

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD

Institut komunikačních studií a žurnalistiky, Katedra marketingové
komunikace a public relations

Bakalářská práce

2016

Terezie Drechslerová

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD

Institut komunikačních studií a žurnalistiky, Katedra marketingové
komunikace a public relations

Terezie Drechslerová

Historie komunikace Škody Plzeň 1918–1945

Bakalářská práce

Praha 2016

Autorka práce: **Terezie Drechslerová**

Vedoucí práce: **PhDr. Kristina Zábrodská**

Rok obhajoby: **2016**

Bibliografický záznam

DRECHSLEROVÁ, Terezie. *Historie komunikace Škody Plzeň 1918–1945*. Praha, 2016. 87 s. Bakalářská práce. Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Institut komunikačních studií a žurnalistiky. Katedra mediálních studií. Vedoucí diplomové práce PhDr. Kristina Zábrodská

Abstrakt

Práce popisuje komunikaci značky Škoda Plzeň v letech 1918–1945. V tomto období byla Škoda Plzeň největším průmyslovým podnikem v Československu a její produkty se vyrovnaly i mezinárodní konkurenci. Práce zachycuje historii podniku od jeho založení Emilem Škodou v roce 1869 až do roku 1945. Bakalářská práce také zmiňuje největší osobnosti podniku – zakladatele Emila Škodu a Karla Loevensteina, jakožto průkopníka moderního vedení a propagace podniku. Dále práce sleduje kontext Škody Plzeň ve společenské situaci od konce první světové války až do začátku světové války druhé. Největší prostor je věnován části, která zachycuje komunikaci, propagaci a marketingovou strategii podniku a to hlavně v období první republiky, jelikož toto období bylo, nejen z hlediska rozvoje propagace, obdobím nejpřínosnější. Komunikace za první republiky dosahovala kvalit velkých mezinárodních podniků a to hlavně díky národohospodářské situaci ČSR. Tato část komplexně zachycuje hodnoty a postupy podniku při jeho propagaci a zaměřuje se na fungování oddělení Tisku, informací a propagace pod vedením Josefa Svátka. Závěrem a výstupem práce je celkové vyhodnocení a shrnutí komunikace Škody v uvedeném období.

Abstract

The thesis describes the communication of the Škoda Plzeň brand between 1918 and 1945. During this period, Škoda was the largest industrial enterprise in Czechoslovakia and its products were equal to those offered by foreign competitors. The thesis covers the company's history from its foundation by Emil Škoda in 1869 up till 1945. This Bachelor's thesis also mentions the biggest personalities of the firm: Emil Škoda and Karel Loevenstein, the pioneer of modern management and promotional methods at the

company. Furthermore, the thesis follows the Škoda company in the context of the society from the end of the First World War up till the beginning of World War II. The largest part of the thesis is a section that covers the company's communication, promotion and marketing strategies, especially during the first Czechoslovak Republic, because this period was – in terms not only of the progress of promotion – the most fruitful period for the company. This section comprehensively covers the company's values and policies with regard to promotion and focuses on describing the operations of the Press, Information and Promotion Department under the leadership of Josef Svátek and the key tasks of this department. The conclusion and result of the thesis is an overall evaluation and summary of Škoda's communication and a comprehensive insight into this topic.

Klíčová slova

Škoda Plzeň, marketing, historie, Emil Škoda, Karel Loevenstein, propagace

Keywords

Škoda Plzeň, marketing, history, Emil Škoda, Karel Loevenstein, promotion

Rozsah práce: 96 763 znaků

Prohlášení

1. Prohlašuji, že jsem předkládanou práci zpracoval/a samostatně a použil/a jen uvedené prameny a literaturu.
2. Prohlašuji, že práce nebyla využita k získání jiného titulu.
3. Souhlasím s tím, aby práce byla zpřístupněna pro studijní a výzkumné účely.

V Praze dne 12. 5. 2016

Terezie Drechslerová

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí mé bakalářské práce PhDr. Kristině Zábrodské za její odborné vedení, cenné rady a vstřícný přístup. Dále bych ráda poděkovala pracovníkům 3. oddělení Státního oblastního archivu v Plzni za pomoc při bádání a vyhledávání archiválií.

Institut komunikačních studií a žurnalistiky FSV UK
Teze BAKALÁŘSKÉ diplomové práce

TUTO ČÁST VYPLŇUJE STUDENT/KA:

Příjmení a jméno diplomantky/diplomanta:

Terezie Drechslerová

Razítko podatelny:

Imatrikulační ročník diplomantky/diplomanta:

2014/2015

E-mail diplomantky/diplomanta:

tereziedrechslerova@gmail.com

Studijní obor/forma studia:

Marketingová komunikace a PR/denní studium

Předpokládaný název práce v češtině:

Historie komunikace Škody Plzeň 1918-1945

Předpokládaný název práce v angličtině:

The history of communication of Skoda Plzen 1918-1945

Předpokládaný termín dokončení (semestr, akademický rok – vzor: *ZS 2012/2013*):

(diplomovou práci je možné odevzdat nejdříve po dvou semestrech od schválení tezí)

LS 2015/2016

Základní charakteristika tématu a předpokládaný cíl práce (max. 1000 znaků):

Práce představí komunikaci firmy Škoda Plzeň v letech 1918-1945. Cílem je popsat vývoj marketingové propagace firmy a zařadit ho do kontextu historického budování podniku a soudobé společenské, hospodářské a politické situace. Práce se zaměří na analyzování dobových propagačních materiálů a akcí. Dále bude sledovat vývoj značky Škoda Plzeň a její positioning v průběhu daných let. Práce bude směřovat k vyhodnocení pozice značky v roce 1945 a celkovému náhledu na vývoj komunikace a propagace.

Předpokládaná struktura práce (rozdělení do jednotlivých kapitol a podkapitol se stručnou charakteristikou jejich obsahu):

1) Úvod

Popsání historických souvislostí a společenské situace v Čechách.

2) Škoda Plzeň

Seznámení se s firmou Škoda Plzeň, jejím historickým vývojem a budováním podniku, hlavními představiteli a výrobním procesem.

3) Analýza komunikace a koncepce značky

Analýza propagačního materiálu a akcí (výstavy, veletrhy), dalších dobových materiálu. Vznik loga. Identita a positioning značky. Mytologie a archetypy značky.

4) Závěr

Celkové shrnutí tématu. Vyhodnocení pozice značky v roce 1945, celkový náhled na vývoj komunikace podniku.

Vymezení zpracovávaného materiálu (např. konkrétní titul periodika a období jeho analýzy):

Práce bude čerpat zejména z dobových písemných pramenů - ze záznamů z výstav a veletrhů, reprezentačních katalogů, prospektů a publikací (Revue Škoda), propagačního materiálu (reklamy, plakáty), dobového tisku a dalších dochovaných archiválií. Tyto poznatky budou doplněny novodobou literaturou.

Postup (technika) při zpracování materiálu:

Práce bude vycházet nejen z odborné literatury, která zmiňuje toto téma, ale také z dostupných dobových propagačních materiálů. Dále také z archivních materiálů získaných návštěvou archivů. Bude se jednat zejména o specializované 3. oddělení Státního oblastního archivu v Plzni, jehož největší část tvoří fondy bývalého archivu společnosti Škoda Plzeň.

Základní literatura (nejméně 5 nejdůležitějších titulů k tématu a způsobu jeho zpracování; u všech titulů je nutné uvést stručnou anotaci na 2-5 řádků):

1) KARLICKÝ, Vladimír a kol. Svět okřídleného šípů. Koncern Škoda Plzeň 1918-1945. Praha: Paseka, 1999, 653 s.

Tato kniha velice podrobně popisuje vývoj koncernu Škoda Plzeň mezi roky 1918-1945. Je rozdělena do tří částí - "Koncern Škoda 1918-1939", "Koncern Škoda 1939-1945" a "Koncern Škoda v mozaice dílčích studií. Z marketingového hlediska je nejzajímavější třetí část, kde se autor věnuje i tématům jako je ochranná známka značky Škoda nebo tiskové službě a propagaci Škody.

2) NOHOVCOVÁ, L., Mazný, P. a Šrámek, M. 150 let společnosti Škoda ve fotografiích a dokumentech. Vyd. 1. V Plzni: Starý most, 2009

Kniha vydaná ke 150. výročí značky Škoda Plzeň. Po krátkém úvodu, který shrnuje historii tohoto koncernu, kniha prezentuje velké množství dokumentů a fotografií mapujících vývoj Škodových závodů. Objevují se zde také různé reklamní prospekty, publikace a katalogy. Dále fotky z výstav a předváděcích akcí. Tyto dokumenty jsou seřazeny podle roku jejich vydání.

3) Revue ŠKODA. Praha: Škoda, 1929-1942

Reprezentační publikace o Škodových závodech vydávaná od roku 1929. Jedná se o komerčně-technický obrázkový měsíčník, který sloužil k propagaci výrobků firmy. Každé číslo obsahovalo kromě češtiny také pětijazyčný překlad u každého obrázku nebo textu. Tento časopis přestal vycházet v roce 1942.

4) DIESTLER, R. Příběh zapomenutého průmyslníka: Život a doba Karla Loevensteina, generálního ředitele Škodových závodů. 1. vydání. Praha: Grada, 2010. 128 s. ISBN: 978-80-247-2800-1

Životopis generálního ředitele a předsedy správní rady akciové společnosti Škody Plzeň Dr. Karla Loevensteina. Tento muž se zasadil o rozvoj propagace koncernu. S jeho příchodem do společnosti se začala rozvíjet novinová a časopisová inzerce, natáčení propagačních filmů, byl založen Národohospodářský referát, který prováděl činnost předcházející dnešnímu marketingu. Také zvýšil míru propagace v cizích zemích, kam hodlala Škoda prodávat své stroje.

5) AAKER, D. A. Brand building: budování obchodní značky. Computer Press, 2003

Kniha přibližuje zásady a principy pro budování značky. Řeší jaké prostředky jsou potřeba k vybudování silné značky, jejího úspěšného zavedení na trh a řízení značky v delším časovém období. Kniha také vysvětluje marketingové a reklamní termíny. Knihu využijí k celistvému pochopení tématu a vysvětlení teoretických otázek ohledně budování značky Škoda Plzeň.

6) PRŮCHA, Václav a kol. Hospodářské a sociální dějiny Československa 1918-1992. 1. vydání.

Brno: Doplněk, 2004. 580 s. ISBN 80-7239-147-X

Tato kniha popisuje komplexní vývoj hospodářských a sociálních dějin od zrodu Československé republiky až do konce druhé světové války. Autor také bere ohled na politickou situaci uvnitř i vně Československa. Kniha skvěle doplňuje informace o hospodářské pozadí, na kterém se formovala značka Škoda Plzeň.

Diplomové práce k tématu (seznam bakalářských, magisterských a doktorských prací, které byly k tématu obhájeny na UK, případně dalších oborově blízkých fakultách či vysokých školách za posledních pět let)

SODOMKOVÁ, D. Vývoj a proměny reklamy firmy Škoda Auto v kontextu vývoje a proměn obrazového vyjádření. Diplomová práce, FHS UK, 2006

JELÍNEK, J. Konkurenční boj ČKD se Škodovými závody a snahy o jeho řešení v letech 1928-1931. FF UK, 2008

PAVEL, L. Vývoj reklamního trhu v ČR. Bakalářská práce, FMV VŠE, 2006

DOLEŽALOVÁ, Š. Vizuální komunikace firmy Tatra Kopřivnice ve třicátých letech dvacátého století. Bakalářská práce, FSV UK, 2007

MINAŘÍK, M. Jawa - historie firemní značky. Bakalářská práce, FSV UK, 2012

Datum / Podpis studenta/ky

.....

TUTO ČÁST VYPLŇUJE PEDAGOG/PEDAGOŽKA:

Doporučení k tématu, struktuře a technice zpracování materiálu:

Případné doporučení dalších titulů literatury předepsané ke zpracování tématu:

Potvrzuji, že výše uvedené teze jsem s jejich autorem/kou konzultoval(a) a že téma odpovídá mému oborovému zaměření a oblasti odborné práce, kterou na FSV UK vykonávám.

Souhlasím s tím, že budu vedoucí(m) této práce.

Příjmení a jméno pedagožky/pedagoga

.....
Datum / Podpis pedagožky/pedagoga

Obsah

OBSAH	1
1 ÚVOD	3
2 HISTORICKÉ SOUVISLOSTI	5
2.1 VZNIK A VÝVOJ ŠKODOVÝCH ZÁVODŮ DO ROKU 1918	5
2.1.1 <i>Valdštejnova strojírna</i>	5
2.1.2 <i>Emil Škoda</i>	6
2.1.3 <i>Konec Valdštejnových závodů a začátky Škodových závodů</i>	7
2.1.4 <i>Změna na akciovou společnost a Škodova smrt</i>	9
2.1.5 <i>Hospodářská krize a její vliv na Škodu</i>	10
2.1.6 <i>Zbrojení před válkou</i>	11
2.1.7 <i>Období 1. světové války</i>	11
2.1.8 <i>Rozhodování o osudu Škody</i>	12
2.2 HISTORIE ŠKODY V LETECH 1919–1945	13
2.2.1 <i>Francouzský vliv ve Škodě</i>	13
2.2.2 <i>Poválečný návrat k výrobě</i>	15
2.2.3 <i>Dr. Karel Loevenstein</i>	16
2.2.4 <i>Období konjunktury a racionalizace</i>	17
2.2.5 <i>Hospodářská krize</i>	18
2.2.6 <i>Od krize k válce</i>	19
2.2.7 <i>Zabrání společnosti nacisty</i>	20
2.2.8 <i>Válečné období</i>	22
2.2.9 <i>Poválečný vývoj Škody</i>	23
3 FUNGOVÁNÍ PODNIKU V KONTEXTU ČSR	24
3.1 VÝVOJ HOSPODÁŘSKÉ POLITIKY A STÁTU	24
3.2 ČESKOSLOVENSKÝ PRŮMYSL	25
3.3 TRH A EXPORT	26
3.4 PROCES RACIONALIZACE	28
3.5 SOCIÁLNÍ POMĚRY	29
3.6 FUNGOVÁNÍ MANAGEMENTU	30
3.7 VÝZKUM	31
4 MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE V LETECH 1918–1945	33
4.1 MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE, PROPAGACE A REKLAMA V ČSR	33
4.2 MARKETING V PRŮMYSLU A STROJÍRENSTVÍ	35
5 MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE A PROPAGACE ŠKODY PLZEŇ	37
5.1 IDENTITA, POSITIONING A POVĚST ZNAČKY	39
5.2 KONKURENCE	41
5.3 VÝVOJ LOGA	43
5.4 TISKOVÉ, INFORMAČNÍ A PROPAGAČNÍ ODDĚLENÍ – TIP	45
5.4.1 <i>Části oddělení TIP</i>	48
5.4.2 <i>Propagační materiály</i>	49
5.5 OBCHODNÍ ŘEDITELSTVÍ, OBCHODNÍ ZASTOUPENÍ, OMNIPOL	50
5.5.1 <i>Omnipol</i>	52
5.5.2 <i>Bulletiny pro obchodní zástupce</i>	52
5.6 PATENTOVÉ ODDĚLENÍ	54
5.7 VELETRHY A VÝSTAVY	54
5.8 FIREMNÍ ČASOPISY	56
5.9 PŘÍKLAD KRIZOVÉ KOMUNIKACE	57
5.10 VÝDAJE NA REKLAMU A PROPAGACI	58
ZÁVĚR	60

SUMMARY	61
POUŽITÁ LITERATURA.....	64
SEZNAM ZKRATEK	69
SEZNAM PŘÍLOH.....	70
PŘÍLOHY	71

1 Úvod

Bakalářská práce podrobně rozebírá komunikaci firmy Škoda Plzeň v letech 1918–1945. Značka Škoda funguje už 147 let, a přestože dnes Škoda Transportation a.s.¹ není zdaleka tak mohutným koncernem, jakým bývala, setkáváme se stále s touto značkou v našich každodenních životech. Jezdíme v soupravách metra vyrobených Škodou, autobusech, tramvajích a na delších vzdálenostech nám přesun usnadňují „škodovácké“ vlaky.

Historie značky Škoda započala už v roce 1869, kdy Emil Škoda odkoupením závodů od hraběte Valdštejna položil základ pro obrovský koncern, který se později stal špičkou průmyslu meziválečného Československa a vyrovnal se průmyslu velkých, ekonomicky silných států jako USA nebo Německo.

Pro lepší pochopení souvislostí marketingové komunikace a propagace považují za nezbytné objasnit fungování a historické souvislosti společnosti už od jejího samého začátku. V první části práce zevrubně popisují historii budování koncernu a jeho hlavní představitele, a to až do období druhé světové války, které logicky ukončuje éru fungování komunikace podniku za první republiky.

Marketingový odborník Philip Kotler rozděluje marketingové prostředí na mikro- a makroprostředí. *„Mikroprostředí se skládá ze sil blízko společnosti, které ovlivňují její schopnost sloužit zákazníkům – společnost, distribuční firmy, zákaznické trhy, konkurence a veřejnost. Makroprostředí zahrnuje širší společenské síly, které ovlivňují celé mikroprostředí – demografické, ekonomické, přírodní, technologické, politické a kulturní faktory.“*²

Dle této teze se ve druhé části práce zaměřuji na makroprostředí Škodovky. Tedy na popsání dobové hospodářské, kulturní a společenské situace a osvětlení všech událostí, které ovlivnily nebo nějakým způsobem zasáhly do budování marketingové komunikace společnosti.

Ve třetí části práce podrobně rozebírám marketingovou komunikaci Škody Plzeň a její vývoj v průběhu daných let. Tato část je komplexním pohledem na propagaci závodů. Tato část by se podle Kotlera lze tento text označit za marketingového mikroprostředí společnosti.

¹ Podnik, jehož historickým předchůdce jsou Škodovy závody.

² KOTLER, Philip. Moderní marketing: 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2. s. 130

Práce čerpá z odborné literatury jako je např. kniha Svět okřídleného šípu od Vladimíra Karlického a další literatury pojednávající o Škodě Plzeň a jejím vývoji a také z dobových písemných pramenů – ze záznamů výstav a veletrhů, reprezentačních katalogů, prospektů a publikací, propagačního materiálu, dobového tisku a dalších dochovaných archiválií. Tyto podklady jsem získala zejména návštěvou třetího oddělení Státního oblastního archivu Plzně, jehož největší část tvoří archiválie společnosti Škoda Plzeň. Všechny tyto poznatky jsem doplnila literaturou pojednávající o reklamě a marketingu.

Výběr tématu ovlivnilo prožití mého dětství v okolí Plzně a tedy častý kontakt s touto značkou, jelikož její vliv je v plzeňské oblasti stále patrný a hluboko zakořeněný v její kultuře. Dále mě inspiroval také můj osobní zájem o zkoumání historie. Navíc v této oblasti dosud není žádná publikace, která by mapovala marketingovou komunikaci firmy (na rozdíl od firmy Škoda Auto, kde je informačního materiálu dostatek).

Ve své práci jsem se odchýlila od odevzdané teze v uspořádání kapitol. Obsah kapitol jsem pro větší přehlednost a návaznost seřadila do odlišného pořadí. Při důkladnějším prozkoumání literatury a akademických prací jsem využila zdrojů, které zpracovávanému tématu lépe odpovídaly, proto jsem se odchýlila od teze i ve využití literatury. Došlo také ke změně vedoucí bakalářské práce, PhDr. Denisa Hejlová, Ph.D. kvůli zdravotním důvodům práci vést dále nemohla. Na jejím místě ji nahradila PhDr. Kristina Zábrodská.

2 Historické souvislosti

2.1 Vznik a vývoj Škodových závodů do roku 1918

2.1.1 Valdštejnova strojírna

Šlechtický rod Valdštejnů se železářstvím zabýval už od 18. století. V polovině 19. století byl tento rod vlastníkem železáren v Sedlci. Poptávka po strojírenských výrobcích si ale v roce 1859 vyžádala vybudování většího závodu v Plzni.³ Plzeň stála na křižovatce dopravních cest, proto bylo toto místo pro novou strojírnu velice strategické.⁴ Strojírna v Plzni byla vybudována velice rychle a spuštěna už 15. září 1860.⁵

V této době ale mezi Valdštejny a vrchními řediteli závodů probíhaly četné spory. Valdštejnové se nedokázali přizpůsobit změnám doby. Snažili se dosáhnout co největších zisků bez velkých investic a bez rizika. Toto smýšlení naprosto odporovalo představám inženýrů, kteří železářny vedli.⁶ Strojírna trpěla nedostatkem kapitálu, který nebyl hrabě Valdštejn ochoten investovat, navíc byla závislá na dodávkách ze sléváren v Sedlci, takže výroba byla velice zdlouhavá.⁷

Tyto spory vyvrcholily v roce 1866, kdy z vedení závodu odešli vysoce postavení inženýři bratři Belaniové⁸ a založili vlastní strojírenský závod. Jejich odchod byl nejspíše způsobený krizí, kterou přinesla válka s Pruskem, bratři jednoduše nevěřili v další rozvoj podniku.⁹ Do vedení závodu se jako vrchní inženýr strojírny 19. prosince 1866 dostal Emil Škoda.¹⁰

³ JANÁČEK, František. Čtení o Škodovce: 120 let: časy, lidé, události. 1 vyd. Plzeň: o. p. Škoda Plzeň, Muzeum Škoda, 1978, 105 s., s. 9

⁴ RAJTMAJER, Jaroslav a Alois MOJŽÍŠ. 120 let kováren Škoda Plzeň. 1 vyd. Plzeň: závod Kovárny, o. p. Škoda, 1979, 74 s., s. 12

⁵ JÍŠA, Václav. Škodovy závody 1859–1965. 1 vyd. Praha: Práce, ROH, 1965, 595 s., s. 19

⁶ JANÁČEK, František. Největší zbrojovka monarchie: Škodovka v dějinách, dějiny ve Škodovce 1859–1918. 1 vyd. Plzeň: Novinář, 1990, 478 s., s. 35–38

⁷ RAJTMAJER, Jaroslav a Alois MOJŽÍŠ. 120 let kováren Škoda Plzeň. 1 vyd. Plzeň: závod Kovárny, o. p. Škoda, 1979, 74 s., s. 13

⁸ František Belani řídil železářny už od roku 1841. Jeho bratrovi Josefovi bylo svěřeno řízení výroby. Později byl povýšen do funkce technického vedoucího. Viz JANÁČEK, František. Největší zbrojovka monarchie: Škodovka v dějinách, dějiny ve Škodovce 1859–1918. 1 vyd. Plzeň: Novinář, 1990, 478 s., s. 34

⁹ JANÁČEK, František. Největší zbrojovka monarchie: Škodovka v dějinách, dějiny ve Škodovce 1859–1918. 1 vyd. Plzeň: Novinář, 1990, 478 s., s. 34

¹⁰ RAJTMAJER, Jaroslav a Alois MOJŽÍŠ. 120 let kováren Škoda Plzeň. 1 vyd. Plzeň: závod Kovárny, o. p. Škoda, 1979, 74 s., s. 13

2.1.2 Emil Škoda

Emil Škoda (**viz příloha č. 1**) se narodil 18. listopadu 1939 v Plzni do zámožné rodiny. Jeho otec František Škoda byl lékař, ale také se prosazoval jako poslanec říšského sněmu a člen správní rady plzeňského pivovaru.¹¹ Jeho strýc Josef Škoda¹², mladší bratr Františka, byl velice uznávaným vídeňským lékařem, jehož pacienti patřili mezi nejvýznamnější osobnosti doby.¹³

Po dostudování gymnázia v Chebu navštěvoval po dobu čtyř semestrů obor strojního inženýrství na Hornické technické vysoké škole v Praze. V roce 1859 se jako dobrovolník účastnil druhé italské války za nezávislost.¹⁴ Odtud si také dovezl vážnou žaludeční chorobu, která ho poté indisponovala celý život. Škoda dokončil svá studia na strojírenské fakultě Technické vysoké školy v Karlsruhe.¹⁵

Po vystudování se mu podařilo získat praxi v průmyslových podnicích nejen v Německu, ale i ve Francii, Anglii, a dokonce ve Spojených státech.¹⁶ V roce 1866 za Prusko-rakouské války byl ale vyhoštěn z tehdejšího Pruska z magdeburských oceláren, kde pracoval. Jako občan nepřátelského státu už nebyl v zemi vítán, a proto se vrátil zpět do Plzně.¹⁷

Po návratu mu jeho otec dojednal místo na pozici vrchního inženýra ve strojárnách hraběte Valdštejna.¹⁸ Bylo mu 27 let. O tři roky později, v roce 1869 Škoda odkoupil strojírenské závody od hraběte z Valdštejnu.¹⁹

¹¹ FOLTIN, Karel. Největší osobnosti našich dějin: průmyslníci, podnikatelé, bankéři: životní příběhy, úspěchy i prohry významných osobností naší historie. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2012. 151 s. ISBN 978-80-7346-142-3. s. 136

¹² Byl to právě strýc Josef Škoda, který Emilu Škodovi půjčil nemalé prostředky pro odkoupení závodů od Valdštejnu. Viz JANÁČEK, František. Největší zbrojovka monarchie: Škodovka v dějinách, dějiny ve Škodovce 1859–1918. 1 vyd. Plzeň: Novinář, 1990, 478 s., s. 59

¹³ FOLTIN, Karel. Největší osobnosti našich dějin: průmyslníci, podnikatelé, bankéři: životní příběhy, úspěchy i prohry významných osobností naší historie. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2012. 151 s. ISBN 978-80-7346-142-3. s. 5

¹⁴ Ozbrojený konflikt, trvající mezi v letech 1859–1860 mezi Rakouskem a Francií, který vedl ke sjednocení Itálie. Viz ŠEBELOVÁ, Zuzana. Stručné poznámky k Úvodu do dějin a kultury Itálie: (V.–XIX. století). Brno: Masarykova univerzita, 2014. 148 s. ISBN 978-80-210-7073-8. s. 99

¹⁵ MYŠKA, Milan a kol. Historická encyklopedie podnikatelů Čech, Moravy a Slezska do poloviny XX. století. 1. vyd. Ostrava: Ostravská univerzita, 2008. 520 s. ISBN 80-704-2612-8. s. 467

¹⁶ BROŽ, Ivan. Šéfové. 1. vyd. Praha: Olympia, 2003, s. 187. ISBN 80-7033-806-7. s. 57

¹⁷ ŠTĚTKA, Jan. Plzeňský rytíř Škoda. Dotyk: První tabletový týdeník [online]. 2014, 2(54) [cit. 2016-04-15]. ISSN 1805-9465. s. 4–6. Dostupné z: http://www.dotyk.cz/52-2014/19_plzensky-rytir-skoda

¹⁸ Tamtéž

¹⁹ JÍŠA, Václav. Škodovy závody 1859–1965. 1 vyd. Praha: Práce, ROH, 1965, 595 s., s. 21

V roce 1871 se Emil Škoda oženil s Herminou Hahnekammovou²⁰. Tento sňatek umožnil Škodovi využití velkého věna pro potřeby závodů, dá se tedy předpokládat, že byl uskutečněn spíše z rozumu.²¹ S Herminou měl Škoda tři dcery Josefínu, Johannu, Julii a syna Karla.²²

Škoda většinu svého času trávil v závodech. Při urgentních zakázkách v práci dokonce přespával. Zbytek času věnoval honům, psovi Čertovi a překládání knih oblíbeného francouzského historika Taina do němčiny.²³

Mimo to, že byl vrchním představitelem svých závodů „byl rovněž místopředsedou představenstva Pražské železárenské společnosti, dále pak členem správní rady Rakouského Lloyd, cenzorem Rakousko-uherské banky, členem státní železniční rady, celního poradního sboru a 5. 9. 1899 byl jmenován doživotním členem panské sněmovny rakouské Říšské rady.“²⁴

2.1.3 Konec Valdštejnových závodů a začátky Škodových závodů

Po svém nástupu do vedení Valdštejnových závodů si Škoda zajistil velice široké působení ve vedení strojírně – měl neomezené právo při řízení i dohled nad všemi zaměstnanci, a to včetně vedoucích.²⁵ Prosadil si značnou nezávislost strojírně a vybudování slévárny přímo v Plzni.²⁶

Po prusko-rakouské válce nastalo období konjunktury.²⁷ Toto období přispělo k tomu, že se závod pod Škodovým vedením začal rozrůstat a zakázek přibývalo.

