

Univerzita Karlova v Praze
Fakulta sociálních věd

Institut ekonomických studií

Bakalářská práce

2010

Magdalena Patáková

**Univerzita Karlova v Praze
Fakulta sociálních věd**

Institut ekonomických studií

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

**Tatra Kopřivnice 1919 – 1945:
elitní značka československého průmyslu**

Vypracovala: Magdalena Patáková

Vedoucí: Doc. Ing. Karel Půlpán, CSc.

Akademický rok: 2009/2010

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně a použila pouze uvedené prameny a literaturu.

V Praze dne 19. 5. 2010

Magdalena Patáková

Poděkování:

Ráda bych poděkovala především Doc. Ing. Karlu Půlpánovi, CSc. za odborné konzultace k této bakalářské práci. Děkuji také panu Karlu Rosenkranzovi a zaměstnancům Technického muzea Tatra Kopřivnice za poskytnutí cenných materiálů a informací.

V Praze dne 19. 5. 2010

Magdalena Patáková

Bibliografický záznam

Patáková, M.: (2010). *Tatra Kopřivnice 1919 - 1945: elitní značka československého průmyslu*. Praha: Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Institut ekonomických studií, 2010, 60 s. Vedoucí bakalářské práce Doc. Ing. Karel Půlpán, CSc.

Abstrakt:

Automobilová značka Tatra se stala jedním z nejvýraznějších symbolů československého průmyslu a dokázala se proslavit se po celém světě. Cílem této bakalářské práce je nalézt nejdůležitější příčiny hospodářského úspěchu závodu Tatra Kopřivnice. Soustředuje se na období největšího rozmachu tohoto podniku od počátků Československé republiky až do konce druhé světové války, tedy na období 1919 - 1945. V jednotlivých kapitolách postupně rozebíráme strukturu společnosti a systém řízení, technicko - ekonomické parametry výroby, ale také propagaci a marketingovou strategii podniku. Dále se podíváme na postavení kopřivnického podniku v rámci československého automobilového průmyslu a rovněž na mezinárodní automobilový trh. Závěrečná, ovšem neméně důležitá část se věnuje oblasti lidských zdrojů. Při psaní této práce byly využity i dosud nepublikované materiály z podnikového archivu společnosti Tatra, a. s. a také informace z rozhovorů s pracovníky Technického muzea Tatra Kopřivnice.

Název práce	Tatra Kopřivnice 1919 – 1945: elitní značka československého průmyslu
Autor	Magdalena Patáková
E-mail	magdalena.patakova@centrum.cz
Vedoucí práce	Doc. Ing. Karel Půlpán, CSc.
Akademický rok	2009 / 2010
Klasifikace JEL	N84
Klíčová slova	automobilový průmysl, „tatrovácká koncepce“

Abstract:

The Tatra brand has become one of the most outstanding symbols of the Czechoslovak industry and has achieved a great level of success across the world. The aim of this bachelor thesis is to discover the most important reasons leading to the economic breakthrough of the Tatra Kopřivnice vehicle manufacturer. It focuses on the period of the biggest expansion of the company from the founding of the Czechoslovak republic up to the end of the Second World War - the period of 1919 – 1945. Particular chapters offer an analysis of the company's structure and its management system as well as techno - economic parameters of production, marketing and advertising. Then we explore the position of Tatra within the Czechoslovak automotive industry and the international automotive trade. Last but not least, we focus on the area of human resources. In the thesis, materials originating from the company's archive that have not yet been published are also included. Information from interviews with employees of the Technical Museum of Tatra Kopřivnice forms an invaluable part of the thesis as well.

Title	Tatra Kopřivnice 1919 – 1945: the premium brand of the Czechoslovak industry
Author	Magdalena Patáková
E-mail	magdalena.patakova@centrum.cz
Supervisor	Doc. Ing. Karel Půlpán, CSc.
Academic year	2009 / 2010
JEL Classification	N84
Key words	automotive industry, the Tatra concept

Obsah:

1. Úvod	1
1.1. Počátky kopřivnické továrny – vývoj do roku 1918	2
1.2. Hospodářská situace v ČSR po 1. světové válce.....	4
2. Struktura společnosti a systém řízení	6
2.1. Technicko – ekonomická struktura firmy	6
2.2. Vlastnická struktura a systém řízení.....	7
2.2.1. Spojení s Ringhofferovým koncernem.....	9
2.2.2. Tatra v období světové hospodářské krize	10
2.2.3. Fúze s Ringhofferovými závody	14
2.2.4. Období od Mnichovské dohody do konce 2. světové války	15
3. Výrobní program	16
3.1. Automobilka.....	17
3.1.1. Počátky „tatrovácké koncepce“	18
3.1.2. Krizi navzdory	20
3.1.3. Světové prvenství	21
3.1.4. Dr. techn. h. c. ing. Hans Ledwinka (1878 – 1967)	26
3.2. Vagónka.....	29
3.3. Letecké oddělení.....	31
4. Propagace, reklama	33
4.1. Výstavy a soutěže	34
4.2. Mezinárodní propagační cesty.....	37

4.3. Plakáty a reklama v tisku.....	38
5. Export.....	42
5.1. Rozvoj automobilismu	42
5.1.1. Světové trhy.....	42
5.1.2. ČSR	44
5.2. Tatra & export	47
6. Lidské zdroje	48
6.1. Národnostní poměry	49
6.2. Mzdové a sociální poměry	50
6.3. Motivace zaměstnanců	52
7. Závěr.....	54

Seznam tabulek, grafů a obrázků:

Tabulka 3.1.1. Produkce kopřivnické automobilky 1918 - 1930	17
Tabulka 5.1.1. Automobilismus ve světě – rok 1929	43
Tabulka 5.1.2. Růst motorizace v ČSR	44
Tabulka 5.1.3. Skladba registrovaných motorových vozidel v ČSR podle zemí původu.....	45
Tabulka 5.1.4. Import automobilů v letech 1927 - 1932.....	46
Tabulka 5.1.5. Export automobilů v letech 1927 - 1932.....	46
Graf 3.1.1. Produkce kopřivnické automobilky 1918 - 1943.....	25
Graf 3.1.2. Nejúspěšnější typy vozidel dle počtu vyrobených kusů	26
Graf 3.2.1. Produkce vagónů v letech 1918 - 1951	30
Graf 5.1.1. Skladba motorových vozidel v ČSR (1929)	44
Obrázek 4.3.1. Propagační materiál	39
Obrázek 5.2.1. Export automobilů v letech 1918 - 1938	48

1. Úvod

Tatra Kopřivnice - společnost, která se stala jedním z nejvýraznějších symbolů československého průmyslu. Světově známá automobilová značka, pod kterou si můžeme představit technicky i designově propracované osobní automobily, spolehlivé a víceúčelové nákladní vozy nebo také daleké expedice a mnohá vítězství v mezinárodních automobilových soutěžích. Co ale stálo za vybudováním tohoto fenoménu a co bylo podstatou dosaženého úspěchu? Cílem této práce je nalezení odpovědi právě na tuto otázku. Zaměříme se při tom na období největšího rozmachu tohoto podniku od počátků Československé republiky až do konce druhé světové války, tedy na období 1919 - 1945. Nejprve se podíváme na strukturu společnosti a systém řízení. Poté přejdeme na technicko - ekonomické parametry výroby, jakožto klíčový faktor pro efektivitu a ziskovost firmy. Následující část tvoří propagace a marketingová strategie podniku, ta se totiž rovněž významným způsobem podílela na úspěchu značka Tatra. Dále se podíváme na postavení kopřivnického podniku v rámci československého automobilového průmyslu a také na mezinárodní automobilový trh. V závěrečné části se budeme věnovat lidským zdrojům, protože právě kvalitně odvedená lidská práce byla a je základem pro úspěšné fungování každého podniku.

Co se týče pramenů a literatury, ze kterých tato práce čerpá, je třeba předeslat, že dosud nebyla sepsána ucelená publikace zaměřená na hospodářský vývoj Tatry v námi sledovaném období. Vytvoření komplexní ekonomické práce tedy vyžadovalo využití poměrně velkého množství zdrojů. Tato práce čerpá z celé řady knižních publikací o Tatře, které ovšem byly spíše technického rázu, protože se především zaměřovaly přímo na jednotlivé typy tatrováckých vozidel. Proto bylo třeba navštívit archivy a zapátrat zde po dosud nepublikovaných informacích. Nejvíce relevantního materiálu pochází zejména z podnikového archivu Tatra Kopřivnice a také z okresního archivu v Novém Jičíně. Velkým přínosem pro tuto práci byl rovněž rozhovor s panem Karlem Rosenkranzem. Dlouholetý ředitel Technického muzea Tatra Kopřivnice a velký znalec téměř všeho, co je spojené se jménem Tatra, poskytl pro tuto práci mnoho cenných a rovněž zatím nepublikovaných informací.

1.1. Počátky kopřivnické továrny – vývoj do roku 1918

Dříve než přejdeme ke klíčové části této práce - působení závodu za první republiky, je třeba nastínit prehistorii firmy do roku 1918. Počátky závodu sahají až do roku 1850, kdy rodák z Kopřivnice Ignác Šustala započal s výrobou kočárů. Z důvodu nedostatečného kapitálu se o tři roky později spojil s Adolfem Raškou, majitelem továrny na hliněné zboží v Kopřivnici a továrna dostala název „Schustala & Comp. in Nesselsdorf“. Šustalovy kočáry byly pěkné a kvalitní a získaly brzy oblibu nejen v habsburské monarchii, ale také v Prusku a Rusku. Firma Šustala a spol. se tak stala dokonce známější než velká továrna Lohner Werke ve Vídni.¹

V roce 1882 došlo k doplnění výroby kočárů výrobou železničních vagónů. Hlavním impulzem pro spuštění nové výroby bylo zahájení provozu Studénko - štramberské dráhy vedoucí přes Kopřivnici. Kočáry však zůstaly ještě řadu let hlavním druhem výroby a přestaly se vyrábět až v roce 1915. V roce 1887 byly postaveny nové montovny vagónů a stolárna, což firmu přivedlo do finančních obtíží a bylo nutno ji změnit na akciovou společnost.² Hlavním sídlem továrny se roku 1892 stala Vídeň a ředitelem byl jmenován Ing. Hugo Fischer von Röslerstamm. Díky pokroku ve výrobě dopravních prostředků se kopřivnická továrna rozhodla i pro výrobu automobilů. Po zakoupení patentů od německého vynálezce Karla Benze (včetně prvních motorů) v roce 1897 vyrobila první kočárový automobil Präsident. Až do 1.světové války ovšem roční počet vyrobených automobilů nepřesáhl 20 kusů.

Podle dostupných záznamů bylo roku 1905 v podniku zaměstnáno kolem 2500 dělníků, přes 150 úředníků a přes 50 technických sil. V roce 1907 již plocha továrny tvořila 142 000 m², tovární obytné budovy 48 000 m². Akciový kapitál se zvýšil na 3 miliony korun. Nejvýznamnějším provozem byla od 90. let vagónka s průměrnou roční produkcí 1500 nákladních a 500 osobních vozů.³ Co se týče výrobní strategie, až do konce 1. světové války vagónka ani při největších poklesech výroby nevyráběla na sklad. Poptávka měla bezprostřední vliv na výrobu, ale zprostředkovaně také na zaměstnanost. Vedení podniku však

¹ HANZELKA, R. - HANZELKA, L.: Kopřivnice a její život v minulosti. Z pozůstalosti vlastivědného pracovníka Emila Hanzelky, Kopřivnice: Muzeum Fojství, s. 25-26

² V roce 1890 měl závod základní kapitál 2 miliony korun.

³ Tamtéž, s. 31-32

v tomto období nepřístupovalo k propouštění pracovníků, ale upřednostňovalo střídavou zaměstnanost a vysazování práce.⁴

Před 1. sv. válkou měla továrna tři provozy s finální výrobou - kočárovku, vagónku a automobilku, dále dosud mladý provoz – slévárnu. Kromě těchto provozů zde ještě fungovalo oddělení výstavby.⁵ Válečná konjunktura zvýšila celkovou výrobu kopřivnických automobilů o 500 %.⁶ V prvních dvou letech války ještě převládala výroba osobních automobilů, poté produkce začala prudce stoupat a orientovala se především na automobily nákladní. Je však důležité si uvědomit, že tohoto prudkého růstu nebylo dosaženo prostřednictvím investic do výrobního zařízení, ale stálo za ním zvyšování počtu pracovníků a jejich vykořisťování prostřednictvím zvyšování intenzity lidské práce nad únosnou míru.⁷ Od roku 1915 byla zároveň využívána levná pracovní síla válečných zajatců. Již v tomto roce počet zaměstnaných zajatců dosahoval 147, poté vzrostl během jediného roku až na 750, od té doby následoval postupný pokles.⁸

Nyní se ještě krátce zaměříme na export vagónů v období před vypuknutím válečného konfliktu. V prvním desetiletí existence vagónky (1882 – 1892) nacházela produkce uplatnění pouze na rozsáhlém vnitřním trhu Rakouska – Uherska. V následujících letech se postupně začaly objevovat první zahraniční objednávky. Vybudovat stabilnější pozici v exportu se ale továrně podařilo až kolem roku 1905.⁹ Vývoz tehdy směřoval především na Balkán, jmenovitě do Bulharska, Rumunska, Turecka, v menší míře pak i do Srbska a Řecka. Orientování exportu do této oblasti nebylo překvapivé, protože zde výrobky nacházely snadné odbytiště a v porovnání se západní Evropou a panovala zde podstatně nižší konkurence.¹⁰ Po vypuknutí první světové války pak exportní možnosti zcela zanikly.¹¹

⁴ KLOS, M.: K počátkům kopřivnické vagónky a její produkci v letech 1882 - 1918, In: K dějinám Tatro Kopřivnice. Sborník příspěvků I. Kopřivnice: n. p. Tatra Kopřivnice, 1967, s. 52

⁵ KLOS, M.: Dělnické hnutí v Kopřivnici a okolí v letech 1914 – 1918, In: K dějinám Tatro Kopřivnice. Sborník příspěvků I. Kopřivnice: n. p. Tatra Kopřivnice, 1967, s. 116

⁶ Nejvyšší produkce 371 kusů dosáhla automobilka v roce 1917.

⁷ KLOS, M.: K počátkům kopřivnické vagónky a její produkci v letech 1882 - 1918, In: K dějinám Tatro Kopřivnice. Sborník příspěvků I. Kopřivnice: n. p. Tatra Kopřivnice 1967, s. 51

⁸ KLOS, M.: Dělnické hnutí v Kopřivnici a okolí v letech 1914 – 1918, In: K dějinám Tatro Kopřivnice. Sborník příspěvků I. Kopřivnice: n. p. Tatra Kopřivnice, 1967, s. 119

⁹ V roce 1905 růst z cca 12 % celkové produkce na 60,1 %, dále následoval pokles do roku 1909 až na 2,8 %, poté pozvolný růst do 1914 na 37,4 %.

¹⁰ Výjimku tvořily jen Francie, kde ovšem dodávky směřovaly jen jednomu zákazníkovi, a Itálie.

¹¹ KLOS, M.: K počátkům kopřivnické vagónky a její produkci v letech 1882 - 1918, In: K dějinám Tatro Kopřivnice. Sborník příspěvků I. Kopřivnice: n. p. Tatra Kopřivnice, 1967, s. 53

1.2. Hospodářská situace v ČSR po 1. světové válce

Vznik nového státu - vyhlášení samostatné Československé republiky dne 28. října 1918. Tato událost zcela změnila politickou i hospodářskou situaci ve střední Evropě. Nově vzniklá republika se stala vedle Německa druhou průmyslově nejvyspělejší zemí této oblasti. Zdělala 60 – 70 % průmyslové kapacity bývalé monarchie, přitom jen 26 % obyvatelstva. Trh nového státu tvořil přibližně třetinu trhu Rakouska – Uherska.¹² Za této situace bylo zapotřebí vyřešit řadu zásadních problémů.

Prvořadým cílem v nově vzniklé republice bylo překonání závislosti na Vídni – politickém, hospodářském, obchodním a finančním centru bývalé monarchie. Právě zde měla sídla a hospodářská centra většina českých a slovenských podniků. Pro další ekonomický rozvoj bylo důležité zastavit odliv peněz do Vídně - ať už šlo o daně, cla, výnosy státního monopolu nebo čisté zisky akciových společností a soukromých firem.¹³ Řízení továren ležících na území Československé republiky ze zahraničí by navíc bylo jen stěží efektivní a bránilo by funkčnímu provozu podniků. S překonáním závislosti na Vídni souvisel i záměr přechodu zahraničního kapitálu do českých rukou. Převážná většina kapitálu byla totiž držena rakouskými, německými a maďarskými vlastníky, což vyžadovalo změnu.

Cestu k naplnění výše zmíněných cílů představovala nostrifikace podniků a repatriace akcií. Nostrifikační zákon byl přijat již na konci roku 1919. Jeho hlavní náplň tvořil požadavek na přenesení zahraničních sídel a vedení československých podniků na naše území. V srpnu roku 1920 pak následovala mezivládní dohoda s Rakouskem o přenesení sídel firem. Přesídlování často souviselo s vlastnickými a personálními změnami ve vedení podniků. Zároveň docházelo ke zvyšování akciového kapitálu českých firem, a to zejména z důvodu poválečné inflace a potřebných investic. Kapitál pak ve velké míře připadl československým bankám.¹⁴

Důležitou roli sehrála i měnová reforma - oslabená rakouská měna totiž umožnila československým bankám levný nákup prvotřídních akcií tuzemských podniků na vídeňské burze za tamní ceny, jež se po přepočtu na tvrdou Rašínovu korunu jevily jako neuvěřitelně

¹² LACINA, V.: Dynamika průmyslového rozvoje v meziválečném Československu. Český časopis historický, ročník 94, 1996, č. 2, s. 282

¹³ LACINA, V. – Pátek, J.: Dějiny hospodářství českých zemí od počátku industrializace do současnosti. Období první Československé republiky a německé okupace 1918 – 1945, svazek III., Praha: Karolinum, 1995, s. 12 - 13

¹⁴ LACINA, V.: Formování československé ekonomiky 1918 - 1923, Praha 1990, s. 101 - 106 ; PŮLPÁN, K.: Ekonomický vývoj v období 1. republiky, Nástin vývoje české a československé ekonomiky do roku 1990. Praha: Karolinum, 1993

nízké. Největší průmyslové závody byly nostrifikovány během hlavní fáze tohoto procesu v letech 1921 – 1924. Nostrifikaci v Československé republice lze bezpochyby hodnotit jako úspěšnou. Podařilo se díky ní upevnit pozice českých bank, podpořila také přesun hospodářské aktivity z Vídně do nového státu, především do Prahy, a urychlila hospodářské osamostatnění republiky.¹⁵

Kompletně nová situace nastala také pro zahraniční obchod a export československých výrobků. Oblasti dříve spadající pod rozsáhlý a nenasycený vnitřní trh Rakouska – Uherska se nyní staly cílem exportu. Nejméně pro 30 % průmyslové produkce bylo potřeba najít odbyty v cizině. Vývoz však ztěžovaly nejen vysoké celní bariéry nástupnické států, ale také silný měnový kurz koruny. S dražšími československými výrobky se jen stěží dařilo čelit vysoké konkurenci technicky vyspělejších západoevropských zemí, USA a Německa. Většina československých firem navíc v té době neměla prakticky žádné zkušenosti se zahraničním obchodem. Náročné podmínky na světových trzích však měly i pozitivní dopady. Přiměly československé firmy, aby začaly vyrábět zboží vyšší kvality za nižších výrobních nákladů, aby se snažily o modernizaci výroby a racionalizaci hospodaření.¹⁶

Rozsáhlý export byl nepostradatelný pro udržení průmyslové výroby, stejně jako import značné části surovin. V tomto ohledu je třeba zmínit, že mezi zastánce protekcionistické politiky patřila i Československá republika. Hned po vzniku samostatného státu docházelo k regulacím exportu a importu. Rozsáhlá celní ochrana domácí výroby s sebou ovšem přinesla negativní dopady v podobě pomalých strukturálních změn a zpoždující se modernizace průmyslu.¹⁷ Rozvoj průmyslu v nové republice úzce souvisel nejen s úrovní zahraničního obchodu, ale i se zahraničně-ekonomickými vztahy a zapojováním se do nové mezinárodní dělby práce.

