követően külföldi példákat követve néhány fővárosi kereskedőnél is elhelyezte termékeit, ettől függetlenül a nagyobb hazai megrendelők jobban szerették maguk kiválasztani a szalonjaikba szánt műtárgyakat. Az országosan ismert arisztokrata családok és nagypolgárok sok esetben népes társasággal együtt utaztak Herendre, hogy az ott töltött órákat követően visszatérjenek valamelyik közeli kastélyba vagy kúriába. Mellettük természetesen a környékbeli előkelőségek is tiszteletüket tették Herenden, 1913 tavaszán például Tabody Tibor, Zala vármegye főispánja látogatta a meg a gyárat, hogy a vizit végén egy családi címerével díszített étkészletet rendeljen magának.¹⁸⁷

A századfordulótól az első világháború kitöréséig terjedő majd másfél évtized üzleti szempontból meglehetősen ellentmondásosan alakult. Igaz többször is sikerült jelentős tőkét bevonni, azonban ezek egy részét a tulajdonos vagy a fenyegető adósságok törlesztésére, vagy innovációra, vagy éppen hobbijának hódolva műalkotások gyűjtésére tehát saját életnívójának biztosítására fordította. Egy 1922-ben barátja és ügyvédje tollából kelt levél mindennél jobban ábrázolja a művész személyiségét és üzleti politikáját „*Miután a gyár bármely ízlésnek megfelelő porcellánokat tudott gyártani, eddigi működése abban állott, hogy megrendelésre, a megrendelők kívánság és ízlése szerint készítette productumait. Ez természetesen a gyártás mennyiségét tekintve igen korlátolt volt. A tulajdonosa azonban, aki se nem igényelte, se nem ambitionálta a finansiális eredményeket, megelégedett a gyártás rendkívül szűk kereteivel, amely biztosította neki a gondtalan megélhetést.*”¹⁸⁸ Várady Gábor szavai megerősítik azon feltevésünket, hogy az első világháborút megelőző években a herendi porcelángyár elsősorban alkotó műhelyként és nem termelő egységként funkcionált.¹⁸⁹

187 MNL VeML XI.46.b.cc. 10. tétel.1913.

188 MNL VeML XI.46.b. aa.41. tétel. Támogatási kérelem Adolf Grünbaumtól (New York) az amerikai piacok ügyében

189 Várady Gábor ügyvéd, 1918 végén került először kapcsolatba Farkasházy Jenővel. Ezt követően a porcelángyár ügyeinek legmegbízhatóbb intézője lett.

III/10. A porcelán útjai – Farkasházy (Fischer) Jenő üzleti kapcsolathálói

Miután 1896 szeptemberében Farkasházy (Fischer) Jenő megszerezte a nagyatyja által is vezetett gyár tulajdonjogát, megtisztelő, ámde előre nem látható feladatok sokaságát vállalta magára. A művészi vénájú, folyton alkotni vágyó Farkasházy (Fischer) Jenő hamar szembesült azzal, hogy a gyár fenntartása komoly és folyamatos szervező munkát igényel. A napjai jelentős részét így rövidesen a pénzügyi háttér előteremtése mellett a megrendelőkkel folytatott tárgyalások töltötték ki. Ahhoz, hogy üzleti stratégiáiról, kapcsolatairól képet kaphassunk, a töredékesen fennmaradt üzleti- és magánlevelezések mellett a számla- és kasszakönyvek bejegyzéseit kell átvizsgálunk. Mivel a herendi porcelánárak alapvetően megrendelésre készültek, ezért a tulajdonos levelezéséből és a vállalat hiányos kereskedelmi irataiból a jelentősebb igénylők személyazonossága egyes időszakokban részben feltérképezhető.

Herend, ahogy már említettük áruinak jelentős részét korábban is nagyrészt külföldön értékesítette, s ez a tendencia a millenniumot követően is tovább folytatódott. Ahogy Fischer Mór idején, úgy ebben a harminc esztendőben is nagyon sok múlt azokon a személyes szakmai és társadalmi kapcsolatokon, amelyek elősegíthették a termékek ismertetését. Az unoka esetében párizsi összeköttetéseit érdemes feltétlen kiemelni, hiszen a megrendelők egy jelentős köre a francia fővárosból származott vagy szorosán kötődött ahhoz. A Párizsban eltöltött évek nemcsak a francia, hanem a nyugat-európai, sőt a potenciális hazai megrendelő kört is alapvetően meghatározták.

Üzleti levelezését átnézve Párizs mellett bécsi kapcsolatait érdemes még kiemelni. Ennek magyarázata nagyrészt az Osztrák–Magyar Monarchia sajátos gazdasági berendezkedésében keresendő. Az 1867-ben aláírt gazdasági kiegyezés egyik meghatározó pontja, a közös piac ugyanis egyszerre jelenthetett lehetőségeket és korlátokat a magyar vállalkozások számára. Mivel a többször módosított és a kortársak által folyamatosan vitatott közös piac, egységes vám- és kereskedelmi területként határozta meg a két országot, ezért a porcelánértékesítési ágazatban nagy hagyományokkal rendelkező Lajtán túli gyárosok és kereskedők alapvetően kedvezőbb pozícióba kerültek. Bár a magyar gazdaság e szeletének története máig szinte teljesen feltáratlan, a rendelkezésre álló adatok alapján úgy tűnik, hogy a hazai szektor néhány nagyobb vállalkozástól eltekintve kizárólag a belföldi tömeg- és csak kis mértékben a luxusporcelánok értékesítési piacán volt jelen. Ennek megfelelően sem a Monarchia porcelángyártását és értékesítését meghatározó társország piacára, sem a vámhatárokon kívülre nem, vagy csak kis részben szállítottak készáru magyar kereskedelmi

vállalkozások. Ezek alapján pedig világos, miért bécsi szállítócégekkel kötött üzleteket az exportra termelő porcelángyár.

Mivel az értékesítésre vonatkozó statisztikák szinte teljesen hiányoznak, ezért a következőkben néhány jellegzetes példán keresztül megkíséreljük feltérképezni Farkasházy (Fischer) Jenő szövevényes üzleti kapcsolathálóit, külön kitérve a legjelentősebb megrendelőkre és a szállításban résztvevő cégekre.

Amennyiben a belföldi kapcsolatait nézzük, akkor a töredékesen fennmaradt iratok alapján úgy tűnik, hogy a századfordulót követően a személyesen kötött üzletek mellett két komoly értékesítővel, a székesfehérvári Wertheim Pállal, és a budapesti Hüttl Tivadarral állt szorosabb üzleti kapcsolatban Herend. Kettejük közül különösen érdekes Hüttl Tivadar udvari szállító szerepe, hiszen ő 1903-tól a kereskedelem mellett a gyártási oldalon is megjelent, miután az angyalföldi Jász utcában porcelángyárat alapított.¹⁹⁰ Hüttl a századforduló táján az egyik legismertebb fővárosi porcelánkereskedőnek számított, emellett pedig 1899-től a Kereskedelmi és Iparkamara alelnöke is volt. Nem véletlen, hogy Farkasházy (Fischer) a gyár termékeinek hazai bemutatására éppen őt választotta. A kereskedő 1910-es halálát követően utódaival sem szakadt meg a kapcsolata, még a háborús évek alatt is érkeztek tőlük megrendelések.¹⁹¹

Wertheim Pál, Farkasházy (Fischer) Jenő jó barátja az 1900-as évek közepétől, elsősorban ismerősei és üzletfelei körében igyekezett porcelánokat értékesíteni.¹⁹² Ennek köszönhetően rajta keresztül főként dunántúli kisbirtokosok, tehetősebb kisvárosi iparosok és kereskedők jutottak hozzá a hön áhított tárgyakhoz. Wertheim kuncaftjai főként apró kiegészítőket, tálakat, vázákat és egyéb, viszonylag olcsón beszerezhető alkotásokat kerestek.¹⁹³ Wertheim egészen az 1920-as évek első harmadáig megbízható viszonteladónak számított, levelezéstöredéke szerint még a nehezebb háborús évek alatt is sikerült vásárlókat találnia.

A kiskereskedelmi cégek mellett, ahogy ez a nyugat-európai piacokon már régóta megszokott volt, egy nagy fővárosi műkereskedéssel is kapcsolatban állt Herend. A fővárosban 1906-ban megnyíló Uránia Műkereskedés Rt., amely a már említett Barber cég érdekeltségébe tartozott néhány éven keresztül biztosan árusított herendi étkészleteket és

190 Magyar Üveg- és Agyagújság 1903. 13. 2.

191 MNL VeML XI.46.b.cc. 10. tétel.

192 A Wertheim család ismert és megbecsült tagja volt Székesfehérvár város polgári közösségének. Wertheim Pál atyja, Wertheim Salamon Lipót 23 éven keresztül volt a helyi izraelita hitközség elnöke, emellett fontos szerepet töltött be a város kereskedelmi életében is. Az ő vezetésével hozták létre többek között a Kereskedelmi Csarnokot, majd öccsével közösen megalapította a Wertheim M. és Fiai céget. Ezt vette át és vezette tovább később a herendi porcelánokat is értékesítő Pál.

193 MNL VeML XI.46.b.dd. 6. tétel.

dísz tárgyakat. Az Uránia ebben az időszakban a legelegánsabb bemutató helynek számított, részben annak köszönhetően is, hogy a Vallás- és Közoktatásügyi Minisztérium kezdeményezésére és hathatós támogatásával jött létre.

Sajnos nem ismertek a vállalat részletes értékesítési mutatói, így nem tudjuk, hogy a Kígyó téri üzletben milyen arányban találtak gazdára herendi porcelánok. A Barber céggel fennálló vitás ügy miatt azt azonban feltételezhetjük, hogy Farkasházy (Fischer) Jenő termékei néhány év múlva vagy eltűntek, vagy háttérbe kerültek a polcokon. Mindettől függetlenül a vállalat történetében jelentős lépésnek számított a magyar főváros legismertebb műkereskedésében való aktív megjelenés.

A viszonteladók mellett, ahogy említettük továbbra is magánmegrendelések voltak túlsúlyban. Az egyik első érdeklődő, aki közvetlenül az új tulajdonostól szeretett volna porcelánokat venni Hunyady Felícia grófnő volt. 1898 nyarán küldte levelét Herendre, amelyben kérte, hogy a családja tulajdonában lévő étkészletek sérült és hiányzó darabjait még a téli nagy vizitációk előtt pótolják. Farkasházy (Fischer) Jenőnek a szokatlanul szűk határidő ellenére sikerült időben elkészülnie, és grófnő nagy meglepedésére december végén már a legyártott huszonzét darabbal kiegészítve teríthetett vendégei számára.

Az első fővárosi polgár, aki megkereste a Fischer unokát és egy komplett étkészlet megrendelése mellett döntött, a híres filológus dr. Herzl Mór volt. Herzl 1898 tavaszán tett látogatást Herenden, majd a megsejmlélt mintákból egy 170 darabból álló készletet rendelt. A fővárosi tudós alig fél évvel később már családtagjai és barátai számára is bemutathatta legújabb értékes porcelánkészletét.

Természetesen nemcsak a herendi gyárban vagy a fővárosi szalonokban, hanem külföldön is kötettek üzletek magyar megrendelőikkel. Erre a legjobb példa az 1900-as párizsi világkiállítás, amely a hazai arisztokráciát és a nagypolgári elitet nagy számban a francia fővárosba csábította. A több ezer stand hatalmas áru kínálata jó lehetőséget nyújtott az új dolgok, az itthon még ismeretlen termékek megismerésére és vásárlására. Farkasházy (Fischer) Jenő, aki az év nagy részét a Szajna partján töltötte az itt megforduló magyar vendégek körében, szakértelmének köszönhetően hamar népszerűvé vált. A Louvre-val szemben, a mai Musée d'Orsay tőszomszédságában lévő Central Szállóban bérelt magának szobát és innen intézte a gyár mellett illusztris barátainak és ismerőseinek apróbb ügyeit is. Gróf Zichy Jenő párizsi látogatásáról hazatérve például egy különleges kandalló kiválasztását bízta rá, és úgy tűnik elégedett volt megvásárolt tárggyal. *„Kedves Fischer! Ön arany*

*ember! Nagyon pompásan csinálta meg az egész comissiót...*¹⁹⁴ Zichy után nem sokkal Rakovszky István¹⁹⁵ országgyűlési képviselő is egy megbízással látta el, egy ismert párizsi mestertől kellett szintén egy díszes kandallót rendelnie.¹⁹⁶ Az így létrejött üzletek, kapcsolatok természetesen hosszú távon éreztették hatásukat, hiszen a hazai politikusok és közéleti személyiségek otthonaik berendezésekor már kimondottan számítottak a művészre és az általa gyártott porcelánokra.

A századfordulót követően megszorodó magánrendelések között akadtak persze olyanok is, amelyeket az egyedi, művészi minőségre törekvő Farkasházy (Fischer) nem tudott teljesíteni. Ilyen volt többek között a Magyar Királyi Szabadkai 6. Honvéd Gyalogezred ezredparancsnokának kérése is. Az ezredes a tiszti étkezde asztali készletét szeretne volna kiegészíteni néhány használati tárggyal. Mivel Herend ekkor még mindenekelőtt drága és mives alkotásokat készített, ezért a visszaküldött árajánlaton szereplő összeg átgondolásra készítette az ezredparancsnokot.

A magas árak természetesen mások számára is komoly nehézséget és visszatartó erőt jelentettek. Voltak azonban kitartó kuncsaftok is, mint például Pethes János temesvári posta-főigazgató, aki több éven keresztül gyűjtötte pénzét egy áhított családi étkészletre.¹⁹⁷

A következő években számos hasonló megkeresés érkezett, közülük érdemes megemlíteni egy bizonyos Melczer Soma banki titkár esetét, aki különféle olcsóbb darabokból, mintákból anyagi lehetőségeitől függően kívánt egy saját készletet összeállítani.¹⁹⁸

Az itt felsorolt esetek jó példák arra is, hogyan nőtt a kereslet az arisztokrata és nagypolgári szalonok után a felfelé törekvő középosztály köreiben egy-egy reprezentatív alkotás iránt. A dísz tárgyak, így a herendi porcelánok iránti igény hamarosan a polgárosodás, a középosztályi lét egyik fontos fokmérője lett. A fix jövedelemmel bíró, felsőbb fizetési kategóriába tartozó alkalmazottak mellett a polgári mentalitást követő, sikeres iparosok és kereskedők is igyekeztek lakásaikat értékes porcelánokkal és dísz tárgyakkal berendezni. Ezek a tárgyak nem elsősorban a család anyagi jövedelmének gyarapítására, hanem sokkal inkább annak reprezentációjára szolgáltak. A háborús évek alatt némiképpen változott a helyzet,

194 MNL VeML XI.46.b.dd. 2. tétel.

195 Rakovszky István (1858–1931) földbirtokos, politikus. 1895-ben egyik megalapítója volt a Katolikus Néppártnak, 1896 és 1918 között a csornai kerület országgyűlési képviselője, 1906 és 1909 között pedig a Képviselőház alelnöke volt.

196 MNL VeML XI.46.b.dd. 3. tétel.

197 „Köszönettel vettem a csészéket. Valóban jól sikerültek, s ha addig élek, a jövő évben még hatot fogok rendelni. Szép lenne egy evőkészletet is, de már nagyon sokba kerülne.” MNL VeML XI.46.b.cc. 10. tétel. 1901.

198 MNL VeML XI.46.b.cc. 10. tétel. 1903.

hiszen a piacon tapasztalható hiány és a romló gazdasági helyzet egyre inkább tárgyi értékük került előtérbe. Ezekben az években tehetősebb polgárok, kereskedők előszeretettel fektették tőkéjüket herendi dísztárgyakba, így például 1915-ben a bécsi és budapesti elit körökben is közkedvelt asztalosmester és lakberendező Schmidt Miksa, 1918-ban pedig az ugyancsak ismert bútorműves, Keresztes Béla rendelt étkészleteket Herendről.¹⁹⁹ Schmidt esetében érdekes, hogy a megrendelésből végül csereüzlet lett, ugyanis időközben Farkasházy Jenő is kifejezte igényét egy díszes bútordarab iránt.²⁰⁰

A megrendelői kör a századfordulót követően tehát folyamatosan bővült, ez azonban nem feltétlenül járt együtt a mennyiségi mutatók és a bevételek növekedésével. Pontos adatokat azért nem tudunk közölni, mert a töredékesen, egy-egy évről fennmaradt kimutatásokba, úgy tűnik, nem minden tranzakciót jegyzett fel a tulajdonos. Farkasházy (Fischer) Jenő az 1900 és 1903 között elszállított termékekről olyan belső feljegyzéseket készített, amelyekbe bizonyos okok miatt csak a nagyobb külföldi és hazai üzleteket tüntette fel. Emiatt ezek csak részben tudósítanak az egy-egy esztendőben megrendelt és elkészült alkotások számáról.

III/11. Üzlet és barátság- Gerbeaud Emil

A párizsi és bécsi törzsvásárlók, viszonteladók és tranzit vállalatok mellett érdemes kiemelni egy fővárosi, állandó kuncsaftnak számító üzleti partnert. Ő nem volt más, mint az 1884-ben Magyarországra költöző genfi cukrászmester, Gerbeaud Emil, aki néhány év leforgása alatt megreformálta, és új alapokra helyezte a magyar édességipart.²⁰¹ Belvárosi cukrászdája számára számtalan herendi készletet, dísztárgyat rendelt és az üzleti ügyek mellett szoros barátság is kialakult a porcelángyáros és a svájci család között. Kapcsolatuk kezdetéről nem tudni biztosat, de a fennmaradt iratok alapján úgy tűnik, hogy a Gerbeaud és a Herendi porcelán közös története a 1900-as párizsi világtkiállítás előkészületéig nyúlik vissza. Mivel az

199 MNL VeML XI.46.b.cc. 10. tétel. 1915., 1918.

200 Schmidt Miksa nagyvállalkozóról bővebben. Horányi 2001.; Rostás 2010. Itt kell megjegyezni, hogy a bécsi székhelyű, a monarchián belül jól ismert Friedrich Otto Schmidt céggel jóval korábban nyúlik vissza kapcsolata. 1903-ban például Schmidt Miksa egy lakberendezési munkája kapcsán fordult segítségért, az ismert művészhez, Farkasházy (Fischer) Jenőhöz.

201 Gerbeaud Emil (1854–1919) Apja, egy Genf melletti kisvárosban volt cukrászmester. A szakmát gyermekkorától testközelből ismerő ifjú, feleségül is egy csokoládégyáros lányát, Esther Ramseyert választotta. Kezdetben németországi, franciaországi és angliai cukrászüzemekben dolgozott, mígnem 1879-ben Saint Etienne-ben nyitott önálló üzletet. 1884-ben hívták Magyarországra, ahol a méltán híres Kugler Henrik társa lett. A következő években bővítette budapesti vállalkozását, csokoládégyárat nyitott és üzlete a legismertebb lett a belvárosban.

események már egy évvel korábban a francia fővárosba szólították Farkasházy (Fischer) Jenőt, mint az előkészítő bizottság tagját, valamint Gerbeaud Emilt, a nemzetközi zsűri tagját, valószínűsíthető, hogy itteni közös munkájuk során köthettek először üzletet egymással. Erre utal az is, hogy a megrendelők listáján 1900 májusában olvashatjuk először a cukrászmester nevét. A következő évek hiányos üzleti levelezéseiben többször feltűnik a fővárosi cukrász neve, amely számlák mellett már baráti hangvételű levelek is vannak.²⁰²

Gerbeaud Emil és Farkasházy Jenő nemcsak üzletfelek, hanem üzlettársak is voltak. Az 1908-ban részvénytársasággá²⁰³ átalakított Kugler Utóda Gerbeaud Rt. alapító tagjai között ugyanis ott szerepel Farkasházy Jenő valamint közös ügyvédjük, Várady Gábor is.²⁰⁴ Kölsönös szimpátiájukban, barátságukban szerepet játszhatott a francia kultúra iránti mérhetetlen rajongásuk. Gerbeaud természetesen származása révén, míg Farkasházy (Fischer) a Párizsban eltöltött diákéveknek köszönhetően vált lelkes frankofónná. A francia, mint közös nyelv segített abban is, hogy a magyart még kellően nem ismerő cukrászmesterrel és feleségével, Esther Ramseyer-el franciául levelezzen. Az üzleti ügyek mellett a hétköznapiak során is gyakran találkoztak, így például a genfi cukrász által elnökölt magyarországi Francia Irodalmi Társaság ülésein vagy a fővárosban méltán híres Gerbeaud estélyeken. A család szalonjában rendezett társadalmi eseményekre, bensőséges ünnepeikre való meghívás nagy megtiszteltetésnek számított ebben az időben.

Mivel a herendi luxusporcelánok jelentős része megrendelés és nem piaci értékesítés útján jutott el a vevőkhöz, ezért a sikerhez elengedhetetlenül szükséges volt a megfelelő ismeretségi és kapcsolati tőke. Ennek ápolására és bővítésére jó lehetőséget adtak azok a társadalmi események színhelyéül szolgáló szalonok, ahová a porcelángyárost barátai és üzletfelei rendszeresen meghívták. A századforduló táján a Gerbeaud a hazai társadalmi elit egyik fontos találkozási pontja lett, az uralkodó család tagjai mellett arisztokraták és nagyvállalkozó ülték asztalainál.

A Gerbeaud mellett például a korszak közkedvelt művészenek, a világhírű zeneszerző és hegedűművész Hubay Jenőnek is szívesen látott vendége volt. Levelezés töredékeik alapján jól látszik, hogy Farkasházy egyik fontos szereplője volt a Hubay-szalonnak és nemcsak a fővárosi Hubay-palotában számított szívesen látott vendégnek, hanem a család szalonjai

202 MNL VeML XI.46.b.dd. 15. tétel.

203 BFL VII.2. e. Cg. 845.

204 Várady Gábor (1858, Máramarosziget–1932, Budapest) A századforduló idején ügyvédként, majd királyi ügyészként dolgozott. A Rainprecht Antal által vezetett Páneurópai Mozgalom (Európai Egyesült Államok) a szabadkereskedelem és szabadforgalom híve volt. Farkasházy Jenő jó barátja, mindketten alapítói az 1908-ban Gerbeaud Emil által létrehozott Kugler Utóda Gerbeaud Rt.-nek. Várady haláláig a Herendi Porcelángyár Rt. ügyvédje volt.

birtokán is.²⁰⁵ Emellett, ahogy Gerbeaud Emil, úgy az ő esetükben is összekötő kapocs volt a közös gazdasági vállalkozás. Farkasházy Jenő ugyanis 1898-ban felügyelőbizottsági tagja lett, a Hubay Jenőt az igazgatóságban tudó Harmónia Zeneműkiadó és Első Hazai Zongoragyár Társulatnak.²⁰⁶

III.12. Az export útja Bécsbe és Bécsen át

Ahogy az előzőekben már említettük, a millenniumi ünnepeket megelőző nagyszabású megrendelési hullámból Herend korábbi vezetésének köszönhetően szinte teljesen kimaradt. Emiatt az új tulajdonosra mindössze egy befejezésre váró feladat hárult. Ez azonban nem számított elhanyagolhatónak, hiszen a budai királyi palota étkészletének pótlását kellett néhány éven belül teljesítenie. A századfordulón táján kelt üzleti levelezéseit átnézve azt láthatjuk, hogy ezt leszámítva szinte teljesen hiányoznak az állami megrendelések. Ez nem elsősorban a gyártó hibás üzletpolitikájával, hanem sokkal inkább a központi hatalom szokásaival magyarázható. A Budapesti Kereskedelmi- és Iparkamara az 1901. évről készült jelentésében is kitért erre és megállapította, hogy a magyar kormány sok esetben még mindig inkább a minőségileg gyengébb külföldi árukat részesíti előnyben, mint a sok esetben jobb hazaiakat.²⁰⁷ A helyzet a következő években valamelyest javult, ám ez érdemben alig volt hatással a herendi porcelánértékesítés magyarországi helyzetére. Ugyanis nagyobb megrendelések híján a bevételek egy része továbbra is külföldről származott.

Egy 1901-ben kelt szállítói részletkimutatás alapján jól látható, hogy hatvanöt megrendelésből mindössze tizenöt származott belföldről, míg a többi Európa nyugati feléből.²⁰⁸ Az itt felsorolt megrendelések többsége Párizsból, többek között Lambert Rothschild bárótól érkezett. Farkasházy (Fischer) Jenő, aki heteket, olykor hónapokat is a francia fővárosban töltött kezdetektől igyekezett áruit a Szajna-parti városban ismertté és vonzóvá tenni. Ebben nagy segítségére volt az 1900-ban megrendezett világkiállítás és az ott elért szakmai sikerek. Ettől kezdve, ha nem is nagy tételben, de folyamatosan érkeztek megkeresések Párizsból. Az érdeklődők legtöbb esetben is közvetlenül Herendhez, hanem Farkasházy (Fischer) párizsi kereskedelmi partnereihez fordultak. Az ott kiállított, mintaként

205 MNL VeML XI.46.b.dd.1.tétel

206 Budapest Cím- és Lakásjegyzéke, Budapest 1898.

207 A jelentést közli és a magyar üveg- és porcelánkereskedők szempontjából elemzi. in: Magyar Üveg- és Agyagújság 1902.16.11.

208 MNL VeML XI.46.b.cc. 10. tétel. 1901.

szolgáló porcelántárgyak a vásárlók többsége számára megfelelőek voltak, így nem ragaszkodtak különleges, egyedi formák és minták elkészítéséhez. A francia fővárost kiválóan ismerő tulajdonos nemcsak porcelánkereskedésekkel, hanem dekoratőr és más művészeti vállalkozásokkal is szoros kapcsolatban állt. 1902-ben például a párizsi *Le Maison Moderne* nevű cég kereste meg, hogy egy enteriőr kialakításhoz szervizeket rendeljen tőle.²⁰⁹ Számos viszonteladó mellett a századfordulón az *Escalier de Cristal* vállalkozással alakult ki szorosabb viszony, akik üzletében különösen a Rothschild minták iránt mutatkozott jelentős igény.²¹⁰

A porcelángyár új tulajdonosának híre a szakma mellett, a nagyobb, nemzetközi piacokon érdekelt viszonteladók körében is hamar ismert lett. Jól példázza ezt az első megkeresés, amelyet már 1896 őszén, a bécsi *Albin Denk* udvari szállító cég kezdeményezett.²¹¹ A császárváros első porcelánüzletének tulajdonosa úgy vélte, hogy az elmúlt évtized bizonytalanságai után érdemes újra felvenni a kapcsolatot Herenddel, és új készleteket rendelni tőlük. A kiválasztott tárgyak úgy tűnik, hamar elnyerték mind a kereskedő, mind pedig a közönség tetszését, hiszen kapcsolatuk a változó igényektől és a vállalat aktuális helyzetétől függetlenül a század második évtizedének közepéig zavartalanul működött.

Nemcsak a Denk cég, hanem számos más bécsi kereskedő, viszonteladó és üzlettulajdonos is érdeklődött a magyarországi porcelánok iránt. Ennek egyik oka az lehetett, hogy a város ebben az időszakban rohamosan fejlődött, így természetesen a vásárló erő is nőtt. A fogyasztási szokások változásait legjobban az jelzi, hogy a hatalmas árukészletekkel rendelkező nagyáruházak száma a századfordulóhoz képest tíz év alatt megduplázódott.²¹² A hagyományos szakkereskedések mellett tehát megjelentek a széles árukínálattal rendelkező nagyvállalkozások is.²¹³ Nem meglepő, hogy Farkasházy Jenő is megpróbált Bécs felé nyitni, hiszen felmérve az európai porcelánpiaci lehetőségeket, Párizs mellett ez lehetett az a hely, ahol forgalomra számíthatott.

Nagyapja kapcsolatait újrászöve jó néhány viszonteladónál sikerült elhelyeznie termékeit. Ennek köszönhetően, igaz eltérő intenzitással, de a herendi porcelánok az első világháború

209 MNL VeML XI.46.b.cc. 27. tétel.

210 MNL VeML XI.46.b.cc. 26. tétel.

211 MNL VeML XI.46.b.cc. 33. tétel.

212 Egy 1907-ben készült összeírás szerint Bécs négy belső kerületében összesen 24 nagyáruház állt már. in: Lehne 1990: 80.

213 A századforduló táján, ha Berlinnel és Párizssal nem is azonos mértékben, de a császárvárosban is óriási áruházépítési hullám kezdődött. Ennek köszönhetően a belvárosban is sorra megjelentek azok a több emeletes, impozáns épületek, amelyek folyamatosan vonzották az előttük elsétáló járókelőket. in: Lehne 1990: 3.

végéig jelen voltak a város kereskedelmi központjának számító Kärtnerstrasse, Mariahilferstrasse, Kohlmarkt és a Graben díszműárú üzleteiben és áruházaiiban.

Az üzleti partnerek közül érdemes kiemelni a már említett Ernst Wahlliss kereskedőt és áruházát, amely ezekben az évtizedekben a legjelentősebb porcelánüzletnek számított. Az ötemeletes épület kiállító tereiben több ezer porcelán, üveg és egyéb díszműáru sorakozott.²¹⁴ Ez a szín pompás luxus pedig valósággal vonzotta az utcán sétáló és nézelődő embereket.

A századforduló táján tapasztalható kedvező fogyasztási mutatók leginkább annak voltak köszönhetőek, hogy a luxus termékek már nemcsak a bécsi elit, hanem a polgárság számára is elérhető közelségbe kerültek.²¹⁵ A közép-európai nagyvárosok közül, beleértve Berlint és Budapestet is Bécsben volt a legnagyobb az igény a mives dísztárgyakra.²¹⁶ Ezt csak erősítették a századforduló táján rohamosan fejlődő energiahordozók, esetünkben az elektromos áram, amely számos kiegészítő termék gyártását segítette elő.²¹⁷ Gondolunk itt elsősorban azokra a hamar nagy sikert arató szecessziós porcelánlámpákra, amelyek ugyan Herendet nem érintették, ám fogyasztástörténeti szempontból mégis fontos mérföldkőnek számítottak.

A bécsi értékesítést természetesen nem szabad túl értékelni, hiszen a Monarchia központjában a jelentősebb porcelángyárak olyan jól kiépített üzlettel és professzionális viszonteladói hálózattal rendelkeztek, amelyekkel egy magyarországi manufaktúra nem vehette fel a versenyt. A piac jól láthatóan telített volt, ezen csak tovább „rontott” a híres Wiener Werkstätte 1903-as megalapítása.²¹⁸ A bécsi művészekből létrejött alkotó csoport gyorsan jelentős sikereket ért el a városi polgárság körében népszerű szecessziós alapú dísztárgyaival, ékszereivel, bútoraival és persze porcelánjaival. Bár 1907-től egy rövid időre az ő értékesítésük is visszaesett, ám az első világháborút megelőző években újra a bécsi polgárok egyik legfontosabb gyártójának számítottak.

214 Lehne 1990: 130.

215 Lehne 1990: 72.

216 Bécsben a századforduló táján kibontakozó gazdasági fejlődés és fogyasztási növekedés talán abból az összehasonlításból érzékelhető legjobban, amely a luxustermékek előállításában résztvevők arányával foglalkozik. E szerint, amíg 1910 és 1912 között Budapesten 4, Berlinben 6, addig Bécsben az előállító iparban foglalkoztatottak 12%-a vett részt a luxusáruk gyártásában. Mindezeket összegezve úgy véljük jelentős eredménynek számított, hogy a város nagyáruházainak, belvárosi szalonjainak kirakataiban és persze a bécsi polgárok otthonaiban a német, osztrák és cseh minőségi termékek mellett a magyar porcelánok is helyet kaptak. in: Sandgruber 1990: 76.

217 Haslinger 1996: 134.

218 Schweiger 1982.

III/13. A szállítás

Mivel Herend alkotásainak jelentős részét külföldön értékesítette, ezért természetesen azok szállításáról is gondoskodni kellett. Ezeket az ügyleteket a Magyar Királyi Államvasutak és Magyar Királyi Posta mellett a 19. század utolsó harmadától már nagy nemzetközi fuvarozó cégek, viszonteladók is intézték. Vizsgált korszakunkban a szállítás alapvetően kétféleképpen történhetett. Kisebb egységek, azaz egy-egy darabú esetében legtöbbször egyszerű postai csomagként Herenden kerültek vonatra. 1910 augusztusában például hat párizsi megrendelőnek adtak fel helyben egy-egy porcelánt, amelyek postán keresztül, de természetesen vasúti úton érkeztek meg a francia fővárosba.²¹⁹ Nagyobb megrendelések esetében viszont a nemzetközi gyakorlatnak megfelelően már szállítóvállalatok szolgáltatásait vették igénybe. A Herendi Porcelángyárral kapcsolatba került fuvarozók többsége Bécsben székel, és a császárvároson kívül számos európai központban voltak kirendeltségei. Mivel Herend Bécstől közel háromszáz, Budapesttől pedig több mint száz kilométerre fekszik ezért a szállítóvállalatok székhelyére történő eljuttatásról kezdetben még a feladónak kellett gondoskodnia. A századfordulóra azonban változott a helyzet és egyre inkább a tranzit vállalkozások intézték a teljes körű szállítást.

A porcelántárgyakat szállító cégek közül a legnagyobbnak és legmegbízhatóbbnak kétségkívül az 1872-ben a névadó Gottfried Schenker által alapította Schenker & Co. számított.²²⁰ A bécsi székhelyű transzport vállalat sikerének titka abban rejlett, hogy a szállítást a feladótól egészen a megrendelőig maguk intézték. Ez természetesen jelentősen meggyorsította a folyamatot, ennek köszönhetően a századfordulóra a legkeresettebb fuvarozó vállalkozássá nőtte ki magát. Első leányvállalatukat, raktárukat már 1874-ben éppen Budapesten hozták létre, hogy aztán az egész kontinenst behálózva szállíthassák üzletfeleik csomagjait.²²¹ A töredékesen fennmaradt kereskedelmi levelezés alapján úgy tűnik, Farkasházy valamikor a századforduló táján dönthetett úgy, hogy a készárúk szállításával professzionális cégeket bíz meg. Igaz ugyan, hogy korábban is kapcsolatban állt szállítmányozással foglalkozó vállalkozásokkal, ám ezek főként alapanyagokat szállítottak számára. 1903 márciusában viszont kimondottan a késztermékek gyors és biztonságos célba juttatása miatt vette fel újra a kapcsolatot a Schenker céggel. Sajnos ezekből az évekből mindössze néhány levél tudósít a két fél kapcsolatáról, azonban egy másik bécsi szállít-

219 MNL VeML XI.46.b.cc. 10. tétel. 1910.

220 Matis-Stiftel 1995.

221 Matis-Stiefel 1995:51.

mányozási cég, a Heim & Allerhand részletes számlái alapján végig tudjuk követni a porcelánok útját a csomagolástól egészen a megrendelő ajtajáig.²²² Az 1903 augusztusában kiállított okmány szerint Herendről 122 kg porcelánt szállítottak a párizsi Louvre Nagyáruházba. A számlán felsorolt tételek alapvetően két egységre, a Monarchián belüli és kívüli költségekre oszlottak szét.²²³

Érdekes, hogy a több mint ezer kilométeres út alig került többbe, mint a porcelántárgyak megfelelő csomagolása. A biztonságos szállítás az ilyen törékeny és sérülékeny áruk esetében elsődleges szempont volt, nem csoda, hogy a gyártó, a szállító és a megrendelő közötti legtöbb vitás ügy éppen ezek miatt keletkezett. A kereskedelmi hálózatok fejlődése és a kézbesítés gyorsulása költségnövekedést eredményezett. Az 1910-es évek első felében a németországi szállítók az áru értékének 2%-ának megfelelő összeget kértek a raktározásért, 3%-ot csomagolásért, amelyek 1916-ra mindkét esetben 5-5%-ra nőttek.²²⁴

A gyártók és a transzport vállalatok között megszaporodó vitás esetek növekedése miatt 1911-ben a Kereskedelemügyi Minisztérium is foglalkozott a kérdéssel. Ennek közvetlen kiváltó oka az volt, hogy a hazai szakmai szervezetek egyre gyakoribb károkról számoltak be a Budapestre érkező és onnan távozó árukkal kapcsolatban.²²⁵

III/14. Reklám és propaganda

Farkasházy (Fischer) Jenő tanulmányai és szakmai útjai révén Európa-szerte ismert szakembernek számított, így késztermékei egy részét kapcsolatain, míg a többit az imént említett viszonteladókön keresztül tudta vásárlóihoz eljuttatni. Ez azonban a kielezett konkurenciaharcban már kevésnek bizonyult, ezért a tulajdonos a reklám különböző eszközeit is igyekezett felhasználni a siker érdekében.

A korszak leghatékonyabb információhordozójának a sajtó számított, itt a szaklapok és – pénzügyi lehetőségektől függően – a nagyobb politikai és társadalmi orgánumok jöhettek szóba. Farkasházy (Fischer) hirdetési megfelelő tőke hiányában ritkán, ám akkor nívós sajtótermékekben láttak napvilágot. A párizsi világkiállítást megelőzően előbb a fővárosban

222 MNL VeML XI.46.b.cc. 22. tétel. A cég központja Bécs I. kerületében, a Salvatorgasse 11. szám alatt volt.

223 Az első esetében a porcelánok biztonságos csomagolása 15, a Bécsig szóló szállítólevél 6 koronába, míg a magyar statisztikai adatok kitöltése 20 fillérbe került. A császárvárosból a francia fővárosba való szállítás 22, míg a súlyjegyzékek, szállítólevelek és egyéb statisztikák elkészítése 3 korona 40 fillérbe került. Farkasházy (Fischer) Jenő tehát összesen majd 47 koronát fizetett a közvetítő cégnek.

224 Trömel 1926: 80.

225 Magyar Üveg- és Agyagipar 1911.10.5.

szerkesztett *Vállalkozók Lapjában*,²²⁶ majd három évvel később Európa legjelentősebb szakmai lapjában, a berlini *Keramische Rundschau*-ban jelent meg tíz soros hirdetése.²²⁷ Ismerve a német szaklap struktúráját, jelentős eredménynek számított, hogy a hirdetés mellett évente egy-egy alkalommal, a magyar ágazattal kapcsolatban a herendi gyárról is írtak. Ezek a cikkek jórészt magyar vagy Magyarországot jól ismerő szakemberek tollából születtek, akik információikat közvetlenül a tulajdonosoktól, vállalatvezetőktől szerezték. Farkasháznak tehát érdeke volt, hogy ezeket a csatornákat folyamatosan fenntartsa.

A herendi porcelángyár termékeiről a legjobb reklámnak mégsem ezek, hanem az egyes vásárokról, kiállításokról készült beszámolók számítottak. A magyar porcelánkereskedők lapja, a *Magyar Üveg- és Agyagipar* a nem mindig felhőtlen kapcsolat ellenére több alkalommal is elismerően szólt a Herenden készült tárgyokról.²²⁸

Az írott sajtó jelentette reklám mellett az újdonságok is érdekelték a tulajdonost, így 1904-ben a berlini Rahmer & Eisenberg dekoratőr cégnél érdeklődött a fotográfia adta lehetőségekről. A termékek vizuális megjelenítése mellett maga a fényképezés technikája is foglalkoztatta, különösen a tájképek és portrék elkészítésének menetére volt kíváncsi.²²⁹

Mindezek mellett persze a legjobb reklámnak még mindig a polgári otthonokban, arisztokrata szalonokban elhelyezett dísz tárgyak valamint az ünnepi vacsorák során megcsodált étkészletek számítottak.

III/15. Az első világháború okozta krízis és az újrakezdés

Az 1900-as évtized első harmadában induló gazdasági fellendülés és a porcelántermékek iránt mutatkozó keresletnövekedés a háború kitörésével lassan megszűnt. A katonai mozgósítások, a sérülékeny politikai helyzet, a hátszínre szorított gazdasági bizonytalanság és a nemzetközi kapcsolatok megváltozása külön-külön sem kedvezett volna a luxusporcelánok piacának.

226 MNL VeML XI.46.b.aa. 14. tétel. 1898.

227 MNL VeML XI.46.b.cc. 22. tétel. 1901. A *Keramische Rundschau* szerkesztősége által kiállított számla.

228 1903 karácsonyán például így jellemezték a gyárat. „Farkasházi Fischer Jenő szintén díszedényeket állított ki porcellánból színes kékesszürke és lilaszín fémfénnyel. Különösen hatásosak a bikavér vörösre színezettek, melyeket Fischerék gyáran kívül egy sem állít elő. Úgy a tervezés, mint a kivitel is az a jó hírű gyárukat dicséri, a mely rászolgál a legteljesebb elismerésre.” Néhány évvel később már valamivel visszafogottabban tudósítottak az új alkotásokról. „Farkasházy Fischer Jenő gyárából néhány szép grés-váza került in: Polgár Géza beszámolója az 1902. évi Karácsonyi Kiállításról. *Magyar Üveg- és Agyagipar* 1902. 24.5. Az 1905. évi Karácsonyi Vásár kapcsán már csak egy mondatban említik Herendet.” *Magyar Üveg- és Agyagipar* 1905.24.4.

229 MNL VeML XI.46.b.cc. 23. tétel.

Mivel Farkasházy Jenő már 1914 előtt is nagyrészt külföldre szállított, ezért esetében az európai erőviszonyok átalakulása még rosszabb helyzetet eredményezett. Legfőbb felvevő piaca, Franciaország már a kezdetektől, 1914 augusztusától ellenséges államnak számított, így onnan lassan elmaradtak a megrendelések. A szövetséges Németország piaca elvben továbbra is nyitva lett volna, azonban az itt működő vállalkozások és porcelánkereskedők nem sok teret engedtek a magyar termékek számára. Az export lehetőségeit tovább rontotta, hogy itt már 1913-tól kezdődően csökkent a kereslet az úgynevezett luxusporcelánok iránt.²³⁰

A herendi gyár pozícióját ugyancsak gyengítette folyamatos alapanyag függősége. Mivel Magyarországon már korábban sem volt megfelelő minőségű festék és kaolin, ezért Farkasházy most is cseh és német importra szorult. A háború kitörését követően meredeken felfelé ívelő infláció természetesen a beszerzési és szállítási költségek drasztikus emelkedését vonta maga után. Ezt pedig a megrendelések hiányában bevételeitől eső vállalat egyre kevésbé volt képes fedezni. A raktáron lévő készletekből egy ideig – rendkívül kis intenzitással – még folyt a termelés, azonban az alkalmazottak hiánya és az égető kemencék 1916-os katonai célokra történő lefoglalása után leállt a gyártás. Farkasházy Jenő ebben a súlyos helyzetben igyekezett legalább a még raktáron álló termékek festéséről, majd azok értékesítéséről gondoskodni. Bár ekkor mindössze néhány megbízható festője dolgozott csak Herenden, az érkező katonai behívók miatt fennállt annak a veszélye is, hogy hamarosan teljesen megszűnik a munka a gyárban. Ezt elkerülendő a vállalat tulajdonosa a Hadügyminisztériumnál kérvényezte festőinek felmenését a katonai szolgálat alól. 1917 októberében például ügyvédjén, Várady Gáboron keresztül Müller Bálint már behívott munkása ügyében levelezett, ám úgy tűnik, kevés sikerrel.²³¹

A nehézségek mellett azért örömteli események is történtek ezekben az években. 1917-ben például a Győri Kerületi Kereskedelmi és Iparkamara 100 korona ipari munkásjutalmat ítelt oda a gyár legtapasztaltabb festőjének, Eckert Józsefnek.²³² Az ilyen és ehhez hasonló, elsősorban szimbolikus jellegű elismerések érdemben nem tudtak változtatni a gyár legfőbb problémáin, az alapanyag, a munkaerő és a megrendelések hiányán. Mindezek ellenére a még festésre váró késztermékek közül 1917-ig több szállítmány is elhagyta Herendet. A töredékesen fennmaradt MÁV fuvarlevelek alapján 1915-ben például bécsi és budapesti

230 A fehér étkészletek esetében az értékesítésből befolyt összeg 1910-hez képest 1913-ra a felére csökkent. Előbbi évben 40888, míg a háború előtti esztendőben már csak 19731 márká bevétele volt az ágazatnak. in: Keramische Rundschau 1914. február 19.

231 MNL VeML XI.46.b.bb. 9. tétel.

232 MNL VeML. XI.46.b.cc. 10. tétel. 1917.

viszonteladóknak szállított disztárgyakat.²³³ A még raktáron lévő termékek értékesítésének érdekében mindent megtett a tulajdonos, 1916 májusában például a Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara ajánlólevelet adott számára, amellyel Németország, Svédország és Dánia piacain próbált partnereket találni.²³⁴ Az északi út végül nem valósult meg, és az üressé váló raktárak miatt az export 1917 végére szinte teljesen megszűnt.

A külföldi piacok beszűkülése következtében egyre inkább felértékelődött a hazai megrendelők szerepe. 1914 októberében Farkasházy nagy öröme a nagyiparos–bankár Kornfeld Móric felesége egy 194 darabból álló étkészletet rendelt. A következő években több, de lényegesen szerényebb megkeresés ugyan érkezett, ám ezek nem lehettek elegendőek a gyár rentabilitásának fenntartásához. Az alapanyag és a munkaerőhiány miatt ugyanis még ezeknek a megrendeléseknek a teljesítése is akadozott.²³⁵

A manufaktúra tulajdonosa ebben a nehéz helyzetben is megpróbált megoldásokat találni és kihasználni minden adódó lehetőséget, legalább a festés folytatásához.²³⁶ 1918 júniusában, amikor a raktárak szinte teljesen kiürültek, két olasz kőműves hadifogoly kiutalását kérte a pozsonyi katonai parancsnokságtól, hogy a gyár legfontosabb javítási munkáit elvégezhessek.²³⁷ A kért segéderőt végül nem kapta meg, így kénytelen volt az állagmegőrző munkákat későbbre halasztani. A töredékesen fennmaradt források alapján nehéz megítélni, hogy mit tett, és milyen esetleges lehetőségeket szalasztott el Herend tulajdonosa. Annyi azonban bizonyos, hogy az 1914 előtti nehéz viszonyok ebben a négy esztendőben meghatározódtak.

III/16. A Tanácsköztársaság hónapjai

Az első világháború befejezésének hetei egyszerre jelentettek bizakodást és bizonytalanságot a Herendi Porcelángyár tulajdonosa számára. Az 1918. novemberi fővárosi események szerettei és rokonai miatt aggodalommal töltötték el, emiatt többször felajánlotta számukra a vidéki otthona jelentette biztonságot. Régi jó barátjának, Gerbeaud Emilnek Marcella nevű

233 MNL VeML XI.46.b.cc. 10. tétel. 1915. 1915. augusztus 27-én Hüttl Tivadar budapesti porcelán nagykereskedő, szeptember 27-én pedig B. Block bécsi cég részére szállított egy-egy huszonnégy darabból álló készletet.

234 MNL VeML XI.46.b.aa. 14. tétel. 1916.

235 MNL VeML XI.46.b.cc. 10. tétel. 1914.

236 1916 februárjában például 15 kg terpentín olajat, 1917 augusztusában további 225 kg modellgipszet, három hónappal később pedig 525 kg modellfestéket rendelt egy budapesti vállalkozástól MNL VeML XI.46.b.cc. 10. tétel. 1916, 1917.

237 MNL VeML XI.46.b.aa. 14. tétel. 1918.

lányát többször is kérte, hogy gyermekével együtt a családfő frontról való hazatéréséig költözzön ki hozzá Herendre. Farkasházy Jenő ezekben a hetekben tehát a faluban tartózkodott, azonban a gyár beindításának nagyszabású terveire a bizonytalan közállapotok miatt képtelen volt koncentrálni. Kedélyét tovább rontotta, hogy budapesti otthonába sem mehetett haza, hiszen a Bristol szálló szobáinak nagy részét rekvirálták és a következő hónapokban az antant misszió tisztjeinek tartották fenn.

Önzetlenségére jellemző, hogy a nehéz időkben a Gerbeaud családon kívül mások számára is felkínálta lakóhelyét. 1919 tavaszán előbb unokaöccsét, a politikus, ügyvéd Farkasházy Zsigmondot²³⁸ sikerült felvidéki barátainál biztonságba helyezni,²³⁹ majd a fővárosi politikai viszonyok miatt régi jó barátja, Hubay Jenő és családja is elfogadta a felajánlást és április elején megérkezett Herendre. A híres zeneszerző fia így emlékezett ezekre a napokra. *„Amikor a fővárosban az élelmezési helyzet katasztrófálissá vált- s szó szoros értelmében koplaltunk- szüleim elhatározták, hogy elfogadják Farkasházy Jenő meghívását. Így kerültünk Herendre, ebbe a kedves dunántúli faluban lévő régi, szép porcelángyárba. Ott aránylag csend honolt még. A falu lakossága és a gyár munkásai megható szeretettel vettek körül és láttak el mindenféle jóval. Ott eleinte csendes napokat éltünk meg. Esténként koncert. Jöhetett, aki akart és a gyár szalonja is megtelt a falu gazdáival és a gyár munkásaival. Véget nem érő tapsok, egy-egy darabot néha kétszer is megújráztak.”*²⁴⁰ A világhírű zeneszerző és karmester itt tartózkodásának természetesen a falun kívül is hamar híre ment és a kiszámíthatatlan politikai viszonyok és folyamatos fenyegetettség ellenére például a veszprémi püspök, Rott Nándor is meginvitálta Hubayt és vendéglátóját várbéli rezidenciájába. A püspök május 17-én kelt levelében egyrészt a palotában található herendi porcelánok leltározásához kért segítséget, másrészt a Hubay családdal is szeretett volna személyesen találkozni.²⁴¹ Rott püspök sajnálattal közölte ugyanakkor, hogy kocsit nem tudott értük küldeni, mivel azt a proletárhatalom már korábban rekvirálta.

A bizonytalan politikai helyzet ellenére a Tanácsköztársaság hónapjai alatt is folyt termelés a gyárban, ezt bizonyítja többek között egy húsz személy nevét tartalmazó bérfizetési

238 Farkasházy Zsigmond (1874–1928) Farkasházy Vilmos fia, így apai ágon unokatestére Farkasházy Jenőnek. A Marosújíváron született ifjú középiskoláit Kolozsvárott, egyetemi tanulmányait pedig ugyancsak itt, illetve Budapesten folytatta. 1900-ban szerzett ügyvédi oklevelet és ettől az évtől kezdve a fővárosban praktizált. 1897-től a Magyar Hírlap, majd a Pesti Hírlap főmunkatársa volt. A századfordulót követően pedig több cikluson keresztül országgyűlési képviselőnek választották

239 Farkasházy 2000: 139.

240 Hubay Cebrián 1992: 145.

241 MNL VeML XI.46.b.dd. 13. tétel. 1919.

lap.²⁴² E szerint a tulajdonos április második hetében közel ezer korona összegű fizetést osztott ki alkalmazottai között. Ugyancsak a működésre utal, hogy a szocializált nagy- és kiskereskedések ellátási nehézségei és a súlyos alapanyaghiány ellenére sikerült némi alapanyaghoz hozzájutnia. Ebben segítségére volt Glatter Ármin festőművész, aki a művészeti direktóriumtól 1919 júliusában fél liter terpentint beszerzésére kapott engedélyt jó ismerőse számára.²⁴³ Ez azért is volt szinte életmentő, mert 1918 decemberében Várady Gábor ügyvéd egy nagyszabású service megrendelését vetítette elő, gyors gyártást és szállítást kérve barátjától. Mivel 1916 óta nem folyt égetés a gyárban, ezért 1919 elején mindenképpen új gyártásra volt szükség ahhoz, hogy a felmerülő igényeket teljesíteni tudják. Ez év tavaszán végül megkezdődött a munka, azonban az alapvető alapanyaghiány miatt ekkor is főként csak festők dolgoztak a gyárban. Amint megnyílt a lehetőség új alapanyagok beszerzésére, a már meglévő készletek kiegészítése mellett újra a dísz tárgyak előállítására koncentrált Farkasházy. Ezt jelzi, hogy egy zürichi kiállításra már 25–30 alkotással jelentkezett, ám a sors fintora, hogy a bizottság pozitív elbírálását éppen március 21-én, a Tanácsköztársaság kikiáltásának napján kapta kézhez.²⁴⁴ A svájci útból így végül semmi nem lett, ám ettől függetlenül a gyártást a következő öt hónapban is igyekezett biztosítani.

A Tanácskormány megalakulását követően a herendi gyár sem kerülhette el a teljes revíziót. Az 1919. március 26-án kiadott rendelet értelmében a húsz főnél több munkást foglalkoztató vállalkozásokat ellenőrzés alá vonták, majd az esetek többségében államosították.²⁴⁵ Farkasházy a revizorok érkezése előtti napokban néhány oldalas jelentést készített Herend háború alatti helyzetéről és az aktuális állapotokról.²⁴⁶ Ebből, a már korábban elmondottak mellett különösen érdekesnek számítanak a tárgyi berendezésekre vonatkozó utalások. Innen tudhatunk arról, hogy az 1917-től használaton kívüli kemencék mostanra annyira teleszívták magukat nedvességgel, hogy azokat csak hosszas és költséges munkával lehetett volna üzemképessé tenni.

Farkasházy Jenő a mindennapi működéssel kapcsolatban megjegyezte, hogy a háború alatt idősebb, már nem hadköteles festőkkel igyekezett a termelést biztosítani, és a folyamatos

242 MNL VeML XI.46.b.aa. 12. tétel.

243 Glatter Ármin (1861–1931) Középfokú tanulmányait követően jogot hallgatott Bécsben és Budapesten, majd 1882-ben ez utóbbi helyen beiratkozott a Mintarajziskolába. Négy évvel később Münchenbe távozott, majd onnan hazatérve, 1897-ben nyitotta meg festőiskoláját. Főleg táj és portréképeket festett.

244 MNL VeML XI.46. b.cc. 10. tétel. A Szépművészeti Ügyek Kormánybiztosa 1919. március 21-én kelt levelében örömmel tudatta a pályázat sikeres elbírálását és egyben kérte Farkasházyt, hogy a Nemzeti Szalonban esedékes egyeztetésen egy később meghatározott időben jelenjen meg.

245 A Forradalmi Kormányzótanács IX. sz. rendelete. Budapest, 1919. március 26. Tanácsköztársasági Törvénytár I. kötet. 1919. 18.

246 MNL VeML XI.46.b.aa. 33. tétel. Kérvények a Tanácskormányhoz.

deficitet kölcsönökkel, hitelekkel fedezte. A levél megírását követő napokban az Iparművészeti Direktórium kiküldöttjei mellett a Pénzügyi Népbiztosság, valamint a Szociális Népbiztosság Téglá- és Agyagipari Szakosztálya is leltárt készített a nagyipari vállalkozások közé sorolt gyárról. A pénzügyi népbiztos ellenőrzését követően – elfogadva Farkasházy Jenő ajánlatát – azzal az előterjesztéssel állt elő, hogy a folyamatos likviditási problémákkal küzdő, az állam számára jelenleg semmiféle hasznot nem termelő gyáregységet egyelőre ne szocializálják. Helyette inkább neveznék ki a tulajdonost termelési biztosnak és rendeljenek mellé egy kereskedelmi vezetőt, aki a vállalat pénzügyeit intézi és ellenőrzi. A gyár szocializálása helyett azt is javasolták, hogy a majdani termelés során előállított tárgyak képezzék az állam tulajdonát, és ha nyereségesé válik Herend, akkor érdemes azt állami tulajdonba venni.

Ezzel egy időben Farkasházy Jenő is elkészítette saját jelentését és hamarosan el is küldte azt a fővárosba.²⁴⁷ Levelében a tényleges termelés beindítására vonatkozólag nem tudott konkrét ígéretet tenni, utalva arra a köztudott tényre, hogy az ágazat helyzete alapanyag importfüggősége miatt a cseh, valamint a németországi politikai és gazdasági viszonyoktól függ. Ezért addig, amíg a kül- és belpolitikai helyzet megnyugtatóan nem rendeződik, csak a modellek és formák kijavítását valamint a még raktáron lévő tárgyak festését tudja vállalni.

A proletárhatalom szakmai szervezetivel úgy tűnik egy időre sikerült megegyeznie, azonban a faluban többször felbukkanó vörös katonák és politikai megbízottak komoly félelmet ébresztettek benne és vendégeiben. Ennek következtében például a Hubay család több hetes itt tartózkodás után, 1919 júliusában a két fiú, Andor és Tibor kényszersorozása elől Bécsbe szökött. Vendéglátójuk eközben a faluban fel-felbukkanó vörös katonáktól igyekezett megóvni gyárát és munkásait. *„Az elmúlt napokban detektívek és vörös katonák jártak a faluban és két munkást elvittek vörös katonának Hajmáskérre. A detektívekkel együtt megjelent két aljas budapesti szakszervezeti munkás és erőszakkal kommunizálták gyáramat.”*²⁴⁸ A Tanácsköztársaság utolsó napjaiban történt rekvirálástól végül úgy sikerült csak megmenteni a gyárat, hogy ígéretet tett arra, hogy az adott körülmények között teljesen irreális munkásfizetést biztosít alkalmazottai számára. Ezt végül nem kellett kifizetnie, hiszen 1919. augusztus 1.-én a Tanács-kormány megbukott. Az eltelt több, mint öt hónap komoly szenvedést okozott a falu, a gyár és a tulajdonos számára. Egy héttel a vörös uralom bukása után Farkasházy Jenő így írt minderről Bécsben tartózkodó barátainak. *„Nem írhatom le, hogy én és a falu mennyi izgalmat álltunk ki és mennyire, mily erélyesen kellett magunkat védeni,*

247 MNL VeML XI.46.b.aa. 33. tétel.

248 OSZK, Kézirattár73/164. 1919.

*különösen Szentgálnak, hogy nagyobb baj ne történjen... Gyáram nagyon megviselt, jövő héten megyek egy-két nagy úrhoz.*²⁴⁹

III/17. Az első világháború társadalmi és gazdasági hatásai

Magyarország gazdasági helyzete már az első világháború alatt is jelentős változásokon ment keresztül. Különösen az utolsó két esztendőben, amikor egyrészt a súlyos élelmiszer- és ipari alapanyaghiány, másrészt a hatalmas összegeket felemésztő hadikiadások miatt szinte tarthatatlanná vált a költségvetés. A háború utáni területi veszteségek, az infláció, az államadósság, a trianoni döntés gazdasági rendelkezései valamint a beszűkült európai piaci viszonyok (az antant háborús blokádja) alapvető változásokat generáltak. A vesztes háború és az utódállamok létrejötte miatt gyökeres változások mutatkoztak a strukturálisan összeroppant gazdaságban. Ebben a helyzetben kellett volna egy önálló gazdaságpolitikát kidolgozni, azonban ez a bizonytalan politikai- és pénzügyi környezetben illetve ezzel összefüggésben a folyamatosan növekvő inflációs rátával szinte lehetetlen volt. 1920 végétől a magyar állam megpróbálta az inflációt mérsékelni, ez azonban csak lassan vezetett eredményre.²⁵⁰ A Bethlen-kormány – amely 1924-ig tudatos inflációs politikát folytatott – által bevezetett gazdaságpolitikai intézkedések az évtized közepére azonban már éreztették pozitív hatásait.²⁵¹

A háború utáni első esztendők tehát komoly gazdasági krízist hoztak, nem meglepő, hogy ebben a környezetben az egyébként is alacsony vásárlóerő miatt az általános fogyasztás is csökkent. Ez különösen szembetűnő volt a mindennapi élethez nem feltétlenül szükséges termékek esetében. Mindez azonban csak részben volt igaz, hiszen például új ingatlanok vagy éppen a luxuscikkek esetében komoly érdeklődés mutatkozott. Számszerűleg ugyan a kereslet csökkent, azonban volt egy szűk, megfelelő tőkével bíró réteg, amely időtálló értékűként tekintett ezekre az ingatlanokra és műtárgyakra, és igyekezett befektetni ezekbe. A vagyonukat a háború után is megőrizni képes vagy éppen az idő alatt megszerzők körében az évtized fordulóján nagy népszerűségnek örvendtek az értékes ingatlanok és luxustermékek,

249 OSZK, Kézirattár 73/164. 1919.

250 Tomka 2011.88.

251 Tomka Béla 2013-ban megjelent tanulmányában amellet érvel, hogy az 1920-as évek gazdaságpolitikája nem folyamatos kudarcként, hanem az évtized közepétől már mindenképpen inkább kisebb sikernek értékelhet. 1925-re például a bruttó hazai termék egy főre számított értéke elérte az I. világháború előtti szintet. Tomka 2013.

utóbbiak között természetesen herendi porcelántárgyak is. Bár kétségkívül megnőtt az érdeklődés a porcelántárgyak iránt, ez azonban közvetlenül nem generált új termékek iránti megrendelési hullámot, hiszen a tőkével bíró és befektetni szándékozók szinte kivétel nélkül régebbi keletű, értékesnek számító műtárgyakat kerestek.

