

PRÁVNĚHISTORICKÝ POHLED NA VÝVOJ ŠKODOVÝCH ZÁVODŮ V LETECH 1860–1919

Vendulka Valentová

V druhé polovině 19. století dochází na území českých zemí k nebývalému hospodářskému rozmachu. České země patřily k oblastem s nejrozvinutější hospodářskou soustavou v Evropě. Značné nerostné bohatství, zejména bohatá ložiska černého uhlí, vysoká hustota obyvatelstva a snad nejhustší železniční síť v Evropě rozhodly o tom, že z Čech se stal průmyslově nejzajímavější region monarchie objemem i kvalitou výroby srovnatelný s nejrozvinutějšími zeměmi západní Evropy. V českých zemích po roce 1860 bylo soustředěno 60–70 % veškeré průmyslové výroby rakouského soustátí.¹

Hutnická výroba a rozvoj na odvětví Plzeňsku důlních vyvolaly záhy rozmach Plzně jako nového průmyslového střediska, které rychle překonávalo všechna omezení. Ke konci šedesátých let 19. století zde rostla výroba tovární. Typickým příkladem tohoto trendu se stala strojírna hraběte Waldsteina v Sedlci u Plzně,² která byla zbudována v roce 1856 a v květnu 1859 se přemístila do Plzně na bývalé Říšské předměstí. Tento akt můžeme považovat za prvopočáteční impulz v následném vývoji Škodových závodů.³ Podnik zahájil úspěšně výrobu kompletních strojů i strojních součástek.⁴ Stavba strojírně probíhala rychle a byla zahájena dne 16. listopadu 1858,⁵ avšak prodej pozemků od Josefa Belania vlastníkovu strojírně, se uskutečnil teprve 29. května 1860, obojí se ziskem 1300 zlatých.⁶ Oprávněná je domněnka, že úmysl vybudovat strojírně v Plzni, měl zůstat utajen co nejdéle z obavy před konkurencí.⁷

Hlavní stavební práce proběhly až v roce 1860, kdy bylo investováno 22 839 zlatých a 80 krejcarů. Do strojů bylo vloženo jen v tomto roce 18 549 zlatých, v dalších letech už to byly částky menší. Ještě v roce 1866 se v bilanci uváděl základní kapitál, poskytnutý šťáhlavským závodem, v částce cca 30 tisíc zlatých. Ten mimochodem nebyl splácen a figuroval v každoroční účetní uzávěrce jako dluh.⁸

Strojírna hraběte Ernsta Waldsteina v Plzni (Graf Waldstein'sche Maschinenfabrik in Pilsen) zahájila provoz 15. září 1860.⁹ Vyráběla, rekonstruovala a opravovala, podobně jako jiné závody, různá strojní zařízení.¹⁰ Firma na počátku své činnosti vyráběla vše podle poptávky. V roce 1861 zadal strojírně právovárečný pivovar v Plzni stavbu dvou nových parních strojů vč. dvou chladičů¹¹ a velkou zakázku zadala strojírně společnost pro stavbu Severní dráhy Turnov – Kralupy.¹² Mezi největší odběratele patřily oba plzeňské pivovary, plzeňská plynárna, plzeňští podnikatelé dr. Pankraz, F. Hýra a městská rada v Karlových Varech.

Waldsteinova strojírna vznikla v období prvního zakladatelského rozmachu průmyslu habsburské říše, v roce, kdy bylo odstraněno staré cechovní zřízení a živnostenským řádem z roku 1859 uzákoněna svoboda podnikání.¹³ Definitivně tak zmizely poslední zbytky středověku v ekonomice a uvolnily se možnosti urychleného rozvoje progresivní ekonomiky, který byl charakteristický pro období Bachova absolutismu.¹⁴

Vydáním živnostenského řádu roku 1859 se v podstatě rušila omezení svobod podnikání a došlo k legalizaci hospodářské politiky. Až na některé výjimky byla veškerá podnikatelská činnost prohlášena za svobodnou, což formálně umožnilo naprostou volnost výroby. Také v případě strojírny hraběte Waldsteina se jednalo o živnost svobodnou,¹⁵ tj. živnost, ke které nemuselo být vystaveno zvláštní povolení, vyžadované u živnosti řemeslné a koncesionální.¹⁶ Dle živnostenského řádu se za koncesní živnosti považovaly např. plavecká živnost, zastavárny či knihkupectví.¹⁷

Ve výnosu ministerstva obchodu z roku 1883 se uvádí charakteristika továrny té doby.¹⁸ Za továrny se považovaly takové živnostenské podniky, kde se zhotovovaly nebo zpracovávaly výrobky v uzavřených dílnách, kde pracovalo více než dvacet dělníků, přičemž bylo užíváno strojů a uplatňována dělba práce. Podnikatel se neúčastnil výrobního procesu, na rozdíl od živnostníka podnik řídil.¹⁹

Podle archivních dokumentů v té době probíhal v zákulisí podniku spor mezi majitelem F. J. Waldsteinem a ředitelem spolu s inženýrem továrny, tj. bratry Belaniovými. Byl to právě jeden z důvodů, proč se jejich cesty v roce 1866 nakonec rozešly.²⁰ Předmětem sporu byly zejména změny v řízení výroby, opatřování zásob a prodej výrobků. Majitel strojírny jmenoval po odchodu Belaniů nového vrchního inženýra Emila Škodu. Skoro tříletý pobyt pod jeho vedením hluboce zasáhl do rozvoje strojírenství v českých zemích.

Nový vrchní inženýr Emil Škoda,²¹ kterému v té době bylo 27 let, dostal neomezené dispoziční právo nad všemi pracovními silami strojírny. V podnikovém archivu Škoda Plzeň se zachoval dokument z 10. 12. 1866, ve kterém Emil Škoda podepsal společně s Ernestem Waldsteinem podmínky svého působení v plzeňské strojírně.²² Byl mu stanoven plat 1500 zlatých rakouské měny ročně v měsíčních splátkách a navíc 30% tantiémy, z podílu na čistém výtěžku továrny.²³

Majitel strojírny ve jmenovacím dekretu stanovil, že strojírna zcela podléhá rozhodování tohoto mladého inženýra. Současně mu udělil, společně s továrním účetním Hiekem, prokuru. Vedoucí jednotlivých zodpovídal za svou činnost pouze Škodovi. Bez jeho souhlasu nikdo nesměl zastupovat strojírnou na veřejnosti. Aby nedošlo k rozporům a nejasnostem byl každému vedoucímu vymezen rozsah jeho práce a odpovědnosti.²⁴

Emil Škoda, jako vrchní inženýr, se již po svém nástupu dostal do sporu s dosavadními vedoucími úředníky továrny, jejichž ambice na vyšší posty byly jeho příchodem zmařeny. Svědčí o tom např. písemná stížnost,²⁵ v níž účetní Josef Hieke, provozní technický inženýr Theodor Svěcený, inkasista Josef Wenig, inženýr asistent Antonín Vít a A. Kostein, žádali Škodovo odvolání.²⁶ Součástí žádosti byly i vysvětlivky, kde stěžovatelé podrobně vylíčili Škodovy neznalosti a chyby. V závěru přílohy se praví:

„Na základě podobných případů a snesených dat došli úředníci plzeňské strojírně k přesvědčení, že takový představený nemůže býti obchodu užitečný a že tím pověst hraběcí továrny je ohrožena a její dobré jméno trpí. Nedůvěra, která se vůči současnému vrchnímu vedení den ode dne více uplatňuje, je využívána novou konkurencí Belaniho a musí přivodit zánik hraběcí továrny. Že tudíž pan vrchní inženýr Škoda nemůže u svých podřízených úředníků požívat náležitě úcty, jakou má požívat vrchní inženýr pro své obsáhlé znalosti a odbornou převahu, je uvedenými důvody dostatečně doloženo.“²⁷

Nový vedoucí zřejmě podrobně neznal výrobní postup toho, či onoho zařízení nebo se dostatečně neorientoval ve vedení obchodu, ale rozuměl velice dobře dobovému trendu v podnikání všeobecně a i rozvoji svého oboru. První písemný návrh organizačních

směrnic pro řízení strojírný, který Škoda vypracoval dne 1. února 1867 majitel, Waldstein schválil bez připomínek.²⁸ Podle těchto směrnic byla vymezena odpovědnost a povinnosti jednotlivých vedoucích, tzn. administrativy, technické kanceláře a vedoucích orgánů dílny. Vyhradil si zejména plnou podřízenost účetního a inženýra a naprostou poslušnost uložil i mistrům. Podle archivních materiálů si udržel autoritu v podniku a všichni stěžovatelé z ledna 1867 v továrně zůstali v pracovním poměru i nadále. V neposlední řadě získal pravomoc poskytovat 3% provizi při uzavírání obchodů.²⁹

Již v srpnu 1867 měla strojírna pod vedením E. Škody 94 zaměstnanců. Od roku 1868 začaly růst investice a přibývat zakázek.³⁰ Pro strojírnou byl založen samostatný bankovní účet u plzeňské filiálky České eskomptní banky, který byl až doposud společný se železárnami v Sedlci.³¹ Významnou a zcela zásadní změnou pro strojírnou byl její prodej. Podle prodejní a kupní smlouvy ze dne 12. června 1869, přešla do majetku Emila Škody.³² Prodej strojírný v Plzni se připravoval delší dobu. Smlouva v jedenácti bodech stanovila mimo jiné, předmět smlouvy prodejní cenu.