Po rozpadu Rakouska – Uherska dosahovala průmyslová výroba jen poloviny předválečné úrovně. Po skončení vyčerpávající války se začínala obnovovat celá výrobní odvětví, což vyžadovalo dostatečný kapitál pro rozsáhlé investice. I přes příliv kapitálu ze zahraničí musela průmyslová odvětví čerpat zejména z vlastních zdrojů. Díky úspěšně budovanému

¹⁵ LACINA, V.: Dynamika průmyslového rozvoje v meziválečném Československu. Český časopis historický, ročník 94, 1996, č. 2, s. 282; LACINA, V. – Pátek, J.: Dějiny hospodářství českých zemí od počátku industrializace do současnosti. Období první Československé republiky a německé okupace 1918 – 1945, svazek III., Praha: Karolinum, 1995, s. 23

¹⁶ LACINA, V. – Pátek, J.: Dějiny hospodářství českých zemí od počátku industrializace do současnosti. Období první Československé republiky a německé okupace 1918 – 1945, svazek III., Praha: Karolinum 1995, s. 13

¹⁷ Tamtéž, s. 159

finančnímu systému kombinujícímu obchodní banky se spořitelny, záložnami a kaspeličkami se dařilo shromažďovat značné finanční prostředky pro poskytování potřebných úvěrů.¹⁸

2. Struktura společnosti a systém řízení

2.1. Technicko – ekonomická struktura firmy

Na počátku období první Československé republiky se v kopřivnické továrně vyrábělo ve třech samostatných provozech – v automobilce, vagónce a kočárovce. Poslední z této trojice však brzy po skončení 1. světové války zanikl. Také výroba vagónu v Kopřivnici po roce 1921 proti předcházejícím létům upadala. Dramatický pokles probíhal zejména ve třicátých letech, oživení nastalo až během 2. světové války. Naopak nejvýznamnějším odvětvím byla automobilová výroba. Roku 1924 totiž začíná prudký rozmach automobilismu a motorismu v ČSR, která následovala světový trend.¹⁹ V roce 1934 se ke stávajícím provozům zařadila i nově vzniklá progresivní výroba letadel v nedaleké Studénce a výroba leteckých motorů v kopřivnickém závodě. Hlavním záměrem bylo plné využití kvalifikované pracovní síly a kvalitního strojového parku a dosažení vyššího zisku.²⁰

Nyní se budeme věnovat vnitropodnikovému ekonomickému systému kopřivnické továrny. Právě ten byl klíčovým faktorem pro efektivní a úspěšné fungování celého podniku. Nejprve je třeba zdůraznit, že produkce jednotlivých provozů se řídila především ziskem. Hlavním stimulem určujícím objem roční produkce byla úspěšnost jednotlivých typů vozidel. Obchodování a ekonomický chod celé společnosti měla na starost dozorcí rada složená ze tří členů a dvou náhradníků. Mezi její hlavní povinnosti patřilo průběžné kontrolování stavu pokladny, přehlížení výročních účtů, bilancí a návrhů na rozdělení čistého zisku. Podávala

¹⁸ LACINA, V.: Dynamika průmyslového rozvoje v meziválečném Československu. Český časopis historický, ročník 94, 1996, č. 2, s. 295

¹⁹ KLOS, M.: Produkce kopřivnické vagónky v letech 1918-1951, In: K dějinám Tatra Kopřivnice. Sborník příspěvků II. Kopřivnice: n. p. Tatra Kopřivnice, 1970, s. 122 - 123

²⁰ ŠMOLDAS, Z.: Ke vzniku leteckého oddělení a úspěchům letadel Tatra, In: K dějinám Tatra Kopřivnice. Sborník příspěvků III. Kopřivnice: n. p. Tatra Kopřivnice, 1975, s. 147 - 148

také pravidelné zprávy o hospodaření společnosti valné hromadě.²¹ V podniku fungovaly rezervní fondy, které byly dotovány z čistého zisku. Nejdůležitější z nich byl všeobecný rezervní fond, který sloužil především ke krytí případných ztrát společnosti.

Kopřivnická továrna prožívala v období mezi dvěma světovými válkami velmi úspěšné období a dařilo se jí hospodařit se značným přebytkem. Z archivních materiálů máme dokonce k dispozici rozvahy a účty zisku a ztráty za roky 1938 – 1941. Závod v prvním zmíněném roce hospodařil s čistým přebytkem 4 043 269,39 K a vlastnil aktiva v hodnotě téměř 443 milionů korun. Již následujícího roku se s nastartováním válečné výroby zisk zdvojnásobil, v roce 1941 dokonce nabyl výše 9 672 420,02 K a hodnota aktiv stoupla na 696 milionů korun.²² Zisk nabytý v minulém období se dle stanov společnosti dělil následujícím způsobem: a) V případě, že všeobecný rezervní fond nepřekročil desetinu základního kapitálu, bylo mu přiděleno 5 % z čistého zisku. b) Ze zbývajících hodnoty čistého zisku se rozdělila částka v hodnotě nejvýše 5 % splaceného akciového kapitálu jako dividenda akcionářům. c) Ze zbylé části přebytku bylo dále přiděleno 10 % správní radě jako tantiéma. d) O využití zůstatku nakonec rozhodovala valná hromada.²³

2.2. Vlastnická struktura a systém řízení

V rámci nostrifikace byla dne 4. května 1921 vyzvána také firma Nesselsdorfer Wagenbau – Fabriks – Gesellschaft, aby do tří měsíců přemístila sídlo z Vídně do Československé republiky. Již 1. října toho roku továrna prokázala zápis tuzemského sídla a od té doby nesla i český název Kopřivnická vozovka a. s.. Hlavní závod byl situován v Praze, odštěpené závody pak stály v Kopřivnici a ve Vratislavi.²⁴

²¹ PA TK, f. RT, k. 6, Stanovy firmy Závody Ringhoffer – Tatra a. s.. Praha, 1936, s. 16 - 17

²² PA TK, f. RT, k. 6, Účetní závěrky závodů Ringhoffer – Tatra a. s. z let 1938 – 1941

²³ PA TK, f. RT, k. 6, Stanovy firmy Závody Ringhoffer – Tatra a. s.. Praha, 1936, s. 24 - 25

²⁴ Předmět podniku: zhotovování: a) pouličních vozidel, automobilů a luxusních vozů všeho druhu, jakož i všech jejich součástí; b) všech dopravních prostředků, železnic a tramvajových drah, jejich zařízení a součástí, především vozů pro dopravu osobní a nákladní, dále těžařských lokomotiv a důlních strojů; c) železničních potřeb, strojů, mostů, zařízení vodních stanic, točnic, posuvných jevišť, pomocného nářadí a všech ostatních předmětů potřebných k stavbě a provozu železnic všeho druhu, podniků tramvajových a podobných nebo předmětů nutných k vlastnímu provozu továrny, dále k vytápění a osvětlování vozidel sloužících přístrojů, jakož i plechového zboží, litinových prací a patronových dutinek, dále k obchodu s uvedenými předměty a provádění

Představenstvo společnosti tvořila správní rada s 5 - 9 členy, kteří byli voleni na 3 roky.²⁵ Členové této rady byli v prvních pěti letech majitelé největšího podílu akcií podniku, a to především zástupci rakouského finančního kapitálu.²⁶ Postupně ale do velkých průmyslových podniků v Československé republice začal pronikat český bankovní kapitál a výjimkou nebyla ani Kopřivnická vozovka a. s.. Příležitosti se zde chopila největší československá komerční banka - Živnostenská banka, tehdejší zástupce nejsilnější hospodářské skupiny domácího kapitálu v poválečném Československu, která kolem sebe soustředila koncern hospodářsky nejvýznamnějších podniků v ČSR.²⁷ Roku 1919 stal členem správní rady ředitel Živnostenské banky Jindřich Bělohříbek.²⁸ Správní rada ze svého středu volila nejméně čtyřčlenný výkonný výbor, přičemž funkci jeho předsedy zastával předseda celé společnosti. Výbor měl na starosti běžné záležitosti, přijímání a propouštění úředníků a schvalování investic.

V čele podniku stál od roku 1917 generální ředitel Ing. Leopold Pasching. Samotný závod v Kopřivnici měl svého ředitele – v roce 1921 jím byl jmenován Emil Reidl.²⁹ Se vznikem nové republiky přišlo i nové vedení závodu. Na podnět Ing. Maxe Peschela se začaly plánovat rozsáhlé investice na výstavbu moderních výrobních prostor, zejména nové haly automobilky.³⁰ Na uskutečnění takového záměru bylo třeba sehnat dostatečné finanční prostředky. Proto bylo na začátku roku 1920 při zasedání valné hromady ustanoveno zvýšení akciového kapitálu na 15 milionů rakousko – uherských korun (K).³¹ Již 2. května toho roku bylo schváleno opětovné navýšení kapitálu na dvojnásobek, tedy 30 milionů K.³² V rámci

oprav a rekonstrukce týchž; d) materiálů, které se týkaly předmětů výše uvedených. Podnikový archiv Tatra Kopřivnice (PA TK), fond Ringhoffer – Tatra a. s. (RT), karton 3, 4

²⁵ Od srpna 1923 vzrostl maximální počet členů správní rady na 12.

²⁶ Hlavní akcionáři k datu 4. 6. 1920: bankovní dům Guttmanů (5600 akcií), Siegart Mayer Ketschedorf (1050), Wilhelm E. Hardy - vídeňský továrník (850), finanční ústav Boden – Creditanstalt (675) a jeho ředitel ve Vídni Rudolf Steiner (100), Dr. Max Mayer – vídeňský advokát (125), Dr. Karl Ferstel – vídeňský velkostatkář (50), Dr. Wilhelm Guttman (50). PA TK, f. RT, k. 4, Obchodní soud v Praze, Věc firemního rejstříku, v Praze dne 28. června 1921.

²⁷ LACINA, V. – Pátek, J.: Dějiny hospodářství českých zemí od počátku industrializace do současnosti. Období první Československé republiky a německé okupace 1918 – 1945, svazek III., Praha: Karolinum, 1995, s. 104 - 105

²⁸ SZPUK, L. - ROSENKRANZ, K.: Od neutitscheinek k T 813. Kopřivnice: redakce závodního časopisu Tatrovák, 1967, s. 52

²⁹ PA TK, f. RT, k. 3, Výťah z obchodního rejstříku odd. B krajského soudu obchodního v Praze, svazek XI, s. 330

³⁰ ROSENKRANZ, K.: Tatra – Autoalbum. Brno: MS Press, 1998, s. 39

³¹ Rozděleno na 18 750 akcií po 800 K.

³² Rozděleno na 18 750 akcií, po 1600 K

nostrifikace byla ustanovena celková hodnota akcií na 30 milionů korun československých (Kč).³³

Současně s rozhodnutím o nové výstavbě se generální ředitel Pasching obrátil na Hanse Ledwinka, kterého chtěl získat pro obsazení vedoucí funkce nově budovaného provozu.³⁴ Ledwinka v té době závod dobře znal, již dvakrát zde totiž pracoval, ovšem po neshodách s vedením opustil jej také dvakrát opustil.³⁵ Tomuto géniovi, který se stal jednou z nejvýznamnějších osobností kopřivnické továrny, se budeme podrobněji věnovat v jedné z následujících kapitol.

2.2.1. Spojení s Ringhofferovým koncernem

Nyní se dostáváme k roku 1923 a k událostem, které podstatně změnily vlastnickou strukturu podniku. Dne 24. ledna 1923 proběhlo jednání mezi velkoakcionáři podniků Nesselsdorfer Wagenbau – Fabriks – Gesellschaft a koncernu Ringhoffer ohledně výměny akcií těchto společností s přistoupením bankovního domu bratří Gutmannů. Na základě uzavřené dohody došlo ke vstupu kopřivnického závodu do Ringhofferova koncernu.³⁶

Jednou z podmínek smlouvy o přičlenění bylo mimo jiné i odstoupení generálního ředitele Kopřivnické vozovky a. s. Ing. Leopolda Paschinga, který poté zastával pouze pozici člena správní rady. Novým generálním ředitelem se stal Dr. Hanuš Ringhoffer. Kopřivnická firma i nadále zůstala samostatným právním subjektem, vedení však převzaly Ringhofferovy závody, které také měly právo rozhodovat o personálních změnách.³⁷

Podstatným způsobem se změnilo složení správní rady společnosti. Kromě samotného Dr. Hanuše Ringhoffera zde nyní na základě sjednané smlouvy usedli také tři noví členové

³³ PA TK, f. RT, k. 4, Stanovy Kopřivnické vozovky akciové společnosti, v Praze 1924.

³⁴ TICHÁNEK, J.: Dr. Techn. H. C. Ing. Hans Ledwinka, jeho přínos v oblasti konstrukčního vývoje automobilové techniky versus jeho odsouzení a rehabilitace, In: Rozpravy národního technického muzea v Praze 152. Praha: Národní technické muzeum, 1997, s. 72

³⁵ Tamtéž: V roce 1902 odchází k firmě Friedman, v roce 1905 se však vrací zpět. V květnu 1910 odchází po neshodách s ředitelem Erhardem Kölblm podruhé k firmě Steyer.

³⁶ PA TK, f. RT, k. 1, Protokol o ujednání mezi velkoakcionáři firem Ringhofferovy závody a. s. a Nesselsdorfer Wagenbau – Fabriks – Aktien - Gesellschaft

³⁷ PA TK, f. RT, k. 1, Protokol o ujednání mezi velkoakcionáři firem Ringhofferovy závody a. s. a Nesselsdorfer Wagenbau – Fabriks – Aktien – Gesellschaft

z předních pozic Ringhofferova koncernu, a to jmenovitě ředitel Ringhofferových závodů Ing. Rudolf Germář, a pražští velkopřemyslníci, František a Felix Ringhofferové.³⁸ Další tři místa ve správní radě byly smluvně vyhrazeny pro bratry Gutmannovy, kterým byl zároveň přiznán nárok na obsazení míst ve správních radách dceřiných společností Nesselsdorfer Wagenbau – Fabriks – Gesellschaft a Ringhofferových závodů.³⁹ Vstup kopřivnické firmy do koncernu byl doprovázen zvýšením základního kapitálu Ringhofferových závodů z původní výše 27 milionů Kč na plných 42 milionů Kč. Vydalo se 37 500 akcií po 400 Kč, tedy v celkové hodnotě 15 milionů Kč.⁴⁰

Hledáme-li příčinu rozhodnutí kopřivnického závodu vstoupit do Ringhofferova průmyslového koncernu, musíme uvážit situaci, ve které se nacházel československý průmysl v první polovině 20. let. Nejen poválečná deflační krize, která vypukla na přelomu let 1922 a 1923, ale zejména ostrý konkurenční boj a s ním spojená potřeba značného kapitálu na modernizaci výrobních kapacit vedly strojírenské závody v Československé republice ke koncentraci průmyslové výroby. Jedině tak mohly československé výrobky dosáhnout konkurenceschopnosti v porovnání se zahraničními výrobci. Významným impulzem bylo také hrozící nebezpečí v podobě ratifikace ženevské konvence o zrušení dovozních a vývozních zákazů v plném rozsahu. Vyústěním procesu koncentrace strojírenského průmyslu bylo utvoření tří obřích koncernů, které ovládly toto výrobní odvětví v ČSR. Byly to Škodovy závody, Českomoravská – Kolben - Daněk (ČKD) a Ringhofferovy závody.⁴¹

2.2.2. Tatra v období světové hospodářské krize

Navzdory tomu, že světová hospodářská krize u nás vypukla už v roce 1930, její následky se v kopřivnické továrně projeví až v posledním roce jejího trvání – 1933. Ještě v roce 1930 si závod počínal velice úspěšně a produkce osobních i nákladních automobilů pokračovala

³⁸ PA TK, f. RT, k. 1, Protokol o ujednání mezi velkoakcionáři firem Ringhofferovy závody a. s. a Nesselsdorfer Wagenbau – Fabriks – Aktien – Gesellschaft, PA TK, f. RT, k. 3, Výtah z obchodního rejstříku odd. B krajského soudu obchodního v Praze, svazek XI, s. 330

³⁹ PA TK, f. RT, k. 3, Výtah z obchodního rejstříku odd. B krajského soudu obchodního v Praze, svazek III, s. 145

⁴⁰ PA TK, f. RT, k. 1, Protokol o ujednání mezi velkoakcionáři firem Ringhofferovy závody a. s. a Nesselsdorfer Wagenbau – Fabriks – Aktien – Gesellschaft

⁴¹ KLOS, M.: Československý automobilový průmysl na počátku Velké hospodářské krize, In.: K dějinám Tatry Kopřivnice, Sborník příspěvků II. Kopřivnice: n. p. Tatra Kopřivnice, 1970, s. 182, 198

v rostoucím trendu dvacátých let. V dalších dvou letech následoval pokles, poté opětovný růst.⁴² Československé automobilky přivedl do vážných problémů nový antimotoristický závod přijatý v roce 1932. Zaváděl totiž daň pro podnikatelská vozidla v rozmezí 3000 - 4200 Kč, silniční daň a pojištění. Následně došlo u všech značek automobilů k propadu prodeje vozů na pouhých 53 % a k rozsáhlému propouštění zaměstnanců.⁴³ Vrátime-li se zpět k Tatře, ta se ani přes tyto problémy nedostala do existenčních potíží, i když tamní výroba automobilů v roce 1933 poklesla téměř na polovinu. Za hospodářskou stabilitu firmy můžeme vděčit nejen vynikající výrobní strategii a konstrukčním dovednostem, ale také schopnému vedení - především pak samotnému generálnímu řediteli Dr. Ringhofferovi. Při vyjednávání s dvěma největšími konkurenty závodu v ČSR, kterými byly již zmiňované společnosti ČKD a Škodovy závody, si počínal nanejvýš rozvážně a takticky. V létě roku 1931 byl nucen učinit závažné rozhodnutí, jež určovalo osud celé společnosti. Celou situaci však posoudil excelentně a jeho správná volba znamenala nejen záchranu firmy, ale dokonce odstartovala nejúspěšnější období Tatry v jejím působení mezi dvěma světovými válkami. Těmto významným událostem roku 1931 se podrobně věnuje následující kapitola.

Společnost Motor

Vrcholem koncentrace automobilového průmyslu v Československé republice měla být dohoda tří největších společností o vytvoření nového, vysoce racionalizovaného podniku s plánovaným 90 % podílem na veškeré produkci v ČSR. Hlavní motivací k tomuto rozhodnutí představovaly zejména úspory ve výrobních nákladech, prodeji a mzdách a s tím spojená větší konkurenceschopnost a vyšší zisky na domácím i zahraničním trhu.⁴⁴ Jednateli byli generální ředitelé koncernů Ing. Klement Růžička za ČKD, Dr. Karel Loewenstein za Škodovy závody a Dr. Hanuš Ringhoffer za Tatra.

⁴² NORSKÝ, D.: Produkce kopřivnické automobilky v letech 1897-1943, In: K dějinám Tatry Kopřivnice, Sborník příspěvků III., Kopřivnice: n. p. Tatra Kopřivnice, 1975, s. 110

⁴³ GOMOLA, M.: Historie automobilů Tatra. 100 let českého automobilu 1897 – 1997. Brno: AGM - Gomola, 1998, s. 91

⁴⁴ KLOS, M.: Československý automobilový průmysl na počátku Velké hospodářské krize, In.: K dějinám Tatry Kopřivnice, Sborník příspěvků II. Kopřivnice: n. p. Tatra Kopřivnice, 1970, s. 185, 195

Do společného projektu mělo být investováno celkem 600 milionů Kč, přičemž 120 milionů Kč by tvořil podíl Tatry.⁴⁵ Výroba měla být soustředěna pouze do třech míst. V Mladé Boleslavi by probíhala výroba malých osobních vozů, Libni a Kopřivnici by se pak přenechala produkce ostatních osobních vozů, nákladních automobilů a traktorů.⁴⁶ Ročně se mělo vyrobit až 12 000 vozů v celkové hodnotě 750 000 000 Kč. Účastněné společnosti měly převést na nový podnik všechny patenty a známky, ale i metody, postupy a zkušenosti.⁴⁷

V pozadí velkolepého plánu se však skrývaly zcela jiné záměry. Jednalo se zde totiž o boj majitelů finančního kapitálu s cílem ovládnout automobilový průmysl v ČSR. Domácí kapitál s převahou v ČKD byl zastoupený především Živnobankou, oproti tomu zahraniční převládá ve Škodových závodech. Smlouva byla výhodná především pro ČKD, jejímž záměrem nebylo nic jiného než odstranění největších konkurentů na domácím trhu.⁴⁸ Při sjednávání podmínek dohody si firma počínala velice strategicky. Rozhodující pozici vrchního ředitele měl zastávat zaměstnanec ČKD. Tomu by podléhalo technické i obchodní oddělení, kde by byli na vedoucích pozicích pracovníci Tatry a Škodových závodů. Nejvyšší funkce ve správní radě byla velkoryse přenechána Tatře - taková pozice totiž nemohla ČKD zásadně ohrozit.⁴⁹ Cílem tohoto aktu bylo uspokojit nejslabšího partnera a přimět ho k souhlasu s chystanou smlouvou.

Akcie nové společnosti v celkové hodnotě 48 milionů Kč měly být rozděleny stejným třetinovým dílem po účastněné strany. Zisk byl sice do určité míry rozdělován rovněž stejným dílem, nicméně nad určenou hranici se už dělil v poměru 9 : 8 : 7 pro ČKD, Škodovy závody a Tatra. Ani Škodovy závody nepřistupovaly ke smlouvě bezelstně. Prohlédnout taktiku a záměry ČKD pro ně nebylo obtížné. Proto si ve smlouvě si vymohly právo během roku 1932 kdykoliv zažádat o odchod z Motoru. Co se týče úlohy nejslabšího z trojice - Tatry, ta měla představovat konstrukční mozek nové společnosti. Zároveň však měla být pouze partnerem do

⁴⁵ GOMOLA, M.: Historie automobilů Tatra. 100 let českého automobilu 1897 – 1997. Brno: AGM - Gomola, 1998, s. 87

⁴⁶ ROSENKRANZ, K.: Tatra – Autoalbum. Brno: MS Press, 2002, s. 65

⁴⁷ KLOS, M.: Československý automobilový průmysl na počátku Velké hospodářské krize, In.: K dějinám Tatry Kopřivnice, Sborník příspěvků II. Kopřivnice: n. p. Tatra Kopřivnice, 1970, s. 185

⁴⁸ Tamtéž, s. 190 - 191

⁴⁹ ROSENKRANZ, K.: Tatra – Autoalbum. Brno: MS Press, 2002, s. 66

počtu bez významnějších rozhodovacích pravomocí a maskovat skutečné záměry ČKD. Nicméně faktem zůstává, že vznik nové společnosti by znamenal úplnou likvidaci Tatry.⁵⁰

Definitivní termín podpisu smlouvy byl stanoven na 9. července 1931. S odstoupením od smlouvy některého z trojice podniků, obzvláště Tatry, nikdo nepočítal. V čele závodu však stál zkušený Dr. Ringhoffer, který brzy odhalil velice přesně záměry obou partnerů. Řídil se totiž radami Hanse Ledwinky, který byl jednoznačně proti plánovanému rizikovému projektu.⁵¹ Nevýhodné podmínky ve smlouvě byly pro Tatra jen stěží přijatelné. Vždyť by mimo jiné musela odstoupit od své koncepce a souhlasit s definitivním zákazem výroby menších osobních vozů, nákladních vozů do nosnosti tří tun, traktorů i motocyklů.⁵² Ještě je nutno dodat, že při jednání za provázky tahal i vrchní ředitel Živnobanky, Dr. J. Preiss, který dělal vše pro to, aby byla smlouva co nejdříve uzavřena. Počátkem roku 1931 jednala Tatra s Živnobankou o poskytnutí úvěru ve výši 150 milionů Kč, k podpisu smlouvy však nakonec nedošlo.⁵³

Navzdory velkému nátlaku existovalo několik příznivých faktorů, díky nimž si generální ředitel závodu mohl dovolit smlouvu odmítnout. Především to byla příprava nového, velmi dobře utajovaného výrobního programu Hanse Ledwinky. Dr. Ringhoffer se snažil přistoupit Tatru na dohodu co nejvíce oddálit, dokud si nebyl zcela jistý úspěchem nového typu automobilu T 57, přezdívaného lidově „Hadimrška“. Jednalo se totiž o revoluční vůz vybavený mnoha technickými novinkami, který byl zároveň, jako jediný ve své třídě, schopen nabídnout „lidovou“ cenu. Ještě v den plánovaného podpisu smlouvy se pokoušel o opci, ta ale byla zbylými stranami zamítnuta. To vedlo Dr. Ringhoffera, aby konečně vyslovil neúčast v celém projektu.⁵⁴ Již na podzim téhož roku způsobil zmíněný vůz naprostou senzaci na pražském autosalonu a stal se jedním z nejúspěšnějších typů vozidel Tatra v meziválečném období.⁵⁵

⁵⁰ KLOS, M.: Československý automobilový průmysl na počátku Velké hospodářské krize, In.: K dějinám Tatry Kopřivnice, Sborník příspěvků II. Kopřivnice: n. p. Tatra Kopřivnice, 1970, s. 190, 194 – 196, 199

⁵¹ Z rozhovoru s K. Rosenkranzem. [2010-04-14]

⁵² GOMOLA, M.: Historie automobilů Tatra. 100 let českého automobilu 1897 – 1997. Brno: AGM - Gomola, 1998, s. 87

⁵³ KLOS, M.: Československý automobilový průmysl na počátku Velké hospodářské krize, In.: K dějinám Tatry Kopřivnice, Sborník příspěvků II. Kopřivnice: n. p. Tatra Kopřivnice, 1970, s. 186, 196

⁵⁴ ROSENKRANZ, K.: Tatra – AutoAlbum. Brno: 2002, s. 65

⁵⁵ KLOS, M.: Československý automobilový průmysl na počátku Velké hospodářské krize, In.: K dějinám Tatry Kopřivnice, Sborník příspěvků II. Kopřivnice: n. p. Tatra Kopřivnice, 1970, s. 187, 196

I přes neúčast Tatry byla nakonec společnost s názvem Motor ustavena s účinností od 1. ledna 1932. Již za měsíc ovšem na své funkce rezignovali oba vedoucí ředitelé Ing. František Kec a Ing. Jan Novák.⁵⁶ Údajně za jejich odchodem stály osobní neshody, ovšem ty jen reprezentovaly vzájemné neférové jednání obou stran s cílem odstavit protivníka ze hry. Takový boj nemohl skončit jinak než rozpadem Motoru. Společnost nakonec fungovala pouhých 62 dní.⁵⁷ Plán největších automobilových závodů v Československé republice ovládnout celý trh tak skončil naprostým fiaskem. Naopak pro Tatra rok 1931 nastartoval velmi úspěšné období.