²⁰ Rodina Hahnenkammů zbohatla na povoznictví, z dostavníků a formanských vozů. Byla velice váženou německou rodinou. Po zavedení železnice ale začal podnik upadat, až nakonec zaniknul. Viz JANÁČEK, František. Největší zbrojovka monarchie: Škodovka v dějinách, dějiny ve Škodovce 1859–1918. 1 vyd. Plzeň: Novinář, 1990, 478 s., s. 61

²¹ JANÁČEK, František. Největší zbrojovka monarchie: Škodovka v dějinách, dějiny ve Škodovce 1859–1918. 1 vyd. Plzeň: Novinář, 1990, 478 s., s. 62

²² KRÁTKÝ, Vladislav. Osobnosti v dějinách Škodovky. 1. vyd. Plzeň: Vario Rokycany, 1996. s. 12–13

²³ Tamtéž

²⁴ MYŠKA, Milan a kol. Historická encyklopedie podnikatelů Čech, Moravy a Slezska do poloviny XX. století. 1. vyd. Ostrava: Ostravská univerzita, 2008. 520 s. ISBN 80-704-2612-8. s. 468

²⁵ JÍŠA, Václav. Škodovy závody 1859–1965. 1 vyd. Praha: Práce, ROH, 1965, 595 s., s. 19

²⁶ RAJTMAJER, Jaroslav a Alois MOJŽÍŠ. 120 let kováren Škoda Plzeň. 1 vyd. Plzeň: závod Kovárny, o. p. Škoda, 1979, 74 s., s. 14

²⁷ JÍŠA, Václav. Škodovy závody 1859–1965. 1 vyd. Praha: Práce, ROH, 1965, 595 s., s. 19

Nejvíce objednávek putovalo do cukrovarů, lihovarů, plynáren a mlýnů a pro železnici.²⁸

V roce 1869 se hrabě Valdštejn rozhodl závod prodat. Hlavním důvodem byla neustálá nutnost do investování a inovování podniku. Emil Škoda se rozhodl využít této nabídky a závod odkoupit. Stalo se tak 12. června 1869 za sumu 167 642 zlatých.²⁹ Tato částka by zhruba odpovídala dnešním 25 milionům korun. Kapitál k zakoupení závodů mu poskytla hlavně rodina. Největší část mu přispěl jeho strýc František. Dalšími zdroji byla finanční výpomoc od otce a dědictví po matce.³⁰ K závodu připadly všechny příslušející pozemky, všechno příslušenství a stroje, materiál a zásoby.³²

V roce 1871 Škoda použil finance získané z věna k přestavbě a zvětšení strojírny. V roce 1873 přišla hospodářská krize³³, která ale Škodovým závodům příliš neuškodila.³⁴

Po skončení krize se začal podnik opět rozrůstat – v roce 1878 měly Škodovy závody už 713 zaměstnanců³⁵ a jejich počet stále stoupal. V roce 1884 Škoda vybudoval moderní ocelárnu, a ta se stala jádrem celého závodu.³⁶ Škodou vyráběná ocel byla velice kvalitní, jelikož ke kalení přidával nikl a chrom.³⁷ Právě vysoká kvalita tzv.

²⁸ JANÁČEK, František. Největší zbrojovka monarchie: Škodovka v dějinách, dějiny ve Škodovce 1859–1918. 1 vyd. Plzeň: Novinář, 1990, 478 s., s. 43

²⁹ JANÁČEK, František. Čtení o Škodovce: 120 let: časy, lidé, události. 1 vyd. Plzeň: o. p. Škoda Plzeň, Muzeum Škoda, 1978, 105 s., s. 10

³⁰ Matka Emila Škody zemřela v roce 1854. Jana Říhová, dcera vlivného majitele velkého mlýna, byla druhou manželkou Františka Škody. Z toho manželství vzešlo 7 dětí (včetně Emila Škody). Z přechozího manželství měl Škoda ještě tři nevlastní sourozence. Viz Největší zbrojovka monarchie: JANÁČEK, František. Největší zbrojovka monarchie: Škodovka v dějinách, dějiny ve Škodovce 1859–1918. 1 vyd. Plzeň: Novinář, 1990, 478 s., s. 40

³¹ JANÁČEK, František. Největší zbrojovka monarchie: Škodovka v dějinách, dějiny ve Škodovce 1859–1918. 1 vyd. Plzeň: Novinář, 1990, 478 s., s. 40

³² JÍŠA, Václav. Škodovy závody 1859–1965. 1 vyd. Praha: Práce, ROH, 1965, 595 s., s. 21

³³ Také jinak „vídeňský krach“, neboli nejhlubší hospodářská krize 19. století, která započala na vídeňské burze. Viz JINDRA, Zdeněk a Ivan JAKUBEC. Hospodářský vzestup českých zemí od poloviny 18. století do konce monarchie. První vydání. Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum, 2015. 515 s. ISBN 978-80-246-2945-2. s. 26

³⁴ JANÁČEK, František. Čtení o Škodovce: 120 let: časy, lidé, události. 1 vyd. Plzeň: o. p. Škoda Plzeň, Muzeum Škoda, 1978, 105 s., s. 11

³⁵ V roce 1869 to bylo pouze 120 zaměstnanců.

³⁶ JANÁČEK, František. Největší zbrojovka monarchie: Škodovka v dějinách, dějiny ve Škodovce 1859–1918. 1 vyd. Plzeň: Novinář, 1990, 478 s., s. 66

³⁷ Zde Škoda využil svých znalostí ze Spojených států. Viz FOLTIN, Karel. Největší osobnosti našich dějin: průmyslníci, podnikatelé, bankéři: životní příběhy, úspěchy i prohry významných osobností naší historie. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2012. 151 s. ISBN 978-80-7346-142-3. s. 138

annenské oceli přinesla zakázky nejen v Evropě, ale i v mimoevropských zemích – např. potrubí pro niagarskou elektrárnu nebo Suezský průplav.³⁸

V celé Evropě se začal rozvíjet zbrojní průmysl a Škoda neváhal tuto příležitost využít. Pochopil, že zbrojní průmysl čeká velký rozmach. Již od roku 1890 začaly závody dodávat zbraně Rakousku-Uhersku, a tak firma pevně srůstala se státem.³⁹ Produkce zbrojního průmyslu přinesla Škodovce velice výhodné postavení mezi ostatními podniky v zemi.⁴⁰

2.1.4 Změna na akciovou společnost a Škodova smrt

Emil Škoda se po celý čas Škodových závodů bránil vývoji od osobního podnikání k akciové společnosti. Provozní kapitál získával stálým úvěrem u dvou bankovních společností – České eskomptní banky a Rakouského úvěrního ústavu.⁴¹

Po určité době se podnik začal dostávat do obtížné finanční situace. Vývoj, prototypy a zkoušky nových hlavní děl byly velice finančně náročné. Bohužel se ale nový prototyp do plánu přezbrojování armády prosadit nepodařilo.⁴² Nedostatek objednávek způsobil nepravidelné vytížení zbrojních dílen.⁴³ Škodův závod byl zatížen neúnosnými úvěry a rodinný kapitál už k jejich pokrytí nestačil.⁴⁴

Dvě výše zmíněné banky se chtěly přímo angažovat ve vedení podniku, východiskem ze situace se stalo zakácování Škodových závodů. „*Dne 12. prosince 1899 se Škodovka stala akciovou společností.*“⁴⁵ „*Emil Škoda byl zvolen předsedou společnosti a jmenován generálním ředitelem.*“ Škoda získal nadpoloviční většinu akcií,

³⁸ FOLTIN, Karel. Největší osobnosti našich dějin: průmyslníci, podnikatelé, bankéři: životní příběhy, úspěchy i prohry významných osobností naší historie. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2012. 151 s. ISBN 978-80-7346-142-3. s. 139

³⁹ JANÁČEK, František. Čtení o Škodovce: 120 let: časy, lidé, události. 1. vyd. Plzeň: o. p. Škoda Plzeň, Muzeum Škoda, 1978, 105 s., s. 11

⁴⁰ JÍŠA, Václav. Škodovy závody 1859–1965. 1. vyd. Praha: Práce, ROH, 1965, 595 s., s. 32

⁴¹ JÍŠA, Václav. Škodovy závody 1859–1965. 1. vyd. Praha: Práce, ROH, 1965, 595 s., s. 33

⁴² JANÁČEK, František. Největší zbrojovka monarchie: Škodovka v dějinách, dějiny ve Škodovce 1859–1918. 1. vyd. Plzeň: Novinář, 1990, 478 s., s. 188

⁴³ JÍŠA, Václav. Škodovy závody 1859–1965. 1. vyd. Praha: Práce, ROH, 1965, 595 s., s. 62

⁴⁴ JANÁČEK, František. Čtení o Škodovce: 120 let: časy, lidé, události. 1. vyd. Plzeň: o. p. Škoda Plzeň, Muzeum Škoda, 1978, 105 s., s. 15–16

⁴⁵ Tamtéž

zbytek si rozdělila Česká eskomptní banka a Rakouský úvěrní ústav. Správní rada se tedy skládala ze čtyř zástupců bankovních domů a tří zástupců Škodovky.⁴⁶

Emil Škoda předsedal pouze třem zasedáním správní rady. Ve své funkci působil jen necelý rok. Dne 8. srpna 1900 zemřel ve vlaku na cestě z lázní Gastein, kde se byl léčit s žaludeční nemocí.⁴⁷

2.1.5 Hospodářská krize a její vliv na Škodu

Brzy po Škodově smrti přišla hospodářská krize, která neminula ani Škodovy závody. Vzestup zaznamenal pouze zbrojní průmysl. Docházelo k rozsáhlému propuštění a snižování mezd. Touto skutečností byl znevýhodněn Škodův nástupce Walter Trappen.⁴⁸

Ve své funkci vydržel čtyři roky. V roce 1904 ho nahradil nový ředitel Georg Günther. Günther přispěl k rozsáhlé modernizaci závodů. Modernizace ale byla svázána s velkými personálními změnami a spojením některých podobných oddělení Škodovky. Dále přesunul generální ředitelství do Vídně, kde bylo v lepším styku s úřady a institucemi. Jeho cílem byla naprostá maximalizace zisku.⁴⁹

S novým ředitelem také přichází pokrizové období konjunktury a celkové zlepšení situace. Škodovka dostává nové zakázky a závod se znovu začíná rozrůstat.⁵⁰ K tomu také napomáhá výroba železniční dvojkolejky a parních turbín.⁵¹

Po neutichajícím napětí s Karlem Škodou⁵² podal stávající ředitel George Günther demisi a opustil závody. Po jeho odchodu v lednu 1909 nastupuje do funkce generálního ředitele Karel Škoda.⁵³

⁴⁶ JÍŠA, Václav. Škodovy závody 1859–1965. 1 vyd. Praha: Práce, ROH, 1965, 595 s., s. 63

⁴⁷ JANÁČEK, František. Největší zbrojovka monarchie: Škodovka v dějinách, dějiny ve Škodovce 1859–1918. 1 vyd. Plzeň: Novinář, 1990, 478 s., s. 195

⁴⁸ JÍŠA, Václav. Škodovy závody 1859–1965. 1 vyd. Praha: Práce, ROH, 1965, 595 s., s. 75

⁴⁹ JANÁČEK, František. Největší zbrojovka monarchie: Škodovka v dějinách, dějiny ve Škodovce 1859–1918. 1 vyd. Plzeň: Novinář, 1990, 478 s., s. 246–250

⁵⁰ JANÁČEK, František. Čtení o Škodovce: 120 let: časy, lidé, události. 1 vyd. Plzeň: o. p. Škoda Plzeň, Muzeum Škoda, 1978, 105 s., s. 17

⁵¹ JÍŠA, Václav. Škodovy závody 1859–1965. 1 vyd. Praha: Práce, ROH, 1965, 595 s., s. 104–107

⁵² Synem Emila Škody.

⁵³ JANÁČEK, František. Největší zbrojovka monarchie: Škodovka v dějinách, dějiny ve Škodovce 1859–1918. 1 vyd. Plzeň: Novinář, 1990, 478 s., s. 284–285

2.1.6 Zbrojení před válkou

V období před světovou válkou se jádrem Škodových závodů začala stávat zbrojovka. Závody se stále více zaměřovaly na zbrojní výrobu. To způsobilo zvýšení zisku závodů a expanzi na zahraniční trhy.⁵⁴ Čím více se schylovalo k válce, tím více se zbrojilo a Škodovka profitovala.⁵⁵ Nejjistějším zákazníkem ale zůstala domácí vláda.⁵⁶

„Už před válkou se fakticky vyrábělo plně pro válku, už tehdy se Škodovka stala největší zbrojnicí monarchie.“ Dále byla zachována pouze výroba pro potravinářský průmysl, doly, hutě a železnice.⁵⁷

I tato výroba zanikla, když Škodovka v květnu 1914 prodala zařízení⁵⁸ své strojírny, kotlární a mostárny Pražské akciové společnosti. Tím se Škodovy závody staly absolutní zbrojařsko-ocelářskou jedničkou na domácím trhu.⁵⁹ Škoda za tento prodej získala nově vydané akcie Pražské akciové společnosti, tak vznikl nový velký strojírenský koncern Spojené strojírny, akciová společnost, dříve Škoda, Ruston, Bromovský a Ringhoffer.⁶⁰

2.1.7 Období 1. světové války

Válka znamenala pro Škodovku období konjunktury, růstu a rozmachu. Investice vzrůstaly velkým tempem, stejně tak počet zaměstnanců, ten v roce 1917 dosahoval 30 722.⁶¹

V roce 1916 navštívil Karel Škoda osobně německou frontu. Po této zkušenosti se mu po dlouholetých bojích, které započal už jeho otec, podařilo prosadit výrobu děl

⁵⁴ Jako například do Číny, Latinské Ameriky nebo Turecka.

⁵⁵ JÍŠA, Václav. Škodovy závody 1859–1965. 1 vyd. Praha: Práce, ROH, 1965, 595 s., s. 114–115

⁵⁶ JANÁČEK, František. Čtení o Škodovce: 120 let: časy, lidé, události. 1 vyd. Plzeň: o. p. Škoda Plzeň, Muzeum Škoda, 1978, 105 s., s. 19

⁵⁷ JANÁČEK, František. Největší zbrojovka monarchie: Škodovka v dějinách, dějiny ve Škodovce 1859–1918. 1 vyd. Plzeň: Novinář, 1990, 478 s., s. 294

⁵⁸ Včetně všech strojů, náradí, modelů, výkresů, patentů a jiného příslušenství. Do prodeje ale nespádaly pozemky a budovy.

⁵⁹ JÍŠA, Václav. Škodovy závody 1859–1965. 1 vyd. Praha: Práce, ROH, 1965, 595 s., s. 117

⁶⁰ JANÁČEK, František. Čtení o Škodovce: 120 let: časy, lidé, události. 1 vyd. Plzeň: o. p. Škoda Plzeň, Muzeum Škoda, 1978, 105 s., s. 19

⁶¹ Před válkou ve Škodovce pracovalo přibližně 10 000 zaměstnanců.

z oceli (namísto z bronzu).⁶² Tak byly uplatněny všechny technické novinky v dělostřelecké výrobě a zhruba o rok později byla na italské frontě uvedena revoluční děla⁶³ Barbara a Gudrun.⁶⁴ V roce 1917 tak „*k výsadnímu postavení ve vyzbrojování válečných lodí přibyl plzeňské zbrojovce vytoužený monopol na dělostřelecké vybavení pozemních vojsk.*“⁶⁵

Už v tomto roce se ve vedení Škodovky mluvilo o poválečné výrobě a osudu zbrojovky. Uvažovalo se o poválečném přeorientování na výrobu lokomotiv.⁶⁶

3. dubna 1918 podal Karel Škoda demisi z místa generálního ředitele ve prospěch prince Viktora Salvatora von Isenburga.⁶⁷ Z vedení Škodovky odešel nejspíše kvůli obavám o budoucnost, ale pozadí přesunů není úplně jasné. Karel Škoda se spokojil s místem předsedy správní rady.⁶⁸

Na konci války se Škodovce její dosud výhodné úzké spojení s Rakousko-Uherskem stalo nebezpečné. U Škodovky byl v tomto období silně patrný vojenskoprůmyslový komplex.⁶⁹

2.1.8 Rozhodování o osudu Škody

Na konci války přišla po rozpadu Rakouska-Uherska, jakožto hlavního zákazníka podniku, do Škodovky krize. Výrobky Škodovky se staly neprodejně a neužitečné a navíc měl závod velké dluhy kvůli neustálému investování do zbrojní

⁶² JANÁČEK, František. Největší zbrojovka monarchie: Škodovka v dějinách, dějiny ve Škodovce 1859–1918. 1 vyd. Plzeň: Novinář, 1990, 478 s., s. 361–2

⁶³ Tato děla měla na svou dobu největší dostřel (až 15 kilometrů).

⁶⁴ JANÁČEK, František. Čtení o Škodovce: 120 let: časy, lidé, události. 1 vyd. Plzeň: o. p. Škoda Plzeň, Muzeum Škoda, 1978, 105 s., s. 23

⁶⁵ JANÁČEK, František. Největší zbrojovka monarchie: Škodovka v dějinách, dějiny ve Škodovce 1859–1918. 1 vyd. Plzeň: Novinář, 1990, 478 s., s. 362–4

⁶⁶ Tamtéž

⁶⁷ Princ Viktor Salvator von Isenburg působil ve správní radě už od roku 1916.

⁶⁸ JANÁČEK, František. Největší zbrojovka monarchie: Škodovka v dějinách, dějiny ve Škodovce 1859–1918. 1 vyd. Plzeň: Novinář, 1990, 478 s., s. 365–7

⁶⁹ Propojení vojenských sil, zbrojních firem, politických struktur a jiných přidružených skupin s mocenskými a komerčními zájmy. V této symbióze zbrojní firmy vydělávají výrobou zbraní a jejím následným prodejem vládě a armádě. Viz Vojensko-průmyslový komplex. Wikipedie [online]. 2014 [cit. 2016-05-11]. Dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/Vojensko-průmyslový_komplex

výroby během války. Banky o Škodovku jako o zbrojovku přestaly mít zájem a vypověděly úvěry. Také počet dělníků se začal rychle snižovat.⁷⁰

Podnik proto musel naléhavě hledat nejen novou orientaci výroby, ale také vhodného člověka pro vedení podniku a nové finanční prostředky.⁷¹

Po válce už nebyl Karel Škoda ve Škodovce žádoucí. Jeho rodina byla velice proněmecky smýšlející a jeho chování k pracovníkům bylo arogantní. Proto byl Škoda nucen prodat své akcie pod cenou.⁷²⁷³ První roky po válce byl dosazen na místo generálního ředitele František Hanuš.⁷⁴

2.2 Historie Škody v letech 1919–1945

2.2.1 Francouzský vliv ve Škodě

V poválečné krizi bylo hlavním úkolem zajistit podniku finance. První kapitálovou půjčku se podniku snažil domluvit Josef Šimonek.⁷⁵ Žádal o úvěr u Živnostenské banky, ale její ředitel Jaroslav Preiss k úvěru nesvolil, kvůli obavám z nejasné budoucnosti Škodovky.⁷⁶

Nakonec se Šimonkovi podařilo domluvit investici francouzského kapitálu. Velkou zásluhu na tom mělo jeho přátelství s Victorem Champigneulem⁷⁷, ale také státní podpora obchodního spojení s francouzským kapitálem. Konkrétně se jednalo o investici největší soukromé francouzské zbrojovky Schneider et Cie. Majitel

⁷⁰ JANÁČEK, František. Čtení o Škodovce: 120 let: časy, lidé, události. 1 vyd. Plzeň: o. p. Škoda Plzeň, Muzeum Škoda, 1978, 105 s., s. 28

⁷¹ Tamtéž

⁷² Karel Škoda zemřel na následky autonehody v roce 1929 ve Vídni.

⁷³ KRÁTKÝ, Vladislav. Osobnosti v dějinách Škodovky. 1. vyd. Plzeň: Vario Rokycany, 1996. s. 17

⁷⁴ JANÁČEK, František. Čtení o Škodovce: 120 let: časy, lidé, události. 1 vyd. Plzeň: o. p. Škoda Plzeň, Muzeum Škoda, 1978, 105 s., s. 29

⁷⁵ Působil ve Škodovce už za Emila Škody. Potom se stal rádcem Karla Škody. Zůstal ve Škodovce až do své smrti v roce 1934.

⁷⁶ KRÁTKÝ, Vladislav. Osobnosti v dějinách Škodovky. 1. vyd. Plzeň: Vario Rokycany, 1996. s. 23

⁷⁷ Champigneul byl už před válkou zástupcem Škodových závodů v Paříži. Posléze se dostal do vedení firmy Schneider et Cie. Viz JÍŠA, Václav. Škodovy závody 1859–1965. 1 vyd. Praha: Práce, ROH, 1965, 595 s., s. 145

společnosti Eugene Schneider si stanovil podmínku na odkoupení většinového podílu akcií Škodovky.⁷⁸

Lze předpokládat, že Schneiderova firma měla při vstupu do Škodovky k dispozici 60–70 tisíc akcií. Dále později převzala 40 tisíc akcií od Živnostenské banky. Dohromady vlastnila téměř polovinu akciového kapitálu Škodovky. Stala se tak největším akcionářem, jelikož ostatní akcie byly rozdrobeny mezi minoritní investory.⁷⁹ Tento francouzský kapitál měl ve Škodovce pozdějších 20 let převládající postavení.⁸⁰

K odkoupení akcií Francouzi došlo při valné hromadě konané 25. září 1919. Tohoto dne byly také Škodovy závody, a. s. přejmenovány na Akciová společnost, dříve Škodovy závody.⁸¹

Nová správní rada se ustálila v následujícím složení devíti osob: Victor Champigneul, František Hanuš, Jaroslav Preiss⁸², Eugene Schneider, Josef Šimonek (působil jako předseda rady), Luděk Pik,⁸³ Henri Weyl, Josef Scheiner a František Kovařík. Z celkového počtu byli Francouzi zastoupeni třemi osobami.⁸⁴

„Škodováctí pamětníci tehdejších časů vzpomínali, že francouzský režim byl tvrdý, neúchylný ve sledování vytčeného cíle, zajištění rentability výroby.“ A dále: *„Skutečným kladem, kterým Francouzi přispěli Škodovým závodům, bylo vybudování účetního systému – vnitřní administrativy výroby a závodů – podle svého vzoru.“*⁸⁵

Od začátku bylo jasné, že Schneider chce mít přehled nad Škodovkou jako nad svou velkou konkurencí. Tohoto záměru dosahoval pomocí různých kartelových dohod nebo smluv o vývozech. Schneider et Cie tím zavazovala Škodovku k vývozu do

⁷⁸ KARLICKÝ, Vladimír. Svět okřídleného šípu: Koncern Škoda Plzeň 1918–1945. 1. vyd. Plzeň: ŠKODA, 1999. 653 s. ISBN 80-718-5269-4. s. 19

⁷⁹ JÍŠA, Václav a Alois VANĚK. Škodovy závody 1918–1938: Příspěvek k dějinám závodů V. I. Lenina v Plzni. 1. vyd. Praha: Práce, ROH, 1962, 548 s., s. 118

⁸⁰ RAJTMAJER, Jaroslav a Alois MOJŽÍŠ. 120 let kováren Škoda Plzeň. 1. vyd. Plzeň: závod Kovárny, o. p. Škoda, 1979, 74 s., s. 33

⁸¹ KARLICKÝ, Vladimír. Svět okřídleného šípu: Koncern Škoda Plzeň 1918–1945. 1. vyd. Plzeň: ŠKODA, 1999. 653 s. ISBN 80-718-5269-4. s. 25–26

⁸² Pro Živnostenskou banku byla angažovanost ve Škodovce velice přínosná. Pomohla jí se dostat na mezinárodní úroveň, např. díky spekulacím s akciemi Škodovky na světové burze a zprostředkování mezinárodního obchodu s Francií. Viz JÍŠA, Václav. Škodovy závody 1859–1965. 1. vyd. Praha: Práce, ROH, 1965, 595 s., s. 142–144

⁸³ Starosta města v Plzni, poslanec za sociální demokracii a zástupce dělnictva v radě.