Emil Škoda jako strana kupující se zavázal Waldsteinovi jako subjektu prodávajícímu, zaplatit za celou strojírnou kupní cenu 167 642 zlatých. Předmět smlouvy byl prodej strojírenského továrního závodu č. p. 330 ležící na Říšském předměstí v Plzni se všemi k němu příslušejícími pozemky, příslušenstvím, s celým inventářem, který se nalézal v závodě ke dni 30. 9. 1868, tj. s obráběcími stroji, strojovým materiálem a zásobami se zdůrazněním „tak jak vše stojí a leží a jak bylo vlastněno nebo mohlo být vlastněno Jeho Excelencí“, včetně všech aktivních a pasivních pohledávek dalším osobám podle seznamu č. 2/2 ze dne 30. 9. 1868, tvořícího přílohu této smlouvy.³³

Kupní cena měla být zaplacená následovně: 100 tisíc v hotovosti, dále po dvou splátkách (1. ledna a 1. července 1870) po 10 tisících a zbytek ve výši 42 642 zlatých rakouské měny měl být uhrazen dodávkami pro důlní šachtu Marii v Liticích.³⁴ Kupující strana dle smlouvy převzala i další povinnosti, mimo jiné odpovědnost za nesplněné závazky. Rozdíl mezi aktivy a pasivy strojírný činil v neprospěch aktiv částku 31 321 zlatých. Tuto částku bylo nutno připočíst k ceně s výjimkou pohledávek, které se netýkaly ostatních podniků hraběte Waldsteina, ty se zavázal zlikvidovat sám. Přitom se prodávající nezaručil za správnost, ani vymáhání pohledávek strojírný vůči třetím osobám.³⁵ Podmínky odstoupení a případné sankce za neplnění mezi prodávajícím a kupujícím smlouva postrádala. Těžkou hospodářskou krizi v roce 1873 došlo ve Škodových závodech pouze k omezení provozu. Účast firmy Škoda při budování pivovarů a cukrovarů v Rusku vedla ke zřízení první zastupitelské kanceláře v Kyjevě v roce 1876.³⁶ Jednalo se o velkou kancelář, která měla až 22 zaměstnanců, jejímž vedoucím byl známý cukrovarnický odborník Hugo Jelinek.

Souvislost s dalším rozvojem podniku mělo v roce 1885 vybudování ocelárny, která téhož roku zahájila provoz. 30. 4. 1886 byla uzavřena smlouva³⁷ s c. k. rakousko-uherskou dráhou o zřízení železniční vlečky k trati Plzeň–Cheb, což značně přispělo k usnadnění dopravy výrobků a dopravy jako celku.³⁸ V roce 1887 založil Emil Škoda Kaolinové a šamotové závody E. Škoda a spol., Orlík u Třemošné.³⁹ Jednalo se o komanditní společnost,⁴⁰ na níž kromě něho, jako osobně ručícího společníka, se zúčastnili dva komanditisté. Podrobnější a konkrétnější informace o právním statutu této společnosti ze zprávy, o zřízení těchto závodů uložené v plzeňském archivu, nejsou. Tato společnost se řídila právními předpisy o komanditní společnosti, kdy se majetkovou podstatou stala továrna, která byla zakoupena od dřívější majitelky.

Pro zlepšení stále rostoucích styků s vládními místy byla v roce 1888 zřízena reprezentace firmy ve Vídni.⁴¹ Ze zprávy o zápisu do obchodního rejstříku vyplývá pouze skutečnost, že byl proveden zápis do OR obchodní pobočky firmy Škoda ve Vídni a zřízeno její sídlo a post stálého zástupce ve Vídni. Pobočka se zabývala hlavně zbrojařskou činností v oblasti obchodu.⁴²

V rámci rozšíření dopravních možností došlo dne 16. 12. 1896 k uzavření smlouvy mezi Škodovkou a c. k. dráhou o zřízení železniční stanice Plzeň, zastávka Škodovy závody.⁴³ V této dohodě z právního hlediska byly řešeny zejména podmínky pronájmu pozemku, výstavby budovy železniční stanice a zajištění a podmínky provozu nově vzniklé železniční stanice na trase Plzeň–Cheb.

Nejistá ekonomická situace Škodových závodů, způsobena tím, že se nepodařilo zajistit plnou zaměstnanost zbrojovky a ocelárny v důsledku neujasněného zbrojního programu rakousko-uherského státu, přivedla podnik do dočasné těžké finanční tísně. Výsledkem jednání s bankami, financujícími podnik, tzn. s Rakouským úvěrním ústavem pro obchod a průmysl a Českou eskomptní bankou, byla přeměna Škodových závodů na akciovou společnost.⁴⁴

Dne 12. prosince 1899 v kanceláři plzeňského notáře JUDr. Schreinerera došlo ke schůzce níže uvedených osob, které jednaly o stanovách podniku a snad o vytvoření orgánů akciové společnosti. Finančními partnery Škodovky se stala banka Creditka (Vídeňský úvěrový ústav), zastupovaná Juliusem Blumen a Česká eskomptní banka (Bomische Escompte-Bank) pod vedením Maxe Feilchenfelda.⁴⁵ Členy vznikající správní rady Josefa Šimonka, Waltera von Trappena, Aloise Seidla a Františka Mrázka na pozicích prokuristů ve smyslu odstavce 21 podnikových stanov nově uspořádaných závodů pověřil Škoda právem zastupování závodu.⁴⁶ Škodovy závody reprezentoval Josef Turezky, Franz Wellner, Waltr von Trappen byl schválen jako zástupce Emila Škody a vrchní účetní Alois Seidl, inženýr František Mrázek a Josef Šimonek jako nově zvolení prokuristé.⁴⁷

Na zřízení akciové společnosti ve smyslu obchodního zákoníku⁴⁸ se usnesla ustavující valná hromada, konaná dne 14. prosince 1899.⁴⁹ Podle zápisu v obchodním rejstříku se podnik zakládá na stanovách daných v Plzni dne 12. prosince 1899⁵⁰ a na schválení c. k. ministerstva vnitra.⁵¹ Účelem společnosti podle znění protokolu⁵² bylo provozovat továrny na ocelolitinu, stroje a zbraně v Plzni, tedy (jak je v protokolu uvedeno) vyrábět a prodávat ocelolitinné produkty, stroje, strojové částice a válečný materiál všeho druhu.

Akciová společnost mohla zařizovat, nabývat a najímat továrny pro tato nebo příbuzná tovární odvětví, nabývat a zužitkovávat veškerých patentů, které se týkaly ocelolitinných produktů, strojů nebo válečného materiálu. Mohla mimo jiné zřizovat podniky k účelu provozování výše uvedených továren, provozovat tyto podniky, uskutečňovat veškeré obchody a živnosti, sloužící k výše uvedenému účelu.

Kmenová jistina, tzn. akciový kapitál společnosti, činila 25 miliónů korun měny,⁵³ stanovené měnovým zákonem,⁵⁴ a byla rozdělena na 125 tisíc kusů akcií plně splacených, znějících každá na 200 korun. Podíl Emila Škody, který byl zvolen předsedou správní rady a generálním ředitelem, činil 65 tisíc akcií. Prodejem svého podniku nové společnosti získal tak Škoda akcie v hodnotě 13 miliónů korun a navíc jakoby 2 milióny korun v hotovosti.⁵⁵ K hodnotě uvedených závodů byla připočtena i cena převzatých výrobků, stavebního materiálu, pohledávek atd., kdy došlo ke zvýšení sumy na 23 805 923 korun. Zároveň byla vypočítána Škodova pasíva a k částce 13 miliónů korun za převzaté akcie

byly připočteny i jeho dluhy za věřitelů a akcepty, které měla akciová společnost převzít. Pasíva byla sečtena tak, že činila v souhrnu 25 803 453 korun a tudíž převyšovala aktiva o 2 milióny korun.⁵⁶

Z protokolu ze zasedání správní rady dne 12. prosince 1900 je patrné, že správní rada schválila předloženou smlouvu na koupi firmy Kaolinové a šamotové závody E. Škoda a spol. v Orlíku u Třemošné, kterou nabídl Emil Škoda již na ustavující schůzi správní rady, konané dne 12. prosince 1899, a to údajně pro zřízení nové, plně dostačující dělostřelecké střelnice, která měla nahradit dosavadní střelnici, která byla umístěna v prostoru doulevecké cihelny a potřebám podniku již zcela nevyhovovala.⁵⁷

