

**VYSOKÁ ŠKOLA EVROPSKÝCH A REGIONÁLNÍCH
STUDIÍ, O. P. S., ČESKÉ BUDĚJOVICE**

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

**KOMPARACE ČESKÉ A NĚMECKÉ ZNAČKY
SVĚTOVÉHO VĚHLASU**

Autor práce: Kamila Nešporová

Studijní obor: Regionální studia

Forma studia: Kombinovaná

Vedoucí práce: doc. PhDr. Valeš Lukáš, Ph.D.

Katedra: Katedra společenských věd

2012

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně, na základě vlastních zjištění a s použitím odborné literatury a materiálů uvedených v této práci.

Souhlasím, aby práce byla uložena v knihovně Vysoké školy evropských a regionálních studií v Českých Budějovicích a zpřístupněna v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění.

.....

Děkuji vedoucímu bakalářské práce doc. PhDr. Lukáši Valešovi, Ph.D. za cenné rady, připomínky a metodické vedení práce.

ABSTRAKT

NEŠPOROVÁ, K. *Komparace české a německé značky světového věhlasu: Bakalářská práce.* České Budějovice : Vysoká škola evropských a regionálních studií, o. p. s., 2012, 60 s. Vedoucí bakalářské práce: doc. PhDr. Lukáš Valeš, Ph.D.

Klíčová slova: kolo, automobil, motor, karoserie, podvozek, převodovka, továrna, společnost, konstrukce, vývoj

Tato bakalářská práce pojednává o historii dvou významných automobilových výrobců. Ti nakonec spojí své síly a spolupracují, jak to známe ze současnosti. Ovšem k tomuto spojení vedla dlouhá cesta. Obě dvě společnosti mají bohatou historii, která je bohužel známa více odborné části společnosti. Laická veřejnost vyzdvihuje Škodu Auto a Volkswagen zatracuje z důvodu jeho vzniku. Ovšem ráda bych v této bakalářské práci ukázala, že i ze zlé doby, může vzniknout něco dobrého, velkolepého, co nakonec i nám Čechům, zachránilo naši tradiční automobilovou značku.

ABSTRACT:

NEŠPOROVÁ, K. *The Comparison of Czech and German Brands of World Renown: Bachelor thesis*. České Budějovice : The College of European and Regional Studies, o. p. s., 2012. 60 p. Supervisor: doc. PhDr. Lukáš Valeš, Ph.D.

Key words: bicycle, car, engine, body, chassis, transmission, factory, company, construction, development

This bachelor thesis treats of history of two significant automotive manufacturers. They finally join their power and cooperate, like we know it from the present. Of course it was a long channel. Both companies have rich history which is mostly known to the professional part of public. The general public highlights Škoda Auto and curses Volkswagen because of its inception. Of course I would like to show in this bachelor thesis, that from bad time can grow up something good, grandiose. In the end it rescued us, Czechs, our traditional automotive brand.

OBSAH:

ÚVOD.....	7
1. CÍL A METODIKA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE	7
2. HISTORIE VZNIKU ŠKODA AUTO	9
2.1. Předvoj k historii vzniku automobilového průmyslu	9
2.2. Situace v českých zemích.....	11
2.2.1. Další české značky:	11
2.3. Emil Škoda	13
2.4. Laurin & Klement	15
3. HISTORIE VZNIKU VOLKSWAGEN	18
3.1. Prvotní idea.....	19
3.2. Založení- druhá světová válka.....	20
4. VÁLEČNÉ OBDOBÍ VE ŠKODA AUTO	25
5. OBDOBÍ 1945-1989 VE ŠKODA AUTO.....	29
6. VOLKSWAGEN PO VÁLCE	33
6.1.1. Britská nucená správa:.....	33
6.1.2. Veřejný podnik:.....	34
6.1.3. Akciová společnost:	36
6.1.4. 1971-1980:.....	39
6.1.5. 1981-1991:.....	41
6.2. Wolfsburg.....	43
6.3. Expanze do světa	43
6.3.1. Jižní Amerika	44
6.3.2. Severní Amerika:	45
6.3.3. Afrika:.....	45
6.3.4. Asie:	45
6.3.5. Evropa:	46
6.4. Připojování značek do koncernu.....	46
6.4.1. Seat:.....	46
6.4.2. Audi:.....	47
6.4.3. Bugatti:	48
6.4.4. Automobili Lamborghini S.p.A. :	48
6.4.5. Bentley Motors Limited	48
6.4.6. Porsche AG.....	48
6.4.7. Scania AB	49
6.4.8. MAN AG	50
7. OBDOBÍ FÚZE ŠKODA AUTO A VOLKSWAGEN A NÁSLEDNÁ SPOLUPRÁCE	50
ZÁVĚR.....	55
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ:	57
SEZNAM ZKRATEK:	59
SEZNAM OBRÁZKŮ:	60

ÚVOD

Toto téma bakalářské práce jsem si vybrala zejména proto, že sama pracuji v automobilovém průmyslu, kdy denně přicházím do styku s odděleními těchto dvou firem.

Setkávám se s názory laické veřejnosti, která si chválí vozy obou značek, ovšem pokud v hovoru padne zmínka o založení, většinu lidí jako první napadne: „Hitler.“ V širších souvislostech většina lidí neuvažuje. Maximálně ještě odsoudí prodej české Škody do německých rukou, tedy koncernu Volkswagen AG.

Proto jsem tuto práci pojala v historickém měřítku, kde sleduji vývoj obou značek v jednotlivých obdobích. Tak aby bylo patrné, že vše není černé a nebo bílé. Každá věc má vždy dvě strany, i když jedna může převažovat, lze na ní v důsledku najít i pozitiva.

1. CÍL A METODIKA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Cílem mé bakalářské práce je srovnání dvou světových značek, ze dvou evropských zemí, které v důsledku spojí své síly. Myslím tím tedy značku, nyní již koncern, Volkswagen AG a naši českou Škodu Auto a. s..

Jde o vytvoření práce, která v závěru bude dokazovat, že i věci, které vznikají v těžkých válečných časech, mohou nakonec být k užítku. V době demokracie, svobody a míru se na ně dá navázat, dovést je k rozvoji po celém světě. A v konečném důsledku mohou zachránit a dovést k úspěchu zanikající značku, která i přes dobrý věhlas, měla následkem nezkušenosti s tržním hospodářstvím, mizerné vyhlídky na „přežití.“ Níže je uveden podrobnější popis jednotlivých kapitol, kterým se ve své práci věnuji, který tak ve zkratce vysvětluje, jaká část a proč je porovnávána.

Prvním bodem ze strukturovaného obsahu je historie vzniku Škoda Auto. Kde se nejprve věnuji situaci, která dala vzniknout podmínkám technického rozvoje. Založení výrobního závodu Škoda v Plzni Emilem Škodou. Historii podniku. Posléze vznik a značky Laurin & Klement. Prvotní ideály této firmy až po pohlcení Škodovými závody.

V druhém bodu své bakalářské práce se zabývám založení značky Volkswagen. Prvotnímu nápadu, který se později rozvinul do celosvětových měřítek. Podmínkám, ze kterých vznikal, kdo stál u zrodu této značky a jaký přesně měl účel. Protože byl založen za druhé světové války, je to v konečném důsledku, velmi zajímavá kapitola, která bude obsahovat nejen faktické údaje, ale i politologické a historické úvahy.

Třetí kapitolou v mé práci je válečné období ve Škoda Auto, kde je jasně vidět, jak byl využíván průmysl za druhé světové války, možná spíše zneužíván. Jak toto období ovlivnilo výrobní sortiment a celkovou značku.

Čtvrtým bodem je období 1945 až 1989, poválečné období, kde se tato značka musela opět pozvednout, doslova z trosek. Následně byl velmi patrný vliv socialistického režimu. Tento vliv se objevil zejména v rozvoji designu a konstrukce. Ze strany motorů byly sice české vozy konkurenční ostatním, ale opravdu konstrukčně a designově nedostatečné západním zemím.

V předposlední kapitole se zaobírám poválečnou historií Volkswagenu. Jeho obnově, přejmenování města Stadt des KdF-Wagens bei Fallersleben (Město vozů KdF u Fallersleбенu) na Wolfsburg a následná expanze do světového povědomí. Následně vznik koncernu pohlcováním značek, jejichž jméno zůstalo zachováno.

V závěru své práce pojednávám o fúzi Volkswagenu AG a Škoda Auto a.s. až po dnešní spolupráci, která je naprosto rovnocenná. Spíše ještě Škoda převyšuje VW. Což mi dávalo možnost situaci komentovat a rozvíjet domněnky o aplikaci současných opatření v Mladé Boleslavi.

Prvním krokem k tvorbě vlastní práce byla četba dostupné a předem stanovené literatury, kterou jsem si stanovila v projektu bakalářské práce. Četba této literatury probíhala přesně dle stanovené struktury bakalářské práce, aby byla využita co nejefektivněji. Cílem je všechny stěžejní informace z těchto materiálů citovat, hlavně, jsou-li obsahem nejvýstižnější, nereplikovatelné a nepostradatelné pro lepší interpretaci ve vlastním textu. Tyto poznámky byly zaznamenávány nejprve v „pracovní verzi.“ Teprve po pečlivém přečtení odborných publikací vztahujících se k jednomu bodu struktury bakalářské práce, probíhalo propojení všech poznámek, myšlenek a formování

textu vlastní práce. Bylo-li zapotřebí, ke každému bodu struktury byl vyhledaný seriózní internetový zdroj, který by mi pomohl rozšířit obzory z odborné literatury.

Samozřejmě veškeré body struktury byly konzultovány s odbornými pracovníky Škoda Auto a Volkswagen. Posledním krokem byla vlastní iniciativa ke sběru obrazové dokumentace, kterou jsem z části pořídila sama.

V této práci jsem využila komparativní metodu, kde srovnávám, jak je výše patrné, jednotlivá období vývoje. Rozrůstání či stagnaci obou značek.

2. HISTORIE VZNIKU ŠKODA AUTO

2.1. Předvoj k historii vzniku automobilového průmyslu

K automobilu takovému, jak ho známe dnes, vedla poměrně složitá cesta. Domnívám se že, v měřítku dějin lidstva, byla tato otázka velmi rychle vyřešena. První kroky byly sice neohrabané a kostrbaté, ale ve chvíli, kdy se přišlo na správný pohon, bylo vše již dobře připraveno k rychlým pokrokům.

Za „otce automobilu“ je považován Nicolas Joseph Cugnot, inženýr původem z Francie. Žil v letech 1725 až 1804. Již od dětství vynalézal různé drobnosti, různé zlepšovací pomůcky, ale protože pocházel z nepříliš majetné rodiny, musel si na své vynálezy vydělávat prací. Dal se tedy jako mladý do francouzské armády. Pro zajímavost, tam také sestrojil měřicí pomůcku, používanou dodnes, byl to tzv. Cugnotův stůl. Cugnota přitahovala pára, objevy Denise Papina a jeho přepracování od Jamese Watta. Přišel na systém, který převáděl sílu z pístu a kolo. Tehdejší ministr války poskytl Cugnotovi částku na vývoj samohybu, který měl pohybovat děly. A tak mohl v Paříži roku 1765 předvést vůbec první „automobil.“ Setkal se spíše s posměchem, protože jeho vynález byl obludně veliký. Neměl vlastní zdroj na ohřev vody, oheň bylo nutno rozdělat přímo ve stroji, muselo se počkat, než se voda ohřeje a vznikne pára, pak se teprve mohl stroj rozjet. Ale jízda nebyla nikdy delší než dvanáct minut a pak se proces rozdělení ohně a ohřevu musel opakovat.

O dva roky později předvedl světu vylepšené spalování, které ale stále bylo založeno

na spalování, ohřevu vody a následné síle páry. Konstrukci tvořil tuhý žebřinový rám bez jakéhokoliv odpružení. Otočný čep vidlice předního kola byla nesena přední příčkou. Toto kolo se silnou obručí vůz pohánělo. Na vidlici byl pomocný rám, který nesl veliký měděný kotel. Za ním byl umístěný primitivní parní stroj s dvěma válci, ty byly umístěny u předního kola. Kolo bylo poháněno písty prostřednictvím západek. Toto vozidlo ještě nemělo klasický volant, bylo řízeno dvěma pákami a nožní brzda brzdila pouze přední kola. Vůz se sice pohyboval plynule, bez zastávek, ovšem pouze nízkou rychlostí. Tedy jen 4 kilometry za hodinu. Cugnotův vynález upadl posléze v zapomnění, a tento jeho prototyp nebyl dlouho k nalezení. Nakonec se přeci našel a dodnes je možné ho spatřit ve francouzském muzeu, v Paříži, v Muzeu umění a řemesel.

O dva roky později vyšel na světlo světa první princip spalovacího motoru.

Isaac de Rivas učinil pokus se stlačeným plynem. Plynové dělo na čtyřkolém vozíku zažehl jiskrou ve své dílně. Stroj se rozjel až Rivasovi, který s ním proboural zeď. O dva roky později si Rivas nechal tento vynález patentovat, ale nikdy jej nevylepšoval, i přesto, že vozík nedokázal jakkoliv řídit či korigovat.

V druhé polovině pařížský podnikatel Etienne Lenoir začal vyrábět spolehlivé plynové motory do dílen. Poté se začal věnovat také tekutým palivům, jako například líh, čpavek a petrolej. Viděl budoucnost i v benzínu, který v naftových rafinériích zůstával jako bezcenný odpad.

Rakušan Walter Hancock se věnoval výrobě omnibusů, tedy prvním kdo motorizoval hromadnou dopravu. Jeho omnibus uvezl i patnáct osob.

Další v řadě byl Karl Benz. Ten zkonstruoval dvoudobý motor. Pokoušel se tedy o to, co před ním začal Nicolaus August Otto- ten ale navrhl čtyřdobý motor s kompresí. Je ale považován za vynálezce, který položil základy spalovacího motoru. Němci dodnes používají pro benzinové motory označení „Otto Motor.“ Ale zpět k Benzovi. Ten sestrojil tricykl, s nímž jeho žena podnikla dalekou jízdu 120 kilometrů i se syny. Roku 1886 dostal na svůj vůz patent.

Posledním mnou uvedeným vynálezcem je německý inženýr Gottlieb Daimler. Ve spolupráci s kolegou Wilhelmem Maybachem vyrobil první spalovací rychloběžný motor na benzin. Tento jednoválcový motor umístil do kočáru a sním absolvoval první zkušební jízdy. Ty probíhaly rychlostí dokonce i 16 kilometrů za hodinu. Následně postavil vůz, speciálně zkonstruovaný na uložení motoru. Vložil do vozu už i čtyřstupňovou převodovku a diferenciál.

Myslím, že tento přehled jasně ukazuje, že vývoj byl poměrně slušný, avšak vývoj ceny vozu tak příznivý nebyl. Tyto vozy se nevyráběly sériově a byly pro běžné lidi naprosto nedostupné.

2.2. Situace v českých zemích

Doba kdy se v Českých zemích začíná zakládat a rozvíjet automobilový průmysl, je poměrně hektická. České země a český národ je součástí Rakousko-Uherské monarchie. Přes veškeré krize systému monarchie drží až do konce světové války. Do tohoto roku získával český národ větší hlas a váhu i přes svou, v poměru k ostatním zemím, nicotnost. Celkově na konci 19. století a počátku 20. století dochází k celkovému rozvoji kultury, vzdělání, literatury. Probíhá také industrializace, vzniká první česká buržoazie a dělnická třída, která je spjata s celkem početným zakládáním továren.

2.2.1. Další české značky:

V Českých zemích nebyla pouze značka Laurin&Klement, později Škoda. Na našem malém území, v dobách Rakousko-Uherska začaly vznikat ještě tři konkurenční podniky. Všechny tři se také zabývaly ideou o lidovém vozu a věnovaly se automobilovému průmyslu ve více odvětvích, než je přeprava osob.

