

povijest

Nikolina Šimetin Šegvić

povijest

Filip Šimetin Šegvić

USPON PRIJE PADA:
INDUSTRIJALIZACIJA
U AUSTRO-UGARSKOJ
I TVORNICE ŠKODA
DO 1914.*

Ključne riječi:

Škoda,
Austro-Ugarska,
industrija, poduzeće,
trgovina, oružje,
proizvodnja,
konkurencija

Autori istražuju uspon privatnog poduzeća *Skodawerke* u sklopu austro-ugarske industrijalizacije i promjena u gospodarstvu, politici, bankarstvu, privredi i vojnom sustavu. Služeći se raznim izvorima kao što su memoari suvremenika, zbirke dokumenata, ali i dostupnom literaturom, pokušavaju oslikati uvjete u kojima je radilo i poslovalo jedno od najvećih poduzeća teške industrije Češke, odnosno Dualne monarhije.

I. GOSPODARSKI PREDUVJETI PRVOM SVJETSKOM RATU

*Dieser Krieg war kein Krieg der Feldherren, sondern ein „Krieg der Massen und der Industrien“.*¹

— Franz Conrad von Hötzendorf

*Toujours en retard d'une idée et d'une armée.*²

— Albert Sorel

*Kada gledamo pred sebe, kazao je: neproziran zid!
Pogledamo li lijevo i desno: golema količina značajnih
dogadaja bez prepoznatljivog smjera.*³

— Ulrich, Musilov protagonist iz djela *Čovjek bez osobina*

1.1. AUSTRO-UGARSKA PREMA RATU (1866.-1914.)

Prvi svjetski rat (1914.-1918.) bio je kulminacija događaja koji su se počeli intenzivnije zbivati od kraja 19. a eskalirali u 20. stoljeću, pred samu 1914. godinu. Vrijeme je to stalnih osnivanja saveza između velesila (Trojni pakt 1882. i Antanta 1904. godine) te brojnih kriza, kako u svijetu (Rusko-japanski rat 1904.-1905., Marokanske krize 1905. i 1911., Libijski rat 1911.-1912.), tako i u Europi (Balkanski ratovi 1912.-1913.). Neslaganje i netrpeljivost predvodile su Njemačka i Italija koje su zakasnile u kolonijalnoj podjeli svijeta kasno se ujedinivši, Habsburška Monarhija nastojala je očuvati cjelovitost, a Velika Britanija i Francuska zajedno su s Rusijom željele održati postojeći omjer snaga u Europi, prvenstveno bojeći se njemačke ekspanzije. Atentat na prestolonasljednika Franza Ferdinanda u Sarajevu 28. lipnja 1914. bio je samo povod za otvoreni sukob između velesila. Zanimljivo pitanje postavlja R. J. W. Evans, razmišljajući zašto Habsburška Monarhija nije odmah ušla u sukob sa Srbijom, nego je čekala mjesec dana pa je doslovno lažirala incident na granici.⁴ Odgovor koji se nameće – čekalo se da francuska delegacija na čelu s predsjednikom Poincaréom napusti Rusiju (M. Ferro) – tek daje djelomičan odgovor.⁵ Evans s manje ili više uspjeha pokušava dekonstruirati sliku o zastarjeloj Monarhiji (A.J.P. Taylor, E. Crankshaw i dr.) koja je u svima aspektima bila pred slomom, a s druge strane u sukobu s neobjašnjivo avangardnom intelektualnom „elitom“ koja je bila u *stanju vedre apokalipse*. Dakako, ne treba ići predaleko i ocijeniti Habsburšku Monarhiju kao modernu federaciju čija je odluka za ulazak u rat bila iracionalni čin koji je pokrenuo njen pad,⁶ kako je to činio Taylorov učenik Alan Sked.⁷ No čak i neki ekonomski parametri ne govore samo o zaostalosti Monarhije pogotovo ako ih se promatra ne samo u sprezi s političkom događajnicom kako predlaže Roman Sandgruber.⁸ Prosjek industrijske proizvodnje na području Austrije i Češke bio je iznad europskog prosjeka, dok je mađarski dio iznosio tek dvije trećine istog. Indeks industrijske proizvodnje po stanovniku za Austro-Ugarsku je 1900. godine bio 82, dok su primjerice Velika Britanija (254), Njemačka (177) ili Francuska (140) daleko prednjačile. Stoga najbolji zapadnoeuropski primjer za komparaciju s Austro-Ugarskom donekle može biti Italija, približno jednakog indeksa (71), ali vrlo različite državne politike prema gospodarstvu.⁹ Mlađi povjesničari koji se bave gospodarstvom Monarhije, poput Thomasa F. Huertasa, skloni su čak kazati da je i faktor tehnološkog razvoja saglediv s više pozicija; dok cijene proizvoda na domaćem tržištu oko 1900. godine prate one na zapadu, tehnologija proizvodnje je „zaostaliya“, a ustvari prilagođena domaćim uvjetima i prilikama.¹⁰

Problem Habsburške Monarhije često nije bila tehnička naprednost ili razvijenost (kada je riječ o industriji oružja, ali i šire) - jer brojni „internacionalni“ natječajni svjedoče o realnim šansama proizvoda iz Habsburške Monarhije - već više o nepripremljenosti i neorganiziranom stvaranju zaliha.¹¹ Jednako kako Austrija u Prvi svjetski rat ulazi spremno, ali ne sa spremnim prehrambenim zalihama,¹² naime očekivalo se da će rat završiti u nekoliko mjeseci, tako i čitava vojna industrija Austro-Ugarske u proces naoružavanja ulazi gotovo pa naivno, bez potrebnih zaliha municije ili artiljerije. Taj se problem doduše pojavio i kod ostalih sila jer je Europa općenito 1914. godine bila u krizi sa zalihama municije, ali ga je Austro-Ugarska vrlo usporeno rješavala. Nemogućnost stvaranja ekonomije koja bi regulirala tržište i konsolidirala distribucijske sustave ostavljala je tokom Prvog svjetskog rata strašne posljedice.¹³ Niti kapaciteti

cjelokupne vojne industrije nisu mogli biti dostatni za tako dugi rat.¹⁴ Unutar četiri godine rata Habsburška je Monarhija svoj arsenal povećala za 50%.¹⁵ U usporedbi s ruskim ili talijanskim divizijama, svaka pješачka divizija Monarhije imala je manje strojica i artiljerije.¹⁶

Veliko pitanje ostaje je li Austro-Ugarska u tehničkom smislu bila spremna za *Veliki rat*? Razvoj vojne industrije napreduje uzlaznim putem od druge polovice 19. stoljeća pa su tako revolucija i sukob s Mađarima 1848./9. godine poslužili kao „škola“ u kojoj su brojni inženjeri stekli iskustvo i vještine potrebne za kvalitetnu proizvodnju oružja.¹⁷ Nakon izgubljenog rata od Prusije 1866. godine, Austrija je oboljela od groznice naoružanja. Za veći industrijski uzlet zaslužna je upravo ta činjenica. No, neoapsolutistička vlast je u korist vojne industrije potisnula ostale grane pa je industrijalizacija ustvari zaustavljena.¹⁸ Što je još gore, naoružavanje nije u ovom slučaju podrazumijevalo odmah i moderniziranje vojske. Austrijskoj vlasti postalo je tek kasnije jasno da je modernizacija i novo opremanje vojske nužnost. Tako je Austro-Ugarska ušla tek djelomično u proces tehnološkog napretka europskih vojski koji se odvijao između 1860-ih i 1870-ih godina.¹⁹ Doista, vrlo sličan obrazac razvoja događa se diljem Europe: brojni sukobi i krize koje su dovele do vojnih poraza pojedinih sila bili su katalizatori procesa modernizacije vojske. Krimski rat, Francusko-pruski rat između 1870. i 1871. godine ili Austrijsko-pruski rat iz 1866. predstavljaju u tom svjetlu poticaje kojima je novo naoružavanje odobreno. To je značilo neočekivano brz industrijski razvoj tvornica i pogona koji su se uspjeli prilagoditi potrebama tržišta i nametnuti kao povoljni i solidni dobavljači.

U drugoj polovici 19. stoljeća austrougarska se poduzeća pridružuju tako industrijskim poduzećima Zapada, koja kapital umnožavaju i stvaraju profit proizvodnjom te prodajom oružja i vojne opreme. Mlada i školovana aristokracija Austrije i Češke sve je spremnija svoj kapital uložiti u industriju i voditi poduzeća.²⁰ Uskoro će proizvođači poput *Škode* i *Steyra* biti u konkurenciji sa sličnim industrijskim pogonima: u Italiji *Ansaldo* te kasnije *FIAT*, u Velikoj Britaniji *Vickers*, u Njemačkoj *Krupp*, u Francuskoj *Schneider-Creusot*, u Rusiji *Putilov*, itd. Iako se već Haaškom konferencijom 1899. godine pokušalo ograničiti naoružavanje pojedinih zemalja, sve su restrikcije odbacene, a i sami su motivi sazivanja mirovne konferencije bili potpuno oprečni cilju.²¹ Antiratni pokreti koji se u Europi pojavljuju paralelno s usponom vojno-industrijskog kompleksa orijentiranog na prodaju oružja do 1914. godine još su malog značaja²² jer masovno naoružanje ne samo manjih država, već i velikih sila podupirao je čitav sustav službenih novinskih glasila, vojnih službenika i savjetnika te agenata određenih poduzeća unutar vlada. Po tome se situacija u Habsburškoj Monarhiji slabo razlikuje od one u Prusiji ili Francuskoj. Velika razlika je što je industrijalizacija razvijenijih dijelova Monarhije, dakle Austrije i Češke (i naravno Lombardije koja je izgubljena 1861.) kasnila i od početka bila drugačije usmjerena. Za Monarhiju je tek 1866. godina značila početak promjena. Drugi veliki problem bio je nesrazmjer između naprednih i nerazvijenih pokrajina Austro-Ugarske koji je onemogućio pravilan razvoj i otežao državno kontrolirano pospješivanje industrijalizacije, a povjesničarima ostavio mnoga pitanja teško razrješiva.²³

Neki povjesničari smatraju i da su unutarnjopolitički problemi zaslužni za austrijski ulazak u konfrontaciju s Prusijom, dakle da se radi o diverziji Franje Josipa.

Naime, anarhija izbija u centru Češke kada su češki pobunjenici, mahom radnici iz industrijskog dijela, podržali mladočeški nacionalni program i izazvali *Judenkrawallen* – masovno pljačkanje i ubijanje Židova u Pilsenu i ostatku industrijske zone. Na tom primjeru vidljiva je i nacionalna dimenzija unutar samih industrijskih poduzeća. Njemačka uprava pokušala je češke radnike držati zaključane u tvornicama dok ne pristignu policija i vojska te tako opstruirala protest.²⁴ Velike industrijske firme, kakvih nije bilo mnogo, možda su i zbog svoje kompleksnije strukture izuzete, no male manufakture i industrije početkom 1870-ih godina prihvaćaju lokalne/državne nacionalizme. Svi su nacionalni programi smatrali ekonomski napredak važnim dijelom nacionalne emancipacije što je dodatno ojačalo tu vezu.²⁵

U ratnoj godini započinje i povijest *Škode*, tvornice strojeva u Pilsenu. Emil von Škoda,²⁶ koji je 1866. morao odustati od posla višeg inženjera u Bremenu i *napustiti Prusiju unutar 48 sati*²⁷ jer su se njegova Austro-Ugarska i Prusija našle zaraćene. Njegov otac, Franz (František) Ritter v. Škoda dočekao ga je u domovini, dogovorivši mu mjesto direktora u tvornici grofa Kristiana Waldstein-Wartenberga, uz klauzulu koja mu je omogućila povoljan otkup u slučaju prodaje tvornice. Tako je 12. lipnja 1869. Emil Škoda za otprilike 167 000 guldena preuzeo od Waldstein-Wartenberga vlasništvo nad tvornicom te izgradio veliko poduzeće,²⁸ koje će od 1890. do 1914. godine zahvaljujući trgovinom i proizvodnjom oružja zajedno sa *Steyrom* postati jedno od dva najveća i najkompetetativnija poduzeća u Monarhiji.²⁹

1.2. STROJOGRAĐEVNA INDUSTRIJA U TRANSFORMACIJI: PUT PREMA VOJNOJ INDUSTRIJI

Poduzetništvo u austrijskom dijelu Monarhije izrazito je kompleksno za promatrati jer je sam multinacionalni karakter države unio dodatni faktor koji nije prisutan u ostalim zemljama koje služe za komparaciju. Iako je brzi, ustrajni i nezaustavan gospodarski porast Monarhija bilježila od protunapoleonskih ratova,³⁰ industrijalizacija se u Monarhiji provodila djelomično, ovisno o kraju. Također, u drugoj polovici 19. stoljeća događaju se strukturalne promjene u gospodarskim aktivnostima koje naglašava povjesničar David F. Good. Sve se više naime žarište gospodarskih aktivnosti seli s područja Beča i Alpa na češke zemlje.³¹ Ubrzo nakon prvog razvoja u razdoblju koje se naziva *Gründerzeit* (1850.-1873.) industrija se veže uz vojnu potražnju i proizvodnju. Iako je vojna industrija tijekom posljednjih desetljeća postojanja Habsburške Monarhije slovila među jačima, to treba zahvaliti intervencijama države, odnosno vanjsko-političkom situacijom koja je podupirala naoružavanje. Ona svoj procvat duguje „groznici naoružavanja“ koju su za svoj uspon iskoristile ili od prije postojeće manje tvornice (poput *Škode* ili mađarskog *Manfréda Weiss*) ili industrijska postrojenja koja su osnovana isključivo u svrhu proizvodnje oružja.³² S druge strane, Austrija je tako potiskivala strojograđevnu industriju koja i nakon 1873. bilježi uspone, a nadilaze je samo industrije Sjedinjenih Država, Velike Britanije i Njemačke. Jedina zemlja koja je u industrijalizaciji u potpunosti pratila Austriju bila je Češka, gdje je već 1880. godine zaposleno skoro 54% ukupnog tvorničkog radništva Monarhije. Štoviše, gotovo 67% strojograđevnih tvornica nalazilo se na području Češke. No, koliko god to bio slučaj, centralizam Dualne monarhije značio je neraskidive veze češke industrije sa središtem, odnosno Bečom.³³

Razvoj strojograđevne industrijske proizvodnje moguće je pratiti u nekoliko faza: I. faza značila je relativno umjereni porast proizvodnje strojeva nakon 1848. godine, a pospješena je ekspanzijom šećerne industrije³⁴ koja je predstavljala glavnog potraživača poljoprivrednih strojeva. Vrlo dobra povezanost Češke ne samo s Austrijom, već i s Njemačkom (preko Labe) sve do Sjevernog mora omogućila je brzu interakciju i trgovinu sirovinama. Također, forsirana gradnja željeznica i željezničkih putova od 1855. do 1860. posebno je potakla strojograđevnu industriju, uz već razvijenije industrije željeza i građevine. II. faza označava stagnaciju i depresiju koja svoj vrhunac doživljava 1866./1867. kada se bilježi nezaustavljiv rast cijena i opći pad proizvodnje i do 50%. Ipak stvara se i najveće austrijsko strojograđevno industrijsko poduzeće Georga Sigla u Bečkom Novom Mjestu, a strojograđevna industrija postaje ključni faktor industrijalizacije glavnog grada Monarhije. III. faza obilježena je širenjem centara strojograđevne industrijske proizvodnje s uskog područja Beča, Praga, Brna, Donje Austrije i Trsta na širi teritoriji Moravske, Šleske i alpskog područja. Multipliciraju se manja poduzeća, a nastaju i velika poduzeća kao primjerice *Pilsener Maschinen- und Waggonbau AG*. Na samom području Češke i Moravske preko 10 000 radnika bilo je 1870. zaposleno u toj industrijskoj grani, a radilo se uglavnom o siromašnom stanovništvu kojemu je industrijalizacija pružala novu priliku. Više od 70% teške industrije Monarhije smješteno je upravo na tom području. Kasniji periodi ove faze označeni su i novom krizom manjih razmjera. IV. faza se odvija između 1880. i 1914., a karakterizira je uzlet strojograđevne industrijske proizvodnje koja bilježi s 9% godišnje najveći sektoralni rast. Po proizvodnji u tom sektoru Austro-Ugarska zauzima četvrto mjesto u svijetu, što također potvrđuje opći uzlet industrije. Industrijsku naprednost čeških teritorija potvrđuju i usporedbe dohotka *per capita* u dvadeset i dvije regije Monarhije, koje pokazuju kako dohodak u Češkoj nadmašuje samo onaj u (također industrijaliziranoj) Donjoj Austriji, a nadilazi onaj u primjerice Italiji ili Mađarskoj.³⁵ Daljnji razvoj značio je širenje pogotovo u sjevernim dijelovima Monarhije, odnosno Češkoj koja dijelom postaje industrijalizirana zona. Profiliraju se veliki pogoni kao *Skodawerke* (od 1899. godine poduzeće postaje dioničko društvo) u Pilsenu koji broji 1906. godine 6 000 radnika.³⁶ Vidljivo je to i iz porasta radne snage u tom sektoru općenito, koja od 33 000 radnika 1870. raste na 48 000 radnika 1890. i 109 000 1911. godine. Taj će porast polako opadati uoči svjetske krize i rata, kada ponovni program naoružavanja označava prestrukturiranje industrijskih prioriteta.³⁷

Tablica 1.
Broj radnika u
strojogradnji
od 1870. do
1911. godine
(prema: März,
1968.)

Godina	Broj radnika (u strojogradnji)
1870.	33 000
1890.	48 000
1911.	109 000

Tako Austrija u Prvi svjetski rat ulazi kao zemlja u kojoj industrija općenito bilježi porast, ali ovisi o sirovinama i proizvodima u Ugarskoj a time i o manje industrijaliziranoj zemlji.³⁸ Postoje i drugi problemi: industrijalizacija koja je isprekidana periodima krize, viši slojevi koji vrlo sporo ulaze u spekulativne poduzetničke akcije, a ne stvara se ni dovoljno rano afirmirana inženjerska baza tzv. *first-tiersa* koja bi bila

karakteristična za fazu razvoja učene „inteligencije“ unutar poduzeća. Umjesto toga Monarhija je ulagala u školovanje vlastitih inženjera i to vrlo rano. Franjo I. je i sam pokazivao interes za prirodne znanosti i nije bio nesklon ulaganjima u razvoj matematike, statistike, tehnike i sl. Već 1806. je u Pragu otvorena politehnička škola.³⁹ I kasniji školski zakoni iz 1869. godine, koji su omogućili opismenjivanje stanovništva Austrije, izravno su utjecali na stvaranje tehnički obrazovanog radnog, ali i birokratsko-upravnog potencijala. Međutim, veći problem predstavljao je nedostatak poduzetnika. Oni nastaju iz starog i novog plemstva koje je doduše obučeno u upravljanju personalnih posjeda i starim feudalnim uvjetima, ali nije bilo uvijek spremno ulagati u industriju. Ipak, većinski pokretač industrijskih postrojenja ili dioničarskih društava ostaje plemstvo,⁴⁰ iako broj mladih i bogatih poduzetnika ne doseže razmjere Italije ili Velike Britanije.