De ha lettek is volna olyan tehetős hazai megrendelők, akik új alkotásokat keresnek, a háborút követő kaotikus politikai viszonyok, a gazdasági bizonytalanság valamint az alapanyaghiány miatt sem kaphattak volna új porcelántárgyakat.

Farkasházy Jenőt a háborút követő bizonytalan hónapok, majd az 1919-es esztendő történései mély aggodalommal töltötték el, olyannyira, hogy legnehezebb napjaiban még a kivándorláson is komolyan elgondolkodott. Rokonai és barátai rábeszélésére végül maradt, és 1920 nyarától nagy tervekkel kezdett hozzá a gyár újjászervezéséhez. Meghívására, ügyvédje és jó barátja, Várady Gábor szeptemberben több napot Herenden töltött, hogy felmérje a vállalat aktuális állapotát. Várady első látogatását követően egyáltalán nem volt borúlátó, sőt az ingó vagyon és az egyedi, felbecsülhetetlen értékű minták alapján komoly lehetőségeket látott a porcelángyárban. „*A gyár teljesen jó állapotban van. Farkasházy a gyár renoválását ez évben megkezdte, és jövőre folytatja.*”²⁵² Osztotta a tulajdonos filozófiáját, amely szerint a tömegáruk helyett továbbra is a művészi alkotásra kell koncentrálni, ezt figyelembe véve egy rövidtávú stratégiát is kidolgozott.²⁵³

A Várady által felvázolt, ekkor realitásnak tűnő tervek alapján Farkasházy Jenő számára is egyértelmű lett, hogy a gyár sikeres működtetése, jól prosperáló nyugat-európai mintavállalkozásokat figyelembe véve kizárólag részvénytársasági formában folytatható tovább.²⁵⁴ Annak ellenére is, hogy még ezekben az években is a magyar iparvállalatoknak csak egyötöde volt az.²⁵⁵

252 MNL VeML XI.46.b.aa. 37. tétel. A gyár felméréséről készült bizalmas jegyzetek. 1920.

253 Várady Gábor kalkulációi szerint optimális égetési számítások alapján a rendelkezésre álló három kemencében, beleszámítva a selejtet is, évente közel 18 ezer darab primaárut lehetne készíteni. Ebből minimum 500-500 darab ebédlő, teás, kávé és moka szerviz megalkotását lehetne vállalni. Részletes számításai alapján a gyártási költségeket és a folyamatos inflációt is figyelembe véve mindezt 3,5 millió koronából lennének képesek finanszírozni. Ezzel szembeállítva – a piaci folyamatok optimista kalkulációja szerint is – az első évben maximum 1, 7 millió forint bevétele származhatna a porcelángyárnak. A becsülhető bevétel csak három év múlva lett volna képes meghaladni a kiadásokat, hogy onnantól a manufaktúra már nyereséget termeljen. A legfőbb probléma tehát az volt, hogy a művészi áru nyersanyag szükségleteit és annak elkészítésére fordított energiát az eladási ár nem tudta volna fedezni. Mivel a herendit alapvetően nem széles tömegek, hanem a nagypolgárság és a középosztály egyes rétegei vásárolták ezért a gyár nagyban függött e tehetős, ám kisszámú és kiszámíthatatlan vásárlói körtől. MNL VeML XI.46.b.aa. 39. tétel. Várady Gábor ügyvéd bizalmas jegyzetei a gyár helyzetéről.

254 Már az első világháború kitörésének évében is, a német porcelániparon belül 43 részvénytársaság működött, legtöbb 15 Thüringiában. in: Die Aktiengesellschaften.... 1914:24.

255 Kövér 2003: 94.

Elképzelésekből úgy tűnik nem volt hiány, azonban ezek megvalósíthatóságát számos körülmény befolyásolta. Várady Gábor ez év nyarán egy meg nem nevezett vállalkozások alapításával foglalkozó céggel felvette a kapcsolatot és a lehetséges üzleti formákról kért információkat. A nehéz gazdasági, politikai és társadalmi helyzetben lévő, területeinek kétharmadát elveszítő országban a tanácsadó cég szerint igen jó lehetőségek rejlettek. *„Annyi bizonyos, hogy a mágnásoknak most rendkívül sok a heverő pénzük és szeretnék azt jobb iparvállalatokba elhelyezni.”*²⁵⁶ Mindezt mérlegelve, egy a fővárosban létesítendő festőműhely tervével egy időben felvették a kapcsolatot hazai és külföldi befektetőkkel. 1921-ben Várady Gábor például azzal kereste meg a new york-i Adolf Grünbaum díszműáru kereskedőt, hogy bár bizonyos magyarországi pénzintézetek érdeklődnek a leendő részvénytársaság iránt, mégis a remélt tengerentúli piacok érdekében célszerűbbnek látnák, ha egy erős amerikai tőkés vagy tőkéscsoport a leendő részvények többségét kivásárolná. Nem tudni, végül Grünbaum milyen választ adott, annyi azonban bizonyos hogy három év múlva magyar magánszemélyeket és pénzintézeteket találunk a részvénytársaságban.

III/18. Piaci viszonyok az 1920-as évek első harmadában

A háborút követő politikai bizonytalanság, gazdasági nehézségek illetve az ezekből fakadó társadalmi krízis Várady Gábor 1920. szeptemberi számításainál is nagyobb mértékű lett. Emiatt 1921 októberében kénytelen volt módosítani az egy évvel korábban papírra vetett adatokat. A probléma gyökerét továbbra sem a kereslet hiánya, hanem a nyersanyagok behozatalának nehézkessége, azok drasztikus drágulása illetve az ehhez szükséges tőke hiánya okozta. Mivel a herendi termelés nagyban függött a minőségi cseh és kisebb részben német alapanyagoktól, ezért a közép-európai politikai és gazdasági események közvetlenül is kihatottak a gyár működésére.

Az Osztrák-Magyar Monarchia felbomlása alapvetően átalakította Közép-Európa politikai, gazdasági és társadalmi viszonyait. Azzal, hogy a monarchia közös piaca, vámterülete valamint a közös bank- és hitelrendszere megszűnt, a gazdasági élet addigi keretei omlottak össze. Ezek a keretek tették lehetővé ugyanis, hogy a 19. század utolsó harmadától kezdődően kialakuljon egy sajátos gazdasági rendszer a birodalomban. Ennek

256 MNL VeML XI.46.b.bb. 9. tétel. 1920.

felbomlása legtöbb ágazat esetében középszinten, regionális keretek között hosszú évtizedek óta működő kapcsolatokat szüntették meg vagy vetett vissza hosszabb-rövidebb időre.

A közös vámterület megszűnésének következtében Magyarország is kint találta magát a világpiacon. Ez a váltás annak fényében tűnik traumatikusnak, hogy az 1918 előtt regisztrált export 80%-a ugyan az országon kívül, de a Monarchiában, azaz vámterületen belül ért célba. 1918 után azonban ezek a korábbi felvevő piacok, elsősorban Ausztria és Csehszlovákia már vámkülföldivé váltak.²⁵⁷ A nemzetközi gazdasági környezet változása természetesen a hiteléletet, tőkeáramlást is érintette. Magyarország esetében ez azt jelentette, hogy a nemzetközi aranystandard rendszerének megszűnésén túl illetve ezzel összefüggésben elveszítette legfőbb hitelpiacait, Ausztriát, Németországot és Franciaországot.²⁵⁸ Új lehetőséget az angolszász országok jelenthettek volna, azonban államközi egyezmények nélkül erre ekkor még alig mutatkozott remény.

A Herend szempontjából meghatározó külkereskedelem élénkülését a békekötés rendelkezései, a vámunió megszűnte, külföldi protekcionista védővámok illetve a pénzértékállandóság megszűnése nehezítette. Emellett a behozatal is szigorú korlátozások alá került, pénzügyi szempontból azért, hogy a koronaáramlást elősegítő külföldi tartozások emelkedését lehetőleg elkerüljék. Különösen 1920 és 1924 között volt súlyos helyzetben a magyar pénzügy, ami miatt a külkereskedelmi mutatók sem alakultak kedvezően.²⁵⁹

A bizonytalan makrogazdasági környezet az 1920-as évek első harmadában nemcsak a kisebb magyar, hanem az európai porcelánipar központjának számító Németországban működő, akár több száz főt foglalkoztató gyárak esetében is komoly likviditási nehézségeket okozott. Az ágazaton belül súlyos problémát jelentett, hogy a frissen megalakuló csehszlovák állam egyik első intézkedésével, 1918 őszén szinte azonnal lezárta határait és kiviteli tilalmat vezetett be termékeire.²⁶⁰ Ennek következtében egy időre megszűnt az alapanyag utánpótlás. A termelés néhány hónapig leginkább attól függött, hogy egy-egy vállalkozásnak milyen tartalékai maradtak. A majd öt esztendőn át tartó háborút követően - különösen úgy, hogy nemcsak Herend, de például nagy bajor gyárak is 1917-től minimalizálták vagy bizonytalan időre leállították a termelést-, jelentős tartalékok aligha maradtak a raktárakban. Az ágazat problémáját jól érzékelteti, hogy néhány nagyobb bajor porcelángyár 1918 novemberében kénytelen volt bizonytalan időre leállítani az égetést.²⁶¹

257 Gunst 2007. 36.

258 Tomka 2011.88.

259 Jeszenszky 1931.8.

260 Hertwig 1994. 23.

261 Hertwig 1994.23.

Az újonnan létrehozott csehszlovák állam kezdeti lépéseit a mindent felülíró politikai szempontok illetve a szoros állami felügyelet jellemezte. A kormányzat igyekezett a közép-európai gazdasági közegben minél kedvezőbb pozíciókat szerezni, erre adottságai jó lehetőséget biztosíthattak. Mivel azonban, - hasonlóan más közép-európai államokhoz -, alapvetően egy befelé forduló, protekcionista, azonnali védővámok sorát bevezető politikát folytatott, az első néhány évben alig tudta kihasználni gazdasági potenciálját. Pedig az égetett agyagárúk ágazatán belül Európa legjobb kaolin lelőhelyével valamint a határmentén összpontosuló német porcelánipari vállalkozások számára fontos tüzelőfavagyonnal rendelkezett. Az önálló csehszlovák nemzeti ipar létrehozása ennek a politikának hangsúlyos része volt.²⁶² Ennek érdekében az ipari és kereskedelmi termelésben meghatározó porcelán- és kerámia ágazatban 1920-ban egy új nagyvállalatot hoztak létre. Karlovy Varyban létrejött az EPIAG²⁶³, amelybe olyan jelentős gyárakat integráltak, mint a pirkenhammeri, dallwitzi vagy a meierhöferi. Az óriásvállalat erejét jelzi, hogy 1927-ben a csehszlovák porcelántermékek 37%-t ők állították elő.

Csehszlovákia nemcsak kiváló alapanyag-lelőhelyeket, hanem a Karlsbad (Karlovy Vary) környéki üveg- és porcelángyártási régiót, benne több tucat jelentős vállalatot is megkapott. Ezek tulajdonosai, tulajdonosi körei azonban szinte kivétel nélkül német nemzetiségűek voltak, így értékesítési útvonalaik, kapcsolataik főként Németországhoz kötődtek. Az éppen létrejövő, pénzügyileg még instabil Csehszlovákia számára gazdasági szempontból fontos lett volna a kivitelből származó bevételek mind nagyobb arányú megszerzése.²⁶⁴ Mivel azonban alapvetően politikai szempontok határozták meg a gazdaság irányvonalait, ezért ezekkel a lehetőségekkel csak fokozatosan, az európai hatalmi viszonyokra reagálva tudott élni. Mindez persze nem jelentette azt, hogy a csehszlovák állam teljesen bezárkózott volna, erre utal, hogy 1924-ben a francia és a japán mellett az innen származó termékeket tartották a német porcelánértékesítés legnagyobb konkurenciájának.²⁶⁵

Az újonnan létrejött Csehszlovákia és háború után komoly veszteségeket szenvedő Magyarország feszültségekkel teli viszonya nem kedvezett a gazdasági együttműködés rendezésének sem.²⁶⁶ Kapcsolatukat alapvetően a győztes-vesztes viszony, az ebből fakadó kölcsönös bizalmatlanság, a visszarendeződéstől való félelem illetve az ebbe vetett hit határozta meg.

262 Teichová 1988_35.

Erste Böhmische Porzellanindustrie AG, Karlsbad- První Ceska akciová společnost porcelánového průmyslu v. Karlových Varech.

264 Teichová 1988.25.

265 Trömel 1926.16.

266 Székely 1948.

Közgazdasági szempontból elmondható, hogy a létrejövő Csehszlovákia iparilag fejlett térségeket, az egykori monarchia iparterületeinek közel 60%-át kapta meg.²⁶⁷ Magyarország ezzel szemben elveszítette területeinek kétharmadát, nyersanyagforrásainak illetve a közös piac megszűnte miatt felvevőpiacainak jelentős részét.

Csehszlovákia és Magyarország között csak 1921 tavaszán kezdődtek tárgyalások a politikai rendezés és gazdasági együttműködés kérdésében, azonban megegyezés a magyarországi belpolitikai viszonyok illetve a két fél eltérő érdeke miatt ekkor még nem született.²⁶⁸ Csak hat esztendővel később, 1927-ben jött létre az első kétoldalú kereskedelmi szerződés, ami már bizonyos kereteket biztosított a két ország közötti nyersanyag-, áru- és tőke áramlásnak.²⁶⁹

A közép-európai átrendeződés nemcsak a német és cseh, hanem a magyar ipart és kereskedelmet is befolyásolta. A bizonytalan státuszú magáncégből éppen a részvénytársasági forma felé közelítő herendi gyárat ezek a makroszintű folyamatok minden oldalról érintették. Az export és import, az értékesítés és beszerzés tekintetében ugyanis egyértelműen a külföldi piacoktól függött. Mivel Herend a kezdetektől minőségi alapanyagokkal dolgozott, ezért hosszú évtizedek óta, de a Monarchia létrejötte után még inkább Karlsbad környékéről rendelt kaolint, gipszet, speciális festékeket illetve bizonyos esetekben kész porcelánmasszát is. Mivel ezek a területek²⁷⁰ nagyrészt Csehszlovákiához kerültek, ezért a régi kapcsolatok fenntartása mellett az 1920-as évek közepétől már teljesen új feltételek szerint kellett megoldani a beszerzést.

Visszatérve az 1910-es és 1920-as évek fordulójára a porcelántermékek értékesítését illetően szintén jelentős változást hozott a Monarchia közös piacának megszűnése. Herendet ez rendkívül súlyosan érintette. Ahogy már szó volt róla Farkasházy Jenő 1918 előtt termékei 80-90%-át külföldön értékesítette és alapanyagait nagy részét is onnan szerezte be. A háborút követően megszűnő közös piac illetve létrejövő új államok vámtörvényei egy időre megnehezítették az exportot is.

Herend esetében az a furcsa helyzet állt elő, hogy a gyárnak export értékesítéséből kellett volna fedeznie a gyártáshoz szükséges alapanyagok importját. Azaz a kivitel, - amelyet a védővámok megjelenése az 1920-as évek első harmadáig szinte lehetetlenné tett- egyben a behozatal lehetőségét növelhette volna, azonban hogy ez működjön, a behozatali oldalon,

267 Gaucsik 2005. 31.

268 Pomichal 2007: 70.

269 Romportlová 1988: 34.

270 Az alapanyaggyártás központja német oldalon Észak-Kelet Bajország, Oberpfalz, Szászország, míg Csehszlovákiában Eger (Cheb) Karlsbad (Karlovy Vary), Chodau (Chodov) és Teplitz-Schönau (Teplíce) környékén összpontosult.

majd a gyártás folyamatában tőkére lett volna szükség. Az egyoldalú import- és exportfüggőség, a tőkehiány illetve az egyszemélyes vezetés okozta szervezési nehézségek miatt 1919 és 1922 között, kisebb megszakításokkal, minimális kapacitással folyt csak termelés és értékesítés a gyárban. A vállalat tulajdonosa 1919 nyarán így írt a kialakult helyzetről. *„Nyersanyag, így porcelánmassza alig van már, glazúr semmi sincs, éppúgy hiányzik a tokkészítésre szükséges tüzelőanyag, és ezeket előre látható időn belül lehetetlen beszerezni, mert ezek az anyagok kizárólag csak Csehszlovákiából jönnek....”*²⁷¹

A kereskedelemügyi minisztériumhoz két évvel később benyújtott folyamodványa alapján úgy tűnik a helyzet 1921 év elejére sem javult jelentősen.²⁷² A fennmaradt kereskedelmi iratok alapján jól látszik, hogy csak a részvénytársaság alapításának évétől vannak komolyabb üzleti levélváltások az időközben Csehszlovákiához került beszállítókkal és értékesítő vállalkozásokkal.

A vállalat eredményeinek alakulása, ahogy arra már utaltunk nagyban függött a makrogazdasági környezettől. 1924 jelentős változást hozott a magyar gazdasági életben, hiszen az ország népszövetségi és nagy bankok általi kölcsönökhöz jutott és ezzel párhuzamosan a pénzügyi stabilitás érdekében megalapították a Magyar Nemzeti Bankot is. Ezzel enyhült a külpolitikai elszigetelődés, ezt mutatja, hogy az év végére a külkereskedelmi mérleg is javult. Mivel a trianoni szerződés 200. és 203. korlátozó cikkelye is érvényét veszítette, ezzel a magyar kereskedem és így az újjáalakuló Herendi porcelángyár helyzete is kedvezőbbnek ígérkezett.²⁷³ Bár a békeszerződés értelmében 1922 januárjától nyílt volna lehetőség az új magyar vámtarifák bevezetésére, a magyar kormány hosszas előkészületek után csak 1923 tavaszán készítette el vámjavaslatait.²⁷⁴

III/19. Belföldi piaci viszonyok az 1920-as évek első harmadában

Az 1910-1920-as évek fordulóján megmutatkozó alapanyaghiány nem jelentette azt, hogy ebben az időszakban teljesen megállt volna az élet a gyárban. A vesztes háború, majd a forradalmak okozta apátia után Farkasházy Jenő barátai tanácsára igyekezett termékeit a hazai közönség előtt is megmutatni. Ennek egyik első állomása egy nagyszabású kiállítás volt 1920

271 MNL VeML XI.46.c.aa.10.tétel.

272 MNL VeML XI.46.c.aa.10.tétel.

273 Jeszenszky 1931.9.

274 Berend - Ránki 1966.158.

őszén a Magyar Országos Iparművészeti Múzeumban. Itt elsősorban saját valamint arisztokrata családok, közintézmények és magángyűjtők anyagából sikerült egy, az elmúlt majd egy évszázadot reprezentáló kollekciót összeállítani. A tárlat természetesen nem lehetett teljes, hiszen felhívására külföldről vagy nem válaszoltak, vagy a közlekedési, szállítási nehézségek miatt nem vállalták a felkérést. Ettől függetlenül nagyszabású anyag állt össze, hiszen olyan közismert hazai megrendelők ajánlották fel tárgyaikat, mint báró Hatvany Józsefné, özvegy Gerbeaud Emilné, báró Kohner Adolf, báró Nyáry Albert vagy a bankár Krausz Simon.²⁷⁵ A fővárosi kiállítás a háború kezdete óta a legnagyobb és egyben a legsikeresebb reklámja volt a herendi műalkotásoknak.

Ahhoz azonban, hogy újabb hazai és nemzetközi megrendelőket szerezzenek, komoly beruházásokra is szükség volt. Várady Gábor 1922 őszén készített feljegyzéséből kiderül, hogy a tulajdonos a bővítés érdekében a községben új ingatlant vásárolt.²⁷⁶ A gyár szomszédságában álló telek megvásárlása azért vált szükségessé, mert Farkasházy Jenő az európai példák alapján, hosszas mérlegelés után a kályhacsempegyártás mellett döntött. Várady úgy kalkulált, hogy a csempegyártásra is alkalmas két kemencében évente legalább 10-14 alkalmazott, közel ezer kályhához szükséges árut lenne képes előállítani. Bár a telket megvásárolták, a tervként megfogalmazott kályhacsempegyártás hamar lekerült a napirendről. Ennek oka, hogy ebben az időben komolyan felmerült a teljes gyár, vagy legalább a festészet Budapestre telepítésének ötlete. Várady Gábor mások véleményét osztva – amely szerint a nyugat-európai gyárak egytől-egyig nagyvárosokban vagy azok közelében fekszenek – úgy vélte, hogy tanult festők és művészek nem szívesen költöznek e „távoli” vidékre.²⁷⁷ Emiatt valamint a vasúti szállítások nyomán olykor tetemes károkkal járó szállítás miatt, megítélése szerint szerencsésebb lenne, ha legalább a festészet az ország központjába települne át.

A terveket hamar tett követte, és 1921 őszén már több ingatlan- és telektulajdonos is jelentkezett a Farkasházy által feladott hirdetésre. Az eredeti elképzelések szerint egy új építésű, kétszintes, alagsorral és földszinttel együtt hasznosítható festőműhely és múzeum létesült volna valamelyik budai kerületben. Farkasházy a szintén a párizsi École des Beaux Arts-ban tanult Pollák Manó műépítészt bizta meg azzal, hogy a tervezés mellett ingatlanok kiválasztásában is segítségükre legyen. A fővárosi képviselet érdekében Pollák ez év

275 Az esemény fontosságát jelzi, hogy intézmény helyettes-igazgatója, Layer Károly művészettörténész ez alkalomból külön brossurát készített a gyár történetéről. Layer 1921.

276 VeML XI.46.b.aa. 39. tétel. 1922.

277 Csak hogy a legrégebbi és legismertebb gyárakat említsük, Sèvres Párizs, Nymphenburg München, Augarten Bécs és Meissen Drežda mellett vagy mára ezekben a városokban fekszik. Természetesen ellenpéldaként szolgálhatnak a már említett észak-bajorországi és csehszlovákiai gyárak, ipari körzetek, ahol provinciális környezetben, nagyobb központoktól viszonylag távol alakultak ki nagy és sikeres vállalkozások.

októberében közel 30 ingatlant jártak végig és készített rövid jelentéseket az ott látottakról.²⁷⁸ A tapasztalatokat összegezve megállapították, hogy a legszerényebb becslések szerint is minimum 12 millió koronába kerülne egy saját ingatlan létrehozása. Ennek a hatalmas összegnek az előteremtésére állami segítség nélkül viszont semmi esély nem lenne, ezért felmérve a saját és a lehetséges központi támogatások mértékét az időközben létrejövő Herendi Porcelángyár Rt. igazgatótanácsa végül egy használt épületrész megvásárlása vagy bérlése mellett döntött.

1924-ben hosszas keresgélést követően végül sikerült megegyezniük a Váci utca 37. szám alatti bérház egyik II. emeleti lakásának tulajdonosával, egy udvarra néző öt szobát magában foglaló lakás bérléséről. A tulajdonos Cebrián Róza grófnő, a részvénytársaság igazgatósági tagjának és Farkasházy Jenő jó barátjának, a világhírű hegedűművész, Hubay Jenőnek a felesége volt. A bérleti díjak ügyében hamar egyezség született, és 1924 nyaratól már érdeklődőket és vásárlókat is fogadhattak belvárosi mintatárukbán.²⁷⁹

III/20. Státuszszerzési kísérletek – Harc a tulajdonjogért és a márkanévért

Az 1920-as évek első harmadában két, Farkasházy Jenő tulajdonjogát veszélyeztető és a gyár működését befolyásoló eseményről kell szót ejteni. Herend hosszú évtizedek óta ismert márkának számított Európa szerte, nem véletlen, hogy a háború utáni zavaros időszakban egyesek amint lehetőséget éreztek, igyekeztek pozíciókat, érdekeltségeket szerezni benne. 1920-ban a pénzügyi nehézségekkel küzdő porcelángyár felkeltette bizonyos befektetői körök, vállalkozók és szerencsevadászok érdeklődését, akik megpróbálták a bizonytalan helyzetet kihasználni. A vállalat megszerzése ezekben a hónapokban nem tűnt lehetetlen feladatnak, hiszen az elmúlt évtizedekben felhalmozott hitelek és adósságok valamint az akadozó termelés következtében hiányzó bevételek miatt csak egy tökeerős befektető megjelenése hozhatta volna egyensúlyba a büdzsét. Azaz a csőd kockázata lebegett Farkasházy feje felett.

Farkasházy Jenő számára a legsúlyosabb problémát az Első Magyarhoni Üveggyárak Rt.-től örökölt, a magyar állammal szemben fennálló adósságrész jelentette. A hosszan elhúzódó vitás ügyet²⁸⁰ a Magyar Kereskedelemügyi Minisztérium kezelése alatt álló Magyar Országos

278 VeML XI.46.c.aa. I. 29. tétel.1923.

279 MNL VeML XI.46.c.aa. I. 28. tétel.

280 Farkasházy Jenő még az első világháború előtt több beadványt is készített a kereskedelemügyi

Közgazdasági Alap 1920-ban rövid idő alatt le kívánta zárni, ezért zálogjogot helyezett a gyár ingatlanjaira.²⁸¹ A kincstár minél hamarabb szeretne volna visszaszerezni befektetett tőkéjét, ennek érdekében tárgyalásokat kezdett több ajánlattevővel is. Közülük végül Farkasházy Jenő rokona, a fővárosi porcelángyáros és nagykereskedő, Tóvárosi Fischer Emil vállalta, hogy cserébe a zálogjogért kifizeti a 160 ezer korona hátralékot. A pénzügyi tőkével és kiváló kapcsolatokkal rendelkező Fischer Emil tervét a kereskedelemügyi minisztériumban támogatták és úgy tűnt nem lesz akadálya a tartozásátvállalás általi tulajdonváltásnak.²⁸² Fischer a herendi márkanévet megtartva egy, az akkorinál lényegesen nagyobb gyárat szeretett volna létrehozni, ennek érdekében már jóval a zálogjog megszerzése előtt előkészületeket tett. Egy meg nem nevezett bank hajlandó lett volna 8-10 millió koronát befektetni, ennek ígéretével Fischer megpróbált herendi telkeket vásárolni a későbbi bővítés érdekében.²⁸³

Miután Farkasházy Jenő tudomást szerzett rokona státuszszerzési kísérletéről, igyekezett minden kapcsolatát megmozgatni a gyár megtartása érdekében. Egyrészt barátai segítségével informális utakon próbált tőkét szerezni, másrészt hivatalosan az elmúlt évtizedek világsikereivel, illusztris megrendelői körével valamint a részvénytársasággá való átalakítás tervével érvelt a minisztérium felé. A döntéshozókat Herendre invitálta, akik hosszas egyeztetés után a kereskedelemügyi minisztérium államtitkárát delegálták, hogy felmérje a gyár helyzetét és lehetőségeit. Farkasházy úgy érezte az államtitkár elégedetten távozott Herendről, így bízott pozitív jelentésében.²⁸⁴

Az, hogy a kereskedelemügyi minisztériumnál ilyen figyelmet kapott az ügy, nem csak a több évtizede kint lévő kölcsönnek, hanem a világszerte ismert márkanévnek is köszönhető volt. A Monarchia közös piacának megszűnése illetve az európai porcelánpiac átrendeződése utáni sokkot követően 1920 közepére úgy tűnt, jó lehetőség rejlik a herendi díszműtárgyak exportjában. Ez pedig az állam számára is fontos volt, hiszen az exportértékesítésen keresztül közvetlen bevételre, míg a reprezentációs események kapcsán egy megbízható, elismert partnerre számíthatott.

Farkasházy Jenő, majd a későbbi részvénytársaság vezetői törekedtek jó viszonyt fenntartani a minisztériumokkal, egyrészt a lehetséges állami megrendelések, másrészt pedig

minisztérium számára, amelyben a gyára anyagi ügyeinek rendezését és támogatását kérte. MNL VeML XI.46.b.aa. 10.tétel.

281 MNL VeML XI.46.b.aa. 10. tétel. 1920.

282 MNL OL K 27.1920.01.22.3. A kereskedelemügyi minisztérium kérése a minisztertanács felé, hogy Tóvárosi Fischer Emilre átruházható legyen a hiteltartozás.

283 MNL VeML XI.46.c.bb.9.tétel.

284 XI.46.bb.9.t.1920.VII.14.tétel.

a külföldi értékesítési kvótákból való részesedés illetve az általános napi ügyintézés gördülékenysége érdekében.²⁸⁵

Farkasházy ügyvédje, Várady Gábor több hónapos egyeztetéseket és tárgyalásokat követően 1920 októberében arról értesítette barátját, hogy időközben a kincstár és Fischer Emil között kirobbant vitából végül a barátai segítségével 206 ezer koronát letétbe helyező harmadik fél, az addigi tulajdonos került ki győztesen. Várady Gábor fejlett politikai érzékének köszönhetően sikerült elhárítani a veszélyt, sőt a minisztérium immár támogatásáról biztosította a megújulni kívánó porcelángyárat.²⁸⁶

Tóvárosi Fischer Emilnek bár nem sikerült Herend tulajdonjogát megszereznie, 1922 április 13-án egy önálló porcelángyárat alapított Budapesten. Az újonnan létrejövő Fischer-féle Kerámiagyár Rt. jó pénzügyi kondíciókkal és köztiszteletben álló igazgatósági tagokkal rendelkezett. Fischer üzlettársai közül a legismertebb József, Habsburg főherceg volt, de mellette Gundel Károly étterem tulajdonos, Kommer Ferenc szállodatulajdonos, kormányfőtanácsos, a Vendéglátósok Országos Szövetségének igazgatósági tagja, Grünfeld Miksa likörgyáros, a Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara bizottsági tagja valamint Álgya-Papp Sándor, József főherceg szárnysegédje is komoly politikai és üzleti potenciállal rendelkezett.²⁸⁷

Fischer Emil részvénytársasága 150 millió korona alaptőkével jött létre. A pénzügyi hátteret, amint az igazgatósági tagok listájából is kiderül, a Magyar Általános Hitelbank Rt. biztosította.²⁸⁸ Ennek ellenére a pénzügyi intézet a részvénytársaság tőkeereje mégsem bírt meghatározó befolyással. Erre utal az is, hogy az igazgatóságba nem valamelyik cégvezetőt, hanem az egyik jogi képviselőjüket delegálták. Emellett szintén a laza kapcsolatra utal, egy 1925-ben kelt diszkrét jelentés is.²⁸⁹ Eszerint Batthyány Lajos grófnak köszönhetően az

285 „Tory [Tory Gergely, kereskedelemügyi államtitkár SZIG.] hangsúlyozta, amit különben magam is osztok, hogy egy iparvállalatnak mindég jó barátságban kell lenni a kormánnyal, mert sohasem lehet tudni, hogy mi tekintetben szorulhat rá az iparvállalat a kormányra s annak jóindulatára. Az bizonyos, hogy különösen most, vagy talán még inkább a jövőben szükségünk lehet a kormány jóindulatára.” MNL VeML XI.46.c.bb.9.tétel, 1920. Várady Gábor levele Farkasházy Jenőhöz.

286 MNL VeML XI.46.b.bb. 9. tétel. 1920.

287 923-ig pedig szintén az igazgatóság tagja volt még Óvári Ferenc veszprémi ügyvéd, korábbi nemzetgyűlési képviselő, dr. Szendey Béla a Magyar Általános Hitelbank Rt. jogi képviselője, Fábry Samu bankár, gróf Batthyány Lajos földbirtokos, titkos tanácsos, dr. Ullman Andor valamint Kovács Izor. In: Gazdasági és pénzügyi kompassz, 1925-26: 776.

Az utóbbi három személy több, közös részvénytársaság igazgatóságában is érdekelt volt. Mindhárman igazgatósági tagjai voltak a Budafoki-Villamosági Társaság Részvénytársaságnak, a Duna-Vízermű Részvénytársaságnak és a Részvénytársaságok a Villamos és Közlekedési Vállalatok számára nevű cégnek. Budapest Czim- és Lakjegyzéke 1922-1923. dr. Ullmann Andor és Kovács Izor 1918 előtt számos vidéki villamosági vállalat igazgatóságában helyet foglalt.

288 A Magyar Általános Hitelbank Rt. iparpolitikájáról, az iparban betöltött pozícióiról, érdekeltségeiről részletesebben lásd: Pogány 1997: 55-66.

289 A MÁH Rt. hiteladós listája alapján, a hitelező vállalatok többsége csak laza kapcsolatban állt a bankkal,

alapításkor egy kisebb, meg nem nevezett méretű hitelre volt csak szükség a MÁH Rt. részéről.²⁹⁰

Tóvárosi Fischer Emil a sikertelen herendi státusszerzési kísérlete után egy új, tőkeerős és reményteli vállalkozást hozott létre. József főherceg neve majd száz év távlatából jól cseng, azonban a még kiforratlan államforma, a Habsburgok eltérő megítélése miatt ezekben az években mégis megosztónak számított. Ezzel együtt, ha kellő óvatossággal is, de azért kijelenthető, hogy Fischer Emil alapvetően azonos politikai platformon álló, azaz leginkább királypárti, vagy a gondolattal szimpatizáló politikusokat és pénzügyi szakembereket invitált új vállalkozásába.

Fischernek komoly üzleti és szakmai tervei voltak a részvénytársasággal. Egy 1922-ben, a pénzügyminisztériumhoz benyújtott kérvénye szerint, megfelelő állami hitel esetén egy olyan nagy kerámiaipari konszernt kíván létre hozni, amelybe, cége mellett az égetett agyagáru szakág meghatározó vállalkozásait integrálta volna.²⁹¹ Amint láttuk ezt a fajta vállalategyesítést 1920-ban már megtették Csehszlovákiában, nem beszélve Németországról, ahol már az 1890-es évektől megfigyelhető ez a folyamat.²⁹²

A hazai ágazatban rejlő potenciált jól érzékelteti, hogy Fischer ötletét végül nem ő, hanem a vállalkozását támogató Magyar Általános Hitelbank Rt. és üzletfelei valósították meg, még ugyanebben az esztendőben. A korszak két pénzügyi óriása, a Magyar Általános Hitelbank Rt. és a Magyar Általános Kőszénbánya Rt., az érdekeltségeikbe tartozó Budapest Pestszentlőrinci Téglagyár Rt., a Tatai Cserép- és Téglagyár Rt. valamint a Kályha- és Agyagáru gyár Rt. (volt Hardtmuth) közreműködésével, 100 millió korona alaptőkével megalapította a Porcelán, Kőedény- és Kályhagyár Rt.-t.²⁹³ A MÁH Rt. ezekben az években több iparágon belül is részt vett új vállalkozások létrehozásában, 1920 és 1926 között összesen 590 vállalattal állt hitelezői kapcsolatban, amelynek fele részvénytársaság volt.²⁹⁴

A hazai gazdaságtörténet-írást, ha eltérő megközelítésekben is, de mindig élénken foglalkoztatta a bank és ipar viszonya. A pártállami évtizedek alatt ennek magyarázata jórészt kimerült a bankuralom egyeduralmának egyoldalú hangoztatásával, és majd csak a rendszerváltást követően nyílt lehetőség ennek felülvizsgálatára. Az azóta született esettanulmányok bebizonyították, hogy a bankok, pénzügyintézetek gazdasági szerepe,

azaz a pénzügyintézet hitelein keresztül nem érvényesítette az érdekeit. Pogány 1997: 57.

290 A Pesti Hazai Első Takarékpénztár Egyesület kért diszkrét információt a Herendi Porcelángyár Rt.-től, a Fischer-féle Kerámia gyár Rt.-ről. MNL VeML XI.46.c.aa.41.tétel.

291 A Fischer-féle Kerámia gyár, a Budapest Pestszentlőrinci Téglagyár Rt.- és a Tatai Cserép- és Téglagyár Rt. integrálását tervezte.

292 Trömel 1926:57.

293 Magyar Pénzügyi Compass 1923: 671.

294 Pogány 1997:55.

befolyásolási hatástényezője számos faktortól, így akár a rendszeres hitelnyújtástól, a tartós részvénybirtoklástól valamint a vállalatirányítás belső viszonyaitól is függhetett.²⁹⁵

A komoly tőkével rendelkező Porcelán, Kőedény- és Kályhagyár Rt. Farkasházyék számára mégsem jelenthetett komoly konkurenciát, hiszen az elsősorban ipari porcelánok, kőedények gyártásával kívánt foglalkozni. Mindenesetre a konszern gyors létrejötte és a mögötte álló nagyvállalati és pénzügyi háttér szintén azt igazolta, hogy a gazdaság szereplői komoly lehetőséget láttak az ágazatban. Szintén ezt támasztja alá, hogy az 1922-1923-as Magyar Pénzügyi Compass adatai szerint az ágazatban működő nyolc részvénytársaság közül hatot 1920 után alapítottak.²⁹⁶

Farkasházy Jenőnek, rokona státusszerzési kísérletét követően egy másik problémával is szembe kellett néznie. 1920 szeptemberében ugyanis egy addig ismeretlen személy bukkant fel Herenden, hogy a falut végigjárva még aznap visszautazzon a fővárosba. Az idegen megjelenése ekkor senkinek sem tűnt fel, hiszen gyakran sétáltak a faluban a gyár iránt érdeklődő kíváncsiskodók. Azonban ez a férfi a következő hónapokban többször megjelent, ám szándékáról csak 1921 tavaszán szerzett tudomást a falu elöljárósága és rajtuk keresztül a porcelángyár tulajdonosa. A helyi jegyző, a főszolgabíró utasítására március 8-án küldött értesítést Farkasházy Jenőnek, mint telekszomszédnak, hogy egy kilenc nap múlva esedékes telepengedélyezési helyszíni tárgyaláson megjelenését kérje.²⁹⁷ Mivel a faluban viszonylag ritkán alapítottak vállalkozást, ezért Farkasházy ügyvédjén keresztül igyekezett információkhoz jutni. A porcelángyár átalakításán tevékenykedő Várady nagy meglepetésére arról tájékoztatták, hogy a falu körjegyzője és a Győri Királyi Kereskedelmi és Iparkamara iparendélyt adott egy bizonyos Nagy Jenő fővárosi lakos számára porcelángyár létesítéséhez. Farkasházy megdöbbenését csak fokozta, hogy Nagy és kétes hírű társai, 1921-ben *Herendi Porcelángyár Rt.* névvel új céget igyekeztek bejegyeztetni a cégbíróságon.²⁹⁸ Ennek megtörténte komolyan veszélyeztette volna a majd egy évszázada működő gyár létét, ezért a tulajdonos azonnali cselekvésre szánta el magát.

Várady Gábor a kezdetektől nagy hangsúlyt fektetett arra, hogy minél több információt összegyűjtsenek a részvénytársaságot jegyző személyekről és a mögöttük álló feltételezett csoportokról. Ez azonban már a cégvezető esetében sem ment könnyen, Nagy Jenő személyazonosságát ugyanis a majd egy évtizedig tartó ügy végére sem sikerült

295 Vass 2003:135.

296 Magyar Pénzügyi Compass 1924.

297 MNL VeML XI.46.b.bb. 12. tétel..A Veszprémi Járás Főszolgabírájának 645/1921. számú határozata.

298 BFL VII.2.e. Cg.14095. Herendi Porcelángyár Rt. cégbejegyzési kérelme, 1921. A Nagy Jenő-féle vállalkozás végül nem kapott bejegyzést, csak 1922.áprilisában immár Magyar Porcelángyár Rt. néven.

megnyugtatóan tisztázni. Ennek oka, hogy hol Nagy Jenőként, hol Gross vagy Grósz Jenőként, Grósz Jakabként, sőt egy ízben Nagy (Grosz) Ernőként is szerepelt az ügyiratokban. Neve mellett születési helye, ideje és vallása szintén sokáig tisztázatlan maradt. Bár az ügy kapcsán önmagát Nagy Jenőként határozta meg, személye feltételezhetően azonos lehet azzal a Grosz (Nagy) Jenővel, aki 1863-ban született Csanádpalotán.

Farkasházyék minden bírósági ügy kapcsán kitértek e bizonytalan személyazonosságra, azzal érvelve, ha adatai tisztázatlanok, akkor a vádlott szavahihetősége is kétségbe vonható. Ezt csak fokozta, amikor Nagy feltételezett büntetett előéletéről - korábbi csalások és leánykereskedelem - tudtak meg új információkat.²⁹⁹ Ezek azonban, éppen kérdéses személyazonosság miatt végül nem nyertek bizonyítást.

Nagy neve 1916-ban bukkan fel először a compassokban, amikor Budapesten két társával megalapította a Nagymező utca 8. szám alatti a Kiselejtezett templomfelszerelések forgalmi Rt.-t.³⁰⁰ A vállalkozás mindössze 10 ezer korona alaptőkével indult³⁰¹ és Nagy mellett az igazgatóság tagja volt még Kernács Lajos, Grosz Henrik és Ernszt Ignác.³⁰² A vállalkozás nevéből adódóan a már nem használt templomi kellékeket gyűjtötte össze, vásárolta meg, majd műhelyükben javították és értékesítették azokat. Ehhez természetesen jó kapcsolatokra volt szükség a plébánosokkal, egyházi vezetőkkel. E különleges vállalkozás érintettjei a történet szempontjából akkor válnak érdekessé, amikor öt évvel később mindegyikőjük neve felbukkan a Nagy Jenő által fémjelzett új herendi gyárral kapcsolatban. Sajnos azonban ezek a személyek annyira hétköznapi foglalkozásokat űztek (vásárcsarnoki árusító, alkusz, régiségkereskedő), hogy nevükön és foglalkozásukon kívül mást nem tudni róluk.

Szerencsére több információ ismert az 1921 januárjában alapított új herendi vállalkozás cégjegyzékén szereplő másik igazgatósági tagról, Huszár Lászlóról.³⁰³

Huszár ezekben az években Kistarcsán volt plébános, de papi teendői mellett aktív politikai és közéleti szerepet is vállalt.³⁰⁴ Lelkesen bekapcsolódott a háború utáni politikai

299 A csanádpalotai Grosz (Nagy) Jenő feltételezett rovott múltjáról mindössze egy olyan, 1899-ben kelt irat tanúskodik amelyben, a név, a születési idő és hely valamint a vallás is megegyezik. E szerint a körözés alatt álló Nagyot édesanyja csanádpalotai házában vették őrizetbe. A felvett fogolytörzskönyv adatai szerint alacsony, szőkésbarna hajú magyar anyanyelvű, izraelita vallású, írni és olvasni tudó személy volt. in: BFL VII.102.a. 3536/1898.

300 A cég 1916. május 21.-én tartotta alakuló közgyűlését. Az Rt. alaptőkéje 10 ezer korona volt, az igazgatóság 1-3 főből állt, ám a cégjegyzéken ekkor még csak Nagy Jenő neve szerepelt. In: Központi Értesítő 1916. augusztus 3. 997.

301 Magyar Pénzügyi Compass 1923: 420.

302 Kernács Lajos (Arad-Gáji lakos, az 1899-ben alapított Arad-Gáj Külvárosi Munkás Hitelszövetkezet igazgatósági tagja volt, Ernst Ignác 1913-ban alkuszként működött Dob u. 82. alatt, míg Grosz Henrikről nincsenek információink.

303 Huszár László 1878-ban született Szepesváralján. Teológiai tanulmányait Vácott végezte, majd 1902-ben pappá szentelték. Az egyházmegye több plébániáján is szolgált, mígnem 1914-ben tartalékos katonai lelkészként bevonult.

mozgalmakba és a Pest-környéki kerület meghatározó keresztényszocialista politikusa lett. Kiváló kapcsolatban állt a mozgalom vezetőivel, közülük is elsősorban Haller Istvánnal.³⁰⁵ Váradyék tudni vélték, hogy plébánosként és keresztényszocialista párttagként is szoros kapcsolatokat ápol a klérussal és a politikai katolicizmus legitimista köreivel.

Várady Gábor informális csatornákon keresztül hasonló politikai beágyazottságról szerzett tudomást Nagy Jenő esetében is. Sajnos források hiányában Huszár mindennapjairól, mélyebb egyházi, közéleti és politikai szerepvállalásáról, kapcsolatairól nem tudunk többet. Egy előkerült korabeli sajtócikk azonban sokat elárul a plébános habitusáról és világszemléletéről. E szerint 1915 decemberében a tábori lelkészként szolgáló atya kitiltotta a katonai kórházból a Népszavát és a Pesti Hírlapot, azok valláserkölcseire problémás írásai miatt.³⁰⁶ Huszár László úgy tűnik már ekkor is harcos keresztényszocialista lehetett.

Amennyiben megnézzük Nagy Jenő közvetlen, hivatalosan megnevezett környezetébe tartozó személyeket, akkor valóban érthetetlen hogyan tudott komoly tőkével céget alapítani, vállalkozást működtetni. Régiségkereskedő, alkusz vagy éppen vásárcsarnoki árus üzlettársain kívül 1924 táján feltűnik mellette egy hasonlóan „jelentéktelennek” látszó személy, bizonyos Gewölb Salamon házaló, bútorkereskedő, akit Farkasházyék egyszerűen „aufreiber-nek” azaz felhajtónak titulálnak.³⁰⁷

Ezek után jogosan merült fel Várady Gáborban a kérdés, mi dolga lehet egy jó kapcsolatokkal rendelkező plébánosnak ilyen, kétes hátterű személyekkel?

Az új herendi cég esetében érdekes, hogy 1924-ig mind a compassokban, mind a Farkasházy-féle porcelángyár irataiban szinte kizárólag Nagy és Huszár neve szerepel. Nagy Jenő korábbi üzlettársai elvértve, míg a két igazgatósági tag mögött állók egyáltalán nem bukkannak fel. Pedig Farkasházyék és egyes sajtóorgánumok is biztosra vették, hogy az új cég mögött befolyásos, ám a nyilvánosság előtt mutatkozni nem kívánó személyek, csoportok állhatnak.

A bizonytalan feltételezések helyett érdemes megnézni kikkel állt közelebbi kapcsolatban Nagy Jenő. Az első személy, akinek neve többször feltűnik az ügy irataiban, ügyvédje Vasek

304 Pártszervező munkája mellett a helyi közéletben is aktív szerepet vállalt, a helyi Kistarcsai SE elnöke, a Kistarcsai Hangya Szövetkezet tagja valamint a Jolán Vegyiterméket Készítő és Árusító Vállalat-Huszár László és társai vállalkozás társtulajdonosa is volt.

305 Haller István (1880, Mezőpetri-1964, Budapest) Négy évig a szatmári papnevelő intézet növendéke volt, majd onnan kilépve újságíró lett. Különböző, elsősorban keresztényszocialista lapokat szerkesztett. A Tanácsköztársaság bukása után több kormányban is szerepet vállalt. Előbb a Friedrich-kormányban propagandaügyi miniszter, majd a Huszár-kormányban vallás- és közoktatásügyi miniszter volt. Az 1920-as nemzetgyűlési választásokon az Egyesült Keresztény Nemzeti Kiszármazó és Földműves Párt ceglédi jelöltjeként nyert. Később a KNEP elnöke lett, ő nyújtotta be a numerus clausus törvénytervezetét.

306 Népszava 1916. augusztus 20.

307 MNL VeML XI.46.c.bb.II.10.tétel.

Ernő.³⁰⁸ 1921-től már bizonyosan ez a budapesti ügyvéd látta el Nagy jogi képviselőjét. Vasek ügyvédi praxisa mellett aktív politikai tevékenységet is folytatott. Nem is akármilyet, hiszen a Huszár-kormány alatt, 1919 november 2. és 1920. május 19. között Szeged város kormánybiztos főispánja volt.³⁰⁹ Szeged ebben az időszakban a Horthy Miklós által vezetett Nemzeti Hadsereg és az antikommunista csoportok gyűjtőhelye volt. Itt vállalt fontos és befolyásos pozíciót Vasek.

Szegedi megbízatása végeztével az 1920 nyarán tartott választásokon a „kereszténymezeti” politikai gondolatkörhöz valamilyen formában kötődő pártok gyűjtőhelyének számító³¹⁰ KNEP (Keresztény Nemzeti Egység Pártja) jelöltjeként indult az orosházi körzetben, azonban nem sikerült bejutnia a nemzetgyűlésbe. A sikertelen választási szereplés után visszatért Budapestre és 1920. július 28-án már az ideiglenes alakuló fővárosi közgyűlés törvényhatósági bizottságának tagjai között találjuk. A fővárosi közgyűlésben aktívan részt vett, ennek ellenére az 1922-es választásokon ismét megmérte magát. Ekkor már az ellenzékinek számító, jobboldali, fajvédő Keresztény Községi Párt pomázi jelöltjeként indult, ám ismételen alulmaradt. Politikai ambíciói mellett jogi védelemmel is foglalkozott, ebben az időszakban a Keresztényszocialista Országos Szakszervezet ügyvédi feladatait is ellátta. A vele kapcsolatban született újságcikkek többször foglalkoztak kiváló és szerteágazó politikai kapcsolataival, külön kiemelve a Huszár-kormány alatt közel egy hónapig vallás- és közoktatásügyi miniszterként működő Haller Istvánt.³¹¹ Nagy Jenő üzlettársa, Huszár László valamint ügyvédje is egyértelműen kötődött a keresztényszocialista mozgalomhoz, és annak meghatározó vezetőjéhez, Haller Istvánhoz.

Visszatérve Vasekre, a Szegeden eltöltött hónapok alatt kétségkívül számtalan olyan személlyel került kapcsolatba, netán barátságba, akik a következő esztendőök magyar politikai életének meghatározó szereplőivé, irányítóivá váltak. Hivatalos és informális ügyek kapcsán a későbbi kormányzót és körét is jól ismerte, 1920 februárjában például Zdravec István páterrel, a Nemzeti Hadsereg „lelki vezetőjével” a Délvidéki Liga alapításában is részt vett.³¹²

308 Vasek Ernő (1885, Óbecse-?) Jogi tanulmányait Budapesten végezte, majd ügyvédként és újságíróként is működött. 1919. június 13-án tartóztatták le, ahonnan a Tanácsköztársaság leverése nyomán, augusztus 3-án szabadult. 1924-től kezdődően több eljárás is indult ellen, 1927-ben a Budapesti Ügyvédi Kamara fegyelmi vétség miatt 3 hónapra felfüggesztette ügyvédi tevékenységét. Egy évvel később egy másik ügy kapcsán 1 hónapra vonták meg tőle ügyvédi gyakorlásának jogát.

309 Zombori 1990: 127.

310 Püski 2006: 44.

311 Az ellenzéki Népszava, némi újságírói túlzással a következőképpen jellemezte kapcsolatukat 1924-ben. „Haller és Vasek, mindketten vezéremberek voltak az az irányzatnak, amely „Le a zsidókkal” ordítózás közben „keresztény” vállalatok gründolásával igyekezett megmutatni a kurzus életrevalóságát gazdasági téren.” Népszava 1924. január 23.

312 A Délvidék Liga alakuló közgyűlése Szegeden 1920. február 29-én. Budapest, 1920.

Ezek a kapcsolatok jól jöhettek ügyvédi praxisában is. A korábban kiselejtett templomfelszereléssel foglalkozó, egy Nagymező utcai bérház földszinti lakásában élő Nagy Jenő tehát pragmatikusan választott ügyvédet az előreláthatólag nagy közfigyelmet kiváltó és várhatóan elhúzódó, heves csatákkal tarkított herendi kalandjához.

A szakmai körökben teljesen ismeretlen Nagy Jenő mögött közvetve nemcsak politikusok, hanem a cégbírósági iratok szerint egy jelentős pénzintézet, az Angol- Magyar Bank Rt. állt.

1921 tavaszán Nagy Jenőék, Farkasházyék támadásait kivédendő elindították a termelést a kis herendi parasztházban. Ehhez munkanélküli vagy Farkasházyval elégedetlen helybéli porcelánfestőket szerzödtettek. Az új vállalkozás ugyan gyárként definiálta magát, azonban már a kezdetektől kizárólag Csehszlovákiából származó fehér porcelánokat festettek itt herendi mintákkal. Ezeket aztán *herendi* néven igyekeztek értékesíteni a fővárosban. Valódi termelés tehát nem, csak festés folyt a bérelt parasztházban. Ezt megtudva Farkasházyék már júliusban feljelentést tettek a főszoigabíronál ipari kihágás vétsége miatt.³¹³

A Magyar Porcelángyár Rt. az első hónapokban a reklámra helyezte a hangsúlyt. A napilapok hirdetési rovatai mellett a herendi telephely és fővárosi központ elérhetőségeit is megjelentették a távbeszélő névsorban illetve az ismertebb compassokban. Nagy Jenőék ezen túlmenően még a nagy múltú konkurenciát is igyekeztek rossz színben feltüntetni, ennek érdekében Nagy a helyi jegyzőt és bírót megtévesztve hamis bizonyítványt állítatott ki Farkasházyval szemben. A Herenden történtek híre, bizonyos sajtókörök segítségével hamar túljutott a falu határain, és már ez év őszén országos és fővárosi lapok is foglalkoztak a kérdéssel.³¹⁴ Nagy Jenő és a mögötte álló, többnyire ismeretlen személyek tehát igyekeztek lejáratni és burkoltan sikkasztással vádolni Farkasházyt. Az újsághirdetések segítségével ideig sikeresen tudták elhitetni, hogy vállalkozásuk a nagy múltú porcelángyár jogutódja.

Farkasházy Jenő barátait, Várady Gábort és a veszprémi illetőségű Horváth Béla ügyvédet bízta meg, hogy a saját maga és a gyár jó hírét súlyosan sértő ügyben a leghathatósabbban eljárjon.³¹⁵ Ennek megfelelően a következő években mind a vármegyénél, mind pedig a fővárosi bíróságoknál több pert is indítottak Nagy Jenő és társai ellen. A hosszantartó pereskedés során 1923-ig számos elmarasztaló ítélet született, ebben az évben például Veszprém vármegye alispánja megbüntette, sőt be is záratta az újonnan létesített

313 Beadványukban az 1884-es Ipartörvény XVII.58. Cikkelyére hivatkoztak. „Egy iparos vagy kereskedő sem használhat cégérén, nyomtatványain vagy hirdetéseiben oly jelzőket, jelvényeket vagy adatokat, melyek a tényleges üzleti viszonyoknak vagy a valóságnak nem felelnek meg.”

314 melyik lapok álltak nagy mögé és melyek ffj mellé, zsidó felhangok.

315 MNL VeML XI.46.b.bb. 12. tétel.; MNL VeML XI.46.c.bb.II. 10. tétel. Nagy Jenő és a Magyar Porcelángyár Rt. elleni per iratai.

gyárat. Ettől függetlenül mégis tovább folyt a hamisított porcelánok festése és árusítása, sőt Nagy Jenő cégbírósági felszámolását követően sem hagyott fel a jól jövedelmező üzlettel és tovább folytatta működését.

A négy évig tartó pereskedést követően végül 1925 áprilisában a Magyar Porcelángyár Rt. és az időközben Farkasházy Jenő vezetésével megalakult Herendi Porcelángyár Rt. igazgatósága megállapodott egymással. A felek egyrészt elfogadták, hogy a Nagy Jenő-féle vállalkozás tizennégy napon belül beszünteti működését, cserébe Farkasházy ügyvédjei minden folyamatban lévő peres ügyet tárgyalannak nyilvánítanak. Ezekben a hónapokban az M.P. Rt. részvényesei különváltak Nagytól, aki a megállapodástól és elbocsátástól függetlenül munkásaival tovább festette hamis porcelánjait. Azonban ezt már nem sokáig tehette, hiszen 1925. február 18-án, az akkor 62 esztendőes Nagy Jenőt a Veszprémi Királyi Törvényszék közokirat hamisításért két év fegyházra és 500 ezer korona pénzbüntetésre ítélte. Ezzel az ítélettel véget ért a majd fél évtizedig tartó, komoly pénzügyi és hitelességi problémákat okozó hamisítási botrány.

A két státusszerzési kísérlet talán részletesebbnek tűnő bemutatását az indokolta, hogy érzékletes képet kaphassunk arról, a magyar gazdasági össztermelésben amúgy nem túl jelentős ágazaton belül is milyen komoly érdekharcolások dúltak az 1920-as évek első felében. Az ügy mögött meghúzódó politikai és pénzügyi érdekeltségek és érdekkörök feltárása arra lehet jó példa, hogy a gazdasági szektor szereplőinek működését kár lenne csupán kvantitatív alapon vizsgálni.

A Farkasházy Jenő által tulajdonolt vállalkozás esete is jól példázza, milyen formális és informális érdekérvényesítés, politikai és gazdasági befolyásolás zajlott a vállalat eseménytörténetében amúgy kevésbé jegyzett esztendőkből.

Farkasházy a gyár újjáalakításával kapcsolatos terveit a Nagy-féle ügy nemhogy elbizonytalanította volna, hanem még inkább megerősítette. Egyértelmű lett számára, hogy biztos pénzügyi háttérrel, részvénytársasági formában lehet csak a megkezdett munkát folytatni. Ezért megbízta ügyvédjét, Várady Gábort, hogy a részvénytársasággá válás járulékos ügyeit intézze. Ezzel párhuzamosan az ő feladata a leendő vállalat vezetőtestületének és főrészvényeseinek összeállítása lett.

