



TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Fakulta přírodovědně-humanitní
a pedagogická



Inovace a prodej Škody Favorit v letech 1989-1993

Diplomová práce

Studijní program: N7503 – Učitelství pro základní školy
Studijní obory: 7503T023 – Učitelství dějepisu pro 2. stupeň základní školy
7503T114 – Učitelství zeměpisu pro 2. stupeň základní školy
Autor práce: **Bc. Lukáš Palivoda**
Vedoucí práce: PhDr. Michal Ulvr, Ph.D.



ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Lukáš Palivoda**
Osobní číslo: **P16000676**
Studijní program: **N7503 Učitelství pro základní školy**
Studijní obory: **Učitelství dějepisu pro 2. stupeň základní školy**
Učitelství zeměpisu pro 2. stupeň základní školy
Název tématu: **Inovace a prodej Škody Favorit v letech 1989-1993**
Zadávající katedra: **Katedra historie**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cílem diplomové práce je analyzovat inovace Škody Favorit v souvislosti s prodejem vozu a jeho marketingovou prezentací s pomocí dobových pramenů, odborné literatury, periodik a rozhovorů s pamětníky. Práce bude po kritickém zhodnocení vycházet především z rozsáhlého a dosud řádně nezpracovaného fondu AZNP v archívu firmy Škoda a.s.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury: **viz příloha**

Vedoucí diplomové práce:

PhDr. Michal Ulvr, Ph.D.

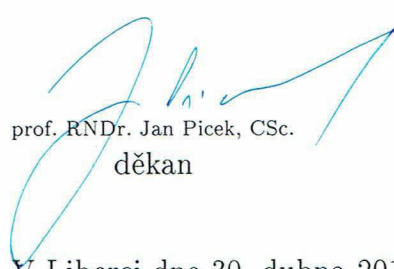
Katedra historie

Datum zadání diplomové práce:

30. dubna 2017

Termín odevzdání diplomové práce:

30. dubna 2018


prof. RNDr. Jan Pícek, CSc.
děkan




doc. PhDr. Jaroslav Pažout, Ph.D.
vedoucí katedry

V Liberci dne 30. dubna 2017

Příloha zadání diplomové práce

Seznam odborné literatury:

prameny:

Automobil revue: technický měsíčník. Praha: Unipress, 1957. ISSN 1211-9555.

Automobil: časopis průmyslu automobilů, motocyklů, traktorů a příslušenství. Praha: UNIPRESS, 1991, 35 sv. ISSN 0404-3529.

Auto-revue: [magazín časopisu] Svět motorů. Praha: Magnet, 1990, sv.

Fond AZNP; archiv Škoda a.s., nesetříděný materiál.

Motor: Motoristická současnost-Za volantem. Praha: Naše vojsko, 1989, 3 sv. ISSN 0862-3104.

Svět motorů: časopis Svazu pro spolupráci s armádou. Praha: Svaz pro spolupráci s armádou, 1992

literatura:

CEDRYCH, Mario René a Lukáš NACHTMANN. Škoda - auta známá i neznámá: prototypy i sériové automobily vyráběné od roku 1932 : kompletní a dosud nepublikovaný přehled produkce od začátku výroby 1905, včetně nákladních automobilů : doplněno o prototypy 60. a 80. let. 2. upr. vyd. Praha: Grada, 2007, 287 s. ISBN 978-80-247-1719-7.

CEDRYCH, Mario René. Škoda Favorit, Forman, Pick-up: úplný popis vozů od počátku do ukončení výroby. 2., upr. vyd. Praha: Grada, 1995, 387 s. ISBN 80-7169-196-8.

JOZÍF, Milan a Otakar GREGORA. Škoda Favorit 136L vyjíždí. Praha: SNTL, 1988, 159 s.

KRÁLÍK, Jan a Petr HRDLIČKA. V soukolí okřídleného šípu: zákulisí automobilky Škoda pohledem tří generací rodiny Hrdličků. 2. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2016, 197 s. TEN : technická elita národa. ISBN 978-80-271-0177-1.

Prohlášení

Byl jsem seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že texty tištěné verze práce a elektronické verze práce vložené do IS STAG se shodují.

9. 4. 2019

Bc. Lukáš Palivoda

Poděkování

V první řadě bych rád poděkoval svému vedoucímu diplomové práce panu PhDr. Michalu Ulvrovi Ph.D. za cenné rady, věcné připomínky, trpělivost a čas, který věnoval této práci. Taktéž si poděkovat své rodině za podporu. Dále bych rád poděkoval zaměstnancům archivní společnosti Škoda Auto Mladá Boleslav a pamětníkům za vřelý přístup.

Anotace:

Diplomová práce Inovace a prodej Škody Favorit v letech 1989-1993 se zabývá čtyřletým vývojem mladoboleslavské automobilky a její výrobní řady Škoda Favorit/Forman/ Pick-up. V první kapitole je nastíněna historie společnosti Škoda Auto. Druhá a třetí kapitola pojednává o dlouho toužené sériové výrobě a prodeji nového vozu Škoda Favorit. Čtvrtá a pátá část se věnuje privatizaci mladoboleslavské automobilky Škoda, z čehož plynuly změny ve vlastnictví, obchodu a výrobě vozů. Šestá a sedmá kapitola se věnuje zrodu inovovaných vozů a akčních modelů k lepšímu prodeji. Osmá pasáž vykládá o miliontém automobilu a ukončení výroby. Devátá kapitola shrnuje veškeré typy motorů, které se používaly ve Škodě Favorit/Forman/Pick-up.

Klíčová slova: Škoda Auto, Favorit, Forman, Pick-up, inovace, výroba, prodej

Annotation:

This Diploma thesis called Škoda Favorit between 1989-1993: Innovation and Sale is aimed on four-year development of the car factory in Mladá Boleslav and its manufactural series of Škoda Favorit, Škoda Forman and Škoda Pick-up. In the first chapter, the history of the Škoda Auto company is introduced. The second and the third chapter are focused on a new vehicle Škoda Favorit and its large-scale production. The fourth and the fifth chapter deal with the privatisation of the car factory, which later led to alteration of the ownership, sale and the production of the vehicles. The sixth and the seventh chapter discuss the birth of innovative vehicles and on-sale models for better trading. The eighth chapter is focused on the milionth-in-a-row vehicle and later finalization of the production. The ninth chapter summarizes all types of engines that have ever been used in Škoda Favorit, Škoda Forman and Škoda Pick-up.

Key words: Škoda auto, Favorit, Forman, Pick-up, innovation, manufacture, sale.

Obsah

1	Úvod.....	10
2	Kde se vzala Škoda Auto?	12
3	Jak přišel na svět?	15
3.1	Ženevské hledání.....	18
3.2	Málo času	20
3.3	Ukvapená prezentace v Brně.....	24
3.4	Prvotní výroba.....	26
4	Favorit ve světě.....	29
4.1	Obchod v Nizozemí.....	32
4.2	Bez dalších doplňků	33
4.3	Konečně první modifikace	35
4.4	Neuskutečnitelná sériová výroba	37
4.5	Favorit LS.....	38
4.6	Výroba.....	39
4.7	Domácí a zahraniční prodej	40
4.8	Frankfurt 1989.....	43
5	Privatizace.....	45
5.1	Komplikovaná výroba v roce 1990	48
5.2	Tuzemský a světový trh	51
5.3	Očekávaný kombík.....	55
6	Nástup německého koncernu	59
6.1	Zlepšení marketingu.....	61
6.2	Tuzemský a světový trh	63
6.3	Nové metody kvality	67
6.4	Akční nabídky	70
6.5	Model 1992 první facelift.....	72

6.6	Pick-up	74
7	Zrod akčních modelů	77
7.1	Chladírenské automobily značky Škoda	80
7.2	Výroba.....	82
7.3	Tuzemský a světový trh	87
8	548 změn.....	92
8.1	Průběh výroby v Mladé Boleslavi.....	97
8.2	Problémy s produkcí	99
8.3	Marketing Škody Auto	101
8.4	Akční barvy	103
8.5	Škoda Fun.....	106
9	Miliontý Favorit	108
9.1	Nový nástupce	109
10	Motorizace	111
10.1	Elektrický Favorit	113
11	Závěr	117
11.1	Kritický rozbor pramenů, literatury, periodik a vzpomínek pamětníků	119
12	Seznam použitých zkratk	124
13	Bibliografie	126
13.1	Prameny	126
13.2	Literatura	127
13.3	Periodika.....	129
13.4	Rozhovory	137
13.5	Elektronické zdroje.....	137
14	Přílohy.....	142
14.1	Textové přílohy	142
14.2	Obrazové přílohy	143

1 Úvod

Téma mé diplomové práce je Inovace a prodej Škody Favorit v letech 1989-1993. Od útlého dětství se zajímám o automobily Škoda, a proto jsem si vybral model Favorit z 80 a 90. let dvacátého století. Vybral jsem si tento vůz, jelikož ho moji rodiče vlastnili a na cestách jsem v něm prožil celé dětství. S nástupem dospělosti a udělením řidičského oprávnění jsem Škodu Favorit/Forman i Pick-up několikrát řídil.

Primárním cílem mé diplomové práce je analyzovat inovace Škody Favorit v souvislosti s prodejem vozů a jeho marketingovou prezentací v letech 1989-1993. Práci jsem si takto časově vymezil, protože v této době prošla samotná mladoboleslavská automobilka i samotný Favorit obrovskými změnami. V roce 1989 začínala první sériová velkovýroba a v letech 1992 a 1993 prošel automobil značnými inovačními proměnami. Nejednalo se pouze o vzhled, ale také o výrobní postupy, změnu subdodavatelů a snížení závad. V závislosti na pádu komunistického režimu prošly Automobilové závody, národní podnik k privatizaci a byl postupně prodán německému koncernu Volkswagen. To vedlo k přeměně celé hospodářské politiky. Tyto skutečnosti se promítly do domácího i zahraničního prodeje.

Diplomovou práci jsem rozdělil do několika časově i tematicky odlišných okruhů. V úvodu bych se rád zabýval historickými milníky automobilové společnosti Škoda Auto. Těmito okamžiky mám na mysli to, čím se z počátku zabývali a jak se dostali do Mladé Boleslavi pánové Laurin a Klement. Dále se chystám objasnit souvislosti se Škodovými závody v Plzni. Rád bych zmínil proměnu mladoboleslavské automobilky v závislosti na politické situaci. V dalších částech se taktéž budu věnovat změně režimu a jeho dopadu na automobilku a prodeji zahraničnímu koncernu Volkswagen. Tyto okolnosti se odrazily na výrobě a marketingu. Nerad bych taktéž opomenul zásadní inovace automobilu a jeho akční modely. V deváté kapitole objasním ukončení výroby a nástupu nového modelu. A v té poslední se zaměřím na motorizace, které se osazovaly do automobilů Favorit, Forman a Pick-up. Byl nějaký rozdíl mezi 135 a 136, měl Favorit systém vstřikování paliva a byl pouze na benzínový pohon?

K těmto kapitolám budu využívat rozsáhlé a dosud řádně nezpracované fondy AZNP v archivu společnosti Škoda Auto. Základní a ucelený přehled mi poskytnou díla od Aloise Pavlůska. Další důležité informace naleznou v bohaté literatuře od Jana Králíka, který vydal například knihu „*V soukolí okřídleného šípů*“, která přináší osobní

příběhy či vzpomínky pana Ing. Petra Hrdličky. Očekávám, že mnoho informací naleznu v publikacích Jana Tučka a Maria René Cedrycha. Zprávy o tehdejším prodeji se pravděpodobně dozvím z díla „Škodovky do celého světa“ od Lucie Kempné. Budu čerpat i z tehdejších periodik „Svět motorů“, „Automobil“, „Motoristická současnost“ a škodovického časopisu „Ventil“. Ve své práci hodlám využít prostředky orální historie. Události z minulých let mi více objasní bývalí pracovníci paní Škrabálková, pan Monik a pan Kalenský. Dále by měla být uspořádána beseda na počest třiceti let od vzniku Favorita, které se snad bude účastnit co nejvíce bývalých zaměstnanců. Pro další dokreslení využiji i internetové zdroje. Na všechny tyto prameny, literaturu, periodika, vzpomínky pamětníků a další zdroje budu nahlížet kritickým pohledem, protože už nyní předpokládám, že obzvláště u škodovického periodika „Ventil“ nebude psáno „neudělali jsme“, ale „udělali a splnili jsme vše nejlépe“.

Rád bych se svojí diplomovou prací přispěl k ucelenému obrazu v závislosti inovačních prvků na automobilu pro zlepšení prodeje v zahraničí i v tuzemsku. Domnívám se, že z mé práce bude očividné, jak se Škoda Favorit vyvíjela, jaké měla další modifikace, inovace, akční modely a jak se tyto skutečnosti projeví v marketingu mladoboleslavské automobilky Škoda Auto. Marketingem mám na mysli prezentaci či propagaci vozů na různých autosalonech a výstavách. Dále si tento pojem spojuji s prodejem automobilů jak na domácím, tak i na zahraničním trhu. Také bych chtěl upřesnit, co znamenal Favorit pro československou společnost na počátku své výroby, a proč se mu často přisuzuje zásluha na začlenění Škoda Auto do německého koncernu Volkswagen. Pevně věřím, že má diplomová práce bude přínosná dalším badatelům, kteří se budou zabývat tímto tématem.

2 Kde se vzala Škoda Auto?

Automobilovou značku ŠKODA AUTO a. s. založili dva podnikavci s francouzsky znějícími jmény a to Laurin a Klement. Václav Laurin se narodil 27. září 1865 ve vesničce Kamení u Turnova. Laurin se vyučil zámečnickem a poté pracoval v Liberci, Drážďanech, Turnově a Mladé Boleslavi ve firmách zabývajících se opravou a výrobou jízdním kol. Byl mimořádně přemýšlivý a manuálně zručný. Václav Klement se narodil 16. října 1868 na předměstí Velvar. Po smrti maminky jezdil s kravským potahem, netrvalo dlouho a vyučil se kupcem ve Slaném. Po škole působil v Praze a Mladé Boleslavi jako knihkupec. Vlastnil velocipéd Germania od výrobce Seidel und Naumann. Neustále si stěžoval na kvalitu a nepřetržitou poruchovost stroje, což bylo důležitým podnětem k tomu, aby se schopný obchodník Klement spojil s vyhlášeným mechanikem Laurinem.¹

V prosinci roku 1895 Laurin & Klement vyráběli a opravovali jízdní kola pod obchodní značku Slavia. V následujících letech se rozhodli vyrábět jízdní kola s přídavným motorem, tak zvané motocyklety. První motocykl měl premiéru 18. listopadu 1899 v Praze. Popularita motocyklů rostla, přispěly k tomu zejména úspěchy na evropských závodních tratích.² V roce 1905 společnost L&K představila první automobil, který se jmenoval Voiturette. Úspěch prvního vozu zajistil, že společnost měla již přes 900 zaměstnanců a celková rozloha továrny činila 16 000 m².³ V roce 1925 se z ekonomických důvodů spojila firma Laurin a Klement se Škodovými závody v Plzni. Jednalo se o největší strojírenský podnik v tehdejších Čechách, tímto zanikla společnost L&K.⁴ Podnik založil roku 1859 hrabě Valdštejn – Vartenberk v Plzni jako svoji pobočku slévárny a strojírny. V roce 1869 na post hlavního inženýra nastoupil Emil Škoda, který továrnu zanedlouho kupuje. Škoda byl zdatný strojírenský odborník a dynamický podnikatel.⁵

¹ KRÁLÍK, Jan. *Cesta k Favoritu*. Moto Public, 2017. ISBN 978-80-906693-1-4. s. 8.

² Škoda Auto a. s.: *Historie společnosti*, dostupné z: <http://cs.skoda-auto.com/company/history/company-history>. KRÁLÍK, Jan. *Cesta k Favoritu*, s. 11.

³ Škoda, in: *Svět motorů*, roč. 47, 1993, č. 24, s. 4-5.

⁴ Tamtéž.

⁵ ŠKODA TRANSPORTATION a.s.: *Historie*, dostupné z: <https://www.skoda.cz/historie/>. „V roce 1899 vznikla ze stále se rozšiřujícího podniku akciová společnost a ještě před vypuknutím první světové války se staly Škodovy závody největší zbrojovkou Rakouska - Uherska. Po vzniku Československé republiky v roce 1918 byl podnik za složitých ekonomických podmínek poválečné Evropy přetransformován z výlučně zbrojního na mnohooborový koncern. Výrobní program zahrnoval vedle tradičních, řadu nových oborů, kterými se staly např. parní a později elektrické lokomotivy. V roce

Nejznámějším meziválečným automobilem Škoda byl typ 420, který měl premiéru v roce 1933. Poprvé konstruktéři použili centrálně svařený rám ze dvou podélných nosníků, vpředu rozvidlený pro uložení motoru a převodovky. O rok později započala výroba vozu Popular. Jednalo se o první typ, který nenesl číselné označení, ale jméno. Samozřejmě to neplatilo pro technickou dokumentaci. V roce 1936 vznikl automobil se jménem Favorit, jenž měl vyplnit mezeru mezi Rapidem a velkým Superbem.⁶ V padesátých letech Škoda představila vůz 440 Spartak na jeho základech vzniklo mnoho dalších automobilů jako třeba Octavia a nejelegantnější evropský vůz Škoda 450/Felicia/Felicia Super, vyráběný v letech 1957 až 1964.⁷ Od roku 1964 se začala vyrábět Škoda 1000 MB a z této koncepce vycházela v dalších letech Škoda 100 a 110.⁸ Od roku 1976 se vyráběly automobily Škoda 105 a posléze 120, 125 a 130.⁹ V roce 1987 Škoda představila koncepčně revoluční vůz Favorit.¹⁰

V roce 1946 vláda vyčlenila výrobní závod ze Škodových závodů v Plzni a automobilová výroba se řídila centrálně plánovaným hospodářstvím komunistické strany. V padesátých letech došlo k připojení závodů ve Vrchlabí a v Kvasinách. Po Sametové revoluci v roce 1989 započala privatizace a jednání se zahraničními partnery, jež vyvrcholilo v roce 1991 začleněním mladoboleslavské automobilky pod koncern Volkswagen.¹¹ V roce 2016 dodala společnost Škoda Auto a. s. celkem 1 126 447 automobilů do celého světa.¹² Už potřetí v řadě se automobilce povedlo překonat hranici milion dodaných vozů v průběhu jednoho roku. Oproti roku 2015 vzrostl odbyt společnosti o 799 938 vozů.¹³ Škoda Auto provozuje automobilové závody v Mladé Boleslavi, ve Vrchlabí a v Kvasinách, k roku 2017 má více

1923 byla do obchodního rejstříku zapsána dnes světově proslulá ochranná známka - okřídlený šíp v kruhu. “

⁶ ŠUMAN-HREBLAY, Marián. *Dvě století českých automobilů*. V Brně: CPress, 2015, 160 s. ISBN 978-80-264-0716-4. s. 38, 41-42.

⁷ CEDRYCH, Mario René a Lukáš NACHTMANN. *Škoda – auta známá i neznámá: prototypy i sériové automobily vyráběné od roku 1932: kompletní a dosud nepublikovaný přehled produkce od začátku výroby 1905, včetně nákladních automobilů: doplněno o prototypy 60. a 80. let. 2. upr. vyd.* Praha: Grada, 2007, 287 s. ISBN 978-80-247-1719-7. s. 37-39. Škoda, in: *Svět motorů*, roč. 47, 1993, č. 24, s. 4-5.

⁸ Škoda, in: *Svět motorů*, roč. 47, 1993, č. 24, s. 4-5.

⁹ ŠUMAN-HREBLAY, Marián. *Dvě století českých automobilů*. s. 104.

¹⁰ Brněnská premiéra, in: *Ventil*, roč. 41, 1987, č. 38, s. 1.

¹¹ Škoda, in: *Svět motorů*, roč. 47, 1993, č. 24, s. 4-5.

¹² Škoda Auto a. s.: *Výroční zpráva 2016*, dostupné z: <http://www.skoda-auto.com/SiteCollectionDocuments/company/investors/annual-reports/cs/skoda-annual-report-2016.pdf>, s. 14.

¹³ Tamtéž.

než 30 000 zaměstnanců a vyrábí modely Citigo, Fabia, Rapid, Octavia, Superb, Karog a Kodiag.¹⁴

¹⁴ KRÁLÍK, Jan. *Cesta k Favoritu*, s. 7. Vývoj oficiálního názvu značky Škoda Auto (1895-1998): „*Laurin & Klement* (1895-1907); *Laurin & Klement a. s.* (1907-1924); *Akciová společnost, dříve Škodovy závody* (1925-1929); *Akciová společnost pro automobilový průmysl* (1930-1939); *Reichswerke-Herman-Göring A. G.* (1939-1945); *Akciová společnost pro automobilový průmysl* (1945); *Automobilové závody národní podnik* (1946-1990); *Škoda, automobilový koncern, státní podnik* (1990); *Škoda, akciová automobilová společnost* (1991-1997); *Škoda Auto, a. s.* (od 1998).“ Tamtéž s. 5.

3 Jak přišel na svět?

Na počátku osmdesátých let bylo v Československu zapotřebí nového automobilu, jelikož od roku 1964, kdy byla započata výroba vozu Škoda MB 1000, už uplynula dlouhá doba. Z důvodu špatné politiky československé vlády, nedostatečných investic a omezených kapacit vývoje,¹⁵ došlo v roce 1969 po nerealizovaných projektech, které nesly označení Škoda 720, Škoda 740, Škoda 760 a Škody 761, pouze k sériové výrobě Škody 100/110. Jednalo se však jen o faceliftovanou verzi Škody MB 1000.¹⁶ AZNP nepředstavil moderní automobil, pouze prováděl různé neúspěšné pokusy. Kupříkladu vyvíjel československý rodinný vůz s předním pohonem v rámci mezinárodní socialistické ekonomické integrace. Jako náhradní řešení z toho vzešla inovace řady Škoda MB Š 742. V roce 1976 započala sériová výroba Škody 105 a 120.¹⁷ Situaci dokresluje komentář Ing. Petra Hrdličky. „Když bylo zřejmé, že Škoda 100, následník typu 1000 MB, musí skončit, podařilo se sehnat peníze na novou karosárnu. To už byla tragédie. Nenašel se člověk, který by probojoval peníze na celý vůz. Ušil se proto jen nový kabát.“¹⁸

Před prodejnami Mototechny se stály fronty, aby si lidé mohli vůz koupit. Prodej v zahraničí nebyl tak úspěšný, ale i přesto ze západní Evropy přinášel mnoho peněz do státní pokladny.¹⁹ V roce 1979 se také stala velmi důležitá událost ve vedení AZNP, kdy se stal ředitelem Jan Banýr a v čele podniku zahraničního obchodu Motokov stanul Andrej Barčák. PZO Motokov představoval jediného exportéra automobilů do zahraničí. V té době mohla jednání se zahraničními partnery probíhat pouze v přítomnosti pracovníků PZO.²⁰ Pracovníci zahraničního obchodu měli obrovský vliv a kritéria, která požadovali, potvrzuje i škodoväcký časopis Ventil z roku 1979: „Prodejeschopnost vozu by bylo možné zvýšit alespoň dílčími úpravami, které jsou zahraničním obchodem dosud neúspěšně požadovány. Jde o tyto požadavky: změna koncepce vozu (motor vpředu a tím i možnost výroby více modifikací v obou

¹⁵ JOZÍF, Milan a Otakar GREGORA. *Škoda Favorit 136 L vyjíždí*. Praha: Státní nakladatelství technické literatury, 1988. s. 10.

¹⁶ KRÁLÍK, Jan. *Cesta k Favoritu*, s. 14-20.

¹⁷ JOZÍF, Milan – GREGORA, Otakar. *Škoda Favorit 136 L vyjíždí*, s. 10. Škoda 120 nesla tovární označení Š 742.

¹⁸ KRÁLÍK, Jan a Petr HRDLIČKA. *V soukolí okřídleného šípu: zákulisí automobilky Škoda pohledem tří generací rodiny Hrdliček*. 2. rozšířené vydání. Praha: GradaPublishing, 2016. TEN. ISBN 978-80-271-0177-1. s. 80.

¹⁹ Kvalita, inovace, servis, in: *Ventil*, roč. 33, 1979, č. 47. s. 2.

²⁰ KRÁLÍK, Jan. *Cesta k Favoritu*, s. 29.

kubaturách), nová zadní náprava, nové tvarované provedení nárazníků, kotoučové čtyřpístové brzdy, snížení hladiny vnitřního hluku, zlepšení výbavy interiéru.“²¹

V následujících letech vznikly zkušební varianty Škody 120 s motorem vpředu a pohonem zadních kol, což je takzvaná klasická koncepce. Další prototypy byly už s pohonem přední nápravy. Na těchto prototypích pracovaly zejména dvě osoby, a to Stanislav Cinkl a Miroslav Fousek. Několik nadějných, ale nerealizovaných projektů a neúspěšných pokusů o mezinárodní spolupráci nepřineslo úspěch. Neustále se vznik nového vozu oddaloval a na tom starém se nemohly dělat modifikace donekonečna. Tehdejší československá vláda konečně přijala fakt, že jestliže má výroba automobilů pokračovat, tak musí do mladoboleslavského podniku investovat. Nutností se stalo zařazení nového modelu do sériové výroby.²²

Dne 9. prosince 1982²³ vyšlo usnesení předsednictva vlády ČSSR 228/82, kde byla schválena příprava a zabezpečení první etapy sériové výroby nového automobilu Škoda 781. Obsahovalo dvě základní stanovy. V první řadě zajištění realizace nového osobního automobilu Škoda 781. V roce 1984 má být ukončen vývoj, v 1. pololetí 1987 má začít výroba ověřovací série, v srpnu 1987 by měla začít sériová výroba. V druhé části se nacházely technické parametry, kupříkladu požadavek zkonstruovat vůz s počtem dveří 4 + 1 a s pohonem předních kol. Dále měl mít nový automobil minimální zavazadlový prostor o objemu 410 dm³, spotřebu paliva v městském provozu 7,4 l, objem válců 1 100 ccm a 1 300 ccm a tvořit základ pro další modifikace.“²⁴

V dokumentu jsou jednoznačně stanovené základní charakteristiky nového moderního osobního vozu Škoda s motorem vpředu a pohonem předních kol. Toto byl naprosto zásadní obrat v koncepci. Na vývoj a počáteční přípravu výroby vláda uvolnila více než čtyři miliardy korun. Investice to byla veliká, ale nutná, avšak v žádném případě neměla rozměr takový, že by se nemuselo na všem šetřit, protože se zrekonstruovaly karosářské provozy v Mladé Boleslavi, posílila výrobu náradí, zdroje provozní vody, nové technologie ve formě robotů a další. Dále se postavila nová hala ve Vrchlabí, odkud nový Favorit vyjížděl. Vývoj nového automobilu

²¹ Kvalita, inovace, servis, in: *Ventil*, roč. 33, 1979, č. 47. s. 2.

²² KRÁLÍK, Jan. *Cesta k Favoritu*, s. 25-33. Zmíněné prototypy jsou někdy označovány jako CINKLFOUSY. Po konstruktérech Cinkla a Fouska.

²³ Archiv Škoda Auto a. s., fond: AZNP, k. č. 365, Konzolidační program 1988-1990. Stav zabezpečení usnesení PV. ČSSR č. 228/83 k upřesnění koncepce rozvoje oboru osobní automobily. s. 11.

²⁴ Archiv Škoda Auto a. s., fond: AZNP, k. č. 365, Konzolidační program 1988-1990. Opatření ministra všeobecného strojírenství ČSSR č. 4/1983 k rozvoji výroby osobních automobilů Škoda. s. 1.

Š 781 se nakonec ukončil později, a to 30. června 1985.²⁵ Pan Hrdlička ustanovení okomentoval slovy: „*Víte co to je? To je blbost, normální vývoj automobilu v západoevropských automobilkách trval pět let. U nás to mělo být za dva a půl roku od okamžiku, kdy to otiskly noviny. ...Zveřejnili slavné usnesení, ale kam spěchat? V klidu přešly Vánoce, Nový rok, leden, únor, a pořád nic. Prostě děs.*“²⁶

V březnu 1983 představitelé komunistické strany hledali vhodného kandidáta na post ředitele vývoje nového vozu. Oslovili pana Ing. Petra Hrdličku, který v té době pracoval v ÚVMV.²⁷ Jedna z více podmínek pana Hrdličky bylo, že si sebou přivede dva lidi z ÚVMV, tedy pány Nepomuckého a Kužela. Do funkce ředitele Výzkumného vývojového ústavu v AZNP byl 1. dubna 1983 jmenován Ing. Petr Hrdlička, CSc. Ing. Jan Nepomucký vedl vývoj podvozků a Ing. Rudolf Kužel měl na svých bedrech veškerou administrativu a zahraniční spolupráci.²⁸ Funkci vedoucího vývoje karosérie zastával odborník na lisování a tváření Ing. Bohumil Drbohlav, jako hlavní konstruktér pracoval Ing. Miroslav Pech, šéfem výzkumu a zkoušek byl Ing. Václav Nosek. Místo vedoucího zkušebny obsadil Ing. Luboš Antoš CSc.²⁹

Pan Hrdlička neodmítl nabídku a na tento okamžik vzpomíná: ... „*na stole ležel úkol vytvořit nový automobil, což znamenalo možná neopakovatelnou šanci. Příležitost udělat nový vůz je jedinečná. Nechtěl jsem ji propást, koneckonců bylo mi 49 let. Zároveň jsem si uvědomoval, že je to připravená oprátka a že do ní strkám hlavu. ...Udělat nové auto od března 1983 do června 1985 byl nesmysl kdekoli na světě. Sám jsem to věděl ze všech nejlip. Jenomže jsem si za svůj čas zvykl, že šanci dostanu vždycky, až když to někdo nemá odvahu vzít.*“³⁰ ... „*Bylo to hlavně proto, že jsem vždycky kritizoval to, co se v automobilce dělá. Když jsem potom dostal sám nabídku, abych to zkusil, tak nešlo moc dobře od toho couvnout. To byla jedna věc. A druhá věc*

²⁵ Jak se vlastně narodil, in: *Ventil*, roč. 41, 1987, č. 34/35, s. 2-4.

²⁶ KRÁLÍK, Jan – HRDLIČKA, Petr. *V soukolí okřídleného šípů*, s. 87.

²⁷ JOZÍF, Milan – GREGORA, Otakar. *Škoda Favorit 136 L vyjíždí*, s. 12. ÚVMV tedy Ústav pro výzkum motorových vozidel v současnosti už neexistuje, nahradila jej společnost TÜV SÜD Czech s. r. o. více na: TÜV SÜD Czech s. r. o.: *Historie Ústavu pro výzkum motorových vozidel až po jeho začlenění do TÜV SÜD Czech* [online]. 2017 [cit. 2017-12-4]. Dostupné z: <file:///C:/Users/PC/Downloads/uvmv-tuv-sud-czech.pdf>.

²⁸ KRÁLÍK, Jan – HRDLIČKA, Petr. *V soukolí okřídleného šípů*, s. 91.

²⁹ JOZÍF, Milan – GREGORA, Otakar. *Škoda Favorit 136 L vyjíždí*, s. 12.

³⁰ KRÁLÍK, Jan – HRDLIČKA, Petr. *V soukolí okřídleného šípů*, s. 89.

byla, že mě to samozřejmě strašně lákalo. Kdy člověk dostane tu příležitost, aby vytvořil nové auto?“³¹

V březnu, ještě před jmenováním do funkce odcestoval Hrdlička na ženevský veletrh.³² Na autosalonu se měla navázat spolupráce s italským stylistou, protože v usnesení stálo, že bude mít italský design. Komunistická vláda se tak rozhodla z několika důvodů. Italové tehdy udávali světový směr v designu, zaručovali jistou kvalitu, ale i dokonalou výmluvu, když by se vše nevydařilo.³³ Na cestě ho doprovázel zaměstnanec PZO Motokov Ing. Andrej Barčák, protože se tehdy nemohlo jednat se zahraničním partnerem bez účasti zástupce podniku zahraničního obchodu.³⁴ Proč se právě v Itálii hledal designér nám objasňuje pan Ing. Hrdlička takto: *„Teď je potřeba se podívat na tu dobu, rok 1983, kdy v Itálii, především v Turíně a jeho okolí, byla celá řada designerů, a to opravdu světového jména. Třeba PininFarina, který oblékal všechny Peugeoty, Toyoty a řadu dalších, o kterých ani nevím. Další byl Giugiaro neboli Ital Design, který byl třeba autorem Golfu. Svého času spolupracoval i se Škodou na typu 720. Nebo Bertone či Zagato. A tam se rozhodovalo o tom, co bude. Jako když v Paříži, kolébce módy, rozhodnou, že se další rok budou nosit krátké sukně. To byl tehdy pro automobilový průmysl Turín.“*³⁵

3.1 Ženevské hledání

Na ženevském autosalonu pan Hrdlička se spolupracovníky Motokovu sjednal spolupráci s italskou firmou Stile Bertone. Jednání nebylo vůbec snadné. Nejdříve chtěli navázat na předchozí úspěšnou spolupráci s Giugiarem neboli s Italdesignem. Ten, ale z důvodu minulých zkušeností nevěřil tomu, že v Československu skutečně vznikne vůz, jež bude uveden do sériové výroby. Delegace dále oslovila i firmu Pininfarina a Francouze Chaussova. V tehdejší době nejlepší služby nabízel, takzvaný italský triumvirát, který zahrnoval Giugiarový Italdesign, Pininfarina a Stile Bertone. Určovaly světu další vývoj stylu automobilové estetiky. Oslovená firma Bertone byla

³¹ JIRMÁŘOVÁ, Ivana. *Dobový mediální obraz automobilu Škoda Favorit*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, 2016. Bakalářská práce. Příloha č. 2: Rozhovor s panem Ing. Petrem Hrdličkou, CSc.

³² JOZÍF, Milan – GREGORA, Otakar. *Škoda Favorit 136 L vyjíždí*, s. 23.

³³ KRÁLÍK, Jan – HRDLÍČKA, Petr. *V soukolí okřídleného šípů*, s. 89-91.

³⁴ KRÁLÍK, Jan. *Cesta k Favoritu*, s. 33.

³⁵ JIRMÁŘOVÁ, Ivana. *Dobový mediální obraz automobilu Škoda Favorit*. Příloha č. 2: Rozhovor s panem Ing. Petrem Hrdličkou, CSc.

nejvhodnější ze všech. Následně o tom rozhodlo několik hledisek. Jednalo se zejména o finanční požadavky, termíny, nároky na dílčí spolupráci konstruktérů a karosářů.³⁶

Tvary karosérie Favoritu navrhla italská firma Stile Bertone. Pro utváření nejvhodnějších křivek využívali designeři aerodynamický tunel karosárny Pininfarina, kde na prototypu v měřítku jedna ku jedné provedli přes devadesát měření.³⁷ Pan Ing. P. Hrdlička vzpomíná na volbu a odvedenou práci společnosti Stile Bertone: *„O Favoritu se rozhodovalo v roce 1983 a do výroby se dostal v roce 1988 s tím, že se bude ještě nejméně pět let prodávat. To je důvod, proč ten design musel být nadčasově navržen na deset let dopředu. A i za těch 10 let musí fungovat, musí se to i potom prodávat. Na tyto termíny se mě ptal i pan Bertone a podle toho se rozhodovalo, jak bude vůz vypadat. To samozřejmě tehdy žádný český designér nevěděl. Věděli to jen oni mezi sebou. Dnes už je ta informační možnost, ale tehdy nebyla. A já jsem věděl, že nebudu mít čas to opravovat, že to, co dostanu, musí fungovat. Museli jsme to trefit hned na první pokus. Navíc to mělo další souvislosti – třeba s náradím nebo linkou. Ti světoví návrháři také věděli, jaké jsou kde předpisy. To, že s určitou úpravou by se pak auto nedalo prodávat třeba na Novém Zélandu. Takové znalosti jsem po žádném českém návrháři prostě nemohl chtít.“*³⁸

Studio Bertone připravilo pro AZNP takzvaný skin design, což je podrobný návrh povrchových tvarů karosérie, řešení interiéru, včetně použitých materiálů, textilu a plastů. Za konstrukci, výrobu a pevnost funkčních pohyblivých dílů nesl odpovědnost Výzkumný a vývojový ústav AZNP. Obvykle jednání, uzavření smlouvy a dalších administrativních náležitostí trvá jeden rok. Tehdy se to povedlo za necelé dva měsíce. Bertone přijel smlouvu podepsat 1. června 1983 a už zhruba za 14 dní po podpisu přivezl první skici v měřítku 1:10.³⁹ Finanční nabídka od Bertoneho činila 28 milionů korun za vývoj hatchbacku, sedanu, kupé, výrobu vzorů interiéru a výroby 19 karoserií. V současnosti je to úsměvná částka.⁴⁰

³⁶ JOZÍF, Milan – GREGORA, Otakar. *Škoda Favorit 136 L vyjíždí*, s. 19-23.

³⁷ Škoda 781 - bezpečný vůz moderní koncepce, in: *Ventil*, roč. 41, 1987, č. 34/35, s. 2.

³⁸ JIŘMANOVÁ, Ivana. *Dobový mediální obraz automobilu Škoda Favorit*. Příloha č. 2: Rozhovor s panem Ing. Petrem Hrdličkou, CSc.

³⁹ JOZÍF, Milan – GREGORA, Otakar. *Škoda Favorit 136 L vyjíždí*, s. 23. Jiné informace uvádí KRÁLÍK, Jan. *Cesta k Favoritu*, s. 39. „Kontrakt č. 2512/83-7489 byl hotov a podepsán v Mladé Boleslavi 7. června 1983.“

⁴⁰ KRÁLÍK, Jan – HRDLIČKA, Petr. *V soukolí okřídleného šípů*, s. 95.

3.2 Málo času

Výrobní dokumentace se musela odevzdat do 30. 5. 1985 zahrnovala rozměry automobilu, spotřebu paliva, spotřebu plechů a další. Výrobní cena Favoritu měla být 36 500 Kčs.⁴¹ Na podzim roku 1984 vzniklo designerské oddělení při VVÚ AZNP na podnět ředitele ústavu Ing. P. Hrdličky a šéfa konstrukce Ing. B. Drbohlava. Pracovníci zde neměli záměr změnit původní záměr firmy Bertone. Založeno to bylo z důvodu poznání výrobních technologií, design užitkových variant, modernizace interiéru, což zahrnovalo tvarované výplně dveří, přístrojovou desku, vzorování nových látek. Dále mělo na starosti řešit doplňky pro Favority a sportovní úpravy. Oddělení vedl akademický sochař Václav Capouch. Probíhala zde spolupráce s vysokou školou uměleckoprůmyslovou v Praze, konkrétněji s katedrou tvarování strojů a nástrojů.⁴²

Pan Hrdlička vzpomíná: „*Nikdy žádné takové oddělení nebylo. Dělalo se to tak, že design navrhnul třeba šéf konstrukce karosérií. Ale nebyli na to vyloženě odborníci. I přesto se některé věci samozřejmě podařily. Ale já toto oddělení založil, protože se mi některé věci nelíbily, třeba výplně dveří. Každý ten detail se musí designéřsky zpracovávat. Tehdy jsem našel akademického sochaře Capoucha, kterého jsem zaměstnal, a s ním jsme začali doladovat tyto věci. Třeba pick-up už byl Capouchovou prací.*“⁴³

Na nedostatek času při zrodu Favoritu vzpomíná pan Ing. P. Hrdlička: „*Já jsem si byl vědom, že ty lhůty jsou tak krátké, že to není možné normálním způsobem zvládnout. Proto jsme začali vymýšlet řadu opatření, jak to i přesto zdolat. Jedno z takových opatření bylo mimořádné využití výpočetní techniky. Věc do té doby nevídaná. Já jsem ji měl k dispozici, jelikož jsem dříve založil výpočetní oddělení v Ústavu pro výzkum motorových vozidel. Tam jsem šéfoval 150 inženýrům, které jsem si osobně vybíral. Měl jsem pod sebou opravdu elitu. Dělali jsme třeba letové zkoušky Albatrosu. Používali jsme program SADKO analogo-digitální konvertor. Novinkou byly také urychlené zkoušky pro získání tzv. „typických poruch.“ Další věc se týkala mobilizace pracovníků. Prosadil jsem si cílové odměny pro pracovníky, kteří tam*

⁴¹ KRÁLÍK, Jan. *Cesta k Favoritu*, s. 38.

⁴² SVOBODA, J.: Designerské oddělení AZNP, in: *Svět motorů*, roč. 44, 1990, č. 2, s. 14-15.

⁴³ JIRMÁŘOVÁ, Ivana. *Dobový mediální obraz automobilu Škoda Favorit*. Příloha č. 2: Rozhovor s panem Ing. Petrem Hrdličkou, CSc.

pak opravdu dělali ve dne v noci. Ono by to bez nadšení ani nešlo.“⁴⁴ Všechny zmíněná opatření zafungovala jenom pro dokreslení celé situace. Nakreslení výkresové dokumentace karosérie v nejkratším termínu, což znamenalo dvanáct měsíců, nabízela francouzská firma Chausson za dvacet šest milionů devízových korun. Pracovníci výzkumně vývojového ústavu AZNP to dokázali za šest měsíců.⁴⁵

Tehdejší subdodavatel Autopal Nový Jičín technologicky nedokázal vyrobit jiný světlomet než s rovným sklem. Nabídl jim pouze dvě varianty, a to tehdy klasický velký světlomet nebo nový světlomet, který se připravoval pro Ladu. S určitými inovacemi, by stál čtyřikrát až desetkrát více. To si nemohl nikdo z finančních důvodů dovolit a také hlavní šéf vývoje upřednostnil klasické velké světlo z důvodu větší svítivosti.⁴⁶ Francouzský designér v italských službách Deschamps komentuje tehdejší situaci: *„Světlomet má ostré rohy, žádné zaoblení a výšku 160 mm. Výška světlometu a jeho svislá poloha prostě neumožňuje zaoblit před a tím pádem nelze ani zakulatit zadní partii vozu. Vylučují se tak ovšem i měkká zaoblení na dalších částech karoserie.*“⁴⁷

U automobilu Š 781 byla velkým kompromisem varianta kombi v podobě stejných pátých dveří. Důvod použití shodných dveří vznikl zejména z menších finančních nákladů a samozřejmě i času, který tehdy všechny neustále tlačil.⁴⁸ Na celou situaci vzpomíná pracovník PZO Motokov z obchodního oddělení v Miláně Ing. Jaroslav Šimek: *„Když se začalo jednat o karosérii kombi, prohlásil Ing. Hrdlička, že páté dveře musí být shodné s verzí hatchback. Když jsem to Marcu Dechampsovi přeložil, obrátil oči v sloup. To prý žádný model automobilu na světě nemá! Tak budeme první, pravil Ing. Hrdlička, protože na další formu nejsou finance. Za pár dnů přišel Marc Deschamps s rolí papíru a spokojeně ji rozbalil, a na výkrese zářilo kombi s pátými dveřmi shodnými s hatchbackem. Vypadalo to dobře a sám Deschamps byl očividně spokojený. Říkal ale, že zprvu tomu sám nevěřil.*“⁴⁹

Tímto došlo k vytvoření automobilu, jenž měl stejnou přední a střední část karosérie bez jakékoli změny, taktéž zůstalo všech pět dveří, nicméně musela být

⁴⁴ JIRMÁŘOVÁ, Ivana. *Dobový mediální obraz automobilu Škoda Favorit*. Příloha č. 2: Rozhovor s panem Ing. Petrem Hrdličkou, CSc.

⁴⁵ JOZÍF, Milan – GREGORA, Otakar. *Škoda Favorit 136 L vyjíždí*, s. 16.

⁴⁶ KRÁLÍK, Jan – HRDLÍČKA, Petr. *V soukolí okřídleného šípku*, s. 98.

⁴⁷ KOŽÍŠEK, Petr a Jan KRÁLÍK. *L & K – Škoda 1895-1995*. Praha: Motorpress, 1995. ISBN 80-901-749-4-9. s. 158.

⁴⁸ SVOBODA, J.: Nabídka se rozrůstá, in: *Svět motorů*, roč. 43, 1989, č. 20, s. 14-15.

⁴⁹ KRÁLÍK, Jan. *Cesta k Favoritu*, s. 43.

upravena podlaha, střecha a zadní blatníky.⁵⁰ K celé konstrukci karosérie se vyjádřil Ing. Petr Hrdlička: „Nebylo pro nás jednoduché použít stejné páte a rám dveří pro krátké a dlouhé auto. Zadní partie vozu se totiž tzv. „balí“ – zužuje se v určité křivce směrem dozadu. A když tato křivka končí jednou o 34 cm vpředu a podruhé o 34 cm vzadu, je to velmi náročné. Celý rám dveří a dveře musí ladit. U favoritu jsme museli udělat zád' rychle zakřivenou, aby nám vyšla ladná křivka navazující na rám dveří a celou boční linii i pro turista. Odvozené verze celé řady vozidel Škoda se musely dělat paralelně se základním typem. ...Pro nás je s ohledem na omezené finanční prostředky použití jiných dveří nerealné.“⁵¹

Uvedu další příklady kompromisů, jež vznikly při vývoji Favoritů. Ty se netýkaly jen karosérie, ale i interiéru, tvaru volantu, brzd, stěračů, pákových klik u dveří, zastaralým a konstrukčně nevhodným pákovým topením a jiné. To celé vedlo například k tomu, že oproti původním předpokladům se změnily i základní rozměry karoserie, která byla o deset centimetrů delší. V oddělení konstrukce se vědělo, že by to ještě deset centimetrů chtělo, ale nešlo překračovat hranice státního projektu. Plán přesně uváděl bilanční limity na materiál, počet vyrobených vozů a spoustu dalšího. Pro představu uvedu další příklad, který se týkal palivové nádrže. V plánu byl stanoven limit pohotovostní hmotnosti, což je včetně plné nádrže. Tento limit byl nízký, a proto se ještě před návrhem karoserie usneslo, že bude palivová nádrž co nejmenší. Ing. Nepomucký si uvědomoval tuto velkou slabinu, tak pomocí polystyrenu vyplňoval prostor pod podlahou, aby dosáhl velké palivové nádrže o objemu 47 litrů. Na tuto osobní iniciativu zdokonalit vůz, několik odpovědných stranických pracovníků neustále reagovalo tím, že jen nechtějí žádné komplikace a to i za cenu snížení celkové konkurenceschopnosti vozu.⁵²

V červenci 1984 lidé od Bertoneho přivezli do Mladé Boleslavi prototyp 0, jenž postavili bez výkresové dokumentace na základě sejmutých tvarů sádrového modelu. Tato předloha se intenzivně testovala v aerodynamickém tunelu. Na dovezeném vozu se prováděly zkoušky chlazení a topení, aby se přezkoumala karosérie, zda opravdu vyhovuje.⁵³ První automobil byl zcela hotov 31. prosince 1984 a od té doby proběhlo obrovské množství funkčních měření. Nicméně se již při projektování zjistil problém

⁵⁰ SVOBODA, J.: Nabídka se rozrůstá, in: *Svět motorů*, roč. 43, 1989, č. 20, s. 14-15.

⁵¹ Tamtéž.

⁵² KOŽÍŠEK, Petr – KRÁLÍK, Jan. *L & K – Škoda 1895-1995*, s. 158-163.

⁵³ JOZÍF, Milan – GREGORA, Otakar. *Škoda Favorit 136 L vyjíždí*, s. 30.

v omezení výhledu přes sloupek okna. Mrtvý úhel přesahoval předepsaných 6°. Tato záležitost si vyžádala zhruba měsíc práce navíc. Pracovník ve studii Bertone to odnesl výpovědí.⁵⁴ Na tuto událost vzpomíná pan Ing. P. Hrdlička: „*I přes to všechno ale Bertone také udělal jednu chybu a to u „A sloupku“, kde je předpis na určitý úhel, a museli jsme to proto předělávat. A on toho člověka, co to dělal, hned ze svého týmu vyhodil. Ve Škodovce byl třeba Král, který si myslel, že by to zvládl. Já neříkám, že by to neudělal hezky, ale tady byl zásadní hlavně ten čas, který jsme neměli.*“⁵⁵

Zapotřebí bylo využít výpočetní techniku, se kterou měli velmi dobré zkušenosti pracovníci Ústavu pro výzkum motorových vozidel. Celý vývoj se musel urychlit, a proto se použila zkouška na hydro pulzním čtrnáctiprvkovém zařízení, kde se daly nasimulovat provozní zkoušky v rozsahu 100 000 km za týden. Počítačem řízené hydraulické válce zatěžovaly karoserii podle stanovených norem a programů. Probíhaly i skutečné jízdní zkoušky, třeba na polygonu automobilky Tatra v Kopřivnici. V polovině osmdesátých let zde pracovalo mnoho zkušených a nadšených lidí. Za tři týdny zkušební vozy najezdily 20 000 km. Tato vzdálenost představovala v běžném provozu 100 000 km.⁵⁶ Na testování vzpomíná pan Hrdlička: „*Jezdili jsme ve třísměnném provozu, měli jsme tam partu lidí i s kuchaři. Nejezdí se nijak divoce, zkouška je přesně programovaná, na dráze se nacházejí značky, jimiž se řidič musí řídit – každý okruh je otročina, řidič musí kousek jet na trojku, zastavit, couvat, opět se rozjet, vyjet do kopce, pak čtyřikrát projet jeden úsek zleva, pak zprava, aby se dosáhlo těch zkušebních bloků, které se předem vypočítaly.*“⁵⁷

Při vývoji mladoboleslavští inženýři nespolupracovali pouze s italskou firmou, ale zahraničních spolupracujících firem byla celá řada. Například nad uložením motoru, geometrii přední nápravy a nad snížením vnitřního hluku a dalších problémů uzavřeli partnerství s firmou Porsche, dále tlumiče pérování technici ze škody vyvíjeli s firmou Fichtel&Sachs, což mělo za následek, že samotný vůz ušel další kroky vpřed, ale také i odborníci z vývoje získali ze spolupráce cenné zkušenosti. Velkou zásluhu za úspěšný a časově rychlý vývoj měli pracovníci AZNP. Je zapotřebí vyzdvihnout nadšení a schopnost lidí, kteří udělali více, než museli. Zapříčinil to i naprosto bezohledný

⁵⁴ JOZÍF, Milan – GREGORA, Otakar. *Škoda Favorit 136 L vyjíždí*, s. 36-37.

⁵⁵ JIRMÁŘOVÁ, Ivana. *Dobový mediální obraz automobilu Škoda Favorit*. Příloha č. 2: Rozhovor s panem Ing. Petrem Hrdličkou, CSc.

⁵⁶ KRÁLÍK, Jan. *Cesta k Favoritu*, s. 63-67.

⁵⁷ KRÁLÍK, Jan – HRDLIČKA, Petr. *V soukolí okřídleného šípů*, s. 100-101.

přístup šéfa vývoje, dokázal vytvořit kolem sebe skupinu inženýrů, kteří nové práci naprosto propadli, výhradně respektovali šéfa a tím hnali vývoj nevídaným tempem kupředu. Nesmíme si to moc idealizovat, protože se ve vývojovém centru objevila i skupinka lidí, kteří se nedokázali vyrovnat s nekompromisním a drsným jednáním.⁵⁸

3.3 Ukvapená prezentace v Brně

Vývoj se ukončil dle původních plánů 30. června 1985. Nové vozy Š 781 první testovací série vznikaly ve Vrchlabí v zbrusu nové hale.⁵⁹ Po několik let se vždy ve Vrchlabí vyráběly a připravovaly automobily na výstavy či veletrhy. Vzpomíná na to i pan Monik: *..., To se na tom makalo, to byly figle co se d'áli, třeba stovvacítky, aby šly pěkně zavírat, ...aby to nebyla plechová rána, tak se dávaly do dveří pytlíky s pískem, aby to mělo tu setrvačnost a aby to dosedlo, ...takovýhle finty se d'ály různý, pod výplň, to nebylo vidět.*⁶⁰

Premiéra se uskutečnila na 29. mezinárodním strojírenském veletrhu v Brně, kde se představilo 2707 společností z 33 zemí. V úterý 15. září 1987 byl za účasti generálního tajemníka ÚV KSČ a prezidenta republiky Gustáva Husáka zahájen veletrh, na který dorazilo 730 000 návštěvníků.⁶¹ Veletrh probíhal od 16. do 23. září v průběhu se konaly i jízdy s řidiči po Masarykově okruhu. Pro velký zájem se nedostalo na každého.⁶² V pondělí 21. září se na radnici v Brně udělovalo ocenění za strojírenské výrobky. AZNP získal za osobní automobil Favorit 136 L zlatou medaili.⁶³ Toto je hodnocení: *„Pětimístný osobní automobil s uzavřenou 4+1 dveřovou karosérií, motorem o zdvihovém objemu 1289 cm³ uloženým napříč s pohonem předních kol. Zařazuje se svým technickým i estetickým řešením mezi moderní automobily své třídy předních světových výrobců. Mezi jeho výrazné přednosti patří vysoké využití obestavěného prostoru s variabilitou využití, velmi dobré jízdní vlastnosti, vysoký komfort pérování a nízká hlučnost, nízká spotřeba paliva a vysoká úroveň (standardně mimo jiné pětistupňová převodovka, posilovač brzd, vytápěné zadní okno). Při jeho*

⁵⁸ KOŽÍŠEK, Petr – KRÁLÍK, Jan. *L & K – Škoda 1895-1995*, s. 161-163.

⁵⁹ Jak se vlastně narodil, in: *Ventil*, roč. 41, 1987, č. 34/35, s. 2-4.

⁶⁰ Pan Monik na základě rozhovoru 18. ledna 2019 ve Vrchlabí.

⁶¹ Brněnská premiéra, in: *Ventil*, roč. 41, 1987, č. 38, s. 1.

⁶² KRÁLÍK, Jan. *Cesta k Favoritu*, s. 83.