2.2.3. Fúze s Ringhofferovými závody

Po spojení Tatry s Ringhofferovým koncernem v roce 1923 začaly obě společnosti navzájem koordinovat svou výrobní strategii, obchodní záležitosti i administrativní činnost.⁵⁸ Členové rodiny Ringhofferů navíc vlastnili největší podíl akcií kopřivnického podniku.⁵⁹ V polovině 30. let se pak začala plánovat fúze těchto závodů. V listopadu roku 1935 valné hromady obou společností tento návrh schválily. Byl také stanoven nový název: Závody Ringhoffer – Tatra a. s.. Oficiálně pak tato společnost začala fungovat dne 16. července 1936, kdy došlo ke schválení fúze ministerstvem vnitra.⁶⁰ Kopřivnická továrna poté podstoupila koncernu všechna aktiva a pasiva, na oplátku obdrželi majitelé akcií Tatry akcie pražského závodu. Z tohoto důvodu vydaly Ringhofferovy závody 2 500 kusů akcií po 400 Kč, čímž zvýšily svůj kapitál o milion korun.⁶¹ Akciový kapitál nového závodu dosáhl hodnoty 48 milionů Kč

⁵⁶ ROSENKRANZ, K.: Tatra – nákladní automobily, edice AutoAlbum. Brno: MS Press, 2004, s. 36 – 37

⁵⁷ KLOS, M.: Československý automobilový průmysl na počátku Velké hospodářské krize, In.: K dějinám Tatry Kopřivnice, Sborník příspěvků II. Kopřivnice: n. p. Tatra Kopřivnice, 1970, s. 188 - 189

⁵⁸ KOUDELOVÁ, J.: Dějiny Tatry Kopřivnice v meziválečném období. Diplomová práce, Slezská univerzita Opava, 2000, s. 102

⁵⁹ Největší podíl z celkového počtu akcií (18 750 ks) akcií vlastnil Dr. Hanuš Ringhoffer (16 709), menší podíl (200 ks) pak měli František a Felix Ringhofferové.

⁶⁰ Předmět činnosti společnosti Závody Ringhoffer – Tatra, a. s.: 1. zřízení, získání a provozování továren na vagóny a stroje, hamrů mědi a železa, válcoven, vedení všech souvisejících podniků a obchodů; 2. zřízení, získání a provozování továren a dílen na vozidla a automobily všeho druhu, dřevozpracujících továren, provádění výroby železničních potřeb, osvětlovacích, vytápěcích a chladících přístrojů, železných konstrukcí, mostů, transmisí, transportních zařízení, kotlů, izolačního materiálu, provádění kovářských, zámečnických, klempířských, soustružnických, truhlářských, čalounických, lakýrnických, natěračských a izolačních prací, produkce silničních válců, plechového a litinového zboží, karoserií, výroba dýh, parket, překližek, dřevěných desek, nábytku, provozování obchodu s těmito výrobky; 3. Produkce letadel a leteckých motorů a jejich opravy.

⁶¹ PA TK, f. RT, k. 8, Zpráva o fúzi

rozdělených na 12 000 kusů akcií po 400 Kč.⁶² Nově byla zřízena dozorčí rada, která sledovala obchodní činnost společnosti. Mezi její hlavní povinnosti patřilo kontrolování účtů, bilance a rozdělení zisku a každoroční informování valné hromady o hospodaření firmy.⁶³ Po fúzi s Ringofferovými podniky byl kopřivnický závod pro tuto firmu klíčový. Stal se hlavní provozovnou společnosti, protože právě odsud pocházel největší podíl z celkové produkce.⁶⁴

2.2.4. Období od Mnichovské dohody do konce 2. světové války

Dne 10. října 1938 byla Kopřivnice přičleněna k Německé říši. Nebyla náhoda, že státní hranice vedla těsně podél oplocení automobilky. Nacisté projevovali o továrnu velký zájem - jejich záměrem bylo začlenění závodu do některého z německých koncernů, pravděpodobně Hermann Göring Werke.⁶⁵ Protože ale sídlo společnosti leželo v Praze, musela být kopřivnická továrna ustanovena jako samostatná společnost. Provoz pak převzal Ringhofferův podnik sídlící v Německu - Detra.⁶⁶ Tradiční a velmi úspěšná kopřivnická automobilová výroba měla být zastavena a zcela nahrazena výrobou náhradních dílů. I když vedoucí pozice závodu zastávali především lidé německé národnosti, tomuto likvidačnímu rozhodnutí se snažili za každou cenu zamezit.⁶⁷ Jejich úsilí nepřišlo nazmar. Nakonec se vedení podařilo německou stranu především díky představení jedinečných vlastností kopřivnických vozidel přesvědčit, aby byla výroba automobilů v Kopřivnici zachována.⁶⁸

V následujícím roce byl závod již zcela pod německým vedením. Akciový kapitál byl navýšen na 96 milionů korun. Továrna se okamžitě musela začít orientovat výhradně na válečnou výrobu. Rázem však byla vystavena mnohem větší konkurenci větších a lépe

⁶² PA TK, f. RT, k. 6, Stanovy firmy Závody Ringhoffer – Tatra a. s. v Praze 1936

⁶³ KOUDELOVÁ, J.: Dějiny Tatrových Kopřivnic v meziválečném období. Diplomová práce, Slezská univerzita Opava, 2000, s. 104; PA TK, f. RT, k. 6, Stanovy firmy Závody Ringhoffer – Tatra a. s. v Praze 1936

⁶⁴ PA TK, f. RT, k. 3, Okresnímu úřadu v Novém Jičíně. V Praze, dne 15. února 1938.

⁶⁵ SZPUK, L. - ROSENKRANZ, K.: Od neutitscheinek k T 813. Kopřivnice: redakce závodního časopisu Tatrovák, 1967, s. 70 - 71

⁶⁶ KLOS, M.: K situaci v Kopřivnici a okolí v období Mnichova, In.: K dějinám Tatrových Kopřivnic, Sborník příspěvků III. Kopřivnice: n. p. Tatra Kopřivnice, 1975, s. 210

⁶⁷ O zachování automobilové výroby v Kopřivnici se zasadili zejména Hans Ledwinka a Dr. Hans Ringhoffer.

⁶⁸ SZPUK, L. - ROSENKRANZ, K.: Od neutitscheinek k T 813. Kopřivnice: redakce závodního časopisu Tatrovák, 1967, s. 70 - 71

vybavených německých vagónek,⁶⁹ což mělo vliv na produkci, která v roce 1939 zaznamenala výrazný pokles. I v dalších dvou letech produkce klesala a stagnovala.⁷⁰ V roce 1941 došlo k personálním změnám v předních místech podniku. Zástupcem generálního ředitele Dr. Ringhofferera v Kopřivnici byl jmenován Hans Ledwinka, na místo provozního ředitele byl dosazen Franz Pilny a obchodním ředitelem se stal Ludwig von Bako. Na závěr tohoto roku byl pak akciový kapitál opět navýšen až na 144 milionů korun.⁷¹ V letech 1942 a 1943 zažila válečná produkce automobilů v Kopřivnici obrovský nárůst. Nicméně s blížícím se koncem války se postupně situace v závodě zhoršovala.

Po osvobození města Sovětskou armádou 6. května 1945 bylo vedení podniku svěřeno Ing. Emanueli Červinkovi a 17člennému závodnímu výboru.⁷² Továrna byla po válce doslova zplundrovaná a potýkala s vážnými problémy. Musela vyřešit zejména otázku zásobování - byly totiž přerušeny veškeré kontakty s dřívějšími německými dodavateli. Nalezení nových dodavatelů byl velmi obtížný a časově náročný úkol.⁷³ Závod tak byl nucen prozatím sám neefektivním způsobem vyrábět veškerý potřebný materiál a součástky, což se podstatným způsobem projevilo v ceně výrobků. Dne 1. srpna 1945 byla ustanovena státní správa Tatry Kopřivnice⁷⁴ a 28. října byl pak závod znárodněn.⁷⁵ Válečný konflikt zanechal na kopřivnické továrně dlouhodobé vážné následky a znamenal ukončení velmi úspěšného období automobilové výroby v Kopřivnici v období první Československé republiky.

3. Výrobní program

V této kapitole se budeme zabývat produkcí kopřivnické továrny v jejích jednotlivých provozech. Strategicky vytvářený výrobní program byl základem prosperity Tatry v období

⁶⁹ KLOS, M.: K situaci v Kopřivnici a okolí v období Mnichova, In.: K dějinám Tatry Kopřivnice, Sborník příspěvků III. Kopřivnice: n. p. Tatra Kopřivnice, 1975, s. 210

⁷⁰ NORSKÝ, D.: Produkce kopřivnické automobilky v letech 1897-1943, In: K dějinám Tatry Kopřivnice, Sborník příspěvků III., Kopřivnice: n. p. Tatra Kopřivnice, 1975, s. 111

⁷¹ ROSENKRANZ, K.: Tatra – AutoAlbum. Brno: MS Press, 2002, s. 102

⁷² ROSENKRANZ, K.: Tatra – nákladní automobily, AutoAlbum. Brno: MS Press, 2004, s. 78

⁷³ ROSENKRANZ, K.: Tatra – AutoAlbum. Brno: MS Press, 2002, s. 103

⁷⁴ ROSENKRANZ, K.: Tatra – nákladní automobily, AutoAlbum. Brno: MS Press, 2004, s. 74 - 75

⁷⁵ SZPUK, L. - ROSENKRANZ, K.: Od neutitscheinek k T 813. Kopřivnice: redakce závodního časopisu Tatrovák, 1967, s. 72

první republiky. Řídil se prvořadě poptávkou a aktuálními potřebami trhu, neustále probíhaly jeho inovace. Produkce nebyla výhradně orientována na určitou cílovou skupinu spotřebitelů, závod vždy nabízel široký sortiment výrobků a snažil se vyhovět všem skupinám potenciálních zákazníků. Byl také kladen důraz na co nejefektivnější využití výrobních kapacit závodu, současně však i na zajištění životní úrovně zaměstnanců. Největší podíl na zařazení závodu s relativně nízkou produkcí mezi přední československé automobilky měl vynikající technolog a výrobní odborník Hans Ledwinka. Nejenže uměl dobře vyhodnotit situaci na trhu a řídit výrobní strategii automobilky, dokázal také veškeré výrobní plány efektivně zrealizovat. Také této významné osobnosti se bude věnovat následující kapitola.

3.1. Automobilka

Nejprve se zaměříme na jednoznačně nejúspěšnější provoz Tatry, kterým byla automobilka. Dvacátá léta se stala symbolem pro obrovský boom automobilismu na celém světě. Také kopřivnická automobilová výroba byla po skončení 1. světové války na výrazném vzestupu. To nejlépe dokládá názorný příklad: v roce 1918 se v Kopřivnici vyrobilo pouhých 7 osobních vozidel, během deseti let jejich počet stoupl na 2 443. Vývoj produkce automobilů Tatra můžeme sledovat v následující tabulce.⁷⁶

Tabulka 3.1.1. Produkce kopřivnické automobilky 1918 – 1930

Rok	Nákladní automobily	Osobní automobily	Ostatní vozidla*	Celkem
1918	126	7	0	133
1919	136	15	0	151
1920	124	28	0	152
1921	49	35	0	84
1922	30	54	0	84
1923	66	200	0	266
1924	53	776	2	831
1925	191	1188	11	1390
1926	149	1037	15	1201
1927	121	2283	29	2433
1928	166	2443	42	2651
1929	348	2590	33	2971
1930	593	2942	21	3556

* důlní lokomotivy, dreziny, speciální vojenská a železniční vozidla, většinou prototypy

⁷⁶ NORSKÝ, D.: Produkce kopřivnické automobilky v letech 1897 – 1943, In.: K dějinám Tatry Kopřivnice, Sborník příspěvků III. Kopřivnice: n. p. Tatra Kopřivnice, 1975, s. 106 - 107

V roce 1921 byla obnovena spolupráce s Hansem Ledwinkou. Právě jemu může závod vděčit za dosud nevídaný úspěch svých automobilů. Ledwinka měl velké zkušenosti a široký rozhled v otázkách výroby automobilů. Správně předpokládal, že po válce budou lidé preferovat zejména menší a levnější vozy. Snažil se o to, aby automobily nebyly jen luxusní a přepychovou věcí, jako tomu bylo do té doby, ale aby se staly předmětem každodenní potřeby. Proto přišel s návrhem, aby se tatrovácká vozidla začala vyrábět levněji a účelněji s využitím jednoduché technologie. Navíc musela být nenáročná na údržbu a provoz, protože silnice byly po válce v poměrně špatném stavu a ani technická úroveň opraven nebyla vysoká. Československé továrny ovšem takové vozy dosud vyrobit neuměly a zdaleka tak nebyly schopny konkurovat zahraničním automobilkám.⁷⁷

3.1.1. Počátky „tatrovácké koncepce“

Ledwinka tedy hned po svém nástupu do kopřivnické továrny začal pracovat na zcela novém typu malého a úsporného automobilu. Již v dubnu 1923 byl na XV. pražském autosalonu představen jím navržený převratný vůz označený jako Tatra 11. Byl to malý, téměř nezničitelný automobil, který se zcela vymykal dosavadním konstrukčním zásadám. Byl totiž vybaven motorem, který nebyl chlazený klasickým způsobem - vodou, ale vzduchem. Další technickou novinku představovala páteřová konstrukce podvozku se zadními výkyvnými poloosami a nezávislým pérováním. Velkou předností T 11 byla také čtyřstupňová převodovka s kloubovým řazením, zatímco většina automobilů měla v té době řadící páku umístěnou neprakticky vně karoserie. Při výrobě tohoto automobilu nebyl použit ani jediný kloub, který by snižoval účinnost přenosu výkonu na hnací kola. Vůz se tak bez problémů dokázal pohybovat i v náročných terénních podmínkách. Jedinečná konstrukce podvozku navíc umožňovala následnou nástavbu nejrůznějších druhů karoserií. Díky tomu mohla být vozidla velmi jednoduše sestavována a upravována pro rozmanité využití. Podvozky byly navíc velmi žádané renomovanými karosářskými firmami, které na nich poté prováděly montáž svých karoserií.⁷⁸

⁷⁷ ROSENKRANZ, K.: Tatra – AutoAlbum. Brno: MS Press, 2002, s. 39 - 40

⁷⁸ Tamtéž, s. 41 – 42; GOMOLA, M.: Historie automobilů Tatra. 100 let českého automobilu 1897 – 1997. Brno: AGM - Gomola, 1998, s. 73

Veřejnost zpočátku pohlížela na nový automobil s mnoha technickými novinkami s nedůvěrou. Tatra však uměla své výrobky výborně propagovat. Tento vůz poslala na automobilové závody, kde získal nejen skvělé umístění, ale především zde prokázal své mimořádné technické a jízdní vlastnosti. Rázem se typ T 11 stal velmi oblíbený a žádaný a začal se vyrábět sériově. Vždyť ještě téhož roku se na celkové roční produkci 200 osobních automobilů podílel počtem 120 kusů a o dva roky později už tvořila rekordních 98 % celkové produkce.⁷⁹ Cena základní verze tohoto vozu činila 39 600 Kč. Vyráběl se až do roku 1927, postupně v 11 modifikacích. Za pouhé 3 roky bylo prodáno celkem 3 540 automobilů Tatra 11, což továrně přineslo obrovský zisk.⁸⁰ Tento jedinečný automobil se stal prvním vozem tzv. „tatrovácské koncepce“, díky níž Tatra předstihla celý svět o několik let a ze které dodnes čerpají mnohé světové automobilky.⁸¹

Po mírném poklesu výroby v roce 1926 začalo pro Tatra neobyčejně úspěšné období, kdy produkce automobilů rostla dokonce téměř dvojnásobným tempem než tomu bylo doposud. Výrobní program automobilky, která v té době zaměstnávala už 3 000 dělníků, tvořilo 8 typů automobilů v celkem 35 různých provedeních. Továrna představila nový a opět velmi dobře prodejný typ Tatra 12 poprvé vybavený brzdami na všech čtyřech kolech, který ve výrobě nahradil T 11. Zejména díky tomuto typu zaznamenala automobilka v roce 1928 30 % nárůst produkce. Zákazníkům, kteří nedůvěřovali novým moderním konstrukcím, Tatra nabízela typ T 17 s páteřovým rámem, nezávisle zavěšenými koly a s klasickým vodou chlazeným motorem. Mezi další úspěšné typy patřily nákladní automobily přezdívané „Buldok“ - T 23 a T 24. Zejména druhý zmíněný typ se vyráběl v mnoha úpravách pro široké využití, díky čemuž získal oblibu mezi mnoha stavebními a dřevozpracujícími firmami.⁸² Jak tedy vidíme, továrna se snažila uspokojit potřeby všech skupin potenciálních klientů a dokázala poskytovat širokou nabídku celkem 17 typů osobních a nákladních vozidel.

⁷⁹ NORSKÝ, D.: Produkce kopřivnické automobilky v letech 1897 – 1943, In.: K dějinám Tatra Kopřivnice, Sborník příspěvků III. Kopřivnice: n. p. Tatra Kopřivnice, 1975, s. 107

⁸⁰ GOMOLA, M.: Historie automobilů Tatra. 100 let českého automobilu 1897 – 1997. Brno: AGM - Gomola, 1998, s. 73

⁸¹ U automobilů typu T 11 nebyl použit ani jeden kloub, který by snižoval účinnost přenosu výkonu na hnací kola. Tato jednoduchá a účelná konstrukce se při výrobě užitkových vozidel v Tatře užívá dodnes. Více o tom: ROSENKRANZ, K.: Tatra – AutoAlbum. Brno: MS Press, 2002, s. 42 - 44

⁸² GOMOLA, M.: Historie automobilů Tatra. 100 let českého automobilu 1897 – 1997. Brno: AGM - Gomola, 1998, s. 75 - 83

3.1.2. Krizi navzdory

Výrazné omezení výroby automobilů v Kopřivnici nepřinesl ani nástup světové hospodářské krize v ČSR v roce 1930. Podnik již s jejími prvními náznaky v roce 1929 začal intenzivně hledat cestu k jejímu úspěšnému překonání a pracoval na projektech nových typů vozidel. Z tohoto důvodu byl do vedení vývoje automobilů na pomoc Ledwinkovi jmenován nadaný konstruktér Erich Überlacker a také Ledwinkův syn Erich. Ještě v roce 1930 vytlačily Tatra 12 spolu s novou luxusní limuzínou T 30 počet vyrobených automobilů na téměř 3 000 kusů.⁸³ Přitom z celkového počtu 41 018 automobilů pro osobní přepravu, které v té době jezdily na území ČSR, neslo značku Tatra 9 032 vozidel, tedy více než 22 %.⁸⁴ Za vysokou prodejností stála nejen dobrá kvalita a možnost širokého využití vozů, ale také jejich relativní dostupnost, a to díky rozvážené cenové politice podniku. Pro představu si uveďme příklad: podvozek Tatra T 30 stál 36 000 Kč, cena otevřené čtyřsedadlové verze činila 52 000 Kč.⁸⁵ Mezi nákladními automobily byla nejprodávanější kvalitní užitková Tatra 27, která sloužila nejen jako valník a hasičský vůz, ale projevílo o ni zájem i Ministerstvo národní obrany.⁸⁶

V roce 1931 produkce automobilky přechodně poklesla, probíhaly totiž poslední přípravy k zahájení sériové výroby nového typu Tatra 57. Představení tohoto automobilu bylo strategicky načasováno na podzimní autosalon v Praze. Záměr vedení automobilky zaskočit konkurenty a ohromit veřejnost byl splněn nad očekávání. Na autosalonu způsobila T 57 díky svému velice dobře utajovanému vývoji doslova poprask. Jako jediná z vystavovaných vozů se dokázala přizpůsobit potřebám trhu a zároveň světovým cenám. Její cena se totiž pohybovala pouze okolo 25 000 Kč. První série T 57, které se začalo přezdívat podle známého filmu „Hadimrška“, čítala 1 500 kusů a byla dána do výroby hned v září 1931. V březnu následujícího roku byly dokončeny první kusy a už v červnu byl vyroben 1 000.