IV. A Herendi Porcelángyár Rt. időszaka

IV/1. A részvénytársaság létrejötte- alapítók, kapcsolatok

Több éves előkészületeket követően 1923. július 24-én délután 6 órakor a Mobil Bank Rt.³¹⁶ belvárosi irodájában megtartotta első közgyűlését a *Herendi Porcelángyár Részvénytársaság*.³¹⁷ Ezzel közel egy időben a *Farkasházy Fischer Jenő Herendi Porcelángyár* céget a Veszprémi Királyi Törvényszék, mint cégbíróság törölte nyilvántartásából. Az alakuló közgyűlésen megválasztott igazgatóság elfogadta, hogy a részvénytársaság 500 millió korona alaptőkével jöjjön létre, amely 1 millió 250 ezer, egyenként 400 koronás névértékű részvényre oszlott szét. A Herendi Porcelángyár Rt. tisztségviselőire vonatkozólag rögzítették, hogy az igazgatóságnak minimum hat, maximum huszonnégy tagja lehet. Az alapítás pillanatában Farkasházy Jenőn kívül tizenöten vállaltak pozíciót az Rt. vezetésében.³¹⁸

Érdekes megnézni, hogy egy másik, a közel azonos időben alapított porcelángyár milyen kondíciókkal rendelkezett. Az 1922 novemberében bejegyzett budapesti Gránit Kőedény- és Porcelángyár Rt. 1 millió 250 ezer pengő alaptőkével jött létre.³¹⁹ Alapítói között a jelentős ipari vállalatokban, köztük az imént idézett Fischer Emil által alapított Fischer-féle Kerámiagyár Rt.-ben is részesedéssel bíró Magyar Általános Hitelbank Rt.-t és érdekeltségeibe tartozó vállalatokat találjuk. Jól látszik, hogy a Gránit, amely alapvetően a használati porcelánokra és később a kályhagyártásra koncentrált, lényegesen mérsékeltebb

316 Az 1890-ben alapított intézet kezdetben csak árukereskedelemmel foglalkozott, valódi banküzletre csak 1910-ben tért át. 1900-ban vette fel az Angol-Magyar Bank nevet, ekkor tőkeemelés történt és a 250 ezer darab új részvény a Marconi Wirelles Telegraph Company Ltd. vezette pénzügyi csoporthoz került. A következő évtizedekben tovább erősödött az angol illetve a holland kapcsolat. Az első világháború előtti utolsó békeévhez képest 1925-re egyhatodára zsugorodott az intézet vagyona, rövid gyarapodás csak 1927-től figyelhető meg. in: Kósa 1929:11.

317 MNL VeML XI.46.c.aa.I.2.tétel. Közgyűlési jegyzőkönyvek, 1923.

318 Az igazgatóság tagjai: Fischer Ödön közgazdász, a Cobden Szövetség egyik alapítója, a Világ, majd a Magyar Hírlap elnöke; dr. Horváth Béla Veszprém város főügyésze; Layer Károly az Országos Iparművészeti Múzeum főigazgatója; Pfeifer Ignác egyetemi tanár; Hédeváry Lehel ügyvéd, újságíró, országgyűlési képviselő; Várady Gábor ügyvéd; Salusinszky Gyula a Lloyd Bank alelnöke, az Est Konzern jogi tanácsosa; Pálmai Lajos közjegyző, politikus, államtitkár; Sebestyén Arnold újságíró, az Est lapok igazgatója; Csécsy József, államtitkár (mindössze egy napig); Farkasházy Zsigmond ügyvéd, országgyűlési képviselő. Rajtuk kívül négyen, Hubay Jenő hegedűművész, a Magyar Zeneművészeti Akadémia elnöke, Fónagy Aladár a Mobil Bank igazgatója, Petrovics Elek a Szépművészeti Múzeum főigazgatója és Végh Gyula, a Magyar Iparművészeti Múzeum főigazgatója bejegyzési kérelmük elbírálására vártak

319 Nagy Magyar Compass 1928.687.

pénzügyi befektetéssel, kisebb kockázatvisseléssel lépett piacra, mint akár a hasonló profilú Fischer Emil és nem utolsósorban a két nagybank által létrehozott konszern.

A Herendi Porcelángyár Rt igazgatósági tagságának névsorán végigpillantva elsőre talán nehéz csoportosítani az ott szereplőket, hiszen többségüket széleskörű szakmai- és társadalmi szerepvállalás jellemezte. Amennyiben mégis kategorizálni szeretnénk, abban az esetben három nagyobb, könnyed átjárást biztosító csoportba sorolhatjuk őket. Megtalálhatóak közöttük vállalkozók, művész-szakemberek illetve pénzintézetek képviselői. Amennyiben nem elégszünk meg csupán a státuszuk szerinti kategorizálással, hanem a közöttük lévő kapcsolatok alapján kívánjuk vizsgálni az alapítás körülményeit, sokkal érdekesebb összefüggéseket is tehetünk.

A hazai és nemzetközi művészeti valamint szakmai életben is ismert Farkasházy Jenő természetesen vehető, hogy igyekezett olyan személyeket megnyerni a leendő részvénytársaság ügyének, akiket jól ismert vagy közös világszemléletük miatt megfelelőnek, megbízhatónak ítélt. Itt persze hangsúlyozni kell, hogy alapvetően egy üzleti vállalkozásról volt szó, mégis úgy tűnik a tagság esetében döntő tényező volt a bizalom, mint egyfajta közös tudás megléte.³²⁰ Ahogy láttuk a világhírű vállalkozás sorsa minisztériumi körökben is komoly figyelmet kapott, ez pedig kétségkívül tovább növelte anyagi és erkölcsi értékét. Ezek után különösen érdekes milyen intézmények és magánszemélyek kerültek be az igazgatóságba illetve lettek főrészvényesek.

Az alapítók életpályáját végignézve jó néhány kapcsolódási pont felfedezhető, így elsőként egy közös szellemi közeg, az ebből fakadó világszemlélet illetve politikai preferencia. Ha nem is mindenre, de a többségre jellemző jellegzetes vonásokat akarjuk meghatározni, úgy esetükben leginkább olyan, a dualizmus korában szocializálódott, nagyrészt asszimiláns selfmade man-ekről beszélhetünk, akik a fővárosi politikai és gazdasági élet ismert szereplői lettek a 20. század első évtizedére.³²¹ Politikai irányultságuk egyrészt a Függetlenségi és 48-as Párthoz köthető, Farkasházy Zsigmond és Héderváry Lehel esetében egyértelműen, hiszen ők a párt színeiben országgyűlési képviselők is voltak. Másrészt pedig közismerten Rassay Károly ellenzéki körébe tartoztak, így például Pfeifer Ignác és az 1924 júniusában az igazgatóságba választott Marczali Henrik³²² is.³²³ Szintén egy közös szellemi

320 Fiedler 2000: 95.

321 Külön köszönet Eöry Áronnak a kapcsolathálók feltárásában és tipizálásában nyújtott segítségével.

322 Marczali Henrik (1856, Marcali-1940, Budapest) történetíró, egyetemi tanár. Iskoláit Győrött, Pápán és Pesten végezte, egyetemi éve alatt pedig Párizsban és Berlinben tanult. 1893-tól az MTA levelező tagja, 1895-től a Magyar Történelmi Társulat választmányi tagja. A Tanácsköztársaság alatt kifejtett nézetei, vitás megítélésű szerepvállalása miatt egy időre háttérbe szorult, majd 1924-ben nyugdíjazták. Emiatt szakmai szempontból is háttérbe szorult és súlyos anyagi nehézségek közé került. Ebből a helyzetből barátai és

közeget jelentett az 1922-ben, Fischer Ödön³²⁴ igazgatósági tag által alapított, a magyar szabad kereskedelmet támogató Cobden Szövetség valamint a részvénytársaság alapításban a háttérben tevékenykedő Rainprecht Antal³²⁵ által fémjelzett Páneurópai Mozgalom. Talán kijelenthető, hogy ezekben az években még mindannyian visszavágyódhattak a Monarchia piacszabadságú rendszerébe.

A részvénytársaság alapításakor elfoglalt pozíciók és szerepvállalások alapján tehát kijelenthető, hogy az alapítók leginkább a bethleni konszolidáció szabadelvű-liberális ellenzékének holdudvarába tartoztak és többségében jó kapcsolatokat ápoltak a főként zsidó származású, multipozicionális gazdasági elittel.³²⁶ Ahogy majd a vállalat napi működésének tárgyalásánál látni fogjuk, a vezetés kapcsolatrendszere, menedzsmentje nagyban, - de hangsúlyozottan nem kizárólagosan - járult hozzá a pénzügyi és értékesítési eredmények alakulásához.

A részvénytársaság alapításához szükséges tőkét kezdetben két pénzügyintézet, a Mobil³²⁷ és a Lloyd,³²⁸ majd 1924-től az utóbbi bank felszámolását végző, részvényvagyonát átvevő Angol- Magyar Bank biztosította. Ez utóbbi esetében érdekesség, hogy az 1921-ben felbukkanó Nagy Jenő-féle Magyar Porcelángyár Rt. mögött szintén ez a pénzügyintézet állt.

A Herendi Porcelángyár Rt. esetében is fontos megvizsgálni a pénzügyi tőkét biztosító bankok viselkedését. Az igazgatótanácsában Salusinszky Gyula a Lloyd Bank alelnöke és jogtanácsosa valamint Fónagy Aladár, a Mobil Bank igazgatója és Fischer Ödön igazgatósági tag képviselte hivatalosan a banki oldalt. Rajtuk kívül azonban akadt néhány olyan személy, akik közvetve szintén ezekhez a pénzügyintézetekhez illetve rajtuk keresztül a korszak egyik legnagyobb konszernéhez, az Est vállalathoz kötődtek.

tanítványai, így például Hóman Bálint támogatásával tudott csak kikerülni.

323 L. Nagy 1980. 65.

324 halasi Fischer Ödön (1885, Budapest – 1965, Budapest) közgazdász, szerkesztő. A Világ című polgári radikális (szabadkőműves) lap egyik alapítója és tulajdonosa, Jászi Oszkár köréhez tartozott, 1922-ben megalapította a szabadkereskedelemért síkra szálló magyarországi Cobden Szövetséget, 1924-től az OMKE tagja. Miután 1926-ban betiltották a Világot, Fischer Ödön és üzletfelei megvásárolták a Magyar Hírlap Rt., amelynek elnöke lett. Emellett többek között a Fischer Simon és Társai Selyemáruház társtulajdonosa is volt.

325 Rainprecht Antal (1881-1946) Gimnáziumi tanulmányait a veszprémi piaristáknál végezte, majd innen a fővárosi Államtudományi Egyetemre és a mosonmagyaóvári gazdasági főiskolára került. Tanulmányai befejeztével ügyvédi irodát nyitott és emellett kerteskői birtokán gazdálkodott. 1917 és 1919 márciusa között Veszprém vármegye főispánja volt, 1922 és 1926 között pedig a veszprémi választókerület nemzetgyűlési képviselője. A hazai Páneurópai Mozgalom életre hívója és megszervezője.

326 A fogalmat Lengyel György, ma már alapvetőnek számító munkája alapján használok. Lengyel 1993.

327 A Mobil Bank 1922-ben alakult Budapesten 1 milliárd 800 millió korona alaptőkével, amely 3 millió 600 ezer, 500 korona névértékű részvényekben oszlott meg. Az alaptőkét a rohamosan értéktelenedő korona ellensúlyozására 1923-ban kétszer is emelték. in: Magyar Pénzügyi Compass 1927.90.

328 A Lloyd Bankot 1920-ban alapították Budapesten 200 millió korona alaptőkével, amely 500 ezer darab 400 korona névértékű részvényben oszlott meg. in: Magyar Pénzügyi Compass 1923. 60.

Salusinszky Gyula például az Est konzern jogtanácsosa is volt, státuszát feltételezhetően annak is köszönhető, hogy fivére, Imre a kezdetektől az Est vezérkarához tartozott.³²⁹ Ugyancsak szorosan kötődött a sajtóbirodalomhoz Sebestyén Arnold, aki szintén a kezdetektől³³⁰ az Est Lapok Rt. igazgatója volt. A kortársak körében meglehetősen megosztó személyiségnek tartott sajtófejedelem, Miklós Andor tényleges jelenlétére utaló források egyelőre nem kerültek elő, de számos indirekt jel utal arra, hogy az Est Lapok Rt. érdekelt lehetett a Herendi Porcelángyár Rt.-ben.³³¹ A személyes kapcsolatok mellett apró elszólások, gesztusok is erre utalnak. 1923 karácsonyán például az alig néhány hónappal korábban létrejött részvénytársaságról egy pozitív hangvételű cikk jelent meg Az Est-ben valamint a szintén Miklós Andor érdekeltiségébe tartozó Magyarországon.³³² A vállalatvezetés 1924 januárjában egy levélben köszönte meg ezt a sajtómágnásnak. *„Nagy örömmel és hálával tapasztaltuk azt, hogy Ön, igen tisztelt Főszerkesztő úr a herendi porcelángyár ügyét mily igaz érdeklődéssel és szeretettel karolta fel és ezzel ismételten a magyar művészet és kultúra szolgálatába állította lapjait.”*³³³

Egy privát levélrészletből pedig az derül ki, hogy 1924 folyamán Miklós Andor 20 millió koronát adott kölcsön Farkasházy Jenőnek, amely összeg híre ez év novemberében a végrehajtó-bizottság jelentésében is megjelent.³³⁴ Az ügy érdekessége, hogy e jelentős tranzakció nem szerepel a pénzügyi iratok között. Így azt vagy meg sem kapta vagy nem hivatalos úton került a részvénytársaság kasszájába.

Az Est-hez kötődő tagok mellett ugyancsak fontos szerep jutott a fővárosi közgazdasági élet ismert alakjának, halasi Fischer Ödönnek. Fischer kapcsolatait, közgazdasági írásait, tevékenységeit vizsgálva jól látszik, hogy ugyancsak ehhez a szellemi körhöz, irányzathoz kötődött. Többek között alapítója volt a Világ nevű polgári radikális lapnak, amelyet a kortársak a szabadkőműves mozgalom legfőbb szócsövének tartottak. Kapcsolatai, üzletei révén például a részvénytársaság mögött álló Mobil Bankhoz is kötődött. Emellett a szabad

329 Salusinszky Gyula látta el az Est Lapok védelmét az 1921-ben kirobbant, úgynevezett ál-Az Est ügyben. Az ügyről bővebben: Lengyel 2007: 106-122.

330 Sebestyén Arnold (1883, Kalocsa-1930, Budapest.) Jogi végzettségű újságíró, laptulajdonos. Alapítástól, 1910-től az Est lapok kiadó hivatal igazgatója, majd az Est lapok vállalat igazgatója. menedzser típus, lapterjesztés, hirdetések. Miklós Andor munkatársa és egyben sógora. 1925-ben a Pesti Naplónál dolgozott.

331 Miklós Andor (1880, Budapest-1933, Budapest) újságíró, lapszerkesztő, üzletember. A századforduló táján több lapnál is dolgozott, míg végül 1910-ben megalapította az Est-et. Az I. világháború alatt megvásárolta az Athenaeum Nyomda Rt.-t. 1920-ban érdekeltiségébe került a Magyarország és a Pesti Napló is. Az 1920-as években az Est-konzern az egyik legnagyobb és legbefolyásosabb üzleti vállalkozásnak számított.

332 Az Est 1923. december 21. Magyarország 1923. december 22.

333 MNL VeML XI.46.c.aa.I.29.tétel.

334 MNL VeML XI.46.c.aa.I.3.tétel. Az 1924. november 18.-án tartott végrehajtóbizottsági ülés jegyzőkönyve.

kereskedelmet támogató Cobden vezetése mellett szintén aktív tagja volt a Rainprecht Antal nevével fémjelzett Páneurópai Mozgalomnak.

Bár Rainprecht nem kapott pozíciót a vállalat vezetőségében, de részvényesként a cég iratanyagában többször felbukkan a neve. Farkasházy Jenő barátjaként került a részvényesek közé, de emellett is jó befektetést látott az új vállalkozási formában. Ezt bizonyítják részvényvásárlásai valamint egy alapanyag-lelőhely beruházási terve is. 1920-ban azzal az ötlettel kereste fel Farkasházyt, hogy az import alapanyag függőség csökkentése érdekében, egy új, közeli alapanyag-lelőhely feltárásának tervét javasolja. Ennek előkészítésébe gyakorlott szakértőként sikerült bevonnia Farkasházyt. Azonban hamar kiderült, hogy a Zirc mellett tervezett befektetés a területen végzett próbafeltárások alapján nem alkalmas porcelángyártásra, ezért Rainprecht lemondott tervéről.³³⁵ Rainprecht terve nem számított egyedinek. Mivel a hazai porcelánipar, különösen a közös piac megszűnése után még inkább importfüggő lett, ezért az ágazat képviselői, tőkével rendelkező befektetők megnyerésével több helyen is végeztek alapanyag-kereső geológiai feltárásokat, meglehetősen kevés sikerrel.

Herend újjászervezése nagy visszhangot kapott, emiatt számos magánszemély és befektetői csoport látott benne fantáziát vagy remélt együttműködést. 1923 szeptemberében például Adorján Emil, a nagyváradi Fekete Sas és Zöldfa Szálloda és Vigadó Rt. valamint számos iparvállalat és hitelintézet tulajdonosa azzal kereste meg Farkasházy Zsigmond igazgatósági tagot, hogy Herend és karlsbadi gyárosok közreműködésével egy porcelángyárat alapítsanak Váradon. Indoklása szerint az új romániai piacon nincs olyan gyártó, aki minőségi porcelánokat készítené, és ezt az űrt tölthetné be a leendő vállalkozás.³³⁶ Miután a herendi részvénytársaság vezetősége megtárgyalta az ajánlatot, úgy vélték, bár az ötlet a romániai piac ellátatlansága miatt valóban indokolt, egyelőre csak az részvénytársaság beindításával és működtetésével kívánnak foglalkozni.³³⁷

335 MNL VeML XI.46.c.aa.10.tétel.

336 Szűts 2013.188-192.

337 MNL VeML XI.46.c.ee.38.tétel.

IV/2. A hétköznapi működés jellegzetességei

Az alapítást követően hivatalosan is megkezdődhetett a kisszámú részvénytörédek elhelyezése az ismerősök, családtagok és a nagyközönség körében.³³⁸ Az első részvénytörédek természetesen már az alakuló közgyűlés előtt gazdára találtak, egyrészt a tagok, másrészt pedig hozzájuk közel álló személyek között.³³⁹ Néhány hét után azonban érzékelhetővé vált, hogy a vártnál jóval többen érdeklődnek e befektetés iránt.³⁴⁰

Jól látható, hogy a részvényesek, azaz a tulajdonosok többsége a vállalat irányításában is részt vett. A századfordulón ezek a pozíciók sem váltak el teljesen, hiszen az 1875. évi kereskedelmi törvény többek között kikötötte, hogy az igazgatósági és felügyelőbizottsági tagoknak részvényekkel kellett rendelkezni.³⁴¹ Azaz az vállalatvezetők egyben tulajdonosok is kellett, hogy legyenek. Herend esetében ez abszolút megfigyelhető.

A részvények 51%-a a gyártulajdonos Farkasházy Jenőnél maradt, a többi a pedig a vezetőségi tagok és elenyésző részben a kisművészesek között oszlott meg. Az új összetételű vállalkozás vezér- majd művészeti igazgatója Farkasházy Jenő maradt, akinek biztosították azon jogát is, hogy művészeti vezetés terén utódját ő maga választhassa majd meg.

Az immár részvénytársasági formában működő porcelángyárban a vezetői szerepek decentralizálása miatt hamar csökkent Farkasházy Jenő befolyása. Különösen azután, hogy 1923 novemberében az igazgatóság egyhangúlag elfogadta Gulden Gyula kereskedelmi igazgatóvá való kinevezését.³⁴² Az alig 24 esztendőes Gulden fontos szerephez jutott, hiszen nemcsak az értékesítést, hanem a beszerzést irányította. Ahogy a későbbiekben látni fogjuk, személyében megjelenik a vállalat történetben használt, menedzser-vállalatvezető típusa.³⁴³ Farkasházy és az ifjú Gulden kapcsolata nem volt felhőtlen, egyrészt a két telephely közötti

338 Farkasházy Jenő családtagjai körében is helyezték el részvényeket, ezt bizonyítja unokaöccsének, a katalán FC Barcelona edzőjének, Pozsonyi Imrének, későbbi igazgatósági tagnak levele, aki hálásan köszöni, hogy gondolt édesanyjára is. HPM 14.

339 1923. július 21.-én, három nappal az alakuló közgyűlés előtt készült egy okirat a részvényjegyzőkről. E szerint Farkasházy Jenő 1 millió darabot, 400 millió korona névértékben, Pálmay Lajos és Fischer Ödön 50-50 ezer darabot, 20-20 millió összértékben. 10 ezer darabot, 4 millió korona értékben dr. Bartók Albert, bankigazgató, (Hermes Magyar Általános Váltóüzlet Rt.) Szécsi Károly a Mobil Bank Rt. igazgatója, dr. Fittler Dezső ügyvéd, Pór Ervin a Mobil Bank Rt. főtitkárja, dr. Farkasházy Zsigmond, dr. Fónagy Aladár, dr. Schreiber Endre, dr. Várady Gábor, dr. Fónagy Lajos ügyvéd, dr. Leopold Béla orvos és dr. Szabó Sándor valamint 5 ezer darabot 2 millió korona értékben Helvey Elek gyáros in: MNL VeML XI.46.c.aa.10.tétel. 1923.

340 A Mobil Bank Rt. igazgatójának, Fónagy Aladárnak levele Farkasházy Jenőhöz. MNL VeML XI.46.c.dd.13. 1923.

341 Klement 2012: 109.

342 MNL VeML XI.46.c.aa.1.tétel. 1923.

343 Ilyen volt például a 20. század első felének meghatározó nagyvállalkozója, Buday-Goldberger Leó. in: Guba Ildikó: A halál nem program. Buday-Goldberger Leó élete. Budapest, 2015.

távolság okozta kommunikációs nehézségek, másrészt a kellően körül nem határolt feladatkörök és eltérő mentalitásuk miatt.

Az elmúlt esztendőik bizonytalanságai hatására időről-időre bezárkózó és egyre inkább bizalmatlanabbá váló idős művész vélt vagy valós tévesztését meglehetősen nehezen viselte. Több mint huszonöt év önálló vezetés után természetesen nem lehetett könnyű megszokni, hogy ötleteiről, terveiről, döntéseiről és a gyár működéséről az igazgatóság tagjaival egyeztessen. Farkasházy művészeti igazgatóként is igyekezett mindenről tudomást szerezni, azonban a fővárosban folyó gazdasági ügyekbe egyre kevésbé látott bele. Ezt érzékelve legalább a gyár működését megpróbálta személyes ellenőrzése alatt tartani, gyakori európai utazásai miatt azonban erre sem jutott elég ideje. Ilyenkor a gyárban történekről napi jelentést kért az 1924 tavasza óta a vállalatnál alkalmazott unokaöccsétől, György István mérnöktől.³⁴⁴ A feszültséggel járó hétköznapi és pozícióvesztése ellenére sem merült fel benne, hogy visszavonuljon.

Farkasházy kiváló európai kapcsolatai révén a korábbi évtizedek alatt széles érdeklődői, megrendelői körrel került kapcsolatba - elsősorban Franciaországban-, akikre természetesen az új részvénytársaság is számított. 1923 őszétől azonban egyre több esetben okozott problémát számára, hogy a megrendelések már nemcsak rajta keresztül, hanem a kereskedelmi igazgatón, vagy más igazgatósági tagokon keresztül érkeztek. A részvénytársaság működési elvei szerint a korábbi gyakorlattal ellentétben minden tranzakciót dokumentálni kellett, az eladásokat pedig számlákkal igazolni. Farkasházy számára, különösen, ha régi barátairól, üzletfeleiről volt szó mindez egyszerűen megoldhatatlannak tűnt. Emiatt az első néhány évben bizonyos porcelántárgyak továbbra is a protokollt megkerülve, informális úton jutottak el a vásárlókhoz.

A részvénytársaság alapítói a hagyományok és szakmai alapelvek figyelembevételével egyetértettek abban, hogy a világpiacon csak egy lényegesen hatékonyabb üzletpolitikával és a minőség következetes szem előtt tartásával lehet sikereket elérni. A részvénytársaság igazgatósága a megalakulást követő évben részletes vizsgálatot végzett Herenden, hogy felmérje a potenciális lehetőségeket.³⁴⁵

A könyvvizsgáló által készített feljegyzés szerint az alapító közgyűlés óta eltelt időszakban kilenc nagyobb megrendelés érkezett, együttesen közel kétezer darab porcelánra.

344 György István (Grün Izidor) 1899-ban született Marosvásárhelyen. 1920 és 1923 között a jó hírű brno-i Német Technikai Főiskolán (Deutsche Technische Hochschule, Brünn) tanult, ahol vegyész-mérnöki képesítést szerzett. Nagybátyja, Farkasházy Jenő ösztönzésére 1924. március 1-én került a gyárhoz, ahol előbb üzemvezető mérnöki, majd rokona halálát követően 1931-ig a műszaki igazgatói feladatokat látta el.

345 MNL VeML XI.46.c.bb.I. 4. tétel.

Ezeknek a 70%-a fehéráruban már el is készült, azonban festékhiány miatt a munkafolyamat egy ideig nem tudott tovább haladni. Az elkészült számítás szerint nyolc festő ezt a mennyiséget közel fél év alatt tudná teljesíteni, így optimális esetben 1924 nyarára már jelentősebb bevételre is számíthatna a társaság. A könyvvizsgáló emellett javasolta, hogy az átlátható gazdálkodás érdekében érdemes lenne a fővárosban egy olyan irodát létesíteni, ahol az értékesítéssel kapcsolatos ügyeket központilag intézhetnék. A budapesti képviselő ötlete, ahogy az előző fejezetben már láttuk, nem számított újdonságnak. Várady Gábor már az 1921-ben végzett helyszíni szemléje során, külföldi tapasztalataira és gazdasági előirányzataira hivatkozva is úgy vélte, mindenképpen szükség lenne egy hivatalos képviselőre a fővárosban. Ez az alapítást követő évben meg is valósult.

IV/3. Az első esztendő: Munkásélet Herenden 1923-1926

A Tanácsköztársaság bukását követő hónapok hétköznapijaival kapcsolatban meglehetősen hiányosak a forrásaink. Annyi azonban biztos, hogy Farkasházy a nehéz pénzügyi helyzet és az alapanyaghiány ellenére megpróbálta a termelést, legalább a még raktáron lévő fehér porcelánok festésével biztosítani. Az 1920-as esztendő első felében átlagban 20-30 munkást, főként festőt alkalmazott a gyárban. Mivel azonban hiányoztak az állandó megrendelések, ez a szám folyamatosan ingadozott.

Miután 1923 júliusában cégbírói bejegyzésbe került a Herendi Porcelángyár Rt., hivatalosan is megkezdődhetett a megújított vállalati forma működése. Bár egy közel száz esztendő vállalkozásról volt szó, az igazgatótanácsnak és a vezérigazgatónak az új vállalati struktúra illetve a makrogazdasági változások miatt szinte az alapoktól kellett kezdeni a munkát. A részvénytársaság megalapításának pillanatában érdekes módon nem a tőkefedezet, hanem a szakképzett munkaerő hiánya jelentette a legnagyobb problémát. A régi alkalmazottak egy része ugyanis a magasabb bért ígérő Nagy Jenő házában dolgozott, vagy éppen Farkasházy megbízottjaival tárgyalt a megfelelő munkabékekről.

A herendi munkások elpártolása komoly feszültségeket okozott, ezt csak fokozta, hogy e kiélezett helyzetben Farkasházy többször tárgyalni sem volt hajlandó a munkavállalókkal. Annak ellenére sem, hogy munkások nélkül a működést veszélyeztette. Büszkeségével szemben azonban a főrészvényesek és igazgatósági tagok valamint a külvilág felé bizonyítania kellett rátermettségét, szavahihetőségét. Ezt a feloldhatatlannak tűnő

ellentmondást ügyvédei segítségével oldotta meg. Különös a veszprémi Horváth Béla ügyvéd közvetített jó érzékkel a felek között. Az ügyvéd ugyanis úgy vélte, a helyi munkásokkal való feszült viszony azt a veszélyt hordozhatja magában, hogy a munkaerőhiányról ellenfelek tudomást szereznek, és a frissen alakult részvénytársaság ellen még erőteljesebb lejárató kampányba kezdenek.

A kialakult feszült viszonyt csak fokozta, hogy Farkasházy Jenő már az első világháborút követően megfogalmazta: a gyár fejlesztéséhez nagy szakértelemmel rendelkező külföldi szakemberekre lenne szükség. Erre az adott közép-európai foglalkozási mutatók alapján lehetőség mutatkozott, hiszen az 1918 és 1922 közötti politikai és gazdasági bizonytalanság miatt a német- és a cseh porcelániparban is folyamatosan nőtt a munkanélküliség. A hazai szakma fóruma, a Magyar Üveg- és Agyagújság ezekben az években rendszeresen beszámolt a csehországi porcelánipar problémáiról, így az 1922-1923-ban kibontakozó sztrájkokról, a három-négy napos munkahetekről valamint az egyik legnagyobb, több ezer főt foglalkoztató altrohlaui gyár esetleges bezárásának híreről.³⁴⁶

A porcelángyártás korábbi központjának számító Karlsbad környéki, időközben Csehszlovákiához került valamint a német területeken is az 1920-as évek első harmadában rendkívül visszafogott termelés folyt csupán, ami komoly munkanélküliséghez vezetett.³⁴⁷

A bizonytalan csehszlovákiai helyzetet jól érzékelteti, hogy már 1921-től képzett, nagy tapasztalattal rendelkező német nemzetiségű festők és korongozók érdeklődtek a herendi munkavállalás lehetőségeiről. Emiatt a magyar porcelángyár akár válogathatott is a külföldi szakemberek között.

A háborút követő közép-európai békerendszerek egy jól működő gazdasági struktúrát vágtak ketté, hiszen az alapanyag-lelőhelyek, a gyárak valamint a fő megrendelői körök a határ két oldalára kerültek. Németországban és Csehszlovákiában még 1923-ban is gyakori jelenség számított, hogy a munkavállalók akár több hónapon keresztül csak heti három-négy napot dolgoztak, és természetesen fizetésük is lényegesen elmaradt a korábbi évekéthől. Ezek után nem meglepő, ha a rendszeres munkát, ellátást valamint jó fizetést ígérő, a szakmában jegyzett Herendi Porcelángyár vonzó lehetőségnek tűnt számukra. Csak összehasonlítás képen érdemes megjegyezni, hogy 1923 második félévében a német munkások otthon átlag 10 ezer

346 Magyar Üveg- és Agyagújság 1922.V.1.; 1922.X.1.

347 A Keramische Rundschau hirdetési oldalain 1920 és 1922 között elsősorban az álláskeresőket, 1924-től viszont már az álláskínálókat is megszorították.

koronát kaptak hetente, míg Herenden ennek több, mint dupláját.³⁴⁸ A német fizetés ekkor nagyjából két fő számára heti két Budapest–Herend retúr vonatútra lett volna elegendő.

A jobb fizetés és a rendezettnek tűnő körülmények miatt több német mesterember is szerencsét próbált Magyarországon. Többségük azonban - különösen a családostól - rövid idő múlva távoztak. Ennek ellenére 1923 őszétől több tucat külföldi munkás fordult meg a gyárban és vállalt munkát hosszabb-rövidebb időre.

A magyar gyár egyrészt szaklapokban, másrészt ottani partnereinek keresztül keresett munkavállalókat. Az igazgatóság felhatalmazásával Farkasházy Jenő tárgyalt a jelentkezőkkel Karlsbadban (Karlovy Vary) és Drezdában. Amennyiben nem tudott kiutazni, akkor Herend régi üzletfele, a karlsbadi Ludwig Bendl volt felhatalmazva a kapcsolatfelvétellel. Miután a munkáltató és munkavállaló megegyezett az utazást és a vízum kérdését ugyancsak Bendlrel kellett intézni.³⁴⁹ Sőt, sok esetben ő biztosította számukra az utazáshoz és az utazási okmányokhoz szükséges előleget, amelyet aztán a heti bérekből később levontak és visszautaltak számára.³⁵⁰

A jelentkezők többsége, harminc-negyven év közötti, családostól, jó referenciákkal rendelkező, korábban átlagosan három-öt gyárban már megfordult szakember volt. 1923 ősze és 1925 nyara között mintegy negyven német származású, német vagy csehszlovák állampolgár dolgozott hosszabb-rövidebb ideig Herenden.³⁵¹

A magyarországi munkaerő toborzás, annak ellenére, hogy a német ágazatban ez érzékelhető változást elvben nem okozhatott volna, felkeltette a Német Porcelánmunkások Szervezetének figyelmét is. 1924 januárjában az egyik berlini szaklapban a szörnyűnek vélt herendi és általában a magyarországi állapotokról írtak, óva intve olvasóikat a munkavállalástól.³⁵² Ez azonban nem befolyásolta a munkát kereső szakmunkások elhatározását, hiszen Farkasházy alig két héttel később Karlsbadban így jellemezte a helyzetet. *„munkás, festő munka nélkül százával van...”*³⁵³ Valóban, a következő hónapokban hasonló mennyiségben érkeztek önéletrajzok és megkeresések Németországból és Csehszlovákiából.

348 MNL VeML XI.46.c.aa. I. 31. tétel. 1923.

349 Miután 1896-ban Farkasházy Jenő tulajdonába került a gyár, azonnal felvette a kapcsolatot a karlsbadi céggel. Ludwig Bendl a következő évtizedekben egyik legmegbízhatóbb alapanyag szállítója lett a Herendi Porcelángyárnak.

350 MNL VeML XI.46.c.ff.20.tétel.

351 Egy 1925. május 15.-én kelt, a belügyminisztérium számára küldött jelentés szerint ezekben a hetekben 12 német és 9 csehszlovák állampolgárságú szakember, elsősorban festő állt a porcelángyár alkalmazásában. MNL VeML XI.46.c.ff. 20.tétel.

352 Die Ameise 1924. január 19.

353 MNL VeML XI.46.c.aa.31.tétel.

Farkasházy Jenő igyekezett a vendégmunkások számára a legjobb körülményeket biztosítani, és figyelemmel lenni problémáikra. A vendégmunkások számára jól felszerelt lakásokat építtetett, mindenekelőtt azért, hogy munkaidejükben kizárólag a művészi munkára kelljen koncentrálniuk. Emellett szabadidejük tartalmas eltöltéséhez is megpróbált hozzájárulni, 1924 januárjában például egy zongorát vásároltatott számukra.³⁵⁴

Ez év márciusában komoly nyugtalanság támadt a vendégmunkások között a korona inflálódása miatt, ezért 20%-os béremelést és fizetésük német koronában való hazautalását kérték.³⁵⁵ Ekkor még a kérést teljesíteni tudták, azonban a pénzügyi mutatók romlása miatt erre később már nem volt lehetőség. Várady Gábor egy év múlva, visszagondolva ezekre a csőd közeli hónapokra, már komoly hibának gondolta engedményüket. *„Az iparvállalatok, ahogy mi is számolva a korona romlásával és a megélhetés nehézségeivel az alkalmazottaiknak fizetését fokként emelték, azonban tetszésük szerint, főképpen pedig kasszájukhoz mérten. Erre szabály nem volt. Ahány iparvállalat volt, annyiféle mértékben alkalmazta ezt. A TÉBE igyekezett a munkásfizetéseket kontrollálni.*³⁵⁶

A termelésben megbízható teljesítményt nyújtó külföldi szakemberek jelenléte állandó ügyintézkést igényelt. A magyar belügyminisztérium felé például havi jelentéseket kellett küldeni róluk, emellett fél éves gyakorisággal kérelmezni kellett tartózkodási engedélyük meghosszabbítását. Emellett a munkavállaló országa is rendszeresen érdeklődött a magyar külügyminisztériumon keresztül állampolgárai felől.³⁵⁷ 1925 januárjában például a csehszlovák követség utasítására a katonai szolgálat elhalasztását kérő állampolgároknak többször is személyesen kellett megjelenniük a budapesti külképviseleten.³⁵⁸

A vendégmunkások jelenléte nemcsak adminisztrációs, hanem pénzügyi szempontból is egyre nagyobb nehézséget és feszültséget okozott. Olyannyira, hogy a végrehajtó-bizottság 1925 áprilisában a kialakult pénzügyi nehézségekre hivatkozva javasolta az ekkor alkalmazásban álló húsz külföldi állampolgár elbocsátását. Ez év nyarán négy személy kivételével távoztak a német szakmunkások Herendről.

Miközben Farkasházy Jenő külföldről toborzott szakembereket, addig barátai és üzlettársai, Várady Gábor és Horváth Béla azon dolgoztak, hogy a régi herendi mesteremberek ismét nagyapáik műhelyeiben dolgozhassanak. A két ügyvéd üzleti és szociális érzékének köszönhetően 1923 őszén hosszas egyeztetéseket követően sikerült Nagy

354 MNL VeML XI.46c.aa. I. 31. tétel. 1924.

355 MNL VeML. XI.46.c.aa.3.tétel.

356 MNL VeML XI.46.c.bb.I.4.tétel.

357 MNL VeML XI.46.c.aa.III.2.

358 MNL VeML XI.46.c.aa.31.tétel.

Jenőtől visszacsábítani a munkások nagy részét. Munkájuknak köszönhetően immár teljes kapacitással folytatódhatott a termelés. Sőt, a helybéli munkavállalókkal történt tárgyalásaik olyannyira sikeresnek bizonyultak, hogy a munkaerőhiányt felváltotta a túljelentkezés és az igazgatóság a többi belföldi pályázót is ide számítva, immár válogathatott az érdeklődők között. „*Naponként érkeznek ajánlatok elsőrangú korongosoktól és festőktől. Ha ezeket mind felfogadnánk, akkor száz lakás sem lenne elég.*”³⁵⁹

Az igazgatóságban már a kezdetektől komoly vita alakult arról, érdemes-e munkáslakásokat építeni Herenden vagy inkább a festő műhelyet kellene a fővárosba költöztetni. A gyári lakások mellett szólt, hogy a beruházások már a részvénytársaság létrejötte előtt elkezdődtek, így célszerűbbnek tűnt azokat befejezni és pénzügyi kondícióktól függően folytatni. Az infláció miatt azonban a költségek folyamatosan nőttek, így 1923 decemberében a felügyelőbizottság sokkal szigorúbb racionalizálást javasolt az építkezéssel kapcsolatban.³⁶⁰ Mivel egy fővárosi festőműhely létesítéséhez még több pénzre lett volna szükség, ezért 1924-ben - igaz módosított költségekkel - a herendi, már félkész munkáslakások befejezése mellett döntöttek. Természetesen a megkezdett építkezések folytatásához is jelentős forrásra volt szükség, ennek előteremtését a két alapító banktól valamint a beinduló gyártásból eredő porcelántárgyak értékesítéséből remélhették.

A pénzügyi stabilitás sérülékenysége azonban komoly hatással volt az értékesítésre, azon keresztül pedig az alkalmazotti létszámra.

A hivatalos statisztikák szerint az első csonka évben harminc, míg 1924 folyamán már átlagosan hetven munkás dolgozott a porcelángyárban.³⁶¹ Többségük már korábban is alkalmazásban állt és Herendről vagy a környékbeli falvakból, elsősorban Bándról, Márkóról és Szentgálról származott, míg kisebb részük már említett vendégmunkás volt.

A termelést, már a porcelángyártás megkezdésétől nagyban befolyásolták, hogy a környékbeli munkások, kétlakiak lévén a mezőgazdasági munkák idején, akár több hétig is távol maradtak.³⁶² Ez, különösen a századfordulótól a folyamatban lévő megrendelések gyártásánál komoly kiesést jelentett. Részben ennek ellensúlyozására is támogatta a német vendégmunkások szerződtetését Farkasházy Jenő. A kétlakiság a következő években is

359 MNL VeML XI.46.c.bb. 9. tétel.

360 MNL VeML XI.46.c.aa.I.2.tétel.

361 MNL VeML XI.46.c.ee.10.tétel.

362 „A festők és korongosok annyian aratnak, hogy szabadságolásra absolute nincs szükség, sőt kérdéses, hogy az elvállalt terminusrendeléseket időre szállíthatjuk-e. Épp ezért, mint már tegnap is írtam rendelést augusztus elejéig terminusra ne vállalj.”MNL VeML XI.46.c.aa.I.33.tétel. 1930. július 3. György István műszaki igazgató levele Farkasházy Jenőnek.

állandó probléma maradt, ennek optimalizálására a vállalatvezetés hol kötelező szabadságolást rendelt el, hol erre az időszakra minimalizálta a termelést.

IV/4. Farkasházy Jenő és a vállalatvezetés kapcsolata

A részvénytársaság megalapításával egy új működési forma vette kezdetét. A vállalatvezetés a többségi tulajdonosra bízta a herendi gyár művészeti irányítását és kiterjedt nemzetközi kapcsolatainak és elismertségének ismeretében kezdetben az export ügyek intézését is. Ennek következtében Farkasházy Jenő, a halálát megelőző három évben folyamatosan úton volt Bécs, Karlsbad és Drezda között. Ebben a helyzetben nem is az utazás, hanem az otthon hagyott gyár valamint a vállalat pénzügyi helyzete okozta számára a legfőbb feszültséget. Több levelében mély őszinteséggel vallott arról, hogy a napjai végén milyen idegi fáradtsággal tér nyugovóra. *„Az egész utam idegesen folyt le, kedden Baselben voltam, szerda reggel ide [Párizs] megérkeztem... Sokkal idegesebb vagyok, mintsem képes lennék oldalakat írni itteni sikeres működésemről.*³⁶³ *„...az Ön tegnapi levele annyira hatott idegeimre, hogy azok hamarosan fel fogják adni a szolgálatot.”*³⁶⁴ Mindezek ellenére egészen haláláig töretlen maradt munkakedve. Kezdeti hatalmas lelkesedéséről Gulden Gyula ügyvezető igazgatónak küldött levelei is tanúskodnak. *„Vasárnap is csomagoltatok úgy, hogy holnap reggel expediáltatok 9 ládát... ha az áru már mind elment Bpestre, akkor kezdem a külföldi megrendeléseket expediálni.”*³⁶⁵ *„Most vasárnap este iszonyú fáradtan megérkeztem és miután holnap reggel már nagyon sok dolgom lesz...”*³⁶⁶ *„Alig bírok a lábamon állni, oly fáradt vagyok. Most 4 óra, és még nem ebédeltem. Egész nap tárgyaltam két Rotschilddal...”*³⁶⁷

Az 1925-ös esztendő még több utazást hozott, azonban romló egészségi állapota miatt szakmai útjai mellé most már kénytelen volt néhány napos pihenőket is beiktatni.³⁶⁸

Gyakori távollétei egyik következménye az lett, hogy a részvénytársaság igazgatósági és közgyűlési üléseit, a többi tag sűrű elfoglaltságaihoz is alkalmazkodva, rendkívül nehéz volt

363 MNL VeML XI.46c.aa. I. 31. tétel. 1924.

364 MNL VeML XI.46c.aa. I. 31. tétel. 1925.

365 MNL VeML XI.46.c.aa. I. 31. tétel. 1923.

366 MNL VeML XI.46.c.aa. I. 31. tétel. 1923.

367 MNL VeML XI.46c.aa. I. 31. tétel. 1924.

368 Augusztusban Prágába és Karlsbadba menet St. Joachimstalba, majd onnét a Salzburg melletti Bad Gasteinbe utazott néhány napra. A hónap végén pedig unokatestvérével, Farkasházy Zsigmonddal Bad Kissingenben találkozott, hogy néhány napos ittlétet követően immár együtt indulhassanak tovább Párizsba.

megszervezni. A második közgyűlést végül hosszú egyeztetések után csak 1924. július 12-én tudták megtartani. Az eltelt egy évben személyi változások is történtek, a vezérigazgató javaslatára Horn Emil párizsi nagykereskedőt bevásztották az igazgatóságba. A francia kereskedőt a századfordulótól bizonyosan ismerte Farkasházy, aki a két ország közötti kereskedelmi kapcsolatok egyik alakítója volt.

Az első (csonka) év vezetőségi beszámolóiból kitűnik, hogy e néhány hónap alatt a vállalkozás némi tiszta nyereséget is termelt, amivel a vezetőség feltétlenül elégedett lehetett.³⁶⁹ Az ügyvezető beszámolója alapján a kezdés reménykeltő volt, bár az érintettek tisztában voltak vele, hogy a porcelánszakmában ez semmiféle garanciát nem jelent.

Az első teljes üzleti év eredményeiről egy 1925-ben kelt, a pénzügyminisztériumnak benyújtott iratból tájékozódhatunk.³⁷⁰ Eszerint sikerült e rövid idő alatt modern gyárrá fejleszteni Herendet, hiszen minden kemencét felújítottak, új kályhát rakattak, a fővárosban mintatárat alapítottak, és új munkáslakásokat is építettek. Az igazgatóságban helyet foglaló gazdasági és művészeti szakembereknek köszönhetően a gyár termelőképessége 1922-höz képest ötszörösére növekedett, így ekkor elérte az évi 500 ezer aranykorona forgalmat.

Ez azonban nem jelentett egyértelmű sikert, hiszen az elhúzódó hazai pénzügyi nehézségek miatt a várt belföldi megrendelések elmaradtak, és csak a lassan beinduló exportból származtak jelentősebb bevételek. Az előirányzott forgótőkét így nem sikerült gyarapítani, emiatt nagy kamatteherrel terhelt banki kölcsönöket voltak kénytelenek felvenni. Az adósságszpiráltól tartva a vállalatvezetés az európai, különösen a francia és belga piacon elért sikereire hivatkozva 500 millió korona értékű, három év alatt törlesztendő állami hitelért folyamodott a Magyar Királyi Pénzügyminisztériumhoz. Ezt azonban többszöri egyeztetések és garanciák ellenére sem sikerült megkapniuk.

IV/5. Az ügyvezető igazgató, Gulden Gyula

Az első esztendőben a napi ügyintézéseknél folyamatos problémát jelentettek a kettős vezetési struktúra valamint az igazgatótanácson belül, különösen a végrehajtó-bizottságban tapasztalható ellentétek.³⁷¹ Előbb csak észrevételek, majd viták formájában már 1923

369 MNL VeML XI.46.c.aa. I.2. tétel. 1924.

370 MNL VeML XI.46.c.aa. 12. tétel. Beszámoló a gyár első két évének eredményeiről. 1925.

371 1923. július 24.-én megtartott alakuló igazgatósági ülésen a végrehajtó bizottság tagjainak, - újabb igazgatósági tagok megválasztásáig- Farkasházy Jenőt, Farkasházy Zsigmondot, Fischer Ödönt, Fónagy

decemberében elhangzottak kritikák a herendi építkezések bizonytalansága és az ebből fakadó termelés kiesés miatt.³⁷² Mivel a két hitelező pénzintézetnél a megállapított és rendelkezésre álló kereteket már 1924 januárjában elhasználták, ezért Gulden Gyula és az igazgatóság tagjai, közülük is elsősorban Héderváry Lehel megpróbált újabb forrásokat felkutatni.³⁷³

Az ügyintézési feladatok arra az ifjú Gulden Gyulára hárultak, akinek csak néhány év tapasztalata volt a gazdasági életben. Ez azt jelentette, hogy a kereskedelmi feladatok mellett a teljes igazgatás kézben tartása - amely más, nagyobb vállalkozásoknál több személy között oszlott meg - rá nehezedett.³⁷⁴

Az ekkor 25 esztendőes Guldennek, annak ellenére, hogy két évet a Fővárosi Gázművek Rt.-nél valamint néhány hónapot a pesti tőzsdén is eltöltött, aligha lehettek komoly tapasztalatai a menedzsmentről. Helyzetét nehezítette kezdeti bizonytalan státusza, hiszen bár a vezetés elismerte, a vezérigazgató és többségi részvénytulajdonos, Farkasházy Jenő vitás kérdésekben rendre kritikákat fogalmazott meg vele szemben. Emiatt ahogy arra már kitértem, gyakoriak voltak a nézeteltérések közöttük. Ezt csak tetézte, hogy fiatal és energikus személyisége nagyon különbözött az öreg, betegeskedő és kiszámíthatatlan hangulatú Farkasházy Jenőétől.

Ahogy Farkasházy Jenő, úgy az ügyvezető igazgató esetében is fontos megvizsgálni családi hátterét, személyes és szakmai kapcsolatait, kötıdéseit.³⁷⁵ Gulden Gyula 1898. szeptember 10-én született Budapesten. Apja, a bajor származású Julius Gulden 1872-ben érkezett Magyarországra, hogy a Ganz és Társa Rt. mérnöke legyen. A következő két és fél évtizedben előbb főmérnöke, majd igazgató-helyettese lett a gyárnak és meghatározó személyisége a Ganz társadalmának és a budai német közösségnek.

Gulden Gyula, apja második házasságából született, így két édes lánytestvére mellett négy idősebb fiú féltestvére is volt. Alig múlt egy éves, amikor apja, Julius Gulden elhunyt. Angol származású édesanyjával és két lánytestvérével Budán maradtak, ahol a II. Kerületi Királyi Egyetemi Katolikus Gimnáziumban végezte tanulmányait. Családja révén a budai német közösség mellett, több, a korszakban közismertnek számító személyiség házában is otthonosan mozgott. Kisgyermekkorától állandó vendége volt a Hubay és a Gerbeaud

Aladárt, Héderváry Lehelt, Pálmai Lajost, Salusinszky Gyulát és Várady Gábort jelölte. Később Gulden Gyula ügyvezető igazgató is tag lett.

372 MNL VeML XI.46.c.aa.I.3.tétel. 1923. december 15.

373 A Végrehajtó Bizottság 1924. január 19-én tartott ülésén megállapította, hogy a Mobil Banknál rendelkezésre álló kölcsönösszeg kimerült, így 100 millió korona lehívását határozták el.

374 Rajty 1943: 206.

375 Gulden Gyula részletes életrajzát, szakmai és családi kötıdéseit lásd: Szűts 2015.

palotának, aminek köszönhetően már itt megismerhette számos, befolyásos családból származó kortársát.

1916-ban, 17 és fél évesen anyja aggodalmai ellenére bevonult a 18. császári és királyi ágyúszerezhöz,³⁷⁶ és egyből Galíciába vezényelték.³⁷⁷ 1917-ben a Bruszilov-offenzíva során megsebesült, majd gyógykezelésre Prágába szállították. 1917 végén visszatért ezredéhez, ami ekkor már az olasz fronton a Piave folyó mentén állomásozott.³⁷⁸ Önéletrajzában részletesen ír az itteni eseményekről is, majd a háborús élményeket lezárandó megjegyzi, hogy hét kitüntetéssel és egy sebesüléssel térhetett haza.³⁷⁹

Gulden 1918 őszén érkezett vissza Budapestre, családja azonban ekkor is Prágában tartózkodott. A menekültekkel, hazatérő katonákkal teli Budapesten megpróbált magának lakást keríteni, de nem járt sikerrel. Így elfogadta a Hubay család meghívását, és a Margit rakparton lévő Hubay-palotába költözött. Visszaemlékezése szerint házasságkötéséig, tehát majd nyolc esztendőn keresztül élt itt.

A Tanácsköztársaság alatt rövid ideig ő is Herenden bujkált, ahol erőszakkal besorozták a Vörös Hadseregbe. 1919 augusztusában térhetett csak vissza Budapestre, ahol folytatta jogi tanulmányait és beiratkozott a kereskedelmi akadémia rövid képzésére is. A kereskedelmi akadémián frissen végzett Gulden Gyula 1920. május 20-án lépett be a Budapest Székesfővárosi Gázművek alkalmazottjai közé.³⁸⁰

1922 őszén kilépett a Gázművektől és a pesti tőzsdén vállalt munkát. A hazai pénzforgalom és üzleti élet központjának számító „city” egészen más életvezetési tempót követelt az addig a hagyományos hivatali munkát végző fiatalembertől. A kereskedelmi akadémiát végzett, több nyelven kitűnően beszélő Gulden számára a Gázművek irodai munkája nem lehetett komoly perspektíva. Alig hogy megjelent a city-ben, rokonával, Mechwart Hugóval részt vett a Salacz Bank megalapításában, amelynek igazgatóság tagjai közé választották.³⁸¹ Emellett rövid ideig egy iparvállalatnak, a Szénásy Módszerű Írófüzet és Papírneműgyár Rt.-nek is igazgatósági tagja lett.³⁸² Sőt, saját nevére és akkori lakhelyén, a

376 Köszönet Molnár Tibor zentai levéltárosnak a katonai egység felkutatásában nyújtott segítségért.

377 Gulden é.n. 5.

378 Gulden é.n. 16.

379 Gulden é.n. 26.

380 BFL XI.1507. 259.doboz.

381 Az 1920 szeptemberében Salacz Oszkár által alapított banküzletet, 25 millió korona betéti értékben vette át az új részvénytársaság tulajdonosi köre 1923. július 7-én. In: Fővárosi Értesítő 1924. január 24.98. A bank végül nem lett hosszú életű, hiszen már 1924 júniusában elhatározták felszámolását. Központi Értesítő, 1930. 8. 128.

382 Központi Értesítő 1929. 39. szám. 696.

Hubay-palota címen egy banküzletet is bejegyeztetett, amelyet herendi szerepvállalása miatt alig néhány hónap múlva meg is szüntetett.³⁸³

A tőzsdén, illetve hozzákapcsolódóan bankokban, különböző cégeknél folytatott üzleti tranzakciói az itt eltöltött majd egy esztendő alatt olyan új tapasztalatokat, kapcsolatot hoztak számára, amelyet a következő esztendőben tudott kamatoztatni. Kovács Sándor György néhány évvel korábban így írt a pesti city miliójéről. *„A fővárosi embernek nem kell útbaigazítás, hogy megtudja merre is van a pesti city. Bent van a város szívében, néhány utca az egész, itt húzódik meg, nem, itt büszkélkedik a pénz, itt van az igazi otthona.”*³⁸⁴

Jól látható, hogy Gulden Gyula fiatal kora ellenére tapasztalatokat szerzett egy fővárosi nagyvállalatnál és az üzleti élet központjában, a pesti cityben is. A munka mellett élénk társadalmi életet is élt. Családjának, különösen nála majd húsz évvel idősebb Róbert bátyjának köszönhetően a korszak legfontosabb társaságaiba is bejáratos volt. Gulden Róbert volt Hubay Jenő mellett például Rákosi Jenő háziorvosa is.³⁸⁵ Az 1923 őszén a vállalatához kerülő ifjú ügyvezető igazgató rendkívül széleskörű kapcsolati hálóval is rendelkezett.

IV/6. Vállalatirányítás az 1920-as évek első felében

Az 1924-es esztendőt az állandósult tökehiány, a növekvő adósságok valamint a lassan beinduló gyártás és a vártnál kisebb értékesítések jellemezték. Az igazgatóság tagjai közül elsősorban Héderváry Lehel és Gulden Gyula a csőd elkerülését, újabb kölcsönök felvételével, új befektetők felkutatásával illetve a bevételek azonnali adósságkezelésre való fordításával igyekeztek elhárítani. *„tegnap befolyt Balleroy csekkje, amelyet be is váltattam (7.900.000K) de nem a Hungáriánál, mert visszatartották volna...”*³⁸⁶ Ehhez hasonló levélváltások ezekben a hónapokban szinte mindennaposnak számítottak. Az a helyzet állt tehát elő, hogy a vállalat legsürgősebb tartozásait a befolyó kisebb összegekből – akár máshol felvett kölcsönökből - még a hitelező esetleges csődeljárási beadványa előtt megpróbálták rendezni.

Júniusban az igazgatóság a már említett 500 milliós kedvezményes hitel ügyében ezúttal a kereskedelemügyi minisztériumhoz fordult. Gulden Gyula az igazgatóság többségével

383 1923.február 24. dátummal jegyeztette be banküzletét, cégjegyzékszám: Cg 19438/1. és 25758/1. Lásd: Központi Értesítő, 1923.16. 455.

384 Kovács 1914: 5.

385 Szűts 2015: 25.

386 MNL VeML XI.46.c.aa.29.tétel. Gulden Gyula levele Héderváry Lehelhez. 1924. április 30.

szemben nem ebben a hitelben látta az egyetlen lehetőséget. Szerinte ugyanis, ha meg is kapják a hitelt, az állam egyes szerveinek ügymenetét ismerve olyan hosszadalmas procedúrával fog járni, amire rövidtávon nem lehet számítani.

A bizonytalanságot csak fokozta, hogy 1924 tavaszán a Lloyd Bank ellen felszámolás indult, ennek következtében a Herendi Porcelángyár Rt. egyrészt egyik legfőbb hitelezőjétől esett el, másrészt a felszámolás során az elmúlt két évben felvett hiteleinek törlesztése is szóba került. Ez utóbbi egy 1926 áprilisában készült kimutatás szerint, az adott napig 215 millió korona volt, amely 145 millió 820 ezer korona tőkefolyósításból és 69 millió 180 ezer, évi 18%-os alapon számított kamatból tevődött össze.³⁸⁷ Ekkora pénzügyösszegnek azonnali visszafizetése csődbe juttatta volna Herendet.

Az elmúlt évek pénzügyi nehézségei után még az is komoly problémát okozott, hogy a Lloyd Bank Rt. 1926 szeptemberében rövid egyeztetéseket követően végül nem 215, hanem 45 millió 910 korona összértékben tett feljelentést a Herendi Porcelángyár ellen.³⁸⁸ Két évig zajlott a per, amelynek végén a Budapesti Királyi Ítéltábla helybenhagyta az elsőfokú bírói ítéletet, és az alperest 3672 pengő 80 fillér tőkeösszeg valamint a perköltség megfizetésére kötelezte.³⁸⁹

Az ítélet természetesen csalódást okozott Herend számára, azonban az 1926-ban színre lépő a pénzügyi háttérrel biztosító intézmény valamint az időközben tapasztalható termelési és értékesítési konjunktúra miatt a kifizetendő összeg nem okozott érzékelhető likviditási problémát a büdzsében.

Az első évek nehézségei több összetevő egységes hatásának tudhatóak be. Először is kettős struktúrából adódó feszültségek, valamint a megfelelően le nem fektetett jogkörök illetve az ezekből adódó viszonylag lassú döntéshozatal egységesen nehezítették a folyamatos működést. Az igazgatás bizonytalansága szintén hatással volt az amúgy is érzékeny finansziális oldal egyensúlytalanságára. Bár a részvénytársaság alkalmazásában az induláshoz képest több, mint kétszer annyian, hetvenhatan dolgoztak és 1924 elejére a termelés is beindult, mégsem sikerült ezt gyarapodó, fekvő tőkeként értékesíteni, azaz a bevételi oldalt növelni. Ennek is természetesen több oka volt, egyrészt az európai porcelánpiac lassú visszarendeződése, azaz főként a német és cseh konkurencia újbóli megerősödése, másrészt Magyarország gazdaságának helyzete, az infláció és ismételten csak az igazgatás nehézkes működése.