⁶³ Brněnská premiéra, in: *Ventil*, roč. 41, 1987, č. 38, s. 1.

konstrukci byla použita řada nových technických řešení, například v zavěšení hnacího agregátu, plášťová nádrž paliva atd.“⁶⁴

Do AZNP zaslal blahopřejný dopis vedoucí tajemník KV KSČ F. Hanuš: *„Srdečně blahopřeji celému kolektivu pracujících automobilky k udělení zlaté medaile 29. Mezinárodního strojírenského veletrhu v Brně za osobní automobil Škoda 781-136 L. Jistě se toto ocenění stane výrazným podnětem k dalšímu rozvoji iniciativy k zajištění výroby nového automobilu i pro splnění ekonomických úkolů letošního roku a celé 8. pětiletky. Všem dělníkům, technikům i řídicím hospodářským pracovníkům AZNP přeji mnoho nových pracovních úspěchů.*“⁶⁵

Pro stranické představitele a zaměstnance to byl obrovský úspěch, kdy za mimořádně krátký čas vyvinuli úplně nový moderní automobil. Ale touha představit nový automobil, než bude zaveden do sériové výroby, byla neodolatelná. Vše, co se stihlo při vývoji, ale neplatilo pro zavedení vozu do sériové výroby. Od premiéry se vyrobilo pouze 171 vozů v závodě ve Vrchlabí.⁶⁶ Nadále se ještě prodávaly původní modely Š 742 s motorem vzadu, kterých se v roce 1987 vyrobilo 168 398.⁶⁷ O Favoritu se psalo v novinách, časopisech, mluvilo se o něm v rozhlasu i v televizi. Lidé měli velký zájem, ale na prodej nebyl. Tato situace měla dva důsledky, nastávající zákazníci šetřili a čekali na Favorita, dále klesla poptávka a prodej stávajících koncepčně zastaralých automobilů. Stejná situace nastala samozřejmě i v zahraničí, kde Favorit ještě nebyl představen. Z marketingového hlediska šlo o velkou chybu.⁶⁸

Prezentaci vozu v Brně nelichotivě okomentoval pan Hrdlička: *„Tím, že jsme ho vystavili doma, přišli jsme o šanci prezentovat vůz někde na Západě jako světovou novinku, protože tou se Favorit stal v Československu. Kdybychom počkali na jarní Ženevu 1988, byli by mu v zahraničí věnovali podstatně jinou pozornost, dostalo by se mu více prostoru v novinách, v časopisech či v televizi, byla by to zkrátka masivní reklama, kterou prakticky nelze finančně ani zaplatit. Ústřední výbor komunistické strany však už nutně potřeboval nějaký úspěch, atak to nešlo odložit.*“⁶⁹ Představení z ekonomického pohledu komentoval pan Barčák: *....„zahraniční obchod na tom*

⁶⁴ Brněnská premiéra, in: *Ventil*, roč. 41, 1987, č. 38, s. 1.

⁶⁵ Tamtéž.

⁶⁶ Výroba vozu Favorit, in: *Ventil*, roč. 48, 1994, č. 24, s. 1.

⁶⁷ Archiv Škoda Auto a. s., fond: AZNP, k. č. 69, Zpráva o výsledcích rozboru hospodářské činnosti organizace za rok 1987, s. 68-69. KRÁLÍK, Jan. *Cesta k Favoritu*, s. 84. Uvádí údaj 168 227.

⁶⁸ KRÁLÍK, Jan. *Cesta k Favoritu*, s. 84-92.

⁶⁹ KRÁLÍK, Jan – HRDLÍČKA, Petr. *V soukolí okřídleného šípů*, s. 121.

*zavedení Favoritu nebo představení Favoritu na brněnském veletrhu prodál desítky milionů.*⁷⁰

3.4 Prvotní výroba

Náběh do sériové výroby se neustále nedařil, a proto ústřední výbor KSČ zasáhl a v říjnu 1987 odvolal ředitele AZNP Ing. Jana Banýra. Na jeho místo nastoupil Ing. Petr Dědek, kterému se standardní sériová výroba nakonec podařila. První vozy dělníci vyráběli v závodě ve Vrchlabí do doby, nežli byla v létě 1988 v Mladé Boleslavi postavena nová karosárna.⁷¹ V pátek 18. prosince 1987 odjel z montážní linky ve Vrchlabí stý Favorit. V tehdejší době se jich vyrábělo deset denně.⁷² V Mladé Boleslavi se vyrobilo prvních deset Favoritů 9. dubna 1988.⁷³ O počátcích ve Vrchlabí vzpomíná paní Škrabálková, která pracovala jako šéfka oddělení kvality: *..., „My jsme to tady začali, my jsme začali svářet, my jsme tady vychytali ty věci, co byly špatný nebo co nesesedlo, neustále se tak upravovalo, já vím, že jsem v té konstrukci taky byla často, já jsem tomu říkala konstrukční chyby, za to mě nesnášeli, bylo to kvůli tomu, že jsme to chtěli dát dohromady, ...ono u nás se to vždycky přikleplo v té svařovně, jaký pak copak, ale v tom sériovém zařízení to nemají, tam mají ty klece, to najíždí zacvakne, já myslím, že jsme to připravili dobře.*⁷⁴

O náběhu Favoritu ve Vrchlabí hovoří pan Kalenský takto: *..., „těžko se rodil ten Favorit, tak oni nám dávali nějaký, takový ty díly ručně dělat, který chyběly, ...já si pamatuji, že se to rozjíždělo a oni třeba neměli vůbec zadní podélníky, ...tak tam jeden pán Kubát, ten zadní podélník, to bylo docela ze silnýho plechu, a ručně to vybouchat na maketě nebyla žádná sranda.*⁷⁵ O organizaci a komplikacích vypovídal čalouník pan Blažek: *... „Myslím si, že v naší dílně je na dobré úrovni i když také zde se občas vyskytnou potíže, třeba právě s dodávkami tvarovaného molitanu na sedačky pro nový vůz. Mají ostré hrany a neumíte si představit, co zbytečné námahy pak stojí udělat sedačku tak, jak má vypadat, protože nejsme zvyklí vyrábět zmetky.*

⁷⁰ Beseda Škoda Favorit – 30 let legendy 26. září 2017, muzeum Mladá Boleslav, pan Barčák.

⁷¹ KRÁLÍK, Jan. *Cesta k Favoritu*, s. 84.

⁷² První stovka, in: *Ventil*, roč. 41, 1987, č. 50. s. 1.

⁷³ Ko-val.: Deset favoritů „na ostro“, in: *Ventil*, roč. 42, 1988, č. 16. s. 1

⁷⁴ Paní Škrabálková na základě rozhovoru 15. 2. 2019 ve Vrchlabí.

⁷⁵ Pan Kalenský na základě rozhovoru 15. 2. 2019 v Horní Kalné.

*Vyskytují se i jiné problémy, občas chybí pro čalouníky nezbytné nářadí a je veliký problém koupit třeba obyčejné dvouseťgramové kladívko.*⁷⁶

První automobily nejdříve putovaly výhradně do subdodavatelských továren. Docházelo zde ke každodennímu provozu a objevovaly se některé nedostatky, což znamenalo důležitou zpětnou vazbu pro subdodavatele a AZNP. Samozřejmě, že v této době probíhala ještě výroba předešlých modelů Š 742. Postupný náběh sériové výroby Škody Favorit 136 L probíhal v druhé polovině roku 1988. Při zavádění do sériové výroby nastal největší problém v časném dodání strojů, dílů a příslušenství od subdodavatelských podniků.⁷⁷

V březnu 1988 ve výrobním závodě ve Vrchlabí nebyl dostatek převodovek, které dodávaly ČZM Strakonice.⁷⁸ Na tuto událost zavzpomínal pan Monik: „*No když tady na těch favoritech, chyběly převodovky, byl jeden druh převodovek, a aby nestála výroba, ... namontoval se motor s převodovkou, projelo to kompletní celou linkou, to znamená podvozkama, tou výpravnou, my jsme stáli na konci linky, já ještě s nějakým Milanem Poncům, každý to auto jsme hodili na zvedák, spustili převodovku, vyhodili jsme ji, motor jsme pověsili, to byla taková z jeklu hrazda nad motor a vytlačilo se ven ...jsme tu převodovku poslali zase na linku, tam ji zase namontovali ...takhle jsme to d'áli, a to už jsme měli tak naučený, že to byla vteřinová komedie ...největší sranda to potom byla, když ty převodovky přišly a ten dvůr zaneřáďenej těmahle vozama bez převodovek, ...zase jsme je tam montovali, kompletně sestavili, zapojili táhlo řazení, spojku.*“⁷⁹

Problémy probíhaly i v následujícím roce. Jedním z mnoha subdodavatelů byl i Gumotex Břeclav, který dodával do AZNP polyuretanové vložky do všech typů sedadel a bezpečnostní panely pro Favorita. Tento díl se skládal ze stropního panelu, sluneční clony, víka schránky, přístrojové desky a opěrky hlavy na sedadlech. Ředitel Gumotextu to tehdy vysvětloval, že za to může i Plastimat Liberec, jenž nepravdělně dodával plastové výztuhy do panelů a také to, že AZNP dlužilo k 16. listopadu 1989 třicet milionů korun za dodané zboží.⁸⁰ Tento názorný příklad mluví za vše

⁷⁶ Ve vrchlabské sedlárně, in: *Ventil*, roč. 42, 1988, č. 6. s. 1.

⁷⁷ KRÁLÍK, Jan. *Cesta k Favoritu*, s. 84, 92-93.

⁷⁸ Ve čtvrtek 24. března, in: *Ventil*, roč. 42, 1988, č. 13. s. 1.

⁷⁹ Pan Monik na základě rozhovoru 18. ledna 2019 ve Vrchlabí.

⁸⁰ Peš.: Mladoboleslavský dluh, in: *Svět motorů*, roč. 43, 1989, č. 51, s. 10.

a ukazuje, jaké byly tehdy vztahy mezi AZNP a subdodavateli.⁸¹ Bývalá zaměstnankyně paní Škrabálková vzpomíná na to, jak kontrolovali díly od subdodavatelů: *..., Bylo to tak, my jsme měli tenkrát takovou skupinu lidí, byla to vstupní kontrola a my jsme dávali statistický přejímky, a když se vyskytlo, že podle statistický přejímky to bylo přesně daný, že jsme vzali tisíc kusů kolik máme odebrat, když se nic nenašlo, poslalo se to dál, a když se vyskytlo, tak jsme dělali druhý výběr, ten už byl detailnější, ...když tak jsme dodávku zastavili a přijel si dodavatel, ...bud'to jsme to přebrali nebo jsme to vrátili zpátky a pak se dohadovalo podle toho, jak to bylo, ale je pravda, že tenkrát se muselo rozhodovat, jestli se to vrátí nebo nevrátí a co s tím, ...to byly dodavatelé tenkrát, já vím, že si pamatuji okamžik, že když jsem šla do fabriky ráno a těšila jsem se, jak tam budu mít nějakýho dodavatele, jak ho zprdnem, ale i teďka se vyskytují problémy s dodavateli.*⁸²

Na počátku roku 1988 se Favorit prodával za 84 600 Kčs,⁸³ fronty před prodejnami Mototechny dosahovaly neuvěřitelných rozměrů. Tehdy činila měsíční průměrná mzda zhruba 3 095 Kčs.⁸⁴ Určitě zajímavá byla velkoobchodní cena, která činila 39 000 Kčs a výrobní cena byla o 2 500 Kčs nižší. Vývoj přišel na 2,5 miliardy Kčs, a proto se podnik AZNP ocital ve vysokých červených číslech.⁸⁵ Samotný zisk plynul státu, ale ten už do automobilky neinvestoval s omluvou, že ho už vývoj stál spoustu peněz. V roce 1988 se vyrobilo 21 363 Favoritů,⁸⁶ přitom vzniklo ještě 137 397 starých modelů Š 742, které už pomalu nikdo nechtěl, zejména v západní Evropě.⁸⁷

⁸¹ Peš.: Mladoboleslavský dluh, in: *Svět motorů*, roč. 43, 1989, č. 51, s. 10.

⁸² Paní Škrabálková na základě rozhovoru 15. 2. 2019 ve Vrchlabí.

⁸³ KOŽÍŠEK Petr – KRÁLÍK, Jan. *L & K – Škoda 1895-1995*, s. 180.

⁸⁴ Investia.cz, Průměrná mzda [online]. [cit. 2018-03-12]. Dostupné z: <https://www.investia.cz/vyvoj-prumerne-hrube-mzdy-od-roku-1985>.

⁸⁵ KRÁLÍK, Jan. *Cesta k Favoritu*, s. 84-93.

⁸⁶ Výroba vozu Favorit, in: *Ventil*, roč. 48, 1994, č. 24. s. 1.

⁸⁷ Archiv Škoda Auto a. s., fond: AZNP, k. č. 69, Zpráva o výsledcích hospodaření za rok 1988. s. 68.

4 Favorit ve světě

Zahraniční premiéra Favoritu 136 L se odehrála v roce 1989 na mezinárodním autosalonu v nizozemském Amsterdamu, který se konal od 1. do 12. února. Presentace se uskutečnila v centrální hale výstaviště. Na přípravě pracoval PZO Motokov s holandskou importéřskou společností AUTO-MOTOR IMPORT. B. V.⁸⁸ Celou přípravu okomentoval Ing. Z. Pokorný z Motokovu. „*Během přípravy, kterou jsme zahájili již v srpnu loňského roku, se pochopitelně vyskytly problémy, související na jedné straně se zajištěním vývozu samotného automobilu, dodávek potřebných náhradních dílů i proškolení technického personálu a na druhé straně se zajištěním účasti novinářů i tiskových materiálů. ...zapojili jsme do ní především nizozemské zástupce i importéry z jednotlivých zemí.*“⁸⁹

Expozice se nacházela v centrální hale v okolí automobilek Mazda, Toyota a Hyundai. Hala měla zhruba 600 m² a AZNP zde představil celkově šestnáct vozů, z toho jeden na ústřední točně. Na veletrhu návštěvníci mohli vidět čtrnáct Favoritů, přičemž dva z nich byly v provedení metalíza. Jeden z nich byl soutěžní vůz v barvách škodovického týmu. Škoda dále představila jednu stovvacítku a jedno kupé Rapid. Některá vozidla nizozemský zástupce dovybavil koly z lehké slitiny, aby ukázal, jak je bude prodávat na místním trhu.⁹⁰ Celá expozice byla doplněna audiovizuálním a video programem, který pro tuto událost připravil československý podnik zahraničního obchodu Artcentrum.⁹¹ Celou situaci okomentoval Ing. J. Šimek: „*expozice instalovaná naší INCHEBOU byla doplněna videovizí, kde na dvanácti obrazovkách probíhal nepřetržitý program řízený počítačem. Velmi pěkně působily přehlídky jablonecké bižuterie, prováděné mezi našimi automobily.*“⁹²

Dva dny před otevřením autosalonu pro veřejnost, tedy 30. ledna se uskutečnila velká tisková konference v kongresovém sále. Na událost přijelo sto dvacet novinářů a importéři vozů Škoda ze třinácti zemí Evropy. Na úvod byl promítán reklamní film Bezpečně s Favoritem, dále zde své referáty přednesl generální ředitel PZO Motokov Ing. Barčák a ředitel VVÚ AZNP Ing. P. Hrdlička. Po referátech reagovali na dotazy

⁸⁸ Poprvé v zemi tulipánů, in: *Ventil*, roč. 43, 1989, č. 4. s. 1. Dále uvádí: Soutěžní Favorit ve skupině A, byl 1. ledna homologován FISA. Více KOŠTÁL, P.: Favorit pro skupinu A, in: *Svět motorů*, roč. 43, 1989, č. 6, s. 14-18.

⁸⁹ Premiéra v Amsterdamu, in: *Svět motorů*, roč. 43, 1989, č. 10, s. 3.

⁹⁰ Tamtéž. s. 3, 26. JÍROVÁ, Hana: Favorit byl opravdu favoritem, in: *Ventil*, roč. 43, 1989, č. 6. s. 1.

⁹¹ Poprvé v zemi tulipánů, in: *Ventil*, roč. 43, 1989, č. 4. s. 1.

⁹² JÍROVÁ, Hana: Favorit byl opravdu favoritem, in: *Ventil*, roč. 43, 1989, č. 6. s. 1.

novinářů a exportérů, což trvalo zhruba hodinu. Novináři obdrželi mnoho materiálů a na místě bylo připraveno čtyřicet nových Favoritů, se kterými si mohli zkusit první zkušební jízdu, která měřila přibližně šedesát kilometrů a vedla po městských komunikacích, po běžných silnicích a dálnicích.⁹³

Jak novináři hodnotili nový automobil, nám přiblíží Ing. J. Šimek: „*Já osobně jsem byl přítomen na teritoriální tiskové konferenci Italů, kteří přivezli celkem dvanáct novinářů a přijel i státní program italské televize. ...Hodnocení nového vozidla bylo vesměs kladné, jednotlivé připomínky se týkaly poněkud vyšší hlučnosti motoru, kvality povrchové úpravy a dopracování interiéru. Vyskytly se i hlasy hodnotící velmi pozitivně rozsah a formu prezentace nového vozidla v zahraničí, srovnatelné s konkurenčními značkami.*“⁹⁴ Dle pana Šimka za zmínku určitě stojí názor jednoho italského novináře, který vlastnil už několik let Škodu 130 a Favorita hodnotil velmi kladně, obzvláště vyzdvihl spojku a převodovku. Další z Italů byl přítomen i v roce 1987 v Brně a mohl tudíž ocenit velké zlepšení kvality automobilu. Zásadnější připomínky měli obchodníci, kteří upozorňovali, že by měl být inovován motor, výbava interiéru - zejména sedačky i výplně dveří. AZNP mělo v plánu na zahraniční trh použít čalounění a montovat odkládací kapsy, reproduktory a další.⁹⁵

Autosalonu se podobně jako v Brně osobně zúčastnil Nuccio Bertone, který měl 31. ledna tiskovou konferenci. Osobně se nabídl už dříve, že pokud AZNP považuje jeho přítomnost při prezentaci za žádoucí, rád se zúčastní. Doprovod mu dělal vedoucí Public Relations dr. Panicco a ředitel Stile Bertone pan Giannini. Bertone hovořil zejména o spolupráci s AZNP, která z jeho slov byla vynikající, taktéž představil design karosérie Favoritu. Interview natáčeli čtyři televizní společnosti.⁹⁶ Dopad jeho návštěvy hodnotil Ing. J. Šimek: „*Myslím si, že přítomnost takové osobnosti, jakou je Nuccio Bertone, byla velkým přínosem při zahraniční premiéře nového automobilu Škoda.*“⁹⁷ Pan Ing. Jaroslav Šimek celý autosalon komentoval slovy: „*Novináři i členové televizních štábů ze zahraničí oceňovali především skutečnost, že poprvé socialistická země vystavovala vozy na úrovni renomovaných výrobců automobilů. V této souvislosti i kladně hodnotili jazykovou přípravu zástupců našeho podniku a Motokovu. Splnou*

⁹³ Premiéra v Amsterdamu, in: *Svět motorů*, roč. 43, 1989, č. 10, s. 3.

⁹⁴ Tamtéž.

⁹⁵ Tamtéž. s. 26.

⁹⁶ Tamtéž. s. 3. Jednalo se o čtyři televizní štáby z Nizozemí, Itálie, Francie a Belgie.

⁹⁷ Tamtéž.

*odpovědností lze prohlásit, že Favorit byl skutečně favoritem a zájem na zahraničním trhu je obrovský. V letošním roce začínáme s exportem, chceme však uspokojit naše domácí zájemce. ...Věříme, že i naši dodavatelé se budou snažit splnit své závazky, abychom mohli v budoucnu uspokojit každého zájemce a aby každý byl s naším výrobcem spokojen.*⁹⁸

Nizozemský motoristický časopis *Autovisie* podrobil Škodu Favorit velkým testem, který byl uveřejněn 4. února, kdy Favoritu bylo věnováno osm textových stran, které doplnily barevné i černobílé fotografie, tabulky a diagramy.⁹⁹ Dle redakce časopisu, měl Favorit vzhled slušný, nicméně nepředstavoval žádný příklad moderních tvarů, ale v provozu byl přijatelný. Za nejslabší stránku označili motor. Provedením a výbavou prý mohl Favorit obstát i v tehdejší západní Evropě.¹⁰⁰ V další části je v bodech celkové hodnocení: *„Pérování a tlumiče tvoří komfortní kombinaci, stabilita vozidla je velmi dobrá, díky kvalitnímu podvozku je i jízda po špatné vozovce pro cestující celkem příjemná, vozidlo není citlivé na boční vítr, přední sedadla neposkytují dostatečnou boční oporu, loketní opěry jsou sice rozměrné, ale nepřinášejí pocit pohodlí, zadní sedadla poskytují cestujícím dostatek místa, Favorit lze charakterizovat jako sportovně reagující automobil s velmi přesně předvídatelným chováním.*“¹⁰¹

Dne 19. března 1989 skončil 59. Mezinárodní autosalon v Ženevě.¹⁰² Škoda zde prezentovala tři Favority 135 L. Podobně jako v Amsterdamu mohli návštěvníci na šesti obrazovkách sledovat doprovodný videoprogram. Dále AZNP poskytla tiskové informace v několika jazycích, i přes to celá expozice Škoda nebyla, tak rozsáhlá jako v Amsterdamu.¹⁰³ Musíme si uvědomit, že Favorit už byl přeci jenom zhruba půl roku znám, proto, jak uvádí pan Ing. Hrdlička, to byl hlavní důvod, proč mu nikdo nevěnoval tak velkou pozornost. Dále se ještě vyrobilo málo aut, protože chyběly lisy a investice do nových technologií. Těžko by kdokoli pochopil, že byly stanoveny mezivládní dohody, kolik vozů se muselo dodat do NDR, Maďarska a tak dále.¹⁰⁴

⁹⁸ JÍROVÁ, Hana: Favorit byl opravdu favoritem, in: *Ventil*, roč. 43, 1989, č. 6, s. 1.

⁹⁹ Časopis měl celkový rozsah 110 stran, a proto беру jako úspěch, že vydavatelé věnovali Favoritu celých 8 stran.

¹⁰⁰ Premiéra v Amsterdamu, in: *Svět motorů*, roč. 43, 1989, č. 10, s. 27.

¹⁰¹ Tamtéž.

¹⁰² KOŠTÁL, P.: Ženevská mozaika, in: *Svět motorů*, roč. 43, 1989, č. 13, s. 26-27.

¹⁰³ KOŠTÁL, P.: Ženeva, in: *Svět motorů*, roč. 43, 1989, č. 16, s. 18-19.

¹⁰⁴ KRÁLÍK, Jan – HRDLÍČKA, Petr. *V soukolí okřídleného šípů*, s. 123.

4.1 Obchod v Nizozemí

Nizozemci byli velmi nároční zákazníci, kteří neslevovali ze svých požadavků. Značka Škoda si od roku 1981 v Nizozemí vybudovala velmi dobré postavení. Zástupce na místním trhu zaujímala firma de Binckhorst Auto & Motor Import B. V. V prvních letech prodala okolo čtyř set vozů a v roce 1986 to bylo již pět a půl tisíce, což znamenalo jedno procento podílu na Nizozemském trhu.¹⁰⁵ Ani dobrá prodejní síť ovšem nedokázala zabránit poklesu od roku 1987. Důvodem bylo představení Favoritu v Brně. Importéři měli už na veletrhu velké obavy, zda bude nových automobilů dostatek. Tato starost se v průběhu roku naplnila. V lednu Favorit v základním provedení stál 15 995 guldenů¹⁰⁶ a typ 130 GL se prodával za 13 995 guldenů.¹⁰⁷ Kupé Rapid v plné výbavě stál 15 000 guldenů.¹⁰⁸ Určitou nevýhodou znovu zaujmout trh byla skutečnost, že Škoda neměla v nabídce alespoň tři modely. Místní importér situaci řešil nabídkou příplatkové výbavy. Šlo o litá kola, autorádia, výklopné střechy, spoilery a podobně. Před autosalonem AZNP dodala do Nizozemí sto sedmdesát automobilů Favorit, v tomto jsou započítány i exponáty na výstavišti a zkušební vozy pro novináře. S vozy se dodávaly doporučené sady náhradních dílů a speciální nářadí pro zajištění kvalitního servisu. V průběhu autosalonu zákazníci se zájmem přicházeli k expozici Škoda, kde měli zájem i o další podrobnosti, cenu a dodací lhůty.¹⁰⁹

V Nizozemí byly automobily na propan butan naprosto běžné, a proto se musel pro export upravit i Favorit. Do Škody Favorit se montovalo léta vyráběné a osvědčené zařízení firmy Landi-Hartog. Společnost tímto zařízením v sedmdesátých letech vybavovala vysokozdvizné vozíky Desta. Obsahovalo směšovač s pevným difuzorem a regulačními prvky, nacházelo se v motorovém prostoru. Další příslušenství s nádrží bylo umístěno v zadní části vozu. Celá armatura se nacházela v uzavřeném plynotěsném prostoru odvětraném mimo automobil. Nádrž měla obsah 21 kg zkapalněného plynu, což podle stylu jízdy poskytovalo dojezd 400 až 500 km.¹¹⁰

¹⁰⁵ Premiéra v Amsterdamu, in: *Svět motorů*, roč. 43, 1989, č. 10, s. 26.

¹⁰⁶ Tamtéž.

CoinMill.com, CurrencyConverter [online]. [cit. 2017-12-14]. Dostupné z:

[https://cs.coinmill.com/CZK_NLG.html#NLG=15 995](https://cs.coinmill.com/CZK_NLG.html#NLG=15%20995). Holandský gulden je zastaralá měna, která byla nahrazena k 1. lednu 1999 eurem, dle aktuálního kurzu by to znamenalo, že Favorit stál 185 492 Kč.

¹⁰⁷ Premiéra v Amsterdamu, in: *Svět motorů*, roč. 43, 1989, č. 10, s. 26.

¹⁰⁸ Tamtéž.

¹⁰⁹ Tamtéž.

¹¹⁰ TŮMA, V.: Plynové pohony, in: *Svět motorů*, roč. 43, 1989, č. 10, s. 15.

Nádrž z bezpečnostních důvodů automaticky zastavila plnění tekutého plynu už při 80 % objemu. Ve voze se musel umístit diodový palivoměr a bezpečnostní ventil. Celý elektronický systém sledoval otáčky motoru a přívod plynu. Velmi příznivě vypadaly i exhalační hodnoty plynového pohonu. Tento pohon vyprodukoval 14 q CO. Pro porovnání u benzínového spalování se naměřila hodnota 46 q CO, i přes pozitivní emisní hodnoty se v dalších letech u plynového pohonu musel montovat katalyzátor, jelikož nová emisní norma vstoupila v platnost v roce 1990.¹¹¹

4.2 Bez dalších doplňků

Lidé čekali dlouhé fronty a mnoho hodin na nový Favorit. Při koupi prodejci slibovali řadu doplňků, ale realita byla úplně jiná. Ve standardní výbavě oproti předešlým mladoboleslavským vozům, scházel přerušovač, neboli cyklovač stěračů. Důvodem nebylo, že by žádný podnik nedokázal takto jednoduchou věc vyrobit, ale šlo o cenové hledisko základní výbavy nové Škody. Přerušovač stěračů od n. p. Autobrzdý Hodkovice se prodával v mototechnách za 149 Kčs. Jen tak pro zajímavost velkoobchodní cena do AZNP byla 83 Kčs a pak, že v Československu byly jednotné ceny.¹¹²

Na jaře roku 1989 na Favorit uživatelé pořídili pouze střešní nosič zavazadel, tažné zařízení a schránku na nářadí. Střešní nosič vyráběly Kovožávody, o. p. p. Prostějov, tažné zařízení produkovala opravna AZNP v Kosmonosích. Výroba počala na konci roku 1988 ověřovací sérií dvě stě kusů. Tento typ měl odnímatelný kulový čep. V zahraničí už tehdy platila vyhláška, která zakazovala jezdit s neustále čnějící koulí tažného zařízení. V Československu žádná taková norma neplatila. Tuto výbavu požadovali domácí i zahraniční uživatelé. Zařízení se montovalo ve všech podnikových prodejnách AZNP a v opravně v Kosmonosích. Cena činila 760 Kčs za pořízení a 195 Kčs za montáž.¹¹³ Chemoplast Brno vyrobil schránku nářadí do třináctipalcových kol. Skládala se z víka, desky s výlisky na nářadí, svíčku, žárovky, měřič tlaku vzduchu a náhradní matici. Třetí část byla prostorná a dalo se zde umístit tažné lano, mycí houbu, hadr a další. Jediným záporem byla vysoká cena, která činila 100 Kčs.¹¹⁴ Na vině nebyl výrobní podnik, ale tehdejší cenové předpisy. Do výroby doplňků

¹¹¹ TŮMA, V.: Plynové pohony, in: *Svět motorů*, roč. 43, 1989, č. 10, s. 15.

¹¹² KRATOCHVÍL, P.: Do deště a nepohody, in: *Svět motorů*, roč. 43, 1989, č. 24, s. 11.

¹¹³ KRATOCHVÍL, P.: Spojovací (tažné) zařízení pro favorita, in: *Svět motorů*, roč. 43, 1989, č. 18, s. 10 – 11.

¹¹⁴ PEŠKA, J.: Nejen pro Favority, in: *Svět motorů*, roč. 43, 1989, č. 16, s. 11.

se v průběhu roku pustilo také zemědělské družstvo Mír Práce, vznikaly zde krycí desky náradí a rezervní pneumatiky. V zavazadlovém prostoru se z počátku nacházel pouze koberec, pod který v průběhu času přibyla překližka. V pozdějších fázích se družstvo spojilo s VVÚ AZNP Mladá Boleslav a ten zase s přidruženou Škodou v NSR. Z této spolupráce vzešla nová krycí deska z plastické hmoty, jejíž velkoobchodní cena činila 85 Kčs,¹¹⁵ a proto družstvo vytvořilo další prostory a kapacity, aby výrobek mohlo dodávat i na československý trh. Nicméně tento výrobek se legislativně kvalifikoval jako umělohmotný a při sečtení všech daní, maloobchodní cena činila horentních 179,90 Kčs.¹¹⁶

Motoristé si mohli dále zakoupit také lapače nečistot neboli zástěrky za přední kola. Tento sortiment nabízelo DOS – MNV Řečany nad Labem za 78 Kčs a JZD AK Slušovice, závod Želechovice s cenou 72 Kčs a Gumárny Zubří, n. p., kde cena činila 76 Kčs. Poslední jmenovaný nabízel pryžové koberce na podlahu a tato sada stála 192 Kčs.¹¹⁷ Gumárny své výrobky hojně exportovaly do NSR a Švédska. Výrobci musely dlouho čekat, než byla schválena cena výrobku.¹¹⁸

Doplňky se nezabývaly jenom československé podniky, ale také maďarská firma Polux, jež představila soupravu aerodynamických prvků na vozy Favorit a Samara. Celá událost se uskutečnila na počátku roku 1989 v Praze. Od této zahraniční společnosti koupilo licenci na sklonu dubna Jednotné rolnické družstvo Pokrok z Rimavské Soboty. Od ministerstva vnitra SSR dostalo povolení na výrobu doplňků z plastu na vozy Škoda Favorit 136 L. Na počátku července přídatné doplňky začalo vyrábět. Jednalo se o přední a zadní nárazník, boční lišty a spojler na zadní okno. Z dnešního pohledu můžeme usoudit, že šlo s nadsázkou o vzhledový tuning vozu. Všechny prvky se vyráběly v černé barvě a nechaly se popřípadě nalakovat do barvy vozu. Celková cena všech součástí činila vysokých 6 000 Kčs.¹¹⁹ Je patrné, že mladoboleslavské automobily Favorit byly velmi populární a že i zahraniční podniky přicházely s vylepšeními, která se nedostávala do výroby.¹²⁰

¹¹⁵ Peš.: Práce pro favorita, in: *Svět motorů*, roč. 43, 1989, č. 36, s. 10.

¹¹⁶ Tamtéž.

¹¹⁷ KRATOCHVÍL, P. et al.: V hlavní roli pryž, in: *Svět motorů*, roč. 43, 1989, č. 22, s. 10-11.

¹¹⁸ Tamtéž. KRATOCHVÍL, P.: Milé překvapení, in: *Svět motorů*, roč. 43, 1989, č. 37, s. 10-11.

¹¹⁹ Peš.: Polux na favoritech, in: *Svět motorů*, roč. 43, 1989, č. 23, s. 10. Investia.cz, Průměrná mzda [online]. [cit. 2018-03-12]. Dostupné z: <https://www.investia.cz/vyvoj-prumerne-hrube-mzdy-od-roku-1985>. V roce 1989 průměrná mzda činila 3170 Kč.

¹²⁰ Peš.: Polux na favoritech, in: *Svět motorů*, roč. 43, 1989, č. 23, s. 10.

Na konci roku samo AZNP uveřejnilo seznam celkem čtyřiceti možných doplňků a mimořádných výbav pro zlepšení komfortu a vzhledu automobilu. Za celým řešením stál tým pracovníků VVÚ, rozvojového, obchodního a výrobního úseku. Do konce roku se jim podařilo zrealizovat šestnáct položek, které si mohl zákazník objednat a značkový servis provedl montáž.¹²¹

Zákazníci ve velké míře sháněli logo s okřídleným šípem, jež bylo umístěn v přední masce automobilu, protože se znaky staly cílem lovců suvenýrů, a proto na vozech zůstali jenom několik dní, co vyjely z výrobní linky.¹²² Favoritu se díky tomu začalo říkat auto s dírou.¹²³ V Mladé Boleslavi každý den řešili mnoho dopisů s prosbou o zakoupení a zaslání nového znaku. Pracovníci se snažili všem provozovatelům vyhovět, nicméně by z mého pohledu bylo jednodušší provést rychlou nápravu při výrobě. Při montáži se mělo provést takové opatření, aby nebylo možné znak, tak jednoduše, demontovat, čili ukrást.¹²⁴ Odlišný názor na to má pan Ing. P. Hrdlička: „*To se nedalo řešit, protože se kradly znaky na všech autech. Ono když to přiděláte líp, tak Vám pak kvůli tomu zničí ještě zbytek auta. Proti vandalismu není obrana.*“¹²⁵

Mezi přínosnými doplňky se také objevilo zařízení na úsporu paliva. Toto zařízení inzerovali a prodávali dva podnikavci z Mariánských lázní. Zázrak na počkání stál 80 Kčs a na úsporu paliva neměl žádný vliv. Na tento kouzelný nesmysl naletělo více než 5000 motoristů.¹²⁶ Doplňky si mohl každý zákazník dodatečně zakoupit a namontovat, na rozdíl od mimořádné výbavy, kterou s postupem času započala Škoda nabízet. Tato výbava se montovala přímo ve výrobě na vlastní přání zákazníků. Nicméně musíme si uvědomit, že tehdejší výbava neznamenal sto a více položek jako dnes.¹²⁷

4.3 Konečně první modifikace

Na mezinárodním veletrhu spotřebního zboží v Brně AZNP představil veřejnosti Škodu 136 L Praktik. Veletrh probíhal od 15. do 20. dubna 1989 a pravidelně

¹²¹ Realizační skupina: Doplňky pro favorita, in: *Ventil*, roč. 44, 1990, č. 6. s. 2.

¹²² Znak s okřídleným šípem, in: *Ventil*, roč. 43, 1989, č. 12. s. 1.

¹²³ KLESLA, Jan: Česká pozice.cz, Český Autoland slaví třicet let, [online]. 2017 [cit. 2019-4-4]. Dostupné z: http://ceskapozice.lidovky.cz/cesky-autoland-slavi-tricet-let-dne-/tema.aspx?c=A171006_110919_pozice-tema_houd.

¹²⁴ Znak s okřídleným šípem, in: *Ventil*, roč. 43, 1989, č. 12. s. 1.

¹²⁵ JIRMÁŘOVÁ, Ivana. *Dobový mediální obraz automobilu Škoda Favorit*. Příloha č. 2: Rozhovor s panem Ing. Petrem Hrdličkou, CSc.

¹²⁶ KLÍMA, J.: Geniální vynález, in: *Svět motorů*, roč. 43, 1989, č. 36. s. 10-11.

¹²⁷ Realizační skupina: Doplňky pro favorita, in: *Ventil*, roč. 44, 1990, č. 6. s. 2.

se ho účastnilo až 800 prezentujících ze čtyřiceti zemí světa.¹²⁸ Škoda 136 L Praktik byla první modifikace typové řady Š 136 L Favorit. Jednalo se o užitkový automobil pro nejrůznější servisní, opravárenské a zásobovací služby.¹²⁹ Ve Vrchlabském závodě se již dříve vyráběl podobný vůz typové řady Š 742, který nesl označení Škoda 105 SP, později Škoda 12 SP. Vyráběl se v letech 1982-1987 a veřejnosti nebyl moc znám.¹³⁰

Rozměrově se Praktik od základního typu nikterak nelišil, jelikož se odlišnosti týkaly vnitřního prostoru, kde se interiér dělil mezistěnou. Jednalo se o dvoumístný, pětidveřový, speciální vůz s velkým užitkovým místem. Automobil dělila stěna na prostor pro řidiče, spolujezdce a na zadní užitkový prostor pro přepravu nákladu, který mohl mít celkovou hmotnost 450 kg. Prostor, kde se jinak nacházela zadní sedadla, tvořily podlahu dvoudílné dřevěné desky. Přední část byla připevněna závěsy k podlaze karosérie, což umožňovalo desku odklopit. Mezi podlahami se nacházel úložný prostor pro další doplňkovou výbavu. V zadní části nad rezervním kolem překrývala podlahu odnímatelná deska. Obě desky podlahy měly na sobě omyvatelný koberec. Pro upevnění nákladu zde výrobce namontoval tři páry úchyťů. Maximální rozměry pro náklad činily do výšky 950 mm, vstupní šířky 1030 mm a délky 1300 mm. Celkový objem úložného prostoru se vyšplhal až na 1300 litrů.¹³¹ Výrobce k lepší manipulaci s nákladem opatřil práh pátých dveří dvoudílnou dřevěnou lištou. V horní části se nacházela svítlna s vypínačem, dále zadní dveře neobsahovaly vnitřní kliky ani spouštěcí mechanismus oken.¹³² Sériovou výrobu AZNP zahájil v závodě ve Vrchlabí 1. července roku 1989.¹³³ K tomu přispěl svým komentářem ředitel Ing. Dědek: „Zahájili jsme i výrobu favoritu Praktik, jichž do konce roku hodláme vyrobit 1000 kusů. Vyrobili jsme i tipovací vozy splňující přísnou americkou normu, tedy favority s katalyzátorem výfukových plynů. Mimochodem praktiky budou všechny vybaveny motorem Š 135, v nichž se používá benzín Special.“¹³⁴

Automobil s interním označením Š 781 Praktik se vyráběl i s mimořádnou výbavou požární techniky. Tuto výbavu vyráběla a montáž realizovala značková opravna Libouchec. Jednalo se především o držáky požární techniky. Plánovalo

¹²⁸ JÍROVÁ, Hana: Praktik má premiéru v Brně, in: *Ventil*, roč. 43, 1989, č. 15. s. 3.

¹²⁹ Nač můžeme být hrdi, in: *Ventil*, roč. 43, 1989, č. 19. s. 1.

¹³⁰ BUCHAR, J.: Škoda praktik 136 L, in: *Svět motorů*, roč. 43, 1989, č. 18, s. 26.

¹³¹ Nač můžeme být hrdi, in: *Ventil*, roč. 43, 1989, č. 19. s. 1.

¹³² BUCHAR, J.: Škoda praktik 136 L, in: *Svět motorů*, roč. 43, 1989, č. 18, s. 26.

¹³³ Nač můžeme být hrdi, in: *Ventil*, roč. 43, 1989, č. 19. s. 1.

¹³⁴ KRATOCHVÍL, P.: Favorit na sklonku roku, in: *Svět motorů*, roč. 43, 1989, č. 42. s. 10-11.

se vyrobít 200 až 500 vozů za rok.¹³⁵ Tento model měl dvoubarevný nástřik, přední kapota a dveře byly bílé, zbývající části se lakovaly do červené. Na střechu se instalovala světelná rampa s majákem a reproduktory. Uvnitř šlo nalézt ovládací skříň s mikrofonom, dále mnoho hasících přístrojů a předmětů k vykonání zásahu. Na výrobní lince se do těchto vozů dávaly z důvodu napájení spotřebičů akumulátory s větší kapacitou 55 Ah místo původních 44 Ah.¹³⁶ Nicméně tento automobil nebyl moc využíván, protože všechna požární výbava měla obrovskou hmotnost. Favorit neměl natolik silný motor, aby se z něho stalo rychlé zásahové vozidlo.¹³⁷

Celkově se jednalo o malý, nenáročný a hospodárny automobil pro přepravování menších nákladů. Tento typ vozu na československém, ale i zahraničním trhu, scházel. Cena nového vozu byla stanovena na 84 410 Kčs.¹³⁸ Na veletrhu se Praktik nenacházel na hlavní trase, ale i přesto dokázal upoutat pozornost. Při dotazech na představitele AZNP se vznesla opět velká vlna kritiky z důvodu nedostatku nových vozů.¹³⁹ V roce 1989 se ve Vrchlabí vyrobilo 997 automobilů Favorit 135 L/136 L Praktik.¹⁴⁰

4.4 Neuskutečnitelná sériová výroba

Na konci roku 1989 AZNP připravovalo další rozšíření typové řady s označením Š 781, a to vůz Škoda Favorit 115 S. Jednalo se o levnější, skromněji vybavený a výkonově slabší automobil. Označení písmenem S naznačovalo, že se jedná o výbavu Standard, nicméně na přání zákazníka se mohl dovybavit tažným zařízením, střešním nosičem a tak dále. Interiér už na pohled byl velmi strohý, například přední sedačky měly velmi jednoduché čalounění, zadní sedadla nebyla dělena a neobsahovala hlavové opěrky, panel přístrojů měl pouze ukazatel rychlosti a několik málo kontrol. V mnohém se používaly díly ze Š 742, pro představu to bylo jednopólové zpětné zrcátko, strop byl po celé délce čalouněn plastickou kůží, přední a zadní bezpečnostní

¹³⁵ Archiv Škoda Auto a. s., fond: AZNP, k. č. 365, Informace pro investičního náměstka s. Ing. Stanislava Pečenku.

¹³⁶ Čím se letos můžeme pochlubit, in *Ventil*, roč. 43, 1989, č. 49/50. s. 4-5.

Pro větší přehled výpis, co požární vůz před výjezdem obsahoval: dvě páčidla, šestnáct ručních hasících přístrojů, dva dýchací přístroje, dva světlomety, dvě prilby, přední výplně dveří obsahovaly rukavice a další drobné nářadí.

¹³⁷ Paní Škrabálková na základě rozhovoru 15. 2. 2019 ve Vrchlabí.

¹³⁸ BUCHAR. J.: Škoda praktik 136 L, in: *Svět motorů*, roč. 43, 1989, č. 18, s. 26.

¹³⁹ JÍROVÁ. Hana: Ohlédnutí za veletrhem, in: *Ventil*, roč. 43, 1989, č. 17. s. 1.

¹⁴⁰ Archiv Škoda Auto a. s., fond: AZNP, k. č. 69, Závěrečná zpráva automobilového koncernu Škoda Mladá Boleslav za rok 1990.

pásky byly na pevně a tak dále. Boční zadní dveře neměly klíčky na okénka, protože se zde montovaly na pevně.¹⁴¹

Motor vycházel z řadového čtyřválcového o objemu 1289 cm³, jež se montoval do vozů typu 135/136. Měl pouze nižší objem a to 1137 cm³ s výkonem 38 kW/5200min⁻¹.¹⁴² Tento model se do sériové výroby vůbec nedostal, poněvadž důvodem byl předpokládaný nezájem zákazníků, což by znamenalo ekonomickou sebevraždu. Předpokládalo se, že se celková cena sníží oproti typu Škoda Favorit 136 L o pouhé 4 %, což bylo přibližně 81 500 Kčs na československém trhu.¹⁴³ V zahraničí platilo s jistým zjednodušením pravidlo, že nižší výkon nedokázal adekvátně kompenzovat snížení celkové ceny vozu, což by u typu Š 115 znamenalo finanční ztrátu.¹⁴⁴ V roce 1990 se vyrobily čtyři vozy Š 115 ve výrobním závodě Mladá Boleslav.¹⁴⁵

4.5 Favorit LS

S nadsázkou vlajkovou lodí AZNP byl Favorit s označením LS, který poprvé vyjížděl z Vrchlabského závodu v druhé polovině roku 1989.¹⁴⁶ Na počátku sériové výroby se představitelé AZNP rozhodli, že budou vyrábět automobily ve třech stupních výbavy Standart, Lux a Lux-super. Každé zahájení výroby se neobejde bez problémů a to byl i tento případ: nedostatky mimořádných výbav a technické problémy.¹⁴⁷ K výrobě a malému počtu kompletních vozů se vyjádřil ředitel AZ Vrchlabí Ing. V. Dědek: „Nyní vyrábíme denně 25 superluxů, z nichž 65 % jde na export, převážně do Anglie a NSR“. Zvýšení výroby nám především limitovala naše sedlárna, a také řada našich dodavatelů potřebných superluxových výbav.“¹⁴⁸

Na první pohled u LS přibily v nárazníku mlhová světla a zadní stěrač s ostříkovačem, které se u prvních automobilů nedodávaly. V interiéru vyčnívaly nově tvarovaná přední sedadla a zadní sedadla s rašlovým polyesterovým úpletem. Ve voze

¹⁴¹ Čím se letos můžeme pochlubit, in: *Ventil*, roč. 43, 1989, č. 49/50. s. 4-5.

¹⁴² DUCHOŇ, J.: Autorevue.cz, Škoda Favorit 115 S (1989): základ, který se do výroby nedostal, [online]. 2013 [cit. 2018-5-1]. Dostupné z: <https://www.autorevue.cz/skoda-favorit-115-s-1989-zaklad-ktery-se-do-vyroby-nedostal>.

¹⁴³ Archiv Škoda Auto a. s., fond: AZNP, k. č. 572, Vyhodnocení předpokládaných přínosů výroby Š 115 z hlediska obchodně-ekonomického.

¹⁴⁴ Tamtéž.

¹⁴⁵ Archiv Škoda Auto a. s., fond: AZNP, k. č. 69, Závěrečná zpráva automobilového koncernu Škoda Mladá Boleslav za rok 1990.

¹⁴⁶ KRATOCHVÍL, P.: Favorit na sklonku roku, in: *Svět motorů*, roč. 43, 1989, č. 42. s. 10-11.

¹⁴⁷ Čím se letos můžeme pochlubit, in: *Ventil*, roč. 43, 1989, č. 49/50. s. 4-5.

¹⁴⁸ KRATOCHVÍL, P.: Favorit na sklonku roku, in: *Svět motorů*, roč. 43, 1989, č. 42. s. 10-11.

se nacházely dělená zadní sedadla a opěrky.¹⁴⁹ K sedadlům se vyjádřil Ing. Dědek: „Všechny automobily Škoda LS totiž vybavujeme sedadly vyráběnými u nás ve Vrchlabí. Jenom pro představu – dělená zadní sedadla jsou daleko pracnější než u favoritu lux. Skládají se asi ze 16 dílů a při denní produkci 60 vozů to potom znamená ušít na 200 sedadel. Na to nám prostě nestačily síly. Ovšem tento problém se nám už podařilo vyřešit, neboť nám s výrobou superluxových sedadel pomůže Okresní podnik místního průmyslu, závod Česká Lípa, Potom budeme vyrábět denně 50 superluxů a 10 praktiků.“¹⁵⁰

U LS se přední i zadní dveřní výplně kombinovaly s plastem a látkou. Tato úprava se taktéž vyráběla přímo ve Vrchlabském závodě, ani přístrojová deska se neobešla bez úprav, proto vystřídal otáčkoměr nudné a velké hodiny, i přesto se o hodiny uvnitř vozu nepřišlo, protože v sousedství výrobně ve Vrchlabí sídlil závod Tesly. Při vzájemné spolupráci se zrodily digitální hodiny, které se montovaly přímo do tělesa stropní svítilny. V automobilu se dále objevil přerušovač stěračů, potažené plato v zavazadlovém prostoru a kvalitnější koberce. Motorizace se neměnila. Na přelomu let 1989 a 1990 se konečně Favorit nemusel stydět za chudou výbavu.¹⁵¹ Federální úřad stanovil cenu této verze na 89 100 Kčs.¹⁵²

4.6 Výroba

Souhrnná výroba všech osobních automobilů znamenala, že Škoda překročila plán, který byl stanoven na konci roku 1988. Podniku AZNP se povedlo program překročit o 523 automobilů, celkově se vyrobilo 183 123 automobilů, z toho 100 293 Škody 136 L Favorit.¹⁵³ Zbytek zahrnovaly ještě vozy s motorem vzadu, ale oproti minulému roku se jich vyprodukovalo o 54 567 méně. Rok 1989 znamenal celkový vzestup vyrobených vozů, přičemž rozdíl činil 24 363 vozů. Produkce byla dle závodů Mladá Boleslav 160 567 vozů, Vrchlabí 14 702 automobilů a Kvasiny 7 870 vozidel.¹⁵⁴ Co podniku AZNP dělalo problémy, byla výroba náhradních dílů pro vůz Š 781 Favorit. Největší problémy nastávaly v lisovně z nedostatečné kapacity,

¹⁴⁹ KRATOCHVÍL, P.: Favorit na sklonku roku, in: *Svět motorů*, roč. 43, 1989, č. 42, s. 10-11.

¹⁵⁰ Tamtéž.

¹⁵¹ Tamtéž. Čím se letos můžeme pochlubit, in: *Ventil*, roč. 43, 1989, č. 49/50, s. 4-5. JANEK, D.: Vlajková loď AZNP, in: *Svět motorů*, roč. 43, 1989, č. 40, s. 14-15.

¹⁵² JANEK, D.: Vlajková loď AZNP, in: *Svět motorů*, roč. 43, 1989, č. 40, s. 14-15.

¹⁵³ V Automobilech nad plánem, in: *Ventil*, roč. 44, 1990, č. 2, s. 4.

¹⁵⁴ Archiv Škoda Auto a.s., fond: AZNP, k. č. 69, Závěrečná zpráva automobilového koncernu Škoda Mladá Boleslav za rok 1990.

a to i za situace, kdy se zde pracovalo na tři směny.¹⁵⁵ Stotisící Favorit sjel z výrobní linky v Mladé Boleslavi 20. října 1989 v deset hodin dopoledne. Jednalo se o Favorit 136 L s bílou zářící číslíci 100 000. Při této příležitosti se na místě objevili lidé z propagačního oddělení, štáb československé televize a novináři. Vozidlo bylo převezeno do Mototechny, jež sídlila v Praze na Jarově.¹⁵⁶

4.7 Domácí a zahraniční prodej

Vozy vyrobené z AZNP se exportovaly téměř do 35 zemí, tehdejší raritou byl Singapur. O prodej do zahraničí se staral Podnik zahraničního obchodu Motokov.¹⁵⁷ Paní Škrabálková k tomu dodává: *...,co jsme taky zažili, každý v tom Motokovu, měl na starosti nějakou zem a byli tam teda lidi, kteří šli proti škodovce.*¹⁵⁸ Předtím, než se automobil exportoval do světa procházel *inspektou*, jak to tehdy probíhalo nám vysvětlí paní Škrabálková: *...,ty vozy, který šly na vývoz, ...my jsme byli tenkrát ve Vrchlabí vyhlášený kvalitou, tak od nás šly hodně a taky se d'ály různý výbavy navíc, u nás to šlo nebyla sériovost taková, byla to taková malosériová výroba, ...taky ten stupeň ty automatizace, ...tady byl daleko nižší, takže jsme ty auta měly takový vymazlenější, tak to šlo 80 % na export a ty vozy co šly na export šly přes takzvanou inspektu, ...to byl útvar zahraničního obchodu, takovej kontrolní orgán zahraničního obchodu a ty nám kontrolovali vozy, tady byl jeden, jmenoval se Malich, ten byl hroznej, ten koukal i na podtekliny pod dveřma, na to se teďka taky vůbec nekouká, bylo tam víc laku, a to bylo dobře, ...ten podnik zahraničního obchodu se tak trochu jako jistil, ale vím, že jsme s nima měli taky problémy, protože jsou věci, které jsou lepší radši nechat, na autech, než opravovat, ...to byly takový šťouralové, spíš na pohledový věci ono sice měli čísla a mohli jezdit, ale těch závad oni moc nenašli nebo spíš skoro žádný, ale šťourali se hodně v těch lakových závadách, ta lakovna nebyla, ty technologie z pohledu dneska byly špatný.*¹⁵⁹

V zemích, kam se vyvážely automobily, sídlily servisní podniky, například Semex v NSR, Škoda G. B. Limited a Škoda Motor v Belgii. V těchto společnostech byl alespoň jeden pracovník AZNP, který řešil všechny problémy spojené s obchodní a servisní činností. Tento technik musel být zručným mechanikem, odborníkem

¹⁵⁵ HRUŠKOVÁ, A.: Jak plníme plán, in: *Ventil*, roč. 43, 1989, č. 35. s. 3.

¹⁵⁶ Aktuality, in: *Svět motorů*, roč. 43, 1989, č. 44, s. 1.Ds.: Stotisící favorit!, in: *Ventil*, roč. 43, 1989, č. 41. s. 1.

¹⁵⁷ KRATOCHVÍL, P.: Se škodovkou v zahraničí, in: *Svět motorů*, roč. 43, 1989, č. 51, s. 2-3.

¹⁵⁸ Paní Škrabálková na základě rozhovoru 15. 2. 2019 ve Vrchlabí.

¹⁵⁹ Tamtéž.

po komerční stránce, a musel ovládat jazyky. Do zahraničí se automobily přepravovaly pomocí lodní a vlakové dopravy. Při transportu mohlo dojít k mnoho problémům, které byly způsobeny přírodními podmínkami nebo neohleduplnými přepravci. Po dopravení docházelo k předprodejním pracím, jako je například nasazení stěračů a okrasných poklic kol, kontrola náplní, dotažení šroubových spojů a tak dále.¹⁶⁰ Obchodní vedoucí Semexu v NSR Ing. Jiří Freud tuto proceduru objasňuje: „*Začínáme v umývárně, pak děláme nástřík spodku i dutin, protože na trhu v NSR musíme stejně jako ostatní výrobci poskytnout 6 let záruku na prorezavění karosérie. Pak už vůz vyčistíme, seřídíme v dílně, vyzkoušíme brzdy na válcové zkušebně a podnikneme krátkou testovací jízdu. Na předprodejní servis favoritu máme 140 minut včetně montáže tzv. „eurokatalyzátoru“, bez kterého by tady byl automobil vlastně téměř neprodejný.*“¹⁶¹

Každý jednotlivý stát měl, i dnes má, rozdílné požadavky na technickou i doplňkovou výbavu. Velmi často to byl katalyzátor výfukových plynů. V Anglii zákazníci často vyžadovali střešní okno, dveřní odkládací kapsy, autorádio a různorodé nálepky na výzdobu vozidla. V některých zemích tato výbava znamenala až 25 % ceny celého vozu, což byly finance, které neplynuly do výrobního závodu, protože se dodatečná montáž prováděla až v zahraničí.¹⁶² Někdy s těmito díly nastávaly problémy, na jeden z nich si vzpomněla paní Škrabálková: „...*,My jsme třeba montovali do těchhle vozů, co šly na export, třeba díly dodaný odběratelem. Tenkrát to byly asi hadice a oni tam ty koncovky nedržely, a oni než aby šli s náma, tak šli proti nám, že to je naše vina. Vina to byla toho výrobce, protože na to se nevztahovalo nic, co nám dodali, to jsme namontovali, to vůbec nešlo přes nějaký naše zkušebny a kontroly.*“¹⁶³ V tehdejší době k zajímavým zemím patřila Velká Británie a to nejen z důvodu, že se zde jezdilo a jezdí vlevo. Angličané uznávali značku Škoda a za prvních deset měsíců roku 1989 se na trhu prodalo 14 000 vozů a z toho 4 000 Favoritů.¹⁶⁴ V Anglii

¹⁶⁰ KRATOCHVÍL, P.: Se škodovkou v zahraničí, in: *Svět motorů*, roč. 43, 1989, č. 51, s. 2-3.