První z konkurenčních firem je moravský výrobce vozů. Tato společnost byla založena v roce 1850 Ignácem Šustalou. Ten v počátku začal vyrábět kočáry a bryčky. Postupem času se ale začala modernizovat, dle tehdejších trendů. Kromě vyráběných vagónů pro železniční přepravu v roce 1897 firma vyrobila jeden z prvních osobních automobilů v Evropě. Byl to automobil „Präsident.“ O rok později byl vyroben první nákladní vůz a o další rok později se firma změnila na akciovou společnost, jak bylo pro onu dobu příznačné, s názvem „Nesselsdorfer Wagenbau-Fabriks-Gesellschaft.“

V meziválečném období se podnik jmenoval „Ringhoffer-Tatra.“ Vyráběla osobní vozy, nákladní, železniční motorové vozy a dokonce i letadla. Mezi nejznámější modely patří Tatra 80, se kterou jezdil československý prezident Tomáš Garigue Masaryk. ¹Výraznou osobností byl konstruktér, dlouhá léta i technický ředitel Hans Ledwinka. Ten v Tatře pracoval 48 let. Stvořil tak dodnes využívanou koncepci vozů Tatra. Byl to podvozek s centrálně umístěnou rourou s kyvnými nápravami. Známe je toto konstrukční řešení jako „Tatra- concept.“ Tatra je ve světě také dodnes známá svými vzduchem chlazenými motory.²

Výroba automobilů druhé z konkurenčních firem, byl projekt První česko-moravské továrny na stroje v Praze a Ringhofferových závodů. V roce 1908 licencemi italské firmy Isotta Fraschini, rok na to s licencemi francouzských firem Renault a Charon. Ale na počátku roku 1909 vznikl vlastní název Praga a o dva roky byl vyroben první vůz s tímto označením, jméno tohoto modelu bylo Mignon. Konstruktérem byl český inženýr František Kec.³

Poslední značkou, je dnes nejstarší značka v Čechách na výrobu motocyklů- dnes Jawa Moto s.r.o.. Byla založena roku 1929, kdy zakladatel František Janeček zakoupil licenci na výrobu motocyklů Wanderer. „JAWA“ je tedy spojením jména zakladatele a první výrobní licencí. Prvním automobilem této značky byla Jawa 700, byl to licenčně vyráběný vůz podle německého automobilu „DKW Meisterkalsse.“ To bylo v roce 1934, ale o rok později se v Jawě začal vyvíjet automobil, který byl po dvou letech vyráběn v sérii, jednalo se o vůz „Jawa Minor.“ Za druhé světové války byl jakýkoliv další vývoj vozů zakázán a po válce, po znárodnění byla Jawě přisouzena jen výroba motocyklů.

¹ PROCHÁZKA, H., MARTOF, J., *Automobily Tatra*, Brno: Computer Press 2011. s 45.

² *Tatra- historie a milníky* [online].2012 [cit. 2012-02-14]. Dostupné z WWW:<<http://www.tatra.cz/o-spolecnosti/historie-tatry/historie-a-milniky/>>

³ *Praga- historie a muzeum* [online].2012 [cit. 2012-02-12]. Dostupné z WWW:<http://www.automuzeum-praga.cz/historie.html>

2.3. Emil Škoda

Emil Škoda byl narozen v Plzni dne 19. listopadu roku 1839. Jeho otec byl významným bohatým plzeňským měšťanem, lékařem, členem zemské zdravotní služby, členem správní rady Měšťanského pivovaru a poslancem říšského sněmu- Mudr. František Škoda. Bratr Emilova otce, Josef, byl rovněž velmi úspěšný- byl lékařem, uznávaným profesorem na lékařské fakultě ve Vídni. Toto postavení dávalo Emilovi šanci studovat a realizovat se, jak se také později stalo.

Emil Škoda úspěšně studoval na dvou školách univerzitní úrovně- na pražské hornické a technické škole, čtyři semestry, v oboru strojního inženýrství. Pak také Technickou vysokou školu v Karlsruhe na strojírenské fakultě.

Po studiu absolvoval praxi v cizině- v Anglii, Francii, Německu a také ve Spojených státech amerických- kde poznal fungování tamních průmyslových podniků. Následně po těchto zkušenostech nastoupil roku 1866, jako vrchní inženýr knížete Waldsteina v jeho plzeňských strojírnách.

Brzy tuto strojírnou koupil- přesněji 12. června 1869. Zřejmě se musel spolehnout na finanční pomoc nejbližší rodiny, protože sám, sotva třicetiletý s platem 1500 zlatých, by těžko zaplatil okamžitě 100 000 zlatých v hotovosti. Následně dvě splátky po 10 000 zlatých. A zbylých 42 642 zlatých splatit dodávkami pro Waldsteinovy důlní šachty v Liticích u Plzně. Tímto jeho výdaje samozřejmě nekončily. Musel ještě zaplatit dvě novostavby- kotlárnou a slévárnu. Také ještě odlitky, ty převzal z Waldsteinovy hutě v Sedlci. Tak vysoké částky by opravdu sám nesplatil. Samozřejmě nebylo nutné vložit jen finanční vklady do podniku, který zakoupil, ale také strategie, plánování a podnikavý duch. Jinak by nebylo možné vysvětlit, že z malé koupené továrničky o 33 dělnících vybudoval prosperující věhlasný podnik se čtyřmi tisíci dělníky a dvěma sty vlastními techniky.⁴

Cesta k tomuto rozvoji jistě nebyla jednoduchá. Po materiální stránce dokázal postavit novou slévárnu, ocelárnu, strojírnou, vlastní železniční dráhu, kovárnu a také zbrojovku.

⁴ PAVLŮSEK, A., PAVLŮSEK, O. *Škoda- Laurin & Klement*, 2. vyd., Brno: Computer Press 2007. s. 97.

Finančně k rodinnému vkladu ještě přispěl sňatek s bohatou německou měšťankou Herminou Hahnenkammovou dva roky po koupi. Přesto k tak vysokému finančnímu potenciálu přispěla k rozvoji Škodova vlastní veliká vnitřní energie, kterou zcela koncentroval do rozvoje továrny. Uvědomoval si technické potřeby svého záměru- kvalitní materiály- ocel a železo. Kvalitní postupy vedoucí k masové výrobě spolu s využitím síly páry.

V růstu ho zastihla finanční krize a i přesto dokázal vyjednat nová odbytiště své strojírně, která tak byla v této době jeho největším výdělečným odvětvím. Zjednal dodávky zařízení pro cukrovary zejména v Rusku, na Balkáně, v Polsku, na Ukrajině a také samozřejmě v Uhrách. V Rusku byl Škoda tak úspěšný, že tak zřídil vlastní pobočku, kde zaměstnával 22 pracovníků. V té době se také ještě ke všemu začaly měnit kvalitativní poměry v politice, ale zejména v ekonomice. Na přelomu 70. a 80. letech skomírala doba liberalismu. Vznikaly první monopoly a koncerny. Toky investic se tedy zákonitě měnily dle proměn v odvětvové struktuře hospodářských vztahů. Začala se vyostřovat konkurence, bylo nevyhnutelné hledat jiné možnosti trhu, například nové výrobní programy. Evropa se začala v té době formovat do válečných bloků- to Emila Škodu přivedlo na strategii patřičnou oné době, věnovat se ocelářství.

Jeho nápad věnovat se zbrojnímu průmyslu byl jednoduchý, ovšem realizace byla více komplikovaná, než by se mohlo zdát. V Rakousku působil železářský monopol již od roku 1886, ten tvrdě hlídal svůj trh a určoval veškerá pravidla. Škoda se tedy spojil s Vestfálskou firmou, konkrétně z Annen- Fritz Asthower. Tím se mu podařilo předejít veškeré podniky v Rakousko-Uhersku. Vyráběl totiž tzv. annenskou ocel, velmi kvalitní s daleko vyšší tažností. Tato ocel měla totiž přísadu niklu a chromu.

V období 90. let uspokojoval potřeby generálních štábů- zakázky pro lodní průmysl (pláty na lodní trupy i zbraně), ale hlavní orientace byla upřena Škodova orientace na zbrojení pozemních armád.

Celý život chtěl Emil Škoda vše řídit, být o všem informován. Razil teorii managementu práce bez zákulisních her. Vše řešil na rovinu a tak byl obviňován i z autokratismu. Ke konci svého života pochopil, že doba jednoho vedoucího manažera v čele podniku končí. Budoucnost firmy je v kapitálu, který jedna osoba nemůže poskytnout do rozvoje

firmy a rozhodl se pro založení akciové společnosti. Základní kapitál v té době stanoven, na tehdejší dobu, na neuvěřitelných dvacet pět milionů korun.⁵

2.4. Laurin & Klement

Vznik značky Laurin & Klement se datuje do roku 1895. Předchozí události vzniku této značky bylo podpořeno dírou v ryze českém trhu. A tedy doslovně tím, když se porouchalo kolo mladoboleslavskému knihkupci Václavu Klementovi. Ten napsal reklamační dopis do výrobní německé firmy psaný česky, jejich odpověď byla, aby napříště psal reklamaci ve srozumitelném jazyce- tedy němčině. Václav Klement už této firmě, Neumann & Seidl, neodpověděl.

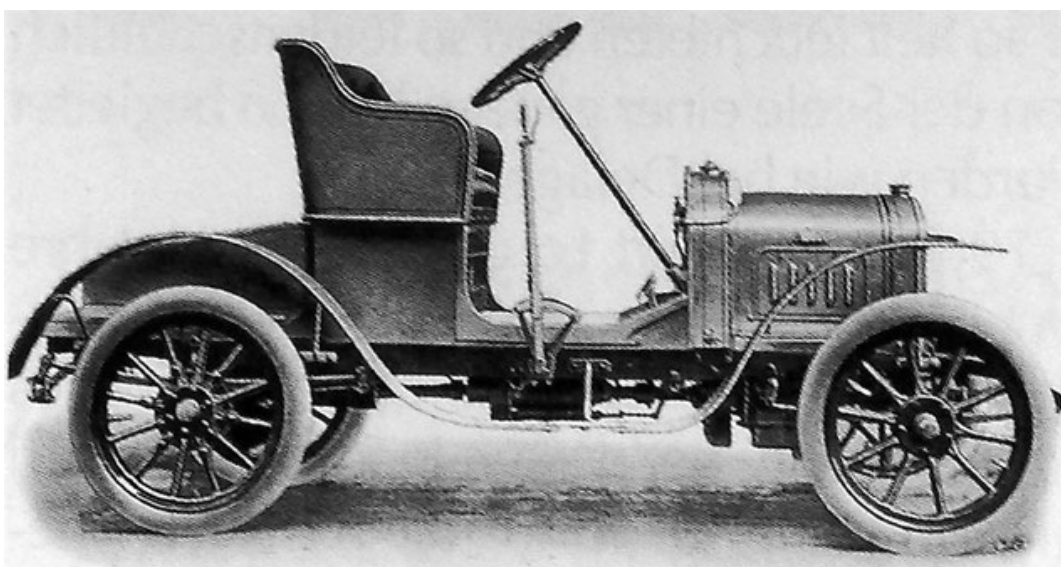
Mechanik Václav Laurin se zrovna v té době rozešel se svým společníkem v Trutnově, se kterým vyráběl jízdní kola, tehdejší velocipédy. Chtěl totéž zkusit znovu v Mladé Boleslavi, ovšem obával se konkurence v podobě tamějšího obchodníka, o kterém bylo známo, že chce zkusit podnikat v tomtéž oboru.

Netrvalo dlouho, Václav Klement a Václav Laurin se sešli, společně se dohodli na spolupráci. Václav Klement do společného podniku vložil obchodního ducha, velkou odvahu zariskovat a svou výřečnost. Václav Laurin měl technické vzdělání, měl již zkušenosti s výrobou velocipédů. A za nedlouho začali vyrábět vlastenecky nazvaná jízdní kola „Slavie.“ Lincenčně se vyráběl ve Francii a Německu. Zajímavostí je, že v Německu se vyráběli u firmy Neuman & Seidl, přesně u té, která tak nevybíravě odmítla reklamační dopis Václava Klementa. Podnikání jim šlo dobře a tak se roku 1898 přesunuli, z malé pronajaté dílničky, do malé továrny. Tento rok byl zlomový i tím, že Václav Klement přivezl z pařížské výstavy motocykletu Werner. Motocykleta bylo jízdní kolo opatřené pomocným motorkem.

Oba se nadšeně snažili motocykletu rozebrat a následně vylepšit. Pochopili, že okolo motoru se musí postavit rám, ne se do něj vměstnat. Takže motor z řídítek přesunuli do rámu kola. Také zapalování nahradili elektromagnetickým, daleko spolehlivějším, než bylo původní. O tomto zapalování se korespondenčně domlouvali a radili s Robertem Boschem (dalším významným technikem té doby).

⁵ PAVLŮSEK, A., PAVLŮSEK, O. *Škoda- Laurin & Klement*, 2. vyd., Brno: Computer Press 2007. s. 90-92.

O rok později firma Laurin & Klement motorové dvoukolky nabízela ve svém portfoliu. Byla to nejmodernější motocykleta ve střední Evropě, kdy motor byl v rámu a veškeré důležité prvky ovládání byly uloženy v řídítkách. Za nedlouho se vyvážela do Německa a Velké Británie. Kromě obyčejných motocyklů vyráběli i tříkolové motorové vozy. Roku 1901 se objevil první koncept automobilu nazvaný „Laurin & Klement Quadracycle.“ Šlo ale jen o koncept, který se nedostal na trh a který nikdy nebyl sériově vyráběn. Za první model firmy je tedy považován model dvousedadlový vůz „Laurin & Klement Voiturette A.“



Obr. 1: Voiturette A⁶

Tento model slavil velký úspěch. Byl to malý automobil se všemi, na tehdejší dobu, moderními prvky. Kapalinou chlazený čtyřdobý dvouválcový motor o objemu 1005 cm³ a s výkonem 5,2 kW. Manuální převodovka se třemi rychlostními stupni a zpátečkou. Pérování kol listovými pery. Náhon byl na zadní kola. Nejprve pomocí řetězu, po roce se tento pohon uskutečňoval kloubovým hřídelem. Výroba vozů začala již v současných prostorách.

Firma následně zavádí i výrobu sportovních automobilů, které dobývají slávu po celém světě a získávají řadu cen v soutěžích. Po roce prodeje modelu „Voiturette A,“ kterého

⁶ Voiturette A. In *Wikimedia: the free encyclopedia* [online]. *Wikimedia Foundation*, 10. 5. 2009, poslední aktualizace 12.12.2011 [cit. 2012-03-03]. Dostupné z WWW:<http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/1/15/Delage_Voiturette.jpg>

se ve vyšším počtu modifikací prodalo pouze kolem pěti set, se firma úspěšně rozvíjí. Na trh přichází čtyřsedadlový model „Voiturette B.“ Čtyřválcový motor dostal tehdy až model D v roce 1906. Vozy značky L & K jezdily po celém světě. Dokonce v tak dalekých zemích jako je Japonsko, Nový Zéland či Mexiko.

V roce 1907 byla zrušena výroba veškerých motocyklů, firma byla převedena na akciovou společnost. Došlo tehdy také na rozšíření závodu. O tři roky později se firma stala největší továrnou na výrobu automobilů v Rakousko-Uhersku.

V roce 1912 byla k závodům L & K připojena liberecká automobilka RAF. Toto spojení bylo velmi důležité, protože tak firma vyzískala licenci na výrobu složitých šoupátkových motorů Knight. V té době firma L & K vyráběla mimo osobních automobilů i stacionární motory, motorové pluhy, nákladní vozy a automobily.