Správní rada Škodových závodů na schůzi dne 22. února 1900⁵⁸ rozhodla, že kupní smlouva na Kaolinové a šamotové závody E. Škoda a spol. byla v předloženém znění podepsána, ke konečnému zrušení společnosti a jejímu výmazu došlo teprve 19. ledna 1906.⁵⁹ Dále kupní smlouvou z 16. července 1900 byl získán v mostecké hnědouhelné pánvi na katastru obce Čepiroh i větší komplex pozemků k dolování.⁶⁰

V prvním hospodářském roce fungování Škodových závodů jako akciové společnosti měly ještě všechny provozy závodu objednávky na vlastní výrobu tak prodej. Čistý zisk společnosti na konci roku 1900 byl uspokojivý, takže správní rada rozhodla vyplatit akciionářům desetiprocentní dividendu a navíc jedno procento superdividendy.⁶¹

V roce 1901 dle obchodní uzávěrky firma ještě sice vykázala čistý zisk, ale ten byl už natolik malý, že se přestaly vyplácet dividendy. Následující tři roky provozu už skončily finančním deficitem, který např. za rok 1903 činil 4 546 005 korun. Je však třeba konstatovat, že celkový součet ztrát za dobu krize se přibližně rovnal zisku za první úspěšný rok poté, co se firma stala akciovou společností.⁶² Pohledávky bank vůči Škodovým závodům se zvýšily z přibližně 6 miliónů korun v únoru 1903 na cca 7,5 miliónu korun v lednu 1904. Na Kreditní banku připadlo zhruba 4,2 miliónu korun a na Eskomptní banku 3,3 miliónu korun.⁶³ V obchodním roce 1903 a 1904, kdy společnost jako celek vykázala ještě ztrátu, a to 546 tisíc korun, tak zbrojní továrna zaznamenala již zisk, a to 124 834 korun.⁶⁴

Po úmrtí Emila Škody,⁶⁵ který zastával funkci generálního ředitele a předsedy správní rady, se o chod podniku starala pouze správní rada. Karel Škoda, syn zemědělského a majoritního vlastníka akciové společnosti zaujal otcovo místo generálního ředitele až v roce 1902. V tomto období v čele podniku stál Walter von Trappen, zastávající funkci generálního ředitele a Gustav von Mauthner,⁶⁶ předseda správní rady.⁶⁷

Karel Škoda jako vlastník hlavní části kapitálu Škodovky 6. února 1902 se stal členem správní rady. Tím se změnila dosavadní struktura správní rady, kterou doposud tvořilo sedm osob, z nichž čtyři byli zástupci bank. Právě oni s přijetím Škody do rady souhlasili, ale na oplátku si od něj nechali potvrdit výsadu, že mohou kdykoli rozšířit správní radu o jednoho zástupce každé banky. Tento krok měl v budoucnu posílit pravomoci bank a omezit vliv škodovského kapitálu v řízení firmy.⁶⁸ Majoritní postavení Kreditky mezi dvěma hlavními bankami podniku se pak upevnilo po smrti předsedy správní rady Gustava Mauthnera roku 1902. Téhož roku dne 20. srpna byl jednomyslně zvolen za prezidenta Škodových závodů Julius Blum.⁶⁹ Během období roku 1902–1904 se ve funkci generálního ředitele vystřídal ještě Walter Trappen a Max Feilchenfeld.

Na konci června 1904 místo generálního ředitele Škodových závodů připadlo bývalému ústřednímu řediteli České montánní společnosti Georgu Güntherovi. Tomu se za krátký čas různými reformami, změnami hlavně v oblasti personální a ustupující krizi podařilo úspěš-

ně hospodářskou situaci ve Škodových závodech zlepšit. Pracovní smlouva s ním byla uzavřena na 10 let a pro Karla Škodu představovala nežádoucí překážku v řízení podniku.

Nový generální ředitel zavedl racionalizační opatření, která měla za cíl nejen zlevnit výrobu, ale hlavně ji zvýšit. Podařilo se mu odstranit roztržitost jednotlivých oddělení a sjednotit stejnorodé nebo podobné provozy. Bez ohledu na protesty a odpor zaměstnanců přistoupil také k personálním změnám, včetně obsazení nejvyšších míst.⁷⁰

V rámci rozsáhlé reorganizace podniku byla roku 1904 zrušena filiálka v Kyjevě pro pokles obchodních styků s Ruskem.⁷¹ Změnilo se i vedení pražské obchodní kanceláře, kam na místo vedoucího nastoupil dosavadní zaměstnanec Kolbenových závodů Karel Bondy. V září 1904 bylo přeneseno do Vídně obchodní oddělení, které v té době vedl Josef Šimonek. Také tam přešlo generální ředitelství všech závodů Škodovky a Šimonek se stal jeho komerčním ředitelem. Převádění sídel ústřední správy nebo sídel firem a společností Předlitavska do Vídně bylo v tehdejší době zcela běžným jevem. Řízení se přesouvalo do centra státní moci, poblíž ministerstev.⁷²

V roce 1909 odstoupil generální ředitel Günther ze své funkce. Jeho místo zaujal Karel Škoda a ve funkci setrval až do roku 1917. Od roku 1917 do roku 1919 stál též v čele správní rady.⁷³ V období světové hospodářské krize na počátku 20. století se objevily snahy jak vyřešit špatnou hospodářskou situaci a zamezit také konkurenčnímu boji ze strany strojírenských podniků Předlitavska. Šlo o vytvoření monopolistických zájmových sdružení, tzv. kartelů. Uzavírání kartelových dohod, i přes to, že je zákon nepovoloval, bylo na konci 19. a počátku 20. století časté.⁷⁴ Reakci státu na tuto tendenci představovalo antimonopolní právo.⁷⁵

V roce 1921 přistoupilo Československo k mezinárodním úmluvám o ochraně živnostenského a průmyslového vlastnictví. Téhož roku byl přijat zákon č. 309/1921 Sb. z. a n., který zakazoval kartely. V roce 1927 byl přijat zákon č. 111/1927 Sb. z. a n., o nekalé soutěži, který zakazoval ničení konkurence, a který vyňal skutkovou podstatu malé soutěže ze všeobecného rámce jednání proti dobrým mravům.⁷⁶ V tzv. generální klauzuli, § 1 se za nekalou soutěž považovalo takové jednání v hospodářském styku, které je v rozporu s dobrými mravy soutěže a bylo zároveň způsobilé poškodit ostatní soutěžitele. Tento zákon byl doplněn zákonem č. 251/1933 Sb. z. a n.⁷⁷

Reakcí na hospodářskou krizi třicátých let byl později zákon č. 141/1933 Sb. z. a n., o kartelech a soukromých monopolech, známý jako kartelový zákon. Ten přinesl novinku v tom, že připustil vytváření kartelů na základě kartelových dohod. Na tvorbě tohoto zákona se podílely i Škodovy závody, o čemž svědčí dochované tzv. kritické poznámky ŠZ k osnově zákona o kartelech z roku 1928 a 1931.⁷⁸ Podle kartelového zákona byly kartelové úmluvy smlouvy samostatných podnikatelů, jimiž se smluvní strany zavazují mezi sebou vyloučit nebo omezit volnou soutěž úpravou výroby, odbytu, obchodních podmínek, cen, nebo u dopravních, úvěrových či pojišťovacích podniků i sazeb, pokud smyslem této smlouvy je co nejúčinněji ovládnout trh. Byly uzavírány buď jednorázově pro určitý obchod, pravidlem však byly kartely trvalejší, založené na celé soustavě dohod.⁷⁹ Kartelové smlouvy musely být uzavřeny v písemné formě a registrovány v kartelovém rejstříku, který vedl státní statistický úřad. Registrace kartelových smluv byla jednou z forem kontroly státní správy nad činností kartelů. Regulaci činnosti kartelů prováděl stát prostřednictvím kartelové komise.