⁸⁴ JÍŠA, Václav a Alois VANĚK. Škodovy závody 1918–1938: Příspěvek k dějinám závodů V. I. Lenina v Plzni. 1. vyd. Praha: Práce, ROH, 1962, 548 s., s. 119

⁸⁵ KARLICKÝ, Vladimír. Svět okřídleného šípu: Koncern Škoda Plzeň 1918–1945. 1. vyd. Plzeň: ŠKODA, 1999. 653 s. ISBN 80-718-5269-4. s. 27

určených zemí (jednalo se hlavně o zbrojní materiál) a sama si nechávala nejvíce perspektivní export.⁸⁶

V roce 1921 se se Škodovy závody spojily se Spojenými strojírnami.⁸⁷ O tomto trustu bylo jednáno už od roku 1918.⁸⁸ Generální a obchodní ředitelství, které do této chvíle sídlilo ve Vídni, bylo přesunuto do správní budovy Spojených strojíren na Smíchově v roce 1920.⁸⁹ Tento přesun probíhal v rámci nostrifikace, tedy přesunu sídel na území Československa, počestění firem a oddělení se od rakouského kapitálu.⁹⁰

2.2.2 Poválečný návrat k výrobě

Jako první se po válce začaly vyrábět lokomotivy.⁹¹ Zbrojní dílny se přeměnily na dílny pro výrobu lokomotiv. „*Již 11. června 1920 Škodovy závody vyrábějí první parní železniční lokomotivu.*“ Mezi lety 1922 a 1923 vyrábělo až 25 lokomotiv měsíčně.⁹²

Výroba zbrojního materiálu stále přetrvávala, ale věnovala se jí daleko menší část výroby než předtím. Nadále vyráběla pouze polní dělostřelecký materiál a protiletectvé kanony.⁹³ Dále se také v roce 1920 zřídilo automobilové oddělení, které vyrábělo hlavně nákladní auta. V roce 1925 pak došlo k fúzi s automobilkou Laurin a Klement v Mladé Boleslavi.⁹⁴

Dále se vyráběly automatizované stroje pro tabákový průmysl, odstředivky, elektrotechnika, motory, pluh, traktory, letadla, lisy, nářadí atd. Po spojení se

⁸⁶ JANÁČEK, František. Čtení o Škodovce: 120 let: časy, lidé, události. 1 vyd. Plzeň: o. p. Škoda Plzeň, Muzeum Škoda, 1978, 105 s., s. 31–34

⁸⁷ Tamtéž

⁸⁸ RAJTMAJER, Jaroslav a Alois MOJŽÍŠ. 120 let kováren Škoda Plzeň. 1 vyd. Plzeň: závod Kovárny, o. p. Škoda, 1979, 74 s., s. 33

⁸⁹ KARLICKÝ, Vladimír. Svět okřídleného šípu: Koncern Škoda Plzeň 1918–1945. 1. vyd. Plzeň: ŠKODA, 1999. 653 s. ISBN 80-718-5269-4. s. 26

⁹⁰ LACINA, Vlastislav. Hospodářství českých zemí 1880–1914. Praha: Historický ústav Československé akademie věd, 1990. 186 s. ISBN 80-852-6800-0. s. 21–22

⁹¹ JANÁČEK, František. Čtení o Škodovce: 120 let: časy, lidé, události. 1 vyd. Plzeň: o. p. Škoda Plzeň, Muzeum Škoda, 1978, 105 s., s. 35

⁹² JÍŠA, Václav. Škodovy závody 1859–1965. 1 vyd. Praha: Práce, ROH, 1965, 595 s., s. 157

⁹³ KARLICKÝ, Vladimír. Svět okřídleného šípu: Koncern Škoda Plzeň 1918–1945. 1. vyd. Plzeň: ŠKODA, 1999. 653 s. ISBN 80-718-5269-4. s. 34

⁹⁴ JÍŠA, Václav. Škodovy závody 1859–1965. 1 vyd. Praha: Práce, ROH, 1965, 595 s., s. 158

Spojenými strojírnami se výroba ještě rozšířila např. o parní kotle, bagry, jeřáby, turbíny, čerpadla a další.⁹⁵

2.2.3 Dr. Karel Loevenstein

S růstem koncernu přichází nutnost personálních změn. František Hanuš byl na post generálního ředitele zvolen z technické, inženýrské pozice. Škodovka⁹⁶ ale v rámci změn potřebovala ve vedení člověka se silným obchodním, finančním a strategickým cítěním.⁹⁷

Karel Loevenstein (**viz příloha č. 2**) se narodil 24. července 1885 v Hradci Králové do rodiny Arnolda⁹⁸ a Ludmily⁹⁹ Loevensteinových. Poté, co dostudoval Gymnázium v Truhlářské ulici, nastoupil jako jednoroční dobrovolník k 11. hulánskému pluku v Pardubicích. V roce 1904 začal studovat na právnické fakultě na Karlo-Ferdinandově univerzitě.¹⁰⁰ Po dostudování působil v pražské pobočce Wiener Bankverein.¹⁰¹ V roce 1911 se po krátké známosti oženil s Paulinou Langhansovou.¹⁰² V roce 1919 byl ve svých 34 letech přijat na místo sekretáře generálního ředitele ve Škodových závodech.¹⁰³

V květnu 1922 byl dosazen na místo náměstka generálního ředitele, které si vysloužil po úspěšném jednání v zahraničních transakcích Škodovky. Už v prosinci

⁹⁵ JANÁČEK, František. Čtení o Škodovce: 120 let: časy, lidé, události. 1 vyd. Plzeň: o. p. Škoda Plzeň, Muzeum Škoda, 1978, 105 s., s. 35

⁹⁶ Lidové označení Škody Plzeň.

⁹⁷ KARLICKÝ, Vladimír. Svět okřídleného šípku: Koncern Škoda Plzeň 1918–1945. 1. vyd. Plzeň: ŠKODA, 1999. 653 s. ISBN 80-718-5269-4. s. 45

⁹⁸ Arnold Loevenstein působil jak důlní podnikatel.

⁹⁹ Ludmila by dcera obchodníka se sukrem.

¹⁰⁰ DIESTLER, Radek. Příběh zapomenutého průmyslníka: život a doba Karla Loevensteina, generálního ředitele Škodových závodů. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. TEN. 127 s. ISBN 978-80-247-2800-1. s. 9–11

¹⁰¹ DIESTLER, Radek. Příběh zapomenutého průmyslníka: život a doba Karla Loevensteina, generálního ředitele Škodových závodů. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. TEN. 127 s. ISBN 978-80-247-2800-1. s. 13–15

¹⁰² Paulina Langhansová byla dcerou majitele proslulého fotografického ateliéru, studentka historie a dějin umění v Anglii.

¹⁰³ KRÁTKÝ, Vladislav. Osobnosti v dějinách Škodovky. 1. vyd. Plzeň: Vario Rokycany, 1996. s. 27

roku 1923 po odstoupení Františka Hanuše z funkce byl Loevenstein dosazen na místo generálního ředitele.¹⁰⁴

2.2.4 Období konjunktury a racionalizace

O období mezi lety 1924–1929 se dá hovořit jako o období konjunktury.¹⁰⁵ Rostl celý koncern, jeho zisk, obrat i počet zaměstnanců. **(viz příloha č. 3)** Podnik se rozšiřoval o další závody, například o železářny v Hrádku, o automobilové závody Laurin a Klement, letecké oddělení firmy Miloš Bondy, Československou leteckou společnost, strojířny v Adamově atd.¹⁰⁶ Velkou nevýhodou takto široké orientace bylo, že se závody nemohly specializovat. Proto byla konkurence, která své dílny specializovala pouze na určité produkty, schopna prodávat výrobky za mnohem nižší ceny.¹⁰⁷

Od roku 1922 začíná ve Škodovce proces racionalizace.¹⁰⁸ Účelem racionalizace bylo dosažení optimálního využití veškerých výrobních zařízení a všeho, co měl koncern k dispozici, a to tak aby se dosáhlo maximální rentability.¹⁰⁹

Objevila se nutnost zřídit nové oddělení, které by na tento proces dohlíželo. Normalizační oddělení navrhlo řadu norem, které se staly celostátními nebo dokonce mezinárodními.¹¹⁰

Dále byly stanoveny přesné rozměry jednotlivých součástek, které bylo potřeba často vyměňovat (matice, podložky, závity atd.). Také se normalizovala jakost materiálu a běžné druhy nářadí. **(viz příloha č. 4)** Ty byly uskladněny v nově zřízeném skladu

¹⁰⁴ KARLICKÝ, Vladimír. Svět okřídleného šípů: Koncern Škoda Plzeň 1918–1945. 1. vyd. Plzeň: ŠKODA, 1999. 653 s. ISBN 80-718-5269-4. s. 47–8

¹⁰⁵ JÍŠA, Václav a Alois VANĚK. Škodovy závody 1918–1938: Příspěvek k dějinám závodů V. I. Lenina v Plzni. 1. vyd. Praha: Práce, ROH, 1962, 548 s., s. 179

¹⁰⁶ JANÁČEK, František. Čtení o Škodovce: 120 let: časy, lidé, události. 1. vyd. Plzeň: o. p. Škoda Plzeň, Muzeum Škoda, 1978, 105 s., s. 40–43

¹⁰⁷ JÍŠA, Václav. Škodovy závody 1859–1965. 1. vyd. Praha: Práce, ROH, 1965, 595 s., s. 200

¹⁰⁸ Proces, při kterém se společnost, nějaký proces nebo průmyslová výroba stává účinnější a to zejména tím, že odstraní nebo vyřadí nadbytečný personál nebo zařízení. Viz Rationalization. In: Oxford Dictionaries [online]. Oxford University Press [cit. 2016-05-09]. Dostupné z: <http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/rationalization?q=Rationalization>

¹⁰⁹ JÍŠA, Václav. Škodovy závody 1859–1965. 1. vyd. Praha: Práce, ROH, 1965, 595 s., s. 178

¹¹⁰ JÍŠA, Václav a Alois VANĚK. Škodovy závody 1918–1938: Příspěvek k dějinám závodů V. I. Lenina v Plzni. 1. vyd. Praha: Práce, ROH, 1962, 548 s., s. 184

nářadí, který pomohl k lepší organizaci a k efektivnějšímu využití různých druhů nářadí ve všech odděleních.¹¹¹

Práce normalizačního oddělení postupovala velice pomalu a byla také velice nákladná, ale přinášela výsledky jako zmenšení pracovních ztrát, zvýšení výkonu, zlevnění výrobků a zkrácení dodacích lhůt.¹¹²

Po dobudování koncernu Škodovka zaujala první místo v rámci československého strojírenského a zbrojního průmyslu.¹¹³ I přes zavádění velkého množství novinek spojených s racionalizací a to, že Škodovka jako první v ČSR praktikovala pásovou výrobu¹¹⁴, nedocházelo ve Škodovce k masovému zavádění pásů ani velké sériové výroby.¹¹⁵¹¹⁶ Hlavní předností Škodovky bylo kvalitní zboží, které se dokázalo přizpůsobit i velice náročným zákazníkům a jejich neobvyklým požadavkům.¹¹⁷

V rámci rozšíření úřednického aparátu bylo rozhodnuto o přesunu ředitelství podniku. Z toho důvodu byla vystavěna nová budova v Jungmannově ulici, (**viz příloha č. 5**) kam se celé ředitelství v roce 1926 přesunulo. Budova byla velice moderně a honosně zařízena.¹¹⁸

2.2.5 Hospodářská krize

Po černém čtvrtku 24. října 1929 a po krachu na newyorské burze propukla Velká hospodářská krize. Do Škodovky přišla krize opožděně (v porovnání zbytkem ČSR). Výroční zpráva z roku 1930 ještě prokazovala větší zisk než za rok předchozí. Opravdovou krizi Škodovka pocítila až v roce 1931, kdy byla kvůli nedostatku zakázek nucena vzít si státní půjčku.¹¹⁹¹²⁰

¹¹¹ JÍŠA, Václav. Škodovy závody 1859–1965. 1 vyd. Praha: Práce, ROH, 1965, 595 s., s. 164–5

¹¹² JÍŠA, Václav a Alois VANĚK. Škodovy závody 1918–1938: Příspěvek k dějinám závodů V. I. Lenina v Plzni. 1. vyd. Praha: Práce, ROH, 1962, 548 s., s. 185

¹¹³ KARLICKÝ, Vladimír. Svět okřídleného šípů: Koncern Škoda Plzeň 1918–1945. 1. vyd. Plzeň: ŠKODA, 1999. 653 s. ISBN 80-718-5269-4. s. 90

¹¹⁴ KARLICKÝ, Vladimír. Svět okřídleného šípů: Koncern Škoda Plzeň 1918–1945. 1. vyd. Plzeň: ŠKODA, 1999. 653 s. ISBN 80-718-5269-4. s. 68

¹¹⁵ Sériově byly vyráběny pouze některé výkovky, odlitky a malé součástky.

¹¹⁶ JÍŠA, Václav a Alois VANĚK. Škodovy závody 1918–1938: Příspěvek k dějinám závodů V. I. Lenina v Plzni. 1. vyd. Praha: Práce, ROH, 1962, 548 s., s. 187

¹¹⁷ JÍŠA, Václav. Škodovy závody 1859–1965. 1 vyd. Praha: Práce, ROH, 1965, 595 s., s. 170

¹¹⁸ Škodovy závody: 1869 – 1919 – 1929. Praha: Orbis, 1929, 139 s., s. 15–16

¹¹⁹ Tato půjčka 250 milionů korun byla splacena už na konci roku 1936.

Závody začaly propouštět zaměstnance už v polovině roku 1930, kdy ale Škodovka propouštěla spíše z důvodu racionalizace a prozíravé přípravy na krizové období. Další velká vlna propouštění přišla v roce 1931, jelikož závody neměly pro dělníky dostatek práce. V roce 1933 klesl počet zaměstnanců vzhledem k předkrizovému stavu o dvě třetiny. Také expanze Škodovky se zastavila.¹²¹

Neustálé propouštění, snižování platů a vysoká nezaměstnanost způsobily veliké sociální napětí. V letech krize neustále docházelo ke stávkám a demonstracím a šíření revolučních nálad. Dělníci požadovali lepší podmínky a konec propouštění.¹²²

Mírné zlepšení přišlo až v létě roku 1933, kdy Škodovka dostává nové objednávky. O opravdovém obratu k lepšímu lze mluvit až v polovině roku 1934.¹²³

2.2.6 Od krize k válce

Od roku 1935 se počet zaměstnanců Škodových závodů opět rychle zvyšoval. Mohlo za to zvýšení zbrojní výroby, které bylo následkem politického vývoje fašistických států.¹²⁴ Vyzbrojování československé armády a nutnost opevňování pohraničí přinesla do Škodovky zbrojní konjunkturu. Dodávky vojenským účelům v této době dosáhly až 61 % z celkové výroby.¹²⁵

V roce 1935 Karel Loevenstein spojil funkce předsedy správní rady a generálního ředitele, čímž se velmi posílila jeho osobní moc.¹²⁶

V roce 1935 uzavřela Škodovka kartelovou smlouvu se svým největším konkurentem – závody ČKD.¹²⁷ Po dlouholetých sporech, osočování v tisku a právních sporech se obě firmy dohodly na kompromisu. Výsledkem byl kvótní kartel uzavřený na 15 let, který řešil hlavně zbrojní záležitosti (kde Škodovka měla prioritní postavení ve

¹²⁰ JÍŠA, Václav a Alois VANĚK. Škodovy závody 1918–1938: Příspěvek k dějinám závodů V. I. Lenina v Plzni. 1. vyd. Praha: Práce, ROH, 1962, 548 s., s. 269–80

¹²¹ JÍŠA, Václav. Škodovy závody 1859–1965. 1 vyd. Praha: Práce, ROH, 1965, 595 s., s. 186–197

¹²² JÍŠA, Václav a Alois VANĚK. Škodovy závody 1918–1938: Příspěvek k dějinám závodů V. I. Lenina v Plzni. 1. vyd. Praha: Práce, ROH, 1962, 548 s., s. 280–305

¹²³ JÍŠA, Václav. Škodovy závody 1859–1965. 1 vyd. Praha: Práce, ROH, 1965, 595 s., s. 194–5

¹²⁴ JANÁČEK, František. Čtení o Škodovce: 120 let: časy, lidé, události. 1 vyd. Plzeň: o. p. Škoda Plzeň, Muzeum Škoda, 1978, 105 s., s. 55–56

¹²⁵ Tamtéž

¹²⁶ JÍŠA, Václav. Škodovy závody 1859–1965. 1 vyd. Praha: Práce, ROH, 1965, 595 s., s. 173

¹²⁷ Českomoravská-Kolben-Daněk.

vývozu děl a ČKD ve vývozu tanků), ale i spolupráci na zahraničních objednávkách atd.¹²⁸

Příliv nových objednávek přišel i ze zahraničí. V roce 1936 Škodovka uzavřela mnoho významných zahraničních obchodů na všech světadílech kromě Austrálie.¹²⁹

Ve funkci předsedy správní rady a generálního ředitele zůstal Karel Loevenstein až do roku 1937. Poté se vzdal postu generálního ředitele a přenechal ho Vilému Hromádkovi.¹³⁰¹³¹ Ten ve své funkci rozvíjel hlavně spolupráci se SSSR, velice často proto pobýval v Moskvě. Zde jednal hlavně o dodávkách zbrojního materiálu pro Rudou armádu.¹³²

Dne 2. února 1938 podlehl Karel Loevenstein své dlouhodobé nemoci.¹³³ Generálním ředitelem se stal Adolf Vamberský¹³⁴ a Vilém Hromádka byl dosazen do správní rady.¹³⁵

2.2.7 Zabrání společnosti nacisty

Po přijetí Mnichovské dohody a zabrání Sudet Němci přišla otázka, kam má směřovat výroba Škodovky. Její dlouhodobá závislost na francouzsko-anglickém¹³⁶

¹²⁸DIESTLER, Radek. Příběh zapomenutého průmyslníka: život a doba Karla Loevensteina, generálního ředitele Škodových závodů. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. TEN. 127 s. ISBN 978-80-247-2800-1. s. 82–91

¹²⁹JÍŠA, Václav. Škodovy závody 1859–1965. 1 vyd. Praha: Práce, ROH, 1965, 595 s., s. 207–209

¹³⁰ Pracoval ve Škodovce v roce 192. Nejdříve zastával post zástupce ředitele oddělení na výrobu lokomotiv a mechanických provozů. V roce 1925 se stal závodním ředitelem v Plzni a o čtyři roky později vrchním technickým ředitelem. Viz MYŠKA, Milan a kol. Historická encyklopedie podnikatelů Čech, Moravy a Slezska do poloviny XX. století. 1. vyd. Ostrava: Ostravská univerzita, 2008. 520 s. ISBN 80-704-2612-8. s. 186–187

¹³¹JÍŠA, Václav. Škodovy závody 1859–1965. 1 vyd. Praha: Práce, ROH, 1965, 595 s., s. 210

¹³²KRÁTKÝ, Vladislav. Osobnosti v dějinách Škodovky. 1. vyd. Plzeň: Vario Rokycany, 1996. s. 30

¹³³ Loevenstein celý život zápasil s chronickou nemocí zapříčiněnou špatnou životosprávou a pracovním nasazením. Viz DIESTLER, Radek. Příběh zapomenutého průmyslníka: život a doba Karla Loevensteina, generálního ředitele Škodových závodů. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. TEN. 127 s. ISBN 978-80-247-2800-1. s. 94

¹³⁴ Adolf Vamberský působil ve Škodovce už od roku 1911. Nejdříve působil jako přednosta konstrukčních kanceláří, od roku 1933 jako závodní ředitel, od roku 1937 jako vrchní ředitel a od března roku 1938 generální ředitel. Viz KRÁLÍK, Jan. Utajené projekty Škoda: strhující příběh konstruktéra Oldřicha Meduny. Praha: Grada, 2007. TEN. 119 s. ISBN 978-80-247-2416-4. s. 48

¹³⁵ Tamtéž

kapitálu byla teď nevýhodou. Už v prosinci roku 1938 nacisté navštívili závody a usilovali o spolupráci ve zbrojním průmyslu.¹³⁷

Kvůli velice nejasnému osudu Československa a očekávání zaboru Škodovky Hitlerem se rozhodl Schneider svůj francouzský podíl prodat. K dohodě o prodání došlo 23. prosince 1938, tím se Škodovka na krátký čas stala společností čistě domácí.¹³⁸ Některé z akcí odkoupila firma Československá zbrojovka Brno, tím si zajistila 32% podíl na Škodovce. Škodovka vlastnila také akcie Zbrojovky, ale pouze 20% podíl, proto při vytvoření trustu těchto firem¹³⁹ měla rozhodující vliv Zbrojovka.¹⁴⁰

Nedlouho po vzniku protektorátu Škodovku navštívili Hans Kehrl, Hitlerův důvěrník pro finanční záležitosti, a Karl Rasche, prezident říšského ministerstva pro hospodářství a si vynutili si odprodej akcí Škodovky a změnu správní rady.¹⁴¹

1. září 1939 byla Škodovka začleněna do koncernu Reichswerke Hermann Göring a závody byly zcela zapojeny do fašistické výroby.¹⁴² Do čela zbrojního trustu byl postaven dr. Willhelm Voss. Generálním ředitelem se stal Adolf Vamberský. Předsedou správní rady zůstal Vilém Hromádka.¹⁴³ Místo exportní ředitele zastával Göringův nevlastní bratr Albert Göring. To bylo pro Škodovku výhodné, jelikož byl smýšlením antinacista, ale díky svému bratrovi měl určitý vliv na pozici Škodovky a dění okolo ní.¹⁴⁴

¹³⁶ Škodovka dostávala od anglických bank úvěry, dokonce i v období hospodářské krize. Navíc také úzce spolupracovala Anglo-československou bankou, kde dokonce Loewenstein působil jako člen správní rady.

¹³⁷ JANÁČEK, František. Čtení o Škodovce: 120 let: časy, lidé, události. 1 vyd. Plzeň: o. p. Škoda Plzeň, Muzeum Škoda, 1978, 105 s., s. 63–66

¹³⁸ Tamtéž

¹³⁹ K trustu se ještě připojily společnosti Explosia (výrobce výbušnin) a Severní dráha Ferdinandova (výrobce uhlí a koks).

¹⁴⁰ JÍŠA, Václav. Škodovy závody 1859–1965. 1 vyd. Praha: Práce, ROH, 1965, 595 s., s. 221–222

¹⁴¹ Tamtéž

¹⁴² JÍŠA, Václav a Alois VANĚK. Škodovy závody 1918–1938: Příspěvek k dějinám závodů V. I. Lenina v Plzni. 1. vyd. Praha: Práce, ROH, 1962, 548 s., s. 388

¹⁴³ JÍŠA, Václav. Škodovy závody 1859–1965. 1 vyd. Praha: Práce, ROH, 1965, 595 s., s. 221

¹⁴⁴ KARLICKÝ, Vladimír. Svět okřídleného šípku: Koncern Škoda Plzeň 1918–1945. 1. vyd. Plzeň: ŠKODA, 1999. 653 s. ISBN 80-718-5269-4. s. 269

2.2.8 Válečné období

Jaroslav Rajtmajer ve své publikaci 120 let kováren Škoda Plzeň uvádí: „*Do druhé světové války vstupovaly Škodovy závody jako obrovský podnik, jehož potenciál měl vydatně pomoci třetí říši.*“¹⁴⁵ V průběhu roku 1939 pokračovala zbrojní výroba ve Škodovce naplno, investovalo se do zbrojní výroby a počet zaměstnanců se spolu s potřebou zbrojní výroby neustále zvyšoval. Nade všemi vykonávalo dohled gestapo.¹⁴⁶

Uvnitř Škodovky propukla velká odbojová činnost a sabotérství. Byly například vyráběny zbraně s vadnými součástkami, defektní děla atd. V roce 1943 dochází k rozsáhlému zatýkání odbojářů gestapem, ti jsou posléze popraveni nebo odvezeni do koncentračních táborů.¹⁴⁷ Vilém Hromádka byl roku 1942 donucen k rezignaci a až do roku 1944 uvězněn, jelikož poskytoval informace o zbraních dodávaných Německu a podporoval zahraniční odboj.¹⁴⁸

V roce 1942 byla Škodovka začleněna do holdingu Waffen-Union Skoda-Brünn, který představoval hlavní článek zbrojařské výroby v protektorátu. Škoda měla v tomto holdingu klíčovou roli, přesto ale pokračovala i v mírové výrobě – hlavně ve strojírenství. Tato výroba se neustále zmenšovala na úkor válečné výroby.¹⁴⁹

V průběhu války se Škodovka začala postupně dostávat do složité ekonomické situace. Export, jakožto hlavní složka předválečného zisku, nebyl zakázán,¹⁵⁰ ale musel projít složitým schválením německého velení. Navíc se exportní objem neustále zmenšoval kvůli nutnosti válečné výroby, která měla výsadní postavení. O poválečném řešení se nemohlo veřejně diskutovat, proto se české vedení snažilo, aby po převratu mohl koncern disponovat co největšími likvidními prostředky.¹⁵¹

Škodovka v průběhu války utrpěla nejen ekonomicky, ale i fyzicky – ať už v důsledku velkých náletů na konci války, tak v důsledku cíleného zničení závodů

¹⁴⁵ RAJTMAJER, Jaroslav a Alois MOJŽÍŠ. 120 let kováren Škoda Plzeň. 1. vyd. Plzeň: závod Kovárny, o. p. Škoda, 1979, 74 s., s. 49

¹⁴⁶ JÍŠA, Václav. Škodovy závody 1859–1965. 1. vyd. Praha: Práce, ROH, 1965, 595 s., s. 222–227

¹⁴⁷ JÍŠA, Václav. Škodovy závody 1859–1965. 1. vyd. Praha: Práce, ROH, 1965, 595 s., s. 228–230

¹⁴⁸ KRÁTKÝ, Vladislav. Osobnosti v dějinách Škodovky. 1. vyd. Plzeň: Vario Rokycany, 1996. s. 31

¹⁴⁹ KARLICKÝ, Vladimír. Svět okřídleného šípu: Koncern Škoda Plzeň 1918–1945. 1. vyd. Plzeň: ŠKODA, 1999. 653 s. ISBN 80-718-5269-4. s. 287

¹⁵⁰ Byl zakázán pouze do SSSR.