První světová válka značně omezila výrobu. Vyráběly se pouze vojenské sanitky, nákladní vozy a zbytek pokryla zbrojní výroba. Veškeré obchodní styky byly zpřetrhány, protože země, do kterých se exportovalo před válkou, se vyčerpaly válečnou situací. Toto komplikované nelehké údobí pomohl překlenout prodej motorových pluhů Excelsior, poměrně dobře se prodávaly ještě nákladní vozy a autobusy. Ještě se pak prodávaly letecké dvanáctiválce Lorraine- Ditrich na základě koupené licence. Ale hlavní artikl prodeje, osobní automobily, stagnoval. Luxusní typy vozů S a M nenacházely odbytiště. Hlavní konkurencí byla Praga a Tatra s levnými a malými automobily.

Požár v roce 1924 byl pravděpodobně posledním krokem k přesvědčení, že je potřeba prodat výrobní závod. A tak v roce 1925 prodali Václav Klement a Václav Laurin svůj podnik největšímu československému strojírenskému koncernu Škoda v Plzni, jehož jméno závod nese.

V mladoboleslavském závodě došlo k celkové modernizaci, k přečíslování modelových řad automobilů. Vozy, které byly designově navrženy před rokem fúze, tedy do roku 1925, nesly označení Škoda, ale i L & K. V lednu roku 1930 se přejmenovává závod na „ASAP,“ tedy na „Akciovou společnost pro automobilový průmysl.“

Po odeznění celosvětové hospodářské krize se podniku opět dařilo uspět na světovém trhu jednotnou řadou vozů Škoda 422, a Škoda Popular 422 a dále 430, 645/ 650, 633/ 637 a 860. Číslování bylo logické, protože první číslo znamenalo počet válců motoru a druhé dvojcísle udávalo výkon v koních). Základem konstrukce byl rozvidlený motor na kterém byla karosérie a lehký tuhý centrální rám. Značka Laurin & Klement se naposledy objevuje na chladiči nákladního vozu typu 505 v roce 1933.

Konec třicátých let by úspěšný, vyráběly se Popularty, Favority, Rapidy a Superby. Roku 1937 se vyrobilo sedm tisíc vozů a více jak padesát procent šlo toho roku na export. Tím se stala tato automobilka českou jedničkou.

Reklamou v předválečném období bylo několik vykonaných mezinárodních závodů a výprav- například jeden příklad za všechny- známá cesta manželů Škulínových Afrikou. Tato úspěšná vzestupná éra byla přerušena okupací a druhou světovou válkou.

3. HISTORIE VZNIKU VOLKSWAGEN

Historie značky Volkswagen bohužel nemá úplně nejčistší počátek. Volkswagen vznikl z národně socialistického lidového vozu. Strůjcem a designérem prvních vozů je Ferdinand Porsche.

Ferdinand Porsche se narodil v tehdejší Rakousko-Uhersku ve Vratislavicích nad Nisou. Vystudoval průmyslovou školu v Liberci. V osmnácti letech odešel do Vídně, kde si našel své první zaměstnání. Při zaměstnání docházel tajně na univerzitní přednášky. Bylo to jeho jediné „studium“ na vysoké škole. I když později dostal mnoho čestných titulů.

Ve svém životě pracuje pro několik firem. Skoro osmnáct let setrvává u firmy Austro-Daimler, se kterou se rozchází kvůli odlišným názorům na konstrukci vozů. Přechází do firmy Daimler ve Stuttgartu, kde navrhne konstrukci závodním automobilům. Ty dobývají automobilové závody dvacátých let. V roce 1929 nastoupil do firmy, která zkrachuje.

Sám má iluzi o vozu pro všechny obyčejné lidi. Sám obejde firmu Daimler a Mercedes, kde jeho úsporný konstrukční model odmítají. V roce 1931 zakládá společnost „Dr. Ing. h.c. F. Porsche Gesellschaft mit beschränkter Haftung, Konstruktionen und Beratungen für Motoren und Fahrzeugbau. V té době zaměstnal mnoho špičkových inženýrů. V této Porscheho společnosti vznikaly první projekty nového lidového vozu- „Volks Wagen.“

V roce 1934 dostane Porsche, respektive jeho firma, pověření od Říšského svazu automobilového průmyslu k realizaci projektu lidového vozu. O rok později se Porsche vzdává Československého občanství. Hlásí se k nacismu. V roce 1937 vstupuje do NSDAP. U jednotek SS dosáhl hodnosti SS-Oberführer a za jeho zásluhy mu v roce 1944 byl propůjčen prsten s lebkou („Totenkopfring“). Získal také Válečný záslužný kříž bez mečů.

Po druhé světové válce byl Ferdinand Porsche odsouzen na dvacet dva měsíců vězení za spolupráci s nacisty. Rozbíhající se výrobu civilního vozu Volkswagen „Brouk,“ řídil jeho syn Ferry. V tu samou dobu v otcově továrně ještě dohlíží na výrobu vlastních sportovních vozů.

Ferdinand Porsche umírá 30. ledna roku 1951 v německém Stuttgartu. Je pohřben v Rakousku v Zell am See.

3.1. Prvotní idea

O tzv. „lidovém voze,“ německy „Volkswagen,“ se začíná v Německu mluvit již v roce 1904. Tehdejší konstruktéři již tenkrát zastávali názor, že budoucnost automobilového průmyslu tkví v hromadné hospodárné výrobě malých vozů, které tím pádem budou levné a cenově dostupné pro větší počet lidí. V té době totiž vznikala masový trh s automobily v Americe a zdálo se, že bude dobré se v Německu tohoto trendu držet. Tou dobou byl ale v Německu vůz luxusním zbožím, a tím pádem podléhal vysokému zdanění. Proti popularizaci, mimo jiné, také hovořila i technika se složitou obsluhou a navíc ještě náročná na údržbu.⁷

⁷ TUČEK, J. *Volkswagen Brouk*, Praha: Grada 2003. s. 45.

První lidový vůz tak byl vyroben za Atlantským oceánem v roce 1908. Tam totiž velká kupní síla a technika masové výroby umožnila vyrábět vozy pro běžné občany. Za pomoci pásové výroby začala společnost Ford Motor Company vyrábět model „T.“ Racionalizovaná hromadná výroba v závodech Henryho Forda se stala předlohou i evropským výrobcům.

Konstruktéři z celé Evropy- Bela Barený (předložil návrh podvozku na lidový vůz), Ferdinand Porsche, August Horch, Ettore Bugatti a Heinrich Nordhoff- ti kteří se nakonec proslavili- měli po Fordově úspěchu smělé plány.

Pro německou stranu byl sice určujícím vzorem motocykl, dosáhli i přesto výrobci v konstrukci lidového vozu úspěchů. Díky vysokým daním a vysokým cenám benzínu Bylo zaměřeno zejména na maloobsahové úsporné motory.

V roce 1931 začali Ferdinand Porsche a Zündapp začali vyvíjet auto pro každého- doslovně- „Auto für Jedermann.“ Porsche preferoval vzduchem chlazený plochý čtyřválcový motor, Zündapp vodou chlazený pětiválec. První prototypy vyjely v roce 1932. Bohužel se do konce druhé světové války nezachoval ani jediný z těchto prototypů. Poslední z nich byl zničen na konci války během bombardování Stuttgartu. Na výstavě v Berlíně v roce 1934 se prezentovali firmy s lidovými vozy vhodnými pro sériovou masovou výrobu. Když byla nastolena diktatura národních socialistů, byla v Německu započata realizace „lidového vozu.“⁸

Dobře vystihuje situaci zvýšené poptávky po rozvoji automobilismu Ing. Jan Solar. Ten píše: „, Hodně vyčtete i z těchto cifer: v RČS připadá na 1000 lidí 11 automobilů, v Německu 54, v USA 200 automobilů!“⁹

3.2. Založení- druhá světová válka

22. června 1934 byl Ferdinand Porsche pověřen konstrukcí lidového vozu. Konkrétně

⁸ *Volkswagen historie* [online].2012 [cit. 2012-02-23]. Dostupné z WWW: <<http://www.volkswagen.cz/historie/znacka-1-1/>>

⁹ SOLAR, J. *Okolo pultu*.2. vyd. Praha, 1939, s. 13

byl pověřen sdružením RDA (Reichversband der Deutschen Automobilindustrie). Cena jednoho lidového vozu byla určena Adolfem Hitlerem na 990 říšských marek, což byla cena jednoho motocyklu. Auto mělo také jezdit rychlostí 100 kilometrů v hodině, uvést dva dospělé a tři děti. Sdružení RDA bylo k ceně skeptické a finanční stránka tohoto projektu tak tedy byla velmi nejasná.

Jméno lidového vozu, vyvinutého Ferdinandem Porschem, určila vláda. Ta pojmenovala první německý lidový vůz zkratkou KdF. Dle britského historika Richarda Evanse, sám Hitler navrhl pro vůz KdF jeho charakteristický zaoblený tvar, inspirovaným dle vzoru vozu Tatra, konkrétně dle modelu T97- designéra Hanse Ledwinky. Ovšem pravdou je, že design tohoto zakulaceného vozu vytvořil Porscheho šéfdesignér, Erwin Komenda. Později byl tento zaoblený vůz známý jako „Volswagen brouk.“



Obr. 2: Tatra V570¹⁰

¹⁰ Vlastní zdroj



Obr. 3: Tatra T97¹¹

Zajímavostí jistě je, že česká kopřivnická Tatra započala soudní proces, který končil obsazením Československa německými armádami. V Kopřivnici byla zakázána výroba tohoto modelu. Proces byl po válce opět otevřen a v roce 1961 musel Volkswagen zaplatit nemalý obnos- 3 000 000 marek jako odškodné.¹²

Německá pracovní fronta (Deutsche Arbeitsfront) v roce 1937 využila trhlinu v kompetencích, aby realizací národně-socialistického projektu vyzdvihla pověst své zájmové organizace- „Kraft durch Freunde (Radostí k síle)-od ní odvozena zkratka KdF“ Dne 28. května 1937 založila „Gesellschaft zur Vorbereitung des Deutschen Volkswagens mbH,“ tedy česky „Společnost pro přípravu německého lidového vozu s.r.o.“ Základní kapitál společnosti byl 480 000 říšských marek. Toto datum oficiálně Volkswagen z pochopitelných důvodů okázale neslaví, i přesto, že právě toto datum, se považuje za datum založení.

¹¹ Vlastní zdroj

¹² *Tatra- historie a milníky* [online].2012 [cit. 2012-02-14]. Dostupné z WWW:<<http://www.tatra.cz/o-spolecnosti/historie-tatry/historie-a-milniky/>>

V roce 1938 započala stavba, pod nacistickými vlajkami, města Stadt des KdF-Wagens bei Fallersleben (město vozů KdF u Fallerslebenu). Tam byla plánována výroba lidových vozů KdF. Peníze získal Adolf Hitler konfiskací majetku odborových organizací. Velikost závodu, technické vybavení, vzor racionalizované výroby byl ve značce Ford „RiverRouge“ z Detroitu. Ten byl totiž považován za nemodernější výrobní závod automobilů na celém světě. Navíc sám Adolf Hitler byl velikým obdivovatelem Henryho Forda.¹³

Tato společnost byla přejmenována dne 16. září 1938 na „Volkswagenwerk GmbH“ a o necelý měsíc později zapsána do obchodního rejstříku. Německá pracovní fronta zavedla systém spojení pro vůz KdF. Byl provázen obrovskou reklamní kampaní. Ale kupní síla v Německu nebyla tak silná, proto výroba a ani původní předpoklad prodeje nebyl naplněn. I přesto, že majitelem vozu se mohl stát každý, kdo každý týden složí minimální částku. Pro průměrného dělníka byl ještě stále vůz KdF stále nedosažitelný. Poprvé se vůz KdF- Wagen objevilv roce 1939 na automobilové výstavě. Němečtí občané se těšili na variantu Fordova modelu T. Bohužel ne na dlouho. Výroba začala sice roku 1939, bohužel válka vypukla dříve, než se lidové vozy začaly masově vyrábět. Výrobní linky byly zabrány pro výrobu vojenských vozidel. Výroba civilních automobilů začala až po odeznění druhé světové války.

14

¹³ *Volkswagen historie* [online].2012 [cit. 2012-02-23]. Dostupné z WWW: <<http://www.volkswagen.cz/historie/znacka-1-4/>>

¹⁴ *Volkswagen historie* [online].2012 [cit. 2012-02-23]. Dostupné z WWW: <<http://www.volkswagen.cz/historie/znacka-1-1/>>



Obr. 4: KdF Wagen¹⁵

Za druhé světové války v továrně pracovalo přes 20 000 dělníků, válečných zajatců a později vězňů z koncentračních táborů. Volkswagen AG v říjnu roku 1998 uznává události druhé světové války, zakládá fond na odškodnění nuceně nasazených pracujících a druhé světové války. Do roku 2001 bylo odškodněno více jak dva a půl tisíce pracujících z dvaceti šesti zemí světa. Dále pak byl postaven pomník těmto válečným obětem ve Wolfsburgu, tedy ve válečném Stadt des KdF-Wagens bei Fallersleben. Továrna se celkově přeorientovala na zbrojní výrobu, opravárenské práce na letounech Junkers JU 88- mimo jiné dodávala také palivové nádrže a křídla. Zabývala se také výrobou vojenských obojživelných a terénních vozů.

Prvním masově vyráběným vozem od roku 1940 v Německém městě Stadt des KdF-Wagens bei Fallersleben byl tedy vojenský lehký osobní automobil KdF 82. Byl znám také jako VW82 a nebo Kübelwagen. Byl stavěný na původním podvozku civilního vozu, s motorem v zadní části a poháněnou zadní nápravou. Po několika prototypch bez dveří, byla zvolena až krabicově hranatá čtyřdveřová karosérie s plátěnou stěchou. Novinkou byly redukční převody zadních kol, které sice vozidlo zpomalily, ale oproti tomu se zvýšila jeho průchodnost terénem, což se později ukázalo, jako velká výhoda.

¹⁵ *KdF Wagen. In Der Spiegel* [online].2010 [cit. 2012-02-29]. Dostupné z WWW:<<http://www.spiegel.de/fotostrecke/fotostrecke-40634.html>>

Do roku 1945 se těchto vozů vyrobilo přes 50 000 kusů. Na základě VW 82 byly v letech 1942 až 1943 prototypy polopásových vozidel určených pro východní frontu, dvoumístné verze pro přepravu materiálu, zásob a nebo imitace tanků pro oklamání nepřítele.¹⁶

V ten samý rok se začalo vyrábět dvoumístné polopásové lehké vozidlo SdKfz 2 Kleines Kettenkraftrad HK 101. Pro tento model byla charakteristická rychlost, průchodnost terénem a dojezd až 240 kilometrů. Původně měl sloužit výsadkovým jednotkám, ale nakonec se rozšířil do celé německé armády. Tam sloužil jako vozidlo pro důstojníky v polních podmínkách a také jako průzkumné vozidlo.

O dva roky později, než dva výše zmíněné modely, tedy roku 1942, začala výroba obojživelného automobilu. Byl to model KdF 166 Volkswagen Schwimmwagen. Tento obojživelný vůz byl čtyřmístný, náhon byl na všechna čtyři kola. Jeho karosérie byla čtyřmístná se vzadu umístěným motorem a sklopným lodním šroubem v zadní části. Podvozek opět vycházel z původního návrhu pro civilní vozy.

Vozidla měla veliký úspěch, protože jejich konstrukce byla co nejjednodušší. Motory chlazené vzduchem se především osvědčily v pouštních akcích Afrika Korps. Odpružení vozů bylo také velmi inovativní, nevyužívalo se odpružení pomocí pružin nebo listových per, ale pouze jednoduché torzní tyče.¹⁷

4. VÁLEČNÉ OBDOBÍ VE ŠKODA AUTO

Na konci roku 1938 představovala Akciová společnost ASAP komplex závodů- tedy automobilku v Mladé Boleslavi, výrobu motorových vozidel a traktorů v Plzni, sedm autoopraven a čtyři prodejny v Československu.