¹⁶¹ JANEK, D.: Favorit v jámě lvové, in: *Svět motorů*, roč. 43, 1989, č. 46, s. 10-11.

¹⁶² KRATOCHVÍL, P.: Se škodovkou v zahraničí, in: *Svět motorů*, roč. 43, 1989, č. 51, s. 2-3.

¹⁶³ Paní Škrabálková na základě rozhovoru 15. 2. 2019 ve Vrchlabí.

¹⁶⁴ KRATOCHVÍL, P.: Se škodovkou v zahraničí, in: *Svět motorů*, roč. 43, 1989, č. 51, s. 2-3.

se nacházelo až 300 prodejců vozů vyrobených v AZNP.¹⁶⁵ Velkou konkurenci na britských ostrovech představoval pro Favorit sovětský automobil Lada.¹⁶⁶

V NSR nahlíželi na Favorita pozitivně, postaral se o to významný západoněmecký deník Frankfurter Rundschau, jenž v březnu zveřejnil sáhodlouhou recenzi. Velmi kladně hodnotil koncept, design a jízdní vlastnosti. Kritické připomínky měl k nevýraznému a chudému interiéru. Škodoväcký vůz porovnával s Ladou Samara, kde konstatoval, že Favorit byl nejlibivější a nejpříjemnější automobil ve východním bloku. Na západě exportér stanovil cenu 10 990 marek.¹⁶⁷ Semex za první čtyři měsíce od představení prodal všech 1 193 Favoritů.¹⁶⁸ Velká škoda byla, že jich tehdy automobilka nedopravila více. Obchodní znalci dle prognóz odhadovali v prvním pololetí prodej 2 000 vozů. S Favoritem se obchodní situace na trhu v NSR rapidně zlepšila.¹⁶⁹

Celkově můžeme konstatovat, že z hlediska prodeje osobních automobilů byl rok 1989 v Evropě rekordní, nicméně v posledním čtvrtletí docházelo k postupnému poklesu a mělo to vliv i na průběh následujícího roku. Celoevropská situace se výrazně dotkla i vývozu vozů Škoda. Obzvláště poptávka klesla v Anglii, která do té doby zastávala primát mezi zahraničními odběrateli. Z dlouhodobého hlediska podobná situace v poklesu odbytu nastala už ve Francii a Itálii.¹⁷⁰ Celkově se v nesocialistických státech prodalo 51 354 vozidel a do socialistických zemí se vyvezlo 17 623 vozů. Automobily se také dodávaly do takzvaných tržních fondů, a to 32 446 vozidel.¹⁷¹ Jednalo se o vlastní prodejny a obchodní domy Prior. Podnik zahraničního obchodu Motokov se snažil o co největší vývoz automobilů do nesocialistických států, kde byla „volná měna“. Jednalo se o pružný měnový kurz, který se pohyboval v závislosti na nabídce a poptávce. Z prodeje do těchto států měl v některých případech Motokov

¹⁶⁵ KRATOCHVÍL, P.: Se škodovkou v zahraničí, in: *Svět motorů*, roč. 43, 1989, č. 51, s. 2-3.

¹⁶⁶ Archiv Škoda Auto a. s., fond: AZNP, k. č. 69, Zpráva o výsledcích hospodaření za leden –prosinec 1990.

¹⁶⁷ Hrubec, K.: Jak vidí favorita v NSR, et. al.: in: *Svět motorů*, roč. 43, 1989, č. 20, s. 14-15.

¹⁶⁸ JANEK, D.: Favorit v jámě lvové, in: *Svět motorů*, roč. 43, 1989, č. 46, s. 10-11.

¹⁶⁹ Tamtéž.

¹⁷⁰ KEMPŇÁ, Lucie. *Škodovky do celého světa: export automobilů L&K a Škoda v letech 1905-1991*. V Praze: Národní technické muzeum, 2011. Práce z dějin techniky a přírodních věd. ISBN 978-80-7037-101-5. s. 52.

¹⁷¹ V Automobilech nad plánem, in: *Ventil*, roč. 44, 1990, č. 2. s. 4.

i devizový podíl pro vlastní potřebu. Devíze můžeme rozumět jako finančnímu vkladu na účtu v zahraničí.¹⁷²

Před sametovou revolucí probíhaly i vazbové obchody, což znamená, že prodej je vázán na odběr jiných výrobků.¹⁷³ Pan Nachtmann objasnil celou situaci a uvedl pro tu dobu typický příklad: *...,Automobilka jako taková neměla prodejní organizaci. Automobilka měla sice třináct prodejen, ale prodej v tuzemsku zajišťovala mototechna a zahraniční prodej zajišťoval Motokov, tím, že automobilka byla státní, tak některé neduhy státního hospodářství řešila pomocí takzvaných vazbových obchodů, takže to, že na českém trhu byl nedostatek chladniček a mrazniček se vyřešilo například tím, že v roce osmdesát osm se za pět set Favoritů vyvezených do Jugoslávie pořídili čtyři tisíce sto dvacet mrazniček.*¹⁷⁴ Na prodej do zahraničí vzpomíná paní Škrabálková: *...,já bych řekla, že ty auta to byl artikl, co si budem povídat, protože jinak by se sem nic nedostalo, to byly valuty, co jsme získávali pro stát, ...ty si za to mohli nakupovat, aby se měli dobře, ti hoši, vyměňovali lednice, televize.*¹⁷⁵ Valuty jsou opakem devíz, takže cizí měna v hotovosti.¹⁷⁶

Motokov se snažil v osmdesátých letech neustále zvyšovat prodej v zahraničí, proto se mnohdy prodávalo za každou cenu, která nevyčísnila opravdovou hodnotu Favoritu. Pan Barčák nám uvedl: *...,zvýšení bylo možno dosáhnout tím, ...,že jsme šli na spoustu věcí, který si myslím, že ani ekonomicky nebyly v pořádku, ...,my jsme vyměňovali a to mě naštvalo totálně, kdy se vyměňovali auta za jabka, ...,v Maďarsku, na tom neudělali vůbec nic jenom to naskládali do beden, vyrostlo to samo a my jsme jim za to museli dát auta.*¹⁷⁷

4.8 Frankfurt 1989

Ve dnech 14. až 24. září 1989 proběhl 53. ročník Mezinárodní výstavy automobilů ve Frankfurtu nad Mohanem.¹⁷⁸ Mladoboleslavská automobilka Škoda zaujala zejména Favoritem RS. V NSR byl výhradním prodejcem Semex, který stál za stavbou RS. Jednalo se o přidruženou společnost Motokovu. Model RS se na pohled lišil čtyřmi

¹⁷² V Automobilech nad plánem, in: *Ventil*, roč. 44, 1990, č. 2. s. 4.

¹⁷³ Beseda Škoda Favorit – 30 let legendy 26. září 2017 muzeum Mladá Boleslav, pan Nachtmann.

¹⁷⁴ Tamtéž.

¹⁷⁵ Paní Škrabálková na základě rozhovoru 15. 2. 2019 ve Vrchlabí.

¹⁷⁶ Testy z ucetnictvi.cz. Slovníček účetních pojmů. Valuty. [online]. 2019 [cit. 2019-3-15]. Dostupné z: <http://www.testyzucetnictvi.cz/slovnicek-ucetnich-pojmu.php?pojem=valuty>.

¹⁷⁷ Beseda Škoda Favorit – 30 let legendy 26. září 2017 muzeum Mladá Boleslav, pan Barčák.

¹⁷⁸ Pestrý podzim na IAA, in: *Svět motorů*, roč. 43, 1989, č. 43, s. 16-19.

kruhovými světly vpředu a sportovním body kitem karosérie.¹⁷⁹ U vozu to znamenalo přední lízátko, rozšířené blatníky, nástavce prahů, zadní nárazník s ozdobnou koncovkou výfuku a decentní spojler na víku pátých dveří. Obdélníková směrová světla se umístila do nárazníku a automobil měl šestnácti palcová kola. Dále se ještě odlišoval červeným znakem Škoda a červenobílými samolepkami na bocích vozu. Pod kapotou se nacházel motor s výkonem 86 kW s dvojitými karburátory Weber a kompresním poměrem 11,5 : 1. K sériové výrobě nedošlo a tento představený vůz se přesunul k německému závodníkovi Willi Obermannovi. Vůz v současnosti bohužel není k vidění v muzeu Škoda v Mladé Boleslavi.¹⁸⁰

Návštěvníci si mohli dále ještě prohlédnout Favorit 135 Sport úpravu prováděl opět Semex, ale nejednalo se o akční edici z pozdějších let pod označením Sport Line. Vůz měl karosérii, zrcátka a oba nárazníky v bílém laku. Na pohled se automobil s novými předními a zadními nárazníky a spojlerem na prazích tvářil aerodynamičtější. Přispěla k tomu také nová přední maska s dvěma přídatnými světly, i tento vůz se též do sériové výroby nedostal.¹⁸¹

¹⁷⁹ „Body kit je designově upravená sada exteriérových dílů, která se skládá z předního a zadního nárazníku, spoileru a bočních prahů. Někdy se do bodykitu počítají i úpravy laku a samolepky, vytažení bočních blatníků, nádechy, litá kola, koncovky výfuku a další autodoplňky.“ STANÍK, M.: Autodoplňky-na-míru.cz. BODY KIT – Udělejte z vašeho auta jedinečnou osobnost [online]. 2018 [cit. 2018-4-29]. Dostupné z: <http://www.autodoplňky-na-míru.cz/body-kit-udelejte-z-vaseho-auta-jedinecnou-osobnost/>.

¹⁸⁰ Pestrý podzim na IAA, in: *Svět motorů*, roč. 43, 1989, č. 43, s. 16-19. MATOUŠEK, J.: Autozine.cz.: Historie Škody Favorit RS, [online]. 2018 [cit. 2018-4-28]. Dostupné z: <https://autozine.cz/historie-skody-favorit-rs/>.

¹⁸¹ PAVLŮSEK, Alois a Ondřej PAVLŮSEK. *Škoda: Laurin & Klement*. Vyd. 2. Brno: ComputerPress, 2007. Autosalon (ComputerPress). ISBN 978-80-251-1552-7. s. 179.

5 Privatizace

Dne 1. ledna 1990 došlo ke změně názvu Automobilových závodů národní podnik, kdy vstoupilo v platnost jméno Škoda, automobilový koncern, přesto se nadále jednalo o státní podnik.¹⁸² V automobilce v Mladé Boleslavi bylo zapotřebí modernizovat řadu pracovišť, týkalo se to zejména lisovny a lakovny, ve které se pracovalo, bez větších změn, od šedesátých let.¹⁸³

Po pádu komunistického režimu se firma Škoda musela zabývat otázkou dalšího rozvoje. Při této činnosti spolupracovala s poradenskou firmou Price Waterhouse a dospěli ke čtyřem základním možnostem:¹⁸⁴

1. „zůstat samostatným výrobcem osobních aut,
2. stát se subdodavatelem komponentů a dílů,
3. spojit se s významným producentem automobilů vyšší třídy a doplnit malým rodinným vozem jeho nabídku,
4. spojit se s některým z velkých nadnárodních výrobců osobních aut.“¹⁸⁵

Po dalším rozboru došlo vedení a vláda k závěru spojit se s velkým nadnárodním výrobcem osobních automobilů. Jednání probíhalo s mnoha firmami například BMW, Citroen, Volkswagen, General Motors Evropa, Mercedes, Fiat, Renault, Ford a další. V červenci roku 1990 se do užšího kola dostaly dvě nabídky a to francouzsko-švédská společnost Renault-Volvo a západoněmecký koncern Volkswagen.¹⁸⁶

Důvod, kvůli kterému měly ostatní automobilky o Škodu zájem, se netýkal určitě dluhů, které dosahovaly 8 miliard Kčs, a zastaralých provozů, jež měly za sebou více než dvacet let.¹⁸⁷ Kladně na zájemce působil model Favorit, který měl velký a nevyčerpaný potenciál. Zapotřebí bylo obzvláště zlepšit kvalitu zpracování a zejména plastů. Mimo jiné se v Čechách nacházela velmi kvalifikovaná a levná pracovní síla. V československé vládě se angažovaly tři skupiny, které se svými názory a pohledy značně lišily. Lidé z okolí Václava Havla se přikláněli k nabídce Renaultu, zato druhá strana tvořená tehdejšími předsedou vlády Petrem Pithartem, ministrem strojírenství

¹⁸² RYCHLÍK A. J.: Značka Škoda, in: *Svět motorů*, roč. 44, 1990, č. 7, s. 30.

¹⁸³ KRATOCHVÍL, P.: Nabírání dechu, in: *Svět motorů*, roč. 44, 1990, č. 10, s. 3, 5-6.

¹⁸⁴ Archiv Škoda Auto a. s., fond: AZNP, k. č. 69, Závěrečná zpráva automobilového koncernu Škoda Mladá Boleslav za rok 1990.

¹⁸⁵ Tamtéž.

¹⁸⁶ Tamtéž.

¹⁸⁷ Archiv Škoda Auto a. s., fond: AZNP, k. č. 102, Správní archiv MPO č. 16/15/c/85., Strategie vlády ČR pro závěrečná jednání se zahraničním partnerem o postupu spojení s a. k. ŠKODA Mladá Boleslav.

a elektrotechniky Miroslavem Grégrem, místopředsedou Františkem Vlasákem a dalšími, prosazovali nabídku Volkswagen. Třetí stranu zastupoval tehdejší ministr financí Václav Klaus, který chtěl automobilku zahrnout do kuponové privatizace.¹⁸⁸

Požadavky a podmínky, které vláda chtěla přednesl Ing. Miroslav Gregr: „V červenci 1990 vypsal ministerstvo výběrové řízení. Stanovili jsme základní podmínky, které musel uchazeč přijmout, a to zachování tovární značky, vlastního výzkumu a vývoje, komplexní automobilové výroby, prodejní síť pod značkou Škoda a zachování minimální zaměstnanosti na tehdejší úrovni 13 tisíc pracovníků. Vážný zájem měli Renault a Volkswagen, do jisté míry i Toyota. Na podmínky byly ochotné přistoupit první dvě jmenované firmy, s nimiž jsme začali jednat.“¹⁸⁹

Obě, již zmiňované společnosti, předložily v září konkrétní návrhy, a proto některé aspekty nabídek spolupráce porovnám. Co se týká investic, tak Volkswagen navrhoval uvolnit až 6,1 miliard amerických dolarů¹⁹⁰ a v této částce měl i peníze na řešení ekologických problémů. Zatímco Renault přišel s nabídkou 2,7 miliard amerických dolarů.¹⁹¹ Obě firmy nabízely spolupráci v oblasti vývoje, avšak Volkswagen poskytoval výstavbu moderního technologického střediska, konstrukční laboratoře, zkušebny a dokončení polygonu. Dále předpokládal zvýšení stavu pracovníků ve vývoji o jednu polovinu. Odlišovala se také obchodní spolupráce, Volkswagen navrhoval vybudování prodejní sítě Škoda v Československu i v zahraničí, kde bylo v plánu vytvořit oddělené prodejny dle značek Audi, Seat, Volkswagen a Škoda. Zatímco Renault měl záměr prodávat vozy své značky v Československu v síti Škoda, ale v zahraničí nikoli. Shodovali se v souladu zvyšováním výroby Favoritu na 250 000 za rok.¹⁹²

Francouzi uvažovali o výrobě nového automobilu, ale také vyrábět 40 000 vozů ročně Renaultu R19 Chamade. Dále chtěli začít s výrobou „projektu X“.¹⁹³ Souhrnně

¹⁸⁸ ZEM.: Česká televize.: Před 25 lety získal Škodu koncern Volkswagen. Co kdyby vyhrál Renault? [online]. 2018 [cit. 2018-3-21]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/1632783-pred-25-lety-ziskal-skodu-koncern-volkswagen-co-kdyby-vyhral-renault>. KRÁLÍK, Jan. *Cesta k Favoritu*, s. 95-96.

¹⁸⁹ KRÁLÍK, Jan. *Cesta k Favoritu*, s. 96-97.

¹⁹⁰ Archiv Škoda Auto a. s., fond: AZNP, k. č. 102, Správní archiv MPO č. 16/15/c/85, Strategie vlády ČR pro závěrečná jednání se zahraničním partnerem o postupu spojení s a. k. ŠKODA Mladá Boleslav.

¹⁹¹ Tamtéž.

¹⁹² Tamtéž.

¹⁹³ Archiv Škoda Auto a. s., fond: AZNP, k. č. 102, Správní archiv MPO č. 16/15/c/85. Vláda České republiky, usnesení. Jednalo se o vůz o délce 3,4, třídvéřový, se zkrácenou záďí, z čehož plyne, že se jednalo o Twingo.

můžeme označit nabídku německého koncernu i z dnešního pohledu hospodářsky výhodnější. O partnerovi Volkswagen vláda rozhodla z doporučení firmy Škoda a ministerstva průmyslu na zasedání 9. prosince 1990.¹⁹⁴ Jakou úlohu měla mít Škoda ve Volkswagenu, objasnil její šéf Carl Hahn: „Škodovka bude zapojena do našeho koncernu, bude však vystupovat jako zvláštní a nezávislá značka. Domníváme se, že má všechny předpoklady k rozvoji v silnou evropskou značku.“¹⁹⁵

Řídící smlouva mezi Volkswagenem a vládou byla podepsána 21. prosince 1990 a měla platnost do 31. března 1991. Došlo k přetvoření státního podniku na Škodu, automobilovou akciovou společnost. Další smlouva se uzavřela na základě předchozí domluvy 28. března 1991, celý proces se následně dokončil 16. dubna téhož roku, kdy začaly platit transakční dokumenty. Volkswagen se stal za 300 milionů marek podílníkem ve výši 31 %.¹⁹⁶ Na privatizaci vzpomíná bývalý pracovník Škody Auto, pan Monik: „..., Ty Němci to byl velký přínos, nebyly jsme nadšený z toho, že Volkswagen nás schramstnul, musím přiznat, že opravdu to byl asi dobřej tah, ...škodovka opravdu šla nahoru a ve všem, ale ne jenom v zisku, ...ale i prostředí venku všechno.“¹⁹⁷

Na rozhodnutí se pro Volkswagen jako pro partnera vzpomíná Ing. Miroslav Gregor: „Pro interní hodnocení jsme stanovili 36 technicko-ekonomických parametrů, jejichž naplnění mělo rozhodnout naši volbu. Společně s ministerstvem vyhodnocovaly nabídku Vysoká škola ekonomická a ČVUT. Ve všech hodnocených parametrech byl Volkswagen lepší, vůbec nebylo o čem pochybovat, rovněž zaměstnanci Škody se velmi silně stavěli za VW. Alternativa zkrátka nebyla.“¹⁹⁸ Paní Škrabálková komentuje vstup Škody do koncernu Volkswagen: „..., my jsme chtěli Němce, protože on nám zaručoval, že budeme vyrábět dál vozy Škoda, že to bude pod naší značkou, kdežto u toho Renaultu to nebylo tak jasně daný. Navíc potom, těsně co jsme podepsali smlouvu s tím Volkswagenem, tak pak byla krize v automobilovém průmyslu a milej Renault zrušil výrobu v Belgii, celou fabriku tam zrušil, takže by nás zrušil i tady,

¹⁹⁴ Archiv Škoda Auto a. s., fond: AZNP, k. č. 102, Správní archiv MPO č. 16/15/c/85. Vláda České republiky, usnesení.

¹⁹⁵ Svobodné slovo: O plánech Volkswagenu, in: *Ventil*, roč. 45, 1991, č. 12. s. 3.

¹⁹⁶ KRÁLÍK, Jan. *Cesta k Favoritu*, s. 97.

¹⁹⁷ Pan Monik na základě rozhovoru 18. ledna 2019 ve Vrchlabí.

¹⁹⁸ KRÁLÍK, Jan. *Cesta k Favoritu*, s. 97.

...a pak si myslím, že ta příbuznost s tím Německem, přeci jenom máme víc společného než s těma Francouzema.“¹⁹⁹

V prosinci 1994 Volkswagen zvýšil podíl na 60,3 %, o rok později na 70 % a v květnu 2000 se stal jediným vlastníkem Škody auto, a. s. Dá se souhlasit s výroky moderátorů České televize, kdyby se vláda rozhodla pro Renault, že by Škoda byla úspěšná, ale nevyráběla by tolik automobilů.²⁰⁰ Souhlasím, že by technologicky nebyla na tak vysoké úrovni, jak uvedl Hlinomaz: „*Byl by to takový levný bratr, který má zřetelný odstup za Renaultem.*“²⁰¹ Kdyby Klaus prosadil i u Škody kuponovou privatizaci, s největší pravděpodobností by měla stejný osud jako kopřivnická Tatra. Souhlasím s Hlinomazem, že by se brzy projevilo malé množství financí, nedostatek vzdělaných lidí, know-how a stejně by se musel hledat silný zahraniční majitel.²⁰² Pan Kalenský na tuto otázku odpovídá: „*...,jsou takový ty kecy, že škodovka měla zůstat sama, to je nesmysl, byla zadlužená, houby tady bylo, bez těch Němců by ta škodovka nebyla taková, jaká je dnes.*“²⁰³ Nicméně osobně se domnívám, že si stát mohl ponechat několikaprocentní podíl a neměl Volkswagenu prodávat celou automobilku. Do určité míry by mohl promlouvat do rozhodování společnosti a do budoucna by mu to přineslo nemalé zisky.

5.1 Komplikovaná výroba v roce 1990

Dne 28. prosince 1989 sjel poslední vůz Š 742 z mladoboleslavské výrobní linky. Na přelomu let 1989 a 1990 došlo z politických důvodů k problémům s pracujícími odsouzení. Týkalo se to především oddělení montáže, lakovny, svařovny a lisovny.²⁰⁴ Celou situaci na konci roku komentuje vedoucí odboru propagace JUDr. František Brodský: „*Už mezi vánočními svátky jsme s nimi vlastně nemohli počítat. Silně poklesla pracovní morálka, vyhlásili hladovku apod. ...Už v těch dnech jsme s obtížemi plnili*

¹⁹⁹ Paní Škrabálková na základě rozhovoru 15. 2. 2019 ve Vrchlabí.

²⁰⁰ ZEM.: Česká televize.: Před 25 lety získal Škodu koncern Volkswagen. Co kdyby vyhrál Renault? [online]. 2018 [cit. 2018-3-21]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/1632783-pred-25-lety-ziskal-skodu-koncern-volkswagen-co-kdyby-vyhral-renault>.

²⁰¹ Tamtéž. Petr Hlinomaz analytik BH Securities.

²⁰² Tamtéž.

²⁰³ Pan Kalenský na základě rozhovoru 15. 2. 2019 v Horní Kalné.

²⁰⁴ KRATOCHVÍL, P.: Favorit v den 0, in: Svět motorů, roč. 44, 1990, č. 6, s. 10-11.

*plán. Nicméně úkoly minulého roku jsme splnili úspěšně. Vyrobili jsme 182 600 automobilů, z toho 100 000 favoritů a 82 600 vozů Škoda 125 L.*²⁰⁵

V roce 1989 v Mladé Boleslavi pracovalo 3500 dělníků²⁰⁶, z toho 900 vězňů,²⁰⁷ což znamenalo více než 25 %. Na lisovně a lakovně tvořili trestanci až 90 % všech pracujících. Ve vězení, neboli v nápravně výchovném ústavu, na konci roku 1989 žilo 1 600 trestanců.²⁰⁸ Proč tomu, tak bylo? S počátkem výroby Škody 1000 MB, v automobilce přerostly kapacity dostupné lidské síly v okrese Mladá Boleslav, a proto musela hledat řešení. Došlo k intenzivní výstavbě bytů pro nové pracovníky, ani to však nestačilo, a proto se automobilka dohodla na spolupráci se sborem nápravné výchovy. Společnými silami se postavila nedaleko továrny věznice, kdy mezi oběma objekty byl jenom ostnatý drát.²⁰⁹

Jen pro ilustraci, k čemu v lednu 1990 došlo po udělení amnestie prezidenta Václava Havla. „*V úterý 2. ledna 1990 bylo vyrobeno 212 Favoritů, ve středu 57, ve čtvrtek ani jediný.*”²¹⁰ Vedení automobilky muselo velmi rychle reagovat, a proto rozjelo rozsáhlou náborovou kampaň, kterou popisuje Brodský: „*Spoléháme především na lidi z pražské aglomerace a jejího nejbližšího okolí. Zřizujeme tzv. horkou autobusovou linku. Autobus nebo autobusy, podle počtu lidí, kteří se k nám přihlásí, dopraví tyto pracovníky od některé stanice metra, nejspíš Fučíkovy, až do středu továrny za 45 minut. Tím eliminujeme ztrátu času při dopravě z Prahy do Mladé Boleslavi a zpět. A vlastně tato cesta do práce by netrvala déle než z jednoho okraje Prahy na druhý. Domníváme se, že toto je dobré řešení i pro budoucnost. Vždyť mnohé zahraniční automobilky svázejí své pracovníky ze vzdálenosti více než 50 kilometrů. Hlavně však sázíme na učňovské školství, jeho velký rozvoj.*”²¹¹

V první řadě se automobilka snažila co největší počet amnestovaných odsouzenců přijmout do pracovního procesu. Nabízela jim ihned ubytování, pracovní smlouvu

²⁰⁵ KRATOCHVÍL, P.: Favorit v den 0, in: *Svět motorů*, roč. 44, 1990, č. 6, s. 10-11. Údaje o počtu vyrobených aut se značně rozcházejí, které poskytuje závěrečná zpráva automobilového koncernu Škoda Mladá Boleslav za rok 1990.

²⁰⁶ Archiv Škoda Auto a. s., fond: AZNP, k. č. 69, Závěrečná zpráva automobilového koncernu Škoda Mladá Boleslav za rok 1990. V roce 1990 pracovalo v Mladé Boleslavi 2 991 osob.

²⁰⁷ Archiv Škoda Auto a. s., fond: AZNP, k. č. 69, Zpráva o výsledcích hospodaření za leden – prosinec 1990. Uvádí průměrný stav 1 590 pracujících odsouzenců v roce 1989.

²⁰⁸ KRATOCHVÍL, P.: Favorit v den 0, in: *Svět motorů*, roč. 44, 1990, č. 6, s. 10-11.

²⁰⁹ Tamtéž.

²¹⁰ Tamtéž.

²¹¹ Tamtéž.

a finanční půjčku do nového začátku. Tyto sliby vzaly za své a kupříkladu na lisovně v lednu pracovalo až 70 % amnestovaných odsouzců. Škoda se snažila zvýšit počet pracujících dobrými peněžními příplatky za přesčasy a za práci v obtížných provozech, kde dříve pracovali odsouzceni. Došlo také k rekonstrukci prostor věznice pro ubytování zaměstnanců.²¹²

Obrovský problém ve výrobě zpočátku řešila výpomoc vojáků²¹³ a studentů v rámci výrobní praxe. Dne 8. ledna nastoupilo do lakovny 150 vojáků.²¹⁴ Potřebný počet zaměstnanců se většinou s velkými problémy podařilo zařadit do provozu. Například v lakovně nově zaučení zaměstnanci 15 a 16. ledna nalakovali 1014 karosérií, avšak z toho bylo 170 zmetků, které se musely vrátit do lakovacího procesu znovu. Dne 17. ledna nalakovali 350 karosérií, což znamenalo 45 % plánované výroby, nicméně se zdařilo kvalitně nalakovat pouze 250.²¹⁵ Za nesmírnou zmetkovitost nemohli pouze lidé, ale také zastaralý provoz lakovny. Tato lakovací linka byla postavena už v roce 1964 a za více než 30 let neproběhla kromě úpravy vzduchotechniky žádná modernizace. Úplně stejný případ představovala lisovna, která od doplnění nových lisů v roce 1975 nezaznamenala změnu.²¹⁶

Pro názornost situace uvedu příklad z montážní linky, která se zastavila 5. ledna, nicméně už 9. ledna sjelo z linky 100 Favoritů, 10. ledna 168 kusů, 11. ledna 200 vozidel, 12. ledna se porouchal dopravník, tak pouze 158 vozů a 13. ledna už 258 automobilů.²¹⁷ Tento narůstající trend v celém prvním čtvrtletí ovlivnily poruchy výrobního zařízení, jako byly dopravníky, řídicí počítačový systém a poruchy robotizovaných pracovišť. Závady se nejdříve povedlo odstranit až v druhé polovině roku, a to především na robotizovaných úsecích ve svařovně. Mimo jiné se projevil problémy s dodávkami některých dílů. Plánované výroby se podařilo dosáhnout až v červnu. V září se v Mladé Boleslavi zprovoznila druhá montážní linka a zavedl

²¹² KRATOCHVÍL, P.: Favorit v den 0, in: *Svět motorů*, roč. 44, 1990, č. 6, s. 10-11. KRATOCHVÍL, P.: Nabírání dechu, in: *Svět motorů*, roč. 44, 1990, č. 10, s. 3, 5-6.

²¹³ KRATOCHVÍL, P.: Favorit v den 0, in: *Svět motorů*, roč. 44, 1990, č. 6, s. 10-11. Uvádí 230 vojáků. ale zdůrazňuje, že se to týkalo pouze montážní linky. KRÁLÍK, Jan. *Cesta k Favoritu*, s. 94. Králík uvádí pouze 230 vojáků. Škoda Auto a.s., fond: AZNP, k. č. 69, Zpráva o výsledcích hospodaření za leden – prosinec 1990. Sděluje 72 osob jako průměrný stav vojenské výpomoci, která proběhla na počátku roku, z jichž uvedených důvodů. Aktuality, in: *Svět motorů*, roč. 44, 1990, č. 4, s. 1. Je psáno, že se po amnestii zapracovává do výroby kolem 500 vojáků základní služby.

²¹⁴ KRATOCHVÍL, P.: Nabírání dechu, in: *Svět motorů*, roč. 44, 1990, č. 10, s. 3, 5-6.

²¹⁵ Tamtéž.

²¹⁶ Tamtéž.

²¹⁷ Tamtéž.

se třísměnný pracovní provoz, s výjimkou lisovny se pracovalo i o sobotách. Linka před rekonstrukcí sloužila na výrobu automobilů Š 742. Jen pro ilustraci se v dubnu v Mladé Boleslavi vyrobilo 565 vozidel a v září už 821 vozů.²¹⁸

Celková výroba osobních automobilů za rok 1990 nepřekročila stanovený plán, který byl 189 800 kusů, jelikož Škoda vyprodukovala 187 181 vozů, z toho v závodě v Mladé Boleslavi 162 514, ve Vrchlabí 15 280 a v Kvasinech 9 387. Pouze výrobní oddělení v Mladé Boleslavi nedodrželo plán o 2 652 automobilů.²¹⁹ Z jakých to bylo důvodů, jsem již uvedl v úvodu této kapitoly. Poměr mezi modely Š 781, Š 742 a Š 743²²⁰ se již rapidně zvýšil oproti Š 781 – Favorit. Automobilů s označením Š 743 se vyrobilo v závodě Kvasiny 481, vozidel s interním označením Š 742 dělníci smontovali 107, Favoritů 135 L, LS a 136 L, LS se vyprodukovalo 183 800 a Favoritů s označením praktik odjelo z montáže 2 527 vozů. Na konci roku začala výroba vozů Škoda Forman nejdříve byl pojmenován Tourist, s označením Š 785. Celkově jich opustilo vrchlabský závod 256 vozů z toho 53 pojmenovaný jako Forman-Praktik. Dále z montážní linky v Kvasinech sjelo šest škodovek nesoucí název Pick-up s číslem Š 787, k tomu se zhotovily 4 vozy, jednalo se o Š 115 S, které se dále nevyráběly.²²¹

5.2 Tuzemský a světový trh

Prodej vozů z Mladé Boleslavi se i v roce 1990 dělil na tuzemský, o nějž se starala Mototechna s. p., a vlastní v prodejnách Škoda. Ve všech obchodech převyšovala poptávka nabídku. Zahraniční prodej měl na starosti nadále PZO Motokov.²²² Trend poklesu prodeje vozidel v zahraničí, jak jsem již uvedl, nastal už na konci předešlého roku a dotkl se i roku 1990. Musíme si, uvědomit, že vývoj v roce 1989 byl odlišný od roku 1990. Na to měla vliv řada okolností, jako příklad mohu uvést krizi v Perském zálivu. Meziročně se celkově vyvezlo o polovinu méně automobilů než v roce 1989 do Belgie a Rakouska. Největší nárůst zaznamenal vývoz pouze do Turecka a Německa. Musíme si uvědomit, že trh NDR splynul s NSR.

²¹⁸ Archiv Škoda Auto a.s., fond: AZNP, k. č. 69, Závěrečná zpráva automobilového koncernu Škoda Mladá Boleslav za rok 1990.

²¹⁹ Tamtéž.

²²⁰ Jednalo se o Garde, Škodu Rapid, který se výlučně vyráběl v závodě Kvasiny.

²²¹ Archiv Škoda Auto a. s., fond: AZNP, k. č. 69, Závěrečná zpráva automobilového koncernu Škoda Mladá Boleslav za rok 1990.

²²² Tamtéž. Archiv Škoda Auto a.s., fond: AZNP, k. č. 69, Zpráva o výsledcích hospodaření za leden – prosinec 1990.

Extrémní pokles v prodeji zaznamenala Škoda ve Finsku, v Anglii, Nizozemí, ale i v Singapuru, kde měla velké ambice.²²³

Ve Finsku šlo o pokles ze 2 553 na 475 automobilů a v Anglii ze 16 305 na 9 419 vozidel, bohužel tento zdroj neudává, o jaké typy vozů se jednalo.²²⁴ Polsko se díky jiné politice zařadilo mezi státy, kde prodej probíhal volně směnitelnou měnou. Do Bulharska se po celý rok vůbec nevyváželo, to mělo za následek, že se v rámci socialistického bloku exportovalo především do Maďarska a Jugoslávie. Výrazný pokles prodeje i přesto znamenal největší zisk v realizaci vývozu do Německa, Polska, Anglie, Finska a Francie.²²⁵ Turecko je velmi pozoruhodný trh, nicméně se nejedná o první počín Škody, kdy do této země se už dovážely rozložené vozy 1202, 1203, a proto je Škoda v Turecku dosti známá.²²⁶

Zahraniční prodej okomentoval ředitel výzkumného vývojového ústavu Škoda Ing. Otakar Pilc: „*Situace na zahraničních trzích je v podstatě stále stejná, tzn., že favorit se prodává velmi dobře, často ani nejsme schopni uspokojit plně poptávku. V tomto směru má obrovské rezervy východní Evropa. Chtěli bychom začít exportovat i do některých evropských částí Sovětského svazu, kdy bychom vlastně byli první zahraniční značkou. Jsou i některá další velmi zajímavá odbytová teritoria, např. Turecko či Chile. Turecko dokonce nyní začíná být jedním z největších zahraničních odběratelů.*“²²⁷

V předešlé kapitole „Zahraniční prodej v roce“, jsem se zmínil o tom, že se automobil Favorit dostal na trh i v Singapuru. V této zemi se už před Favoritem prodával vůz Rapid. Musíme si uvědomit, že dostat se na singapurský trh bylo velmi náročné. Jen pro názornost na tehdejších silnicích jezdilo v odhadu 300 000 osobních automobilů a z toho 80 % pocházelo z Japonska.²²⁸ Každý výrobce si musel i musí uvědomit, že Singapur je městský stát. Řidiči brali ohled zejména na spolehlivost automobilů a uspokojivé jízdní vlastnosti jako akceleraci, spolehlivé brzdy a pohodlí. AZNP zde zastupovala prodejní a servisní firma 600 Motors, jednalo se o součást

²²³ Archiv Škoda Auto a. s., fond: AZNP, k. č. 69, Závěrečná zpráva automobilového koncernu Škoda Mladá Boleslav za rok 1990.

²²⁴ Archiv Škoda Auto a. s., fond: AZNP, k. č. 69, Zpráva o výsledcích hospodaření za leden – prosinec 1990.

²²⁵ KEMPŇÁ, Lucie. *Škodovky do celého světa*, s. 52.

²²⁶ Když vše podtrhneme a sečteme, in: *Ventil*, roč. 45, 1991, č. 1. s. 1.

²²⁷ FIALA, F. – POLÁČEK, R.: Škoda dnes a zítra, in: *Svět motorů*, roč. 44, 1990, č. 38, s. 11.

²²⁸ HÁJEK, J.: Rovníkový start favorita, in: *Motor*, roč. 22, 1990, č. 4. s. 40-41.

společnosti George Cohen far East, kterou měl pod svými křídly anglický koncern 600 Group. Tehdejší lidé v Singapuru nad koupí automobilu velmi přemýšleli, protože průměrný měsíční plat představoval 1 500 singapurských dolarů a Favorit se prodával za 34 000 SGN dolarů. O vysoké ceny se zasloužila vláda, která nechtěla rozšiřování automobilů z prostého důvodu, jakým byl nedostatek místa na ostrovním státě.²²⁹

Sportovně laděný Rapid se dostal do Singapuru z toho důvodu, že po něm toužili mladí lidé, kdežto Favorit se do něho dostal díky zájmu rodin s dětmi.²³⁰ Nejlépe to vystihl motoristický novinář Walker: „*Favorit mě překvapil prostorností. Když si sednete do japonského vozu stejné kategorie, máte na zadních sedadlech podstatně méně místa. I vyšší člověk jako jsem já zde má dost místa pro nohy a není tu nebezpečí, že se každou chvíli udeřím hlavou do stropu.*“²³¹ K přednostem favoritu, které Singapuráне ocení, se vyjádřil šéfredaktor singapurského časopisu Automobile Review Loke Koon: „*Je to rodinný vůz. Lidé u nás ocení, jak rychle lze sklopit případně vyjmout zadní sedadla a tak upravit vůz pro transport i objemných zavazadel.*“²³²

Favorit pro místní trh musel být specificky upraven. Na prvním místě to bylo samozřejmě řízení na pravé straně, s čímž už ale konstruktéři z Bolešlavi měli zkušenosti z Anglie. Nejdůležitějším prvkem bylo zabudování klimatizace a odstranění topení, které v této zeměpisné poloze nemělo a nemá využití. Z důvodu vlhkého a slaného vzduchu došlo k nástřiku dutin a spodku vozů antikoročním přípravkem australské firmy Truseal. Chladicí systém s chladičem Tropico zůstal možná překvapivě nezměněn. Poté se vůz lišil pouze příplatkovými úpravami na přání zákazníka, kdy se jednalo o disky kol, elektrické stahování oken, centrální zamykání a různé barevné odstíny karoserie. Ředitel 600 Motors Wilson k tomu dodává: „*Máme ve favorita důvěru, poskytuje plnou záruku po dobu dvou let nebo na ujetí 40 000 kilometrů. Pět let záruky poskytujeme na karosérii, resp. na její protikorozi úpravu. Věřím, že letos prodáme 1000 škodovek a to nejen zde v Singapuru. Máme*

²²⁹ HÁJEK, J.: Rovníkový start favorita, in: *Motor*, roč. 22, 1990, č. 4. s. 40-41.

²³⁰ Tamtéž.

²³¹ Tamtéž.

²³² Tamtéž.

malou pobočku v Hongkongu, zájem je i na Tchajwanu.“²³³ V závěrečné hospodářské zprávě bohužel nenalezneme údaje, kolik vozů se nakonec do Singapuru vyvezlo.²³⁴

Největší nárůst ve vývozu byl zaznamenán v Německu, a to z 5 514 vozů v roce 1989 na 12 298 v roce dalším.²³⁵ Pouze sedm automobilů se prodalo ještě za nesměnitelnou měnu do NDR. Do Německa se v roce 1990 vyváželo nejvíce automobilů Škoda ze všech států na světě.²³⁶ K velkému zájmu určitě přispěl západoněmecký motoristický časopis Auto Bild, který Favorita testoval. Autor článku „Vůz nové doby – Favorit“ Thomas Hirschberger napsal: „Východ se otevírá, a to ne teprve v těchto dnech. Potvrzuje to automobilka Škoda, která již před několika roky začala při konstrukci vozu Favorit spolupracovat se západními státy. Výsledek je užitečný. Co neměli Češi doma v dostatečné kvalitě, nakoupili na Západě. Bertone navrhl karosérii, Pierburg přispěl karburátorem, Porsche se podílel na motoru a převodovce, Sachs dodal tlumiče atd.“²³⁷ U automobilu vyzdvihuje Hirschberger perfektní jízdní vlastnosti, komfort a cenu. Favorit v základní výbavě L se prodával za 11 690 marek a ve verzi LS za 12 690 marek.²³⁸

Autor zde stále poukazuje na to, že automobilka ještě před pádem komunistického režimu spolupracovala se západními společnostmi a že dokázala vyrobit konkurenceschopný vůz na západním trhu, dále se v článku srovnává Favorit a Golf. Opět je kritizována achillova pata Favorita, kterou byl interiér s nepřesnými a deformujícími se plastovými díly. Nezbyvá než souhlasit s mizernou kvalitou plastů, poněvadž v tehdejší Československu byly technologie při výrobě plastů zastaralé.²³⁹ Na to si stěžoval i vlastník obchodní společnosti v Řecku Panoupoulos: „Bohužel prvních 700 vozů, které jsme dostali, se objevovaly problémy. Ne snad po technické stránce, ta je více méně v pořádku, ale z hlediska dokončení interiéru. Osmdesát procent vozů mělo problémy s přístrojovou deskou, která se na slunci deformuje. Tady

²³³ HÁJEK, J.: Rovníkový start favorita, in: *Motor*, roč. 22, 1990, č. 4. s. 40-41.

²³⁴ Archiv Škoda Auto a. s., fond: AZNP, k. č. 69, Závěrečná zpráva automobilového koncernu Škoda Mladá Boleslav za rok 1990.

²³⁵ Archiv Škoda Auto a. s., fond: AZNP, k. č. 69, Zpráva o výsledcích hospodaření za leden – prosinec 1990.

²³⁶ Tamtéž.

²³⁷ Kov.: Vůz nové doby, in: *Motor*, roč. 22, 1990, č. 3. s. 2.

²³⁸ Tamtéž.

²³⁹ Tamtéž.

v Řecku se snažíme interiér trochu vylepšit. Auta se zde nedají prodávat tak, jak je dodáváte, protože jejich vybavení je příliš chudé.“²⁴⁰

Dále bych ještě zmínil Řecký trh, kde se v roce prodalo 2 875 automobilů Škoda.²⁴¹ O prodej se na místním trhu starala firma Viamar, jenž sídlila na Avenue Syngrou. Společnost vlastnil Christos Panopoulos a IliasMarinos a měla osmdesát zaměstnanců, zaměřila se pouze na prodej automobilů Škoda a jenom v Aténách vybudovala sedm exkluzivních středisek.²⁴² K obchodu se vyjádřil Panopoulos: *„Značka Škoda se podílí na řeckém trhu čtyřmi procenty a to je slušná balance. Přitom u nás platí nevýhodné zdanění pro vozy ze socialistických zemí a tedy i pro škodovky. Doufáme, že brzy vstoupí v platnost nový, který bude tuto nevýhodu minimalizovat.*“²⁴³

V Řecku se objevila úplně stejná situace na počátku prodeje Favorita, jako v ostatních zemích, kde se vůz začal prodávat. Celou situaci vystihl majitel firmy Panopoulos: *„Poprvé jsme favorita představili na autosalónu v dubnu 1989. Jenže pak jsme netrpělivě očekávali dodávky, protože každý den, kdy se auta neprodávají, ztrácíme peníze. Už na podzim předešlého roku jsme zahájili velkou reklamní kampaň – a pak nemáme auta... ... Jakmile se stane, že auto na jeden či dva měsíce zmizí, zaujme jeho místo jiná značka. Pak je velmi těžké dobývat zpět ztracenou pozici, byť by člověk prodával Ferrari za výhodnou cenu.*“²⁴⁴ Favorit se i v Řecku líbil, jak z pohledu designu, tak technického provedení, což dokládá údaj, že se v roce 1990 prodalo 2 203 vozů.²⁴⁵

5.3 Očekávaný kombík

V tehdejším Československu od nástupu Škody 1000 MB až do příchodu Škody Tourist, později přejmenováno na Forman, chyběl automobil v provedení kombi. Posledním vozem domácí značky byla úspěšná Octavia a Škoda 1200/1201/1202 STW.²⁴⁶ Označení Forman bylo použito právě z důvodu, že tento

²⁴⁰ Dufek, P.: Škodovky v Řecku, in: *Motor*, roč. 22, 1990, č. 4. s. 24-25.

²⁴¹ Archiv Škoda Auto a. s., fond: AZNP, k. č. 69, Zpráva o výsledcích hospodaření za leden – prosinec 1990.

²⁴² Dufek, P.: Škodovky v Řecku, in: *Motor*, roč. 22, 1990, č. 4. s. 24-25.

²⁴³ Tamtéž.

²⁴⁴ Tamtéž.

²⁴⁵ Archiv Škoda Auto a. s., fond: AZNP, k. č. 69, Zpráva o výsledcích hospodaření za leden – prosinec 1990.

²⁴⁶ GREGORA, O.: Týden s formanem, in: *Motor*, roč. 22, 1990, č. 1. s. 20-21. KRÁLÍK, Jan. Škoda: od kočárů k limuzínám z Vrchlabí: 1864-2008. Týnec nad Sázavou: Moto Public, 2008, 192 s. ISBN 978-80-904221-0-0. s. 76-111. STW-station wagon.

název patřičně vystihoval jeho poslání a užité vlastnosti.²⁴⁷ Zákazníci, kteří toužili po „kombíku“ měli možnost si zakoupit v provedení kombi vozy Wartburg, Dacii nebo Ladu. V podkapitole „Málo času“ jsem již popisoval okolnosti vzniku návrhu Favorita v provedení kombi. Karoserie v této úpravě se odlišovala od základního modelu zejména tvarem zadní části, a to s ohledem na maximální využití prostoru pro zavazadla. To bylo důvodem, proč se automobil v zadní části prodloužil o 345 mm.²⁴⁸

Celková pohotovostní hmotnost se tím zvýšila o 50 kg, a proto se změnila pružící části na zadní nápravě. Větší hmotnost, taktéž zapříčinila změnu poměru brzdného účinku na přední a zadní nápravě. Prodloužena musela být pochopitelně i elektrická instalace a výfukové potrubí. Nejvíce změn zaznamenal interiér v zavazadlovém prostoru, kdy se plocha doplnila koberci, v bočních částech se plech zakryl panely na odkládání předmětů a celý prostor byl osvětlen. Zadní sedadla se dělila v poměru 1 : 2, z čehož vyplývá, že se mohlo sklopit pouze jedno sedadlo při převozu delšího nákladu. Mohla nastat i situace, kdy se sklopily dvě sedadla při převozu rozměrnějšího nákladu a na zadní sedačce mohl sedět ještě jeden pasažér.²⁴⁹

Celkový objem zavazadlového prostoru se zvětšil z původních 0,251 m³ na celých 0,400 m³ a při sklopení zadních sedadel se objem zvýšil až na 1,3 m³ z původních 1,038 m³. Při sklopení obou zadních sedaček vznikla rovná plocha dlouhá téměř metr a půl a široká v nejužším místě byla 110 centimetrů. Tato plocha za jistých okolností umožňovala přenocování jednoho či dvou lidí průměrné výšky.²⁵⁰ Vůbec poprvé v AZNP použili technologii vlepění skla do karosérie. Tento postup se použil u bočních pevných skel za zadními dveřmi. Po obvodě se skla stříkala černou barvou z ochranného a estetického důvodu.²⁵¹

Při vývoji se taktéž pracovalo na vozidle upraveném pro lékařské účely, nicméně k zhotovení docházelo jinde. V Kosmonosech, které leží nedaleko Mladé Boleslavi, se nacházel servis, jenž zajišťoval kompletní služby pro automobily Škoda. Šlo o prodej

²⁴⁷ GREGORA, O.: Týden s formanem, in: *Motor*, roč. 22, 1990, č. 1. s. 20-21.

²⁴⁸ SVOBODA, J.: Nabídka se rozrůstá, in: *Svět motorů*, roč. 43, 1989, č. 20, s. 14-15. GREGORA, O.: Týden s formanem, in: *Motor*, roč. 22, 1990, č. 1. s. 20-21.

²⁴⁹ Tamtéž.

²⁵⁰ GREGORA, O.: Týden s formanem, in: *Motor*, roč. 22, 1990, č. 1. s. 20-21.

²⁵¹ SVOBODA, J.: Nabídka se rozrůstá, in: *Svět motorů*, roč. 43, 1989, č. 20, s. 14-15.

LIKAŘ, O. Lepení skel automobilů, in: *Svět motorů*, roč. 44, 1990, č. 4, s. 14-15. První užití této technologie známe z roku 1963 z USA u General Motors. Zásadní předností je zvýšení tuhosti karosérie v krutu o 30 až 40 % a dále je kvalitnější a těsnější spoj.

nových vozů, prodej náhradních dílů, doplňků, veškeré opravy, montáž tažného zařízení, lakování plastových doplňků a tak dále. Servis ve spolupráci s Okresním ústavem národního zdraví Mladá Boleslav a pražské soukromé firmy Focus představil na pražském autosalonu vůz Škoda Forman Medica pro lékařskou pohotovostní službu. Na určité částce nákladů se podílela i Česká státní pojišťovna. Vůz sloužil pro lékařskou pohotovostní službu, pro transport zdravotnického materiálu a zásobování krevní plazmy. Hlavním důvodem zřízení tohoto modelu se stala finanční úspora, rychlá přeprava zdravotníků a částečná náhrada Š 1203.²⁵²

Automobil byl vybaven rádiovým spojením s dispečinkem, majákem a sirénou se třemi programy. Ve voze se nacházely skládací nosítka, která se dala upravit pro převoz ležícího pacienta. Nemocný se díky tomu mohl přepravovat v poloze vsedě i vleže. V zadní části kromě ležícího pacienta na zadní sedačce mohl sedět lékař nebo zdravotní sestra. V případě výjimečné potřeby se daly tyto nosítka nahradit speciálními nosítky pro inkubátor k převozu novorozenců. Dále byla zapotřebí montáž držáků na kyslíkovou lahev a infuzi. Zadní sedačky měl tento vůz zhotoveny z koženky a musely být dělené. Igelitová stěna oddělovala pacienta od prostoru řidiče.²⁵³ Cena celé zástavby činila 45 000 Kčs. Vozidlo schválila Správa pro dopravu jeho speciální a celková cena bez daně činila zhruba 185 000 Kčs.²⁵⁴

Takto se před několika lety snažili upravit i Favorita, ale ten pro tyto potřeby byl příliš krátký. Forman Medica neboli, jak si ho pojmenovali mladoboleslavští lékaři „Žlutý anděl“, se nejdříve v ověřovacích sériích využíval v Mladé Boleslavi, Ostravě a Jeseníkách. Několik málo vozů se prodalo i do Jugoslávie.²⁵⁵ Jaký byl vůz v praxi, okomentoval řidič OÚNZ Mladá Boleslav Miroslav Kameník: „...*Vůz je dynamičtější, rychlejší, má lepší pérování. Kromě občasného seřízení je naprosto bezproblémový. Zpět k Š 1203 bych už nechtěl. Používá se při návštěvních službách lékaře, zabezpečování nočních služeb a převoz pacientů a dětí. Jízda je jak pro mne, tak pro pacienty pohodlnější, necítím se unavený ani po ujetí několika stovek*

²⁵² GORCZYCA, F.: Forman Medica, in: *Svět motorů*, roč. 45, 1991, č. 45, s. 14-15. GORCZYCA, F.: Zachraňuje lidské životy, in *Ventil*, roč. 45, 1991, č. 44 s. 2.

²⁵³ Tamtéž.

²⁵⁴ GORCZYCA, F.: Forman Medica, in: *Svět motorů*, roč. 45, 1991, č. 45, s. 14-15.

²⁵⁵ Tamtéž.

*kilometrů... ...Přimlouvám se za silnější motor. Při plném obsazení by si to Medica zasloužila.*²⁵⁶

Vývoj Formanu byl ukončen na konci roku 1989 s plánem zahájit výrobu v polovině roku 1990. Výroba nemohla být zahájena ihned, protože se musely dokončit přípravné práce a obzvláště uzavřít smlouvy na dodávky plastových dílů s tuzemskými výrobci. Forman měl daleko větší zadní nárazník, který byl celý z plastu.²⁵⁷ Na konci roku začala prvotní výroba vozů Škoda Forman ve Vrchlabí a celkem se za tento rok vyrobilo 256 kusů.²⁵⁸

²⁵⁶ GORCZYCA, F.: Forman Medica, in: *Svět motorů*, roč. 45, 1991, č. 45, s. 14-15.

²⁵⁷ SVOBODA, J.: Nabídka se rozrůstá, in: *Svět motorů*, roč. 43, 1989, č. 20, s. 14-15.

²⁵⁸ Archiv Škoda Auto a. s., fond: AZNP, k. č. 69, Závěrečná zpráva automobilového koncernu Škoda Mladá Boleslav za rok 1990.

6 Nástup německého koncernu

S privatizací nastala ještě další obtíž, a to vyřešení sporu nad okřídleným šípem. Celý spor započal ve čtvrtek 11. dubna 1991. V tento den do mladoboleslavské automobilky přijel celý autobus plzeňských odborových funkcionářů. Oficiálně logo plzeňské Škodovky bylo zapsáno do rejstříku 15. prosince 1923. V roce 1990 se ochranná známka vyskytovala ve 127 zemích světa a její hodnota se vyčíslila na 18 miliard korun. V předběžné dohodě měla automobilka v Mladé Boleslavi zaplatit za používání znaku 250 milionů korun.²⁵⁹

Původ loga „okřídleného šípů“ je tajuplný a existuje více názorů, co vlastně značí. Jedním z nich je, že šíp znázorňuje pokrok a neustálé směřování do budoucnosti, nebo se jedná o stylizovanou hlavu Indiána s členkou o pěti perech a autorem byl tehdejší obchodní ředitel společnosti Škoda Plzeň T. Maglič.²⁶⁰ Logo Škody za první republiky používaly všechny podniky z akciové společnosti. V roce 1925 Škodovy závody zahrnovaly mladoboleslavskou továrnu Laurina a Klementa. Po znárodnění se předchozí akciová společnost rozdělila do dvou na sobě nezávislých národních podniků, které logo používaly, jednalo se například o podniky ZVÚ Hradec Králové a Závody Julia Fučíka v Brně. Od roku 1951 do roku 1965 na popud vedení komunistické strany plzeňská škodovka, tehdy Závody Vladimíra Iljiče Lenina, používala jiné logo, a to ozubené kolo doplněno pěticípou rudou hvězdou.²⁶¹

V pondělí 15. dubna 1991 odboráři v Plzni vyhlásili stávku a požadovali pouze licenční smlouvu, protože na prodej uživatelského práva nechtěli přistoupit. Požadovali zachování právního statutu quo a z každého prodaného mladoboleslavského automobilu 4,75 marek.²⁶² V tuto dobu mohlo dojít ještě ke komplikacím v uzavření dohody Škody a Volkswagen.²⁶³ Celou situaci, proč spor nastal, vysvětlil ředitel ministerstva průmyslu pan Z. Kadlec. „*Zvítězil zdravý rozum. K takové dramatizaci vůbec nemuselo dojít, kdyby byli Plzeňáci včas a správně informováni. Řada lidí se mylně domnívala, že VW získá značku a bude si s ní moci dělat, co bude chtít. To je omyl. ...Vždyť ochranná známka, používaná na automobilech, dále zvýší image na zahraničních trzích*

²⁵⁹ Red.: Okřídlený šíp konečně doletěl, in: *Ventil*, roč. 45, 1991, č. 17. s. 1-2.