387 MNL VeML XI.46.c.aa.III.8.tétel. A Lloyd Bank Rt. elleni per iratai. 1926. április 27.

388 A felszámolás alatt lévő Lloyd Bank Rt. 1926. szeptember 1-én a budapesti Dr. Sasvári Józsefet bízza meg jogi képviselőtükkel. MNL VeML XI.46.c.aa.III.8.tétel.

389 MNL VeML XI.46.c.aa.III.8.tétel, 1928.március 28.

Az értékesítés terén például komoly ideológiai ellentét alakult ki a művész, az alkotó Farkasházy Jenő valamint az igazgatóság, leginkább is az üzleti életből érkező és ott érdekelt Fischer Ödön között. Az áthidalhatatlannak tűnő és a vállalat pénzügyi helyzetét alapvetően befolyásoló vita alapja 1924-ben a porcelántermékek árának megállapítása volt. Ez a kérdés az adott helyzetben életbevágóan fontosnak tűnt, hiszen a likviditási problémák, az előzetes kalkulációktól elmaradó bevételek miatt a raktáron lévő több százmilliós értékű műalkotások értékesítése javíthatta volna a büdzsét. Farkasházy Jenő határozottan ellenezte, hogy rövid távú pénzügyi érdekek miatt elherdálják a porcelántárgyakat, ezzel rontva a márka nemzetközi hírnevét. Ezzel szemben a másik oldal nem a minőségromlástól, hanem a vállalat csődjétől tartott, ennek érdekében pedig hajlandó lett volna termékeit olcsóbban árusítani. Ez a feloldhatatlan ellentét, ha nem is ennyire élesen, de Farkasházy Jenő 1926-ban bekövetkezett haláláig jelen volt a vállalat üzletpolitikájában.

Az értékesítés másik lehetőségében, egy partnercéggel való üzletkötésben érdekes módon nem alakult ki szembenállás az igazgatósági tagok között. Ennek köszönhetően már 1923 decemberében megállapodást kötöttek a Hungária Műipari Rt.-vel, a herendi tárgyak árusításáról. Ennek legfontosabb pontja szerint a Hungária Bank³⁹⁰ érdekeltségébe tartozó kereskedelmi vállalkozás Váczi u 3. szám alatti kiállító helyiségében reklámozhatta és árusíthatta az iparművészeti vállalkozás termékeit.³⁹¹ A szerződés értelmében a Hungária vállalta, hogy portáljában csak herendi tárgyakat és reklámokat helyez el.³⁹² Emellett megállapodtak abban is, hogy az árakat a gyártó szablya meg, cserébe az eladott tárgyak 10%, míg a felvett rendelések értékének 5%-a az eladóé lesz. A Hungária Műipari Rt.-vel kötött szerződés már egy új értékesítési politikát vetített előre, ahol a magánmegrendelések mellett/helyett egyre nagyobb szerepet szántak a viszonteladóknak. Nyugat-európai példák alapján az igazgatóság nagy reményekkel tekintett a közös együttműködésre.

Igaz, hogy több örömteli, jövőbe mutató esemény is történt, azonban a pénzügyi nehézségek sem az első üzleti évben, sem 1925 első félévében nem javultak érzékelhetően. Salusinszky Gyula a 1925 februárjában tartott végrehajtó-bizottsági ülésen már a csőd lehetőségét sem zárta ki, a kiadások és bevételek között mutatkozó hatalmas különbségek miatt. Az ügyvezető igazgató az első teljes év mérlegéről készült beszámolója azt mutatta, hogy a porcelántárgyak értékesítéséből befolyt összeg közel azonos volt csak a fennálló

390 A Hungária Bank Részvénytársaságot 250 millió alaptőkével 1912-ben alapították Budapesten. 1924-ben érdekeltségébe tartozott még a Nemzeti Pénzváltó Rt.-is.

391 Színházi Élet 1924.16-19.szám.91.

392 MNL VeML XI.46.c.cc.III.5.tétel.

adósságokkal, tehát a beruházásokra, innovációra ebből már nem futotta.³⁹³ Emiatt egy olyan adósságspirálba került a részvénytársaság, amelyben miután kifizették adósságaikat, a napi működéshez újabb hiteleket kellett felvenniük.

Érzékelve a helyzet komolyságát a végrehajtó-bizottság februári ülésén többségi döntéssel határozatot fogadott el a raktáron lévő tizenhét étkészlet, kedvezményes, egységesen 23 millió koronáért való értékesítéséről.³⁹⁴ Ez a döntés hosszú idő után az első volt, amely tényleges feladatokat határozott meg. Természetesen ez sem jelenthetett azonnali bevételeket, hiszen ezekhez a készletekhez előbb vevőket kellett találni. A következő hónapok szintén a bevételek lehetséges növelésével és a kiadások lefaragásával járó lehetőségek feltérképezésével teltek.

A fővárosi üzleti körökben, már csak az igazgatósági tagok kiterjedt kapcsolatrendszerének köszönhetően is hamar híre ment a világhírű vállalat pénzügyi nehézségeinek. Nem tudni, hogy ki keresett meg kit, annyi azonban bizonyos, hogy előbb a korszak ismert pénzügyi nagyvállalkozójának, Krausz Simonnak, majd a Magyar Kereskedelmi Bank elnökének, Weiss Fülöpnek a neve is felmerült a vállalatot felkaroló lehetséges befektetők között. Végül egyikőjük sem vállalt szerepet a részvénytársaságban.

A kialakult helyzetet a magyar állam egyes szervei, különösen a Kereskedelmi Minisztérium követte nyomon. Tette ezt azért, mert a vállalat igazgatósága előbb kedvezőkamatozású hitelért, majd állami támogatásért gyűjtött be kérvényt.

IV/7. Herend és az európai porcelánpiac az 1920-as évek közepén

Az előzőekben felvázolt strukturális keretek ismeretében fontos megvizsgálni, hogy a több évtizede exportra berendezkedő vállalkozás milyen piaci helyzetben találta magát részvénytársasággá alakulásának pillanatában. A háború alatt, majd az 1920-as évek első harmadában alig folyt termelés a gyárban, ennek következtében az elkészült termékeket nem a jelen helyzetben bizonytalan piacon, hanem a megbízhatónak vélt egyéni megrendelők körében igyekezett a tulajdonos értékesíteni. Ahogy arra már utaltunk az első világháborút követő politikai és gazdasági változások az európai porcelánágazatot is erősen érintették. A

393 Gulden Gyula ügyvezető igazgató beszámolója szerint 1924-ben 630 millió korona értékben belföldön és csak 178 millió korona értékben külföldön értékesítettek porcelánokat. Ezzel szemben 1925. február 14.-én összesen 772 millió korona adóssága volt a vállalatnak. in: MNL VeML XI.46.c.I..3.tétel

394 MNL VeML XI.46.c.aa. I.4.tétel.

Herend számára konkurenciát jelentő csehszlovákiai vállalkozások lassan, míg a bajor gyárak viszonylag gyorsan alkalmazkodtak a körülményekhez.³⁹⁵

A magyar porcelángyárak számára kiváló piacot jelenthetett volna Ausztria, amely szinte teljes egészében elveszítette iparágát. A bécsi lehetőségek feltérképezése kapcsán azonban nagyon hamar kedvezőtlen hírek érkeztek. A császárvárosban ugyanis 1922-ben újjáalakult a korábbi nagy hagyományú porcelángyártás, *Wiener Porzellanmanufaktur Augarten* néven.³⁹⁶ Mivel a monarchia évtizedeinek köszönhetően a császárváros, elsősorban a magánmegrendelők miatt fontos felvevőpiacnak számított, az augarteni gyár újraindítása Herend piaci pozícióit is veszélyeztethette. „*Talán érdekel, hogy az Alt Wien gyár ismét megindul s a régi méhkas jeggyel folytatja a gyártást, részint régi modellek alapján részint a Wiener Werkstätte művészeinek modern tervei szerint.*”³⁹⁷ További aggodalomra adhatott okot, hogy a gyár a Wiener Werkstätte közkedvelt művészeit, mint tervezőket igyekezett bevonni a gyártásba.

Néhány hónappal később egy újabb vállalkozás létrejöttéről érkeztek hírek. Az Österreichisches Credit-Institut für öffentliche Unternehmungen und Arbeiten AG részvénytöbbségével létrejött a Wiener Kunstkeramik und Porzellanmanufaktur AG (Keramos) amely fayance és porcelángyártás mellett, annak értékesítésével is foglalkozott.³⁹⁸

Az új bécsi vállalatok kétségkívül konkurenciát jelenthettek volna Herend számára, azonban az első teljes üzleti évben Farkasházy nem a császárvárosban, hanem régi francia és belga barátaiban, üzleti partnereiben látta az export növelésének kulcsát. Azonban a Nyugat-Európában kötött megállapodások a vártnál kevesebb bevételt hoztak, így az első teljes üzleti végére az export jelentősen elmaradt a tervezettől, sőt a másodlagos szektornak tekintett belső piaci forgalomtól is.³⁹⁹

1924 végén tartott igazgatósági ülésen az igazgatóság külkereskedelmi politikájának felülvizsgálatára kérte Farkasházy Jenőt. Indítványozták, hogy Párizs és Brüsszel mellett Bécsben és Rómában is vegye fel a kapcsolatot régi partnereivel és ezzel párhuzamosan informálódjanak a további lehetőségekről. Rövid egyeztetéseket követően 1925-ben előbb a bécsi Erzgiesserei AG-vel, majd az amszterdami „Holland” vállalattal sikerült megállapodni a herendi porcelánárak értékesítéséről.

395 Szűts 2016.

396 WS 3.2.119 A 10/14902/1922.

397 MNL VeML XI.46.c.aa.VIII.4.tétel. Josef Bató levele Gulden Gyulához, 1924.

398 WS 1.3.2. 119. A10/19200/1923.

399 Gulden Gyula kereskedelmi igazgató 1925. február 14.-én tartott végrehajtóbizottsági ülésen beszámolt arról, hogy az előző évben a 630 millió korona belföldi értékesítéssel szemben csak 178 millió korona volt az export bevétel. MNL VeML XI.46.c.aa.I.3.tétel 1925.II.14.

Már 1924-re világossá vált, hogy Farkasházy kapcsolatrendszere kevés lesz a külkereskedelmi mutatók növeléséhez. Az export bővítés érdekében ezért már az év végi igazgatósági ülés előtt lépéseket tettek. Májusban például a kölni magyar királyi konzulátusnak küldtek egy brosurát, kérve, hogy azt reklámként helyezték el valamelyik helyi lapban és reklámozzák az ottani diplomaták körében.⁴⁰⁰

A fennmaradt kereskedelmi iratok alapján jól látszik, hogy 1925-ben az előző másfél évhez képest lényegesen több külföldi viszonteladóval sikerült kapcsolatba kerülni. Bár a fő értékesítési irány továbbra is Franciaország, Hollandia és részben Svájc maradt, azonban az idézett cégek mellett további négy osztrák és olasz kereskedővel tárgyaltak a lehetséges együttműködésről.⁴⁰¹

IV/8. A hazai porcelánpiac helyzete az első világháború után

Ahogy az előzőekben már utaltunk rá az első teljes üzleti évben a belföldi értékesítés nem várt módon meghaladta az exportot. A külföldi eladásra berendezkedő vállalat esetében a sikertelen külkereskedelmi eredmények mellett ez némi bizakodásra adhatott okot. Bár a magyar porcelángyártás az első világháború előtt sem Európában, sem pedig a Monarchián belül nem játszott meghatározó szerepet, mégis érdemes megvizsgálni, Herend hogyan tudta az önálló magyar gazdaságban és a külföldi piacokon újra pozícionálni önmagát.

Mivel a Monarchián belül a nagy porcelánipari központok a cseh területeken voltak, ezért Magyarország a közös piacon belül már a késztermékek felvevőpiacának számított. Ennek következtében érthető, miért volt olyan kevés porcelánt és agyagárukat előállító vállalkozás.

Az 1920-as évek közepén nyolc jelentősebb porcelán- és kőedénygyár volt az országban.⁴⁰² Kisebb részük már a Monarchia időszakában is létezett, közülük többet olyan, az iparágban érdekelt nagykereskedők hozták létre, mint például Hüttl Tivadar.

A magyar porcelánpiac struktúráját jól érzékelteti, hogy a nyolc jelentősebb gyárral szemben csak Budapesten harminc, kifejezetten porcelántárgyak értékesítésére szakosodott

400 MNL VeML XI.46.c.aa.VI.4.

401 Egy 1925-ben a pénzügyminisztérium számára készített beadványból kiderül, hogy szeptember végéig hat országban tizenhárom külföldi képviselőt sikerült létesíteni. A legnagyobb számban, hat városban Svájcban sikerült partnereket találni, elsősorban Gulden Gyula ügyvezető igazgató kapcsolatainak és tárgyalásainak köszönhetően. in: MNL VeML XI.46.c.aa.III.7.tétel

402 Fischer Emil Porcelángyára Rt, Budapest IV. Bécsi u.1.; Hüttl Tivadar Porcelángyára V. Dorottya u.14; Kossuch János-féle Üveg- és Porcelángyár Rt. IX. Vámház krt.5.; Porcellán-kőedény és kályhagyár Rt V. Dorottya u.7.; Zsolnay-féle Porcelángyár Rt. IV.Váczi u.39.; Gránit Porcelángyár V.Dorottya u.5. illetve a Herendi Porcelángyár Rt.

kereskedő működött. Nem beszéltünk még azokról, akik üveg- és agyagárukkal mellett porcelántárgyakat is forgalmaztak a fővárosban és vidéken.⁴⁰³ Elmondható tehát, hogy az 1920-as évek közepén Magyarország továbbra is a porcelánok felvevő piacának számított.⁴⁰⁴

Az első világháborút követő közép-európai bezárkózás, bizalmatlanság és az ebből fakadó kereskedelmi problémák elvben jó lehetőséget kínáltak volna arra, hogy a magyar porcelángyárak a belföldi piacon pozíciókat szerezzenek. Ezt a próbálkozást jól érzékeltette az évtized elején tapasztalható részvénytársaság-alapítási láz is. A jelentős tőkével létrehozott új vállalkozások közül az 1920-as évek végére azonban csak a Gránit tudott piaci tényező maradni. Az évtized derekán mutatkozó használati- és dísz tárgy igényeket ugyanis a már meglévő gyárak mellett az importból származó tételek ki tudták elégíteni. Sőt, miután ekkorra a nemzetközi politikai és gazdasági viszonyok is enyhültek, a korábbi késztermék import ismét visszarendezte a piacot.

IV/9. Strukturális váltás, rövid konjunktúra, 1926-1929

A magyar állam egyes szervei folyamatos kapcsolatban álltak az új részvénytársaság vezetőivel. Bár az 500 milliós hitelkérelmüket elutasították, de közvetett módon megpróbálták segítséget nyújtani a nehéz helyzetben lévő vállalkozásnak. 1925 őszén minisztériumi támogatással az Iparosok Országos Központi Szövetsége (IOKSZ)⁴⁰⁵ tárgyalásokat kezdett a porcelángyár igazgatóságával.

Az 1926-os esztendő első hónapjaiban folytatódtak az egyeztetések, amelyek végül tavaszra eredményre vezettek. Héderváry Lehel az 1926. április 24.-én tartott igazgatósági ülésen bejelentette, sikerült előzetes megállapodásra jutniuk.⁴⁰⁶ A sors kegye talán, hogy a vállalatot majd harminc évig tulajdonló, folyamatos finanszírozási problémákkal küzdő

403 Mosse 1924.409.

404 Bár a kül- és belkereskedelmi statisztikákkal kapcsolatban a bevezetőben jeleztem, hogy azok differenciáltságuk miatt primer forrásként aligha használhatóak, azonban az ágazat általános helyzetét jól érzékeltetik. A Magyar Statisztikai Közlemények külkereskedelmi adathalmazait átnézve megállapítható, hogy a két világháború közötti korszakban a behozatal messze meghaladta a kivitelt.

405 Az Iparosok Országos Központi Szövetségét (IOKSZ) a magyar kormányzat 1924-ben a XVIII.tc alapján létesítette, célja az iparos szervezetek támogatása volt.

406 Az IOKSZ egy éves futamidőre ezeröttszáz millió koronát volt hajlandó rendelkezésre bocsájtani, fedezetként az herendi gyár ingatlanjait ajánlotta fel a vállalat igazgatósága. A kamatok megfelelő törlesztése esetén a futamidőt közös meghatározással kitolhatták. Emellett 625 ezer darab részvény fedezetként ugyancsak az IOKSZ-hoz került. A hitelt biztosító IOKSZ ezen túl két igazgatósági és egy felügyelőbizottsági tagot delegált, valamint bármikor beletekinthetett a könyvelésbe. MNL VeML XI.46.c.aa.I.I.tétel, 1926. április 24.

Farkasházy Jenő halála előtt két héttel írták alá a szerződést az IOKSZ és a Herendi Porcelángyár Rt. között.⁴⁰⁷

A magyar állam által 1924-ben átszervezett szövetkezet jelentős hitelkeret biztosításáról döntött, amelynek segítségével a részvénytársaság forgótökéhez juthatott.⁴⁰⁸ Ennek köszönhetően 1926 őszén 500 millió koronára emelték az alaptőkét, amely az új pénznem bevezetése miatt 250 ezer pengőben lett megállapítva.⁴⁰⁹ Mint az néhány hónap alatt kiderült, az IOKSZ megjelenése nemcsak finansiális, hanem strukturális szempontból is új, kiszámíthatóbb helyzetet teremtett.

Gulden Gyula ügyvezető igazgató a finansiális problémák kezelése után végre a vállalat strukturális kereteinek átszervezéséhez is hozzájárhatott. 1926 decemberében írott levele jól érzékelteti a vállalat működéséről vallott, később is következetesen tartott elképzelését. *„Nem lehet egy mezőn porcellánt gyártani, ahhoz évek munkája kell, néha évtizedek, évszázadok. Építeni kell – egy munkásgárdát felnevelni, nyersanyagbeszerzést rendszeresíteni, adminisztrációt megszervezni-. Ugyanígy van az eladással, itt nem építeni kell a szó szoros értelmében, de igenis építeni kell egy egész hálózatot, amely az árút a közönséghez viszi, amely kiállítja, bemutatja, nyilvántartja, eladja, szállítja, ellenértékét inkasszálja. Egy ilyen szervezet felépítése pénzbe és fáradságba kerül, reklám, emberek meggyőzése, utazás, kiállítás, rengeteg levél stb.stb. Amikor ezt az ember megkezdi, akkor gálánsnak kell lenni, előzőkenynek, a másik gondolatát kell kilesni, vágyait teljesíteni, kedvébe járni. Ha már ez egyszer megvan, a szervezet él, s mozog (úgy mint Herenden a munkások), úgy a vezetőknek csak irányítani kell, akkor jön a gondolat, miként s hol kereshetek a legtöbbet. Ezért vagyok gáláns a kereskedőkkel. Ha majd egyszer azt mondják rólunk, ezek korrekt, gáláns emberek, precíz kiszolgálás, biztos hibátlan áru, mérsékelt árakon, akkor nézd meg hogyan fogunk dolgozni, mily élvezet lesz, mennyire fent leszünk a helyzet magaslatán.“⁴¹⁰*

Gulden már a vállalathoz való belépését követően következetesen vallotta, hogy komoly szakmai és pénzügyi sikereket csak következetes és feszes büdzsével lehet elérni. Úgy vélte a kiadások ésszerűsítése mellett a siker másik záloga a minél sikeresebb értékesítésben rejlik.

407 MNL VeML XI.46.c.aa.I.1.tétel.

408 Az IOKSZ korábbi igazgatóságát felmentették és helyettük, immár az új törvényi háttérrel és feladatkörökkel új vezetőket választottak. Elnöknek gróf Hadik Jánost, mellett helyet foglalt még az igazgatóságban Buday László a pénzügyminisztérium helyettes államtitkára, Baross Gábor a kereskedelemügyi minisztériumtól, Gyulay Tibor kamarai tirkár, Gaul Károly helyettes államtitkár és Vikár Béla, az Országos Iparegyesület alelnöke. A pénzügyminiszter emellett az igazgatóságba delegálta Zsigmondy Károly miniszteri tanácsost és Milos Györgyöt a Pesti Első Hazai Takarékpénztár ügyvezető igazgatóját.

409 MNL VeML XI.46.c.aa.21.tétel.

410 MNL VeML XI.46.c.aa.17.tétel.

Éppen ezért a hangsúlyt a megrendelések folyamatos növelésére helyezte. Mivel a legnagyobb bevételek hagyományosan a külföldön értékesített árukból származtak, ezért egy új exporthálózat kiépítését indítványozta.⁴¹¹

Már 1923 őszén, néhány héttel belépését követően egy kisebb európai üzleti útra utazott. A következő két évtizedben megszokottá vált, hogy évente több alkalommal üzleti utakat tegyen Nyugat-Európában. Azonban 1926-ig, mint a vállalat kereskedelmi igazgatójának elsősorban a Farkasházy Jenő által elképzelt és az igazgatóság többségének egyetértésével támogatott üzletpolitika szerint kellett tárgyalni, amivel ő nem minden esetben tudott azonosulni.

Gulden saját üzletfilozófiáját csak 1926 nyarától, Farkasházy halálát követően tudta megvalósítani. Elképzései saját bevallása szerint egyik párizsi útja után váltak véglegessé. Miután ez év őszén ügyvezető igazgatóvá nevezték ki, első útja a hagyományosan jó piacnak számító, ám a háború óta visszaesést produkáló Párizsba vezetett. Itt találkozott Geo Rouard porcelán-nagykereskedővel, akivel hosszasan beszélgetett az ágazatban rejlő lehetőségekről.

Rouard nemcsak üzleti, hanem gazdaságpolitikai szempontból is meghatározó személy volt Gulden életében. Sikeres menedzseri tevékenysége mellett a francia kereskedő, hozzá és más igazgatósági tagokhoz hasonlóan lelkes támogatója volt a páneurópai mozgalomnak.⁴¹² Visszaemlékezései szerint Rouard-al a következő években többször is találkozott, tárgyalásaik során az egységes Európa ideája minden alkalommal szóba került.⁴¹³

1926 őszén tehát már szinte kész üzletfilozófiával tért haza Párizsból. Célja rövidtávon Franciaország mellett az angliai és svájci piacok feltérképezése, megfelelő partnerek felkutatása volt.

Az IOKSz megjelenése a vállalatvezetésben is változásokat eredményezett. Az igazgatóság júniusi ülésén megállapította, hogy a korábbi tagok mandátuma lejárt, és ezzel egy időben új választást írt elő. Mivel a Mobil illetve a Lloyd Bankok (ez utóbbi csődje után az Angol-Magyar Bank) érdekeltségei a részvénytársaságban megszűntek, ezért az általuk delegált igazgatósági és felügyelőbizottsági tagok is távoztak.⁴¹⁴

Már az IOKSz-szal történt megegyezés előtt bejelentette igazgatósági tagságáról való lemondását Salusinszky Gyula,⁴¹⁵ aki mindkét bankban, valamint a hozzájuk kötődő Est-

411 Szűts 2015: 47.

412 Gulden é.n. 40.

413 Gulden é.n. 40.

414 1926 júniusában lemondott, vagyis nem kérte az igazgatóságban való jelölését Sebestyén Arnold, Végh Gyula, Pfeifer Ignác valamint a felügyelőbizottságban Szécsi Károly a Mobil Bank Rt. részéről, illetve az Est-konzernhez kötődő Károly Ervin.

415 Salusinszky Gyula 1926. február 26.-án kelt levelében lemondását a Lloyd illetve az Angol-Magyar

konzernben is érdekeltséggel bírt. Ezzel közel egy időben az alapítók többségét összekötő legfontosabb személy, a porcelángyár többségi részvényese és vezérigazgatója, Farkasházy Jenő 1926 május 4-én elhunyt.⁴¹⁶

A Mobil és Lloyd Bankokhoz kötődő igazgatósági tagok távozása után, 1926 októberében a Budapesti Királyi Törvényszék, mint cégbíróság felé bejelentették az új tisztségviselők névsorát.⁴¹⁷ Közülük legmeghatározóbb kétségkívül a június 10-ei közgyűlésen elnöknek választott, ekkor többek között az IOKSz elnöki pozícióját is betöltő gróf Hadik János⁴¹⁸ volt. Rajta kívül az igazgatóság tagja lett Kertész K. Róbert⁴¹⁹ kultuszminisztériumi államtitkár valamint az elhunyt Farkasházy Jenő részvényeit öröklő rokonok, Pozsonyi Imre⁴²⁰ építész és Kósa Miklós⁴²¹ szerkesztő. E két utóbbi személy egyértelműen Farkasházyhoz, míg Kertész államtitkár az IOKSZ-nak fenntartott igazgatósági hely miatt is az új vezetéshez kötődött.

Az új igazgatósági tagok esetében szintén fontos megnézni milyen társadalmi, politikai és gazdasági kötődésekkel, szerepekkel bírtak. Gróf Hadik János származása, több évtizedes politikai és közéleti tevékenysége miatt a hatalmi elit meghatározó tagjának számított.

Bankoknál való érdekeltségeinek megszűnésével indokolta. MNL-VeML XI.46.c.aa.I.7.tétel.

416 Szűts 2011: 105.

417 Budapesti Királyi Törvényszék, mint cégbíróság, 20581/15.1926.sz végzés.

418 Hadik János (1863-1933) Kassán elvégzett elemi iskolái után a bécsújhelyi Theresianumban lépett katonai pályára. Egészen 1893-ig szolgált a monarchia hadseregében, amikor is főhadnagyként szolgálaton kívül helyezte magát. Ezt követően visszavonult tornanádaskai birtokára, ahol gazdálkodni kezdett illetve aktívan részt vett a vármegye társadalmi, politikai és gazdasági életében. 1894-ben örökös jogon tagja lett a felsőháznak, innen datálódik politikai pályafutása. 1901-ben a Szabadelvű Párt jelöltjeként mandátumot szerzett az abaújszíni kerületben, 1904-ben kilépet a pártból. 1906–1910 között a Wekerle-kormány belügyminisztériumi államtitkára. 1910–1912 között nem vállalt mandátumot, majd 1913–1918 között az újjászervezett Országos Alkotmánypárt alelnöke volt. 1918. október 29. és október 31. között miniszterelnök, azonban kormányt már nem tudott alakítani. Ezt követően visszavonult a politikától és inkább a gazdasági, szövetkezeti életben vállalt szerepet.

419 Kertész K. Róbert (1876, Budapest– 1951, Budapest) építész, politikus. 1916-ban őt bízták meg, hogy IV. Károly királlyá koronázását megszervezze. 1922 és 1934 között a kultuszminisztérium művészeti osztályának vezetője, helyettes államtitkár. 1926 októberétől a Herendi Porcelángyár Rt. igazgatóságának tagja.

420 Pozsonyi Imre (1880, Budapest- 1932, New York) építész, futballista, edző. Farkasházy Jenő unokaöccse. Pozsonyi már az első világháború előtt is közismert szereplője volt a hazai futball életnek. 1902-ben, az akkor másodosztályú MTK Hungáriához szerződött, ahol a csapat kapitánya, majd rangidősként irányítója, edzője is lett. Ismertségét növelték az 1920-as évek első felében külföldön elért sikerei. 1921-ben, a hadifogságból hazafelé tartva megállt Krakkóban, ahol a Cracovia Krakow edzője lett és a következő majd három évben egy bajnoki címet szerzett a klubnak. 1921-ben, a hadifogságból hazafelé tartva megállt Krakkóban, ahol a Cracovia Krakow edzője lett és a következő majd három évben egy bajnoki címet szerzett a klubnak. Innen kalandos úton Spanyolországba utazott, ahol 1924 és 1926 között az FC Barcelona edzője lett. Ez idő alatt katalán bajnoki címet és spanyol kupát nyert a később világhírűvé váló klubnak. 1926-ban Zágrábban a Hrvatski Gradjanski Sportski Club, majd még ugyanebben az évben hazatérve és az Újpesti TE edzője lett. in: Színházi Élet 1925.6.70p. 1926 októberétől a Herendi Porcelángyár Rt. igazgatóságának tagja, de a gyakorlatban alig vett részt a közös munkában, 1930-ban például csak annyit tudtak róla, hogy valahol Észak-Amerikában él. in: Színházi Élet 1925.6.70p.

421 Kósa Miklós (1888, Budapest- Farkasházy Jenő unokaöccse, édesanyja, Farkasházy Fischer Lujza. lapszerkesztő, szerkesztő, pénzügyi szakember 1921-től a Pénzvilág, a Tőzsdei Kurír majd a Gazdasági Hírlap szerkesztője.

Személye, reprezentációs és reputációs szempontból is kiváló választásnak tűnt. Emellett szinte feltárhatatlan és szerteágazó kapcsolatrendszerén keresztül hivatalos és informális úton is segíthette, előmozdíthatta az általa elnökölt vállalkozás ügymenetét.

Kertész K. Róbert 1921-ben került a Kultuszminisztériumba, ahol előbb miniszteri tanácsos, majd három évvel később államtitkári rangban, a művészeti osztály vezetője lett. Klebelsberg Kunó kultuszminiszter mellett ő foglalkozott a kiemelt fővárosi és országos művészeti ügyekkel. 1926-ban, nem sokkal herendi megbízatása előtt a velencei olasz-magyar képzőművészeti kiállítás programfelelősének nevezték ki. Ezt követően inkább a hazai művészeti élet nemzetközi megjelenítésével és propagálásával foglalkozott.

Bár az igazgatósági ülések jegyzőkönyvei szerint nem fejtett ki aktív szerepet, formális és informális kapcsolatai révén 1932-ben történt minisztériumi nyugdíjazásáig sokat segített a vállalat hivatalos ügyeiben. Különösen az állami megrendelések illetve a külföldi és belföldi kiállításokon való megjelenések esetében betöltött közvetítő szerepe vált meghatározóvá.

Más volt a helyzet a Farkasházy Jenő részvényeit öröklő igazgatósági tagokkal. Az egykori ismert futballista, majd edző, Pozsonyi Imre ezekben az években nagyrészt külföldön tartózkodott, ezért szerepe valóban formális volt. 1931-ben, miután több éve nem adott hírt magáról, visszavonták igazgatósági megbízatását.

Farkasházy Jenő másik unokaöccse, Kósa Miklós gazdasági szakíróként ismert alakja volt a két világháború közötti fővárosi pénzügyi világnak. Kiválóan ismerte a pesti Cityt és annak minden meghatározó szereplőjét.⁴²² Bár ő maga a fővárosban aktív közéleti szerepet vállalt, a cég ügyeibe mégsem folyt bele. Ezért 1930 júniusában igazgatósági tagságának megszüntetése egyik fél számára sem okozott problémát.

IV/10. Az állam szerepei

Az IOKSz pénzügyi háttere, állami kötődése valamint Hadik János személye, széleskörű politikai és üzleti kapcsolatrendszere kétségkívül nagy reménnyel töltötte el a vállalat vezetőit és tulajdonosait. Az állammal való szorosabb viszony nemcsak a nagyobb pénzügyi biztonság, hanem a kiterjedtebb értékesítési lehetőség szempontjából is előnyös volt. Mivel a művészi porcelánok már hosszú évszázadok óta a magyar diplomácia kelléktárának fontos

422 1922-ben adták ki a két kötetes, A pénz urai című könyvét, amelyben a fővárosi pénzügyi elitről ír. Kósa Miklós: A pénz urai I.-II. Budapest, 1922. 1927-ben újabb könyvet jelentetett meg a gazdaság vezető személyeiről. Arany emberek. Fény és árnyék a pénzvilágból. Budapest, 1927.

alkotóelemei voltak, ezért az állam különböző szerveivel fenntartott jó viszony elemi érdeke volt a vállalatnak.

Bár a Herendi Porcelángyár esetében egy önálló részvénytársaságról volt szó, az államhoz, mint megrendelőhöz és egyben támogatóhoz fűződő viszonya más cégekhez/ágazatokhoz képest rendkívül sajátos volt.

A porcelángyár igazgatósága számos alkalommal hangsúlyozta, hogy a nagyrészt állami tulajdonban lévő vagy komoly központi támogatásban részesülő híres európai porcelángyárakkal szemben, milyen hátránnyal indul egy magánkézben lévő, importra és exportra egyformán szoruló magyar vállalkozás. Németországban Meissen, Franciaországban Sevres, míg Dániában például a Koppenhágai porcelángyár mind-mind állami érdekeltségbe tartozott, ami pénzügyi szempontból lényegesen nagyobb biztonságot és kiszámíthatóságot jelentett számukra.

A vállalat pénzügyi és szakmai eredményeit, ahogy a részvénytársaságot alapítók, úgy az IOKSz-szal beköszöntő korszak esetében is célszerű összefüggéseiben vizsgálni. Ennek első eleme, hogy feltárjuk a vállalatvezetők kapcsolatrendszerét valamint megvizsgáljuk 1927-től mennyire változott az állam és a részvénytársaság viszonya.

A Herendi Porcelángyár Rt. igazgatótanácsa széleskörű kapcsolatrendszerén keresztül már az alapítást követően igyekezett állami támogatásokat, kedvezményes hiteleket és megrendeléseket szerezni. Mivel ezek elbírálása a korábbi évtizedek tapasztalatai alapján bizonytalan és rendkívül lassú volt, ezért inkább a gyors hiteleket, kölcsönöket biztosító pénzintézetek felé voltak kénytelenek fordulni.⁴²³ Ez volt az oka annak is, hogy a részvénytársaság alapításakor állami fogadókészség hiányában magánpénzügyintézetek szolgáltatták a tőkét.

Az első két és fél esztendőben a Lloyd és Mobil Bankok által biztosított, folyamatosan emelt törzstőkéből kellett a működést és a bérezést biztosítani. A gyár állapotából adódó elengedhetetlenül szükséges felújítások miatt, a rendelkezésre álló pénzmennyiség jelentős része beruházásokra ment. Emiatt, ahogy az előző fejezetben láttuk a bevételeket növelő gyártástechnológiára és az értékesítésre nem jutott elegendő fedezet.

Mivel a pénzügyi mutatók az első két üzleti évben nem javultak, ezért már 1925 decemberében informális lépéseket tettek új befektetők bevonása érdekében. A vállalat

423 Egy érzékletes példája ennek, hogy 1925-ben felmerült annak a lehetősége, hogy a miniszterelnökség hiányos meisseni készletét, herendire cserélnék. Az egyeztetések után 1926-ban a leghiányosabb zsúrkészletek pótlásával megbízták a Herendi Porcelángyár Rt.-t. Guldenék az összes készletet szerették volna legyártani, bár erre ígéretet is kaptak, mégis még 1933-ban is ez ügyben intéztek levelet a miniszterelnökséghez. In: MNL VeML XI.46.c.cc.III.55.tétel.

iratanyagából jól látszik, hogy ettől kezdve egyre intenzívebbé válik a hivatalos levelezés a vállalatvezetés és a minisztériumok között. Ezek a dokumentumok részben a napi ügymenetre, részben viszont – különösen majd az 1930-as évek közepétől – a növekvő minisztériumi porcelán megrendelések részleteire is vonatkoznak.

Gulden Gyula 1926 decemberében arról tájékoztatja a herendi műszaki igazgatót, hogy hosszas egyeztetések után a külügy végre megmozdult. Több éve hivatalosan és informális úton is hangoztatott ötletük végre nyitott fülekre talált, és ezekben a napokban a minisztérium körlevélben fordult a külföldi magyar követségek felé. Ebben javasolták, hogy reprezentációs és használati tárgyaikat lehetőség szerint magyar iparművészeti alkotásokkal pótolják, vagy ha szükséges, bővítsék. Néhány nappal később elsőként a madridi és brüsszeli követségek kértek árajánlatot, magyar koronával díszített készletekről.⁴²⁴

Az első megrendelést végül 1927 januárjában, egy 70 millió korona értékű készlet tárgyában a római magyar követség adta le.⁴²⁵ Ez év nyarán a belügyminisztérium hivatalos fogadószobájába két herendi kínai vázát valamint egy darab díszkagyló alakú névjegyartót rendeltek.⁴²⁶ A következő három esztendőben jelentős mennyiségű herendi porcelán került magyar külképviseletekhez és segítségükkel külföldi magánmegrendelőkhöz is.

Ezek az állami megrendelések kétségekívül jó reklámot jelentettek Herend számára. A minisztériumok irányából megnövekedett érdeklődés Klebelsberg Kunó kulturális diplomáciai programjának részeként is értelmezhetőek. A kultuszminister ugyanis a magyar külpolitika egyik lehetséges sikerének tartotta, ha a kulturális nyitást a hazai tudományos és művészeti értékek bemutatásán keresztül történik.⁴²⁷ Erre pedig kiválóan alkalmas tűnt az Európa szerte jól ismert magyar porcelánmárka.

Az állami szerepvállalás kevésbé direkt ám a működést meghatározó formája volt, hogy 1926-tól a nagyobb hazai és külföldi kiállítások szervezésében az Országos Magyar Iparművészeti Társulat (OMIT) is részt vett. Az OMIT az előkészítő munkák mellett bizományba átvette a herendi porcelánokat, majd azok szállításáról és tárolásáról is gondoskodott. Az OMIT első szerepvállalása rögtön a philadelphiai világkiállítás volt.

A társulattal természetesen korábban is kapcsolatban állt a vállalat, elég csak Végh Gyula igazgatósági tag személyére gondolni. Az OMIT-hoz fűződő viszony Gulden Gyula 1928 májusában történt választmányi taggá választása után még szorosabbá vált.

424 MNL VeML XI.46.c.aa.17.tétel.

425 MNL VeML XI.46.c.bb.I.2.tétel. Gulden Gyula levele a veszprémi Horváth Béla ügyvédnek. 1927.I.17.

426 MNL-VeML XI.46.c.aa.III.2.tétel.

427 Újváry Gábor: Kulturális hídfőállások. A külföldi intézetek, tanszékek és lektorátusok szerepe a magyar kulturális külpolitika történetében. I. Budapest, 2013. 85.

Az állami szerepvállalás informális részletei valamint annak közvetlen eredményei alig jelennek meg a hivatalos iratokban. Ezért fontos megvizsgálni a vállalatvezetők privát levelezéseit valamint a jelentősebb eseményeket megelőzően és azt követően keletkezett iratokat. Ebből a szempontból értékes forrásnak számítanak, a már a 19. század közepétől vezetett gyárlátogatási vendégekönyvek. Ezekbe, 1925-ig kizárólag illusztris személyek jegyezték be aláírásaikat, ám ettől az évtől kezdődően minden látogató beírhatta nevét a kihelyezett vendégekönyvben. Emellett a valóban fontosnak vélt látogatók számára azért egy kisebb, díszesebb kötésű könyvet továbbra is fenntartottak.

Ez utóbbi vendégekönyvek lapjain legtöbb bejegyzést, miniszterek, politikusok, arisztokraták, és nagyvállalkozók és családtagjaik tették. Összevetve a fővárosi mintatár irataival és a megrendelő könyvekkel itt is azt tapasztaljuk, hogy e családok hölgytagjai látogattak el oda és adták le a rendeléseiket. Ezek a megrendelések nem is elsősorban a befolyt összeg, hanem sokkal inkább a találkozások, ismeretségek miatt voltak fontosak. Egy-egy apró gesztus, kedvezmény vagy ajándékozás pozitív emlékként élt a látogatóban. Ahogy azt 1926-ban Gulden is megfogalmazta, nagyvonalú és baráti kereskedelmi politikájuk, hosszú távon bőségesen meg fog térülni. Emiatt kiemelt figyelemmel fordultak a potenciális megrendelőkhöz, mint vásárlókhöz és támogatókhoz.

Az 1920-as évek közepétől átalakult, „demokratizálódott” a porcelángyárat meglátogatók köre. Az érdeklődők legtöbbször balatoni nyaralásaikkal kötötték egybe a vizitációt, és így kiváló lehetőséget biztosítottak a kötetlen, informális eszmecsereknél. 1927. május 16.-án például Scitovszky Béla belügyminiszter, vármegyei notabilitások kíséretében látogatott Herendre. Ebéd közben nem hivatalos információként „megsúgta” a műszaki igazgatónak, hogy az állam egy nagyobb, ám még a tervezés fázisában lévő megrendeléssel kívánja megbízni a vállalatot.⁴²⁸A nagy megrendelés végül elmaradt, de a vállalatvezetésnek ez a nem hivatalos információ kiváló lehetőséget biztosított, hogy a belügyminisztériummal szorosabbra fűzze a kapcsolatot.

Az állammal való kapcsolat további erősödését jelentette, hogy 1928 júliusában Kertész mellett egy másik, frissen nyugdíjazott kormányzati főtisztviselőt is az igazgatóságba választottak. Ezúttal a több évtizedig a külügyminisztérium kötelékébe tartozó Ary Pált invitálták a vállalat vezetőtestületébe. Ary, egykori kereskedelemügyi államtitkárként

428 „Nem tudom nyilvánosságra hozható-e Öxellenciájának azon közlése, hogy a hivatalos körök, maga az állam ezután nemcsak erkölcsi, hanem anyagi támogatásban is óhajtja részesíteni vállalatunkat, versenydíjak, ajándékok céljaira herendieket vásárolván.” in: MNL VeML XI.46.c.bb.I.2.tétel. György István levele a Horváth Béla veszprémi ügyvédnek. 1927. május 16.

kiválóan ismerte az ágazat szereplőit itthon és Európa-szerte is.⁴²⁹ Már a millenniumi ünnepek előkészítő bizottságában szerepet kapott és a következő három évtizedben számos kulturális esemény szervező feladatát ő koordinálta. Mindemellett ismert műgyűjtő is volt. A Herendi Porcelángyár Rt. igazgatósági tagságával közel egy időben pedig a frissen alakult Magyar Műgyűjtők és Művészetkedvelők Egyesületének is alelnöke lett.

Ary szerepe talán túlzott elfoglaltságai miatt a következő években meglehetősen formális maradt. Ezt bizonyítja az is, hogy csak több mint két évvel később, 1930 novemberében jegyezték be hivatalosan igazgatósági tagnak és ruházták fel cégjegyzési jogosultsággal.⁴³⁰ Kertész K. Róberthez hasonlóan, az ő tőle is az informális érdekérvényesítésben, főként a magyar állam különböző szerveinél való hathatós segítséget várták.

IV/11. Vállalatirányítás az 1920-as évek második felében

Az IOKSz megjelenése a korábban nehézkesen működő kettős struktúrában is változásokat hozott. Ennek fő oka, hogy a pénzügyi támogatást biztosító szervezett a szerződésben foglaltak szerint rendszeresen ellenőrizte a Herendi Porcelángyár Rt. ügymenetét, finansiális helyzetét. Már 1926 nyarán egy mindenre kiterjedő revíziót végeztek, majd ez alapján rövidtávú célként kiadáscsökkentést indítványoztak. Ennek megvalósítását egyelőre a vállalatvezetésre bízták. Az 1926 novemberében megtartott közgyűlésen az ügyvezető a kiadáscsökkentéssel kapcsolatban arról számolt be,⁴³¹ hogy 48-ról 40 órás munkahétre tértek át, megszüntették az üzemi konyhát és tíz külföldi munkásuk közül hatot elbocsátottak. Emellett, a piaci verseny készítette raktárra való termelést is csökkenteni kellett, hiszen a gyártások mögött megrendelések híján még nem volt pénzügyi fedezet.⁴³² Mindezekkel együtt fél év alatt 465 151 korona költséget spóroltak meg. Külön érdekesség, hogy ugyanezen időszakban eladásokból, a hagyományosan gyenge nyári hónapokkal együtt is közel azonos összeg folyt be.⁴³³

429 Ary Pál (1869, Budapest – 1942, Budapest) 1921-től a Kereskedelemügyi Minisztérium helyettes-, majd 1924-től államtitkár. A porcelángyárhoz fűződő viszonya kapcsán érdemes megjegyezni, hogy a minisztérium részéről egy ideig a Nagy Jenő-féle per kapcsán foglalkozott az ügygel. Emellett számos társadalmi szervezet tagja, így például a Budapesti Budai Torna Egyletnek illetve a Budai Kerékpár Egyletnek is vezetője volt.

430 Központi Értesítő 1930. december 25.960.

431 MNL VeML XI.46.c.aa.VIII.3.tétel.

432 A „termelt készletek uralma” kifejezés értelme, hogy a piaci verseny arra készíti a szereplőket, hogy akkor is termeljenek, ha késztermékek mögött nincs is minden esetben valós megrendelés. Halmos 2008: 13.

433 MNL VeML XI.46.c.aa.VIII.3.tétel.

Financiális szempontból meglehetősen érdekes helyzet alakult ki, hiszen az önálló entitású részvénytársaság pénzügyi tranzakciói, legalábbis az első évben az IOKSz-on keresztül bonyolódtak. Így a szövetkezeti pénzügyintézet intézte a cég adósságrendezését, sőt 1926-ban a nagyobb kiadások ügyében is konzultálni kellett velük.⁴³⁴

Az IOKSz két könyvvizsgáló tisztviselőjét delegálta a részvénytársaság felügyelőbizottságába. Tachtler Gyula és Flasch Gyula a fővárosi mintatár és a herendi gyár könyvelését negyedévente revízió alá vette. Bár az állami fenntartású pénzügyintézet talán az utolsó pillanatban dobott mentőövet az adósságspirálba került vállalatnak, és megjelenésével valóban kiszámíthatóbb helyzetet teremtődött, mégis a vállalkozás mozgástere csökkent.

Az IOKSz szerepvállalásával végbement első üzletév kézzelfogható pénzügyi nyereséget hozott, hiszen a korábbi évektől eltérően végre pozitív mérleggel zárhattak,⁴³⁵ az első teljes üzletévben pedig tovább nőtt a bevételek aránya.⁴³⁶

Úgy tűnt tehát, hogy minden rendben halad. Az IOKSz szerepe és módszerei azonban nem mindenki számára voltak szimpatikusak. Az IOKSz kétségkívül erős kézzel kontrollálta a vállalat pénzügyeit, így olykor az igazgatóság úgy érezhette: megkérdőjelezi függetlenségét. György István műszaki igazgató 1927 augusztusában Gulden Gyulának küldött levelében az IOKSz-tól való távolodást és egy új, nagyobb szabadságot biztosító hitelkibocsátó megjelenését tartotta volna előnyösnek.⁴³⁷ György ellenszenvé, távolságtartása részben abból fakadhatott, hogy az IOKSz könyvvizsgálói rendszeresen kértek tőle adatokat a gyár kiadásairól és bevételeiről, sőt bizonyos időközönként személyesen ellenőrizték a könyvelést.

Az IOKSz-on keresztül nyújtott állami támogatás ellenére tehát bizonyos helyzetekben sérelmezték a szövetkezeti szerv politikáját. Egy vitás ügyben, a székesfővárosi pénzügyigazgatósághoz benyújtott kérvényben a következőképpen érveltek. *...elismerjük, hogy az Iparosok Országos Központi Szövetkezete ezt a támogatást a magas kormány tudtával, beleegyezésével, sőt tudtával tette. Ezek a körülmények mindenesetre elég indokul*

434 Az IOKSz-al folytatott levelezés MNL VeML XI.46.c.ee.33.tétel.

435 Gulden Gyula ügyvezető igazgató 1927. június 25.-én tartott igazgatósági értekezleten, az 1926-os üzletév esetében 29884 pengő tisztanyereségről számolt be. Összehasonlításképpen érdemes megjegyezni, hogy Gulden alapfizetése ekkor évi 4800 pengő volt. MNL VeML XI.46.c.aa.I.1.tétel.

436 Gulden Gyula 1928. május 15-én tartott beszámolója szerint 1927-ben, az 1926-os csonka esztendő pénzügyi eredményeivel együtt tárgyév végén 334436 pengő nyereséget könyvelhetett el a vállalat.

437 „Itt járt Bárdos, a Kossuch cég egyik feje, vagyis épp a körmöcbányai Hartsteingut gyár vezetője, mivel igen érdekes diskurzusom volt, miután előzetesen 80 pengőért vásároltak apróságot. ...Arról beszélt ugyan, hogy ők hajlandóak lennének bennünket kiváltani az IOKSz-tól... arra gondoltam, hogy nem lehetne-e csinálni egy újabb részvénykibocsátást 2 milliárd értékben, megszabaduljunk az IOKSz kölcsöntől, sőt lélegzethez jutva szilárdabb alapokra helyezzük egész anyagi helyzetünket.” MNL-VeML XI.46.c.aa.33.tétel.

*szolgálnak arra, hogy a Herendi Porcellángyár adózás szempontjából szelídebb elbánásban részesüljön, mint azok a vállalatok, amelyek nyereségszerzésre létesültek.*⁴³⁸ Az IOKSz-ot ezekben az években számos kritika érte működése miatt. Hadik János elnök 1928-ban kiadott jelentése szerint azt vetették kritikusaik a szövetkezet szemére, hogy nem képes hatásosan orvosolni a magyar kis- és közepes ipar problémáit.⁴³⁹ Hadik kisnyomtatvány formájában kiadott expozéjában részben elismeri mindezt, ugyanakkor ezek okát nem a szövetkezet működésében, hanem a szükségesnél kisebb állami támogatásban és a kisipar tőkeszegénységében látta. Bár a szerző megemlíti, hogy az 1926-óta exportra is koncentrááló szövetkezet, a pénzügyminisztériumtól egy évvel később már több mint félmilliárd pengőt kapott, azonban a kisipar megerősítéséhez ennél lényegesen nagyobb állami szerepvállalásra lenne szükség.⁴⁴⁰

Az 1929 őszi kirobbanó gazdasági világválság a stabilnak tűnő pénzügyi háttér ellenére, ahogy az ország államháztartásában, úgy Herend esetében is másfél évvel később már éreztette hatását. 1931 első felétől csökkenni kezdtek a bel- és külföldi megrendelések. Azaz a megrendelői oldal rendkívül érzékenyen, azonnali válasszal reagált, csökkentette kiadásait. Mindez a redukált termelés miatt a már korábban tervezett, ám folyamatosan elhalasztott leépítést is érintette. A vállalat kénytelen volt elbocsátani, részben a változó törvények miatt is két kiváló német festőjét, Richard Rothot és Paul Keilwerthet. A két mester ekkor már majd hét esztendeje dolgozott Herenden, mellettük jó néhány tanonc tanulta ki a motívumfestés tudományát. Roth emellett a gyár társadalmi életében is fontos szerepet játszott, egyik lelkes alapítója volt például a herendi futballcsapatnak.

1929-ben egy komoly, a napi érintkezést teljesen átalakító technológiai fejlesztés is történt Herenden. Hosszas előkészületek után január 9.-én saját telefont kapott a gyár, ami jelentősen megkönnyítette és meggyorsította a kapcsolattartást a fővárosi képviselettel.⁴⁴¹ Bár a kezdetben magas percdíjak miatt csak halaszthatatlan ügyekben használták,⁴⁴² a papír alapú beszámolók csökkenéséből arra következtethetünk, néhány év alatt a napi ügyintézés része lett.

438 MNL VeML XI.46.c.bb.4.tétel.1930.február 14.

439 Hadik 1928.

440 Hadik János beszámolója szerint az IOKSz 1927-re 519740 pengőt kapott.

441 MNL VeML XI.46.c.aa.33.tétel.

442 „Ellenben egy három perces beszélgetés Pestre P 2.30, ami viszont azt jelenti, hogy mi nem igen fogjuk igénybe venni, csak az igazán halaszthatatlanul sürgős esetekben.” MNL VeML XI.46.c.aa.I.33. 1929. január 9.

IV/12. Munkaszervezés, beruházások, profilmódosítás

A részvénytársaság igazgatósága már 1926 végén napirendre tűzte a Farkasházy Jenő által 1920-ban előkészített, ám hamar félbe maradt kályhagyári egység kiépítésének ötletét. A tervezett beruházás jelentős összegeket igényelt volna, hiszen új gyártó részleget, kemencéket valamint megfelelő technológiát is ide kellett volna telepíteni. A közgyűlés végül 1927 márciusában elfogadta a gyárrészleg létrehozásának tervét.⁴⁴³ A kályhagyár létesítését először műszaki felmérések előzték meg, majd az első kísérleti égetést 1927 júliusában történtek. Ez viszont nem az elvárások szerint alakult. A felmerült égetési problémák kiküszöbölésére ez év októberétől az időközben szerzett tapasztalatok alapján nagyobb hangsúlyt fektetett a technológiára, ezzel csökkentve a selejtes termékek százalékát. Ennek során megpróbálkoztak a biscuit (máztalan porcelán) termékek gyártásával is, az első égetés során készült el Farkasházy Jenő mellszobra is.⁴⁴⁴

Mivel az égetési eredmények továbbra sem voltak kielégítőek, ezért György István műszaki igazgatót 1928 februárjában egy hetes szakmai útra Németországba és Csehszlovákiába küldték.⁴⁴⁵ Feladata az volt, hogy égetés során felmerülő hibákra az ottani gyárakban használt technológiák alapján találjon megoldást. A helyzet komolyságát jelzi, hogy ezzel egy időben a szakma egyik legfontosabb lapjában, a német *Keramische Rundschau*-ban is kérdést intéztek a kemence okozta problémák kapcsán.⁴⁴⁶ A gyártás végül hosszas kísérletezések és külföldi szakemberek bevonása után 1932-től vált valóban gördülékennyé.

Technológiai szempontból egy nagy megrendelés komoly kihívást jelentett már az 1927-es esztendőben. A Budapest-Bécs távbeszélőkábel lefektetésében résztvevő vállalatok, a Felten&Guillaume Kábelgyár Rt, a Siemens-Schuckert Villamossági Művek Rt. valamint az Egyesült Izzólámpagyár Rt. munkájuk befejeztével egy különleges technikával készült egyedi porcelán műalkotást rendeltek, hogy azt hazai és külföldi közéleti személyiségeknek ajándékozzák.⁴⁴⁷ A szobrot Vastagh György mintázta, azonban porcelánba öntés a herendi

443 MNL VeML XI.46.c.aa.I.3.tétel.

444 MNL VeML XI.46.c.aa.I.33. A vezérigazgató és a műszaki igazgató levelezése, 1927. július „Az égetés igen igen kitűnően sikerült, amint azt reméltem. Egyetlen egy darab sárga porcellán sem volt. Jenő bátyánk mellszobra is igen-igen szép, a repedés nem hatolt egy cseppel sem tovább az egyikre sem, úgy, hogy ezt már ki is helyeztem az előrekészített oszlopra, gipsszel beöntöttem. A másik készen áll Zsiga születésnapjára.

445 Útja során Drezdában, Fischernben, Karlsbadban, Pirkenhammerben és Lichtensradtban tett látogatást az ott működő gyárakban. MNL VeML XI.46.c.aa.I.33.tétel.

446 *Keramische Rundschau* 1928. február 12.

447 A szoborcsoportot Vastagh György szobrászművész mintázta. OMIT iratok

mesterek feladata volt. A neves képzőművész megbízatása egy új korszak kezdetét is jelentette a vállalatnál.

IV/13. Belföldi értékesítés, nemzeti motívumok az 1920-as évek végén

Gulden ügyvezető igazgatói kinevezése érdekes módon egybe esett a hazai porcelánkereskedelemben végbement generációváltással. A húszas évek utolsó harmadában olyan, a századforduló óta meghatározó szerepet betöltő szakemberek és üzlettulajdonosok hunytak el, mint a budapesti Handelsmann Arnold, az aradi Szabó Albert vagy a pápai Eisler Mór. Haláluk után új, részben már a trianoni Magyarországon szocializálódott ifjú kereskedők és főleg társas vállalkozások jelentek meg a piacon. Ezek pedig a tranzakcióhoz alapvetően üzleti alapon közelítettek. A megváltozott piaci viszonyok, a kereskedők és gyártók mentalitásának változásai együttesen járulhatott hozzá ahhoz, hogy a Monarchia idején még gyakori, szinte baráti viszony, ha nem is megszűnt, de sokkal mérsékeltebbé vált a gyártók és a kereskedők között.

Gulden Gyula üzletfilozófiája nemcsak az export, hanem a belföldi értékesítés tekintetében is gyökeres fordulatot jelentett. Eddig ugyanis meglehetősen esetlegesen, leginkább régebb óta fennálló nexusok alapján, és csak másodsorban üzleti szempontok szerint szerveződött az értékesítés. Az ügyvezető igazgató elképzelése szerint ehelyett néhány nagyobb, országos hatókörrel rendelkező díszműáru értékesítő céggel kellene szerződnie, akik kapcsolathálóikon keresztül tovább értékesíthetnék porcelánjaikat. Mindezt persze úgy, hogy a magánmegrendelők számára Herend és annak budapesti mintatára továbbra is elérhető maradjon.

1926 őszén a Hungária Műipari Rt.-vel három évvel korábban kötött megállapodást nem újították meg, mivel jelentős bevételek nem származtak a kizárólag bolti elárúsítást folytató cégtől. Röviddel ezután a főváros frekventáltabb helyén lévő és kedvezőbb feltételeket biztosító Schuch L. és utódai céget bízták meg a budapesti képvisellel.⁴⁴⁸ Az 1926 novemberi igazgatósági ülésen az ügyvezető igazgató indítványára további két vidéki lerakat

448 A Schuch L. és Utóda (Edlauer és Szlávik) cég központja az IV. kerületi Kígyó utcában volt. Az üzlet közkedvelt és közismert kiállító és árusító helynek számított a porcelánok iránt érdeklődők körében.

létesítéséről is döntöttek.⁴⁴⁹ Ennek köszönhetően a következő években az ország nagyobb városaiban lévő díszműáru kereskedések egy része, egyben herendi értékesítési pont is lett.⁴⁵⁰

Az 1927-es és 1928-év mérlegbeszámolóí nyereséget mutattak⁴⁵¹, ennek ellenére Gulden és az igazgatóság sem volt teljesen elégedett a belföldi értékesítéssel. Ezért egy új, nagy léptékű és hosszú távú irányváltásról határoztak. Az értékek következetes szem előtt tartása mellett a hazai magyar középosztály egyre szélesedő csoportjai felé kívántak nyitni, új magyaros, nemzeti jellegű figurák, kisplasztikákkal tervezésével és előállításával. Olyan, mérsékelt árú dísz- és használati tárgyak gyártását tervezték, amelyek mintái, motívumai mindenki számára ismertek lehetnek, azaz részei a kollektív nemzettudatnak. Mindehhez kiváló tervezőkre volt szükség. Ennek érdekében 1929 májusában hivatalosan is kinevezték Telcs Edét, a gyár művészeti tanácsadójának.⁴⁵² Telcs elismert szobrász, főiskolai tanár volt, aki kiváló szakmai és közéleti kapcsolatokkal rendelkezett. Emellett az igazgatóság több tagját is hosszú évtizede, Gulden Gyulát például gyermekkorától jól ismerte.⁴⁵³ Ahogy más vezetői pozícióknál, így a művészeti tanácsadó esetében is fontos szempont volt a szakértelem mellett a bizalom.