Kartelový zákon a jeho hodnocení bylo zrcadlem politické situace a názorů na způsoby překonávání hospodářské krize. Podle jedněch byl nepřipustným zásahem do svobody podnikání, podle druhých byl příliš liberální a neposkytoval státním orgánům možnost efektivní eliminace nepříznivých důsledků kartelových dohod.⁸⁰ Období od schválení kartelového zákona v roce 1933 až do únorového puče v roce 1948 bychom mohli popsat jako dobu, ve které na kartely bylo hleděno zcela opačným způsobem, než je tomu dnes. Dříve se kartely stávaly pozitivním prvkem ve společnosti, který měl za následek naplnění cíle účelné a organizované hospodářské soutěže a byl přínosem pro všechny subjekty, které se v ní účastnily. Dnes jsou kartely považovány za zakázané, a to z důvodu omezování a narušování hospodářské soutěže.⁸¹

Také Škodovka vstupovala do kartelových seskupení. Např. v roce 1902 uzavřela s dalšími ocelářskými podniky dohodu na deset let, která se týkala společného postupu při dodávkách oceli.⁸² Partnerskými firmami se staly firmy Ringhoffer a Tanner, Laetsch a spol., s nimi uzavřela Škodovka v roce 1903 desetiletou dohodu týkající se chladících zařízení.⁸³ V roce 1903 také došlo k obnově kartelové smlouvy českých mostáren, kde vedle Škodových závodů figurovala První českomoravská, Pražská strojírna, dříve Ruston aspol. a Bratři Prášilové. Tento kartel byl také propojen s vídeňskými firmami. V kartelové dohodě měla mít Škodovka do poloviny roku 1906 dodávkovou kvótu 23 % a od poloviny roku 1906 do konce června 1908 25 %.⁸⁴

Pižeňská strojírna Škodových závodů a celý její komplex se staly osou pozdějšího strojírenského seskupení, které dalo vzniknout nejsilnějšímu monopolu v tomto oboru v českých zemích. Škodovce se podařilo dosáhnout toho, že do kartelových a procentuálních kvót nebyl zařazen zbrojní materiál, byly vyloučeny i dopravní prostředky, výrobky válcoven a mědikovecké zboží. Tímto krokem si Škodovy závody daly zkartelizovat jen strojírenskou výrobu a ocitla se tak v seskupení největších českých strojíren v pozici slabšího, nikoli vůdčího partnera. Největší podíl na výrobě a prodeji strojírenských výrobků mezi českými firmami měl připadnout podle původního plánu firmě Breitfeld, Daněk a spol. (40 %), na druhém místě strojírně F. Ringhoffera (15,3 %). Škodovy závody stanuly na třetím místě (14 %). Poté následovaly další dvě firmy s podílem 10,37 %, a sice Pražská strojírna a firma Marky, Bromovský a Schulz. Na místě posledním stanula Českomoravská s kvótou 9,36 %. Proti této dohodě se postavila jak Rustonka, tak Škodovka, která požadovala navýšení svého podílu na 16 %. Navíc chtěly tyto firmy vyloučit z kartelových omezení ještě další výrobky, s jejichž prodejem neměly problém na konkurenčních trzích (např. plynové stroje, drtící stroje, generátory a pumpy).⁸⁵

Správě Škodových závodů dne 3. července 1903 dopisem nabídly společnosti Breitfeld a Daněk, dále i Marky, Broumovský a Schulz, že sleví ze svých kvót ve prospěch akciové společnosti Škoda. Navíc bylo schváleno vyjmutí speciálních výrobků škodovacké strojírně z kartelového ujednání. Schůze správní rady Škodových závodů, konaná dne 18. července. 1903 se rozhodla tyto nové podmínky přijmout.⁸⁶ Kartelová smlouva byla podepsána 24. července. 1903. K ní se nakonec zapojila i Rustonka, která získala podíl 11% kvótou. Kartelová smlouva měla platnost do konce roku 1904. Podmínky dohody však nebyly realizovány. Za hlavní příčinu neúspěchu lze označit spolupráci pouze části strojírenských závodů, a to jen českých. Úzký charakter této dohody nemohl zabránit konkurenčnímu cenovému boji. Nejsilnější společnosti zamýšlel rozšířit kartel na celé Předlitavsko, jmenovitě na vídeňské, brněnské a haličské podniky. V tehdejší době vznikaly

menší strojírenské podniky, které sice velkým firmám přímo nekonkurovaly, ale svými výrobky přesto působily na domácí trh a odbytiště v cizině.⁸⁷

Generální vedení firmy se snažilo kartelovou dohodu zachránit. Posílilo strojírenský základ Škodových závodů. Od počátku ledna roku 1906, kdy už bylo zřejmé, že konjunktura podnikání bude jistější, zahájilo výstavbu strojírny, která by byla schopna soutěžit i s tou největší domácí i zahraniční konkurencí. Nová továrna měla za úkol posunout Škodovku i ve strojírenství na čelné místo v českých zemích i v celém Předlitavsku. Fakticky však dokončení nové škodovské strojírny v roce 1907 znamenalo nové rozbroje, nová jednání a uskupení v kartelizaci českých strojíren.⁸⁸

Ve druhé polovině prvního desetiletí 20. století bylo sice ve znamení konjunktury, ale i přesto pokračovaly hospodářské obtíže. Strojírenské výrobky se prodávaly za nízké ceny, stoupaly cenu surovin a současně došlo k nárůstu mezd dělníků. Vedení všech šesti velkých českých strojíren se v roce 1906 dohodlo na společném postupu v případě možných konfliktů s dělnictvem.⁸⁹ Ukázalo se, že kartelové dohody měly kromě již zmiňovaných dohod ještě jeden zájem. Společnými silami a jednotným postupem potlačovat dělnické snahy ve všech závodech daného odvětví.⁹⁰

Velké rozdíly v konkrétních zájmech a vyhrčené rozpory mezi jednotlivými kapitálovými skupinami způsobily, že úmluva mezi čtyřmi strojírenskými podniky (Škodovy závody, F. Ringhoffer, První českomoravská strojírna, Pražská strojírna a.s., dříve Ruston a spol. v Praze), která byla připravována v roce 1904 a měla platit do 1. ledna 1905, byla sice podepsána, ale nebyla naplněna. Krach byl způsoben tím, že od smlouvy na poslední chvíli odstoupila První českomoravská strojírna v Praze. Důvodem bylo, že akcionáři této společnosti označili dané kartelové sdružení za součást opatření, které posloužilo k sankci Škodovky, která tak chtěla parazitovat na úkor ostatních. Od dohody také odstoupil smíchovský Ringhoffer.⁹¹ Cílem kartelové dohody bylo částečné omezení samostatnosti jednotlivých závodů a společností, měly se vytvořit společné technické a obchodní kanceláře, připravující společné nabídky a přidělování objednávek podle stanovených kvót. Rozdělení zisku také mělo probíhat podle stanovených procent.⁹²

Škodovy závody byly i nadále vytrvalým stoupencem tohoto druhu kartelu společně s Pražskou akciovou strojírnou. K vytvoření užšího společenství mezi Škodovými závody, Pražskou akciovou strojírnou, dříve Ruston a spol., dále strojírnou F. Ringhoffer a kuklenskou továrnou došlo 1. dubna 1907. Získáním majority ve firmě Pražská akciová strojírna, dříve Ruston a spol. v Praze, byl vytvořen předpoklad pro těsnou spolupráci s těmito firmami. Podle uzavřené dohody vznikla společná konstrukční a kalkulační, tzn. nabídková kancelář pro prodej strojírenských výrobků jako parních strojů, plynových strojů, kompresorů, dmychadel, parních turbin, pump, odstředivých čerpadel, kotlů, těžních strojů atd. Společný útvar, do něhož přešli úředníci všech tří podniků, existoval do roku 1910, kdy byl zrušen.⁹³

Velké monopoly i v období první světové války uzavíraly mezi sebou dohody o dělbě válečných zisků. Byly často stejně důležité jako např. smlouvy uzavřené na státní úrovni. Příkladem jsou zejména kartelové smlouvy ze sféry strojírenství, uzavřené mezi nejsilnějšími zbrojovkami centrálních mocností, podniky ze silné trojky Krupp-Škoda-Rheinmetall (Ehrhardt). Tyto smlouvy směřovaly jak do nitra německého a rakousko-uherského prostředí, tak i proti konkurenci v ostatních zemích.⁹⁴

Například dohoda Škodovky s firmou Krupp, která byla stvrzena vzájemnými dopisy ze 17. prosince 1915 a 4. února 1916, navazovala na jednání ve věci maďarské dělovky⁹⁵ a odvolávala se na politický svazek obou císařství. Stanovila, že dodávky vojenského materiálu pro cizí subjekty i Německo a habsburskou monarchii budou obě firmy posuzovat společně, a že si je rozdělí podle daného klíče. 79 % pro Kruppa a firmu Rheinmetall a 21 % pro Škodovku, která se zavázala včlenit do své kvóty případné zahraniční obchody uskutečněné dělovkou v Györu. Za výjimku mimo kartelové kvóty byly označeny dodávky zbraní pro turecké loďstvo a pro Čínu. Tyto obchody se rozdělovaly jinak, a to 70 % pro Kruppa a 30 % pro Škodovku. Kromě toho smlouva zavazovala partnery, aby se při prodeji zbraní vždy předem dohodly o cenách. Měly se pravidelně scházet na poradách o společném postupu.⁹⁶ Současně obě firmy, společně s nimi též firma Rheinmetall a zbrojovka v Györu, potvrdily, že si nebudou navzájem přímo ani nepřímou konkurovat též na poli domácím. To znamenalo, že zásobování německé armády bylo v zásadě vyhrazeno Krupovým a düsseldorfským závodům, zatímco dodávky děl pro c. a k. vojsko, námořnictvo a zeměbranu plně kontrolovala Škodovka ve spolupráci s maďarskou dělovkou. Smluvní strany se výslovně zavázaly nezřizovat uvnitř států své zbrojní závody na jiném území, než které bylo té které firmě přiděleno a podporovat plně vždy ten podnik, jemuž dané území příslušelo. Toto vše mělo platit po dobu dvaceti let.⁹⁷