²⁶⁰ ŠKODA Storyboard., Od ověčeného kola k okřídlenému šípů, [online]. 2018 [cit. 2018-5-1]. Dostupné z: <https://www.skoda-storyboard.com/cs/spolecnost/dedictvi/od-ovenceneho-kola-k-okridlenemu-sipu/>. ŠKODA., Historie loga Škoda, [online]. 2018 [cit. 2018-5-1]. Dostupné z: <http://www.skoda-auto.cz/o-nas/historie-loga>.

²⁶¹ Red.: Okřídlený šíp konečně doletěl, in: *Ventil*, roč. 45, 1991, č. 17. s. 1-2.

²⁶² Tamtéž.

²⁶³ Tamtéž.

i pro plzeňskou Škodovku a příchod firmy VW navíc otevírá dveře pro vstup zahraničních firem i do Škody Plzeň, která to mimochodem nutně potřebuje.“²⁶⁴

Představitelé z Plzeňské a Mladoboleslavské Škody se sjeli do Prahy na ministerstvo průmyslu a začali jednat. K dohodě a k podepsání smlouvy došlo až v pozdních nočních hodinách.²⁶⁵ Mladoboleslavská automobilka za užívací práva zaplatila 330 milionů korun.²⁶⁶ Podrobné informace o podmínkách smlouvy objasnil Z. Kadlec. „...*Od nynějška budou existovat dva majitelé značky s tím, že plzeňská Škoda nebude blokována v případě, že bude sama vyrábět díly či příslušenství pro mladoboleslavskou automobilku. Zvýšena byla o osmdesát milionů korun původní částka, takže ani po této stránce nepřišli plzeňští Škodováci zkrátka, i když původně požadovali 4,75 německých marek z každého vyrobeného vozu.*“²⁶⁷

V září 1993 vypukl spor znovu. Mladoboleslavská automobilka chtěla své výrobky s logem odlišit, a proto upravila logo tak, že vytvořila vlastní znak, který si nechala zapsat do rejstříku ochranných známek.²⁶⁸ Modifikace spočívala v tom, že okřídlený šíp nebyl modrý, ale zelený, což bylo v „Corporate identity“²⁶⁹ světového automobilového průmyslu novinkou. Dokládalo to samostatnost, jedinečnost značky a kladný vztah k životnímu prostředí. Do kruhu kolem šípu byl vložen nápis ŠKODA AUTO, takže jasně signalizovala obor činnosti.²⁷⁰ Celou tehdejší situaci ohledně loga komentoval slovy Ing. Kopecký: „*V zahraničí to pochopitelně může způsobit problém, i když nebudou principiálního charakteru. Název známé firmy Škoda se nemění. Pokud jde o barvu, nepoužívalo se striktně jednotného značení. V normě, která definuje používání značky, názvu i barev jsou některé věci uvedeny naprosto přesně, ale barva je pouze doporučena. Takže se v některých zemích používá modrá, červená, ale také černá. Myslím, že odlišení od Plzně je dobré a to i změnou barvy. Protože zelená je barva naděje, je ekologická a také příjemná pro oči. Tím, že jsme tam napsali ještě AUTO se odlišujeme od té Škody, která málo jezdí po ulicích, od elektráren, obráběček atd. Myslím si, že tato změna přinese více pozitivního než naopak.*“²⁷¹

²⁶⁴ Red.: Okřídlený šíp konečně doletěl, in: *Ventil*, roč. 45, 1991, č. 17. s. 1-2.

²⁶⁵ Tamtéž.

²⁶⁶ KOŽÍŠEK, Petr – KRÁLÍK, Jan. *L & K – Škoda 1895-1995*. s. 189.

²⁶⁷ Red.: Okřídlený šíp konečně doletěl, in: *Ventil*, roč. 45, 1991, č. 17. s. 1-2.

²⁶⁸ KOŽÍŠEK, Petr – KRÁLÍK, Jan. *L & K – Škoda 1895-1995*. s. 189.

²⁶⁹ Pojem Corporate identity se vyjadřuje firemní identita či styl.

²⁷⁰ Tradice a dynamický rozvoj, in: *Svět motorů*, roč. 47, 1993, č. 6, s. 3.

²⁷¹ JD.: Škoda chce být světová, in: *Ventil*, roč. 47, 1993, č. 2. s. 1-6.

Tímto však mladoboleslavští porušili smlouvu, která prikazovala používat normalizované formy loga. S náběhem nové Felicie se znak ještě drobně upravil. Automobilka veřejně vystupovala s tím, že spor vyřeší bez soudního zásahu, nicméně dávala si na čas, a proto plzeňská Škoda podala v květnu 1994 žalobu. Dne 14. října 1994 došlo ke kompromisu. Automobilka se zavázala pro jednorázovou kompenzaci a předkládání zakázek pro plzeňskou společnost. Konkrétní údaje nebyly zveřejněny.²⁷² K dalším drobným modifikacím loga došlo v letech 1999, 2011 a 2016.²⁷³

6.1 Zlepšení marketingu

Škoda auto a. s. se po spojení s partnerem Volkswagen ještě více snažila, aby došlo ke zlepšení marketingu a zejména zvýšení prodeje vozů v zahraničí. V pátek 14. června 1991 se odehrál na brněnském výstavišti den firmy Škoda. Jednalo se o první výstavu silniční, dopravní a servisní techniky. Po celý den vyhrával návštěvníkům Velký dechový orchestr Škoda, k vidění bylo vypouštění propagačního balónu v národních barvách se znaky společnosti. O propagační materiály měli návštěvníci zájem a soutěžní jezdci uspořádali autogramiádu. Vedení firmy Škoda absolvovalo tiskovou konferenci, která se odehrála v kongresovém sále nedalekého hotelu Voroněž, kde zaznělo kupříkladu velmi ambiciózní prohlášení.²⁷⁴ „*Chceme se stát jednou z vůdčích automobilek ve světě. Stejně jako Audi, Volkswagen a Seat*“.²⁷⁵ Mladoboleslavská automobilka vystavovala vozy Favorit a Forman v několika provedeních. Největší zájem budily soutěžní vozy a velkou pozornost u soukromníků upoutal typ Pick-up.²⁷⁶

Na počátku září se uskutečnil ve Frankfurtu nad Mohanem autosalon a tisková konference, kterého se zúčastnilo až tisíc novinářů. Na konferenci se jednalo o koncernu Volkswagen, kde byli přítomní zástupci všech značek. Dle tehdejšího prohlášení se vztah se Škodou vyvíjel velmi dobře. Na výstavišti mladoboleslavská automobilka předvedla Favorita a Formana. Pracovníci propagace a marketingu odvedli velmi dobrou práci, protože o Formana byl velký zájem. Jeho cena se pohybovala v rozmezí

²⁷² KOŽÍŠEK, Petr – KRÁLÍK, Jan. *L & K – Škoda 1895-1995*. s 189.

²⁷³ ŠKODA., *Historie loga Škoda*, [online]. 2018 [cit. 2018-5-1]. Dostupné z: <http://www.skoda-auto.cz/o-nas/historie-loga>.

²⁷⁴ JD. – LD.: Chceme ve světě něco znamenat, in: *Ventil*, roč. 45, 1991, č. 25. s. 1.

²⁷⁵ Tamtéž.

²⁷⁶ Tamtéž.

od 13 000 do 17 000 marek.²⁷⁷ Celkově se tehdejšího autosalonu účastnili výrobci z třiceti zemí. Frankfurtské mezinárodní výstaviště se považovalo, a dle mého názoru se i nadále společně s Ženevou, považuje za nejlepší a nejprestižnější v Evropě.²⁷⁸

V rámci propagace automobilky ve světě i v Československu automobilka Škoda udělovala nebo propůjčila své vozy významným lidem a institucím, či při sportovních událostech. Ve středu 13. listopadu došlo k uzavření sponzorské smlouvy mezi Škodou a. a. s., Volkswagenem a Československým olympijským výborem. Činovníci automobilky předali prezidentce Olympijského výboru Věře Čáslavské čtyři automobily. Jednalo se o Škodu Favorit a Forman, Volkswagen Golf a Passat. Vozy sloužily pro reprezentační jízdy do ciziny a při návštěvách hostů ze zahraničí.²⁷⁹ Dne 1. prosince obdržela jednadvacetiletá miss Německa Diana Leisgenová, jakožto i vítězka soutěže o nejkrásnější dívku Německa, osobní automobil Škodu Favorit.²⁸⁰ Dále Škoda poskytla deset Favoritů organizátorům a účastníkům hudebního Pražského podzimu.²⁸¹ Před celozávodní dovolenou přijel do vrchlabského výrobního závodu generální manažer Ivan Chocholouš z časopisu Playboy a projevil zájem o Škodu Forman. Odpoledne se na vrchlabském letišti uskutečnilo fotografování „krásného páru“ a to krásky Šárky Lukešové a stříbrného Formanu. Na otázku, proč si pracovníci Playboy vybrali zrovna Formana, odpověděli, že pracují v Československu, a proto chtějí jezdit českým autem.²⁸²

Ve dnech od 5. do 18. srpna se konal tenisový turnaj Czechoslovak Open pořádaný československou tenisovou asociací. Při této příležitosti Škoda a VW zapůjčily jedenáct automobilů, které vozily hráče, trenéry a činovníky tenisu. Propagační oddělení rozmístilo reklamy na "centrkurtu" a u hlavních vchodů pro diváky. Před kurtem se vystavovaly automobily Škody a VW. Firma Škoda a Volkswagen se od této chvíle staly oficiálním sponzorem československého svazu při všech dalších událostech pořádaných tenisovou asociací, například se jednalo o tenisový turnaj v Nitře a exhibici Martiny Navrátilové.²⁸³

²⁷⁷ JÍROVÁ. Hana: Ve Frankfurtu nad Mohanem velké novinářské hemžení, in: *Ventil*, roč. 45, 1991, č. 35, s. 1.

²⁷⁸ Tamtéž.

²⁷⁹ JÍROVÁ Hana: Čtyři Formany pro olympijský výbor, in: *Ventil*, roč. 45, 1991, č. 44, s. 1.

²⁸⁰ ŠT.: Favorit pro miss, in: *Ventil*, roč. 45, 1991, č. 48, s. 1.

²⁸¹ KOUTOVÁ, H.: Na dva měsíce, in: *Ventil*, roč. 45, 1991, č. 37, s. 4.

²⁸² VIKÁ.: Chceme jezdit českým vozem, in: *Ventil*, roč. 45, 1991, č. 31, s. 4.

²⁸³ HJ.: Škoda – VW a tenis – proč ne?, in: *Ventil*, roč. 45, 1991, č. 33, s. 1.

6.2 Tuzemský a světový trh

Dne 1. 1. 1991 zavedla Československá vláda takzvanou liberalizaci cen a zahraničního obchodu. Souviselo to s přechodem z plánovaného na tržní hospodářství.²⁸⁴ Za socialismu byla centrální regulace cen a tím nedocházelo k inflaci, což vedlo k nerovnováze. Tento stav v tržní ekonomice znamená zvyšování cen, což se stalo i na počátku devadesátých let v Československu.²⁸⁵ Dále došlo také k liberalizaci zahraničního obchodu, s čímž úzce souvisela devalvace měny. Dolar v průběhu jednoho roku zdražil ze 13 na 28 Kčs. Důvodem bylo, aby firmy své výrobky vyvážely do zahraničí a tím nastartovaly domácí ekonomiku.²⁸⁶

Těmito změnami se rapidně zvýšily ceny některých komponentů od subdodavatelů, které byly zapotřebí k výrobě Favoritu. Mladoboleslavská automobilka se snažila se subdodavateli vyjednávat o snížení cen a popřípadě nalézt jiného dodavatele v zahraničí za nižší kupní částku.²⁸⁷ Odlišnou situaci oproti předchozím letům komentoval Ing. Jiří Havel: „*Dá se říci, že v současné době s nástupem tržního mechanismu v republice se úroveň dodávek a kvality dodávaných dílů výrazně zlepšila. Nemůžeme např. definovat nejhoršího dodavatele. Situace se naprosto obrátila, naši dodavatelé přicházejí za námi s lepšími nabídkami, chtějí nám dodávat vyšší komplety, samozřejmě i vyšší kvalitu. V současné době dostáváme další a další nabídky firem z tuzemska, které s námi chtějí spolupracovat. Denně máme 2–3 návštěvy ze zahraničí. Proti loňskému roku došlo k naprostému obratu situace.*“²⁸⁸

Cenu vozu neovlivnila jen vysoká cena nakupovaných materiálů, komponentů, energií, daň z obratu, ale také i vlastní náklady automobilky. Samozřejmě nejvyšší náklady představoval nákup materiálu a daň z obratu. Nejvyšší položku v nákupu představovaly karosářské plechy.²⁸⁹ K tomu se vyjádřil Ing. Jiří Havel: „*Cena je ovlivněna především kvalitou a naopak. Musíme brát v úvahu, že vyrábíme vozy střední třídy. Dodavatelé nemohou požadovat ceny, které stanoví dodavatelé např. Mercedesu. To vysvětlujeme našim dodavatelům. Cena je odrazem kvality a musí*

²⁸⁴ KLAUS, V.: Klaus.cz, Od liberalizace cen a zahraničního obchodu uplynulo již 25 let [online]. 2016 [cit. 2018-5-8]. Dostupné z: <https://www.klaus.cz/clanky/3870>.

²⁸⁵ HOLANOVÁ, T.: Aktuálně.cz, Před 60 lety ukradli úspory. A jak to bylo v roce 1991? [online]. 2013 [cit. 2018-5-8]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/ceska-ekonomika/pred-60-lety-ukradli-uspory-a-jak-to-bylo-v-roce-1991/r~i:article:781256/?redirected=1524664883>.

²⁸⁶ Tamtéž.

²⁸⁷ JD.: Ze života firmy, in: *Ventil*, roč. 45, 1991, č. 9, s. 1.

²⁸⁸ JD.: Světové ceny jen za světovou jakost, in: *Ventil*, roč. 45, 1991, č. 22, s. 1.

²⁸⁹ JD.: Ze života firmy, in: *Ventil*, roč. 45, 1991, č. 9, s. 1.

tomu odpovídat. Nemůžeme platit světové ceny za dodávky střední třídy – to si musí všichni dodavatelé uvědomit.“²⁹⁰ Další vysokou položku představovala daň z obratu, která byla v České republice zrušena daňovou reformou 1. 1. 1993. Tato daň se reformou nahradila daní z přidané hodnoty.²⁹¹ Automobily byly v květnu 1991 zatíženy daní z obratu 29 %, oproti tomu v západních zemích tato daň činila pouze 14 %.²⁹² Pro vysvětlení daň z obratu sloužila v Československu k zabránění nedostatku či nadbytku spotřebního zboží, kdy vyjadřovala rozdíl mezi koncovou cenou produktu a součet financí, které se použily na výrobu. Daň měla několik individuálních sazeb.²⁹³

Představitelé Škody se neustále snažili snížit vlastní náklady společnosti. Do snižování vlastních nákladů je nutné zahrnout i výměnu firemních vozů typu Š 1203 za Formany a Pick-upy. Tyto všechny okolnosti vedly k neustálému zvyšování ceny osobních automobilů Škoda. Celkově vysoká cena automobilů měla za následek nižší odbyt na domácím trhu. Vinu na poklesu prodeje vozů měl i dovoz starších a levnějších automobilů ze zahraničí.²⁹⁴ Jak celou situaci v první polovině roku 1991 viděl pan Volkhard Kohler, tehdejší místopředseda akciové společnosti Škoda? „Jsme jedním z dobrých případů velké privatizace. Den ze dne se nám znatelně daří zlepšovat kvalitu vozů a my věříme, že se nám podaří získat zákazníky, kteří budou věrní značce Škoda. Je třeba, aby si každý uvědomil, že když kupuje domácí výrobek, že posiluje také domácí hospodářství. Je sice hezké, že si lidé kupují stará ojetá vozidla ze západu, ale je to tím, že to celá léta nebylo možné a dnes cena našich vozů je dosti vysoká, my však věříme, že v budoucnu budeme mít zase věrné zákazníky značce.“²⁹⁵ V roce 1991 byl také poprvé v Československu zřízen prodej automobilů na leasing.²⁹⁶ Leasing sloužil zejména pro zlepšení prodeje na domácím trhu, jak poznamenal Volkhard Köhler: „My jsme spočítali, že než si může zákazník v tuzemsku koupit auto, musí pracovat čtyři a půl roku. O to víc si zaslouží vůz dobré kvality. K tomu všemu se chceme se Škodovce dopracovat a věříme, že se nám to společně podaří.“²⁹⁷

²⁹⁰ JD.: Světové ceny jen za světovou jakost, in: *Ventil*, roč. 45, 1991, č. 22, s. 1.

²⁹¹ KUCKIROVÁ, Irena. *Vývoj daňové soustavy České Republiky*, Olomouc, Univerzita Palackého v Olomouci, 2016. Bakalářská práce. S. 39, 42-43.

²⁹² HJ.: Zaslouží si kvalitní auta, in: *Ventil*, roč. 45, 1991, č. 23, s. 1-2.

²⁹³ KREJČÍ, Jiří. Lidovky.cz, Co byla daň z obratu [online]. 2009 [cit. 2018-5-8]. Dostupné z: <http://krejci.bigblogger.lidovky.cz/c/71703/Co-byla-dan-z-obratu.html>.

²⁹⁴ JD.: Ze života firmy, in: *Ventil*, roč. 45, 1991, č. 9, s. 1.

²⁹⁵ HJ.: Zaslouží si kvalitní auta, in: *Ventil*, roč. 45, 1991, č. 23, s. 1-2.

²⁹⁶ Tamtéž.

²⁹⁷ Tamtéž.

Z výrobních linek za prvních sedm měsíců sjelo přes 118 000 automobilů bez jakéhokoliv problému s odbytem, nicméně původní plánovaný počet vozů za rok se mohl realizovat, ale bez záruky jejich finanční úhrady. Politický vývoj v bývalé Jugoslávii v polovině roku 1991 nenahrával pro větší export, v Polsku bylo zavedeno v rámci ochrany svého trhu vysoké dovozní clo a situace v Sovětském svazu se netvářila příznivě pro odbyt. Do konce července se do Jugoslávie vyvezlo téměř 30 000 vozů, což v celkovém součtu znamenalo, že se v druhé polovině roku do této země exportovalo minimálně. Podobná situace proběhla v Polsku, kde to bylo zapříčiněno z již uvedených důvodů. Z tohoto důvodu došlo ke snížení plánu na reálných 180 000 vozů. Tento čin znamenal i organizační změny ve výrobě a snížení počtu zaměstnanců. Týkalo se to především pracovníků s pracovní smlouvou na dobu určitou.²⁹⁸

Celkově se vyrobilo 172 074 automobilů, nicméně z toho jich šlo na odbyt 171 750 vozů, oněch 324 aut si ponechala Škoda na vlastní potřebu a na tuzemském trhu se prodalo 58 044 vozů.²⁹⁹ Závěrečná zpráva o hospodaření se pečlivě věnuje až období od sloučení automobilky Škoda s koncernem Volkswagen, což bylo od 16. dubna 1991 do konce roku. O předchozím období se zpráva zmiňuje pouze v otázce exportu vozů. V prvním čtvrtletí se vyvezlo 41 616 automobilů, z čehož model Favorit zastupoval 40 835 kusů. V tomto období export činil 68,13 %.³⁰⁰ Do zahraničí se vyvezlo 113 841 vozidel, do obchodů Tuzex 5 158 kusů, na západ 53 806 automobilů a na východ celkem 54 877 vozů.³⁰¹

V roce 1990 bylo na prvním místě v exportu Německo s počtem 12 298 kusů a v roce 1991 se umístilo s 24 899 vozy na prvním místě ve vývozu na západ. Výrazný propad zaznamenal vývoz do Anglie, kde odbyt v roce 1991 znamenal 6 105 vozů, kdy v předchozím roce to bylo 9 419 kusů. V roce 1991 nejvíce automobilů mířilo

²⁹⁸ JD.: Zrovnoprávnění podmínek, in: *Ventil*, roč. 45, 1991, č. 34, s. 1. Redakce: Není problém vyrobit, ale prodat, in *Ventil*, roč. 45, 1991, č. 31, s. 1.

²⁹⁹ Archiv Škoda Auto a. s., fond: AZNP, k. č. 18 I., Zpráva o výsledcích hospodaření 16. 4. – 31. 12. 1991.

³⁰⁰ KEMPŇÁ, Lucie. *Škodovky do celého světa*, s. 52-53. Autorka Kempňá uvádí větu: „Celkově bylo v roce 1991 vyrobeno 171 885 automobilů Škoda...“. S tímto nelze souhlasit, protože bylo dle zprávy o výsledku hospodaření vyrobeno 172 074 a na odbyt jich bylo určeno 171 885. Dále uvádí počet exportovaných Favoritů do zahraničí 40 035 kusů, což dle závěrečné zprávy-odbyt osobních automobilů je chybné a je zde uveden počet 40 835 vozů. Taktéž uvádí export do Německa v počtu 24 099 kusů, dle zprávy to bylo 24 899 vozů. Dle mého názoru se jedná v těchto případech o nešťastný překlep. Archiv Škoda Auto a. s., fond: AZNP, k. č. 18 I., Zpráva o výsledcích hospodaření 16. 4. – 31. 12. 1991.

³⁰¹ Archiv Škoda Auto a. s., fond: AZNP, k. č. 18 I., Zpráva o výsledcích hospodaření 16. 4. – 31. 12. 1991.

do Jugoslávie, a to 29 621 kusů, v roce 1990 se vyvezlo pouhých 3 818 vozů. Do Polska se v roce 1991 vyexportovalo 22 821 automobilů.³⁰² Jednalo se o model Škoda Favorit, jehož podíl na celkovém exportu činil 90 %. Z údajů je patrné, že rok 1991 znamenal enormní nárůst vývozu oproti předešlým letům. Vliv na to měla změna politické situace, organizace společnosti a začlenění Škody do velkého koncernu, která soustředila výrobu převážně na vývoz. V roce 1990 činil podíl exportu z celkového odbytu 34,15 %, zatímco v roce 1991 to bylo 66,23 %.³⁰³

V roce 1991 mladoboleslavská Škoda vystavovala své vozy na autosalonech bez účasti Motokovu, a to jak v Československu, tak i v zahraničí.³⁰⁴ Postavení podniku zahraničního obchodu neboli „pézetky“ Motokov se naprosto změnilo. Akciová společnost Motokov byla registrována 1. 7. 1990.³⁰⁵ Ve smlouvě s VW měla Škoda, že si bude prodávat automobily do zahraničí sama, což se také stalo. Zpočátku využila zkušenosti některých pracovníků z Motokovu, které zaměstnala v mladoboleslavské Škodě.³⁰⁶ Celou situaci v roce 1991 dokresluje předseda představenstva Ing. Ludvík Kalma: *„Pokud se týká vývozu, budeme si vytvářet vlastní prodejní síť za podpory koncernu VW. V příštím roce chceme začít s jejím budováním. Možná s částečným podílem Motokovu. V budoucnosti s Motokovem nepočítáme. Stranou nemůže zůstat ani tuzemská obchodní síť prodejců, jímž bychom dodávali automobily. ...Při dnešních ekonomických poměrech u nás dojdete k závěru, že za každým takovým prodejcem musí stát zahraniční partner. Víme, že zpočátku se budeme muset na obchodní síti spolupodílet, alespoň z části.“*³⁰⁷

Paní Škrabálková komentovala celou situaci: *„Některý byly hrozný hajzlové, když si vzpomenu ten jeden, tak když přišel Volkswagen, tak ten Motokov se vlastně zrušil, ale oni šli k nám dělat do toho prodejního oddělení, tak jsem říkala zrovna takovýho hajzla jsme tady potřebovali, to bylo v tom devadesátém prvním roce.“*³⁰⁸ Na tehdejší proměnu v zahraničních prodeji automobilů vzpomíná pan Barčák: *..., době, kdy teda*

³⁰² Archiv Škoda Auto a. s., fond: AZNP, k. č. 18 I., Zpráva o výsledcích hospodaření 16. 4. – 31. 12. 1991.

³⁰³ KEMPNÁ, Lucie. *Škodovky do celého světa*, s. 53.

³⁰⁴ Vše kolem automobilů, in: *Ventil*, roč. 45, 1991, č. 22, s. 2.

³⁰⁵ TŮMA, V: Je Motokov perspektivní?, in: *Svět motorů*, roč. 45, 1991, č. 41, s. 15.

³⁰⁶ DRÁSKÁ, Jana: Dojde k oživení domácího trhu?, in: *Ventil*, roč. 45, 1991, č. 10, s. 1-2.

ČTK, Hospodářské noviny, Motokov skončil v likvidaci. [online]. 2018 [cit. 2018-5-8]. Dostupné z: <https://archiv.ihned.cz/c1-20095990-motokov-skonicil-v-likvidaci>. V roce 2006 neměl Motokov žádnou obchodní činnost a skončil likvidací.

³⁰⁷ TŮMA, V. – GREGORA, O. Nová éra škodovky, in: *Svět motorů*, roč. 45, 1991, č. 33, s. 4-5.

³⁰⁸ Paní Škrabálková na základě rozhovoru 15. 2. 2019 ve Vrchlabí.

*probíhali právě ty přerody ze zastoupení Mokováckýho do Volkswagenskýho zastoupení, tak tam byli některý výkyvy v některých zemích, ale Volkswagen se toho chytil auto bylo v pořádku a myslím si, že se zavedl na zahraničních trzích dobře.*³⁰⁹ Za Tuzemskou obchodní síť můžeme označit společnost Havex-auto s. r. o., se kterou Škoda a. a. s. podepsala obchodní smlouvu v květnu 1992 a tímto se stala autorizovaným prodejcem osobních automobilů. Později se spolupráce rozšířila na servis, prodej náhradních dílů a doplňků. Společnost v roce 2009 získala mezinárodní ocenění pro nejlepšího prodejce v České republice.³¹⁰

6.3 Nové metody kvality

Do roku 2000 byl hlavním a důležitým bodem spolupráce Škody a Volkswagenu investiční program ve výši 9,5 miliard německých marek.³¹¹ První krok v mnohaletém programu znamenal zvýšit výrobu Favoritu na 205 000 automobilů za rok, nicméně v průběhu výroby došlo ke snížení na 180 000 automobilů za rok.³¹² Mladoboleslavský závod navštívila 17. května 1991 padesátičlenná skupina pracovníků firmy Audi z Ingolstadtu, prohlédli si provozy a seznámili se s aktuální výrobou. Na konci exkurze byli příjemně překvapeni tím, jak výrobní závod vypadá a funguje. Při porovnání s automobilkou v Eisenachu v bývalé NDR, kde se vyráběly vozy Wartburg, se projevil stav, v němž se automobilka nacházela, jako velmi dobrý.³¹³

Ve výrobních závodech Škody v oblasti kvality uplatňoval Odbor řízení jakosti několik metod hodnocení. Používal se test Škoda, což znamenalo vybrat si k denní kontrole deset vozů z výroby.³¹⁴ Bývalá šéfka oddělení kvality ve Vrchlabí, paní Škrabálková, objasnila tehdejší postupy: *..., Tenkrát to byl boj o kvalitu, protože od vrchnosti dolů a zpátky nahoru, tak každý měl jenom, aby se vyráběly ty počty, takže to byl takovej boj a my jsme museli hodně tlačit, ...My jsme měli stanovený takzvaný „plán jakosti“, to byl prémiovej ukazatel všech techniků, ...Dělníci měli ukazatel propustnosti, závadovosti, jednotlivý počet závad na auto, ...kolik to bylo, to tam měli přesně stanovený, to bylo tvrdý. Měli jsme kontrolní karty vozů, tak se do toho zapisovaly případný závady, když někdo něco našel nebo na těch kontrolních místech,*

³⁰⁹ Beseda Škoda Favorit – 30 let legendy 26. září 2017, muzeum Mladá Boleslav, pan Barčák.

³¹⁰ Havex.cz, O společnosti [online]. 2018 [cit. 2018-5-8]. Dostupné z: <http://www.havex.cz/cz/o-spolecnosti>.

³¹¹ Škoda se stane čtvrtou značkou koncernu VW, in: *Ventil*, roč. 45, 1991, č. 1, s. 1.

³¹² JD.: Zrovnoprávnění podmínek, in: *Ventil*, roč. 45, 1991, č. 34, s. 1. Škoda se stane čtvrtou značkou koncernu VW, in: *Ventil*, roč. 45, 1991, č. 1, s. 1.

³¹³ Ze života firmy, in: *Ventil*, roč. 45, 1991, č. 21, s. 4.

³¹⁴ JD.: Ze života firmy, in: *Ventil*, roč. 45, 1991, č. 43, s. 1.

*tak to tam zapsali a repasáci to museli opravit, kdysi jsme to měli na A3, která byla složená, takže když přišla reklamace, tak jsme šli do tý karty, ...ty byly archivovaný, ... je takové heslo, že kvalita se musí vyrobit a ne vykontrolovat.*³¹⁵

Dále se používalo a více uplatňovalo hodnocení *Audit*, kdy se vybraly dva vozy denně.³¹⁶ Paní Škrabálková k tomu dodává: *...,Audit to je velice propracovaný systém kontroly, oni mají check listy, ...ty obsahují přes tisíc operací a na auto mají jeden den, tak oni to opravdu prolezou, pak dělají funkční zkoušky na silnici, test vodotěsnosti, oni i sledují barevnost třeba plastových dílů, takže to je opravdu propracovaná metoda, oni najdou opravdu všechno.*³¹⁷ Na pozici výrobního kontrolora ve Vrchlabí pracoval pan Monik a na vše vzpomíná: *...,Jakmile prošla nějaká závada nám, co jsme kontrolovali jako výrobní dělníci, a přišel ten auták na audit, tam d'áli chlapy, který byli specializovaný, který nic jinýho ned'áli a lezli po tom autáku, ...my co jsme to na tý lince kontrolovali, ...jsme neměli tolik času ten auták, tak prohlídnout, a jakmile tam našli závadu, ...a už jsme dostávali sodu, jak je to možný, že vám to uteklo, a tolikrát to byla hrubá závadazáměna kol, na jedné straně byly plecháče a na druhé straně byly hliníkový, to se stávalo a uteklo nám to, to byl malér, srážka peněz to bylo jasné, pochopitelně i ten výrobní dělník ... ten audit to opravdu bylo tvrdý.*³¹⁸

Auditu se podroboval celý automobil, nebo se dělaly jen dva podrobné testy například podvozku, kde se jednalo o kontrolu podvozkových částí, dodržování utahovacích momentů a hlučnosti, druhý test se soustředil na elektroinstalaci.³¹⁹ Pan Monik o výrobě a následné kontrole: *...,My jsme d'áli komplet celý spodek, takže bylo to o ničem jiném, ten čas byl delší, no ale zase tam bylo víc práce a zase větší možnost na něco zapomenout, že jo, třeba to momentování, když jsme věděli, že musíme momentovat šest šroubů, no ale víte co, kecá se, kecá se srandičky, opičky, tak se něco vynechalo, i když ten šroub tam byl, tak nebyl třeba zmomentovanej a na to se potom taky dělaly audity, všechno se přetahovalo, jestli to je správně.*³²⁰

Co vlastně hodnocení kvality metodou *Audit* bylo? Představovalo to kontrolu, při které se nepohlíželo na automobil očima výrobce, ale uživatele. V podstatě

³¹⁵ Paní Škrabálková na základě rozhovoru 15. 2. 2019 ve Vrchlabí.

³¹⁶ JD.: Ze života firmy, in: *Ventil*, roč. 45, 1991, č. 43, s. 1.

³¹⁷ Paní Škrabálková na základě rozhovoru 15. 2. 2019 ve Vrchlabí.

³¹⁸ Pan Monik na základě rozhovoru 18. ledna 2019 ve Vrchlabí.

³¹⁹ JD.: Ze života firmy, in: *Ventil*, roč. 45, 1991, č. 43, s. 1.

³²⁰ Pan Monik na základě rozhovoru 18. ledna 2019 ve Vrchlabí.

se jednalo o vizuální a jízdní zkoušku, při níž kontrolor hodnotí až několik set položek, které by mohly při provozu komplikovat majiteli život.³²¹ Pan Monik uvádí příklad: ... „oni tam lezli a hledali škráby na laku, ... měli plínu ...kousek opucovali, já nevím kapotu a nasvítili to, no oni vůbec tam to měli nasvícený, jak Barrandov, jak viděli škrábek už to křídou označili ...byl flekatý auták, ...byl problém, jak je to možný, že tolik škrábanců se stane, protože po laku se to stejně kontrolovalo zase v lakovně.“³²² Už po nalakování automobilu docházelo ke kontrole laku a poté následovala i tato výstupní kontrola. Následně se hledaly příčiny těchto škrábanců, které nevznikly v lakovně, ale v průběhu výroby. S tímto souvisí, že se postupně zaváděly nové pracovní metody či úkony.³²³

Paní Škrabálková vzpomíná na první audit Škody Favorit:„Ona je známka od nuly do pěti a my jsme ji ani na prvních vozech neměli, nebyla ani pětka.“³²⁴ Za sebemenší problém technik uděloval trestné body. V praxi to znamenalo čím více trestných bodů, tím horší známka, ty se udělovaly jako ve škole od jedné do pěti. Uvedu příklad, u automobilů v koncernu Volkswagen se uvádí průměr známky 2,0 až 2,2, což představuje 680 až 809 trestných bodů. Favorit měl v prosinci 1990 známku 4,8. V následujícím roce odvedli technici, kontroloři a dělníci skvělou práci, protože na konci roku to byla známka 3.³²⁵ Bývalá zaměstnankyně ve výrobním závodě ve Vrchlabí paní Škrabálková:„my jsme byli docela rychlý na to odstraňování závad, přeci jenom v té Boleslavi tam to trochu trvalo, tady byl obrovské potenciál v těch lidech, ty lidi se tady cítili škodovákama, ...byli hrozně loajální.“³²⁶

K hodnocení kvality se vyjádřil i předseda představenstva Škoda Ing. Ludvík Kalma: „Při pravidelném vyhodnocování kvality dnes přesně rozlišujeme, zdali za vadu může konstrukce, materiál, zásobování či výroba, je-li chyba v investicích, či ve špatných strojích. Okamžitě se přijme provizorní opatření na odstranění závady, následuje návrh definitivního opatření s termínem. Za uplynulé čtyři jsme pro zvýšení

³²¹ JE.: Zákazník chce to nejlepší, in: *Ventil*, roč. 45, 1991, č. 4, s. 1. TŮMA, V.: Pomůže škodovce audit?, in: *Svět motorů*, roč. 46, 1992, č. 13, s. 2-14.

³²² Pan Monik na základě rozhovoru 18. ledna 2019 ve Vrchlabí.

³²³ Tamtéž.

³²⁴ Paní Škrabálková na základě rozhovoru 15. 2. 2019 ve Vrchlabí.

³²⁵ JE.: Zákazník chce to nejlepší, in: *Ventil*, roč. 45, 1991, č. 4, s. 1. TŮMA, V.: Pomůže škodovce audit?, in: *Svět motorů*, roč. 46, 1992, č. 13, s. 2-14.

³²⁶ Paní Škrabálková na základě rozhovoru 15. 2. 2019 ve Vrchlabí.

*kvality navrhli celkem 100 opatření, respektive příkazů změn, které se v daném termínu realizovaly. Musíme se naučit pracovat jako Němci.*³²⁷

K tomu paní Škrabálková dodává: *...,Systém kontroly kvality jsme tady měli zavedený, já bych řekla, že ti Němci nám neukázali nic moc nového, ale měli to propracovanější na bázi všech těch aritních systémů, ...Volkswagen, co se týče kvality, tomu dal řád.*³²⁸ Dále ještě vysvětluje svůj pohled na dělníky z odlišných koutů zeměkoule....*„Český lidi jsou pověstní tím, že budou makat hrozně, aby si potom mohli sednout a dát si kafe nebo cigáro, a když se jim zvedne čas, tak zase d'áli rychle a vždycky to bylo na úkor kvality. Kdežto Němci ti jdou přesně, tak jak maj, a proto když se přijede do Německa, tak vidíte, že ti Němci dělají, tak jako v klidu, naši lidi dělají hodně jako rychle a jsou dopředu pár taktů, aby si pak mohli sednout těch pár taktů, aby mohli odpočívat, takže se udřou a Japonci to je další taková skupina, ty se po směně sejdou a přemýšlí, co zlepšit. U nás jsme měli taky takový tendence, těm Japoncům to je vlastní, ty vymejšlej, Němci ne, ti to mají předepsaný a ti dodržují předpisy, ...lidi jsou všude stejný, když se neutáhnou, tak prostě nedělají.*³²⁹

Za rok 1991 se celkově vyrobilo 172 074 automobilů, z toho 154 411 Favoritů, 15 227 Formanů a 2 436 vozů Pick-up. Oproti roku 1990 se v jednotlivých závodech vyprodukovalo o 15 107 vozidel méně. Mladá Boleslav vyprodukovala 143 811 automobilů, Vrchlabí 14 612 vozů a Kvasiny 9 410 vozidel. Škoda začala po celozávodní dovolené vyrábět nové modifikované modely Favoritu a Formana v počtu 49 306 vozů. Ke dni 31. prosince 1991 pracovalo ve Škodě celkem 16 359 zaměstnanců a průměrně za celý rok jich firmou prošlo 17 038. Oproti roku 1990 počet klesl o 2 810 lidí, důvody jsem již zmínil v předešlé podkapitole.³³⁰

6.4 Akční nabídky

Škoda začala akční modely vyrábět pro zlepšení své obchodní situace na domácím trhu. Na autosalonu v Praze na podzim roku 1991 představila speciální model Favorit LS Komfort. Jednalo se o automobil s bohatou výbavou a zajímavou

³²⁷ TŮMA, V. – GREGORA, O. Nová éra škodovky, in: *Svět motorů*, roč. 45, 1991, č. 33, s. 4-5.

³²⁸ Paní Škrabálková na základě rozhovoru 15. 2. 2019 ve Vrchlabí.

³²⁹ Tamtéž.

³³⁰ Archiv Škoda Auto a. s., fond: AZNP, k. č. 69, Závěrečná zpráva automobilového koncernu Škoda Mladá Boleslav za rok 1990. Archiv Škoda Auto a. s., fond: AZNP, k. č. 18 I., Zpráva o výsledcích hospodaření 16. 4. – 31. 12. 1991. Výroční zpráva z roku 1990 uvádí průměrně za celý rok 19 848 dělníků, oproti tomu stejný údaj uvedený ve výroční zprávě 1991 uvádí 19 828 zaměstnanců. Při mém výpočtu jsem vycházel z hodnoty 19 848 pracovníků.

cenou, která činila 139 800 Kčs.³³¹ Představovaný vůz měl zelené zbarvení Malachit, nicméně se v této výbavě lakoval také do odstínu modré Iris. Speciální výbava „komfort“ se skládala z determálních neboli tónovacích skel,³³² dekorativních bočních pásů, centrálního zamykání, digitálních hodin, spojleru na pátých dveřích, kol z lehké slitiny, autorádia, plastových krytů výkrojů zadních kol a bočních ochranných lišt.³³³ Všechny prodávané Komforty měly ještě střešní výklopné okno.³³⁴ Škoda tuto edici prezentovala ve skromném letáčku, který udával tyto informace: „*Favorit Komfort bude prodáván za 139 800 Kčs. Ve srovnání s cenou běžného modelu Favorit LS a hodnotou mimořádných výbav nabízí model Komfort zákazníkovi cenové zvýhodnění ve výši 14 400 Kčs. Jde o velmi výhodnou nabídku, se kterou přichází Škoda za svými zákazníky.*“³³⁵

Ve Vrchlabském výrobním závodě se také vytvořil prototyp užitkového vozu Forman. Vpředu se jednalo o klasického formana, ale zadní část se upravila a doplnila laminátovou nástavbou, kterou dodávala Moravskoslezská vagónka ve Studénce. Jeho Největší předností byl objemný úložný prostor 2 107 litrů a délka činící 1 730 milimetrů.³³⁶ Na podlaze v nástavbě se nacházel gumový potah a u hrany pátých dveří bylo měkké dřevo, aby nedocházelo k poškozování přepravovaného materiálu. Podběhy zadních kol měly příchytky pro eventuální zabezpečení nákladu. Mezi posádku a náklad výrobce umístil lehkou plastovou mříž. Boční zadní dveře neobsahovaly sklo, ale plechovou výplň a šly z důvodu bezpečnosti otevírat pouze zvenku, nikoli zevnitř. Páté neboli zadní dveře byly plechové a ze stran je udržovaly plynové vzpěry. Přední prostor pro posádku zůstal úplně nezměněn. Tento upravený vůz nesl označení Forman Profit, přesto se nakonec vyráběl pod názvem Škoda Forman Plus, ale to až v závěru roku 1992. Toto vozidlo si pořizovali zejména drobní živnostníci pro převážení nákladu. Na pražském autosalonu byl představen také automobil Škoda Forman Medica, již zmíněný výše v podkapitole Očekávaný kombík.³³⁷

³³¹ JÍROVÁ, Hana: Spojené síly – Znásobené možnosti, in: *Ventil*, roč. 45, 1991, č. 40, s. 1-2.

³³² App.audi.cz, *Determální skla* [online]. 2018 [cit. 2018-5-8]. Dostupné z: <https://app.audi.cz/lexicon/determskla/>. „Tónovaná determální skla omezují prostup slunečních paprsků do interiéru a tím zabraňují jeho nadměrnému prohřívání. To přináší více komfortu a bezpečnosti při jízdě, obzvláště v létě.“

³³³ JÍROVÁ, Hana: Spojené síly – Znásobené možnosti, in: *Ventil*, roč. 45, 1991, č. 40, s. 1-2.

³³⁴ Tamtéž.

³³⁵ BERÁNEK, Karel. Komfort-ní 135, in: *Svět motorů*, roč. 46, 1992, č. 10, s. 19.

³³⁶ JÍROVÁ, Hana: Spojené síly – Znásobené možnosti, in: *Ventil*, roč. 45, 1991, č. 40, s. 1-2.

³³⁷ Tamtéž. TŮMA, V.: et. al.: Mozaika z Výstaviště, in: *Svět motorů*, roč. 45, 1991, č. 43, s. 4-5. PAVLŮSEK, Alois – PAVLŮSEK, Ondřej. *Škoda: Laurin & Klement*. s. 182. GORCZYCA, F.:

Favorit se i nadále vyvážel do ciziny, kde se prodával ve výbavách L a LS, což pro zahraniční trh často znamenalo málo. Ve Velké Británii se proto prodával ve verzích Top X a Top XX. Jednalo se o sportovně laděné vozy, které měly spoustu spoilerů. Vozy byly lakovány do bílé i červené, včetně nárazníků, zrcátek a spojlerů. Masky měly přídavné dálkové světlomety nebo se skládala ze dvou kulatých reflektorů.³³⁸

6.5 Model 1992 první facelift

Hned poté, co konstruktéři dokončili první typ Favoritu, potažmo Š 781, vznikl na jaře roku 1989 ve studiu Bertone sádrový model modernizovaného Favoritu, který nesl označení Š 791. Měl zaoblenou před s nově tvarovanými světly a výše umístěné kliky na dveřích. Tento typ můžeme označit jako první facelift Favoritu v provedení hatchback, avšak do výroby se nikdy nedostal.³³⁹ Další původně připravovaný facelift, vytvořen ve studiu Bertone, se prezentoval na Turínském autosalonu, který se konal v červnu 1990. Modifikovaný Favorit byl nalakovaný do zlatohnědé metalízy Martini.³⁴⁰

Celkově měl vůz oproti Favoritu z roku 1987 zaoblenější karosérii, která plynule navazovala na nárazníky doplněné spoilery. Na pohled měl automobil v přední masce menší otvor na přívod vzduchu. Přední světlomety zůstaly tvarově a velikostně nezměněny. Znak Škoda se nacházel na pravé straně přední masky a byl vyveden ve zlaté barvě. Na prazích se vyskytovaly plastové nástavce, jež se rozšiřovaly směrem k výřezům pro kola. Rozměrnější kliky u dveří, zrcátka a víčko palivové nádrže byly vyvedeny v matně stříbrné barvě. Lité třítvorové disky měly nízko profilové pneumatiky, ty také pomohly k lepšímu dojmu.³⁴¹

Interiér se dočkal vylepšení. Přístrojová deska se skládala ze dvou naprosto sériových dílů v odlišných odstínech hnědé. Volant měl tlustší věnec a čtyři příčky. Čalounění sedadel a dveřních výplní se vyrobilo z jemného semiše v barevné kombinaci medu a bílé kávy. Skla bočních dveří vpředu i vzadu se ovládala tlačítky, která

Forman Medica, in: *Svět motorů*, roč. 45, 1991, č. 45, s. 14-15. Fiala, F. Automobil pro zelináře (a jiné), in: *Svět motorů*, roč. 46, 1992, č. 49, s. 18-19.

³³⁸ PAVLŮSEK, Alois – PAVLŮSEK, Ondřej. *Škoda: Laurin & Klement*. s. 182.

³³⁹ TUČEK, Jan. *Škoda – zapomenuté vozy 1960-1990*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2012-8. s. 151-152.

³⁴⁰ FIALA, J.: Turínský autosalón, in: *Svět motorů*, roč. 44, 1990, č. 24, s. 16-19.

³⁴¹ Tamtéž.

se nacházela na střední konzoly.³⁴² Takto o celé situaci kolem faceliftu z Turína hovoří Ing. Hrdlička: „*Jakmile jsme skončili s vývojem Favorita, ihned jsme začali pracovat na Faceliftu. Bertone ho měl už připravený, jenže Volkswagen nakonec změnil Favorita po svém.*“³⁴³ Důvod, proč Volkswagen tento vůz nezačal vyrábět, byl jednoduchý, protože by výrazné změny karosérie znamenaly vysoké náklady. V první řadě se musela zlepšit kvalita výroby a z toho plynoucí nižší poruchovost celého automobilu, a právě tyto změny nějaký čas zabraly.³⁴⁴

Dne 13. srpna 1991 se začal vyrábět na montážní lince v Mladé Boleslavi Favorit s označením Š 781 v provedení model 92. Tento model produkoval i závod Kvasiny. Ve Vrchlabí počala výroba inovovaného Formana. Jednalo se o první větší inovaci od počáteční produkce. Celkově vůz doznal 38 obměn, které se týkaly obzvláště zvýšení technické úrovně, zprísňení předpisů, zlepšení komfortu a rozšíření nabídky mimořádné výbavy.³⁴⁵ Pan Kalenský vzpomíná, co se s nástupem koncernu Volkswagenu změnilo: „...*,Tam bylo takovýdle těsnění ve dveřích, první co Němci ud'ali, tak přišli nový pirelli ještě s takovým jazýčkem, všechno to obložení se upravovalo a bylo tam zastrčený a nerachotilo to, protože ti první Favority, to byl takovej trošku průšvih, v tom rachocení.*“³⁴⁶

U automobilu na první pohled bylo patrné asymetricky umístěné logo na přední masce, které bylo přesunuto doprostřed, čímž zmizel v masce otvor pro vstup vzduchu, jenž se nacházel v nárazníku. Dále co se týče exteriéru se odlišně tvarovaly nápisy na pátých dveřích. Do vozu se začalo montovat bezazbestové těsnění a kontrolka ruční brzdy. U pátých dveří se už nemontovaly stykače a také se tam objevil cyklovač stěračů s pamětí pro LS a jednorychlostní pro Lux. Do vozu se umístil dynamický tlumič delšího hnacího hřídele, neboli poloosy, čím se snížily kmity, a to mělo za následek nižší hlučnost. Technici do favoritu zabudovali nové palivové čerpadlo, aby nedocházelo k tvorbě parních plynů při vyšších otáčkách. Změna nastala

³⁴² FIALA, J.: Turínský autosalón, in: *Svět motorů*, roč. 44, 1990, č. 24, s. 16-19.

³⁴³ VOKÁČ, Luděk: Lidovky.cz, Favorit mohl být i jako sedan a kupé. Chyběly na ně peníze a chuť. [online]. 2018 [cit. 2018-4-25]. Dostupné z: https://byznys.lidovky.cz/favorit-mohl-byt-i-jako-sedan-a-kupe-chybely-na-ne-penize-a-chut-p6m-/auto.aspx?c=A170919_111349_ln-auto_lvk.

³⁴⁴ Tamtéž.

³⁴⁵ CHROMEČ, J.: Model 1992 naběhl, in: *Ventil*, roč. 45, 1991, č. 32, s. 1.

³⁴⁶ Pan Kalenský na základě rozhovoru 15. 2. 2019 v Horní Kalné.

i v převodovce z důvodu zlepšení akcelerace, kde byl stálý převod 4,16 místo 3,9, který zůstal pouze u typu 136.³⁴⁷

Dále měl kvalitnější klíče, aby nedocházelo k lámání a ohýbání, s čímž souvisela i nová vložka zámků v předních dveřích. Změnila se pojistková skříň, kde se ukrývaly už ploché pojistky. Komfortně se změnilo interiérové čalounění sedadel pro obě varianty Lux i LS. Nově inovovaná byla i rukojeť řadicí páky. Vozy v mimořádně výbavě se nabízely v látce aura pro vozy LS, digitální auto hodiny a standardní uzpůsobení pro dodatečnou montáž antény. Došlo také k nahrazení pružných kontaktů na pátých dveřích, místo nich se tam nacházela průchodka se svazkem kabelů. Tato úprava odstranila poruchy s dodávkou elektrické energie do zadních lamp. Z ekonomického hlediska došlo ke zrušení zavedení montáže tvarových výplní pro modely LS a mimořádné výbavy pro Lux.³⁴⁸

Ve druhém čtvrtletí proběhla ověřovací série těchto modelů. Účelem bylo otestovat výrobní postupy a dodávky. Hlavním ukazatelem byla kvalita provedení celého vozu a jeho hodnocení systémem audit. Na počátku června 1991 bylo dosaženo známky 3,8 při 165 zhoršujících bodech. U prvních automobilů v modelu 92 došlo ke snížení na známku 3.³⁴⁹ Ceny ke dni 1. 8. 1991 v podnikové prodejně Škoda, a. s. Mladá Boleslav: Škoda Favorit 135 L, 138 100 Kčs; Škoda Favorit 135 LS, 147 430 Kčs; Škoda Forman L, 201 875 Kčs.³⁵⁰ Celkově se po faceliftu³⁵¹ vyrobilo 40 047 Favoritů a 9 259 Formanů.³⁵²

6.6 Pick-up

Závod Škoda Kvasiny začal po celozávodní dovolené vyrábět 19. srpna 1991 další modifikaci vozu Favorit, která se nazývala Pick-up a nesla interní označení Š 787. Jednalo se o dvoumístný užitkový automobil s odděleným prostorem pro přepravu nákladu. Tento typ vozidla na tehdejším trhu do té doby chyběl.³⁵³

³⁴⁷ CHROMEČ, J.: Model 1992 naběhl, in: *Ventil*, roč. 45, 1991, č. 32, s. 1.

³⁴⁸ Tamtéž. Archiv Škoda Auto a. s., fond: AZNP k. č. 102., Škoda Favorit/Forman, model 1992, Technický argumentační materiál.

³⁴⁹ CHROMEČ, J.: Model 1992 naběhl, in: *Ventil*, roč. 45, 1991, č. 32, s. 1.

³⁵⁰ VAŠÍČEK, Karel.: Pod sto ne!, in: *Svět motorů*, roč. 45, 1991, č. 36, s. 4.

³⁵¹ V automobilovém průmyslu pojmu facelift rozumíme tak, že se jedná o dočasně vyráběný typ, ale jsou na něm provedeny drobné designerské změny exteriéru a interiéru.

³⁵² Archiv Škoda Auto a. s., fond: AZNP, k. č. 18 I., Zpráva o výsledcích hospodaření 16. 4. – 31. 12. 1991.

³⁵³ Vůz, který dosud chyběl, in: *Ventil*, roč. 45, 1991, č. 31, s. 1-2.

Už při vývoji, který byl započat počátkem roku 1989, se stanovily následující technické požadavky, tedy navazovat na typ Š 781 a maximalizovat jednotnost dílů, možnost montáže plachty na úložnou plochu a schopnost umístit tažné zařízení k zadní části. Dále splnit veškeré legislativní předpisy a vyhlášky platné v té době ohledně výroby a prodeje v Československu i zahraničí.³⁵⁴

Pick-up měl přední část karosérie až k zadnímu okraji předních dveří stejnou jako Favorit či Forman. Dále navazovala otevřená úložná plocha s pevnými bočnicemi a sklopným čelem. Tato nástavba měla několik provedení, jedním z nich byla plachta, která mohla být nízká zároveň s bočnicemi nebo vysoká na trubkovém rámu, jež se nacházela více než třicet centimetrů nad střechou vozidla. Nebo mohla být uzamykatelná nástavba z laminátu nebo kovová, nicméně to už se jednalo o mimořádnou výbavu za příplatek.³⁵⁵

Rozvor náprav byl identický jako u Favoritu a celková délka vozu byla 4 095 mm, což znamenalo o 275 mm delší než Favorit a o 65 mm kratší nežli Forman. Výška automobilu bez nástavby činila 1 415 mm. Úložný prostor do výšky bočnic měl objem 800 litrů. S plachtou na rámu prostor pro náklad vzrostl na 2150 litrů a výška se zvýšila na 1760 mm.³⁵⁶ Toto místo je odděleno od řidiče a spolujezdce pevnou příčnou stěnnou s okénkem v horní části. K vozu se mohla provést montáž tažného zařízení. Ze stanovených předpisů ani Pick-upu nemohlo chybět náhradní kolo, které se nacházelo pod zadní podlahou na výklopném nosiči přístupném z vnějšku. Z důvodu jiného rozložení hmotnosti a karosářským změnám došlo oproti Škodě Favorit k několika úpravám, což znamená, že zadní náprava obsahovala zátěžový regulátor a pružiny s větší tuhostí. Větší únosnost musela mít i disková kola. Zádňí brzdové bubny měly průměr 22 mm oproti 18 mm.³⁵⁷ Přední tlumiče měly jinou charakteristiku pružení. Dále byla upravena hydraulická soustava, elektrická instalace a výfuková soustava.³⁵⁸

³⁵⁴ Archiv Škoda Auto a.s., fond: AZNP, k. č. 365, Základní údaje pro vývoj a osvojení modifikací vozu Š 781 – Š 787 PICK-UP.