Mind az irányvonal, mind Telcs munkaköre újdonságnak számított. Különösen annak fényében volt ez jelentős váltás, hogy alig egy évtizeddel korábban a képzőművész Farkasházy Jenő még egy személyben látta el a vállalatirányítással járó összes feladatot.

Gulden Gyula ügyvezető igazgató üzletfilozófiájának fontos része volt, hogy nyugat európai konkurens cégekhez hasonlóan, egymással szoros kapcsolatban álló részterületekre ossza a vállalkozást. Ez Telcs 1929-es alkalmazásával vált teljessé, hiszen így a tervezésnek, a gyártásnak, a beszerzésnek és értékesítésnek immár külön felelőse volt.

449 MNL VeML XI.46.c.bb.I.2.tétel.

450 A következő években megbízható partnernek számított a szombathelyi Rosenstigl Károly, a miskolci Koós Soma, a veszprémi Fekete Gyula, a debreceni Kaszanyitszky Endre és a szegedi Schillinger Mór.

451 Az 1927-es üzleti év beszámolója szerint 3344 pengő tiszta nyeresége volt a vállalatnak. MNL VeML XI.46.c.aa.I.

452 Telcs Ede (1872, Baja-1948, Budapest) Iskoláit Szabadkán végezte, a gimnázium elvégzése után Budapestre került szobrászinasnak. Épületszobrász iskolába is járt, ám ezt menetközben abbahagyta és hazament Szabadkára. 16 évesen Bécsbe ment és bejelentkezett Edmund von Hoffman műtermébe, majd a bécsi akadémiára is felvételt nyert. 23 évesen Budapestre költözött és Zala György műtermében kapott állást. Alkotásai több nemzetközi díjat is kaptak, a Két Bornemissza című művét például I.Ferenc József vásárolta meg. Az első világháború végén súlyos beteg lett, majd ebből kigyógyulva 1920-ban családjával Hollandiába költözött, ott egy ezüstműves vállalkozás művészeti vezetője lett. 1924-ben hazatért, első mestere lett a Herendi Porcelángyár későbbi művészeti, majd vezérigazgatójának, Hubay Cebrián Andornak is.

453 Gulden Gyula gyermekkorától gyakori vendég, szinte családtag volt Hubay Jenő otthonában. Csak egy apró, dokumentálható példa, hogy Telcs Ede 1903-ban márványszobrot készített Hubay két fiáról, Gulden barátairól Tiborról és Andorról. In: Művészet 1902. 1.szám.16.

Az új művészeti tanácsadó munkaköri leírásában külön pontként szerepelt, hogy a műszaki és kereskedelmi igazgatóval rendszeresen, új minták és motívumok esetében pedig mindenképpen egyeztetnie kell.⁴⁵⁴

Telcs maga is úgy vélte, hogy nemzeti jellegű kisplasztikák piacra dobásával a magyar középosztály megszólítható lehetne. Ennek érdekében a legjobb hazai képzőművészeket szerette volna megnyerni.

Gulden Gyula már az új művészeti tanácsadó szerződése előtt több szobrással is felvette a kapcsolatot. 1928. áprilisában Lux Elekkel, „Guggoló nő” című szobrának kerámiai sokszorosításáról tárgyalt⁴⁵⁵, ősszel pedig Kisfaludi Strobl Zsigmondtól egy magyaros női figurát szeretett volna megrendelni.⁴⁵⁶

Az új művészeti irányvonal meghirdetése nyomán Kisfaludi Stróbl-n kívül olyan ismert és sikeres ipar- és képzőművészek küldték el alkotásaikat, mint Horvay János, Lux Elek, Maugsch Gyula, Pásztor János vagy Gorka Géza. A művészek által készített alkotások közül a legsikeresebb talán Horvay „Krisztus” című porcelánszobra volt, amelynek tervét 1929 októberében rendelték meg a művésztől.⁴⁵⁷ Horvay helyzete egyedi volt, hiszen 1926-tól a részvénytársaság felügyelőbizottsági tagja, másrészt Gulden családjához is közel álló személy volt. Horvay kisplasztikája mellett hamar közkedvelt lett Kisfaludi „Huszár” és Lux Elek „Ludas Matyi” című munkája is.

Bár a művészekkel való kapcsolattartás elsősorban Telcs feladata volt, a vállalattal kapcsolatba került alkotókat az ügyvezető igazgató is jól ismerte. A fennmaradt szórványos levelezések alapján közülük leginkább Gorka Gézával⁴⁵⁸ és Lux Elekkel⁴⁵⁹ volt a legközvetlenebb kapcsolatban.

Gulden és Telcs az új művészeti irányvonal meghatározásakor nemcsak az alkotásra, hanem annak értékesítésére is gondolt. Ennek érdekében néhány hónappal később Tóvárosi Fischer Emilt igazgatósági tagnak választották. Feladata lett, hogy az új alkotások értékesítési

454 MNL VeML XI.46.c.dd.19.tétel. 1929. február 19.

455 MNL VeML XI.46.c.dd.12.tétel 1928. április 3.

456 MNL VeML XI.46.c.dd.7.tétel 1928. szeptember 11.

457 MNL VeML XI.46.c.dd.6.tétel.

458 Gorka Géza (1895, Nagytapolcsány-1971, Verőce) Iskoláit szülőfalujában és Trencsénben végezte, majd Mezőúron elsajátította a népi fazekas mesterséget. 1919 és 1921 között Németországban tanult és egy majolikagyárban szerzett gyakorlati tapasztalatokat. 1923-ban Nógrádverőcén megalapította a Keramos vállalatot, amely a magyar népművészeti hagyományok alapján modern díszkerámiákat gyártott. 1927-ben kilép a vállalattól és új vállalkozást alapít. 1928-tól rendszeres kiállítója az OMIT hazai és külföldi seregszemléinek. Mindeközben újabb és újabb technikákkal foglalkozik, új öntési és égetési módszereken is dolgozik.

459 Lux Elek (1884, Szepesvárálja – 1941, Budapest) Az Iparművészeti Főiskolán, majd Münchenben és Brüsszelben is tanult. Hazatérve, 1922-től az Iparművészeti Főiskola szobrász-tanára lett. Alkotásaival többször szerepelt a Mücsarnok és az Ernst Múzeum kiállításain, aukcióin. Az 1930-as évektől a Zsolnay is vásárolt tőle szoborterveket.

csatornáiról gondoskodjon. Fischer az ágazat egyik legismertebb személyisége volt, aki szinte feltárhatatlanul gazdag kapcsolatrendszerrel rendelkezett. Több évtizedig kereskedést és gyárat is vezetett a fővárosban. Emellett a Budapesti Nemzetközi Vásár egyik koordinátora és számos szakmai szervezet vezetője, tiszteletbeli elnöke is volt.

Az újonnan kinevezett szakemberek közül az ekkor már 69 éves Fischer Emil hatalmas tettvágyal vetette bele magát a munkába. Szakmai tapasztalatai révén kereskedői és tulajdonosi oldalról is vizsgálni kívánta a vállalat működését. Már az első néhány nap után jelentős változtatásokat javasolt. Egyrészt a visszatérő problémát jelentő, raktárra való termelés leállítását, a feladatkörök még egyértelműbb meghatározását valamint a gyártás során megmaradó melléktermékek hasznosítása érdekében a kályhagyár termelésének tökéletesítését javasolta.⁴⁶⁰

1929 tavaszától tehát egy olyan működési struktúra jött létre, ahol a tervezéstől, a gyártáson át az értékesítésig világos feladatkörök lettek meghatározva, és ami a legfontosabb, az érintettek folyamatos kapcsolatban álltak egymással.

IV/14. Export-import az 1920-as évek utolsó harmadában

A hazai porcelánpiacot, különösen az alapanyagok és a kommersz késztermékek esetében továbbra is az import határozta meg. 1928-ban, a korábbi évtizedekhez hasonlóan most is Csehszlovákiából és Németországból érkezett a legtöbb készáru Magyarországra. A csehszlovák ipar és kereskedelem erejét jelzi, hogy ebben az évben ötször annyit, közel 1000 tonnát exportáltak Magyarországra, mint a második Németország.⁴⁶¹

A gyártáshoz szükséges alapanyagok esetében Csehszlovákiából „csak” közel kétszer akkora mennyiségben érkezett alapanyag Magyarországra, mint Németországból. Előző esetében 5919, míg utóbbinál 3327 tonna kaolinról és földpátról volt szó.⁴⁶²

1926 év végére stabilizálódott annyira a vállalat pénzügyi helyzete, hogy konkrét stratégiát dolgozzanak ki a külföldi értékesítés növelése érdekében. Bár az előző évben több biztató szerződést is kötöttek, de a belföldi eladásokból származó bevételek még mindig többszöröse voltak az exportnak.⁴⁶³ Ennek több oka is volt. Gulden Gyula az egyik problémát

460 MNL VeML XI.46.c.aa.I.1.tétel. 1930.május 31.

461 Rieber 1928: 515.

462 MSK 78. 1929: 239.

463 A Kereskedelemügyi Minisztérium számára készített éves statisztikák szerint 1926-ban belföldi

a hagyományosan jelentős megrendelőnek számító francia és belga érdeklődés csökkenésében, valutáik érték hullámzásában valamint a nyugat-európai konkurenciák lényegesen sikeresebb kapcsolathálóiban és reklámjaiban látta.⁴⁶⁴

Legalább ez utóbbi ellensúlyozására a viszonteladói hálózat kiépítésével párhuzamosan a világkiállításokon, nagy nemzetközi seregszemléken való hangsúlyosabb jelenlétet tartotta az export növelés egyik kulcsmomentumának. Erre kiváló lehetőség lett volna az 1926-ban rendezett philadelphiai világkiállítás, azonban ennek előkészületei még Farkasházy Jenő vezetése alatt történtek, így annak részleteit érdemben már nem tudta a maga üzletfilozófiája szerint alakítani.

IV/14/1. A 1926-os Philadelphiai világkiállítás és a tengerentúli piacok

Az 1926-os esztendő legfontosabb szakmai eseménye a világkiállítás volt. A vállalat egy komplett kollekciót küldött a tengerentúlra. Ugyan szórványosan a korábbi évtizedekben is szállítottak herendi porcelánokat az USA-ba, azonban a philadelphiai sikerek után intézményesült igazán az értékesítés. A világkiállítás aranyérme és annak visszhangja alapozta meg - majd különösen az 1930-as közepétől - a tengerentúli exporthálózat kiépítését.⁴⁶⁵

A philadelphiai kiállítás sikere és az ezzel járó megnövekedett érdeklődés egy régi tervet ismét a felszínre hívott. Ez pedig nem volt más, mint egy önálló üzlet nyitása valamelyik amerikai nagyvárosban. A cég export eredményeit ismerve, a philadelphiai világkiállítás előtt ennek nem lett volna realitása. Azonban egy magyar származású importőr - aki mellel a Gerbeaud csokoládék forgalmazója is volt - jó lehetőséget látott a márka képviselésében. A tapasztalt kereskedő úgy vélte, a világkiállítás hatására megnövekedett érdeklődés kiváló alkalom arra, hogy más európai gyárakhoz hasonlóan végre Herend is saját képvisellel rendelkezzen az Egyesült Államokban. A vállalat igazgatósága támogatta Ann.R. Aczel ajánlatát és üzleti tervezetét. Kétségtől merész vállalkozás volt a világ nagy gyártói által uralt piacon megjelenni és ott egy új üzleten keresztül pozíciókat szerezni. Ann R. Aczel

értékesítésből 112.500, míg exportból 13394 pengő származott. MNL VeML XI.46.c.gg.10.tétel
 464 MNL VeML XI.46.c.bb.I.2.tétel. Gulden Gyula levele a veszprémi Horváth Béla ügyvédnek. 1926.december. 10.
 465 „a Philadelphiai kiállításon erkölcsileg elnyertük a grand priset, de örömmel újságolhatom anyagilag is rendkívül kedvezően szerepelt, a kollekciónak több mint kétharmadát eladtuk, jóval 4 ezer dolláron felül és nap nap után szállingóznak az értékes megrendelések Amerikából. MNL VeML XI.46.c.bb.I.2.tétel. Gulden Gyula levele a veszprémi Horváth Béla ügyvédnek. 1927.I.17.

elképzelései megvalósíthatónak tűntek, ezért 1926 őszén Herend Salon néven megnyitotta üzletét New Yorkban.⁴⁶⁶

Azonban mire az üzlet legalább az amerikai magyarok körében ismerté vált volna, az Aczel által vezetett képviselő vállalkozás alig egy hónappal később, belső problémáira hivatkozva visszamondta a partneri szerződést.

A Herendi Porcelángyár Rt. számára mindez rendkívül kellemetlen volt, hiszen eddigre tengerentúli kapcsolataikon keresztül maguk is reklámozták, sőt addigra már több láda árut ki is szállítottak New Yorkba. A magas transzport és vámköltségek miatt a már kint lévő porcelántárgyak értékesítéséről mindenképpen a helyszínen kellett gondoskodni. Mivel Ann R. Aczel nem tudta vállalni ezek eladását, ezért a vállalatvezetés a magyar követséghez fordult. A magyar külképviselet igyekezett megrendelőket találni, azonban a kollekciónak egyes darabja még néhány év múlva is egy new yorki raktárban álltak.

Bár a Herend Salon megszűnését komoly kudarcként élte meg a vállalatvezetés, a következő esztendő exportbevételei azt mutatták, a megrendelők körében mindez nem váltott ki nagy visszhangot. 1928-ban ugyanis nőtt az USA-ban értékesített áruk összértéke és csak 1929-es válság második évétől tört meg ez a rövid lendület.⁴⁶⁷

Ann R. Aczel visszalépését követően a vállalatvezetés megpróbált új tengerentúli vezérképviseletet találni. Két hónappal később sikerült a chicagói székhelyű, milliomos áruház-tulajdonos nagykereskedő Marshall Fields céggel előzetes megállapodásra jutni.⁴⁶⁸ Ennek első állomásaként 1928 augusztusában egy három ládából álló mintakollekciónak indult útnak Herendről Chicagóba.⁴⁶⁹ A Fields céggel kötött üzlet ígéretesen indult, azonban 1930 és 1934 között teljesen megszűnt a szállítás és a levelezés is a két partner között. E négy éves szünet után viszont a korábbinál is élénkebb üzleti kapcsolat bontakozott ki Herend és a chicagói milliárdos kereskedelmi vállalkozás között.

Az üzleti partnerek mellett a tengerentúli piac meghatározó célcsoportja az amerikai magyarság volt. Vásárlókedvük élénkítésében személyes kapcsolatok, a lapjaikban elhelyezett hirdetések, társadalmi szervezeteik és a magyar konzulátus segíthetett. 1929-ben például

466 Aczel Jánosnéval (Ann R. Aczel) feltételezhetően a philadelphiai-i világiállításon találkoztak, innen datálható a new yorki Herend Salon létrejötte. A tulajdonos, aki számos magyar termék importőre volt a 207. West 57th Street alatt nyitotta üzletét és egészen 1930-ig állt kapcsolatban a gyárral. MNL VeML XI.46. c. cc I.352.

467 1927-ben 6664, míg 1928-ban értékben értékesítettek herendi porcelánokat az Amerikai Egyesült Államokban. Az 1929-es válság hatására az adott évben viszont már csak 596 pengő összegben. in: MNL-VeML XI.46.c.

468 A cég tulajdonos Marshall Field az egyik leggazdagabb amerikai üzletembernek számított. Mi sem bizonyítja jobban, hogy 1937-ben a második legnagyobb életbiztosítás, 5 millió 500 ezer dollár értékben az övé volt. A világhírű olajmágnás, Rockefeller csak utána következett. in: Napi Hírek 1937. január 2.

469 MNL VeML XI.46.c.cc.. 23.tétel.

amerikai közéleti személyiségek által alapított Hungary Society of America⁴⁷⁰ kért új new yorki irodájába herendi porcelánokat. A kiválasztott tárgyak kisebb része Magyarországról, míg nagyobb hányada, igen kedvező áron az Ann R. Aczel által elraktározott készletből származott.⁴⁷¹ Ez a lehető legjobb üzlet volt Herend számára, hiszen egyrészt az új alkotásaikért, másrészt végre az évek óta ládában álló porcelánokért is devizát kaphattak.

A Herend Salon megalapítása és gyors megszűnése után egyértelművé vált, hogy a tengerentúli piacon csak hosszas és kitartó munkával lehet pozíciókat szerezni. Ez az 1929-ben kirobbanó gazdasági világválság miatt ekkor nem, majd csak az 1930-as évek közepétől valósult meg.

IV/14./2. Az európai piacok

Az 1926 ősztől kedvezővé váló pénzügyi mérleg figyelembevételével a vállalatvezetés a külkereskedelem szempontjából fontos döntéseket hozott. A 1926-os philadelphiai kiállítás szakmai sikerén felbuzdulva a következő évben az OMIT-tal közösen a Monzai Kiállításon és Vásáron is megjelent. Az olaszországi seregszemle ismét sikerrel zárult, hiszen Herend kispasztikáival díjat nyert. Sőt, sikerült már a kiállításon jelentős összegű rendeléseket felvenni és néhány olasz kereskedelmi cég figyelmét is felkelteni.

Ebben az esztendőben még egy sikeres kiállítást rendeztek, ezúttal Genfben. Itt nem elsősorban a szakmai és közönségsiker, hanem a kiállítás létrehozásának körülményei érdekesek. A szervezés folyamata ugyanis jól érzékelteti, hogy egy sikeres bemutatóhoz milyen előkészítő munkára és kapcsolatokra volt szükség.

A genfi kiállítás helyszíne a város híres galériája, a Lador volt. A program svájci szervezését Gulden Gyula apósa, Edmond Pittard vállalta.⁴⁷² Magyar részről Herend mellett az OMIT valamint kultuszminisztérium is részt vett az előkészületekben.

A magyar márka bemutatkozását komoly előkészületek előzték meg, köszönhetően annak, hogy Pittard egy külön bizottságot hívott létre ennek érdekében. Ebben olyan illusztris

470 Hungary Society of USA. New York Fifth Avenue 522., 1930. április 17.-től új név, American-Hungarian Foundation. Elnöke Phlilip Marshall Brown, a princtoni egyetem tanára, Carnegie Intézet vezetője-korábban konstantinápolyi amerikai követségi alkalmazott, aki 1919 tavaszán félhivatalosan hat hetet a békeküldöttség tagjaként Budapesten töltött Az igazgatóság tagjai: George Wickersham, az USA volt igazságügyminisztere, John H. Finley, a NY Times szerkesztője, James Speyer, bankár, Stephan Dugan, Nemzetközi Közművelődési Intézet igazgatója, Arthur Brown, amerikai egyházak szövetségének elnöke, Francis Snow, Currenty History folyóirat szerkesztője

471 MNL VeML XI.46.c.cc.63.tétel.

472 MNL VeML XI.46.c.aa.33.tétel.; MNL VeML XI.46.c.cc.391.tétel.

személyek vettek részt, mint a genfi magyar konzul, a Népszövetség angol főtítkára Eric Drumond valamint Genf polgármestere.⁴⁷³ Edmond Pittard propaganda munkájának köszönhetően genfi és más svájci lapok is beszámoltak az eseményről és röviden bemutatták olvasóik számára a magyar márkát.⁴⁷⁴

A genfi kiállítás jó példa arra, hogy egy esemény kapcsán milyen jelentősége lehetett annak, ha a szervező egy olyan hiteles, az adott közösségbe jól beágyazott személy, akinek neve garanciát jelent a minőségre. A genfi bemutatkozásnak is köszönhető a következő évben megduplázódott, 4962 pengő lett, majd 1928-ban tovább nőtt az alpesi országban értékesített áruk összege.⁴⁷⁵

A porcelángyár értékesítési politikája az IOKSz megjelenésével egyre inkább az export kapcsolatok bővítésére és a valutabevételek növelésére koncentrált. A philadelphiai és monzai világkiállítás szakmai sikerei, ahogy láttuk önmagukban nem lettek volna ehhez elegendőek, ezért szükség a vállalatvezetés folyamatos aktivitására.

Az ügyvezető igazgató, a néhai Farkasházy Jenőhöz hasonlóan szintén fontosnak tartotta, hogy régi partnereivel rendszeres időközönként személyesen is találkozzon. Ennek érdekében, ahogy már korábban szó volt róla, évente több hetet is külföldön töltött. 1928-ban például szinte egész nyáron úton volt, hogy végig járja a fontos exportőrnek számító svájci, francia és belga kereskedelmi partnereket. Arról persze, hogy Gulden 1928-as nyugat-európai körútja mennyire lett sikeres, leginkább a következő évek megrendeléseit tanúsíthatnánk, azonban az 1929-ben kezdődő világválság egészen új helyzetet teremtett a porcelánárak piacán.

IV/15. A gazdasági világválság évei

IV/15/1. Változó vállalatvezetés – tulajdonlás és irányítás

1929 nyarára a vállalatirányítás immár a három éve bevezetett rendszer szerint működött. A napi ügymenetet és a kereskedelmi feladatokat Gulden Gyula, a műszaki ügyeket György István intézte, az alkotás, a művészekkel való kapcsolattartás Telcs Ede, míg a késztermékek piacainak bővítése Fischer Emil feladata lett.

473 MNL VeML XI.46.c.aa.33.tétel 1927. június 3.

474 L' Echo de Geneve 1927. december 10.; Le Mondain Geneve 1927. december 3.; La Vie Romande Lausanne 1927. december 9.

475 MNL VeML XI.46.c.33.10.tétel.

Bár a következő három évben további változások történtek a vállalatvezetés összetételében valamint a részvényesek között, a vállalatirányítási struktúra keretei fixek maradtak. Az 1930. júniusi közgyűlésen megszűnt Flasch Gyula és Fónagy Aladár igazgatósági tagsága és cégjegyzési jogosultsága.⁴⁷⁶ Előbbi halála, utóbbi esetében pedig az ellene indult büntető eljárás miatt.⁴⁷⁷

A következő esztendőben egy új kormányrendeletre hivatkozva Horváth Béla ügyvéd is távozott az igazgatóságból, igaz a vállalatnál betöltött jogtanácsosi státuszát megtartotta.⁴⁷⁸

Még ugyanebben az évben egy hosszan elhúzódó, mindenki számára kellemetlen ügy vette kezdetét. Az eset kiváltó oka Tóvárosi Fischer Emil megjelenése volt. Miután alkalmazásának híre ment - elsősorban a néhány évvel korábbi státusszerzési kísérlete miatt - nem mindenki örült felhőtlenül jelenlétének. György István műszaki igazgató, az elhunyt Farkasházy unokaöccse például meglehetősen távolságtartóan közelített felé.

Fischer Emil alkalmazásának elsődleges célja az értékesítési csatornák bővítése volt. Azonban szakértelme és több évtizedes tapasztalata miatt, nem titkoltan tőle várták a vállalat műszaki helyzetének reorganizációját is. Ennek érdekében 1931 szeptemberében két hetet Herenden töltött, hogy ellenőrizze a gyár működését, műszaki állapotát valamint ingó- és ingatlan vagyonát. Érkezésével párhuzamosan György István műszaki igazgatót szabadságolták, amely döntés már önmagában is komoly feszültséget okozott.

Fischer Emil jelentése szerint a gyár munkaszervezeti működése és raktározási rendje súlyos problémákat mutat.⁴⁷⁹ Az ellenőrzés konklúziója az volt, hogy a műszaki igazgató nem alkalmas feladatára és az elmúlt években tapasztalt folyamatos műszaki problémákért, már csak vezetőként is felelősséget kellene vállalnia. Ezt követően egy hat évig húzódó peres ügy kezdődött, amelynek végén a bíróság jogerősen a vállalatnak adott igazat.

Az ügynek a vállalat tulajdonosi szerkezetére és ezzel együtt üzleti és művészeti irányvonalára is komoly hatása volt. György István 1931-ig a részvények közel felével rendelkezett, ugyanis rokonként Farkasházy Jenő örököseitől megkapta vagy jutányosan megvásárolta azokat. Ebben az évben neki 270250 darab egyenként 400 pengő pénzértékű részvénye, míg az ügyvezető igazgató Gulden Gyulának alig kevesebb, 266175 darab volt.

476 Központi Értesítő 1930. június 2. június 16.

477 1930. február 26-án pénzügyi visszaélések miatt letartoztatták, az akkor a Garancia Bank Rt. igazgatóját, Fónagy Aladárt. Az ellene folyó eljárás miatt ő kérte, hogy a Herendi Porcelángyár Rt. igazgatósági tagságának megszüntetését.

478 Horváth Béla köztisztviselőként Veszprém város főügyésze volt. Egy kormányrendelet szerint tényleges köztisztviselők számadására kötelezett vállalatok igazgatóságában és felügyelőbizottságában csak a felügyelő hatóság engedélyével vállalhattak szerepet. A végső engedélyt azonban a minisztériumnak kellett jóváhagyni.

479 MNL VeML XI.46.c.aa.II.1.tétel.

Mellettük jelentősebb részvényhányaddal rendelkezett még Fischer Ödön, Fónagy Aladár és Rainprecht Antal.⁴⁸⁰

A munkaügyi perben álló felek között a kényszer szabadságolástól kezdve rendkívül hűvössé vált a viszony. György István végül 1932 áprilisában elköltözött a herendi szolgálati lakásból.

A következő hónapokban mindkét oldal megpróbálta tulajdonhányadát növelni. Ennek eredményeképpen 1933-ra György István 305000, míg Gulden Gyula már 320500 darab részvénnyel rendelkezett.⁴⁸¹

Sajnos a pozícióharc részletei nem ismertek, mindössze annyi tudni, hogy a peres ügy végén, 1939-ben Gulden Gyula megvásárolta György István részvényeit. Ezzel pedig részvények több, mint 90%-a az ő kezébe került.⁴⁸² Mindez természetesen teljesen új helyzetet teremtett a vállalatvezetésben.

Visszatérve az igazgatóság összetételére, 1932 februárjában az elbocsátott György István igazgatósági tagsága és cégjegyzési jogosultsága megszűnt, míg rá két hónappal Tóvárosi Fischer Emil, egészségügyi állapotára hivatkozta kérvényezte ugyanezt. Döntésében feltételezhetően szerepet játszhatott a György-ügy alakulása valamint Telcs Ede művészeti tanácsadóval időközben megkezdődő peres ügye.⁴⁸³

Az 1931-es esztendő más szempontból is meghatározónak számított a vállalat életében. Az év folyamán elhunyt a részvénytársaság alapításában és elindításában elengedhetetlen érdemeket szerző Héderváry Lehel és Várady Gábor, valamint az 1926 utáni pénzügyi egyensúlyt segítő Flasch Gyula könyvvizsgáló. Mindezek olyan személyzeti és strukturális változásokat eredményeztek, amelyek rövid bizonytalansággal és konfliktusokkal jártak. Ugyanis olyan igazgatósági tagokat vesztett el a részvénytársaság, akik nem elsősorban a reprezentációban, hanem a napi működés biztosításában alkottak maradandót. Különösen Várady Gábor ügyvédet kell kiemelni, aki nélkül Farkasházy Jenő még komolyabb, akár végzetes finansziális csapdákba is kerülhetett volna. Héderváry Lehel pedig a

480 1931-ben György István és Gulden mellett Fischer Ödön 81000, Fónagy Aladár 41800, Rainprecht Antal 20250, egyenként 400 pengő névértékű részvénnyel rendelkezett. MNL VeML XI.46.c.ee.33.tétel

481 MNL VeML XI.46.c.ee.33.tétel.

482 Farkasházy Fischer Jenő unokaöccsével, György Istvánnal majd hat évig tartó jogi vitában állt a részvénytársaság. Az 1937 májusában kihirdetett bírósági ítélet végül a Herendi Porcelángyár Rt.-nek adott igazat. Gulden saját és a vállalat érdekében úgy döntött, hogy a részvények 46%-ával rendelkező Györgytől megvásárolja részvényeit. Ez két évvel később sikerült is. MNL VeML XI.46.c.VIII.1.1937. május 11.

483 Telcs Ede 1932-ben indított jogi eljárást (48520/1932. Fővárosi Bíróság) Tóvárosi Fischer Emil ellen egy alkotásának engedély nélküli felhasználása miatt. Telcs szerint az 1910-es években egy Szent Kristóf szobrot készített, amelyet égetésre a porcelángyárosnak adott. Ő azt megtartotta és két évtizeddel később kiállította üzletének portáljában. Ezzel szemben Fischer azt állította, valóban égetésre kapta a szobrot Telcstől, de mivel nem tudott fizetni, ezért ott hagyta nála. Az ügy végül megegyezéssel zárult.

részvénytársasággá való alakulás első, különösen nehéz éveiben vált Gulden Gyula legmegbízhatóbb munkatársává.

E személyi változások következménye az lett, hogy 1932-re a Farkasházy Jenő rokonai és egykori megbízható jó barátai kikerültek a döntési pozíciókból. A György Istvánnal szemben indított eljárás pedig Farkasházy utolsó, ámde a legnagyobb befolyással bíró szövetségését is nehéz helyzetbe hozta. A műszaki igazgató felfüggesztésével megváltoztak a belső erőviszonyok, amelyek egyértelműen a második legnagyobb részvényesnek, Gulden Gyula ügyvezető igazgatónak kedveztek. Horváth Bélának 1932 augusztusában írott levelében mégsem volt ezzel a helyzettel elégedett, elsősorban annak lehetséges következményei aggasztották.⁴⁸⁴

Gulden, két közeli bizalmasának halálát követően leginkább a veszprémi jogtanácsosban bízott meg. Mivel Horváth Béla messze élt Budapesttől, és veszprémi feladatai miatt rendkívül elfoglalt volt, ezért mégis új vállalati ügyvédet kellett találni.⁴⁸⁵

Az 1932. december 1.-én tartott igazgatósági ülésen bejelentették Krausz József budapesti ügyvédet, mint a vállalat új jogtanácsosát.⁴⁸⁶ Sajnos források hiányában egyelőre nem ismert ki ajánlhatta a döntéshozók figyelmébe őt, annyi azonban biztos, Krausz egészen a porcelángyár 1948-as államosításáig a vállalat és a Gulden család ügyvédje maradt.

IV/15/2. A vállalat pénzügyi helyzete

1930 májusában a közgyűlés tagjai az első negyedév tapasztalatai és a nemzetközi piac alakulása alapján úgy vélték, a gazdasági válság komoly hatással lesz az értékesítésre. A feltételezhetően egyre inkább protekcionista vá váló államok intézkedései miatt már rövidtávon is célszerűnek tartották a belső piac bővítését. Ebben a helyzetben a nem sokkal korábban elindított új, magyaros jellegű minták és kispasztikák jellemezte művészeti irányt ehhez megfelelő alapnak tűnt.

1930-tól a megrendelések lassú visszaesésének hatására a vállalat pénzügyi mérlege romlani kezdett. Finanziális szempontból egyre inkább feszültséget okozott, hogy a vállalat

484 MNL VeML XI.46.c.bb.2.tétel.

485 Horváth Béla 1932-ben Veszprém város főügyésze, a Veszprémi Püspökség és a Jóságkormányzóság jogi képviselője is volt.

486 Krausz József ügyvéd praxisát Budapesten, VI. kerület Jókai tér 6. alatt folytatta. Herendi szerepvállalása előtt több részvénytársaság vezetőtestületében is helyet kapott. Így például a Szentendrei Gazdasági Bank és Takarékpénztár Rt.; Konyári Hengermalom Rt. és a Palágyi Gyula Rt.

hitelszükségleteit csak az IOKSz által fedezhette. Ez viszont már 1930 elején is kevésnek bizonyult, ám szerződésük és Hadik János személye miatt egyelőre nem gondolkodhattak új hitelforrásokban.

Hadik gróf igazgatósági és közgyűlési jelentésekből értesült a hiteligényről és ígéretet tett arra, hogy az IOKSZ közgyűlésén javasolni fogja, 35 ezerről 50 ezerre emeljék a hitelkeretet. Gulden Gyula 1930 októberében Horváth Bélának küldött levelében ezzel kapcsolatban azonban meglehetősen szkeptikus volt. Úgy vélte, az IOKSz hosszú ideje már annyira túlterhelt, hogy csak nagyon lassan képes döntéseket hozni. Így ha pozitívan is bírálják el kérvényüket, a támogatásra rövidtávon semmiképpen sem lenne szabad tervezni.⁴⁸⁷

Hadik János arra is ígéretet tett, amennyiben a decemberi IOKSZ közgyűlésen mégsem fogadnák el a hitelkeret bővítési kérelmüket, úgy javasolni fogja, hogy más pénzüzetekkel is tárgyalásokat kezdhessenek.

Az IOKSz államhoz fűződő szoros kötődését jól érzékelteti, hogy Herend hitelkeretének megemelése végső soron Hadik gróf novemberi, Bethlen István miniszterelnökkel folytatott tárgyalásán múlt.⁴⁸⁸ Amennyiben ugyanis a kormány az IOKSZ törzstőkéjét megemeli, úgy szerződő üzletfelük, a Herendi Porcelángyár Rt. is újabb hitelekhez juthat. A hitelkérelem ügye kiválóan mutat rá a porcelángyár és az állam viszonyára.

1926-ban az IOKSz hitelezőként ugyan csőd közeli helyzetben nyújtott segítséget a részvénytársaságnak, azonban a következő évek bővüléséhez szükséges újabb pénzügyi forrásokat lassan vagy egyáltalán nem tudták biztosítani. Ezzel pedig éppen a vállalat nyereségessé válását nehezítették.

1932. június 30-án Gulden beadványban fordult a pénzügyminiszterhez, hogy a fényüzési és forgalmi adóhátralékukat részletekben törleszthessék. Egyben kérte a magyar kormányzat támogatását a gyár nyereségessé tételéhez. Levelében ismét utalt arra, hogy a jelentősebb külföldi gyárak mind állami tulajdonban vannak, vagy jelentős központi támogatást kapnak. Ezzel szemben Herendnek a 250.000 pengő alaptőkéje mellett majd ugyanannyi, igaz állami pénzüzetettől igényelt hitele van.⁴⁸⁹ Ennek következtében a gyár szinte egyedüli hitelezője az állam, amely azonban direkt pénzügyi szerepet mégsem vállal.

A helyzetet tovább nehezítette, hogy az egykor kedvezményesen felvett hitelek után 1931-ben például már 20 ezer korona kamatot kellett fizetni.

487 MNL VeML XI.46.c.bb.2.tétel.

488 MNL VeML XI.46.c.bb.2.tétel Gulden Gyula levele Horváth Bélának. 1930. október 30.

489 Országos Magyar Ipari Jelzálogintézet 165.000, Középipari Kölcsön 75.000., Iparosok Országos Központi Szövetkezete 10.000 pengő in: XI.46.c.ee.14.tétel (Herend forrásmappában).

A csökkenő megrendelések és az igazgatóságban történt személyi változások miatt 1932 augusztusában Gulden egyenesen úgy vélte, az állami hitelek nagyon komoly terhet rónak rájuk. Ebben a megállapításában szerepet játszhatott, hogy a közel negyedmilliós kölcsön halasztásáról vagy esetleges átcsoportosításáról többször, ám eredménytelenül tárgyalt a pénzügyminisztériummal.⁴⁹⁰

A vállalatvezetés újabb hitelkérelemmel meg sem próbálkozott, egyrészt korábbi hátralékai, másrészt a kormány pénzügypolitikája miatt. Az ország csökkenő devizabevételei, amelyek az államháztartási egyensúlyt is komolyan veszélyeztették, nagyban hozzájárultak a kormány pénzügypolitikájának szigorításához. 1931 és 1933 között az állam mindezek miatt rendkívül körültekintően ellenőrizte és mérlegelte, milyen gazdasági tevékenységhez ad hiteleket.⁴⁹¹

A szigorú hitelezési politika mellett az állam természetesen igyekezett ösztönözni a termelést. Az 1931-ben elfogadott új ipartörvény I. és II. fejezete például bizonyos kedvezményeket ajánlott a 30 lóerő mechanikai szükségletet és minimum húsz főt foglalkoztató vállalkozásoknak.⁴⁹² Ez tehát jó lehetőséget biztosíthatott volna Herendnek, ettől függetlenül csak 1935-ben egyeztettek komolyabban erről az iparügyi minisztériummal.

Az 1932 májusában tartott igazgatósági értekezleten hosszú és komoly vita alakult ki a részvénytársaság finansziális helyzetéről. A vita hevét mi sem érzékelteti jobban, mint hogy a megszokott két-három oldalas jegyzőkönyvek helyett ezúttal nyolc oldalban foglalták össze az ott elhangzottakat.⁴⁹³ Miután a bevett forgatókönyv szerint az ügyvezető ismertette a vállalat pénzügyi helyzetét, Fischer Ödön kért szót. Egy régen fennálló problémára hívta fel a figyelmet, ami szerinte komoly hatással van a vállalat menedzsmentjére is. Az alapszabállyal ellentétben az igazgatóság nagyon ritkán tart ülést és, ha ez mégis sikerül, a tagok fele akkor sem jelenik meg, azaz rendkívül inaktív. Ez pedig, különösen ilyen nehéz és gyorsan változó gazdasági helyzetben döntésképtelenné teszi a vállalatvezetést.

Valóban, az 1932-ben igazgatósági tagsággal és cégjegyzési jogosultsággal rendelkezők közül, Marczali Henrik, Hubay Jenő és Petrovics Elek alig vett részt a munkában. Várady Gábor és Héderváry Lehel halálát követően az ügyvezető igazgató leginkább Fischer Ödönre számíthatott.

490 Gulden Gyula összefoglaló jelentése szerint az IOKSZ felé 170 ezer, az Iparügyi Minisztérium által folyósított középipari kölcsönből még 75 ezer, és egyéb hitelezőktől 25 ezer pengő hitelterhük van. Ezzel szemben ürreladásáokból 60 ezer pengő kintlévőség van. MNL VeML XI.46.c.aa.I.1.tétel.

491 Kaposi 2002: 296.

492 Az 1931.XXI. Törvénycikk az iparfejlesztésről rendelkezett. Ennek az I. és II. fejezete a kedvezményezettnek körét, mértékét és feltételeit tartalmazta.

493 MNL VeML XI.46.c.aa.I.1.tétel.

Ezen az ülésen az igazgatóság egyetértve Fischer Ödönnel arról határozott, hogy legalább a végrehajtó-bizottság havonta egyszer találkozzon. A következő esztendőben készült jegyzőkönyvek szerint ez a gyakorlatban nem valósult meg, optimális esetben is csak negyedévente tartottak formális találkozókat. Természetesen „kis igazgatósági ülések.”⁴⁹⁴ ahol a napi ügymenetet intéző nélkülözhetetlen személyek, mint Gulden Gyula ügyvezető, a vállalat jogi képviselője és egy-két igazgatósági tag is jelen voltak, gyakorta zajlottak. Ezek a találkozók valóban elengedhetetlenek voltak ahhoz, hogy a vállalat működhessen, hogy például ad hoc helyzetekben is döntéseket tudjanak hozni.

IV/15/3. Az értékesítés, export-import a válság éveiben

Az 1929 őszen kirobbanó gazdasági világválság a vállalat finansziális helyzetében 1931 tavaszától éreztette drasztikus hatását. Elsősorban az infláció, valamint a folyamatosan csökkenő megrendelések (bevételek) okozták a nehézséget. Az 1929. májusi igazgatósági ülésen a világválság előtti teljes üzletévet értékelve az ügyvezető, ha nem is jelentős, mégis mérhető nyereségről tudott beszámolni.⁴⁹⁵ Ebben a pozitív adatban szerepeltek azok a megrendelések is, amelyeket már kifizettek, de még gyártásra vagy már szállításra vártak, azaz még további költségeket igényeltek.⁴⁹⁶

Amennyiben megvizsgáljuk a legnagyobb bevételt produkáló exportot, akkor látszik, hogy 1932-re az inflációt is figyelembe véve, a két évvel korábbi harmadára esett vissza az értékesítés.⁴⁹⁷ Hozzá kell tenni, 1932 második felében 32 ezer pengő jelzálogkölcsön vettek fel az Ipari Jelzálogintézettől pénzügyi helyzetük és a tervezett innovációk biztosítására.⁴⁹⁸

A gazdasági válság időszakában a vállalat számára nem is ez, hanem a német porcelángyárhoz hasonlóan az 1933-as esztendő bizonyult a legnehezebbnek.⁴⁹⁹

Export esetében 1931 és 1933 között harmadára esett vissza az értékesítés. Ez Franciaország esetében volt a legdrasztikusabb, itt 1929-hez képest 1933-ra tizedére csökkent az értékesítésből befolyt összeg.⁵⁰⁰ Érdekes ugyanakkor, hogy az Európa szerte csökkenő

494 A fogalmat Vass Gergelytől kölcsönöztem. Vass 2003: 138.

495 MNL VeML XI.46.c.aa.I.1.tétel. 1929. május 5.

496 Az 1930. május 31-én tartott közgyűlés szerint a részvénytársaság 4603 pengő tiszta nyereséggel zárta az évet. MNL VeML XI.46.c.aa.I.2.tétel.

497 MNL VeML XI.46.c.aa.I.2.tétel.

498 MNL VeML XI.46.c.aa.I.2.tétel.

499 Eiber 1979: 545–557.

500 Amíg 1929-ben összesen 10754, addig egy évvel később mindössze 970 pengő értékben érkezett

megrendelések között egyedül Ausztria mutatott növekedést. 1930-hoz képest 1932-re megnyolcszorozták a megrendeléseket.⁵⁰¹

Az osztrák exportnövekedés hátterében elsősorban a hagyományosan erős személyes és szakmai kapcsolatok álltak. Különösen Fischer Emilnek volt nagy szerepe abban, hogy osztrák csatornáin keresztül megrendelőket tudott találni. Az osztrák export 1934-ben tovább nőtt, azonban a következő esztendőől meredeken zuhanni kezdett.

Herend legrégebbi partnerei, ahogy arról korábban már szó volt bécsi kereskedelmi cégek voltak, amelyek a Monarchia felbomlását követően ritkán és kismértékben rendeltek porcelánokat. Az 1930-as évek fordulóján tapasztalható növekvő megrendelési hullám tehát nem a régi osztrák partnereknek, hanem Fischer Emil kapcsolatainak, kereskedelmi vénájának köszönhető.

Az alapanyag behozatal esetében 1930-tól szintén lassú visszaesés tapasztalható, ami ugyancsak 1933-ban éri el mélypontját.⁵⁰² Mindez egyértelmű következménye a csökkenő megrendeléseknek valamint az 1930-ban még hűvösebbé váló magyar-csehszlovák gazdasági kapcsolatoknak. A kölcsönös ellenintézkedések egyik következménye lett, hogy 1930-ban a Csehszlovákiából behozandó iparcikkeket, alapanyagokat jelentős teherrel sújtotta a magyar állam. A két ország közötti feszült diplomáciai viszony odáig fajult, hogy 1930 decemberében nem újították meg kereskedelmi egyezményüket.⁵⁰³ Az úgynevezett csehszlovák-magyar vámháború 1936-ig tartott.⁵⁰⁴ Mindez azzal járt, hogy éppen a legválságosabb években a szükségesnél kevesebbet és rendkívül lassan kaphatott csak alapanyagokat Csehszlovákiából a porcelángyár.

Ez a fajta kiszámíthatatlanság és a magyar gazdaság növekvő német orientációja miatt, 1935-től szinte egyre inkább Németországból szereztek be a kaolint, a földpátot és a porcelánmasszát. Pedig Csehszlovákia még 1938-ban is a német árak feléért szállított kaolint Magyarországra, ennek ellenére a Herendi Porcelángyár Rt. mégis maradt a drágább, ám kiszámítható és pontosan szállító bajor partnercégeknél.⁵⁰⁵

megrendelés Franciaországból. MNL VeML XI.46.c.ee.10.tétel

501 1930-ban mindössze 433, 1942-ben viszont már 3476 pengő értékben rendeltek porcelánokat Ausztriából. MNL VeML XI.46.c.ee.10.tétel.

502 Amíg 1931-ban 33,37, addig egy évvel később 29,3 míg 1933-ban már csak 23,9 mázsa mennyiségben rendeltek Csehszlovákiából és Németországból agyagot, gipszet, porcelánmázát és masszát. MNL VeML XI.46.c.ee.10.tétel.

503 Gulyás 2013: 106.

504 Romportolva 1988: 37-38.

505 1938-ban 438 tonna kaolin érkezett, 8850 pengő értékben Csehszlovákiából, míg Németországból 1097 tonna 77009 pengő értékben. MSK 109. 1938: 61.

Az 1934-es esztendő, ahogy már utaltam rá, érzékelhető növekedést hozott. Hasonlóan a német porcelániparban tapasztalható konjunktúrához, 1935-ben Herend esetében is a bevételek elérték az 1929-es esztendő eredményeit.⁵⁰⁶ Különösen a belföldi értékesítés terén volt nagymérvű a javulás, hiszen az 1931. évi eredménnyel összevetve már 1934-ben is 150%-kal nőtt az eladásból származó bevételek összege.⁵⁰⁷

Bár az 1933-as esztendő finansziális szempontból a mélypontot jelentette, az igazgatóság mégsem elégedett meg a túléléssel. Ebben az évben két olyan szerződést kötöttek, amely nagyban hozzájárult az évtized második felében tapasztalható konjunktúrához.

Az egyik, a régóta tervezett kályhagyár létrehozása volt. Hosszas tárgyalásokat és előtanulmányokat követően ez év őszén megállapodtak az egyik legnagyobb gyártóval, a bécsi székhelyű L&C. Hardmuth céggel.⁵⁰⁸ E nagy volumenű beruházás mellett a kereskedelem terén is egy előremutató egyezség született. Gulden Gyula majd egy évtizeddel korábban már megfogalmazta, hogy üzleti sikerek a professzionális értékesítés nélkül nem képzelhetőek el. 1926 után ugyan történtek lépések az értékesítési hálózatok kiépítésére és vezérképviseltek kiválasztására, azonban döntés nem született.

1933 novemberében, rövid tárgyalásokat követően sikerült megállapodást kötni a nagykanizsai székhelyű Weiss Jacques céggel.⁵⁰⁹ Az ügyvezető igazgató az 1934. február 5-én tartott igazgatósági értekezleten be is jelentette ennek részleteit. Eszerint Weissék, akik ekkor már a Zsolnay gyárral is szerződésben álltak, a Herendi Porcelángyár Rt. vidéki vezérképviseltek. Ez azt jelentette, hogy néhány egyedi esetet, külön megállapodást leszámítva, a gyárral kötött részesedési és haszonkulcs arányok figyelembe vételével, ők szolgálták ki a vidéki kereskedőket.

A fővárosi értékesítés kérdése azonban továbbra is megoldatlan maradt. Az 1926-ban a Schuch L. és Utódai céggel kötött megállapodást ugyanis nem újították meg, és vezérképviselati jogot egészen 1936-ig nem is adtak ki újra. Ez idő alatt az eseti szerződések határozták meg a fővárosi kereskedőkkel lezajlott üzleteket.

506 1934-ben Bajorországban, a német porcelánipar központjában működő vállalkozásoknál az előző évhez képest 25%-al nőtt az értékesített termékekből származó bevételek aránya, míg az export arány 1935-ben már elérte az 1929-es eredményeket. Eiber 1979: 82.

507 Amíg 1931-ben 87039, addig három évvel később 187060 pengőre nőtt az eladás, ugyanez export esetében kisebb növekedést mutat, hiszen 20220-hoz képest 25456 pengőre nőtt az értékesített árukból származó bevétel. MNL VeML XI.46.c.aa.I.1.tétel.

508 MNL VeML XI.46.c.cc.III.36.tétel.

509 Weiss Jacques porcelán- és üveg nagykereskedés központja Nagykanizsán, a Weiss Üvegtelepen volt. A cég a Herendi Porcelángyár Rt. legnagyobb vidéki viszonteladójának, 1933-tól pedig már vezérképviseletének számított. MNL VeML XI.46.c.aa.I.1.tétel.

A megrendelések visszaesését jól érzékelteti, hogy a vállalatvezetés az 1923-as induláshoz hasonlóan 1931-ben újra, szinte ismeretlenül próbálta megszólítani a potenciális megrendelőket. Az igazgatósági tagok kapcsolatain ismeretségein kívül különböző virilis jegyzékek valamint kaszinók, klubok tagsági listáját tanulmányozták át.⁵¹⁰ Az így kiválasztott lehetséges megrendelőknek levelet küldtek, amelyben felhívták figyelmüket a kedvezményesen megvásárolható porcelántermékekre.

A megrendelők megszólításának e közvetlen formája mellett a hagyományos propaganda és reklám tevékenység továbbra is a legfontosabb volt. Ezt egyrészt önállóan, másrészt más programokhoz, szervezetekhez csatlakozva tették. Ez utóbbira jó példa a Nemzeti Szalon által 1932-ben kezdeményezett, majd a kultuszminisztérium által is támogatott művészi sorsjáték volt. A kulturális akció támogatására létrehozott bizottságot Klebelsberg miniszter elnökölte, a program felelőse pedig a részvénytársaság felügyelőbizottsági tagja, Kertész K. Róbert volt. Az egy pengő értékben kibocsátott harmincezer sorsjegy nyertes szelvényei között nem meglepő módon herendi porcelánokat is találhatunk.⁵¹¹

Ugyanebben az évben a székesfehérvári Prohászka-templom sorsjátékán már egy kétezer pengő értékű herendi porcelán volt a fődíj.⁵¹² Ezek a programok és körük felépített reklámok kiváló lehetőséget kínáltak arra, hogy a herendi márkanév ismét, országos szinten is reflektorfénybe kerüljön.

Azonban hiába voltak reklámok, az értékesítés, ahogy arról már szó esett, 1931-től folyamatosan csökkent. A költségvetésből hiányzó értékesítési bevételek mellett komoly problémát okoztak a jelentős adóterhek. Ez ügyben 1933. február 24-én az ügyvezető igazgató hivatalos levélben fordult Gömbös Gyula miniszterelnökhöz.⁵¹³ Beadványában óvatosan felhívta a figyelmet arra az anomáliára, ami a vállalat és az állam között immár több évtizede fennállott. Ennek lényege egy olyan feloldhatatlannak tűnő kettősség, amely folyamatosan hatással volt a vállalat működésére. Egyrészt a magyar állam egyes minisztériumai több évtizede megrendelői Herendnek és kimondva, kimondatlanul elvárják, hogy a cég magas minőségben, határidőre dolgozzon. Másik oldalról viszont a működés és innováció érdekében igényelt támogatási- és hitelkérelmeiket, kedvezményeket sok esetben kedvezőtlenül bírálják el. Emellett a válság éveiben a pénzügyminisztérium olyan adóterhekkel sújtja őket – és persze a gazdaság többi szereplőjét is - amelyek éppen a beruházást gátolják. 1933-ra az

510 MNL VeML XI.46.c.III. 55.tétel.

511 1932. március. 420. Kertész K. Róbert kultuszállamtitkár a művészeti sorsjáték jelentőségéről.
<http://filmhiradok.nava.hu/watch.php?id=144>

512 Napi Hírek (Az MTI hírforrása) 1932. október 25.

513 MNL VeML XI.46.c.III.1. tétel.

adóhátralék közel nyolcezer pengő volt, amely a 13%-os fényüzési és a 6%-os forgalmi adóterhekből állt össze. Ezt a nagy összeget a folyamatosan csökkenő eladásokból a részvénytársaság nem tudta fedezni, így azt görgette maga előtt.

Gulden levelének második részében, megoldásként egy régi elképzelést ajánlott ismételt a miniszterelnök figyelmébe. Ennek kulcsa pedig maga az állam. Amennyiben ugyanis a hazai minisztériumok és állami hivatalok kizárólag magyar iparművészeti alkotásokkal, használati tárgyakkal reprezentálnának, az olyan hosszú távú, tervezhető megrendeléseket jelentene, amelyek kivezethetnék a vállalatot az adósságcsapdából. Ezzel pedig az állami büdzsé is jól járna, hiszen az adóhátralék visszafizetése mellett a növekvő termelés középtávon növekvő fogyasztást is indukálna.

Az igazgatóság, minisztériumi kapcsolatain keresztül néhány héttel később arról értesült, hogy az állam részéről nem zárkóznak el egy jelentősebb készletrendeléstől. Kiváló üzletemberhez és tapintatos úriemberhez méltóan Gulden ezért májusban egy ezerhat darabból álló Viktória mintás, aranyozott szegélyű komplett készlet ajánlatát küldte el, amelynek árát tízezer pengőben határozta meg.

Hivatalos válasz őszig nem érkezett, ezért minisztériumi kapcsolatain keresztül informálódott tervezetének sorsáról. Bár Gulden és az igazgatóság többi tagjai is régóta ismerte a miniszterelnökséget vezető Bárczy Istvánt, ez esetben mégsem őt, hanem Zsigmond Gyula⁵¹⁴ országgyűlési képviselőt bízták ügyük informális képviselésével. Egész egyszerűen azért - mert bár régi megrendelőnek számított - de folyosói pletykák szerint nem támogatta e nagymértékű készletrendelést.

Ezért keresték tehát meg, az 1931-es választásokon függetlenként induló Zsigmond Gyulát, aki - igaz csak harmadik próbálkozásra - a nagyvázsonyi körzet országgyűlési képviselője lett. Nagy meglepetést okozott, amikor választóira hivatkozva 1932 végén belépett a Gömbös vezette Nemzeti Egység Pártjába.⁵¹⁵

A vállalati iratanyagban található források szerint a hivatalos kapcsolatfelvétel Zsigmond megválasztását követően kezdődött a porcelángyár részéről. A NEP-be frissen átült politikus segítségét rögtön a miniszterelnökségi árurendelés ügyében kérték. Zsigmond válaszában

514 Zsigmond Gyula (1884, Kecskemét-?) Középközlőit szülővárosában, a piarista gimnáziumban végezte. Majd a Budapesti Jogakadémián tanult és avatták jogi- államtudományi doktorrá. Ezután posta- és távirda-igazgatóságon helyezkedett el, mígnem 1918-ban a Budapesti Rendőrkapitánysághoz került. 1921-ben kerületi rendőrkapitánynak vonult nyugdíjba. Az 1920-as években magánbankárként működött, majd az Országos Társadalombiztosítási Intézet titkára lett. 1922-ben és 1926-ban pártönként már indult a nagyvázsonyi választókerületben, de mindkétszer alulmaradt. Végül, szótöbbséggel 1931-ben választották a nagyvázsonyi kerület képviselőjének. Ezzel ő lett Herend község képviselője is. Érdekes, hogy Herenden és a környékbeli német községekben, Bándon és Márkón a helyi voksokat tekintve alulmaradt a szavazáson.

515 Budapesti Hírlap 1932. december 25.

közölte, a miniszterelnökség nagy kiadásokat továbbra sem mer vállalni, különösen azután, hogy a napokban 3000 pengő összértékben rendeltek üveget az ajkai Kossuch János cégtől.

A miniszterelnökségi megrendelésekben bízó, ám onnan diszkrét elutasítást kapó vállalatvezetés 1933 őszére tanácstalanná vált, hogyan tudná felhalmozott adóterheit rendezni. Gulden utolsó lehetőségként tett még egy ajánlatot, amely szerint a komplett, valóban reprezentatív készletet ne egyben, hanem kisebb tételekben, még kedvezőbb áron szállíthassák a miniszterelnökségnek. Hivatalos válasz erre az ajánlatra sem érkezett, de informátoraik jelzései alapján kénytelenek voltak letenni erről a lehetőségről.

Bár a remélt jelentősebb minisztériumi megrendelés elmaradt, szakmai szempontból egy nemzetközi siker adott új reményt az értékesítés növelésére. Ez év nyarán Chicagóban világkiállítást rendeztek, ahol már a jelenlét is komoly eredménynek számított. Magyarország ugyanis hivatalosan nem képviseltette magát, így csak a Weiss Manfréd Konzervgyárnak köszönhetően sikerült egy magyar pavilont nyitni, amelyben Weisséken kívül néhány haza magánvállalkozás és idegenforgalmi iroda is bemutatkozhatott.⁵¹⁶

A kiállítás 1933 júniusától 1934 novemberéig tartott és ugyan nagy volt a pavilon látogatottsága, a helyben történt értékesítést mégis elmaradt az előzetesen tervezettől. Gulden Gyula, aki a világkiállítás előtt elsősorban az amerikai magyarok vásárlóerejében bízott, a nyitás időszakában több magyar lapban és a világkiállításához kapcsolódó társadalmi események programfüzeteiben reklámozta a márkát.⁵¹⁷ Sőt, családi és üzleti érdekeltségei révén a két nemzetközileg is ismert hazai termék, a Gerbeaud édességek és a herendi porcelánokat együtt lettek bemutatva a világkiállításra kilátogató érdeklődőknek.

A kiállítás alatti értékesítést egy magyar származású kereskedő intézte, akinek 1934 őszén küldött összegzése szerint 200 dollárt értékben sikerült helyben porcelántárgyakat értékesítenie. Ez átszámítva 690 pengőt jelentett.⁵¹⁸ Csak, hogy érzékeljük az eladott mennyiséget, az itt kiállított figurális alkotások közül, például egy kacsapár- 5-6, míg egy tizenkét személyes moka készlet 60 pengőbe került.

A nehéz pénzügyi helyzetben lévő vállalkozás számára tehát nem a helyben történt eladás, hanem az amerikai kereskedelmi cégek részéről mutatkozó nagyfokú érdeklődés jelentett reményt.

516 Fejős 1991: 246.

517 Az Otthon 1932. augusztus 15.; Chicagói Magyar Újság 1933. augusztus 22.

518 MNL VeML XI.46.c.dd.I.27.tétel.

A chicagói világkiállításon való bemutatkozást és az elnyert aranyérem hatásait a következő esztendőök tengerentúli kapcsolataiból, a megrendelések alakulásaiból és a megkötött szerződések alapján befolyt összegekből értékelhetjük majd.

IV/15/4. Műszaki fejlesztések, beruházások

Az 1928-ban meghirdetett új művészeti irány mellett kisebb hírértékkel bírt a gyár műszaki fejlesztésnek terve. A beruházásokat régóta indokolták a konkurens cégek által bevezetett technikai újítások valamint a mindennapi gyártás során mutatkozó anomáliák. A legnagyobb problémát a fehéráru-gyártás hatékonytalansága jelentette. Azaz a gyártás során túl sok selejtes termék keletkezett, amelyet csak nyomott áron vagy egyáltalán nem lehetett értékesíteni. Ez volt az egyik oka annak, hogy Fischer Emil vizsgálatot folytatott a gyárban és a műszaki hiányosságok mellett a vezetői szakértelmet is megkérdőjelezte. A műszaki fejlesztés legfőbb célja tehát a fehéráru-gyártás minőségének és hatékonyságának javítása valamint a gyártás során keletkező melléktermékek hasznosítása volt.