Pro případ, že by smluvní firmy dodávaly příslušný zbrojní materiál do sousední země, tzn. Škodovka do Německa a Krupp či Rheinmetall do Rakouska-Uherska, zavázaly se navzájem, že se budou o tom předem informovat a obchod uzavřou prostřednictvím společnosti, která je pro daný stát k tomu určená. Tedy Kruppovy případné dodávky pro rakousko-uherskou armádu nesměly obejít Škodovku, musely se uskutečnit s jejím vědomím a jejím prostřednictvím. Ceny byly dohodnuty předem. V případě, že si vojenská správa vybrala dělostřelecké a další zbrojní konstrukce jiné firmy než určené pro dané území, podle dohody monopolů, zavazoval se dodavatel zaplatit poškozenému podniku z čistých vyúčtovaných obnosů následující podíly: za kompletní děla v otočných věžích 5 % a ze součástí, pokud tvořily méně než desetinu kompletního děla, 16 %, pokud více, pak 10 %. Kartelové ujednání se netýkalo dodávek munice. V žádném případě však nesměly zúčastněné koncerny v této záležitosti spolupracovat s jinými podniky mimo smluvní okruh firem. Došlo tak k upevnění trojspolku zbrojařských monopolů, které si rozdělily s předpokládanou platností až do poloviny třicátých let obchodní sféry uvnitř dvou říší a rozhodly se nepustit mezi sebe jinou konkurenci.⁹⁸

Tato kartelová dohoda měla pro plzeňskou Škodovku ještě jeden význam. Potvrzovala, že firma Rheinmetall jí přenechala na dvacet let právo využívat všechny své patentované i nepatentované konstrukce děl všech kalibru, a to i lafet a dalšího příslušenství, s výjimkou těch, které jsou vládou výslovně prohlášeny za tajné. Platilo to ovšem jen pro obchody s rakousko-uherským vojskem, nikoli s cizinou. Za tyto licence se v případě užití platila dohodnutá procenta z realizovaných obchodů. Totéž se zřejmě týkalo využití patentů a konstrukcí firmy Krupp v Rakousku-Uhersku a příslušného duševního majetku Škodovky v Německu.⁹⁹ Je třeba zmínit, že firma Rheinmetall byla technicky zdatná a užívala řadu skvělých vynálezů. Kapitálově a i svými styky na politických místech byla však slabším partnerem než Krupp. Uvedené kartelové úmluvy byly zúčastněnými stranami považovány za přísně tajné, a to i vůči vládám obou spojeneckých států. Ve svých důsled-

cích totiž připravily nebo zpevnily půdu pro monopolní postavení jmenovaných koncernů v dodávkách zbraní svým státům. Mimo jiné úmluvy umožnily doplnit v rakousko-uherské monarchii monopol Škodových závodů ve vyzbrojování námořnictva také výhradním právem na většinu dělostřeleckých dodávek pro c. a k. armádu.¹⁰⁰

S platností od 1. ledna 1917 poskytla vídeňská vláda Škodovce po mnoha jednáních výsadní právo vyrábět všechna děla s větší ráží než 10,4 cm. Pokud šlo o kanón ráže do 10 cm včetně, byl mu v objednávkách rakouské armády zajištěn sedmdesátiprocentní podíl. Uherskou potřebu měla zajistit dělovka v Györu. Monopol byl přislíben na deset let, tj. do konce roku 1927.¹⁰¹ K výsadnímu postavení ve vyzbrojování válečných lodí tak přibyl plzeňské Škodovce vytožený monopol na dělostřelecké vybavení pozemních vojsk, o které usiloval dlouhá léta již Emil Škoda. Cesta k pozici největšího a nejdůležitějšího arzenálu monarchie dospěla ke svému vrcholu.

První světová válka znamenala hlavně pro strojírenské závody mohutný růst a vysloužila jim přívlstek největší zbrojovky monarchie. Přinesla monopolnímu kapitálu a hlavně spekulantům všeho druhu mimořádné zisky. Např. firma Krupp v Essenu měla za poslední tři mírové roky roční zisk ve výši 39,2 mil. Marek, během prvních tří válečných let stoupl její zisk v průměru na 69,1 miliónů marek. Podobnou tendenci vykazoval francouzský i Schneider-Creuzot, z 6,9 na 10,4 milióny franků. Ve Škodovce došlo k vzestupu z 5,6 miliónu korun před vypuknutím války na 11,3 miliónu korun za první tři válečné roky.¹⁰²

Počátkem roku 1915 byla ve Škodových závodech vyhlášena podle zákona o válečných úkonech vojenská správa podniku.¹⁰³ Držitelé průmyslových podniků byli povinni přenechat k potřebě armády závody včetně zaměstnanců.¹⁰⁴ Přenechané nemovitosti měly být navraceny ve stavu, ve kterém byly převzaty (§19). Dále mělo být přiměřeně přihlédnuto k rozšíření či omezení závodu. Za používání podniku byla ze zákona stanovena náhrada. Avšak náhrada nebyla poskytována za použití prázdných, žádný výtěžek nedávajících stavení, nepracujících průmyslových závodů, volných míst, pastvišť, lesů a neobdělávaných pozemků.¹⁰⁵

Dne 1. května 1916 Karel Škoda, generální ředitel, soustředil ještě větší moc ve svých rukou, než tomu bylo dosud,¹⁰⁶ když se nechal zvolit předsedou správní rady. Předtím, v dubnu 1916 schválila valná hromada¹⁰⁷ páté zvýšení akciového kapitálu vydáním 15 tisíc kusů hotově a plně splacených akcií po 200 korun ze 42 na 45 miliónů korun.¹⁰⁸ Počátkem července 1916 doporučení tří znalců plně podpořilo jeho záměr. Odborníci mimo jiné potvrdili, že amortizační kvóty jsou naopak vzhledem k válečným podmínkám stanoveny velmi nízko. Konstatovali, že má spoustu pohledávek, v tehdejší době téměř nedobytných, že se zvýšila zadluženost u bank a vzrůstá rozpětí mezi pohledávkami a mezi pasívy koncernu a že ani zisk Škodových závodů není úměrný investicím, vynaloženému riziku a dosaženému obratu. Velkoakcionáři a správní radové společnosti Škodových závodů využili této zprávy znalců ke svému kapitálovému užítku, a to v podobě tzv. překolkování akcií a zvýšení jejich nominální hodnoty. Jednalo se o obrovský zisk a prospěch, který byl ovlivněn postupující inflací rakouské měny.¹⁰⁹ Podle usnesení valné hromady konané dne 22. 12. 1916 byl zvýšen poštěsté akciový kapitál ze 45 miliónů korun na 72 milióny korun tím způsobem, že jmenovitá hodnota akcií znějící dosud na 200 korun, byla zvýšena na 320 korun.¹¹⁰

Rok 1917 přinesl obtíže a komplikace pramenící z vývoje války se odrazily i na personálním složení vedení Škodovky. Soustavné lpění na zbrojní výrobě se mělo brzy stát bezvýchodností výrobního programu, zvláště když se válka pomalu přechylovala do konečné fáze a Rakousko-Uhersko z ní nemělo vyjít vítězně. Další postup vedení firmy k zamezení katastrofy, dané úpadkem zbrojařského průmyslu měl řadu jakoby protichůdných záměrů.¹¹¹

Při zasedání správní rady dne 3. 4. 1917 generální ředitel provedl krok vedoucí k posílení německého vlivu ve správní radě a zároveň jakýsi ústupový manévr jeho a blízkých spolupracovníků. Elegantní a nenápadnou cestou, upozornil na nebývalý rozmach podniku a s tím i spojenou přepracovanost sebe a svých klíčových spolupracovníků Josefa Šimona a Leopolda Steinera. Ve své funkci podal demisi, což se týkalo i obou pánů a jako nového generálního ředitele doporučil prince Viktora Salvatora von Isenberg. Zároveň mu i několika dalším navrholo vyslovit plnou moc, což bylo správní radou schváleno.¹¹²

Na základě jeho dalšího návrhu se měl zřídit výkonný výbor, kterému by on sám předsedal a kam by mimo něj patřil jeho zástupce Josef Šimonek a generální tajemník Leopold Steiner. Tento krok jakoby naoko poodejít stranou od hlavního vedení podniku a přesto zůstat členem výkonného výboru, byl předzvěstí konce rodu Škodů v podniku, který měl přijít záhy.¹¹³