³⁵⁵ GR.: Řada roste, in: *Motor*, roč. 22, 1990, č. 5, s. 20-21. HJ.: Pick-up do osmnácti zemí, in: *Ventil*, roč. 45, 1991, č. 37, s. 1-2.

³⁵⁶ HJ.: Pick-up do osmnácti zemí, in: *Ventil*, roč. 45, 1991, č. 37, s. 1-2.

³⁵⁷ CEDRYCH, Mario René. *Škoda Favorit, Forman, Pick-up*, s. 334.

³⁵⁸ TŮMA, V.: Škoda v roce 1992, in: *Svět motorů*, roč. 45, 1991, č. 32, s. 19. CEDRYCH, Mario René. *Škoda Favorit, Forman, Pick-up: úplný popis vozů od počátku do ukončení výroby: [optimální využití, údržba, seřizování, opravy]*. 2. upr. a dopl. vyd. Praha: Grada, 1995. ISBN 80-7169-196-8. s. 334.

Automobil společnost Škoda poprvé slavnostně představila na červnovém brněnském veletrhu a ve středu 25. září 1991 v Praze v Riegrových sadech. Událost se neobešla bez tiskové konference za přítomnosti novinářů, fotografů a československé televize.³⁵⁹ Cena tohoto vozu se rozlišovala. Pro soukromníky činila 118 000 Kčs a pro ostatní zájemce byla 165 000 Kčs.³⁶⁰ Obě ceny se týkaly vozů v základním provedení. Automobil byl určen na domácí i zahraniční trh. Zpočátku se připravilo 18 tipovacích vozů do 18 zemí například pro Dánsko, SRN, Nizozemí, Anglii, Kypr, Maltu, Island, Nigérii, Izrael a tak další.³⁶¹ Celkem se v roce 1991 vyrobilo 2 436 vozů Pick-up.³⁶²

³⁵⁹ HJ.: Pick-up do osmnácti zemí, in: *Ventil*, roč. 45, 1991, č. 37, s. 1-2.

³⁶⁰ Tamtéž.

³⁶¹ HJ.: Pick-up do osmnácti zemí, in: *Ventil*, roč. 45, 1991, č. 37, s. 1-2.

³⁶² Archiv Škoda Auto a. s., fond: AZNP, k. č. 18 I., Zpráva o výsledcích hospodaření 16. 4. – 31. 12. 1991.

7 Zrod akčních modelů

Na konci roku 1991 byl v Praze představen typ Favorit LS Komfort, který se až do jara stal nejzajímavějším modelem určeným ke koupi. V březnu skončila jeho výroba, ale na přelomu roku se jednalo o exkluzivní variantu automobilu za poměrně výhodnou cenu.³⁶³ Celkově vyjelo z montážní linky ve Vrchlabí 3854 kusů. Do konce roku 1991 se jich vyrobilo 350 a od ledna do března 3 504.³⁶⁴ Ve Vrchlabí se vyráběla první nultá série prvních Favoritů, automobily na veletrhy a velmi často také akční modely.³⁶⁵ Pan Monik na to vzpomíná takto: „*Všechno takový náročnější na výrobu, kde Boleslav neměla čas si s tím hrát a bylo to náročnější na přípravu na linku, to už byly jiný díly, jinej materiál ...my jsme tady na to měli čas, ...za směnu těch třicet aut jsme d'áli, ...to nebyla žádná sláva.*“³⁶⁶

V červnu se v Brnu konala výstava Autotec 92. Jednalo se o prezentaci osobních automobilů, kolejových vozidel a manipulační techniky. Expozice koncernu VW zaujímala největší plochu. U značky Škoda dominoval na pódiu modrý Forman 135 LS Marathon, u kterého se nacházeli mladí tanečníci skupiny Trend.³⁶⁷ Odehrála se i tisková konference, při které se k akčním modelům vyjádřil šéf marketingu Frank Farský: „*Usilujeme také upoutat zájem veřejnosti stále něčím novým. Připravili jsme zatím do prodeje dvě krátké série – Favorit Komfort a nyní Forman Marathon, chceme tak rozšířit nabídku. Na podzim budeme mít další akční modely. Základem bude opět Favorit a Forman a v této taktice chceme pokračovat i v budoucnu.*“³⁶⁸ Po skončení Autotecu získal Marathon cenu Autotecprix. Porota se skládala ze zástupců akciové společnosti Brněnské veletrhy a redakcí odborných časopisů Svět motorů, Automobil revue a Autotip.³⁶⁹ Na Forman Marathon vzpomíná paní Škrabálková: „*...,to jsme pak dostali první služební auta, ...ty modrý s tím marathoncem vzadu, to byl takovej jako emblém, to bylo perfektní auto, no jako perfektní, no vešlo se do toho, kufr byl velkej, pěkný auto to bylo.*“³⁷⁰

³⁶³ JABA.: Komfort nevyrábí, in: *Svět motorů*, roč. 46, 1992, č. 18, s. 16.

³⁶⁴ Tamtéž. V tomto článku se uvádí jiný počet celkově vyrobených vozů a to 3031, nicméně důvěryhodnost pro mě znamená výroční hospodářská zpráva. Archiv Škoda Auto a. s., fond: AZNP, k. č. 18 I., Zpráva o výsledcích hospodaření prosinec 1992. s. 4.

³⁶⁵ KRÁLÍK, Jan. Škoda: od kočárů k limuzínám z Vrchlabí: 1864-2008. Týnec nad Sázavou: Moto Public, 2008, 192 s. ISBN 978-80-904221-0-0. s. 153.

³⁶⁶ Pan Monik na základě rozhovoru 18. ledna 2019 ve Vrchlabí.

³⁶⁷ JÍROVÁ, Hana.: Modrý krasavec poutal pozornost, in: *Ventil*, roč. 46, 1992, č. 25, s. 1, 6.

³⁶⁸ Tamtéž.

³⁶⁹ Tamtéž.

³⁷⁰ Paní Škrabálková na základě rozhovoru 15. 2. 2019 ve Vrchlabí.

Jen pro připomenutí Komfort se prodával do 29. února za 139 800 Kčs,³⁷¹ poté došlo ke zvýšení cen. Od 1. března jeho cena činila 155 500 Kčs.³⁷² Jak na jarní zdražení reagovali zákazníci, nám odpověděl šéf prodeje v tuzemsku a ve střední Evropě JUDr. Ing. Luboš Kopecký: „Kupodivu se zvýšení cen nějak výrazně neprojevalo. Očekávali jsme pokles poptávky o 15 – 20 %, skutečný je 7 – 10 %. Je to trochu paradoxní. Kupní síla obyvatelstva údajně klesá, odbyt všeobecně vážne a přitom naše výrobky se kupují a „jdou“ velice dobře. Velmi se osvědčili i akční modely, jejichž výrobu jsme zahájili koncem loňského roku. O Favorit Komfort byl velký zájem. Stejný předpokládáme u modelu Marathón, který by se měl na trhu objevit koncem května. Počítáme se sérií 5 000 vozů. Z toho polovinu chceme prodat v Československu. Bude to velmi dobře vybavený automobil, takový Komfort na bázi Formana. Během 3 – 4 měsíců série skončí a bude-li zájem, zopakujeme ještě jednu řadu modelu Komfort.“³⁷³

Dne 1. května 1992 skutečně započala ve Vrchlabí výroba další modifikace Forman v podobě akční nabídky Marathón.³⁷⁴ Šéf marketingu Frank Farský vysvětlil proč Marathón: „Je to proto, že firma Škoda sponzoruje pražský maratón.“³⁷⁵ Dále to mělo vyjádřit úzké vazby mezi Škodou a Československým olympijským výborem. Sponzorovala ho totiž na XXV. letních olympijských hrách v Barceloně.³⁷⁶ Model byl odvozen od LS s luxusnější výbavou, která zahrnovala hliníková kola, která se dovážela z Anglie. Tesla Litovel společně s firmou Hella vyvinuly ostřikovače předních světlometů. Automobil dále obsahoval tónovaná skla, výklopné střešní okno s decentním rastrem a novým uzavíracím mechanismem ze SRN.³⁷⁷ Na problém, který nastal při výrobě, zavzpomínal pan Kalenský: „...ve Vrchlabí se vyráběly tyhle střešní okýnka, tenkrát to byl takovej hit, klimatizace žádná neexistovala, tak se do toho zadělávala tyhle střešní okna a byla špatná várka těch rámečků a ony se zařezávaly do barvy na ty střeše, tak to reklamovali, byli jsme ve Francii u nějaký firmy, ...tenkrát firma, která dovážela žigulíky a škodovky, samozřejmě to reklamovali, když bylo něco na střeše, oni tu celou střechu tam přestříkali, ale tenkrát ta střecha byla asi přes tisíc marek, a tak my jsme udělali ty okýnka maličko větší, který se do toho otvoru ještě vešly,

³⁷¹ JÍROVÁ, Hana: Spojené síly – Znásobené možnosti, in: *Ventil*, roč. 45, 1991, č. 40, s. 1-2.

³⁷² Zvýšení cen, in: *Ventil*, roč. 46, 1992, č. 28, s. 1.

³⁷³ DRÁSKÁ, Jana.: První čtvrtletí bylo výborné, in: *Ventil*, roč. 46, 1992, č. 17, s. 1.

³⁷⁴ VS.: Druhým je Marathon, in: *Ventil*, roč. 46, 1992, č. 15, s. 2.

³⁷⁵ JÍROVÁ, Hana.: Modrý krasavec poutal pozornost, in: *Ventil*, roč. 46, 1992, č. 25, s. 1-6.

³⁷⁶ Marathon se vydává na trať, in: *Svět motorů-čs. autoklubu*, 1992, č. 24, s. 3.

³⁷⁷ Tamtéž. VS.: Druhým je Marathon, in: *Ventil*, roč. 46, 1992, č. 15, s. 2.

*aby to zaříznutí se překrylo, byli tam lakýrníci, který když se to okno rozd'álo, tak to zakapali a my jsme tam dali ty rámečky širší, zašroubovalo se to, zrovna se to muselo začalounit, takže jsme tam tenkrát byly týden.*³⁷⁸ Na střeše se ještě nacházel nosič hagus, dále pak zádní spojler, digitální hodiny s osvětlením vnitřního prostoru, potahy sedadel „Frank Flipper“, výplně dveří s potahovou látkou „Frank“, boční ozdobné nápisy Marathón, centrální zamykání dveří, stereorádio Blaupunkt s přehrávačem kazet a dvojicí reproduktorů. Karosérie se lakovala do modré barvy iris.³⁷⁹

Vůz se tehdy prodával za 225 000 Kčs,³⁸⁰ což k doplňkové výbavě znamenalo výhodnou cenu, avšak i přesto se jednalo o nejdražší model. Forman 135 LS stál 195 300 Kčs a méně vybavený Forman L se nabízel za 171 300 Kčs.³⁸¹ S touto částkou nebyl Marathón úplně lidovým automobilem, ale atraktivním vozidlem pro náročné uživatele. Pro srovnání například Peugeot 309 GL, Opel Astra Club 1,4 či Citroën ZX 1 360 tehdy stál dvojnásobně více než Marathón.³⁸² Od května do konce srpna se vyrobilo 5000 automobilů v pobočném závodě ve Vrchlabí, z čehož se polovina automobilů vyvezla do západní Evropy a zbytek vozů se prodal na tuzemském trhu.³⁸³

Modelu Marathón se nedotklo další srpnové zvýšení cen automobilů Škoda v průměru o 3,6 % a tudíž nadále jeho cena činila 225 000 Kčs.³⁸⁴ Ve zkratce objasním, proč tehdy automobilka neustále zdražovala své automobily. Příčin bylo několik. Jarní zdražení škodovka komentovala tím, že k poslednímu zdražení došlo s příchodem nového modelu 92, které proběhlo o dvě procenta v druhé polovině roku 1991, což nevyrovnávalo inflační vývoj v Československu. Ani březnové zvýšení cen nekopírovalo skutečnou ekonomickou situaci. Dalším důvodem byla skutečnost, že vozy Škoda měly v Československu o 25 až 50 % nižší cenu oproti zahraničí, a proto se nacházelo čím dál tím více spekulantů, kteří začali s takzvaným šedým exportem, což znamená, že tito lidé chtěli jednoduše a levněji nakoupit mladoboleslavské

³⁷⁸ Pan Kalenský na základě rozhovoru 15. 2. 2019 v Horní Kalné.

³⁷⁹ VS.: Druhým je Marathon, in: *Ventil*, roč. 46, 1992, č. 15, s. 2. Marathon se vydává na trať, in: *Svět motorů-čs. autoklubu*, 1992, č. 24, s. 3.

³⁸⁰ POLÁČEK, Roman. Kombi pro náročné Škoda Forman Marathon, in: *Automobil revue*, roč. 36, 1992, č. 9, s. 5-6.

³⁸¹ Proč jsou dražší, in: *Ventil*, roč. 46, 1992, č. 9, s. 1.

³⁸² BERÁNEK, K. – TŮMA, V.: Marathon odstartoval, in: *Svět motorů*, roč. 46, 1992, č. 22, s. 8.

³⁸³ VS.: Druhým je Marathon, in: *Ventil*, roč. 46, 1992, č. 15, s. 2. Archiv Škoda Auto a. s., fond: AZNP, k. č. 18 I., Zpráva o výsledcích hospodaření prosinec 1992. s. 4.

³⁸⁴ Zvýšení cen, in: *Ventil*, roč. 46, 1992, č. 28, s. 1.

automobily v Československu, a poté je prodat v zahraničí. Tyto “kšefty“ ohrožovaly zahraniční obchodní zájmy společnosti Škoda. Jenom pro dokreslení situace od ledna do března se tímto způsobem prodalo v Německu nejméně deset tisíc automobilů.³⁸⁵ V roce 1991 se na tuzemském trhu prodalo zhruba čtyřicet dva tisíc vozů, z čehož československé úřady zaregistrovaly pouze dvacet osm tisíc vozidel. Z této situace je více než jasné, že se vozy v Československu nepropadly do země, ale že se prodaly v zahraničí za daleko větší cenu.³⁸⁶

Tuto situaci komentoval JUDr. Kopecký: „Pokud se týká “šedých“ exportů, tam jsme udělali obrovský kus práce, i za cenu třeba drastických opatření. Od 1. ledna dodáváme vozy pouze s daní, čímž se nám podařilo tyto vývozy výrazně omezit. V podstatě jsme převzali určitou kontrolu. Snažíme se v sousedních zemích jmenovat urychleně generální importéry, abychom měli pouze jednoho partnera a nemuseli jednat s celou řadou prodejců. Pochopitelně, stoprocentně vymýtít tyto šedé vývozy stále ještě neumíme. To je problém daleko složitější. K normální situaci dojde teprve tehdy, až se u nás vyrovná cenová hladina nebo příjmová hladina s Evropou.“³⁸⁷ Tou daní se myslí daň z obratu, kterou jsem se již podrobněji zabýval výše. Od 1. ledna nastala situace, že společnost Škoda prodávala automobily prodejcům s touto daní, kterou ale odváděla státu automobilka. Dále došlo, jak již bylo zmíněno, k uzavření nových smluv s prodejci, nicméně za daleko přísnějších či tvrdších podmínek. Tímto se nelegální či šedé exporty podařilo výrazně snížit.³⁸⁸

7.1 Chladírenské automobily značky Škoda

V Brně na Autotecu firma Atrei z Opavy představila vozidlo Škoda Pick-up s chladírenským zařízením. Standardní plechová nástavba byla odizolovaná v horní i v dolní části valníku. Zadní sklo vystřídal dvojité plášť. Celý izolovaný prostor, tedy střecha a podlaha, měly objem 1,75 m³. Automobil obsahoval chladicí agregát od firmy Carrier typu Basic 600, kterou napájel akumulátor ve vozidle nebo vnější zdroj na 220 V. Celá tato jednotka se ovládala z kabiny řidiče a samočinně udržovala požadovanou teplotu. Zařízení při činnosti odebíralo až 35 A elektrického proudu,

³⁸⁵ Proč jsou dražší, in: *Ventil*, roč. 46, 1992, č. 25, s. 1-2.

³⁸⁶ Každý rok něco nového, in: *Ventil*, roč. 46, 1992, č. 29, s. 1.

³⁸⁷ DRÁSKÁ, Jana.: První čtvrtletí bylo výborné, in: *Ventil*, roč. 46, 1992, č. 17, s. 1, 6.

³⁸⁸ Každý rok něco nového, in: *Ventil*, roč. 46, 1992, č. 29, s. 1.

a proto se do vozu instaloval další akumulátor o kapacitě 35 Ah. Oba zdroje se propojily a dobíjel je výkonnější alternátor.³⁸⁹

Toto zařízení dokázalo udržet teploty až do -2 °C, nicméně většina potravin se udržuje při teplotě 0 až 5 °C. Zájem o tento vůz neměli pouze prodejci zeleniny, masa a dalších potravin, ale také zdravotnická zařízení pro přepravu léků. Firma dále připravila chladírenskou zástavbu ve verzi pro přepravu mražených výrobků, která udržovala teplota do -18 °C. Našli se taktéž zákazníci, kteří požadovali izolovanou nástavbu bez chladírenského zařízení pro hygienickou přepravu potravin. Tato úprava měla využití i v zimních měsících, kdy chránila suroviny před zmrznutím. O chladírenské vozidlo byl velký zájem, protože takový vůz na tehdejší tuzemském trhu chyběl. Bohužel v žádném článku se neuváděla cena tohoto zařízení.³⁹⁰

Nebyla to poslední chladírenská úprava, protože v Hořicích sídlila firma Karosa, která se zabývala výrobou tepelně izolovaných nástaveb na automobily. Společnost plnila zejména vojenské zakázky, kterých na počátku devadesátých let ubývalo, a proto se začala orientovat na skříňové chladírenské, mrazírenské a izotermické nástavby. Z počátku se to týkalo nákladních automobilů Avie či zahraničních vozidel, ale na pražské Motor Show 92 ukázala návštěvníkům a zájemcům Škodu typ Pick-up se skříňovou nástavbou. Oficiálně vůz nazvali Chladírna Carboxmini-Škoda 787 Pick-up, určen pro přepravu chlazeného potravinářského zboží nebo pro zdravotnické účely. Montážní dělníci z Karosy demontovali zadní výklopné čelo a na vůz upevnili nástavbu, kterou vyrobili z hliníkových plechů a mezi nimi se nacházela polyuretanová pěna, čímž takto vznikly panely, z kterých se sestavila skříň. Střešní a podlahový panel měl šířku šedesát milimetrů, obvodové a dveřní panely čtyřicet milimetrů. Vzadu skříně se nacházely jednokřídlové uzamykatelné dveře, a aby v tomto prostoru nedocházelo k úniku tepla, výrobce použil trojjázýčkové těsnění. Uvnitř skříně se nalézaly vyjmutelné přepážky či regály. Celkově měla nástavba objem 2,4 m³.³⁹¹ Celý tento

³⁸⁹ HOFFMAN, Stanislav: Atrei (pro přepravu potravin), in: *Svět motorů*, roč. 46, 1992, č. 35, s. 18-19. Atrei izoluje i chladí, in: *Ventil*, roč. 46, 1992, č. 37, s. 4. Archiv Škoda Auto a. s., fond: AZNP, k. č. 781/2, Atrei výrobce speciálních nástaveb na užitková vozidla.

³⁹⁰ Tamtéž.

³⁹¹ VAŠÍČEK, Karel: Novinka z Podkrkonoší, in: *Svět motorů*, roč. 46, 1992, č. 44, s. 6. Rozměry nástavby: délka 1545 mm, šířka 1540 mm a výška 1420 mm.

prostor měl certifikát FNA vydaný od VÚCHT Praha a znamenalo to, že se jedná o hygienicky nezávadný prostor vhodný pro převážení potravin.³⁹²

O chlazení se starala chladírenská jednotka Basic 600, která dokázala udržet teplotu do -8 °C, a s největší pravděpodobností se jedná o stejný chladírenský agregát jako u nástavby od opavské firmy Atrei. Jak jsem se již, zmiňoval o úpravě Atrei, i zde byl použit akumulátor s vyšší kapacitou a výkonnější alternátor. Takto upravený automobil se prodával za 285 000 Kčs, z čehož 100 000 Kčs stála chladírenská jednotka s montáží a 50 000 Kčs nástavba.³⁹³ Zákazník této úpravy dosáhl, když si vůz zakoupil u prodejce automobilů Škoda, ten vůz poslal do hořické Karosy, kde přibližně do čtrnácti dnů technici provedli montáž nástavby a následně se vozidlo vrátilo zpět k prodejci, který ho předal kupujícímu.³⁹⁴

Když jsem se zmiňoval o úpravách automobilů Pick-up, tak Škoda zajímavou úpravu ve své expozici představila na berlínském veletrhu, který se konal od 10. října 1992. Společnost zde představila, dle způsobu amerických vozů, upravený Pick-up. Na přední se nacházel mohutný chromovaný ochranný rám, karosérie i s nárazníky se nacházela v zelené barvě. Automobil byl osazen litými koly s širokými pneumatikami o rozměru 185/60-14, prahy výrobce ozdobil chromovou trubkou s plechem, kdy tyto trubky se nacházely i za kabinou vozu. Na výfuku se vyjímal ozdobná chromovaná koncovka. V interiéru dominoval sportovní volant s tlustým věncem a zpoza vyčnívala částečně obložená palubní deska, jednalo se o imitační obklad z ušlechtilého dřeva. Dále kabina obsahovala sportovní sedačky a ve dveřích schránky na předměty. Tato úprava pro německý trh znamenala příplatek 6 500 marek.³⁹⁵

7.2 Výroba

V druhé polovině dubna došlo v rámci celého koncernu VW ke zvýšení bezpečnosti, samozřejmě se to týkalo i vozů Škoda Favorit, Forman a Pick-up. Došlo k mohutným výztuhám v bočních dveřích, které se zhotovily z profilové oceli o tloušťce dva milimetry a výrobce je umístil v úrovni horního prolisu na vnitřní straně vnějšího plechu dveří. Účelem výztuh mělo být zvýšení boční tuhosti dveří, která poskytla větší

³⁹² VAŠÍČEK, Karel: Novinka z Podkrkonoší, in: *Svět motorů*, roč. 46, 1992, č. 44, s. 6.

³⁹³ Tamtéž. Tehdejší ceny jsou uváděny bez daně.

³⁹⁴ Tamtéž.

³⁹⁵ BERÁNEK, K.: Berlínská překvapení, in: *Svět motorů*, roč. 46, 1992, č. 45, s. 18-19.

ochranu pasažérů při nehodě, díky čemuž došlo, taktéž k lepšímu zatížení v přední části automobilu do celkové struktury a tím se zdokonalila i ochrana při čelním nárazu. V devadesátých letech se v celkovém průměrném součtu nehod jednalo v 21 % o čelní náraz a v 17 % o boční ránu. Po této úpravě vozidlo absolvovalo zkoušky měření. Limit náročných bezpečnostních předpisů ze Spojených států amerických US 83 Federal byl s přehledem splněn. Tyto normy měly daleko přísnější parametry než ty evropské.³⁹⁶

Dne 8. září mladoboleslavská Škoda představila modifikované provedení Favorit 135 LS v omezené edici Sport Line. Výrobní závod Mladá Boleslav opustilo 3 001 vozů.³⁹⁷ Ke sportovnímu dojmu přispěla červeně zbarvená karosérie s černými nárazníky, lištami na bočních stranách dveří, zrcátka a klikami. Bohužel celý sportovní dojem byl vytvořen pouze pomocí barevného sladěním, jak při pohledu na exteriér, tak i na interiér, tudíž o sportovní výbavu se nejednalo. Kupující se výkonnějšího a svižnějšího motoru nedočkali. Automobil se prodával s koly z lehké slitiny, zadním spojlerem, ostřikovači světlometu, ochrannou, či spíše ozdobnou, koncovkou tlumiče výfuku a mlhovými světly s ochrannou mřížkou. V zadní části vozu se nacházela tmavě tónovaná skla. Páté dveře výrobce osadil reflexním panelem, který se objevoval mezi oběma světly. Sport Line měl zhotoveny nové potahy sedadel, které ladily s výplněmi dveří. Ve voze se dále nacházelo autorádio Blaunpunkt a centrální zamykání. Interiér obsahoval palubní desku s oranžovými ukazateli a uzamykatelnou schránku na různé předměty.³⁹⁸

Cenu Škoda stanovila na 189 000 Kčs.³⁹⁹ Mohlo se zdát, že za spoustu doplňků výbavy byla tato cena nízká, ale opak byl pravdou. Základní model Š 135 LS stál 156 300 Kčs, z toho plyne, že vůz byl o 32 700 Kčs⁴⁰⁰ dražší, kdyby si zákazník zakoupil základní verzi a k tomu si přikoupil doplňky individuálně, vyšel by ho automobil o 10 000 Kčs⁴⁰¹ levněji, pouze by musel oželeť krásnou červenou

³⁹⁶ ŠT.: Pro majitele vozů Škoda, in: *Svět motorů*, roč. 46, 1992, č. 43, s. 12-13. WH.: Nabízíme více bezpečnosti, in: *Ventil*, roč. 46, 1992, č. 28, s. 3.

³⁹⁷ Archiv Škoda Auto a. s., fond: AZNP, k. č. 18 I., Zpráva o výsledcích hospodaření prosinec 1992. s. 3.

³⁹⁸ KO.: Favorit Sport Line, in: *Svět motorů-čs. autoklubu*, 1992, č. 32, s. 12. GO.: Škoda Favorit 135 LS Sport line, in: *Svět motorů*, roč. 46, 1992, č. 40, s. 14.

³⁹⁹ GO.: Škoda Favorit 135 LS Sport line, in: *Svět motorů*, roč. 46, 1992, č. 40, s. 14.

⁴⁰⁰ Tamtéž.

⁴⁰¹ Tamtéž.

barvu. Z tohoto je očividné, že marketingové středisko automobilky umělo velmi dobře ekonomicky uvažovat a podnítit zájem zákazníků o akční modely.⁴⁰²

V průběhu roku započala spolupráce mezi mladoboleslavskou automobilkou a ostravskými podniky Vítkovice a Ekogas. Tyto závody připravily pro Favorit agregát na propan-butan. Přestavba automobilu tehdy činila dvacet tisíc korun. Jednalo se o zabudování zařízení v motorovém prostoru a tlakovou lahev, která se nacházela v zavazadlovém prostoru. Lahev měla objem 17 kg propan butanu, neboli LPG, což umožňovalo při běžném provozu dojezd až 250 km. Tehdy se provoz ekonomicky vyplatil, protože jeden litr benzínu byl o pět korun dražší. Vítkovický podnik se dále zaměřoval k výstavbě plnicích stanic po území Československa. První Favority už měly s tímto pohonem zkušenosti z předchozích let, když se do automobilů montovalo zařízení od společnosti Landi-Hartog. Tyto vozy byly určeny na export do Nizozemí.⁴⁰³

V pražském paláci kultury 23. září proběhla mezinárodní motor-show, kde se představilo více než šedesát výrobců, dovozců a obchodníků, kteří nabízeli autobusy, motocykly, karavany, užitkové, nákladní i osobní automobily. Expozici zde měla i společnost Škoda Auto, ve které mohli lidé vidět, již v předešlých odstavcích zmiňovanou Škodu Pick-up s chladírenským zařízením od firmy Atrei, který se zde prezentoval i s dalšími akčními modely. Prvním z nich byl olivově zeleně lakovaný Forman Excellent, u něhož se na zadních blatnících tradičně nacházely ozdobné nápisy. Vůz měl stejné lité disky, jako měl předešlý typ Sport Line, nabízel ještě anatomická sedadla, textilní výplně dveří, středovou konzoly, digitální hodiny ve středním panelu, spojler na pátých dveřích, tónovaná skla, autoalarm, centrální zamykání, ostřikovače světlometů, uzamykatelnou odkládací schránku a výklopné střešní okno Thorax. Jednalo se o obdobu předešlého akčního modelu Marathon,

⁴⁰² GO.: Škoda Favorit 135 LS Sport line, in: *Svět motorů*, roč. 46, 1992, č. 40, s. 14. KO.: Favorit Sport Line, in: *Svět motorů-čs. autoklubu*, 1992, č. 32, s. 12. Uvádí „Doporučená cena pro síť prodejců automobilů Škoda je těsně pod hranicí 190 000 Kčs.“

⁴⁰³ Ekovůz na severu, in: *Ventil*, roč. 46, 1992, č. 4, s. 6.

nicméně každý zákazník měl exkluzivitu už při koupi zaručenou.⁴⁰⁴ Cena Excellentu činila 233 100 Kčs,⁴⁰⁵ i tak jich z montážních linek sjelo 2 004.⁴⁰⁶

Na výstavišti byly k vidění ještě modely Favorit Prima a Forman Prima, které se lakovaly do fialové barvy Erica. Opět nechyběl na stranách ozdobný nápis, sedačky čalounice potáhly tříbarevnou látkou Finley Faust, výplně dveří byly v látce Faust, avšak celkově se jednalo o výbavu základního stupně L. Na voze se nenacházela litá kola a taktéž chyběl otáčkoměr. Verze Prima nebyla nikterak atraktivní, ale i přesto se stala u nenáročných zákazníků populární.⁴⁰⁷ Prodejci Favorita Primu nabízeli za 146 700 Kčs a Formana Primu za částku 177 250 Kčs.⁴⁰⁸ Celkově se vyrobilo 10 469 vozů v edici Prima.⁴⁰⁹

V Praze redaktoři ventilu zpovídali návštěvníky. Některé z nich, kteří komentovali akční modely, zde uvedu. Předseda českého Autoklubu pan Čech: „*My máme Favorit Komfort 135. Slouží nám dobře, jsme spokojeni. Nové modely nejsou bohužel příliš viditelné, ty úpravy nejsou tak markantní, aby to byl nový typ. Naše příští auto bude opět Škoda, my Škodovce fandíme*“.⁴¹⁰ Anonymní návštěvník: „*Forman Excellent je velmi hezký, ale 230 000 je dost peněz. I když je fakt, že ve srovnání s konkurencí na našem trhu je to cena ještě velice přívětivá. Mladí lidé na takové auto, ale nemají. Pokud bych si měl vybrat, zůstal bych v expozici Škody a byl by to asi Favorit. Je menší, takový kompaktnější*“.⁴¹¹ Další mladý pár odpovídal: „*My auto nemáme, kdybychom měli, raději bychom si vybrali Renault 19, moc se nám líbí. Škodovka má ještě málo variant a ty zahraniční vozy jsou lepší a komfortnější*“.⁴¹²

Většina respondentů, až na výjimky, měla o automobily s okřídleným šípem ve znaku zájem, jelikož k tomu přispělo i zlepšení kvality, kdy kupříkladu se do května zrealizovalo více než 320 opatření pro zdokonalení. Při provádění auditů se zlepšila

⁴⁰⁴ JÍROVÁ, Hana.: Pražská mezinárodní motor-show, in: *Ventil*, roč. 46, 1992, č. 36, s. 1. TŮMA, V.: Škoda 135 LS Forman Excellent, in: *Svět motorů*, roč. 46, 1993, č. 4, s. 14-15. LIPAVSKÝ, Václav: Auto, Favorit preslávili aj jeho akčnéverzie. [online]. 2011 [cit. 2018-11-7]. Dostupné z: <https://auto.pravda.sk/magazin/clanok/3734-favorit-preslavili-aj-jeho-akcne-verzie/#ixzz1MyYOdIJC>.

⁴⁰⁵ JÍROVÁ, Hana.: Pražská mezinárodní motor-show, in: *Ventil*, roč. 46, 1992, č. 36, s. 1.

⁴⁰⁶ Archiv Škoda Auto a. s., fond: AZNP, k. č. 18 I., Zpráva o výsledcích hospodaření prosinec 1992. s. 3.

⁴⁰⁷ JÍROVÁ, Hana.: Pražská mezinárodní motor-show, in: *Ventil*, roč. 46, 1992, č. 36, s. 1. LIPAVSKÝ, Václav: Auto, Favorit preslávili aj jeho akčnéverzie. [online]. 2011 [cit. 2018-11-7]. Dostupné z: <https://auto.pravda.sk/magazin/clanok/3734-favorit-preslavili-aj-jeho-akcne-verzie/#ixzz1MyYOdIJC>.

⁴⁰⁸ JÍROVÁ, Hana.: Pražská mezinárodní motor-show, in: *Ventil*, roč. 46, 1992, č. 36, s. 1.

⁴⁰⁹ Archiv Škoda Auto a. s., fond: AZNP, k. č. 18 I., Zpráva o výsledcích hospodaření prosinec 1992. s. 3.

⁴¹⁰ JÍROVÁ, Hana.: Excellent se líbí, in: *Ventil*, roč. 46, 1992, č. 36, s. 1.

⁴¹¹ Tamtéž.

⁴¹² Tamtéž.

známka vozů na průměrných 2,9. Pro příklad uvedu, že za každou netěsnost na voze se udělovalo 55 trestných bodů, proniknutí pouze několik kapek znamenalo 15 bodů, upevnění lanovodu mimo příchytu činilo 30 trestných bodů a mohl bych pokračovat do nekonečna. Každý automobil měl, i dnes má, protokol, kam se zaznamenávají jednotlivé závady. Z důvody zvýšení kvality se i hojně investovalo do přestavby lakovny v Mladé Boleslavi.⁴¹³ O lakovně ve Vrchlabí, která měla z počátku stejnou technologii, hovoří paní Škrabálková: „..., prostě ten lak nebyl tak pěkný, jako je teďka, my jsme na to neměli technologie, vlastně ta smetivost tady byla daleko větší, vím, že jsme tam měli ty topoly, a ty když začaly pouštět takový to chlupatý, tak to šlo do lakovny, tam se to přilíplo, protože tam bylo vedro, klimatizace žádná, podmínky byly děsný, to se pak muselo zase vyleštit nebo vybrousit a znova třeba nastříkat, takže pak se ty topoly pořezaly, ale stejně ta smetivost tam byla, pak se ta lakovna zavřela a vozila se ta auta do lakovny do Boleslavi. Ze začátku měli taky blbou technologii jako my, ale přeci jenom tím, že dali tu sériovou výrobu, tak se tam ty technologie dostaly dřív než k nám, pak už se rozhodlo, že to teda budeme vozit, že to bude lepší.“⁴¹⁴

O automobily Škoda byl ze strany kupujících zájem, ale velmi často jim vadila pořizovací cena. Objektivně řečeno, kdo by nechtěl kvalitní levné auto, nicméně u konkurence se prodejní cena pohybovala v daleko vyšší cenové hladině. V letních měsících například Citroen ZX Reflex 1360 cm³ stál 452 190 Kčs, Opel Astra GL 1,4 stál 409 968 Kčs.⁴¹⁵ Musíme si, ale uvědomit, že v západních zemích stačilo na zakoupení automobilu zhruba pět průměrných platů, avšak v Československu to bylo v průměru přibližně třicet platů. Zdá se to poněkud moc, ale vycházím z výroční zprávy, která udává průměrný měsíční plat dělníka 5 576 Kčs.⁴¹⁶ K 3. srpnu 1992 ceny byly Škoda Favorit 135 LS 156 850 Kčs a Forman 135 LS 198 350 Kčs.⁴¹⁷ Z těchto údajů je zřejmé, že tomu tak opravdu bylo. Samozřejmě musíme brát v úvahu rozdílné platy různých profesí. Tento fakt byl důvodem, proč Škoda založila společnost Škofin, která nabízela leasingové služby, čímž v důsledku byl velmi dobrý prodej na tuzemském trhu,

⁴¹³ MOC, Jiří.: Kvalita včera, dnes a zítra, in: *Ventil*, roč. 46, 1992, č. 25, s. 2. TŮMA, V.: Pomůže škodovce audit?, in: *Svět motorů*, roč. 46, 1992, č. 13, s. 2-14. PAVLŮSEK, Alois a Ondřej PAVLŮSEK. *Škoda: Laurin & Klement*. 182.

⁴¹⁴ Paní Škrabálková na základě rozhovoru 15. 2. 2019 ve Vrchlabí.

⁴¹⁵ Redakce: Ceny osobních automobilů léto 1992, in: *Svět motorů*, roč. 46, 1992, č. 24, s. 4-5.

⁴¹⁶ Archiv Škoda Auto a. s., fond: AZNP, k. č. 18 I., Zpráva o výsledcích hospodaření prosinec 1992. s. 15. Vývoj průměrné hrubé mzdy od roku 1985. investia.cz. [online]. 2018 [cit. 2018-11-18]. Dostupné z: <https://www.investia.cz/vyvoj-prumerne-hrube-mzdy-od-roku-1985>. Měsíční hrubý průměrný plat v roce 1992 činil 4 644 Kčs.

⁴¹⁷ Zvýšení cen, in: *Ventil*, roč. 46, 1992, č. 28, s. 1.

k čemuž přispěly i celoročně představované akční modely.⁴¹⁸ Tuto skutečnost mi potvrzuje i to, že za prvních devět měsíců prodejci Škoda prodali 62 450 vozů.⁴¹⁹ Za stejné časové období se dovezlo ze zahraničí 6 000 nových a 35 000 ojetých automobilů. Zájem o Favority, Formany a vozy Pick-up byl zřejmý.⁴²⁰

7.3 Tuzemský a světový trh

V roce 1992 vyrobila automobilka Škoda 200 059 vozů, z čehož denně z linky sjelo 820 vozů. V 1991 se vyrobilo o 27 985 kusů méně. Pro odbyt či prodej bylo připraveno 198 289 vozidel. Zbylé automobily technici používali ve vývoji na různé zkoušky jakosti nebo při silničních testech. Celkově sjelo z montážních linek v Mladé Boleslavi a Vrchlabí 118 714 Favoritů a 64 516 Formanů. Výrobní závod Kvasiny vyprodukoval za celý rok 16 829 vozů Pick-up. Na československém či tuzemském trhu se prodalo 94 036 vozů, což znamenalo nárůst o 50 %.⁴²¹

Pro zlepšení prodeje v dalších letech společnost Škoda odkoupila z celkového počtu šedesáti prodejen třicet jedna prodejen Mototechny. Tímto se zamezilo, aby je neodkoupili zahraniční investoři. V Československu se tehdy nacházelo až dvě stě dealerů mladoboleslavských vozů.⁴²² V průběhu roku mladoboleslavská automobilka založila společnost Škofin, která vypracovávala výhodné podmínky při koupi nového vozidla, jelikož sjednávali půjčku či úvěr a koupě vozu na leasing. Tyto výhody znamenaly pro domácí trh velmi mnoho. Za určitých podmínek i při rozdílných finančních možnostech si mohla koupit nový automobil daleko větší skupina obyvatel. V průběhu prvních tří týdnů se uzavřelo až 60 smluv, z toho 90 % pro automobily Škoda a 10 % pro VW a Audi.⁴²³ Název Škofin si tato společnost uchovala dlouhých dvacet tři let, kdy se z důvodu sjednocení celosvětové skupiny přejmenovala na Volkswagen Financial Services, i přesto podobné finanční služby nabízí do dnes.⁴²⁴

⁴¹⁸ KRÍŽ, Karel: Favorit a jeho cena, in: *Ventil*, roč. 46, 1992, č. 30, s. 1. Každý rok něco nového, in: *Ventil*, roč. 46, 1992, č. 29, s. 1.

⁴¹⁹ GO.: Škoda Favorit 135 LS Sport line, in: *Svět motorů*, roč. 46, 1992, č. 40, s. 14.

⁴²⁰ Tamtéž.

⁴²¹ Archiv Škoda Auto a. s., fond: AZNP, k. č. 18 I., Zpráva o výsledcích hospodaření prosinec 1992. s. 15.

⁴²² Každý rok něco nového, in: *Ventil*, roč. 46, 1992, č. 29, s. 1.

⁴²³ GO.: Škoda Favorit 135 LS Sport line, in: *Svět motorů*, roč. 46, 1992, č. 40, s. 14.

⁴²⁴ Volkswagen financial services. [online]. 2018 [cit. 2018-11-18]. Dostupné z: <https://www.vwfs.cz/zmena/>. Každý rok něco nového, in: *Ventil*, roč. 46, 1992, č. 29, s. 1.

Do západních zemí se exportovalo 59 603 kusů, na východ 25 971 vozidel a do zámorí 18 679 automobilů.⁴²⁵ Nejvíce automobilů se v západní Evropě exportovalo do Německa, kde to bylo 26 653 vozů, což činilo o 1 754 kusů více než v předešlém roce.⁴²⁶ Společnost Škoda už dopředu počítala v Německu s prodejem třiceti tisíc vozidel, a proto založila společnost Škoda Deutschland ve Frankfurtu. Tehdy se na německém území nacházelo už 300 dealerů a plánu v jich bylo až 700.⁴²⁷

Největším odběratelem vozidel ve východní Evropě bylo Polsko, k čemuž přispěl i dubnový autosalon v Poznani, kde společnost Škoda představovala výrobní řadu svých automobilů. Celou akci zorganizovala firma Latowski-Szpak, která usilovala o to, aby se stala hlavním prodejcem.⁴²⁸ O tehdejšímu trhu promluvil Luboš Kopecký: „Je pravda, že polská vláda od 1. ledna výrazným způsobem zvýšila cla. V porovnání před rokem je zvýšení více než trojnásobné. Je to také předmětem jednání obou vlád. Existuje určitá snaha vytvořit zde zónu volného obchodu, což by nám velice prospělo. Přes toto celní zatížení se naše vozy v Polsku prodávají dobře, i když musím říci, že celkově Polsko “zchudlo“. Už tam není tak vysoká koupěschopnost obyvatel. My jsme v Polsku prodali za 1. čtvrtletí více než 6 tisíc vozů a předpokládáme, že v tomto roce to bude celkem 20 až 25 tisíc...“⁴²⁹ Polské orgány každý vůz proclívaly sumou 1500 dolarů a zákazníci je kupovali v přepočtu za 7 000 až 9 000 dolarů.⁴³⁰ V tehdejšímu přepočtu clo znamenalo zhruba 42 000 Kčs a cena vozů činila 196 000 až 252 000 Kčs.⁴³¹ Předpoklad se vyplnil a do Polska společnost Škoda prodala 19 910 automobilů, z čehož 16 399 zatupoval typ Favorit. Z několika důvodů, které prohlásil pan Kopecký, došlo oproti předešlému roku ke snížení prodeje o 2 911 kusů.⁴³²

Do Jugoslávie se v předešlém roce 1991 vyvezlo skoro 30 000 vozidel, avšak v roce 1992 byla situace ještě více komplikovanější, a proto se vyvezlo pouze

⁴²⁵ Archiv Škoda Auto a. s., fond: AZNP, k. č. 18 I., Zpráva o výsledcích hospodaření prosinec 1992. s. 15.

⁴²⁶ Tamtéž. s. 9.

⁴²⁷ HJ.: Každý rok něco nového, in: *Ventil*, roč. 46, 1992, č. 29, s. 1.

⁴²⁸ DRÁSKÁ, Jana: První čtvrtletí bylo výborné, in: *Ventil*, roč. 46, 1992, č. 17, s. 1, 6.

⁴²⁹ Tamtéž.

⁴³⁰ SMUTNÝ, Milan: Zájem o škodovky v Polsku trvá, in: *Ventil*, roč. 46, 1992, č. 16, s. 1.

⁴³¹ Kurzy ČNB v 4. čtvrtletí 1992, historie kurzů měn., kurzy.cz [online]. 2018 [cit. 2018-11-18]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/kurzy-men/historie/4-ctvrtleti-1992/>. Použil jsem kurz amerického dolaru 28 Kčs.

⁴³² Archiv Škoda Auto a. s., fond: AZNP, k. č. 18 I., Zpráva o výsledcích hospodaření prosinec 1992. s. 12. Archiv Škoda Auto a. s., fond: AZNP, k. č. 18 I., Zpráva o výsledcích hospodaření 16. 4. – 31. 12. 1991.

2 894 automobilů. Na tomto území probíhaly nepřetržitě válečné konflikty.⁴³³ Tehdejší složitou obchodní situaci popsal několika slovy pan Kopecký: „*Pokud se týká dalších trhů víte, že Jugoslávie např. vlastně už neexistuje. To, co bylo před rokem, se samozřejmě již nikdy nevrátí. Navázali jsme velice solidní a dobré kontakty se Slovenií, která je již konsolidovanou, mezinárodně uznávanou republikou. Tam je velký problém placení, protože zatím nefunguje bankovní systém. Nicméně do Slovenie dodáváme cca 500 vozů měsíčně. V Chorvatsku se stále bojuje, tam zatím dodávky nejdou. Zájem však stále trvá a vývozy zahájíme, jakmile se situace uklidní. Na bělehradském autosalónu, kde jsme vystavovali společně s koncernem VW, byl o naše vozy velký zájem. Zatím tam hledáme nové importéry. V těchto zemích jsou velké možnosti, ale také obrovské problémy.*“⁴³⁴ Výroční zpráva nám bohužel více neudává, kolik vozů exportovala společnost Škoda do zemí balkánského poloostrova.⁴³⁵ Pavlůsek ve své knize uvádí, že z důvodu války v Jugoslávii došlo ke zrušení objednávky na 50 000 automobilů.⁴³⁶

Ve východní Evropě docházelo při prodeji ke komplikacím, kdy jsem již zmínil situaci v Polsku a Jugoslávii. Podobně na tom byly i země ze Společenství nezávislých států, kam spadalo Rusko, Ukrajina a Bělorusko.⁴³⁷ Jak se obchodovalo, nám objasní pan Kopecký: ... „*Celý tento obchod je závislý na dvou faktorech. Jednak je to otázka plateb, protože získávat peníze z této země je značně komplikované. Zpravidla to děláme tak, že nejdříve musíme mít peníze tady. To znamená, musíme budoucímu partnerovi pomoci prodat jeho zboží, nechat vyrobit auta, poslat je tam. Pochopitelně pomáháme organizovat servis a všechno co k tomu patří. V tamních podmínkách to není právě jednoduché a zdaleka se nám nedaří tak, jak plánujeme. Navíc ne vždy je spolehlivost partnerů taková, aby každý podepsaný kontrakt zároveň reprezentoval jistotu, že vozy tam budou dodány a zaplacený. Úspěšnost je asi tak jedna ku dvěma.*“⁴³⁸

Do těchto zemí nakonec mladoboleslavská automobilka celkově prodala 1 562 vozů, což potvrdilo slova pana Kopeckého, že na tomto území nebylo nic jisté.⁴³⁹ Co s tím chtěli udělat manažeři prodeje vozů s okřídleným šípem do dalších let,

⁴³³ DRÁSKÁ, Jana: První čtvrtletí bylo výborné, in: *Ventil*, roč. 46, 1992, č. 17, s. 1, 6.

⁴³⁴ Tamtéž.

⁴³⁵ Archiv Škoda Auto a. s., fond: AZNP, k. č. 18 I., Zpráva o výsledcích hospodaření prosinec 1992. s. 9.

⁴³⁶ PAVLŮSEK, Alois a Ondřej PAVLŮSEK. *Škoda: Laurin & Klement*. S. 182. Tento údaj s ohledem na výroční zprávy z roku 1991 a 1992 byl nepravděpodobný.

⁴³⁷ JD.: Požadujeme tržní chování, in: *Ventil*, roč. 46, 1992, č. 31, s. 1-2.

⁴³⁸ Tamtéž.

⁴³⁹ Archiv Škoda Auto a. s., fond: AZNP, k. č. 18 I., Zpráva o výsledcích hospodaření prosinec 1992. s. 9.

komentoval pan Kopecký: „Bývalé země Sovětského svazu, to je kapitola velice specifická a komplikovaná. V příštím roce bychom chtěli jmenovat v jednotlivých republikách importéry. To znamená, najít si tam partnery, kteří budou zodpovídat za “zpracování” příslušné republiky, přičemž Rusko samotné se nám zdá pro jednoho importéra příliš veliké. Máme představu, že tam vytvoříme určité regiony a vyhledáme partnery.“⁴⁴⁰

Do zámořských států se řadilo i Turecko, kam se exportovala většina vozidel a to 11 194.⁴⁴¹ Ostatními zeměmi byl například Izrael, Jordánsko, Venezuela a Paraguay. Automobilka se neustále snažila proniknout na nové trhy. Jedním z těchto míst byla Čína, kde 25. června 1992 na „Auto Čína 92“ v Pekingu poprvé v historii Škoda vystavovala své vozy. Konkrétně se jednalo o Favorita, Formana a Pick-up. Na autosalonu měly své expozice všechny čtyři značky koncernu Volkswagen.⁴⁴² K této události se vyjádřil JUDr. Luboš Kopecký: „Hledáme stále nové trhy, protože máme-li během několika let zdvojnásobit výrobu, musíme se již dnes připravit na tuto situaci i v obchodní oblasti. Musíme nalézt partnery a také odpovídající trhy.“⁴⁴³ „...Bude se otevírat např. Brazílie, země kam jsme dosud automobily nevyváželi. Totéž platí o Číně.“⁴⁴⁴ „...Čína je velká země. Vyrábějí se tam nějaké automobily v licenci, angažuje se tam také VW. My jsme našli několik partnerů. Je to takový pozitivní odraz minulosti. Řada lidí z Číny u nás studovala, mluví česky, mají rádi naši zemi a vzpomněli si. V Číně je nedostatek automobilů a chtěli by ty naše. Máme již konkrétní požadavky na několik set vozů, ale nejde to tak jednoduše. Jedná se o velké teritorium a potřebuje nejdříve vytvořit servisní služby.“⁴⁴⁵

Obchodní situace v Číně nebyla v žádném případě jednoduchá. Výroční zpráva neudává konkrétní údaje, kolik vozidel se za celý rok vyvezlo. Z dalších slov pana Kopeckého je zřejmé, proč tam tento údaj není.⁴⁴⁶ Pan Kopecký o situaci v Číně, která probíhala na konci srpna roku 1992: „Účast na výstavě v Pekingu byla naší první sondáží. Měli jsme za úkol představit se jako nejmladší člen skupiny Volkswagen, Současně jsme chtěli upoutat pozornost na sebe a na naše výrobky s tím, že si tam

⁴⁴⁰ JD.: Požadujeme tržní chování, in: *Ventil*, roč. 46, 1992, č. 31, s. 1-2.

⁴⁴¹ Archiv Škoda Auto a. s., fond: AZNP, k. č. 18 I., Zpráva o výsledcích hospodaření prosinec 1992. s. 9.

⁴⁴² Tamtéž. DRÁSKÁ, Jana: První čtvrtletí bylo výborné, in: *Ventil*, roč. 46, 1992, č. 17, s. 1, 6.

⁴⁴³ DRÁSKÁ, Jana: První čtvrtletí bylo výborné, in: *Ventil*, roč. 46, 1992, č. 17, s. 1, 6.

⁴⁴⁴ JD.: Požadujeme tržní chování, in: *Ventil*, roč. 46, 1992, č. 31, s. 1-2.

⁴⁴⁵ DRÁSKÁ, Jana: První čtvrtletí bylo výborné, in: *Ventil*, roč. 46, 1992, č. 17, s. 1, 6.

⁴⁴⁶ Archiv Škoda Auto a. s., fond: AZNP, k. č. 18 I., Zpráva o výsledcích hospodaření prosinec 1992. s. 9.

*najdeme importéra, přes kterého budeme vozy do Číny dovážet. Tento obchod zatím nelze provádět jednoduše a přímo, organizovat se musí na základě výměnných obchodů. Příslušná organizace zahraničního obchodu tam nedostane peníze, musí si je nejprve vyprodukovat a potom za ně nakoupit. Navíc – osobní vozy jsou v Číně stále považovány za luxusní zboží. Zájem o naše výrobky byl značný. Číňané jimi byli nadšení, chtěli znát cenu a kdy už budou na trhu. Naše představa je taková, že bychom koncem t. r. realizovali první dodávky a to spíše proto, abychom udrželi zájem – našli jsme několik partnerů, kteří s námi chtějí obchodovat. Větší dodávky plánujeme až na příští rok, kdy předpokládáme, že budeme mít díky zvýšené výrobě také větší zdroje.*⁴⁴⁷ Ani na konci roku nedošlo k žádnému exportu automobilů do Číny, nicméně v následujícím roce se tam prodalo 4 662 vozů.⁴⁴⁸ Východní Asie z pohledu trhu znamenala velmi důležité místo, protože i do Severní Koreje v roce 1993 zamířilo 5 198 automobilů.⁴⁴⁹

⁴⁴⁷ JD.: Požadujeme tržní chování, in: *Ventil*, roč. 46, 1992, č. 31, s. 1-2.

⁴⁴⁸ V roce 1993 Škoda, a. a. s., in: *Ventil*, roč. 48, 1994, č. 2, s. 1.

⁴⁴⁹ Tamtéž.

8 548 změn

Automobily vyráběné od počátku roku 1993 doznaly, jak velmi často propagační centrum společnosti připomínalo, 548 změn, což byl skutečný počet zlepšení zavedených od spojení s koncernem Volkswagen v dubnu 1991.⁴⁵⁰ O tom, kdy se objeví očekávaný nový model, nás informoval už v květnu 1992 pan Luboš Kopecký: „*Letos to nebude model tak, jak jsme jej vždy po dovolené dělali, s třeba nepatrnými úpravami. K modelu dojde až začátkem roku 1993 včetně změny písmene a modelového označení. Je to, tak zvaná Mini GP a naběhne v lednu příštího roku.*“⁴⁵¹

Ve středu 23. prosince 1992 došlo kolem dvanácté hodiny ve výrobním závodě v Mladé Boleslavi k neobvyklému pohledu na vyprázdněný dopravník. K takovéto situaci docházelo při velké rekonstrukci nebo při změně výroby a to byl tento případ. Nastala situace, kdy dojížděl starý typ vozů a nabíhal nový s označením GP neboli „gépěčka“.⁴⁵² Vedoucí výroby Ing. Martinec dodává: „*Je třeba říci, že projekt GP je prvním společným projektem automobilů po spojení Škody s koncernem Volkswagen, takže v tomto slova smyslu to je nová éra.*“⁴⁵³ Do konce roku 1992 se vyrobilo 32 Favoritů, 30 Formanů a 14 Pick up.⁴⁵⁴ Označení GP znamenalo německy „Grosse Produktaufwertung“, což česky znamenalo něco jako „velké zlepšení výrobku“. Nejednalo se o radikálně změněný automobil, ale o evoluční úpravy některých konstrukčních prvků na vozidle.⁴⁵⁵

Změnou značného počtu operací byla montáž nového vozu náročná i pro pracovníky na lince. K jejich zapracování byla přizpůsobena i náběhová křivka od 450 vozů, v pondělí 4. ledna na 700 v závěru týdne.⁴⁵⁶ Vysvětloval tyto poměry předseda odborů KOVO Z. Kadlec: „*Z počátku bude montáž pro lidi složitější, protože jsou zvyklí na určitý styl práce. Ten se přece jen trochu mění vzhledem k novým dílům.*“⁴⁵⁷ Náběh neprobíhal úplně podle plánu. Za leden a únor se v Mladé Boleslavi vyrobilo Favoritů a Formanů o 2 557 vozů méně, nicméně v průběhu roku se plán překročil.⁴⁵⁸

⁴⁵⁰ GR.: Škoda '93, in: *Automobil revue*, roč. 37, 1993, č. 2, s. 29.