Također, likvidacija podružnica ili manjih poduzeća nakon Prvog svjetskog rata drastičnija je negoli primjerice u Italiji. Za primjer može poslužiti donjoaustrijsko poduzeće *Blumau*, jedno od najvećih proizvođača naoružanja u Habsburškoj Monarhiji koje je još 1918. zapošljavalo oko 300 000 radnika, a po svršetku rata udruženo s raznim većim poduzećima broji tek 500 radnika.⁴¹ Porastom poslijeratne nezaposlenosti u Austriji, koja je između siječnja 1924. i siječnja 1926. narasla sa 151 000 na 254 000 nezaposlenih,⁴² *Blumau* je likvidiran.

2. ŠKODA KAO PRIMJER VELIKE KORPORACIJE AUSTRO-UGARSKE INDUSTRIJE

*I velika privreda može u Beču postati umjetnost ničega.*⁴³

— Claudio Magris

*Würde man das Handelsministerium (...) eine Zeitlang zusperren, würde es warscheinlich nur wenig bemerkt werden.*⁴⁴

— Karl Wittgenstein

2.1. OD MALOG PODUZEĆA DO GLAVNOG POGONA PROIZVODNJE ORUŽJA

Često se može naići na tvrdnju kako je Pilsen (češ. Plzeň) izgrađen na pivu i bombama. Grad je osnovan 1295. godine i danas je jedan od većih gradova u Češkoj, no 1850. godine imao je tek oko 14 000 stanovnika, čiji rast naglo kreće smještanjem industrijske proizvodnje, a jedan od čimbenika bila je i tvornica *Škoda (Skodawerke/Pilsen)*, osnovana na temeljima, kako je već navedeno, tvornice strojeva grofa Waldstein-Wartenberga iz 1859. godine. Kao i ostali gradovi u industrijaliziranom dijelu Monarhije, Pilsen neprestano raste, ali još uvijek ne zadobiva multifunkcionalni karakter velegrada.⁴⁵ Razvoj industrije u Pilsenu bio je olakšan dobrom geografskom i prometnom pozicijom grada; Böhmisches Westbahn vrlo je rano povezala Pilsen s Pragom zbog bogatih

nalazišta ugljena, a i prometne veze s Njemačkom su bile dobre. Upravo su nalazišta ugljena i željeza bila preduvjet općem razvoju područja oko Pilsena ili Kladna koji su tako rano povezani s centrom Češke.⁴⁶

Već početkom 20. stoljeća, oko 1910., grad Pilsen nastanjuje oko 80 000 stanovnika, većinom zaposlenici *Škode* i državnih željeznica.⁴⁷ Jedan američki vodič po Austriji spominje Pilsen kao bogati „grad pivovara“ u kojemu „Škodino postrojenje izrađuje lokomotive i druge velike strojeve, kao i velike topove za austrijsku mornaricu“.⁴⁸ Grad može poslužiti i kao dobar primjer kako je regionalna industrijalizacija promijenila demografsku sliku stanovništva i izazvala međunacionalne sukobe. Do 1850-ih grad je bilježio većinski njemačko stanovništvo, no ubrzanom industrijalizacijom i usponom *Škoda* pogona, demografska slika grada je transformirana. Nijemci su postali manjina, a češki radnici-doseljenici većina. Do 1910. čak sedam osmina populacije čine Česi.⁴⁹ Čitavo je područje industrijalizacijom postajalo gotovo potpuno bilingvalno, jer je s jedne strane znanje njemačkog bila nužnost u velikim poslovnim transakcijama i poduzetništvu, i s druge strane jer je češki bio nužan kao jezik manjih lokalnih konkurentnih poduzeća. No dvije etničke skupine nisu živjele u harmoniji. Tako je teritorij između Pilsena i Miesa (češ. Střebro) postao poprište brojnih sukoba koji će eskalirati u pobune radnika pred kraj Prvog svjetskog rata.⁵⁰

Tablica 2.
Porast češkog stanovništva u Pilsenu krajem 19. i početkom 20. stoljeća (prema: S.M. Newerkla 2003., 168).

Godina	Stanovnici kojima je materinski jezik njemački (%)	Stanovnici kojima je materinski jezik češki (%)
1870.	4 303 (17,87%)	19 769 (82,11%)
1900.	9 184 (13,49%)	58 169 (85,44%)
1910.	9 438 (11,75%)	70 376 (87,62%)

Emil Škoda je željezaru kupio za 167 000 guldena koje je sakupio plativši dio odmah iz majčine ostavštine, a drugi dio u ratama od miraza koji je dobio oženivši Herminu Mirvald (1871.) i od posudbe kod svog bogatog strica, bečkog liječnika Josepha Škode. Početak je bio skroman, poduzeće je brojalo svega 13 radnika.⁵¹ No spretni potezi već tada iskusnog inženjera Škode vrlo su brzo omogućili širenje: prvo je proširio areal samog poduzeća kupivši obližnju ciglanu, zatim je razdvojio ljevaonicu od kovačnice te potom uveo novi sustav aparata za isparivanje šećera nazvan po njegovim inženjerima „Wellner-Jellinek Patent“.⁵² Dobar posao sa šećeranama omogućio mu je i širenje na rusko tržište. Tako je ubrzo otvorena podružnica u Kijevu sa 22 zaposlenika iz koje je opskrbljivana čitava Rusija.⁵³ Sama tvornica bila je u uskoj vezi sa šećernom industrijom koja je proživljava krizu 1870-ih godina. No, za razliku od ostalih postrojenja u ovoj industrijskoj grani, *Škoda* se nije zadužila kod banaka kako bi preživjela krizu, već je šećer uvozila iz Rusije te na taj način bez dugova izašla iz krize. Ipak, novi ruski porezni zakoni naveli su Škodu na postupno povlačenje s ruskog tržišta i preorganizaciju 1879. godine sa šećera na čelik.⁵⁴

Komercijalizacija novih industrijskih tehnologija koje nastaju vrlo brzo, u tzv. Drugoj industrijskoj revoluciji, transformirala je postojeće industrije i stvarala nove. Kako bi se te tehnologije efektivno eksploatirale, morali su se primjenjivati novi oblici proizvodnje i distribucije, a zatim i novi načini upravljanja i organizacije poslovanja.

Oni su počivali na puno izraženijoj potrebi za fizičkim kapitalom; nove industrije tražile su bržu mobilizaciju kapitala i zapošljavanje većeg broja radnika i upravitelja. Također, potrebne su bile korporativne strukture ključne za koordinaciju protoka dobara kroz procese produkcije i distribucije što je uključivalo nadgledanje različitih funkcionalnih aktivnosti.⁵⁵ Škoda je tek od 1889. godine počela proizvoditi čelik, a u nadolazećoj godini i naoružanje. Tako Škoda krajem stoljeća predstavlja tipično poduzeće industrije metala, strojeva i naoružanja. Balansiranje između tih sektora bilo je uvjetovano stanjem gospodarstva u zemlji, ali i regiji. Emil Škoda je spadao među najspretnije i najbolje obučene inženjere-poduzetnike u Monarhiji. Vrlo je učinkovito i jednostavno svoju malenu tvornicu transformirao i modernizirao, prilagodivši je neujednačenim gospodarskim uvjetima zemlje, ali i međunarodnom tržištu. Škoda je slijedio primjer *Kruppa* koji je prvi, već 1859. proizvodio artiljeriju od lijevanog čelika.⁵⁶ Međutim, Škoda nastavlja uz to proizvoditi i druge posebnosti, kao što su kotlovi, mostovi, oprema za brojne pivovare i šećerane u Češkoj, i sl.⁵⁷

Iako su *Skodawerke* 1890. godine po broju radnika bili gotovo dvadeset puta manji od konkurentske njemačke kompanije *Krupp* u Essenu, uprava tvornica dobrim je potezima osigurala postupni uspon. Prvi korak u tom usponu bio je stjecanje vlastite čeličane koja je Škodinoj tvornici omogućila neovisnost od uvoznog čelika. Odmah potom Emil Škoda je postupno preorijentirao svoju proizvodnju na oružje, pretvorivši se tako gotovo preko noći iz glavne češke tvornice strojeva u državnog proizvođača oružja.⁵⁸

Nakon nekoliko godina izgradnje efikasnih peći i talionica čelika, i u suradnji s njemačkom čeličanom *Fritz Asthöwer & Co.* konačno se 1890. godine otvara prva radionica topova opremljena dvjema novim *Siemens-Martinovim* pećima.⁵⁹ Iako je sredinom 19. stoljeća samo u Beču postojalo 40-tak različitih proizvođača dijelova ili gotovih oružja koja su prodavali *k.-k. Armee*, jedina veća konkurencija pogonu u Pilsenu unutar Monarhije s vremenom je ostao *Steyr*, odnosno *AG „Oesterreichische Waffenfabriks-Gesellschaft Steyr“*, koja svoj uspon zahvaljuje također spretnom poduzetniku, Josefu Wendlu.⁶⁰ No, Škoda je prve uspjehe na tržištu oružja ostvarila ugovorima s mornaricom, a ne vojskom. Tvornica Škoda ratne je brodove opremala isprva oklopnim oplatama, a potom je na natječaju dobila i izradu oklopnih kupola na brodovima (i uz njih pripadajućeg oružja).⁶¹

Nakon rata iz 1871. godine austrougarska vojska je bila rastrgana na dvije frakcije: jedna je, predvođena voditeljem tehničko-administrativnog vojnog komiteta Arthurom grofom Bylandt-Rheidtom, zastupala modernizaciju naoružanja uz suradnju s *Kruppom* kao nabavljačem čeličnih topovskih cijevi, dok je drugu zastupao zapovjednik bečkog arsenala i tvornice artiljerije, Franza von Uchatiusa koji je predlagao vrlo inovativnu proizvodnju tzv. „čelične bronce“.⁶² Prevladao je strah vlasti od ovisnosti o privatnim njemačkim poduzećima⁶³ pa je tako indirektno, uz zakašnjenje, otvoren put domaćim proizvođačima. Čim su tvornice poput Škodine stekle mogućnosti vlastite proizvodnje oružja i artiljerije, vlasti Austro-Ugarske, s kojima je Emil Škoda imao dobre kontakte, mogle su okrenuti leđa njemačkom *Kruppu*, iako to nisu odmah napravile.

2.2. USPON I TRANSFORMACIJA U DIONIČKO DRUŠTVO

Jednom kada je Škoda krenula u proizvodnju oružja i oklopa te ostvarila početni profit prodavajući svoje proizvode mornarici i vojsci, idući korak – internacionalno

tržište – nametnuo se sam od sebe. To je bilo tim jednostavnije jer se radilo o privatnom poduzeću bez dugoročno obavezujućih ugovora. Uspion poduzeća omogućio je i širenje radne snage: 1888. godine tvornica broji gotovo 900 radnika te upravu od oko 80 inženjera, tehničara, službenika i majstora.⁶⁴ Ipak, i dalje se radilo o poduzeću malog ili srednjeg kapaciteta kada bi se usporedilo s njemačkim pogonom *Krupp* 1890. koji je imao oko 24 000 radnika.⁶⁵ Emil Škoda je pokušao stalnim širenjem i ulaganjem održati neovisnost svog industrijskog postrojenja. Kupio je i osigurao prava nekoliko zemljišta u predgrađima Pilsena kao što su Doubravka, Doudlevce, Lobzy i sl. i onamo prerasporedio svoju proizvodnju. Paralelno se bilježi i rast stanovništva u tim predgrađima: 1890. ondje obitava 7,9% ukupnog gradskog stanovništva, nekoliko godina kasnije već gotovo 14%. Posebno važna bila je tvornica cigle u Doudlevcu gdje se nalazila i mala privatna streljana poduzeća.⁶⁶ Kada je krajem stoljeća poduzeću trgovina oružja postajala sve važniji udio proizvodnje i zarade, Emil Škoda se odlučio na gradnju prostranije streljane u Bolevecu uz koju bi se smjestile radionice za popravak oružja i proizvodnju municije te depo baruta. Za projekt je 1898. godine angažirao uglednog arhitekta Adolfa Loosa. Do zadnjeg trenutka života marljivo je otkupljivao i ulagao u nove prostorije i zemljišta, a izbjegavao sastanke uprave, vjerojatno svjestan toga da će ga potreba za novcem kojim su širenja omogućena koštati utjecaja u firmi.⁶⁷

Usporedno s većim ulaganjima i širenjem areala i posjeda tvornice, bilježi se i porast utjecaja banaka. Ukoliko je želio ući u konkurenciju na strano tržište, Emil Škoda više nije mogao izbjegavati kredite banaka. S druge strane, najveće su banke u Monarhiji nakon velike krize i sloma 1873. godine dugi niz godina izbjegavale ulaganja u poduzetništvo i radije poslovale s državom. Tek krajem 1880-ih situacija se mijenja i banke se vraćaju i na područje privatnih poduzetničkih akcija.⁶⁸ Najveće su banke, *Credit-Anstalt* i *Boden-Credit-Anstalt*, svoje interesne sfere podijelili vrlo brzo i uglavnom se koncentrirale na područje šećerne, papirne, tekstilne i strojograđevinske industrije. Iako su kasnije osnovane banke u Češkoj postupno preuzimale češku i općenito slavensku privredu i industriju, velika su poduzeća ostajala vezana uz Beč.⁶⁹ Banke su svoje kontakte s gospodarstvenicima, trgovcima i poduzetnicima mogle vrlo brzo obnoviti pošto su već do tada imale izuzetno razgranutu mrežu poslovnica.⁷⁰ Upravo to je utjecalo na brz uspon banaka i bankarskog sustava, ali i njegov jednako brz pad 1918.-1920.⁷¹ jer je raspadom Monarhije uništena i razmrvljena struktura koja je silno ovisila o češkim zemljama i naravno Ugarskoj, a donekle i Hrvatskoj.

Godine 1891. Emil Škoda zatražio je hipoteku od 800 000 guldena koja mu je odobrena, a ubrzo potom i neki dugotrajni zajmovi. *Škoda* 1899. godine postaje dioničko društvo (*Aktiengesellschaft*) s Emilom Škodom kao generalnim direktorom i predsjednikom odbora društva koje su još činili *Credit-Anstalt* i *Böhmische Escompte-Bank*.⁷² Prema podacima iz te godine Skodawerke AG posjeduju financijski kapital od oko 25 milijuna kruna.⁷³ Sam je Škoda zadržao svoj udio koji je procijenjen na 13 milijuna kruna od ukupno 25 koliko je sve vrijedilo. Financijska situacija firme, unatoč zamršenosti zbog stalnih ekspanzija, sanacija i ulaganja u tehnološka poboljšanja te opterećenjima zajmova, pokazuje razvoj *Škode* u veće poduzeće. To poduzeće 1900. godine redovno isplaćuje zaradu za čak 6 000 radnika.⁷⁴ Usporedi li se taj broj s ukupnim brojem radnika u velikim poduzećima Hrvatske koji iznosi 11 782, jasno je o koliko se velikom poduzeću radi.⁷⁵

Godina	Radnici u Škodi
1866.	33
1869.	150
1871.	600
1888.	886
1890.	1350
1900.	6000
1913.	9600
1914.	14000
1915.	22000
1916.	30000
1919.	15000

Tablica 3.

Broj radnika u Škodi od 1866. do 1919. godine (prema: Otruba, 1974., Sondhaus, 1994., Bérenger, 1997., Jindra, 1997., Rumpler, 2005.).

Kada je 1900. Emil Škoda na poslovnom putu iznenada preminuo, *Freie Neue Presse* piše o imponzantnom poduzeću koje *unatoč skromnim počecima spada među najveće europske firme* s preko 3000 radnika, golemim arealom tvornica i radionica te širokom klijentelom diljem svijeta. U istim su novinama uz obitelj veliku počast preminulom iskazali i radnici poduzeća, što se potvrdilo i na dan posljednjeg ispraćaja, kada je Pilsen bio prepun. Smrću Emila Škode započinje borba oko poduzeća između njegova sina Karla (1879.-1929.), školovanog na tehničkim sveučilištima u Stuttgartu i Zürichu, i predstavnika banaka u upravi iako se uprava sastojala od bliskih suradnika njegova oca, kao što su Walter Trappen, Josef Turezky, Josef Šimonka ili Franz Weller.⁷⁶ Prvih je godina prijelaza vrlo dobro poslužio Trappen, povjerenik i prijatelj Emila Škode iz obitelji sposobnih industrijalaca i veletrgovca, koji je poduzeće kao glavni direktor vodio pune četiri godine (1900.-1904.) u nekim od najtežih trenutaka.⁷⁷ Prelazak Škode u dioničarsko društvo tipičan je primjer transformacije poduzeća u Habsburškoj Monarhiji koje je bilježilo određeni rast te je uz pomoć banaka ostvarivalo daljnju ekspanziju, a da je pritom izvorni osnivač poduzeća zadržao većinski paket dionica.⁷⁸ *Skodawerke AG* već 1899. godine pokreću i tvornicu motocikla u Jungbunzlauu, a 1905. kreće se s proizvodnjom automobila koja prelazi u serijsku dvije godine kasnije.⁷⁹ Kasnije će ta sekcija u suradnji s tzv. *Austro-Daimlerom* steći još veći značaj.⁸⁰ Ipak, osnovna sekcija Škode ostaje izrada i prodaja oružja.

Godina	Iznos frakture (u krunama)	Broj zaposlenika
1900.	22,3 milijuna	3211
1901.	16,7 milijuna	2831
1902.	12,8 milijuna	2700

Tablica 4.

Financijska kriza u Škodi (prema: Otruba, 1974.).