¹⁵¹ KARLICKÝ, Vladimír. Svět okřídleného šípu: Koncern Škoda Plzeň 1918–1945. 1. vyd. Plzeň: ŠKODA, 1999. 653 s. ISBN 80-718-5269-4. s. 307–315

nacisty, když v roce 1945 závody opouštěli. Nejvíce utrpěl plzeňský provoz při letadlovém náletu 25. dubna 1945.¹⁵²

2.2.9 Poválečný vývoj Škody

Vedení Škodovky se v květnu roku 1945 ujal Revoluční národní výbor, který koncem června přenechal vedení národní správě, tím byl podnik znárodněn. Do vedení zprávy podniku byl zvolen Vilém Hromádko.¹⁵³

Po válce se Škodovy závody nacházely v naprosto dezolátním stavu, přesto se ale podařilo výrobu znovu rychle obnovit. Továrny byly v provozu už v roce 1946 díky rychlým odklízecím pracím. Po zestátnění se postupně z podniku začaly oddělovat jednotlivé části – automobilová výroba v Mladé Boleslavi, závody na Slovensku, letecká doprava v Praze a další.¹⁵⁴

Hlavní produkcí závodů se stalo těžké strojírenství, výroba pro hromadnou dopravu, energetiku a průmyslovou výstavbu. Zahraniční export směřoval hlavně do zemí východního bloku.¹⁵⁵

¹⁵² JANÁČEK, František. Čtení o Škodovce: 120 let: časy, lidé, události. 1 vyd. Plzeň: o. p. Škoda Plzeň, Muzeum Škoda, 1978, 105 s., s. 75–77

¹⁵³ Tamtéž

¹⁵⁴ Historie. Škoda [online]. Plzeň: Škoda Transportation a.s. [cit. 2016-04-23]. Dostupné z: <http://www.skoda.cz/cs/o-spolecnosti/historie/>

¹⁵⁵ Tamtéž

3 Fungování podniku v kontextu ČSR

3.1 Vývoj hospodářské politiky a státu

Už v dobách Rakouska-Uherska byly české země jedním z hospodářsky nejrozvinutějších území v monarchii.¹⁵⁶ České země byly jejím ekonomickým jádrem. Poslední léta před rozpadem monarchie zaznamenalo národně české podnikání prudký nárůst, ale kapitál podporující toto podnikání pocházel hlavně z rakouských institucí. Výsledek první světové války vytvořil zcela novou situaci, na kterou musel vzniklý stát i Škodovka reagovat. Celá střední Evropa se přeorientovala na ekonomický nacionalismus, začínaly se budovat národní ekonomiky a státy je začaly chránit vysokými celními bariérami.¹⁵⁷

Velkou výhodou pro rozvoj domácí hospodářské situace bylo, že se na území Československa nacházelo 60–70 % průmyslové kapacity monarchie.¹⁵⁸ I ke stabilizaci měny došlo významně dříve než v ostatních státech rozpadlé monarchie. Po poválečném hospodářském osamostatnění se už od roku 1921 rozsah státních zásahů do ekonomiky velice zmenšil a začalo fungovat tržní hospodářství.¹⁵⁹ Problémem byl nedostatek zkušeností, chybějící přehled a nedostatek mezinárodních styků státních politiků, což se odráželo v provincionálním přístupu k celému řízení hospodářství.¹⁶⁰

Je nutné zmínit, že normální charakter měla hospodářská situace v Československu pouze v letech 1922–1929. V předchozích a pozdějších letech byla přizpůsobená tlaku první světové války, pozdějšímu poválečnému řízenému hospodářství, Velké hospodářské krizi a rozmachu nacistického Německa.¹⁶¹

Významným krokem v budování systému státu byla daňová reforma z roku 1927, kterou tvořily tři zákony.¹⁶² Tato reforma zjednodušila daňovou soustavu a snížila

¹⁵⁶ Více průmyslově rozvinutější byly pouze oblasti Horních a Dolních Rakous a Vídně.

¹⁵⁷ KUBŮ, Eduard a Jaroslav PÁTEK. Mýtus a realita hospodářské vyspělosti Československa mezi světovými válkami. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2000. 439 s. ISBN 80-718-4716-X. s. 9–10

¹⁵⁸ LACINA, Vlastislav. Formování československé ekonomiky 1918–1923. Praha: Academia, 1990. 249 s. ISBN 80-200-0199-9. s. 169

¹⁵⁹ Tedy hospodářství, kde jsou ceny určovány pomocí nabídky a poptávky prodány za cenu, se kterou souhlasí prodávající i kupující.

¹⁶⁰ KUBŮ, Eduard a Jaroslav PÁTEK. Mýtus a realita hospodářské vyspělosti Československa mezi světovými válkami. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2000. 439 s. ISBN 80-718-4716-X. s. 12–19

¹⁶¹ LACINA, Vlastislav. Hospodářství českých zemí 1880–1914. Praha: Historický ústav Československé akademie věd, 1990. 186 s. ISBN 80-852-6800-0. s. 25

¹⁶² Zákon o přímé dani, zákon o spotřební dani a zákon o dani z obratu a dani přepychové.

daňové zatížení podnikatelské činnosti. Škodovky se týkal hlavně zákon o přímých daních a daň z obratu.¹⁶³

Modernizace hospodářství byla klíčová ke zvětšení konkurenční schopnosti. Domácí společnosti ale neměly dostatek kapitálu pro investice do modernizace struktury podniků, proto stát a banky zčásti podpořily investování zahraničního kapitálu do domácích společností.¹⁶⁴ U Škodovky to byl kapitál francouzský.

3.2 Československý průmysl

Jak už bylo řečeno na začátku kapitoly, v ČSR bylo soustředěno kolem 60–70 % průmyslu habsburské monarchie. Naopak oblast Slovenska a Podkarpatské Rusi byla průmyslově znatelně méně rozvinutá.¹⁶⁵ Celý rámec československého průmyslu byl historicky ovlivněn průmyslovou revolucí.¹⁶⁶ Ta zapříčinila přechod od ruční manufakturní výroby k velkovýrobě a přinesla s sebou industrializaci, rozvoj obchodu, vytváření nadbytku a potřebu prodat ho.

S průmyslovou revolucí je také neodmyslitelně spojen proces urbanizace. V Plzni žilo v roce 1921 přes 119 tisíc lidí, což je oproti roku 1869 více než čtyřnásobný nárůst.¹⁶⁷ Z toho bylo 21 tisíc zaměstnanců Škodovky.¹⁶⁸

Český průmyslový trh charakterizoval široký sortiment podniků a velké spektrum vyráběného zboží, což zapříčiňovalo malosériovou nebo kusovou výrobu.¹⁶⁹ Ten samý princip platil i pro Škodovku, která také uplatňovala kusovou výrobu. Proto bylo nutné výrobu koncentrovat, a tak docházelo k fúzím podniků nebo k pohlcení slabšího podniku silnějším, to u Škodovky můžeme pozorovat např. v roce 1921, kdy

¹⁶³ PRŮCHA, Václav a kol. *Hospodářské a sociální dějiny Československa 1918–1992*. Brno: Doplněk, 2009. 579 s. ISBN 80-723-9147-X. s. 194–5

¹⁶⁴ KUBŮ, Eduard a Jaroslav PÁTEK. *Mýtus a realita hospodářské vyspělosti Československa mezi světovými válkami*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2000. 439 s. ISBN 80-718-4716-X. s. 21

¹⁶⁵ PRŮCHA, Václav a kol. *Hospodářské a sociální dějiny Československa 1918–1992*. Brno: Doplněk, 2009. 579 s. ISBN 80-723-9147-X. s. 45–48

¹⁶⁶ KUBŮ, Eduard a Jaroslav PÁTEK. *Mýtus a realita hospodářské vyspělosti Československa mezi světovými válkami*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2000. 439 s. ISBN 80-718-4716-X. s. 91

¹⁶⁷ KÁRNÍK, Zdeněk. *České země v éře První republiky (1918–1938)*. Praha: Libri, 2000. *Dějiny českých zemí*. 571 s. ISBN 80-727-7027-6. s. 281

¹⁶⁸ JÍŠA, Václav. *Škodovy závody 1859–1965*. 1 vyd. Praha: Práce, ROH, 1965, 595 s., s. 358

¹⁶⁹ KUBŮ, Eduard a Jaroslav PÁTEK. *Mýtus a realita hospodářské vyspělosti Československa mezi světovými válkami*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2000. 439 s. ISBN 80-718-4716-X. s. 92

došlo k fúzi se Spojenými strojírnami, nebo v roce 1925 při spojení s firmou Laurin a Klement.¹⁷⁰

Velká hospodářská krize vyvolala tzv. kartelizaci firem. Ta spočívala ve vytváření kartelů a v umělém udržování vysokých cen výrobků. To samozřejmě vyvolalo velkou kritiku ze strany zákazníků.¹⁷¹ Jednou z největších kartelových dohod Škodovky byla smlouva s ČKD.

3.3 Trh a export

Za Rakousko-Uherska představoval vnitřní trh státu odbytiště pro poměrně velkou část průmyslové výroby monarchie. Jen velice malá část výrobků se kvůli vysokým clům exportovala do ciziny. Po vzniku samostatné republiky přišla nutnost vyvážit velkou část domácí výroby do ciziny.¹⁷²

*„Vzhledem k velké kapacitě průmyslu a poměrně malému vnitřnímu trhu byl prvořadým existenčním úkolem vývoz asi třetiny produkce na cizí trhy.“*¹⁷³ Vývoz byl předpokladem ekonomického růstu Československa, proto na něm byl celý hospodářský systém závislý.¹⁷⁴ Zahraniční hospodářská politika ČSR se orientovala hlavně na vztahy s Anglií a Francií.¹⁷⁵

V roce 1929 Škodovy závody oficiálně udávaly exportní obrat na 841,8 milionů Kč, tedy 55,1 % z celkového obratu. Ale tato čísla byla značně zkreslená, jelikož Škodovka vykazovala mnoho zbrojního dodávek na balkánské státy jako dodávky pro MNO,¹⁷⁶ tedy jako dodávky domácí. Důvodů k tomu bylo několik – snaha státu neupozorňovat na ohromné zbrojní dodávky nebo obcházení zbrojních smluv se Schneider at Cie.¹⁷⁷

¹⁷⁰ JÍŠA, Václav. Škodovy závody 1859–1965. 1 vyd. Praha: Práce, ROH, 1965, 595 s., s. 150–159

¹⁷¹ LACINA, Vlastislav. Hospodářství českých zemí 1880–1914. Praha: Historický ústav Československé akademie věd, 1990. 186 s. ISBN 80-852-6800-0. s. 72

¹⁷² Tamtéž s. 11

¹⁷³ KUBŮ, Eduard a Jaroslav PÁTEK. Mýtus a realita hospodářské vyspělosti Československa mezi světovými válkami. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2000. 439 s. ISBN 80-718-4716-X. s. 16–19

¹⁷⁴ Tamtéž

¹⁷⁵ LACINA, Vlastislav. Hospodářství českých zemí 1880–1914. Praha: Historický ústav Československé akademie věd, 1990. 186 s. ISBN 80-852-6800-0. s. 12

¹⁷⁶ Ministerstvo národní obrany.

¹⁷⁷ KARLICKÝ, Vladimír. Svět okřídleného šípku: Koncern Škoda Plzeň 1918–1945. 1. vyd. Plzeň: ŠKODA, 1999. 653 s. ISBN 80-718-5269-4. s. 127

Problémem vývozu byla vysoká cla, velká náročnost mezinárodních trhů a konkurence velkých technicky vyspělých států. Například Německo se stalo hlavním konkurentem Československa na trzích střední a jihovýchodní Evropy.¹⁷⁸ Náročnější podmínky světových trhů měly také nesporně pozitivní vliv na vyšší kvalitu českých výrobků, snižování nákladů a přinesly modernizaci výroby a racionalizaci.¹⁷⁹

Škodovka byla charakteristická dobrým kapitálovým zajištěním, solidním technickým vybavením a bohatým sortimentem. Díky těmto faktorům mohla proniknout na zahraniční trhy, a proto její zisky pocházely primárně z exportu.¹⁸⁰ V období krize a při nedostatku zakázek, probíhal export ve Škodovce na principu clearingů¹⁸¹, a to hlavně s balkánskými státy.¹⁸²

Při jednání se zahraničními státy Škodovka upřednostnila obchod s balkánskými státy z několika důvodů. V západních státech musela své produkty po zdlouhavé domluvě často prodávat nevýhodně a pod cenou. Balkánské státy jevíly svůj zájem o velké objednávky produktů za vysoké ceny. Tyto státy ale žádaly poskytnutí mnohaletých úvěrů a splácení těchto produktů.¹⁸³

Konkurenceschopnost Škodových závodů na zahraničních trzích závisela velkou mírou na výši výrobních nákladů. Oproti ostatním státům měla nevýhodu v nedostatku domácích surovin. Tím se velmi prodražily prvotní vstupy do výroby, proto byla Škodovka nucena uzavírat obchody se státy, které ale často dodávky zboží nesplácely. Výhodou byla poměrně levná pracovní síla a technický personál na vysoké úrovni.¹⁸⁴

¹⁷⁸ LACINA, Vlastislav. *Hospodářství českých zemí 1880–1914*. Praha: Historický ústav Československé akademie věd, 1990. 186 s. ISBN 80-852-6800-0. s. 13

¹⁷⁹ Tamtéž

¹⁸⁰ LACINA, Vlastislav. *Hospodářství českých zemí 1880–1914*. Praha: Historický ústav Československé akademie věd, 1990. 186 s. ISBN 80-852-6800-0. s. 72

¹⁸¹ Pokud nemůže dlužnická země uhradit cenu zakázky směnitelnou měnou nebo vývozem zlata, může být obchod vyrovnán tím, že země věřitele zvýší dovoz či omezí svůj vývoz do země věřitele. Viz KALÍNSKÁ, Emilie. *Mezinárodní obchod v 21. století*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). 232 s. ISBN 978-80-247-3396-8. s. 160

¹⁸² LACINA, Vlastislav. *Hospodářství českých zemí 1880–1914*. Praha: Historický ústav Československé akademie věd, 1990. 186 s. ISBN 80-852-6800-0. s. 162

¹⁸³ KARLICKÝ, Vladimír. *Svět okřídleného šípů: Koncern Škoda Plzeň 1918–1945*. 1. vyd. Plzeň: ŠKODA, 1999. 653 s. ISBN 80-718-5269-4. s. 76–77

¹⁸⁴ LACINA, Vlastislav. *Hospodářství českých zemí 1880–1914*. Praha: Historický ústav Československé akademie věd, 1990. 186 s. ISBN 80-852-6800-0. s. 94

3.4 Proces racionalizace

Modernizace a racionalizace přichází společně s obdobím druhé průmyslové revoluce na konci 19. a začátku 20. století s přechodem k využití elektřiny, výrobních linek, zefektivnění administrativy a rozšíření telefonu a vysílání rozhlasu.¹⁸⁵

Veliký rozmach měla v ČSR racionalizace hlavně v průmyslových podnicích – ve strojírenství, elektrotechnickém průmyslu, elektrárenství a hutnictví.¹⁸⁶ To také dokazuje výše zmíněný rozsáhlý proces racionalizace ve Škodových závodech.

Při racionalizaci u Škodových závodů je třeba zmínit inspiraci ve fordismu, taylorismu a fayolismu. Celá Fordova filozofie byla ukotvena ve zdokonalování výrobního procesu tak, aby náklady na produkt byly co nejnižší a měly velkou konkurenceschopnost. Tím se Fordovi podařilo získat velký podíl na trhu. Nevýhodou bylo, že při zaměření se na ceny zapomněl systém vnímat potřeby zákazníka.¹⁸⁷

Základy racionalizace byly ukotveny v taylorismu. Tento systém vnesl do průmyslové výroby principy vědeckého řízení, podrobné rozborů výrobních procesů a vysoké využití technického pokroku. Taylorismus ale nebral v potaz dělnickou otázku zaměřoval se pouze na technologickou stránku a rentabilitu. S přihlédnutím k lidské práci ve výrobě fungoval na podobných principech fayolismus. Ten se zabýval problémy řízení a správou průmyslové výroby. Společnost podle Fayola měla předvídat, organizovat, dávat jasné rozkazy, přesně znát současnou situaci závodu, mít připravený program do budoucna a propojit fungování všech oddělení firmy.¹⁸⁸

Silná konkurence mezinárodních trhů nutila podnikatele se na racionalizaci opravdu zaměřit a zavádět nové technologické postupy, výrobní linky a pásy, časové studie a úkolové mzdy.¹⁸⁹ V ČSR však převažovala malosériová a kusová výroba a masová a pásová výroba se zaváděla pouze minoritně.¹⁹⁰

¹⁸⁵ Tamtéž s. 15

¹⁸⁶ KUBŮ, Eduard a Jaroslav PÁTEK. Mýtus a realita hospodářské vyspělosti Československa mezi světovými válkami. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2000. 439 s. ISBN 80-718-4716-X. s. 265

¹⁸⁷ KOTLER, Philip. Moderní marketing: 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2. s. 48

¹⁸⁸ JÍŠA, Václav a Alois VANĚK. Škodovy závody 1918–1938: Příspěvek k dějinám závodů V. I. Lenina v Plzni. 1. vyd. Praha: Práce, ROH, 1962, 548 s., s. 182–183

¹⁸⁹ LACINA, Vlastislav. Hospodářství českých zemí 1880–1914. Praha: Historický ústav Československé akademie věd, 1990. 186 s. ISBN 80-852-6800-0. s. 17

¹⁹⁰ Tamtéž

3.5 Sociální poměry

Kvůli poválečné radikalizaci společnosti a obavám z hrozící sociální revoluce bylo Československo nuceno zavést nové sociální reformy. U průmyslových dělníků chybělo starobní a invalidní pojištění a pojištění při nezaměstnanosti. Nebyl zajištěn nárok na dovolenou, dostatečná ochrana nájemníků a ochrana učňovského dorostu. Naopak už byla v roce 1918 uzákoněna osmihodinová pracovní doba, ale při šestidenním pracovním týdnu.¹⁹¹

Proto byl např. v roce 1925 uzákoněn nárok na placenou dovolenou, v roce 1920 rozšířen zákon o ochraně nájemníků, zajištěno centrální úrazové pojištění a vstoupil v platnost zákon o ochraně práce žen a mladistvých.¹⁹²

Průměrná roční mzda v průmyslovém odvětví v roce 1921 dosahovala 8515 Kč.¹⁹³ Dělnické mzdy ve Škodovce přitom průměrně dělaly zhruba 12 500 Kč ročně. Úřednické mzdy dosahovaly průměrně 24 105 Kč. Škodovka měla pověst jednoho z nejlepších podniků ve věci finančního ohodnocení.¹⁹⁴

Škodovka byla v sociální péči o zaměstnance poměrně pokrokovou společností (s ohledem na ČSR). Neřídila se pouze zákony, ale budovala sociální instituce, a to dokonce z vlastní iniciativy. Tyto instituce byly dotovány jak Škodovkou, tak státem. Nad všemi sociálními ústavami dohlížel fond Karla Loevensteina, který poskytoval finanční výpomoc v případech, kde jednotlivé instituce nemohly zasáhnout.¹⁹⁵

V roce 1920 Škodovka založila Podpůrný spolek haléřových dělníků Škodových závodů, který dělníkům poskytoval lékařskou péči a léky i po uplynutí zákonného nároku na nemocenské pojištění, dále hradil další výdaje spojené s nemocí, stejné služby poskytoval i dělníkům v důchodovém věku. Dále také hradil pohřebné. Tento spolek provozoval také sanatorium. Šimonkův podpůrný fond dělnický založený roku 1926 poskytoval jednorázovou nebo dlouhodobější pomoc dělníkům, kteří si přivodili pracovní úraz. Také podporoval pozůstalé rodiny po zemřelých dělnících. Pensijní fond

¹⁹¹ PRŮCHA, Václav a kol. Hospodářské a sociální dějiny Československa 1918–1992. Brno: Doplněk, 2009. 579 s. ISBN 80-723-9147-X. s. 70–78

¹⁹² Tamtéž

¹⁹³ Tamtéž s. 237

¹⁹⁴ KARLICKÝ, Vladimír. Svět okřídleného šípku: Koncern Škoda Plzeň 1918–1945. 1. vyd. Plzeň: ŠKODA, 1999. 653 s. ISBN 80-718-5269-4. s. 39

¹⁹⁵ Jubilejní spis Škodových závodů: 1839–1939. Praha: Škodovy závody, 1939. s. 80

dělnický, založený už v roce 1916, se staral o invalidní a starobní důchody. Dále také pomáhal vdovám a sirotkům dělníků, kteří zemřeli.¹⁹⁶

O pracovníky v administrativě se staral Šimonkův podpůrný fond pro úředníky. Ten zajišťoval nadlepení k zákonnému nemocenskému pojištění. Vyplácel pohřebné a vydaje nemocným úředníkům na léčbu. Dalším ústavem, který zajišťoval pracovníkům v administrativě lepší podmínky, byl Pensijní ústav pro úředníky. Obstarával penzijní dávky mnohem vyšší, než byly ty uzákoněné. Staral se o invalidní, starobní, vdovské i sirotčí důchody.¹⁹⁷

Další součástí péče o zaměstnance byla výstavba bytových domů, Záložna při Škodových závodech, která fungovala jako devizová banka, různé kantýny a Sportovní klub Škoda. Dále byl součástí spolkový dům Nebe, kde byla k dispozici kavárna, restaurace, kino, lázně, knihovna, taneční sál a čítárna.¹⁹⁸

3.6 Fungování managementu

Pro období po první světové válce je typická přeměna role fungování podnikatele. Úloha Emila Škody v závodech byla dokonale komplexní – byl nejen vlastník, ale i hlavní manažer a technik. Tato funkce se ale s příchodem Karla Loevensteina do vedení výrazně proměnila. Loevenstein byl velice finančně i obchodně zdatný, uměl finanční operace výborně kombinovat se schopností vytvořit program a zorganizovat jeho plnění. Byl vynikající stratég, ekonom, obchodník i vyjednávač. Ovšem technice nerozuměl a nedá se tvrdit, že by byl v tomto oboru zdatný.¹⁹⁹ Jeho předností bylo obklopit se správnými lidmi, kteří svými dovednostmi doplňovali jeho nedostatky.