A komplex műszaki reorganizáció egyik pillére tehát a kályhagyár létrehozása volt. Az új beruházás terve 1931-re nyerte el végső formáját. Az ehhez szükséges pénzt hitel formájában, az IOKSz jóváhagyásával az Ipari Jelzálogintézet biztosította. A hitelszerződés aláírását követően a vállalatvezetés egy berlini mérnököt, Emil Rosenthalt bízta meg a reorganizáció előkészítésével.⁵¹⁹ A német mérnök – aki a világhírű bajor porcelángyáros, Rosenthal családból származott – rövid egyeztetést követően ez év nyarán érkezett Herendre. Fél éves megbízatása alatt Gulden Gyulával állt kapcsolatban, aki ennek köszönhetően megismerhette a kályhagyártás működési elvét is. A kályhagyári részleget végül 1933 novemberében, a már említett Hardtmuth L. & C. Kályhagyárral kötött szerződés után nyitották meg. A kezdetben sikertelen próbaégetések miatt a gyártás csak 1934 nyarán kezdődhetett meg.⁵²⁰

1933 májusában úgy kalkuláltak, amennyiben hetente egy égetést tudnának a kemencében végezni, akkor heti tíz kályha égetését és fonnasztását tudnák biztosítani.⁵²¹ Ez az optimálisnak vélt elképzelés a különböző technológiai problémák miatt csak az 1930-as évek közepétől valósult meg.

519 Az intézetet a magyar pénzügyminisztérium és a Gyáriparosok Országos Szövetsége azzal a céllal alapította 1928. augusztus 29-én, hogy a vállalatok vagyonára első helyen bekebelezett jelzálog alapján ezeknek a cégeknek iparfejlesztési hiteleket biztosítson.

520 MNL VeML XI.46.c.cc.III.35.tétel.

521 MNL VeML XI.46.c.cc.III.35.tétel.

IV/15/5. A gyári munkásság életmódja a válság éveiben

Az 1931-től érzékelhető megrendelés visszaesés a termelésre és ennek következtében az alkalmazotti létszámra is hatással volt. Amíg 1929-ben évi átlagban nyolcvanegyen, addig 1931-ben már csak ötvennyolcan dolgoztak a herendi gyárban.⁵²² Ez a szám a következő két évben sem nőtt jelentősen, hiszen maximum csak hatvan-hatvanöt munkás állt alkalmazásban. A létszámcsökkenés legérzékenyebb következménye az 1930-ban elbocsátott utolsó külföldi festők hiánya és pótlása volt.

A vállalatvezetés a termelés csökkenés miatt kevesebb munkavállalóval és rövidített munkaidőkkel igyekezett legalább az 1929-es fizetéseket biztosítani. 1929 és 1934 között nem nőttek a bérek, ráadásul reálértékük az infláció mértékével csökkent. Ezekben az években a művezető heti 50, egy rajzoló 35, míg a csomagoló 23,5 pengő fizetést kapott.⁵²³ Az üzem ügyeit intéző művezető fizetése a fizikai dolgozók között nem számított a legmagasabbnak, hiszen például egy nagy tapasztattal rendelkező főfestő is hasonló összeget kapott kézhez. Az 1930-ban egy állami rendelet miatt elbocsátott Walter Waldman főfestő egy évvel korábban például havi 200 pengőt és 1,5 köbméter fát kapott fizetségül.⁵²⁴ A bér értékének érzékeltetésére, ezen a nyáron egy kilogramm fehér kenyér 30-40 fillér, egy mázsa búza pedig 20-30 pengő között mozgott.

A nehézségek mellett 1932. januárjában négy öreg festőjük állami elismerése az egész közösség számára örömet okozott. Az iparügyi minisztérium dicsérő oklevelet és ezzel járó egyszeri pénzbeli jutalmat adott négy, több mint négy évtizede a porcelángyár szolgálatában álló festőnek és csomagolónak.⁵²⁵ A vállalat, megbecsült és tapasztalt szakmunkásait egy kisebb fogadással köszöntötte.

A herendi, döntően német nemzetiségű, katolikus lakosság a 19. század közepe óta a vallási mellett a munkához kötődő szokásokat, hagyományokat is tartotta.⁵²⁶ Ezek az 1920 után Németországból és Csehszlovákiából érkező munkások szokásaival tovább gazdagodtak. A gyári munkássághoz kötődő szokásokról a hivatalos iratok között alig találhatunk említést, ellenben a műszaki igazgató a helyi hétköznappal kapcsolatban több alkalommal is beszámol a fontosabb társadalmi eseményekről. Ezek között gyakorta olvashatunk rövid beszámolókat, egyebek közt a céhes hagyományokra visszanyúló, a munkás társadalom

522 MNL VeML XI.46.c.ee.10.tétel.

523 MNL VeML XI.46.c.ff.1.tétel.

524 MNL VeML XI.46.c.ff.20.tétel.

525 Schindler Antal, Pichner Mihály, idősebb Édl István festők negyvennégy, míg Eckert Mihály csomagoló negyven éve dolgozott a porcelángyárban. MNL VeML XI.46.c.bb.2.tétel

526 1941-ben a lakosság 97%-a római katolikus vallású volt. Hudi 1998: 140.

körében egyik legfontosabb eseményről, az inas felszabadítási ünnepélyről. A két világháború között az est programjai a közösség által jól ismert koreográfia szerint, a hagyományoknak megfelelően német és magyar nyelven zajlottak. A tanoncképzésnek köszönhetően évente átlagban 5-7 inas szabadult fel. Az eseményt irányító, szimbolikus szereppel felruházott céhmester a részvénytársaság időszakában a vállalat valamelyik vezetője, általában a helyben élő műszaki igazgató volt. Természetesen az inas-felszabadítási esemény az egész közösség ünnepe volt, így azon részt vettek a falu elöljárói is.

Vizsgált időszakunkban a munkához kötődő szertartások mellett természetesen legfontosabb szerepe az egyházi ünnepeknek volt.

A helyi és környékbeli sváb közösség körében legvidámabb időszak a farsang volt. A műszaki igazgató jelentéseiben előszeretettel kitért a faluban zajló nagyobb közösségi eseményekre is, amelyek közül legrészletesebben a farsangi multságokról és azok hatásairól írt. 1929 így írt erről: *„Érdekes nép ez a sváb! Nem bánja ő ezt az időjárást, ha farsangról van szó. Nézd csak végig az e heti listánkat, micsoda lukas napok vannak. A 84 ember közül tegnap délután 58 hiányzott. Az 58 közül 40 úgy be van rekedve, hogy alig lehet hangjukat hallani... De csak nem hagyják, vasárnap délben kezdték és holnap reggelig nem hagyják. Ma természetesen, minthogy nem szólhat a zene, égetett bor mellett folyik tovább a vígság. Komolyan gondolkodom, hogy a jövő évben erre a három napra generális szabadságot adjunk.”*⁵²⁷

Egy évvel később álarcos bált rendezett a gyár vezetősége, amelyre az alkalmazottak mellett a falu elöljáróit és veszprémi vendégeket is meghívtak. György István beszámolója szerint az est mindenki számára meglegedettséggel és hatalmas sikerrel zárult.⁵²⁸

1931-ben azonban már nem volt ennyire elragadtatva a látottaktól. Félhivatalos jelentésében a farsangi multság munkamorálra és a termelésre gyakorolt negatív hatásaira tért ki. Elégedetlenségét jól jelzi, hogy ismét felvetette, hogy a farsangi multságok idején tapasztaltak valamint a vállalat pénzügyi helyzete miatt az év ebben a szakában egy hetes üzemszünetet kellene elrendelni.⁵²⁹ György István távozását követően erre a következő években nem került sor.

527 MNL VeML XI.46.c.aa.33.tétel. 1929.február 13.

528 MNL VeML XI.46.c.aa.33.tétel. 1930.február 17.

529 MNL VeML XI.46.c.aa.41.tétel.

IV/16. Átalakuló vezetés – kapcsolatok, hálózatok

1933. december 10-én elhunyt a részvénytársaság elnöke, gróf Hadik János. A gyással egy időben az igazgatóságnak utódról is minél hamarabb gondoskodni kellett. A vállalatvezetés célja továbbra is az volt, hogy olyan közismert, nagy befolyással bíró és köztiszteletnek örvendő személyt kérjenek fel, aki méltó módon tudja reprezentálni Herendet és szükség esetén képes érdekükben különböző fórumokon lobbizni.

Források hiányában nem ismert kik lehettek a jelöltek, annyi azonban biztos, hogy egy hónappal később a leendő elnök neve már megjelenik az iratokban. Az igazgatóság gróf Esterházy Móricot⁵³⁰ kérte fel erre a tisztségre. Esterházy örömmel vállalta az elnöki pozíciót, már csak amiatt is, mert családja hosszú évtizedek óta megrendelője, Fischer Emil idején pedig komoly mecénása volt Herendnek.⁵³¹

A volt miniszterelnököt Tóvárosi Fischer Emil ajánlotta az igazgatóság figyelmébe, jelölése teljes konszenzuson nyugodott. Ezért megbízták Fischert, hogy terjessze Esterházy elé felkérésüket. Esterházy Móric hivatalosan 1934. február 27-én lett a Herendi Porcelángyár Rt. elnöke.

Vele egy az igazgatósági tagja lett Vészi József,⁵³² Hubay Cebrián Andor, Szablya János⁵³³ valamint az új elnök másod unokatestvére, Esterházy Károly András gróf.⁵³⁴ Rajtuk kívül a felügyelőbizottságba választották Farkas Zoltán jogászt, a spanyol követség és a Nemzeti Szalon jogi tanácsosát.⁵³⁵

530 Esterházy Móric gróf (1881, Majkpuszta–1960, Bécs) Tanulmányait többek között Budapesten és Oxfordban végezte. Az egyetem elvégzése után hosszabb utazást tett Európában és Észak-Amerikában. 1905-től a főrendiház tagja lett, majd az első világháborúig a tőketerebesi kerület képviselője. Az első világháborúban önkéntesként vett részt. 1917-ben, rövid ideig miniszterelnök volt, majd 1918-ban a Wekerle-kormányban tárca nélküli miniszteri posztot kapott. A Tanácsköztársaság alatt vidéken tartózkodott, majd visszavonult a politikai élettől. A politikába 1931-ben, a Keresztény Gazdasági és Szociális Párt jelöltjeként tért vissza. 1937 januárjában különböző keresztény csoportok összefogásával zászlót bontott, az alapvetően Gömbös-ellenes Egyesült Keresztény Párt. Egyik alelnöke Esterházy Móric lett.

531 MNL VeML XI.46.c.aa.I.1.tétel.

532 Vészi József (1858, Arad–1940, Budapest) író, újságíró, szerkesztő, országgyűlési képviselő. 1877-től lett újságíró, 15 évig dolgozott a német nyelvű Pester Lloydnál, 1894-ben pedig a Pesti Napló főszerkesztője lett. 1896-ban néhány munkatársával együtt kivált a lapból és megalapította a Budapesti Naplót. 1899 és 1905 között országgyűlési képviselő, majd a miniszterelnökségre került. Ezt követően a sajtóban dolgozott, ismerte és támogatta a korszak legjelentősebb hazai íróit, költőit. Az 1930-as években a felsőház tagja.

533 Szablya János (1880, Budapest–1966, Vancouver) 1900-tól a Ganz gyár tisztviselője, majd 1910-től kereskedelmi vezetője. A Magyar Képző- és Iparművészek Egyesületének titkára, majd 1932-től az OMIT ügyvezető elnöke. Több világkiállítás, így például az 1939-es New York-i seregszemle magyar anyagát is ő rendezte.

534 Esterházy Károly András gróf (1902, Marcaltő–1973, Neuilly-sur-Seine).

535 Farkas Zoltán (1900, Cinkota–1945, Budapest) A jogi egyetem elvégzése után a Képzőművészeti Főiskolán tanult. 1929-ben nyitotta meg ügyvédi irodáját, majd lett a spanyol követség jogtanácsosa. Emellett képzőművészként is ismerté vált, elsősorban emléktáblái valamint Bonfini szobra miatt. 1944-ben Giorgio Perlasca segítőjeként sokat tett a spanyol védelem alatt álló üldözöttek megmentése érdekében. 1945-ben,

Az új elnök és igazgatósági tagok esetében szintén fontos megvizsgálni politikai kötődéseiket valamint közéleti, gazdasági kapcsolatrendszerüknek főbb jellegzetességeit.

Vészi József lapszerkesztő, felsőházi tag, a dualizmus időszakától a hazai sajtó és politikai közélet meghatározó alakjának számított. Befolyását jól jelzi, hogy a felsőházban a kormányzó által élethosszig kinevezett személyek között foglalt helyet, olyan nagyvállalkozókkal együtt, mint Kornfeld Móric vagy éppen Vida Jenő.

A lapszerkesztő idős kora ellenére rendkívül elfoglalt volt. Saját érdekeltségei mellett ezekben az években kilenc gazdasági vállalkozás vezetőtestületében vállalt pozíciót.⁵³⁶ Így érthető miért nem folyt bele a porcelángyár napi ügyeibe. Vészi József annak ellenére, hogy nem számított nagyvállalkozónak, érdekeltségei és kapcsolatai révén a multipozicionális gazdasági elithez sorolható. Egyik legjobb barátja Buday-Goldberger Jenő textilgyáros volt, de kiváló kapcsolatokat ápolt a politikai elittel, a legismertebb írókkal, színészekkel és művészekkel.

A 75 évesen az igazgatóságba választott főszerkesztő az igazgatótanácsi jegyzőkönyvek szerint nem fejtett ki aktív szerepet. Tőle azonban nem is ezt, hanem a propaganda, a reprezentáció és a reklám erősítését várták. Ennek első kézzel fogható jeleként 1934 augusztusában egy méltató cikket írt a márkáról és a gyárról az általa szerkesztett Pester Lloydban.⁵³⁷

Az igazgatóság másik új tagja, Hubay Cebrián Andor képzőművész volt. Gyermekkorától jó barátja Gulden Gyulának, családjá révén pedig alakítója a gyár elmúlt harminc évének. A baráti viszony mellett személyét szakmai felkészültsége, elismertsége és a művészeti életben betöltött szerepe is indokolta. Képzőművészeti alkotó tevékenységével párhuzamosan ugyanis fontos szakmai és közéleti feladatokat is ellátott. Ami a porcelángyár szempontjából a legfontosabb, 1932-ben a Nemzeti Szalon ügyvezető igazgatója lett.

Szintén a művészeti, kultúrpolitikai életből ismerték Szablya Jánost. Szablya, az OMIT elnökeként kétségtelenül kiváló kapcsolatrendszerrel és kommunikációs csatornákkal rendelkezett. Elsőként értesült például a hazai kiállítások terveiről, a nemzetközi seregszemlék és vásárok felhívásáról, de ugyancsak jól tájékozott volt az államközi

Budapest ostroma során megölték.

536 1934-ben a Budapesti Útépítő Rt, a Goldberger Sámuel és Fiai Rt., a Goldberger Textilművek és Kereskedelmi Rt. a Hutter és Level Rt., a Kaszab-féle Csavar- és Vasárúgyár Rt., a Mezőgazdasági Ipari Rt.; a váci Püspöki Uradalmi Bérpince Rt, a Selypi Cukorgyár Rt.; a Szegedi Kenderfonógyár Rt. igazgatósági tagja, valamint a Samesreuther-rendszerű Magyar Réz- és Vashegesztő Rt. felügyelőbizottsági tagja volt. In: Gazdasági, pénzügyi és tőzsdei kompassz. 1933: 1935.

537 Pester Lloyd 1934. augusztus 19.

kereskedelmi szerződések változásairól is. Mindezek alapján olyan tudással rendelkezett, amelyek rendkívül hasznosak lehettek a porcelángyár üzletpolitikájában.

A következő évtizedben Herend művészeti ügyeit, kiállításait elsősorban ők ketten intézték. Hubaynak a hazai, míg Szablyának a nemzetközi kiállítások, világkiállítások előkészítésében, koordinálásában volt meghatározó szerepe.

Az igazgatóság harmadik új tagja, gróf Esterházy Károly András főnemes, marcaltői nagybirtokos volt. Nem ismert kinek az ajánlására kereshették meg, de Veszprém vármegyei kötődése és az új elnökhöz fűződő közeli rokonsága miatt az igazgatóság egyhangúlag támogatta. Sajnos vele kapcsolatban rendkívül kevés információ ismert, ezek többsége is uradalmával és mezőgazdasági döntéshozatalban betöltött szerepével kapcsolatos.

Az új igazgatósági tagok kötődéseit nézve, kevésbé fedezhető fel olyan direkt politikai, világszemléleti orientáció, mint a részvénytársaság alapításakor. Itt már sokkal inkább a státuszok, a politikai, üzleti és művészeti életbe való beágyazottság, azaz a vállalkozás finansiális és szakmai érdekei határozták meg a választást. Természetesen a bizalom, mint faktor továbbra is fontos, de már nem kizárólagos kiválasztási szempont volt.

A szemléletváltás oka Gulden üzletpolitikájában keresendő. Ez volt ugyanis az első alkalom, amikor ügyvezető igazgatóként és többségi részvényesként érdemben befolyásolhatta a vállalatvezetés összetételét. A cél pedig egy professzionálisan működő, széles társadalmi, politikai és gazdasági beágyazottsággal rendelkező vállalkozás létrehozása volt.

Esterházy Móric, elődjéhez hasonlóan szintén aktív politikai tevékenységet folytatott. Hadikkal ellentétben azonban nem volt a felsőház tagja és nem vállalt fontos állami pozíciókat. Esterházy inkább a pártpolitikában, a politikát alakító közegben vállalt aktív szerepet. Az 1930-as évek végére vele kapcsolatban köztudottnak számított, hogy Horthy Miklós bizalmas politikai tanácsadói közé tartozik.⁵³⁸

Esterházy a közéletben elismert, támadhatatlan legitimista arisztokratának számított. Mégis az adott politikai helyzetben megválasztása akár negatív következményekkel is járhatott volna a részvénytársaság számára. A Keresztény Gazdasági és Szociális Párt képviselőjeként ugyanis maga is nyílt, igaz mérsékelt ellenzéke volt a Gömbös-kormányának. A következő esztendőök finansiális eredményeit látva kijelenthető, hogy Esterházy elnökségének nem lettek közvetlen negatív hatásai, sőt a kibontakozó konjunktúra éppen ellenkezőjére utal.

538 Romsics 2005: 418.

Esterházy Móric elnökként napi ügymenetbe csak annyira folyt bele, amennyire ezt a fontosabb ügyek megkövetelték. Aktív parlamenti és pártpolitikai tevékenysége mellett azonban elvárta, hogy a részvénytársaság lényeges ügymenetéről tudomása legyen. A vállalatvezetés üléseinek jegyzőkönyveit megkapta, a meghatározó döntések előtt egyeztetett vele és az ügyvezető igazgató rendszeresen tájékoztatta őt az aktuális pénzügyi és szakmai kérdésekről. Elődjéhez hasonlóan minisztériumi összeköttetésein keresztül bizonyos ügyeket maga is megpróbálta felgyorsítani, és ha úgy ítélte, a vállalat érdekében akár informálisan is előmozdítani. Az ügymenetek intézésben sokat számított, ha ő maga adta át az aktát az adott miniszternek. 1935 júliusában például az alapanyag beszerzés kapcsán kialakult nehézségek ügyében érdeklődött a kereskedelemügyi minisztériumnál.⁵³⁹

Az állam egyes hivatalai valamint a hitel- és pénzügyintézetek hamar összekötötték Esterházy Móric nevét Herenddel. A nagyközönség felé ezt a kötődést pedig olyan események erősíthették, mint például az 1936-os Budapesti Nemzetközi Vásár, amikor Esterházy Móric a sajtó kíséretében vezette végig Horthy Miklós kormányzót a herendi pavilonban.⁵⁴⁰

IV/17. Gulden Gyula ügyvezető igazgató szakmai kapcsolatai

Amennyiben megnézzük az 1923-ban alapított részvénytársaság igazgatóságának névjegyzékét, jól látható, milyen széles körből rekrutálódtak. Herend a 19. század közepétől a magyar diplomáciai és művészeti élet szerves részévé vált. Műhelyéből kikerülő alkotásai a magyar iparművészet, tágabban a magyar kultúra egyik legismertebb közvetítőjévé tették. Szinte nem volt olyan nemzetközileg jegyzett hazai iparművész, művészeti szakember, aki valamilyen formában ne került volna kapcsolatba a gyárral, a gyár termékeivel. Mivel a magyar piac más európai országokhoz viszonyítva hagyományosan szűk volt, ezért szereplői személyesen is jól merték egymást.

Miután Gulden 1923 őszén a vállalathoz került, kiemelten fontosnak tartotta ápolni és tovább bővíteni ezeket a kapcsolatokat.

1926-tól ügyvezető igazgatóként lehetősége volt arra, hogy nagyrészt maga válassza meg, a vállalkozás érdekében milyen szakmai körökkel tart fenn kapcsolatot. A következő másfél

539 MNL VeML XI.46.c.aa.VIII.1.tétel.

540 MNL VeML XI.46.c.aa.VIII.1.tétel.

évtizedben az iparág legfontosabb szervezeteiben vállalt pozíciókat és neve nemcsak az ágazat képviselői, hanem a porcelánok iránt érdeklődők körében is ismerté vált.

Szakmai megítélését bizonyítja, hogy magyar állami delegációk, küldöttségek tagjaként, megbízottjaként több esetben is részt vett hivatalos nemzetközi tárgyalásokon. 1929 júniusában például Bécsben, az újonnan alakult Ost-Europa Glas- und Porzellan Union tagjaként egyeztetett az ágazat európai lehetőségeiről.⁵⁴¹ Néhány héttel később pedig Budapest főváros által, egy német kereskedelmi küldöttség tiszteletére rendezett díszvacsorán szerepelt neve.⁵⁴²

Az ágazat érdekében végzett munkáját azonban mégis inkább a hazai szervezetekben fejtette ki. A két világháború közötti porcelánművészeti szakma legfontosabb gyűjtőszervezete az Országos Magyar Iparművészeti Társulat volt, amelynek már az 1920-as évek közepétől tagja, majd 1938-tól gazdasági bizottsági elnöke lett. Emellett szintén igazgatósági tagja volt a művészeti élet másik fontos szervezetének, a Nemzeti Szalonnak. Továbbá vezetőségi tagja az Országos Magyar Idegenforgalmi Hivatalnak (OMIH), az Országos Magyar Képzőművészeti Társulatnak, a Magyar Iparművészek Országos Egyesületének, a Statisztikai Értékmegállapító Bizottságnak, valamint választmányi tagja a Nagykereskedők Országos Egyesületének.

Ezek a titulusok az ő esetében nem egy passzív státuszt, hanem aktív szerepvállalást jelentettek. Jól példázza ezt, hogy a Nemzeti Szalon és az Országos Magyar Iparművészeti Társulat (OMIT) többször felkérte az iparművészet gyakorlati hasznával kapcsolatos szakértői feladatokra és előadások megtartására.⁵⁴³ Az 1930-as évek végétől a Gyáriparosok Országos Szövetségének (GYOSZ) tagjaként pedig számos alkalommal, hivatalos nemzetközi ipar- és kereskedelemügyi találkozón vett részt. Így többek között 1938-ban a vámtételeket tárgyaló francia–magyar vegyesbizottságban vagy 1941-ben a GYOSZ és a Reichsgruppe Industrie által folytatott szakértői tárgyalások tagjai közé delegálták.⁵⁴⁴

Elismertségét mi sem jelzi jobban, mint hogy az ágazat érdekében végzett szakmai és diplomáciai munkájáért 1941. március 8-án kormányfőtanácsosi címet kapott.⁵⁴⁵

Vállalatvezetői pozíciójából adódóan a kereskedelmi partnerek és a magyar kormányzervek mellett különböző társadalmi szervezetekben is szerepet vállalt.. 1939-ben

541 Magyar Agyagújság, 1929. augusztus 1.

542 MNL VeML XI.46.c.aa.I.17.tétel.

543 1934-ben az OMIT, „Ki nevezheti magát iparművésznek?” címmel vitaestet tartott, ahol művészek és kurátorok mellett Gulden Gyula is a meghívott vitapartnerek között volt. in: Magyar Országos Tudósító, 1934. március 13.

544 Magyar Gyáripar 1938/1. 12.; Magyar Gyáripar 1941/10. 6.

545 A Miniszterelnökség 1904/MEI/1941. számú kiadmánya. Gulden Gabriella gyűjteménye.

például alapító tagja, majd a következő évtől már alelnöke lett a Magyar–Svájci Társaságnak. Ugyancsak tagja volt a kulturális és gazdasági ügyekben fontos szerepet betöltő Magyar–Osztrák Társaságnak is.

Szakmai–társadalmi szerepvállalásai valamint közös üzleti kapcsolatai révén a hazai gyártókkal és a legfontosabb nagykereskedőkkel is jó nexusban volt. Az előbbiek közül a Zsolnay gyár igazgatójával, Mattyasovszky-Zsolnay Lászlóval⁵⁴⁶ szinte baráti kapcsolatot ápolt. 1929 májusában Mattyasovszky-Zsolnay és felesége Guldenék Duna utcai otthonában vendégeskedett, és a fennmaradt levélváltások alapján úgy tűnik, ez nem csak egyszeri meghívást jelentett. A két család a hétköznapiak során is tartotta egymással a kapcsolatot. Erre utal, hogy egy vendégség végén Gulden és felesége, a Zsolnay pesti boltjába kapott meghívást, majd nyárra egy családi autókirándulást terveztek.⁵⁴⁷ A szórványos levelezésük alapján valószínűsíthető, hogy a baráti viszony egészen Mattyasovszky-Zsolnay László korai haláláig megmaradt.

A vállalatvezetők jó viszonya természetesen cégek közötti együttműködésben is megmutatkozott. Az 1930-as évek közepétől rendszeresen konzultáltak, szakmai tanácsot kértek és adtak egymásnak, sőt az értékesítés terén is segítették egymást.⁵⁴⁸ 1938-ban például a lipcei vásáron a herendi árupavilon intézte a Zsolnay-gyár eladásait és megrendeléseit. 1944 júliusában pedig a bombázások során megrongálódott fővárosi Zsolnay mintatár tárgyainak átköltöztetését ajánlották fel⁵⁴⁹ Mattyasovszky-Zsolnay Tibornak.⁵⁵⁰

Gulden Gyula kiváló kapcsolatokat ápolt a politikai és gazdasági elittel, azonban közvetlen politikai szerepre, pozícióra nem vágyott. Ismertségét, kapcsolatait elsősorban Herend sikereinek érdekében próbálta felhasználni. Ezt nagyban segítette 1938-as diplomáciai megbízatása. Visszaemlékezésében őszintén vall arról, milyen véletlennek köszönhető, hogy tiszteletbeli portugál főkonzul lett.⁵⁵¹ Miután Lisszabonból is hivatalos megbízatást kapott, Gulden elsődleges feladata a Portugália és Magyarország közötti gazdasági kapcsolatokat

546 Mattyasovszky-Zsolnay László (1885, Pécs–1935, Pécs) Zsolnay Vilmos unokája. Iskoláit Münchenben végezte, majd 1903-tól Párizsba költözött. 1918-tól Pécsen dolgozott, az ő irányításával jött létre a Zsolnay Múzeum.

547 MNL VeML XI.46.c.aa.I.17.tétel.

548 MNL VeML XI.46.c.gg.27.tétel.

549 MNL VeML XI.46.c.gg. 25. tétel.

550 Mattyasovszky-Zsolnay Tibor (1882, Pécs–1968, Pécs)

551 Eszerint egyik budapesti bridzspartnerük Davosban megismerkedett, majd férjhez ment ahhoz a diplomatához, akit 1938-ban Budapestre akkreditáltak. Korábban csak Bécsben volt portugál követség, ettől az évtől kezdve azonban a kölcsönösség elve alapján külképviselet létesült a két országban. 1938 szeptemberében ez a diplomata szintén egy bridzsparti közben megkérdezte Guldentől, mivel neki apja halála miatt haza kell utaznia, tiszteletbeli konzulként nem lenne-e kedve helyettesíteni és hosszabb távon akár a gazdasági ügyeket koordinálni a két ország között? Gulden bár elsöre meglepődött, mégis azonnal igent mondott és vállalta a felkérést. Néhány héttel később mindezt Lisszabonból hivatalosan is megerősítették. Gulden én. 46.

élénkítse és koordinálja valamint a konzul távollétében a hivatal ügyintézés biztosítása volt.⁵⁵² Konzuli hivatalát egy titkárnővel a Herendi Porcelángyár Rt. budapesti Váci utcai mintatárában rendezte be.⁵⁵³ Ettől kezdve a bérelt lakás egyik apró szobájában intézték a portugál konzulátus gazdasággal kapcsolatos ügyeit, valamint a követ távollétében a helyettesítést.⁵⁵⁴

Mivel nem diplomata, hanem jogi és kereskedelmi végzettséggel rendelkező vállalatvezető (menedzser) volt, ezért nem csodálkozhatunk azon, hogy 1938-tól a Herendi Porcelángyár Rt. exportálni kezdte termékeit Portugáliába. A következő években folyamatosan nőtt a kivitel és egy kicsi, ám megbízható piaca lett a vállalatnak.

Tiszteletbeli konzuli státusza révén immár az egyik legfontosabb megrendelői célcsoport, a diplomaták körébe tartozott. Az a furcsa helyzet állt elő tehát, hogy ezen kiegészítő tisztségviselése is katalizálta az eladói és a vevői oldal egymásra találását.

Gulden elődjéhez, Farkasházy Jenőhöz hasonlóan szintén kiemelten fontosnak tartotta a nemzetközi kapcsolatokat. A két világháború közötti évtizedekben így szinte nem volt olyan esztendő, amikor az ügyvezető igazgató ne utazott volna el Európa legjelentősebb vásárába, Lipcsébe. A lipcsei seregszemle több szempontból is fontos volt Herend számára. Egyrészt, itt biztosan találkozhattak európai és tengerentúli viszonteladóikkal, vezérképviselőikkel, másrészt számtalan alkalom adódott az érdeklődő magánszemélyek, diplomaták megszólítására, harmadrészt pedig a konkurens vállalatok kiállítási anyagát itt láthatták először.

Gulden sikeres ügyvezetői munkájának előfeltétele volt, hogy ismerje és értse a porcelánalkotás folyamatát. A művészetek iránt fogékony igazgató azonban nemcsak hivatalból érdeklődött ezek után. Egyrészt, mint műértőt vonzotta az alkotás „misztériuma”, másrészt üzletemberként a termékek kereskedelmi útja is érdekelte. A siker egyik alapfeltétele volt, hogy naprakész legyen a konkurens cégek újításaival és a megrendelők változó igényeivel kapcsolatban. Ezt egyrészt üzleti útjai során, másrészt az európai szaklapok tanulmányozásával próbálta tökéletesíteni. Elődjéhez hasonlóan, továbbra is előfizetője maradt a jelentősebb nemzetközi szakmai folyóiratoknak és útjai során megvásárolta az európai gyűjtemények legújabb katalógusait.

552 Belügyi Közlöny 1939. 50. szám 1939. október 29.

553 Bán 2003: 38.

554 Belügyi Közlöny 1939. 42.szám. 1109. 1939.szeptember 10.

Az 1940-es évek elejére művészeti, diplomáciai és üzleti feladatai révén mára egészében minden bizonnyal feltárhatatlan kapcsolatháló alakult ki körülötte. Ezek az összeköttetési szálak legtöbb esetben többszörösen átszőtték egymást.

A vállalat iratanyagában található meghívókból, levelezésekből jól látszik, hogy kapcsolatai messze túlmutattak az ágazat határain. Szakmai, diplomáciai és privát ismeretségei révén bejáratos volt a magyar királyi minisztériumokba, a hazai nagypolgári szalonokba, a politikai és gazdasági elit által működtetett klubokba. Ezek pedig közvetlenül mind hozzájárulhattak a herendi porcelánok értékesítéséhez

IV/18. Családi kapitalizmus felé (?)

Gulden Gyula Herendre kerülését követően tudatosan készült arra, hogy átalakítsa a gyár működését. Ennek következetes végrehajtásához azonban elengedhetetlenül fontos volt, hogy növelje szerepét a részvényesek között. Üzleti érzékét jól jelzi, hogy egy évtized alatt sikerült megszereznie a részvények abszolút többségét, hiszen amíg 1929-ben alig 5%-kal, addig egy évtizeddel később már 46%-kal rendelkezett.⁵⁵⁵ A következő években folytatta érdekeltségének növelését, és 1941-re megszerezte a részvények 95%-át.⁵⁵⁶

Az 1930-as évek második felétől a részvénytársaság növekvő üzleti sikereinek hatására, a vállalatvezetés megpróbálta még inkább optimalizálni a menedzsmentet. Ehhez megbízható és hozzáértő szakemberekre volt szükség. Így kerülhetett 1936 januárjában a vállalathoz a mindkét kritériumnak megfelelő Gulden Rezső.⁵⁵⁷ Az ügyvezető bátyja egy olyan pozícióba került, amelyet György István 1932-es távozása óta nem sikerült megfelelő módon betölteni. A műszaki igazgató szerepe valóban feltétlen bizalmat és szakértelmet kívánt, hiszen személyén keresztül érintkezett a gyár és a budapesti központ valamint ő felelt a termékek

⁵⁵⁵ A részvénytársaság alapítását lásd korábban: MNL VeML XI.46.c.VIII.1.1937.

⁵⁵⁶ Az igazgatóság 1937-ben határozta el, hogy a korábbi részvényeket lecseréli és más névértéken jegyez új részvényeket. 1941-ben a részvénytársaság alaptőkéje 375000 pengő volt, amely 25000 kibocsátott, egyenként 15 pengő névértékű részvényből állt. Gulden már ebben az évben 359550 pengő értékben rendelkezett részvényekkel, amely az összes kibocsátott 95%-a volt.

⁵⁵⁷ Gulden Rezső (1879, Budapest-1945, Herend) Gulden Gyula féltestvére. Iskoláit Budapesten végezte, dolgozott a Ganznál, majd az első világháborúban a 68. császári és királyi gyalogezredben szolgált, ahol 1915-ben a 9. menetszázad parancsnoka lett. Miután hét éves szibériai fogságából hazatért, Bécsbe költözött, és a Hofherr-Schranz Schuttleworth AG-nál helyezkedett el. Két évvel később, bár bécsi lakását megtartotta Budapestre költözött, és belépett az AEG Magyar Villamossági Rt.-hez. Itt dolgozott egészen 1934 decemberéig, majd néhány rövidebb munkát követően, öccse hívására került a porcelángyár alkalmazásába 1936 januárjában.

gyártásáért, minőségéért is. Ez pedig, ahogy a korábbiakban már elhangzott, szinte folyamatos problémákat okozott.

Az 1940-ben vezérigazgatóvá kinevezett, többségi részvénytulajdonos Gulden Gyula keresve sem találhatott volna megbízhatóbb személyt bátyjánál, aki szakmai felkészültsége mellett kiváló érzékkel tartotta a kapcsolatot az alkalmazottakkal. Összességében egy olyan megbízható személy került tehát kulcspozícióba, aki a vállalat hatékonyságának két alapfunkcióját, a gyártást és a menedzsmentet kiválóan össze tudta hangolni.⁵⁵⁸

Az egyedül élő, egészségügyi problémákkal küzdő új műszaki igazgató legfőbb hivatásának a gyár irányítását tartotta. Rövid idő alatt közkedvelt lett a községben is. Bár evangélikus vallású volt, mégis fontos feladatokat látott el a helyiek többségét magába foglaló római katolikus egyházközségben. Gyakorta kántorkodott, sőt 1942-ben az orgona felújításának ügyét is ő koordinálta. Emellett virilisként a község közgyűlésének is tagja volt, így a falu és a gyár ügyeire egyaránt napi rálátása és akár befolyásoló ereje is volt.⁵⁵⁹

1936-tól a vállalat két legfontosabb pozíciója tehát a Gulden családdhoz kötődött. A következő években a családi hálózat, igaz nem döntéshozói szinten, de tovább bővült.

1938-ban Gulden Gyula fiatalon megözvegyült húga, Husserl Kittyt is a vállalathoz került. A majd egy évtizede Prágában élő Kitty, miután elvesztette férjét, szeretett volna hazatérni Magyarországra. Fiatal kora ellenére komoly ügyviteli tapasztalattal rendelkezett, hiszen 1928 és 1931 között a prágai amerikai konzulátus kivándorlási osztályán dolgozott tolmácsként. Férje halála után, legutolsó lakóhelyükről Tratenauból (Trutnov) bátyja segítségével költözött végül Herendre. Itt az export osztályon kapott munkát, hiszen perfekt beszélt angol, cseh és német nyelven. Kitty hálája jeléül megérkezését követően felajánlotta személyautóját a vállalat számára.

Négy évvel később a Prágában élő, ám nem sokkal korábban megözvegyült Post Henrikné, született Gulden Jolán, a vezérigazgató nővére döntött úgy, hogy szeretne testvérei közelébe költözni.⁵⁶⁰ Jolán az 1930-as évek elejétől a prágai Böhmische Escomptebank & Creditanstaltnál dolgozott, perfekt írt és beszélt németül, csehül, franciául és angolul. Gulden Jolán még ebben az évben állást kapott a vállalat kereskedelmi osztályán és féltestvéréhez hasonlóan Herendre költözött.

Gulden Gyula ügyvezető, majd vezérigazgató bátyjánál tudatosan, lánytestvérei esetében pedig elsősorban emocionális alapon döntött alkalmazásukról. Bár a vállalatvezetésben erős

558 Hanák 1982: 582.

559 MNL VeML V.341.a. 5. kötet. 459.

560 Post Henrikné Gulden Jolán utolsó prágai lakhelye XVI. Nesycky 1509. szám alatt volt.

pozícióik voltak, a Gulden család esetében mégsem beszélhetünk, a hagyományos rokoni kötelek által és érdekében vezérelt családi vállalkozásról. Erre nem is lett volna szükség, hiszen itt a tulajdont jelentő részvények nem oszlottak meg a családtagok között. A többségi részvénytulajdonos egy személyben Gulden Gyula volt.

A részvénytársaság a porcelángyár bővítése érdekében az 1930-as évek második felétől telekvásárlásokba kezdett. Ezt a növekvő termelési kapacitás és a régi gyárterület szűkössége indokolta. A megvásárolt telkeken újabb műhelyeket és munkáslakásokat kívántak felépíteni. Ehhez azonban komoly tőkére lett volna szükség. Ahhoz, hogy a beruházásokat minél kedvezőbben tudják végrehajtani, Gulden Gyula, mint magánszemély szintén telkeket vásárolt, mert így olyan kedvező hitelekhez is hozzá juthatott, amelyeket társas vállalkozás nem vehetett volna igénybe. A következő években a részvénytársaság és a vezérigazgató összesen kilenc telket vásárolt a gyár szomszédságában.⁵⁶¹

Guldennek nagyra törő tervei voltak Herenddel, ezért szerezte meg a részvények többségét, és gyarapította a vállalat ingó- és ingatlanvagyonát. Lánya visszaemlékezése szerint apja célja az volt, hogy előbb-utóbb ő vegye majd át a vállalatvezetést. Ennek érdekében azt tervezte, hogy lánya 12 éves korától nyaranta egy-egy hónapot a gyár működésének megismerésével töltsön.⁵⁶² A sors fintora, hogy a család éppen lányuk tizenkét éves korától kezdve került egyre távolabb a gyártól.

Gulden Gyula Herend mellett a világhírű Gerbeaud cégben is érdekelt volt. 1926. április 19-én feleségül vette jegyesét, Edmée Pittardot. Neje 1904-ben született Genfben, édesapja a már idézett Edmond Pittard ügyvéd, a Genfi Egyetem tanára, míg édesanyja, Gerbeaud Emil legidősebb lánya, Gabriella volt. Ahogy korábban láttuk Gulden apósának már a századfordulótól kezdődően jó üzleti és baráti kapcsolatai voltak Magyarországon. 1910-ben a Kugler Utóda Gerbeaud Rt. igazgatótanácsában valamint a két ország közötti szakbizottságokban is találkozhatunk nevével. Magyar kötődését leginkább 1903-ban a szintén svájci származású, de már Magyarországon született feleségével kötött házassága erősítette meg igazán.⁵⁶³

Gulden Gyula 1937 márciusában, felügyelőbizottsági tagként az anyósa által is tulajdonolt vállalathoz került, igaz 1940-ig mindössze tíz részvény volt csak a kezében.⁵⁶⁴ Anyósa, Gerbeaud Gabriella az igazgatóságon belüli ellentétek miatt 1941 januárjában 740

561 MNL VeML XI.46.c. II.5.tétel.

562 Interjú Gulden Gabriellával. 2014. november 15.

563 Nem Pittard volt az egyetlen svájci a Gerbeaud családban, hiszen Gabriella testvére, Erzsébet a bázeli származású Georg Berthoud Esaie-hez ment feleségül.

564 BFL VII.2.e. Cg.845.

részvényt átadott vejének, de még így is 5220 maradt a neve alatt. Együttesen azonban jelentősen nőtt szerepük az igazgatóságon belül, különösen azután, hogy 1943-tól Gulden Gyula a Gerbeaud Rt. ügyvezetője lett.⁵⁶⁵

Családi érdekeltségei révén tudatosan figyelt arra, hogy a világszerte ismert két márkát, a Herendit és a Gerbeaud-t lehetőség szerint együtt propagálja. Erre jó példa volt a már említett chicagói és new yorki- világkiállítás.

Gulden Gyula Herend igazgatása mellett egyéni vállalkozásokba is kezdett. Üzleti kapcsolatait, menedzser szemléletét jól mutatja, hogy a porcelángyár irodája egyben a résztulajdonában lévő Warnecke és Társa Iparművészeti és Népművészeti Kereskedelmi Kft-nek valamint saját vállalkozásának, az Iparművészeti Kereskedelmi Vállalat Rt.-nek is (IKER) székhelye volt.⁵⁶⁶ Mindkét cég fontos szerepet játszott a herendi porcelánok külföldi és belföldi értékesítésében. A hamburgi nagykereskedő August Warnecke 1937-től lett Herend németországi hivatalos képviselője, majd a növekvő német export miatt 1941-ben közös céget alapítottak Budapesten.⁵⁶⁷ A második világháború kitöréséig Warnecke intézte a tengerentúli szállítás jelentős részét, ám miután ez a lehetőség megszűnt, a német birodalmi szállítmányozás lett a fő profilja.⁵⁶⁸

Gulden a porcelánkereskedelem mellett az 1930-as évek elején más ágazatokban is megpróbált üzleti érdekeltségeket szerezni. 1932 áprilisában Burchard-Bélaváry Pál és dr. Kletzár Jenő tulajdonostársaival közösen megalapította a Vendo Rt.-t, amelynek fő profilja a textilkereskedelem lett. A rövid életű vállalkozás székhelye a Dorottya utcai Gerbeaud palota volt.⁵⁶⁹

Bár Gulden Gyula 1930-as évek végére többségi részvénytulajdont szerzett a Herendi Porcelángyár Rt.-ben, mindez nem párosult az igazgatósági pozíciók családósításával. Azaz a vállalat vezetőtestületében közvetlenül nem kaptak döntési pozíciót rokonai. Családi kötődést tehát nem a döntéshozatalban, hanem a napi működés irányítása, ellenőrzése során igyekezett felhasználni. A Guldenek herendi jelenléte tehát nem tekinthető a klasszikus értelemben vett családi kapitalizmusnak.⁵⁷⁰

565 BFL VII.2.e. Cg.845.

566 MNL VeML XI.46.c.aa.I. 28.tétel.

567 BFL VII.2.3. Cg.46369

568 MNL VeML XI.46.c.cc.403.tétel.

569 Központi Értesítő 1932. június 9. Tulajdonostársa, Burchard-Bélaváry Pál, volt császári és királyi követségi tanácsos néhány hónappal később, 1932 októberében elhunyt.

570 Halmos 2008: 9-17.

IV/19. Az állam szerepe az 1930-as években

A magyar állam intézményein keresztül továbbra is fontos, de már nem egyedüli hitelezője volt a Herendi Porcelángyárnak. Megrendelőként azonban növelte szerepét, hiszen az 1930-as évek második felében olyan nagy állami eseményekre, mint a Szent István jubileumi emlékév vagy éppen a cserkész világtalálkozó több száz darab porcelán került a tulajdonába.

Az állammal való kapcsolatban újdonságnak számított, hogy a hagyományosnak tekinthető külügy- és kultuszminisztérium mellett más állami intézmények is megrendelővé léptek elő. 1938-ban például a pénzügyminisztérium két komolyabb megrendelést tett, igaz egyik esetben egy versenytárgyalás során választotta ki a Herendi Porcelángyárat. Ez év őszén a minisztérium galyatetői üdülőjének dísz- és használati porcelántárgyakkal való berendezését a vállalat nyerte el. Ennek során a következő két évben 1973 darab porcelánt szállítottak a Galyatetőre, összesen 3528 pengő értékben.⁵⁷¹ A másik, egy hagyományos diplomáciai megrendelésnek, gesztusnak tekinthető. A pénzügyminisztérium egy étkészlettel kívánt kedveskedni a Népszövetség pénzügyi megbízottjának, az amerikai Royall Tylernek. A herendi készlet kiválasztásában az informális kapcsolatok, a Gulden-féle nagyvonalúság is szerepet játszhatott. Ezen a nyáron ugyanis a pénzügyminisztérium osztályvezetője, Denk Arnold Guldenékhez hasonlóan szintén Földváron nyaralt, egy találkozásuk folytán porcelángyár igazgatója egy ebédre invitálta a hivatalnokot és családját. Az itt szervírozott Hadik-készlet Denket, mint magánszemélyt, és mint miniszteri osztályvezetőt is lenyűgözte.⁵⁷² Bár közvetett utalás nincsen rá, de feltételezhetően ezek az apró, ám de tudatos gesztusok ezúttal is segítették pályázati anyagukat.

A porcelántárgyak számára a legjobb reklámok továbbra is a nagy sajtó visszhangot kiváltó diplomáciai események voltak. 1936-ban Magyarország kormánya Julianna holland trónörökös nő esküvője alkalmából – ahogy korábbi királyi frigyek esetében is – herendi porcelánt ajándékozott az ifjú párnak. A miniszterelnökség által megrendelt huszonhat darabból álló figurális gyűjteményt ezúttal személyesen Horthy Miklós kormányzó és neje tekintette meg a belvárosi mintatárban.⁵⁷³

Horthy Miklósné a hivatalos látogatások mellett több alkalommal is felkereste a mintatárat, és az alkalmazotti beszámolók szerint mindannyiszor elragadtatással beszélt a látottakról. A herendi porcelánok iránt szimpátiája és főként státusza miatt a vállalatvezetés

571 MNL VeML XI.46.c.aa.III.7.tétel.

572 MNL VeML XI.46.c.aa.III.7.tétel.

573 Horthy Miklós és kísérete 1936. december 24-én, 11 órakor tett egy rövid látogatást a Váczi utcai mintatárban. In: MNL VeML XI.46.c.aa.VIII.1.tétel.

1937 karácsonyán egy egyedi, a Horthy és a Purgly családok címerével díszített falitányért ajándékozott számára.⁵⁷⁴

1938 márciusában egy újabb jelentős, magyar érdekeltséggel is bíró európai diplomácia eseményre rendelt az állam porcelántárgyakat. A külügyminisztérium megbízottja több alkalommal is a mintatárban érdeklődött, Zogu albán király és Apponyi Geraldine grófnő esküvőjére szánt ajándék ügyében.⁵⁷⁵ A kiválasztott tárgyak időben elkészültek, és nagy sikert arattak. Ez az esküvő jó példa arra, milyen új értékesítési csatornákat tudott megnyitni egy-egy ilyen nemzetközi figyelmet kiváltó diplomáciai esemény. Néhány hónappal később ugyanis az uralkodó testvérei budapesti látogatásuk alkalmával már kimondottan porcelántárgyak rendelése miatt érkeztek a mintatárba.

A pénzügyileg is jól jövedelmező állami megrendelésekkel párhuzamosan egyes szervek olykor megpróbálták befolyásolni a vállalat művészeti és értékesítési politikáját. 1936-ban Hubay Cebrián Andor arról tájékoztatta az ügyvezető igazgatót és az elnököt, hogy az Országos Magyar Irodalmi és Művészeti Tanács azzal kereste meg, hogy szerintük Herend nem tart fenn kellő kapcsolatot és nem reprezentálja kellőképpen a magyar művészetet külföldön. Ennek változtatására a tanács javaslatokat kíván tenni a kultuszminisztérium felé.⁵⁷⁶ A felháborodott vállalatvezetés levélben fordult a minisztérium felé, kiállva szakmai függetlenségükért. Az ügyből végül nem lett semmi, ilyenformán a vállalat megőrizhette szakmai szabadságát.

Az állami beavatkozás ilyen direkt formája a következő esztendőkből gyakoribb és erőteljesebb lett.

IV/20. Az 1930-as évek második felének üzleti sikerei

A Herendi Porcelángyár Rt. pénzügyi és műszaki reorganizációnak köszönhetően komolyabb pénzügyi nehézségek nélkül vészelte át az 1929 és 1933 közötti esztendőket. Az ügyvezető igazgató 1934 novemberében az előző esztendőkre visszatekintve azt tartotta a legnagyobb eredménynek, hogy a nehézségek ellenére sem kellett nagyobb összegű banki

⁵⁷⁴ MNL VeML XI.46.c.aa.VIII:1.tétel.

⁵⁷⁵ Zogu albán király 1938. április 27-én, Tiranában vette feleségül a nagy múltú, ám elszegényedett családból származó Apponyi Geraldine-t. Horthy Miklós kormányzó herendi készletet ajándékozott az ifjú pár számára.

⁵⁷⁶ MNL VeML XI.46.c.aa.VIII:1.tétel.

kölcsönhöz folyamodni.⁵⁷⁷ A válság éveiben elvégzett új beruházások és profilmódosítások pedig az 1934-től érzékelhető konjunktúrában helyzeti előnyt jelentettek számukra.

A vállalat legfontosabb gazdasági mutatóit, így pénzügyi kimutatásait, értékesítési eredményeit és az alkalmazotti létszámot vizsgálva, 1934-től lassú növekedés figyelhető meg. A gazdasági válságot követő piaci és fogyasztási élénkülés kedvezett a dísz- és használati porcelántárgyak értékesítésének, ez nemcsak Herend, de az ágazat kiviteli eredményeiben is visszatükröződött. 1936-ra például megtízszereződött az exportált dísz és használati porcelántermékek aránya.⁵⁷⁸ A vállalat mérlegbeszámolóit, ezen belül 1935-ben leginkább a raktáron lévő árukészletek jelentős csökkenése is arról árulkodik, hogy érzékelhetően nőtt az értékesítés.⁵⁷⁹

Mindezek figyelembevételével a vállalatvezetés az exporthálózatok további bővítését tűzte ki célul. Ezt Gulden egyrészt személyes kapcsolatait, másrészt a még hatékonyabbá váló állami szerepvállalás (diplomáciai rendezvények, programok) segítségével remélte elérni. A magyar külügyminisztérium támogatásával már ebben az esztendőben tizenhat külföldi külképviseletnek küldték ki képes katalógusukat. A mellékelt levélben, minisztériumi ígéretre hivatkozva hangsúlyozták, hogy más európai országokhoz hasonlóan Magyarország is figyelmet kíván fordítani arra, hogy külképviseletei lehetőleg hazai készítésű porcelántárgyakkal reprezentáljanak. A következő évek eredményeit figyelembe véve a kampány sikeresnek bizonyult, hiszen rendre érkeztek megkeresések külföldi követségektől, és a magyar delegációk is gyakran vittek magukkal herendi ajándéktárgyakat.⁵⁸⁰

A hagyományosan megbízható kultusz- mellett ezekben az években a külügyminisztérium is kiszámíthatóbb megrendelőnek számított. Ebben nagy szerepe volt a politikai döntéshozókkal kialakított kiegyensúlyozott kapcsolatoknak. Különösen érdemes kiemelni gróf Csáky István személyét. Csáky, 1935-től a külügyminiszteri kabinet vezetője, majd 1938. december 10-től Magyarország külügyminisztere lett. A fővárosi társasági életből

577 MNL VeML XI.46.c.aa.I.1.tétel

578 1933-ban mindössze 0,2 tonna, míg 1936-ban már 2,5 tonna porcelánárut exportáltak külföldre. MSK 101. 1937.222.

579 Eszerint az egy évvel korábbi 119608 pengő értékű árukészlettel szemben 1935-ben már csak 52265 pengő értékű porcelán volt a részvénytársaság tulajdonában. Gazdasági, pénzügyi és tőzsdei kompasz 1936.19.

580 Bár pontos adatok nem állnak a rendelkezésünkre, de a magyar külképviseletek által megvásárolt herendi porcelánok arányát jelzi, a kifosztott követségeknek a háborút követően, visszaszolgáltató ingóságok között gyakran említették a herendi porcelánt is. 1939-ben az evakuálandó varsói magyar követség vezetője beszámol a költöztetendő nagy mennyiségű porcelántárgyakról is. in: Hory 1987: 261-262. (Köszönettel tartozom Eöry Áronnak, hogy felhívta figyelmemet erre a forrásra)

A Népszava 1947 áprilisában pedig arról számolt be, hogy Ausztria amerikai övezetében lefoglalt berlini, pozsonyi, prágai és bécsi követségek vagyontárgyait, – köztük herendi porcelánokat – szolgáltattak vissza a magyar állam számára. In: Népszava 1947. április 2.

a porcelángyár több igazgatósági tagját is jól ismerte, de emellett megrendelőként is kapcsolatban állt Herenddel.

Az első hivatalos levélváltás 1937 júliusában történt, amikor Gulden Rezső műszaki igazgató félhivatalos levelet intézet hozzá a hollandiai export körül kialakult bonyodalmak miatt.⁵⁸¹ Mivel az utóbbi időben több holland cég is érdeklődött termékei iránt, ám a vállalat nem rendelkezett beviteli kontingenssel, ezért a kapcsolatfelvételek ezen a ponton megakadtak. Ebben a helyzetben csak államközi szerződések, értékesítési kvóták tudtak segíteni.

Csáky válaszelevelében ígéretet tett arra, hogy utána néz az ügynek. Három hónappal később Nickl Alfréd, Magyarország hollandiai nagykövete arról tájékoztatta Gulden Gyulát, hogy november 1-től egy évre szóló, 30 mázsa összsúlyú beviteli engedélyt kapott a vállalat. A bürokratikus ügymenetet ismerve kisebb csodának számított a döntés, azonban Guldenék megkeresésének időzítése sem volt véletlen. A Csákyinak címzett levelet ugyanis néhány nappal a holland-magyar kereskedelmi tárgyalások előtt postázták Budapestre.

A holland exportkeret sikere nyomán Gulden Gyula egy évvel később, immár a magyar–olasz kereskedelmi tárgyalások kapcsán fordult ismét Csáky Istvánhoz. A fennmaradt iratok alapján úgy tűnik, kifejezetten jó kapcsolat alakult ki közöttük. Ezt példázza, hogy a későbbi miniszter rövid időn belül és szinte minden esetben személyesen válaszolt a Herendről érkezett levelekre.⁵⁸²

Csáky az olasz féllel való egyeztetések során az ágazat, és benne Herend érdekeit is szem előtt tartva igyekezett a két ország közötti kereskedelmi kapcsolatokat meghatározó kvótákon kedvezően változtatni, mégpedig sikeresen. 1938 júliusában Gulden levélben mondott köszönetet, hogy nagyrészt Csáky beadványainak köszönhetően nőtt a kontingens, és korlátozottan ugyan, de végre étkészleteket is exportálhattak Olaszországba.⁵⁸³ Csáky esete jól példázza, hogy mind az ágazat, mind az abban működő vállalkozások számára milyen fontos volt – ahogy persze minden korban – a döntéshozókkal való szoros nexus kiépítése és fenntartása.

Mivel az exportkvóták, kiviteli–behozatali szabályok és szállítási feltételek a nemzetközi politikai és gazdasági helyzettől, kapcsolatoktól függően gyakran változtak, ezért a

581 MNL VeML XI.46.c.II.39.tétel.

582 „Amint a lapokból már ismeretes e hó második felében a Miniszterelnök Úr és Külügyminiszter Úr kíséretében Rómába utazom. Meg fogom kísérelni az ügyet Giannini nagykövettel (az ottani Nickl) [Nickl Alfréd, követségi tanácsos, a külügyminisztérium gazdaságpolitikai osztályának vezetője – SZIG] megbeszélni, és azután tudok az ügyre vonatkozólag csak véleményt mondani.” Csáky István levele Gulden Gyulának. 1938. július 11. MNL VeML XI.46.c.cc.II.42.

583 MNL VeML XI.46.c.cc.II.42. 1938. július 5.

vállalatvezetés számára létfontosságú volt a folyamatos és jó kapcsolat fenntartása a minisztériumokkal.

Az 1930-as évek közepétől nemcsak a magyar minisztériumok, hanem hazai és külföldi kereskedők és magánszemélyek is egyre nagyobb számban érdeklődtek a vállalat termékei iránt. Gulden Gyula és az igazgatóság tagjai elégedetten figyelték a folyamatot. A legnagyobb eredménynek azonban azt tartották, hogy a magyar állam közvetett és közvetlen megrendelése révén végre komolynak tűnő és rövidtávon kiszámítható partnerré lépett elő.⁵⁸⁴

IV/21. Export növekedés és háttere az 1930-as években

Gulden Gyula az 1934 februárjában tartott igazgatósági ülésen az elmúlt három hónap kedvező megrendelése, valamint a chicagói világkiállítás sikeres mutatói alapján óvatos bizakodásának adott hangot. A vállalat likviditása kapcsán továbbra is a pénzügyi függetlenség megőrzését és Herend presztízsének folyamatos növelését tartotta a legfontosabbnak.⁵⁸⁵

A lassan megélénkülő kereslet hatására a vállalatvezetés a nemzetközi szerződések és szabályozások kedvező alakulásától függően az exportra koncentrált. Gulden célja következetesen egy olyan kereskedelmi hálózat kiépítése volt, amelyben viszonteladókkal és vezérképviselletekkel mind az öt kontinensen, igaz eltérő mértékben és erővel jelen lehetne lenni. Ennek fontos előfeltétele volt egy jól kidolgozott reklámstratégia valamint az üzleti és diplomáciai kapcsolatháló szélesítése. Utóbbi esetében gyors döntés született arról, hogy a diplomaták körében alkalmazott, úgynevezett diplomáciai kedvezményt, az átlagos 20%-ról, a vásárolt tételtől függően néhány százalékkal megemelhetik.