⁸³ NORSKÝ, D.: Produkce kopřivnické automobilky v letech 1897 - 1943 In.: K dějinám Tatra Kopřivnice, Sborník příspěvků III. Kopřivnice: n. p. Tatra Kopřivnice, 1975, s. 107 – 110; ROSENKRANZ, K.: Tatra – AutoAlbum. Brno: MS Press, 2002, s. 62

⁸⁴ GOMOLA, M.: Historie automobilů Tatra. 100 let českého automobilu 1897 – 1997. Brno: AGM - Gomola, 1998, s. 89

⁸⁵ Podrobněji o tom ROSENKRANZ, K.: Tatra – AutoAlbum. Brno: MS Press, 2002, s. 60

⁸⁶ GOMOLA, M.: Historie automobilů Tatra. 100 let českého automobilu 1897 – 1997. Brno: AGM - Gomola, 1998, s. 85

vůz. Mezitím se začalo pracovat na druhé, tentokrát třítisícové sérii. „Hadimrška“ se totiž stávala stále více oblíbenou a poptávka rostla rychlým tempem i přes trvající krizi.⁸⁷

V roce 1932 tedy výroba opět vzrostla. Vážnější problém odbytu nastal až v samotném závěru trvání krize – v roce 1933, kdy počet vyrobených vozů klesl skoro na polovinu. Ovšem ani tehdy se Tatra nemusela obávat nebezpečí krachu. Domácímu trhu osobních automobilů totiž stále vévodila T 57. Nejenže pomohla závodu překonat období hospodářské krize, stala se dokonce vůbec nejúspěšnějším a nejdéle vyráběným osobním automobilem Tatry v celé její historii. V letech 1931 – 1948 se vyrobilo celkem 27 025 vozidel typu T 57 a jeho upravených verzí A, B a K. Cena verze Standard činila 26 800 Kč, dvousedadlová sportovní úprava stála 24 700 Kč a limuzína Lux se prodávala za 29 700 Kč.⁸⁸ Zajímavé je také srovnání kopřivnického závodu s konkurencí. V období 1926 – 1930 byla Tatra z hlediska objemu výroby na 3. místě mezi automobilkami v ČSR a zaostávala za vedoucí Pragou o 10 000 vozů. Nicméně v následujícím období 1931 – 1935 vyrobila Tatra celkem 13 683 vozů a zejména díky úspěšné T 57 se propracovala na čelní místo před Pragou, kterou předčila o více než 1 500 vozů.⁸⁹ Sériově vyráběnou Tatro 57 vyvrcholila koncepce tatrováckých podvozků s centrální nosnou rourou, výkyvnými polonápravami a vpředu umístěným vzduchem chlazeným motorem. Díky obrovskému obchodnímu úspěchu tohoto vozu se Tatra ve 30. letech dostala na 1. místo ve výrobě a prodeji osobních automobilů v Československé republice.

3.1.3. Světové prvenství

Převratná změna v konstrukci automobilů nastala v roce 1934. Odstartovala totiž nová éra aerodynamických vozidel se vzduchem chlazeným motorem umístěným vzadu. Tatra v tomto roce dosáhla významného úspěchu, když na trh uvedla první sériově vyráběné aerodynamické vozidlo na světě - typ T 77. Autory tohoto automobilu nové generace byli již zmiňovaní konstruktéři Erich Überlacker a Erich Ledwinka, odborný dohled nad celým projektem opět obstarával sám Hans Ledwinka. Traduje se, že autorem myšlenky postavit aerodynamické

⁸⁷ KLOS, M.: Československý automobilový průmysl na počátku Velké hospodářské krize, In.: K dějinám Tatry Kopřivnice, Sborník příspěvků II. Kopřivnice: n. p. Tatra Kopřivnice, 1970, s. 187, 196

⁸⁸ GOMOLA, M.: Historie automobilů Tatra. 100 let českého automobilu 1897 – 1997. Brno: AGM - Gomola, 1998, s. 66 – 73, 80

⁸⁹ KLOS, M.: Československý automobilový průmysl na počátku Velké hospodářské krize, In.: K dějinám Tatry Kopřivnice, Sborník příspěvků II. Kopřivnice: n. p. Tatra Kopřivnice, 1970, s. 187, 196

vozidlo byl Überlacker, ten ovšem díky neustálému vymýšlení nových nápadů málokdy problém dovedl do zdárného konce. Myšlenka však velmi zaujala Hanse Ledwinku, který dokázal rozpoznat hlavní přednosti nového projektu, zároveň vyřešit slabá místa konstrukce a celý nápad zrealizovat.⁹⁰ Navíc musel být nový vůz konstruován tak, aby se mohl vyrábět sériově. Výsledným modelem byla šestisedadlová limuzína Tatra 77 vybavená samonosnou karoserií smíšené konstrukce se vzduchem chlazeným osmiválcovým motorem umístěným vzadu. Díky aerodynamickému tvaru s nízkým odporem vzduchu dosahovala maximální rychlosti 150 km/h. Automobilka získala v souvislosti se zkonstruováním T 77 několik významných patentů.⁹¹

Po představení tohoto vozu na pražském autosalonu nacházela odborná veřejnost pouze slova uznání. V tisku se například psalo: *„Konstruktéři se přiblížili ideálu stvořit dílo sdružující logicky jednotlivé části v celek, vyhovující vysokým požadavkům, k nimž zejména v našich poměrech patří při výkonu motoru 60 k (44,13 kW) při 3500 ot./min rychlost 150 km/h. Předvádění na karlovarské silnici potvrdilo dokonalé odpérování, bezpečné, klidné sezení při pohodlném usazení 5 – 6 osob. První prototyp má za sebou listopadové průsmyky alpské a kdejaký kopec v ČSR.“* Jiná zpráva, tentokrát od uznávaného novináře Heinze tvrdila: *„Není druhého vozu, v němž by rychlosti nad 100 km/h byly tak příjemné a jízda dodávala pocit takového bezpečí. Je to pocit úplného odpoutání od země, co tento vůz činí více než jen automobilem, vozidlem, pro které bude těžké hledat nové jméno. Vůz, který otevírá nové perspektivy konstrukci i automobilové praxi.“*⁹² Při navrhování karoserií aerodynamických vozů s hladkými zaoblenými tvary bez výstupků nacházeli konstruktéři Tatry inspiraci zejména u maďarského vědce, profesora Paula Jaraye.⁹³

V následujícím období začala produkce automobilů Tatra růst jako nikdy předtím. Roku 1936 dokonce poprvé přesáhla 4 000 kusů. Automobilka získala dalších 8 patentů. Nosným programem závodu byly dva osvědčené a oblíbené automobily – modernizovaná „Hadimrška“ T 57A a T 75. Dále byla na trh uvedena nová aerodynamická Tatra 87, která se rovněž těšila

⁹⁰ Z rozhovoru s K. Rosenkranzem [2010-04-14]

⁹¹ Získané patenty: 1. Aerodynamický vůz s řízením v ose vozidla; 2. Rám motorového vozidla se středním nosníkem; 3. Uspořádání vzduchového chlazení pro vzduchem chlazená motorová vozidla s motorem vzadu a aerodynamickou karoserií; 4. Karoserie s nejmenším odporem vzduchu; 5. Vzduchové chlazení pro spalovací motory; 6. vedení vzduchu pro spalovací motory; 7. Vyrovnání tlakových rozdílů na povrchu aerodynamických vozidel; 8. Samonosná karoserie s motorem vzadu. ROSENKRANZ, K.: Tatra – AutoAlbum. Brno: MS Press, 2002, s. 83 - 84

⁹² ROSENKRANZ, K.: Tatra – AutoAlbum. Brno: MS Press, 2002, s. 87

⁹³ Tamtéž, s. 91

velké popularitě. Kromě těchto nejúspěšnějších typů se do obliby čím dál více dostávaly přepychové a elegantní aerodynamické vozy. Luxusní typ T 80, jehož cena se pohybovala kolem 200 000 Kč, byl v roce 1935 dokonce předán úřadu prezidenta na Hradčanech. V poměrně velkém počtu se vyráběly také nákladní vozy, jejichž produkce vyvrcholila v roce 1937 počtem 524 kusů. Žádaná byla zejména Tatra 72, která se stala jedním z nejspolehlivějších vozidel československé armády. Dokonce byla uzavřena licenční výroba tohoto typu ve Francii.⁹⁴

Zvláštní kapitolou v dějinách kopřivnické automobilky byly dodávky automobilů pro československou armádu. Závod se pravidelně účastnil soutěží vypsanych ministerstvem národní obrany a ucházel se o vojenské dodávky. I když byla Tatra s 19 % podílem z celkové československé válečné automobilové produkce až na 3. místě mezi domácími výrobci, měla její vozidla pro armádu velký význam. Byla totiž vybavena celou řadou progresivních prvků a prokazovala skvělé vlastnosti při jízdě v extrémních podmínkách, což hrálo z hlediska potřeb armády rozhodující roli. Se stupňujícím se nebezpečím německé agrese proti Československé republice se zároveň zvyšovaly požadavky československé armády na dodávky automobilů Tatra. Továrna ale přesto neposkytovala maximální možnou kapacitu vojenským účelům a každoročně vyráběla jen okolo 40 vojenských automobilů. Výjimku tvořilo jen jedno z nejrozšířenějších vozidel v československé armádě – Tatra 72, které se v letech 1934 – 1935 vyrobilo přes 150 kusů.⁹⁵

Důvodem malých vojenských dodávek byly zejména časté rozepře mezi vedením kopřivnického závodu a ministerstvem národní obrany i československou armádou obecně. Panovaly zde totiž pochybnosti o státní spolehlivosti německého vedení továrny. Navíc padly výtky ohledně národnostních poměrů dělnictva v továrně, dokonce v této souvislosti hrozilo přerušování objednávek ze strany ministerstva. Tatra si takové jednání nenechala líbit a v roce 1932 se jí podařilo s ministerstvem uzavřít smlouvu, podle níž nemusela navyšovat dodávky armádě nad dosavadní výši několika desítek vozů. Ministerstvo národní obrany tak bylo nuceno urychleně objednávat armádní vozidla s podobnými parametry, jaké měly automobily Tatra, u jiných československých automobilek, zejména u Pragy. Konstrukce Tatry byla ale kryta patenty a vedení továrny okamžitě napadalo konkurenční závody patentovými spory.

⁹⁴ Tamtéž, s. 92; GOMOLA, M.: Historie automobilů Tatra. 100 let českého automobilu 1897 – 1997. Brno: AGM - Gomola, 1998, s. 81, 93

⁹⁵ SZPUK, L. - ROSENKRANZ, K.: Od neutitscheinek k T 813. Kopřivnice: redakce závodního časopisu Tatrovák, 1967, s. 68

Nicméně, pomineme - li zmíněné rozepře, československá armáda měla s kopřivnickými automobily výborné zkušenosti. I ve velmi náročných terénních podmínkách byly vozy značky Tatra neobyčejně spolehlivé a odolné. Své kvality prokázaly mimo jiné i v průběhu mobilizace v září 1938.⁹⁶

Lze říci, že období prosperity skončilo přesně 10. října 1938. Ještě téhož dne byly v závodním archivu zabaveny všechny důležité originály z výkresové dokumentace Tatry.⁹⁷ Pod německým vedením musela kopřivnická automobilka okamžitě přeorientovat výrobu k válečným účelům. Výroba byla soustředěna na 3 hlavní typy vozů – T 57, T 87 a nákladní T 27. Závod původně plánoval sériovou výrobu nové aerodynamické T 97, kterou představil na výstavě v Berlíně jako konkurenci novému německému vozu Volkswagen. Výstavy se údajně účastnil i sám Hitler, který měl možnost oba vozy přímo porovnat. Krátce po výstavě byla výroba T 97 v Kopřivnici na jeho příkaz zastavena. Ukázalo se totiž, že německý Volkswagen by Tatře 97 zdaleka nemohl konkurovat.⁹⁸ Přejít automobilky na válečnou výrobu se projevil v téměř 50 % poklesu produkce v prvních třech válečných letech, v roce 1943 počet vyrobených osobních i nákladních vozů prudce stoupnul.

Nejúspěšnějším vozem se stala nákladní Tatra 111, které se v roce 1943 vyrobilo rekordních 1200 kusů. Byla vybavena veškerými prvky tatrovácké a zejména Ledwinkovy koncepce. Dosahovala výborných jízdních vlastností při jízdě v náročném terénu, proto byla určená především pro vojenské účely. Nicméně díky univerzálnímu podvozku se tento vůz mohl vyrábět v různých modifikacích. Stal se tak oblíbený nejen v armádě, ale i u mnoha stavebních firem. Motor T 111 byl tak silný, že dokázal pohánět tahače, lodě, železniční vozy a dokonce byl používán jako tahač autovlaků v Číně. Stojedenáctka se dokázala přizpůsobit dokonce i tak náročným provozním podmínkám, jaké panují na Sibiři. Jako projev díky za poskytnuté služby zde byl této Tatře postaven pomník. Vůz se mohl mimo jiné pyšnit převodovkou s 8 stupni vpřed a 2 vzad. Původní nosnost 6 500 kg byla postupně navyšována až na 10 000 kg. Tatra 111 figurovala v produkci dlouhých 21 let a za tuto dobu bylo vyrobeno celkem 33 690 kusů.⁹⁹ U osobních vozů stále dominoval typ T 57K. Rok 1943 byl

⁹⁶ Tamtéž, s. 69 - 70

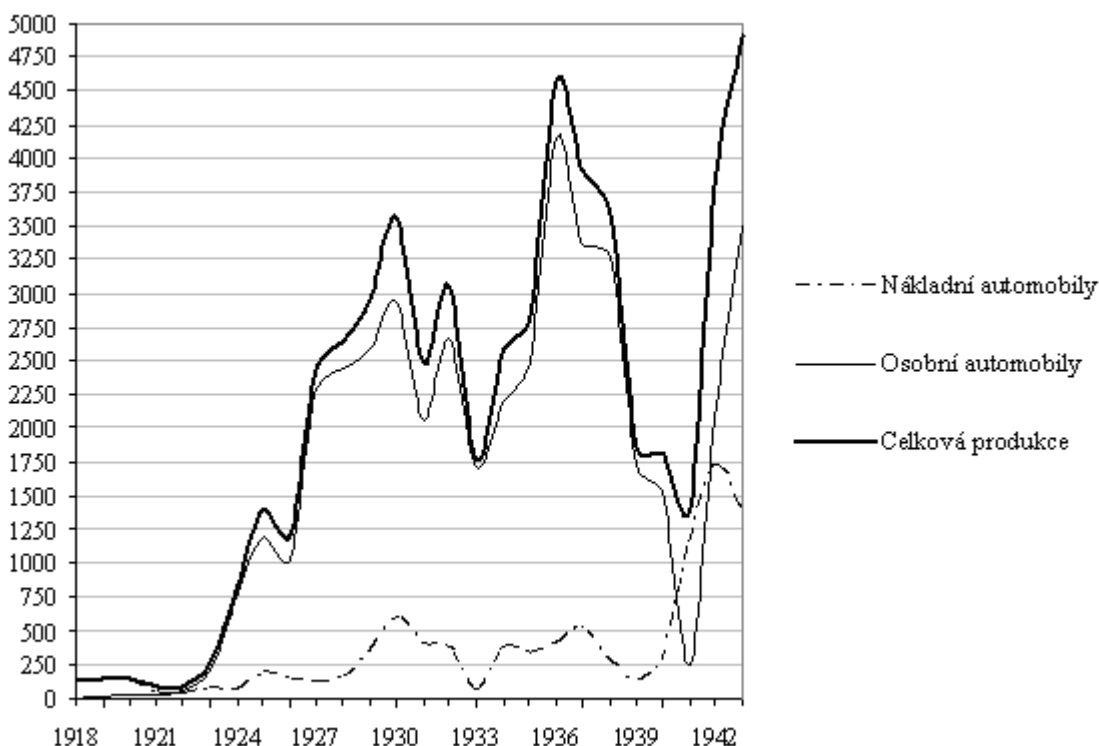
⁹⁷ Údajně se některé z nich dostaly i do archivu firmy Porsche. ROSENKRANZ, K.: Tatra – AutoAlbum. Brno: MS Press, 2002, s. 99

⁹⁸ Z rozhovoru s K. Rosenkranzem. [2010-04-14]

⁹⁹ GOMOLA, M.: Historie automobilů Tatra. 100 let českého automobilu 1897 – 1997. Brno: AGM - Gomola, 1998, s. 125

z hlediska počtu vyrobených vozidel v období 1939 – 1945 neúspěšnějším. S blížícím se koncem války už produkce osobních i nákladních automobilů v Kopřivnici postupně stagnovala až klesala.¹⁰⁰ Celkový vývoj produkce kopřivnické automobilky ve sledovaném období je zachycen v následujícím grafu:

Graf 3.1.1. Produkce kopřivnické automobilky 1918 - 1943¹⁰¹



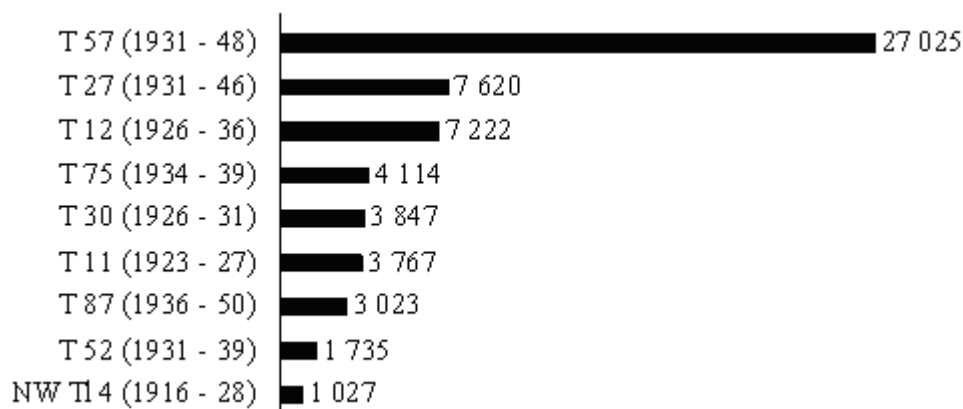
Strategie úspěchu kopřivnické automobilky prosazovaná Hansem Ledwinkou byla založena na principu, že v každém období Tatra vyráběla jeden nebo dva úspěšné typy, které tvořily drtivou většinu produkce. Továrna díky tomu měla dostatečné prostředky na investice, modernizaci, vědu a výzkum. Přitom byla schopná pokrýt veškeré své výrobní náklady. Na výrobní strategii se významně podílel také blízký spolupracovník Hanse Ledwinky, vynikající

¹⁰⁰ NORSKÝ, D.: Produkce kopřivnické automobilky v letech 1897 - 1943 In.: K dějinám Tatra Kopřivnice, Sborník příspěvků III. Kopřivnice: n. p. Tatra Kopřivnice, 1975, s. 111 - 112

¹⁰¹ Tamtéž

ekonom Ing. Rudolf Walla, s nímž Ledwinka konzultoval veškeré své nápady a záměry. Právě tento muž měl rovněž výrazný podíl na úspěších automobilky a její hospodářské stabilitě.¹⁰²

Graf 3.1.2. Nejúspěšnější typy vozidel dle počtu vyrobených kusů¹⁰³



Pozn.: Zcela nejúspěšnějším vozidlem v historii firmy byla Tatra 111, které bylo v letech 1943 – 1962 prodáno celkem 33 691 kusů.

3.1.4. Dr. techn. h. c. Ing. Hans Ledwinka (1878 – 1967)

Hans Ledwinka se narodil 14. února 1878 jako syn restaurátora v Klosterneuburgu u Vídně. Vyučil se zámečnickem a vystudoval státní průmyslovou školu ve Vídni. Již v 19 letech začal pracovat v kopřivnické továrně Nesselsdorfer Wagenfabrikgesellschaft NW. Nejdříve dělal konstruktéra ve vagónce, poté přešel jako volontér do oddělení, které pod vedením Leopolda Svitáka vyrobilo první automobil Präsident. Právě zde získal Ledwinka cenné zkušenosti s motorovými vozidly.¹⁰⁴ V roce 1902 však kvůli neshodám právě se Svitákem ze závodu odešel do vídeňské firmy Friedman, kde začal pracovat na parním motorovém voze.

O tři roky později jej samotný ředitel kopřivnické továrny Ing. Hugo Fischer požádal, aby se vrátil zpět. Ledwinka byl však ochoten nastoupit jedině na místo vedoucího automobilky a nahradit tak Leopolda Svitáka, s čímž nakonec Fischer, i přes mnohé protesty pracovníků,

¹⁰² SZPUK, L. - ROSENKRANZ, K.: Od neutitscheinek k T 813. Kopřivnice: redakce závodního časopisu Tatrovák, 1967, s. 58 - 59

¹⁰³ NORSKÝ, D.: Produkce kopřivnické automobilky v letech 1897-1943, In: K dějinám Tatrovák, Sborník příspěvků III., Kopřivnice: n. p. Tatra Kopřivnice, 1975, s. 115

¹⁰⁴ SZPUK, L. - ROSENKRANZ, K.: Od neutitscheinek k T 813. Kopřivnice: redakce závodního časopisu Tatrovák, 1967, s. 55

souhlasil. Ledwinka ve Vídni získal velké zkušenosti s konstruováním automobilů. Okamžitě po svém příchodu se pustil do nové pokrokové konstrukce podvozku a motoru. Zkušební vůz pojmenovaný typ „S“ byl sestrojen bez vědomí generálního ředitele a teprve po přezkoušení byl oficiálně představen. Po objednávkách a prodeji prvních vozidel tohoto typu vedení závodu přestalo Ledwinkovi jeho utajený čin zazlívát. Poté sestrojil další dva úspěšné typy „T“ a „U“ poprvé s brzdami na všechna čtyři kola.¹⁰⁵ Nicméně v roce 1916 odešel z Kopřivnice podruhé - k rakouské firmě Steyer - tentokrát po neshodách s ředitelem Erhardem Kölblm.