⁴⁵¹ DRÁSKÁ, Jana.: První čtvrtletí bylo výborné, in: *Ventil*, roč. 46, 1992, č. 17, s. 1, 6.

⁴⁵² DRÁSKÁ, Jana: Do nové etapy, in: *Ventil*, roč. 47, 1993, č. 2, s. 1.

⁴⁵³ Tamtéž.

⁴⁵⁴ Archiv Škoda Auto a. s., fond: AZNP, k. č. 18 I., Zpráva o výsledcích hospodaření prosinec 1992. s. 3.

⁴⁵⁵ WEBER, G.: Do nového roku s moderním automobilem, in: *Ventil*, roč. 46, 1992, č. 47, s. 1.

⁴⁵⁶ DRÁSKÁ, Jana: Do nové etapy, in: *Ventil*, roč. 47, 1993, č. 2, s. 1.

⁴⁵⁷ Tamtéž.

⁴⁵⁸ Archiv Škoda Auto a. s., fond: AZNP, k. č. 102, Zasedání hospodářského výboru č. 9/93.

Vedoucí závodu Ing. Roubínek okomentoval náběh nového modelu slovy: „*Pro nás končí jedna z dalších etap výroby vozu Favorit, stávajícího typu. Končíme tuto řadu a současně nabíháme na montáži nový model GP. Je pro nás výzvou zejména v oblasti kvality. Cíl roku 1992 pro oba typy Favorit i Forman jsme splnili. Čeká nás další práce, na dalším snížení známky auditu. V průběhu roku o 2 desetiny, v cíli na konci roku 1993 celkem o 4 desetiny bodu. V začátcích možná budou určité potíže, zvláště v kvalitě externích dílů. My budeme pracovat i mezi svátky, abychom “doladili” vše k náběhu sériové výroby nového typu, který nás bude stejně jako ten předešlý všechny živit.*“⁴⁵⁹

Při výrobě prvních kusů inovovaných vozů docházelo ke značným potížím, a to z důvodu zavádění nových výrobních procesů obzvláště u externích dodavatelů. Z těchto příčin došlo i k výpadku výroby, a to především kvůli zadním nápravám, výplním dveří, potahovým materiálům a opěrkám hlav. Dne 16. března se ve společnosti Škoda nacházelo 130 nekompletních automobilů, tudíž vedení muselo provést řadu změn, přičemž mezi ně řadíme i ty největší, které nastaly u subdodavatele ve Fezku Strakonice, kde se následně situace výrazně zlepšila.⁴⁶⁰

Pro připomenutí se známka kvality v roce 1992 pohybovala v průměru 2,9. Stanovené cíle hodnocení známky kvality se splnily, což znamenalo, že ke konci roku 1993 byla známka 2,5. Ve výrobních závodech nejlepší výsledky vykazovalo Vrchlabí u Formanů.⁴⁶¹ Právě v tomto závodě pracoval jako kontrolní technik výroby pan Monik, který to hodnotí takto: „...*,když si vzpomenu na ten favorit ... tak se na tu kvalitu nehledělo jako potom ne, že bysme to odbejvali, to v žádném případě, jako bylo to něco nového, tak se každý snažil dělat co nejlíp, aby to k něčemu vypadalo, ale nebyl nad námi takovej ten Damoklův meč.*“⁴⁶² Kvalita se neustále zvyšovala. Favorit na tom nebyl na počátku roku 1993 rozhodně špatně, ale oproti výrobě Škody Octavia, která započala v roce 1996 to byl obrovský rozdíl.⁴⁶³

⁴⁵⁹ DRÁSKÁ, Jana: Do nové etapy, in: *Ventil*, roč. 47, 1993, č. 2, s. 1.

⁴⁶⁰ WEBER, G.: Ze zasedání hospodářského výboru, in: *Ventil*, roč. 47, 1993, č. 12, s. 2. Fezka Strakonice vyráběla či vyrábí textilie pro interiéry dopravních prostředků všech značek (sedadla, dveřní výplně, hlavové a loketní opěrky).

⁴⁶¹ DRÁSKÁ, Jana: Hospodaření zřejmě vyrovnané, in: *Ventil*, roč. 48, 1994, č. 3, s. 1.

⁴⁶² Pan Monik na základě rozhovoru 18. ledna 2019 ve Vrchlabí.

⁴⁶³ PAVLŮSEK, Alois. Století automobilů Škoda. Brno: CPRESS, 2013, 224 s. ISBN 978-80-264-0158-2. s. 195.

Neustále se také snižoval rozptyl mezi nejlepší a nejhorší známkou.⁴⁶⁴ Celou situaci s dodavateli a kvalitou komentoval vedoucí cost centra Ing. Janeba: „*Hlavním kritériem prodeje automobilů je kvalita, která začíná dodávkami potřebného materiálu. U nás to jsou plechy pro povrchové díly, s jejichž kvalitou máme poměrně dost problémů. Řešíme je společně s útvarem nákupu, se vstupní kontrolou, protože i naši externí dodavatelé kvalitu finálního výrobku významně ovlivňují. Čím kvalitnější budeme mít vstupy (základní materiály), tím méně práce potřebujeme na opravy, tím lépe bude výrobek vypadat a tím lépe se bude prodávat. Takže i dodávky ve vyšší kvalitě by ovlivnily pracnost, náklady a produktivitu.*“⁴⁶⁵

S postupem času přicházely součástky s vyšší kvalitou, ale musely se zlepšit i pracovní návyky zaměstnanců, aby nedocházelo k neustálým závadám.⁴⁶⁶ Pan Monik vzpomíná na jeden příklad z mnoha: „...*,v motorovém prostoru příchytka, tam bylo přesně značený na hadicích chladicího systému od výrobce ...kde přesně má být ta příchytka ...aby nedocházelo ke kolizi s něčím jiným ...a běda, když to nebylo, takže opravdu potom to bylo bez problémů málo se stávalo, že by jako hrubý závady přišly.*“⁴⁶⁷

Společnost Škoda prošla před rokem 1993 podstatnou modernizací a to nejenom inovací vozů. U mladoboleslavských vozidel se už nepoužívaly zkratky L a LS, ale LX a GLX. U variant se vstřikováním se připojovalo ještě písmenko „i“. ⁴⁶⁸ Vedoucí výroby Ing. Martinec komentoval modernizovaný model takto: „*Automobil, i když z pohledu zákazníka je velmi podobný starému typu, má 320 konstrukčních změn, které lze nejvýrazněji spatřit v interiéru vozu. Nahradili jsme šedou barvu antracitově černou, která umožňuje různé varianty vybavení vnitřního prostoru. Na velice vysoké úrovni jsou tvarované výplně dveří-to je významná novinka a nová maska. Ostatní konstrukční změny by měly přispět zejména k bezpečnosti vozu a ke snížení hluchnosti při jízdě. Myslím, že je to skutečně nový typ automobilu a měl by také posílit naše postavení na trzích.*“⁴⁶⁹

⁴⁶⁴ DRÁSKÁ, Jana: Hospodaření zřejmě vyrovnané, in: *Ventil*, roč. 48, 1994, č. 3, s. 1.

⁴⁶⁵ DRÁSKÁ, Jana: Vážít si vlastní práce, in: *Ventil*, roč. 47, 1993, č. 28, s. 3-4.

⁴⁶⁶ Tamtéž.

⁴⁶⁷ Pan Monik na základě rozhovoru 18. ledna 2019 ve Vrchlabí.

⁴⁶⁸ GR.: Škoda '93, in: *Automobil revue*, roč. 37, 1993, č. 2, s. 29. WEBER, G.: Do nového roku s moderním automobilem, in: *Ventil*, roč. 46, 1992, č. 47, s. 1.

⁴⁶⁹ DRÁSKÁ, Jana: Do nové etapy, in: *Ventil*, roč. 47, 1993, č. 2, s. 1.

Mladoboleslavské automobily neměly jiný tvar karosérie, nicméně došlo ke změnám u přední masky s nízkým otvorem pro přívod vzduchu, což umožňovalo lepší chlazení motoru. Nový tvar měla i madla klik u předních a zadních dveří. Plastovým krytem byl opatřen přední okraj zadního blatníku, aby nedocházelo k poškození, když od kol odlétávalo kamen. inovovaný byl i uzávěr palivové nádrže. Verze GLX měly na sloupcích mezi bočními dveřmi černě zbarvenou samolepící pásku. Největšími změnami, jak již zmiňuje inženýr Martinec prošel interiér vozu. Došlo k obměně barvy plastových dílů z předchozí škály hnědé na dnes již klasickou kombinaci šedé a antracitově černé. Sedadla byla nově potažena a standardně vybavena opěrkou hlavy s plastovým rámečkem, což zaručovalo pohodlnější a bezpečnější jízdu. Nové materiály se použily i na koberce a střešní látky. Další změna nastala v tvarování výplní dveří, což se odrazilo i při zavírání, čímž nedocházelo už k tak nepříjemným zvukům. Modernější tvar získala i střední část volantu, avšak věnec měl nadále stejnou konstrukci. Tyto modely se navždy zbavily nemožnosti úplného spuštění bočních předních oken, aby sklo nevyčuhovalo a nepřekáželo. Pro mimořádné či akční vybavy byl vůz osazen horním spojlerem na pátých dveřích, hliníkovými či alu disky kol, střešním nosičem, centrálním zamykáním a odemykáním pátých dveří z místa řidiče.⁴⁷⁰

Vozidla pro větší bezpečnost měla ve dveřích dvojité výztuhy. Mladoboleslavští technici zdokonalili brzdovou soustavu tím, že se zabývali maličkostmi. Také sjednotili jednotlivé komponenty v rámci koncernu Volkswagen. Brzdové trubičky, které vyráběla firma TRW Řepov opatřila plastovým povlakem, aby ještě více posílila protikorozi ochranu. Ke zvýšení kvality došlo i u brzdových hadiček. Výrobou se zabýval podnik ve Slavičíně, který materiál nakupoval v Itálii od firmy Contitech-Ages, jež měla příbuzenskou vazbu se společností Continental. Do automobilů se instaloval už dříve používaný hlavní brzdový válec s posilovačem. Výhodou bylo, že při jeho výměně se již nemusela nastavovat délka vůle mezi posilovačem a pístem tandemového válce. Posilovač měl také nové plastové hadicové potrubí podtlaku, u něhož se také nacházel i zpětný ventil.⁴⁷¹

V celé brzdové soustavě se začaly používat nové pryžové součásti, které pocházely z produkce koncernu. Dříve se každé dva roky kontrolovaly pryžové

⁴⁷⁰ WEBER, G.: Do nového roku s moderním automobilem, in: *Ventil*, roč. 46, 1992, č. 47, s. 1. FIALA, František: Škodovka nově, in: *Svět motorů*, roč. 47, 1993, č. 10, s. 12-13. Škoda Favorit a Forman 135 LXi/GLXi, in: *Automobil revue*, roč. 37, 1993, č. 6, Příloha Speciál.

⁴⁷¹ FIALA, František: Škodovka nově, in: *Svět motorů*, roč. 47, 1993, č. 10, s. 12-13.

součástí a měnila se brzdová kapalina. Od této chvíle se pouze obměňovala kapalina.⁴⁷² Pan Kalenský vzpomíná na inovovaný vůz: *...,v tom devadesátém třetím roce, to vlastně nastoupily koncernový, to byly z nějakýho golfa, ty bubny, který se vlastně dávaly až do konce Felicie, pokud' je mi známo s lepšíma ložiskama, ...změnila se rozteč na těch 100, do té doby tam byla ta fiatácká 98.*⁴⁷³ Skutečně došlo také ke změně rozteče všech kol z 98 milimetrů na 100 milimetrů, odlišné byly brzdové kotouče, ale i zális na kolech. Tyto dílčí úpravy měly za následek, že se zvětšil rozchod přední nápravy o 20 milimetrů.⁴⁷⁴ Obložení zadních brzd se z ekologického hlediska již nelepilo, ale nýtovalo. V rámci jednotnosti v koncernu se změnil také regulátor brzdného účinku na zadní nápravě, který vyráběla firma Teves.⁴⁷⁵ U nového modelu se díky úpravám na karosérii a podvozku snížil hluk uvnitř vozu. Kvalitativně se zdokonalila karosérie, protože společnost garantovala šestiletou záruku na korozi či prorezavění.⁴⁷⁶

Inovovaný automobil okomentoval i tehdejší předseda hospodářského výboru českého parlamentu Ing. Vladimír Budínský: *...mám Favorita roku výroby 1990, na kterého jsem čtrnáct dnů stál frontu před mototechnou v Chomutově, a nyní jezdím služebním Favoritem GLX. Musím říci, že je to zcela jiný automobil, než ten z roku 1990. Jsem s ním velice spokojený, nemám žádné problémy. Je to – opakuji – úplně jiné auto. Je, vidět, že jak vedení, tak i dělníci Škodovky udělali za poslední dva roky kus práce.*⁴⁷⁷ Společnost Škoda prováděla, takzvané QAS studie, která vyjadřovala konkrétní spokojenost zákazníků, jejich dojmy, názory a připomínky k úrovni výrobku. Modernizované automobily v provedení GP zvýšily spokojenost uživatelů o 10 % oproti modelu 92.⁴⁷⁸

⁴⁷² FIALA, František: Škodovka nově, in: *Svět motorů*, roč. 47, 1993, č. 10, s. 12-13.

⁴⁷³ Pan Kalenský na základě rozhovoru 15. 2. 2019 v Horní Kalné.

⁴⁷⁴ JAN, Zdeněk a Bronislav ŽDÁNSKÝ. Automobily. 1, Podvozky. 3. vyd. Brno: Avid, 2004, 211 s. ISBN 80-239-6479-8.s. 5. „Rozchod se přibližně shoduje se vzdáleností středu otisků pneumatik kol téže nápravy na vodorovné vozovce. Určuje se při přípustné celkové hmotnosti automobilu. Přesnější definici viz norma ČSN 30 0026 „Rozměry vozidel“ z roku 1979“.

Autolexicon.net: Škoda Favorit: Rozchod kol [online]. 2017 [cit. 2018-1-13]. Dostupné z: <http://www.autolexicon.net/cs/articles/rozchod-kol/>. Velikost rozchodu kol ovlivňuje jízdní vlastnosti vozidla. Širší vozy, tedy vozy s větším rozchodem, mají obecně větší stabilitu vycházející z většího „rozkročení“ automobilu.

⁴⁷⁵ FIALA, František: Škodovka nově, in: *Svět motorů*, roč. 47, 1993, č. 10, s. 12-13.

⁴⁷⁶ WEBER, G.: Do nového roku s moderním automobilem, in: *Ventil*, roč. 46, 1992, č. 47, s. 1.

⁴⁷⁷ DRÁSKÁ, Jana: Škodovka je kvalita, in: *Ventil*, roč. 47, 1993, č. 26, s. 3-6.

⁴⁷⁸ DRÁSKÁ, Jana: Kvalitu chápat jako desetiboj, in: *Ventil*, roč. 47, 1993, č. 42, s. 1, 6.

8.1 Průběh výroby v Mladé Boleslavi

Výrobní závod v Mladé Boleslavi se v roce 1993 rozkládal na ploše 162 km², pracovalo zde patnáct tisíc zaměstnanců a v průměru se vyrobilo 750 automobilů.⁴⁷⁹ Co se rozsahu týče, tak největšími provozy byly slévárna hliníkových slitin, kovárna, lisovna a lakovna. Ve slévárně se vyráběly komponenty pro motor jako byl například blok, hlava, víko válců, skříň převodovky a další a celkově se jednalo zhruba o 6 000 tun odlitků. Mluvíme o slitině hliníku, protože se v různých poměrech přidával křemík či měď. Ve slévárně šedé a temperované litiny se vyráběly brzdové bubny, vložky válců a polotovary pro výkovky. Dalším oddělením byla kovárna, kde se vyráběly různé výkovky o hmotnosti 0,15 až 15 kg jako byly například ojnice, vačkové hřídele, hlavy ložisek předních kol, věnce setrvačníků a jiné. Ve slévárně zaměstnancům práci usnadňovali roboti od firem KUKA a FATA. První zmiňovaný pocházel ze Spolkové republiky Německo a druhý jmenovaný z Itálie. Další potřebná zařízení dodaly firmy Siemens, Schlick a VihorlatSnina.⁴⁸⁰

Nezbytným stanovištěm pro výrobu automobilů je lisovna, kde se na ploše 10 m² rozkládaly jednočinné a dvojčinné lisy, které vyvinuly tlak až 1 500 tun. Jednalo se převážně o lisy zahraničních výrobců Schuler, Erfurt, Mecfond a Volvo. Ve třísměnném provozu se denně vyprodukovalo až 360 tun plechů na výlisky skeletu a povrchových plechů karosérie. Další potřebné plechy dodávaly firmy VSŽ Košice, Voest Alpine a Salzgitter.⁴⁸¹ Pan Kalenský vzpomíná na výrobní procesy, které se změnily s příchodem Volkswagenu: *....,ten plech se vždycky přeškrábl a ty nerovnosti se dorovnávaly a pak jsme to brousili takovou bruskou, kde se ty papíry lepily ručně, když to ty Němčouři viděli, tak nám tedy objednali orbitky, který vibrujou, s nalepovacími kotoučema, a pak jemnější americký pilníky, jak tomu říkali, aby se ten povrch dal lepší připravit pod ten lak, dneska už tam nikdo nikde nic nerovná, když to je špatný, tak to zahoděj, to musí být perfektně vylisovaný.*⁴⁸²

Ve výrobě Favoritů nemohla chybět svařovna, která měla své místo v prostorách z roku 1974, jež měla rozlohu 38 000 m². Na této ploše se nacházelo deset svařovacích linek, kde se zhotovila kompletní surová karosérie Favoritu, na níž bylo zapotřebí 3 330 svárů. U Formana to bylo pochopitelně více, a konkrétně se jednalo

⁴⁷⁹ Kvalita je naše společná budoucnost, in: *Ventil*, roč. 47, 1993, č. 34, s. 3.

⁴⁸⁰ Tamtéž.

⁴⁸¹ Tamtéž.

⁴⁸² Pan Kalenský na základě rozhovoru 15. 2. 2019 v Horní Kalné.

o 3 520 svárů. Ve dvousměnném provozu zde pracovalo 715 pracovníků, kterým práci zjednodušovalo cca 116 robotů.⁴⁸³ V průměru společně vyrobily až 800 karosérií denně. Poté se karosérie přesunula do lakovny, která se dělila na tři oddělení. Vezmu-li to chronologicky, tak v první z nich se vytvářely základní ochranné vrstvy proti korozi, kde probíhala kataforéza⁴⁸⁴ a nanášel se PVC plastizol. V prostorách z roku 1976 se nacházely dvě linky na ploše 15 000 m². Karosérie dále putovala na další linky, kde následoval nástřik plničem a vyrovnávací vrstvou pod vrchní lak. Toto oddělení čítalo 2 000 m² a dvě linky z roku 1986. V poslední sekci se karosérie a další komponenty lakovaly vrchním lakem pomocí elektrostatických stříkacích automatů. Tato část měla čtyři linky na celkové ploše 10 000 m² a prostory byly vybudovány v roce 1964.⁴⁸⁵

Pan Kalenský objasňuje, že pro díly již vyrobených částí karosérií byl velmi důležitý bezproblémový převoz a k čemu před rokem 1990 často docházelo: *...,dříve se to dávalo na palety a poměrně hodně, takže se ty první výlisky mrzачily tou váhou a to u Němců nesmělo bejt, udělaly se nový stojky, a proto přesně třeba ty bočnice, blatníky, měly jako dnes každý své místo a nebylo to na sobě narovnaný,... a neexistovalo, jak bylo něco rezavýho, tak zahodit,...to tam byla taková tendence všechno zachraňovat za těch komoušů,si pamatujise ty díly tam odrezovávaly takovým odrezovačem, a pak to taky všechno rezavělo.*“⁴⁸⁶

Motory automobilů se vyráběly na automatické obráběcí lince o ploše 25 000 m², kde se nacházely univerzální a speciální jednoúčelové stroje, které vyráběli jednotlivé součásti.⁴⁸⁷ Zařízení obsluhovalo 318 zaměstnanců. Montáž motorů probíhala na dvou montážních linkách a ročně se zkompletovalo až 220 000 motorů. Samotná montáž automobilů probíhala na lince z roku 1988, kde pracovalo 964 zaměstnanců,

⁴⁸³ Kvalita je naše společná budoucnost, in: *Ventil*, roč. 47, 1993, č. 34, s. 3. Roboti od firem FATA a COMAU (Itálie), KUKA (SRN), SCIAKY (Francie), STEELWELD (Nizozemí).

⁴⁸⁴ Kataforéza patří mezi základní a zároveň nejmodernější povrchové úpravy kovů. Lze ji využít jak na základní lakování, tak v kombinaci s dalšími povrchovými úpravami. Funguje na principu elektroforézy. Základem je vodný roztok epoxidové barvy – anolyt. Do něj je ponořen lakovaný předmět. Ten ve stejnosměrném poli funguje jako katoda, která na sebe přitahuje anionty barvy. Lakum.cz: Povrchové úpravy [online]. 2017 [cit. 2018-1-13]. Dostupné z: <https://lakum.cz/cz/povrchove-upravy>.

⁴⁸⁵ Kvalita je naše společná budoucnost, in: *Ventil*, roč. 47, 1993, č. 34, s. 3. Vybavení od firem Durr (SRN, AIR Industrie (Francie) a Eisenmann (SRN).

⁴⁸⁶ Pan Kalenský na základě rozhovoru 15. 2. 2019 v Horní Kalné.

⁴⁸⁷ Kvalita je naše společná budoucnost, in: *Ventil*, roč. 47, 1993, č. 34, s. 3. Stroje pocházeli od firem: Renault (Francie), Krause (Rakousko) a Heller (SRN). Obráběcí stroje od ČZ Strakonice a TOS Kuřim, vícevřetenové automaty ZPS Zlín a brusky z TOS Hostivař.

kterí dokázali sestavit až 760 automobilů denně. Nesmím vynechat další nezbytné pracoviště, a to výrobu metalurgického, řezného, lisovacího a karosářského nářadí, které zaměstnávalo 904 dělníků a 336 techniků. Tato část zaujímala plochu 48 500 m² a obsahovala 487 strojů.⁴⁸⁸

8.2 Problémy s produkcí

V roce 1992 již společnost Škoda zvyšovala výrobu vozidel, ale v porovnání se světovou konkurencí produkovala stále málo. Oproti tomu Peugeot o 25 % více a japonské montážní linky v Anglii až o 50 % více. Tyto výsledky se přičítaly několika důvodům. Zaostávalo se zejména v tom, že mnoho pracovních úkonů prováděli sami dělníci.⁴⁸⁹ Pan Monik vzpomíná: *...,Když jsem d'ál na finišeru na tom favoritu, tak to jsme d'áli komplet celej spodek, byli jsme ve třech.*⁴⁹⁰ Dalším důvodem bylo, že se nezařadila práce externím firmám jako například: výroba náhradních dílů, údržbářské práce, závodní stravování a další.⁴⁹¹

K pracovníkům na údržbě se vyjádřil závodový technik Arnošt Stegere: *„V oblasti nepřímých pracovních sil, kam patří také údržba, se snažíme jít cestou zmapování veškeré činnosti, abychom zpřehlednili časy zbytečné, časy, kdy se provádějí práce, které vlastně jenom zdržují. Mám na mysli třeba zbytečné pochůzky od zařízení k zařízení, ke skladu a podobně. Postupně tedy mapujeme veškerou činnost jednotlivých pracovníků i celých skupin. Cílem je odstranit ztrátové časy v zájmu produktivní činnosti. Dále je to snaha o zvládnutí většího rozsahu odborností pracovníky údržby. Znamená to, že ti, kteří dosud pracovali na údržbě řízení robotizovaných linek, se snaží zapracovat i do problematiky linek vedlejších. To už dnes poměrně hodně našich údržbářů ovládá, takže obsáhnou více pracovišť. Jsou univerzálnější a jejich dokonalá znalost zařízení má samozřejmě vliv na zkracování délky prostojů. A to je pro zajištění plynulého toku výroby velmi významné.*⁴⁹²

V tomto trendu to pokračovalo v dalších letech. Dále to byly režijní útvary, které byly v poměru s výrobními procesy příliš velké, což mohu zjednodušeně vysvětlit, že výrobní cena byla nízká, ale režijní útvary mnohem vyšší. Mezi režijní útvary řadíme logistiku, údržbu, sklady a další. Pro snížení tohoto poměru se musely podstatně

⁴⁸⁸ Kvalita je naše společná budoucnost, in: *Ventil*, roč. 47, 1993, č. 34, s. 3.

⁴⁸⁹ DRÁSKÁ, Jana.: Vážit si vlastní práce, in: *Ventil*, roč. 47, 1993, č. 28, s. 3-4.

⁴⁹⁰ Pan Monik na základě rozhovoru 18. ledna 2019 ve Vrchlabí.

⁴⁹¹ DRÁSKÁ, Jana.: Vážit si vlastní práce, in: *Ventil*, roč. 47, 1993, č. 28, s. 3-4.

⁴⁹² Tamtéž.

zredukovat počty zaměstnanců, z čehož plynou na druhé straně investice, protože není možné snížit počet pracovníků, aby nedošlo k automatizaci či robotizaci a novým technologiím.⁴⁹³ V České republice nadále probíhala liberalizace hospodářství a transformace kuponovou metodou. Jedna z reforem, jak jsem již zmiňoval, se týkala zavedení daně z přidané hodnoty.⁴⁹⁴

Co to znamenalo, pro hospodářství mladoboleslavské automobilky nám objasnil Dr. Gerald Weber: „*Nadále vysoký kurs koruny, inflace v ČR jakož i recese na automobilových trzích, vedly ke zhoršování finanční situace ve Škodě. ...Ve všech oblastech jsme zahájili drastické programy jako zvyšování cen, přesuny trhů, snižování nákupních cen, což samozřejmě nestačí. V technické oblasti se soustředíme na snižování výrobních cen, např. konstrukčními změnami, a na režijní náklady. Snižování režijních nákladů je možné v mnoha malých krocích a úkolem nás všech: menší spotřeba energie, lepší hospodaření s nástroji, úspory pomocného materiálu, lepší péče o výrobní zařízení a snižování nákladů na údržbu. Celkem musíme v příštích týdnech takto uspořit 130 mil. Kč...*“⁴⁹⁵ Přes všechna opatření se tržby z obrátu v porovnání s rokem 1992 zvýšily z 29 843 000 Kč na 34 610 000 Kč. Náklady činily 32 164 000 Kč, takže hrubý výsledek byl 2 446 000 Kč, což oproti roku 1992 bylo méně o 2 287 000 Kč.⁴⁹⁶

K malé produkci vedly také neefektivní a komplikované postupy, což řešilo plošné zavádění procesů dle systému MTM, a to byly dle Škody pohybové studie a normativy, tedy zjednodušeně řečeno, vykonaný pohyb pracovníka za určitý čas.⁴⁹⁷ Paní Škrabáková objasňuje systém MTM: „*To je metoda průmyslového inženýrství, která stanovovala normativní časy pro dělníkovy operace, takže podle metody MTM vám dali na zamontování šaltrpáky 3 vteřiny, na té lince se musej dělat takty, v určitý době výroby můžete něco dělat a někdy nemůžete dělat, nemůžete montovat řazení, řadící páku, když tam nemáte převodovku, takže oni to museli takhle sestavit, aby to šlo takhle namontovat a zároveň vyplnit mezery, třeba když tam měli práci na 15 minut a ten takt*

⁴⁹³ WEBER, G.: Šestka pro budoucnost, in: *Ventil*, roč. 47, 1993, č. 3, s. 1, 6.

⁴⁹⁴ WEBER, G.: Kvalita není všechno, ale bez kvality není nic, in: *Ventil*, roč. 47, 1993, č. 27, s. 1, 6.

⁴⁹⁵ Tamtéž.

⁴⁹⁶ Archiv Škoda Auto a. s., fond: AZNP, k. č. 18 I., Škoda, automobilová a. s., Výroční zpráva 1993. s. 12.

⁴⁹⁷ WEBER, G.: Šestka pro budoucnost, in: *Ventil*, roč. 47, 1993, č. 3, s. 1, 6.

byl 20 minutovej, tak co tam mohli ještě dát, ... je o tom hodnocení těch operací, časový ohodnocení montážních operací.“⁴⁹⁸

Vedoucí cost centra Ing. Josef Janeba k tomu dodával: „Realizujeme je hlavně tam, kde můžeme zlepšit jakýmkoliv způsobem organizaci práce nebo plynulost výroby s bezprostředními efekty. Využíváme námětů našich lidí, které jsme zahrnuli do souboru opatření pro lisovnu a svařovnu v oblasti přímých i nepřímých pracovníků. ...Společně s útvarem plánování vyhodnocujeme loni zavedenou metodu MTM a zabýváme se podmínkami MTM 120. Samozřejmě s tím, že nemáme v úmyslu lidem „nakládat“ víc práce, ale využít lépe daných časů a současně docílit potřebné vyváženosti. To znamená vyšší výkony finančně také ohodnotit.“⁴⁹⁹

Obrovský vliv na efektivní postupy a kvalitu mělo zařízení, nářadí, které bylo konstruováno a koncipováno na úroveň kvality, která byla vyžadována před šesti lety. Vývoj a technologie se každý den či měsíc vyvíjely.⁵⁰⁰ To potvrdil ve vzpomínkách i pan Kalenský: „...,Hlavní věc, co pak se zlepšilo tou kvalitou, byla modernizace toho zařízení, jak nakoupili těch měřáků na karosérii, ...Já si pamatuju, že jsme třeba jezdili do nástrojárny do Bolky, tam byly všude vykopaný obrovský díry a d’áli tam základy na nový kopírky, tady se to d’álo, jak za krále klacka, až s nástupem těch Němců, že se sem koupily ty technologie počítače a ty mašiny, ty kopírky, aby vyrobily ten pořádný vercajk, což se objevilo až na ty Felicie.“⁵⁰¹ Od počátku roku 1993 se zaváděl tento systém a díky tomu dosáhla Škoda lepší synchronizace výrobních linek obzvláště ve Vrchlabí a Kvasinech, protože produkovaly více automobilů.⁵⁰²

8.3 Marketing Škody Auto

Mladoboleslavská automobilka se každoročně účastnila několika autosalonů. V roce 1993 to bylo třeba v Istanbulu, Amsterdamu, Ženevě, Hanoji, Praze, Šanghaji, Moskvě a tak dále.⁵⁰³ Důvody, proč tomu tak bylo, nám vysvětluje Frank Farský: „Výstavy nejsou proto, aby zvýšily odbyt, ale proto, aby profilovaly značku, vzbudily o ni zájem, aby návštěvníkům naznačily, že Škoda se vyvíjí, že je moderní firmou

⁴⁹⁸ Paní Škrabálková na základě rozhovoru 15. 2. 2019 ve Vrchlabí.

⁴⁹⁹ WEBER, G.: Šestka pro budoucnost, in: *Ventil*, roč. 47, 1993, č. 3, s. 1, 6.

⁵⁰⁰ JANEBA, J.: Audit vozu, in: *Ventil*, roč. 47, 1993, č. 35, s. 3.

⁵⁰¹ Pan Kalenský na základě rozhovoru 15. 2. 2019 v Horní Kalné.

⁵⁰² WEBER, G.: Šestka pro budoucnost, in: *Ventil*, roč. 47, 1993, č. 3, s. 1, 6.

⁵⁰³ Autosalóny 93, in: *Ventil*, roč. 47, 1993, č. 4, s. 1, 6. leden: Istanbul, únor: Amsterdam, březen: Ženeva, duben: Hanoj, Kyjev, květen: Žilina, Barcelona, Lublaň, Nikósii na Kypru, červen: Porto, Brno, Praha, Šanghaj, červenec: Bukurešť, Moskva, srpen: Izmir, Londýn, září: Frankfurt, říjen: Nitra, prosinec: Boloňa.

*a moderní značkou. Podíváme-li se na autosalóny v Ženevě a v Barceloně, bylo hlavním smyslem představit značku v novém světle. Šlo o to ukázat, že máme novinky, že jsme se pohnuli z místa, které jsme zaujímali před rokem. Takže k tomu, aby se zvýšil prodej automobilů, tyto výstavy na mezinárodní úrovni neslouží. Předpokládám však, že to, jak se prezentujeme, v kratší či delší perspektivě, odbytu a prodejm pomůže.*⁵⁰⁴

Z hospodářského hlediska je nejdůležitější odbyt automobilů a prezentování Škody tomu do určité míry značně pomohlo. V roce 1993 nadále pokračoval celosvětový průmyslový pokles v prodeji automobilů, i přesto společnost Škoda Auto zaznamenala do té doby rekordní výrobu a prodej automobilů.⁵⁰⁵ Ve škodoväckých závodech se vyprodukovalo 219 612 automobilů, což znamenalo o 9,8 % nebo o 19 553 více než v předešlém roce. Společnost do prodejní sítě dodala 219 158 vozidel, z čehož bylo 127 101 Favoritů, 72 295 Formanů a 20 216 Pick-up.⁵⁰⁶ Zvýšila se i denní výroba z 820 na 889 automobilů.⁵⁰⁷ Na „domácím“ trhu tedy, v České a Slovenské republice, celkový odbyt znamenal zvýšení pouze o více než tisíc kusů.⁵⁰⁸ Přesto, že se vyrobilo téměř o 20 000 více vozů, nesplnily se původní předpoklady, protože se v druhé polovině prosince zrušil mimořádný plán, což znamenalo nepracovat dvě soboty. Proti původnímu programu se nevyrobilo 2 077 automobilů, naproti tomu ve Vrchlabí vše splnili, ale v Mladé Boleslavi to znamenalo dluh 1609 vozů a v Kvasinech 468 kusů.⁵⁰⁹

Pozitivní vývoj při prodeji vozů byl obzvláště zaznamenán ve Velké Británii, Turecku, Izraeli, Slovinsku a Číně.⁵¹⁰ Na britských ostrovech tomu také napomohlo testování časopisu TOP GEAR, kde novináři srovnávali Škodu Favorit GLXi, Ladu Samaru 1,5 GL a Proton 1,3 GE z Malajsie. Favorit, obzvláště v komfortu či v požitku z jízdy, byl daleko před svými konkurenty. Oproti Ladě i Protonu měl velký vnitřní prostor a bohatou výbavu, nezaostal ni ve spotřebě paliva a v ceně náhradních dílů.

⁵⁰⁴ DRÁSKÁ, Jana: Škodovka je kvalita, in: *Ventil*, roč. 47, 1993, č. 26, s. 3-4.

⁵⁰⁵ SMUTNÝ, M.: Rekordní výroba a prodej v roce 1993, in: *Ventil*, roč. 48, 1994, č. 2, s. 1.

⁵⁰⁶ Archiv Škoda Auto a. s., fond: AZNP, k. č. 18 I., Škoda, automobilová a. s., Výroční zpráva 1993, s. 10.

⁵⁰⁷ Tamtéž, s. 11.

⁵⁰⁸ DRÁSKÁ, Jana: Kvalitu chápat jako desetiboj in: *Ventil*, roč. 47, 1993, č. 42, s. 1, 6. V roce 1993 Škoda, a. a. s., in: *Ventil*, roč. 48, 1994, č. 2, s. 1.

⁵⁰⁹ DRÁSKÁ, Jana: Hospodaření zřejmě vyrovnané, in: *Ventil*, roč. 48, 1994, č. 3, s. 1.

V roce 1993 Škoda, a. a. s., in: *Ventil*, roč. 48, 1994, č. 2, s. 1. Uvádí počty vyrobených vozů pro závod Mladá Boleslav: 166 549 kusů, Vrchlabí: 30 440 vozidel, Kvasiny: 24 700 vozů. Celkem to bylo 221 689 automobilů.

⁵¹⁰ DRÁSKÁ, Jana: Škodovka je kvalita, in: *Ventil*, roč. 47, 1993, č. 26, s. 3-4.

Společnost Škoda Auto i koncern Volkswagen díky tomu získaly velké uznání a respekt. V roce 1993 se prodalo do Velké Británie celkem 12 901 Favoritů a Formanů, zatímco v roce 1992 to bylo pouze 7 306 vozidel.⁵¹¹ Významným trhem bylo již zmiňované Turecko, kam Škoda vyexportovala 22 240 automobilů. Ve Slovinsku se situace značně uklidnila, a proto se zvýšil i odbyt, konkrétně to znamenalo 8 003 kusů. Výborné postavení měl i Izrael, kde se prodalo 7 233 vozů.⁵¹²

Největší pokles nastal v Německu, Itálii, Řecku a ve Španělsku. Uvedu příklad odbytu v Německu, kam se v roce 1993 vyvezlo 18 694 automobilů, což bylo o 7 959 vozů méně.⁵¹³ V Řecku v roce 1992 stoupl prodej vozů Škoda o 50 % než v roce předchozím, ale tento trend netrval dlouho. O odbyt se starala autorizovaná firma Viamar, která měla v celém Řecku sedmdesát jedna prodejen, nicméně polovina automobilů se prodala v hlavním městě. Vozidla značky Škoda měla na místním trhu podíl tři procenta. Cena se pohybovala od 7 300 do 13 000 dolarů.⁵¹⁴ Celou dobu prodej nejlépe shrnul pan Bačák: *..., „Na propadagaci nebyly nikdy dostatečný peníze ty směřovali především domů, tím pádem ta prezentace v zahraničí nebyla na správné úrovni, to tý škodovce ublížilo, podle mého soudu, se ale chytila, jakmile se odstranili ty závady, což byl problém počáteční vždycky, nejdřív jsme měli tisíc malých bolestí pak jsme měli další problémy a tak dále pokaždý, když se to zavádělo, tak se to pouštělo nevyzkoušený, takže potom, co se dal dohromady Favorit kvalitativně, tak si myslím, že se chytil a prodával se dobře.“*⁵¹⁵

8.4 Akční barvy

V roce 1993 přišly akční modely, které společnost Škoda Auto pojmenovala podle zbarvení karosérie. Tyto vozy byly od sériově vyráběných odlišné, ale neměly velké konstrukční zásahy, z čehož plynuly malé finanční náklady na výrobu. Prvním akčním modelem po inovacích Favoritu a Formanu se stal Silver Line. Karoserie se lakovala do stříbrné metalízy Safir. Marketingové oddělení pro něho připravilo reklamní motto „třpytí se jako drahokam“. Pneumatiky vynikaly na speciálních litých kolech Ronal Centra. Vůz se mohl pyšnit předními mlhovými světly s ochrannou mřížkou, ostřikovači světel, ochrannými lištami na bocích, černými foliemi na středních

⁵¹¹ Upraveno TOP GEAR, Škodovky očima britských novinářů, in: *Ventil*, roč. 48, 1994, č. 6, s. 2.

⁵¹² V roce 1993 Škoda, a. a. s., in: *Ventil*, roč. 48, 1994, č. 2, s. 1.

⁵¹³ Tamtéž. Archiv Škoda Auto a. s., fond: AZNP, k. č. 18 I., Zpráva o výsledcích hospodaření prosinec 1992. s. 15.

⁵¹⁴ Zájem o škodovky, in: *Ventil*, roč. 47, 1993, č. 15, s. 1.

⁵¹⁵ Beseda Škoda Favorit – 30 let legendy 26. září 2017, muzeum Mladá Boleslav, pan Barčák.

sloupcích a zadním okně. Dále ještě zadním střešním spojlerem, černou koncovkou výfuku, centrálním zamykáním, tónovanými skly a zatmavenými koncovými světly.⁵¹⁶

V interiéru se nacházelo rádio Boston od německého výrobce Blaunpunkt, do kůže vyvedená středová konzole a hlavice řadící páky, uzamykatelná schránka, digitální hodiny ve střešní konzoly, zapalovač, akustická signalizace rozsvícených světel při zhasnutém motoru a otevřených dveřích. Bezpečnostní pásy se daly výškově nastavit, ale pouze u předních sedadel, které byly čalouněny šedou látkou se vzorem Flores + First, což znamenalo modré, zelené a fialové pruhy. Výjimečnost modelu potvrzoval černě čalouněný strop. Na počátku roku 1994 se vozidlo ještě doplnilo o kožený volant, stropní větrací okno, otevírání pátých dveří páčkou u řidiče a střešní nosič. Pro Silver Line platila standardní motorizace o výkonu 40 kW nebo 50 kW. Jednalo se o nejúspěšnější akční model ze všech, a proto se vyráběl i v roce 1994.⁵¹⁷ Celkově se vyrobilo 20 500 vozidel, z čehož 11 000 představoval model Favorit.⁵¹⁸ V srpnu 1993 se prodával Favorit Silver Line za 229 100 Kč a Forman Silver Line za 272 500 Kč.⁵¹⁹

V sobotu 19. června 1993 započal třicátý pražský autosalon, kde společnost Škoda Auto prezentovala sedmnáct automobilů, a také nový akční model, který se vyráběl v obou verzích a nesl jméno Black Line. Na hlavní točně dominoval Forman Black Line a celý doprovodný program se nesl ve stejném duchu. S kapelou bonton zpíval Karel Černoch, který svůj program začínal písničkou Black is Black. Dále byla k vidění automobilová pantomima, kterou pod vedením choreografa Františka Pokorného sehrál liberecký balet divadla F. X. Šaldy. Přítomné manekýny, které představily jabloneckou bižuterii, měly taktéž černé šaty.⁵²⁰

⁵¹⁶ LIPAŤSKÝ, Václav: Auto, Favorit preslávili aj jeho akčnéverzie. [online]. 2011 [cit. 2018-11-7]. Dostupné z: <https://auto.pravda.sk/magazin/clanok/3734-favorit-preslavili-aj-jeho-akcne-verzie/#ixzz1MyYOdIJC>.

DRAGOUN, SLEEPER, Aleš: Auto.cz, Škoda Favorit: Marathon, Silver Line, Green Line. Vzpomínáte na akční verze? Dnes jsou vzácné! [online]. 2017 [cit. 2018-1-13]. Dostupné z: <http://www.auto.cz/skoda-favorit-akcni-verze-velmi-vzacne-111228>.

PAVLŮSEK, Alois. *Století automobilů Škoda*, s. 186.

⁵¹⁷ Tamtéž.

⁵¹⁸ DRAGOUN, SLEEPER, Aleš: Auto.cz, Škoda Favorit: Marathon, Silver Line, Green Line. Vzpomínáte na akční verze? Dnes jsou vzácné! [online]. 2017 [cit. 2018-1-13]. Dostupné z: <http://www.auto.cz/skoda-favorit-akcni-verze-velmi-vzacne-111228>.

⁵¹⁹ FIALA, F.: Černý krasavec, in: *Svět motorů*, roč. 47, 1993, č. 35, s. 14-15.

⁵²⁰ JD.: Dominující Black Line, in: *Ventil*, roč. 47, 1993, č. 25. s. 1

Název modelu Black Line již napovídá o tom, že karosérie se lakovala do černé barvy eben a díky zavedení dvouvrstvého UNI laku se leskl na míle daleko. Při propagaci Škoda užívala reklamní heslo „Auto z klanu černých elegantů“. Stylový stříbrný nápis Black Line se nacházel na stranách v zadní části vozu. Tento typ dále nabízel mnoho prvků mimořádné výbavy, mezi které řadíme litá kola značky Ronal Centra, spojler na pátých dveřích, světla do mlhy tentokrát bez ochranné mřížky, černou koncovku výfuku, ostřikovače předních světel, tónovaná skla, kouřové zadní světla, čelní sklo mělo v horní části zatmavený pruh. V interiéru se nacházely výškově nastavitelné bezpečnostní pásy, výklopné střešní okno Thorax, otáčkoměr, uzamykatelná schránka přístrojové desky, elektrický zapalovač, digitální hodiny ve střešním panelu, látkové výplně dveří, anatomicky tvarovaná sedadla, centrální zamykání s alarmem a akustická signalizace rozsvícených světel.⁵²¹

Všechna tato výbava se nacházela i v předchozím akčním modelu Silver Line, nicméně novinkou u Black Linu byl kůží obšitý volant i kožená hlavičce řadící páky a její manžeta. Příjemnou jízdu doplňovalo rádio značky Blaupunkt typu Paris s kódovacím systémem. Do předních dveří byly zabudovány čtyři soustavy reproduktorů, z nichž dva výškové reproduktory výrobce neobvykle umístil do úrovně vnitřní dveřní kliky. U typu Forman se vpředu nacházely čtyři reproduktory a dva v zadní části vozu. Black Line se prodával ve čtyřech různých specifikacích motoru, a to buď s karburátorem o výkonu 43 kW, s neřízeným katalyzátorem s výkonem 40 kW, nebo s jednobodovým vstřikováním o výkonech 40 kW a 50 kW.⁵²² Cena se měnila podle druhů motorizace. Podle ceníků ke dni 9. srpna 1993 stál Black Line Favorit 221 150 Kč a Forman 272 800 Kč, nicméně od 1. října se vozy prodávaly pouze se vstřikováním a řízeným katalyzátorem, takže cena stoupla zhruba o 21 000 Kč.⁵²³ Black Line se vyráběl od května do září 1993 v celkovém počtu 6 500 vozů, z něhož Formanů bylo 1 700.⁵²⁴

Dne 1. října 1993 společnost Škoda Auto začala montovat systém jednobodového nepřímého vstřikování paliva a třicestný řízený katalyzátor do všech

⁵²¹ FIALA, F.: Černý krasavec, in: *Svět motorů*, roč. 47, 1993, č. 35, s. 14-15. FIALA, F.: Černá eben vévodila na stánku škodovky, in: *Svět motorů*, roč. 47, 1993, č. 25, s. 14.

⁵²² Tamtéž.

⁵²³ FIALA, F.: Černý krasavec, in: *Svět motorů*, roč. 47, 1993, č. 35, s. 14-15.

⁵²⁴ DRAGON, SLEEPER, Aleš: Auto.cz, Škoda Favorit: Marathon, Silver Line, Green Line. Vzpomínáte na akční verze? Dnes jsou vzácné! [online]. 2017 [cit. 2018-1-13]. Dostupné z: <http://www.auto.cz/skoda-favorit-akcni-verze-velmi-vzacne-111228>.

automobilů, které se prodávaly na domácím trhu. Společnost chtěla ještě více podpořit prodej těchto vozů, a proto představila akční model Green-Line. Jak už napovídá pojmenování, vozidlo se lakovalo do „atraktivní“ zelené barvy, což ještě více vyjadřovalo příznivý postoj společnosti k životnímu prostředí. V útrokách se nacházel motor 135 B s výkonem 40 kW. Akční verze obsahovala několik prvků mimořádné výbavy jako ostřikovače světlometů, velkoplošné kryty neboli poklice na kolech, autorádio a odlišně polstrované autosedačky.⁵²⁵ Vyráběl se v omezeném počtu 3000 kusů a prodával se ve specifikaci Favorit za 199 900 Kč a Formana za 237 200 Kč.⁵²⁶

8.5 Škoda Fun

V září na frankfurtském autosalonu společnost Škoda prezentovala Pick-up pro volný čas na pláž, který se nazýval různorodě Pick-up Fun, Favorit Fun, pouze Fun nebo Favorit Funnycar. Karosérie měla žlutou barvu z níž vyčnívaly modře zbarvené rámy vpředu i na korbě. Do bílé se lakovaly nárazníky, podběhy, nástavce prahů a litá kola. Na bocích vozu se nacházela výrazná grafika se surfovacím prkny. Malá část těchto symbolů měla i své místo na kapotě před pravým světlem. Vozidlo vycházelo ze sériově vyráběného Pick-upu, nicméně měl zvýšený podvozek o 64 milimetrů, trubkový rám na přední vozu, ochranný rám za kabinou, který také sloužil jako kotevní místo pro případnou zahrádku. Díky sklopením či vysunutím zadní stěny kabiny došlo ke zvýšení počtu cestujících ze dvou na čtyři. Pasažéři vzadu museli být prostorově skromní, protože horní část těla neměli pod střechou. Když nebyla sklopena zadní deska, nacházelo se tam větrací okénko. Potahy byly na stranách modré a uprostřed měli sportovní letní plachetnicový vzor podobný tomu na karosérii. V modrém koženém provedení se nacházel kožený volant a řadící páka, s čímž příjemně kontrastovaly žluté ukazatele na přístrojové desce. Automobil měl ve výbavě rádio značky Blaupunkt, dvacetilitrový chladicí box a střešní okno.⁵²⁷ Předpokládala se cena 20 000 německých marek.⁵²⁸ Pak Monik vzpomíná na Fun: *...,tam byl fun s úložným prostorem,*

⁵²⁵ Různé nové tzv. akční modely, in: *Svět motorů*, roč. 47, 1993, č. 48, s. 1. KRAUSKOPF, E.: Ekologický Green-Line, in: *Ventil*, roč. 47, 1993, č. 39, s. 1.

⁵²⁶ KRAUSKOPF, E.: Ekologický Green-Line, in: *Ventil*, roč. 47, 1993, č. 39, s. 1.

⁵²⁷ TŮMOVÁ, G.: Škoda Pick-up Fun, in: *Svět motorů*, roč. 47, 1993, č. 44, s. 14-15. AutoRoad.cz: Na divoký Favorit Fun se zapomnělo. Mohl ale udělat díru do světa, [online]. 2017 [cit. 2019-1-14]. Dostupné z: <https://autoroad.cz/historie/84302-na-divoky-favorit-fun-se-zapomnelo-mohl-ale-udelat-diru-do-sveta>.

⁵²⁸ TŮMOVÁ, G.: Škoda Pick-up Fun, in: *Svět motorů*, roč. 47, 1993, č. 44, s. 14-15.

*takovejplážovej auták, ... mělo tam prkennou sedačku, to bylo jako šikovně řešený, to bylo tak opravdu, kdo nevěděl, co s pěnězma.*⁵²⁹

Předchůdce představovaného typu vznikl již v prosinci roku 1992. Konstrukčně byl totožný, pouze měl kruhové kryty na předních světlometech a lakýrníci ho zbarvili do růžové, rámy, prahy a spodek boční strany byl zelený a původně žlutá kola se nahradila šedými. Pick-up Fun se do sériové výroby nedostal, vznikly pouze jeho dva prototypy.⁵³⁰ Nicméně se stal předchůdcem Škody Felicia Fun, která se vyráběla od roku 1997 do roku 2000 a vzniklo 4 216 kusů.⁵³¹ Předchůdce obou zmíněných Škod Fun vznikl již v roce 1989 a jmenoval se Škoda Tremp. Zkonstruoval se pouze jediný prototyp a hlavní myšlenkou vývoje byla výrobní jednoduchost, z čehož vyplývá, že vozy Tremp firma mohla vyrábět bez speciálních a drahých strojů. Střecha byla za předními dveřmi, neboli B-sloupku, uříznuta. U zadních bočních dveří došlo k odstranění rámu, ale funkčnost se zachovala. Páté dveře měly také uříznutý rám, ale spodní část držela díky svárům ke skeletu. Za kabinou se tyčil masivní trubkový rám a místo zadních sedadel byl pouze úložný prostor. Vpředu se vyjímal odlišná černá maska chladiče, kde se nenacházel znak. V prvních návrzích ji doplňovaly obdélníkové kryty světel s kruhovými otvory.⁵³²

⁵²⁹ Pan Monik na základě rozhovoru 18. ledna 2019 ve Vrchlabí.

⁵³⁰ AutoRoad.cz: Na divoký Favorit Fun se zapomnělo. Mohl ale udělat díru do světa, [online]. 2017 [cit. 2019-1-14]. Dostupné z: <https://autoroad.cz/historie/84302-na-divoky-favorit-fun-se-zapomnelo-mohl-ale-udelat-diru-do-sveta>.

⁵³¹ JIROUŠ, M.: S novou tváří, in: *Svět motorů*, roč. 62, 2008, č. 32, s. 34-36.

⁵³² AutoRoad.cz: Favorit jako auto na plážové radovánky? Připomeňte si Škodu Tremp!, [online]. 2017 [cit. 2019-1-14]. Dostupné z: <https://autoroad.cz/historie/84200-favorit-jako-auto-na-plazove-radovanky-pripomente-si-skodu-tremp>.

9 Miliontý Favorit

Dne 16. června 1994 opustil výrobní linku miliontý automobil řady Favorit/Forman/Pick-up. Tento vůz byl středem pozornosti novinářů, osazenstva firmy Škoda a všech subdodavatelů. Před druhou hodinou odpolední před halou vyhrával dechový orchestr Škoda, všude se nacházely praporky a celá výzdoba lákala všechny dovnitř, kde se pomalu přibližoval miliontý vůz a ihned za ním miliontý prvý. Pro členy představenstva a vedení společnosti Škody byla zřízena i tribuna.⁵³³ Tuto událost si nenechal ujít ani předseda Ing. Ludvík Kalma, který situaci komentoval slovy: *„Všichni spolupracovníci naší automobilky mohou cítit stavovskou hrdost. Vždyť dokázali v nelehkých dobách zahájit a rozběhnout výrobu tohoto nového vozu. Bezpochyby i tato skutečnost přiměla renomovaného světové výrobce osobních vozů k soutěži o partnerství s automobilkou Škoda. Je tedy na místě, abych při dnešní vzácné příležitosti poděkoval, upřímně a z celého srdce všem spolupracovníkům.“*⁵³⁴

Při projevu zmínil taktéž budoucnost společnosti: *„Miliontý vůz, to je roztomilé a kulaté číslo, ale nám nestačí. Motivaci můžeme čerpat z minulosti, z naší bezmála staleté tradice, protože před sebou máme dobrou perspektivu. Vždyť dlouho očekávané nové modely automobilů v typové řadě Favorit/Forman/Pick-up na sebe nenechají již dlouho čekat a v krátké době nabídne Škoda svým zákazníkům ještě další nové auto ve střední třídě. Rostoucím požadavkem všech trhů světa bude přitom odpovídat celková kvalita, bezpečnost, spolehlivost, ekologická čistota, zpestřená nabídka motorů i komfortní výbavy našich výrobků podle nejvyššího mezinárodního standardu.“*⁵³⁵ Miliontý Favorit měl pravostranné řízení a putoval do Velké Británie. Miliontý prvý převzal zástupce katolické charity z Neratovic a Milena Vostřáková, což byla hlasatelka z Výboru dobré vůle, kterou vedla Olga Havlová. Při této příležitosti udělila německá firma TÜV Cert Essen mezinárodně uznávaný certifikát ISO 9002, který v plném rozsahu zajistil kvalitu výrobního procesu závodu v Mladé Boleslavi.⁵³⁶

⁵³³ JÍROVÁ, Hana: Miliontý automobil Škoda řad Favorit/Forman/Pick-up, in: *Ventil*, roč. 48, 1994, č. 24. s. 3-4.

⁵³⁴ MS.: Miliontý automobil Škoda řad Favorit/Forman/Pick-up, in: *Ventil*, roč. 48, 1994, č. 24. s. 1.