A diplomaták vásárlásakor legtöbb esetben nem tettek különbséget hivatali és magánmegrendeléseik között, emiatt ezek a személyek majd minden esetben kedvezményben részesültek. Gulden üzleti filozófiája szerint ezek a kedvezmények, sok esetben szimbolikus jellegű gesztusok, hosszú távon mindenképpen megtérülnek. Jól példázzák ezt azok az esetek, amikor egy-egy külföldi követ vagy magyar diplomata szalonjában felszolgált szervizek, kiállított dísz tárgyak felkeltették a társaság tagjainak érdeklődését. Ennek következtében

584 Ehhez jó forrásul szolgálnak a magyar minisztériumokkal folytatott levelezések, megrendelő iratok. MNL VeML XI.46.c.aa.III.1-12.tétel.

585 MNL VeML XI.46.c.aa.I.1.tétel. 1934. február 5.

gyakran előfordult, hogy ilyen a találkozókra hivatkozva érkeztek új megrendelők a mintatárba vagy közvetlenül a vállalatvezetéshez.

Az 1930-as évek közepétől megélénkülő piac lehetőséget adott Gulden Gyulának arra, hogy kapcsolatait tovább szélesítse. A közvetlenül a vállalathoz kötődő üzleti partnerei mellett részben állami delegációk és felkérések révén elsősorban Németországban valamint a háború kitöréséig Angliában és az Egyesült Államokban kötöttek új nexusok. Bár Herend európai piacai a korábbi évtizedekben elsősorban Franciaországban, Belgiumban és Németországban voltak, az új vállalatvezetés már az 1920-as évek közepétől nagy hangsúlyt fektetett a tengerentúlra, 1934-től pedig Angliára is.

IV/21/1. Az angliai piac

Az angliai export sikereiben nagy szerepe volt angol–magyar politikai és gazdasági kapcsolatok kedvező alakulása.⁵⁸⁶ A porcelángyár alkotásai 1935 és 1937 között több alkalommal kerültek kiállításra Londonban. Ezek közül a legnagyobb figyelemmel kísért rendezvény a magyarbarát brit arisztokraták, politikusok által évente megrendezett Old Budapest bál volt.⁵⁸⁷ Ez az esemény jó lehetőséget biztosított arra, hogy az egyik legfontosabb megrendelői csoport, a diplomáciai testületek tagjai mellett a brit érdeklődők is felfigyelhessenek a magyar termékekre, köztük a herendi porcelánokra. A találkozást elősegítette, hogy a bál előtti hetekben London egyik legismertebb áruháza, a Harrods egy külön magyar kirakattal - benne többek között herendi kisplasztikákkal- készült. A kiállított tárgyak sikerét jelzi, hogy a Harrods képviselője a bált követő hónapban felkereste a budapesti mintatárat és rendeléseket adott le.⁵⁸⁸

A vállalat is igyekezett gondoskodni a márka reklámjáról. A bál előtt hetekben jelent meg, Art in Hungary néven új angol nyelvű katalógusuk, amelyből persze Londonba is vittek magukkal.⁵⁸⁹

Az új reklámanyagukat az év másik fontos londoni eseményén, az Ideal Home nemzetközi kiállításon is bemutathatták. Ez a mustra, a budapesti lakberendezési vásárhoz hasonlóan az új belsőépítészeti megoldások mellett a különböző lakás kiegészítők,

586 Bán D.1998.

587 MNL VeML XI.46.c.gg. 5.tétel.

588 MNL VeML XI.46.c.cc.17.tétel.

589 MNL VeML XI.46.c.aa.VIII.1.tétel.

iparművészeti alkotások bemutatására koncentrált. A kiállítást a Daily Mail, a magyarbarátként ismert sajtómágnás, lord Rothermere⁵⁹⁰ lapja szervezte és három évvel később Magyarország lett az esemény díszvendége.⁵⁹¹

1935 tavaszán Gulden európai szakmai körútja során a londoni kiállítást is meglátogatta, azonban sem kiállítóhellyel, sem a kiállítással nem volt maradéktalanul elégedett. Ellenben a megrendelések számát látva, üzleti szempontból nem lehetett panasza.⁵⁹²

A herendi márka angliai ismertségének jó reklámot jelentett Edward walesi herceg budapesti látogatása. A herceg ez év szeptemberi budapesti útján meglátogatta a Váci utcai mintatárat is. Látogatása annak fényében válik jelentőssé, ha tudjuk, hogy az eredeti tervekben nem szerepelt külön programpontként. A döntés mögött ismét csak azok az informális kapcsolatok, kapcsolati hálózatok álltak, amelyek befolyásoló hatásaira már számtalan példát láthattunk.

Ezúttal az igazgatóság tag, gróf Esterházy Károly András kapcsolataira volt szükség ahhoz, hogy az illusztris vendég személyesen jelenjen meg a Váci utcai mintatárban. A látogatás ötlete már korábban felmerült az igazgatóságban, azonban a herceg titkára a megkeresésükre jelezte, erre a sűrű budapesti program miatt nem lesz lehetőség. Emiatt úgy döntöttek Esterházy Károly András, a herceg egykori oxfordi iskolatársaként keresse a vendéget a Ritzben berendezett lakosztályában és adja át a vállalat ajándékát.

A nap eseményeit utólag már nehéz rekonstruálni, annyi azonban bizonyos, hogy az Esterházyval folytatott beszélgetést követően döntött arról a herceg és kísérete, hogy hazautazásának délelőttjén rövid időre meglátogatják a Váci utcai mintatárt.⁵⁹³ A herceg látogatása Gulden életében is fontos eseménynek számított, ezt jelzi, hogy emlékiratában több oldalt szentelt a találkozásnak.⁵⁹⁴

Az 1935-ös londoni bemutatkozás és Edward budapesti látogatása kiváló reklám volt a vállalat számára. Ahogy azonban a holland és az olasz értékesítés kapcsán, úgy a szigetország esetében is gondot okozott az import porcelántermékekre meghatározott angol kvóták

590 Sidney Harold Harmsworth (1868, Dublin–1940, Bermuda) Rothermere első vicomtja. Brit sajtómágnás, politikus, a Daily Mail és a Daily Mirror alapítója. Neve azután lett ismert Magyarországon, hogy 1927-ben a Daily Mailben egy cikket közölt a Trianon utáni Magyarországról. Itthon azonnal lelkesen fogadták, és hamar a magyar ügy nemzetközi képviselőjének titulálták. A következő években üdvözlő levelek, ajándékok tömege érkezett a lordhoz, közadakozásból pedig egy szobrot is emeltek tiszteletére a fővárosban.

591 Magyar Országos Tudósító 1938. szeptember 1.

592 MNL VeML XI.46.c.aa.I.3.tétel. Az 1935.május 22-én a végrehajtó-bizottsági ülésen tartott beszámoló.

593 MNL VeML XI.46.c.aa.VIII.1.tétel. A látogatás előkészítését gróf Esterházy Károly András intézte, aki a budapesti brit követtel egyeztetett a részletekről. Az eredeti tervek szerint a herceg kíséretében lévő hölgyek látogattak volna el a belvárosi mintatárba, és az itt számukra felajánlott tárgyakat vitték volna a Ritz szálló lakosztályába.

594 Gulden é.n. 43-44.

mennyisége. Ennek emelése érdekében Gulden Gyula régi ismerősétől, Sima László londoni konzulátusi alkalmazottól kért tanácsot.⁵⁹⁵

Az angliai piaci lehetőségek bővülését jól jelzi, hogy 1936 novemberében képviseleti szerződést kötöttek a londoni John Jenkins & Co. céggel, amely más országok vezérképviseletheihez hasonlóan jogot kapott arra, hogy a herendi márka szigetországi kereskedelmi értékesítését intézze. A porcelángyár arra azonban itt is figyelt, hogy brit magánszemélyeknek lehetőségük legyen közvetlenül tőlük is rendelni.

A háború kitöréséig változó arányban, de nőttek az angliai exportból származó bevételek.⁵⁹⁶ Mindez nemcsak Herend, hanem a magyar porcelánipar teljesítményére is igaz volt. 1938-ra Anglia lett a harmadik legfontosabb kiviteli célország, ebben az évben tíz tonna áru került a szigetországba.⁵⁹⁷

Az évtized végén feszültté váló európai politikai viszonyok azonban a kereskedelemre is hatással voltak. Ezt az 1938-as és 1939-as eladások számában megfigyelhető csökkenések is bizonyítják.

A második háború kitörésének évében az ügyvezető igazgató ismét részt vett a londoni Ideal Home kiállításon, amely propaganda és reklám szempontjából sokkal jobban sikerült, mint a négy évvel korábbi. Ebben szerepet játszott, hogy a magyar delegáció nevében Gulden Gyula üdvözölte a vendéglátókat, külön megszólítva a hazai közvélemény által tisztelt lord Harmsworth-ot, lord Rothermere fivérét.⁵⁹⁸

Az eseményről a hazai sajtó is beszámolt, a Képes Pesti Hírlap külön cikket szentelt Herend kiállítási anyagának.⁵⁹⁹ Az újságban közölt fotókon Gulden társaságában olyan ismert személyiségek szerepelnek, mint régi ismerőse, Barcza György magyar követ, valamint brit arisztokraták és politikusok.⁶⁰⁰

A háború kitörése, majd Magyarország egyre erőteljesebb német orientációja a rövid idő alatt kiszélesedő és folyamatosan bővülő angliai exportpiacot szinte teljesen megszüntette. Bár Gulden privát kapcsolatai továbbra is megmaradtak, Herend 1940-től hivatalosan már nem exportált porcelántárgyakat Angliába.

Az 1930-as évek második felében tapasztalható export növekedés kapcsán érdemes megnézni más nyugat-európai országokat is. Franciaország, az előző évtizedekben jellemző

595 MNL VeML XI.46.c.cc.17.tétel.

596 1934-ben 9994, 1937-ben 25570, míg 1939-ben 12444 pengő értékben sikerült porcelántárgyakat értékesíteni Angliában. In: MNL VeML XI.46.c.ee.10.tétel.

597 MSK 109. 1938: 184.

598 Magyar Nemzet 1939. április 16.

599 Képes Pesti Hírlap 1939. április 28.

600 A bálteremben felállított herendi pavilonban Lady Shrewsbury és Lady Listowel árusítottak.

magánmegrendelések miatt hagyományosan jó piacnak számított. 1934 és 1939 között átlagosan 3-4000 pengő értékben exportáltak, amellyel a felvevő piacok között a középmezőnybe sorolhatóak.⁶⁰¹ Kivételt 1937 jelentett, amikor az előző évi bevételek megötszöröződtek és 12 ezer pengő összegben sikerült porcelántárgyakat értékesíteni. E jelentős növekedés mögött, ahogy Anglia esetében, így itt is államközi megállapodások állnak. Magyarország és Franciaország ugyanis 1937. február 16-án új kereskedelmi megállapodást kötött, amelynek részeként Herend évi 32 mázsa beviteli kontingenst kapott.⁶⁰² Hollandiához hasonlóan itt is kormányközi tárgyalásokon és a magyar külügyminisztériummal való jó kapcsolaton múlt, hogy exportjukat növelni tudták.

IV/21/2. Az észak-amerikai piacok

A hagyományos európai piacok és Anglia mellett az 1930-as évek második felében a tengerentúli értékesítés is rekordot döntött. Ennek kezdő pontja a már említett 1933-as chicagói világkiállítás volt. Egy évvel később sikerült egy olyan üzleti partnerrel szerződést kötni, aki a háború kitöréséig folyamatosan növelni tudta az USA-ban értékesített porcelántárgyak értékét.

A new york-i központú Charles Hall cég a keleti part egyik legnagyobb díszárukereskedő vállalkozásának számított. A Hall üzletpolitikájának sikerességét jól jelzi, hogy 1936-ban háromszor akkora bevétel származott az Amerikai Egyesült Államokból, mint egy évvel korábban.⁶⁰³ Az 1938-as esztendő összbevételei némi visszaesést mutatnak, ám ez az üzletfelek egymásba vetett bizalmát nem ingatta meg, ezt jelzik a következő év rekordnak számító bevételei.⁶⁰⁴ A porcelángyár vezetése a Hall céggel kötött megállapodás mellett, más csatornákon keresztül is megpróbálta termékeit népszerűsíteni. Erre a legjobb lehetőség az 1939-es New York-i világkiállítás volt. Az elmúlt két esztendő visszaesését követően 1939 első felében, elsősorban az európai politikai változások miatt ismét növekedés mutatkozott.⁶⁰⁵ Németország expanziós politikája ugyanis komoly aggodalmat keltett az USA-ban, különösen miután Hitler 1938 márciusában az Anschluss-szal Ausztriát is bekebelezte. Ennek negatív

601 MNL VeML XI.46.c.ee.10.tétel.

602 MNL VeML XI.46.c.cc.II.40. tétel.

603 MNL VeML XI.46.c.ee. 10. tétel.

604 A gyáripari statisztika adatai szerint 1936-ban 21285 pengő értékben értékesítettek árukat az USA-ban, 1937-ben 61328 in: MNL VeML XI.46.c.ee. 10. tétel.

605 1937-ben 6138, 1938-ban 44173, míg 1939-ben már 88952 pengő bevételük származott a tengerentúlról. in: MNL VeML XI.46.c.ee.10.tétel.

visszhangja jól leképződött a következő hetekben, hiszen a szokásosnál több tengerentúli partner érdeklődött a magyar áruk, jelen esetben herendi porcelánok iránt. Áprilisban például a New York-i Haymann & Lindenberg cég képviselője járt az irodában, és jelezte, ők és tudomása szerint más kereskedők is, német áruk helyett egyéb európai, így például a magyar porcelánok importját tervezik.⁶⁰⁶ A következő hónapokban több megkeresés és rendelés érkezett tengerentúli cégektől, többségük a megváltozott európai politikai helyzetre, a német áruk bojkottjára hivatkozott.⁶⁰⁷

A német termékek elleni bojkott miatt keletkezett piaci rést Herend szerette volna minél kedvezőbben kihasználni. Ennek érdekében a vállalatvezetés támogatta az ügyvezető azon felvetését, hogy egy hónapos nyugat-európai üzleti körútra induljon. Az utazás célja az európai üzletkötések mellett az itt tartózkodó tengerentúli partnerek megnyugtatása volt. Az ágazat szereplői között bevett szokásnak számított ugyanis, hogy az észak-amerikai cégek vezetői, ügynökei elsősorban a tavasztól ősziig terjedő időszakban nyugat-európai körutakat tettek. Ennek során részben a régi és új partnerekkel tárgyaltak, másrészt a nagy kiállításokon, leginkább a Lipcsei Vásáron tekintették meg az európai újdonságokat.

Gulden április 2-án indult Londonba, majd Amszterdam, Brüsszel, Párizs, Zürich és Bazel érintésével 30-án tért haza. A következő hetekben így számolt be az igazgatóság tagjainak tapasztalatairól: *„Megjegyzem, hogy legtöbb országban nincsenek tisztában Magyarország helyzetével. Angliában és Franciaországban – ellentétben a kis semleges államokkal – a mi szempontjainkkal szemben nagyon kevés megértést tapasztaltam.*⁶⁰⁸ Beszámolójának idézett része Magyarország megítéléséről szólt, azonban különösen ezekben az években – látva a német termékek bojkottját – ennek közvetlen hatásai lehettek a magyar vállalatok exportjára is. *„Utamon érintkeztem amerikai bevásárlókkal is, akiknél pláne bizonytalanságot tapasztaltam Magyarország megítélése terén. Többen tartanak attól, hogy a mi viszonyaink is lassan oda fejlődnek, hogy Amerikába a magyar áru is bojkott alá kerül.”*⁶⁰⁹

Gulden tapasztalatait összegezve úgy vélte, a kínálkozó amerikai üzleteket a bizonytalan európai hatalmi viszonyok miatt nem lehet rövid találkozásokkal, levelezésekkel intézni. A bizonytalan üzletfelek meggyőzését ezért hosszabb és nyugodtabb tárgyalások által tartotta lehetségesnek. Ennek érdekében egy azonnali amerikai üzleti körút megszervezését javasolta. Az utat az azokban a napokban megnyílt New York-i világkiállítás is indokolta. Az

606 MNL VeML XI.46.c.cc.II. 10. tétel.

607 Szűts 2014: 226.

608 MNL VeML. XI.46.c.aa.VII. 4. tétel.

609 MNL VeML XI.46.c.aa.VII. 4. tétel. 1939. április 30.

igazgatóság támogatta ötletét és alig egy hónapnyi előkészületek után Gulden Gyula és felesége 1939 júniusában öt hétre az Amerikai Egyesült Államokba utazott.

Az utazás nagy hatással volt a vezérigazgatóra,⁶¹⁰ erről haza küldött levelei, beszámolóí és emlékiratai is tanúskodnak.,*„Először is le kell szögezmem, hogy New York kolosszális benyomást kelt technikai arányokban és technikai szépségben, olyat lát itt az ember, hogy csak úgy szédül tőle. S ami az üzleteket illeti, nincs a világnak még egy városa, ahol az ember a remek üzleteknek ilyen végtelen sorával találkozhatna, mint itt.”*⁶¹¹

Bár Gulden évtizedek óta otthonosan mozgott Európában, és budapesti munkatempója is átlag feletti volt, mégis meglepte az amerikai ritmus és életstílus.,*„Miután az első benyomásokból felocsúdtam, elkezdtem törni a fejemet, mit is csináljak, hogyan kezdjek hozzá a dolognak.”*⁶¹² Amerikai útja során New York mellett Philadelphiában és Washingtonban is számtalan tárgyaláson vett részt.

Azt, hogy a politikának milyen szerepe lehet a piacok működésében az előzőekben már láttuk. Az ágazat pedig különösen érzékeny volt a diplomáciai viszonyokra. A küszöbön álló háború, a német expanzió okozta kiszámíthatatlanság minden üzleti tárgyalásának témája volt. *„Én most valamennyiüket megnyugtattam a mi külpolitikai helyzetünket illetően, de ha ezután Mr. Fischer visszajön Európából s közben Németország megmozdul, akkor biz Isten senki sem tudhatja mi lesz.”*⁶¹³

Bár a háború kitörése egyre nyilvánvalóbbnak tűnt, az üzlet mégsem állt meg. Jól példázza ezt Herend amerikai vezérképviselőjének útja, aki feleségével 1939 augusztusában, néhány nappal a háború kitörése előtt még Budapesten tartózkodott. Charles Hall az előző évek kedvező értékesítési mutatóira hivatkozva, a háborús veszély ellenére a szerződés módosítását és szállított áru mennyiségének növelését javasolta.⁶¹⁴

Az 1939-ben kötött szerződések és megrendelések a politikai helyzet bizonytalansága, a háborús veszély ellenére bizakodásra adhattak okot. Ez év novemberében a washingtoni magyar külképviseletnek küldött levelében Gulden megemlítette, hogy étkészletek tekintetében vezérképviseleti szerződést kötött a New York-i Fischer Bruce & Co. céggel. Emellett a Charles Hall-lal augusztus végén a díszműárak tekintetében meghosszabbította a képviseleti megállapodást. Mindkét szerződésben kitételként szerepelt, hogy Herend más amerikai cégektől is felvehet megrendelést, azonban az üzletet a két említett vezérképviselet

610 Szűts 2015/b: 87.

611 MNL VeML XI.46.c.aa.VII. 4. tétel. 1939. június 24.

612 MNL VeML XI.46.c.aa.VII. 4. tétel. 1939. június 24.

613 MNL VeML XI.46.c.aa.VII. 4. tétel. 1939. június 26.

614 MNL VeML XI.46.c.cc. 394. tétel.

bonyolítja le. Magánfelek kiszolgálását, ahogy a brit partner esetében, a szerződések itt sem érintették.⁶¹⁵

A tengerentúli üzleti partnerek mellett szintén fontos volt a Magyarországra akkreditált amerikai diplomatákkal való jó viszony fenntartása. John Flournoy Montgomery követ és alkalmazottai több alkalommal jártak a budapesti mintatárban, ahonnan főként dísztárgyakat rendeltek a követség és saját maguk számára. Guldennek mint üzletembernek és diplomatának kifejezetten jó kapcsolata volt a követtel, majd annak utódjával is.

IV/21/3. A tengelyhatalmak piaca

Az európai politikai változások, új érdekszövetségek létrejöttei, megszűnései természetesen a gazdasági kapcsolatokra is hatással voltak. Az 1930-as évek közepétől kezdve Olaszország az egyik legfontosabb export kiviteli célországgá vált, köszönhetően az 1934-ben megkötött, majd két évvel később megújított magyar-osztrák-olasz hármass egyezménynek. Az 1936-os római gazdasági tárgyalások előtt Gulden Gyula levélben fordult az iparügyi minisztériumhoz, az iparág és Herend itáliai exportjának érdekében. Bár a II. római egyezménybe elképzelési az iparágra vonatkozólag nem kerültek be, az iparügyi minisztérium osztálytanácsosa részletes adatokat kért tőle az osztrák és olasz piaci helyzetükről.⁶¹⁶ Gulden válaszában kifejtette, hogy sem Augarten, sem az olasz Richard Ginori cég nem jelent komoly konkurenciát és nyersanyagok tekintetében sem függ egyik államtól sem. Ezért mindkét ország esetében az export kivitel erősítését remélné a kormányzattól. A következő években Németország és az Amerikai Egyesült Államok után Olaszország lett a harmadik legfontosabb kiviteli célország. 1936-hoz képest ugyanis 1939-re megtízszereződött az ott értékesített árukból befolyt összeg mennyisége.⁶¹⁷ Jól mutatja ezt, hogy a porcelángyár iratanyagában megmaradt, több mint négyszáz nemzetközi kereskedelmi cég közel fele olasz volt és ezek döntő többségével 1936-ot követően vették fel a kapcsolatot.

Mindez annak fényében volt jelentős, hogy 1934-ben alig, egy évvel később pedig egyáltalán nem történt hivatalos értékesítés Olaszországban. Éppen emiatt az előző évi értékesítés alapján meghatározott kiviteli kontingens meghatározása problémát jelentett az

615 MNL VeML XI.46.c.cc.II. 10. tétel.

616 MNL VeML XI.46.c.cc.II.42.tétel.

617 1936-ban 8090, míg három évvel később már 66855 pengő értékben exportáltak porcelántermékeket Olaszországba. Ez a fejlődés 1942-ig tartott, amikor is 117551 pengő összérték volt az Olaszországból származó bevételük. MNL VeML XI.46.c.ee.10.tétel.

1936-os esztendőre. A minél kedvezőbb export keretszámok megszerzése érdekében, ahogy korábban így most is, egyszerre hivatalos és informális úton is jelezték problémájukat a kereskedelemügyi minisztériumban.⁶¹⁸ Gulden iparpolitikai szerepvállalásainak köszönhetően kifejezetten jól ismerte az olasz-magyar kereskedelmi tárgyalásokban résztvevő, a kifejezetten a kvóták ügyében tárgyaló Ferenczy Izsó államtitkárt.⁶¹⁹ Hosszas egyeztetéseket követően 1936-ra, a korábbi minimális export ellenére sikerült 10 tonna súlyértékben kontingenst kapniuk. A következő években az OMIT és a vállalatvezetés is export keretek folyamatos emelését kérte.

Az évtized közepétől az európai gazdasági térszerkezet alapvetően megváltozott és Közép-Európa egyértelműen a német piacok vonzáskörébe került. Ezen időszak alatt a Németországba való értékesítés az egész magyar gazdaság esetében növekvő pályát mutat, ezt jól jelzi, hogy a Magyar Nemzeti Bank devizabevételei 1934 és 1937 között megkétszereződtek.⁶²⁰

Herend esetében Németország hagyományosan fontos kereskedelmi partnernek számító, ez ebben az időszakban export, mind import tekintetében tovább erősödött. Ebben természetesen közrejátszott a magyar gazdaság német orientációja, a két ország közötti szerződések, amelyek Herendnek is kedveztek. 1937-hez képest, 1939-re húszszorosára nőtt a Német Birodalomba exportált termékekből befolyt összeg.⁶²¹ Ez az arány 1942-ig soha nem látott mértékben nőtt, és ebben az évben Németország messze a legnagyobb kereskedelmi partnerré vált. A németországi exporttal kapcsolatos mappából, Olaszországhoz hasonlóan, itt is jól kiolvashatóak azok az érdekérvényesítési technikák, amelyek fontos részét képezték üzletpolitikájuknak. 1936 januárjában Berlinben német-magyar gazdasági tárgyalások kezdődtek, amelyek részeként a későbbiekben a háziipari termékek is napirendre kerültek. Herend számára mindez sikertelenül zárult, hiszen az előző évhez képest, most sem tudott beviteli kvótát szerezni Németországba. 1937. februárjában a kereskedelemügyi minisztériumból azt az információt kapták, hogy az adott évre maximum 400 tonna súlyértékben lehetne exportálni.⁶²² Ennek csak töredékét sikerült kihasználni, így mindössze 562 pengő értékben folyt be összeg a német eladásokból. Az 1937-es esztendő másik, az állami szerepvállalást tovább erősítő fejleménye volt, hogy szeptember 1-től kezdve az OMIT

618 MNL VeML XI.46.c.cc.II.42.tétel.

619 Ferenczy Izsó (1881, Temesvár- 1958, Budapest) A kereskedelemügyi minisztérium államtitkára, az iparpolitikai törvényhozás és az önálló vámtarifátörvény egyik kidolgozója volt.

620 Kaposi 2002: 317.

621 Az iparügyi statisztikában itt már az 1938-ban elfoglalt Ausztriát is a Német Birodalom részeként kezelték. MNL VeML XI.46.c.gg.10.tétel

622 MNL VeML XI.46.c.cc.II.41.tétel.

engedélye volt szükséges mindenféle export értékesítéshez.⁶²³ Ez jelentősen csorbította a magánvállalatok önállóságát, hiszen a magánfelek kiszolgáltatásának eredményei eddig utólagos beszámolóval történtek.

A németországi értékesítés 1938-tól emelkedett meredeken. A vállalat iratanyagában fennmaradt apró feljegyzések, üzenetek szerint ebben nagy szerepe volt az év januárjától Berlinben tárgyaló magyar küldöttséggel való szoros kapcsolatnak. Január 29-én Gulden egy kis cetlin azt az üzenetet hagyta a mintatárban dolgozó kereskedelmi titkárnak, hogy dolgozzon ki egy tervet az évi export kvótára. Február 12-én Gulden Gyula levelet írt Ferenczy Izsónak, amelyben az adott évre két tonna kiviteli keretet kért. Ezt megkapta a vállalat, sőt az utolsó negyedévben tovább bővítették, így 1938-ban már 6194 pengő összegben értékesítettek árukat Németországban. A növekvő exportot jól érzékelteti, hogy a következő évre már 20 tonna keretet kaptak. A sikeres német exportban fontos szerep jutott, a már említett August Warneckének, akinek kiváló gazdasági és kereskedelmi kapcsolatai voltak Berlinben.

Az 1930-as évek végére a Gulden Gyula által 1926-ban megfogalmazott üzleti elképzelések nagyrészt megvalósulni látszottak. A nemzetközi piaci folyamatok kedvező alakulásának, valamint a kormányzat direkt és indirekt támogatásának köszönhetően sikerült stabil pénzügyi háttérrel biztosítani. Az állam erőteljesebb beavatkozásait egyelőre kompenzálták az egyes minisztériumok által történt növekvő megrendelések.

Az 1930-as évek közepétől kiépült egy olyan kereskedői hálózat is, amely lehetőséget adott arra, hogy Herend a világpiacon (még nagyobb) részesedést szerezzen. Gulden kiváló üzleti érzéssel választotta ki azokat a partnereket, akik az adott országokban képviselhetnék a márkát.

IV/22. Belföldi piacok és érdekeltségek az 1930-as évek végén

A vállalat értékesítési mutatói 1934-től belföldi viszonylatban is növekedést mutattak.⁶²⁴ Ebben nagy szerepe volt a gazdasági világválság előtt megkezdett magyaros mintájú kispasztikák gyártásának, amelyek a vásárlók körében hamar sikert arattak. Mérsékelt áraknak köszönhetően ugyanis egyre több ember számára váltak elérhetővé a herendi

623 MNL VeML XI.46.c.cc.II.41.tétel.

624 1934-ben 309.840, két évvel később 470.405, míg 1939-ben 593980 pengő összeg folyt be az értékesített porcelántermékekből. MNL VeML XI.46.c. ee. 10. tétel

porcelánok.⁶²⁵ Ez pedig azzal járt, hogy tovább nőtt az érdeklődők, látogatók száma a gyárban és a mintatárban is.

Gulden 1938 májusában arról tájékoztatta az igazgatóság tagjait, hogy az előző esztendőben közel hétezer vendég fordult meg Herenden, köztük üzletemberek, politikusok, szakértők, többségében azonban érdeklődő egyének és csoportok.⁶²⁶ Bár a látogatói szám emelkedésének alapvetően pozitív üzenete volt, a megfelelő infrastruktúra hiányában ez gyakran komoly problémákat okozott. Egyik ilyen kellemetlenség a közösségi- és szálláshelyek hiányából adódott. Mivel az üzem nem rendelkezett megfelelő fogadótérrel, így a fontosabb vendégeket csak a gyár hivatalos lakásában láthatták vendégül. Emiatt többször előfordult, hogy a vendégek szállás híján vagy elsiettek, vagy egyszerűen lemondták a látogatást. Gulden beszámolójában maga is megjegyzi, mivel az ő rendelkezésére is csak egy szoba áll, ezért hosszabb itt tartózkodásai alatt nem tudja családját magával hozni.

A cél tehát ez esetben is a vállalat ingatlanjainak bővítése és fejlesztése volt. Ahogy az előzőekben már láttuk, ezt egyrészt a részvénytársaság, másrészt Gulden Gyula vásárlásaival igyekeztek megoldani. A látogatószám emelkedése – természetesen nem egyenes arányban - a megrendelések számának növekedését is magával hozta.

Az értékesítés növelése érdekében más, használati tárgyakat gyártó vállalatokkal is igyekezett megállapodásokat kötni a vállalat. A polgári szalonok asztalain való megjelenés kétségkívül nagyobb eséllyel kecsegtetett, ha komplett étkezészeteket kínáltak az érdeklődők számára. Emiatt 1934 tavaszától úgynevezett „polgári commerce” étkezészetek is készültek, amelyek hamar sikert arattak az érdeklődők körében. Az ügyvezető igazgató jelentése szerint év végéig az összes belföldi megrendelések negyedét már ezek a készletetek tették ki.⁶²⁷ Egy tizenkét személyes, ötvenkilenc darabból álló kommersz étkezészet ára 200 pengő volt, ami a felsőbb középosztály számára valóban kedvező lehetett. Azonban ha a művezetői fizetésre gondolunk, akkor egy havi jövedelemre lett volna szükség annak megvásárlásához.

625 1933-ban keltezett propagandatervezetben így írnak az új művészi vonalról. „...Hadik János gróf elnöklete alatt célul tűzte ki magának, hogy a gyár technikai modernizálása mellett a fősúlyt a herendi genre továbbápolásával s a működő magyar művészek minél intenzívebb bekapcsolásával tegyen eleget az ország egyetlen művészi porcelángyárára háramló feladatoknak. Dacára az utóbbi évek katasztrofálisan rossz gazdasági viszonyainak, mégis sikerült e programot nagy áldozatok árán fokozatosan betartani. A gyár mai technikai felszerelése lehetővé tette, hogy a több ezer pengős luxus-étkezőkészletetek mellett ma már szerényebb polgári igényeknek is megfelelő jutányosabb (de mindig szép és művészi) étkezőkészletetek állíthasson elő a gyár, a figurák terén pedig megszólaltatta a magyar szobrászok legjobbait (Kisfaludi Strobl Zsigmond, Lux Elek, Pásztor János, Vastagh György, Horvai János, Telcs Ede stb.) Az új figurák terén a gyár a magyaros jellegre is nagy hangsúlyt fektet.” MNL VeML XI.46.c.gg.1.tétel

626 MNL VeML XI.46.c.aa.I. 1. tétel. 1938. május 2.

627 MNL VeML XI.46.c.aa.I.1.tétel.

Az úgynevezett „polgári commerce” készletek értékesítést segítette, hogy egy évvel később együttműködést kötöttek az Ajkai Üvegyárral, a porcelántárgyakhoz illő poharak készítésére.⁶²⁸Ezt követően már ilyen „csomagokban” is árusították a polgári otthonok fontos és reprezentatív használati tárgyait.

A porcelántárgyak mellett 1935-től a kályhagyártás is teljes kapacitással működött. A következő években a technológiai fejlesztéseknek köszönhetően javult a minőség, de még 1938-ban is előfordultak olyan égetési hibák, a megengedettnél nagyobb hajszáltrepedések, amelyek egy-egy legyártott kandallót akár selejtessé is tehettek. A minőség-ellenőrzés eltérő értelmezése miatt a névadó Hardmuth és a gyártó Herendi Porcelángyár Rt. között előfordultak nézeteltérések. Ennek ellenére már 1935-ben évi 2300 pengő értékben sikerült Herendi-Hardmuth kályhákat, kályhacserepeket értékesíteni, és ez az összeg a következő években tovább nőtt.⁶²⁹

A vállalatvezetés kiterjedt kapcsolatainak köszönhetően nemcsak kereskedelmi partnereik, hanem a magyar követségek, diplomaták is segítették a porcelántárgyak ismertté tételét és értékesítését. Ezek az üzletek természetesen a legkülönbözőbb helyeken köthetettek. Egy biztos pont azonban létezett, mégpedig a Váczi utcai mintatár.

IV/23. Irodai napló, mint a kapcsolathálók forrása, 1938-1939

A porcelángyár igazgatósági tagjainak és különösen Gulden Gyulának szövevényes és mélységeiben nehezen rekonstruálható kapcsolatrendszerének feltárásához egy kiváló, ám eddig ismeretlen forrás lehet segítségünkre.⁶³⁰

Egy olyan irodai naplóról van szó, amelyet a Herendi Porcelángyár Részvénytársaság budapesti mintatárában vezettek 1938. március 1. és 1939. augusztus 30. között.⁶³¹ Ezt megelőzően, de ezt követően sem került elő hasonló, a vállalatnál használt feljegyzésgyűjtemény, ezért különösen értékesek az ebben szereplő adatok.⁶³² A világosbarna, kemény táblás füzetben ugyanis olyan nevek, címek és események sorakoznak, amelyek a

628 Balla 2003: 199.

629 MNL VeML XI.46.c.dd.II.6.tétel.

630 Szűts 2014.

631 MNL-VeML XI.46.c.gg.1.tétel.

632 Az MNL-Veszprém Megyei Levéltárának levéltárosaként 2010 ősztől rendezem a Herendi Porcelángyár iratanyagát. A tanulmány megírásáig nem került elő hasonló jellegű forrás az eddig feldolgozott iratanyagból.

vállalat napi működésén túl az ide betérő vásárlók, érdeklődők és üzletfelek személyére, a látogatás céljára és tágabban az ügyintézési szokásokra adhatnak válaszokat.

A történettudományi kutatásokban alig van példa arra, hogy privát naplókön kívül más, hasonló jellegű összeírásokat primer forrásként használjanak. Itt elsősorban olyan hivatalok, intézmények, esetünkben vállalatok által valamilyen rendszer szerint vezetett feljegyzésgyűjteményekre gondolunk, amelyek egyedi információkat hordozhatnak magáról az adott szervről. Ilyen feltárt és elemzett naplót mindössze egyet ismerünk, ennek eredményeit Ablonczy Balázs 2004-ben publikálta. Ebben a szerző Teleki Pál miniszterelnökségén vezetett határidőnaplót vonta vizsgálat alá.⁶³³ Ablonczy a határidőnapló bejegyzéseit kvantitatív megközelítésből elemezte, azonban az ott található nevek és időpontok mellett, minden, látszólag jelentéktelennek tűnő apró bejegyzést is forrásként kezelt. Az így kapott adathalmazok alapján ezután megpróbálta feltárni a miniszterelnök kapcsolathálóit valamint az egyes kontaktusok gyakoriságán keresztül következtetni Teleki politikai döntéseinek akár mikroléptékű háttereire is.

Hasonló megközelítésből vizsgáltam én is a porcelángyár 1938-ban és 1939-ben vezetett irodai naplóját remélve, hogy a bejegyzésekből feltárolandó kapcsolathálók segíthetnek megismerni nemcsak a porcelángyár szakmai és kereskedelmi, de ezzel sokszor szoros összefüggésben politikai és társadalmi beágyazottságát is.

Az 1938. március 1. és 1939. augusztus 30. között vezetett irodai napló bejegyzései több szempontból csoportosíthatóak. Egyrészt lajstromba vehető az összes, 1055 bejegyzés, majd ebből elkülöníthetőek a mintatárba érkező ügyfelek valamint az onnan hivatalos eltávozáson lévő alkalmazottak neveit rögzítő beírások. E szerint vizsgált időszakunkban 96 kiküldetést és 959 látogatást jegyeztek fel a napló hasábjain. A 959 látogatói bejegyzés összesen 320 személy között oszlott meg. Ezért elsőre egyértelműnek tűnt a látogatások száma alapján egyfajta rangsort felállítani. Azonban az itt felbukkanó magánszemélyek és cégek megnevezése önmagában nem szolgált volna túl sok információval, ezért a vállalathoz fűződő viszonyuk illetve látogatásaik céljai alapján hat nagyobb csoportba soroltam őket. Fontos hangsúlyozni, hogy ezek a kategóriák számos személy esetében átjárhatóak voltak, hiszen a Herendi Porcelángyár nem egyszerűen egy termelő vállalat, hanem alkotásai révén a magyar kultúra fontos intézményének számított. Emiatt gyakran előfordulhatott, hogy a hazai politikai, gazdasági és művészeti élet képviselői, hol megrendelőként, hol pedig hivatalból keresték fel a fővárosi képviseletet.

633 Ablonczy 2004.

A vállalkozás nemzetközi elismertségét jól jelzi, hogy százharminc esetben olyan külföldi személyek neve szerepel a naplóban, akik elsősorban partnercégek képviselői, nagykövetségek alkalmazottai illetve potenciális megrendelők, érdeklődők voltak. Itt kell megjegyezni, hogy az irodai naplóba feltételezhetően meghatározott elvek szerint csak országos vagy fővárosi szinten ismert személyek nevei kerültek be. Mivel a mintatár, mint üzlet elvben mindenki számára nyitva állt, ezért természetesen jóval magasabb lehetett a mintatárat felkeresők száma.

Az irodai napló bejegyzései között legnagyobb számban, az összlátogatások 31,5%-ában üzleti partnerek (magánkereskedők vagy kereskedelmi cégek) nevei szerepelnek. A 303 látogatás közül 47 külföldi, már meglévő vagy éppen érdeklődő értékesítési partnerhez kötődött. A hazai kereskedelmi partnerek esetében egyértelmű a fővárosi cégek túlsúlya, vidékről csak a vezérképviselettel bíró nagykanizsai Weiss Jacques cég neve jelenik meg több alkalommal. A hazai kereskedelmi partnerek leginkább a gyártás folyamata utáni érdeklődés, fizetés, számlázás vagy éppen reklamáció miatt keresték fel az irodát.

A hazai partnerek közül ki kell emelni a naplóban 59 alkalommal szereplő Schuch L. és utódai céget, amely a fővárosban 1926 és 1934 a herendi termékek főraktározója, majd 1937-től ismét kereskedelmi partnere volt a porcelángyárnak.⁶³⁴ Mellettük a Rex és Társa⁶³⁵ valamint a Lável⁶³⁶ cég 44 illetve 31 alkalommal szerepel az irodai naplóban. Rajtuk kívül még mintegy tucatnyi olyan fővárosi viszonteladóval is kapcsolatban álltak, akiknek képviselői ebben az időszakban többször is felkeresték az irodát.

A porcelánpiac egyik sajátossága volt, hogy a gyártók az átalakuló vásárlói szokások miatt ekkorra már nem elsősorban egyéni vagy kereskedői megrendelésekre vártak, hanem nagyobb mennyiségben a piacra termeltek. Ez természetesen azzal járt, hogy az elkészült tárgyakat a vásárlói szokásoktól függően részben csak bizományban lehetett értékesíteni. A Herendi Porcelángyár Rt. tehát a piac más szereplőihez hasonlóan igyekezett megbízható, jó pénzügyi kondíciókkal rendelkező viszonteladókkal partneri kapcsolatokat létesíteni. Azonban ez sem jelenthetett garanciát, hiszen a piaci és pénzügyi viszonyoktól illetve a fogyasztási szokásoktól függően, különösen az 1920-as és 1930-as évek fordulóján szinte mindennaposá vált, hogy a bizományban lévő porcelántárgyakért egy-egy kereskedő vagy

634 A céget 1895-ben alapították elsősorban díszműárúk és díszbútorok raktározására. Az 1930-as évektől Edlauer G. és dr. Szlávik György vezette a IV. kerületi Kígyó utca 4. alatt található vállalkozást. A cég ekkoriban többek között a Herendi Porcelángyár, a Zsolnay Porcelángyár illetve a Dunhill főraktárául is szolgált.

635 A Rex és Társa díszműárúkereskedés a IV. Váci u.34. szám alatt volt található.

636 Lázár Velico János, Lánczy Leó sógora 1935.XI.1-én alapított céget 15 ezer pengős alaptőkével. A VI. Benczúr u.17. található üzlet fő profilja a kül- és belföldi nemes porcelánok és üvegek értékesítése lett.

csak hosszú idő után kis részletekben vagy egyáltalán nem tudott fizetni. Ilyenkor pedig az inkasszálás vagy a peres út következett. Az 1938-as kiküldetési bejegyzések is erről tanúskodnak, egyik alkalmazottjuk például fél éven keresztül járt inkasszálni a fővárosi Szensz Etel-féle céghez, ám úgy tűnik kevés sikerrel.⁶³⁷

A külföldi partnerekkel, megrendelőkkel kötött üzletek esetében más volt a helyzet, hiszen pénzügyeiket alapvetően banki tranzakciókon keresztül intézték. Az irodai naplóban 47 esetben szerepelnek külföldi kereskedelmi cégek képviselői elsősorban az USA-ból, Nagy-Britanniából, Németországból, Svájcból és Jugoszláviából. Többségében olyan, a porcelángyárral évek óta kapcsolatban álló cégekről van szó, amelyek viszonteladói illetve egyes országokban vezérképviseletei voltak a herendi porcelánoknak. Közülük a már említett new york-i Charles Hall neve is szerepel, aki 1939 augusztusában járt Budapesten.

Az irodai naplóban szereplő bejegyzések alapján a következő csoportba tartoznak azok a magánszemélyek, akik megrendelőként vagy érdeklődőként keresték fel a mintatárat. A látogatások majd egyharmadáról, 267 esetről (27,8%) van szó. Közülük majdnem minden harmadik külföldi személy volt. Esetükben leginkább követségi alkalmazottokról, illetve valamilyen magyar személlyel együtt érkező érdeklődőkről van szó. Magas számuk oka egyrészt Herend jó hírével másrészt a már említett diplomáciai kedvezményekkel magyarázható. Ebben az időszakban a Magyarországra akkreditált konzulátusok, követségek alkalmazottai 20%-os kedvezményt kaphattak a megvásárolt termékek után.

Az irodai napló szerint ebben az időszakban 22 ország állampolgárai és követségi alkalmazottai fordultak meg a mintatárban, legnagyobb számban, 35 alkalommal amerikaiak, 22 alkalommal britek és 20 esetben németek. 1939 áprilisában például Otto von Ermannsdorf német követ és felesége látogatott előbb Herendre, majd egy 36 személyes étkészlet kiválasztása miatt a mintatárba.⁶³⁸ A diplomaták nemcsak saját, hanem természetesen államuk, kormányzatuk számára is rendeltek minőségi herendi porcelánokat.

A mintatárba betérő magánfelek kétharmada azonban hazai érdeklődő, megrendelő volt. Elsősorban hölgyek nevét olvashatjuk az egyes oldalakon, közülük érdemes megemlíteni azokat, akik férjeik, családjuk révén a hazai közéletben is ismertnek számítottak. Megrendelések vagy csak egyszerű érdeklődés okán a Gerbeaud család tagjai öt alkalommal, míg Klebelsberg Kunóné, Kállay Miklósné, Teleki Pál menyee, Mikes Hanna és Esterházy János leánya, Alice egy-egy alkalommal tértek be a belvárosi irodába.

637 A Szensz Etel cég üzlete a IV. kerület Türr István u.8. alatt volt található.

638 MNL- VeML XI.46.c.aa. VII. 17. tétel.

Részletesebb kutatásra lenne szükség ahhoz, hogy a magánmegrendelők vásárlói arányát és annak valós pénzügyi erejét a bevételi oldalon is felmérhessük. Különösen érdekes lenne végigkövetni azt is, hogyan alakult a magánmegrendelők és a viszonteladók aránya illetve e számok mögött az egyes pénzügyi tranzakciók ereje. A magánfelek közötti női dominancia megerősíti, hogy a családi otthonokkal kapcsolatos beszerzések széles társadalmi rétegekben a feleségek feladatai voltak.⁶³⁹ Az ide betérő vásárlók azonban nem a napi szükségletekhez elengedhetetlen kiadásokat intézték, hanem a család reprezentációjának tárgyi megjelenítését igyekeztek kitalálni és megvalósítani.

Mivel a mintatár egyszerre kiállítótér és hivatal is volt, ezért természetes, hogy a részvénytársaság vezetőségének tagjai is rendszeresen megfordultak itt. Ez volt ugyanis a vállalat budapesti központja, itt rendelkezett irodával az ügyvezető igazgató, ahol illusztris hazai- és külföldi üzletfeleit fogadta. Az irodai napló bejegyzéseiből az is jól látszik, hogy nemcsak a vezetőségi tagok, hanem azok, – elsősorban hölgy – családtagjai is gyakran megfordultak itt. A mintatár személyzete nemcsak a hivatalos, de természetesen a magánjellegű látogatásokat is igyekezett kellemesebbé tenni, ezért például a Gerbeauból rendszeresen apró bonbonokat, teasüteményeket rendeltek.

A 959 látogatási eset több, mint 10%-ában, 110 esetben tehát vállalatvezetők és családtagjaik lettek regisztrálva. Legtöbbször, 41 alkalommal a vállalat ügyvédje Krausz József nevét jegyezték fel, mellette kilenc esetben az ügyvezető igazgató fivére, a herendi gyár műszaki vezetője Gulden Rudolf tért be az irodába. Rajtuk kívül Esterházy Móricz elnök, Hubay Cebrián Andor művészeti igazgató és Esterházy Károly András igazgatósági tag fordult meg több alkalommal is az irodában. Több esetben egyszerre voltak jelen, ilyen alkalmakkor tarthatták a nem hivatalos „kis igazgatósági üléseket”.

Azonban nemcsak a jelen vezetőség, hanem egykor a vállalat irányításában résztvevők, részben vagy egészben visszavonultak illetve ezek családtagjaik is felkeresték az irodát. Ezek a látogatások legtöbb esetben valamilyen megrendelés kapcsán történtek. Az irodai napló készítője sajnos legtöbb esetben csak annyit jegyzett fel, hogy a vezetőségi tagok az ügyvezető igazgatót keresték vagy vele tárgyaltak. A bejegyzések között nem szerepelnek az igazgatói, közgyűlési ülések, ugyanis azokat a mintatár szűkösége miatt más helyszíneken tartották.

Az irodai napló bejegyzései arról tanúskodnak, hogy ismert hazai képzőművészek - főként azok, akikkel szerződésben állt a vállalat - viszonylag gyakran látogatták a gyár

639 Bódy 2009: 13.

fővárosi irodáját. A 959 látogatás 7,8%-a, azaz 75 eset valamelyik művészhez, művészeti szakemberhez kötődik. A vállalat iratanyagában külön egységet képeznek a hazai képzőművészekkel folytatott levelezések.

A művészek után a különböző állami és fővárosi szervek képviselőiről is szót kell ejteni. A porcelángyár iroda alkalmazottai munkaidejük egy részét nem a központban, hanem kiküldetésben, a folyóügyek intézésével töltötték. Az éppen aktuális ügyek ugyan nagyrészt az adott hivatalokban, telefon vagy levél formájában intéződtek, mégis előfordultak olyan esetek, amikor egy-egy állami vagy fővárosi intézmény, szervezet képviselője jelent meg a mintatárban. Bár az összlátogatások alig 5%-áról van szó, mégis jelenléteik értékes információkat hordoznak az állam és a magán gazdasági társaság kapcsolatairól. Leggyakrabban a herendi porcelánok külföldi értékesítését intéző és emellett megbízható megrendelőnek számító Országos Magyar Idegenforgalmi Hivatal képviselői jelentek meg az irodában. Emellett hat alkalommal jegyezték fel az exportértékesítésben szintén megbízható partnernek számító IBUSZ-t, akinek titkára folyamatban lévő ügyekről érdeklődött az irodában. Ugyancsak feltűnik egy-egy altiszt illetve titkár neve, akik Budapest Székesfőváros Főpolgármesteri Hivatalának képviselőit is. A látogatások intenzitása, illetve az ide kiküldött alkalmazottak státusza azért jól jelzi, hogy a folyó ügyek továbbra is hivatalok, intézmények székhelyén belül zajlottak.

Az irodai napló bejegyzései végül 1939. augusztus 30.-ával zárulnak. A naplóban szereplő adatok önmagukban kevesek ahhoz, hogy egy-egy személy valós kötődéseit ebből megismerhessük. Ahhoz azonban kiváló forrást jelentettek, hogy az itt szereplő nevek gyakorisága alapján a kapcsolati hálózatkutatást elkezdhessük.

IV/24. Reklám, propaganda az 1930-as évek második felében

Az 1934-től érzékelhető megrendelés növekedés minél sikeresebb kihasználásához jól megtervezett reklámstratégiára volt szükség. Ennek egyik alappillére a reprezentáció volt. Gulden Gyula az 1935. március 15-én tartott igazgatósági ülésen azt javasolta, hogy a reprezentációs költségeket ne az előző, hanem az adott üzletév, negyedéves eredményei alapján határozzák meg.⁶⁴⁰ Ezt az előző év rossz tapasztalata indokolta, hiszen akkor a financiálisan legnehezebb esztendő mérlege alapján határozták meg a reprezentációra

640 MNL VeML XI.46.c.aa.I.1.tétel.

fordítható költségeket. Ez azonban a növekvő érdeklődés miatt megélenkülő piacokon való aktív jelenlétre már kevés volt.

A herendi márka arculattervezésében nagy változást hozott, ifj. Richter Aladár képzőművész megjelenése, aki 1939. szeptemberétől igazgatósági tag is lett.⁶⁴¹ Richter iparművészként és a szakma legfontosabb szervezetének, az Országos Magyar Iparművészeti Társulat alelnökéként különös figyelemmel fordult Herend művészi értékeihez. Ennek megismertetését grafikusként és idegenforgalmi szervezőként az általa készített reklámanyagokon keresztül igyekezett elősegíteni. Mivel az OMIT-ban betöltött funkciója és porcelángyári feladatai mellett Budapest főváros turisztikai arculattervezésével is foglalkozott, ezért lehetősége volt arra, hogy a márka jelzését, logóját plakátokon, kiadványokban is elhelyezze.⁶⁴²

A reklám másik fontos területei a művészeti kiállítások voltak. Az évtized második felének legjelentősebb hazai iparművészeti eseménye az 1939 őszen, az OMIT-tal közösen rendezett jubileumi nagy kiállítás volt. A vállalatvezetés már az előző évben hozzákezdett a centenáriumi programok szervezéséhez.⁶⁴³ A fennmaradt iratok szerint több száz meghívót küldtek ki az ünnepi eseményekre. A kormányzati szervek mellett a Magyarországra delegált diplomaták, a legfontosabb hazai művészek és üzleti partnerek kaptak hivatalos invitációt a megnyitóra. Emellett hazai és nemzetközi (szak)lapokban is propagálták a jubileumot. Sőt, Gulden Gyula politikai kapcsolatain keresztül az ágazat egyik legfontosabb lapjában, a német Schaulade-ban megjelent, Herenden pozitív színben feltüntető cikket a kormányzóhoz is eljuttatta.⁶⁴⁴

A centenáris kiállítás előkészületei során a legismertebb hazai magángyűjtőket és közintézményeket is megszólítottak, hogy herendi ritkaságaikkal járuljanak hozzá a program sikeréhez. Ennek köszönhetően közel hétszáz alkotás került kiállításra, amelyhez kapcsolódóan egy katalógus is készült. A jubileumi kiállítást ritka szakmai összefogás kísérte. Az Üveg- és Porcelánkereskedők Országos Egyesülete például arra kérte tagságát, hogy a

641 Ifjabb Richter Aladár (1898, Budapest–1950, Budapest) Középiskoláit Kolozsvárott és Pozsonyban végezte, majd az első világháború alatt a 136. cs. és k. tüzérezredben szolgált. 1920 és 1925 között a budapesti Iparművészeti Iskola grafikus szakán tanult. 1925-ben az Iparművészek Országos Egyesületének alapító tagja, titkára volt. A két világháború között nagyrészt a főváros megbízásából reklámgrafikai munkákat készített. Az OMIT titkára volt, és 1942-től a Herendi Porcelángyár Rt. művészeti igazgatója.

642 Katona 2013: 32–38.

643 A Herendi Porcelángyár alapításával kapcsolatban az 1970-es évekig az 1839-es esztendő, Fischer Mór Herenden való megjelenését vették alapul. Az 1826-os vármegyei közgyűlési jegyzőkönyv szerint azonban már ebben az évben folyt termelés, Stingl Vince vezetésével a gyár területén. Ennek megfelelően a mai vállalatvezetés ez utóbbi esztendőt tekinti az alapítás idejének.

644 MNL VeML XI.46.c.gg.1.tétel.

megnyitó idején jól láthatóan legyenek jelen kirakataikban herendi porcelánok.⁶⁴⁵ A kiállítás december 7-én nyílt meg az OMIT Mária Valéria utcai kiállítótermében. A köszöntőt Herendhez több szálon is kötődő Varga József iparügyi miniszter tartotta.

A vállalatvezetés nagy figyelmet fordított a jubileumi emlékév reklámjának és az ünnepi kiállítás beharangozójának. A már egy évvel korábban elindított propaganda tevékenységben fontos szerep jutott Siklóssy Lászlónak, a fővárosi kulturális élet elismert alakjának⁶⁴⁶

Siklóssy, aki 1941-ben a Herendi Porcelángyár Rt. felügyelőbizottsági tagja lett, 1939 őszéig öt lapban közölt írást a gyárról, de publikáció mellett informális csatornákon keresztül is sokat tett a márkanév érdekében.⁶⁴⁷ Mellette meg kell említeni Gulden jó ismerősét, Erdős Jenő újságíró is, aki bár közvetlenül nem kötődött a részvénytársasághoz, mégis rendszeresen közölt cikkeket a gyárról az általa szerkesztett Esti Kis Újságban.

Természetesen a vállalatvezetés számtalan újságíróval is kiváló kapcsolatban állt, azonban ezek mélysége, források hiányában alig ismert. Elsősorban amiatt, mert a megkeresések és esetleg a felkérések ekkor már jórészt személyesen vagy telefonon keresztül történtek. A centenáriumi ünnepségek kapcsán megszaporodott sajtóérdeklődés mögött meghúzódó lehetséges okokat azonban megvilágíthatja, egy apró forrás, egy névjegykártya.⁶⁴⁸ A 8 Órai Újság belső munkatársának, Bíró Györgynek névjegykártyáján ceruzával megjegyzésképpen az szerepel, hogy Kertész K. Róbert megbízásából keresi fel az ügyvezető igazgatót az ünnepi eseményekről szóló cikkek ügyében. Ez az apró forrás is kitűnő bizonyítéka annak, hogy az egyes eseményeket, döntéseket milyen informális érdekérvényesítések befolyásolhattak.

A vállalat irattárában fennmaradt propagandaanyagokat átnézve, jól látható, hogy valóban az 1939-es centenáriumi évben vált professzionálisan működővé. Ebben az esztendőben számtalan napilappal, üzleti, idegenforgalmi, művészeti és közéleti kiadóhivatallal kerültek kapcsolatba, nemcsak itthon, hanem külföldön is. Fizetett hirdetések és kisebb cikkek jelentek meg, az export szempontjából is fontos angliai és német szaklapokban.⁶⁴⁹

645 MNL VeML XI.46.c.dd.I.46.tétel.

646 Siklóssy László (1881, Budapest–1951, Budapest) ügyvéd, író, újságíró és szerkesztő. A Pesti Egyetemen jogi diplomát szerzett, majd 1899-ben az Országgyűlés gyorsíró irodájában helyezkedett el. Érdeklődése azonban a művészetek irányába terelte, műgyűjtő és művészettörténész lett. 1912-ben elindította a három nyelven íródott, majd egy évtizedet megélt lapját, A Gyűjtőt. Emellett budapesti történetek, mesék, legendák gyűjtésével is foglalkozott. Legismertebb munkája az 1921-ben megjelent, A régi Budapest erkölcsé című könyve volt. Később a magyar sport ezer éves történetét is megírta. 1941. május 14-én tartott közgyűlés felügyelőbizottsági taggá választotta.

647 MNL VeML XI.46.c.dd.46.tétel.

648 MNL VeML XI.46.c.gg.42.tétel.

649 1938 áprilisában a német Shauladéban, októberben pedig a londoni Pottery Gazette & Glass Trade Review-ban jelent meg cikk a herendi porcelángyárról. MNL VeML XI.46.c.gg.1.tétel

A reklámokkal és propagandával kapcsolatos ügyintézés Gulden Gyulára hárult, azonban annak részleteivel munkatársai, elsősorban Richter Aladár Hubay Andor és Gulden Rezső foglalkoztak.

A növekvő látogatói érdeklődés, a Balaton közelsége miatti szervezett utak és kirándulások következtében a márkanév az 1930-as évek végére még ismertebbé vált. Ebben segítségére lehettek az újságcikkek mellett olyan irodalmi alkotások is, amelyekben felbukkant Herend neve. Vaszary Gábor például az 1939-ben megjelent, Kislány a láthatáron című regényében röviden a herendi gyárról, a porcelángyártás folyamatáról is ír.⁶⁵⁰

Az 1930-as évek végére a herendi porcelán a megnövekedett állami megrendeléseknek és a sajtóval kialakított jó kapcsolatoknak köszönhetően gyakran került az újságok címlapjára, filmhíradók reklámjaiba vagy éppen egy-egy rádiós közvetítésre. Ez az 1920-as évekhez képest már tudatos, megfelelően előkészített lépés volt a vállalatvezetés részéről.

IV/25. Kitekintés: A második világháború kitörésének következményei

A második világháború kitörése a nemzetközi porcelánpiac helyzetét alapvetően befolyásolta. A megváltozott politikai viszonyok és a hadüzenetek következtében ellenségessé váló országok közötti gazdasági kapcsolatok hamar minimálisra csökkentek, megszűntek vagy éppen új irányba változtak. Magyarország esetében 1939 ősztől lassan megszűnt az exportlehetőség Franciaországba, majd Angliába. A korábbi esztendőben kialakított partneri kapcsolatok miatt, ez különösen a szigetország esetében rendkívül érzékeny veszteség volt a vállalat számára.