Přelomový okamžik nastal v roce 1921, kdy se Ledwinka podruhé vrátil do kopřivnického závodu, a to opět na místo vedoucího automobilky. V té době se v Kopřivnici stavila nová automobilka a vedení továrny hledalo osobu, která dokáže vytvořit a prosadit nový výrobní program. Volba byla správná – již po dvou letech usilovné práce z Ledwinkovy dílny vyšel zmíněný první typ tzv. „tatrovácké koncepce“ T 11 s jednoduchou a účelnou konstrukcí. Brzy nato jej následoval také velmi úspěšný typ T 12. Další automobil převratné konstrukce vyráběný pod Ledwinkovým dohledem se na trhu objevil v roce 1934. Tatra 57 s aerodynamickou karoserií a vzduchem chlazeným motorem vzadu se stala prvním sériově vyráběným automobilem na světě. Mezi další mimořádné automobily se řadí typy T 87 a T 97, které lze považovat za předchůdce proslulého Tatraplánu a T 603. Mezi Ledwinkovy velké úspěchy patří také nákladní typ T 111 – do té doby největší desetitunový automobil s pohonem všech tří náprav a poprvé s vznětovým a vzduchem chlazeným motorem.

Hans Ledwinka zůstal ve vedení Tatry až do konce 2. světové války. Poté byl souzen a internován na dobu 6 let za zločin proti státu, konkrétně za údajné napomáhání válečnému úsilí Německa v době zvýšeného nebezpečí okupace a za styky s představiteli německé hospodářské a vojenské moci.¹⁰⁶ Dokonce i během pobytu ve vězení pomáhal konstruktérům z Tatry při vývoji typu T 600 - Tatrapián. Údajně ho uprostřed noci tajně přijeli požádat o pomoc konstruktéři z Tatry, protože se při testování vozu stále objevovaly závady, které nikdo nebyl schopen opravit.¹⁰⁷ Po propuštění se Hans Ledwinka vrátil do Rakouska, později do Spolkové republiky Německo. Zemřel dne 3. března roku 1967 v Mnichově ve vysokém

¹⁰⁵ Tamtéž, s. 30 - 31

¹⁰⁶ TICHÁNEK, J.: Hans Ledwinka a jeho podíl na vzniku „lidového vozu“, In: Rozpravy Národního technického muzea v Praze 152. Praha: Národní technické muzeum, 1997, s. 48

¹⁰⁷ Z rozhovoru s K. Rosenkranzem. [2010-04-14]

věku 89 let.¹⁰⁸ Mnoho příznivců tohoto geniálního technologa a výrobního odborníka žádalo již od 50. let jeho rehabilitaci. Nicméně ke zproštění viny a úplné rehabilitaci rozhodnutím Nejvyššího soudu došlo až po zániku socialismu, dne 14. února 1992.¹⁰⁹

Ledwinka neprosazoval nové myšlenky bezhlavě. Kromě pravidelných konzultací s ekonomem Ing. Rudolfem Wallou své návrhy do detailů prověřoval a nové vozy často osobně testoval v náročných podmínkách. Byl to například typ T 11, který se Ledwinka vydal prověřit do Alp. Typ „S“ zase nejprve prodával svým známým, aby se přesvědčil o jeho kvalitách. U Tatra 77 dokonce proběhla dotazníková akce u prvních uživatelů. Teprve na jejím základě se vyvíjela další výroba. Ledwinka také pravidelně procházel celou továrnu a osobně dohlížel na správné zacházení se stroji.¹¹⁰ Nejenže byl autorem revolučních konstrukcí automobilů, uměl také bravurně organizovat výrobu a vývojové práce.

Díky tomuto géniovi se Tatře podařilo předstihnout dobu a zařadit se mezi nejlepší československé automobilové producenty.¹¹¹ V zahraničí byl Hans Ledwinka velice uznávaný. V roce 1944 získal na Vysoké technické škole ve Vídni čestnou hodnost doktora technických věd, v roce 1952 převzal čestné vyznamenání Svazu německých inženýrů a v roce 1961 mu byl prezidentem Rakouské republiky udělen čestný kříž za vědu a umění 1. třídy. V roce 2007 byl jmenován do Evropské síně slávy světového motorismu.¹¹² Zařadil se tak mezi legendy světového formátu, jakými byli Henry Ford, Rudolf Diesel, Enzo Ferrari, Ferdinando Porsche, Ettore Bugatti nebo Armando Peugeot.¹¹³

¹⁰⁸ TICHÁNEK, J.: Dr. Techn. H. C. Ing. Hans Ledwinka, jeho přínos v oblasti konstrukčního vývoje automobilové techniky versus jeho odsouzení a rehabilitace, In: Rozpravy národního technického muzea v Praze 152. Praha: Národní technické muzeum, 1997, s. 72 - 73

¹⁰⁹ BROŽ, I.: Z galerie osobností dějin průmyslu: Hans Ledwinka [online]. c2007 [cit. 2010-03-28] <<http://www.mmspektrum.com/clanek/z-galerie-osobnosti-dejin-prumyslu-hans-ledwinka>>

¹¹⁰ Z rozhovoru s K. Rosenkranzem. [2010-04-14]

¹¹¹ SZPUK, L. - ROSENKRANZ, K.: Od neutitscheinek k T 813. Kopřivnice: redakce závodního časopisu Tatrovák, 1967, s. 58 - 59

¹¹² www.tatraworld.nl: Hot news: Hans Ledwinka selected in the European automotive hall of fame [online]. c2007 [cit. 2010-05-02] <<http://www.tatraworld.nl/2007/12/31/hot-news-hans-ledwinka-selected-in-the-european-automotive-hall-of-fame/>>

¹¹³ GABZDYL, J.: Tatrovácký konstruktér stojí na prahu síně slávy [online]. c2005 [cit. 2010-05-02] <<http://www.novinky.cz/auto/56643-tatrovacky-konstrukter-stoji-na-prahu-sine-slavy.html>>

3.2. Vagónka

Druhým nejvýznamnějším oborem v kopřivnickém závodě v našem sledovaném období byla výroba železničních vagónů. Po vzniku Československé republiky přitom na jejím území existovalo celkem 6 konkurenčních vagónek nabízejících široký sortiment výroby.¹¹⁴ Přesto se v prvních třech poválečných letech továrně podařilo udržet vysokou produkci vagónů. Zareagovala totiž na poptávku československého ministerstva železnic, které potřebovalo doplnit železniční vozový park. V roce 1920 vagónka vyprodukovalo 3 122 vozů a dosáhla meziválečného maxima. Poté se ale domácí trh nasýtil, což vedlo k prudkému poklesu produkce až na 161 kusů v roce 1923.¹¹⁵ Již následující rok ale došlo k oživení poptávky po vagónech a jejich produkce, naposledy v meziválečném období, přesáhla 1 500 kusů. Poté následoval obrovský pokles poptávky a až do začátku 2. světové války výroba vagónů upadala. V období 1931 – 1935 se dokonce vyrábělo pouze v řádu desítek, a to zejména nákladních vagónů pro Československé dráhy.

Výrazný podíl na obecně malém zájmu po vagónech v ČSR měl zejména špatný stav naší železniční dopravy. Tato situace přiměla generálního ředitele Ringhoffera k sérii jednání s ministerstvem železnic a s dalšími vagonářskými závody o vzájemné podpoře a spolupráci. Jejich výsledkem byla kartelová dohoda, uzavřena dne 16. srpna 1938 mezi firmou Závody Ringhoffer - Tatra a. s. a dalšími čtyřmi československými vagónkami¹¹⁶ na dobu deseti let. Smluvní strany si od ní slibovaly především úspory z rozsahu a díky nim větší konkurenceschopnost československých výrobků na zahraničním trhu. To vše se mělo dít prostřednictvím strategického rozložení výroby do jednotlivých závodů s ohledem na jejich technické vybavení a kvalifikaci pracovní síly. Závodům Ringhoffer – Tatra a. s., jakožto největšímu z partnerů, podle smlouvy připadlo 45,5 % domácích a 60 % zahraničních dodávek.¹¹⁷ Nicméně po Mnichovské dohodě byla Němci zabrána nejen kopřivnická továrna, ale i vagónky ve Studénce a v České Lípě. Přesto byl vagonářský kartel zachován, avšak už bez účasti posledních dvou jmenovaných závodů.

¹¹⁴ Jednalo se o vagónky ve Studénce, Brně, Praze Smíchově, Kolíně, České Lípě a v Popradu. KLOS, M.: Produkce kopřivnické vagónky v letech 1918-1951, In: K dějinám Tatro Kopřivnice. Sborník příspěvků II. Kopřivnice: n. p. Tatra Kopřivnice, 1970, s. 121

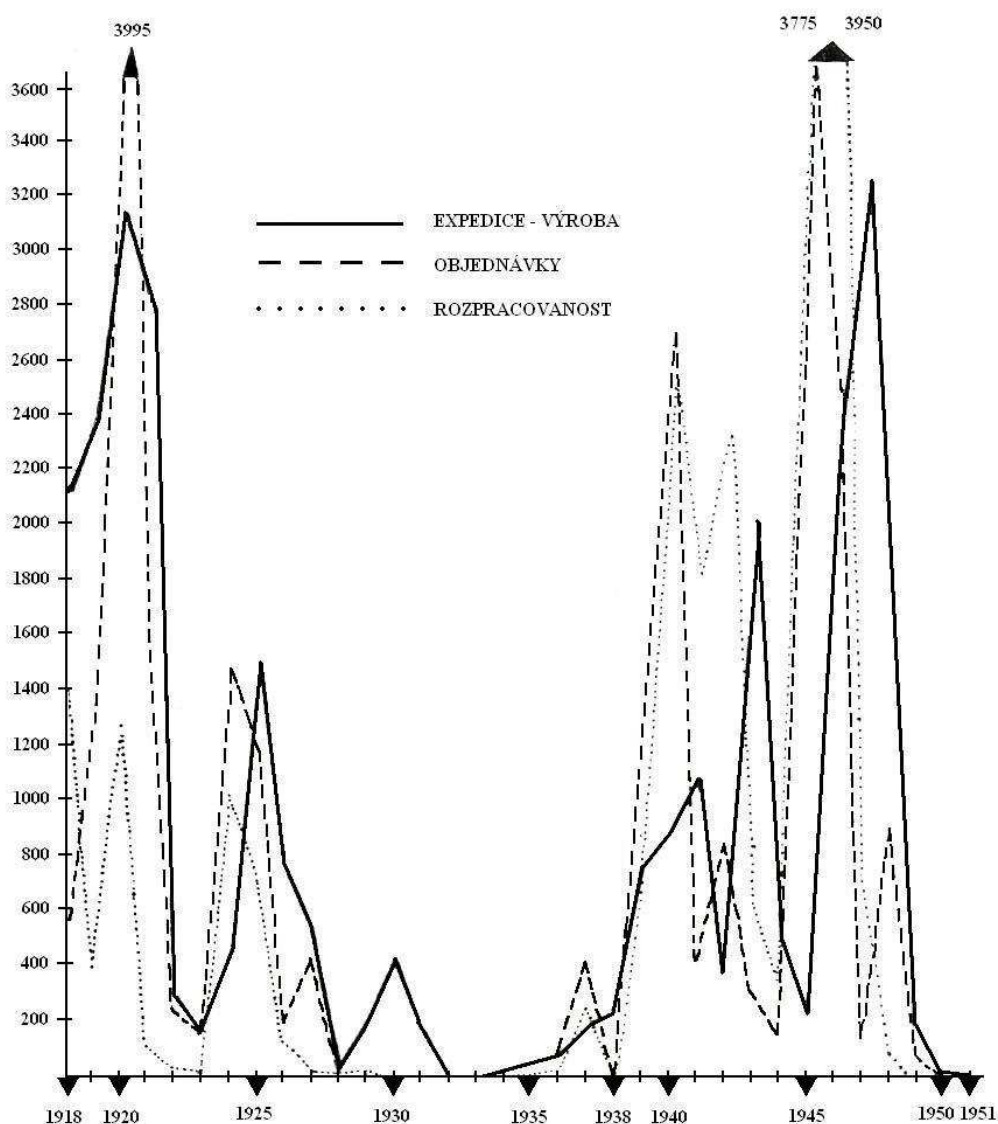
¹¹⁵ Tamtéž, s. 124

¹¹⁶ Moravsko – slezská vozovka a. s. ve Studénce, Brno – Královopolská továrna na stroje a vagóny a. s., Továrna na vagóny a. s. v Kolíně a Bohemia vozovka a strojírna s. r. o. v České Lípě.

¹¹⁷ PA TK, f. RT, k. 10, Kartelová smlouva; KOUDELOVÁ, J.: Dějiny Tatro Kopřivnice v meziválečném období. Diplomová práce, Slezská univerzita Opava, 2000, s. 111 - 113

Podíváme-li se na fungování kopřivnické vagónky pod německým vedením po 10. říjnu 1938, v tomto období byla výhradně zaměřena na výrobu nákladních vozů určených pro válečné účely. Produkce díky tomu začala stoupat a v roce 1943 kulminovala celkovým počtem 2 043 vyrobených vagónů. Po skončení války vagónka zaznamenala ještě tři poslední úspěšná léta ve své historii, potom ale produkce prudce klesla a 28. 1. 1952 došlo k definitivní likvidaci tohoto provozu Tatry. Celkový vývoj produkce vagónů v letech 1918 – 1951 je zachycen v následujícím grafu:¹¹⁸

Graf 3.2.1. Produkce vagónů v letech 1918 - 1951



¹¹⁸ KLOS, M.: Produkce kopřivnické vagónky v letech 1918-1951, In: K dějinám Tatry Kopřivnice. Sborník příspěvků II. Kopřivnice: n. p. Tatra Kopřivnice, 1970, s. 128 - 129

Pro Tatra byla výroba železničních vozů přínosná po technické i ekonomické stránce. Proto po poklesu poptávky po vagónech na počátku 20. let rozšířila v roce 1924 výrobu i na motorové vozíky a drezíny a později také motorové silniční válce.¹¹⁹ V třicátých letech u této přidružené výroby panovala zcela jiná situace než u vagónů. Po skončení Velké hospodářské krize se Tatra stala největším producentem traťových vozíků a nákladních drezín v ČSR. Zároveň byla jejich výhradním dodavatelem pro Československé dráhy, armádu i další zákazníky. Krize totiž vážně postihla největšího konkurenta kopřivnické továrny - firmu Wohanka a spol., která brzy poté dokonce zanikla.¹²⁰

V té době Tatra také spolupracovala se závodem Josefa Sousedíka ve Vsetíně na výrobě vysokorychlostních motorových železničních vozů. Roku 1936 společně představily expresní vůz přezdívaný „Slovenská strela“. Byla určena pro trasu Praha – Brno - Bratislava, kterou dokázala urazit v rekordním čase – z dosavadních 7 hodin jej zkrátila na pouhé 4 hodiny 19 minut. Průměrně jezdila 92 km/h, dokázala však vyvinout rychlost až 148 km/h, což byla do té doby nejvyšší dosažená rychlost na československých železnicích. Kromě skvělého technického vybavení ji zdobil moderní design karoserie i interiéru. Cestujícím nabízela komfort v podobě místekových vozů, jídelny a toalety. Tento expres jezdil na zmíněné trase až do začátku 2. světové války.¹²¹

3.3. Letecké oddělení

V roce 1934 ke stávajícím provozům Tatra přibýlo nové letecké oddělení ve Studénce. Závod měl v té době dostatečnou kapacitu na rozšíření výroby, navíc měl k dispozici moderní strojový park i kvalifikovanou pracovní sílu. Zároveň se však automobilka i vagónka potýkaly následkem velké hospodářské krize se zvýšenou nezaměstnaností a s vážnými odbytovými problémy. Zavedení nové výroby tak mělo továrně pomoci tyto potíže překonat a oživit

¹¹⁹ KUČERA, T. – LÁŠEK, P.: Motorové železniční drezíny TATRA, In: Rozpravy národního technického muzea v Praze 152. Praha: Národní technické muzeum, 1997, s. 82

¹²⁰ KUČERA, T. – LÁŠEK, P.: Motorové železniční drezíny TATRA, In: Rozpravy národního technického muzea v Praze 152. Praha: Národní technické muzeum, 1997, s. 83

¹²¹ Podrobněji o tom: ZEITHAMMER K.: Slovenská strela. In: Rozpravy Národního technického muzea v Praze 152. Praha: Národní technické muzeum, s. 92 - 95

produkcí.¹²² Vedení Tatro se do Studénky podařilo přilákat zkušené konstruktéry z pražských leteckých podniků. Na místo vedoucího byl jmenován Ing. Karel Tomáš. Zpočátku fungování závodu - od června 1935 - se ve Studénce pouze opravovaly letadla vojenské správy. Mezitím probíhaly práce na výstavbě nového hangáru a továrního letiště a vše se připravovalo pro sériovou výrobu letadel. Té ovšem předcházela rozsáhlý průzkum světového trhu a hledání ideálního typu letadla. Muselo být totiž konstrukčně co nejjednodušší, zároveň s co nejlepšími vlastnostmi.

Nakonec závod zakoupil licenci německého akrobatického letounu Bücker BÜ 131 a výroba byla spuštěna zhotovením prvních kusů jeho upravené verze označené T 131. Krátce nato následoval typ T 126, který byl pozměněnou verzí anglického modelu Avro 626 „Perfect“. Ministerstvo národní obrany ovšem tyto dva typy letadel odmítlo objednat a dalo přednost konkurenčním letadlům AVIA ze Škodových závodů. Velká produkce zmíněných dvou typů letadel se však ve Studénce ani neplánovala. Díky nim došlo k nezbytnému zaškolení zaměstnanců pro následující a mnohem úspěšnější letadla s motory vlastní konstrukce. Za tímto účelem byla v roce 1936 zřízena výroba leteckých motorů v Kopřivnici pod vedením Ing. Bohuslava Šimůnka. Prvním letadlem s vlastní konstrukcí se stal stroj T 001, který vytvořil dva světové rychlostní rekordy. Poté následoval model T 101, nositel světového výškového rekordu, a sportovní letoun T 201, rovněž hrdý reprezentant značky Tatra na mezinárodních soutěžích.¹²³ Za úspěchy a světovými rekordy letadel Tatra stál rozsáhlý, na několik let dopředu propracovaný konstrukční program, který se vyvíjel hned od vzniku leteckého oddělení. Je také potřeba zdůraznit, že hlavním cílem konstruktérů byla maximální bezpečnost vyrobených strojů.

Nadějný vývoj výrobního programu byl zcela utlumen po Mnichovské dohodě, kdy se Studénka, stejně jako Kopřivnice, stala součástí Říše. O plánované německé okupaci se vedení závodu dozvědělo teprve 6. října, tedy pouhé 4 dny před jejím uskutečněním. Všechna letadla byla ze Studénky urychleně převezena na nákladních automobilech a po železnici do Vsetína. Nejlepší letečtí konstruktéři v čele s Ing. Tomášem vzali veškerou výkresovou dokumentaci a odešli do Otrokovic, kde začali pracovat pro Baťovu společnost „Zlínská letecká a. s.“. Také z Kopřivnice se musely na rozkaz ministerstva národní obrany odvézt

¹²² ŠMOLDAS, Z.: Ke vzniku leteckého oddělení a úspěchům letadel Tatra, In: K dějinám Tatro Kopřivnice, Sborník příspěvků III. Kopřivnice: n. p. Tatra Kopřivnice, 1975, s. 147 - 168

¹²³ GOMOLA, M.: Historie automobilů Tatra. 100 let českého automobilu 1897 – 1997. Brno: AGM - Gomola, 1998, s. 103 - 105

všechny letecké motory a letadla. Hned po předání závodu do německých rukou byla letadlová výroba ve Studénce i Kopřivnici zrušena a ani po skončení 2. světové války k jejímu obnovení nedošlo.¹²⁴

4. Propagace, reklama

V minulých kapitolách jsme se mimo jiné mohli přesvědčit, že výrobky značky Tatra patřily kvalitou a technickou úrovní mezi špičku v ČSR a mnohdy i ve světě. Ovšem schopnost vyrábět kvalitní zboží je pouze polovinou úspěchu. Neméně důležité je umění své výrobky prodat. S rozmachem československého průmyslu po 1. světové válce a se změnami životního stylu rostl odpovídajícím způsobem také význam reklamy. Postupně se prosazovala výroba ve velkém, konkurence sílila a v takových podmínkách bylo pro úspěch každého podnikání nezbytné umět svou značku účinně propagovat.¹²⁵ Avšak ani v tomto ohledu Tatra nezaostávala za konkurencí. Naopak, na propagaci svých produktů kladla velký důraz a vynakládala na ni značné investice. Byla si totiž dobře vědoma faktu, že reklama je nejmocnější pákou obchodu. Cílem následující kapitoly je seznámení se se strategií kopřivnického závodu při propagaci svých výrobků. Právě ta totiž měla velký, ne-li přímo rozhodující podíl na úspěchu značky Tatra nejen v Československé republice, ale i po celém světě.