Podnikový management Škodových závodů začal se vstupem francouzského kapitálu získávat nadnárodní charakter. Do správní rady vstoupil Eugene Schneider,

¹⁹⁶ Tamtéž

¹⁹⁷ KARLICKÝ, Vladimír. Svět okřídleného šípů: Koncern Škoda Plzeň 1918–1945. 1. vyd. Plzeň: ŠKODA, 1999. 653 s. ISBN 80-718-5269-4. s. 563–577

¹⁹⁸ Tamtéž

¹⁹⁹ KUBŮ, Eduard a Jaroslav PÁTEK. Mýtus a realita hospodářské vyspělosti Československa mezi světovými válkami. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2000. 439 s. ISBN 80-718-4716-X. s. 261–270

Charles de Boissieu a další. Francouzi byli také dosazeni na posty technických a vojenských poradců, do výkonného ředitelství a další.²⁰⁰

Struktura Škodovky fungovala na principu lioniové organizační²⁰¹ struktury rozdělené do jednotlivých divizí. V čele Škodovky byl generální ředitel. Vrcholnou institucí Škodovky byla správní rada. Jejím hlavním představitelem byl prezident a jeden nebo několik viceprezidentů. Byli voleni na dobu jednoho roku s možností opětovného zvolení. Správní radu volila valná hromada akcionářů společnosti (deset akcií znamenalo jeden hlas). V čela správního aparátu Škodovky byl vrchní administrativní ředitel. Centrální ředitel (jinak také technický ředitel) byl pověřen vedením výroby v závodech a tvořil mezičlánek mezi závody a obchodním ředitelstvím. Obchodní ředitelství tvořilo samostatnou jednotku, která podléhala generálnímu řediteli. I každý závod měl svého ředitele, ten odpovídal za jeho celý chod. Pod něj spadali všichni zaměstnanci závodů.²⁰²

Meziválečné Československo se částečně mohlo zařadit v oblasti managementu mezi nevyspělejší země Evropy. Manažeři velkých podniků byli schopni velice úspěšně prezentovat výrobky na světových trzích a uspět i přes obrovskou konkurenci. Malé podniky, hlavní tahoun československé ekonomiky, ale v této oblasti zaostávaly. V těchto podnicích často působil neprofesionální management s nedostatečným vzděláním a bez zkušeností.²⁰³

3.7 Výzkum

Ve 20. letech můžeme v celé republice vidět velký rozvoj výzkumných ústavů, jelikož byly podporované státními dotacemi. Zakladateli těchto institucí byly převážně odborné organizace a velké podniky.²⁰⁴ Pokusný ústav Škodovky tvořilo jedno celé oddělení Plzeňského závodu a patřilo k němu 30 laboratoří. Úkolem byla hlavně

²⁰⁰ Tamtéž

²⁰¹ Liniová struktura je rovnoměrně hierarchicky rozvrstvena, každý oddíl má svého vedoucího, který se zodpovídá nadřízenému vedoucímu. Hlavou je jeden ředitel. Viz ŠAJDLEROVÁ, Ivana a Miloslav KONEČNÝ. Základy managementu. Ostrava: Vysoká škola báňská – Technická univerzita, 2008. 197 s. ISBN 978-80-248-1520-6. s. 121–129

²⁰² JÍŠA, Václav. Škodovy závody 1859–1965. 1 vyd. Praha: Práce, ROH, 1965, 595 s., s. 172–175

²⁰³ KUBŮ, Eduard a Jaroslav PÁTEK. Mýtus a realita hospodářské vyspělosti Československa mezi světovými válkami. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2000. 439 s. ISBN 80-718-4716-X. s. 272

²⁰⁴ Tamtéž s. 23

kontrola všech surovin a pohonných látek, zkoumání jejich vlastností, postupů výroby a další technické bádání.²⁰⁵ Přestože tento ústav velice efektivně pracoval, celkově aplikovaný technický výzkum byl ve srovnání se sousedním Německem velmi malý, jelikož se místo nákladnějších výzkumů raději používaly patenty cizí.²⁰⁶

²⁰⁵ Škodovy závody: 1869 – 1919 – 1929. Praha: Orbis, 1929, 139 s., s. 32–35

²⁰⁶ KUBŮ, Eduard a Jaroslav PÁTEK. Mýtus a realita hospodářské vyspělosti Československa mezi světovými válkami. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2000. 439 s. ISBN 80-718-4716-X. s. 23

4 Marketingová komunikace v letech 1918–1945

4.1 Marketingová komunikace, propagace a reklama v ČSR

Za Rakouské monarchie byla reklama v českém prostředí vnímána poměrně negativně. Většina obchodníků a podnikatelů věřila, že zboží prodává jeho kvalita a solidnost, tudíž dobré zboží nepotřebuje reklamu. Reklama byla spojována hlavně s propagací komediantů, pouličních umělců a cirkusů, proto k ní měli továrníci a obchodníci velmi nedůvěřivý vztah. To se z části změnilo v polovině 19. století, kdy modernizace monarchie a průmyslová revoluce přinesly změnu životního stylu a nové konzumní zvyklosti. Začala se prosazovat velkovýroba a sílila konkurence, tudíž se reklama stávala více významnou a navíc dobře propagovala nové výrobky, které zákazníci neznali a firmy je potřebovaly představit. Hanlivý smysl přestala mít reklama až na konci 19. století, se začátkem 20. století byla reklama pro úspěch podniku velice důležitá.²⁰⁷

V roce 1909 Vojta Holman²⁰⁸ reklamu popisuje slovy: „*Právě tak nemůže nikdo chtít, aby u něho jiní kupovali, jestliže jim to nějakým způsobem neoznámí, čili neuchopí-li se reklamy činně... Dnes nestačí dobré zboží jen mít a vyčkávat, až kupec přijde.*“ Příznává také velkou inspiraci české reklamy v reklamě zahraniční. Zahraniční reklama určovala trendy, které následně přebírala reklama domácí. Společnost kladla velký důraz na vkusnou a estetickou reklamu, ta začala být spojována s uměním, tím získala i kulturní význam.²⁰⁹

František Světlý²¹⁰ v roce 1921 popisuje reklamu následovně: „*V dnešní době vysoce rozvinutého průmyslu jest odbyt zboží obtížnějším úkolem nežli výroba... není možno čekat, až nastane potřeba odbytu, nýbrž třeba zase ve velikém měřítku hledati odbytiště, což je možno pouze pomocí reklamy.*“ Také radí, že k úspěšné reklamě je potřeba znalost zákazníků a jejich rozdělení do skupin např. dle oboru, ve kterém pracují. Reklama měla být srozumitelná této zákaznické skupině a brát zřetel na vkus

²⁰⁷ VOŠAHLÍKOVÁ, Pavla. *Zlaté časy české reklamy*. Praha: Karolinum, 1999. 230 s. ISBN 80-718-4715-1. s. 9–20

²⁰⁸ Aranžér, grafik, typograf tiskové reklamy knihtiskárny Politiky v Praze – velice významného tiskového domu. Viz BAČUVČÍK, Radim. *Globální a lokální v marketingové komunikaci*. Zlín: VeRBuM, 2013. Protipóly marketingové komunikace. 136 s. ISBN 978-80-87500-36-1. s. 13

²⁰⁹ HOLMAN, Vojta. *Reklama a život*. Praha: Holman, 1909. 129 s., s. 7–8

²¹⁰ Ředitel společnosti Svět, která působila jako nakladatelství a připravovala reklamu a propagandu.

dané třídy a správný čas apelování. Dalším klíčem k úspěchu byla znalost a kvalita zboží, také využití správných reklamních prostředků k prodeji určitého produktu, vypracování reklamního plánu a určení ročních finančních výdajů na reklamu.²¹¹

Používala se hlavně reklama inzertní – tedy v novinách, časopisech a dalších tiskovinách, také reklama ve veřejně přístupných prostorech – plakáty, výkladní skříně, reklama světelná, v dopravních prostředcích, malovaná u silnic, na hřištích a závodních nebo v biografech. Později se používala také filmová reklama. Dalším druhem byla přímá reklama – reklamní dopisy, brožury, katalogy a závodní časopisy. Zvláštním druhem reklamy byly letáky, kalendáře, rádio a firemní propagační materiál (pijáky, těžítka, násadky atp.).²¹²

Karel Jarušek²¹³ uvádí ve své příručce *Za lepší reklamou* z roku 1931: „*Bez propagandy není obchodu.*“ Marketingová komunikace se už v této době vyvíjela a sledovala trendy. Do reklamy se začalo investovat a v závodech vznikala propagační oddělení, která vedli kvalifikovaní a reklamy znalí odborníci. „*Zákazník je hýčkán a obsluhován s vybranou pozorností. Propaganda vládne – ale také vítězí*“, pokračuje Jarušek.²¹⁴

Miroslav Sutnar²¹⁵ ve svém díle z roku 1941 popisuje práci závodního marketingového oddělení následovně: „*Tvořili jsme inseráty, prospekty, letáky i plakáty kolektivně. Radili jsme se, jak zlepšovat službu jezdcům, jak čelit jejich požadavkům a jak získávat stále více příznivců motorismu.*“ Dále pokračuje například: „*Nejtěžší um v reklamě však je, přiznat pravdu a přece to vyhrát, neboť chce-li být svět klamán, zákazník jistě také.*“²¹⁶

²¹¹ SVĚNTÝ, František. *Reklama*. Brno: Svět, 1923. 51 s., s. 5–11

²¹² BRABEC, Jan. *Zásady výnosné obchodní reklamy: na základě amerických studií a zkušeností*. Praha: Sfinx, 1927. 382 s., s. 245–314

²¹³ Působil jako ředitel ústřední administrace časopisů tiskařských a vydavatelských podniků Novina. Viz Jaruškův dům. Encyklopedie dějin města Brna: stavby, areály [online]. Brno, 2015 [cit. 2016-05-10]. Dostupné z: http://encyklopedie.brna.cz/home-mmb/?acc=profil_domu&load=54

²¹⁴ JARUŠEK, Karel. *Za lepší reklamou*. Praha: Novina, 1931. 111 s., s. 9–10

²¹⁵ Jeden z prvních českých odborníků na reklamu. Spolupracoval např. s Baťou nebo značkou Jawa. Založil Reklamní společnost československou. Viz Miroslav Sutnar: *Zahrada zaslíbení a Křídla volnosti*. Český rozhlas [online]. Praha, 2014 [cit. 2016-05-09]. Dostupné z: http://www.rozhlas.cz/vltava/literatura/_zprava/miroslav-sutnar-zahrada-zaslubeni-a-kridla-volnosti--1361281

²¹⁶ SUTNAR, Miroslav. *Co dokáže reklama*. Praha: Reklamní klub, 1941., 72 s., s. 16–45

4.2 Marketing v průmyslu a strojírenství

Technika a reklama se vyvíjely společně. Reklamě technika pomohla svými vynálezy v rychlém a masovém šíření. Naopak technika těžila z reklamní vynalézavosti. Reklama musela v technickém oboru bojovat s obavami lidí z nových vynálezů a jejich neznalosti.²¹⁷

Průmyslový marketing, nebo také business marketing, jakožto součást B2B²¹⁸ marketingu, je velice podceňovaným oborem. Je většinou součástí mnohem většího a komplexnějšího trhu, než je trh spotřebního zboží. Průmyslový marketing je charakterizován jako: „*Marketing, který se skládá ze všech aktivit zapojených do marketingu produktů a služeb organizacím, které využívají produktů a služeb v produkci spotřebního nebo průmyslového zboží a umožnili tak provoz svého podniku.*“²¹⁹

Průmyslový trh se od spotřebního trhu odlišuje svou velikostí, počtem zákazníků a umístěním na trhu. Počet zákazníků na tomto trhu je oproti trhu spotřebnímu velice malý. Ale tato malá skupina zákazníků vytváří velké zakázky a opakující se nákupy, proto je pro marketing průmyslových výrobků velice důležité mít dlouhodobé přednákupní i po-nákupní vztahy. Toho lze dosáhnout díky osobnímu prodeji. Reklama a podpora prodeje je využívána velmi zřídka, jelikož zákazníci se zájmem o průmyslové výrobky mají povědomí o různých výrobcích a nakupují pouze, když zboží opravdu potřebují. Proto je reklamní role, která tvoří povědomí o značce nebo jí zákazníkům připomíná, nadbytečná. Nejvyužívanějším propagačním nástrojem v průmyslovém marketingu jsou obchodní zástupci. Úspěch mají tedy hlavně ty firmy, které si dokáží zajistit technicky i komerčně schopné zaměstnance s citem pro obchod.²²⁰ V tomto duchu byla zaměřena i Škodovka, která si vybuodovala rozsáhlou síť obchodních zastupitelství a skvělý systém interní komunikace, kdy svým zástupcům radila, jak mají propagaci provádět. Zaměřovala se hlavně na dlouhodobý vztah se zákazníky a na péči o ně. O nejdůležitější zákazníky se staral sám Karel Loevenstein, který je zval např. na hony nebo je obdarovával luxusními reklamními předměty.

²¹⁷ VOŠAHLÍKOVÁ, Pavla. *Zlaté časy české reklamy*. Praha: Karolinum, 1999. 230 s. ISBN 80-718-4715-1. s. 137

²¹⁸ Business-to-business, marketing mezi firmami.

²¹⁹ CHERUNILAM, Francis. *Marketing of industrial goods*. Rev. ed. Mumbai [India]: Himalaya Pub. House Pvt. Ltd., 2008. 217 s. ISBN 9789350243541. s. 1–2

²²⁰ PHADTARE, Milind. *Industrial marketing*. 2. vyd. Delhi: PHI Learning Private Limited, 2014. 277 s. ISBN 978-81-203-5005-2. s. 18–23

Rozhodování zákazníka stojí posléze hlavně na vlastnostech produktu. U průmyslových produktů zákazníci hledí hlavně na záruku, servis a doplňkové služby, dopravu produktu a praktické balení, instalaci a zaučení personálu. Také jsou důležité podmínky prodeje, individuální cenové nabídky, obchod na splátky nebo obchod na protiúčet.²²¹ Například v období krize hrály finanční podmínky velkou roli, kdy Škoda svým zákazníkům poskytovala možnost obchodu na splátky nebo výměnný obchod, kdy zakázka nebyla proplacená finančně, ale formou výrobků či materiálu.

²²¹ MORRIS, Michael H. Industrial and organizational marketing. Columbus: Merrill, 1988. 658 s. ISBN 06-752-0519-0. s. 7

5 Marketingová komunikace a propagace Škody Plzeň

V období Rakouska-Uherska byla reklama a propagace ve Škodovce poměrně málo rozvinutým oborem. Souviselo to z velké části s celým nastavením společenského pohledu na reklamu. Škodovy závody měly už od 90. let 19. století představu, že reklama a propagace je pouze pro malé a nesolidní podnikatele a velký závod, který zasahuje i do státní politiky, nemá zapotřebí představovat podnik takovým způsobem.²²² Propagace Škodovky se do první světové války realizovala ve třech formách: ve vypracování prospektů, katalogů a pamětních spisů, v účasti na výstavách a v získávání příznivých referencí od zákazníků, které byly posléze zasílány spolu s prospekty zájemcům o různé druhy výrobků. Celá propagace se nesla ve velice solidním duchu.²²³ I při zastupování firmy si Emil Škoda počínal velice opatrně – nikdo z jeho zaměstnanců nesměl zastupovat strojírnou na veřejnosti nebo jiným způsobem bez jeho souhlasu.²²⁴

Škodovka také účelně ovlivňovala veřejné mínění prostřednictvím tisku – příkladem může být usilování firmy před první světovou válkou o zakázku pro maďarskou kanonku.²²⁵ Škoda publikovala řadu novinových článků útočících proti konkurenci Wickers. Všechny tyto akce řídilo generální ředitelství ve Vídni – hlavně Karel Škoda a firemní právníci. Účelem této kampaně bylo zdůraznění značky Škoda a kvality jejich výrobku, ale také propagace celé monarchie. Tyto články byly vydávány především v hlavních novinách a to buď za úplatek redaktorům či majitelům listů. Cílem bylo zažehnat nebezpečí konkurence, která sice leckdy nabízela finančně výhodnější nabídky, ale nebyla vnitrostátním podnikem.²²⁶

Teprve později, hlavně zásluhou podnikatelských firem v USA a v Německu, začala být reklama chápána jako užitečný nástroj. Spolu s reorganizací, modernizací a racionalizací celé společnosti po první světové válce bylo nutné přizpůsobit také reklamu a tiskovou činnost Škodových závodů. Náznaky moderní reklamní a propagační činnosti se ve Škodovce objevují až v polovině dvacátých let a jsou

²²² KARLICKÝ, Vladimír. Svět okřídleného šípů: Koncern Škoda Plzeň 1918–1945. 1. vyd. Plzeň: ŠKODA, 1999. 653 s. ISBN 80-718-5269-4. s. 455

²²³ Státní oblastní archiv v Plzni, pracoviště Klášter, fond ŠZ-GŘ, kart. 62 inv. č. 380, Regulativ národního ředitele č. 4, 1931.

²²⁴ JÍŠA, Václav. Škodovy závody 1859–1965. 1. vyd. Praha: Práce, ROH, 1965, 595 s., s. 321

²²⁵ Podnik vyrábějící děla.

²²⁶ Státní oblastní archiv v Plzni, pracoviště Klášter, fond ŠZ-GŘ, kart. 62 inv. č. 380, Regulativ národního ředitele č. 4, 1931.

spojeny s nástupem nového vedení, zejména generálního ředitele Karla Loevensteina. Škodovka velice posílila inzertní činnost a začala systematicky budovat síť, která monitorovala situaci domácího i zahraničního trhu. To usnadňovalo Škodovce rozhodování, které výrobky a kdy je vhodné uvést na jaký trh. Po těchto výzkumech následovala příslušná propagační kampaň.²²⁷ Začínala se rozvíjet novinová i časopisová inzerce, (**viz příloha č. 6**) natáčely se propagační filmy a začaly se shromažďovat informace o koncernu získávané z domácího i zahraničního tisku k využití podpory obchodu.²²⁸

Marketing zboží B2C²²⁹ platil pouze pro velice malou část výroby Škodovky. Jednalo se hlavně o výrobu automobilů, která měla zavedenou klasickou obchodní síť automobilů – v ČSR se v roce 1934 nacházelo 17 obchodů. Pro automobilku bylo připravováno mnoho propagačních akcí: zahraniční automobilové výstavy a autosalony, financování cesty populárního cestovatele Františka Elstnera²³⁰ automobilem Škoda po Evropě a Africe nebo pořádání soutěží (např. autem co nejrychleji na Sněžku). Automobilka také sázela na celebrity marketing, kdy poskytovala zdarma nebo za velmi nízké ceny své vozy oblíbeným osobnostem, které je používáním propagovaly.²³¹ Byl to např. slavný fotbalista František Plánička.²³² Historie reklamy a propagace automobilky Škoda je už ale několikrát důkladně popsána²³³, proto se budu věnovat ostatním marketingovým aktivitám podniku, které se zaměřovaly hlavně na B2C segment a marketing průmyslového zboží.

Škodovka musela jako exportní podnik svoji komunikaci přizpůsobovat různým trhům a postupovat na nich vysoce diplomaticky a respektovat zvyklosti. Příkladem je,

²²⁷ Státní oblastní archiv v Plzni, pracoviště Klášter, fond ŠZ-GŘ, kart. 589, inv. č. 1926, Oběžník národního ředitele č. 2, 1930.

²²⁸ KARLICKÝ, Vladimír. Svět okřídleného šípů: Koncern Škoda Plzeň 1918–1945. 1. vyd. Plzeň: ŠKODA, 1999. 653 s. ISBN 80-718-5269-4. s. 455

²²⁹ Bussines-to-consumer, prodej koncovým spotřebitelům.

²³⁰ František Elstner působil od roku 1936 v mladoboleslavské Škodovce jako úředník zodpovědný za propagaci firmy a výrobků. Byl velice nadšený cestovatel, který s vozy Škoda podnikl několik desítek dálkových, propagačních jízd. Viz Ecce Homo – Český skaut František Alexandr Elstner. Český rozhlas [online]. Praha, 2012 [cit. 2016-05-11]. Dostupné z: http://www.rozhlas.cz/brno/upozornujeme/_zprava/ecce-homo-cesky-skaut-frantisek-alexandr-elstner--1044429

²³¹ KARLICKÝ, Vladimír. Svět okřídleného šípů: Koncern Škoda Plzeň 1918–1945. 1. vyd. Plzeň: ŠKODA, 1999. 653 s. ISBN 80-718-5269-4. s. 181

²³² FOLTIN, Karel. Největší osobnosti našich dějin: průmyslníci, podnikatelé, bankéři: životní příběhy, úspěchy i prohry významných osobností naší historie. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2012. 151 s. ISBN 978-80-7346-142-3. s. 149

²³³ Např. v knize Mlčíce hlasitě volají: tisková reklama automobilky L&K – Škoda od autora Jana Králíka.

když sám vladař Réza Pahlaví při slavnostním představení nových mostů v Íránu projevil nespokojenost, že mosty nesou nápis „Vyrobyly Škodovy závody“ místo zmínky o něm. Proto montéři okamžitě na další mosty doplnily nápisy „Postavil šáhinšáh Réza Pahlaví“.²³⁴ Tisk k tomu poznamenává: „...*jest naprosto jasné a jisté, že Írán si pevně chce zachovati své tisícileté orientální tradice, všechno hodnotné a cenné, z čehož Orient vždy čerpal svou sílu...*“²³⁵

Je potřeba říci, že svobodná marketingová komunikace Škodovky trvala pouze do obsazení Němci, s jejich příchodem začala tato činnost pomalu upadat, jelikož se do ní neinvestovalo. Finanční náklady na inzerci byly pouze dary německého vedení německým časopisům. Komerční inzerce ve velmi omezeném množství směřovala pouze do Rumunska, Bulharska a Chorvatska.²³⁶

5.1 Identita, positioning a pověst značky

Sám Emil Škoda říkal: „*Zvykne-li si zákazník na to, že mu v případě nouze někdo vyhoví, neleká se vyšších cen.*“²³⁷ Už od svého počátku si Škodovka budovala pověst hlavně na kvalitě svých výrobků a na přijímání zakázek, které jiné podniky odmítaly kvůli jejich náročnosti. Tím rostla dobrá pověst podniku a šířil se i okruh významných zákazníků. I když výrobky byly dražší než ty konkurenční, měly prvotřídní kvalitu. Škodovka neustále usilovala o moderní výzkum a zavádění nových výrobních programů, které si žádaly potřeby a trendy doby.²³⁸ Tuto filozofii firma praktikovala po celou dobu svého fungování.

Škodovka jako zbrojovka si důvěru začala budovat až na začátku 20. století. Zkušenosti měla silně nedostatečné. Konkurence jako Krupp nebo Schneider už byla zavedená dlouhou dobu a měla dostatek zkušeností. Ale snaha o zbrojní export se v této době stala rysem obchodní politiky podniku.²³⁹

²³⁴ KARLICKÝ, Vladimír. Svět okřídleného šípku: Koncern Škoda Plzeň 1918–1945. 1. vyd. Plzeň: ŠKODA, 1999. 653 s. ISBN 80-718-5269-4. s. 171

²³⁵ Írán a jeho moderní výstavba. Pestrý týden. 1938, 13(13), s. 18

²³⁶ KARLICKÝ, Vladimír. Svět okřídleného šípku: Koncern Škoda Plzeň 1918–1945. 1. vyd. Plzeň: ŠKODA, 1999. 653 s. ISBN 80-718-5269-4. s. 457

²³⁷ JÍŠA, Václav. Škodovy závody 1859–1965. 1. vyd. Praha: Práce, ROH, 1965, 595 s., s. 85

²³⁸ JÍŠA, Václav. Škodovy závody 1859–1965. 1. vyd. Praha: Práce, ROH, 1965, 595 s., s. 129–170

²³⁹ JANÁČEK, František. Největší zbrojovka monarchie: Škodovka v dějinách, dějiny ve Škodovce 1859–1918. 1. vyd. Plzeň: Novinář, 1990, 478 s., s. 206

Po druhé světové válce si Škodovka získala pověst spolehlivého dodavatele po celém světě. Základem obchodního úspěchu byla stále kvalitní výroba podpořena včasnými a velice rychlými dodávkami, dobrým reklamačním systémem, odpovědným přístupem k objednávkám, dobrou prací dělníků a vysokou schopností techniků. Toto vše přispělo k úspěšnému prosazení se na zahraničních trzích.²⁴⁰ Příjmem neobvyklých objednávek se také Škodovka úspěšně vymezila proti konkurenci.

Propagační publikace Škodovky závody 1869 – 1919 – 1929 (**viz příloha č. 7**) uvádí: „*Dnes možno klidně říci, že Škodovy závody jsou zastoupeny v celém světě, že jméno Škoda známo jest nejen jako podnik, který vyrábí pouze válečný materiál, ale jako obrovský podnik, pracující pro mírové účely, a že Škodovy závody ve světovém průmyslu dobyly si poctivé jméno dobře vedeného a vysoce váženého konkurenta velkých světových závodů.*“²⁴¹

Budování pověsti na základě přijímání unikátních zakázek dokazuje např. vytvoření kormidlového rámu z lité oceli pro francouzskou zaoceánskou loď Normandie²⁴² v roce 1933. (**viz příloha č. 8**) Odlitek vážil 125 tun a patřil k nejtěžším výrobkům, která Škoda zkonstruovala v meziválečném období. Škoda tuto velice prestižní zakázku přijala poté, co ji jako velice složitou odmítly francouzské i německé ocelárny.²⁴³

I Karel Loevenstein vnímal velikou výhodu v kvalitě výrobků: „...v tom je právě hlavní síla našich závodů, že pracujeme na lokomotivách, automobilech, strojích, anebo jiných svých hotových výrobcích, děláme jen z vlastních polotovarů a opracováváme ve vlastních dílnách, takže také můžeme zabezpečit kvalitu výrobků ve všech směrech.“²⁴⁴

Karel Loevenstein se s důležitými partnery setkával také na svém statku v Dobřenicích. Tento statek fungoval jako místo společenského styku a jeho nejvýznamnější složkou byly hony. Byly pořádány pro československé politiky, pro obchodní delegáty a další významné osobnosti. Prospěch těchto akcí byl pro image

²⁴⁰ JÍŠA, Václav a Alois VANĚK. Škodovy závody 1918–1938: Příspěvek k dějinám závodů V. I. Lenina v Plzni. 1. vyd. Praha: Práce, ROH, 1962, 548 s., s. 218–221

²⁴¹ Škodovy závody: 1869 – 1919 – 1929. Praha: Orbis, 1929, 139 s., s. 15

²⁴² Tato loď byla v období 1935–40 největší a nejrychlejší osobní loď na světě.