⁵³⁵ JÍROVÁ, Hana: Miliontý automobil Škoda řad Favorit/Forman/Pick-up, in: *Ventil*, roč. 48, 1994, č. 24. s. 3-4.

⁵³⁶ Tamtéž. MS.: Miliontý automobil Škoda řad Favorit/Forman/Pick-up, in: *Ventil*, roč. 48, 1994, č. 24. s. 1.

9.1 Nový nástupce

V roce 1994 se i nadále vyráběly akční modely. K oslavě miliontého vyrobeného kusu byl vyroben akční model Formany MillionEdition, kterých se vyrobilo pouhých 490 kusů.⁵³⁷ Vozy měly karosérii zbarvenou do tmavě šedé metalízy. Při zakoupení majitelé obdržely ozdobnou plaketu s pořadovým číslem v sérii.⁵³⁸ Dalším typem byla edice Bike Line, která nabízela dva Favority za cenu jednoho. Nejednalo se o dva vozy, ale o automobil a jízdní kolo z Favoritu Rokycany. K vozu kupující obdržel střešní nosič, aby měl kam kolo umístit. Společnost Škoda propagovala edici sloganem „Dva Favority za cenu jednoho.“⁵³⁹ Cenově výhodnější byla série Speciál Line, kterých se vyprodukovalo 19 385 kusů,⁵⁴⁰ šlo o Favorit/Forman, a to i přesto že tyto vozy neměly nikterak luxusní výbavu. Lakovaly se do labutí bílé, červené Rally, karibské zelené a modré Temptation. Mezi poslední speciální edice řadíme ještě Comfort Line. Škoda těmto vozům dělala reklamu pomocí sloganů: „Kdo zaváhá...“⁵⁴¹ a „Vaše jedinečná příležitost.“ Tímto bylo upozorňováno na poslední možnost pořídit si poslední vozy Favorit a Forman.⁵⁴²

Nejluxusnější z vozů se jmenoval Solitaire, jenž se vyráběl ve Vrchlabí. Jednalo se o atraktivní vůz s červenofialovou metalízou, s motorem s nepřímým vstřikováním Bosch-Mono Motronic o výkonu padesát kilowatt a s trojcestným řízením katalyzátorem. Vycházel z výbavy GLX, nicméně měl ještě další prvky mimořádné výbavy, což zahrnovalo: tónovaná skla, hliníkové disky, zadní horní spojler, ozdobnou koncovku výfuku, ošťikovače světlometů, centrální zamykání s autoalarmem, autorádio BlaunpunktMontreux se šesti reproduktory, nové potahy sedadel z kvalitního veluru, střešní konzoly s výplněmi dveří, kůží potažený volant arukojeť řadící páky, výškově nastavitelné bezpečnostní pásy, dálkové ovládání pátých dveří z místa řidiče, střešní

⁵³⁷ CEDRYCH, Mario René – NACHTMANN, Lukáš. *Škoda - auta známá i neznámá*, s. 216.

⁵³⁸ DRAGOUN, SLEEPER, Aleš: Auto.cz, Škoda Favorit: Marathon, Silver Line, Green Line. Vzpomínáte na akční verze? Dnes jsou vzácné! [online]. 2017 [cit. 2018-1-13]. Dostupné z: <http://www.auto.cz/skoda-favorit-akcni-verze-velmi-vzacne-111228>. Tento zdroj uvádí 511 vozů.

⁵³⁹ DRAGOUN, SLEEPER, Aleš: Auto.cz, Škoda Favorit: Marathon, Silver Line, Green Line. Vzpomínáte na akční verze? Dnes jsou vzácné! [online]. 2017 [cit. 2018-1-13]. Dostupné z: <http://www.auto.cz/skoda-favorit-akcni-verze-velmi-vzacne-111228>.

⁵⁴⁰ Tamtéž.

⁵⁴¹ PAVLŮSEK, Alois. *Století automobilů Škoda*. S. 186.

⁵⁴² DRAGOUN, SLEEPER, Aleš: Auto.cz, Škoda Favorit: Marathon, Silver Line, Green Line. Vzpomínáte na akční verze? Dnes jsou vzácné! [online]. 2017 [cit. 2018-1-13]. Dostupné z: <http://www.auto.cz/skoda-favorit-akcni-verze-velmi-vzacne-111228>.

okno a nosič. Forman Solitaire se prodával za 299 556 Kč, což z něj učinilo nejdražší model.⁵⁴³ Celkově se v této edici vyrobilo 1 458 Favoritů a 4 585 Formanů.⁵⁴⁴

Červnový projev předsedy Ing. Kalmy při příležitosti miliontého Favoritu už jednoznačně naznačil, že na řadu přijde nový model. Společnost Škoda ho pojmenovala Felicia.⁵⁴⁵ V pondělí 5. září 1994 započala výroba ve vrchlabském závodě a následně se sériová výroba zahájila v Mladé Boleslavi 17. října 1994. V Kvasinech se nadále do roku 1995 vyráběl Pick-up.⁵⁴⁶ Celkově se vyrobilo 1 077 126, z čehož 783 167 Favoritů, 223 059 Formanů a 70 900 verze Pick-up.⁵⁴⁷

Dále se vyrobilo ještě několik automobilů Favorit, které prošli úpravami Metalexu. Zkonstruování a uvedení Favoritu na trh mělo a má obrovskou zásluhu na tom, že dnes Škoda Auto patří pod koncern Volkswagen, vyváží a prodává do celého světa několik modelů.⁵⁴⁸ Celou situaci komentuje Ing. P. Hrdlička: „*Jsem přesvědčen, že znalost toho, že ten produkt je schopný dalšího žití, byl jeden z významných faktorů, aby se odvážili to rozhodnutí udělat. ...Pan Hahn také ve své knížce „Moje roky s Volkswagenem“ píše o celém tom převzetí Škodovky a píše i o Favoritu (i když chybně uvádí Felicie, která v té době ještě nebyla). V papírech k převzetí Škodovky už existoval také protokol, který obsahoval analýzu Favorita. Řeknu Vám to asi takhle, když se někdo rozhoduje, že koupí nějakou automobilku, musí vědět, co v ní chce vyrábět. I dělníci se tehdy ptali: „Co se bude dít, pokud nás koupí Volkswagen? Co budeme vyrábět?“. Tak jsem jim říkal, co byste vyráběli, přeci Favorita. Ještě alespoň 3 roky. Protože za kratší dobu než 3 roky se nedá zařídit jiná výroba. A kdyby tehdy tedy Volkswagen došel k názoru, že Favorit je neprodejný, tak by fabriku asi těžko koupil. Volkswagen Favority vyráběl dál, i když třeba některé díly modernizoval, protože měl možnost dovozu. Ale pak stačilo udělat facelift na Felicii a mohl vyrábět dalších 6 let skoro to samé a vydělávat na tom.*“⁵⁴⁹

⁵⁴³ KRAUSKOPF, Evžen: Představujeme vám další novinku, in: *Ventil*, roč. 48, 1994, č. 4. s. 3.

⁵⁴⁴ DRAGOUN, SLEEPER, Aleš: Auto.cz, Škoda Favorit: Marathon, Silver Line, Green Line. Vzpomínáte na akční verze? Dnes jsou vzácné! [online]. 2017 [cit. 2018-1-13]. Dostupné z: <http://www.auto.cz/skoda-favorit-akcni-verze-velmi-vzacne-111228>.

⁵⁴⁵ JÍROVÁ, Hana: Miliontý automobil Škoda řad Favorit/Forman/Pick-up, in: *Ventil*, roč. 48, 1994, č. 24. s. 3-4.

⁵⁴⁶ KRÁLÍK, Jan. *Cesta k Favoritu*, s. 103.

⁵⁴⁷ CEDRYCH, Mario René – NACHTMANN, Lukáš. *Škoda – auta známá i neznámá*, s. 218. Stejně údaje s cenami se nacházejí. KRÁLÍK, Jan. *Cesta k Favoritu*, s. 108.

⁵⁴⁸ KRÁLÍK, Jan. *Cesta k Favoritu*, s. 103.

⁵⁴⁹ JIRMÁŘOVÁ, Ivana. *Dobový mediální obraz automobilu Škoda Favorit*. Příloha č. 2: Rozhovor s panem Ing. Petrem Hrdličkou, CSc.

10 Motorizace

Do vozů Favorit a Forman se montovaly čtyřválcové motory OHV, tedy s vačkovým hřídelem uloženým v bloku, ventily se ovládaly pomocí tyček přes vahadla. Koncepčně se vycházelo z předešlé typové řady Škoda s označením Š742.135/136. Používané u vozů Š 135 L/GL, 136 L/GL a Rapid 135/136. Motor byl umístěn napříč před přední nápravu ve sklonu 20° dopředu a měl objem 1289 cm³ ve dvou verzích. Odlišovaly se stupněm komprese, a tedy i výkonem. Označení 135 nesly agregáty o kompresi 8,8 a výkonu 43 kW. Oproti tomu motory pojmenované 136 měly kompresní poměr 9,7 a výkon 46 kW.⁵⁵⁰ Dále by bylo vhodné motory Favorit dělit, co se týče přípravy směsi paliva s neřízeným karburátorem Pierburg 2E3 nebo Jikov LEKR 28-30, řízeným karburátorem Pierburg 2 E a řízeným jednobodovým vstřikováním Bosch Mono Motronic. Motory ve vozech Favorit spalovaly olovnatý a bezolovnatý benzín, nicméně u typů s řízeným karburátorem nebo s elektronickým vstřikováním pouze palivo bez olova. Velmi povedené motory měly osmikanálovou hlavu z hliníkové slitiny.⁵⁵¹

V roce 1989 se na Brněnském veletrhu poprvé objevil Favorit 135 Le nebo taktéž LSe. Malé písmeno „e“ znamenalo zkratku Ecotronic. Další označení nesl Favorit 135 Li. Oba tyto již zmiňované modely měly elektronicky řízenou soustavu přípravy směsi a zapalování. Vozy byly vybaveny odvětráváním palivové soustavy s aktivním uhlím a třícestným katalyzátorem výfukových plynů se sondou lambda. Odlišnost spočívala v tom, že Le měl soustavu s elektronicky řízeným karburátorem Pierburg, který nahradil neřízený karburátor Jikov. Naproti tomu Li byl již vybaven jednobodovým vstřikovacím systémem paliva Bosch Mono Motronic, ale v počátku se jednalo i o systém Bendix. Malé písmenko „i“ znamenalo zkratku injection a označovali se tak všechny motory se vstřikováním paliva. U modelu Le se emise znatelně snížily, ale taktéž ubyl i výkon motoru z 43 na 40 kW. Obě motorizace se vyvážely, protože v zahraničí byly daleko přísnější emisní normy.⁵⁵² Ve Favoritu 115 S, který se sériově

⁵⁵⁰ KRÁLÍK, Jan. *Škoda: od kočárů k limuzínám z Vrchlabí*, s. 157. CEDRYCH, Mario René. *Škoda Favorit, Forman, Pick-up*, s. 149.

⁵⁵¹ CEDRYCH, Mario René – NACHTMANN, Lukáš. *Škoda – auta známá i neznámá*, s. 218. CEDRYCH, Mario René. *Škoda Favorit, Forman, Pick-up*, s. 162.

⁵⁵² Archiv Škoda Auto a.s., fond: AZNP, k. č. 781/2, Osobní automobil Škoda Favorit 135 Li. PAVLŮSEK, Alois. *Století automobilů Škoda*, s. 179. GR. „Ekologický“ Favorit, in: *motor*, roč. 22, 1990, č. 4, s. 20-21. DUSIL, Tomáš: *Auto.cz, Škoda Favorit LS 1600: Favorit měl dostat šestnáctistovku! Byla lepší než 1.6 od VW ve Felicii...*, [online]. 2017 [cit. 2018-10-19]. Dostupné z: <http://www.auto.cz/skoda-favorit-ls-1600-favorit-mel-dostat-sestnactistovku-111015>.

nevyráběl, se objevil motor o objemu 1 137 cm³ s výkonem 38 kW.⁵⁵³ V roce 1992 se automobily Škoda pro splnění přání zákazníků osazovali řízeným a neřízeným katalyzátorem jakožto součást mimořádné výbavy. Neřízený katalyzátor znamenal příplatek šest tisíc korun a řízený až dvacet osm tisíc.⁵⁵⁴

Obrovskou změnu znamenalo datum 1. října 1993, kdy se všechny motory začaly osazovat jednobodovým nepřímým vstřikováním paliva Bosch Mono Motronic a trojcestný řízený katalyzátorem.⁵⁵⁵ Týkalo se to, jak verze 135, tak i verze 136, čímž výkon u 135 byl 40 kW a u 136 dosahoval až 50 kW. Oba tyto agregáty se zpočátku používaly i ve vozech Felicie. Ve srovnání se systémem Ecotronic došlo ke snížení spotřeby paliva.⁵⁵⁶ Vozy Škoda vybavené tímto jednobodovým vstřikováním se již montovaly dříve v rámci prvků mimořádné výbavy. Zákazník si, ale musel připlatit 21 000 Kč. Od října 1993 se vozy zdražily z důvodu vstřikování o 19 900 Kč.⁵⁵⁷

Pro správnou funkčnost vstřikovací jednotky přibýlo několik dalších dílů. Mezi ně patřily snímače: teploty nasávaného vzduchu, polohy škrtící klapky, teploty chladicí kapaliny, otáček motoru a polohy klikového hřídele. Se vstřikováním paliva souvisí i zapalovací soustava, kde se nacházel zapalovací modul a rozdělovač bez odstředivé a podtlakové regulace. Optimální zážeh řídila jednotka v závislosti na zatížení motoru a dalších provozních podmínkách. Informace pro správnou přípravu směsi, tedy o poměru vzduchu a paliva, získávala řídící jednotka od lambda sondy, jež se nacházela ve výfukovém potrubí před katalyzátorem. Původní mechanické podávací čerpadlo vystřídal elektrické, které se nacházelo přímo v palivové nádrži. Aby nedocházelo k odpařování benzínu, palivová soustava byla vybavena nádobkou s aktivním uhlím. Tyto motory splňovaly tehdy nejprísnejší exhalační předpis US 83 Federal a umožňovalo to vyvážet automobily do celého světa. Tato norma vešla v platnost

⁵⁵³ PAVLŮSEK, Alois. *Století automobilů Škoda*, s. 184. DUCHOŇ, J: Autorevue.cz, *Škoda Favorit 115 S (1989): základ, který se do výroby nedostal*, [online]. 2013 [cit. 2018-5-1]. Dostupné z: <https://www.autorevue.cz/skoda-favorit-115-s-1989-zaklad-ktery-se-do-vyroby-nedostal>.; Archiv Škoda Auto a.s., fond: AZNP, k. č. 69, Závěrečná zpráva automobilového koncernu Škoda Mladá Boleslav za rok 1990.

⁵⁵⁴ I pro domácí, in: *Ventil*, roč. 46, 1992, č. 20. s. 2.

⁵⁵⁵ DUFEK, Jiří a Jan KRÁLÍK. *Historie automobilů Škoda: od roku 1905 do současnosti*. Praha: GradaPublishing, 2016, 215 s. ISBN 978-80-247-4878-8. s. 148.

⁵⁵⁶ CEDRYCH, Mario René. *Škoda Felicia (model '95), Favorit, Forman, Pick-up (1988-1995): Technický popis, používání, údržba, seřizování, opravy*. Praha: Grada, 1994, 441 s. ISBN 80-7169-162-3. s. 63. Škoda Favorit a Forman 135 LXi/GLXi, in *Automobil revue*, roč. 37, 1993, č. 6, Příloha Speciál.

⁵⁵⁷ KRAUSKOPF, E.: Ekologický Green-Line, in: *Ventil*, roč. 47, 1993, č. 39. s. 1.

v Československu 1. října 1993, nicméně vyhlášena již byla federálním ministerstvem dopravy 30. května 1991.⁵⁵⁸

Vývojáři ve Škodě Auto nezháleli a připravili motor s označením Š 790.16, který vznikl v letech 1990 až 1991. Tento agregát se bohužel sériově nevyráběl, protože tehdy byla velmi komplikovaná finanční situace a nemohlo dojít k potřebným investicím jejichž důsledkem nedošlo, taktéž ke schválení a stavbě nové motorárny. Motor zkonstruoval František Kozelek ještě před spojením s koncernem Volkswagen. Jednalo se o řadový čtyřválcový motor s rozvodem OHC, tedy s vačkovým hřídelem v hlavě válců o objemu 1596 cm³, o výkonu 74 kW při otáčkách 5 500 l/min.⁵⁵⁹ Dále měl vícebodové vstřikování a pětikrát uloženou klikovou hřídel oproti třem ložiskům u motoru s objemem 1289 cm³. Dále vzniklo několik prototypů, jeden z nich se objevil i v německém seriálu DTM, s kterým jezdil Svatopluk Kvaizar a Willi Obermann, údajně měl mít tento motor po vyladění výkon 118 kW. V roce 1993 se tento agregát dostal do fialového Formana, s kterým velmi svižně jezdil Gerald Weber, což byl člen správní rady automobilky Škoda, který se nachází v depozitáři muzea Škoda Auto v Mladé Boleslavi. Tento motor nesmíme zaměňovat s 1,6 MPI, který poháněl Felicii. V tomto případě se jednalo o motor z koncernu Volkswagen o výkonu 55 kW.⁵⁶⁰

10.1 Elektrický Favorit

První funkční elektromobil nesl označení EMA 1., v Československu ho zkonstruoval v sedmdesátých letech Výzkumný ústav elektrických strojů točivých v Brně. Na počátku devadesátých let došlo k sestrojení prototypu s označením Shortcut. Jednalo se o Škodu Favorit, kterou v zadní části konstruktéři výrazně zkrátili.

⁵⁵⁸ Otázka pro, in: *Ventil*, roč. 46, 1992, č. 17. s. 1, 6. Škoda Favorit a Forman 135 LXi/GLXi, in: *Automobil revue*, roč. 37, 1993, č. 6, Příloha Speciál. KRAUSKOPF, E.: Ekologický Green-Line, in: *Ventil*, roč. 47, 1993, č. 39. s. 1.

⁵⁵⁹ Tyto hodnoty uvádí Kožíšek Petr – Králík, Jan ve své knize *L & K - Škoda 1895-1995*. Nicméně archivní fond 781, uvádí odlišné údaje: „*Objem varianty motoru 1600 (1595cm³). Pro sportovní účely se předpokládá varianta s rozvodem 2xOHC, tedy 4-ventilovým provedením. Motor Š 790.16 1x OHC maximální výkon 55 kW při 5200 l/min. Motor Š 790.16 2x OHC maximální výkon 80 kW při otáčkách 6000 l/min*“. Z toho do určité míry mohou usuzovat, že se jedná o motor s 2xOHC neboli DOHC. Archiv Škoda Auto a.s., fond: AZNP, k. č. 781/2, Nový motor Škoda 1600/1400. DOHC neboli 2xOHC značí, že v hlavě válců jsou umístěny dva vačkové hřídele. Tato konstrukce se používá zejména při více ventilovém motoru. JAN, Zdeněk a Bronislav ŽDÁNSKÝ. *Automobily*. 6. vyd. Brno: AVID, 2010. ISBN 9788087143155. s. 64.

⁵⁶⁰ DUSIL, Tomáš: *Auto.cz, Škoda Favorit LS 1600: Favorit měl dostat šestnáctistovku! Byla lepší než 1.6 od VW ve Felicii...*, [online]. 2017 [cit. 2018-10-19]. Dostupné z: <http://www.auto.cz/skoda-favorit-ls-1600-favorit-mel-dostat-sestnactistovku-111015>. KOŽÍŠEK, Petr – KRÁLÍK, Jan. *L & K – Škoda 1895-1995*, s. 183.

Při pohledu na fotografie to připomíná tehdejší třídveřový Fiat Uno. Automobil byl pouze pro dva cestující. Namísto spalovacího motoru se zde nacházel elektromotor o výkonu 13,2 kW, který dosáhl maximální rychlosti 80 km/h.⁵⁶¹ Sériová výroba nebyla nikdy zahájena.⁵⁶²

Na počátku devadesátých let došlo, i mimo tradiční švýcarské firmy, k velké aktivitě mnoha společností, které se začaly zabývat výzkumem, vývojem a výrobou elektromobilů.⁵⁶³ Na konci léta 1991 se zrodil v ejpovickém závodě a. s. Škoda, koncern Plzeň, když pomineme prototyp Shortcut, první elektromobil Škoda Favorit. Jednalo se o první prototyp, který byl ještě ve fázi mnoha zkoušek.⁵⁶⁴ Tehdejší ředitel závodu Karel Kleinmond vše komentoval slovy: „*Jde o modifikaci vozu Favorit s elektromotorem, a je to auto městského typu. Na jedno nabití baterií ujede 80 až 120 kilometrů podle způsobu jízdy řidiče. ...Sto kilometrů se takto dá ujet za čtyři nebo devět korun. Má výkon 12 kilowattů, dosahuje maximální rychlosti 80 km/h. Je vybaven tzv. rekuperací, při brzdění se trakční olověné baterie dobíjejí. Jezdí se s ním stejně jako s běžným Favoritem...*“⁵⁶⁵

Dodal bych k tomu, že se jednalo o stejnosměrný sériový motor o výkonu 13,2 kW vyroben byl ve VÚES v Brně. Dále v motorovém prostoru dominovalo šest akumulátorů. Tento agregát bylo zapotřebí nabíjet 8 až 10 hodin. V zavazadlovém prostoru konstruktéři umístili plastovou schránku, která byla z části pod i nad podlahou. V ní se skrývalo osm akumulátorů Pinguin 3V A 240. Ve voze se nacházelo celkem 14 trakčních akumulátorů o hodnotách 6V/190 A. h. Elektromobil použil ze sériového vozu podtlakovou brzdovou soustavu, a proto musel být vůz opatřen vývěvou, která se používala se od americké značky Thomas⁵⁶⁶, jenž ale byla málo dostupná, takže odebírala od firmy Pierburg. Převodovka se použila sériová s pěti převodovými stupni

⁵⁶¹ TŮMA, V.: Ekologická vozidla, in: *Svět motorů*, roč. 45, 1991, č. 42, s. 10-11. DUSIL, Tomáš: Auto.cz, Škoda Shortcut: *Tohle je první elektrická Škoda! Znáte raritní elektrofavorit?*, [online]. 2017 [cit. 2018-10-19]. Dostupné z: <http://www.auto.cz/skoda-shortcut-tohle-je-prvni-elektricka-skoda-znate-raritni-elektrofavorit-104095>. Tento vůz byl vystavován na ÚVMV v Praze v roce 1991. V článku od Vlastislava Tůmy je uveden výkon 13,2 kW neboli 70 V, naproti tomu Dusil uvádí výkon 15,5 kW, výkon o 15,5 kW se mi zdá jako méně pravděpodobný.

⁵⁶² DUSIL, Tomáš: Auto.cz, Škoda Shortcut: *Tohle je první elektrická Škoda! Znáte raritní elektrofavorit?*, [online]. 2017 [cit. 2018-10-19]. Dostupné z: <http://www.auto.cz/skoda-shortcut-tohle-je-prvni-elektricka-skoda-znate-raritni-elektrofavorit-104095>.

⁵⁶³ TŮMA, V.: Favorit Electro, in: *Svět motorů*, roč. 45, 1991, č. 48, s. 16-17.

⁵⁶⁴ KJ.: Favorit s elektromotorem, in: *Ventil*, roč. 45, 1991, č. 32. s. 4.

⁵⁶⁵ Tamtéž.

⁵⁶⁶ TŮMA, V.: Favorit Electro, in: *Svět motorů*, roč. 45, 1991, č. 48, s. 16-17. Vývěva měla odběr pouhých 2,5 A.

se stálým převodem 4,44 nebo se čtyřmi rychlostními stupni ve stálém převodu 4,167, tento typ se upřednostňoval. Další dílčí úpravou bylo zabudování ampérmetru namísto otáčkoměru. Pod přístrojovou deskou se nacházel nabíječ akumulátorů a kontrolní hlásič o nabití baterií. Elektromobil měl hmotnost 1 210 kg a dosahoval maximální rychlosti 85 km/h. Z nuly na 70 km/h dosáhl za 37 sekund.⁵⁶⁷

V tehdejší době neexistoval v Československu žádný závod, který by se o cokoli podobného pokoušel. V ejpovickém podniku se elektrifikace rozvíjela na základě know-how od švýcarské firmy Fridez Solar, a. s.⁵⁶⁸ Výroba prvního elektromobilu nebylo nic levného, kde se sehnaly finance, nám vysvětlí ředitel Kleinmond: „*Realizujeme ho v rámci integrační dohody plzeňské a mladoboleslavské Škodovky. Nepotřebovali jsme tudíž prakticky žádné investiční prostředky, halu máme, zkušený tým pracovníků také. Zatím pro nás tato výroba představuje práci zhruba pro 50 lidí, přitom do budoucna počítáme, že bychom, tak měli zajímavou práci prakticky pro celý závod, tedy zhruba 300 lidí.*“⁵⁶⁹ Pan ředitel hovořil o tehdejší společném ekologickém programu Škody Plzeň a. s. závod Ejovice, švýcarské firmy Fridez Solar a. s. a automobilové Škody a. s. Mladá Boleslav.⁵⁷⁰

V roce 1991 měl ejpovický podnik kontrakt na 100 vozů a pro další rok již 1000 elektromobilů. Pro švýcarský trh tehdy prodejní cena činila 20 000 franků.⁵⁷¹ Došlo také k zabudování elektrického pohonu do modelu pick-up, který byl na veletrhu v Lipsku vystavován v roce 1992.⁵⁷² Tentýž rok se elektromobil Favorit a Pick-up prezentoval na ženevském autosalonu. Vozy nesly označení Škoda Eltra 151 L a 151 Pick-up, nicméně se rozjela sériová výroba v roce 1992, tak už byl švýcarský trh značně přehlcen elektromobily. V ejpovickém závodě dokázaly vyrobit až deset aut denně. Toto tempo nebylo, každý den dosaženo z důvodu poptávky, nešlo o neschopnost pracujících.⁵⁷³ Montáž elektromobilů trvala zhruba od roku 1992 do roku 1993 a uvádí

⁵⁶⁷ TŮMA, V.: Favorit Electro, in: *Svět motorů*, roč. 45, 1991, č. 48, s. 16-17.

⁵⁶⁸ KJ.: Favorit s elektromotorem, in: *Ventil*, roč. 45, 1991, č. 32. s. 4.

⁵⁶⁹ Tamtéž.

⁵⁷⁰ Tamtéž.

⁵⁷¹ TŮMA, V.: Favorit Electro, in: *Svět motorů*, roč. 45, 1991, č. 48, s. 16-17.

⁵⁷² PAVLŮSEK, Alois a Ondřej PAVLŮSEK. *Škoda: Laurin & Klement*. s. 182.

⁵⁷³ DUSIL, Tomáš: Auto.cz, Škoda Shortcut: *Tohle je první elektrická Škoda! Znáte raritní elektrofavorit?*, [online]. 2017 [cit. 2018-10-19]. Dostupné z: <http://www.auto.cz/skoda-shortcut-tohle-je-prvni-elektricka-skoda-znate-raritni-elektrofavorit-104095>.

BAKŠA, Juraj: TESLA magazín, Škoda vyrábala elektromobily už začátkem 90. rokov. V Prčiciachvznikol unikát, [online]. 2018 [cit. 2018-10-19]. Dostupné z: <https://www.teslamagazin.sk/skoda-eltra-skoda-shortcut-elektromobily/>.

se, že se vyrobilo 1100 vozů.⁵⁷⁴ Některé elektromobily využívala i Česká pošta na rozvážení balíků v centrech velkých měst.⁵⁷⁵

⁵⁷⁴ DUSIL, Tomáš: Auto.cz, Škoda Shortcut: *Tohle je první elektrická Škoda! Znáte raritní elektrofavorit?*, [online]. 2017 [cit. 2018-10-19]. Dostupné z: <http://www.auto.cz/skoda-shortcut-tohle-je-prvni-elektricka-skoda-znate-raritni-elektrofavorit-104095>.

⁵⁷⁵ Tamtéž.

11 Závěr

Cílem mé diplomové práce bylo zanalyzovat inovace Škody Favorit v souvislosti s prodejem automobilů a jeho marketingové představení v letech 1989-1993. Pokusil jsem se v tomto vymezeném období objasnit všechny události, které ovlivnily vývoj, domácí i zahraniční prodej, prezentaci inovovaných vozů, představení dalších modelů Forman a Pick-up. První velkovýroba Favoritů se uskutečnila v roce 1989. V následujících letech 1992 a 1993 prošel vůz menšími i většími inovačními změnami. V roce 1989 došlo k pádu komunistického režimu, což mělo značný vliv na celý strojírenský průmysl i život lidí v Československu. Primární cíl diplomové práce se mi podařilo splnit. Domnívám se, že práce bude velmi přínosná pro další badatele, kteří se budou tímto tématem zabývat v letech 1990 až 1993.

V úvodní části práce jsem se věnoval historii automobilové značky Škoda Auto. V krátkosti jsem se zde zmínil o pánech Laurinovi a Klementovi, kteří v roce 1895 založili stejnojmennou společnost. V roce 1905 celé společnosti představili první vůz a tím položili základy výroby automobilů v Mladé Boleslavi. Pokusil jsem se objasnit důvod, proč došlo ke sloučení s Plzeňskými Škodovými závody, zmínil jsem několik významných milníků v celé historii značky a vyzdvihl jsem nejúspěšnější automobilové modely. Taktéž jsem nastínil, jak vypadá současná situace společnosti Škoda Auto. K tomuto tématu jsem hojně využil knihy „*Cesta k Favoritu*“ od Jana Králíka, který tuto knihu vydal k výročí třiceti let Škody Favorit 2017. Publikaci „*Škoda – auta známá i neznámá*“ od spoluautorů Cedrych a Nachtmann, doplňující informace jsem našel na internetových stránkách Škody Auto a Škody Transportation.

Následující kapitolu jsem nazval Jak na svět přišel? a v ní jsem primárně chronologicky analyzoval vývoj Favoritu v počátcích osmdesátých let. Nicméně v úvodu jsem si nemohl odpustit zmínit situace v šedesátých a sedmdesátých letech, když se vyráběly koncepčně zastaralé vozy a vzniklo několik nadějných prototypů. Dále jsem se věnoval důležitým personálním změnám, které měly zásadní vliv pro další rozvoj v následující době. Nemohl jsem opomenout zásadní předsednické usnesení vlády v roce 1982, kde padlo konečné rozhodnutí o výrobě moderního automobilu. Objasnil jsem, proč se vedení v čele s panem Hrdličkou rozhodlo pro spolupráci s italskou designerskou firmou StileBertone. Odehrála se také z pohledu komunistické strany fenomenální a z několika jiných hledisek neslavná prezentace na autosalonu v Brně. Tuto část jsem ukončil prvotní, troufám si říci, malovýrobou Favoritu a jejími

počátečními problémy. Čerpal jsem obzvláště z knihy Jana Králíka „*Cesta k Favoritu*“ z publikací, jde byl jako spoluautor „*L & K – Škoda 1895-1995*“ a „*V soukolí okřídleného šípu*“, kde pan Hrdlička předkládá čtenáři vlastní příběhy a přibližuje tím tehdejší komplikovanou politickou situaci a uvádí mnoho problémů, které nastaly při návrhu, vývoji a výrobě nového automobilu. Tuto část jsem ještě doplnil dalšími důležitými údaji z díla „*Škoda Favorit 136 L vyjíždí*“ a vzpomínkami aktérů z besedy „*30 let legendy*“, která se uskutečnila v muzeu Škoda auto. Další informace jsem našel v periodikách „*Svět motorů*“ a „*Ventil*“.

Ve čtvrté části analyzuji rok 1989, kdy byl Favorit představen v Amsterdamu. Dále proběhl veletrh v Brně a ve Frankfurtu, kde se prezentovaly první modifikace Škody Favorit. Dále zde objasňuji tehdejší obchodní spolupráci se zahraničím a první montáž pohonu na propan butan. V této kapitole jsem vycházel z jednotlivých článků z „*Ventilu*“ a „*Světa motorů*“. Mezi Tyto informace jsem doplňoval dokumenty z archivu Škody Auto, kde se jednalo o vyhodnocující zprávy, proč se neuskutečnila výroba dalšího typu Škoda Favorit 115 S. Dále šlo o statistické údaje výroby a exportu, které jsem našel v podrobné závěrečné zprávě z roku 1989. Z knih jsem nejvíce využil „*V soukolí okřídleného šípu*“ a „*Škodovky do celého světa*“ od Lucie Kempné.

V úvodu páté kapitoly jsem se věnoval privatizaci mladoboleslavské automobilky a domnívám se, že jsem uvedl základní informace, proč k tomu došlo a co stálo za tím, že došlo k domluvě s koncernem Volkswagen. V této části jsem čerpal z archivních fondů, kde se nacházely strategické listiny, jednání vlády se zahraničním partnerem, hospodářské a závěrečné zprávy. Na změnu politického režimu navázaly problémy ve výrobním závodu v Mladé Boleslavi. Dále jsem shrnul roční prodej ve vybraných zahraničních zemích a také se započala ve Vrchlabí výroba Formana. V těchto podkapitolách jsem čerpal z dobových časopisů „*Motor*“, „*Ventil*“ a „*Svět motorů*“. Pro dokonalejší objasnění tehdejšího dění jsem použil díla „*Škodovky do celého světa*“ a „*Cesta k Favoritu*“.

Šestá a sedmá kapitola se zabývá nástupem německého koncernu Volkswagen a jejími prvními činy v mladoboleslavské automobilce. V krátkosti jsem se zde zmínil o logu okřídleného šípu, kvůli kterému propuklo několik sporů s plzeňským závodem. Hodnotím zde obchodní změny a změny ve výrobě v tehdejších výrobních závodech. Zmiňuji zde zvýšení základních cen automobilů Škoda. V Kvasinech došlo k produkci

modelu Favorit Pick-up. Ve výrobě se zaváděly nové metody kvality a nový faceliftovaný model 92 u něhož se provedlo 38 inovačních obměn. Započala výroba marketingově výhodných akčních modelů. V kapitolách jsem čerpal obzvláště z periodik „Ventil“ a „Svět motorů“. Dále jsem využil archivní dokumenty a pro objasnění tehdejší situace jsem zde hojně využíval z výpovědí pamětníků.

V kapitole 548 změn jsem se zaměřil na druhý facelift Škody Favorit/Forman/Pick-up. Nemohl jsem opomenout nástup systému jednobodového vstřikování paliva a prodej nejúspěšnějších akčních modelů Silver a Black line. Objasnil jsem zde i nový výrobní směr pro zlepšení ekonomické situace. V následující části Miliontý Favorit informuji o této události a nástupu nového modelu Felicia. V těchto kapitolách jsem se opíral o tehdejší dobová periodika a archivní materiály, protože dosud vydaná literatura se roky 1990 až 1993 moc nezabývá. Bývalí zaměstnanci firmy Škoda mi pro tyto události svými vzpomínkami velmi dobře posloužili. V poslední kapitole jsem analyzoval základní informace o používaných motorech ve Škodě Favorit a taktéž jsem zmínil i elektrický pohon. V závěrečných kapitolách jsem dílčí informace čerpal i z internetových zdrojů.

Automobil Škoda Favorit/Forman/Pick-up dělal, dělá a bude dělat radost nespočtu majitelů, kteří ho denně používají nebo ho mají jako svého veteránského mazlíčka. Jednalo se koncepčně o revoluční automobil v Československu, a to také bylo důvodem, proč měli zahraniční investoři o automobilku po roce 1989 takový zájem. Už je to neuvěřitelných třicet dva let, co tento vůz byl poprvé představen na Brněnském veletrhu.

11.1 Kritický rozbor pramenů, literatury, periodik a vzpomínek pamětníků

Ve své práci jsem vycházel z nesetříděných fondů v archivu společnosti Škoda Auto. Tato instituce má oproti státním archivům několik záporných specifíků. Při bádání jsem našel mnoho dokumentů, které se týkaly technických specifikací pro vývoj, výrobu a dalšího měření součástek a podobně. Ve své práci jsem hojně uplatnil závěrečné výroční zprávy od ledna do prosince z let 1989, 1990, 1992 a 1993. V roce 1991 výroční zpráva začíná od 16. dubna, což souviselo se spojením se s Volkswagenem. Musím podotknout, že zpráva z roku 1993 už neobsahuje tolik údajů jako předešlé. Tyto dokumenty jsem našel ve fondech „AZNP 69“ a „18. I.“ dříve označovan „AZNP 70“, z kterého ve velkém množství čerpala Lucie Kempná

v práci „*Škodovky do celého světa*“. Nenalezneme zde již počet jednotlivých modelů či akčních typů vyrobených v každém závodě zvlášť, i přesto mi tyto archivní dokumenty dodaly dostatečné množství informací o tehdejší hospodářství či ekonomice v Československu a následně v České republice. Z tohoto důvodu jsem nebyl ve fondech Ministerstva hospodářství v Národních archivu. Fond „*AZNP 102*“ byl velmi bohatý na dokumenty, které se týkaly privatizace. Nalezneme zde strategie vlády ČR pro závěrečná jednání se zahraničním partnerem o postupu spojení, zasedání hospodářského výboru, vládní usnesení a další. V tomto fondu jsem taktéž našel technický argumentační materiál, kde se uváděly inovační změny modelů 1992 Favorit/Forman a Pick-up. Fond obsahoval i základní údaje o vývoji modifikace vozu Š 781 Pick-up.

Fondy „*Česana 1-10*“ obsahují vývojové a licenční smlouvy s jednotlivými firmami jako byly například Autobrzdý národní podnik Jablonec nad Nisou, Elitex GŘ Liberec, LIAZ státní podnik Jablonec nad Nisou, Plastimat státní podnik Liberec a další. Nalezl jsem zde nákres tažného zařízení pro modely Favorit a Forman, jednobodové vstřikování paliva a řešení emisí dle normy US 83. Dále jsem bádával ve fondech „*Propagace AZNP VII., X., XIII. a XVII.*“ Nalezne se zde nespočet plakátů, fotografií, propagačních materiálů, ale i vystřihovánka Formanu 135 LS z časopisu ABC. Ve fondu „*Ochranná známka, Logo*“ se nachází popis ochranné známky, použití, barevné provedení, geometrické umístění a jiné. O kontrole sériové výroby mě informoval fond „*TZH – Diagnostické údaje*“. Dostí obsáhlý fond číslo 365 „*Zprávy, Zápisy*“ mi poskytl konsolidační program 1988-1990, základní údaje pro vývoj a osvojení modifikace Š 781, Š 787 Pick-up údaje o kvalitě karosérie, přípravě náběhu modernizace vozu Š 781 a další. Souhrnné údaje o jednotlivých typech základního modelu Š 781 mi poskytly dokumenty „*781/2*“ a „*781/3*“. V počátku bádání jsem doufal, že objevím daleko více informací, které bych mohl uplatnit ve své diplomové práci.

Pro tuto práci jsem využil i vydanou literaturu, která se tomuto období a Favoritu věnuje. Technické popisy, montáž či demontáž dílů, seřizování a údržbu jsem našel v publikacích od René Mario Cedrycha. Jako spoluautor vydal s Lukášem Nachtmannem dílo „*Škoda – auta známá i neznámá*“, která mi poskytla kompletní přehled o výrobě automobilů Škoda. Události spojené se vznikem Favoritu a o jeho technickém zpracování pojednává kvalitně zpracovaná kniha „*Škoda Favorit*

136 L vyjíždí“ od Milana Jozífa a Otakara Gregory. V některých pasážích textu se o vládnoucí straně a PZO Motokov píše dosti kladně, jak vše dokázali, a co pro to obětovali, což jsem do určité míry očekával, protože toto dílo bylo vydáno v roce 1988. Dále jsem také čerpal z díla „*Škoda Laurin & Klement*“ od Aloise a Ondřeje Pavlůska, kde jsou zachyceny všechny důležité milníky při výrobě, prezentacích a modelových řadách Škody Favorit. Alois Pavlůsek, taktéž vydal knihu „*Století automobilů*“, která má v jistých ohledech hodně blízko ke knihám Jana Králíka. Pan Králík vydal nejvíce publikací, které se zabývají historií a výrobou společnosti Škoda Auto. Dále se s Petrem Kožiškem podílel na knize „*L & K-Škoda 1895-1995*“ a s Jiřím Dufkem uvedl na trh „*Historii automobilů Škoda: od roku 1905 do současnosti*“. V těchto dílech je uvedena historie společnosti Škoda Auto. Co se týče Favoritu, tak jsou zde uvedeny zejména záležitosti, které proběhly před Brněnským veletrhem. Zmiňuje se zde i koupě německým koncernem Volkswagen, ale události, které proběhly v letech 1990 – 1993 jsou zde velmi strohé.

Kniha „*Cesta k Favoritu*“, která byla vydána v roce 2017 k třiceti letému výročí Favoritu, nicméně žádné moc nové informace nepřináší. Jedná se o výtah jeho předešlých knih, pouze byla doplněna o vzpomínky pana Nepomuckého a výpovědi pana Hrdličky, které již, ale byly vydány v publikaci „*V soukolí okřídleného šípů*“. V knize „*Od kočárů k limuzínám z Vrchlabí*“ předkládá ucelený přehled o počátcích výrobního závodu ve Vrchlabí. Zdůrazňuje tam výrobu 1203 a nulté série Favoritu. Knihy tohoto autora na mě dělají dojem, že je vše trochu více zveličované a je to dost podobné časopisu „*Ventil*“, avšak v úvodních kapitolách mé práce jsem z této literatury čerpal. Nalezl jsem v této práci několik nesrovnalostí, v jedné autorka chybně uváděla počet exportovaných automobilů, přičemž se jednalo o počet vyrobených. Dále jsem v práci rozpoznal dva číselné překlepy.

V archivu společnosti Škoda Auto mi také poskytli tehdejší časopis „*Ventil*“, kde jsem našel mnoho informací. Jednalo se o týdenní noviny, které vydávala samotná mladoboleslavská automobilka. Periodikum bylo velmi cenným zdrojem, nicméně nikdy jsem v něm nenalezl nic jiného než samá kladná slova jako například „udělali jsme“ či „povedlo se nám“ a jiné. Z tohoto důvodu jsem na tyto informace nahlížel velmi kriticky, protože všechny události či skutečnosti, které se týkaly společnosti, nejsou nikdy tak růžové, jak se na první pohled zdá. Nalezl jsem zde informace o vnitřním chodu společnosti, výrobě a exportu na zahraniční i domácí trh. Čerpal jsem

z článků, kterými byli velmi často autorky Hana Jírová a Jana Dráská, které se obzvláště věnovaly ekonomice a celkovému marketingu. Dále se domnívám, že články se zkratkami HJ a JD patří také těmto ženám. Do roku 1989 tento časopis vydával PV KSČ, PV ROH, PV SSM, tedy podnikový výbor a vedení AZNP. Po změně politického režimu ho vydávalo vedení automobilky a PV ROH a od roku 1994, tento již publikovala samotná akciová společnost Škoda.

Dále jsem čerpal z týdeníku „*Svět motorů*“. V letech 1990–1991 se jednalo o komplikované období, protože v roce 1990 tento časopis začalo vydávat vydavatelství Magnet Press a většina osazenstva z redakce odešla a založila si „*Nový Svět motorů*“, který vydával Československý novinář. Nicméně „*Nový Svět motorů*“ měl problémy s distribucí, takže tento stav netrval ani dva roky. Týdeník byl pro moji práci velmi cenným zdrojem, uvádělo se zde mnoho údajů o modifikacích či nových modelech Favoritu. V mnoha případech se v periodiku nacházel nespočet rozhovorů, jak s politickými představiteli, tak s lidmi z vedení či s techniky z mladoboleslavské automobilky. Technickým zprávám se věnoval Petr Kratochvíl, Dalibor Janek, František Gorczyca a další. Ve své práci jsem také získal údaje z „*Automobilu*“, později „*Automobil revue*“, a měsíčníku „*Motor*“, který na jaře 1991 zkrachoval. U některých článků se neuveřejňovala zkratka či celé jméno autora. V těchto případech se většinou jednalo o strohé doplňující texty na okraji stránky.

Diplomovou práci jsem doplnil o informace přímých účastníků tehdejšího dění metodou orální historie. Pro správné aplikování této metody jsem použil základní publikaci od profesora Miroslava Vaňka „*Orální historie-Metodické a „technické“ postupy*“. Dále jsem využil metodiku Miroslava Vaňka, Pavla Mückeho a Hany Pelikánové „*Naslouchat hlasům paměti. Teoretické a praktické aspekty orální historie*“. Při snaze najít bývalé pamětníky jsem neustále narážel na několik problémů. V první řadě se jednalo o pracovníky, kteří pracovali na nižších pozicích a neměli o tehdejší dění moc ponětí. Dále jsem kontaktoval zaměstnance, kteří neměli zájem, a klasickou odpovědí bylo, že si nic nepamatují a v lepším případě mi dali kontakt a odkázali mě na někoho jiného. Nicméně měl jsem možnost setkat se s paní Škrabálkovou, která byla velmi ochotná a jako bývalá šéfka Oddělení kvality ve výrobním závodě ve Vrchlabí mi sdělila mnoho informací, co se týče metod výroby, kvality, interních záležitostí v době, kdy vládla komunistická strana, tak i po roce 1989. Při zodpovídání otázek byla velmi upřímná a nikdy nebrala své zaměstnání jako obyčejnou práci. Vždy byla loajální

k automobilce Škoda a při výpovědích používala vazbu „my jsme dělali, zkoušeli“ a další. Dále jsem navštívil pana Monika, který pracoval ve výrobě ve Vrchlabí v letech 1961 až 2007. V mém vymezeném období se nacházel na stanovišti sedm, což byla výstupní kontrola vozů. Ve svých výpovědích mi řekl o problémech, které se při výrobě Favoritů běžně stávaly. Posledním pamětníkem byl pan Kalenský, jenž pracoval jako nástrojář. Ve svých vzpomínkách mi nejvíce ozřejmil, jak se změnila celá výroba po nástupu Volkswagenu, avšak o prvních Favoritech, jako uživatel, nemluvil vůbec kladně. Využil jsem také bakalářskou práci „*Dobový mediální obraz automobilu Škoda Favorit*“ jejíž autorkou je Ivana Jirmářová, kde se v příloze nachází rozhovor s panem Ing. Petrem Hrdličkou CSc. z roku 2016.

12 Seznam použitých zkratk

AK	Aeroklub
AZNP	Automobilový závod národní podnik
ČZM	České závody motocyklové
DTM	Deutsche Tourenwagen-Meisterschaft
Ing.	Inženýr
JZD	Jednotné zemědělské družstvo
Kč	Koruna česká
Kčs	Koruna československá
KV KSČ	Komunistická strana československo
kW	kiloWatt
LPG	Liquified Petroleum Gas neboli zkapalněný ropný plyn
MNV	Místní národní výbor
n. p.	Národní podnik
OÚNZ	Okresní ústav národního zdraví
PVC	Polyvinylchlorid
PZO	Podnik zahraničního obchodu
s. p.	Státní podnik
SGN	Singapurský
SRN	Spolková republika Německo
SSR	Slovenská socialistická republika
Škoda, a. a. s.	Škoda, automobilová akciová společnost
Tuzex	Tuzemský export

UPV	Usnesení předsednictva vlády
ÚVMV	Ústav pro výzkum motorových vozidel
VÚES	Výzkumný ústav elektrických strojů
VÚCHT	Výzkumný ústav chemických technologií
VVÚ	Výzkumný vývojový ústav
VW	Volkswagen

13 Bibliografie

13.1 Prameny

Archiv Škoda Auto a. s., fond: AZNP k. č. 102., Škoda Favorit/Forman, model 1992, Technický argumentační materiál.

Archiv Škoda Auto a. s., fond: AZNP, k. č. 102, Správní archiv MPO č. 16/15/c/85, Strategie vlády ČR pro závěrečná jednání se zahraničním partnerem o postupu spojení s a. k. ŠKODA Mladá Boleslav.

Archiv Škoda Auto a. s., fond: AZNP, k. č. 102, Správní archiv MPO č. 16/15/c/85. Vláda České republiky, usnesení.

Archiv Škoda Auto a. s., fond: AZNP, k. č. 102, Zasedání hospodářského výboru č. 9/93.

Archiv Škoda Auto a. s., fond: AZNP, k. č. 18 I., Škoda, automobilová a. s., Výroční zpráva 1993. s. 11.

Archiv Škoda Auto a. s., fond: AZNP, k. č. 18 I., Zpráva o výsledcích hospodaření 16. 4. – 31. 12. 1991.

Archiv Škoda Auto a. s., fond: AZNP, k. č. 18 I., Zpráva o výsledcích hospodaření prosinec 1992. s. 3.

Archiv Škoda Auto a. s., fond: AZNP, k. č. 18 I., Zpráva o výsledcích hospodaření prosinec 1992. s. 4.

Archiv Škoda Auto a. s., fond: AZNP, k. č. 18 I., Zpráva o výsledcích hospodaření prosinec 1992. s. 9.

Archiv Škoda Auto a. s., fond: AZNP, k. č. 18 I., Zpráva o výsledcích hospodaření prosinec 1992. s. 12.

Archiv Škoda Auto a. s., fond: AZNP, k. č. 18 I., Zpráva o výsledcích hospodaření prosinec 1992. s. 15.

Archiv Škoda Auto a. s., fond: AZNP, k. č. 365, Informace pro investičního náměstka s. Ing. Stanislava Pečenku.

Archiv Škoda Auto a. s., fond: AZNP, k. č. 365, Konzolidační program 1988-1990. Stav zabezpečení usnesení PV. ČSSR č 228/83 k upřesnění koncepce rozvoje oboru osobní automobily. s. 11.

Archiv Škoda Auto a. s., fond: AZNP, k. č. 365, Konzolidační program 1988-1990. Opatření ministra všeobecného strojírenství ČSSR č. 4/1983 k rozvoji výroby osobních automobilů Škoda. s. 1.

Archiv Škoda Auto a. s., fond: AZNP, k. č. 365, Konzolidační program 1988-1990. Opatření ministra všeobecného strojírenství ČSSR č. 4/1983 k rozvoji výroby osobních automobilů Škoda. s. 1.

Archiv Škoda Auto a. s., fond: AZNP, k. č. 572, Vyhodnocení předpokládaných přínosů výroby Š 115 z hlediska obchodně-ekonomického.

Archiv Škoda Auto a. s., fond: AZNP, k. č. 69, Závěrečná zpráva automobilového koncernu Škoda Mladá Boleslav za rok 1990.

Archiv Škoda Auto a. s., fond: AZNP, k. č. 69, Zpráva o výsledcích rozboru hospodářské činnosti organizace za rok 1987. s. 68-69

Archiv Škoda Auto a. s., fond: AZNP, k. č. 69, Zpráva o výsledcích hospodaření za leden – prosinec 1990.

Archiv Škoda Auto a. s., fond: AZNP, k. č. 781/2 I., Atrei výrobce speciálních nástaveb na užitková vozidla.

Archiv Škoda Auto a. s., fond: AZNP, k. č. 781/2, Osobní automobil Škoda Favorit 135 Li.

Archiv Škoda Auto a.s., fond: AZNP, k. č. 365, Základní údaje pro vývoj a osvojení modifikací vozu Š 781 – Š 787 PICK-UP.

13.2 Literatura

CEDRYCH, Mario René a Lukáš NACHTMANN. *Škoda - auta známá i neznámá: prototypy i sériové automobily vyráběné od roku 1932: kompletní a dosud nepublikovaný přehled produkce od začátku výroby 1905, včetně nákladních automobilů: doplněno o prototypy 60. a 80. let. 2. upr. vyd. Praha: Grada, 2007, 287 s. ISBN 978-80-247-1719-7.*

CEDRYCH, Mario René. *Škoda Favorit, Forman, Pick-up: úplný popis vozů od počátku do ukončení výroby: [optimální využití, údržba, seřizování, opravy]*. 2. upr. a dopl. vyd. Praha: Grada, 1995. ISBN 80-7169-196-8.

CEDRYCH, Mario René. *Škoda Felicia (model '95), Favorit, Forman, Pick-up (1988-1995): Technický popis, používání, údržba, seřizování, opravy*. Praha: Grada, 1994, 441 s. ISBN 80-7169-162-3.

DUFEK, Jiří a Jan KRÁLÍK. *Historie automobilů Škoda: od roku 1905 do současnosti*. Praha: GradaPublishing, 2016, 215 s. ISBN 978-80-247-4878-8.

JAN, Zdeněk a Bronislav ŽDÁNSKÝ. *Automobily*. 1, Podvozky. 3. vyd. Brno: Avid, 2004, 211 s. ISBN 80-239-6479-8.

JAN, Zdeněk a Bronislav ŽDÁNSKÝ. *Automobily*. 6. vyd. Brno: AVID, 2010. ISBN 9788087143155.

JIRMÁŘOVÁ, Ivana. *Dobový mediální obraz automobilu Škoda Favorit*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, 2016. Bakalářská práce. Příloha č. 2: Rozhovor s panem Ing. Petrem Hrdličkou, CSc.

JOZÍF, Milan a Otakar GREGORA. *Škoda Favorit 136 L vyjíždí*. Praha: Státní nakladatelství technické literatury, 1988.

KEMPNÁ, Lucie. *Škodovky do celého světa: export automobilů L&K a Škoda v letech 1905-1991*. V Praze: Národní technické muzeum, 2011. Práce z dějin techniky a přírodních věd. ISBN 978-80-7037-101-5.

KOŽÍŠEK, Petr a Jan KRÁLÍK. *L & K - Škoda 1895-1995*. Praha: Motorpress, 1995. ISBN 80-901-749-4-9.

KRÁLÍK, Jan a Petr HRDLIČKA. *V soukolí okřídleného šípů: zákulisí automobilky Škoda pohledem tří generací rodiny Hrdličků*. 2. rozšířené vydání. Praha: GradaPublishing, 2016. TEN. ISBN 978-80-271-0177-1.

KRÁLÍK, Jan. *Cesta k Favoritu*. Moto Public, 2017. ISBN 978-80-906693-1-4.

KRÁLÍK, Jan. *Škoda: od kočárů k limuzínám z Vrchlabí: 1864-2008*. Týnec nad Sázavou: Moto Public, 2008, 192 s. ISBN 978-80-904221-0-0.

KUCKIROVÁ, Irena. Vývoj daňové soustavy České Republiky, Olomouc, Univerzita Palackého v Olomouci, 2016. Bakalářská práce.

PAVLŮSEK, Alois a Ondřej PAVLŮSEK. *Škoda: Laurin & Klement*. Vyd. 2. Brno: ComputerPress, 2007. Autosalon (ComputerPress). ISBN 978-80-251-1552-7.

PAVLŮSEK, Alois. *Století automobilů Škoda*. Brno: CPress, 2013, 224 s. ISBN 978-80-264-0158-2.

ŠUMAN-HREBLAY, Marián. *Dvě století českých automobilů*. V Brně: CPress, 2015, 160 s. ISBN 978-80-264-0716-4.