V této souvislosti bychom měli mít na paměti, že při propagační činnosti měla Tatra ve srovnání s konkurenčními závody poněkud ztíženou roli. Veřejnost byla většinou k nově představeným tatrováckým vozidlům dosti skeptická - byly totiž oproti klasickým a osvědčeným vozům konkurenčních automobilek vybaveny pro ni až příliš technickými novinkami. Z tohoto důvodu bylo pro kopřivnickou továrnu zásadním posláním rozptýlit veškeré obavy, nedůvěru a předsudky veřejnosti a udělat z novoty nabízeného zboží jeho přednost. Určujícím faktorem pro úspěch vozidel nové koncepce tedy bylo prokázat, že se

¹²⁴ KRUMBACH, J.: K historii letecké výroby ve Studénce a Kopřivnici, In: K dějinám Tatra Kopřivnice, Sborník příspěvků III., Kopřivnice: n. p. Tatra Kopřivnice, 1975, s. 173 - 200

¹²⁵ VOŠAHLÍKOVÁ, P.: Zlaté časy české reklamy. Praha: Karolinum, 1999, s. 15, 19

nejen dokáží vyrovnat konkurenci, ale že ji díky svým mimořádným vlastnostem dokonce v mnohém předčí.¹²⁶

Důležitou součástí propagace značky Tatra byla výroba luxusních vozidel. Protože bylo jejich zhotovení poměrně náročné a odbyt se pohyboval maximálně v řádu desítek kusů, přímo z jejich prodeje závodu velký zisk nepřipadal. I když Tatra vždy nechala vyrobit jen několik kusů určitého typu, tato vozidla měla pro budoucí zisky továrny velký význam. Díky svému krásnému designovému provedení se totiž rychle dostala do všeobecného povědomí a těšila se velkému obdivu. Z osobních automobilů dělaly závodu skvělou reklamu například luxusní limuzíny či kabriolety typu T 70 a T 80.¹²⁷ Také vysokorychlostní motorový vůz „Slovenská strela“ byl vyroben především z propagačních důvodů. O nejrychlejším vlaku na československých železnicích s moderním designem a krásným komfortním interiérem v té době slyšel skutečně každý.¹²⁸

Zejména v případě technických novinek bylo pro firmy velmi přínosné, když se jim na svou stranu podařilo získat obecně známou osobnost, která by svým příkladem přesvědčila širokou veřejnost přednostech nových výrobků. V automobilech značky Tatra jezdilo hned několik našich významných osobností, které továrně dělaly skvělou reklamu. Jeden z nejluxusnějších kopřivnických automobilů - Tatra 80 - byl dokonce zhotoven pro samotného prezidenta T. G. Masaryka. Značku Tatra pomohl proslavit také například Jan Werich, který si nechal na podvozek typu T 70 zhotovit luxusní karoserii Sodomka, a samozřejmě i Vlasta Burian díky filmu „To neznáte Hadimršku“. Z dalších známých osobností to byl třeba Tomáš Baťa nebo manželka Edvarda Beneše Hana.¹²⁹

4.1. Výstavy a soutěže

Pro tehdejší automobilky se nabízelo několik hlavních způsobů, jak mohly prezentovat a propagovat své vozy. Prvním z nich samozřejmě byly pravidelně pořádané autosalony, které měly důležitý obchodní a technicko – propagační význam. Právě zde mohla odborná i

¹²⁶ Tamtéž, s. 16, 139, 209

¹²⁷ ROSENKRANZ, K.: Tatra – AutoAlbum. Brno: MS Press, 2002, s. 72 - 73

¹²⁸ ZEITHAMMER K.: Slovenská strela. In: Rozpravy Národního technického muzea v Praze 152. Praha: Národní technické muzeum, s. 92 - 95

¹²⁹ Z rozhovoru s K. Rosenkranzem. [2010-04-14]

neodborná veřejnost přímo porovnávat konkurenční typy automobilů nejen cenově, ale také po technické a designové stránce. Tyto výstavy byly centrem velkého zájmu a jejich návštěvnost byla neobyčejně vysoká. Pokud si lidé nepřišli prohlédnout přehlídku vozů osobně, měli možnost dozvědět se veškeré novinky, hodnocení a srovnání různých automobilů prostřednictvím denního tisku.¹³⁰ Co se týče kopřivnické automobilky, ta v meziválečném období pravidelně představovala své vozy zejména na mezinárodním pražském a berlínském autosalonu.

První velká poválečná Mezinárodní výstava automobilů v Praze se uskutečnila v termínu 31. 7. – 8. 12. 1920 pod záštitou prezidenta T. G. Masaryka. Pro kopřivnickou automobilku měla tato událost velký význam - lze říci, že znamenala počátek úspěchu automobilů Tatra. Představila zde nákladní typ TL 4, který se už v té době vyráběl ve velkých sériích. Reakce novinářů na tento vůz na sebe nenechala dlouho čekat. V odborném motoristickém tisku vyšla recenze plná chvály nejen na TL 4, ale také na celou továrnu. Podle ní měla Tatra bohaté zkušenosti s automobilovou výrobou a zákazník zde mohl mít záruku, že bude dobře obslužen.¹³¹

Na dalším, XV. pražském autosalonu v dubnu 1923 už měla Tatra připravenou převratnou novinku, totiž první vůz „tatrovácké koncepce“ - typ T 11. Nicméně, jak už jsme se mohli dočíst výše, tento automobil byl vybaven tolika technickými novinkami, že lidé pochybovali o jeho bezproblémovém fungování. Proto závod přistoupil k druhé možnosti propagace svých produktů a poslal tento vůz prověřit na mezinárodní závody. Hned v následujícím týdnu už Tatra 11 vyhrála Mezinárodní závod na letném kilometru u Brna. Následovala propagační jízda „Okolo republiky“ a po ní další výhra v závodě do vrchu Zbraslav – Jíloviště a Ecce Homo.¹³² Velkou zásluhu na těchto úspěších bezpochyby nesl závodník Josef Veřmiřovský, jehož jméno navždy zůstane spjato právě s Tatrou 11. Vedení továrny v této dvojici vidělo jedinečnou příležitost, jak proslavit značku Tatra nejen v ČSR, ale i v Evropě. Proto byla T 11 zapsána na celou řadu proslulých evropských závodů. V následujících letech s tímto vozem Veřmiřovský obsazoval přední příčky na mezinárodních rychlostních a vytrvalostních soutěžích. Za všechny jmenujme vítězství v závodech Zirler v Rakousku, Solitude v Německu

¹³⁰ Tamtéž, s. 124, 130

¹³¹ ROSENKRANZ, K.: Tatra – nákladní automobily, AutoAlbum. Brno: MS Press, 2004, s. 18 - 19

¹³² GOMOLA, M.: Historie automobilů Tatra. 100 let českého automobilu 1897 – 1997. Brno: AGM - Gomola, 1998, s. 71 - 72

nebo Targa Florio na Sicílii.¹³³ Propagace značky Tatra v první polovině 20. let snad nemohla být lepší. Mnohonásobné úspěchy dvojice Veřmiřovský – T 11 byly náplní novinových článků po celé Evropě.

Nejvýznamnějším úspěchem pro Tatra se však stala v té době největší a nejprestižnější soutěž – Velká ruská jízda spolehlivosti. Zde byl roku 1925 Josef Veřmiřovský s T 11 vyslán reprezentovat značku Tatra na trati Leningrad – Moskva – Tbilisi – Moskva rozdělené do 19 etap o celkové délce 5 300 km. Na tento vytrvalostní závod, který trval 28 dnů, vyslaly své zástupce všechny tehdejší významné světové automobilky.¹³⁴ Mezi nejznámějšími značkami byla malá T 11 spíše terčem posměchu. Konkurenci však smích postupně přešel, když Tatra nechala všech 95 soupeřů daleko za sebou a jako jediná dojela do cíle bez ztráty trestného bodu. Obsadila první místo v absolutní klasifikaci, navíc získala první cenu za ekonomii spotřeby a další ocenění za trvanlivost a pevnost stavby.¹³⁵ To byl tedy oslnivý začátek nové koncepce a po takovýchto úspěších už sotva mohl někdo zpochybnit kvalitu a spolehlivost automobilů značky Tatra. Také v druhé polovině 20. let se vozy T 11, T 17 a poté i vzduchem chlazený čtyřválec T 52 pravidelně umísťovaly na čelních pozicích mnoha evropských závodů.

Další významný mezník pro kopřivnickou továrnu nastal v době hluboké hospodářské krize - v roce 1931. Jak už bylo naznačeno v jedné z předchozích kapitol, na pražském podzimním autosalonu Tatra představila automobil T 57, jehož vývoj do té doby pečlivě utajovala. Takovému poměru vysoké kvality a nízké ceny nemohla konkurovat žádná jiná značka a vůz šel mimořádně rychle na odbyt. Díky rychlé a obratné „Hadimršce“ pokračovaly také úspěchy Tatry na mezinárodních soutěžích. Mezi všemi nelze nezmínit „Mezinárodní alpskou jízdu“ v roce 1932, již se účastnilo celkem 99 automobilů. Po absolvování celé trasy bez jediné poruchy získala posádka T 57 Mezinárodní alpský pohár a zároveň i zlaté plakety za jízdu bez

¹³³ GOMOLA, M.: *Automobily Tatra - závodní a sportovní vozy z Kopřivnice*. Brno: AGM CZ, s. r. o., 2005, s. 51

¹³⁴ Startovaly zde například automobily značky Ford, Cadillac, Packard, Mercedes, Studebaker, Fiat, Citroen, Sunbeam nebo Talbot. REK, L.: 70 let automobilů Tatra – 70 let sportovních úspěchů, In: *K dějinám Tatry Kopřivnice*, Sborník příspěvků III., Kopřivnice: n. p. Tatra Kopřivnice, 1975, s. 208 - 209

¹³⁵ SZPUK, L. - ROSENKRANZ, K.: *Od neutitscheinek k T 813*. Kopřivnice: redakce závodního časopisu *Tatrovák*, 1967, s. 64

GOMOLA, M.: *Historie automobilů Tatra. 100 let českého automobilu 1897 – 1997*. Brno: AGM - Gomola, 1998, s. 73

trestných bodů. Stejný úspěch na této trase zopakovala Tatra v roce 1934.¹³⁶ Od počátku 30. let navíc kromě mezinárodních závodů začali značku Tatra ve světě propagovat také čeští cestovatelé a dobrodruzi.

4.2. Mezinárodní propagační cesty

Samostatnou kapitolou propagace automobilů značky Tatra byly expedice a výpravy osobních vozů do různých koutů světa. Po výhrách v celé řadě evropských závodů a soutěží továrna neváhala s představením svých vozů i ve vzdálených zemích. První propagační jízda se uskutečnila v roce 1931. Na 24 000 km dlouhou trasu z Prahy do Kapského města se z vozem Tatra 12 vydali cestovatelé Dr. Jiří Baum a sochař F. V. Foit. Tuto náročnou cestu vedoucí přes Egypt, Súdán, Keňu i Viktoriiny vodopády urazili za 8 měsíců a 6 dnů. V následujícím roce se pro velký úspěch uspořádaly hned dvě další výpravy. První z nich nesla název Expedice Spexor. Tentokrát to byly dva kabriolety T 30, které bez větších obtíží zdolaly 13 500 km cestu z Plzně přes Marseille, odkud se přeplavily na lodi do Tunisu, pokračovaly směrem Tripolis – Káhira – Jeruzalém – Istanbul – Sofia a poté dojely opět do Plzně. Druhá expedice manželů Näumannových byla s absolvována s Tatrou 57 na trase Jablonec – Alexandrie a zpět.¹³⁷

V roce 1933 proběhla další, tentokrát Krnovská expedice do Afriky se dvěma vozy typu T 30. Téhož roku se na opačnou světovou stranu - do severských zemí - vydal s vozem T 54/30 opět Dr. J. Baum, tentokrát i s manželkou R. Fikejzovou. O rok později tito manželé podnikli se stejným automobilem výpravu z Prahy do Maroka a v roce 1935 se dokonce vydali na jednoroční cestu kolem světa ve voze Tatra 72. Z Prahy nejdříve cestovali do Janova, odtud se lodí přepravili na Cejlon a poté do JZ Austrálie. Odtud pokračovali do Canberry, Sydney, Brisbane směrem na Filipíny a poté na japonské ostrovy Kjúšú a Honšú. Odtud lodí dopluli na americký kontinent a cestovali dále – přes San Francisco a Los Angeles do Mexika a Panamy. Posledním úsekem byla plavba do Londýna a „dojezd“ přes Německo zpět do Prahy. Tato expedice se obešla bez sebemenších potíží a stala se největší mezinárodní výpravou s

¹³⁶ ROSENKRANZ, K.: Tatra – AutoAlbum. Brno: MS Press, 2002, s. 71

¹³⁷ GOMOLA, M.: Automobily Tatra - závodní a sportovní vozy z Kopřivnice. Brno: AGM CZ, s. r. o., 2005, s. 73

automobily značky Tatra v meziválečném období.¹³⁸ Poslední předmnichovská expedice se uskutečnila ještě v roce 1938 do Jihoafrické republiky. S Tatrou 72 se na ni vydali opět Dr. Baum s R. Fikejzovou.

Po obsazení Kopřivnice nacistickým Německem skončily jak mezinárodní expedice s vozy značky Tatra, tak i účast těchto automobilů na mezinárodních soutěžích. Největší cestovatelské úspěchy však Tatra měla ještě před sebou - v 50. letech ji nezapomenutelně proslavila dvojice Zikmund – Hanzelka. V průběhu 2. světové války se značka Tatra pravidelně prezentovala na českých a zejména německých autosalonech, kde ji mimo jiné obdivovali i nacističtí důstojníci. Díky tomu dostávala kopřivnická automobilka velké zakázky na vozy speciálně upravené pro vojenské účely, které si v německé armádě získaly značnou oblibu.¹³⁹

4.3. Plakáty a reklama v tisku

Kromě autosalonů, mezinárodních soutěží a expedicí prezentovala Tatra své vozy také prostřednictvím propagačních tiskovin. Důsledkem tvrdé konkurence, a to samozřejmě nejen v oblasti automobilismu, vznikla na našem území široká základna reklamních agentur a studií, kde o svou příležitost soupeřilo mnoho talentovaných fotografů, malířů a textařů. Ti se mohli realizovat zejména při tvorbě plakátů, ale také v novinové inzerci. Reklama totiž v meziválečném období postupně ovládla tisk až do té míry, že nechyběla v žádné novinové rubrice.¹⁴⁰ S postupem času také přibýval počet novinových titulů a odborných časopisů. Každý z nich se orientoval na určitou skupinu čtenářů, proto i reklama v těchto titulech mohla s úspěchem prosadit jen určitý druh výrobků. Také automobiloví nadšenci si přišli na své. V motoristických časopisech si kromě reportáží z mezinárodních závodů a výstav mohli prohlédnout reklamní prospekty celé řady automobilových značek, mezi nimi i Tatry. Pochopitelně, velmi výhodné bylo umístit reklamu také v některém z tehdejších politických

¹³⁸ ROSENKRANZ, K.: Tatra – AutoAlbum. Brno: MS Press, 2002, s. 90

¹³⁹ Z rozhovoru s K. Rosenkranzem. [2010-04-14]

¹⁴⁰ VOŠAHLÍKOVÁ, P.: Zlaté časy české reklamy. Praha: Karolinum, 1999, s. 35

deníků, které byly nejčtenější tiskovinou.¹⁴¹ Pro úspěšné prezentování značky Tatra tedy bylo stejně důležité využívat i tohoto způsobu propagace.

Umístění reklamy na vhodné místo však ještě nezaručovalo její úspěch. Klíčové bylo učinit plakát či novinový inzerát nápadně úpravou tak, aby nebyly v žádném případě k přehlédnutí a aby na první pohled upoutaly pozornost čtenářů. To ovšem vyžadovalo dlouholeté odborné zkušenosti, důkladné studium a psychologický rozbor. Základem každé reklamy byl originální reklamní slogan. Bylo třeba používat nápadná a povzbudivá slova (například „zázrak“, „senzace“ či „překvapení“), nicméně přehnané vychvalování už vyvolávalo nedůvěru. Co se týče námětu reklamy, zde se pochopitelně objevoval samotný propagovaný výrobek, často zasazený do příjemného prostředí. Dalšími neméně důležitými aspekty byly volba vhodných barev a také styl písma.¹⁴²

Propagační tiskoviny kopřivnického závodu se zaměřovaly na co nejlepší využití všech výše zmíněných prvků, díky čemuž se udržovaly na vysoké úrovni a dokázaly tak plnit své poslání. Každému plakátu dominoval výrazný nápis „TATRA“ a samozřejmě vybraný typ automobilu. Reklamní slogan se pak snažil upozornit přímo na přednosti a technické novinky automobilů Tatra, přitom navíc navodit atmosféru příjemného prožitku z jízdy. Tomu se přizpůsobovaly i použité obrazové motivy. Z hlediska volby barev na svých plakátech Tatra často využívala osvědčenou kombinaci červeného motivu na žlutém pozadí nebo kombinaci několika výrazných barev na bílém podkladu.

Za tatrovácké originální reklamní slogany si uveďme alespoň jeden příklad: *„V dlouze protáhlém nízkém voze TATRA 75 uháněti po silnici, do zatáčky vletěti plnou rychlostí, tempo v okamžiku vystupňovati na maximum – to Vám dává docela nový pocit jízdy, pocit naprosté bezpečnosti, pohodlí a stálé vlády nad vozem. Takový pocit může Vám ovšem poskytnouti jedině vůz vyzkoušené konstrukce, vůz, na který se můžete naprosto spolehnouti, vůz, který s Vámi dovede prodělati všechno dobré i zlé. A takový jest i nejnovější typ 75. Zkuste si ji jednou nezávazně, vždyť by to bylo škoda, kdybyste si nechali ujíti požitek takového opojného pocitu!“*¹⁴³

¹⁴¹ Tamtéž, s. 91

¹⁴² Tamtéž, s. 89, 196 - 197

¹⁴³ Osobní automobily Tatra I. - historické prospekty ožívají, edice Vzácné tisky. Kopřivnice: Regionální muzeum v Kopřivnici, o. p. s.; ROSENKRANZ, K.: Tatra – AutoAlbum. Brno: MS Press, 2002, s. 76

Obrázek 4.3.1. Propagační materiál¹⁴⁴

TRIUMF



TECHNIKY

12^{TI} VÁLEC



23/100 HP

¹⁴⁴ ROSENKRANZ, K.: Tatra – AutoAlbum. Brno: MS Press, 2002, obrazová příloha

Vývoj značky Tatra

Z propagačního hlediska je pro každou firmu důležitá také volba vhodného názvu své značky. Od roku 1891 nesly vozy vyráběné v kopřivnické továrně Nesselsdorfer Wagenbau – Fabriks – Gesellschaft odpovídající značku NW. Po vzniku Československé republiky však bylo z propagačních důvodů třeba vymyslet nový název značky, která by veřejnost oslovila, která by nebyla k přehlédnutí. K tomu se naskytla příležitost na začátku roku 1919, kdy se továrna chystala otestovat nový zdokonalený systém brzd u automobilu typu „U“. Bylo rozhodnuto, že jízdní vlastnosti vozu se nejlépe prověří v extrémních podmínkách zasněžených Vysokých Tater. Automobil měl absolvovat trasu Štrba – Tatranská Lomnice, kterou se do té doby nepodařilo zdolat žádnému motorovému vozidlu. Kopřivnický vůz však i přes mimořádně těžké podmínky dokázal dojet do cíle. Zde byl místními horaly velice obdivován a právě na tomto místě padl poprvé návrh, aby vozy začaly hrdě nosit pojmenování „Tatra“.¹⁴⁵ Název se rychle ujal a poprvé byl oficiálně použit u automobilu typu Tl 4 už v březnu téhož roku. V roce 1920 už došlo ke kompletnímu nahrazení značky NW značkou Tatra. V souvislosti s přemístěním sídla závodu Nesselsdorfer Wagenbau – Fabriks – Gesellschaft z Vídně do Prahy došlo v následujícím roce i k přejmenování samotné továrny na „Kopřivnická vozovka se sídlem v Praze“. Název Tatra se však do jména závodu dostal až mnohem později – v roce 1927, při přejmenování továrny na „Závody Tatra, a. s. pro stavbu automobilů a silničních vozů“. Fúze s Ringhofferovým koncernem v roce 1936 se promítla nejen v názvu továrny, ale i v podobě samotné značky, která byla změněna na „Ringhoffer – Tatra“. Právě tuto podobu automobily a vagóny vyrobené v Kopřivnici nesly až do konce 2. světové války. Dne 7. března 1946 byl zřízen Národní podnik Tatra a také vozidla dostala označení „Tatra“, které se používá až dodnes.¹⁴⁶

¹⁴⁵ ROSENKRANZ, K.: Tatra – AutoAlbum. Brno: MS Press, 2002, s. 38; GOMOLA, M.: Automobily Tatra - závodní a sportovní vozy z Kopřivnice. Brno: AGM CZ, s. r. o., 2005, s. 42

¹⁴⁶ ROSENKRANZ, K.: Tatra – AutoAlbum. Brno: MS Press, 2002, s. 90

5. Export

I přesto, že se kopřivnická automobilka postupně propracovala na vedoucí pozici mezi československými automobilkami, obstát v zahraniční konkurenci pro ni bylo velmi obtížné. Světový trh totiž ovládaly americké automobilové značky s vysoce vyspělou technologií. Proti té se nedařilo významně konkurovat ani francouzským a anglickým automobilkám, které tehdy patřily mezi špičku v Evropě, natož pak automobilkám v Československé republice. V této kapitole se dozvíme o rozvoji motorizace v ČSR i ve světě, do jaké míry byla Tatra úspěšná v prosazování svých výrobků na zahraničních trzích a také jak se v meziválečném období vyvíjel mezinárodní obchod s automobily.

5.1. Rozvoj automobilismu

Dříve než se pustíme do samotného hodnocení zahraničního obchodu s produkty značky Tatra, je třeba seznámit se s podmínkami na světových automobilových trzích a také v Československé republice. Získáme tak kompletní přehled o situaci, které musela kopřivnická továrna čelit v meziválečném období.