Po obsazení českého pohraničí v roce 1939 bylo jen otázkou, kdy se i zbytek republiky stane německou kořistí a tím pádem i veškeré její podniky. Přesto v mladoboleslavské automobilce běželo vše dál svým tempem. V lednu byly vyjednávány obchody ve

¹⁶ HUGHES, M. *Hitlerovo Německo: Život a období třetí říše*, Praha: Columbus 2002, s 200-208.

¹⁷ *Volkswagen historie* [online].2012 [cit. 2012-01-13]. Dostupné z WWW:<<http://www.volkswagen.de/de/Volkswagen/historie.html>>

Švédsku, v březnu výstava v Berlíně a dokonce i v dubnu se konala obchodní jednání ve Švýcarsku.

Zajímavostí je výstava v Berlíně roku 1939. Tak jako každého ročníku se i v tomto roce účastnila továrna svou delegací. V čele byl tehdejší ředitel Ing. Karel Hrdlička. Dle ohlasů laická i odborná veřejnost jevila o stánek Škoda veliký zájem. Oceněny byly zejména vlastnosti škodovického podvozku s jeho centrální rozvidlenou rourou. Vystaveny byly sice jen Populary a řezy jejich podvozkem a i přesto stánek zaujal. Do stánku zavítali také čelní představitelé Německa. Adolf Hitler a Joseph Goebbels. Z původně plánovaných pěti minut se zdrželi více jak patnáct minut. Nechali si vše vyložit od Ing. Karla Hrdličky. Dle mého názoru, ale i názoru dnešních historiků, se domnívám, že Hitlera s Goebbelsem zajímalo hlavně to, co za čtrnáct dnů pohlít v rámci Protektorátu. Proto tak zvýšený zájem o českou značku, kterou by dle mého názoru, za jiných okolností minuli.

Održení Slovenska od Československa dne 14. března 1939 spojené s ustanovením tamní protifašistické vlády a následná okupace Českého území znamenalo značnou reorganizaci hospodářství a průmyslu. Principy se v té době nezakládaly na tržním hospodářství, ale na státem plánovaném. Vše se podřídilo budování co nejsilnějšího vojenského průmyslu. Do vedení všech významných podniků byli dosazeni němečtí nacističtí komisaři.

Hned první den okupace v plzeňské Škodovce představil německý generál Barckhausen jako vojenský velitel Škodových závodů. Göring dal plnou moc generálnímu referentovi říšského ministra hospodářství, Karlu Hahnovi, aby zajistil akciovou majoritu v koncernu pro „Raichswerke Hermann Göring AG.“ Za celou válku měli němci jen 26%, přesto měli hlavní slovo a celkový vliv, proto si ani nelámali hlavu s tím, získat faktickou majoritu. Celý koncern se stal 28. srpna 1939 součástí Reichswerke Hermann Göring AG. Prvního září se v hlavních funkcích objevují nacističtí vedoucí. Ty měli zajistit hladký chod v továrně, zajistit plynulou výrobu ale i odhalování vyzvědačství, sabotáží, kontrolu archivu, výkresů a korespondence.¹⁸

¹⁸ KOŽÍŠEK, P., KRÁLÍK, J., L & K – Škoda : 1895- 1995: *Let okřídleného šípů*, Praha: Motorpress 1995. s 65.

V druhé polovině roku se začal velmi citelně projevovat pokles ve vývozu a odbytu i na vlastním trhu. Stál za tím omezený příděl benzinu a celkový nedostatek surovin. Situace se ale ke konci roku začala obracet, protože se najíždělo na válečný výrobní program. Pro společnost Daimler-Benz se začala vyrábět ozubená kola a hřídele, v dílně na blatníky se vyráběly nábojnice a dělostřelecké granáty (norma byla 25 tisíc kusů měsíčně), ve výpravně hřídele pro letadla, v klempírně chladiče pro BMW a motory pro traktory do Rumunska. V polovině roku 1940 se začala připojovat ještě další výroba. Byly zřízeny dílny pro výrobu křidel pro dvoumotorové stíhačky Messerschmitt 110, brzy byl tento výrobní program i na ocasní a kormidlové plochy. Samozřejmě se i ještě vyráběly osobní a nákladní automobily.

Roku 1941 se projevila nedůslednost a neposlušnost Čechů. Několik sabotáží zůstalo kupodivu bez trestů, i když je vyšetřovalo SS. Ale vedení společnosti bylo opět obměněno, tentokrát byl penzionován i Ing. Karel Hrdlička. Po prohlídce gestapa sice nebyl uvězněn, ale byl poslán do penze s okamžitou platností. Jeho osobní a pracovní věci zůstali v továrně, do které Hrdlička už nikdy nevstoupil. Místo něj nastoupil Edgar Blecker-Kohlsaas. Na nejvyšší místo českého vedení byl jmenován poddajný Ing. Alois Hrdlička. Jeho první vyhláška přesně vystihuje tovární morálku pracovníků a jejich nasazení. Vyhláška ze dne 17. dubna 1941: „Zákaz nedůstojného zdražování se na záchodech: V poslední době se množí opět případy, že se dělnictvo zdržuje v záchodových místnostech, tvoří hloučky, debatuje a kouří. Nehledně k jiným okolnostem, je naprosto nepřipustné, aby tímto způsobem dělnictvo zanedbávalo práci a pracovním časem plýtvalo. V tomto smyslu jsme byli na tyto nepřístojnosti upozorněni zdejším oddělením des Abwehrbeauftragten. Připomínáme dělnictvu se vším důrazem stávající zákaz neodůvodněného zdržování se na záchodech, jakož i zákaz kouření a upozorňujeme, že každý zjištěný případ jednání proti tomuto přísnému zakazu bude zdejším oddělením Werkschutz vyšetřen a trestán. Neodůvodněné pobývání na záchodě je řádného dělníka nedůstojné.“¹⁹

Život dělníka ale nebyl jednoduchý. V Protektorátu Čechy a Morava byl 20. srpna 1939 zaveden přidělový systém na potraviny a spotřební zboží. Pracovní doba se zvýšila i na 53 hodin týdně. Nedostávalo se masa, zeleniny a nakonec takřka ničeho. Nepomohlo ani

¹⁹ KOŽÍŠEK, P., KRÁLÍK, J., *L & K – Škoda : 1895- 1995: Laurin & Klement jest nejlepší známkou světa*, Praha: Motorpress 1995. s. 71-72.

nařízení říšského protektora o navýšení stravování ve zbrojních a důležitých odvětvích průmyslu. Na osobu bylo přiděleno 200 gramů mouky, 60 gramů tuku, 100 gramů masa a 100 gramů chleba. Jeden z týdenních jídelníčků nabízel od pondělí do soboty svíčkovou s knedlíkem, brambory se zelím, hrách s cibulkou, nudle se strouhankou, vepřové hody a bramborový guláš. V dnešní době si opravdu nedokážu představit, jak by tato jídla s těmito příděly mohla být uvařena a pokud ano, jak asi vypadala. Nakonec ani nebyla obuv pro dělníky a tak vznikla i dílna, kde byly vyráběny dřeváky, pro všechny zaměstnance. Takže pokud toto vše vezmeme v úvahu, bylo poměrně jasné, proč dělníci neměli velkou motivaci k práci. Jedinou motivací udržet se bylo, aby lidé nemuseli do Německa na nucené práce.²⁰

Továrna ani v tak tíživé době nezapomínala na své bývalé zaměstnance, vdovách po zaměstnancích a rodinám či lidem, kteří k továrně patřili všeobecně. Průhledná pomoc by mohla vyznít jako sabotáž a stála by kulku, proto možnosti byly omezené a vše se muselo podložit a zdůvodnit. Byla to ale veliká morální podpora českého vedení a veliká odvaha vedení v tak složité a nebezpečné době.

V roce 1941 se výroba rozběhla naplno. Vyráběla se kormidla, kýlové a stabilizační plochy, balanční křídélka, přistávací klapky, klikové hřídele leteckých motorů, nosné plochy, podvozky pro děla, nápravy podvalníků pro tanky a nábojnice. Po atentátu na Reinharda Heydricha, 7. června 1942, byl ASAP zařazen pod Zbrojovku Brno. Vznikla tak Waffen Union Škoda- Brünn G. m. b. H. se sídlem v Berlíně. Navýšila se vojenská výroba, byly zavedeny jiné další komponenty pro válečnou výrobu. Opět to byla doba pro sabotáže, které opět nenalezly svého viníka a zůstaly opět kupodivu bez trestu, přestože zdržely produkci i o půl roku.

V posledním roce války byla vojenská produkce redukována neúspěchy říšských armád na východní frontě a následnému postupu spojeneckých armád. V továrně docházelo k vysazování z práce, poklesu počtu zaměstnanců, nedostatek potravin, oblečení, surovin a materiálu pro výrobu- to vše bylo signálem končící války. Přes všechny tyto ukazatele fungovala výroba do posledních dnů. Díly byly převáženy ke konci války po silnicích, nikoliv vlakem, jak tomu bylo dosud, protože železnice byla bombardována.

²⁰ KOŽÍŠEK, P., KRÁLÍK, J., *L & K – Škoda : 1895- 1995: Laurin & Klement jest nejlepším známkou světa*, Praha: Motorpress 1995. s. 76.

²¹ Ještě na začátku dubna se uskutečňovaly tyto převozy a bylo jen štěstí, že nikdo ze zaměstnanců nepřišel k úhoně.

Za druhé světové války se vyráběla vojenská nákladní i osobní vozidla. Samozřejmě během doby jejich produkce klesala, ale našla svá využití, takže zcela se vyrábět nikdy nezačala. Nejpozoruhodnější vozidlo, které vzniklo v mladoboleslavské Škodě, během války, bylo RSO (Radschleper Ost). Byl to tahač, jehož konstruktérem byl Ferdinand Porsche. Tento tahač měl podpořit dobytí východní fronty, ale nebyl schopen překonat ani příznivý český terén. Navíc měl malou rychlost a až rekordní spotřebu. V roce 1940 sjela z výrobního pásu Škoda Popular 1101. Vycházel z předchozího modelu 1100 OHV. Hlavní změnou bylo přemístění převodovky zezadu dopředu, tento typ podvozku se ve výrobě udržel až do 70. let. Poté se vyrobilo několik šestiválcových rapidů, těm ale doba nepřála. Úspěšný byl šestiválcový a třílitrový rapid, vojenský model Superb 3000- Kraftfahrzeug 15. V otevřené verzi byl vozem pro převozy zbraní SS, štábní kabriolet ale i sanitka. Osobní vozy byly často vybavovány pohonem na generátorový plyn, protože benzin byl na přiděly a pro civilistu bylo skoro nemožné se k benzínu dostat.

5. OBDOBÍ 1945-1989 VE ŠKODA AUTO

V sobotu 5. května 1945 se v továrně přestalo zcela vyrábět. Automobilku začali její zaměstnanci hlídat, i přesto, že byli takřka bezbranní. Neobešlo se to ale bez střelby a dva zaměstnanci přišli o život.

9. května se slavily první hodiny míru, ale nad Mladou Boleslaví se rozezněly sirény. Devět bombardérů Luftwaffe v doprovodu dvou stíhaček a shodily několik bomb na mladoboleslavskou továrnu. Většina bomb nevybuchla, ale i tak tento nálet značně poničil výrobní haly. I přes snahu zaměstnanců, kteří vyběhli z krytů a snažili se hasit, byla zničeny hlavní dílny, montážní oddělení, sklady, karosářské dílny, fyzikální a chemickou laboratoř, konstrukční kanceláře s archivem a leteckou montáž. Kromě továrny bylo zničeno 157 domů, 150 lidí zahynulo a mnoho jich bylo zraněných. Odklizení začalo ihned. Už 24. května se pomalu začala rozbíhat výroba, montáž probíhala v bývalé letecké dílně, která se provizorně upravila pro tyto účely. Byly

²¹ KOŽÍŠEK, P., KRÁLÍK, J., *L & K – Škoda : 1895- 1995: Laurin & Klement jest nejlepší známkou světa*, Praha: Motorpress 1995. s. 81.

snášeny všechny použitelné díly, které se kde našly. A 24. června vyjel ze čtvrté brány první poválečný nákladní vůz Škoda 256.

V tu dobu bylo už potvrzená nová osmnáctičlenná závodní rada. Většinu v ní měli komunisté, což bylo dáno poválečné euforii a osvobození města Rudou armádou. A dává za pravdu známé teorii, že z jednoho extrému se pak naopak může vše ubrat opačným směrem, opět do extrému. Znovu se tak vše měnilo takřka přes noc a zas bylo vše jinak. Mnoho věcí dostalo politický podtón. Tomuto nikdo nevěnoval zvýšenou pozornost. Všichni očekávali, že do vedení společnosti se opět vrátí Ing. Karel Hrdlička. Brzy tuto nabídku dostal od výboru v čele s tajemníkem Součkem. Vyzval Hrdličku k návratu a vstupu do KSČ. Hrdlička by se jistě rád vrátil, jenže nechtěl nikde nikomu skládat politické účty a být politicky činný. Nabídku vstupu do strany odmítl a tak mu byla odepřena cesta zpět do závodu. Místo něj byl dosazen do funkce Ing. Alois Hrdlička, který pokračoval ve své valečné funkci a kterému vstup do KSČ nečinil potíže. Tím podléhal přímo národnímu správci, Ing. Fabiánovi. Hrdlička ve funkci setrval 10 let, tedy do roku 1951.

Tíživá situace, která byla po první světové válce, se tentokrát neopakovala. Nové užitkové a osobní automobily měly značnou poptávku jak na domácím, tak zahraničním trhu. Každý by očekával od nového vedení, že sestaví dravý management, který zmapuje trh, určí prioritní úkoly, vytyčí dlouhodobé cíle, strategii, obnoví předválečné kontakty v zahraničí a vyvine okamžitou aktivitu. Bohužel se tak nestalo. Na podzim roku 1945 byly závody znárodněny, mladoboleslavská továrna byla direktivně odtržena od Plzně a byla přejmenovaná na AZNP, tedy na „Automobilové závody, národní podnik.“ Značka Škoda byla ponechána automobilce, představovala jistý kapitál už sama o sobě.²²

Do této doby o výrobě a modelech, samozřejmě s výjimkou válečného období, rozhodoval trh. Přání zákazníků, dosahování komfortu pro poptávku, která byla jasně vymezená právě spotřebiteli, lidmi. Teď o výrobě nerozhodovala potřeba trhu, ale úředníci, poradní a ministerské komise. Ale bohužel i odborné časopisy v té době volaly po tom, aby automobilky navrhly vůz, dle jejich mínění nejlepší, pro poválečné období.

²² KOŽÍŠEK, P., KRÁLÍK, J., *L & K – Škoda : 1895- 1995: Laurin & Klement jest nejlepší známkou světa*, Praha: Motorpress 1995. s. 88

Ty se poté vyhodnotí a vítězné typy půjdou do výroby. Na sklonku roku 1945 bylo z ministerstva průmyslu nařízeno vyrábět jen dva typy osobních automobilů. Bylo to samozřejmě bez jakéhokoliv výběrového řízení, či přiměřeného vyhodnocení. Vyráběla se tedy Tatra 87 a Škoda 1101 v modernizovanější podobě, než za válečných let. Jawa Minor byla vyrobena jen ve stokusové sérii, přesto, že k lidovému vozu, měla její konstrukce nejbliže.

Po válce byla poničena mladoboleslavská Škoda, Aero i Praga. V kopřivnické Tatře ani v Jawě se nic tak dramatického nestalo a vše bylo v podstatě, narozdíl od tří výše zmíněných, připraveno k okamžité výrobě. Ministerstvo průmyslu i přesto vydali následující rozhodnutí: V Mladé Boleslavi se budou vyrábět osobní automobily pro nejširší veřejnost, nákladní automobily v Pregovce, Aeru, Avii, Tatra si směla ponechat výrobu jak nákladních, tak osobních automobilů, v Jawě se výroba zúžila jen na motocykly. Jak je uvedeno ve více zdrojích, ukázka z jednoho za všechny: „Proč direktivní rozhodnutí nepřálo malému automobilu Jawa Minor II, není zřejmé. Dost možná, že roly hrály i osobní antipatie vůči generálnímu řediteli Jawy, JUDr. Jaroslavu Freiovi, noblesnímu muži, který patřil k nejlepším odborníkům v oboru u nás.“²³ Ten poval do poválečného Československa dr. Alexe Tauba, se kterým spolupracoval na tzv. „Československém projektu.“ Byl to celkový plán na řešení poválečného automobilového průmyslu. Byl to plán pokrokový, v něčem až nereálný. Měl ale tu nejhorší a největší chybu- jeho autor byl Američan. Taub nakonec skoro nemohl opustit zemi, při odjezdu měl veliké potíže a JUDr. Jaroslav Frei se zachránil pouze velmi dramatickým útekem za hranice.