Iako je u godini smrti Emila Škode situacija u poduzeću bila stabilna, nadolazeće godine mijenjaju mnogo toga. Georg Günther imenovan je 1904., u jeku teške krize, novim generalnim direktorom. Već prvim potezima se demonstrira promjena: upravu i kancelariju seli iz Pilsena u Beč, a u Pragu se otvara ured za prodaju. Takva

centralizacija bila je logična, budući da novo dioničko društvo *Škoda* nije više predstavljalo samostalnu i privatnu kompaniju pod kontrolom obitelji. Financije su bile nepovratno vezane uz austrijske banke, a time i za Beč. Iako reorganizacija nije u potpunosti uspjela, poduzeće uskoro izlazi iz financijske krize zahvaljujući najviše rastućoj sekciji proizvodnje oružja, oklopa i druge opreme.⁸¹ U vrijeme kada Karl Škoda postaje direktor poduzeća (1909./1910.) na spomenutu sekciju otpada više od 45% ukupne proizvodnje, dok nekada dominantna izrada strojeva ostaje na tek 15,4%. S vremenom udio i raste, pa u prvoj ratnoj godini on iznosi 51,8% dok sekcija izrade strojeva pada na 4,31%.⁸² Takvi podaci govore da je stalno ulaganje u razvitak tvornice oružja bilo opravdano. Važna infrastruktura inženjerskih ureda *Škode* stvorena do 1910. godine u Pragu, Brnu, Bruxellesu, Mährisch-Ostrauu, Grazu, Budimpešti i Trstu olakšala je unutarnju trgovinu.⁸³ Također, Günther je preko banaka inicirao kupnju 80% dionica praške Maschinenbau AG te za svoju firmu osigurao opciju na taj paket. Tako je Günther započeo dugoročni proces stvaranja strojograđevnog kartela, koji je uspio pod vodstvom *Škode*, Prager Maschinenbau AG vorm. i Ruston & Co. organizirati 1907.⁸⁴

2.3. PRVI VELIKI DOMAĆI POSAO OPREMANJA MORNARICE I BORBA S KONKURENCIJOM

Krupp je na austrougarskom tržištu predstavljao teškog konkurenta za *Škodu*. U razdoblju od 1865. do 1900. godine *Krupp* je isporučio k.u.k. mornarici 272 brodska topa. Iako je vodstvo mornarice bilo oduvijek sklonije nabavljanju oružja i opreme za ratne brodove iz Engleske ili od domaćih proizvođača, njemačke tvornice iz Essena nametnute su joj što iz gospodarske nužde, što iz političke potrebe.⁸⁵ No *Škoda* se iznenada pojavila na njemačkom tržištu i dobila ugovor za opremu dvaju brodova. Bila je to prekretnica koja je tvornici iz Pilsena omogućila poslove po čitavoj Europi, od Italije, Nizozemske, Njemačke i Danske pa sve do Rusije. Konačno, i austrijski brodovi u Trstu sklopili su ugovor sa *Škodom*, ne samo zahvaljujući vezama u austrijskom *Llyodu*, već i kvaliteti čelika. Odmah potom na testiranju i natječaju u Flexidorfu u Donjoj Austriji, *Škoda* potpisuje i ugovore o izradi oklopnih kupola za vojsku.⁸⁶ Iako je mađarska vlast također imala potražnju vojne opreme i gradnje novih brodova, ona se nije htjela upuštati u posao sa *Škodom* jer je vjerovala da bi tako mogla oslabiti poziciju vlastitih poduzeća spremnih ući u posao.⁸⁷ Mnogo više su se vjerojatne činile opasne varijante po kojima bi engleski *Vickers* ili njemački *Krupp* pomogli u podizanju potrebnih pogona. Posebno *Krupp*, koji je pokušao ugovorom s firmom *Manfréd Weiss* ucijeniti vlasti i na taj način ući na novo tržište prije eventualne konkurencije.⁸⁸ Ali kada je mađarska vlast pokušala što prije izgraditi vlastitu tešku artiljeriju, a državna poduzeća nisu mogla ili htjela brzo reagirati, njemački je *Krupp* pritisnut sa strane politike odustao pa su se i Mađari morali okrenuti *Škodi*.⁸⁹

Interesantno, političko približavanje Njemačke i Austro-Ugarske prati u stopu i gospodarsko, koje je u ovom slučaju neovisno o tim savezništvima. Naime, kada 1894. pruski časnici nakon testiranja *Škodinih* topova i mitraljeza sklapaju ugovor s tim poduzećem, veliki njemački *Krupp*, i dalje glavni opremač, prisiljen je ući u suradnju. Ipak, ni tada mornarica Austro-Ugarske nije kupovala svoje naoružanje preko *Škode*, već direktno od *Kruppa*. Objasnjivo je to i ako se shvati da je austrijska vlast povremenim

koncesijama *Kruppu* pokušavala slomiti monopol *Škode* u Monarhiji u smislu puštanja cijena. Zapovjednik flote Admiral Maximilian Daublebsky v. Sterneck već je 1870-ih na skupe cijene domaćih proizvođača odgovorio sklapanjem povoljnijih ugovora sa stranim tvornicama koje su opremale i cijele brodove. Godine 1891. koncesije za izradu čeličnih oklopa brodova *Körös*, *Szamos* i *Maria Theresia* odobrene su *Škodinom* rivalu, tvornici iz Witkowitza, što je češki političar Viktor Wilhelm Russ komentirao kao *veliki uspjeh austrijske industrije*.⁹⁰ Tri godine potom i *Škoda* ponovno sudjeluje u opremanju brodova. Tako su brodovi *Zenta*, *Szigetvár* i *Aspern* bili prvi u austrougarskoj mornarici koji su u potpunosti opremljeni *Škodinim* proizvodima, a 1895. u suradnji s proizvođačem željeza *P.E.G. (Prager Eisenindustrie-Gesellschaft)* iz Kladna mornaricu opremaju i s 15 cm dugim topovima.⁹¹

Austrougarska je vlast početkom 20. stoljeća sve više ulagala u mornaricu pa se ubrzo stvorio kompleks dodatnih industrijskih pogona koji su radili specijalizirane dijelove posla u suradnji s glavnim poduzećima. Viceadmiral Hermann barun v. Spaun, koji je zapovijedao flotom od 1897. do 1902., zagovarao je modernizaciju flote i borio se za daljnje povećanje proračuna koji ide mornarici.⁹² Unatoč tomu što je itekako potaklo domaću industriju, supremacija Habsburga na Jadranu i Mediteranu velikom flotom izuzetno je pogoršala odnose s Velikom Britanijom, koja je u to vrijeme bila ključni posrednik između Austrije i Rusije. Iako je stalno jačanje ratne flote Italije bilo zaslužno za takvu razvojnu politiku, nikako se ne može reći da je to jedini poticaj. Umjesto smanjivanja flote i troškova na mornaricu, Habsburgovci su nastavili jačati flotu novim projektima i sve se više okretali Njemačkoj kao političkom savjetniku.⁹³ Kao prijatelj Emila *Škode* još od djetinjstva, viceadmiral Spaun je bio izuzetno dobra osoba za pregovore i veće poslove *Škode* s mornaricom.⁹⁴ No i nakon Spaunove ostavke grade se nove klase bojnih brodova u suradnji s tim poduzećem. Novim poslovima koje je tvornica iz Pilsena dobila, *Škoda* je s ulazila u vladajuće strukture i samu vojno-mornaričku upravnu strukturu. Način je to koji je osigurao dugotrajne uspjehe *Kruppu* u Njemačkoj, ali i izvan nje. Tako je uprava *Škode* blisko surađivala s Tehničko-vojn timerkomitetom te artiljerijskom školom gađanja i komisijom koja provjerava oružja.⁹⁵ Nije se dugo čekao i idući korak. Još 1900. *Škoda* i *Krupp* surađuju u naoružavanju brodova (*Kaiser Karl VI., Habsburg, Arpád*): sekundarne baterije proizvode se u Pilsenu, a teška artiljerija u Njemačkoj. No s brodom *Babenberg* koji je porinut 1902. godine *Škoda* preuzima kompletno naoružanje.⁹⁶ Pri izgradnji nove klase brodova nazvanih *Erzherzog Karl*, *Erzherzog Friedrich* i *Erzherzog Max* koje je omogućeno golemim posebnim kreditom, prvi put *Škoda* izrađuje topništvo glavnog kalibra.⁹⁷ Britanska obavještajna služba izvještava kako Austrija u brodogradnji pomoću *Škode* postaje sve više neovisna o uvoznim proizvodima.⁹⁸ Posljedica je to drastične državne intervencije u korist domaćeg poduzeća. Nakon što se nije mogao postići dogovor o suradnji *Kruppa* i *Škode*, austrijska je vlada jednostavno *Kruppove* planove velikih topova predala upravi *Skodawerke* i time omogućila da se u Pilsenu proizvodi kompletno brodsko naoružanje.⁹⁹ Od tada se razvija jača suradnja na domaćem planu: *Škoda* poslove sklapa i radi skupa s tvornicom u Witkowitzu specijaliziranom za oklope, te tršćanskom *Stabilimento Tecnico*. Bitnice i naročito topovi kalibra 305 mm L/45 koji se proizvode u radionicama *Škode* postaju sve kvalitetniji.¹⁰⁰ Navedeni su poslovi za tvornicu značili daljnju mogućnost ekspanzije, veliki profit, ali i veći kapital. Kada je vlada Monarhije

1911. odobrila novi program konstrukcije i naoružanja ratnih brodova, to je direktno utjecalo i na burzovno stanje, jer je vrijednost dionica *Škode* unutar nekoliko mjeseci porasla s 525 na 837 kruna.¹⁰¹

Tablica 5. Vrijednost dionice Škode (prema: März, 1968., Vego, 1996.).

Godina	Vrijednost dionice Škode (u krunama)
1907.	252
1908.	260
1909.	249,5
1910.	395
1911.	525

Paralelno s time je zaključen i tajni ugovor između poduzeća iz Pilsena i Essena 1912. godine. Nakon dugoročne borbe oko ugarskog tržišta i nekoliko intervencija političkih elita, uprave poduzeća ugovorom su se obavezale držati svaka svog domaćeg tržišta i za 20 godina na tim područjima izbjegavati konkurenciju. Štoviše, *Krupp* se obavezao podržati *Škodu* u eventualnoj tržišnoj borbi s engleskim *Vickersom*.¹⁰² Bio je to posljednji korak u dugotrajnom planu *Škode* o preuzimanju monopola u Habsburškoj Monarhiji kao glavnog proizvođača oružja. Time su i cijene porasle. Kada je 1911. austrijska vlast dogovorila opremanje i izradu klase broda *Viribus Unitis* s poduzećima iz Pilsena i Witkowitza cijena čitavog posla iznosila je 60,6 milijuna kruna, dok je isti posao nekoliko godina ranije pri opremanju broda *Habsburg* bio naplaćen oko 17 milijuna kruna. Cijena običnih krstaša također je u razdoblju od 1900. do 1914. udvostručena.¹⁰³ Međutim, to 1910-ih više nije bilo dovoljno za likvidnost poduzeća: za sanaciju velikih izdavanja i širenja bilo je potrebno ekspandirati i međunarodnu prodaju.

Tablica 6. Narudžbe za mornaricu u milijunima kruna (Vego, 1996.).

	Austrijska ind.	Mađarska ind.	Inozemna ind.	Ukupno
1908.	32,48	17,21	9,38	59,07
1909.	48,41	10,48	8,07	66,96
1910.	46,10	22,17	3,10	71,37
1911.	42,61	24,39	-	67,00
1911.-1915.	196,67	113,37	2,02	312,06

3. TRIPTIH: DIPLOMACIJA-PROIZVODNJA ORUŽJA-BANKARSTVO

*Uspjeh Srbije, Grčke, Bugarske i Crne Gore u balkanskom ratu 1912-1913 (...) pozdravljen je (...) u europskim prijestolnicama kao pobjeda „Schneider-Creusot“ i „Vickers-Armstronga“ nad „Kruppom“ i „Škodom“.*¹⁰⁴

—Vladimir Dedijer

*Slijediti rusofilnu politiku ili austrofilnu; (...) naručiti pošiljke oružja od Francuske ili Njemačke; posuditi novce kod pariškog Rothschilda ili kod bečkog – to su pitanja koja su igrala ključnu ulogu (...).*¹⁰⁵

— Lav Trocki

*Der Wirtschaftsorganismus aller Nationen ist gerade in seinen Fundamenten durch die Politik gestaltet worden.*¹⁰⁶

— Joseph Schumpeter

3.1. STRATEGIJA DRŽAVE ILI BANAKA?

Pretvorbom u dioničko društvo tvornica iz Pilsena je dobila financijski jačeg posrednika s državnom vlasti, ali je provedba poslova postala kompliciranija. S vremenom nastajao je odnos koji francuski povjesničar Hubert Bonin naziva *triptihom financije-industrija-diplomacija*,¹⁰⁷ na koji se nailazi u gotovo svim dijelovima Europe 19. stoljeća. Sigurno je da su banke kao što je *Credit-Anstalt* koristile poduzeća ovisna o njihovom kapitalu za vlastito jačanje, a tijekom krize 1910-ih godina sudjelovale u likvidaciji nekoliko manjih poduzeća. Također, porezne obveze poduzeća početkom 20. stoljeća izrazito su porasle. Razlika je jasna ako se zna da je *Škoda* kao privatna firma u prvom semestru 1899. godine platila 13 000 kruna poreza, a u drugom, kada je već bila dioničko društvo, gotovo 52 000 kruna.¹⁰⁸ Unatoč svemu, ne može se reći da je ulazak banaka u poduzetništvo negativan.¹⁰⁹ Banke su predstavljale rijetko siguran faktor financijske stabilnosti. Tako liberalni tjednik za gospodarstvo *Der Österreichische Volkswirt* piše da su *čini se, industrijska poduzeća koja su u bliskoj vezi s bankama slabo pogođena gospodarskom krizom*.¹¹⁰ Iako prelazak *Škode* iz privatnog obiteljskog poduzeća u dionički konzorcij nije bio težak kao kod nekih drugih primjera, nesuglasice na relaciji Karla *Škode* i uprave su postojale. Pogotovo se to manifestira kada direktor postaje Georg Günther.¹¹¹ On je u teškim vremenima financijskih poteškoća znao dobro balansirati i za svoje tvornice izboriti financijsku potporu kod baruna Adlera, zastupnika austrijskih banaka. Također, shvaćao je da izlazak iz krize ne može biti riješen kao prije, investicijama ili pobjedama na međunarodnim natjecanjima, već osiguravanjem domaćeg tržišta. Zato je pokušavao stvoriti što prisniji odnos s utjecajnim osobama iz vojnih krugova.¹¹²

Kod mnogih se poslovnih poteza teško razlučuju državni interesi od interesa banaka ili same tvornice, dok je kod drugih potrebno čak i segnuti dalje, primjerice u odnose austrijskih banaka i njihovih francuskih partnera. Modernizacija vojske u posljednjoj je četvrtini 19. stoljeća postajala aktivni proces. Dok je Njemačka u svojem poduzeću *Krupp* iz Essena pronalazila državnu firmu koja je financijski jaka i samostalna, ali na usluzi i podržana sigurnim poslovima u svojoj domovini, isti slučaj nije se mogao vidjeti na primjeru Austro-Ugarske. U Dualnoj monarhiji su vlade Austrije i Ugarske prekasno postigle dogovor kojim bi se sustavno počelo ulagati i obnavljati obrambene sile. Budžet za obranu bio je najniži među europskim silama i

iznosio je tek 21% od ukupnog dohotka. Naravno, Ministarstvo rata je 1906. započelo s modernizacijom vojske i fortifikacije, pogotovo u Tirolu gdje se sukob s Italijom činio neizbježan, velikom narudžbom izrade 30,5 cm topova-haubica od *Skodawerke* koji su 1912. bili spremni.¹¹³ No, vojna oprema i oružje divizija je uglavnom bilo zastarjelo i neodržavano.¹¹⁴ Dogovor je postignut tek kada je István Tisza uvjerio parlament u nužnost takve suradnje i unatoč uzburkanoj situaciji koja je nastala nakon što je obznanjeno da je ministar rata Auffenberg 1911./1912. na vlastitu ruku naručio izradu teške baterije 30,5 cm minobacača od *Škode* u Pilsenu.¹¹⁵ Ministar je zamijenio general Alexander v. Krobotin, jednako odlučan, ali sposobniji u namjeri da modernizira vojsku. No unatoč navedenim nastojanjima, ona su bila prekasna i nikada nisu dosegla razinu njemačkog industrijskog sustava države i poduzeća koje je povezivao nacionalizam.

Budući da se potražnja za oružjem povećavala što se više ratna 1914. približavala, a konkurencija jačala, *Škoda* je trebala veće svote ulagati i u podizanje novih pogona kako bi se novi poslovi mogli preuzimati i u što kraćim rokovima ostvarivati. Manji poslovi, dakle isporuka materijala za modernija oružja manjim zemljama poput Nizozemske,¹¹⁶ ipak nisu ostvarivali presudni profit. Posebno interesantan je pritom posao koji je bečki *Credit-Anstalt* baš preko *Škode* dogovorio s ruskim kompanijama teške industrije *Neviski* i domaćim monopolistom *Putilovom* koji je već dulje vrijeme bio u odnosu s francuskim *Schneiderom* i koji je od 1900. postupno povećavao proizvodnju ratnih materijala.¹¹⁷ Kako je i bečke monetarne institucije povezivala izravna veza s francuskim bankama,¹¹⁸ posao je vjerojatno upravo u tom odnosu razriješen. Glavni konkurent bio je *Krupp*, odnosno *Deutsche Bank* koja je *Putilovu* nudila povoljan kredit. Francuske novine *Liberté* pisale su o *aferi* koja bi mogla čak i političkom savezništvu Francuske i Rusije naštetiti.¹¹⁹ Dakako, radilo se o političkom pritisku. Ipak, situacija se razvijala u drugom smjeru. Odluka je pala na Austro-Ugarsku, nakon čega mediji nisu podigli jednako glasani protest. Početkom 1907. godine Rusija možda nije još predstavljala austro-ugarskog supranika, ali 1912. godine, kada se istovremeno poslovi nastavljaju i na pogonima *Putilova*, svakako jest.¹²⁰ Stoga nadogradnja tvornica i radionica *Neviskog* ostaje kontroverzna. Dapače, dio uprave *Škode* pod vodstvom Alexandra Spitzmüllera osporavao je posao s Rusijom koji je uključivao izgradnju novih pogona za proizvodnju, ali vjerojatno i prodaju oružja, misleći da se ne treba podržavati prodaju oružja koje bi *u slučaju rata bilo usmjereno protiv vlastitih vojnika*.¹²¹ Pa opet, grof Leopold von Berchtold kojemu je nakon diplomatske karijere Franjo Josip povjerio mjesto ministra vanjskih poslova, izjavio je da ne vidi nikakav problem sudjelovanja u takvoj transakciji. Pogotovo je Karl Škoda, i dalje utjecajan u poduzeću i kod banaka, poticao potpisivanje tog posla. Međutim, vještim taktičkim odugovlačenjem Spitzmüller je dobio na vremenu, dok posao sam od sebe nije propao izbijanjem rata 1914.¹²² Pitanje je ipak kako gledati na opisanu situaciju. Grof Berchtold, kojega su povjesničari često kritizirali, u svojoj je karijeri bio upravo prije negoli je postao ministar austrijski veleposlanik u Sankt Peterburgu (1906.-1911.). Prema tome, poznavao je prilike u Rusiji i teško se njegovo odobravanje poslova može gledati kao samo krivu procjenu. Pritisak je s druge strane postojao: ne samo da je unutar *Škode* došlo do otpora; i glavni su konkurenti unutar Monarhije koristili taj posao u svoju promidžbu. Sigurno, poduzeću je trebalo novaca jer se 1913. krenulo u vrlo skupo širenje tvornica oružja koje je na kraju i rezultiralo porastom vrijednosti dionica. Ipak,

prihodi iz posla u Rusiji ostali su skromni.¹²³ Na kraju, apsurdnost situacije potvrđuje i činjenica da su se strahovi Spitzmüllera ostvarili, jer su tokom Prvog svjetskog rata topovi proizvedeni pomoću prvih ostvarenih poslova upravo protiv k. u k. armije iskorišteni.¹²⁴ Korist od toga posla tim više postaje izuzetno upitna, bilo za banke, poduzeće i na kraju Monarhiju uopće.