5.1.1. Světové trhy

Ve 20. letech 20. století nabral rozvoj automobilismu závratné tempo. Jako příklad si uvedme 49 % nárůst počtu registrovaných motorových vozidel během pouhých 4 let - v roce 1925 jejich počet dosahoval více než 21 milionů kusů a do roku 1929 toto číslo stoupl na téměř 32 milionů kusů. Vedoucí pozici na světových automobilových trzích si suverénně udržovaly Spojené státy americké s obřím podílem pohybujícím se okolo 80 % z celkového počtu registrovaných vozidel na světě. Na vzdáleném druhém místě byla Evropa, jejíž podíl v roce 1929 činil pouze 13 %. Následující tabulka nám nabízí srovnání počtů registrovaných motorových vozidel v jednotlivých státech za rok 1929.¹⁴⁷

¹⁴⁷ KLOS, M.: Československý automobilový průmysl na počátku velké hospodářské krize, In: K dějinám Tatro Kopřivnice. Sborník příspěvků II. Kopřivnice: n. p. Tatra Kopřivnice, 1970, s. 170

Tabulka 5.1.1. Automobilismus ve světě – rok 1929 ¹⁴⁸

	Počet automobilů	Stupeň automobilizace	Roční produkce	Export / produkce
USA	24 501 004	4,6	5 353	10%
Kanada	1 061 828	9	263	38,8%
Austrálie	515 951	12	–	–
Francie	1 108 900	32	260	18,8%
Anglie	1 372 109	35	240	17,5%
Jugoslávie	10 800	36	–	–
Švédsko	126 898	48	2	0%
Německo	519 100	111	81	9,9%
Itálie	172 000	172	54	44,4%
Rakousko	28 230	200	9	33,3%
ČSR	45 403	289	15	0%

Můžeme si všimnout, že rozdíl mezi USA a zbytkem světa byl opravdu propastný. Československá republika s 45 403 vozidly zaujímala 11. místo v Evropě a až 23. místo ve světě. Ovšem tyto údaje nemají přílišnou vypovídající hodnotu, protože zde hraje podstatnou roli počet obyvatel sledovaných států. Lepší představu nám poskytne srovnání zemí podle stupně automobilizace, tedy podle počtu obyvatel připadajících na jeden automobil. Jednoznačné první místo opět obsadily USA s 4,6 obyvateli na vozidlo. Stupeň automobilizace v evropských zemích byl poměrně nízký. Nejlépe na tom byla Francie s 32 a Anglie s 36 obyvateli na vozidlo, ovšem i tyto země na tom byly hůře než například Kanada nebo Austrálie. V ČSR připadl jeden automobil na 289 obyvatel, což bylo v porovnání s většinou evropských zemí poměrně vysoké číslo. Poslední dva sloupce tabulky nám ukazují produkci automobilů v jednotlivých státech za rok 1929 a také podíl exportu na jejich celkové roční produkci. Zde je třeba si uvědomit, že i když Spojené státy exportovaly pouze 10 % své produkce, pro evropský automobilový trh byla kvůli výše zmiňované disproporcii ve výrobě právě americká konkurence tou nejvýznamnější. Co se týče objemu produkce podle jednotlivých druhů motorových vozidel, jasnou převahu měly osobní automobily.¹⁴⁹

¹⁴⁸ Tamtéž

¹⁴⁹ Tamtéž, s. 172 - 173

5.1.2. ČSR

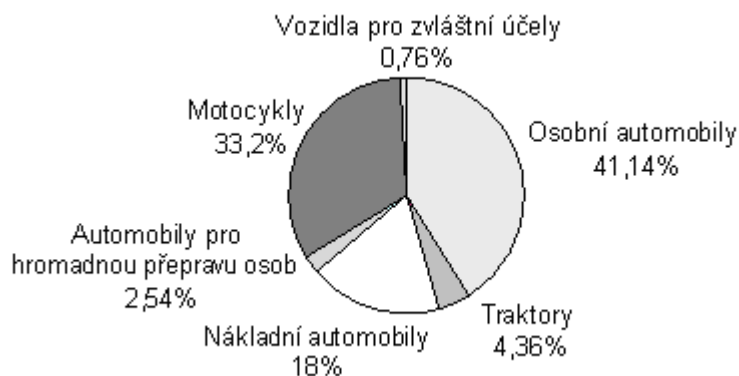
Nyní se zaměříme na meziválečný rozvoj automobilismu v Československé republice a také na její zahraniční obchod. Nejprve si uveďme několik statistických údajů. Z údajů uvedených v tabulce si můžeme lehce odvodit, že procentuální přírůstek počtu motorových vozidel na území ČSR se za období 1922 – 1926 vyšplhal na bezmála 300 %, za období 1926 – 1929 dosáhl 97,5 %. I přesto, že zde byla tendence tohoto přírůstku klesající, pohyboval se stále daleko nad světovým průměrem.

Tabulka 5. 1. 2. Růst motorizace v ČSR ¹⁵⁰

Rok	Počet motor. vozidel v ČSR
1922	9 929
1926	39 543
1928	59 409
1929	78 099

Následující graf znázorňuje procentuální podíl různých druhů motorových vozidel, která se v roce 1929 pohybovala na území Československé republiky. Pochopitelně, nejrozšířenějšími prostředky byly automobily a také motocykly.

Graf 5.1.1. Skladba motorových vozidel v ČSR (1929) ¹⁵¹



¹⁵⁰ Tamtéž, s. 174 - 176

¹⁵¹ Tamtéž

Dále bychom neměli opomenout uvést složení počtu motorových vozidel na našem území podle zemí jejich původu. Díky tomuto přehledu se dozvíme, které konkurenční závody znamenaly pro československé automobilky největší nebezpečí. Naši producenti si v letech 1926 – 1929 udržovali více než 40 % podíl, který měl navíc rostoucí tendenci. Největšími dovozci byly USA (okolo 18 %) a Anglie (okolo 14 %). Zaměříme – li se pouze na osobní automobily, zde byl podíl domácích výrobců ještě výraznější. Ve sledovaných letech vykazoval rovněž rostoucí tendenci, přičemž v roce 1929 dosáhl dokonce 2/3 z celkového počtu automobilů v ČSR. Místním automobilkám konkurovaly zejména vozy z Francie, Anglie a USA, jejichž podíl se pohyboval kolem 9 %, přičemž USA si postupně mezi dovozci upevnily vedoucí pozici. Co se týče nákladních automobilů, zde byl podíl USA ještě výraznější – okolo 23 %.¹⁵²

Tabulka 5.1.3. Skladba registrovaných motorových vozidel v ČSR podle zemí původu¹⁵³

	1926	1928	1929
Celkem kusů	39 543	59 409	78 099
ČSR	40,7%	42%	43,5%
USA	14,9%	18,3%	18,3%
Anglie	13,3%	13,6%	14,0%
Německo	11,5%	8,9%	8,6%
Francie	5,5%	5,3%	4,8%
Itálie	4,5%	4,7%	4,2%
Belgie	–	–	3,7%
Rakousko	5,6%	–	2,9%

Podíváme – li se přímo na výskyt jednotlivých automobilových značek na území ČSR, Tatra se v roce 1929 držela s počtem 5 034 osobních vozů na druhé pozici za vedoucí Pragou s 8 454 vozy. Třetím největším producentem byla Škoda s 4 158 kusy, další dva domácí výrobce – Walter (1 500 ks) a Zbrojovka (1 083 ks) – už dokázal předstihnout populární italský Fiat (2 371 ks). Mezi oblíbené patřily také americké značky Ford (642 ks), Studebaker (501 ks), Chevrolet nebo Chrysler (po 371 ks), z evropských potom zejména

¹⁵² Tamtéž, s. 174 - 176

¹⁵³ Tamtéž

francouzský Renault (663 ks) a Citroen (392 ks), německý Opel (411) a také rakouský Steyer (557 ks). Mezi nákladními automobily vedla opět Praga (4 401 ks), za ní se umístila Škoda (2 323 ks), Chevrolet (1 471 ks) a Ford (1 360 ks). Tatra v této kategorii zaostávala s pouhými 842 vozidly. Výskytu jednotlivých značek odpovídá import automobilů z vybraných zemí, na který se soustřeďuje následující tabulka.¹⁵⁴

Tabulka 5.1.4. Import automobilů v letech 1927 - 1932

	1927	1928	1929	1930	1931	1932
Celkem ks	3 621	3 946	3 585	2 919	1 905	949
USA	35,7%	48%	41%	–	49,5%	47,4%
Itálie	19,3%	15%	14%	–	10,6%	4,1%
Francie	14,8%	11%	9%	–	9,3%	24,8%
Rakousko	10,1%	8,5%	10%	–	3,4%	2,9%
Německo	8,7%	16%	20%	–	26,2%	19%

Poslední kategorii, na kterou plynule navazuje následující kapitola, tvoří export československých automobilů. Jak můžeme vidět níže, ve sledovaném období 1927 – 1932 byl objem exportovaných automobilů poměrně nízký – nejvýše vyšplhal na 1 550 kusů v roce 1928, což představovalo přibližně 10 % celkové produkce československých automobilových závodů.¹⁵⁵

Tabulka 5.1.5. Export automobilů v letech 1927 - 1932¹⁵⁶

	1927	1928	1929	1930	1931	1932
Celkem ks	932	1 550	1 406	1 512	1 222	393
Rakousko	–	43,1%	44%	–	13,9%	62%
Polsko	–	36,7%	35%	–	26,4%	9,4%
Maďarsko	–	8,9%	7,6%	–	–	–
Jugoslávie	–	–	5,5%	–	31,4%	20,3%
SSSR	–	–	–	–	20,8%	–

¹⁵⁴ Tamtéž, s. 176 – 177.

¹⁵⁵ Tamtéž, s. 179

¹⁵⁶ Tamtéž

5.2. Tatra & export

Po rozpadu habsburské monarchie v roce 1918 se pro kopřivnický závod exportní možnosti podstatně rozšířily. Avšak jen malá část celkové produkce Tatry směřovala za hranice Československé republiky. Podíl exportovaných osobních automobilů na celkové roční produkci se pohyboval v rozmezí 8 – 12 %. Co se týče nákladních automobilů, zde byl podíl exportu na výrobě ještě menší. Je zcela logické, že se nejvíce vozidel vyváželo do oblastí, které dříve spadaly pod vnitřní trh Rakouska – Uherska. Velmi častým cílem exportu v meziválečném období byla Vídeň, kde měla kopřivnická továrna svůj sklad. Spolu s Vídní směřovaly první poválečné zakázky také do Budapešti a do Velké Británie. Postupem času se začalo ve stále větší míře vyvážet do Polska, proto se továrna rozhodla ve Varšavě zřídit svůj sklad.¹⁵⁷ Mezi zahraničními zákazníky byly velmi žádané také podvozky automobilů Tatra. Jak už jsme několikrát zmínili, díky své univerzální konstrukci na ně bylo možné nastavit téměř cokoliv. Proto si zahraniční odběratelé objednávali ve velké míře pouze podvozky a na ně si pak namontovali potřebnou karoserii.¹⁵⁸

Objem exportu byl přímo závislý na úspěšnosti jednotlivých typů automobilů značky Tatra. Například po uvedení veleúspěšné T 11 na trh v roce 1923 se tento typ začal exportovat do Stuttgartu, Frankfurtu, ale také do Izraele nebo dokonce do dalekého Pekingu. Ovšem stále to byla Vídeň, která figurovala jako největší odběratel vozů Tatra.¹⁵⁹ Z hlediska exportu byly nejúspěšnějšími kopřivnickými automobily typy T 11, T 12, T 30 a samozřejmě i T 57. Objem vývozu jiných typů automobilů byl zanedbatelný. Zabráním továrny nacisty exportní možnosti zanikly a výroba v Tatře se začala orientovat výhradně na válečné účely. V roce 1942 se kromě Berlína dovážely vozy typu T 87 i do Budapešti, Bukurešti a Sofie jako vozy pro pořádkovou policii.¹⁶⁰ Nejdůležitější exportní země pro vozidla značky Tatra v meziválečném období si můžeme prohlédnout na následujícím obrázku:

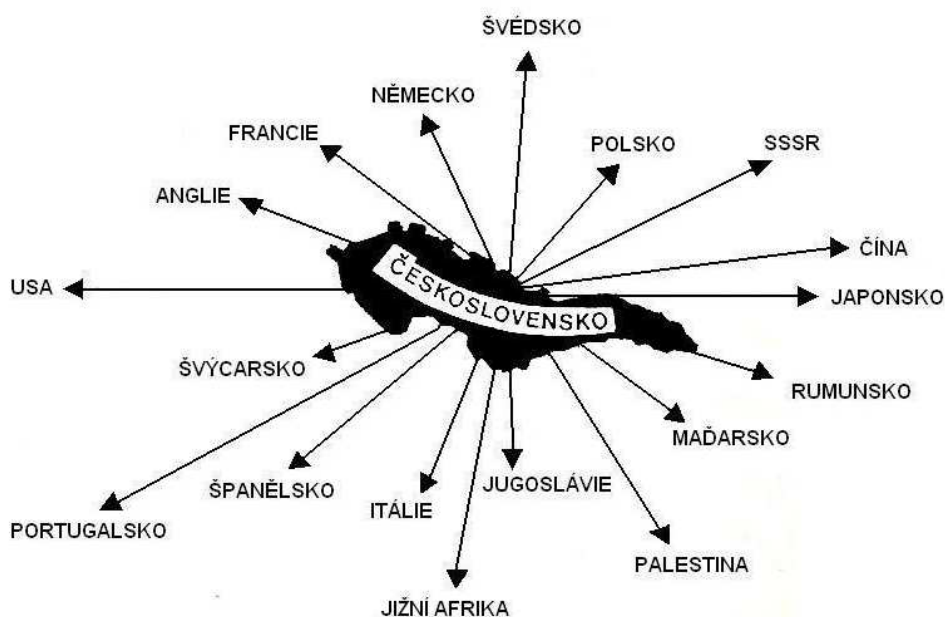
¹⁵⁷ NORSKÝ, D.: Produkce kopřivnické automobilky v letech 1897-1943, In: K dějinám Tatry Kopřivnice, Sborník příspěvků III., Kopřivnice: n. p. Tatra Kopřivnice, 1975, s. 116 - 117

¹⁵⁸ ROSENKRANZ, K.: Tatra – AutoAlbum. Brno: MS Press, 2002, s. 60 - 61

¹⁵⁹ NORSKÝ, D.: Produkce kopřivnické automobilky v letech 1897-1943, In: K dějinám Tatry Kopřivnice, Sborník příspěvků III., Kopřivnice: n. p. Tatra Kopřivnice, 1975, s. 116 - 117

¹⁶⁰ ROSENKRANZ, K.: Tatra – AutoAlbum. Brno: MS Press, 2002, s. 102

Obrázek 5.2.1. Export automobilů v letech 1918 – 1938¹⁶¹



6. Lidské zdroje

Závěrečná kapitola této práce se bude věnovat zaměstnancům závodu Tatra. Právě pod jejich rukama totiž vznikaly výrobky, o jejichž kvalitě, úspěchu a dobrém jménu jsme se mohli dozvědět v minulých kapitolách. Co se týče počtu zaměstnanců kopřivnické továrny, na začátku námi sledovaného období jich zde pracovalo kolem 3000, z toho bylo 200 úředníků.¹⁶² S příchodem poválečné krize se jejich počet v roce 1923 snížil až na 2500, poté ale továrna zažila úspěšné období a zaměstnanost se opět zvýšila na 3000 dělníků a 300 úředníků v roce 1926 a o 2 roky později se tento počet vyšplhal až ke čtyřem tisícům. Světová hospodářská krize si vyžádala omezení produkce, tedy i zaměstnanosti na 2290 dělníků v roce 1933. To mělo výrazný vliv na zvýšení nezaměstnanosti v Kopřivnici, která se pohybovala kolem 12 %. V následujících letech ale pro Tatra nastalo zlaté období, kdy se počet zaměstnanců pohyboval okolo 3500.¹⁶³ Kopřivnická továrna tedy výrazným způsobem přispívala k zaměstnanosti obyvatelstva na Novojičínsku. Například v Kopřivnici bylo v roce

¹⁶¹ NORSKÝ, D.: Produkce kopřivnické automobilky v letech 1897-1943, In: K dějinám Tatra Kopřivnice, Sborník příspěvků III., Kopřivnice: n. p. Tatra Kopřivnice, 1975, s. 117

¹⁶² SZPUK, L. - ROSENKRANZ, K.: Od neutitscheinek k T 813. Kopřivnice: redakce závodního časopisu Tatrovák, 1967, s. 52

¹⁶³ KOUDELOVÁ, J.: Dějiny Tatra Kopřivnice v meziválečném období. Diplomová práce, Slezská univerzita Opava, 2000, s. 88 - 90

1939 zaměstnáno v odvětví průmyslu a výrobních řemesel plných 83,9 % tamního obyvatelstva.¹⁶⁴

V první části této kapitoly se zaměříme na národnostní otázku, protože po celé sledované období byla továrna vystavena silnému německému vlivu, což mělo mimo jiné dopad na národnostní složení zaměstnanců a na vztahy na pracovišti. V další části nastíníme mzdové a sociální poměry dělníků v Tatře a také některé organizace, v nichž se sdružovali. Na závěr se pak podíváme, jaké způsoby používalo vedení závodu k motivaci svých zaměstnanců k podávání kvalitních pracovních výkonů.

6.1. Národnostní poměry

S rozšířením výroby na vagóny a automobily v roce 1882 došlo zároveň k významným změnám v národnostním složení zaměstnanců závodu a tedy i obyvatelstva Kopřivnice. Dělníci kvalifikovaní pro speciální obory museli být najímáni bez ohledu na svou národnost. V Kopřivnici se tak postupem času začala rozšiřovat německá menšina. Obecní kronika uvádí, že v roce 1910 zde žilo už 23,8 % obyvatel německé národnosti. Od tohoto roku měla proto Kopřivnice (s německým názvem Nesselsdorf) oprávněný nárok na dvojjazyčné úřadování.¹⁶⁵

Po vzniku samostatné Československé republiky však začali Němci z Kopřivnice postupně odcházet. Sčítání lidu v roce 1921 ukázalo, že jejich počet klesl na 14,8 %. Postavení českých zaměstnanců v závodech Tatra se po válce zlepšilo, avšak dle obecní kroniky z roku 1932 byly vztahy obou národností stále napjaté. Vnitřní úřadování podniku totiž zůstávalo převážně v německých rukou. Vždyť ředitelé všech tří tehdejších provozů stejně jako 2 ze 3 závodních ředitelů byli Němci, navíc bylo německé národnosti také 23 z 25 vedoucích jednotlivých oddělení, 20 z 26 inženýrů a 7 z 8 vrchních mistrů. Techničtí a komerční úředníci byli rovněž většinou Němci.¹⁶⁶ Naopak v průměru 90 % dělnictva bylo národnosti české. V kopřivnickém

¹⁶⁴ BAJGER, L.: Obyvatelstvo Kopřivnice v letech 1939 – 1961, In: K dějinám Tatro Kopřivnice. Sborník příspěvků II. Kopřivnice: n. p. Tatra Kopřivnice, 1970, s. 222

¹⁶⁵ Pamětní kniha Kopřivnice 1923 – 1936. Archiv obce Kopřivnice, Okresní archiv Nový Jičín, s. 5 - 6

¹⁶⁶ Tamtéž, s. 9

závodě tak po celá dvacátá i třicátá léta mezi těmito dvěma skupinami přetrvávalo napětí a četné rozpory.¹⁶⁷

Do národnostních rozepří se zapojila i Československá národní demokracie, která kritizovala zejména pasivní přístup vedení závodu v čele s Dr. Ringhofferem. V této souvislosti je ovšem třeba zdůraznit, že tato politická strana byla v úzkém kontaktu se Živnobankou, která se už dlouho a neúspěšně snažila přičlenit do svého koncernu také Ringhofferovy závody včetně Tatry. Personální změny ve vedení závodu by tedy mohly zároveň znamenat obrat v jednání s Živnobankou. Další stížnost byla podána odborem Národní jednoty v Kopřivnici přímo ministru průmyslu, obchodu a živnosti Ladislavu Novákovi. Ten celou věc osobně projednával s generálním ředitelem závodu Ringhofferem, odbor rovněž přislíbil změnu národnostních poměrů a dosazení českého ředitele do čela závodu. Nejbližší k tomu bylo v roce 1928, kdy se v Kopřivnici připravovala velká manifestační schůze, již se měl účastnit také prezident Národní rady Dr. Adolf Prokůpek. Právě zde mělo dojít ke klíčovému jednání ohledně jmenování českého ředitele do čela Tatry a změny národnostního poměru úřednictva tak, aby odpovídal česko – německému poměru dělníků. Nakonec však byla schůze zrušena kvůli odvolání účasti Dr. Prokůpka a národnostní spory Čechů a Němců tak zůstaly nevyřešeny.¹⁶⁸ K vyhocení situace došlo po obsazení Kopřivnice německými vojsky v říjnu 1938. Zaměstnanci české národnosti byli vystavováni národnostnímu a politickému útisku, omezování práce a nucené dovolené.