Výroba byla obnovena montáží předválečných typů z dílů uložených ve skladu. Smontovaly se Populary 995, současně s nimi se vyráběly užitkové vozy 256, to byly poslední užitkové vozy Škoda. Pak byly vyráběny Škoda Popular 1101, dvoudveřový čtyřmístný model. Značení bylo fakticky jen číselné 1101. Mělo líbivou karoserii, ale na podvozku se takřka nic nezměnilo. Tento model nakonec dostal pojmenování od samotných motoristů, dle počtů dvou dveří, z anglického „two door, „ vzniklo označení Tudor. Toto pojmenování zůstalo nakonec i čtyřdveřovým modelům.

²³ KOŽÍŠEK, P., KRÁLÍK, J., *L & K – Škoda : 1895- 1995: Laurin & Klement jest nejlepší známkou světa*, Praha: Motorpress 1995. s. 89-90.

Všechny tyto osobní automobily byly prodávány bez pneumatik. V té době se totiž samostatně pneumatiky neprodávaly, byl jich kritický nedostatek. Protesty byly veliké, protože celá Evropa jezdila na levných pneumatikách z Ameriky, ale ministerstvo dopravy vše vyřešilo po svém. Omezilo provoz vozů o 30% a motocyklů o 50%. To v praxi znamenalo zabavení technických průkazů lidem, bez těch nemělo vozidlo oprávnění vyjet na silnici. Jistou měrou se tak potíž s nedostatkem pneumatik vyřešila, opět ale velmi prapodivně a učila obyvatele postavit se problémům jaksi po svém. Objevily se i další problémy. A to se subdodávkami do elektrických přístrojů a brzd. Původní dodavatel byl na černé listině a podniky, které by mohly nahradit tohoto dodavatele se v tu dobu začleňovaly do národního podniku PAL, takže nebyla možnost tak rychlé reakce. Samozřejmě se také vozy neprodávaly běžně, bylo nutné se zaregistrovat na čekací listinu, nebo- li odběrného listu ministerstva dopravy.

V rámci reorganizace se mladoboleslavská Škodovka rozšířila o některé další závody. Patřila k nim karosárna ve Vrchlabí. Byl to původní podnik „Továrna na kočáry a anglické sedlářství.“ Založil ji Theodor Ignác Petera roku 1864. S příchodem automobilismu se tato firma začala věnovat karosářství. Na sklonku roku 1946 byla tato karosárna znárodněna a přičleněna k mladoboleslavské továrně. Nebyl tedy prostor pro ukázkou zručnosti, ale když byla šance u prototypů a či menších sérií, byla vždy využita.

Druhým přičleněným závodem byly Kvasiny. Ty měly kratší historii než Vrchlabí, ale neméně bohatou. Původně patřila tato karosárna Jawě a vyrábělo se tedy pro Jawu Minor. Znárodněny byly Kvasiny v roce 1947 a zahrnuty do AZNP. Z Kvasin vyjízďely krásné karoserie sportovních felicií. V této tradici Kvasiny pokračovaly i v budoucnu.

Na začátku padesátých let se do AZNP přestěhovala výroba vozů Tatra. K výročí dvouletého hospodářského plánu dostal vůz jméno „Tatraplan.“ V Kopřivnici bylo totiž zapotřebí uvolnit kapacitu na výrobu užitkových vozů jak pro vojenské, i civilní použití. Tatrám zůstal podvozek téměř beze změn, motor chlazený vzduchem zůstal zcela stejný. V AZNP se nakonec vyráběly dva modely Tater. Tedy Tatra 600 a malé nákladní vozidlo Tatra 805. O pět let později výroba Tater do závodu Škoda Plzeň, v tu dobu se ale tyto závody jmenovaly „Závody Vladimíra Iljiče Lenina Plzeň.“²⁴

²⁴ NACHTMAN, L., CEDRYCH, M., *Škoda- Auta známá i neznámá*, 2.vyd., Praha: Grada 2007. s. 63-64.

Ve Škodovce na začátku 50. let také začal vlastní vývoj automobilů pro vojenské účely, konkrétně 971, 972, 973 a 974. Tyto vozy se ale nikdy sériově nevyráběly, protože o vyzbrojení nerozhodovala Československá armáda. Ale všechny tyto vozy vycházely z podvozku Tatra 805 a měly vzduchem chlazený motor.

Přelomem pro výrobu byl rok 1964, kdy se rozběhla velkosériová výroba Škoda 1000 MB/ 100. Ta měla samostatnou karosérii, motor v zadní části a náhon na zadní kola. Tento model velmi ovlivnil motorizaci země. S úpravami tento vůz dostal, o pět let později, název Škoda 100. V několika inovovaných verzích se tyto vozy vyráběly až do roku 1988.

Ovšem ještě před začátkem nové výrobní éry podnik přijal nové jméno: „Automobilové závody, oborový podnik.“ S novým názvem představil i o rok později na brněnském veletrhu novou koncepci vozů. Osobní vůz Favorit se sériově vyráběl od roku 1988.²⁵

6. VOLKSWAGEN PO VÁLCE

6.1.1. Britská nucená správa:

Volkswagen byl 11. dubna 1945 obsazen americkými vojáky. Ti osvobodili nasazené dělníky a sami si zde zřídili opravárenské závody pro své vlastní vozy. Z dílů, které v té době byly k dispozici, byly smontovány, během dvou měsíců, vozy pro americkou armádu.

V polovině června téhož roku přešel závod pod nucenou správu Britské vojenské vlády. Ta ho na základě Spojenecké kontrolní rady č. 52 zkonfiskovala. V srpnu byl závod Volkswagen pověřen, Britskou správou, výrobou 20 000 vozů pro vzrůstající potřeby trhu. Podnik se tak stal britským režijním závodem. Následně se v listopadu v továrně se transformovalo první demokraticky zvolené zastoupení podniku. Na konci roku je zahájena výroba sériová výroba vozů Volkswagen a do konce roku bylo vyrobeno

²⁵ NACHTMAN, L., CEDRYCH, M., *Škoda- Auta známá i neznámá*, 2. vyd., Praha: Grada 2007. s. 65.

celkem 55 vozů. Již v březnu následujícího roku továrna slavila 1000 smontovaných vozů. A také kapacity se zvedla na 1000 vyrobených vozů, jak Britové chtěli. Na podzim schválila Britská vojenská vláda pro svou okupační zónu vybudování prodejní organizace Volkswagen. Ta se měla skládat z 10 velkoobchodníků, a 28 maloobchodníků. Tato síť se ukázala jako velmi praktickou a během třech let se rozrostla takřka desetinásobně.

V polovině roku 1947 vyvezl Volkswagen prvních pět limuzín do Holandska a realizoval tak svůj vlastní první export. Tento obchod se velmi rychle rozrostl. V polovině roku 1948 se obchodní sídlo přesunulo z Berlína do Wolfsburgu rozhodnutím vlastní společnosti Volkswagen GmbH.

O rok později se vše připravovalo již jen na předání společnosti do správy Dolního Saska, bylo tak učiněno ke konci roku. Britové měli ale jednu podmínku, a to tu, že podnik zůstane ve správě Spolkové země Německo, financování a privatizace tak byla velmi nejasná. Ještě před předáním do německé správy byla založena finanční společnost „Volkswagen-Finanzierungs Gesellschaft mbH.“²⁶

6.1.2. Veřejný podnik:

Od 8. března roku 1950 se začal vyrábět Transporter, který ve verzi kombi našel veliké uplatnění. Zejména v přepravě zboží, osob, jako hasičský vůz, policejní, poštovní či dokonce kempingový. Díky multifunkčnosti našel Transporter velikou poptávku nejen v Německu, ale po celém světě. V ten samý rok slavil Volkswagen výročí výrobení 100 000 vozů v poválečné výrobě. Při té příležitosti byly vypláceny velké odměny všem dělníkům.

O rok později byla založena společnost pro odbyt v Severní Americe „Volkswagen Canada Ltd.“ V Torontu, v provincii Ontario, Volkswagen GmbH začal budovat prodejní a servisní síť. V tom samém roce byl zřízen poradní sbor, jenž o další rok později vyšel zákon o organizaci pracovních vztahů v podniku a tak byl poradní sbor v roce 1953 nahrazen dozorčí radou.

²⁶ *Volkswagen historie* [online].2011 [cit. 2012-01-15]. Dostupné z WWW: <<http://www.volkswagen.cz/historie/znacka-1-6/>>

Rok 1953 byl také významný pro rozvoj Wolfsburgu. Volkswagen pod názvem „VW-Wohnungsbaum-Gemeinnützige Gesellschaft mbH.“ Tedy společnost na výstavbu bytů pro zaměstnance. Byl to velmi důležitý krok k fixaci důležitých a potřebných zaměstnanců. V březnu téhož roku byla založena společnost „Volkswagen do Brasil Ltda.“ Tato společnost sídlila v Sao Paulu ve městě Sao Bernardo do Campo. O několik let později, díky tlaku brazilské vlády, se z tohoto montážního podniku stal závod výrobní.

Roku 1954 si Volkswagen nechal vypracovat studii o americkém automobilovém trhu. Na základě této studie byla započata racionalizace a modernizace, dle amerického vzoru. Cílem bylo ve vývoji dohnat USA. Prostřednictvím tohoto nového uspořádání organizační struktury, přechodu na pásovou výrobu a mechanizací výroby, mohl postupně Volkswagen dopracovat k velkosériové výrobě. Tento rok byl pro rozvoj společnosti velmi zásadní. Mimo to, že Volkswagen vyrobil svůj milióntý vůz, založil také odbytovou společnost „Volkswagen of America Inc.“ Sídlo společnosti bylo v New Jersey, postupně byly zbudovány dvě zástupné kanceláře a to v New Yorku a v San Francisku. Bylo to poté, co odbyt v Severní Americe zásadně vzrostl. Úkolem této odbytové společnosti bylo podpořit tamní prodejce a odstranit potíže v servisních službách. Prodejci, kteří vedle značky Volkswagen, prodávali i další automobilové značky, nedokázali plnit důkladně své povinnosti v oblasti péče o zákazníky, dle německých představ. Posléze tato dceřiná společnost začala reorganizovat prodejní síť, na kterou kladla vyšší požadavky v již výše zmiňované péči o zákazníky, servisní síti ale i také v prezentaci značky Volkswagen.

Ještě další zásadní věc se udála v roce 1954. Byl to důležitý sociální krok Volkswagenu ke svým dělníkům. V tomto roce totiž bylo zavedeno vyplácení mzdy dělníkům i v období nemoci. V západním světě té doby poměrně neobvyklá záležitost. Výhody v běžné pracovní smlouvě zaměstnance, byly doplněny ještě mimoplatovými benefity. Díky těmto krokům si Volkswagen zajistil loajalitu svých zaměstnanců, ale také neotřesitelný sociální profil své doby.²⁷

²⁷ *Volkswagen historie* [online].2011 [cit. 2012-01-15]. Dostupné z WWW: <<http://www.volkswagen.cz/historie/znacka-1-6/>>

24. ledna 1955 byla dozorčí radou schválena decentralizace výroby a rok později tak začala produkce v novém pobočném závodě v Hannoveru. V začátku se tam vyráběl Transporter, tím se ve Wolfsburgu uvolnily kapacity pro další osobní vozy. Poptávka totiž převyšovala nabídku. Tímto rozdělením výroby se kapacita napříkla du Trasporteru zvýšila z původních šedesáti na devadesát tisíc, z čehož na export do zahraničí šlo celých sedmdesát procent roční produkce. Volkswagen také chtěl upevnit svou pozici na jihoafrickém trhu- proto koupil podíl akcií exkluzivního dovozce do země- „South African Motors Assemblers and Distributions Ltd.“ Zkráceně „SAMAD.“ Tato společnost se sídlem firmy v Uitenhage dovážela demontované vozy Volkswagen. Ty potom ve vlastní režii montovala zpět dohromady a prodávala na jihoafrickém trhu.

28

Ke konci roku 1956 založil Volkswagen společnost V Austrálii se sídlem v Melbourne. Společnost s názvem „Volkswagen Australasia Pty.Ltd.“ měla za úkol kontroloovat obchodní síť, reklamní kampaně a servisní síť. Sama se nakrátko věnovala vlastní výrobě, ale nemohla se cenově rovnat cenami k japonským vozům. Takže konec této společnosti byl v montáži dovezených demontovaných vozů a následnému prodeji. To vše ale už pod jménem „Motor Producer Ltd.“

Následně, o dva roky později, Volkswagen pokračoval decentralizací výroby. Produkci motorů z Wolfsburgu do města Altenbauna u Kasselu. Po roce tento závod zásoboval svět opravenými motory, nápravami a náhradními díly. Počet zaměstnanců stoupl na více na jak tisíc, kteří denně repasovali 430 motorů a 130 náprav. Po dokončení všech stavebních prací se toto centrum, KasselBaunatal, stalo největším producentem náhradních dílů.²⁹

6.1.3. Akciová společnost:

Na počátku roku 1960 Francouzská vláda liberalizovala dovoz ze zemí EHS. Volkswagen této situace využila založil již další odbytovou společnost „Volkswagen

²⁸ *Volkswagen historie* [online].2011 [cit. 2012-01-15]. Dostupné z WWW: <<http://www.volkswagen.cz/historie/znacka-1-6/>>

²⁹ *Volkswagen historie* [online].2012 [cit. 2012-02-23]. Dostupné z WWW: <<http://www.volkswagen.cz/historie/znacka-1-9/>>

France S.A.“ V dovozu byl Volkswagen ještě téhož roku na třetím místě v zemi, těsně za dvěma značkami, Fiat a Opel.

V roce 1961 proběhla částečná privatizace Volkswagenu. Vyšli tak tzv. „lidové akcie.“ Jejich nominální hodnota byla 360 milionů DM, v kurzu po 350 DM.

Ke konci roku skončil po dvanácti letech nejnákladnější civilní proces Spolkové republiky Německo. Skončil smírem mezi podnikem Volkswagen AG a někdejšími střadatelí na vůz KdF. Ti se dožadovali svých práv, která nabyli u Německé fronty práce („Deutsche Arbeitsfront“) u Volkswagen GmbH. Odškodnění mělo dvě varianty. Podle výše naspořené částky obdrželi střadatelé slevu na koupi vozu Volkswagen v maximální výši 600 DM nebo odškodné ve výši 100 DM.

V lednu roku 1962 byla dokončena stavba berlínské zdi. To ukončilo příliv dělníků z NDR. Začal tedy podnik zaměstnávat ve větší míře cizince. Počet v tomto roce stoupl z počtu 730 na 4 494 cizinců. Z toho bylo 3 188 zaměstnanců z Itálie a tak pro ně byla zřízena i tzv. „italská vesnice.“

Roku 1964 byl ztížen dovoz do Mexika. Volkswagen založil společnost „Volkswagen de Mexico, S.A. de C.V.“ v Mexico City. Společnost přešla na samostatnou výrobu. Tuto dceřinou společnost převzala „Promexa S.A.“ Ta dříve zastupovala zájmy VW a o rok později dokázala zlepšit odbyt o 59%. Na základě těchto úspěchů byl v Pueblu vybudován další závod, který pomohl pokrýt vzrůstající poptávku. Do výroby v Mexiku byly dodávány mexické komponenty ve vládou předepsaných počtech.