²⁴³ NOHOVCOVÁ, Ladislava, Petr MAZNÝ a Vladislav KRÁTKÝ. Škodovka v historických fotografiích: Škoda Works in historical photographs. Vyd. 2. V Plzni: Starý most, 2006. 128 s. ISBN 80-239-7527-7. s. 65

²⁴⁴ JANÁČEK, František. Čtení o Škodovce: 120 let: časy, lidé, události. 1 vyd. Plzeň: o. p. Škoda Plzeň, Muzeum Škoda, 1978, 105 s., s. 45

podniku velice významný.²⁴⁵ Osobní styk, známosti a doporučení byly pro Škodovku velice důležité, jelikož se orientovala na B2B segment. Kotler k tomu poznamenává: „*Marketér orientovaný na firmy si může vyhrnout rukávy a úzce spolupracovat se zákazníky ve všech fázích nákupního procesu.*“²⁴⁶ Pro Škodovku bylo velice významné udržovat se zákazníky dobré a dlouhodobé vztahy.

5.2 Konkurence

U exportního zboží byla Škodovka vystavena silné konkurenci zboží německého, rakouského a západoevropského. Škodovku ohrožovalo hlavně Německo, které bylo průmyslově vyspělé a kvůli dostatku surovin mohlo produkovat velice kvalitní zboží za nižší ceny než Škodovka.²⁴⁷

„*Škodovy závody zaujímaly tehdy vedoucí místo v československém strojírenství, elektrotechnice a zbrojní výrobě. Postavení Škodových závodů ve střední a východní Evropě bylo srovnatelné s postavením Wickerse, Kruppa či Schneider Creusota v jejich domovských zemích.*“²⁴⁸

Jako svou nejsilnější domácí konkurenci Škodovka vnímala společnost ČKD. Za první republiky byly tyto dva podniky největšími a nejsilnějšími strojírenskými koncerny ČSR. Mezi těmito konkurenty probíhaly vyostřené táhlé spory už od roku 1928, a to hlavně kvůli trhu automobilů. V průběhu tohoto otevřeného boje proběhlo několik pokusů o dohodu, ale ty většinou skončily neúspěšně. Smír přišel teprve v roce 1934, kdy Škodovka a ČKD uzavřely kartelovou dohodu o všeobecném strojírenství a výrobě zbraní.²⁴⁹

Tento spor byl silně medializovaný. ČKD obviňovalo Škodovku, že se snaží monopolně ovládnout trh pomocí svých politických konexí a korupce. Dále Škodovku

²⁴⁵ DIESTLER, Radek. Příběh zapomenutého průmyslníka: život a doba Karla Loewensteina, generálního ředitele Škodových závodů. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. TEN. 127 s. ISBN 978-80-247-2800-1. s. 55

²⁴⁶ KOTLER, Philip. Moderní marketing: 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2. s. 366

²⁴⁷ KUBŮ, Eduard a Jaroslav PÁTEK. Mýtus a realita hospodářské vyspělosti Československa mezi světovými válkami. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2000. 439 s. ISBN 80-718-4716-X. s. 16

²⁴⁸ KUBŮ, Eduard a Jaroslav PÁTEK. Mýtus a realita hospodářské vyspělosti Československa mezi světovými válkami. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2000. 439 s. ISBN 80-718-4716-X. s. 117

obvinily z nekalé soutěže a výher velkých zahraničních dodávek soustavným zjišťováním nabídek konkurence. ČKD o celé aféře začalo vydávat brožurky a vylepovat plakáty a tak poškozovalo pověst Škodovky. Škoda ihned odpověděla v tisku placenými články. ČKD reagovalo článkem, který tvrdil, že Škodovka tajně vydávala časopis, který psal proti parlamentu a potíral nový automobilový zákon. Za tímto časopisem ale stálo ČKD, které časopis financovalo tak, že tento protivládní list vypadal jako financovaný Škodovkou.²⁵⁰ Obě strany vydaly mnohá prohlášení pro veřejnost, kde např. Škodovka uváděla: *„Byl tu tedy patrně plán, že list, píšící proti vládě, vychází díky inserci Škodových závodů. Podle osob nám nakloněných jednal o této věci se zmíněnou osobností (pozn.: osobností z protivládních listů) pan Ing. Tomáš Herain, tajemník generálního ředitele ČKD. Máme v rukou důkazy, že s touto osobností korespondoval; obsah korespondence je takový, že každému musí být zřejmo, že jde o věc, ve které pisatel dopisu raději píše v náznacích, nežli jasně. Chceme tuto věc objasniti a podáváme proto žalobu pro nekalou soutěž.“*²⁵¹ ČKD na to článkem odpovědělo: *„Prohlašujeme, že jsme nikoho nepozvali k podobnému jednání a nikomu podporu neslibovali. Je pravda, že jsme byli požádáni o podporu časopisu, který měl z uvedeného důvodu býti vydáván, právě tak jako Škodovy závody a snad jiné automobilky, avšak dopisem ze 7. dubna t. r. byla jakákoliv podpora časopisu odmítnuta, aniž bylo vyčkááno zkušenosti o obsahu a rozšíření časopisu, jak to učinily Škodovy závody, respektive jejich koncernová společnost Asap. Odmítnutí naše bylo dáno tím, že tendence časopisem ohlašovaná nesrovnávala se s našimi názory. Vítáme proto opovězenou žalobu pro nekalou soutěž, jejíž projednání před nestranným soudním forem prokáže naprosto korektnost našeho postupu.“*²⁵² Tato aféra skončila po stažení žalob obou stran.

²⁴⁹ JELÍNEK, Jaroslav. ČKD kontra(kt) Škoda: ČKD v konkurenčním boji se Škodovými závody v letech 1928–1932. Praha: Národní technické muzeum, 2013. Práce z dějin techniky a přírodních věd. 101 s. ISBN 978-80-7037-222-7. s. 5–7

²⁵⁰ KARLICKÝ, Vladimír. Svět okřídleného šípů: Koncern Škoda Plzeň 1918–1945. 1. vyd. Plzeň: ŠKODA, 1999. 653 s. ISBN 80-718-5269-4. s. 166–168

²⁵¹ Naší veřejnosti. Lidové noviny. Praha, 1933, 41(299), 14.

²⁵² Naší veřejnosti. Lidové noviny. Praha, 1933, 41(302), 14.

5.3 Vývoj loga

Emil Škoda obchodní účty, dopisy a další písemnosti podepisoval většinou bez háčku nad S. Pro české firmy, ale někdy háček připojil. První i druhý firemní znak, zdobené ES a SW v kruhu, byly bez háčku.²⁵³ Sám Škoda říkal, že: „*Výrobky Škodových závodů jsou tak kvalitní, že žádnou reklamu v nějakých symbolech nepotřebují.*“²⁵⁴

V polovině 19. století stačily Škodovým závodům k označení výrobků pouze předpisy o ochraně osobního jména a názvu společnosti. Produkty se tedy označovaly různými nápisy jako SKODAWERKE, SKODA Waffenfabrik, Škodovy závody, dříve akciová společnost, atd. Poté přišlo několik pokusů o zavedení oficiální značky, hlavně jako různě stylizovaná písmena SW, SWF či ŠZ. Tyto pokusy ale nebyly nikdy zrealizovány.²⁵⁵

Po první světové válce, se zavedením nových poměrů na trhu, přišla potřeba prezentovat podnik nějakou grafickou značkou, odlišit se od konkurence a vytvořit pro podnik propagační prostředek. **(viz příloha č. 9)** Škodovka rozšířila svůj výrobní program, a proto chtěla nové výrobky chránit před napodobováním. To vše podpořila racionalizace, která kladla nároky na stejné označení všech škodováckých výrobků.²⁵⁶

V roce 1922 byla vypsána soutěž na vytvoření nové ochranné známky. Jejím organizátorem byl Vladislav Sýkora, technický ředitel, a Tomáš Maglič, komerční ředitel. Peněžní odměna za výherní logo byla 20 tisíc korun. Této soutěže se zúčastnilo přibližně 300 návrhů.²⁵⁷

Soutěž vyhrály dva návrhy – provedení s pětipérovým indiánem v kruhu se slovem Škoda a provedení se třemi péry opět v kruhu a se šípem směřujícím vpravo. Složitější pětipérová varianta se používala jen do roku 1925, a pak zmizela kvůli

²⁵³ JANÁČEK, František. Největší zbrojovka monarchie: Škodovka v dějinách, dějiny ve Škodovce 1859–1918. 1 vyd. Plzeň: Novinář, 1990, 478 s., s. 10–1

²⁵⁴ Škodovák: Informační časopis skupiny ŠKODA [online]. 2011, (71) [cit. 2016-05-09]. Dostupné z: http://www.skoda.cz/firemni-magazin/soubory/20111130_skoda.pdf. s. 13–14

²⁵⁵ Škodovák: Podnikové noviny kapitálového společenství ŠKODA [online]. 2002, (14) [cit. 2016-05-09]. Dostupné z: http://www.skoda.cz/firemni-magazin/soubory/2002_0719_strana2.pdf. s 2.

²⁵⁶ Tamtéž

²⁵⁷ KARLICKÝ, Vladimír. Svět okřídleného šípu: Koncern Škoda Plzeň 1918–1945. 1. vyd. Plzeň: ŠKODA, 1999. 653 s. ISBN 80-718-5269-4. s. 547

technologicky obtížnému provedení. Tehdy definitivně vyhrála jednodušší třípérová verze.²⁵⁸

15. 12. 1923 byly v osm hodin ráno přihlášeny na Úřadu pro zápis známek a vzorků v Plzni dvě výše zmíněné varianty. Znak byl registrován pod názvem „okřídlený šíp“. Jemu velice podobná varianta se používá dodnes.²⁵⁹ (**viz příloha č. 10**)

Autor výherního návrhu není dodnes určen, jelikož všechny materiály vypovídající o autorovi shořely spolu s archivem při bombardování Plzně v roce 1945.²⁶⁰ Okřídlený šíp ale pravděpodobně vytvořil někdo z pracovníků Škodovky, traduje se, že pracovníci konstrukce v oddělení náradí. Inspirace nejspíše vzešla z motivu hlavy indiána v kruhovém reliéfu, který visel v některých pracovnách ve vedení podniku. Dodnes se proto znače přezdívá indián.²⁶¹ Tento reliéf pocházel nejspíše z portrétu indiánského bojovníka, který přivezl Tomáš Maglič ze svých obchodních cest. Podle něj dal vytvořit plakety, kterými obdaroval kolegy ze Škodovky, ti si je posléze vyvěsili do svých kanceláří.²⁶² Další možností vzniku loga by mohlo být podobenství křídla nesoucího traverzu, charakteristický prvek mostárny, která byla velice důležitým výrobním oddělením. Traverza byla později nahrazena šípem, jakožto lepším grafickým symbolem, křídlu přibylo pět per, které znázorňovaly pět světadílů, kam Škodovka exportovala. Kruh kolem symbolu znázorňoval zeměkouli.²⁶³

Symbolika znaku je vykládána následovně: velký kruh kolem znaku znamená všestrannost výroby, dokonalost produkce, zeměkouli nebo svět. Perut' či křídlo představuje technický pokrok, rozpětí výrobního programu a odbyt výrobků ve světě. Šíp je vykládán jako symbol pokrokové výrobní metody a vysoké produktivity práce. Kroužek a oko uprostřed znaku je chápáno jako přesnost výroby, technická bystrost a rozhled.²⁶⁴

²⁵⁸ Škodovák: Informační časopis skupiny ŠKODA [online]. 2011, (71) [cit. 2016-05-09]. Dostupné z: http://www.skoda.cz/firemni-magazin/soubory/20111130_skoda.pdf. s. 13–14

²⁵⁹ MARVIL, studio. Studie redesignu logotypu [online]. 2005 [cit. 2016-05-09]. Dostupné z: <http://www.font.cz/res/data/020/002600.pdf>. Studie. s. 1–5

²⁶⁰ Škodovák: Informační časopis skupiny ŠKODA [online]. 2013, (89) [cit. 2016-05-09]. Dostupné z: http://www.skoda.cz/firemni-magazin/soubory/20131220_skoda.pdf. s. 13

²⁶¹ MARVIL, studio. Studie redesignu logotypu [online]. 2005 [cit. 2016-05-09]. Dostupné z: <http://www.font.cz/res/data/020/002600.pdf>. Studie. s. 1–5

²⁶² Škodovák: Informační časopis skupiny ŠKODA [online]. 2011, (71) [cit. 2016-05-09]. Dostupné z: http://www.skoda.cz/firemni-magazin/soubory/20111130_skoda.pdf. s. 13–14

²⁶³ KARLICKÝ, Vladimír. Svět okřídleného šípu: Koncern Škoda Plzeň 1918–1945. 1. vyd. Plzeň: ŠKODA, 1999. 653 s. ISBN 80-718-5269-4. s. 547

²⁶⁴ MARVIL, studio. Studie redesignu logotypu [online]. 2005 [cit. 2016-05-09]. Dostupné z: <http://www.font.cz/res/data/020/002600.pdf>. Studie. s. 1–5

Do roku 1937 také podnik používal k označení výrobků kromě okřídleného šípů nápis Škoda psaný běžným typografickým písmem. Až po roce 1937 byl zaveden vlastní logotyp, který určila podniková norma. Autor toho logotypu také není znám.²⁶⁵

V roce 1935 vznikla soustava defenzivních či blokovacích známek jako prevence proti nežádoucímu napodobování značky. Tyto známky v sobě nesly vždy nějaký modifikovaný prvek základní ochranné známky, aby bylo konkurenci zabráněno vytvořit vzhledově podobný znak.²⁶⁶

V roce 1939 vyčíslili Němci hodnotu ochranné známky Škodovky na 34 milionů korun. V roce 1945 byla společnost znárodněna a všechny patenty a ochranné známky přešly na stát. V padesátých letech bylo Škodovo jméno, jakožto jméno kapitalistického vykořisťovatele, z názvu i znaku odstraněno a vyměněno za nový název a logo se jménem Vladimíra Iljiče Lenina a rudou hvězdou v ozubeném kole.²⁶⁷

5.4 Tiskové, informační a propagační oddělení – TIP

První poválečnou organizací, která se starala o marketingovou komunikaci podniku, byl Národohospodářský referát. Do tohoto referátu spadalo od roku 1924 také propagační oddělení, které vedl František Sátora. Po rozčlenění Národohospodářského referátu vzniklo v roce 1930 samostatné propagační, literární a národohospodářského oddělení. Přednostou těchto třech oddělení byl František Sátora a vedoucím národohospodářského oddělení Josef Svátek. V roce 1932 se spojilo dosavadní národohospodářské oddělení s literárním oddělením a ústřední knihovnou a vytvořilo Tiskové a informační oddělení. Vedením tohoto oddělení byl pověřen Josef Svátek a František Sátora nadále zůstal pouze vedoucím oddělení propagace. V roce 1933 se tyto dvě oddělení spojila do Tiskového, informačního a propagačního oddělení (zkráceně TIP) už jen pod vedením Josefa Svátka.²⁶⁸

²⁶⁵ Škodovák: Informační časopis skupiny ŠKODA [online]. 2013, (89) [cit. 2016-05-09]. Dostupné z: http://www.skoda.cz/firemni-magazin/soubory/20131220_skoda.pdf. s. 13

²⁶⁶ KARLICKÝ, Vladimír. Svět okřídleného šípů: Koncern Škoda Plzeň 1918–1945. 1. vyd. Plzeň: ŠKODA, 1999. 653 s. ISBN 80-718-5269-4. s. 548

²⁶⁷ Škodovák: Informační časopis skupiny ŠKODA [online]. 2013, (89) [cit. 2016-05-09]. Dostupné z: http://www.skoda.cz/firemni-magazin/soubory/20131220_skoda.pdf. s. 13

²⁶⁸ Státní oblastní archiv v Plzni, pracoviště Klášter, fond ŠZ-GŘ, kart. 62, inv. č. 370, Regulativ národního ředitele č. 43, 1930.

Dr. Josef Svátek byl průkopníkem moderního řízení celého oddělení. Narodil se v roce 1870. Působil jako tajemník prezidenta Masaryka a jako šéfredaktor úředních novin, ale později byl odsouzen a uvězněn, jelikož byl zapojen do tzv. „lihové aféry“.²⁶⁹ V této aféře byl ale Svátek v podstatě nevinně, nechal se odsoudit za slib finančního odškodnění. Z této doby měl Svátek mnoho politických konexí a známostí. Pro Škodovku byly také důležité jeho styky s ČTK a dalšími redakcemi, které byly ale upevňovány finančními odměnami, cennými dary nebo pozváním na různé akce a slavnosti. Tyto odměny ale nebyly oficiální.²⁷⁰ Svátek působil jako tvůrce vztahů s domácí i zahraniční veřejností až do roku 1945 do svých 78 let. Tento muž dal propagaci moderní ráz a věnoval pozornost dobrým vztahům s veřejností, tím dal Škodovce základy jejího PR.²⁷¹

Tiskové, informační a propagační oddělení mělo na starosti „propagandu reklamní a obchodní“, tj. vydávání veškerých propagačních a reklamní tiskovin, přípravu reklamního materiálu, inzerci, uveřejňování zpráv a článků v denním a odborném tisku a komunikaci s redakcemi novin, obesílání výstav a veletrhů, správu propagačního materiálu a udržování archivů. Dále „propagandu technickou“, což byly dary, subvence, členské a jiné příspěvky a dohled na přičleněné dílny; fotografický atelier, snímkárnu a Schwarzův lis.²⁷²

TIP propagovalo nejen Škodovy závody, ale i přičleněné společnosti a podniky spadající pod koncern.²⁷³ Staralo se o propojení mezi technickou veřejností, zákazníkem a závodem. Propagace probíhala pomocí katalogů, letáků a prospektů v různých světových jazycích. Dále také pomocí inzercí v tisku. Grafická úprava, snímkový i textový obsah (včetně předkladů) probíhaly ve Škodovce interně. Zadávání inzerátů a propagačních článků do denního tisku a odborných časopisů měla na starost inzertní část propagačního oddělení.²⁷⁴ Toto oddělení spolupracovalo pouze se seriózními listy. Ze zahraničních např. s Manchester Guardian, v němž často vycházely podnikové

²⁶⁹ Také tzv. Prášková aféra. Karel Prášek při této aféře využíval finančních prostředků dispoziční fond Družstva hospodářských lihovarů v Praze, kterého byl předsedou, pro osobní účel a na uplácení a ovlivňování různých politiků a stran. viz: Věštník [online]. 2015, VIII.(1.) [cit. 2016-05-11]. Dostupné z: <https://www.citacepro.com/dok/1RqrJ3yMSrIs2BOL>. s. 6–7

²⁷⁰ Státní oblastní archiv v Plzni, pracoviště Klášter, fond ŠZ-GŘ, kart. 62, inv. č. 370, Regulativ národního ředitele č. 43, 1930.

²⁷¹ KARLICKÝ, Vladimír. Svět okřídleného šípku: Koncern Škoda Plzeň 1918–1945. 1. vyd. Plzeň: ŠKODA, 1999. 653 s. ISBN 80-718-5269-4. s. 455

²⁷² Tamtéž

²⁷³ Státní oblastní archiv v Plzni, pracoviště Klášter, fond ŠZ-GŘ, kart. 62, inv. č. 370, Regulativ národního ředitele č. 43, 1930.

inzeráty.²⁷⁵ Inzerce se uplatňovala ve všech hlavních světových novinách a časopisech, ale také ve výročních zprávách bank a ročenkách státních institucí.²⁷⁶ V Československu inzerce vycházela hlavně v listech *Večerník*, *Venkov* a *Právo lidu*. Ostře se vyhýbala nevážným a bulvárním listům. TIP měl vypracovaný seznam přátelského a nepřátelského tisku pro domácí i zahraniční trh.²⁷⁷

Škodovka často inzerovala anonymně – pod objednanými propagačními články bylo uvedeno cizí jméno nebo byly vydány jako redakční článek. Tyto články vypracovávalo buď samotné TIP nebo byly objednány u různých odborníků, jejichž jménem byly pak vydávány. Vyhodnocování těchto článků prováděla výstřižková služba, která veškeré dostupné články o Škodovce vystřihovala, zakládala do archivu TIP a zasílala kompetentním činitelům koncernu, kteří o ně mohli mít zájem.²⁷⁸

Dále oddělení sledovalo všechny významné události politického, národohospodářského i sociálního rázu a o nejdůležitějších z nich informovalo vedení podniku několikrát denně pomocí zvláštního bulletinu.²⁷⁹ Tyto bulletiny obsahovaly souhrn zpráv z denního tisku. Jako např.: „*V těchto dnech přijelo do Prahy osm anglických průmyslníků, členů Industrial Welfare Society v Londýně. Zajímají se hlavně o naše technické poměry a sociální opatření.*“ Řešily se jak zprávy domácí, tak zahraniční.²⁸⁰ Později byly zpracovávány denně tzv. konjunkturální a politické přehledy.²⁸¹

Po hospodářské krizi byla pro podnik velice důležitá hodnota jeho akcií. Proto oddělení Tisk a propagace neváhalo využít manipulace v tisku. Např. si objednalo a zaplatilo novinářskou kachnu, která pojednávala o ohromných smlouvách na zbrojní dodávky uzavřených s Čínou, která vedla válku s Japonci. Tyto zprávy začal dokonce rozšiřovat i japonský tisk.²⁸² Vztahy Škodovky s redakcemi významných novin

²⁷⁴ Jubilejní spis Škodových závodů: 1839–1939. Praha: Škodovy závody, 1939. s. 53–56

²⁷⁵ Státní oblastní archiv v Plzni, pracoviště Klášter, fond ŠZ-GŘ, kart. 554, inv. č. 1621, Problematika tisku a propagace ŠZ mezi dvěma válkami, 1918–1938.

²⁷⁶ KARLICKÝ, Vladimír. Svět okřídleného šípu: Koncern Škoda Plzeň 1918–1945. 1. vyd. Plzeň: ŠKODA, 1999. 653 s. ISBN 80-718-5269-4. s. 456

²⁷⁷ Státní oblastní archiv v Plzni, pracoviště Klášter, fond ŠZ-GŘ, kart. 554, inv. č. 1621, Problematika tisku a propagace ŠZ mezi dvěma válkami, 1918–1938.

²⁷⁸ Tamtéž

²⁷⁹ Jubilejní spis Škodových závodů: 1839–1939. Praha: Škodovy závody, 1939. s. 55

²⁸⁰ Státní oblastní archiv v Plzni, pracoviště Klášter, fond ŠZ-GŘ, kart. 589, inv. č. 1926, Oběžník národního ředitele č. 2, 1930.

²⁸¹ KARLICKÝ, Vladimír. Svět okřídleného šípu: Koncern Škoda Plzeň 1918–1945. 1. vyd. Plzeň: ŠKODA, 1999. 653 s. ISBN 80-718-5269-4. s. 457

²⁸² Tamtéž s. 144

a časopisů stály často na značných finančních odměnách. Tyto částky proplácel zcela neoficiálně sám Svátek.²⁸³

Počet pracovníků tohoto oddělení byl 20–30 lidí. Jádro TIPu tvořilo 10 zaměstnanců s akademickými tituly, byli mezi nimi právníci i inženýři.²⁸⁴

5.4.1 Části oddělení TIP

Propagační část TIPu se starala o tisk propagačních brožur a dalšího materiálu a jejich skladování. Přípravovala také účast na veletrzích, výstavách, závodech a soutěžích. Ročně toto oddělení chystalo přes 300 tiskopisů v celkovém nákladu více jak 1 milion výtisků.²⁸⁵

Inzertní část oddělení vedla evidenci členství firmy v odborných korporacích a starala se o vyplácení subvencí a darů. Tyto dary byly určeny např. pro jednotlivá města, kde Škodovka působila, nebo pro různé spolky (Péče o mládež pro Prahu na vánoční strom, atd.) a jeho členské příspěvky.²⁸⁶

Technicko-literární oddělení zpracovávalo odbornou technickou literaturu pro mezinárodní trhy. To znamenalo přes 300 periodických odborných časopisů vycházejících v osmi jazycích ve dvanácti zemích světa. K této části oddělení také připadala literární kartotéka, kam byly ukládány stručné výtahy z článků a nových knih. Dále vydávalo dvakrát měsíčně technicko-literární přehled pro informování technických kanceláří. Také vydávalo na přání jednotlivých oddělení literární rešerše, k jejichž vypracování používalo jak vlastních, tak cizích zdrojů.²⁸⁷

Další částí TIPu byl fotografický ateliér a oddělení pro průmyslový film, které zhotovovalo ročně přes 10 tisíc negativů, 130 tisíc kopií a zvětšenin a 30 tisíc metrů úzkého filmu.²⁸⁸ Filmu se Škodovka začala věnovat v roce 1920 jako dalšímu propagačnímu prostředku po vzoru velkých amerických firem. V letech 1920–1945 bylo vyprodukováno 68 filmů převážně na 35 milimetrovém celuloidovém pásu. Podnik

²⁸³ Tamtéž s. 456

²⁸⁴ Státní oblastní archiv v Plzni, pracoviště Klášter, fond ŠZ-GŘ, kart. 589, inv. č. 1926, Oběžník národního ředitele č. 2, 1930.