6.2. Mzdové a sociální poměry

Dne 1. 12. 1918 vstoupila v platnost novým zákonem ČSR stanovená osmihodinová pracovní doba. Průměrný dělník v Tatře si v 1. polovině 20. let při plné zaměstnanosti vydělával přibližně 260 Kč týdně, tedy za měsíc okolo 1100 Kč.¹⁶⁹ Z pravidelných výdajů bylo třeba vynaložit největší částku na ubytování. Dělníci měli možnost ubytovat se v některé z budov, které pro ně nechala továrna vystavět. V dělnické kolonii stálo celkem 23 domů s 163 byty, samostatná budova pro svobodné dělníky s kapacitou 600 osob a ještě dalších 6 domů

¹⁶⁷ KOUDELOVÁ, J.: Dějiny Tatry Kopřivnice v meziválečném období. Diplomová práce, Slezská univerzita Opava, 2000, s. 78

¹⁶⁸ Tamtéž, s. 79 - 81

¹⁶⁹ Pamětní kniha Kopřivnice 1923 – 1936. Archiv obce Kopřivnice, Okresní archiv Nový Jičín, s. 183 - 184

s kapacitou 600 osob. Také pro úřednictvo bylo vystavěno 26 domů s 117 byty a 6 světnicemi a 1 dům s 36 světnicemi pro svobodné. Dle statistiky obecní kroniky z roku 1923 bylo v továrních bytech ubytováno 117 úřednických a 170 dělnických rodin, do roku 1932 se počet rodin zvýšil ještě o 25.¹⁷⁰

Podíváme – li se na ceny ubytovacích zařízení, za pokoj a kuchyň platil dělník měsíčně asi 24,50 – 30,50 Kč, za 2 pokoje a kuchyň 33,80 – 35,80 Kč. V útulně pro svobodné a přesporní dělníky se platilo za samostatný pokoj 70 Kč měsíčně, za noc ve společné noclehárně 75 haléřů, za 2 – 4lůžkový pokoj 1,05 – 1,60 Kč za noc. Pětipokojový úřednický byt s příslušenstvím vyšel na 170 Kč měsíčně, čtyřpokojový na 95 – 118 Kč, třípokojový na 95 – 100 Kč, dvoupokojový 74 – 93 Kč a mládenecký na 124 – 165 Kč. Co se týče každodenních výdajů na jídlo, zaměstnanci se mohli lacině stravovat přímo v závodní jídelně. Například v roce 1932 si zde mohli koupit snídani za 1 Kč, cena obědu se pohybovala v rozmezí 2,50 – 3 Kč. Za jídlo se platilo přímo u výdejny, a to kovovými známkami vyráběnými podnikem.¹⁷¹

Po vzniku ČSR bylo veškeré dělnictvo přinuceno k odborovému organizování. Také ředitelství kopřivnického závodu bylo nuceno uznat 36členný sbor zástupců dělnictva, který figuroval jako prostředník mezi vedením závodu a zaměstnanci. Mezi jeho hlavní povinnosti patřilo dodržování pracovních a mzdových smluv stejně jako zajištění pořádku v závodě a udržování dobrých vztahů mezi zaměstnavateli a zaměstnanci. Jeho počínáním však nesměl být narušen chod podniku.¹⁷² Dělníci po válce rovněž začali vstupovat do družstev, která vznikala v reakci na tehdejší aktuální problémy. V prvních poválečných letech, kdy se objevovaly problémy s nedostatečným zásobováním potravinami, vzniklo konzumní družstvo. S rozšiřováním výroby v Tatře a přijímáním nových pracovníků se začal projevovat nedostatek dělnických bytů a protože továrna neplánovala jejich počet navyšovat, dělníci založili stavební družstvo. Kvůli růstu cen životních potřeb na počátku 20. let zase vzniklo mzdové hnutí, díky němuž se zaměstnancům podařilo vydobýt si 36 % zvýšení úkolových mezd během jednoho roku, navíc zvýšení drahotního a ošacovacího poplatku o 100 % a

¹⁷⁰ Tamtéž, s. 184

¹⁷¹ Tamtéž, s. 185

¹⁷² KOUDELOVÁ, J.: Dějiny Tatro Kopřivnice v meziválečném období. Diplomová práce, Slezská univerzita Opava, 2000, s. 84

zavedení vánočního příplatku 500 Kč pro ženaté dělníky, 250 Kč pro svobodné dělníky a 50 Kč na každé dítě do 14 let.¹⁷³

V průběhu velké hospodářské krize v Tatře docházelo ke zkracování práce až na 3 - 4 dny, což znamenalo výrazný pokles mezd. Byly také zrušeny veškeré příplatky a prémie. Pokud však čtrnáctidenní mzda dělníka nepřesáhla 250 Kč, měl nárok na poukázky ze státní stravovací akce. V případě propuštění pak pobíral podporu nezaměstnanosti a rovněž příspěvek státní podpory podle tzv. gentského systému, který byl v ČSR zaveden na jaře roku 1925. Přiznával však nezaměstnaným nárok na státní příspěvek pouze v případě, že tato podpora byla poskytována prostřednictvím odborové organizace, ve které měl dotyčný minimálně půlroční členství. Výši příspěvku a dobu jeho vyplácení určovala pravidla podpůrné činnosti dané instituce, přičemž nejdelší doba vyplácení v rámci jednoho roku byla 4 měsíce. O rok později byly uzákoněny různé druhy pojištění dělníků, mezi nimi nemocenské, invalidní a starobní.¹⁷⁴

6.3. Motivace zaměstnanců

Dobře odvedená lidská práce vždy byla základem pro úspěšné fungování každého podniku. Pokud se firmě podařilo motivovat zaměstnance tak, aby svou práci vykonávali poctivě, se zájmem a nejlépe i s nadšením, mohla tak výrazným způsobem zefektivnit své hospodaření. Toho si byla dobře vědoma také kopřivnická Tatra, která proto kladla velký důraz na výběr svých zaměstnanců a jejich motivaci ke kvalitním pracovním výkonům.

Závod se snažil zajistit si stálý přísun kvalifikované pracovní síly. Na jedné straně bylo třeba zkušených a kvalifikovaných konstruktérů, inženýrů a mistrů celé řady oborů, kteří pracovali na technické a designové stránce výrobků, vymýšleli nové návrhy a pokoušeli se je realizovat. Většina z těchto lidí pocházela z Německa nebo z Rakouska - byli totiž vybíráni vedením podniku, které rovněž nebylo české. Nadané konstruktéry často vybíral sám Hans Ledwinka. Dával přednost německým a rakouským inženýrům, kteří již měli velké zkušenosti z tamních závodů. Je pravda, že po roce 1918 byl v ČSR nedostatek kvalifikovaných inženýrů a

¹⁷³ Pamětní kniha Kopřivnice 1923 – 1936. Archiv obce Kopřivnice, Okresní archiv Nový Jičín, s. 187

¹⁷⁴ KOUDELOVÁ, J.: Dějiny Tatrov Kopřivnice v meziválečném období. Diplomová práce, Slezská univerzita Opava, 2000, s. 84

vývojových konstruktérů, ovšem je nutno podotknout, že i v pozdějších letech byli upřednostňováni Němci a Rakušané před Čechy. Nicméně musíme mít na paměti, že pro Tatra bylo prvořadým cílem udržet si špičkovou technologii, hnát vývoj nových automobilů stále kupředu a pokusit se tak překonat veškerou konkurenci. Co se týče motivace této skupiny zaměstnanců, konstruktéři byli neustále pod přímým dozorem vedoucího, tedy Hanse Ledwinky. Ten byl údajně ke svým podřízeným velmi přísný. Pravidelně kontroloval konstruktérům výkresy, často je překresloval, nepovedené zmačkal a autora pokáral.¹⁷⁵ Naopak, kvalitně odvedenou práci dokázal náležitě ocenit a pochválit. Svou pracovitostí, vynalézavostí a nadšením k práci šel Ledwinka svým podřízeným nejlepším příkladem.

Na straně druhé továrna potřebovala širokou základnu pracovitých a zručných dělníků, odvádějících kvalitní pracovní výkony. V první řadě muselo být zaručeno jejich potřebné vzdělání a kvalifikace. To tehdy poskytovala kopřivnická odborná škola pro kovodělníky, kde Tatra poslala čtyři ze svých mistrů, aby zde vyučovali potřebné dovednosti. Odtud si také továrna přijímala převážnou většinu svých učňů, kteří už byli dostatečně připraveni na práci ve svém oboru.¹⁷⁶ Tatra svým zaměstnancům poskytovala celou řadu výhod, které zároveň sloužily jako motivace k poctivým pracovním výkonům. Podnik se snažil dělníkům usnadnit řešení základních problémů - kde bydlet nebo kde se stravovat. K dispozici měli byty v dělnické kolonii, stravovat se mohli v závodní jídelně, to vše za přijatelné ceny. Kromě toho měli zaměstnanci závodu možnost výhodného nákupu některých užitečných surovin, například odpadového dříví (za 100 kg zaplatili jen 8 Kč) nebo uhlí (za 100 kg bez dovozu zaplatili 20 Kč).¹⁷⁷

V průběhu krize se Tatra snažila udržet si své zaměstnance, a proto upřednostňovala spíše krácení pracovní doby a střídavou zaměstnanost než přímé snižování počtu pracovníků. Továrna v obdobích rostoucí nezaměstnanosti také poskytovala příspěvky dětem dělníků. V roce 1926 k příležitosti zhotovení 50 000. železničního vozu v Kopřivnici dokonce poskytla dělnictvu finanční dar v hodnotě 100 000 Kč. Tato částka byla použita jako fond pro příspěvky v době nezaměstnanosti. Naopak, kdykoliv ze strany zaměstnanců hrozila stávka,

¹⁷⁵ Z rozhovoru s K. Rosenkranzem. [2010-04-14]

¹⁷⁶ Pamětní kniha Kopřivnice 1923 – 1936. Archiv obce Kopřivnice, Okresní archiv Nový Jičín, s. 11

¹⁷⁷ KOUDELOVÁ, J.: Dějiny Tetry Kopřivnice v meziválečném období. Diplomová práce, Slezská univerzita Opava, 2000, s. 84

vedení podniku se vůči nim chovalo neústupně a jen výjimečně přistoupilo na některé z jejich požadavků.¹⁷⁸

Kopřivnická továrna tedy využívala různé způsoby řízení a motivace svých zaměstnanců, pomocí kterých si dokázala zajistit trvalý přísun kvalitní lidské práce. Pravděpodobně největší motivací pro zaměstnance závodu Tatra však bylo uvědomění, že právě oni se mohou podílet na vzniku krásných designových automobilů s vynikajícími jízdními vlastnostmi, které dokázaly pravidelně vyhrávat na mezinárodních rychlostních i vytrvalostních soutěžích. To jim dodávalo elán a nadšení pro svou každodenní práci, a Tatra tak měla zaručenou kvalitu nejcennějšího vstupu - lidské práce.

7. Závěr

Závod Tatra Kopřivnice se v období 1918 – 1945 musel neustále přizpůsobovat novým hospodářským a politickým podmínkám. Po první světové válce byla v podstatě rakouská továrna nucena přenést své sídlo do Čech a co nejrychleji se adaptovat na zcela nové exportní podmínky. Pod novým vedením závod nezaváhal a snažil se rychle reagovat na prudký rozmach světového automobilismu. Za tímto účelem byly v továrně vystavěny nové výrobní haly a do vedení automobilky přizván zkušený rakouský konstruktér Hans Ledwinka. A právě tehdy byl položen základní kámen úspěšného vývoje kopřivnické továrny. Díky Ledwinkovým schopnostem a talentu totiž v roce 1923 vznikla Tatra 11 – malý, v podstatě nezničitelný automobil se vzduchem chlazeným motorem, který se díky technickým novinám dokázal bez problémů pohybovat i ve velmi náročných terénních podmínkách.¹⁷⁹

Tento první vůz „tatrovácké koncepce“ zajistil ve 20. letech továrně dostatečné finanční prostředky, aby mohla investovat do vývoje nové technologie. Neustálé inovační aktivity nepřerušil ani nástup velké hospodářské krize, ani pokus dvou největších konkurenčních automobilek o „kontrolu“ Tatry prostřednictvím plánovaného projektu Motor v roce 1931. Ledwinka totiž sestrojil legendární T 57 neboli „Hadimršku“, díky které se Tatře podařilo překonat období hospodářské recese a dokonce se dostala až na vedoucí pozici mezi československými automobilkami. Avšak ani tehdy Tatra nepolevila a stále pracovala na

¹⁷⁸ Tamtéž, s. 173

¹⁷⁹ ROSENKRANZ, K.: Tatra – AutoAlbum. Brno: MS Press, 2002, s. 41 - 42

vývoji nových dokonalejších typů se stále lepšími vlastnostmi. Ledwinka do Kopřivnice přizval svého syna Ericha – rovněž vynikajícího konstruktéra - a také Ericha Überlackera, jehož kreativní konstruktérské nápady byly pro automobilku nesmazatelným přínosem. Na každém novém automobilu s vyšším typovým číslem Tatra předváděla další zdokonalení a vývoj své originální koncepce.¹⁸⁰

V roce 1934 byla v Kopřivnici zahájena éra aerodynamických vozidel se vzduchem chlazeným motorem vzadu poté, co Tatra uvedla na trh 1. sériově vyráběné aerodynamické vozidlo na světě - T 77. Tímto rokem počínaje začala produkce automobilů Tatra růst jako nikdy předtím a roku 1936 poprvé přesáhla 4 000 kusů.¹⁸¹ Kopřivnická automobilka získávala nové a nové patenty a prožívala zlaté období. V roce 1934 byla dokonce zahájena výroba letadel v nedaleké Studénce. V 30. letech bylo ve vozidlech Tatra podniknuto několik mezinárodních propagačních výprav. Největší z nich - cestu kolem světa – uskutečnili v roce 1935 manželé Dr. J. Baum a R. Fikejzová s Tatrou 72, která za celou cestu neměla jedinou technickou závadu.¹⁸² Automobily značky Tatra se rovněž pravidelně účastnily mezinárodních rychlostních a vytrvalostních soutěží, kde obsazovaly přední příčky a získávaly celou řadu ocenění za své technické a jízdní vlastnosti. Dosažené úspěchy přinášely značce Tatra velké uznání doma i ve světě.

Tatra měla pro další úspěšný vývoj ty nejlepší předpoklady. Bohužel, zlatou éru kopřivnické továrny přerušily politické okolnosti. Dne 10. října 1938 byla Kopřivnice obsazena a přičleněna do Sudet a továrna měla být určena pouze na výrobu náhradních dílů pro vozidla německé armády. Protože ale měly vozy Tatra skvělé vlastnosti při jízdě v těžkém terénu, nakonec se v Kopřivnici po dobu 2. světové války vyráběla vojenská vozidla pro německou armádu. Po válce z továrny odešli všichni němečtí konstruktéři, Hans Ledwinka byl odsouzen a uvězněn a v Tatře nezůstal téměř nikdo, kdo by navázal na předválečné úspěchy. Na druhou stranu, po 25letém období zdokonalování „tatrovácké koncepce“ už z ní stačilo pouze těžit, úspěch byl i tak zaručen. Značka Tatra byla doma i ve světě zárukou kvality. Přišlo období slavných výprav Zikmunda a Hanzelky, proslulého Tatraplánu a také T 603. Poté už ale výroba osobních automobilů začala upadat až do roku 1998, kdy byla ukončena. Tatra se ve druhé polovině 20. století soustředila zejména na výrobu nákladních automobilů. Stala se

¹⁸⁰ Z rozhovoru s K. Rosenkranzem. [2010-04-14]

¹⁸¹ GOMOLA, M.: Historie automobilů Tatra. 100 let českého automobilu 1897 – 1997. Brno: AGM - Gomola, 1998, s. 81, 93

¹⁸² Tamtéž, s. 90

jedním z největších světových výrobců užitkových automobilů s roční produkcí až 18 000 vozidel. Mezi nejprodávanější typy patřily zejména T 111, T 148 a T 813. Velká většina vozidel byla exportována, část sloužila armádním účelům. Mnohúčelové funkční řešení a specifičnost koncepce automobilů určených především pro provoz ve ztížených přepravních a klimatických podmínkách získaly pro značku Tatra světové uznání. Stavebnicové spojování jednotlivých použitých koncepčních prvků totiž umožnilo vytvářet vozidla splňující i nejnáročnější požadavky odběratelů.¹⁸³ Až v 90. letech se kopřivnická automobilka dostala do vážné krize. Rozpad východních trhů měl totiž výrazný vliv na exportní možnosti firmy. Nepříznivé situaci v podniku přispěla i neúspěšná privatizace a časté střídání vrcholového managementu. Až v roce 2001 došlo k prodeji Tatry americké společnosti Terex Corp.¹⁸⁴

Na závěr pouze zbývá dodat výstižný citát z 50. let: *„Každé auto časem zchátrá, věky přechká jenom Tatra.“*

¹⁸³ SZPUK, L. - ROSENKRANZ, K.: Od neutitscheinek k T 813. Kopřivnice: redakce závodního časopisu Tatrovák, 1967, s. 60

¹⁸⁴ ROSENKRANZ, K.: Tatra – nákladní automobily, AutoAlbum. Brno: MS Press, 2004, s. 134

Seznam pramenů a literatury:

Prameny:

- Fond Ringhoffer – Tatra a. s., podnikový archiv Tatra Kopřivnice.
- Pamětní kniha Kopřivnice 1923 – 1936, f. Archiv obce Kopřivnice, Okresní archiv Nový Jičín, s. 5 - 11, 35 – 37, 74 – 94, 115, 161 – 189, 207 - 209

Rozhovory:

- ROSENKRANZ, K.: někdejší ředitel Technického muzea Tatro Kopřivnice, autor mnoha publikací o závodech Tatra
- TICHÁNEK, J.: bývalý starosta Kopřivnice, kronikář, znalec historie Tatro

Literatura:

- BAJGER, L.: Obyvatelstvo Kopřivnice v letech 1939 – 1961, In: K dějinám Tatro Kopřivnice. Sborník příspěvků II. Kopřivnice: n. p. Tatra Kopřivnice, 1970, s. 213 - 229
- DVOŘÁK, P.: Závody Tatra a.s. – výjimečný způsob řešení krize, In: Průmysl Novojičínka a Velká hospodářská krize (1929-1934). Bakalářská diplomová práce, Masarykova univerzita Brno, 2009, s. 51 - 53
- GOMOLA, M.: Historie automobilů Tatra. 100 let českého automobilu 1897 – 1997. Brno: AGM - Gomola, 1998, s. 61 - 131
- GOMOLA, M.: Automobily Tatra - závodní a sportovní vozy z Kopřivnice. Brno: AGM CZ, s. r. o., 2005, s. 42, 51, 73

- HANZELKA, R. - HANZELKA, L.: Kopřivnice a její život v minulosti. Z pozůstalosti vlastivědného pracovníka Emila Hanzelky, Kopřivnice: Muzeum Fojství, s. 25 - 32
- KLOS, M.: Československý automobilový průmysl na počátku velké hospodářské krize, In: K dějinám Tatry Kopřivnice. Sborník příspěvků II. Kopřivnice: n. p. Tatra Kopřivnice, 1970, s. 169 - 199
- KLOS, M.: Produkce kopřivnické vagónky v letech 1918-1951, In: K dějinám Tatry Kopřivnice. Sborník příspěvků II. Kopřivnice: n. p. Tatra Kopřivnice, 1970, s. 121 - 130
- KLOS, M.: K situaci v Kopřivnici a okolí v období Mnichova, In.: K dějinám Tatry Kopřivnice, Sborník příspěvků III. Kopřivnice: n. p. Tatra Kopřivnice, 1975, s. 203 – 217
- KLOS, M.: Produkce kopřivnické automobilky v letech 1897 – 1943, In.: K dějinám Tatry Kopřivnice, Sborník příspěvků III. Kopřivnice: n. p. Tatra Kopřivnice, 1975, s. 106 - 107
- KOUDELOVÁ, J.: Dějiny Tatry Kopřivnice v meziválečném období. Diplomová práce, Slezská univerzita Opava, 2000, s.78 – 90, 102 - 113
- KRUMBACH, J.: K historii letecké výroby ve Studénce a Kopřivnici, In: K dějinám Tatra Kopřivnice, Sborník příspěvků III., Kopřivnice: n. p. Tatra Kopřivnice, 1975, s. 173 – 200
- KUČERA, T. – LÁŠEK, P.: Motorové železniční drezíny TATRA, In: Rozpravy národního technického muzea v Praze 152. Praha: Národní technické muzeum, 1997, s. 82
- LACINA, V.: Formování československé ekonomiky 1918-1923, Academia: Praha 1990, s. 101 - 106
- LACINA, V.: Dynamika průmyslového rozvoje v meziválečném Československu, Český časopis historický, ročník 94, 1996, s. 282 - 295
- LACINA, V. – PÁTEK, J.: Dějiny hospodářství českých zemí od počátku industrializace do současnosti. Období první Československé republiky a německé okupace 1918 – 1945, Svazek III., Praha: Karolinum, 1995, s. 11 - 24, 158 – 162

- NORSKÝ, D.: Produkce kopřivnické automobilky v letech 1897-1943, In: K dějinám Tatry Kopřivnice, Sborník příspěvků III., Kopřivnice: n. p. Tatra Kopřivnice, 1975, s. 103 – 118
- REK, L.: 70 let automobilů Tatra – 70 let sportovních úspěchů, In: K dějinám Tatry Kopřivnice. Sborník příspěvků II. Kopřivnice: n. p. Tatra Kopřivnice, 1970, s. 169 - 199
- ROSENKRANZ, K.: Tatra – nákladní automobily, AutoAlbum. Brno: MS Press, 2004, s. 36 – 37, 74 – 75, 134
- ROSENKRANZ, K.: Tatra – AutoAlbum. Brno: MS Press, 2002, s. 38 - 44, 60 – 71, 83 – 90, 99 - 103
- SZPUK, L. - ROSENKRANZ, K.: Od neutitscheinek k T 813. Kopřivnice: redakce závodního časopisu Tatrovák, 1967, s. 52, 70 - 71
- ŠMOLDAS, Z.: Ke vzniku leteckého oddělení a úspěchům letadel Tatra, In: K dějinám Tatry Kopřivnice, Sborník příspěvků III. Kopřivnice: n. p. Tatra Kopřivnice, 1975, s. 147 - 168
- TICHÁNEK, J.: Dr. Techn. H. C. Ing. Hans Ledwinka, jeho přínos v oblasti konstrukčního vývoje automobilové techniky versus jeho odsouzení a rehabilitace, In: Rozpravy Národního technického muzea v Praze 152. Praha: Národní technické muzeum, 1997, s. 72
- VOŠAHLÍKOVÁ, P.: Zlaté časy české reklamy. Praha: Karolinum, 1999, s. 15 – 19, 35, 89 – 91, 124 – 139, 196 - 209
- ZEITHAMMER, K.: Slovenská strela. In: Rozpravy Národního technického muzea v Praze 152. Praha: Národní technické muzeum, s. 92 – 95

Internetové zdroje:

- BROŽ, I.: Z galerie osobností dějin průmyslu: Hans Ledwinka, 2007, <http://www.mmspektrum.com/clanek/z-galerie-osobnosti-dejin-prumyslu-hans-ledwinka> [2010-04-15]

- [www.Tatraworld.nl](http://www.tatraworld.nl): Hot news: Hans Ledwinka selected in the European automotive hall of fame, 2007, <http://www.tatraworld.nl/2007/12/31/hot-news-hans-ledwinka-selected-in-the-european-automotive-hall-of-fame/> [2010-05-02]
- GABZDYL, J.: Tatrováký konstruktér stojí na prahu síně slávy, 2005, <http://www.novinky.cz/auto/56643-tatrovacky-konstrukter-stoji-na-prahu-sine-slavy.html> [2010-05-02]