V roce 1965 přešla „Auto Union GmbH,“ dceřiná společnost firmy Daimler-Benz, se sídlem v Ingolstadtu, do rukou firmy Volkswagen AG. Převzetím této tradiční, ale značně inovativní značky získává Volkswagen novou paletu výrobků pod svá křídla. Navíc získává přístup na trh do segmentu vozů vyšší třídy. Také to znamenalo přístup k novým a moderním motorům. Auto Union se stala součástí Volkswagenu a stala se tak základem spojování značek. V lednu téhož roku byl ve Wolfsburgu uveden do provozu moderní klimaticko-aerodynamický kanál. Bylo to v části, kde byl v tehdejší době ve výstavbě vývoj a konstrukce. Toto centrum vývoje a konstrukce mělo provádět základní výzkum a vyvíjet nové produkty pro vznikající koncern- je nevyhnutelné podotknout, že toto centrum vývoje a výzkumu slouží dodnes.

Roku 1967 byla v lednu utvořena dohoda mezi Volkswagenem AG a IG Matall. Na základě této dohody byl utvořen čtyřicetihodinový pracovní týden pro všechny zaměstnance za stejně vysokou mzdu jaká byla do té doby. Sníženou pracovní dobou tak Volkswagen reagoval na snižující se poptávku po automobilech. V těchto letech si Volkswagen, během let recese, zažil svou první odbytovou krizi. Výroba klesla o 300 000 vozů a samotný odbyt dokonce o 200 000. Reakcí na recesi byla úsporná varianta „brouka.“ Byl s menší výbavou nabízen za výrazně nižší cenu.³⁰

V září roku 1968 vzniká na jižním okraji Lüneburské stepi, u města Ehra-Lessien, nová testovací dráha. Byla delší více než sto kilometrů s různými povrchy a různými úhly stoupání. Zde byla koncernová vozidla testovaná z hlediska způsobilosti, pro každodenní provoz. V tomto roce také Volkswagen začíná zaměstnávat mnoho konstruktérů a vývojářů, kteří mají brzy vytvořit kvalifikovaný tým a zdroj síly. Pro upevnění švédského trhu se buduje společnost „Svenska Volkswagen AG.“ Dosavadní dovozce, „AB Scania Vabis,“ vlastnila dvě třetiny, Volkswagen pouze jednu. Projevila se zde brilantně propracovaná strategie prodeje koncernových produktů na všech zásadních evropských trzích.

Rok 1969 přinesl fúzi „Auto Union GmbH“ a „NSU Motorenwerke AG,“ vznikla tak společnost „Audi NSU Auto Union AG.“ Volkswagen na ní měl majoritní podíl, 59,9%. Díky této fúzi doplnila Audi své produkty o vozy střední a nižší třídy. Až v roce 1985 společnost dostala jméno „Audi AG“ a sídlo bylo přestěhováno do Ingolstadtu. Tento rok také přinesl sériovou výrobu modelu „VW Porsche 914.“ Takzvané „Volksporsche,“ nebo- li lidové Porsche, se vyvinulo ze společného projektu s firmou „Dr.-Ing.h.c.F. Porsche KG.“ Díky recesi Volkswagen založil vlastní odbytové organizace pro vozy Porsche a Audi. Také bylo otevřeno školicí středisko Rhode. To mělo za úkol systematicky rozvinout, vyškolit a vycvičit vedoucí pracovníky Volkswagenu. V tomto středisku se zvyšovala kvalifikace i pracovníkům připraveným zaujmout vedoucí pozice.

³⁰ *Volkswagen historie* [online].2012 [cit. 2012-02-23]. Dostupné z WWW: <<http://www.volkswagen.cz/historie/znacka-1-9/>>

Roku 1970 se v Salzgitteru vyrábí první vůz s předním pohonem, jehož motor je chlazen vodou. V srpnu zde byla zahájena sériová produkce modelu K 70. Ten byl vyvinut z modelu NSU. Znamenalo to přechod k nové generaci vozů Volkswagen.

6.1.4. 1971-1980:

V roce 1971 byla založena v řadě další dceřiná společnost „Volkswagen Bruxelles S.A.“ Volkswagen se na ní podílel sedmdesáti pěti procenty. Do čtyř let byl stoprocentní podíl v rukou Volkswagenu.

O rok později, s generálním dovozcem „UNIS,“ založil VW AG v Jugoslávii společný podnik „TAS Tvornica Automobila Sarajevo,“ se sídlem ve městě Vogosca. TAS nejprve vyráběl náhradní, později i sériové díly pro VW. Nakonec zde probíhala i montáž tří modelových řad vozů Volkswagen. V tomto roce byl taktéž novelizován zákon o organizaci vztahů v podniku. Na jeho základě vznikla celozávodní rada s rozšířenými právy na spolurozhodování a spoluúčasť. Prvním předsedou byl zvolen Siegfried Ehlers.

V roce 1973 byla společně s nigerijskou vládou založena společnost „Volkswagen of Nigeria Ltd.“ Volkswagen vlastnil jen 4%. Dceřiné společnosti se dohodly, že tato Nigerijská pobočka bude vyrábět komponenty, kromě vlastní výroby, pro Volkswagen Do Brasil. Brazílie za to dostávala nazpět Nigerijskou ropu.

V květnu byla zahájena výroba vozu Passat, a tak tedy i výroba vozů nové generace. Tyto vozy se vyznačovaly předním pohonem, vodou chlazeným motorem a nahoře umístěnými hřídeli. Tyto vozy měly motory o výkonu 55k až 110 k. Tento model vyšel z modelu Audi, přesněji Audi 80. Bylo to takzvané „skládankové“ auto. To znamenalo používání standardizovaných dílů, které se daly použít pro větší množství druhů vozů, což umožňovalo velkou racionalizaci výroby.³¹

O rok později, ve Wolfsburgu, sjel z pásu poslední model „brouk.“ Byla ale zahájena výroba dalšího vozu nové generace. Přesněji Volkswagen Golf. Ten se rychle stal

³¹ *Volkswagen historie* [online].2012 [cit. 2012-02-23]. Dostupné z WWW: <<http://www.volkswagen.cz/historie/znacka-1-9/>>

prodejním hitem své doby. Měl různé varianty motorů a prvně i motor diesellový. Bylo to vůbec poprvé, co Volkswagen použil diesellový motor pro malé osobní auto. Bohužel ropná krize dospěla v celosvětovou finanční krizi, která se projevila značně i v automobilovém průmyslu. Představenstvo VW nabídlo první dohody o rozvázání pracovních smluv nezávisle na věku zaměstnance. Jen pouhou redukcí pracovní doby a stop-stavem nábory nových zaměstnanců se jejich nadbytek nevyřešil. VW tak reagoval na přerušení konjunktury způsobené ropnou recesí. Odbyt se propadl o patnáct procent, jako celek. Ale například jen amerických trh měl odbyt až o třicet procent menší. Bylo plánováno masové propouštění zaměstnanců, které se ale nakonec vyřešilo interními přesuny, předčasnými odchody do důchodu a dohodami o rozvázání pracovního poměru. Vše tedy bylo ze sociálního aspektu únosné a akceptovatelné. Od ledna do října roku 1975 opustilo podnik třicet dva tisíc zaměstnanců.

V roce 1976 značně klesl kurs amerického dolaru. To dlouhodobě zatěžovalo export a tak byla založena výrobní společnost v Severní Americe pod názvem: „Volkswagen Manufacturing Corporation of America.“ Výroba byla zahájena v Pensylvánii ve Westmorelandu modelem Golf, upraveným pro tamní trh.

Rok 1978 byl zlomový pro organizaci odbytu značek Audi a Volkswagen. Každá značka se prezentoval samostatně pod hlavičkou organizace V.A.G. Byl zaveden franšízový systém. To znamená, že maloobchodníci se sami ujali prodeje a úkolů těchto značek podle pravidel diktovaných koncernem, potažmo organizací V.A.G. Do tří let tak bylo zaměstnáno tímto způsobem 211 tisíc pracovníků, v necelých 11 tisících franšízových obchodech.

V roce 1980 proběhlo ve Wolfsburgu sympóziu, které se zabývalo využitím energie. Tam byla prezentována poprvé teorie vzorce E. To bylo nové, energeticky úsporné odstupňování převodovek, které by mělo být v prakticky každém modelu. Třetí rychlostní stupeň byl řešen tak, aby bylo možné dosáhnout maximální rychlosti. Zatímco u čtvrtého stupně dochází ke značnému snížení otáček, dochází k redukci spotřeby pohonných hmot. Tímhle koncern reagoval na ropnou krizi, která zvedla poměrně výrazně cenu pohonných hmot. Tím i vzrostla poptávka po úsporných modelech vozů. Dalším tlakem na ceny zboží byl velký tlak ze strany japonského automobilového trhu. Z této krize koncern Volkswagen ale dokázal vystoupit až o dva roky později.

6.1.5. 1981-1991:

V roce 1981 prezentoval Volkswagen na mezinárodním automobilovém veletrhu projekt „Auto 2000.“ Tento projekt byl vytvořen za podpory ministerstva pro výzkum a technologie Spolkové republiky Německo. Byl to tříválcový diesellový motor s přímým vstřikováním, turbodmychadlem a výkonem 45 k. Tento pohon spotřeboval 4,1 litru na 100 kilometrů při rychlosti 120 kilometrů za hodinu. Tato studie byla příspěvkem do diskuze o ekologii, která úsporu energie a snižování zátěže měla za úkol od německé vlády. Od té doby se koncern celkově zabývá ekologií. Snaží se snižovat spotřebu pohonných hmot, emisní hodnoty i hlučnost vozidel. Také se snaží používáním alternativních materiálů zvyšovat bezpečnost svých vozidel.

Rok následující opět probíhal ve znamení expanze Volkswagenu do světa. Čínská vláda svým reformním a snaživým přístupem se jevila jako nejlepší průmyslový partner a samozřejmě i jako velké, dosud nezmapované, odbytí. Tohoto roku byla podepsána smlouva o zkušební montáži s „Shanghai Tractor & Automobile Corporation.“ To vytvořilo první krok ke vstupu na čínský, právě se otevírající trh. Cílem těchto dohod bylo vyrábět v Číně koncernový model Santana.

O pár měsíců později podepsal Volkswagen smlouvu o spolupráci s japonskou automobilovou značkou „Nissan Motor Co., Ltd.“ Opět startovací model v této zemi měl být Santana. Ze Spolkové republiky Německo, Volkswagen dodával motory, podvozky a převodovky. Nissan dal na oplátku k dispozici své výrobní prostory i se zařízením blízko Tokia, v malém městečku Zama. Nissan také, jako již v Japonsku známá značka, zajišťoval pro koncernový vůz Santana odbyt.

V září tohoto roku expandoval Volkswagen také na Pyrenejský poloostrov. Zahájil spolupráci se španělskou společností „Sociadad Española de Automóviles de Turismo, S.A.“ Tento výrobce zajišťoval do této doby Volkswagenu odbyt. Od této doby byly v této španělské automobilce licenčně vyráběny modely Polo a Passat. Výroba Pola znamenala také uvolnění výrobních kapacit pro výrobu Golfu v německém Wolfsburgu.

Roku 1984 byl uveden modernizovaný Golf, který byl vyráběn již za pomoci robotů se značnou inovací materiálů, variabilitou motorů a vnitřní výbavy. Ovšem od tohoto roku byly veškeré modely s katalyzátorem, poprvé v historii. Tento inovovaný, prostorný a úspěšný model byl velkým prodejním hitem na automobilovém trhu.

Následující rok, po letitém vyjednávání s čínskou vládou, byla založena „Shanghai-Volkswagen Automotive Company Ltd.“ se sídlem v Pekingu. Podíly byly rozloženy

rovnoměrně, tedy 50 procent ku 50 procentům. Výroba na čínském trhu byla zahájena již zmiňovaným modelem Santana. Tento podnik se po dostavbě stal nejmodernějším a největším výrobním podnikem v Čínské lidové republice. Další změnou v tomto roce bylo i přejmenování společnosti z Volkswagenwerk AG na Volkswagen AG.³²

Po dvou letech od spolupráce, tedy v roce 1986, kdy byla kooperace dobře již velmi dobře osvědčená, odkoupil Volkswagen 51 procent podílu akciového kapitálu společnosti SEAT S.A. Tedy původní společnosti „Sociadad Española de Automóviles de Turismo, S.A.“ Volkswagen tak do svého majetku zařadil již třetí samostatnou značku. Touto fúzí se Volkswagenu otevřela cesta na Pyrenejský trh a také byla zařazena paleta vozů nižší třídy, čímž byla upevněna pozice v celé Evropě.

Rok po fúzi se značkou SEAT, bylo třeba vyřešit poklesy prodejů v Jižní Americe. Volkswagen AG a MotorFord Company spojily své síly ke zvýšení prodejů. Společný podnik s názvem „AUTOLATINA“ koordinoval činnost Volkswagen do Brasil S.A. a Ford do Brasil S.A. Ty fungovaly i nadále po právní stránce, jako dvě oddělené společnosti. Ale v Argentině se obě dceřiné společnosti sloučily i po právní stránce. Tato spolupráce trvala až do dubna roku 1995. Nesvobodně byla ukončena brazilskou vládou, která zahájila konsolidační a liberalizační kurs. Spolupráce byla započata i s japonskou výrobní automobilovou značkou Toyota. A to na základě dohody o výrobě vozů pick-up. O rok později se tak rozjela v Hannoveru výroba vozů Hilux a Taro. Jednalo se o dva pick-upy s užitou hodnotou do jedné tuny.

V polovině roku 1988 uzavřel Volkswagen o licenční výrobě vozu Audi 100 v čínské továrně „First Automobile Works,“ v Changchunu. Bylo to výhodné, protože byla zajištěna kompatibilita výroby z modelu Santana a Audi, a tak byla zajištěná odbytiště dílů i ze Shangaie. V tuto dobu také Volkswagen dodal zařízení na výrobu benzinového čtyřtaktu společnosti na výrobu motorů-„VEB IFA-Kombinat Personenkraftwagen-“ se sídlem firmy v Chemnitzu. Na oplátku od této firmy dostával Volkswagen agregáty. Na růst japonského trhu Volkswagen zareagoval ihned v roce 1989 a založil japonskou dceřinou společnost „Volkswagen Audi Nippon K.K.“ Ta zodpovídala za odbyt. O rok později byli jmenováni první přímí prodejci.

³² *Volkswagen historie* [online].2012 [cit. 2012-02-23]. Dostupné z WWW: <<http://www.volkswagen.cz/historie/znacka-1-9/>>

Roku 1989 se také otevřely hranice do východního Německa. Ihned po jejich otevření začal Volkswagen svou expanzi na spojeném Německém území. Využil přitom dlouholetých obchodních vztahů se saským průmyslem. Do roka se v továrnách, kde se do té doby vyráběly Trabanty, vyráběly vozy Polo a Golf. Bylo to v důsledku očekávané zvýšené poptávky a tak do roka byla dokončena výstavba třech výrobních závodů. Konkrétně ve východoněmeckém Moselu, Chemnitzu a Eisenachu.

31. srpna roku 1990 byla založena, v koncernu Volkswagen AG, Evropská koncernová rada. Tato koncernová rada se skládala ze zástupců pracovníků společností Volkswagen AG, Seat S.A. a Volkswagen Bruxeles S.A. Toto uskupení bylo novinkou na evropském automobilovém trhu. V tomto roce se do konvernu připojuje i Škoda. Ta měla kvalifikované odborníky, vysoké výrobní kapacity a odborné znalosti- ovšem byla bez šancí na nově otevřeném trhu. Tímto se Škodě otevřela cesta k rozvoji a expanzi na světové trhy, a tak byla Škoda 16. dubna 1991 začleněna do koncernu jako čtvrtá samostatná značka.