²⁸⁵ Jubilejní spis Škodových závodů: 1839–1939. Praha: Škodovy závody, 1939. s. 53–56

²⁸⁶ Státní oblastní archiv v Plzni, pracoviště Klášter, fond ŠZ-GŘ, kart. 62, inv. č. 370, Regulativ národního ředitele č. 43, 1930

²⁸⁷ Jubilejní spis Škodových závodů: 1839–1939. Praha: Škodovy závody, 1939. s. 56

²⁸⁸ Tamtéž

propagační a dokumentační filmy objednával u různých společností. Tyto filmy byly posléze v různých jazycích distribuovány na jednotlivá obchodní zastoupení. Pojednávaly o výrobě lokomotiv, automobilů, výstavbě mostů, o výzkumném ústavu a zachycovaly vzhled dílen a postup výroby nebo různé důležité okamžiky a návštěvy ve Škodovce. Některé filmy byly prezentovány dokonce v kinech, jiné sloužily pouze pro určitou akci.²⁸⁹

Nové podzemí budovy v Jungmannově ulici se používalo jako skladiště reklamního materiálu.²⁹⁰ Součástí reklamního oddělení byl fotoarchiv se 40 tisíc negativy, archiv 6 tisíc štočků a také archiv 2500 amerických retuší. Fotografická dílna byla velice moderně vybavena a pořizovala za rok 70 tisíc snímků. Tyto snímky se používaly k potřebě interní i externí. Dále byla součástí také obrazárna, sbírka reklamních a propagačních předmětů a archiv výstřižků. Ústřední knihovna vlastnila přes 20 tisíc odborných knih a několik set nejnovějších vydání odborných časopisů.²⁹¹

5.4.2 Propagační materiály

Jednou z hlavních komunikačních strategií Škodovky bylo vydávání různých katalogů, jubilejních spisů, brožur, letáků a dalších materiálů. Mezi ně se počítaly různé kalendáře – kapesní i stolní, diáře, zapalovače, hodiny, plnicí pera, stříbrné tužky, obyčejné tužky, kufry, náprsní tašky, dolarovky, nože, popelníky, pravítka ale i pudřenky nebo tabatěrky.²⁹² (**viz příloha č. 11**) Pro významné hosty byly připravovány speciální reklamní předměty vyrobené pouze pro tuto příležitost.

Jelikož hlavní příjem Škodovky pocházel z exportu, bylo zapotřebí propagační materiály vydávat v různých jazycích. Tyto materiály byly vydávány např. v češtině, němčině, angličtině, francouzštině, italštině, španělštině, portugalštině, ruštině, polštině, srbštině, chorvatštině, bulharštině, rumunštině, maďarštině, turečtině, čínštině.²⁹³ Jen v letech 1925–1928 bylo vydáno přes 800 reklamních spisů v celkovém nákladu

²⁸⁹ KARLICKÝ, Vladimír. Svět okřídleného šípku: Koncern Škoda Plzeň 1918–1945. 1. vyd. Plzeň: ŠKODA, 1999. 653 s. ISBN 80-718-5269-4. s. 456

²⁹⁰ Škodovy závody: 1869 – 1919 – 1929. Praha: Orbis, 1929, 139 s., s. 17

²⁹¹ Jubilejní spis Škodových závodů: 1839–1939. Praha: Škodovy závody, 1939. s. 56–7

²⁹² Státní oblastní archiv v Plzni, pracoviště Klášter, fond ŠZ-GŘ, kart. 591, inv. č. 2955, Přehled propagačních výloh a návrh rozpočtu na rok 1934, 1934.

²⁹³ Škodovy závody: 1869 – 1919 – 1929. Praha: Orbis, 1929, 139 s., s. 139

5 milionů výtisků.²⁹⁴ Jednotlivé výrobky Škodovky byly rozřazeny do 48 skupin pro lepší zacílení propagačního materiálu.

V oběžníku generálního ředitelství č. 86 z listopadu 1926 bylo uvedeno, že vydávání jakýchkoliv interních materiálů, ať technických, finančních nebo obchodních a propagačních, podléhá schválení generálního ředitelství.²⁹⁵

O důležitých vnitropodnikových záležitostech podnik veřejnost informoval prostřednictvím tisku např. placeným otištěním oficiálních zpráv podniku. Tisk informoval veřejnost o zajímavých momentech, např. při vstupu francouzského kapitálu do Škodovky. Lidové noviny o tom informovaly takto: „*Společnost a nový společníci a právo úmluvy o kooperaci s firmou Schneider v Creusotu ve Francii, přinese bývalé Škodovce v první řadě hojné a trvalé zaměstnání a také velmi vydatnou finanční podporu.*“²⁹⁶

Škodovka podporovala i propagační tvorbu svých úředníků, kteří tvořili články a práce vhodné k propagaci. Za práce, které byly pro podnik přínosné a užitečné se vyplácel autorský honorář. Škodovka dokonce podporovala externí spisovatele a nadšence, kteří tvořili různé literární a odborné práce o podniku. Tyto práce byly posouzeny a na základě kvality a rozsahu následně odměněny zvláštní odměnou.²⁹⁷

5.5 Obchodní ředitelství, obchodní zastoupení, OMNIPOL

První obchodní zastoupení Škodovky bylo zřízeno v Kyjevě už v roce 1876. Tato kancelář měla 22 zaměstnanců a jejím ředitelem byl Hugo Jelínek.²⁹⁸ Obchodní zastupitelství se dále formovalo podle dvou faktorů: podle zastupovaných výrobků Škodovky a podle území. Také se rozdělovalo na domácí a zahraniční zastoupení.

Síť obchodního zastoupení Škodovky se rychle rozrůstala. V roce 1910 měla své obchodní zastoupení téměř ve všech významných evropských státech a i v dalších

²⁹⁴ Tamtéž

²⁹⁵ Státní oblastní archiv v Plzni, pracoviště Klášter, fond ŠZ-GŘ, kart. 589, inv. č. 1867, Regulativ národního ředitele č. 86, 1926.

²⁹⁶ Lidové noviny. Praha, 1919, 27(267). ISSN 1213-1385. s. 6

²⁹⁷ Státní oblastní archiv v Plzni, pracoviště Klášter, fond ŠZ-GŘ, kart. 589, inv. č. 1867, Regulativ národního ředitele č. 86, 1926.

²⁹⁸ JANÁČEK, František. Největší zbrojovka monarchie: Škodovka v dějinách, dějiny ve Škodovce 1859–1918. 1 vyd. Plzeň: Novinář, 1990, 478 s., s. 65

zemích na ostatních světadílech. Jednalo se např. o zastoupení ve Lvově, v Budapešti, Pulji, Terstu, Düsseldorfu, Paříži a jinde.²⁹⁹

V roce 1928 bylo v Československu 16 kanceláří, 30 prodejen a zastupitelství automobilů a skoro 200 zástupců pro jednotlivé skupiny výrobků. V cizině zřídila Škodovka vlastní kanceláře nebo dosadila zástupce do důležitých zemích. V mnoha zemích bylo zřízeno zastupitelství několik. V Evropě to bylo zastoupení v Anglii, Belgii, Holandsku, Německu, Dánsku, Švédsku, Norsku, Francii, Lucembursku, Švýcarsku, Itálii, Španělsku, Portugalsku, Polsku, Rakousku, Jugoslávii, Maďarsku, Bulharsku, Rumunsku, Řecku, Turecku, Litvě, Lotyšsku, Estonsku, Finsku a Rusku. Na dalších světadílech se zastoupení nacházelo v USA, Kanadě, Mexiku, Ecuadoru, Guatemale, Salvadoru, Haiti, San Domingu, Chile, Kolumbii, Venezuele, Peru, Paraguayi, Uruguayi, Brazílii, Argentině, Japonsku, Číně a Mandžusku.³⁰⁰

Z obchodních důvodů byly zakládány také různé zahraniční společnosti, které Škodovka zastřešovala. Např. Skoda India, Argentropa, Warszawska Wytwórnia Kabli, Jugoškoda nebo Sociéte Iranienne Skoda.³⁰¹

Obchodem se ve Škodovce interně zabývalo obchodní ředitelství. To mělo na starost organizaci prodeje na domácím i zahraničním trhu a z části také monitoring těchto trhů, dopravní otázky, obchodní cesty, mezistátní obchodní smlouvy a zastupování firmy.³⁰² Toto oddělení velice úzce spolupracovalo s obchodními zastupitelstvími. Dostávalo od nich komplexní reporty o situaci na trhu. Tyto reporty chodily většinou v mateřském jazyce, jelikož zástupci byli většinou lidé, kteří v zemi žili a měli konexe mezi lidmi užitečnými pro Škodovku. Po vyhodnocení těchto reportů a posouzení situace daného trhu byly určeny marketingové cíle a zahájena kampaň.³⁰³

Nástup války znamenal postupný konec rozvoje zahraniční obchodní i komerční sítě Škodových závodů.³⁰⁴

²⁹⁹ Tamtéž s. 266

³⁰⁰ Škodovy závody: 1869 – 1919 – 1929. Praha: Orbis, 1929, 139 s., s. 139

³⁰¹ KARLICKÝ, Vladimír. Svět okřídleného šípku: Koncern Škoda Plzeň 1918–1945. 1. vyd. Plzeň: ŠKODA, 1999. 653 s. ISBN 80-718-5269-4. s. 171

³⁰² JÍŠA, Václav. Škodovy závody 1859–1965. 1. vyd. Praha: Práce, ROH, 1965, 595 s., s. 175–176

³⁰³ KARLICKÝ, Vladimír. Svět okřídleného šípku: Koncern Škoda Plzeň 1918–1945. 1. vyd. Plzeň: ŠKODA, 1999. 653 s. ISBN 80-718-5269-4. s. 455

³⁰⁴ Tamtéž s. 289

5.5.1 Omnipol

Stále větší nároky na export a proniknutí na zahraniční trhy si v roce 1935 vyžádaly vznik obchodní společnosti Omnipol. Omnipol měl zajišťovat hlavně lepší spojení a komunikaci se zahraničím, ale také výměnu zboží za suroviny a další barterové obchody, poskytnutí peněz na základě pružných bankovních transakcí atd. Výměna byla nutná hlavně v období krize a při obchodech se zeměmi, které neměly dostatek finančních prostředků a mohly platit jen surovinami. Omnipol zajišťoval prodej surovin, které Škodovka nemohla přímo využít (bavlna, kůže, tabák,...), a předávání získané hotovosti. Všechny tyto aktivity probíhaly v mezinárodním měřítku a bez rizika úniku informací.³⁰⁵

V letech 1935–1938 si Omnipol budoval rozsáhlou zahraniční síť obchodních zastoupení ve více než 60 zemích světa. Spolupráce s Omnipolem Škodovce přinesla další objednávky ze zahraničí a Omnipolu zajistila, že se během několika let stal jednou z největších vývozních a dovozních společností v ČSR.³⁰⁶ V roce 1938 se Omnipol kvůli neustálému nárůstu realizovaných obchodů stal akciovou společností.³⁰⁷

5.5.2 Bulletin pro obchodní zástupce

Obchodní ředitelství Škodových závodů muselo nutně komunikovat s rozsáhlou sítí svých obchodních zastupitelství. Proto byly zřízeny bulletiny Škodových závodů. Tyto bulletiny nejen informovaly obchodní zástupce o aktuálním dění ve Škodovce, ale také o všech výrobcích, jejich cenách a technických parametrech, aby je mohly obchodní zástupci úspěšně propagovat a prodávat. Dále instruovaly o tom, jakou propagaci zvolit a jak ji správně používat. Tyto bulletiny vycházely jen důvěrně a pro vnitřní potřebu. Každý jejich příjemce podepisoval prohlášení, že osobně ručí, že dokument nebude nijak zneužit. Bulletin vycházely ve francouzštině, angličtině

³⁰⁵ BURIAN, Zdeněk a Jiří MATULA. 75 úspěšných let: 1934–2009 [online]. Praha, 2009 [cit. 2016-05-09]. Dostupné z: http://www.omnipol.cz/cz/download/publication-75_years.pdf. s. 8–9

³⁰⁶ JÍŠA, Václav a Alois VANĚK. Škodovy závody 1918–1938: Příspěvek k dějinám závodů V. I. Lenina v Plzni. 1. vyd. Praha: Práce, ROH, 1962, 548 s., s. 221

³⁰⁷ BURIAN, Zdeněk a Jiří MATULA. 75 úspěšných let: 1934–2009 [online]. Praha, 2009 [cit. 2016-05-09]. Dostupné z: http://www.omnipol.cz/cz/download/publication-75_years.pdf. s. 9

a češtině. K bulletinům byly často přidávány propagační materiály nebo Revue Škoda, které zástupci používali jako podklady pro klienty.³⁰⁸

Tyto dokumenty apelovaly na obchodní zástupce, aby sledovali různé segmenty trhu, do kterých chtěla Škodovka vstoupit. Příkladem může být výroba zařízení pro pivovary. V bulletinech si centrála stěžovala, že by se podnik chtěl zúčastňovat soutěží k budování nebo rekonstrukci pivovarů, ale dozvídá se o nich pozdě. Jako příklad uvádí získání zakázky na pivovar v Číně a poznamenává pro ostatní zástupce: „*Proč byste i Vy nemohl dokázati něco podobného ve svém rayonu? Pokuste se o to!*“ Bulletinů obsahovaly často srovnání s výrobky konkurence, které popisovalo, v čem přesně je Škoda lepší, jaké vlastnosti by se měly komunikovat a jaké naopak zamlčet, anebo s jakými výrobky není vhodné Škodu srovnávat.³⁰⁹

Bulletiny často obsahovaly různé dotazníky pro obchodní zástupce, kteří je po vyplnění zasílali zpět na centrálu. Pomocí těchto dotazníků byl zjišťován stav a fungování zahraničního trhu, v čem je výhoda i nevýhoda konkurence, jaké jsou na trhu příležitosti. V těchto dotaznících se centrála např. tázala: Jaká je cena piva ve velkém i malém prodeji? Kolik z toho činí daně? Jaká je průměrná mzda dělníků? Tyto dotazníky fungovaly jako výzkum trhu. Škodovka požadovala podrobné studie o nákupních nebo prodejních možnostech jednotlivých artiklů v dané zemi, seznam firem prodávajících daný produkt, obvyklý způsob nákupu a prodeje nebo, jak velké množství produktu bylo dovezeno a vyvezeno aj.³¹⁰

V mnoha částech bulletinů Škoda instruovala o interní komunikaci a jak ji správně provádět, aby byla jasná a pochopitelná. Tato komunikace v urgentních případech probíhala pomocí telegrafu nebo telefonu. Jelikož telefon nebyl vždy dostupný a telegraf byl poměrně drahý, probíhala i zdlouhavější cestou pomocí dopisů.³¹¹

Bulletiny také instruovaly ke správnému odsouhlasení cen zakázky. Pokud protistrana nesouhlasila s nabídkou, byl zástupce povinen telegrafovat na centrálu s informací o jeho požadavcích. Škodovka poté informovala zpět, zda nabídku přijímá.³¹²

³⁰⁸ Státní oblastní archiv v Plzni, pracoviště Klášter, fond ŠZ-GŘ, kart. 562–564, inv. č. 2762–2765, Bulletin č. 3–10, 1935.

³⁰⁹ Tamtéž

³¹⁰ Tamtéž

³¹¹ Tamtéž

³¹² Tamtéž

Bulletiny předepisovaly, jak mají zástupci pořizovat fotografie průběhu stavby nebo montáže. Fotky měly být dostatečně ostré, nepřexponované a hlavně popisné. Doporučovaly udělat raději více snímků, fotit fotky i s typickým prostředím dané země a domorodými lidmi.³¹³

V bulletinech se objevovala různá motivující hesla jako např. „*Dvakrát se podívej do bulletinových podkladů, než napíšeš jeden dotaz do Prahy!*“³¹⁴ Nebo „*Spějeme za velkým cílem – rozvojem našeho exportního obchodu.*“³¹⁵ A také „*Člověk, který se spokojí s dosaženými výsledky, nepostupuje, nýbrž klesá!*“³¹⁶

5.6 Patentové oddělení

Po první světové válce vyžadoval obsáhlý výrobní program zřízení patentového oddělení. Toto oddělení řešilo všechny otázky živnostenské právní ochrany podniku a to zejména odborné vypracování patentových přihlášek všech vynálezů, které Škodovka udělala.³¹⁷ Počet udělených patentů dosáhl největší míry v roce 1937, kdy bylo Škodovým závodům uděleno 400 patentů.³¹⁸

Zajímavou rolí patentního oddělení bylo zkoumání výrobních programů konkurence a dalších průmyslových podniků. Proto mělo patentové oddělení zvláštní zpravodajskou a pátrací službu, oznamovalo dalším oddělením technické novinky z domácího i zahraničního trhu.³¹⁹

5.7 Veletrhy a výstavy

Dalším prostředek, který Škoda ke své propagaci využívala, byly výstavy a veletrhy. (viz příloha č. 12) Ty hrály důležitou roli ve strategii firmy už od jejího

³¹³ Tamtéž

³¹⁴ Státní oblastní archiv v Plzni, pracoviště Klášter, fond ŠZ-GŘ, kart. 562, inv. č. 2762, Bulletin č. 4, 1935.

³¹⁵ Státní oblastní archiv v Plzni, pracoviště Klášter, fond ŠZ-GŘ, kart. 563, inv. č. 2763, Bulletin č. 5, 1935.

³¹⁶ Státní oblastní archiv v Plzni, pracoviště Klášter, fond ŠZ-GŘ, kart. 562, inv. č. 2762, Bulletin č. 3, 1935.

³¹⁷ Škodovy závody: 1869 – 1919 – 1929. Praha: Orbis, 1929, 139 s., s. 35

³¹⁸ Jubilejní spis Škodových závodů: 1839–1939. Praha: Škodovy závody, 1939. s. 45

³¹⁹ Škodovy závody: 1869 – 1919 – 1929. Praha: Orbis, 1929, 139 s., s. 36

počátku. Škoda výstavy a veletrhy využívala k informování o výtečných a užitných vlastnostech produktů. To na veletrzích komunikovala nejen odborné ale i laické veřejnosti, která tyto akce navštěvovala zejména kvůli informativní a zábavné funkci.³²⁰

Velice významnou byla výstava v Paříži v roce 1900, kde se Škodovka představila s velkým úspěchem. Obstály hlavně její zbraně, a to i ve srovnání se zahraničními konkurenčními koncerny jako Wickers nebo Hotchkiss.³²¹

Dalším významnou akcí byl pro Škodovku pařížský autosalon v roce 1935. Tato mezinárodní výstava dala Škodovce velkou možnost představit výrobky mezinárodnímu trhu. Autosalon byl velice důležitý, zúčastňovaly se ho všechny velké firmy a osobnosti motorismu, určoval trendy na celou další sezonu. Byly zde ale kladeny vysoké požadavky na kvalitu, vzhled i provedení vozů a konkurence byla veliká. Pro Škodovku byl autosalon velkým úspěchem. Nejen vystavované vozy, ale i značka upoutala pozornost obecnostva a zástupců firem. Ve svém bulletinu se Škodovka dokonce pochvalovala, že vrcholným úspěchem byl článek v nejznámějším a nejserióznějším francouzském automobilovém časopise La Vie Automobile. Dále Škodovka prohlásila, že je tento úspěch pro podnik plně vítězství, což dokazovaly i prodejní cifry. Škoda o zdaru na autosalonu informovala obchodní zástupce, kterým připravila koncepty článků do tisku a radila jim, aby úspěch používali k intenzivní a účelné propagaci.³²²

Dále je nutné zmínit účast Škodovky na mezinárodní světové výstavě v Paříži v roce 1937. Škodovka se prezentovala v rámci československého pavilonu a zaujala čelní místo v expozici kovoprůmyslu. Tématem výstavy bylo „Umění v technice“. Největší zajímavostí s největším úspěchem byl odlitek Peltonova kola (**viz příloha č. 13**) o váze 10 kilogramů a průměru 2600 milimetrů. Tento exponát zaujal mnoho návštěvníků a působil jako skvělá reklama nejen Škodovce, ale i celé republiky. Dalšími exponáty byly různé sochy, které se tematicky přizpůsobovaly – např. litinová socha ženy držící znak okřídleného šípku.³²³ (**viz příloha č. 14**) Dobový tisku k této výstavě uvádí: „*Všechny tyto výrobky, ať jsou jakýchkoliv rozměrů i kteréhokoliv oboru, jsou zpracovány s velkými znalostmi technickými a rovněž s velkým vkusem a pochopením,*

³²⁰ PAVLŮ, Dušan. Veletrhy a výstavy: kultura, komunikace, multimedialita, marketing. Praha: Professional Publishing, 2009. 380 s. ISBN 978-80-86946-38-2. s. 29–35

³²¹ JANÁČEK, František. Největší zbrojovka monarchie: Škodovka v dějinách, dějiny ve Škodovce 1859–1918. 1 vyd. Plzeň: Novinář, 1990, 478 s., s. 198

³²² Státní oblastní archiv v Plzni, pracoviště Klášter, fond ŠZ-GŘ, kart. 562–564, inv. č. 2762–2765, Bulletin č. 3–10, 1935.

³²³ Státní oblastní archiv v Plzni, pracoviště Klášter, fond ŠZ-GŘ, kart. 567, inv. č. 301, Škodovy závody na výstavě v Paříži, 1926.

*keré z výrobků činí nejen dokonalé technické výrobky těžkého průmyslu, ale i umělecké předměty, které vedle svého čistě technického významu vyhovují i estetickým požadavkům výstavy roku 1937.*³²⁴

5.8 Firemní časopisy

Mnoho velkých závodů v Československu vydávalo firemní časopisy. V tomto ohledu byla Škodovka výjimkou a žádné vnitropodnikové tisk nevydávala. Jako příloha plzeňské komunistické Pravdy vycházel Škodovák, ale ten se stavěl do opozice. Útočil na poměry v dílnách a osočoval vedení podniku kvůli dělnickým otázkám.³²⁵

Revue Škoda (**viz příloha č. 15**) byla periodická technicko-komerční publikace, která přinášela obrázky nejzajímavějších aktuálních dodávek strojů, zařízení a výrobků. Byla vydávána už od roku 1928 a vycházela jako měsíčník. Byla to výhradně fotonovinka, která vycházela v několika jazycích. Sloužila k informování i širší světové veřejnosti. Revue Škoda přestalo vycházet v roce 1940.³²⁶

Od května 1938 začaly také vycházet Technické zprávy Škodových závodů, které působily hlavně jako informační brožura. Byly vydávány v několika jazycích a informovaly přátele Škodovky a technickou veřejnost o teorii, výzkumu, výrobě a provozu závodů. Jejich anglická mutace se jmenovala Škoda-News a byla přizpůsobena zahraničnímu trhu.³²⁷

Ve válečném období se nacisté pokoušeli vydávat noviny pro dělníky jako způsob válečné propagandy, ale Josef Svátek tomuto úsilí neustále vzdoroval a vytvářením různých problémů ho úspěšně mařil.³²⁸

³²⁴ FORST, Václav. Škodovy závody na výstavě v Paříži. Pestrý týden. Praha, 1937, 12(41), s. 17.

³²⁵ KARLICKÝ, Vladimír. Svět okřídleného šípku: Koncern Škoda Plzeň 1918–1945. 1. vyd. Plzeň: ŠKODA, 1999. 653 s. ISBN 80-718-5269-4. s. 456

³²⁶ Jubilejní spis Škodových závodů: 1839–1939. Praha: Škodovy závody, 1939. s. 53

³²⁷ Státní oblastní archiv v Plzni, pracoviště Klášter, fond ŠZ, Š, kart. 573–576, inv. č. 2830, Technické zprávy Škoda, 1938.