TUČEK, Jan. *Škoda - zapomenuté vozy 1960-1990*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2012-8.

VANĚK, Miroslav, Pavel MÜCKE a Hana PELIKÁNOVÁ. *Naslouchat hlasům paměti: teoretické a praktické aspekty orální historie*. Praha: Ústav pro soudobé dějiny AV ČR, 2007. ISBN 978-80-7285-089-1.

VANĚK, Miroslav. *Orální historie: metodické a "technické" postupy*. Olomouc: Univerzita Palackého, 2003. ISBN 80-244-0718-3.

13.3 Periodika

Aktuality, in: *Svět motorů*, roč. 43, 1989, č. 44, s. 1.

Aktuality, in: *Svět motorů*, roč. 44, 1990, č. 4, s. 1.

Atrei izoluje i chladí, in: *Ventil*, roč. 46, 1992, č. 37, s. 4.

Autosalóny 93, in: *Ventil*, roč. 47, 1993, č. 4, s. 1, 6.

BERÁNEK, K. – TŮMA, V.: Marathon odstartoval, in: *Svět motorů*, roč. 46, 1992, č. 22, s. 8.

BERÁNEK, K.: Berlínská překvapení, in: *Svět motorů*, roč. 46, 1992, č. 45, s. 18-19.

BERÁNEK, Karel. Komfort-ní 135, in: *Svět motorů*, roč. 46, 1992, č. 10, s. 19.

Brněnská premiéra, in: *Ventil*, roč. 41, 1987, č. 38, s. 1.

BUCHAR. J.: Škoda praktik 136 L, in: *Svět motorů*, roč. 43, 1989, č. 18, s. 26.

- Čím se letos můžeme pochlubit, in: *Ventil*, roč. 43, 1989, č. 49/50. s. 4-5.
- DRÁSKÁ, Jana.: První čtvrtletí bylo výborné, in: *Ventil*, roč. 46, 1992, č. 17, s. 1.
- DRÁSKÁ, Jana.: První čtvrtletí bylo výborné, in: *Ventil*, roč. 46, 1992, č. 17, s. 6.
- DRÁSKÁ, Jana.: Vážít si vlastní práce, in: *Ventil*, roč. 47, 1993, č. 28, s. 3-4.
- DRÁSKÁ, Jana: Do nové etapy, in: *Ventil*, roč. 47, 1993, č. 2, s. 1.
- DRÁSKÁ, Jana: Dojde k oživení domácího trhu?, in: *Ventil*, roč. 45, 1991, č. 10, s. 1-2.
- DRÁSKÁ, Jana: Hospodaření zřejmě vyrovnané, in: *Ventil*, roč. 48, 1994, č. 3, s. 1.
- DRÁSKÁ, Jana: Kvalitu chápat jako desetiboj in: *Ventil*, roč. 47, 1993, č. 42, s. 1, 6.
- DRÁSKÁ, Jana: První čtvrtletí bylo výborné, in: *Ventil*, roč. 46, 1992, č. 17, s. 1, 6.
- DRÁSKÁ, Jana: Škodovka je kvalita, in: *Ventil*, roč. 47, 1993, č. 26, s. 3-6.
- DRÁSKÁ, Jana: Škodovka je kvalita, in: *Ventil*, roč. 47, 1993, č. 26, s. 3-4.
- Ds.: Stotisící favorit!, in: *Ventil*, roč. 43, 1989, č. 41. s. 1.
- Dufek, P.: Škodovky v Řecku, in: *Motor*, roč. 22, 1990, č. 4. s. 24-25.
- Ekovůz na severu, in: *Ventil*, roč. 46, 1992, č. 4, s. 6.
- FIALA, F. – POLÁČEK, R.: Škoda dnes a zítra, in: *Svět motorů*, roč. 44, 1990, č. 38, s. 11.
- Fiala, F. Automobil pro zelináře (a jiné), in: *Svět motorů*, roč. 46, 1992, č. 49, s. 18-19.
- FIALA, F.: Černá eben vévodila na stánku škodovky, in: *Svět motorů*, roč. 47, 1993, č. 25, s. 14.
- FIALA, F.: Černý krasavec, in: *Svět motorů*, roč. 47, 1993, č. 35, s. 14-15.
- FIALA, František: Škodovka nově, in: *Svět motorů*, roč. 47, 1993, č. 10, s. 12-13.
- FIALA, J.: Turínský autosalón, in: *Svět motorů*, roč. 44, 1990, č. 24, s. 16-19.
- GO.: Škoda Favorit 135 LS Sport line, in: *Svět motorů*, roč. 46, 1992, č. 40, s. 14.
- GORCZYCA, F.: Forman Medica, in: *Svět motorů*, roč. 45, 1991, č. 45, s. 14-15.

- GR. „Ekologický“ Favorit, in: *motor*, roč. 22, 1990, č. 4, s. 20-21.
- GR.: Řada roste, in: *Motor*, roč. 22, 1990, č. 5, s. 20-21.
- GR.: Škoda '93, in: *Automobil revue*, roč. 37, 1993, č. 2, s. 29.
- GREGORA, O.: Týden s formanem, in: *Motor*, roč. 22, 1990, č. 1. s. 20-21.
- HÁJEK. J.: Rovníkový start favorita, in: *Motor*, roč. 22, 1990, č. 4. s. 40-41.
- HÁJEK. J.: Rovníkový start favorita, in: *Motor*, roč. 22, 1990, č. 4. s. 40-41.
- HJ.: Každý rok něco nového, in: *Ventil*, roč. 46, 1992, č. 29, s. 1.
- HJ.: Pick-up do osmnácti zemí, in: *Ventil*, roč. 45, 1991, č. 37, s. 1-2.
- HJ.: Škoda – VW a tenis – proč ne?, in: *Ventil*, roč. 45, 1991, č. 33, s. 1.
- HJ.: Zaslouží si kvalitní auta, in: *Ventil*, roč. 45, 1991, č. 23, s. 1-2.
- HOFFMAN, Stanislav: Atrei (pro přepravu potravin), in: *Svět motorů*, roč. 46, 1992, č. 35, s. 18-19.
- Hrubec, K.: Jak vidí favorita v NSR, et. al.: in: *Svět motorů*, roč. 43, 1989, č. 20, s. 14 15.
- HRUŠKOVÁ, A.: Jak plníme plán, in: *Ventil*, roč. 43, 1989, č. 35. s. 3.
- CHROMEČ, J.: Model 1992 naběhl, in: *Ventil*, roč. 45, 1991, č. 32, s. 1.
- I pro domácí, in: *Ventil*, roč. 46, 1992, č. 20. s. 2.
- JABA.: Komfort nevyrábí, in: *Svět motorů*, roč. 46, 1992, č. 18, s. 16.
- Jak se vlastně narodil, in: *Ventil*, roč. 41, 1987, č. 34/35, s. 2-4.
- JANEBA, J.: Audit vozu, in: *Ventil*, roč. 47, 1993, č. 35, s. 3.
- JANEK, D.: Favorit v jámě lvové, in: *Svět motorů*, roč. 43, 1989, č. 46, s. 10-11.
- JANEK, D.: Vlajková loď AZNP, in: *Svět motorů*, roč. 43, 1989, č. 40. s. 14-15.
- JD. – LD.: Chceme ve světě něco znamenat, in: *Ventil*, roč. 45, 1991, č. 25. s. 1.
- JD. Světové ceny jen za světovou jakost, in: *Ventil*, roč. 45, 1991, č. 22, s. 1.

- JD.: Dominující Black Line, in: *Ventil*, roč. 47, 1993, č. 25. s. 1
- JD.: Požadujeme tržní chování, in: *Ventil*, roč. 46, 1992, č. 31, s. 1-2.
- JD.: Světové ceny jen za světovou jakost, in: *Ventil*, roč. 45, 1991, č. 22, s. 1.
- JD.: Škoda chce být světová, in: *Ventil*, roč. 47, 1993, č. 2. s. 1-6.
- JD.: Ze života firmy, in: *Ventil*, roč. 45, 1991, č. 43, s. 1.
- JD.: Ze života firmy, in: *Ventil*, roč. 45, 1991, č. 9, s. 1.
- JD.: Zrovnoprávnění podmínek, in: *Ventil*, roč. 45, 1991, č. 34, s. 1.
- JE.: Zákazník chce to nejlepší, in: *Ventil*, roč. 45, 1991, č. 4, s. 1.
- JIROUŠ, M.: S novou tváří, in: *Svět motorů*, roč. 62, 2008, č. 32, s. 34-36.
- JÍROVÁ Hana: Čtyři Formany pro olympijský výbor, in: *Ventil*, roč. 45, 1991, č. 44. s. 1.
- JÍROVÁ, Hana.: Excellent se líbí, in: *Ventil*, roč. 46, 1992, č. 36, s. 1.
- JÍROVÁ, Hana.: Modrý krasavec poutal pozornost, in: *Ventil*, roč. 46, 1992, č. 25, s. 1, 6.
- JÍROVÁ, Hana.: Pražská mezinárodní motor-show, in: *Ventil*, roč. 46, 1992, č. 36, s. 1.
- JÍROVÁ, Hana: Favorit byl opravdu favoritem, in: *Ventil*, roč. 43, 1989, č. 6. s. 1.
- JÍROVÁ, Hana: Miliontý automobil Škoda řad Favorit/Forman/Pick-up, in: *Ventil*, roč. 48, 1994, č. 24. s. 3-4.
- JÍROVÁ, Hana: Spojené síly – Znásobené možnosti, in: *Ventil*, roč. 45, 1991, č. 40, s. 1-2.
- JÍROVÁ. Hana: Ohlédnutí za veletrhem, in: *Ventil*, roč. 43, 1989, č. 17. s. 1.
- JÍROVÁ. Hana: Praktik má premiéru v Brně, in: *Ventil*, roč. 43, 1989, č. 15. s. 3.
- JÍROVÁ. Hana: Ve Frankfurtu nad Mohanem velké novinářské hemžení, in: *Ventil*, roč. 45, 1991, č. 35. s. 1.

- Každý rok něco nového, in: *Ventil*, roč. 46, 1992, č. 29, s. 1.
- Když vše podtrhneme a sečteme, in: *Ventil*, roč. 45, 1991, č. 1, s. 1.
- KJ.: Favorit s elektromotorem, in: *Ventil*, roč. 45, 1991, č. 32, s. 4.
- KLÍMA, J.: Geniální vynález, in: *Svět motorů*, roč. 43, 1989, č. 36, s. 10-11.
- KO.: Favorit Sport Line, in: *Svět motorů-čs. autoklubu*, 1992, č. 32, s. 12.
- KOŠTÁL, P.: Favorit pro skupinu A, in: *Svět motorů*, roč. 43, 1989, č. 6, s. 14-18.
- KOŠTÁL, P.: Ženeva, in: *Svět motorů*, roč. 43, 1989, č. 16, s. 18-19.
- KOŠTÁL, P.: Ženevská mozaika, in: *Svět motorů*, roč. 43, 1989, č. 13, s. 26-27.
- KOUTOVÁ, H.: Na dva měsíce, in: *Ventil*, roč. 45, 1991, č. 37, s. 4.
- Kov.: Vůz nové doby, in: *Motor*, roč. 22, 1990, č. 3, s. 2.
- Ko-val.: Deset favoritů „na ostro“, in: *Ventil*, roč. 42, 1988, č. 16, s. 1.
- KRATOCHVÍL, P. et al.: V hlavní roli pryž, in: *Svět motorů*, roč. 43, 1989, č. 22, s. 10-11.
- KRATOCHVÍL, P.: Do deště a nepohody, in: *Svět motorů*, roč. 43, 1989, č. 24, s. 11.
- KRATOCHVÍL, P.: Favorit na sklonku roku, in: *Svět motorů*, roč. 43, 1989, č. 42, s. 10-11.
- KRATOCHVÍL, P.: Favorit v den 0, in: *Svět motorů*, roč. 44, 1990, č. 6, s. 10-11.
- KRATOCHVÍL, P.: Milé překvapení, in: *Svět motorů*, roč. 43, 1989, č. 37, s. 10-11.
- KRATOCHVÍL, P.: Nabírání dechu, in: *Svět motorů*, roč. 44, 1990, č. 10, s. 3, 5-6.
- KRATOCHVÍL, P.: Se škodovkou v zahraničí, in: *Svět motorů*, roč. 43, 1989, č. 51, s. 2-3.
- KRATOCHVÍL, P.: Spojovací (tažné) zařízení pro favorita, in: *Svět motorů*, roč. 43, 1989, č. 18, s. 10-11.
- KRAUSKOPF, E.: Ekologický Green-Line, in: *Ventil*, roč. 47, 1993, č. 39, s. 1.

KRAUSKOPF, Evžen: Představujeme vám další novinku, in: *Ventil*, roč. 48, 1994, č. 4. s. 3.

KŘÍŽ, Karel: Favorit a jeho cena, in: *Ventil*, roč. 46, 1992, č. 30, s. 1.

Kvalita je naše společná budoucnost, in: *Ventil*, roč. 47, 1993, č. 34, s. 3.

Kvalita, inovace, servis, in: *Ventil*, roč. 33, 1979, č. 47. s. 2.

LIKAŘ, O. Lepení skel automobilů, in: *Svět motorů*, roč. 44, 1990, č. 4, s. 14-15.

Marathon se vydává na trať, in: *Svět motorů-čs. autoklubu*, 1992, č. 24, s. 3.

MOC, Jiří.: Kvalita včera, dnes a zítra, in: *Ventil*, roč. 46, 1992, č. 25, s. 2.

MS.: Miliontý automobil Škoda řad Favorit/Forman/Pick-up, in: *Ventil*, roč. 48, 1994, č. 24. s. 1.

Nač můžeme být hrdi, in: *Ventil*, roč. 43, 1989, č. 19. s. 1.

Otázka pro, in: *Ventil*, roč. 46, 1992, č. 17. s. 1, 6.

Pestrý podzim na IAA, in: *Svět motorů*, roč. 43, 1989, č. 43, s. 16-19.

Peš.: Mladoboleslavský dluh, in: *Svět motorů*, roč. 43, 1989, č. 51, s. 10.

Peš.: Polux na favoritech, in: *Svět motorů*, roč. 43, 1989, č. 23. s. 10.

Peš.: Práce pro favorita, in: *Svět motorů*, roč. 43, 1989, č. 36, s. 10.

PEŠKA, J.: Nejen pro Favority, in: *Svět motorů*, roč. 43, 1989, č. 16, s. 11.

POLÁČEK, Roman. Kombi pro náročné Škoda Forman Marathon, in: *Automobil revue*, roč. 36, 1992, č. 9, s. 5-6.

Poprvé v zemi tulipánů, in: *Ventil*, roč. 43, 1989, č. 4. s. 1.

Premiéra v Amsterdamu, in: *Svět motorů*, roč. 43, 1989, č. 10, s. 3.

Premiéra v Amsterdamu, in: *Svět motorů*, roč. 43, 1989, č. 10, s. 27.

Premiéra v Amsterdamu, in: *Svět motorů*, roč. 43, 1989, č. 10, s. 26.

Proč jsou dražší, in: *Ventil*, roč. 46, 1992, č. 25, s. 1-2.

Proč jsou dražší, in: *Ventil*, roč. 46, 1992, č. 9, s. 1.

První stovka, in: *Ventil*, roč. 41, 1987, č. 50, s. 1.

Realizační skupina: Doplnky pro favorita, in: *Ventil*, roč. 44, 1990, č. 6, s. 2.

Red.: Okřídlený šíp konečně doletěl, in: *Ventil*, roč. 45, 1991, č. 17, s. 1-2.

Redakce: Ceny osobních automobilů léto 1992, in: *Svět motorů*, roč. 46, 1992, č. 24, s. 4-5.

Redakce: Není problém vyrobit, ale prodat, in: *Ventil*, roč. 45, 1991, č. 31, s. 1.

Různé nové tzv. akční modely, in: *Svět motorů*, roč. 47, 1993, č. 48, s. 1.

RYCHLÍK A. J.: Značka Škoda, in: *Svět motorů*, roč. 44, 1990, č. 7, s. 30.

SMUTNÝ, M.: Rekordní výroba a prodej v roce 1993, in: *Ventil*, roč. 48, 1994, č. 2, s. 1.

SMUTNÝ, Milan: Zájem o škodovky v Polsku trvá, in: *Ventil*, roč. 46, 1992, č. 16, s. 1.

SVOBODA, J.: Nabídka se rozrůstá, in: *Svět motorů*, roč. 43, 1989, č. 20, s. 14-15.

Svobodné slovo: O plánech Volkswagenu, in: *Ventil*, roč. 45, 1991, č. 12, s. 3.

Škoda 781 - bezpečný vůz moderní koncepce, in: *Ventil*, roč. 41, 1987, č. 34/35, s. 2.

Škoda Favorit a Forman 135 LXi/GLXi, in: *Automobil revue*, roč. 37, 1993, č. 6, Příloha Speciál.

Škoda se stane čtvrtou značkou koncernu VW, in: *Ventil*, roč. 45, 1991, č. 1, s. 1.

Škoda, in: *Svět motorů*, roč. 47, 1993, č. 24, s. 4-5.

ŠT.: Favorit pro miss, in: *Ventil*, roč. 45, 1991, č. 48, s. 1.

ŠT.: Pro majitele vozů Škoda, in: *Svět motorů*, roč. 46, 1992, č. 43, s. 12-13.

Tradice a dynamický rozvoj, in: *Svět motorů*, roč. 47, 1993, č. 6, s. 3.

TŮMA, V. – GREGORA, O. Nová éra škodovky, in: *Svět motorů*, roč. 45, 1991, č. 33, s. 4-5.

- TŮMA, V.: Ekologická vozidla, in: *Svět motorů*, roč. 45, 1991, č. 42, s. 10-11.
- TŮMA, V.: et. al.: Mozaika z Výstaviště, in: *Svět motorů*, roč. 45, 1991, č. 43, s. 4-5.
- TŮMA, V.: Favorit Electro, in: *Svět motorů*, roč. 45, 1991, č. 48, s. 16-17.
- TŮMA, V.: Plynové pohony, in: *Svět motorů*, roč. 43, 1989, č. 10, s. 15.
- TŮMA, V.: Pomůže škodovce audit?, in: *Svět motorů*, roč. 46, 1992, č. 13, s. 2-14.
- TŮMA, V.: Škoda 135 LS Forman Excellent, in: *Svět motorů*, roč. 46, 1993, č. 4, s. 14 –15.
- TŮMA, V.: Škoda v roce 1992, in: *Svět motorů*, roč. 45, 1991, č. 32, s. 19.
- TŮMA, V.: Je Motokov perspektivní?, in: *Svět motorů*, roč. 45, 1991, č. 41, s. 15.
- TŮMOVÁ, G.: Škoda Pick-up Fun, in: *Svět motorů*, roč. 47, 1993, č. 44, s. 14-15.
- Upraveno TOP GEAR, Škodovky očima britských novinářů, in: *Ventil*, roč. 48, 1994, č. 6, s. 2.
- V roce 1993 Škoda, a. a. s., in: *Ventil*, roč. 48, 1994, č. 2, s. 1.
- V Automobilech nad plánem, in: *Ventil*, roč. 44, 1990, č. 2. s. 4.
- VAŠÍČEK, Karel.: Pod sto ne!, in: *Svět motorů*, roč. 45, 1991, č. 36, s. 4.
- VAŠÍČEK, Karel: Novinka z Podkrkonoší, in: *Svět motorů*, roč. 46, 1992, č. 44, s. 6.
- Ve čtvrtek 24. března, in: *Ventil*, roč. 42, 1988, č. 13. s. 1.
- Ve vrchlabské sedlárně, in: *Ventil*, roč. 42, 1988, č. 6. s. 1.
- VIKA.: Chceme jezdit českým vozem, in: *Ventil*, roč. 45, 1991, č. 31. s. 4.
- VS.: Druhým je Marathon, in: *Ventil*, roč. 46, 1992, č. 15, s. 2.
- Vše kolem automobilů, in: *Ventil*, roč. 45, 1991, č. 22, s. 2.
- Vůz, který dosud chyběl, in: *Ventil*, roč. 45, 1991, č. 31, s. 1-2.
- Výroba vozu Favorit, in: *Ventil*, roč. 48, 1994, č. 24. s. 1.

WEBER, G.: Do nového roku s moderním automobilem, in: *Ventil*, roč. 46, 1992, č. 47, s. 1.

WEBER, G.: Kvalita není všechno, ale bez kvality není nic, in: *Ventil*, roč. 47, 1993, č. 27, s. 1,6.

WEBER, G.: Šestka pro budoucnost, in: *Ventil*, roč. 47, 1993, č. 3, s. 1, 6.

WEBER, G.: Ze zasedání hospodářského výboru, in: *Ventil*, roč. 47, 1993, č. 12, s. 2.

WH.: Nabízíme více bezpečnosti, in: *Ventil*, roč. 46, 1992, č. 28, s. 3.

Zájem o škodovky, in: *Ventil*, roč. 47, 1993, č. 15, s. 1.

Ze života firmy, in: *Ventil*, roč. 45, 1991, č. 21, s. 4.

Znak s okřídleným šípem, in: *Ventil*, roč. 43, 1989, č. 12, s. 1.

Zvýšení cen, in: *Ventil*, roč. 46, 1992, č. 28, s. 1.

13.4 Rozhovory

Beseda Škoda Favorit – 30 let legendy 26. září 2017 muzeum Mladá Boleslav, pan Nachtmann.

Beseda Škoda Favorit – 30 let legendy 26. září 2017, muzeum Mladá Boleslav, pan Barčák.

Pan Monik na základě rozhovoru 18. ledna 2019 ve Vrchlabí.

Paní Škrabálková na základě rozhovoru 15. 2. 2019 ve Vrchlabí.

Pan Kalenský na základě rozhovoru 15. 2. 2019 v Horní Kalné.

13.5 Elektronické zdroje

App.audi.cz, Determální skla [online]. 2018 [cit. 2018-5-8]. Dostupné z: <https://app.audi.cz/lexicon/determskla/>.

Autolexicon.net: Škoda Favorit: Rozchod kol [online]. 2017 [cit. 2018-1-13]. Dostupné z: <http://www.autolexicon.net/cs/articles/rozchod-kol/>.

AutoRoad.cz: Favorit jako auto na plážové radovánky? Připomeňte si Škodu Trep!., [online]. 2017 [cit. 2019-1-14]. Dostupné z: <https://autoroad.cz/historie/84200-favorit-jako-auto-na-plazove-radovanky-pripomente-si-skodu-trep>.

AutoRoad.cz: Na divoký Favorit Fun se zapomnělo. Mohl ale udělat díru do světa, [online]. 2017 [cit. 2019-1-14]. Dostupné z: <https://autoroad.cz/historie/84302-na-divoky-favorit-fun-se-zapomnelo-mohl-ale-udelat-diru-do-sveta>.

BAKŠA, Juraj: TESLA magazín, Škoda vyrábala elektromobily už začátkem 90. roků. V Práciach vznikol unikát, [online]. 2018 [cit. 2018-10-19]. Dostupné z: <https://www.teslamagazin.sk/skoda-eltra-skoda-shortcut-elektromobily/>.

CoinMill.com, CurrencyConverter [online]. [cit. 2017-12-14]. Dostupné z: https://cs.coinmill.com/CZK_NLG.html#NLG=15.

ČTK, Hospodářské noviny, Motokov skončil v likvidaci. [online]. 2018 [cit. 2018-5-8]. Dostupné z: <https://archiv.ihned.cz/c1-20095990-motokov-skoncil-v-likvidaci>.

DRAGOUN, SLEEPER, Aleš: Auto.cz, Škoda Favorit: Marathon, Silver Line, Green Line. Vzpomínáte na akční verze? Dnes jsou vzácné! [online]. 2017 [cit. 2018-1-13]. Dostupné z: <http://www.auto.cz/skoda-favorit-akcni-verze-velmi-vzacne-111228>.

DUCHOŇ, J.: Autorevue.cz, Škoda Favorit 115 S (1989): základ, který se do výroby nedostal, [online]. 2013 [cit. 2018-5-1]. Dostupné z: <https://www.autorevue.cz/skoda-favorit-115-s-1989-zaklad-ktery-se-do-vyroby-nedostal>.

DUCHOŇ, J.: Autorevue.cz, Škoda Favorit 115 S (1989): základ, který se do výroby nedostal, [online]. 2013 [cit. 2018-5-1]. Dostupné z: <https://www.autorevue.cz/skoda-favorit-115-s-1989-zaklad-ktery-se-do-vyroby-nedostal>.

DUSIL, Tomáš: Auto.cz, Škoda Favorit LS 1600: Favorit měl dostat šestnáctistovku! Byla lepší než 1.6 od VW ve Felicii..., [online]. 2017 [cit. 2018-10-19]. Dostupné z: <http://www.auto.cz/skoda-favorit-ls-1600-favorit-mel-dostat-sestnactistovku-111015>.

DUSIL, Tomáš: Auto.cz, Škoda Shortcut: Tohle je první elektrická Škoda! Znáte raritní elektrofavorit?, [online]. 2017 [cit. 2018-10-19]. Dostupné z: <http://www.auto.cz/skoda-shortcut-tohle-je-prvni-elektricka-skoda-znate-raritni-elektrofavorit-104095>.

Havex.cz, O společnosti [online]. 2018 [cit. 2018-5-8]. Dostupné z: <http://www.havex.cz/cz/o-spolecnosti>.

HOLANOVÁ, T.: Aktuálne.cz, Před 60 lety ukradli úspory. A jak to bylo v roce 1991? [online]. 2013 [cit. 2018-5-8]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/ceska-ekonomika/pred-60-lety-ukradli-uspory-a-jak-to-bylo-v-roce-1991/r~i:article:781256/?redirected=1524664883>.

Investia.cz, Průměrná mzda [online]. [cit. 2018-03-12]. Dostupné z: <http://www.investia.cz/prumerna-mzda>.

KLAUS, V.: Klaus.cz, Od liberalizace cen a zahraničního obchodu uplynulo již 25 let [online]. 2016 [cit. 2018-5-8]. Dostupné z: <https://www.klaus.cz/clanky/3870>.

KLESLA, Jan: Česká pozice.cz, Český Autoland slaví třicet let, [online]. 2017 [cit. 2019-4-4]. Dostupné z: http://ceskapozice.lidovky.cz/cesky-autoland-slavi-tricet-let-dne-/tema.aspx?c=A171006_110919_pozice-tema_houd.

KREJČÍ, Jiří: Lidovky.cz, Co byla daň z obratu [online]. 2009 [cit. 2018-5-8]. Dostupné z: <http://krejci.bigblogger.lidovky.cz/c/71703/Co-byla-dan-z-obratu.html>.

Kurzy ČNB v 4. čtvrtletí 1992, historie kurzů měn., kurzy.cz [online]. 2018 [cit. 2018-11-18]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/kurzy-men/historie/4-ctvrtleti-1992/>.

Lakum.cz: Povrchové úpravy [online]. 2017 [cit. 2018-1-13]. Dostupné z: <https://lakum.cz/cz/povrchove-upravy>.

LIPA VSKÝ, Václav: Auto, Favorit preslávili aj jeho akčnéverzie. [online]. 2011 [cit. 2018-11-7]. Dostupné z: <https://auto.pravda.sk/magazin/clanok/3734-favorit-preslavili-aj-jeho-akcne-verzie/#ixzz1MyYOdIJC>.

MATOUŠEK, J.: Autozine.cz.: Historie Škody Favorit RS, [online]. 2018 [cit. 2018-4-28]. Dostupné z: <https://autozine.cz/historie-skody-favorit-rs>.

STANÍK, M.: Autodoplňky-na-míru.cz. BODY KIT – Udělejte z vašeho auta jedinečnou osobnost [online]. 2018 [cit. 2018-4-29]. Dostupné z: <http://www.autodoplanky-na-miru.cz/body-kit-udelejte-z-vaseho-auta-jedinecnou-osobnost>.

Škoda Auto a. s.: Historie společnosti, dostupné z: <http://cs.skoda-auto.com/company/history/company-history>.

Škoda Auto a. s.: Výroční zpráva 2016, dostupné z: <http://www.skoda-auto.com/SiteCollectionDocuments/company/investors/annual-reports/cs/skoda-annual-report-2016.pdf>.

ŠKODA Storyboard., Od ověčeného kola k okřídlenému šíp, [online]. 2018 [cit. 2018-5-1]. Dostupné z: <https://www.skoda-storyboard.com/cs/spolecnost/dedictvi/od-ovenceneho-kola-k-okridlenemu-sipu/>;

ŠKODA TRANSPORTATION a.s.: Historie, dostupné z: <https://www.skoda.cz/historie/>.

ŠKODA., Historie loga Škoda, [online]. 2018 [cit. 2018-5-1]. Dostupné z: <http://www.skoda-auto.cz/o-nas/historie-loga>.

Testy z ucetnictvi.cz. Slovníček účetních pojmů. Valuty. [online]. 2019 [cit. 2019-3-15]. Dostupné z: <http://www.testyzucetnictvi.cz/slovnicek-ucetnich-pojmu.php?pojem=valuty>.

TÜV SÜD Czech s. r. o.: Historie Ústavu pro výzkum motorových vozidel až po jeho začlenění do TÜV SÜD Czech [online]. 2017 [cit. 2017-12-4]. Dostupné z: <file:///C:/Users/PC/Downloads/uvmv-tuv-sud-czech.pdf>

VOKÁČ, Luděk: Lidovky.cz, Favorit mohl být i jako sedan a kupé. Chyběly na ně peníze a chuť. [online]. 2018 [cit. 2018-4-25]. Dostupné z: https://byznys.lidovky.cz/favorit-mohl-byt-i-jako-sedan-a-kupe-chybely-na-ne-penize-a-chut-p6m-/auto.aspx?c=A170919_111349_ln-auto_lvk.

Volkswagen financialservices. [online]. 2018 [cit. 2018-11-18]. Dostupné z: <https://www.vwfs.cz/zmena/>.

Vývoj průměrné hrubé mzdy od roku 1985. investia.cz. [online]. 2018 [cit. 2018-11-18]. Dostupné z: <https://www.investia.cz/vyvoj-prumerne-hrube-mzdy-od-roku-1985>.

ZEM.: Česká televize.: Před 25 lety získal Škodu koncern Volkswagen. Co kdyby vyhrál Renault? [online]. 2018 [cit. 2018-3-21]. Dostupné z:

<http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/1632783-pred-25-lety-ziskal-skodu-koncern-volkswagen-co-kdyby-vyhral-renault>.

14 Přílohy

14.1 Textové přílohy

Příloha č. 1: Označení motorů dle přípravy směsi a výkonu, zdroj: CEDRYCH, Mario René a Lukáš NACHTMANN. *Škoda – auta známá i neznámá*, s. 218-219.

Příloha ř. 1: Označení motorů dle přípravy směsi a výkonu

Označení specifikace motoru	Příprava směs	Největší výkon (ISO) při otáčkách (kW. min ⁻¹)
781. 136	Karburátor Pierburg 2E3; alternativně Jikov LEKR 28-30	46 při 5000
781. 135	Karburátor Jikov LEKR 28-30	43 při 5000
781. 135 E	Karburátor Pierburg 2 E – Ecotronic (elektronicky řízený)	40 při 5000
781. 136 X	Karburátor Jikov LEKR 28-30	50 při 5500
781. 135 B	Jednobodové vstřikování Bosch Mono Motronic	40 při 5000
781. 136 B	Jednobodové vstřikování Bosch Mono Motronic	50 při 5500

14.2 Obrazové přílohy

Příloha č. 1: Usnesení předsedy vlády č. 228/83, zdroj: Archiv Škoda Auto a. s., fond: AZNP, k. č. 365, Konzolidační program 1988-1990. Stav zabezpečení usnesení PV. ČSSR č. 228/83 k upřesnění koncepce rozvoje oboru osobní automobily. s. 11.

Příloha č. 2: Inovovaný Favorit do výroby se nedostal, zdroj: Archiv Škoda Auto a. s., fond: AZNP, k. č. 781/2.

Příloha č. 3: Připravovaná inovace Favoritu, která se měla jmenovat Felicia, do výroby se nedostala, zdroj: Archiv Škoda Auto a. s., fond: AZNP, k. č. 781/2.

Příloha č. 4: Miss 1989 Ivana Christová, zdroj: Archiv Škoda Auto a. s., fond: AZNP, k. č. 553. Propagace AZNP VII.

Příloha č. 5: Škoda Favorit od akademického malíře prof. V. Bidlo, zdroj: Archiv Škoda Auto a. s., fond: AZNP, k. č. 595. Propagace akademický malíř profesor Vladimír Bidlo.

Příloha č. 6: Reklama na vozy Škoda v roce 1991, zdroj: Evropa je kupuje-kupte i vy, in: *Nový Svět motorů*, roč. 45, 1991, č. 17, s. 12.

Příloha č. 7: Na vrchlabském letišti pózuje Šárka Lukešova u Formanu pro společnost Playboy, zdroj: VIKA, Chceme jezdit českým vozem, in: *Ventil*, roč. 45, 1991, č. 31, s. 4.

Příloha č. 8: Elektromobil Škoda Favorit, zdroj: TŮMA, V.: Favorit Electro, in: *Svět motorů*, roč. 45, 1991, č. 48, s. 16-17.

Příloha č. 9: Škoda Pick-up, zdroj: Fiala, F. Automobil pro zelináře (a jiné), in: *Svět motorů*, roč. 46, 1992, č. 49, s. 18-19.

Příloha č. 10: Škoda Pick-up Fun, zdroj: TŮMOVÁ, G.: Škoda Pick-up Fun, in: *Svět motorů*, roč. 47, 1993, č. 44, s. 14-15.

Příloha č. 11: Propagační materiál na Škodu Forman Marathon, zdroj: Forman Marathon, in: *Automobil revue*, roč. 36, 1992, č. 7.

Příloha č. 12: Auto s rozumem a srdcem pod jednou kapotou je Vaše nová Škoda, zdroj: Škoda, Volkswagen Group, in: *Svět motorů*, roč. 46, 1992, č. 47.

Příloha č. 13: Škoda Favorit po druhém faceliftu, zdroj: Škoda Favorit a Forman 135 LXi/GLXi, in *Automobil revue*, roč. 37, 1993, č. 6, Příloha Speciál.

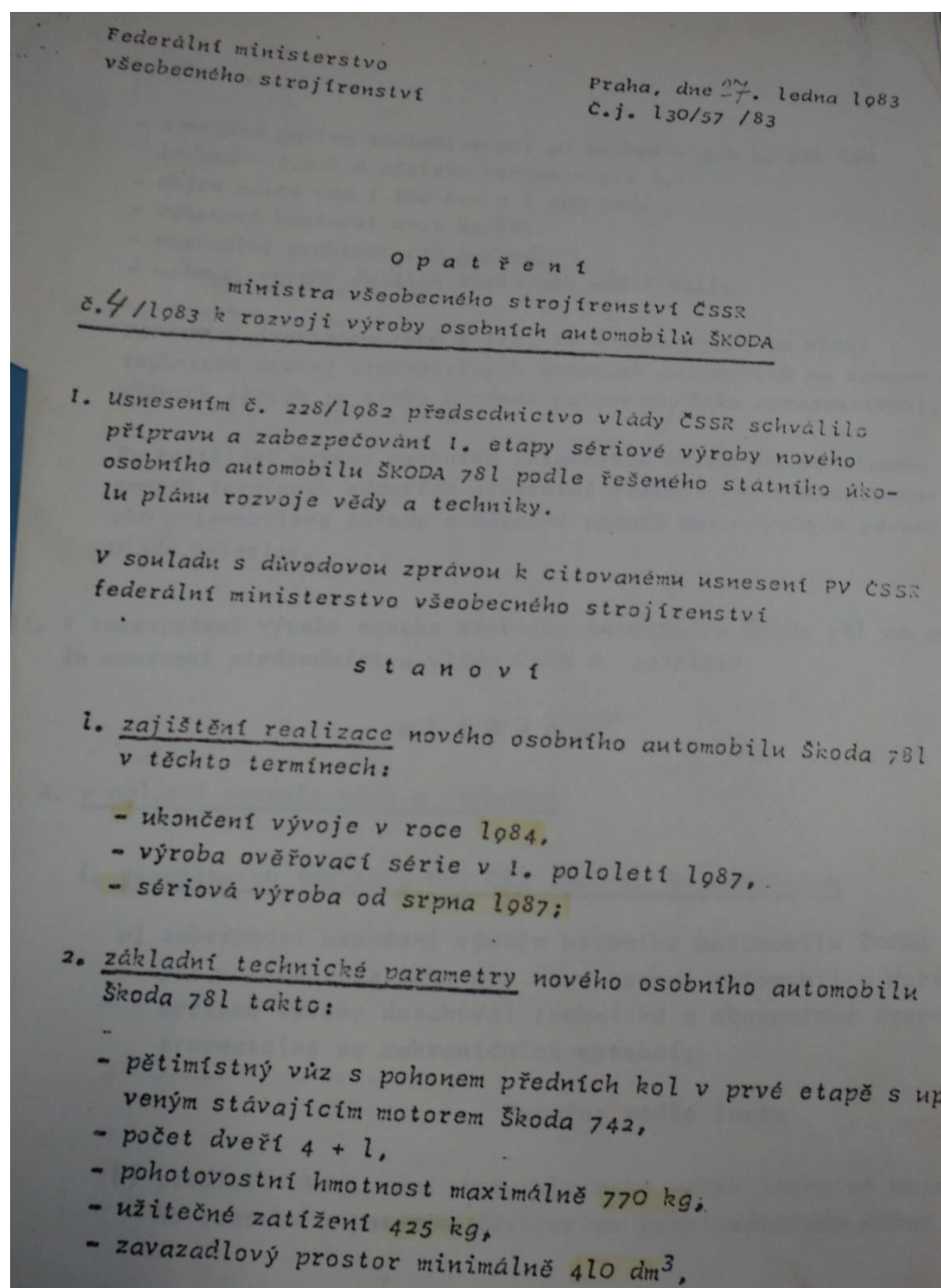
Příloha č. 14: Pick-up v americkém stylu (sériově nevyráběný), zdroj: TŮMA, Vlastislav. Co se chystá v Kvasinách, in: *Svět motorů*, roč. 47, 1993, č. 8, s. 14.

Příloha č. 15: Reklama Favorit a Forman Black Line, zdroj: Forman & Favorit Black Line, in: *Svět motorů*, roč. 47, 1993, č. 29.

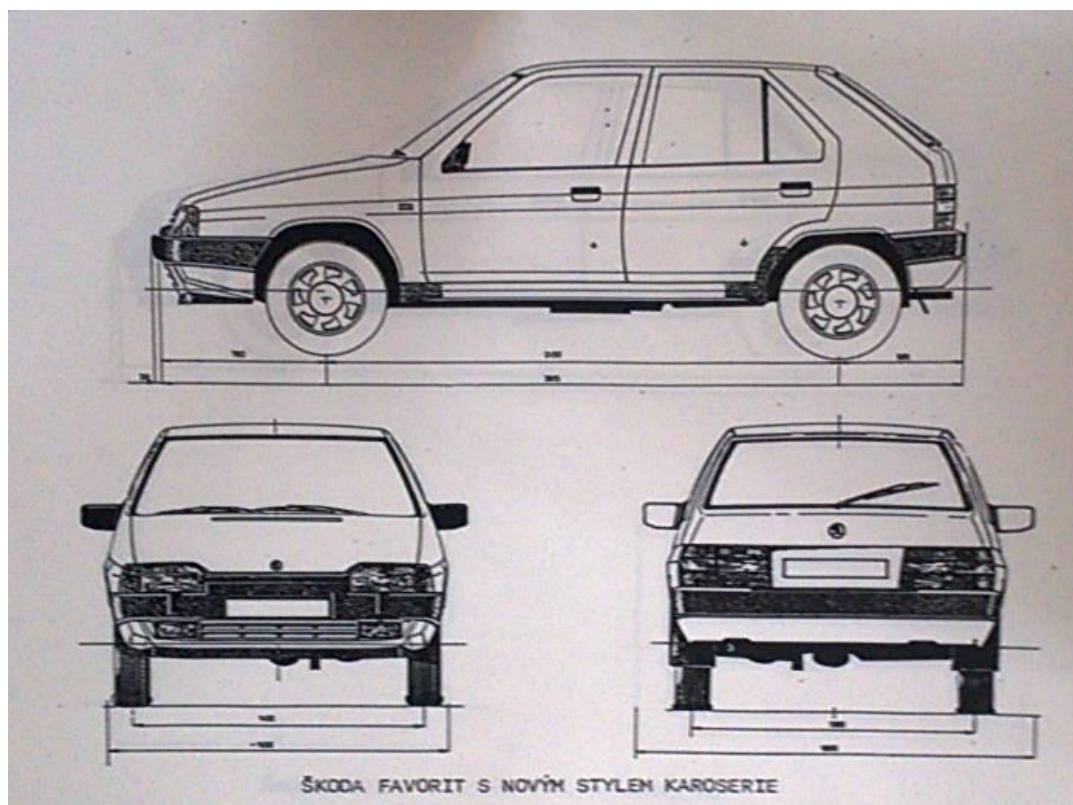
Příloha č. 16: Forman Black Line, zdroj: Archiv Škoda Auto a. s., fond: AZNP, k. č. 18 I., Škoda, automobilová a. s., Výroční zpráva 1993.

Příloha č. 17: Robotizovaná výroba Škody Favorit, zdroj: Archiv Škoda Auto a. s., fond: AZNP, k. č. 18 I., Škoda, automobilová a. s., Výroční zpráva 1993.

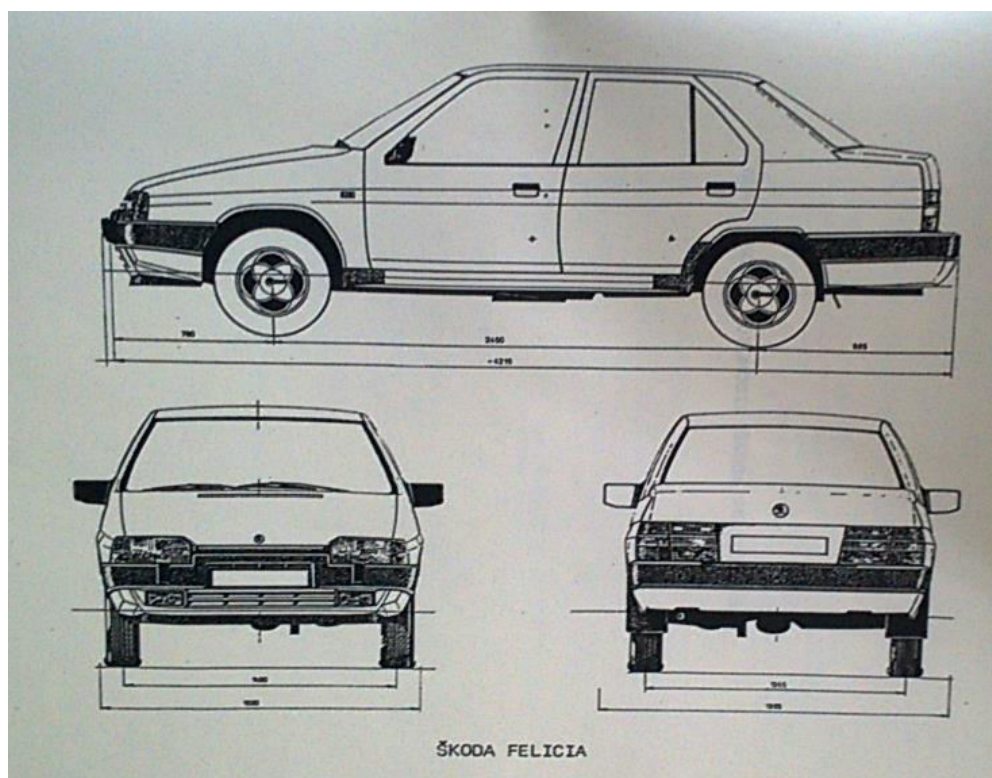
Příloha č. 1: Usnesení předsedy vlády č. 228/83.



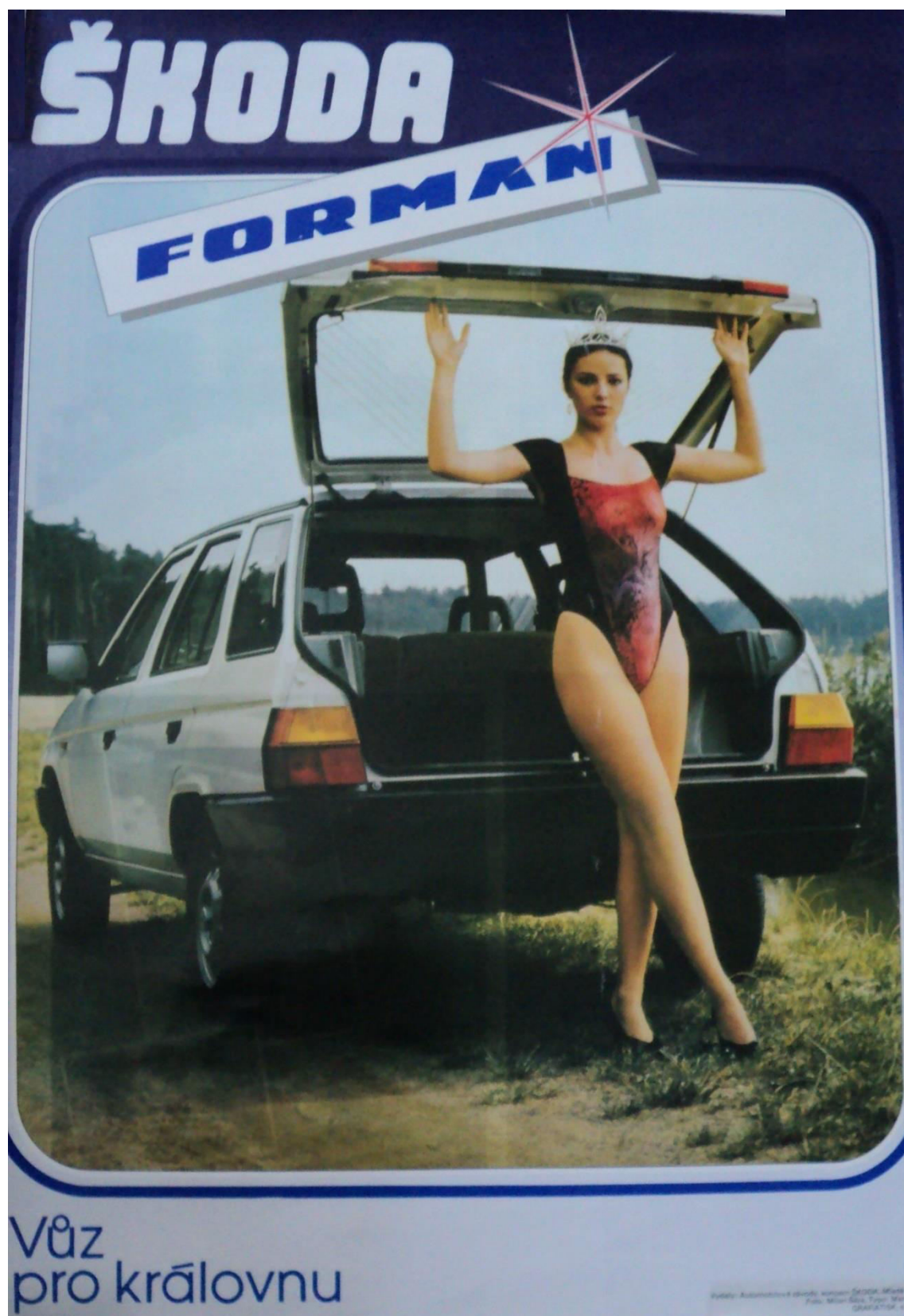
Příloha č. 2: Inovovaný Favorit do výroby se nedostal.



Příloha č. 3: Připravovaná inovace Favoritu, která se měla jmenovat Felicia.



Příloha č. 4: Miss 1989 Ivana Christová.



Příloha č. 5: Škoda Favorit od akademického malíře prof. V. Bidlo.



Příloha č. 6: Reklama na vozy Škoda v roce 1991.

**EVROPA JE KUPUJE – KUPTE I VY
VOLKSWAGEN ŘEKL – DOBRÝ VŮZ!**

- estetický moderní automobil
- výborné jízdní vlastnosti
- bezpečná a pohodlná jízda
- malá spotřeba
- servisní síť doma a po celé Evropě
- rozvojová řada
- perspektiva výroby až do roku 1998

Jsme tu pro Vás! Informujte se – vůz Vám dodáme ihned

Příloha č. 7: Na vrchlabském letišti pózuje Šárka Lukešova u Formanu pro společnost Playboy.



Příloha č. 8: Elektromobil Škoda Favorit.



Příloha č. 9: Škoda Pick-up.



Příloha č. 10: Škoda Pick-up Fun.



Příloha č. 11: Propagační materiál na Škodu Forman Marathon.

SVĚTEM LETÍ ŠKODA LÁSKY...
...ALE TAKÉ ŠKODA FORMAN MARATHON!



FORMAN
Marathon

Víte proč Forman Marathon všude tak přitahuje zájem zákazníků? Protože všechna jejich přání jsou už zahrnuta v jeho základním vybavení a ceně. Přesvědčte se sami, pětistupňová převodovka, hřebenové řízení s bezpečnostním hřídelem volantu, tónovaná skla, střešní okno, rádio Blaupunkt, zadní spojler a hliníkové disky, to jsou jen některé magnety, kterými působí Škoda Marathon na motoristy. Pokud Vás začíná nový Forman Marathon neodolatelně přitahovat, nemusíte chodit daleko. Auto Vašich snů je na dosah!



Barcelona '92



ŠKODA
Volkswagen Group

Oficiální sponsor
XXV. letních olympijských her

Příloha č. 12: Auto s rozumem a srdcem pod jednou kapotou je Vaše nová Škoda.



The advertisement features a large, bold 'IQ' at the top, followed by a plus sign and a red heart. A thick black horizontal line separates this graphic from a side-profile photograph of a blue ŠKODA car. Below the car, there are three columns of text in Czech, followed by the ŠKODA logo and the Volkswagen Group logo.

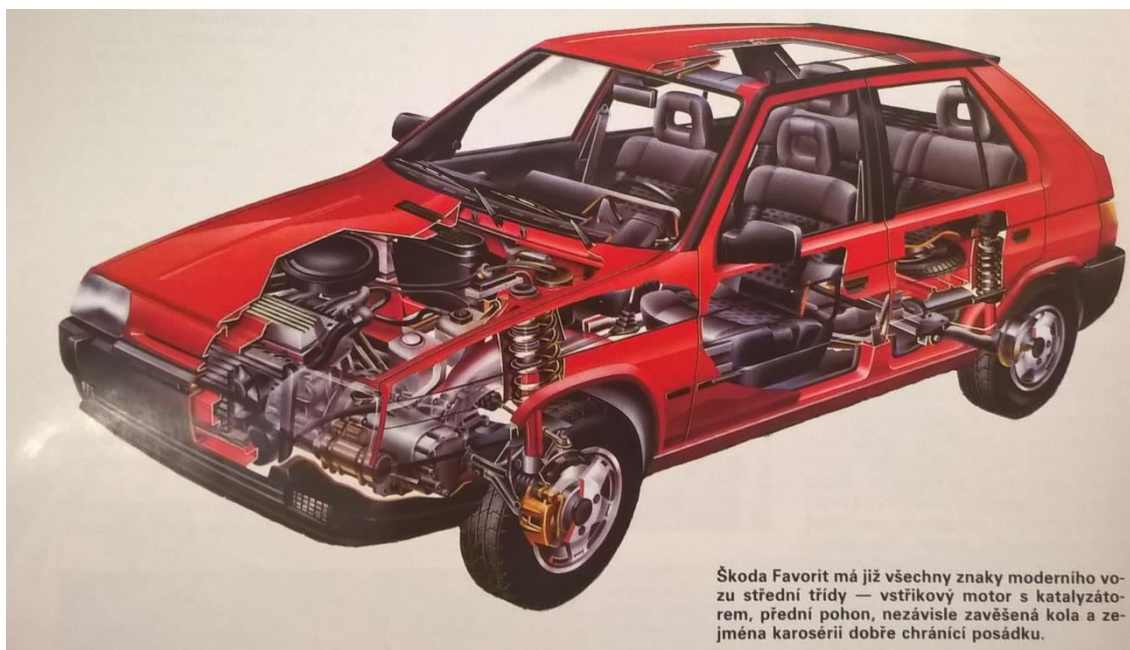
Bloudíte v bludišti automobilových značek? Nevyznáte se v lese motorů, převodovek, brzd, zavazadlových prostorů a speciálních úprav? A co labyrint motoristických časopisů a katalogů? Valí se to na Vás ze všech stran – a teď vybírejte.

Rozum káže: hospodárnost, přijatelná cena, dobré jízdní vlastnosti, vysoké technické parametry... Srdce radí: elegance, barva, pohodlí, styl... A je tu dávný spor. Jak z toho ven? Jednoduše! Dejte za pravdu oběma! Vyjde Vám vůz pro radost i užitek.

Přítel i pomocník. Spolehlivý, ekonomický, účelný. Auto s rozumem a srdcem pod jednou kapotou. Vaše nová Škoda.

ŠKODA
Volkswagen Group

Příloha č. 13: Škoda Favorit po druhém faceliftu.



Příloha č. 14: Pick-up v americkém stylu (sériově nevyráběný).



Příloha č. 15: Reklama Favorit a Forman Black Line.

FORMAN & FAVORIT

BLACK LINE



Auto z klanu černých elegantů.



Černá barva? Proč ne! Má zvláštní půvab. Je dokonale elegantní. Jako stvořená pro novou Škodu. Chcete výjimečný vůz? S bohatou základní výbavou? Tady je. Škoda Black line! Při jízdě za slunečného počasí oceníte střešní okno a tónovaná skla - čelní

má navíc plynule přecházející tmavší horní okraj. Zapomnětliví přivítají akustickou signalizaci zapnutých světel při otevření dveří a vypnutém zapalování. Interiér doplňují digitální hodiny. K příjemnému řízení přispívá kožený potah volantu. Nechybí ani centrální zamykání. Nová Škoda má zkrátka vše, co potřebujete k pohodlné a spokojené jízdě. Navíc ke koupi nepotřebujete celou hotovost. ŠKODA, a. s. ve spolupráci s firmou ŠkoFIN Vám nabízí výhodný leasing. S novou Škodou získáte i dárek v hodnotě 6 640 ko-

run - Kreditní sešit Ústředního automotoklubu, který Vám zaručuje, v případě potřeby, poskytnutí nezbytného servisu. Dejte si černou kávu, rozmyslete si to a potom rychle za nejbližším prodejcem pro novou černou Škodu Black line.

Mám zájem o bližší informace o Škodě Black line.

Jméno _____

Ulice _____

Město _____

Škoda Infoservice, Korunní 31, 120 00 Praha 2

IQ + ♥ = ŠKODA

Volkswagen Group



Příloha č. 16: Forman Black Line.



Příloha č. 17: Robotizovaná výroba Škody Favorit.