3.2. POSAO U ČILEU – PRIMJER MEĐUNARODNE POZICIJE ŠKODE

Škoda nije samo imala europske kontakte i poslove. Ugovori koje su s *Kruppom* potpisivali zastupnici *Skodawerke AG* govore o regulaciji cijena i monopolnih sfera u raznim zemljama, od Amerika pa do Azije.¹²⁵ Dominacija na domaćem tržištu, pa čak i s mađarskim dijelom, pogotovo nakon dobre suradnje s tvornicom oružja *Győr* čiju je uspostavu 1912. podržala i Škoda, preuzevši oko 7% ukupnih troškova,¹²⁶ omogućila je upravi „slobodnije ruke“. Rusko-japanski rat proširio je groznicu naružanja i na istok Azije. Dok su na japanskom tržištu dominirali *Krupp* i *Steyr*, 1907. godine održan je i prvi veći natječaj za prodaju oružja u Kini na kojemu sudjeluju poduzeća poput *Kruppa*, *Schneidera* i *Škode*, no niti jedan proizvođač ne dobiva koncesije. Ipak, tri godine kasnije Škoda potpisuje unosni ugovor isporuke oružja, a zauzvrat daje zajmove kineskoj vladi. Iako je Škoda nudila tek kopije *Kruppovih* pušaka, kineska se vlada odlučila upravo za tu ponudu. Razlozi su upitni: vjerojatno je tome pridonijela povoljnija cijena, ali i utjecaj austrijskog diplomata i veleposlanika u Peking (1911.-1917.), Arthura von Rosthorna, koji je bio izuzetno dobro upoznat s azijskim tržištem, a preko svojeg je brata bio povezan i s industrijskim poduzećima u Austriji.¹²⁷ Revolucija iz 1911./1912. nije promijenila ništa; naprotiv, Škoda isporučuje više oružja i novoj vladi daje veće zajmove, a posebice vojsci Heilongjianga.¹²⁸ Dakako, sve su transakcije išle preko Škode, a odobrali su ih i omogućavali dioničari tvornice, *Credit-Anstalt* i *Niederösterreichische Escomptegesellschaft*.¹²⁹ Banke, koje su bile pod većom kontrolom države negoli privatna poduzeća, tako su postale posrednici, a ponekad i izvršitelji vladine politike. Austrijska vlada je preko banaka pokušavala instrumentalizirati uspješne industrijske pogone poput Škode. Pritisak je postajao sve snažniji što su rat i 1914. godina postajali bližima.

Neke narudžbe čak nisu podrazumijevale službene ugovore, jer su dogovarane „na crno“. Tako je u španjolsko-američkom ratu oko Kube 1898. (tzv. *Splendid Little War*) Austro-Ugarska službeno ostala neutralna, ali je zbog direktne dinastičke povezanosti s regenticom Marijom Kristinom Austrijskom, kriomice slala *Škodino* oružje, kako svjedoči državni komesar Antonín Böhm.¹³⁰ Slično se operiralo i kada je trebalo oružje prodati suparničkoj zemlji. Velika Britanija je za vrijeme Drugog burskog rata naručivala i manje pošiljke *Škodine* artiljerije preko domaćeg *Vickersa*.¹³¹ Iako se transakcija provodila pod izgovorom da se radi o poslovanju „privatnih korporacija“, njemačku je vlast silno uzbudila austrijska involviranost u britansku politiku u Africi.¹³²

Međutim, jedna od najdugotrajnijih epizoda u poduzetničkoj povijesti Škode predstavlja pokušaj proboja na južnoameričko tržište, točnije na tržište Čilea i zemalja s kojima je ta nova država bila zaraćena. Tvornica iz Pilsena još je u svojoj ranoj fazi, kada je proizvodila strojeve za šećernu industriju, stupila u kontakte s Južnom Amerikom. U Središnjoj Americi Austro-Ugarska je glavnog potencijalnog kupca oružja prepoznala u Meksiku. Iako je car Franjo Josip pokazivao malo interesa za vladavinu svojega brata

Maksimilijana u Meksiku i održavao vrlo slabe diplomatske odnose, prodaja oružja, pogotovo po izbijanju revolucije, interesirala je austrijsku vladu.¹³³

Teren za prodaju oružja *Škode* u Južnoj Americi pripremili su Nijemci. Čile je bio izrazito važan izvoznik nitratnih zaliha, korištenih za proizvodnju municije, pa su veze s tom zemljom rano uspostavljene.¹³⁴ Od 1893. im uspijeva izazvati groznicu (prekomjernog) naoružavanja neprijateljskih država Južne Amerike. Kao pobjednik Pacifičkog rata (1879.-1884.), Čile se krajem stoljeća našao okružen neprijateljskim zemljama sa svih strana – na sjeveru Peruom i Bolivijom, na istoku Argentinom. Potreba za modernizacijom i profesionalizacijom vojnih snaga, koje su neprestano bile u pokretu postupno je dovelo do „prusizacije“ vojske Čilea. Značilo je to pokretanje kompleksa i škola pod nadzorom i organizacijom vojnih savjetnika čime je omogućeno stvaranje modernih kohorti koje će svoj utjecaj proširiti i izvan zemlje, na Kolumbiju, Ekvador ili El Salvador, a u Santiago će na obuku stizati vojnici iz čitave Latinske Amerike.¹³⁵ Pruske vlasti i njihov najveći proizvođač oružja *Krupp* imale su izravnu vezu sa samim vrhom čileanske vlasti: Emilija Körnera. Körner je 1885. došao u Čile kako bi pomogao kao vojni savjetnik u modernizaciji vojske koja je netom izašla iz sukoba s Peruom. U Građanskom ratu postaje general i nešto kasnije voditelj generalštaba, što mu omogućuje još veći utjecaj u vojsci i vlasti Santiaga. Postupno je sve više čileanskih vojnika odlazilo u Europu na obrazovanje, a po povratku u Čile bi preuzeli važnije vojne funkcije. Ti su vojnici ustvari nukleus vojne elite Čilea 20. stoljeća.¹³⁶ Već 1895. godine Körner u suradnji s Albertom Schinzingerom, sposobnim vojnim stručnjakom koji stoji na platnoj listi *Kruppovih* agenata (barem) od 1899., dogovara nabavku oružja i municije u vrijednosti od 3,75 milijuna maraka s *Kruppom*, unatoč tome što je upravo njihova ponuda bila najskuplja. Kao šef generalštaba, Körner je bez problema nakon puta u Europu 1894. *Kruppu* omogućio i gradnju obalne artiljerijske baterije u Čileu.¹³⁷ Uskoro potom i Habsburška Monarhija ulazi „u igru“. Naime, 1901. na natječaju za daljnju kupnju oružja koju je izazvao čileansko-argentinski granični sukob sudjeluju *Krupp*, *Canet* (Francuska), *Bofors* (Švedska) i *Škoda*.¹³⁸ Ponovno pobjeđuje njemačko poduzeće, iako su drugi proizvođači nudili moderniju artiljeriju s pneumatskim mehanizmom, a cijene su im bile 20-50% jeftinije. Presudila je ponovno vjerojatno veza s Körnerom, koji je dotada njemačke kadrove infiltrirao u sve ogranke čileanske vojske.¹³⁹ Već iduće, 1902. godine, austrijsko je izaslanstvo u Santiagu pretvoreno u veleposlanstvo, a 1906. veleposlanikom je imenovan grof Karl von Giskra. Činilo se da je imenovanje sposobnog veleposlanika urodilo plodom: predsjednik Pedro Mott upoznat je s austrijskim proizvođačima, a čileanske novine podržavaju dovođenje nenjemačkih poduzeća.¹⁴⁰ Već 1906. kabinet čileanskog predsjednika traži od Beča da *Škoda* pošalje oružja na testiranje, a i mogućnost odobravanja treniranja vlastitih časnika u Tirolu i Bosni. Ipak, posao nije sklopljen. General Körner odigrao je bitnu ulogu, jer je pored inspekcije tvornice u Pilsenu i od austrijske vlade saznao *Škodinu* ponudu koju je odmah prosljedio *Kruppu*. Uz Körnera, kojega Giskra opisuje kao „neprijatelja austro-ugarske industrije“, presudila je i slaba kooperacija austrijske vlade i *Škode*, ali i poduzetnička naivnost. Naime, austrijska vlada nije poznavala elementarne podatke poput tehničkih mogućnosti oružja ili rasporeda isporuka, dok *Škoda* vjerojatno nije imala kataloge za promidžbu koje bi mogla poslati čileanskim vlastima.¹⁴¹ Već je 1907. Giskru zamijenio novi veleposlanik, Johann barun von Styrcea, moldavski boljar s

iskustvom u Boliviji, a ataše postaje grof Johann Kolowrat-Krakowsky. Koliko je *Škoda* ipak bilo stalo do proboja na južnoameričko tržište svjedoči i to da su austrijska vlada i tvornica u Pilsenu poslali iskusne diplomate direktora Roberta Hochstättera i Franza kneza Windisch-Graetza u Čile kako bi lobirali za Škodu prilikom novog natječaja raspisanog 1909. godine. Knez je računao na to da politička situacija u Europi u kojoj je Austro-Ugarska bila jedini pouzdani saveznik Njemačkoj pomogne pri neutralizaciji agresivne *Kruppove* strategije. Novi natječaj dobiva austrijski *Steyr*, iako je isporuka medijski kritizirana manipuliranim pričama.¹⁴² Niti natječaj za opremanje brodskih terenskih topova nije prošao bez „određenih incidenata“ nakon kojih *Škoda* i *Schneider* otpadaju iz utrke. Slična situacija ponovila se i na natjecajima argentinske vlade.¹⁴³ Tako na kraju veliki naponi za posao u Čileu nisu urodili velikim plodom. Ipak, bila je to određena promidžba austrijskih poduzeća koja su predstavljena kao alternative u izradi oružja. Tako se urugvajsko izaslanstvo iz Montevidea 1906. na putu u Essen zaustavilo i u Beču kako bi se informiralo o cijenama proizvoda. U narednim godinama je zatim *Škoda* dobila koncesiju opremanja jednog velikog broda u Urugvaju.¹⁴⁴ Iako nije ostvaren veliki profit, jasno je da je donedavno nedostižni *Krupp* dobio oštru konkurenciju. Uz kompanije iz Monarhije pogotovo su se isticali francuski proizvođači, koji u relativno kratkom periodu od 1890. do 1900. orkestriraju „provalu“ na inozemna tržišta, ponajprije preko *Schneidera*, ali i *Caneta*, odnosno jakog broskog opremača FCM (*Société Nouvelle des Forges et Chantiers de la Méditerranée*). Baš kao i u Monarhiji, gotovo 50% proizvedenog oružja u privatnim ili poluprivatnim poduzećima prodavano je kao izvozni proizvod,¹⁴⁵ iako su glavni prihodi dolazili od same države, odnosno njihovih vojnih struktura. Britanski i njemački proizvođači dobivali su sve jaču konkurenciju.

3.3. CARIGRADSKA PRILIKA

Austrija se krajem 19. stoljeća sve više približava Porti. Razlozi su brojni, između ostaloga i ekonomski.¹⁴⁶ Srbija i druge balkanske zemlje prisilile su Beč na još bržu, ali i jednostavniju suradnju. Posebno važno bilo je isposlovati gradnju željeznice na terenu Novopazarskog sandžaka. S druge strane, primarno je bilo osujetiti gradnju pruge koja bi povezala Srbiju s Albanijom i tako zakinula distribuciju proizvoda preko luka u Dalmaciji.¹⁴⁷ *Škoda* je važne poslovne profite ostvarivala prodajom oružja na Bliskom istoku. S Osmanskim Carstvom, bivšim neprijateljem Austrije, posluju vrlo dobro. Teška financijska kriza otvorila je vrata europskom kapitalu, isprva iz Francuske i Velike Britanije koje su ustrajnim zajmovima dovele do goleme akumulacije dugova i na kraju državnog bankrota 1875.¹⁴⁸ Međutim, novi sultan Abdul Hamid II. koji je 1876. zamijenio Abdul Aziza uskoro se okrenuo Njemačkoj. Iako se Austrija po ukupnom broju i iznosima zajmova nikada nije mogla približiti Njemačkoj, Francuskoj ili Velikoj Britaniji, ovisnost Carigrada o bečkim bankama (a time i vladi) rasla je. Zajedno s kreditima obično su dolazili i proizvodi među kojima prednjače oni namijenjeni vojsci. Godine 1914. čak 24% uvozne robe Osmanskog Carstva porijeklom je iz Habsburške Monarhije.¹⁴⁹ Po izbijanju balkanskih ratova nisu se više tražili samo zajmovi ili modernizacije prometnica, već i povećane pošiljke oružja. Njemačka reagira standardnom procedurom: uz vojnog savjetnika von der Goltza, Porti je poslana golema mašinerija *Kruppa* te su ubrzo potpisani ugovori o opremanju osmanske vojske „Mauser“ puškama

i gradnji suvremene obrane pomoću snažnih topova.¹⁵⁰ Austrijske vlasti su naravno pokušavale isto, no posredstvom banaka koje su kao upravni dio *Škode* trebale preko tog poduzeća odobriti zajmove. Tek se 1913. u Beču počelo razmišljati o slanju vojnog stručnjaka u Osmansko Carstvo.¹⁵¹ Kada su zajmovi kod bečkih *Credit-Anstalt* i *Boden-Credit-Anstalt* rezultirali daljnjim zaduživanjem,¹⁵² austrijska je vlast iskoristila svoju poziciju kako bi nametnula povoljne uvjete za izradu dugo željene željezničke veze s Carigradom i prodaju oružja. Glavna pošiljka oružja iz Pilsena su bili topovi-haubice i pripadajuća municija. Samo 1913. od 36 milijuna ukupnog profita od prodaje oružja, 6 milijuna kruna otpada na poslovanja s osmanskom vladom.¹⁵³ Dakako, ovi su poslovi sklapani ponajviše posredstvom ili na inicijativu banaka. Tako su dobro došli kontakti koje je uprava *Škode* imala s *Austro-Orientalische Handels-AG* preko koje se lobiralo za poslove u njihovu korist.¹⁵⁴ Treba istaknuti i francuske veze u čitavom poslu, kojima se formira jedan trokut u dva smjera: naime uprava *Boden-Credit-Anstalt* imala je od svog osnutka veze s pariškom *Société Générale*, dok je većinski dio osmanske banke također bio pod francuskom kontrolom.¹⁵⁵ Tako je *Škodi* posao odobren pomoću dobrih veza triju monetarnih institucija, a u vrijeme Prvog svjetskog rata isporuke oružja iz Češke neće prestajati stizati u Carigrad.

Tablica 7. Izdavanja za vojsku od ukupnih prihoda 1913. godine (Stubbs 2002.).	Država	Izdavanja za vojsku od ukupnih prihoda (stanje 1913.)
	Rusija	6 %
	Austro-Ugarska	4 %
	Velika Britanija	3,6 %
	Njemačka	3,5 %

3.4. ŠKODA NA BALKANU: ODRAZ ODNOSA AUSTRO-UGARSKE I SRBIJE UOČI PRVOG SVJETSKOG RATA

Habsburška Monarhija u drugoj polovici 19. stoljeća svoju vanjsku politiku izuzetno usmjeruje prema jugoistoku, balkanskoj zoni, koja slabljenjem Osmanskog Carstva postaje sve nestabilnija. Bilo da su Austro-Ugarsku prema tom području usmjerili porazi i neuspjesi na Zapadu ili pak prilike za koje se činilo da se otvaraju, politika Beča prema tom dijelu Europe ne može se okarakterizirati niti kao potpuno jasna niti kao potpuno uspješna. Slično je i s gospodarskog aspekta. Austrijski kapital, koji je nakon izlaska iz krize 1860-ih godina bio ipak iskoristiv, nije se mogao lako probiti na naizgled slabo tržište Balkana. Točan je zaključak povjesničara Waltera Markova da se težnja austrougarske industrije za monopolizacijom Balkana nije sukobila samo s carskom Rusijom, već i s kapitalom Zapada.¹⁵⁶ Velika Britanija i Francuska iskoristili su mnogo ranije slabost Osmanskog Carstva i političke promjene nakon Krimskog rata. Austrija vrlo sporo sa svojim gospodarskim projektima ulazi na balkansko područje i to tek kada koristi političke veze i dobre odnose. Takve je austrijska vlada uspjela uspostaviti s Kneževinom Bugarskom za koju 1883. godine radi željezničku prugu Beč-Carigrad.¹⁵⁷ Bugarska je Habsburškoj Monarhiji koristila kao poligon za daljnu prodaju oružja od Dardanela pa do Zlatnog roga. Carska Rusija na to nije gledala s odobravanjem unatoč tomu što je 1897. postignut dogovor dvaju cara, Franje Josipa i Nikole II., oko

reforme osmanskih područja na Balkanu. Austrijska ideja o željezničkoj mreži koja bi nakon integracije Bosne i Hercegovine centar Monarhije povezao s Egejskim morem, izuzetno je alarmirala Rusiju.¹⁵⁸ Međutim, novi bugarski knez nije htio ostati ovisan samo o austrougarskom novcu pa se ubrzo okrenuo i drugoj strani.¹⁵⁹

Budući da *Škoda* nije mogla (osim poslova za mornaricu) računati na veće stalne prihode s domaćeg tržišta, koje je ionako bilo nestabilno i ovisilo previše o državnoj gospodarskoj strategiji, okrenula se u još većoj mjeri međunarodnim poslovima. Poslovni izvještaji iz 1903. godine primjerice govore kako su *Skodawerke* imali vrlo slabu poslovnu godinu *jer su tužni uvjeti s kojima se industrija treba boriti* utjecali na pad cijena i potražnje. Kriza između 1901. i 1904. odrazila se izrazito na industriju Monarhije.¹⁶⁰ Ona je pokazala na koliko je krhkim temeljima bio zasnovan veliki uspon *Škode*, ali i ostatka industrije koji je profite ostvarivao proizvodnjom oružja i opreme za mornaricu ili vojsku, ali pritom ipak ovisio o međunarodnom tržištu. U tako financijski slaboj slici poduzeće se nije moglo osloniti više na modernost svoje opreme, za koju su bila potrebna konstantna ulaganja u tehnologiju i širenja, što *Škoda* jednostavno nije mogla financirati. Oružje koje je *Škoda* proizvodila bilo je jeftinije izrade i uglavnom je predstavljalo slabiju kopiju njemačkog *Kruppa*. Između državnih interesa i interesa glavnih financijera – banaka – poduzeće je sve više bivalo usmjereno na Balkan. Od tih zemalja za Habsburšku je Monarhiju ključna bila Srbija. Srbija je ipak za Monarhiju predstavljala prije svega opasnost. A. J. P. Taylor davno je oslikao tu zemlju kao opsesiju Austrije koja je pripomogla njenom konačnom padu. Ta balkanska zemlja austrijske je političare neprestano podsjećala na opasnost panslavenskog ustanka unutar granica Monarhije. Oni su na Srbiju gledali kao drugorazrednu državicu koja može poslužiti kao eksploatacijska zemlja. Ministar vanjskih poslova Andrassy okarakterizirao je tamošnje stanovništvo *nalik divljim Indijancima prema kojima se treba odnositi kao da su nepripitomljeni konji, kojim jednom rukom treba davati zob, dok im se prijeti bičem u drugoj ruci*.¹⁶¹ Od 1881. Srbija je pod nekom vrstom protektorata Monarhije koji je postignut tajnim dogovorom.¹⁶² Svakako, trgovina oružjem na Balkanu zadobila je posebnu ulogu. Zemljama koje su se borile za neovisnost, slobodu ili pak zadržavanje starog poretka, posjedovanje modernog oružja vrlo je brzo postalo preduvjet dobrom ishodu. To je srpska vojska osjetila u svom protuosmanskom ustanku 1876. godine, kada se sultanovoj vojsci koju su već tada barem djelomično opremali *Krupp* i *Henri-Martini* pokušala suprotstaviti zastarjelim oružjem proizvedenim u domaćem Kragujevcu.¹⁶³ Poruka je bila jasna: što prije nabaviti suvremeno oružje. I koliko god su razvijene europske sile pokušavale svojim oružjima i industrijama u šaci držati balkanske zemlje i europski jugoistok, toliko su i te zemlje svjesno prihvaćale uvoz proizvoda namijenjenih za vojsku ili mornaricu kao svojevrstne diplomatske kontakte. Tako se nakon izvjesnog vremena nisu više borili „samo“ Srbija i Osmansko Carstvo, već i *Schneider-Creusot*, *St. Chamond* ili *Vickers* protiv *Kruppa* ili *Škode*. Manje Balkanske zemlje odlučile su se sultanovoj vojsci opremljenoj uglavnom oružjem *Kruppa* i *Škode*, suprotstaviti francuskim puškama *Schneider-Creusot* koje su početkom stoljeća tim dobicima postajale sve kvalitetnije. Grčka i Bugarska su bile prve zemlje, a od 1897. i Srbija.¹⁶⁴ Tako su tipični balkanski pješачki odredi, sastavljeni često od nepismenog seljačkog stanovništva, uz modernije puške (najčešće *Schneider* ili pak *Škoda*) nosili ili stare i nekvalitetne *Kruppove* puške ili vrlo loše domaće oružje. To je vrijedilo za gotovo sve balkanske

vojske, od srpske i crnogorske pa sve do grčke.¹⁶⁵ Međutim, krajem 19. stoljeća neke zemlje odlučuju se za efikasniju modernizaciju uspostavljajući otvorene diplomatske kontakte sa silama i pomoću zajmova nabavljajući velike pošiljke artiljerije i opreme.