³²⁸ KARLICKÝ, Vladimír. Svět okřídleného šípku: Koncern Škoda Plzeň 1918–1945. 1. vyd. Plzeň: ŠKODA, 1999. 653 s. ISBN 80-718-5269-4. s. 456

5.9 Příklad krizové komunikace

I Škodovka se dostávala do situací, kdy musela využívat krizové komunikace. V tomto ohledu byl podnik zběhlý a měl vypracované přesné postupy, jak reagovat. V kritických situacích nebo při hrozně soudního sporu si Škodovka nechávala vypracovávat zprávy důležitého charakteru přímo od Josefa Svátka. Ten při krizových případech sledoval záznamy z monitorovaných zpráv od ČTK. Sám Svátek se následně díky svým známostem a vztahům podílel na zažehnutí krize nebo alespoň předejití medializace. Při každé aféře připravoval scénář krizové komunikace, poté ho projednával přímo s vedením. Svátek neváhal zlehčovat události, dementovat je nebo se je snažit odsunout do pozadí. Tyto zprávy také označoval za nástroj konkurenčního boje, i když to nebyla pravda.³²⁹

Po obsazení pohraničí Německem začaly kolovat zvěsti, že Škodovka začne pracovat pro Hitlera. Dále bulvární listy prohlašovaly, že Schneider prodal svůj kapitál ve Škodovce Kruppovi nebo dokonce Göringovi. Tyto zprávy přinesly zahraniční noviny, především italské, ale i francouzské. To samozřejmě zneklidňovalo zákazníky, kteří se obávali, že Škodovka nevyřídí zakázky včas. Generální ředitelství Škodovky jako reakci na tyto zvěsti vydalo veřejnou zprávu, ve které se snažilo uklidnit veřejnost. Tato zpráva byla uveřejněna v denních listech a ujišťovala veřejnost, že francouzský kapitál ve Škodovce zůstává a situace se nijak nemění.³³⁰ K tomu se vyjádřily Lidové noviny ze 14. října 1938: „*V posledních dnech kolovaly, zvláště v bursovní veřejnosti, pověsti, že francouzská účast na Škodových závodech byla převzata jinou zahraniční průmyslovou skupinou. K tomu se dovídáme z naprosto bezpečného pramene, že podobné zprávy jsou pouhou smyšlenkou. Dosavadní účast francouzského kapitálu na Škodových závodech zůstává i nadále nezměněna.*“³³¹ Přesto však cena akcií Škodovky výrazně poklesla. Zhruba za týden se v novinách objevila nová reklamní zpráva, která nenápadnou formou naznačovala, že ztráta pohraničí nebrání Škodovce v běžném fungování a plnění zakázek.³³²

³²⁹ KARLICKÝ, Vladimír. Svět okřídleného šípku: Koncern Škoda Plzeň 1918–1945. 1. vyd. Plzeň: ŠKODA, 1999. 653 s. ISBN 80-718-5269-4. s. 457

³³⁰ JÍŠA, Václav a Alois VANĚK. Škodovy závody 1918–1938: Příspěvek k dějinám závodů V. I. Lenina v Plzni. 1. vyd. Praha: Práce, ROH, 1962, 548 s., s. 380–381

³³¹ Lidové noviny. Praha, 1938, 46(517). ISSN 1213-1385. s. 7

³³² JÍŠA, Václav a Alois VANĚK. Škodovy závody 1918–1938: Příspěvek k dějinám závodů V. I. Lenina v Plzni. 1. vyd. Praha: Práce, ROH, 1962, 548 s., s. 380–381

Dalším příkladem krizové komunikace může být korupční aféra v Rumunsku. Král Carlo II. se chtěl zbavit svého soka Iulia Mania, proto prokázal, že jeho vláda po zkorumpování podepsala řadu smluv na dodání zbraní se Škodovkou. Jeden rumunský novinář k tomu napsal, že když je roční příjem Škodovky vyšší než roční příjem Rumunska, pak se dá dělat zbrojní politika snadno. Škodovka musela na tuto aféru velice rychle reagovat.³³³ V listopadu 1932 bylo vedení Škodovky varováno, že se v Rumunsku, jednom z nejdůležitějších obchodních partnerů Škodovky, šíří v politických kruzích nálady proti Škodovce. Např. byla odvolána komise, která potvrdila kvalitu zbraní dodaných Škodovkou a dosazena komise jiná, která upřednostnila konkurenci. Na jaře 1933 byl zatčen zbrojní zástupce Škodovky pro Rumunsko B. Seletzki, se kterým proběhl obrovský a medializovaný proces. Žaloba Seletzkého obviňovala ze sejmutí policejní pečete z kanceláří Škodovky, z opatření si listin o nevině a korupce státních činitelů. Seletzki byl i přes nedostatek důkazů odsouzen k pěti letům vězení. Škodovka v tomto období rozšiřovala po celém světě řada brožur v mnoha jazycích hájících její stanovisko k aféře. Dokonce si najala ředitele kriminologického ústavu právnické fakulty Augusta Miříčku (příbuzného člena správní rady Emila Miříčky), aby vypracoval o případu posudek. Ten aféru označil za justiční omyl a rumunské soudnictví za velmi nekvalitní. V roce 1934 se podařilo situaci s Rumunskem urovnat. Aféra ale měla neblahý vliv na mezinárodní pověst Škodovky. Styky se obchodním zastupitelstvím Škodovky se leckde staly podezřelé. V roce 1936 byl Seletzkého případ znovu otevřen a vyšlo najevo, že základem pro celou aféru byly rumunské vnitrostátní spory. Seletzki byl podmíněně propuštěn a Škodovka odškodněna.³³⁴

5.10 Výdaje na reklamu a propagaci

Výdaje na reklamu a propagaci byly vždy určovány na rok dopředu. Tento rozpočet obsahoval: srovnání s výdaji za rok minulý (s očekávaným rozpočtem i s výší opravdových nákladů) a návrh výše rozpočtu na příští rok. Tento rozpočet byl posléze poslán ke schválení na generální ředitelství spolu s vysvětlivkami, kde se uvádělo, z jakých důvodů se jednotlivé položky zvedly, nebo snížily. Součástí rozpočtu byl

³³³ KARLICKÝ, Vladimír. Svět okřídleného šípů: Koncern Škoda Plzeň 1918–1945. 1. vyd. Plzeň: ŠKODA, 1999. 653 s. ISBN 80-718-5269-4. s. 152

³³⁴ Tamtéž s. 172–190

podrobný rozpis jednotlivých druhů propagace. Dále byla u rozpočtu poznámka, zda podnik ušetří – v příložené tabulce např. Škodovka předpokládala, že v roce 1934 ušetří 68 483 Kč, což bylo 5,2 % oproti roku 1933. Tabulka uvádí ceny v korunách.

Druh propagace	1933		1934
	návrh	vydáno	Návrh
Inzerce	400 000	322 988	400 000
Tiskopisy (prospekty, katalogy, letáky, revue, atd.)	150 000	124 500	150 000
Výstavy a veletrhy	190 000	195 700	200 000
Reklamní předměty	35 000	29 000	30 000
Kalendáře	85 000	116 700	120 000
Grafický materiál (štočky, fotografie, retuše, matrice, alba, filmy, atd.)	88 200	81 600	82 000
Dary, subvence a členské příspěvky	100 000	113 227	100 000
Personální výlohy	200 000	196 000	170 000
Podíly (amortisace budovy, poštovné, telefony, atd.)	100 000	100 000	100.000
Celkem	1 348 200	1 279 716	1 352 000

Zdroj: 3. oddělení SOA Plzeň³³⁵

³³⁵ Státní oblastní archiv v Plzni, pracoviště Klášter, fond ŠZ-GŘ, kart. 591, inv. č. 2955, Přehled propagačních výloh a návrh rozpočtu na rok 1934, 1934.

Závěr

Z analýzy historie komunikace Škody Plzeň v letech 1918–1945 vyplynulo, že společnost Škoda od konce první světové války do začátku druhé zaznamenala velký posun a rozvoj propagace. Podnik začal postupně využívat široké možnosti propagace, reklamy a marketingové strategie a úplně se oprostil od předsudků vůči těmto postupům. Od velice konzervativní komunikace, která probíhala jen v rámci vytváření prospektů, katalogů a pamětních spisů, účasti na výstavách a v získávání příznivých referencí od zákazníků se vyvinula v podnik, který používal moderní způsoby komunikace. Budoval povědomí o značce, prováděl monitoring trhu, praktikoval krizovou komunikaci, staral se o sociální zodpovědnost a PR, budoval rozsáhlou obchodní síť svých zástupců a vyhodnocoval, jaká forma kampaně bude pro daný trh nejlepší. V období do druhé světové války se Škodovka vyprofilovala ve velice silnou značku, která byla schopna konkurovat na mezinárodním trhu ostatním velkým průmyslovým závodům. Tomu se také přizpůsobila její komunikace, která se stala velmi profesionální. Je nutno říci, že Škodovka svou propagaci a komunikaci stále držela ve velice solidní a konzervativní rovině.

Pověst si Škoda vybuodovala hlavně díky kvalitě výrobků a přijímání netypických zakázek, které jiné společnosti nepřijímaly. Většina komunikace se zaměřovala na B2B sektor, pro který je velice důležitá dlouhodobá osobní komunikace přímo se zákazníkem. Osobní styk byl pro Škodovku klíčový. Z analýzy bulletinů podniku vyplynulo, že Škoda měla velice rozsáhlou obchodní síť, která umožňovala osobní styk zástupců s klienty. Pro obchodní zastoupení vybuodovala velice efektivní interní komunikační systém. Prostřednictvím svých zastupitelů prováděla průzkumy a monitoring trhů, byla se schopna přizpůsobit obchodním a komunikačním zvyklostem dané země. To vše přispělo k úspěšnému prosazení se na zahraničních trzích.

Ani Škodovka se nevyhnula konkurenčním bojům. Ze zahraničních konkurentů nejvíce soutěžila s německými závody prodávající průmyslové výrobky, z českých společností to byla Českomoravská-Kolben-Daněk. Z analýzy dobového tisku vyplývá, že podnik během těchto (i ostatních) mediální sporů a afér praktikoval velice zpracovanou krizovou komunikaci.

O propagaci a reklamu se ve Škodovce staralo Tiskové, informační a propagační oddělení. Toto oddělení zajišťovalo propojení mezi technickou veřejností, zákazníkem a závodem. Z literatury vyplývá, že TIP vydávalo veškeré propagační a reklamní

tiskoviny, připravovalo reklamní materiály, inzerce, uveřejňovalo zprávy a články v denním a odborném tisku a komunikovalo s redakcemi novin, obesílalo výstavy a veletrhy, spravovalo propagační materiál a udržovalo archiv. Zavedeným postupem byly i zaplacené propagační články.

Historické téma práce je využitelné i dnes, například Škodou Transportation a.s. Sama tato firma projevila zájem o zpracování tématu jako pilotní podklad pro vytvoření publikace nebo pro přípravu speciální expozice pro plzeňskou Techmanii. Navíc zkoumání historie může osvětlit začátky české praxe v tomto oboru a lze tak lépe pochopit vývoj a základy marketingové komunikace, její fungování v dnešní společnosti.

Rozsah práce mi neumožnil nevěnovat se analýze marketingové komunikace v období po druhé světové válce, ani v současnosti. Bylo by jistě velice zajímavé, podrobně analyzovat i toto období, a dotvořit tak celkovou podobu komunikace Škody Plzeň.

Summary

Our analysis of the history of communication of Škoda Plzeň between 1918 and 1945 has shown that from the end of the First World War until the beginning of World War II Škoda made a huge progress and move forward in the field of promotion. The company gradually started making use of the great potential of promotion, advertising and marketing strategies and completely moved past any prejudices against these methods. From a company relying on a very conservative communication which only involved creation of brochures, catalogues and memoirs, participation at fairs and gaining positive references from customers, Škoda had evolved into an enterprise that was building brand awareness, conducting market monitoring, using crisis communication, looking after its social responsibility and PR, developing an extensive network of sales representatives and evaluating which form of campaign was the best one for a specific market. By the beginning of the Second World War, Škoda had emerged as a very strong brand which was able to compete on the international market with other large industrial enterprises. This was also reflected in its communication, which had become very professional. It should be noted that Škoda still maintained its promotion and communication in a very solid and conservative form.

Škoda had built its reputation mainly through the quality of its products and acceptance of unusual orders which other companies were not willing to accept. Most of the communication concentrated on the B2B sector, which strongly relies on long-term personal communication directly with the customer. Personal contact was a key component of Škoda's strategy. Our analysis of the company's newsletters has shown that Škoda had a very large sales network which allowed for personal contact between the company's representatives and clients. The firm had also built a very efficient internal communication system for its sales representations. Through its representatives the company conducted research and monitoring of markets and was able to adapt to the trade and communication usage of a specific country. All of this contributed to the company's successful penetration of foreign markets.

Naturally, Škoda also faced competition. Its main foreign rivals were German companies selling industrial goods, while its greatest Czech competitor was Českomoravská-Kolben-Daněk. Our analysis of the press of the period has shown that the company was practising very sophisticated crisis communication with regard to these (as well as any other) media disputes and affairs.

Promotion and advertising at Škoda was the responsibility of the Press, Information and Promotion Department. This department was in charge of linking the professional public, the customer and the factory. The literature has shown that the department would issue all promotional and advertising documents, prepare advertising materials and advertisements, publish news and articles in daily newspapers and professional magazines and communicate with newspaper editorial teams, send staff to trades and exhibitions, administer promotional materials and maintain an archive. Another standard policy was the use of paid promotional articles.

This historical topic can be useful even today, for example for Škoda Transportation a.s. This company expressed its interest in having this topic covered as a pilot support document for creating a publication or preparing a special display for Techmania in Plzeň. Moreover, by analysing history we can shed light on the beginnings of the Czech practice in this field and we can also better understand the development and foundations of marketing communication and its functioning in today's society.

In my Bachelor's thesis, I have not analysed marketing communication after World War II or at the present day. It would be surely very interesting to carry out

a detailed analysis of these periods and thus obtain a complete picture of communication at Škoda Plzeň.

Použitá literatura

Tištěné zdroje:

BAČUVČÍK, Radim. Globální a lokální v marketingové komunikaci. Zlín: VeRBuM, 2013. Protipóly marketingové komunikace. 136 s. ISBN 978-80-87500-36-1.

BRABEC, Jan. Zásady výnosné obchodní reklamy: na základě amerických studií a zkušeností. Praha: Sfinx, 1927. 382 s.

BROŽ, Ivan. Šefové. 1. vyd. Praha: Olympia, 2003, s. 187. ISBN 80-7033-806-7.

DIESTLER, Radek. Příběh zapomenutého průmyslníka: život a doba Karla Loevensteina, generálního ředitele Škodových závodů. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. TEN. 127 s. ISBN 978-80-247-2800-1.

FOLTIN, Karel. Největší osobnosti našich dějin: průmyslníci, podnikatelé, bankéři: životní příběhy, úspěchy i prohry významných osobností naší historie. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2012. 151 s. ISBN 978-80-7346-142-3.

HOLMAN, Vojta. Reklama a život. Praha: Holman, 1909. 129 s.

CHERUNILAM, Francis. Marketing of industrial goods. Rev. ed. Mumbai [India]: Himalaya Pub. House Pvt. Ltd., 2008. 217 s. ISBN 9789350243541.

JANÁČEK, František. Čtení o Škodovce: 120 let: časy, lidé, události. 1 vyd. Plzeň: o. p. Škoda Plzeň, Muzeum Škoda, 1978, 105 s.

JANÁČEK, František. Největší zbrojovka monarchie: Škodovka v dějinách, dějiny ve Škodovce 1859–1918. 1 vyd. Plzeň: Novinář, 1990, 478 s.

JARUŠEK, Karel. Za lepší reklamou. Praha: Novina, 1931. 111 s.

JELÍNEK, Jaroslav. ČKD kontra(kt) Škoda: ČKD v konkurenčním boji se Škodovými závody v letech 1928-1932. Praha: Národní technické muzeum, 2013. Práce z dějin techniky a přírodních věd. 101 s. ISBN 978-80-7037-222-7.

JINDRA, Zdeněk a Ivan JAKUBEC. Hospodářský vzestup českých zemí od poloviny 18. století do konce monarchie. První vydání. Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum, 2015. 515 s. ISBN 978-80-246-2945-2.

JÍŠA, Václav a Alois VANĚK. Škodovy závody 1918–1938: Příspěvek k dějinám závodů V. I. Lenina v Plzni. 1. vyd. Praha: Práce, ROH, 1962, 548 s.

JÍŠA, Václav. Škodovy závody 1859–1965. 1 vyd. Praha: Práce, ROH, 1965, 595 s. Jubilejní spis Škodových závodů: 1839-1939. Praha: Škodovy závody, 1939.

KALÍNSKÁ, Emilie. Mezinárodní obchod v 21. století. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). 232 s. ISBN 978-80-247-3396-8.

- KARLICKÝ, Vladimír. Svět okřídleného šípu: Koncern Škoda Plzeň 1918-1945. 1. vyd. Plzeň: ŠKODA, 1999. 653 s. ISBN 80-718-5269-4.
- KÁRNÍK, Zdeněk. České země v éře První republiky (1918-1938). Praha: Libri, 2000. Dějiny českých zemí. 571 s. ISBN 80-727-7027-6.
- KOTLER, Philip. Moderní marketing: 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- KRÁLÍK, Jan. Utajené projekty Škoda: strhující příběh konstruktéra Oldřicha Meduny. Praha: Grada, 2007. TEN. 119 s. ISBN 978-80-247-2416-4
- KRÁTKÝ, Vladislav. Osobnosti v dějinách Škodovky. 1. vyd. Plzeň: Vario Rokycany, 1996.
- KUBŮ, Eduard a Jaroslav PÁTEK. Mýtus a realita hospodářské vyspělosti Československa mezi světovými válkami. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2000. 439 s. ISBN 80-718-4716-X.
- LACINA, Vlastislav. Formování československé ekonomiky 1918–1923. Praha: Academia, 1990. 249 s. ISBN 80-200-0199-9. s.
- LACINA, Vlastislav. Hospodářství českých zemí 1880-1914. Praha: Historický ústav Československé akademie věd, 1990. 186 s. ISBN 80-852-6800-0.
- MORRIS, Michael H. Industrial and organizational marketing. Columbus: Merrill, 1988. 658 s. ISBN 06-752-0519-0.
- MYŠKA, Milan a kol. Historická encyklopedie podnikatelů Čech, Moravy a Slezska do poloviny XX. století. 1. vyd. Ostrava: Ostravská univerzita, 2008. 520 s. ISBN 80-704-2612-8.
- NOHOVCOVÁ, Ladislava, Petr MAZNÝ a Vladislav KRÁTKÝ. Škodovka v historických fotografiích: Škoda Works in historical photographs. Vyd. 2. V Plzni: Starý most, 2006. 128 s. ISBN 80-239-7527-7.
- PHADTARE, Milind. Industrial marketing. 2. vyd. Delhi: PHI Learning Private Limited, 2014. 277 s. ISBN 978-81-203-5005-2
- PRŮCHA, Václav a kol. Hospodářské a sociální dějiny Československa 1918–1992. Brno: Doplněk, 2009. 579 s. ISBN 80-723-9147-X.
- RAJTMAJER, Jaroslav a Alois MOJŽÍŠ. 120 let kováren Škoda Plzeň. 1 vyd. Plzeň: závod Kovárny, o. p. Škoda, 1979, 74 s.
- SUTNAR, Miroslav. Co dokáže reklama. Praha: Reklamní klub, 1941. 72 s.
- SVĚNTÝ, František. Reklama. Brno: Svět, 1923. 51 s.

ŠAJDLEROVÁ, Ivana a Miloslav KONEČNÝ. *Základy managementu*. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita, 2008. 197 s. ISBN 978-80-248-1520-6.

ŠEBELOVÁ, Zuzana. *Stručné poznámky k Úvodu do dějin a kultury Itálie: (V.–XIX. století)*. Brno: Masarykova univerzita, 2014. 148 s. ISBN 978-80-210-7073-8.

Škodovy závody: 1869 – 1919 – 1929. Praha: Orbis, 1929, 139 s.

VOŠAHLÍKOVÁ, Pavla. *Zlaté časy české reklamy*. Praha: Karolinum, 1999. 230 s. ISBN 80-718-4715-1.

Webové zdroje:

BURIAN, Zdeněk a Jiří MATULA. *75 úspěšných let: 1934-2009* [online]. Praha, 2009 [cit. 2016-05-09]. Dostupné z: http://www.omnipol.cz/cz/download/publication-75_years.pdf

Ecce Homo - Český skaut František Alexandr Elstner. Český rozhlas [online]. Praha, 2012 [cit. 2016-05-11]. Dostupné z: http://www.rozhlas.cz/brno/upozornujeme/_zprava/ecce-homo-cesky-skaut-frantisek-alexandr-elstner--1044429

Encyklopedie dějin města Brna: stavby, areály [online]. Brno, 2015 [cit. 2016-05-10]. Dostupné z: http://encyklopedie.brna.cz/home-mmb/?acc=profil_domu&load=54

Historie. Škoda [online]. Plzeň: Škoda Transportation a.s. [cit. 2016-04-23]. Dostupné z: <http://www.skoda.cz/cs/o-spolecnosti/historie/>

MARVIL, studio. *Studie redesignu logotypu* [online]. 2005 [cit. 2016-05-09]. Dostupné z: <http://www.font.cz/res/data/020/002600.pdf>. Studie.

Military-industrial complex. In: *Oxford Dictionaries* [online]. Oxford University Press [cit. 2016-05-09]. Dostupné z: <http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/military-industrial-complex?q=+military+industrial+complex>

Miroslav Sutnar: *Zahrada zaslíbení a Křídla volnosti*. Český rozhlas [online]. Praha, 2014 [cit. 2016-05-09]. Dostupné z: http://www.rozhlas.cz/vltava/literatura/_zprava/miroslav-sutnar-zahrada-zasliveni-a-kridla-volnosti--1361281

PAVLŮ, Dušan. *Veletrhy a výstavy: kultura, komunikace, multimedialita, marketing*. Praha: Professional Publishing, 2009. 380 s. ISBN 978-80-86946-38-2.

Rationalization. In: *Oxford Dictionaries* [online]. Oxford University Press [cit. 2016-05-09]. Dostupné z: <http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/rationalization?q=Rationalization>

Škodovák: *Informační časopis skupiny ŠKODA* [online]. 2011, (71) [cit. 2016-05-09]. Dostupné z: http://www.skoda.cz/firemni-magazin/soubory/20111130_skoda.pdf.

Škodovák: Informační časopis skupiny ŠKODA [online]. 2013, (89) [cit. 2016-05-09]. Dostupné z: http://www.skoda.cz/firemni-magazin/soubory/20131220_skoda.pdf.

Škodovák: Podnikové noviny kapitálového společenství ŠKODA [online]. 2002, (14) [cit. 2016-05-09]. Dostupné z: http://www.skoda.cz/firemni-magazin/soubory/20020719_strana2.pdf.

ŠTĚTKA, Jan. Plzeňský rytíř Škoda. Dotyk: První tabletový týdeník [online]. 2014, 2(54) [cit. 2016-04-15]. ISSN 1805-9465. s. 4-6. Dostupné z: http://www.dotyk.cz/52-2014/19_plzensky-rytir-skoda

Věštník [online]. 2015, VIII.(1.) [cit. 2016-05-11]. Dostupné z: <https://www.citacepro.com/dok/1RqrJ3yMSrIs2BOL>.

Vojensko-průmyslový komplex. Wikipedie [online]. 2014 [cit. 2016-05-11]. Dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/Vojensko-průmyslový_komplex

Ostatní:

DOLEŽALOVÁ, Š. Vizuální komunikace firmy Tatra Kopřivnice ve třicátých letech dvacátého století. Bakalářská práce, FSV UK, 2007

FORST, Václav. Škodovy závody na výstavě v Paříži. Pestrý týden. Praha, 1937, 12(41), s. 17.

KRÁTKÝ, Vladislav. Využívání hromadných sdělovacích prostředků v činnosti velkého strojírenského podniku. Praha, 1974. Rigorózní práce. Univerzita Karlova. Fakulta žurnalistiky.

Lidové noviny. Praha, 1919, 27(267). ISSN 1213-1385. s. 6

Lidové noviny. Praha, 1938, 46(517). ISSN 1213-1385.

MINAŘÍK, M. Jawa - historie firemní značky. Bakalářská práce, FSV UK, 2012

Naší veřejnosti. Lidové noviny. Praha, 1933, 41(299), 14.

Naší veřejnosti. Lidové noviny. Praha, 1933, 41(302), 14.

Státní oblastní archiv v Plzni, pracoviště Klášter, fond ŠZ, Š, kart. 573–576, inv. č. 2830, Technické zprávy Škoda, 1938.

Státní oblastní archiv v Plzni, pracoviště Klášter, fond ŠZ-GŘ, kart. 554, inv. č. 1621, Problematika tisku a propagace ŠZ mezi dvěma válkami, 1918–1938.

Státní oblastní archiv v Plzni, pracoviště Klášter, fond ŠZ-GŘ, kart. 562–564, inv. č. 2762–2765, Bulletin č. 3-10, 1935.

Státní oblastní archiv v Plzni, pracoviště Klášter, fond ŠZ-GŘ, kart. 567, inv. č. 301, Škodovy závody na výstavě v Paříži, 1926.

Státní oblastní archiv v Plzni, pracoviště Klášter, fond ŠZ-GŘ, kart. 589, inv. č. 1867, Regulativ národního ředitele č. 86, 1926.

Státní oblastní archiv v Plzni, pracoviště Klášter, fond ŠZ-GŘ, kart. 589, inv. č. 1926, Oběžník národního ředitele č. 2, 1930.

Státní oblastní archiv v Plzni, pracoviště Klášter, fond ŠZ-GŘ, kart. 589, inv. č. 1927, Oběžník národního ředitele č. 3, 1933.

Státní oblastní archiv v Plzni, pracoviště Klášter, fond ŠZ-GŘ, kart. 591, inv. č. 2955, Přehled propagačních výloh a návrh rozpočtu na rok 1934, 1934.

Státní oblastní archiv v Plzni, pracoviště Klášter, fond ŠZ-GŘ, kart. 591, inv. č. 2955, Přehled propagačních výloh a návrh rozpočtu na rok 1934, 1934.

Státní oblastní archiv v Plzni, pracoviště Klášter, fond ŠZ-GŘ, kart. 62 inv. č. 380, Regulativ národního ředitele č. 22, 1931.

Státní oblastní archiv v Plzni, pracoviště Klášter, fond ŠZ-GŘ, kart. 62, inv. č. 370, Regulativ národního ředitele č. 43, 1930.

Seznam zkratek

a.s. – akciová společnost

dr. – doktor

PhDr. – doktor filozofie

ČSR – Československá republika

ČKD – Českomoravská-Kolben-Daněk

SSSR – Svaz sovětských socialistických republik

MNO – Ministerstvo národní obrany

B2B – business-to-business

USA – Spojené státy americké

B2C – Business-to-consumer

Ing. – inženýr

ASAP – Akciová společnost pro automobilový průmysl

ES – Emil Skoda

SW – Skodawerke

SWF – Skoda Waffenfabrik

TIP – Tiskové, informační a propagační oddělení

ČTK – Česká tisková kancelář

PR – public relations

Seznam příloh

Příloha č. 1: Emil Škoda (fotografie)

Příloha č. 2: Karel Loevenstein (fotografie)

Příloha č. 3: Podoba Škodových závodů v roce 1924 (fotografie)

Příloha č. 4: Normalizované nářadí (fotografie)

Příloha č. 5: Nová budova v Jungmannově ulici (fotografie)

Příloha č. 6: Novinová a časopisová inzerce (výstřížek z novin)

Příloha č. 7: Propagační publikace Škodovky závody 1869 – 1919 – 1929

Příloha č. 8: Kormidlový rám pro loď Normandie (fotografie)

Příloha č. 9: Vývoj loga Škody Plzeň (výstřížek z časopisu)

Příloha č. 10: Dokument o registrování ochranné známky (archiválie)

Příloha č. 11: Propagační publikace

Příloha č. 12: Prezentace na výstavách a veletrzích (výstřížek z novin)

Příloha č. 13: Odlitek Peltonova kola (výstřížek z novin)

Příloha č. 14: Litinová socha ženy držící znak okřídleného šípů (výstřížek z novin)

Příloha č. 15: Revue Škoda (dobový dokument)