K oficiálnímu aktu rezignace došlo 14. listopadu 1917 ve Vídni, kdy Karel Škoda podal demisi a jako svého nástupce ve funkci nového generálního ředitele představil prince Viktora Salvatora von Isenberg. Správní rada přijala demisi bez výhrad a vyslovila dosavadnímu prezidentovi poděkování a stanovila mu penzi ve výši 40 000,- Kč ročního důchodu. „Na to pan president sděluje, že pánové: zástupce generálního ředitele Josef Šimonek a ředitel Leopold Steiner podali demisi a navrhuje: (1) aby tyto demise byly přijaty na vědomí s výrazem hlubokého politování, (2) aby bylo předsednictvo zmocněno určití těmto pánům přiměřenou penzi a (3) aby byli páni Josef Šimonek a Leopold Steiner kooptováni do správní rady.“¹¹⁴

Škoda tu také poprvé vyslovil myšlenku začít s poválečnou mírovou výrobou a jako první možnost, která přichází v úvahu, zmínil továrnu na lokomotivy. Důvody, proč se rozhodl se svými nejbližšími spolupracovníky stáhnout ze správní rady, nebyly zcela jasné. Zvláště když nechal sebe a ostatní obratem jmenovat do výkonného výboru. Nakolik měl nový výkonný výbor o třech mužích prostředky zasahovat do dění správní rady zůstává otázkou. Nejspíš šlo ale pouze o formální vymezení pravomocí, protože svou demisí si tento „triumvirát“, jak bývá v literatuře tříčlenný výbor nazýván, nijak zásadně neublížil. Josef Šimonek spolu s dalšími dvěma odstupujícími získal pozici správní rady a místo v nově vzniklém výkonném výboru, kterému Karel Škoda předsedal. Všem třem měl být navíc vyplácen důchod, což odhlasovala správní rada dne 14. prosince 1917.¹¹⁵

V tomto dění lze spatřovat paradox celé situace. Fakticky se jednalo o odchod do důchodu s vyměřenou penzí, ale i přesto se vedoucí pracovníci nikdy nevzdálili od ohníka vedení podniku. Nabízí se několik možností, proč k personálním změnám došlo, ale může se jednat pouze o spekulace. Vzhledem k tomu, že Škoda sebe a své blízké oficiálně odeslal do penze, i když jen naoko, mohlo jít o snahu přenést pozdější možnou zodpovědnost na jiné. První krok k tomu, zbavit se tíhy podniku s militarizovanou výrobou, která se vzhledem k možným událostem mohla v budoucnu stát břemenem. To by také vysvětlovalo Škodovy náznaky zavedení výroby lokomotiv jako začátku k pomalému připravování půdy pro mírovou výrobu. Současně se také přetřásala myšlenka zestátnění podniku z důvodu

předejíti finančně nákladné mírové přestavbě. Za osobu od které návrh vzešel, je považován blízký přítel Josefa Šimonka, poslanec za Mladočechy Jindřich Maštálka. Vyskytují se ale i dohady, že záměr postátnit závod mohl přijít přímo ze strany výkonného výboru. Dalším propagátorem stejné myšlenky na znárodnění byl i Luděk Pik, poslanec a vášnivý bojovník za sociální rovnost a práva dělníků. S ním v budoucnu Josef Šimonek urovnával ne jeden spor. Nicméně tyto návrhy se setkaly s odmítnutím Vídně.¹¹⁶

Karel Škoda nejspíš pro sebe a letité spolupracovníky nechával pootevřená zadní vrátka s možností jak rychlého úniku, kde azyl představovala slušně placená penze ve výkonném výboru, nebo oficiálního návratu do čela závodu, ze kterého se tito tři vůdčí pracovníci vůbec nevzdálili. S výše zmíněnou sestavou v čele vstoupil koncern do roku 1918 a pokračoval ve válečné výrobě.

Na základě nařízení Československého národního výboru v Praze ze dne 29. října 1918 vydal Národní výbor v Plzni dne 30. října 1918 vyhlášku o zrušení dosavadní militarizace a vojenských dozorů v podnicích. Správa těchto podniků včetně správy vojenské však zůstala i nadále v platnosti.¹¹⁷ Zplnomocněnci nové státní správy, kteří dorazili do Plzně již 29. října 1918, se sešli se zástupci Škodových závodů. Na schůzce bylo vydáno písemné potvrzení, že podnik nesmí přerušit svoji zbrojní výrobu. Dokument z této schůzky pak byl hlavním argumentem v rukou zástupců Škodovky při žádostech, aby ČSR uhradila ještě dokončené zbrojní objednávky i pro zaniklé Rakousko-Uhersko. Národní výbor československý jako prozatímní nejvyšší zákonodárný orgán, jakož i orgán správní rozhodl, že ve zbrojních podnicích „pravomoc dosavadních vojenských správců přechází na nové velitele a veškerí podnikatelé i zaměstnanci těchto podniků jsou povinni (jejich) veškerých rozkazů uposlechnouti. V zájmu klidného a nerušeného přechodu z válečného do mírového hospodářství jsou tito zaměstnanci povinni zůstat až na další v závodech pokud možno ve svém dosavadním povolání a nesmí o své vůli stávající pracovní poměr rušiti“.¹¹⁸

Poznámky

- ¹ Kolektiv autorů: Stručný hospodářský vývoj Československa do roku 1945. Praha: Svoboda, 1969, s. 193–204.
- ² V této době byla firma činná na základě cechovních předpisů. V roce 1739 vydal Karel VI. Generální cechovní artikule, které sjednotily cechovní předpisy v českých zemích. V souladu s merkantilistickou teorií byla pravomoc cechů omezena a jejich činnost podřízena státnímu doзору. Definitivní konec cechovního zřízení nastal v roce 1860, kdy vstoupil v platnost živnostenský řád vydaný císařským patentem č. 227/1859 ř. z.
- ³ Historie Železáren v Sedlci se traduje ale již od roku 1578, kdy začala výstavba hamru v Sedlci. Železárny v Sedlci u Plzně, od r. 1710 náležely ke stáhlavskému panství hrabat Černínů, přešly r. 1816 dědictvím do majetku rodu Waldsteinů z Wartembergu. Viz ČEPELÁK, V.: Waldsteinské železárny v Sedlci, kolébka Škodových závodů. In: Sborník pro dějiny přírodních věd a techniky. Praha: NČSAV, 1954, s. 161; MAUR, E. Waldsteinská strojírna v Plzni. In: Minulostí Západočeského kraje. Sv. 1., Plzeň: KN v Plzni, 1962, s. 176.
- ⁴ ČEPELÁK, V.: Waldsteinské železárny v Sedlci, kolébka Škodových závodů. In: Sborník pro dějiny přírodních věd a techniky. Praha: NČSAV, 1954, s. 160.
- ⁵ BUDIL, V.: K počátkům Leninových závodů v Plzni. Praha: Společnost přátel starožitností, 1960, c. d. s. 162–164.
- ⁶ MAUR, E.: Waldsteinská strojírna v Plzni. In: Minulostí Západočeského kraje, sv. 1. Plzeň: KNP 1962, c. d. s. 148.
- ⁷ MARZ, E.: Österreichische Industrie und Bankpolitik in der Zeit Franz Josephs I. Wien: Europa Verlag Wien, 1968, s. 16.
- ⁸ MAUR, E. Waldsteinská strojírna v Plzni. In: Minulostí Západočeského kraje, sv. 1. Plzeň: KNP, 1962, c. d. s. 148.
- ⁹ Kol. autorů: Dějiny Plzně. Od roku 1788 do roku 1918. Sv. II. Plzeň: ZN v Plzni, 1967, s. 91–92.
- ¹⁰ Výrobní program podle nejstaršího inzerátu, uvedeného v Schieblově adresáři z roku 1864 zahrnoval strojní zařízení pro mlýny, lihovary, pivovary, doly a hutě, přádely, sklárny, cukrovary, chemické továrny, výrobky