Iako je utjecajni srpski diplomat Jovan Ristić tvrdio da je gospodarski boljitak Srbije ovisan o tjeranju Austro-Ugarske iz zemlje i područja Balkana,¹⁶⁶ dobar odnos s dinastijom Obrenović omogućio je uspostavu gospodarske međuovisnosti. Krupan dio tog izvoza otpadao je na vojnu opremu i oružje koje je proizvodila *Škoda* čija je sudbina zbog velikih dugovanja ovisila o nekom unosnijem poslu na Balkanu.¹⁶⁷ Srbija i Rumunjska pokazivale su najviše interesa. S Rumunjima je dogovorena suradnja u organizaciji velike tvornice municije, ali do trgovine oružja se nije došlo,¹⁶⁸ pogotovo nakon što je dogovorena pošiljka municije i bitnice sa Srbijom.¹⁶⁹ Tako je 1903. na finalizaciju pregovora u Beograd poslan i generalni direktor *Škode* Walter Trappen koji je s kraljem Aleksandrom gotovo sklopio novi posao opremanja artiljerije. Međutim, pregovori su zaustavljeni 11. lipnja atentatom i ubojstvom kralja, dok je izaslanik *Škode* u svom hotelu još spavao.¹⁷⁰ Trappen je odmah pokušao spriječiti propadanje već sigurnog posla direktnom mobilizacijom k.u.k. vojnog atašea Josepha Pomiankowskog. Iako je inzistirao na ispostavljanju naručene količine oružja, srpski general Atanacković odbijao je sve pritiske diplomacije pod izlikom da nova Skupština ne može prihvatiti dokument potpisan neispravno, a da sama državna blagajna ne može trpiti daljnje troškove koji bi u tom slučaju dosegli 250.000 franaka.¹⁷¹ Ostvareno je tim pritiscima ipak to da je Srbija godinu dana nakon isporuke isplatila ispostavu bitnice.¹⁷² Slijedili su daljnji pokušaji suradnje. Bečki *Bankverein* krajem 1904. ponudio je veliki kredit Srbiji uz stavku da se prihvati kompletna pošiljka *Škodinog* oružja.¹⁷³ Vlada radikala pokušavala je izbjeći monopolu Monarhije tražeći prvo alternativne prodavače oružja u Francuskoj, Njemačkoj i Velikoj Britaniji. U međuvremenu je pak politika Monarhije naspram bugarsko-srpskom savezništvu upropastila priliku za promjene odnosa koja se otvarala u kraćem razdoblju vlade Ljubomira Stojanovića.¹⁷⁴ Povratkom radikala Nikole Pašića na vlast te su šanse gotovo pa odmah izgubljene. Potporu Pašiću pružao je načelnik Glavnog generalštaba Radomir Putnik, glavni modernizator srpske vojske. Baš je Putnik bio taj koji je otkazao pošiljku probne municije iz Pilsena, pod izlikom da niti u samoj Monarhiji *Škoda* nije osigurala tržište. Kampanji protiv *Škode* uskoro se pridružuju i beogradski mediji.¹⁷⁵ S druge strane, Francuska je koristila financijske pozajmice i povoljne cijene na oružje kao mamac koji bi nove države što više udaljio od Trojnog saveza. U slučaju Srbije i Grčke to se pokazalo itekako uspješno.¹⁷⁶ Vlada francuske bila je najjednostavniji partner i zbog kraljeve povezanosti s tom zemljom. Pašić je znao da je, jednom kada su francuski kapital, a zatim i *Creusotova* municija ušli u zemlju, bilo mnogo lakše uspostaviti ravnopravniji odnos na pregovaračkom stolu i s Austrijom.

Propadanje većeg dijela posla rezultiralo je pooštavanjem krize *Škode* koja je i u težim godinama (1900.-1903.) ipak ostvarivala profit od 3 milijuna kruna godišnje, a nakon 1904./1905. on je sveden na jedan milijun, uz neispostavljeno gotovo ili polugotovo oružje (koje je skladišteno) te ostvarene gubitke u drugim branšama. Prodaja oružja donosila je *Škodi* bez obzira na krizu i dalje najveći udio ukupnog profita (85,8%),¹⁷⁷ pa je vrlo jasno da se i vlast morala uključiti kako bi podržala svoje poduzeće. Nova tržišta nisu dolazila u obzir – balkanske zemlje poput Crne Gore ili Grčke već su

davno osigurale dovoljne zalihe oružja od konkurencije. Vlast u Beogradu izbjegavala je potpisati novi dugoročni trgovinski ugovor s Austro-Ugarskom te je umjesto toga dogovorila vrlo povoljan bugarsko-srpski trgovinski pakt kojime je gotovo pa omogućena slobodna trgovina između tih dviju zemlja. Spekuliralo se čak i o mogućem ujedinjenju.¹⁷⁸ Ugovori o trgovini Bugarske i Srbije štetili su habsburškoj agrarnoj politici na Balkanu koja se nikada nije konsolidirala od udarca nanijetog ujedinjenjem Njemačke i stvaranjem carinskih saveza među novim državama na Balkanu.¹⁷⁹ Austrija je sada trebala birati koja joj zemlja predstavlja veću opasnost. Međutim, agresivna politika i tenzije sa Srbijom naštetile su Monarhiji jer su u prvi plan dovele savezništvo Srba i Bugara. Od tada ionako labavi odnosi na Balkanu nisu više nimalo stabilni. Već 1905. stvoreni su gospodarski uvjeti za rat Austro-Ugarske i Srbije, iako je još skoro 90% izvoza Srbije bilo usmjereno na tržište Austro-Ugarske, a Srbija je i dalje predstavljala glavnog uvoznika proizvoda iz Monarhije. Za srpsku politiku je također incident oko isporuke oružja bio indikativan u smislu želja za ekonomskim oslobađanjem od Austro-ugarske. Idući potez srpske vlasti bio je upravo u tom smjeru: oružje *Škode* podvrgnuto je stručnoj komisiji koja je trebala na međunarodnom natječaju procijeniti kvalitetu ponuđenih proizvoda raznih poduzeća. Iako prema srpskim izvještajima artiljerijske inspekcije hvale tvornice *Škode*, nazivajući ih boljima od *Vickersovih*, *Armstrongovih* i belgijskih tvornica, posao koji je već trebao biti zaključen sa *Škodom* (a i Pomiankowski je javljao dobre reakcije komisije) nikada nije doveden do kraja jer je austrijsko oružje na kraju ocijenjeno *slabe kvalitete*¹⁸⁰ i tako eliminirano, dakako iz političkih razloga.¹⁸¹ Uslijedili su ponovno diplomatski pritisci Beča, nakon kojih je srpska vlada tek nominalno uvrstila *Škodu* kao kandidata za nabavku. Organiziran je novi natječaj na kojem su uz njih sudjelovali sljedeći proizvođači: *Schneider-Creusot* i *St. Chamond* iz Francuske, *Krupp* i *Ehrhardt* te britanski *Armstrong*.¹⁸² Budući da je Srbija planirala vojne operacije provoditi s novim bugarskim saveznicima, a njihovu je vojsku opremao francuski *Schneider*, vrlo je vjerojatno ta činjenica prevagnula u odabiru dobitnika natječaja, jer je time municija naoružanja dvaju saveznika bila kompatibilna.¹⁸³ *Krupp* je odustao, budući da narudžbu nije htio dijeliti sa *Schneiderom*, već samo sa *Škodom*,¹⁸⁴ što je komisija odbila. Uskoro je i Beču bilo jasno da do prodaje oružja neće doći. Iskorišteno je to kao povod da bi se upozorila srpska vlast, a kada je bilo potrebno pokriti trošak modernizacije i uvođenje zajedničke vojske 1906., iskorišteno je to kako bi se Srbiji nametnule visoke carevinske pristojbe na sve proizvode. Također, austrijske su banke odbile odobriti planirane zajmove Srbiji. No, uskoro se pokazalo da je Srbija brzo našla zamjensko tržište i mnogo manje izgubila nego što je vlada Austrije očekivala.¹⁸⁵ Zato je potpisan 1908. godine trgovinski dogovor koji je s obzirom na ranije prijedloge i slične dogovore bio razmjerno povoljan prema Srbiji.¹⁸⁶ Beču je postalo jasno da na vlasti u Srbiji više nije bilo podložnih Obrenovića, a pod novom vlasti (...) *nisu se ispunile nade, prema kojima bi Monarhija odsada mogla živjeti u miru i u dobrom susjedstvu* kako piše u jednoj ispravi iz 1915.¹⁸⁷ Austrougarski veleposlanik u Beogradu Konstantin Dumba iste godine u opravdavačkom tekstu potvrđuje premisu da je ključ austrijske politike naspram Istoku ipak odnos s Rusijom.¹⁸⁸ Čim je nova srpska vlast percipirana kao radikalno prorуска, poslovanje i savezništvo sa Srbima, ionako teško ostvarivo zbog straha od panslavenskog približavanja srpsko-hrvatske koaliciji toj balkanskoj zemlji, postalo je gotovo nemoguće.

Promašenost austrijske politike na Balkanu iz toga je potpuno jasna: gotovo pa čitava industrijska proizvodnja Monarhije našla se ovisna o ugovoru o prodaji sa Srbijom koja joj je od 1906. bila glavni neprijatelj. Srbija je na Balkanu predstavljala najvećeg kupca oružja, što je *Škodi* obećavalo unosan posao kojime bi se izašlo iz financijskih poteškoća. No srpska je vlada shvatila kako bi se ugovorom sa *Škodom* Austrijancima omogućio indirektan pristup vojnim podacima, a državi koja se ponašala neprijateljski dala priliku da je blokira.¹⁸⁹ Sam šef k.u.k. Generalštaba Beck u jednom izvještaju otvoreno piše kako bi isporukama oružja Monarhija preuzela kontrolu nad procesom modernizacije srpske vojske koji je pokrenut.¹⁹⁰ Austrijska vlast je, vjerojatno potaknuta i nekim vlastitim investicijama u poduzeće *Škoda* (vjerojatno i samog nadvojvode Franza Ferdinanda) pokušala izuzetnim pritiskom izboriti posao, poslavši baruna Wahlborna Czikanna osobno u pregovore sa srpskim generalima i kraljem Petrom I. Karađorđevićem.¹⁹¹ Ali ništa nije pomagalo, jer srpska je vlast htjela odlučno okrenuti svoju politiku, a nova dinastija dokazati neovisnost o Austro-Ugarskoj i ujedno caru Franji Josipu prijetiti panslavističkom politikom.¹⁹² Situacija dokazuje koliko je duboko povezana bila sama vlast Monarhije u poslove njenih vodećih poduzeća. Posjet Franje Josipa Pilsenu i tvornicama *Škode* nakon što je prisustvovao velikim vojnim manevrima nije nikako slučajno došao u rujnu 1905;¹⁹³ on se poklapa s kasnijom izjavom Konstantina Dumbekojemu je navodno Franjo Josip na balu u Budimpešti rekao da je dao carsko obećanje da će se isporuka *Škode* ostvariti.¹⁹⁴ Uprava je dugo pokušavala cara dovesti do tvornica, ne samo kako bi to podiglo popularnost i pružalo mogućnost promidžbe, već i kako bi kod samog cara osigurali lobiranje na tržištu. Iako je taj potez učvrstio ionako stabilnu nadmoć *Škode* na prostoru Dualne monarhije, austrijska diplomacija i njena nastojanja oko Srbije nisu mogla promijeniti situaciju i vratiti u Srbiji *Škodinu* poziciju od 1903. godine. Ubojstvo kralja i kraljice možda je značilo kidanje odnosa s Austro-Ugarskom i približavanje Rusiji, ali nikako nije moglo biti dobro prihvaćeno na Zapadu, kod Francuza i pogotovo Engleza.¹⁹⁵ Za Srbiju i Pašića ta je činjenica značila da su prisiljeni ponovno pregovarati s Austrijom, no ovog puta tražeći za koncesiju službenu podršku ekspanzionističke politike prema Makedoniji. Za austrijsku vlast ista činjenica je značila da još uvijek mogu gledati na Srbiju s visoka. Međutim, agresivna politika naspram Srbiji nije mogla popraviti odnose.¹⁹⁶ Malene šanse o ugovoru za prodaju oružja koje su 1904. diplomatskim pregovorima ipak izborne nisu bile dugotrajne. „Svinjski rat“ iz 1906. nanio je najveći udarac baš proizvođačima oružja u Monarhiji, jer se Srbija bez oklijevanja okrenula francuskom *Schneider-Creusotu*.¹⁹⁷ Otkazivanjem narudžbi iz *Škode* i odbijanjem austrijskog pritiska, Srbija je prešla Rubikon.¹⁹⁸ Taj rat omogućio je Srbiji osamostaljenje i uređenje vlastitih gospodarskih odnosa, nakon čega se Srbija mogla okušati na novim tržištima Osmanskog Carstva, Egipta, Rusije i pogotovo Njemačke.¹⁹⁹ U međuvremenu, *Schneider-Creusot* iz Francuske izašao je kao jedini pobjednik i u Srbiji i Bugarskoj, proširivši tako svoj utjecaj na Balkanu nauštrb „teritoriju“ *Škode*. Konkurencija proizvođača na Balkanu rezultirala je na kraju i time da modernizacija nije sustavno provedena pa primjerice Srbija 1914. ulazi u rat s vojskom koja nije ujednačeno opremljena, odredi nisu kompatibilni po naoružanju odnosno municiji, a kvaliteta je najbrojnijih pušaka i dalje niska.²⁰⁰

4. ZAVRŠNE MISLI

Uoči pada Centralnih sila i sloma Habsburške Monarhije događa se i poslovni pad *Škode*. Iako je samo proizvodnja artiljerije 1918. još deseterostruko nadilazila proizvodnju iz 1914., a ukupna proizvodnja Njemačke i Austrije nadilazila onu sila Antante,²⁰¹ rat je samo privremeno stvarao velike financijske profite i rast poduzeća. Bio je to umjetni stimulans koji je ponajviše doprinio slavi: na bojištima su *Škodine* bitnice ili mitraljezi stekli reputaciju. Isprva i dividende dionica *Škode* bilježe postupan rast.²⁰² No, rat se ubrzo pokazao iscrpljujuće dug, a nije samo koštao državne ili vojne zalihe, već je potrošio i tvorničke resurse. Povezanost s drugim dijelovima Monarhije, unatoč hvaljenim željezničkim vezama, nije bila na razini. Sredinom 1918. godine poduzeće je bilo u izuzetno teškoj financijskoj situaciji, a samo stanje tvornica vrlo loše. Monarhija se nakon izlaska iz krize krajem stoljeća ekonomski stabilizira, dapače sustizala je zemlje na Zapadu u stupnju industrijaliziranosti i razvijenosti, ali rat je sve to prekinuo. To što su poduzeća poput *Škode* ili *Steyra* punom parom proizvodila oružje te profitirala prodavajući ga i njemačkim odredima,²⁰³ nije mnogo značilo niti za cjelokupnu ekonomiju zemlje, niti za pojedine proizvođače. Uprava *Škode* je i u tim trenucima pokazala poduzetničku sposobnost: tijekom rata otkupljene su neke manje firme s kojima je surađivala radi efikasnije ratne proizvodnje oružja. Također, *Škoda* otkupljuje dionice *Austro-Daimlera* i time pokazuje interes za daljnjim širenjem proizvodnje na nova tržišta.²⁰⁴ No, nestankom habsburškog kompleksa uništena je mogućnost brze preorijentacije i plasmana na tržište. Iako je stvaranjem Čehoslovačke ponovno stvorena mogućnost proizvodnje vojne opreme, pritisak mirovnih organizacija i opće politike, parcijalna funkcionalnost pogona i umanjen broj radnika nije mogao omogućiti oporavak. Tvornice su dodatno opterećivale već spomenuti sukobi oko podružja *Pilsena*, koji ni 1918. nisu jenjavali.²⁰⁵

Padom Monarhije ustvari je srušen i model poduzeća koji bismo vrlo nategnuto mogli okarakterizirati kao *srednjoeuropski/austrougarski tip*. Radi se o vrlo specifičnim multinacionalnim korporacijama koje su postojale ondje gdje je industrijalizacija uspijevala, odnosno uglavnom u Austriji i Češkoj. Vrlo je teško i dvojbeno zaključiti postoji li takav tip. Specifični uvjeti pod kojima se našla Monarhija možda govore u prilog tome. Svakako, rani industrijalci poput *Emila Škode* ili *Karla Wittgensteina* po svojim svjetonazorima ne spadaju u klasične poduzetničke lidere sa Zapada. Oni su s druge strane još manje odraz politike i vodstva Austro-Ugarske. Zanima ih moderno i novo, traže pristupe izvana, koje mogu primijeniti i iskušati u svojim vlastitim pogonima. Povezani su s intelektualno-umjetničkim krugovima *Beča*; dizajner *Josef Hoffmann* ili slikar *Carl Otto Czeschka* blisko surađuju s *Wittgensteinom* i *Škodom*.²⁰⁶ Oni nisu samouki amateri, već svjesni modernizatori gospodarstva Češke i Monarhije. Sami su se izborili za svoje pozicije, kao primjerice *Vincenc Daněk* koji je stvorio jezgru budućeg poduzeća *ČKD*, obavljajući raznorazne poslove, ne bi li stekli što veće iskustvo i znanje. Njihovo češko porijeklo omogućilo im je bolje razumijevanje nacionalnih problema u Dualnoj monarhiji, no nije ih pripremio na njenu propast. Austrijski kritičizam, vidljiv u tekstovima *Wittgensteina*, u svojoj je kombinaciji egocentričnosti i pluralizma podrazumijevao Monarhiju kao takvu. Štoviše, velika poduzeća, poput