6.2. Wolfsburg

První zmínky o Wolfsburgu pochází již z roku 1302. Bohužel tyto zmínky jsou pouze o hradu, ne o městě. Město v Sasku na břehu řeky Aller vyrostlo až z nacistického ideálu, jako město pro dělníky, zde vyrůstající továrnu na automobily pro německý lid.

První jméno města bylo dle původní idey „Stadt des KdF-Wagens bei Fallersleben.“

Po druhé světové válce bylo přejmenováno na Wolfsburg, podle zříceniny nedalekého hradu. Jeho jméno se již dosud nezměnilo, pouze v roce 2003 na jeden týden se město přejmenovala na Golfsburg, na oslavu páté generace vozu Volkswagen Golf.

Wolfsburg postrádá tedy veškeré historické budovy.³³

6.3. Expanze do světa

Nejprve je, dle mého názoru, nejdůležitější popsat rozrůstání Volkswagenu uvnitř Německa. Proto je zapotřebí uvést výčet továren Volkswagenu.

³³ *Volkswagen historie* [online].2012 [cit. 2012-02-23]. Dostupné z WWW: <<http://www.volkswagen.cz/historie/znacka-1-4/>>

První je Altebauna, tento závod zahájil svou výrobu již v roce 1958. V počátku se v tomto závodě repasovaly motory. V současné době je centrem náhradních dílů. V Držďanech byl závod založen roku 1999. Tato továrna je velmi unikátní, je prosklená a tak je možné pozorovat výrobu výrobu a celý výrobní tok zvenku. V Emdenu se původně vyráběli vozy Volkswagen Brouk, následně se zde začal vyrábět Passat ve všech jeho modifikacích. Závod v Hannoveru patří mezi nejstarší, založen byl roku 1950 a znamenal decentralizaci Volkswagenu. Začal se zde vyrábět Volkswagen Transporter. Od roku 1959 tento závod vyrábí motory i pro jiné vozy. Výroba v Salzgitteru začala modelem K70 v roce 1969. Byl to přechod k nové generaci vozů Volkswagen. Před jedenácti lety se zde začali, pro celou Evropu, vyrábět lodní motory. Jako poslední v řadě, neopomenutelný Wolfsburg. V něm se začal vyrábět Transporter a slavný Brouk. Posléze se v něm vystřídala výroba Golfu, Pola, Passatu, Lupo a Touranu. V roce 1994 byl závod rozšířen na kapacitu 250 000 vozů ročně a vytvořena tak byla pracovní místa pro více než 3 200 lidí.

To bylo pouze představení závodů uvnitř Německa. Je nutné říci, že se Volkswagen nerozrůstal jen v Německu, dokonce ne jen v Evropě. Ale rozrůstal se opravdu po celém světě. V níže uvedeném seznamu uvádím několik nejzásadnějších závodů Volkswagen po celém světě po světadílech.³⁴

6.3.1. Jižní Amerika

Dva závody v Argentině, konkrétně v San Justo a Pacheco u Buenos Aires. První jmenovaný byl otevřen v sedmdesátých letech, ten druhý v devadesátých. Vyrábí se zde specifická auto pro jihoamerický trh, ale také koncernová vozidla Golf a Polo. Ale také značky pod koncernem- jako je Audi nebo Škoda. V Brazílii jsou v současné době čtyři závody. Nejstarší je v Sao Bernardo do Campo ve státě Sao Paulo. Ten byl vystavěn již v roce 1959.³⁵ V Mexiku byla továrna postavena, kvůli zhoršeným dovozním podmínkám na vozy z ciziny, roku 1964. Odtud se v sedmdesátých letech exportovala

³⁴ *Volkswagen historie* [online].2012 [cit. 2012-02-23]. Dostupné z WWW: <<http://www.volkswagen.cz/historie/znacka-1-9/>>

³⁵ *Volkswagen historie São Bernardo do Campo* [online].2012 [cit. 2012-02-23]. Dostupné z WWW:<http://www.volkswagen.com/br/pt/Volkswagen_do_Brasil/historia_da_volkswagen/fabricas_brasil/sao_bernardo_do_campo.html>

auta i do Spojených států amerických. Je to továrna, kde se mimo koncernové vozy vyráběl od počátku model „Brouk.“ Od roku 2003 se zde vyrábí „New Beetle.“



Obr: 5: Volkswagen- São Bernardo do Campo (Brazílie)³⁶

6.3.2. Severní Amerika:

Díky klesajícímu dolaru, byl nevýhodný export do USA. První závod byl postaven v Pensylvánii ve Westmorlandu. Druhý v Detroitu. Oba závody byly z nedostatku využití prodány.

6.3.3. Afrika:

V Nigérii, konkrétně v Lagosu, byl postaven závod již v roce 1982, potýkal se s omezením z nedostatku deviz, ale o tři roky později byl plně obnoven.

6.3.4. Asie:

V Číně slavil Volkswagen velký úspěch. Roku 1985 započal výrobu vozu Santana. Byl nejmodernějším automobilovým závodem v celé Číně. Vozy se zde vyrábějí ve starších verzích evropských modelů. Naposledy došlo k rozšíření v roce 2004. Tyto samé postupy uplatnil Volkswagen taktéž v Japonsku.

³⁶ Vlastní zdroj

6.3.5. Evropa:

Výroba v Polsku začala v Poznani v roce 1993. Vyrábí se zde model transporter a později se ještě připojila výroba vozu Caddy. V devadesátých letech byla započata výroba v Portugalsku, v závodě Palmela. Modelem výroby byl Sharan, který se zde vyrábí v modernizované verzi dodnes.

Do tehdejší ČSFR, na území Slovenska, expandoval Volkswagen na počátku devadesátých let. Výrobní prostory převzal Volkswagen od Bratislavských automobilových závodů. V těchto prostorách začal vyrábět Passat. Od roku 2002 se v Bratislavě vyrábí i model Touareg, Audi Q7 a Porsche Ceyenne.

Poslední v řadě je Španělsko, kde se automobilka Seat začala v licenci vyrábět vozy Volkswagen a nakonec přešel sám celý pod koncern VW.

6.4. Připojování značek do koncernu

6.4.1. Seat:

Roku 1950, přesněji 9. května, byla založena „Sociaded Española de Automóviles de Turismo.“ Země je zapotřebí motorizovat, protože na jednoho tisíc obyvatel Španělska připadá 3,1 automobilu. První model je SEAT-SEAT 1400 v roce 1953. Je to pohodlný a velmi prostorný vůz. Produkce továrny brzo nestačila poptávce po vozech. A to i přesto, že denní produkce byla pět vozů.

Až v roce 1965 společnost poprvé exportuje. Letecky je několik nejnovějších modelů dopraveno do Kolumbie. Již 30. září 1982 byla podepsána první dohoda o spolupráci s koncernem Volkswagen, o čtyři roky později Volkswagen odkoupil majoritní podíl, tedy 51% akcií Seat. Volkswagen do prostorných španělských vozů vložil preciznost a důkladnost sobě vlastní.

V roce 1990 získává Volkswagen 99,99% akcií španělské automobilky. O rok později získává společnost oficiálně název SEAT. Tento název vzniká z prvních písmen oficiálního zakladatelského názvu „Sociaded Española de Automóviles de Turismo.“

6.4.2. Audi:

Audi má ve svém znaku čtyři spojené kruhy. To vyjadřuje spojení čtyř značek, které nakonec Audi utvořily. Konkrétně Audi, DKW, Horch a Wanderer.

Historie dnešní Audi AG sahá až do roku 1899. Společnost založil August Horsch v Ehrenfeldu- prvotní název zněl takto: August Horsch & Cie. První automobil byl vyroben o dva roky později, měl naležato uložený dvouválcový motor. Sériová výroba byla ale zahájena až o tři roky později. V roce 1911 jeho vůz vyhrává závod Alpská jízda, poté ještě třikrát, než první světová válka přeruší tuto tradici.

August Horsch má problémy se svou firmou a tak tedy zakládá jinou- Audiweke GmbH. Zajímavostí jistě je, že Audi jako první výrobce automobilů přichází s pozměněnou konstrukcí vozu, kde je místo řidiče umístěno vlevo. Toto umístění je pro řidiče výhodnější, zvětšuje rozhled, především u předjíždění V roce 1913 byla zahájena výroba vozu značky Wanderer.

Roku 1906 Jörgen Rasmussen kupuje továrnu v Krušných Horách. Za první války pracuje na parním motorovém voze, z jehož německého názvu je odvozena zkratka, pod kterou je vůz známý i dnes, DKW.

Při celosvětové krizi ve třicátých letech prodává August Horsch svůj podnik Jörgenu Rasmussenovi.

Roku 1932 byl představen vůz Auto Union. Ten slavil úspěchy díky závodním vozům, u jejichž zrodu byl také Ferdinand Porsche. Tyto vozy byly představiteli té nejmodernější a nejkvalitnější představitelé techniky. Roku 1937 dosáhl vůz Auto Union poprvé v historii rychlosti 400 kilometrů za hodinu. Také tato firma jako první na světě začala s „Crash testy.“

Nakonec proběhne výše zmíněných firem a fungují pod jedním označením Audi. Sloučení s koncernem proběhlo v roce 1964, kdy Volkswagen odkoupil 50%. O dva roky později Volkswagen odkoupil zbylý podíl.

6.4.3. Bugatti:

Zakladatelem další samostatné značky Volkswagenu byl v roce 1909 Ettore Arco Isidoro Bugatti v Alsasku. První kapitál sehnal na 5 letadel a 10 automobilů. První vůz byl Typo 13, který slavil úspěchy na Velké ceně Francie.

Roku 1998 Volkswagen fúzoval tuto italskou automobilovou výrobu. Pozvedl ji zpět na trh a tak Bugatti patří mezi přední luxusní sportovní vozy. V současné době Volkswagen vlastní plných 100% akcií.

6.4.4. Automobili Lamborghini S.p.A. :

Základy této firmě položil roku 1948 Ferruccio Lamborghini ve městě Centa v provincii Ferrara. Založil firmu „Lamborghini Trattori S.p.A.“ Tato firma se zabývala výrobou traktorů, posléze klimatizací. Ale až v 60. letech byli položeny základy dnešní firmy. Vznikla společnost Automobili Lamborghini S.p.A. Roku 1998 byla firma po mnoha peripetích prodána Audi, čímž patří 100% Volkswagenu. Zajímavostí je, že výroba traktorů stále funguje.

6.4.5. Bentley Motors Limited

Společnost Bentley Motors Limited z Velké Británie je výrobce luxusních automobilů a vozů třídy GT. Bentley Motors byla založena v roce 1919 Walterem Owenem Bentleyem, známým jako W. O. Bentley.

V roce 1998 byly Rolls-Royce a Bentley Motors koupeny Volkswagenem za 430 milionů liber, po nabídkovém řízení proti BMW. Značka Rolls-Royce nebyla zahrnuta v nákupu Volkswagenu, tu si licencovalo BMW (za 40 milionů liber). BMW a Volkswagen se domluvily tak, že Volkswagen vyráběl vozidla Bentley a Rolls-Royce do konce roku 2002 a po té přešlo právo na výrobu vozů Rolls-Royce na BMW.

6.4.6. Porsche AG

Porsche AG, je německý výrobce sportovních aut. Automobilku založil roku 1931 český rodák Ferdinand Porsche.

V roce 1890, když bylo Ferdinandovi Porsche 15 let, ho na naléhání poslal otec na studium do Vídně, kde pak pracoval v továrně Jacoba Lohrera. V roce 1900 vystavoval

v Paříži svůj první vůz. Později byl pozván na velvyslanectví v Bernu, kde se setkal s Adolfem Hitlerem. Na základě jeho přání navrhl v r. 1934 "volkswagen" – lidový vůz s motorem vzadu. Automobil se začal v roce 1936 masově vyrábět a jeho výroba skončila nedávno. V roce 1947 pokračoval Ferdinand Porsche se svým synem v návrhu dalšího automobilu, tentokrát pod jejich jménem a nazvali ho – Porsche 356.

V roce 2008 odkoupil Volkswagen 49,9% akcií, v současné době se rozhoduje ve Volkswagenu o odkupu 50,1% akcií. To se mělo stát, již na podzim roku 2011, ale tento odkup byl odložen na rok 2012.

6.4.7. Scania AB

Roku 1891 byla založena továrna na výrobu železničních vagonů v Södertälje. Název společnosti byl Vagnfabriksaktiebolaget i Södertälje („Továrna na vagony v Södertälje“), zkráceně Vabis. Společnost brzy začala vyvíjet a vyrábět i osobní automobily a nákladní vozidla.

V roce 1919 byla celá výroba orientována pouze na nákladní automobily. V období po první světové válce však poptávka po nich prudce klesla a i kvůli silné deflaci společnost v roce 1921 zbankrotovala. Ještě v tomtéž roce však byla se stejným názvem založena znovu.

Scania-Vabis jako úspěšný podnik s rozvinutou sítí obchodních zastoupení a opravářských dílen pro autobusy a nákladní automobily byla od roku 1948 navíc i generálním importérem Volkswagenu ve Švédsku. V roce 1969 se společnost sloučila s firmou Saab pod jménem Saab-Scania.

Od roku 1991 je Scania opět samostatnou společností. V roce 2000 získala skupina Volkswagen AG za částku okolo 3 miliard marek 18,7 % kapitálu a 34,0 % hlasů ve správní radě. Dnes 46,66% kapitálu a 70,94% hlasů ve správní radě.³⁷

³⁷ *Scania historie* [online].2012 [cit. 2012-02-23]. Dostupné z WWW:<<http://www.scania.cz/about-scania/scania/history/>>

6.4.8. MAN AG

Značka MAN je vlastně zkratka dlouhého názvu firmy: „Maschinenfabrik Augsburg-Norimberg.“ Firma vznikla už v roce 1793. Továrna v té době vyráběla pouze železo. Poté společně s Rudolfem Dieselem vynalezli vznětový motor. Společnost se poté orientovala hlavně na výrobu motorů. Na počátku první světové války se MAN rozhodl vyrábět i nákladní automobily, i když na začátku tohoto textu je napsáno, že MAN vyrobil svůj první kamion až v roce 1923. MAN sice začal vyrábět kamiony, ale pod švýcarským výrobcem Saurer. A jak už zde bylo psáno, úplně první vůz, nesoucí značku MAN byl vyroben až v roce 1923.

Po druhé světové válce MAN zákazníkům slíbil, že vyvine motory, které nebudou tolik hlučet a budou mít menší spotřebu. Jak firma slíbila tak udělala a v roce 1951 vyjel z továrny truck s osmiválcovým motorem o výkonu 180k. Tento motor byl také velmi tichý na tehdejší dobu na rozdíl od motoru od největšího konkurenta MANu firmy Magirus-Deutz.

V roce 2011 získal Volkswagen majoritní podíl, v roce 2012 na počátku dubna získal ještě větší podíl na celkovém akciovém kapitálu firmy MAN. Stoupl na 71,8% z předchozích 53,7%.

MAN vyrábí kromě nákladních vozů rovněž autobusy, naftové motory a turbíny.³⁸

7. OBDOBÍ FÚZE ŠKODA AUTO A VOLKSWAGEN A NÁSLEDNÁ SPOLUPRÁCE

Po politickém převratu v roce 1989 začal stát hledat silného partnera pro mladoboleslavskou výrobu vozů. Z potřeb vyplynula představa silného zahraničního partnera, který by svým kapitálem a zkušenostmi zmodernizoval výrobu. Tím zajistil mladoboleslavské značce konkurenceschopnost po celém světě a tak samozřejmě navýšil objem výroby k adekvátně stoupající poptávce.

³⁸ *MAN historie* [online].2012 [cit. 2012-02-23]. Dostupné z WWW:<<http://www.man.wbs.cz/Soucasnost-a-historie-MAN.html>>

Delší čas před tím, než došlo k dohodě mezi VW a Škodou, musel se Volkswagen podrobně seznámit s vedením podniku a jeho přidružených závodů. Smlouva byla podepsána 28. března 1991, podnik byl přejmenován na Škoda, automobilová akciová společnost a dnem 16. dubna 1991 vstoupila do koncernu VW. Za českou stranu podepsal fúzi předseda vlády Petr Pithart a za VW prezident společnosti Carl Hahn.