- z plechu jako parní kotle, nádrže, přehříváče, chladicí štoky a pivovarské pánve, jakož i opravy a rekonstrukce strojírenských dílen. SOA Plzeň, ASŠ Plzeň, GR 1A, Schieblův nabídkový adresář z roku 1864. SCHIEBL, J.: Adress-Buch der Königl. Kreisstadt Pilsen. Plzeň, 1864, s. 144.
- 11 MA Plzeň, Oceon 1861, 144.
- 12 SOA Plzeň, ASŠ Plzeň. Fond Sedlec, LI 21, 22.
- 13 Císařský patent č. 227/1859 ř. z., jímž se vydává řád živnostenský.
- 14 MALÝ, K. a kol autorů. Dějiny českého a československého práva do roku 1945. Praha: Linde, 2003, s. 220–221.
- 15 Dle § 3 zákona č. 227/1859 ř. z.
- 16 Císařský patent č. 227/1859 ř. z., jímž se vydává řád živnostenský, §2, §16.
- 17 Srv. Hlavu I. § 1. Zde je stanoveno, co jsou řemeslné a koncesionální živnosti a dále, že „Všechny živnosti, které nejsou prohlášeny za řemeslné nebo koncesované, jsou svobodné živnosti.“
- 18 Výnos ministerstva obchodu ze dne 18. července 1883, č. 22037.
- 19 REBEC, T.: Katechismus živnostenského práva rakouského. Praha: Hejda & Tuček, 1902, s. 23.
- 20 SOA Plzeň, ASŠ Plzeň. Fond Sedlec, 1039/1866. Návrh Josefa Hiekeho a Theodora Svěceného z 18. května 1866 na řízení provozu a obchodních styků plzeňské strojírně.
- 21 Emil Škoda se narodil 19. listopadu 1839 v Plzni MUDr. Františku Škodovi a Anně Říhové. Jeho otec patřil k zámožným plzeňským měšťanům, zpočátku byl krajským lékařem, později zastával funkci šéfa zemské zdravotní služby. Emil Škoda studoval gymnázium v Chebu a poté na Hornické technické vysoké škole v Praze. Po jejím ukončení ještě absolvoval fakultu Technické vysoké školy v Karlsruhe. Obdivuhodná byla i jeho zahraniční praxe jak v evropských tak zámožných zemích.
- 22 SOA Plzeň, ASŠ Plzeň, GR 1A, sv. 55. Emil Škoda v dopise z 10. 12. 1866 oznamuje hraběti Valdštejnovi, že přijímá místo hlavního inženýra v jeho plzeňské strojírně. Státní oblastní archiv v Praze, pobočka Mnichovo Hradiště.
- 23 Tamtéž.
- 24 SOA Plzeň, ASŠ Plzeň. Sedlec 13, LI 50. Také SOA, ASŠ, Sedlec 13, LI 63. Škodův návrh instrukcí pro zaměstnance Valdštejnské strojírně v Plzni z 1. 2. 1867.
- 25 Stížnost ze dne 14. ledna 1867. Stížnost se nachází v sedleckém archivním fondu.
- 26 SOA Plzeň, ASŠ Plzeň, Sedlec 13, LI 58, 59. Zpráva ze dne 14. ledna 1867, v níž úředníci plzeňské strojírně žádají hraběte Valdštejna, aby suspendoval vrchního inženýra Emila Škodu pro neschopnost.
- 27 SOA Plzeň, ASŠ Plzeň, Sedlec 13, LI 58, 59. Zpráva ze dne 14. ledna 1867, v níž úředníci plzeňské strojírně žádají hraběte Valdštejna, aby suspendoval vrchního inženýra Emila Škodu pro neschopnost.
- 28 SOA Plzeň, ASŠ Plzeň, Sedlec 13, LI 63. Škodův návrh instrukcí pro zaměstnance Valdštejnské strojírně v Plzni z 1. 2. 1867.
- 29 Tamtéž.
- 30 Tamtéž.
- 31 SOA Plzeň, ASŠ Plzeň, Sedlec 13, LI 57.
- 32 SOA Plzeň, ASŠ Plzeň, GR2, sv. 34/2. E. Škoda 12. června 1869 uzavřel kupní smlouvu s hrabětem Waldsteinem. Verkauf – und Kaufcontract. Pilsen am 12ten Juni 1869. Smlouva byla uzavřena na základě účetní uzávěrky z 30. září 1868.
- 33 Tamtéž.
- 34 Tamtéž.
- 35 SOA Plzeň, ASŠ Plzeň, GR2, sv. 34/2. E. Škoda, 12. června 1869 uzavřel kupní smlouvu s hrabětem Waldsteinem. Verkauf – und Kaufcontract. Pilsen am 12ten Juni 1869.
- 36 VESELÝ, J.: Škodova ocel. In: Sborník pro hospodářské a sociální dějiny. Sv. 1. Praha: 1946, s. 74–75. Též SOA Plzeň, ASŠ Plzeň, GR 1. Skoda, K. Emil Ritter von Skoda.
- 37 SOA Plzeň, ASŠ Plzeň, GR 1. Smlouva ze dne 30. 4. 1886 o zřízení železniční vlečky k trati Vídeň–Cheb.
- 38 SOA Plzeň, ASŠ Plzeň, RAŠ. Škodová, Josefína, Deník, 1. část (1886–1887). Překlad rkp., s. 42–43.
- 39 SOA Plzeň, ASŠ Plzeň, GR 1, Zpráva o zřízení Kaolinových a šamotových závodů E. Škoda a spol., Orlík u Třemošné.
- 40 Komanditní společnost (čl. 150–172 zákona č. 1/1863 ř. z. – všeobecný obchodní zákoník rakouský) byla taková společnost, v níž se provozování obchodů pod společnou firmou účastní jeden nebo více společníků jen svými majetkovými vklady (tzv. komanditisté) a u jednoho nebo více společníků pak účast není omezena na vklady a tudíž ručí neomezeně celým svým majetkem (tzv. komplementáři). Vedení společnosti patřilo komplementářům. Ve výjimečných případech, pokud to stanovila smlouva, mohli vést společnost komanditisté. Těm náleželo právo kontroly nad činností společnosti. Na vznik a zánik komanditní společnosti se použila obdobná ustanovení veřejné obchodní společnosti.
- 41 SOA Plzeň, ASŠ Plzeň, GR 3. Zpráva o zápisu do obchodního rejstříku z 25. 8. 1888.
- 42 Stal se jím penzionovaný setník Karel Knobloch, který ve Vídni udržoval styk s příslušnými vojenskými místy a do Plzně podával skoro denně písemné hlášení, které psal vlastní rukou, protože v této době ještě psací stroje v továrně zavedeny nebyly. Jeho kancelář fungovala do doby, než bylo do Vídně přesunuto celé generální a obchodní ředitelství podniku. SOA Plzeň, ASŠ Plzeň, GR 440. WOLF, K.: Můj příspěvek pro historický archiv. C. d.