Škode, nisu percipirana kao češka, već austrijska, o čemu svjedoči primjer Srbije koja je rado prihvaćala suradnju s manjim češkim tvornicama i oko 1906. godine, sve u ime panslavenstva, dok u slučaju *Škode* to nije dolazilo u obzir.²⁰⁷

Poduzetnici i industrijalci Monarhije nisu bili pripadnici visoke aristokracije; nisu to bili ni Liechtensteini ni Lobkowitzi.²⁰⁸ Bili su to obično obrazovani inženjeri srednjeg sloja, koji su posjedovali neki početni kapital i bili ga spremni uložiti u moderne poslove. Ni mlada elita, sinovi dvorski savjetnika i aristokracije, kao što je bio slučaj u primjerice Italiji, nije ih pratila u tim podvizima; oni su u bečkim kavanama i „beislama“ našli vlastitu kulturu krajem stoljeća. Ni Škoda ni Wittgenstein nisu ogledni primjeri industrijalaca; u Češkoj su prevladavala mala poduzeća s uglavnom ispod stotinu radnika. Stoga su tvornice poput *Škode* u Pilsenu ili još nekih u Pragu bile prije iznimke negoli pravilo.²⁰⁹ Ta poduzeća nisu dijelila istu sudbinu, jer su u razdoblju od 1850. pa do raspada Austro-Ugarske bila suočena s brojnim i raznovrsnim nedaćama. Osim toga, faza privatnog poduzetništva u Češkoj relativno je kratkog vijeka. Tim više, Emil Ritter v. Škoda ostavio je neizbrisiv trag. Želja za stvaranjem jakog poduzeća pratila ga je pri svakom koraku. Mudro je usmjeravao poduzeće odmjerenim i strpljivim potezima, a znao je koristiti svoju visoku naobrazbu, znanje i kontakte. Veze s Njemačkom stalno su mu koristile, i u trenucima kada je firma *Krupp* bila daleko ispred. Jednako tako je bilo i s domaćim poslovima. Škoda, član Austrijskog *Lloyda*, nije samo imao uvida u državne privredne strategije na području Dunava, nego i velik utjecaj na ratnu mornaricu, koja je dugo vremena predstavljala glavni izvor zarade poduzeća. Pobrinuo se da i sin Karl bude povezan s mornaricom, kao ataše *k.u.k. Kriegsmarine*.²¹⁰ No, istovremeno poduzeće iz Pilsena gradi i radionice koje ne proizvode samo oružje. Najbolji su dokazi turbine izrađene za projekte Niagare i Sueskog kanala upravo u radionicama *Škode*. Tako Emil i Karl Škoda pokazuju smisao za poduzetništvo i vođenje firme koji nailazimo i u drugim dijelovima Europe. To će omogućiti tzv. fenomen *spin-off* paralelne proizvodnje ratne opreme i civilnih proizvoda, ključan za opstanak mamutskog poduzeća nakon 1918.²¹¹

Karakteristični birokrati Dualne monarhije također će naći svoje mjesto blizu upravnih struktura poduzeća. Pogotovo u vrijeme kada je tvornica bila isključivo obiteljska. Teško je reći i kako okarakterizirati ljude koji su, poput Georga Günthera, u kasnijim vremenima provodili novu organizaciju, ali nisu bili niti inženjeri, niti potpuni stručnjaci, pa ni vizionari. Oni su predstavljali nižu aristokraciju, željnu dokazivanja. Upravo će oni biti zametak novog početka Austrije i Čehoslovačke, zauzimajući često važne pozicije u državnoj ekonomiji. Možda su po karakteru i vođenju firme bili najbliži njemačkim industrijalcima i poduzetnicima.

Škoda je, slično i kao *Krupp*, ostala dugotrajno pod utjecajem obitelji Emila Škode. Oblici razvoja preko suradnje s državom i proizvođačkim kartelima jednako tako koincidiraju. Također, baš poput firme u Essenu jedan od glavnih ciljeva bio je stvaranje internih trgovinskih veza koje su omogućile bržu i moderniju proizvodnju, te uvođenje gradacije uloga radnika i njihove podjele na sekcije već krajem 19. stoljeća, iako obujam *Skodawerke* nikada nije dosezao njemački *Krupp* pa tako niti vrlo sofisticirane organizacijske podjele i uprave nisu bile potrebne.²¹² Nakon sloma 1918. i uspostave Čehoslovačke Republike upravne strukture same firme ubrzano se mijenjaju. Nestankom Monarhije prestao je odjednom postojati i stoljetni ekonomski balans regije, koliko god on i bio umjetan. U pitanje je dovedena dotadašnja raspodjela kartela,

branša, filijalija, podjela radništva, itd., a stvorena su autarkična domaća tržišta.²¹³ Povijest poslovanja srednje Europe zauvijek je promijenjena. Dotada teško izborna tržišta za poduzeća sila Antante postala su širom otvorena: u sklopu čehoslovačke politike Male Antante Edvard Beneš će žrtvovati *Škodu* dodijelivši veliki paket dionica dugogodišnjem neprijatelju *Schneideru* koji u Pilsen šalje francuske direktore, a *Vickers* širi svoje utjecaje na Jugoslaviju, Poljsku, Estoniju i Rumunjsku.²¹⁴

ZUSAMMENFASSUNG

AUFSTIEG VOR DEM FALL: INDUSTRIALISIERUNG IN ÖSTERREICH-UNGARN UND DIE SKODAWERKE BIS 1914.

In der Geschichtsschreibung der Habsburger Monarchie hat es eben in den letzten drei Jahrzehnten neue Impulse bei der Erforschung der Wirtschaftsgeschichte gegeben und dabei wurden neue Ansätze demonstriert. Aber, die Unternehmungsgeschichten bekannter Firmen wie z.B. Skodawerke in Pilsen wurden in diese Studien nicht integriert. Ausnahmen sind die Studien von den Historikern Gustav Otruba oder den jüngeren Zdeněk Jindra. Dieses Thema ist jedoch mit der kompletten Wirtschaftsgeschichte der Monarchie, aber auch Österreichs und Böhmens strikt/stark verbunden. Die Maschinenbauindustrie, zu der auch die Skodawerke gehören, war während der Gründerzeit eine der fortgeschrittensten Branchen. Das Rezept der Skodawerke, die bis zum Jahr 1899 unter vollständiger Kontrolle von Emil Škoda waren, war eine Kombination des ständigen Investierens des Finanzkapitals in die Entwicklung der Einrichtungen und technische Modernisierungen sowie auch die Präsenz im internationalen Geschäft, durch die die Skodawerke schneller unabhängig von der österreich-ungarischen Wirtschaftssituation wurden. Dies war nicht der Fall bei anderen Firmen. Die Skodawerke entwickelten auch eigene Waffenfabriken und Munitionslager und somit wurden sie immer mehr mit der Rüstungsindustrie verbunden. Durch geschickte Unternehmenspolitik übernahmen die Skodawerke in Österreich-Ungarn in diesem Sektor bald Führungsposition. Die internationale Ebene des Rüstungsgeschäftes, die vor dem Ersten Weltkrieg immer profitabler wurde, konnten die Skodawerke nicht immer erreichen und zwar wegen der starken Konkurrenz der Firma Krupp (Deutschland) und später der Firma Schneider (Frankreich), aber auch aus politischen Gründen. Dabei wurden Interessensphären der Monarchie bzw. Österreichs wie z.B. der Balkan auch Ausgangspunkte für den Waffenhandel, aber wenn wir von der Unternehmensgeschichte wie dieser sprechen, sollten auch die Initiativen, die in Chile oder Mexiko waren, genannt werden.

BILJEŠKE

* Članak je nastao u sklopu seminara „Komparativističke teme iz europske povijesti 19. stoljeća“ na diplomskom studiju povijesti, koji je vodio doc. dr. sc. Željko Holjevac, te je kasnije proširen i

nadopunjen. Zahvaljujemo ovim putem profesoru Holjevcu na pomoći i sugestijama tijekom izrade članka. Također izrazito smo zahvalni na savjetima i pomoći pri sakupljanju literature za članak

prof. dr. sc. Jonathanu Granti, prof. dr. sc. Zdeněku Jindri, prof. dr. sc. Petru Koruniću, Marku Rimcu, prof. kao i poduzeću ŠKODA TRANSPORTATION a.s. i gospodinu Janu Dvořáku.

- ** Ovaj rad nastao je kombiniranjem brojnih vrela i izvornih znanstvenih radova ili knjiga. Pregledom literature jasna je velika širina područja koja obuhvaćaju samu temu; budući da su članci iz poduzetničke povijesti Monarhije u 19. stoljeću i dalje rijetki, bilo je potrebno spojiti postojeća dostignuća raznih historiografskih poddisciplina. Ključni radovi su oni Zdeněka Jindre koji piše modernu poduzetničku povijest, ali i američkog povjesničara Jonathana Granta koji se bavi proizvodnjom oružja. S druge strane, bitne informacije mogu se dobiti i iz djela nastalih ranije. Predstavnici starije austrijske gospodarske povijesti kao što su Gustav Otruba, Ferdinand Tremel ili nešto mlađi Roman Sandgruber, svaki su na svoj način dotakli temu industrijalizacije Češke i Monarhije. Pritom treba napomenuti i doprinos naših povjesničara, napose Igora Karamana. Također i doprinosi tradicionalne političke povijesti nisu za zanemariti. Izuzetno važna je knjiga Andrije Radenića u kojoj je objavljena korespondencija između diplomacije i zastupstva Srbije i Austrije početkom 20. stoljeća.
- 1 „Ovaj rat nije bio rat generala, već „rat masa i industrije“. Citat iz „Privaten Aufzeichnungen“ austrijskog načelnika *generalštaba* za vrijeme Prvog svjetskoga rata, Franza Conrada von Hötzendorfa (1852.-1925.). Prezeto iz: Roman Sandgruber, *Ökonomie und Politik: österreichische Wirtschaftsgeschichte vom Mittelalter bis zur Gegenwart* (Wien: Ueberreuter, 2005.), 315.
- 2 „[Austrija] uvijek kasni po idejama i vojsci.“ Albert Sorel, *L'Europe et la Révolution Française* (Paris, 1885.-1906.), 455.
- 3 Robert Musil, *Čovjek bez osobina* (Zagreb: Fraktura, 2008.), 216.
- 4 R. J. W. Evans, „The Habsburg Monarchy and the Coming of the War“, u: *The Coming of the First World War*, ur. Robert John Weston Evans, Hartmut Pogge von Strandmann (Oxford University Press, 1990.), 39.
- 5 Marc Ferro, *The Great War* (London & New York: Routledge Classics, 2002.), 46.
- 6 Iz recenzije: F.R. Bridge, „The Decline and Fall of the Habsburg Empire, 1815-1918 by Alan Sked“, *The Historical Journal* 34/4 (1991.), 1018.-1019.
- 7 Vidi npr.: Alan Sked, *The Survival of the Habsburg Empire: Radetzky, the Imperial Army, and the Class War, 1848*, (Longman, 1979.); *The Decline and Fall of the Habsburg Empire, 1815-1918* (Longman, 1989.).
- 8 Kako se do otprilike 1970-ih držalo, Austriji je nedostajalo preduvjeta za industrijalizaciju od kojih je jedan, uz transport, bankarstvo i agrikulturu, bio „poduzetnički talent.“ Iako s današnje perspektive naivna, ta pretpostavka ipak ukazuje na problematiku razvoja poduzetništva u Monarhiji, koje nije analogno procesu zapadnoeuropskih država poput Italije i Francuske, unatoč potencijalu. Vidi: Adam Wandruszka – Peter Urbanitsch, (ur.) *Die Habsburgermonarchie 1848.-1918.*, vol. 1 *Die wirtschaftliche Entwicklung*, ur. Alois Brusatti (Wien: Österreichische Akademie der Wissenschaften, 1973.).
- 9 Iván T. Berend – György Ránki, *Evropska periferija i industrijalizacija 1780-1914* (Zagreb: Naklada „Naprijed“, 1996.), 195.-196.
- 10 Thomas F. Huertas, „A New Economic History of the Habsburg Monarchy“, *The Journal of Modern History* 47/1 (1975.), 132.
- 11 Roman Sandgruber, *Ökonomie und Politik: österreichische Wirtschaftsgeschichte vom Mittelalter bis zur Gegenwart* (Wien: Ueberreuter, 2005.), 309.-310. usp. sa str. 319.
- 12 Ferdinand Tremel, *Wirtschafts- und Sozialgeschichte Österreichs* (Wien: Franz Deuticke, 1969.), 372.
- 13 Kevin D. Stubbs, *Race to the Front: the Materiel Foundations of Coalition Strategy in the Great War* (Greenwood Publishing Group, 2002.), 116.
- 14 Manfred Rauchensteiner, *Der Tod des Doppeladlers: Österreich-Ungarn und der Erste Weltkrieg* (Graz-Wien-Köln: Styria Verlag, 1993.), 147.
- 15 Kevin D. Stubbs, *Race to the Front: the Materiel Foundations of Coalition Strategy in the Great War* (Greenwood Publishing Group, 2002.), 123.
- 16 Norman Stone, „Army and Society in the Habsburg Monarchy, 1900-1914“, *Past & Present* 33 (1966.), 107.
- 17 Keith Krause, *Arms and the State: Patterns of Military Production and Trade* (Cambridge University Press, 1995.), 67.
- 18 Roman Sandgruber, *Ökonomie und Politik: österreichische Wirtschaftsgeschichte vom Mittelalter bis zur Gegenwart* (Wien: Ueberreuter, 2005.), 242.
- 19 Razlozi toga napretka su brojni: s jedne strane brojna otkrića u tehnici i mehanici, s druge industrijski napredak i razvoj pokrenut sa zapada Europe, a napoljetku i brojni ratovi od Američkog građanskog rata do Krimskog rata.
- 20 John Komlos, *Economic Development in the Habsburg Monarchy and in the Successor States: Essays* (East European Monographs, 1990.), 144.

- 21 Vidi primjerice: *War in the Twentieth Century: Reflections at Century's End*, ur. Michael A. Hennessy, B. J. C. Mc Kercher (Greenwood Publishing Group, 2003.).
- 22 Earl A. Molander, „Historical Antecedents of Military-Industrial Criticism“, *Military Affairs* 40/2 (1976.), 60.
- 23 Elementarni historiografski problem koji se javlja u svim tekstovima o ekonomiji Habsburške Monarhije jest kako pristupiti disbalansu. Dosada niti jedna varijanta nije u potpunosti zadovoljavajuća, budući da projekcije dobivene ili cjelokupnom analizom ili parcijalnom analizom često ne daju relevantnu sliku stanja. Vidi: Robert Bideleux i Ian Jeffries, *A History of Eastern Europe: Crisis and Change* (Routledge, 1998.), 354.-356.
- 24 Geoffrey Wawro, „The Habsburg Flucht nach vorne in 1866: Domestic Political Origins of the Austro-Prussian War“, *The International History Review* 17/2 (1995.), 236.-239. Također vidi: Jan Krén, *Konfliktni Společenství - Česi a Němci 1780-1918* (Praha, 1986.).
- 25 Ernst Brückmüller – Roman Sandgruber, „Concepts of economic integration in Austria during the twentieth century“, u: *Nation, State, and the Economy in History*, ur. Alice Teichova i Herbert Matis (Cambridge University Press, 2003.), 160.
- 26 Emil Škoda (1839.-1900.) potječe iz češke obitelji srednje klase. Po struci je bio inženjer školovan u Pragu, Karlsruheu i Stuttgartu. Četiri godine volontirao je u jednoj tvornici strojeva u Chemnitzu, a prvi inženjerski posao dobio je u Bremenu. Također, na praksu je putovao i u Veliku Britaniju, Francusku i Sjedinjene Države. Od svoga oca, Franza Rittera von Škode, koji je bio Hofrat i lječnik po struci, naslijedio je veliki obiteljski imetak. Pripadao je *Herrenhaus*, dvorsko-aristokratskoj eliti koja se svojim zaslugama za državu, crkvu, kulturu ili umjetnost isticala i kojoj su još pripadali znanstvenici poput Th. v. Karajana ili Th. v. Sickela, književnici poput A. Grillparzera ili industrijalci i bankari poput Rudolfa Siegharta ili Maxa Mauthnera. Ernst Brückmüller, *Sozialgeschichte Österreichs* (Wien-München: Herold Verlag, 1985.), 425.
- 27 Gustav Otruba, „Emil Ritter von Škoda: Anfänge und Aufstieg seiner Werke“, u: *Lebensbilder zur Geschichte der böhmischen Länder*, ur. Karl Bosl (München: Collegium Carolinum-Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 1974.), 198.-199.
- 28 Ferdinand Tremel, *Wirtschafts- und Sozialgeschichte Österreichs* (Wien: Franz Deuticke, 1969.), 362.
- 29 Keith Krause, *Arms and the State: Patterns of Military Production and Trade* (Cambridge University Press, 1995.), 67.
- 30 Zdeněk Jindra, „Die Triebkräfte und Entwicklungslinien des tschechischen wirtschaftlichen Aufstiegs im 19. Jahrhundert (bis 1918)“, u: *Die Regionen des ehemaligen Habsburgerreichs und ihre heutigen Wirtschaftsbeziehungen* (19. Wissenschaftliches Symposium der Gesellschaft für Unternehmensgeschichte), ur. Friedrich-Wilhelm Henning (Frankfurt an der Mai-Berlin-Bern-New York-Paris-Wien: Peter Lang, 1998.), 54. Jindra se nadovezuje na tezu Alexandra Gerschenkrona prema kojoj je industrijalizacija kompleksnija i neizvjesnija što je pojedina zemlja nazadnija. Monarhija je za tu tezu sjajna provjera, jer se rijetko pod istom upravom nalazi toliko diverznih krajeva i zemalja.
- 31 David F. Good, *The Economic Rise of the Habsburg Empire, 1750-1914* (University of California Press, 1984.), usp. 129.
- 32 Brojni autori čini se rade istu grešku, navodeći Škodu kao poduzeće koje se prodajom oružja bavilo od 1860-ih (vidi: Barbara Jelavich, *Modern Austria: Empire and Republic, 1815-1986* (Cambridge University Press, 1987.), 91.-92.).
- 33 Zdeněk Jindra, „Die Triebkräfte und Entwicklungslinien des tschechischen wirtschaftlichen Aufstiegs im 19. Jahrhundert (bis 1918)“, u: *Die Regionen des ehemaligen Habsburgerreichs und ihre heutigen Wirtschaftsbeziehungen* (19. Wissenschaftliches Symposium der Gesellschaft für Unternehmensgeschichte), ur. Friedrich-Wilhelm Henning (Frankfurt an der Mai-Berlin-Bern-New York-Paris-Wien: Peter Lang, 1998.), 54.-55, 63.
- 34 Upravo u 19. stoljeću naime šećer prestaje biti luksuz aristokracije i ulazi u čestu uporabu i na selu i među građanskim slojevima Austrije. Dakako, to je značilo i širenje industrije i trgovine šećerom u drugoj polovici 19. stoljeća. Razvoj šećerne industrije predstavlja analogan proces razvoju mlinске industrije u Ugarskoj, barem utoliko što se u njima pojavljuje okupljanje mladog nacionalnog kapitala, a tek kasnije ih dijelomično preuzimaju veletrgovci Austrije. Vidi više: Igor Karaman, *Industrijalizacija građanske Hrvatske (1800.-1941.)* (Zagreb: Naprijed, 1991.), 74.-76.
- 35 David F. Good, „The Economic Lag of Central and Eastern Europe: Income Estimates for the Habsburg Successor States, 1870-1910“, *The Journal of Economic History* 54/4 (1994.), 877.-879.
- 36 Sastavljeno prema: Herbert Matis – Karl Bachinger, „Österreichs