Za 300 milionů marek dostal VW podíl 31% a také zaplatil 120 milionů na částečné oddlužení. V roce 1994 VW zaplatil 350 milionů marek a tím získalo amjoritu, tedy 50,5% a 40 milionů marek na oddlužení. A o rok později VW zaplatil třetí poslední část, tedy 1,2 miliardy marek a podíl v automobilce dosáhl konečných 70%. V roce 1992 udělila československá vláda na dva roky daňové prázdny a koncern slíbil investici 9 miliard marek do Škody.

První cíle byly vytyčeny zejména v kvalitě, vůz v záruce z VW přijel jednou až dvakrát ročně se závadou, Favorit jich měl až sedm. Tedy první cíl byl 0,7 reklamace z pole za první rok na jeden vůz. Následné změny byly v organizace práce, přerozdělení výrobního procesu, přemísťování lidí na jinou práci. Zpočátku toto „partnerství“ bylo náročné pro rozdílnost povah a zvyklosti obou zemí. Ale důkaz úspěchu byl jasný pár let po sametové revoluci, kdy se jiné české značky bez vkladu cizího kapitálu potácely na hranici udržitelnosti.

Další věcí byla nutnost vyřešit otázku loga. Logo bylo ve vlastnictví Škoda Plzeň a pro osobní automobily bylo odkoupeno po dohadech a soudních tahanicích, ale připadlo mladoboleslavské Škodě. Značně i tento krok pomohl k popularizaci vozů.³⁹

Výrobní program v období fúze se orientoval na výrobu vozu Škoda Favorit a od konce roku i na Škoda Forman, který se vyráběl ve vrchlabském závodě. Škoda Forman se o rok později začal vyrábět také ve verzi „Pick- up.“ Rok 1992 také znamenal přelom, nám dosud neznámý. Vyrobita se limitovaná série 3000 kusů vozů Favorit a Forman. Byly to tzv. „akční modely.“ To znamenalo maximální vybavení vozu za maximální cenu.

³⁹ PAVLŮSEK, A., PAVLŮSEK, O. *Škoda- Laurin & Klement*, 2. vyd., Brno: Computer Press 2007. s. 205.

Zásadní změnu pro vozy Škoda znamenal 1. říjen roku 1993, kdy se do všech vozů začal montovat systém jednobodového vstřikování paliva a trojcestný řízený katalyzátor. Reklamní kampaň z téhož roku tvrdila, že nový Favorit je 548 krát lepší, čímž se poukazovalo na množství provedených změn a úprav na tomto voze.

Ovšem dalším efektem bylo zdražení vozu od roku 1990 do roku 1993 na domácím trhu více než dvakrát. Z původních 90 310 Kčs na 210 000 Kč.⁴⁰ Mezi hlavní důvody, tohoto cenového vzrůstu patřila cenová liberalizace, která měla svůj původ v měnové reformě v roce 1991. Dodavatelé Škody zvedli ceny v průměru až o 100%. Jeho cena šla nahoru, lidem na domácím trhu se vzdaloval, protože například plat dělníka činil cca 6 779 Kč. Ale i přes toto zdražení byly vozy Škoda, v konkurenci se zahraničními, nepoměrně levné.

Ovšem roku 1992 nastaly i komplikace. V počátku se začalo proslýchat, že Volkswagen přecenil své investiční záměry, díky chybně vyhodnocené ekonomické analýze a hospodářskému růstu. V tu dobu měla proběhnout půjčka Škodovce ve výši 1,4 miliardy marek, kterou měl koncern krýt vývoj nového vozu a výstavbu nové motorárny. Na této půjčce se měly podílet banky zahraniční, ale i české. Den před podpisem smlouvy, byla tato půjčka odřeknuta. Ovšem to neznamenal jen ohrožení Mladé Boleslavi a jejího rozšíření, vývoje nového typu. To ohrozilo i spoustu dodavatelů Škody, kteří čekali investice do svého zařízení. V koncernu totiž existovalo spoustu příspěvků pro dodavatele, ty sice byly postupem času odstraněny, ale do dnešního dne některé z nich, a to i poměrně finančně náročné, fungují. Přesto to znamenalo ránu pro českou ekonomiku a zaměstnanost. První o ztrátě možnosti této půjčky byl tehdy informován předseda vlády Václav Klaus, ministr hospodářství Vladimír Dlouhý a ČTK. Tehdejší předseda představenstva Škody, Ludvík Kalma a místopředseda představenstva VW, Volkhard Köhler, ještě v ten den vydali tiskové prohlášení, že zrušení půjčky se nikterak nedotkne tolik slibovaného rozvoje. V Mladé Boleslavi se mělo začít investovat z vlastních zdrojů. Vlastní zdroje se měli zajistit v úsporách ve vlastních řadách, unifikací dílů, integrací dodavatelů- což znamenalo i nižší investice dodavatelům.

⁴⁰ PAVLŮSEK, A., PAVLŮSEK, O. *Škoda- Laurin & Klement*, 2. vyd., Brno: Computer Press 2007. s. 211.

Nejlépe právní situaci a následné rozčarování pochopíme z obsahu podepsané smlouvy. „Při podpisu smlouvy mezi českou vládou a VW v roce 1991 nebyl rozhodující objem investic, ale skutečnost, že německý koncern zaručil Škodovce její samostatný rozvoj, včetně vývoje vlastního automobilu.⁴¹ V tehdejší dohodě se VW neupsal ke konkrétní sumě investic a později tolikrát ohlašovaných devět miliard marek byl vážně míněný úmysl, nikoli smlouvou potvrzený závazek.“⁴²

Škoda, i přes veškeré komplikace, v roce 1994 skončila výroba vozu Favorit. Ten byl nahrazen nově vyvinutým vozem Škoda Felicia. Byl to rok, kdy se jasně zvýšila kvalita, Škoda obdržela certifikaci dle normy ISO 9002, což bylo vnímáno jako plnohodnotný vstup na západní trh. Tato řada vozů Felicia měla i další prvky západního vlivu, tedy spoustu doplňků, které se daly přikoupit k základní výbavě, které v této třídě vozů byly neobvyklé- například airbagy, ABS, elektrické vyhřívání sedadel, klimatizace atd. Nakonec měla Felicia obrovský úspěch jak u nás, tak v zahraničí. Byla větší a hlavně levnější o 2 700 marek, než Polo a s koncernovou kvalitou. Čekací doba na tento vůz byla i čtvrt roku.

Na přelomu devadesátých let a na počátku milénia vyjela automobilka s několika dalšími modely- tedy nová Octavia, Fabia, Felicia, Superb.

V roce 2006 přišla Škoda s Roomsterem, který má velmi odvážný design, ale i proto si našel své místo na trhu. Přišly i další, například Yetti, nejnovější například úsporný vůz Citigo. Však také Škoda v prvním čtvrtletí tohoto roku hlásí dosud nejrekordnější tržby.

⁴¹ KOŽÍŠEK, P., KRÁLÍK, J., *L & K – Škoda : 1895- 1995: Laurin & Klement jest nejlepší známkou světa*, Praha: Motorpress 1995. s 228-231.

⁴² KOŽÍŠEK, P., KRÁLÍK, J., *L & K – Škoda : 1895- 1995: Laurin & Klement jest nejlepší známkou světa*, Praha: Motorpress 1995. s. 230.



Obr. 6: Škoda Citigo⁴³

⁴³Škoda: *Citigo* [online].2012 [cit. 2012-02-29]. Dostupné z WWW:<<http://www.skoda-auto.cz/cze/model/citigo/look/Pages/look.aspx>>

ZÁVĚR

Když oba pánové, Laurin & Klement, začali svou výrobu jízdních kol na konci 19. století, jistě netušili, jak významné základy pokládají. Za více jak sto let se mnohé změnilo. Mnoho z automobilek založených v předminulém, či na počátku minulého, století se nedočkalo dnešní doby. Z původního automobilu zůstaly jen základní věci, spousta z komponentů byla nahrazena, vylepšena a přidána.

Škoda přežila, její zaměstnanci byli patrioty i v dobách nejtěžších. Spousta lidí pro Škodu pracovalo a v srdci mělo hrdost na náš malý národ, který dokázal vyprodukovat kvalitní vozy pod světově proslulou značkou. Samo logo je symbolem hrdosti. Logem Škody je okřídlený šíp. Šíp je symbolem rychlosti a cílené aktivity. Křídla znakem pokroku, volnosti, šíře nabídky a odbyt po celém světě. Otvor v křídle je stylizované oko, to poukazuje na přesnost výroby a vnímavost k okolí. Zelená značí ohledy na životní prostředí a ekologii jako takovou. To vše je v kruhu- ten značí jednotu.

Zřejmě Adolf Hitler a ani Hermann Göring netušili, jak jejich projekt lidového vozu nakonec dopadne. Jistě by je nenapadlo, že pokládají základy největšímu koncernu osobních vozů, kterému nikdy nebude zapomenuto, kdo stál za jeho založením, i přes světový úspěch.

Každý podnik, měl velmi rozdílnou šanci k rozvoji. Volkswagen se v tržním hospodářství učil konkurenceschopnosti, strategii rozvoje, marketingu a obchodním zkušenostem. Aby pronikl na trh, nepouštěl se vždy sám do stavby vlastní továrny, za každou cenu. Dokázal vytipovat místní podniky, ty následně připojit, ale tak aby byla místní tradice zachována. Tak se to nakonec stalo i s Českou Škodou.

Škoda byla nucena přejít z tržního hospodářství na plánované. Její rozmach se tak na dlouhou řadu let zcela pozastavil. Škoda neměla šanci, tak jak Volkswagen, učít se porozumění trhu. Kdyby tomu tak bylo, jistě by byla na počátku 90. let jinde, než byla.

Je neoddiskutovatelné, uznat velký význam fúze z roku 1991. Bez této pomoci by zřejmě Škoda nebyla tak významnou značkou, jakou je dnes. I když samozřejmě, nic není jen růžové. Kromě finanční pomoci, podílení se na „know-how,“ reorganizaci, zde

byly jsou i další aspekty. Volkswagen, vyrábí konkurenční modely, jako Škoda, levnější a tak Volkswagenu nevycházejí plány, tak jak by si přál. Na vysoké funkce ve Škodovce jsou dosazováni němečtí vedoucí a manažeři. Osobně si nemyslím, že by to bylo zapotřebí, ale i to patří k dani za úspěch.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ:

Literární zdroje:

1. SOLAR, J. *Okolo pultu*. 2. vyd. Praha: 1939. 185 s. ISBN 20-287-7654-4.
2. PAVLŮSEK, A., PAVLŮSEK, O. *Škoda- Laurin & Klement*, 2. vyd., Brno: Computer Press 2007. 244 s. ISBN 978-80-251-1552-7.
3. TUČEK, J. *Volkswagen Brouk*, Praha: Grada 2003. 208 s. ISBN 978-80-247-2147-7.
4. NACHTMAN, L., CEDRYCH, M., *Škoda- Auta známá i neznámá*, 2. vyd., Praha: Grada 2007. 189 s. ISBN 978-80-247-1719-7.
5. KRÁLÍK, J. *Utajené projekty Škoda*, Praha: Grada 2007. 154 s. ISBN 978-80-247-2416-4.
6. PAVLŮSEK, A., PAVLŮSEK, O. *Sportovní a závodní automobily*, Brno: Computer Press 2007. 176 s. ISBN 978-80-251-1640-1
7. PROCHÁZKA, H., MARTOF, J., *Automobily Tatra*, Brno: Computer Press 2011. 200 s. ISBN 978- 80- 251- 2863-3
8. KOŽÍŠEK, P., KRÁLÍK, J., *L & K – Škoda : 1895- 1995: Laurin & Klement jest nejlepší známkou světa*, Praha: Motorpress 1995. 249 s. ISBN 80-901749-1-4.
9. KOŽÍŠEK, P., KRÁLÍK, J., *L & K – Škoda : 1895- 1995: Let okřídleného šípů*, Praha: Motorpress 1995. 347 s. ISBN 80-900-915-0-4
10. HUGHES, M. *Hitlerovo Německo: Život a období třetí říše*, Praha: Columbus 2002, 236 s. ISBN 80-7249- 123-7.

Elektronické zdroje:

1. *Volkswagen historie* [online]. 2011 [cit. 2012-01-15]. Dostupné z WWW: <<http://www.volkswagen.cz/historie/znacka-1-6/>>
2. *Volkswagen historie* [online]. 2012 [cit. 2012-02-23]. Dostupné z WWW: <<http://www.volkswagen.cz/historie/znacka-1-9/>>
3. *Volkswagen historie* [online]. 2012 [cit. 2012-02-23]. Dostupné z WWW: <<http://www.volkswagen.cz/historie/znacka-1-4/>>

4. *Volkswagen historie* [online].2012 [cit. 2012-02-23]. Dostupné z WWW:
<<http://www.volkswagen.cz/historie/znacka-1-1/>>
5. *Volkswagen historie* [online].2012 [cit. 2012-02-23]. Dostupné
z WWW:<<http://www.volkswagen.cz/historie/znacka-1-2/>>
6. *Škoda- koncepty* [online].2012 [cit. 2012-02-23]. Dostupné z
WWW:<<http://new.skodaauto.com/cs/experience/concepts/Pages/concepts.aspx>>
7. *Tatra- historie a milníky* [online].2012 [cit. 2012-02-14]. Dostupné z
WWW:<<http://www.tatra.cz/o-spolecnosti/historie-tatry/historie-a-milniky/>>
8. *Tatra- historie výroby* [online].2012 [cit. 2012-02-14]. Dostupné z
WWW:<http://www.tatra.cz/o-spolecnosti/historie-tatry/historie-vyroby/>
9. *Praga- historie a muzeum* [online].2012 [cit. 2012-02-12]. Dostupné z
WWW:<http://www.automuzeum-praga.cz/historie.html>
10. *Volkswagen historie São Bernardo do Campo* [online].2012 [cit. 2012-02-23].
Dostupné z
WWW:<http://www.volkswagen.com/br/pt/Volkswagen_do_Brasil/historia_da_volkswagen/fabricas_brasil/sao_bernardo_do_campo.html>
11. *Volkswagen historie* [online].2012 [cit. 2012-01-13]. Dostupné
z WWW:<<http://www.volkswagen.de/de/Volkswagen/historie.html>>
12. *Scania historie* [online].2012 [cit. 2012-02-23]. Dostupné
z WWW:<<http://www.scania.cz/about-scania/scania/history/>>
13. *MAN historie* [online].2012 [cit. 2012-02-23]. Dostupné
z WWW:<<http://www.man.wbs.cz/Soucasnost-a-historie-MAN.html>>
14. *Škoda: Citigo* [online].2012 [cit. 2012-02-29]. Dostupné
z WWW:<<http://www.skoda-auto.cz/cze/model/citigo/look/Pages/look.aspx>>
15. *KdF Wagen. In Der Spiegel* [online].2010 [cit. 2012-02-29]. Dostupné z WWW:<
<http://www.spiegel.de/fotostrecke/fotostrecke-40634.html>>
16. *Voiture A. In Wikimedia: the free encyclopedia* [online]. *Wikimedia Foundation*,
10. 5. 2009, poslední aktualizace 12.12.2011 [cit. 2012-03-03]. Dostupné
z WWW:<http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/1/15/Delage_Voiturette.jpg>

SEZNAM ZKRATEK:

1. VW- Volkswagen

SEZNAM OBRÁZKŮ:

- Obr. 1: Voiturette A
- Obr. 2: Tatra V570
- Obr. 3: Tatra T97
- Obr. 4: KdF Wagen
- Obr. 5: Volkswagen- São Bernardo do Campo (Brazílie)
- Obr. 6: Škoda Citigo