- 43 Tamtéž, Smlouva ze dne 16. 12. 1896 mezi Škodovými závody a c. k. dráhou o zřízení železniční stanice Plzeň – Škodovy závody.
- 44 Historický vývoj právního základu Škodových závodů 1859–1989. Plzeň: Škoda k.p., 1989, s. 19.
- 45 Dluhy k 12. prosinci 1899, za které Škoda jako majitel ručil, dosahovaly 12,8 milionu korun. Pohledávky podniku sice činily 4 miliony korun, ale převedené v hotovost, činily jen 23 000 korun. Proto byla změna nevyhnutelná. JANÁČEK, F.: Největší škodovka monarchie. Škodovka v dějinách, dějiny ve Škodovce 1859–1918, Praha: Novinář, 1990, s. 190–191.
- 46 SOA Plzeň, ASŠ Plzeň. GR 1. Protokol ze zasedání správní rady ze dne 12. 12. 1899, Příloha I/34, s. 80.
- 47 Tamtéž.
- 48 Zákon č. 1/1863 ř. z., všeobecný obchodní zákoník rakouský, čl. 207–249.
- 49 SOA Plzeň, ASŠ Plzeň, GR 1. Zápis z ustavující valné hromady firmy Škodovy závody, akciová společnost v Plzni a Statuten der Skodawerke, Actiengesellschaft in Pilsen, Wien 1899 a notářské ověření JUDr. Schreiner dne 12. prosince 1899.
- 50 SOA Plzeň, ASŠ Plzeň. GR 1. Protokol ze zasedání správní rady ze dne 12. 12. 1899, s. 1–83.
- 51 Výnos ministerstva vnitra ze dne 15. prosince 1899, č. 38676.
- 52 SOA Plzeň, ASŠ Plzeň. GR 1. Protokol ze zasedání správní rady ze dne 12. 12. 1899, s. 1–83.
- 53 Tato částka byla v relacích Rakousko-Uherska celkem velká. Z předlitavských strojírenských a metalurgických podniků disponovala vyšším akciovým kapitálem pouze Alpine Montangesellschaft (cca 60 mil. korun), na druhém místě byla právě Škodovka a za ní následovaly další podniky.
- 54 Zákon č. 126/1892 ř. z., měnový zákon rakouský.
- 55 SOA Plzeň, ASŠ Plzeň. GR 1. Protokol ze zasedání správní rady ze dne 12. 12. 1899, s. 81.
- 56 Zákon č. 126/1892 ř. z., měnový zákon rakouský.
- 57 SOA Plzeň, ASŠ Plzeň. GR 1. Protokol ze zasedání správní rady ze dne 12. 12. 1899. Taktéž Protokol ze zasedání správní rady ze dne 22. 2. 1900. Nová střelnice byla vystavěna nakonec na boveveckém katastru v lese Borku, který patřil do vlastnictví plzeňské obce. Pozemky v Bolevci byly získány v roce 1900, kdy proběhla složitá jednání mezi obcí a Škodovými závody, které si nakonec prosadily výhodnou nájemní smlouvu. Provoz nové střelnice v Bolevci byl zahájen v roce 1901, této velice důžité součásti, která zajišťovala rozvoj zbrojního oddělení.
- 58 SOA Plzeň, ASŠ Plzeň. SR. Protokol ze zasedání správní rady ze dne 22. 2. 1900.
- 59 Avšak z jakého důvodu došlo z právního hlediska k výmazu až po šesti letech této společnosti nám bohužel z archivních materiálů nevyplývá. SOA Plzeň, ASŠ Plzeň. SR. Protokol ze zasedání správní rady ze dne 22. 5. 1901.
- 60 SOA Plzeň, ASŠ Plzeň. GR 2. Kupní smlouva ze dne 16. 7. 1900 na koupi důlních pozemků v katastru obce Čepiroh.
- 61 SOA Plzeň, ASŠ Plzeň. Geschaefts-Bericht des Verwaltungsrates der Skoda-Werke AG in Pilsen. Wien: 1901, c.d.
- 62 SOA Plzeň, ASŠ Plzeň. Geschäfts-Berichte za roky 1901–1902, 1902–1903, Wien: 1903, 1904. Protokol ze zasedání správní rady ze dne 20. 3. 1903. Protokol ze zasedání správní rady ze dne 4. 4. 1904.
- 63 SOA Plzeň, ASŠ Plzeň. Geschäfts-Berichte za roky 1901–1902, 1902–1903, Wien: 1903, 1904. Protokol ze zasedání správní rady ze dne 20. 3. 1903. Protokol ze zasedání správní rady ze dne 4. 4. 1904.
- 64 SOA Plzeň, ASŠ Plzeň. SR. Protokol ze zasedání správní rady ze dne 26. 11. 1904.
- 65 V roce 1900 (8. srpna ve Štýrsku).
- 66 Vystředán Juliušem Blumemem po jeho náhlé smrti roku 1902.
- 67 SOA Plzeň, ASŠ Plzeň. Protokol ze zasedání správní rady ze dne 6. 11. 1900.
- 68 Tamtéž.
- 69 SOA Plzeň, ASŠ Plzeň. SR. Protokol ze zasedání správní rady ze dne 20. 8. 1902.
- 70 SOA Plzeň, ASŠ Plzeň. SB 4. Wolf, K. Můj příspěvek pro historický archiv. Rkp. 16. 11. 1944.
- 71 SOA Plzeň, ASŠ Plzeň. SR. Protokol ze zasedání správní rady ze dne 4. 8. 1904.
- 72 Tamtéž.
- 73 KRÁTKÝ, V.: Osobnosti v dějinách Škodovky. Plzeň: 1996, s. 22.
- 74 PRŮCHA, V. – FALTUS J.: Všeobecné hospodářské dějiny 19. a 20. století. Praha: Oeconomica, 2003, s. 40.
- 75 První úpravu o kartelovém právu lze najít v § 4 koaličního zákona č. 43/1870 ř. z., podle něhož neměly právní účinnost úmluvy živnostníků, uzavřené s cílem zvýšit ceny zboží v neprospěch zákazníků. Podle tohoto zákona kartely spadaly pod pojem koalice.
- 76 Zákon č. 111/1927 Sb. z. a n., o nekalé soutěži.
- 77 Zákon č. 251/1933 Sb. z. a n., o prodeji zboží za jednotné ceny.
- 78 SOA Plzeň, ASŠ Plzeň. GR. Kritické poznámky SZ k osnově zákona o kartelech, 1928, 1931. Kart. 146, inv. č. 788.
- 79 Zákon č. 141/1933 Sb. z. a n., o kartelech a soukromých monopolech.
- 80 Zákon č. 141/1933 Sb. z. a n., o kartelech a soukromých monopolech.
- 81 Protikartelová úprava v České republice je stanovena na základě zákona 143/2001 Sb., který je s několika změnami platný dodnes. K této problematice viz KINDL, J.: Kartelové a distribuční dohody. Praha: C. H. Beck, 2009, s. 18–23.
- 82 SOA Plzeň, ASŠ Plzeň. SR. Protokol ze zasedání správní rady ze dne 20. 8. 1902 a 27. 2. 1904.

- 83 SOA Plzeň, ASŠ Plzeň. SR. Protokol ze zasedání správní rady ze dne 22. 10. 1903.
- 84 SOA Plzeň, ASŠ Plzeň. SR. Protokol ze zasedání správní rady ze dne 18. 7. 1903.
- 85 Tamtéž.
- 86 SOA Plzeň, ASŠ Plzeň. SR. Protokol ze zasedání správní rady ze dne 18. 7. 1903.
- 87 GÜNTHER, G.: *Lebenserinnerungen*. Wien: 1936, s. 91.
- 88 Tamtéž.
- 89 SOA Plzeň, ASŠ Plzeň. SR. Protokol ze zasedání správní rady ze dne 26. 3. 1906.
- 90 Podnikový archiv ČKD. SR. Protokol ze zasedání správní rady ze dne 1. 6. 1906.
- 91 SOA Plzeň, ASŠ Plzeň. SR. Protokol ze zasedání správní rady ze dne 15. 9. 1904.
- 92 SOA Plzeň, ASŠ Plzeň. PO. Zápisy z valných hromad 1896–1908.
- 93 SOA Plzeň, ASŠ Plzeň. SR. Protokol ze zasedání správní rady ze dne 31. 5. a 6. 10. 1906.
- 94 SOA Plzeň, ASŠ Plzeň. GŘ Wien. Verträge Škoda-Krupp, fasc. II.
- 95 SOA Plzeň, ASŠ Plzeň. GŘ Wien. Verträge Škoda-Krupp, fasc. II.
- 96 Tamtéž.
- 97 SOA Plzeň, ASŠ Plzeň. GŘ Wien. Verträge Škoda-Krupp, fasc. II. Viz dopis K. Škody firmě Fried. Krupp ze 17. 12. 1915.
- 98 Tamtéž. Dopis z generálního ředitelství ŠZ, adresovaný do Düsseldorfu.
- 99 Tamtéž. Dopis ŠZ firmě Rheinmetall z 21. 12. 1915.
- 100 SOA Plzeň, ASŠ Plzeň. SR. Protokol ze zasedání správní rady ze dne 6. 12. 1916.
- 101 SOA Plzeň, ASŠ Plzeň. SR. Protokol ze zasedání správní rady ze dne 22. 12. 1916.
- 102 Jindra, Z. *První světová válka*. Praha: SPN, 1984, s. 185–187.
- 103 Zákon č. 236/1912, ř. z. ze dne 26. 12. 1912 o válečných úkonech.
- 104 Tamtéž, dle § 18 s odkazem na ustanovení § 1 citovaného zákona.
- 105 U těchto však toliko až do doby obvyklého obdělání.
- 106 SOA Plzeň, ASŠ Plzeň. SR. Protokol ze zasedání správní rady ze dne 1. 5. 1916.
- 107 SOA Plzeň, ASŠ Plzeň. SR. Protokol ze zasedání správní rady ze dne 13. 4. 1916 a 1. 5. 1916.
- 108 SOA Plzeň, ASŠ Plzeň. SR. Protokol ze zasedání správní rady ze dne 1. 5. 1916.
- 109 SOA Plzeň, ASŠ Plzeň. SR. Protokol ze zasedání správní rady ze dne 25. 7. 1916 a 6. 12. 1916.
- 110 SOA Plzeň, ASŠ Plzeň. PO. Valné hromady 1910–1918, stenogram valné hromady z 22. 12. 1916.
- 111 SOA Plzeň, ASŠ Plzeň. SR. Protokol ze zasedání správní rady ze dne 26. 10. 1914, kart. 3, inv. č. 18.
- 112 Tamtéž.
- 113 Tamtéž.
- 114 SOA Plzeň, ASŠ Plzeň. SR. Protokol ze zasedání správní rady ze dne 14. 11. 1917, kart. 5, inv. č. 29.
- 115 SOA Plzeň, ASŠ Plzeň. SR. Protokol ze zasedání správní rady ze dne 14. 12. 1917, kart. 5, inv. č. 29.
- 116 JÍŠA, V. – VANĚK, A.: *Škodovy závody 1918–1938*. Praha: Práce, 1962, s. 70.
- 117 SOA Plzeň, ASŠ Plzeň. GŘ. Vyhláška Národního výboru v Plzni ze dne 31. října 1918 o zrušení dosavadní militarizace a vojenských dozorů v podnicích. *Nová doba*, 31. října 1918.
- 118 Národní výbor v Plzni a státní převrat v roce 1918. Plzeň: 1928, s. 28.