Ezzel közel egy időben a német termékek említett bojkottja miatt az Atlanti-óceán túlpartja egy új, ám teljesen kiszámíthatatlan piacként jelentkezett. A feszült politikai helyzet ellenére ebben az esztendőben rekordösszegű, majd kilencvenezer pengő értékben értékesítettek porcelántermékeket az Egyesült Államokba.⁶⁵¹ 1940-ben ugyan csökkent a

650 „Ez itt egy bakonyi falu, jegyezte meg a színész oktatóan. Ha már itt vagyunk, nézzük meg a herendi porcelángyárat is. Éppen teáscsészéket tettek a kemencébe, mire megsül fekete kávéscsésze lesz belőle, úgy összemegy. Egy nagy teremben a virágokat festettek a tányérokra, aprólékos szemrontó munka lehet. A festés után újra a kemencébe teszik az edényeket, szobrokat és egyéb csecsebecsét. Persze a színek összeállítása alaposan megváltozik utána. Ezzel is számolni kell. Más teremben a herendi rózsák készülnek, szorgos leánykezek nudlizták a szirmokat, aztán szétnyomkodták laposra mutatóújjukkal. Borzasztó lehet mindig ugyanazt a munkát elvégezni és még hozzá nem is amerikai méretek mellett, ahol ezt divatba hozták. Maga a falu jelentéktelen, egyedül a gyár dominálja, ahol ötszáz munkás dolgozik egyszerre” in: Vaszary 1939: 159.

651 1939-ben 88952, míg egy évvel korábban 44153 pengő értékben sikerült porcelántárgyakat értékesíteni az

kivitel volumene, de Németország mögött még mindig az USA volt a második számú külföldi piaca a herendi porcelánnak.⁶⁵²

Miután 1940-re se Franciaországba, se Angliába nem tudtak exportálni, a tengelyhatalmak mellett ezekben az években a semleges országok, így Svájc, Svédország, Törökország és Portugália külkereskedelmi szempontból felértékelődtek. Portugália és Svájc esetében Gulden Gyula kötődése egyértelmű hatással volt az értékesítésre.

A háborús évek alatt üzleti szempontból az 1942-es esztendő számított a legsikeresebbnek. Igaz, hogy a nyugat-európai és tengerentúli piacok elvesztése érzékeny veszteség volt, ám a német és olasz export nem várt sikereket hozott. Ebben az évben rekordösszegű, 358.626 pengő értékben szállítottak a Német Birodalomba, míg egy évvel korábban csak alig fele volt az onnan származó bevétel.⁶⁵³ Olaszországba 1942-ben 98055 pengő értékben exportáltak, ám sajnos az egy évvel korábbi forgalomról nincsen közvetlen adatok. Ez az esztendő a semleges államok megrendelési volumenében is a legsikeresebbnek volt mondható. Svájcból például majd kétszer annyi, 11186 pengő értékben rendeltek porcelántárgyakat, mint egy évvel korábban. Gulden Gyula tiszteletbeli konzuli megbízatása révén a portugáliai export 1943-ig szintén folyamatosan nőtt.⁶⁵⁴

A második világháború kitörése természetesen a magyar gazdaság szerkezetében is változásokat eredményezett. A magánszektor esetében is megjelentek a hadiszempontú szabályozások. Már 1939-ben törvény született arról, hogy a honvédelem számára fontos gyárakat, üzemeket, vállalkozásokat a honvédelmi miniszter hadiüzemmé nyilváníthatja. Herend esetében úgy tűnt semmi sem indokolja a honvédelmi felügyeletet, a vállalatvezetés nagy meglepetésére azonban 1940. január 15-től egy minisztérium által alkalmazott üzemi titkárt helyeztek a gyárhoz.⁶⁵⁵ Ez súlyosan sértette a részvénytársaság függetlenségét, emiatt Gulden levelet írt a honvédelmi miniszternek és egy magas rangú barátjának. Rövid tárgyalásokat követően végül sikerült kompromisszumra jutni. Az üzemi titkárt kinevezték ugyan, ám az ténylegesen nem folyt bele a vállalat napi ügyeibe. Ez a kinevezés mindenesetre előrevetítette, hogy Herend bár semmilyen hadászati célú termelést nem folytatott, mégis

Amerikai Egyesült Államokba. MNL VeML XI.46.c.ee. 10. tétel.

652 1940-ben a Német Birodalomba 159236, míg az Amerikai Egyesült Államokba 53083 pengő értékben exportáltak porcelántermékeket. Arányaiban kisebb bevételek származtak a harmadik legnagyobb exportpiacról, a Jugoszláv Királyságból 12256 pengő értékben. MNL VeML XI.46.c.ee. 10. tétel.

653 1940-ben a Német birodalomba 159.236 pengő értékben exportáltak herendi porcelánokat. MNL VeML XI.46.c.ee. 10. tétel 1941.

654 MNL VeML XI.46.c.ee. 10. tétel.

655 Az 1939 43.770/el. 2. sz. rendeletre hivatkozva a Honvédelmi Minisztérium 1940. január 15-től Török Árpádot nevezte ki üzemi titkárnak. A vállalat semmilyen járandóságot sem fizethetett neki, ellenben havonta 300 pengő hozzájárulást kellett befizetniük a Honvédelmi Minisztérium mellékjárandóságok számlájára. in: MNL VeML XI.46.c.aa.I. 22. tétel.

szorosabb állami kontrollra számíthat. 1942 júniusában hivatalos értesítést kaptak arról, hogy a vállalatot az „*Előkészületi intézkedésre kötelezett üzemek*” közé sorolták. Ennek értelmében az iparügyi mellett, a honvédelmi minisztérium is ellenőrző felettes szervvé vált.⁶⁵⁶

A vállalat és tágabban az ágazat állami kontrollja nemcsak közvetlenül a gyártást, hanem az alkotást, azaz az iparművészet önálló tárgyalkotási lehetőségeit is szűkítette.⁶⁵⁷ Gulden és a vállalatvezetés ennek elkerülése érdekében igyekezett az állam különböző szerveinél lobbizni.

Az értékesítés esetében megállapítható, hogy az export mellett a hazai fogyasztás 1943-ig folyamatosan nőtt. Ez utóbbi esztendőben már majd háromszor annyi bevétel származott belföldről, mint 1940-ben.⁶⁵⁸ A herendi porcelántárgyak iránt megnövekedett érdeklődést jól jelzi, hogy a vállalat kereskedelmi ügyintézője már 1942 decemberében nem hivatalosan arról tájékoztatta az érdeklődő kereskedőket, hogy „*Herend 1943 végére nagyrészt kimerül.*”⁶⁵⁹ Azaz ekkor már egy éves gyártási határidővel sem nagyon mertek nagyobb megrendeléseket vállalni. Az 1943-ban realizálódó sikerhez nagyban hozzájárult, hogy a hazai művészeket immár több mint egy évtizede foglalkoztató vállalkozás 1942 őszén egy nagyobb, közel félszáz új kisplasztikából álló termékkörrel jelentkezett.⁶⁶⁰ Ezek jelentős része a közönség körében hamar sikerre talált, ezt bizonyítják a következő két esztendő megrendelése.

Kereskedelmi szempontból, export esetében 1942, belföldi értékesítésben 1943 volt a vállalat legsikeresebb esztendeje. Ebben a két esztendőben a teljes kivitel 86%-a Németországban és Olaszországban ért célba.⁶⁶¹

Belföld esetében a visszacsatolt területeknek is köszönhetően⁶⁶² 1943-ig folyamatosan nőtt a megrendelés, ebben az időszakban szinte minden megyeszékhelyen volt hivatalos viszonteladója a vállalatnak.

A növekvő termelés természetesen az alkalmazotti létszámban is jelentőst változást hozott. Amíg például 1936-ban 178-an, addig 1939-ben 367-en, míg 1943-ban már 581-en dolgoztak csak a herendi gyárban.⁶⁶³ Emellett a fővárosi mintatárban, átlagban 4-7 munkatársat alkalmaztak.

656 MNL VeML XI.46.c.gg. 11. tétel.

657 Szilágyi 2011: 235.

658 Amíg 1940-ben 809834, addig 1943-ban 2,472047 pengő bevétele származott a vállalatnak. Az inflációt is figyelembe véve jelentős növekedés állapítható meg.

659 MNL VeML XI.46.c.dd.I. 47. tétel.

660 Magyar Nemzet 1942. november 7.; Pesti Hírlap 1942. november 7.

661 Az 1942-es esztendőben 416786 pengő volt a teljes export. Az arányokat jól érzékelteti, hogy az első helyezett Németország 240835, míg a harmadik Portugália csak 35284 pengő értékben vett porcelánokat. MNL VeML XI.46.c.gg.10.tétel.

662 Szűts 2013.

663 MNL VeML XI.46.c.gg.10.tétel.

1939-et követően nemcsak az értékesítési piacok, hanem a vállalat státusza is változott. Az egyre erőteljesebb állami kontroll miatt korlátozódott az önállósága, de Gulden Gyula kiváló diplomáciai érzékének és kapcsolatainak köszönhetően komolyabb központi beavatkozás 1944 tavaszáig nem történt a Herendi Porcelángyárnál.

Szakmai szempontból szintén változást hozott az 1939-es esztendőben kitört háború. Az ellenségessé váló európai diplomáciai kapcsolatok miatt a korábbi művészeti találkozók, kiállítások és szakmai fórumok, vásárok is csökkentek illetve átalakultak.

A hazai kiállítások mellett a diplomáciai és a háborús helyzettől függően a vállalatvezetés igyekezett a jelentősebb nemzetközi szakmai eseményeken is megjelenni. Bár a háború kitörésével Lipcse elveszítette korábbi sokszínűségét, Gulden a német export- és alapanyag függőség miatt mégis fontosnak tartotta a részvételt.⁶⁶⁴ A szakmai rendezvények mellett egyre több alkalommal állami csatornákon keresztül – Külkereskedelmi Hivatal, követségek – tudtak csak újabb partnereket, bemutatkozási lehetőségeket teremteni. 1943 elején például az OMIT felkérést kapott a Svájci–Magyar Kereskedelmi Kamarától és más kinti magyar szervezetektől, hogy négy nagyvárosban magyar kerámia kiállítást rendezzenek. Programfelelősnek Richter Aladárt nevezték ki, aki svájci kapcsolatai és barátsága révén Guldent is a szervezőtestületbe jelölte.⁶⁶⁵ A herendi vezérigazgató felkérése több szempontból is indokolt volt. Egyrészt ő vezette Magyarország egyik nemzetközileg ismert porcelángyárát, másrészt üzleti és privát kapcsolatai révén, több szálon kötődött Svájcához, sőt az alapötlettel előálló Svájci–Magyar Társaság alelnöke volt. Herend, de főleg Gulden lobbijét jelzi, hogy a tulajdonában lévő IKER kapta a szállítási feladatokat.

A transzport lebonyolítása mellett a svájci partnerekkel és diplomáciai testületekkel való egyeztetés szintén Gulden feladata lett. A fogadó fél részéről nagy várakozás előzte meg a kiállítást, és több svájci lap is beharangozta az eseményt.⁶⁶⁶ A vállalatvezetés kapcsolatain keresztül a svájci programok idehaza is sajtófigyelmet kaptak.⁶⁶⁷

A svájci kiállítás második részét februárra tervezték, ehhez rendelkezésre álltak a bemutatandó alkotások, azonban a folyamatosan változó hadi helyzet, a bombázások és a közlekedési nehézségek miatt a szállítást nem tudták megoldani, így az elmaradt. A háború befejezéséig tehát az 1943 őszen megrendezett svájci volt utolsó olyan nagyobb nemzetközi kiállítás, amelyen Herend bemutatkozhatott.

664 Németország már több évtizede az egyik legfontosabb partnernek számított, azonban az 1930-as évek második felétől piaci szerepe megkerülhetetlen lett. Az európai háborús helyzet miatt 1942-re a legfontosabb ipari és kereskedelmi partnerré vált.

665 MNL VeML XI.46.c.aa.VII.23.tétel.

666 Neue Zürcher Zeitung 1943.október 1.

667 Az Ellenőr 1943. szeptember 28.; Esti Kis Újság 1943. szeptember 24.

V. Összegzés

A disszertáció egy 2010-ben elkezdett levéltári rendezés és az azzal párhuzamosan végzett történeti kutatás eredménye. Bár az elmúlt száz esztendőben több tanulmány is megjelent a vizsgálat tárgyát képező Herendi Porcelángyárról, azonban a teljes levéltári iratanyag feltáratlansága miatt munkám alapkutatásként értelmezhető. Ugyanis olyan iratok, irattípusok kerültek elő és lettek beazonosítva, amelyet a korábbi kutatók nem ismerhettek. Emellett a kutatás megközelítésmódja és forráshasználata is teljesen eltért a korábbiaktól.

Disszertációmban a magyar iparművészet egyik legismertebb vállalatának történetét vizsgáltam, a millennium évétől a második világháború kitöréséig. Arra kerestem a választ, hogy a vállalkozás pénzügyi és szakmai sikerei, netán kudarcai mögött milyen okok, okozatok láncolatai húzódnak.

Egy gazdasági vállalkozás működését, működésének hétköznapi rutinjait ugyanis nem lehet megérteni pusztán az események és eredmények felsorolásából. Amennyire a források lehetővé teszik, meg kell ismerni a vállalatot irányító vezetés és a tulajdonosok döntései mögött meghúzódó emocionális és racionális okokat is. A vállalkozás működésének rekonstruálása azonban nem lehet független az ágazattól, a korszak politikai és gazdasági helyzetétől valamint a cég termékeit készítő munkavállalók szerepétől.

Alapvetően tehát nem a vállalat mérhető eredményeinek bemutatására, hanem a döntéshozók személyének, szerepeinek és kapcsolatainak feltárására és értelmezésére vállalkoztam. Természetesen a fennmaradt források függvényében. A gazdasági vállalkozások és egyáltalán az egész magyar társadalom irattermelése a 19. század végétől folyamatos növekedést mutat, ez a két világháború közötti időszakban, legalábbis a Herendi Porcelángyár esetében addig soha nem látott mennyiséget ért el. A megnövekedett irattermelésben közrejátszott az is, hogy egyszemélyes tulajdonlás helyett társas vállalkozási formává alakult át. E nagy mennyiségű, ám eltérő forrásadottságokkal rendelkező irathalmazban számos olyan privát irat, levél, feljegyzés, üzenet maradt fenn, amelyek éppen az informális kapcsolatokra, érdekérvényesítésre adtak egyedi, mégis olykor jellegzetes mintázatokatba rendezendő ismeretlen válaszokat.

Mindezek, a hivatalosan keletkezett vállalati forrásokkal együtt lehetőséget adtak arra, hogy a vállalatvezetés „látható kezét” megismerhessük.

A disszertáció bevezetőjében a porcelángyár megalapítását és az első évtizedek sikereit mutattam be, külön, de röviden kitérve a sikerek egyik legfontosabb fokmérőjére, a szakmai díjakra és megrendelésekre. Az 1840-es évektől Fischer Mór politikai kapcsolatainak és

kiváló üzleti érzékének köszönhetően egyre ismertebbé tette a márkát nemcsak Magyarországon, hanem az Osztrák Birodalomban is. Ebben nagy szerepe volt azoknak az arisztokrata mecénásoknak, akik a vállalkozásba tőkét befektetni ugyan nem kívántak, viszont megrendelőként elég összeget fizettek a gyár fenntartásához. A töredékesen fennmaradt iratok alapján látható, hogy Fischer Emil a minőségi termékeit célirányosan, a magyar arisztokraták mellett elsősorban Bécsben és nyugat-európai kereskedelmi központokban igyekezett értékesíteni. Az értékesítés szinte minden alkalommal személyes kapcsolat útján, közvetítő nélkül történt.

Az 1880-as években komoly problémákkal küzdő, többször átszervezett vállalkozás működésének részletei, források hiányában alig ismertek. Annyi biztos, hogy az addigra már Európa-szerte ismertté vált márkát a magyar állam megpróbálta megmenteni, és miután a tartozások rendezése fejében megvásárolta a tulajdonjogot, részvénytársaságot alapított. A kutatás ugyan nem terjedt ki erre az időszakra, de a jövőben érdemes lenne megvizsgálni, hogy az állam által létrehozott és támogatott részvénytársaság miért vált működésképtelenné. A kutatást nehezíti, hogy a vállalat iratanyagában csupán néhány irat maradt fenn ezekből az évekből, így más szekunder források alapján lehetne vállalkozni az időszak elemzésére.

A dolgozat időbeli kezdete a millennium évéhez kötődik, amikor Fischer Mór unokája visszavásárolja a nagyatyja által egykor sikeressé tett vállalkozást. A következő majd három évtizedben az egyszemélyi tulajdonlás meghatározta a vállalkozás lehetőségeit és egyben korlátait is. A tulajdonos, Farkasházy Jenő kiváló művészeti szakember volt, aki a porcelángyárra, mint a műalkotás színhelyére tekintett, ahogy Sèvres-ben vagy éppen Meissenben látta. Azonban az alkotás biztosításához szükséges pénzügyi helyzetet nem, vagy nagyon nehezen tudta biztosítani.

Esetében teljesen egybeolvadt a magánember és a gyártulajdonos, ahogy azt a vállalat irattárában töredékesen fennmaradt források is bizonyítják. Az egyszemélyi tulajdonlás és irányítás, egy bejáratott márkanévvel rendelkező vállalkozás esetében már a századfordulón is komoly hátrányt jelentett. Ugyanis ebben az időszakban a másik jelentős magyar vállalkozás, a Zsolnay is részvénytársasági formában működött, nem beszélve a nyugat-európai konkurensokról. Társas vállalkozások esetében a tulajdon a részvényesek között oszlott meg, az irányítást és működést pedig egyre inkább fizetett alkalmazottak, menedzserek végezték. Mindettől rendkívül messze állt, így komoly versenyhátrányba került Farkasházy Jenő.

Ahogy a disszertáció második, a részvénytársaság évtizedeit tárgyaló részében, úgy az ő általa fémjelzett időszakban is fontos volt a nemzetközi kitekintés, összehasonlítás. Erre azért van szükség, mert a vállalat már a 19. század közepétől, mind alapanyag-import, mind

termék-export tekintetében az európai porcelánpiactól függött. Az első világháborút megelőző másfél évtizedben az Osztrák-Magyar Monarchia közös piacán a csehországi nagy, részvénytársaságként működő vállalkozások termékeikkel szinte teljesen lefedték a magyar piacot. Emiatt nemcsak a magyar porcelán iparág, de benne Herend sem vált az ipari- és kereskedelmi statisztikákban mérhető szereplővé.

Ebben a helyzetben valóban jó üzleti stratégiának tűnt, hogy a piaci folyamatokon kívül, személyes interakciókon keresztül értékesítse minőségi porcelánjait. A kézművesipar esetében ez a lokális, esetleg regionális értékesítési forma teljesen általánosnak számított, azonban Farkasházy kapcsolatai európai léptékűek voltak. Fiatal kora óta ugyanis folyamatosan úton volt Párizs, Bécs, Budapest majd 1896-tól Herend között. Bár a századforduló táján a nagyobb európai porcelángyárak már közvetítő cégeken keresztül is értékesítették termékeiket, Herend esetében ez nem vált meghatározóvá. Ennek legfőbb oka egy személyiségvezérelt tulajdonosi mentalitás volt.

A dolgozat első felében ezért Farkasházy Jenő kapcsolathálóját igyekeztem feltárni, megismerve olyan személyeket, intézményeket és vállalkozásokat, amelyek közvetve vagy közvetlenül a porcelángyár hétköznapijaihoz, termékeihez intenzíven kötődtek. Az interakciók egyik közös metszete Párizs és a francia kultúra volt. Farkasházy Jenő töredékesen fennmaradt privát jellegű irataiból és az ugyancsak szórványos vállalati levelezésekből is kirajzolódott szellemi és ideológiai kötődése azokhoz a személyekhez, akikkel együtt tanult vagy egy közösségbe járt Párizsban.

Ezek a kötődések nagyban meghatározták „értékesítési politikáját” és útvonalait is, hiszen porcelánjai 1914 előtt leginkább Franciaországban és Belgiumban találtak vásárlókra. Magyarországon szintén hasznosak voltak francia kapcsolatai. A hétköznapi ügyintéзések és érdekérvényesítések során ezek a nexusok sokat érthettek, gondolok itt például Zichy Jenőre, aki az Országos Iparegyesület elnökeként járt közben a vállalkozás érdekében.

Párizsban ismerte meg és kötött életre szóló barátságot a világhírű hegedűművésszel, Hubay Jenővel is. Hubayval nemcsak művészetek és az ifjúkori emlékek, hanem a századfordulótól kezdve közös vállalkozásaik is összekötötték. Sőt, a Hubay-palotában rendezett estek, fogadások kitűnő reklámjai voltak a herendi porcelánoknak.

Emellett szintén frankofón rajongásának és kiterjedt kapcsolatrendszerének köszönhető, hogy megismerte és közeli barátja lett a Gerbeaud családnak. Sőt az 1908-ban részvénytársasággá alakított családi cukrászati vállalkozás igazgatótanácsába is beválasztották. A Gerbeaud édességek feltalálására pedig mi sem lett volna alkalmasabb, mint egy herendi étkészlet.

A töredékesen fennmaradt pénzügyi iratok azonban azt mutatják, hogy az ígéretesnek tűnő hazai kimeneti lehetőségek ellenére, a vállalkozás szinte folyamatos finansiális gondokkal küzdött. Ennek megértéséhez elengedhetetlenül fontos volt feltárni mentalitásának és üzleti szemléletének sarokpontjait.

A disszertáció második része az 1923-tól részvénytársasági formában tovább működő vállalkozás döntési mechanizmusait, kapcsolatrendszerét és értékesítési politikáját elemzi.

Ez utóbbi esetében a vizsgálat és értékelés kereteit makrogazdasági időszakok mentén határoztam meg. Így például a gazdasági válság vagy a második világháborút megelőző rövid konjunktúra időszaka jelenti azokat az intervallumokat, amelyeken belül nemzetközi összehasonlításban néztem meg az értékesítési politikát, annak hatékonyságát. Ebben a másfél évtizedben egyrészt a vállalatirányítástól másrészt az ország gazdasági helyzetétől, harmadrészt pedig a nemzetközi piacoktól függően az 1920-as és az 1930-as évek közepétől figyelhető meg értékesítési növekmény.

Az értékesítés esetében, ahogy Farkasházy Jenő időszakában, így itt is fontos volt feltárni annak irányait és alakítóit. Az 1920-as évek közepétől a vállalatvezetés jól elkülönített feladatkörök szerint működött, az értékesítés az ügyvezető igazgató Gulden Gyula feladata lett. Gulden a vizsgált időszakban saját képére formálta a vállalkozást, ehhez megszerezte a részvények többségét és kiváló kapcsolatainak, üzleti érzékének köszönhetően komoly sikereket ért el.

Esetében üzleti kapcsolatai alapvetően már nem közös élmények, tudások, hanem sokkal inkább pragmatikusabb szempontok szerint szerveződtek. Ő volt a vállalat első menedzserszemléletű vezetője. A fennmaradt források alapján szinte feltárhatatlan gazdagságú kapcsolatrendszerrel rendelkezett a hazai pénzügyi, politikai és kulturális életben. Sőt, nemcsak Európában, de a tengerentúlon is folyamatosan bővítette és mélyítette azokat. Bár Guldennek és az igazgatósági tagoknak szinte világszerte kiterjedt kapcsolatai voltak, a politikai, diplomáciai és makrogazdasági viszonyok, viszonyrendszerek azért nagyban meghatározták termékeik értékesítési célállomásait. Részletesen foglalkozom a változó export irányokkal, az egyes országokkal, mint felvevőpiacokkal. A porcelángyár külkereskedelmi eredményei összességében nagyban igazodnak a magyar gazdaság irányvonalaihoz, így az 1920-as években Ausztria és Franciaország, míg 1934-től 1939/1940-ig Anglia és az Egyesült Államok vált a legfőbb kiviteli célállomássá. 1936-tól kezdődően pedig a német és olasz külkereskedelmi forgalom korábban nem tapasztalt mértékű lett.

A disszertáció hangsúlyos részét képezte a magánvállalkozás és a mindenkori magyar állam kapcsolata. A herendi porcelán helyzete különlegesnek számított, hiszen a 19. század

második felétől fontos diplomáciai kellékké vált. Így az állam egy jelentős, ám tervezhetetlen megrendelővé lépett elő. Éppen az államban, mint potenciális nagymegrendelőben lévő lehetőséget igyekezett kihasználni a Gulden Gyula vezette igazgatóság. Ez pedig az 1930-as évek közepétől sikerült is, az állam egyes szerveinek megrendelése szinte folyamatos munkát jelentettek a gyár számára.

A vizsgált majd fél évszázad értékesítése és működése kapcsán megállapítható, amennyiben az állam megrendelőként és netán kedvezményes hitelt biztosítóként lépett fel, a porcelángyár pénzügyi helyzete javult, kiegyensúlyozottá vált.

Ahogy a hazai és külföldi kereskedelmi partnerek, úgy az állam egyes szervei kapcsán is fontos volt a rendszeresen ápoltság, élő kapcsolat. A kapcsolati hálók vizsgálata során a Business History egyik meghatározó kérdését, a tranzakciós költségek alakulását is igyekeztem modellezni. Azaz olyan, a piachasználathoz szükséges befektetést, költséget számba venni, amelyek megtérülése rávilágíthat a tranzakciók sikerességére, kudarcaira. Gondolok itt például a piackutatásra (hirdetések, információ kérés, reklámok), minőségellenőrzésre vagy éppen szakértők bevonására. A porcelángyár vizsgált fél évszázada alatt a tranzakciós költségek csökkenése és ezzel párhuzamosan megtérülése a részvénytársaság időszakára, azon belül is az 1930-as évek második felére volt jellemző. Az utolsó fejezetben mindeerre több példát is hoztam.

Természetesen a tranzakciós költségek optimalizálása nagymértékben függött a vállalatvezetés kapcsolatrendszerétől. Ezek nemcsak a piac szereplőivel, hanem az állami alkalmazottakkal, döntéshozókkal való kontaktusokra is igazak voltak.

A részvénytársaság ügyvezető igazgatójának kapcsolatrendszere mellett illetve azzal szoros összefüggésben egy olyan forrás elemzését is elvégeztem, amelyből a cég budapesti irodájának vendégkörét, fontosabb kapcsolatait ismerhetjük meg. A vizsgált irodai napló megerősítette, hogy a kereskedelmi partnerek mellett az állam különböző szerveinek képviselői valamint diplomaták látogattak legtöbbször az irodába.

A kapcsolatok, érdekcsoportok és az érdekérvényesítés módjainak feltárása szintén fontos volt ahhoz, hogy a vállalat eredményeit alaposabban értékelni tudjuk. Mindezek nemcsak magára a részvénytársaságra, hanem a piac más szereplőire is kiterjedtek. A disszertáció részét képezi egy olyan státusszerzési kísérletnek a bemutatása is, amely szövevényes interakciókon, érdekellentéteken keresztül érzékelteti, milyen mozgások voltak az 1920-as évek első felének hazai gazdaságában.

Az egyes fejezetekben röviden kitérek a működtetés elengedhetetlenül fontos szereplőire, a herendi munkásságra is. Bár a kutatás döntően a vállalkozás kapcsolatrendszerére, döntési

mechanizmusaira és azok változásaira koncentrálnak, de az alkotó munkások összetétele és szakmai felkészültsége, a tanoncok helyzete hatással volt a termelésre, azaz tágabb értelemben a működésre. A disszertáció kötött keretei miatt ezúttal nem foglalkozhattam részletesebben az ő foglalkoztatási és egzisztenciális helyzetükkel.

Ugyan a disszertáció az 1939-es esztendővel, a tulajdonosi szerkezet átalakulásával és a második világháború kitörésével zárul, azonban kitekintés formájában, rendkívül nagyvonalakban felvillantottam, hogy a háborús esztendők eseményeit, eredményeit is.

Irodalom- és forrásjegyzék

Levéltári források:

BFL = Budapest Főváros Levéltára

BFL VII.2.e. Cg.845.- Cégbírószági iratok. Kugler Henrik Utóda Gerbeaud Rt. iratai

BFL VII.2.e. Cg.14095.- Herendi Porcelángyár Rt. (A Nagy Jenő-féle)

BFL VII.2.3. Cg.46369.- Cégbírószági iratok. Warnecke és Társa cég iratai

BFL VII.102.a.- Fogolytörzskönyvek

BFL XI.1507. - Budapest Főváros Gázművei iratai

HPMA = Herendi Porcelánmanufaktúra Zrt. Archívuma.

HPMA 516. A kereskedelemügyi miniszter adománya,

MNL OL = A Magyar Nemzeti Levéltár Országos Levéltára

MNL OL K 27 – Minisztertanácsi jegyzőkönyvek

MNL VeML = A Magyar Nemzeti Levéltár Veszprém Megyei Levéltára

MNL VeML V.341.a. - Herend Község Közgyűlési jegyzőkönyvei

MNL VeML XI.46.a.- A Herendi Porcelángyár iratai (Fischer Mór időszak)

MNL VeML XI.46.b.- A Herendi Porcelángyár iratai (Farkasházy Jenő időszak)

MNL VeML XI.46.c. - A Herendi Porcelángyár Részvénytársaság iratai

OSZK = Országos Széchényi Könyvtár

Kézirattár 73. fond. Hubay Jenő hagyatéka.

WS = Wiener Stadtarchiv

Wiener Stadtarchiv B.2.3.3. Handelsgericht Wien

Wiener Stadtarchiv 3.2.119. Aktiengesellschaften

Publikált források:

Die Aktiengesellschaften in der deutschen Porzellan- und Steingutindustrie. Charlottenburg.
1914.

Österreichisches Statistisches Handbuch für die reichsrath Vertreten Königreiche und Länder.
Wien, 1903. 280.

Kallós János (szerk): Gazdasági és pénzügyi és tőzsdei kompassz

Kormos Gyula (szerk): Magyar Pénzügyi Compass

Mihók-féle Compass. 1895/1896. Budapest. 1896.

Galántai Nagy Sándor (szerk): Nagy Magyar Compass

Pongrácz Jenő (szerk): Tanácsköztársasági Törvénytár I. kötet. Budapest, 1919.

Újságok, hírlapok:

Az Ellenőr

Az Est

Az Otthon

Belügyi Közlöny

Budapesti Hírlap

Chicagói Magyar Újság

Die Ameise

Esti Kis Újság

Keramische Rundschau

Képes Pesti Hírlap

Magyar Gyáripar

Magyar Ipar

Magyar Iparművészet

Magyar Nemzet

Magyar Országos Tudósító

Magyar Üveg- és Agyagipar (jogelődje: Magyar Üveg- és Agyagújság)

Magyarország

Művészet

Napi Hírek

Neue Zürcher Zeitung

Pester Lloyd

Pesti Hírlap

Színházi Élet

Irodalomjegyzék:

Ablonczy Balázs 2004: A kegyelmes úr napjai. Kísérlet Teleki Pál miniszterelnök határidőnaplójának elemzésére. Korall 3. 193–207.

Angelusz Róbert-Tardos Róbert 2012: Hálózatok, stílusok, struktúrák. Budapest.

Balla Gabriella 2003: Herend. A Herendi Porcelánmanufaktúra története. Herend.

Bán Éva 2003: Budapest-Lisszabon, 1944–1945. Valóság 6. 38–47.

Bán D. András 1998: Illúziók és csalódások. Nagy-Britannia és Magyarország 1938–1941. Budapest.

Berend T. Iván- Ránki György 1955: Magyarország gyáripára 1900-1914. Budapest.

Berend T. Iván – Ránki György 1966: Közép-Kelet-Európa gazdasági fejlődése a 19.-20. században. Budapest.

Berghoff, Hartmut 2006: Zwischen kleinstadt und weltmarkt. Hohner und die Harmonika. 1857-1961. Unternehmensgeschichte ald Gesellschaftsgeschichte. Paderborn.

Bódy Zsombor 2009: Közelítések Budapest két világháború közötti társadalmához a fogyasztás történetén keresztül. Gesta 3–26.

Eiber, Ludwig 1979: Arbeiter unter NS-Herrschaft. Textil-und Porzellanarbeiter im nordöstlichen Oberfranken 1933–1939. München.

Fejős Zoltán 1991: A társadalmi kohézió rítusa: nemzeti jelképek.”Magyar Napok” és etnikus mozgalom Chicagóban (1893-1943) Ethnographia 3. 231–278.

Farkasházi Fischer Jenő 1896: A Della Robbia család. Budapest.

Farkasházi Fischer Jenő 1887: Une Manufacture Nationale, Budapest.

Farkasházi Fischer Jenő 1887/b: Palissy élete és művei. Budapest.

Farkasházy Tivadar 2000: Hetedik. Budapest.

- Fiedler, Martin 2000: Netzwerke des Vertrauens: Zwei Fallbespiele aus der deutschen Wirtschaftseliten in: Grossbürger und unternehmen die deutsche Wirtschaftselite im 20. Jahrhundert. Göttingen. 93–115.
- Gaucsík István 2005: Gazdasági szervezetépítés. A csehszlovákiai magyarság két világháború közötti gazdasági szervezetei 1. Fórum Társadalomtudományi Szemle 1. 27–44.
- Götschmann, Dirk 2010: Wirtschaftsgeschichte Bayerns 19. und 20. Jahrhunderts. Regensburg.
- Gulden, R. Jules é.n.: Still Alive. Syracuse.
- Gulyás László 2013: A Horthy-korszak külpolitikája 2. Máriabesnyő.
- Gunst Péter 2007: Magyarország gazdaságtörténete (1914–1989). Budapest.
- Gyáni Gábor- Kövér György 2003: Magyarország társadalomtörténete. Budapest.
- Hadik János 1928: A szakipari szövetkezetek és az Iparosok Országos Központi Szövetkezete megerősítésének módjairól. Budapest.
- Halmos Károly 2008: Családi kapitalizmus. Budapest.
- Hanák Péter 1982: A tőkés vállalkozótól a hivatásos menedzserig. Századok 3. 577–583.
- Haraszty Emil 1913: Hubay Jenő élete és munkái. Budapest.
- Haslinger, Ingrid 1996: Kunde und Kaiser. Die geschichte der ehemalige K.u.K Hoflieferanten. Wien.
- Hertwig, Volker 1995: Kleine wirtschaftsgeschichte zur porzellanindustrie in Nordostbayern in: Wolfgang Schilling (Hgst): Leben für das weisse Gold. Arbeit und Alltag der Porzelliner 1920–1970. Selb.
- Hory András 1987: Bukaresttől Varsóig. Sajtó alá rendezte: Pritz Pál. Budapest.
- Hubay Cebrián Andor 1992: Apám, Hubay Jenő. Budapest.
- Hudi József 1998: Herend története. Veszprém.
- Jeszenszky Ferenc 1931: Csonkamagyarország külkereskedelmi mérlegének alakulása, 1920–1930. Budapest.
- Kaposi Zoltán 2002: Magyarország gazdaságtörténete 1700–2000, Pécs.
- Katona Anikó 2013: Ifjabb Richter Aladár és a harmincas évek idegenforgalmi plakátja. Art magazin 6. 32–38.
- Katona Imre 1971: Korai meissenai márkautánzatok Magyarországon a 19. század második felében. Az Iparművészeti Múzeum Évkönyvei 13. 51–63.
- Klement Judit 2012: Hazai vállalkozók a hőskorban. A budapesti gőzmalomipar vállalkozói a 19. század második felében. Budapest.
- Komlos, John 1990: Az Osztrák-Magyar Monarchia, mint közös piac. Budapest.

- Kieser, Alfred 1995: Szervezetelméletek. Budapest
- Kósa Miklós 1914: A tőkés lexikonja. Nyolcvan magyar bank, takarékpénztár, bankház, vállalat és biztosító ismertetése magyar, német és angol nyelven. Budapest, 1929.
- Kósa Miklós 1922: A pénz urai I.-II. Budapest.
- Kovács Sándor György 1914: A pesti city. Budapest.
- Kövér György 1987: Egy kereskedő-bankár kapcsolatrendszere. Kohen I. I. 1869-es csődperének tanulságai in: Á. Varga László (szerk.): Társadalomtörténeti módszerek és forrástípusok /Rendi társadalom-polgári társadalom 1./ Salgótarján. 321–330.
- Kövér György 2003: A felhalmozás íve. Budapest.
- Kövér György 2003/b: A gazdaságtörténet-írás újabb útjai in: Bódy Zsombor - Ö. Kovács József (szerk.): Bevezetés a társadalomtörténetbe. Budapest. 281–301.
- Kövér György 2006: Rotschild-Sina-Wodianer. Bécsi bankárok az ún. magyar konzorciumban 1867 után. Budapesti Negyed 4. 39–62.
- Layer Károly 1921: A herendi porcelángyár története. Budapest.
- Lehne, Andreas 1990: Wiener Warenhäuser. Wien.
- Lengyel András 2007: Az úgynevezett ál-Az Est. Egy magyar médiacsata története. Forrás 7-8. 106–122.
- Lengyel György 1993: A multipozicionális gazdasági elit a két világháború között (Történeti Elitkutatások) Budapest.
- L. Nagy Zsuzsa 1980: Bethlen liberális ellenzéke. A liberális polgári pártok 1919–1931. Budapest.
- Matis, Herbert- Dieter Stiefel 1995: Das Haus Schenker. Die Geschichte der internationalen Spedition 1872-1931. Wien.
- Molnár László 1963: A Herendi Porcelángyár a reformkorban. Veszprém Megyei Múzeumi Közlemények 1. 232–245.
- Münzer-Glas, Beatrix 2002: Gründerfamilien-Familengründer. Ein Beitrag zur Geschichte der Porzellanindustrie Nordost-Bayerns. München.
- Paulinyi Ákos 2002: Iparpolitika Magyarországon és Ausztriában és a gazdasági integráció problémája 1880-1914. Aetas 3. 271–293.
- Pogány Ágnes 1997: Bankárok és üzletfelek. A Magyar Általános Hitelbank és vállalati ügyfelei a két világháború között. Replika 8. 55-67.
- Pomichal Richárd 2007: Csehszlovákia és Magyarország viszonya az 1920-as években. Fórum Társadalomtudományi Szemle 2.63–85.
- Püski Levente 2006: A Horthy-rendszer Budapest.

- Rajty Tivadar 1943: Az irodaüzem racionalizálása. Budapest.
- Rieber, Fritz 1928: Die internationalen Konkurrenzverhältnisse in der Porzellanindustrie. Jena.
- Romportlová, Maria 1988: A kereskedelmi politika helye a két világháború közötti csehszlovák magyar kapcsolatokban. in: Szarka László (szerk.): Békétlen évtizedek. Tanulmányok és dokumentumok a magyar-csehszlovák kapcsolatok történetéből a két világháború között. Budapest. 25–43.
- Romsics Ignác 2005: Bethlen István. Budapest.
- Rózsafalvi Zsuzsanna 2009: Ki is volt Judik Etel? Budapesti Negyed 64. 163–207.
- Ruzicska Ilona 1938: A Herendi Porcelán. Budapest.
- Sandgruber, Roman 1990: Exklusivität und Masse. in: Emil Brix-Patrick Werkner (szerk.): Wien um 1900. Wien.
- Schumpeter A. Joseph 1982: A vállalkozó in: Lengyel György (szerk.): A vállalkozó. Történeti gazdaságsszociológiai válogatás. Budapest.
- Schweiger J. Werner 1982: Die Wiener Werkstätte. Kunst und Handwerk 1903-1932. Wien.
- Sikota Győző 1970: A Herendi Porcelán. Budapest.
- Sombart, Werner: Der kapitalistische Unternehmer. Archiv für Sozialwissenschaft und Sozialpolitik 29. 689–758.
- Székely Artúr 1948: Csehszlovák-magyar kereskedelmi kapcsolatok. Magyar-Szovjet Közgazdasági Szemle 9. 39–42.
- Szilágyi András 2011: A magyar iparművészet története 1945 után. Doktori disszertáció (ELTE BTK Művészettörténeti Doktori Iskola) Budapest.
- Szinnyei József 1893: Magyar írók élete és munkái. III. kötet, Budapest.
- Szívós Erika 2009: A magyar képzőművészet társadalomtörténete, 1867-1918. Budapest.
- Szommer Gábor 2013: Levelezési gyakorlat és hálózatiság az angol Kelet-indiai Társaság első éveiben. Századvég 70. 139–153.
- Szűts István Gergely 2011: A műhelytől a szalonig. A Herendi Porcelánmanufaktúra a Monarchia idején. Veszprém.
- Szűts István Gergely 2012: „Az üzem vállalattörténete?” in: Márkusné Vörös Hajnalka (szerk.) Céhládától az adatbázisig. Új utak és eredmények az ipartörténet kutatásban. Veszprém.
- Szűts István Gergely 2012/b: Az otthon dísze. A magyar porcelánpiac helyzete 1903-ban. Aetas 2. 65–75.
- Szűts István Gergely 2013: Visszacsatolt piacok? A Herendi Porcelángyár kereskedelmi kapcsolatai és fogyasztási Észak-Erdélyben. Korall 1. 186–209.

- Szűts István Gergely 2014: A Herendi Porcelángyár Rt. fővárosi üzletének vendégköre egy irodai napló alapján, 1938–1939. in: Halmos Károly – Kiss Zsuzsanna – Klement Judit (szerk.): *Piacok a társadalomban és a történelemben*. Budapest. 221–231.
- Szűts István Gergely 2015: *Üzlet és diplomácia. A Gulden Gyula vezette Herendi Porcelánmanufaktúra*. Veszprém.
- Szűts István Gergely 2015/b: Egy vállalatigazgató New Yorkban. Gulden Gyula herendi ügyvezető igazgató úti-beszámolója, 1939. *Korunk* 7. 85–90.
- Tasnádiné Marik Klára 1963: Herendi ritkaságok az első Magyar Iparmű Kiállításon. *Folia Archaeologica* 15. 187–190.
- Teichová, Alice 1988: *Wirtschaftsgeschichte der Tschechoslowakei, 1918-1980*. Wien.
- Tomka Béla 2011: *Gazdasági növekedés, fogyasztás és életminőség: Magyarország nemzetközi összehasonlításban az első világháborútól napjainkig*. Budapest.
- Tomka Béla 2013: A trianoni traumától a sikeres alkalmazkodásig. Új hangsúlyok az 1920-as évek magyar gazdaságának vizsgálatában. *Kommentár* 8. 25–35.
- Tóvárosi Fischer Emil 1901: A modern stylus (secessió) az üveg- és agyagiparban. in: *Magyar Üveg- és Agyagipar*, 18. 3-4, 19. 6-7., 20. 13-14.
- Trömel, Werner 1926: *Kartell und Preisbildung in der deutschen Geschirr und Luxusporzellanindustrie*. Jena.
- Újváry Gábor 2013: *Kulturális hídfőállások. A külföldi intézetek, tanszékek és lektorátusok szerepe a magyar kulturális külpolitika történetében*. I. Budapest.
- Vass Gergely 2003: *Bankárok és menedzserek. A Rimamurányi-Salgótarjáni Vasmű igazgatótanácsa a századelőn*. *Korall* 4. 135–158.
- Vaszary Gábor 1939: *Kislány a láthatáron*. Budapest.
- Vörös Károly 1979: A Dunakorzó regénye. *História* 1. 22–23.
- Weber, Benno 1874: *Einige Ursachen der Wiener Krisis vom Jahre*. Leipzig.
- Weber, Max 1982: *A protestáns etika és a kapitalizmus szelleme*. Budapest.
- Zombori István 1990: *A szegedi zsidó polgárság emlékezete*. Szeged.
- Zehentmeier, Sabine 1999: *Frauen in der nordostoberfränkischen Porzellanindustrie in den Jahren 1870-1933*. in: Kerkhoff-Hader, Bärbel (Hgst.): *Keramische Produktion zwischen handwerk und industrie*. Hildburghausen, 101–112.

Melléklet

A Herendi Porcelángyár Rt. gyári alkalmazottainak létszáma 1923 és 1944 között

Év	Szak- munkás	Betanított napszamos/ munkás	Tanulatlan napszamos	Tanonc, 18 év alatti munkás	Nő (betanított szak- munkás)	Összesen/ átlag
1923	13	3	3	9	1	29
1924	28	8	5	27	8	76
1925	36	6	6	39	7	94
1926	26	10	2	43	3	84
1927	25	14	2	38	3	82
1928	43	12	6	13	3	77
1929	52	14	6	6	3	81
1930	48	18	2	–	5	73
1931	44	9	2	–	3	58
1932	44	11	3	–	5	63
1933	44	8	4	–	11	63
1934	42	28	7	–	17	94
1935	44	44	5	7	30	130
1936	61	23	9	7+24	54	178
1937	95	43	7	47	91	283
1938	110	51	45	72	142	420
1939	80	38	44	83	122	367
1940	90	36	52	73	138	389
1941	113	46	66	72	238	535
1942	113	42	90	65+9	268	587
1943	112	49	123	63+41	193	581
1944	összes férfi: 353				273	626

Exportból származó bevételek 1927 és 1943 között (pengőben)

Év	Német-ország	Francia-ország	Svájc	USA	Anglia	Svéd-ország	Portugália
1927	4305	5826	4962	6644	3409	-	-
1928	9851	4332	5752	9882	1299	-	-
1929	11674	10754	4628	596	-	-	-
1930	3139	2431	1589	975	1209	-	-
1931	2064	18727	1730	3480	1146	-	-
1932	2380	9240	1245	817	-	-	-
1933	nincs adat	975	nincs adat	nincs adat	nincs adat	-	-
1934	1928	nincs adat	2020	22420	-	-	-
1935	-	-	845	30235	9974	-	-
1936	-	4113	789	21285	16467	-	-
1937	5620	2500	8625	61328	25570	2256	-
1938	6194	12666	7974	44153	15725	1111	1761
1939	9130	2895	13314	88952	12444	2436	1844
1940	159236	3441	5067	53083	-	400	3353
1941	358636	-	11186	1373	-	880	9009
1942	240835	-	4453	-	-	1690	35284
1943	124674	-	90012	-	-	6175	10828

A Herendi Porcelángyár Rt. igazgatóságának tagjai:

1923-1924.

Igazgatósági tagok: Farkasházy Jenő (vézérigazgató) Gulden Gyula (ügyvezető igazgató) Fischer Ödön, dr. Horváth Béla, Layer Károly, Pfeifer Ignác, dr. Héderváry Lehel, dr. Várady Gábor, dr. Salusinszky Gyula, Pálmai Lajos, Sebestyén Arnold, dr. Farkasházy Zsigmond, Hubay Jenő, Fónagy Aladár, Petrovics Elek, Végh Gyula, dr. Marczali Henrik
Felügyelőbizottsági tagok: Farkasházy Hugó, Havas Miksa, Szécsi Károly, Pollák Manó

1925

Igazgatósági tagok: Farkasházy Jenő (vézérigazgató) Gulden Gyula (ügyvezető igazgató) Fischer Ödön, dr. Horváth Béla, Layer Károly, Pfeifer Ignác, dr. Héderváry Lehel, dr. Várady Gábor, dr. Salusinszky Gyula, Pálmai Lajos, Sebestyén Arnold, dr. Farkasházy Zsigmond Hubay Jenő, Fónagy Aladár, Petrovics Elek, Végh Gyula, dr. Marczali Henrik
Felügyelőbizottsági tagok: Farkasházy Hugó, Havas Miksa, Szécsi Károly, Pollák Manó

1926

Igazgatósági tagok: Gulden Gyula (ügyvezető igazgató) Fischer Ödön, dr. Horváth Béla, Layer Károly, Pfeifer Ignác, dr. Héderváry Lehel, dr. Várady Gábor, dr. Salusinszky Gyula, Pálmai Lajos, Sebestyén Arnold, dr. Farkasházy Zsigmond Hubay Jenő, Fónagy Aladár, Petrovics Elek, Végh Gyula, dr. Marczali Henrik, Hadik János, Kertész K.Róbert, Kósa Miklós, Pozsonyi Imre
Felügyelőbizottsági tagok: Farkasházy Hugó, Pollák Manó, Horvay János, Tachtler Gyula

1927

Igazgatósági tagok: Gulden Gyula (ügyvezető igazgató) Fischer Ödön, dr. Horváth Béla, Layer Károly, Pfeifer Ignác, dr. Héderváry Lehel, dr. Várady Gábor, Pálmai Lajos, dr. Farkasházy Zsigmond Hubay Jenő, Fónagy Aladár, Petrovics Elek, dr. Marczali Henrik, Hadik János, Kertész K. Róbert, Kósa Miklós, Pozsonyi Imre
Felügyelőbizottsági tagok: Farkasházy Hugó, Pollák Manó, Horvay János, Tachtler Gyula

1928

Igazgatósági tagok: Gulden Gyula (ügyvezető igazgató) Fischer Ödön, dr. Horváth Béla, Layer Károly, dr. Héderváry Lehel, dr. Várady Gábor, dr. Farkasházy Zsigmond, Hubay Jenő, Fónagy Aladár, Petrovics Elek, dr. Marczali Henrik, Hadik János, Kertész K. Róbert, Kósa Miklós, Pozsonyi Imre, Ary Pál, Fischer Emil

Felügyelőbizottsági tagok: Farkasházy Hugó, Pollák Manó, Horvay János, Tachtler Gyula

1929

Igazgatósági tagok: Gulden Gyula (ügyvezető igazgató) Fischer Ödön, dr. Horváth Béla, Layer Károly, dr. Héderváry Lehel, dr. Várady Gábor, dr. Farkasházy Zsigmond, Hubay Jenő, Fónagy Aladár, Petrovics Elek, dr. Marczali Henrik, Hadik János, Kertész K. Róbert, Kósa Miklós, Pozsonyi Imre, Ary Pál, Fischer Emil

Felügyelőbizottsági tagok: Farkasházy Hugó, Pollák Manó, Horvay János, Tachtler Gyula

1930

Igazgatósági tagok: Gulden Gyula (ügyvezető igazgató) Fischer Ödön, dr. Horváth Béla, Layer Károly, dr. Héderváry Lehel, dr. Várady Gábor, dr. Farkasházy Zsigmond, Hubay Jenő, Fónagy Aladár, Petrovics Elek, dr. Marczali Henrik, Hadik János, Kertész K. Róbert, Kósa Miklós, Pozsonyi Imre, Ary Pál, Fischer Emil

Felügyelőbizottsági tagok: Farkasházy Hugó, Pollák Manó, Horvay János, Tachtler Gyula

1931

Igazgatósági tagok: Gulden Gyula (ügyvezető igazgató) Fischer Ödön, dr. Horváth Béla, Layer Károly, Hubay Jenő, Petrovics Elek, dr. Marczali Henrik, Hadik János, Ary Pál, Fischer Emil

Felügyelőbizottsági tagok: Farkasházy Hugó, Pollák Manó, Horvay János, Tachtler Gyula

1932

Igazgatósági tagok: Gulden Gyula (ügyvezető igazgató) Fischer Ödön, dr. Horváth Béla, Layer Károly, Hubay Jenő, Petrovics Elek, dr. Marczali Henrik, Hadik János, Ary Pál, Fischer Emil

Felügyelőbizottsági tagok: Farkasházy Hugó, Pollák Manó, Horvay János, Tachtler Gyula

1933

Igazgatósági tagok: Esterházy Móric (elnök), Gulden Gyula (ügyvezető igazgató) Esterházy Károly András, Fischer Ödön, dr. Horváth Béla, Layer Károly, Hubay Jenő, Petrovics Elek, dr. Marczali Henrik, Ary Pál, Fischer Emil, Vészi József, Szablya János

Felügyelőbizottsági tagok: Farkasházy Hugó, Pollák Manó, Horvay János, Tachtler Gyula, dr. Farkas Zoltán

1934

Igazgatósági tagok: Esterházy Móric (elnök), Gulden Gyula (ügyvezető igazgató) Esterházy Károly András, Fischer Ödön, dr. Horváth Béla, Layer Károly, Hubay Jenő, Petrovics Elek, dr. Marczali Henrik, Ary Pál, Vészi József, Szablya János

Felügyelőbizottsági tagok: Farkasházy Hugó, Pollák Manó, Horvay János, Tachtler Gyula, dr. Farkas Zoltán

1935

Igazgatósági tagok: Esterházy Móric (elnök), Gulden Gyula (ügyvezető igazgató) Esterházy Károly András, dr. Horváth Béla, Layer Károly, Hubay Jenő, Petrovics Elek, dr. Marczali Henrik, Ary Pál, Fischer Emil, Vészi József, Szablya János, Széchenyi Károly

Felügyelőbizottsági tagok: Farkasházy Hugó, Pollák Manó, Horvay János, Tachtler Gyula, dr. Farkas Zoltán

1936

Igazgatósági tagok: Esterházy Móric (elnök), Gulden Gyula (ügyvezető igazgató) Esterházy Károly András, dr. Horváth Béla, Layer Károly, Petrovics Elek, dr. Marczali Henrik, Ary Pál, Vészi József, Szablya János, Gulden Rezső, Hubay Cebrián Andor

Felügyelőbizottsági tagok: Farkasházy Hugó, Pollák Manó, Horvay János, Tachtler Gyula, dr. Farkas Zoltán, dr. Pétery János

1937

Igazgatósági tagok: Esterházy Móric (elnök), Gulden Gyula (ügyvezető igazgató) Esterházy Károly András, dr. Horváth Béla, Layer Károly, Ary Pál, Vészi József, Szablya János, Gulden Rezső, Hubay Cebrián Andor

Felügyelőbizottsági tagok: Farkasházy Hugó, Pollák Manó, Horvay János, Tachtler Gyula, dr. Farkas Zoltán, dr. Pétery János

1938

Igazgatósági tagok: Esterházy Móric (elnök), Gulden Gyula (ügyvezető igazgató) Esterházy Károly András, dr. Horváth Béla, Layer Károly, Ary Pál, Vészi József, Szablya János, Gulden Rezső, Hubay Cebrián Andor

Felügyelőbizottsági tagok: Farkasházy Hugó, Pollák Manó, Horvay János, Tachtler Gyula, dr. Farkas Zoltán, dr. Pétery János

1939

Igazgatósági tagok: Esterházy Móric (elnök), Gulden Gyula (ügyvezető igazgató) Esterházy Károly András, dr. Horváth Béla, Layer Károly, Ary Pál, Vészi József, Szablya János, Gulden Rezső, Hubay Cebrián Andor

Felügyelőbizottsági tagok: Farkasházy Hugó, Horvay János, Tachtler Gyula, ifj. Richter Aladár

Összefoglalás:

A disszertáció egy 2010-ben a Magyar Nemzeti Levéltár Veszprém Megyei Levéltárában elkezdett levéltári rendezés és az azzal párhuzamosan végzett történeti kutatás eredménye. A lassan két évszázados, világhírű magyar iparművészeti vállalkozás történetéből disszertációm az 1896 és 1939 közötti évekre fókuszál. Bár az elmúlt száz esztendőben több tanulmány is megjelent a vizsgálat tárgyát képező Herendi Porcelángyárról, a teljes levéltári iratanyag feltáratlansága miatt munkám alap kutatásként értelmezhető. Ennek egyik oka, hogy olyan iratok, irattípusok kerültek elő és lettek beazonosítva, amelyet a korábbi kutatók nem ismerhettek. Másrészt a kutatás megközelítésmódja és forráshasználata is teljesen eltért a korábbiaktól. Eddig ugyanis szinte kivétel nélkül a termékek, tehát a porcelántárgyak esztétikumára felől közelítettek a témához, elsősorban az elért sikerek mentén írva meg a Herendi Porcelángyár történetét. A disszertáció nem esemény-, hanem gazdaságtörténeti szempontokat és módszereket figyelembe véve készült el. Elsősorban arra kerestem a választ, hogyan működik a vállalkozás. A vizsgált majd félévszázad pénzügyi és szakmai sikerei, netán kudarcai mögött milyen okok, okozatok láncolatai húzódnak?

Egy gazdasági vállalkozás működését, működésének hétköznapi rutinjait ugyanis úgy vélem nem lehet pusztán az események és eredmények felsorolásából megismerni, és ami még fontosabb, megérteni. Éppen ezért, amennyire a források lehetővé teszik, meg kell ismerni a vállalatot irányító vezetés és a tulajdonosok döntései mögött meghúzódó emocionális és racionális okokat, kapcsolatokat is. A vállalkozás működésének rekonstruálása azonban nem lehet független az ágazattól, a korszak politikai és gazdasági helyzetétől valamint a cég termékeit készítő munkavállalók szerepétől.

Alapvetően tehát nem a vállalat mérhető eredményeinek bemutatására, hanem a döntéshozatalok metódusára, a döntéshozók személyének, szerepeinek és kapcsolatainak feltárására és értelmezésére vállalkoztam. Röviden tehát arra voltam kíváncsi, hogyan működik egy gazdasági vállalkozás, tulajdonosai és vezetői milyen szerepet kapnak az irányításban valamint arra is, hogy a piacon milyen stratégiákkal vannak jelen. Mindezek feltárása és elemzése után vált valóban rekonstruálhatóvá egy, a korszakban is európai hírű magyar vállalkozás sikereinek háttere.

Summary:

The doctoral thesis is the result of an archival arranging process started at The Hungarian National Archives Veszprém County Archives and of a simultaneously made historical research. My dissertation is focusing on the intermediate period of years 1896 and 1939 out of the nearly 200-year-old history of the world-famous applied art enterprise of Hungary. Although numerous studies were published in the past century about Herend Porcelain Manufactory examined here, due to the fact that the entire archival documentation wasn't discovered before, my project is supposed to run a fundamental research. Reason number one is the novelty value of recently revealed files and document types that were completely unknown previously. Reason number two is that the methodology and the application of the sources has opened a whole new page. Namely, until now the prevalent approach has been without exception dealing with the products—the aesthetics of porcelain objects—and especially the industrial successes were highlighted as a history of Herend Porcelain Manufactory. Instead this paper preferred viewpoints and methods of economic history to schemes of event history. I was investigating primarily how the enterprise did operate. I was also interested in the various cause-and-effect of the industrial and financial successes and failures.

I am convinced that the daily routines and the proper functioning of a company is exceedingly difficult to comprehend only by enumerating events and statistics data. Therefore as far as the available documents can show us it is necessary to get to know thoroughly the emotional and rational reasons and relations lying behind the decisions of the owners and management of the company. But reconstructing the operation of the manufactory needs to include complex analysis about the porcelain industry, the contemporary political and economic climate, in addition about the employees as well.

So basically I was intending to expound and interpret the decision-making system and the market strategies of the company, as well as to detect the connections and inner roles among the decision-makers. These are the sufficient key elements by which the main reasons of the successes of a Hungarian enterprise with European reputation during that time can truly be found.