- Industrielle Entwicklung“, u: *Die Habsburgermonarchie, Bd. I: Die wirtschaftliche Entwicklung*, ur. Alois Brusatti (Wien: Verlag der Österreichischen Akademie der Wissenschaft, 1973.), 182.-185; Roman Sandgruber, *Die Anfänge der Konsumgesellschaft* (München: Oldenbourg Verlag, 1982.), 101.-111; John H. Komlos, „Poverty and Industrialization at the End of „Phase Transition“ in the Czech Crown Lands“, *The Journal of Economic History* 43/1 (1983.), 134.; Igor Karaman, *Industrijalizacija građanske Hrvatske (1800.-1941.)* (Zagreb: Naprijed, 1991.), 88.
- 37 Max-Stephan Schulze, „The Machine-Building Industry and Austria's Great Depression after 1873“, *The Economic History Review-New Series* 50/2 (1997.), usporedi 286. i 282.; François Crouzet, *A History of the European Economy, 1000-2000* (University of Virginia Press, 2001.), 144.
- 38 Ferdinand Tremel, *Wirtschafts- und Sozialgeschichte Österreichs* (Wien: Franz Deuticke, 1969.), 372.-374.
- 39 Alois Brusatti, „Österreich am Vorabend des industriellen Zeitalters“, u: *Wirtschaftsgeschichte Österreichs*, ur. Erich Zöllner-Alexander Novotny (Wien: Institut für Österreichkunde/Verlag Ferdinand Hirt, 1971.), 142.-143.
- 40 Herbert Matis, „Die Wirtschaft der franzisko-josephinischen Epoche“, u: *Wirtschaftsgeschichte Österreichs*, ur. Erich Zöllner-Alexander Novotny (Wien: Institut für Österreichkunde/Verlag Ferdinand Hirt, 1971.), 153.-155.
- 41 Franz Mathis, *Big Business in Österreich: österreichische Grossunternehmen in Kurzdarstellungen* (München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 1987.), 56.-57.
- 42 Elmus Wicker, „Terminating Hyperinflation in the Dismembered Habsburg Monarchy“, *The American Economic Review* 76/3 (1986.), 354.
- 43 Claudio Magris, *Dunav* (Zagreb: Grafički zavod Hrvatske, 1988.), 173.
- 44 *Kada bi se ministarstvo trgovine na neko vrijeme zatvorilo, vjerojatno bi to rijetko tko primjetio*. Karl Wittgenstein, „Neujahrsbetrachtungen“, *Bohemia* (31.12.1905.).
- 45 Renate Banik-Schweitzer, „Die Metropole als Urbanisierungstyp in Zentraleuropa in der Vor- und Zwischenkriegszeit“, u: *Zbornik Mirjane Gross*, ur. Ivo Goldstein, Nikša Stančić, Mario Strecha (Zagreb: Zavod za hrvatsku povijest Filozofskog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu, 1999.), 245.-249.
- 46 David F. Good, *The Economic Rise of the Habsburg Empire, 1750-1914* (University of California Press, 1984.), passim.
- 47 Richard Georg Plaschka, *Nationalismus, Staatsgewalt, Widerstand: Aspekte nationaler und sozialer Entwicklung in Ostmittel- und Südosteuropa: Festgabe zum sechzigsten Geburtstag* (München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 1985.), 305.
- 48 James Baker, *Austria: Her People & Their Homelands*, (BiblioBazaar, LLC, 2008.), 36.-37.
- 49 Arthur James May, *The Hapsburg Monarchy, 1867-1914* (Harvard University Press, 1951.), 204.; Richard Georg Plaschka, *Nationalismus, Staatsgewalt, Widerstand: Aspekte nationaler und sozialer Entwicklung in Ostmittel- und Südosteuropa: Festgabe zum sechzigsten Geburtstag* (München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 1985.), 305.
- 50 Mark Cornwall, „The Struggle on the Czech-German Language Border 1880-1940“, *The English Historical Review* 109/433 (1994.), 934; Stefan Michael Newerkla, „The seamy side of the Habsburgs' liberal language policy: Intended and factual reality of language use in Plzeň's educational system“, u: *Diglossia and Power: Language Policies and Practice in the 19th Century Habsburg Empire*, ur. Rosita Rindler Schjerve (Berlin: Walter de Gruyter, 2003.), 167.-169.
- 51 Gustav Otruba, „Emil Ritter von Škoda: Anfänge und Aufstieg seiner Werke“, u: *Lebensbilder zur Geschichte der böhmischen Länder*, ur. Karl Bosl (München: Collegium Carolinum-Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 1974.), 198.-199.; Helmut Rumpler, *Eine Chance für Mitteleuropa: Bürgerliche Emanzipation und Staatsverfall in der Habsburgermonarchie* (Wien: Ueberreuter, 2005.), 470.
- 52 Patent je čak 1878. godine bio dio Škodinog izloga na Svjetskoj izložbi u Parizu. Interesantno, u Sjedinjenim Američkim Državama taj je evaporacijski stroj korišten još 1960-ih godina. Vidi: *Technische Mittheilungen von der Weltausstellung in Paris, 1878.*, Bd. 1 (J.G. Cotta, 1879.), 31.3; Robert James Forbes, *A short history of the art of distillation: from the beginnings up to the death of Cellier Blumenthal* (Leiden: BRILL, 1970.).
- 53 Gustav Otruba, „Emil Ritter von Škoda: Anfänge und Aufstieg seiner Werke“, u: *Lebensbilder zur Geschichte der böhmischen Länder*, ur. Karl Bosl (München: Collegium Carolinum-Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 1974.), 204.; Karl M. Brousek, *Die Grossindustrie Böhmens, 1848-1918* (München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 1987.), 89.

- 54 Helmut Rumppler, *Eine Chance für Mitteleuropa: Bürgerliche Emanzipation und Staatsverfall in der Habsburgermonarchie* (Wien: Ueberreuter, 2005.), 470.
- 55 Alfred D. Chandler, Franco Amatori, Takashi Hikino, „Historical and comparative contours of big business“, u: *Big Business and the Wealth of Nations*, ur. Alfred D. Chandler (et al.) (Cambridge University Press, 1999.), 8.
- 56 Radi se o općeeuropskom procesu, koji se događa i drugdje. Tvornice koje su u svojim počecima proizvodili strojeve prelaze na proizvodnju oružja i materijala za vojsku i mornaricu: Krupp u Essenu (1847./1859.), Withworth u Manchesteru (1858.), Armstrong u Elswicku (1857./1865.), Vickers u Sheffieldu (1869./1888.), Schneider u Creusotu (1870./1871.) itd. Zdeněk Jindra, „Umwälzungen in der Entwicklung der Rüstungstechnik und –erzeugung (Mitte des 19. bis Anfang des 20. Jahrhunderts)“, *Weltwirtschaft und Wirtschaftsordnung. Festschrift für Jürgen Schneider zum 65. Geburtstag* (Stuttgart: Franz Steiner Verlag, 2002.), 220.; Joseph Schumpeter, *Konjunkturzyklen: Eine theoretische historische und statistische Analyse des kapitalistischen Prozesses* (Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 2008.), 367.
- 57 Gustav Otruba, „Emil Ritter von Škoda: Anfänge und Aufstieg seiner Werke“, u: *Lebensbilder zur Geschichte der böhmischen Länder*, ur. Karl Bosl (München: Collegium Carolinum-Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 1974.), 211.
- 58 Zdeněk Jindra, „Konkurrenz und Zusammenarbeit in den Geschäftsbeziehungen der Firmen Fried. Krupp/Essen und Skodawerke/Pilsen zwischen 1890-1913“, u: *Competition and Cooperation of Enterprises on National and International Markets*, ur. Hans Pohl (Stuttgart: Franz Steiner Verlag, 1997.), 73.
- 59 Václav Jiša, *Škodovy závody, 1859-1919* (Praha: Nakl. Práce, 1965.), 74.-75.; Gustav Otruba, „Emil Ritter von Škoda: Anfänge und Aufstieg seiner Werke“, u: *Lebensbilder zur Geschichte der böhmischen Länder*, ur. Karl Bosl (München: Collegium Carolinum-Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 1974.), 205.-206.; Zdeněk Jindra, „Konkurrenz und Zusammenarbeit in den Geschäftsbeziehungen der Firmen Fried. Krupp/Essen und Skodawerke/Pilsen zwischen 1890-1913“, u: *Competition and Cooperation of Enterprises on National and International Markets*, ur. Hans Pohl (Stuttgart: Franz Steiner Verlag, 1997.), 73.-74.
- 60 Robert A. Kann, *A History of the Habsburg Empire, 1526-1918* (University of California Press, 1980.), 464.; Jean Bérenger, *A History of the Habsburg Empire, 1700-1918* (Longman, 1997.), 233.; Günther Kronenbitter, „Armeerüstung und wirtschaftliche Entwicklung in Österreich(-Ungarn) 1860 bis 1890“, u: *Das Militär und der Aufbruch in die Moderne, 1860 bis 1890*, ur. Michael Epkenhans, Gerhard Paul Gross (München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 2003.), usp. 232., 238.
- 61 Helmut Rumppler, *Eine Chance für Mitteleuropa: Bürgerliche Emanzipation und Staatsverfall in der Habsburgermonarchie* (Wien: Ueberreuter, 2005.), 470.
- 62 Iako je Uchatiusov najveći uspjeh bio upravo proces proizvodnje tog jeftinijeg, ali kvalitetnog čelika, također je ostao zapamćen po svojim inovacijama na vojnotehnoškom području. Osmislio je „zračni torpedo“, odnosno bombu od čelika koja se spuštala balonom na gradove iznad kojih bi se nalazili. Patent je iskorišten 1849. godine kada je detonirano oko 200 takvih bombi nad Venecijom, no one su uzrokovale vrlo malu štetu. Također, osmislio je uz pomoć običnih lanterni nov način projekcije fotografija na platno nazivan *heliocinegraph*. Vidi više u: *Television: An International History of the Formative Years* (IET, 1998.); Tom Vanderbilt, *Survival City: Adventures Among the Ruins of Atomic America* (Princeton: Architectural Press, 2002.).
- 63 Günther Kronenbitter, „Armeerüstung und wirtschaftliche Entwicklung in Österreich(-Ungarn) 1860 bis 1890“, u: *Das Militär und der Aufbruch in die Moderne, 1860 bis 1890*, ur. Michael Epkenhans, Gerhard Paul Gross (München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 2003.), usp. 236.; Helmut Neuhold, *Konkurrenz für Krupp: das Leben des Franz Freiherrn von Uchatius* (Wien: Öbv & hpt, 2004.), 287.-289.
- 64 Gustav Otruba, „Emil Ritter von Škoda: Anfänge und Aufstieg seiner Werke“, u: *Lebensbilder zur Geschichte der böhmischen Länder*, ur. Karl Bosl (München: Collegium Carolinum-Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 1974.), 206.
- 65 Zdeněk Jindra, „Konkurrenz und Zusammenarbeit in den Geschäftsbeziehungen der Firmen Fried. Krupp/Essen und Skodawerke/Pilsen zwischen 1890-1913“, u: *Competition and Cooperation of Enterprises on National and International Markets*, ur. Hans Pohl (Stuttgart: Franz Steiner Verlag, 1997.), 73.
- 66 František Janáček, *Největší zbrojovka Monarchie* (Praha: Škoda, 1990.), 178.

- 67 Gustav Otruba, „Emil Ritter von Škoda: Anfänge und Aufstieg seiner Werke“, u: *Lebensbilder zur Geschichte der böhmischen Länder*, ur. Karl Bosl (München: Collegium Carolinum-Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 1974.), 210.-211.; Pavla Vošahlíková (ur.), *Von Amts wegen: k. k. Beamte erzählen* (Wien-Köln-Weimar: Böhlau, 1998.), 99.-102.
- 68 Aurel Schubert, „Torn between Monetary and Financial Stability: An Analysis of Selected Episodes of Austrian Central Banking History“, u: *Finance and Modernization: A Transnational and Transcontinental Perspective for the Nineteenth and Twentieth Centuries*, ur. Gerald D. Feldman, Peter Hertner (Farnham: Ashgate Publishing, Ltd., 2008.), 80.-81.
- 69 Roman Sandgruber, *Ökonomie und Politik: österreichische Wirtschaftsgeschichte vom Mittelalter bis zur Gegenwart* (Wien: Ueberreuter, 2005.), 297.
- 70 David F. Good, „Financial Integration in Late Nineteenth-Century Austria“, *The Journal of Economic History* 37/4 (1977.), 896.-897.
- 71 Charles P. Kindleberger, *The World in Depression, 1929-1939* (University of California Press, 1986.), 144.
- 72 Richard L. Rudolph, *Banking and Industrialization in Austria-Hungary: The Role of Banks in the Industrialization of the Czech Crownlands, 1873-1914* (Cambridge University Press, 2008.), 114. *Creditanstalt für Handel und Gewerbe* osnovana je 1855. godine na inicijativu austrijske kuće Rothschild i predstavljala je dugoročno važan ekonomski faktor u Austro-Ugarskoj.
- 73 Vrlo oprezan u poslu i kapitalu koji je u njega ulagao, Emil Škoda nije u početku uzimao nikakve bankovne zajmove, sve dok tvornica koju je podigao nije postala dioničko društvo i to udruživši se s bankama koje su mu jamčile zajmove. Škoda je morao shvatiti da je ekspanzija poduzeća nepo- bitno vezana za financijski kapital koji su mu mogle omogućiti samo stabilne banke. Karl M. Brousek, *Die Grossindustrie Böhmens, 1848-1918* (München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 1987.), 118; Aurel Schubert, „Torn between Monetary and Financial Stability: An Analysis of Selected Episodes of Austrian Central Banking History“, u: *Finance and Modernization: A Transnational and Transcontinental Perspective for the Nineteenth and Twentieth Centuries*, ur. Gerald D. Feldman, Peter Hertner (Farnham: Ashgate Publishing, Ltd., 2008.), 81., 114.-115.
- 74
- 75 Igor Karaman, *Industrijalizacija građanske Hrvatske (1800.-1941.)* (Zagreb: Naprijed, 1991.), 202.
- 76 Gustav Otruba, „Emil Ritter von Škoda: Anfänge und Aufstieg seiner Werke“, u: *Lebensbilder zur Geschichte der böhmischen Länder*, ur. Karl Bosl (München: Collegium Carolinum-Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 1974.), 211.; František Janáček, *Největší zbrojovka Monarchie* (Praha: Škoda, 1990.), 193.-195.
- 77 Václav Jiša, *Škodovy závody, 1859-1919* (Praha: Nakl. Práce, 1965.), 499.
- 78 Karl M. Brousek, *Die Grossindustrie Böhmens, 1848-1918* (München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 1987.), 131.
- 79 David Turnock, *The Economy of East Central Europe 1815-1989: Stages of Transformation in a Peripheral Region* (Routledge, 2006.), 93.
- 80 Franz Mathis, *Big Business in Österreich: österreichische Grossunternehmen in Kurzdarstellungen* (München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 1987.), 82.
- 81 Gustav Otruba, „Emil Ritter von Škoda: Anfänge und Aufstieg seiner Werke“, u: *Lebensbilder zur Geschichte der böhmischen Länder*, ur. Karl Bosl (München: Collegium Carolinum-Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 1974.), 214.-215.
- 82 Gustav Otruba, „Emil Ritter von Škoda: Anfänge und Aufstieg seiner Werke“, u: *Lebensbilder zur Geschichte der böhmischen Länder*, ur. Karl Bosl (München: Collegium Carolinum-Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 1974.), 224.
- 83 Gustav Otruba, „Emil Ritter von Škoda: Anfänge und Aufstieg seiner Werke“, u: *Lebensbilder zur Geschichte der böhmischen Länder*, ur. Karl Bosl (München: Collegium Carolinum-Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 1974.), 218.
- 84 Andreas Resch, *Industriekartelle in Österreich vor dem Ersten Weltkrieg: Marktstrukturen, Organisations Tendenzen und Wirtschaftsentwicklung von 1900 bis 1913* (Duncker & Humblot, 2002.), 219.-222.
- 85 Zdeněk Jindra, „Konkurrenz und Zusammenarbeit in den Geschäftsbeziehungen der Firmen Fried. Krupp/Essen und Skodawerke/Pilsen zwischen 1890-1913“, u: *Competition and Cooperation of Enterprises on National and International Markets*, ur. Hans Pohl (Stuttgart: Franz Steiner Verlag, 1997.), 78.
- 86 Gustav Otruba, „Emil Ritter von Škoda: Anfänge und Aufstieg seiner Werke“, u: *Lebensbilder zur Geschichte der böhmischen Länder*, ur. Karl Bosl (München:

- Collegium Carolinum-Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 1974.), 207.
- 87 Manfred Reinschedl, *Die Aufrüstung der Habsburgermonarchie von 1880 bis 1914 im internationalen Vergleich: der Anteil Österreich-Ungarns am Wettüsten vor dem Ersten Weltkrieg* (P. Lang, 2001.), 168.
- 88 Zdeněk Jindra, „Konkurrenz und Zusammenarbeit in den Geschäftsbeziehungen der Firmen Fried. Krupp/Essen und Skodawerke/Pilsen zwischen 1890-1913“, u: *Competition and Cooperation of Enterprises on National and International Markets*, ur. Hans Pohl (Stuttgart: Franz Steiner Verlag, 1997.), 82.-86.; Bernhard Menne, *Blood and Steel - The Rise of the House of Krupp* (Read Books, 2007.), 301.
- 89 Günther Kronenbitter, „Krieg im Frieden“: die Führung der k.u.k. Armee und die Grossmachtpolitik Österreich-Ungarns 1906-1914 (München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 2003.), 194.
- 90 Lawrence Sondhaus, *The Naval Policy of Austria-Hungary, 1867-1918: Navalism, Industrial Development, and the Politics of Dualism* (Purdue University Press, 1994.), usp. 90., 126.
- 91 Lawrence Sondhaus, *The Naval Policy of Austria-Hungary, 1867-1918: Navalism, Industrial Development, and the Politics of Dualism* (Purdue University Press, 1994.), usp. 130.-131., 146.
- 92 Dario Petković, *Ratna mornarica austro-ugarske monarhije: brodovi u K. u. K. Kriegsmarine s prijelaza iz 19. u 20. stoljeće do kraja Prvog svjetskog rata* (Pula : C.A.S.H., 2004.), 23.
- 93 John H. Maurer, *The Outbreak of the First World War: Strategic Planning, Crisis Decision Making, and Deterrence Failure* (Greenwood Publishing Group, 1995.), 111.
- 94 Zdeněk Jindra, „Konkurrenz und Zusammenarbeit in den Geschäftsbeziehungen der Firmen Fried. Krupp/Essen und Skodawerke/Pilsen zwischen 1890-1913“, u: *Competition and Cooperation of Enterprises on National and International Markets*, ur. Hans Pohl (Stuttgart: Franz Steiner Verlag, 1997.), 77.
- 95 Günther Kronenbitter, „Krieg im Frieden“: die Führung der k.u.k. Armee und die Grossmachtpolitik Österreich-Ungarns 1906-1914 (München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 2003.), 193.
- 96 Lawrence Sondhaus, *The Naval Policy of Austria-Hungary, 1867-1918: Navalism, Industrial Development, and the Politics of Dualism* (Purdue University Press, 1994.), 160.
- 97 Dario Petković, *Ratna mornarica austro-ugarske monarhije: brodovi u K. u. K. Kriegsmarine s prijelaza iz 19. u 20. stoljeće do kraja Prvog svjetskog rata* (Pula : C.A.S.H., 2004.), 24.
- 98 Jonathan A. Grant, *Big Business in Russia: the Putilov Company in Late Imperial Russia, 1868-1917* (University of Pittsburgh Press, 1999.), 55.
- 99 Zdeněk Jindra, „Konkurrenz und Zusammenarbeit in den Geschäftsbeziehungen der Firmen Fried. Krupp/Essen und Skodawerke/Pilsen zwischen 1890-1913“, u: *Competition and Cooperation of Enterprises on National and International Markets*, ur. Hans Pohl (Stuttgart: Franz Steiner Verlag, 1997.), 80. Jindra ovom interpretacijom demantira autore kao što je poznati njemački povjesničar Eckart Kehr (1902.-1933.) i dr. koji drže da je Krupp svoje planove Škodi 1902. „preputio“ i tako samom sebi odmgao, a omogućio uspon „financijski slabom poduzeću, koje je proizvelo bijedna oružja.“ Vidi: Eckart Kehr, *Der Primat der Innenpolitik: Gesammelte Aufsätze zur preussisch-deutschen Sozialgeschichte im 19. und 20. Jahrhundert*, ur. Hans-Ulrich Wehler (Berlin: Walter de Gruyter, 1970.), 189.
- 100 Milan N. Vego, *Austro-Hungarian Naval Policy, 1904-14* (Taylor & Francis, 1996.), 37; Dario Petković, *Ratna mornarica austro-ugarske monarhije: brodovi u K. u. K. Kriegsmarine s prijelaza iz 19. u 20. stoljeće do kraja Prvog svjetskog rata* (Pula : C.A.S.H., 2004.), 104.
- 101 Milan N. Vego, *Austro-Hungarian Naval Policy, 1904-14* (Taylor & Francis, 1996.), 82.
- 102 Zdeněk Jindra, „Konkurrenz und Zusammenarbeit in den Geschäftsbeziehungen der Firmen Fried. Krupp/Essen und Skodawerke/Pilsen zwischen 1890-1913“, u: *Competition and Cooperation of Enterprises on National and International Markets*, ur. Hans Pohl (Stuttgart: Franz Steiner Verlag, 1997.), 83.
- 103 Milan N. Vego, *Austro-Hungarian Naval Policy, 1904-14* (Taylor & Francis, 1996.), 182.
- 104 Vladimir Dedijer, *Sarajevo 1914* (Beograd: Prosveta, 1966.), 36.-37.
- 105 Leon Trotsky, *The War Correspondence of Leon Trotsky: The Balkan Wars 1912-13* (Resistance Books, 1980.), 50.
- 106 Joseph Schumpeter, *Konjunkturzyklen: Eine theoretische historische und statistische Analyse des kapitalistischen Prozesses* (Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 2008.), 19.
- 107 Hubert Bonin, „The Case of the French Banks“, u: *International Banking, 1870-1914*, ur. Rondo E. Cameron, Valeri Ivanovich

- Bovykin (Oxford University Press US, 1991.), 88. Mnogi slični izrazi upotrebljavaju se u tekstovima poduzetničke historije. Zdeněk Jindra tako koristi „trijumvirat Škoda-bečke banke-Ballhausplatz“.
- 108 Eduard März, *Österreichische Industrie- und Bankpolitik in der Zeit Franz Josefs I.* (Wien: Europa-Verlag, 1968.), 292; Richard L. Rudolph, *Banking and Industrialization in Austria-Hungary: The Role of Banks in the Industrialization of the Czech Crownlands, 1873-1914* (Cambridge University Press, 2008.), 266 [bilj. 13].
- 109 Eduard März, *Österreichische Bankpolitik in der Zeit der grossen Wende 1913-1923: am Beispiel der Creditanstalt für Handel und Gewerbe* (München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 1981.), 71.
- 110 Eduard März, *Österreichische Bankpolitik in der Zeit der grossen Wende 1913-1923: am Beispiel der Creditanstalt für Handel und Gewerbe* (München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 1981.), 72.
- 111 Njegovo vođenje poduzeća isprva je obilježilo neuspjoh pokušaj stvaranja specijaliziranih strojogradevnih kartela, odnosno podjela poduzeća u pojedinačne sekcije. To tržište Monarhije nije moglo podnijeti, a firmu je gurnulo u dodatne dugove i nepotrebne troškove reorganizacije. Richard L. Rudolph, *Banking and Industrialization in Austria-Hungary: The Role of Banks in the Industrialization of the Czech Crownlands, 1873-1914* (Cambridge University Press, 2008.), 116.
- 112 Zdeněk Jindra, „Die Skoda-Werke in der Ersten Phase des internationalen Wettbewerbs um die serbische Geschützbestellung (1903-1904)“, u: *Rapports, Co-Rapports, Communications Tchecoslovaques pour le VIe Congrès de l'Association international d'études du sud-est européen* (Prague: Institut de L'Histoire tchécoslovaque et mondiale de L'Académie Tchecoslovaque des sciences, 1989.), 147-148.
- 113 Gunther Erich Rothenberg, *The Army of Francis Joseph* (Purdue University Press, 1999.), usp. 149-150., 164.;
- 114 Jean Bérenger, *A History of the Habsburg Empire, 1700-1918* (Longman, 1997.), 261.; Gunther E. Rothenberg, „The Austro-Hungarian Campaign Against Serbia in 1914“, *The Journal of Military History* 53/2 (1989.), 128-129.
- 115 István Deák, *Beyond Nationalism: A Social and Political History of the Habsburg Officer Corps, 1848-1918* (Oxford University Press US, 1990.), 74.
- 116 Maartje M. Abbenhuis, *The Art of Staying Neutral: The Netherlands in the First World War, 1914-1918* (Amsterdam University Press, 2006.), 179.
- 117 René Girault, „Finances internationales et relations internationales (A propos des usines Poutiloff)“, *Revue d'histoire moderne et contemporaine* 13/3 (1966.), 221.; Peter Gattrell, *Government, Industry, and Rearmament in Russia, 1900-1914: the Last Argument of Tsarism* (Cambridge University Press, 1994.), 236.; Manfred Reinschedl, *Die Aufrüstung der Habsburgermonarchie von 1880 bis 1914 im internationalen Vergleich: der Anteil Österreich-Ungarns am Wettüsten vor dem Ersten Weltkrieg* (P. Lang, 2001.), 169.
- 118 Bernhard Menne, *Blood and Steel - The Rise of the House of Krupp* (Read Books, 2007.), 301.
- 119 *The New York Times*, 15.2.1914. (preuzeto s: www.query.nytimes.com/mem/archive-free/pdf?_r=1&res=9E04E2DD1E39E633A25756C1A9649C946596D66CF); René Girault, „Finances internationales et relations internationales (A propos des usines Poutiloff)“, *Revue d'histoire moderne et contemporaine* 13/3 (1966.), 223.
- 120 René Girault, „Finances internationales et relations internationales (A propos des usines Poutiloff)“, *Revue d'histoire moderne et contemporaine* 13/3 (1966.), 223.
- 121 Alexander Spitzmüller, *Memoirs of Alexander Spitzmüller, Freiherr von Harmersbach (1862-1953): Former Minister of Trade and Minister of Finance in the Austro-Hungarian Empire, Governor of the Austro-Hungarian Bank, Director-general of the Creditanstalt Bankverein*, ur. Carvel de Bussy (East European Monographs, 1987.), 73.
- 122 Eduard März, *Österreichische Bankpolitik in der Zeit der grossen Wende 1913-1923: am Beispiel der Creditanstalt für Handel und Gewerbe* (München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 1981.), 72.
- 123 Gustav Otruba, „Emil Ritter von Škoda: Anfänge und Aufstieg seiner Werke“, u: *Lebensbilder zur Geschichte der böhmischen Länder*, ur. Karl Bosl (München: Collegium Carolinum-Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 1974.), 222.
- 124 Gustav Otruba, „Das Kapital: Zusammenarbeit aus Sachzwang anstelle sachfremder Integration“, u: *Die Chance der Verständigung: Absichten und Ansätze zu übernationaler Zusammenarbeit in den böhmischen Ländern 1848-1918: Vorträge der Tagung des Collegium Carolinum in Bad Wiessee vom 22. bis 24. November 1985*, ur. Ferdinand Seibt (et.al.) (München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 1987.), 70.
- 125 Zdeněk Jindra, „Konkurrenz und Zusammenarbeit in den Geschäftsbeziehungen der

- Firmen Fried. Krupp/Eszen und Skodawerke/Pilsen zwischen 1890-1913“, u: *Competition and Cooperation of Enterprises on National and International Markets*, ur. Hans Pohl (Stuttgart: Franz Steiner Verlag, 1997.), 73.
- 126 Gustav Otruba, „Emil Ritter von Škoda: Anfänge und Aufstieg seiner Werke“, u: *Lebensbilder zur Geschichte der böhmischen Länder*, ur. Karl Bosl (München: Collegium Carolinum-Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 1974.), 221; Hew Strachan, *The First World War: To Arms* (Oxford University Press, 2003.), 1046.
- 127 Eduard März, *Österreichische Bankpolitik in der Zeit der grossen Wende 1913-1923: am Beispiel der Creditanstalt für Handel und Gewerbe* (München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 1981.), 30; *Deutsche biographische Enzyklopädie*, s.v. Rostovsky, sv. 8.: 557.
- 128 James Joll – Gordon Martel, *The Origins of the First World War* (Pearson Education, 2007.), 189.; Jonathan A. Grant, *Rulers, Guns, and Money: the Global Arms Trade in the Age of Imperialism* (Harvard University Press, 2007.), 191.; Bernhard Menne, *Blood and Steel - The Rise of the House of Krupp* (Read Books, 2007.), 301.
- 129 Richard L. Rudolph, *Banking and Industrialization in Austria-Hungary: The Role of Banks in the Industrialization of the Czech Crownlands, 1873-1914* (Cambridge University Press, 2008.), 115.
- 130 Pavla Vošahlíková (ur.), *Von Amts wegen: k. k. Beamte erzählen* (Wien-Köln-Weimar: Böhlau, 1998.), 104.
- 131 Svjedoči o tome *Revue Militaire des Armées Étrangères*. P. van Berchem, „Notes on the Artillery in the South African War“, u: *Selected Translations Pertaining to the Boer War - April 1, 1905*. (Read Books, 2010.), 25.
- 132 Keith M. Wilson, *The International Impact of the Boer War* (Palgrave Macmillan, 2001.), 88.
- 133 Klaus Eisterer, Günter Bischof, *Transatlantic Relations: Austria and Latin America in the 19th and 20th Centuries* (StudienVerlag, 2006.), 180.
- 134 Kevin D. Stubbs, *Race to the Front: the Materiel Foundations of Coalition Strategy in the Great War* (Greenwood Publishing Group, 2002.), 119.
- 135 Frederick M. Nunn, „Emilio Körner and the Prussization of the Chilean Army: Origins, Process and Consequences, 1885-1920“, *The Hispanic American Historical Review* 50/2 (1970.), 300.-301.; Frederick M. Nunn, „Effects of European Military Training in Latin America: The Origins and Nature of Professional Militarism in Argentina, Brazil, Chile and Peru, 1890-1940“, *Military Affairs* 39/1 (1975.), 1.-2.
- 136 Frederick M. Nunn, „Emilio Körner and the Prussization of the Chilean Army: Origins, Process and Consequences, 1885-1920“, *The Hispanic American Historical Review* 50/2 (1970.), usp. 305., 308.-309.; George v Rauch, *Conflict in the Southern Cone: the Argentine Military and the Boundary Dispute with Chile, 1870-1902* (Greenwood Publishing Group, 1999.), 140.-142.
- 137 Frederick M. Nunn, „Emilio Körner and the Prussization of the Chilean Army: Origins, Process and Consequences, 1885-1920“, *The Hispanic American Historical Review* 50/2 (1970.), 307.; William F. Sater – Holger H. Herwig, „The Art of the Deal“, u: *Girding for Battle: the Arms Trade in a Global Perspective, 1815-1940*, ur. Donald J. Stocker, Jonathan A. Grant (Greenwood Publishing Group, 2003.), 63.
- 138 Jonathan A. Grant, *Rulers, Guns, and Money: the Global Arms Trade in the Age of Imperialism* (Harvard University Press, 2007.), 130.
- 139 William F. Sater – Holger H. Herwig, „The Art of the Deal“, u: *Girding for Battle: the Arms Trade in a Global Perspective, 1815-1940*, ur. Donald J. Stocker, Jonathan A. Grant (Greenwood Publishing Group, 2003.), 64.
- 140 Jonathan A. Grant, *Rulers, Guns, and Money: the Global Arms Trade in the Age of Imperialism* (Harvard University Press, 2007.), 227.
- 141 William F. Sater – Holger H. Herwig, „The Art of the Deal“, u: *Girding for Battle: the Arms Trade in a Global Perspective, 1815-1940*, ur. Donald J. Stocker, Jonathan A. Grant (Greenwood Publishing Group, 2003.), 68.
- 142 William F. Sater – Holger H. Herwig, „The Art of the Deal“, u: *Girding for Battle: the Arms Trade in a Global Perspective, 1815-1940*, ur. Donald J. Stocker, Jonathan A. Grant (Greenwood Publishing Group, 2003.), 70.-73.
- 143 Seward W. Livermore, „Battleship Diplomacy in South America: 1905-1925“, *The Journal of Modern History* 16/1 (1944.), 34.; William F. Sater – Holger H. Herwig, *The Grand Illusion: the Prussianization of the Chilean Army* (University of Nebraska Press, 1999.), 162.
- 144 Gustav Otruba, „Emil Ritter von Škoda: Anfänge und Aufstieg seiner Werke“, u: *Lebensbilder zur Geschichte der böhmischen Länder*, ur. Karl Bosl (München: Collegium Carolinum-Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 1974.), 219.; Günther Kronenbitter, „Krieg im Frieden“: *die Führung der k.u.k. Armee und*

- die Grossmachtpolitik Österreich-Ungarns 1906-1914* (München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 2003.), 290.
- 145 Keith Krause, *Arms and the State: Patterns of Military Production and Trade* (Cambridge University Press, 1995.), 60.
- 146 Horst Haselsteiner, *Ogledi o modernizaciji u srednjoj Europi* (Zagreb: Naprijed, 1997.), 154.-155.
- 147 Arthur J. May, „Trans-Balkan Railway Schemes“, *The Journal of Modern History* 24/4 (1952.), 354., 366.
- 148 Jozef Matuz, *Osmansko Carstvo* (Zagreb: Školska knjiga, 1992.), usp. 150.-151.; Misha Glenny, *Balkans* (Penguin Books, 1999.), 84.-90.
- 149 Donald Quataert, „The Age of Reforms, 1812-1914“, u: *An Economic and Social History of the Ottoman Empire 1300-1914*, ur. Halil İnalcik - Donald Quataert (Cambridge University Press, 1994.), usp. 774., 828., 833.; Ševket Pamuk „Money in the Ottoman Empire“, u: *An Economic and Social History of the Ottoman Empire 1300-1914*, ur. Halil İnalcik - Donald Quataert (Cambridge University Press, 1994.), 972.
- 150 Jozef Matuz, *Osmansko Carstvo* (Zagreb: Školska knjiga, 1992.), usp. 150.-152., 156.-158.; Stanford J. Shaw-Ezel Kural Shaw, *History of the Ottoman Empire and Modern Turkey*, Vol. 2 (Cambridge University Press, 2002.), 245.
- 151 Günther Kronenbitter, „Krieg im Frieden“: *die Führung der k.u.k. Armee und die Grossmachtpolitik Österreich-Ungarns 1906-1914* (München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 2003.), 290.
- 152 André Autheman, „A General Survey of the History of the Imperial Ottoman Bank“, u: *Meets West: Banking, Commerce and Investment in the Ottoman Empire*, ur. P. L. Cottrell, Monika Pohle Fraser, Iain L. Fraser (et.al.) (Ashgate Publishing, Ltd., 2008.), 104.-105.
- 153 Andreas Steen, *Deutsch-chinesische Beziehungen 1911-1927: vom Kolonialismus zur „Gleichberechtigung“: eine Quellensammlung* (Berlin: Akademie Verlag, 2006.), 334.; Jonathan A. Grant, *Rulers, Guns, and Money: the Global Arms Trade in the Age of Imperialism* (Harvard University Press, 2007.), 190.-191.
- 154 Jonathan A. Grant, *Rulers, Guns, and Money: the Global Arms Trade in the Age of Imperialism* (Harvard University Press, 2007.), 223.
- 155 Karl Erich Born, *International Banking in the 19th and 20th Centuries* (Berg Publishers, 1983.), 122.
- 156 Walter Markov, *Grundzüge der Balkandiplomatie: ein Beitrag zur Geschichte der Abhängigkeitsverhältnisse* (Leipziger Universitätsverlag, 1999.), 54.
- 157 Jozef Matuz, *Osmansko Carstvo* (Zagreb: Školska knjiga, 1992.), 149.
- 158 Mark Mazower, *Balkan* (Zagreb: Srednja Europa, 2003.), usp. 110.-111., 114.
- 159 C.A. Macartney, *The Habsburg Empire 1790-1918* (London: Weidenfeld and Nicolson, 1969.), 602.
- 160 Eduard März, *Österreichische Industrie- und Bankpolitik in der Zeit Franz Josephs I.* (Wien: Europa-Verlag, 1968.), 303.-304.
- 161 Mark Mazower, *Balkan* (Zagreb: Srednja Europa, 2003.), 108.-109.
- 162 A.J.P. Taylor, *Habsburska Monarhija 1809-1918* (Zagreb: Znanje, 1990.), 197.
- 163 Misha Glenny, *Balkans* (Penguin Books, 1999.), 131.-132.
- 164 Jonathan A. Grant, *Rulers, Guns, and Money: the Global Arms Trade in the Age of Imperialism* (Harvard University Press, 2007.), 190.
- 165 Richard C. Hall, *The Balkan Wars, 1912-1913: Prelude to the First World War* (Routledge, 2000.), 15.
- 166 Walter Markov, *Grundzüge der Balkandiplomatie: ein Beitrag zur Geschichte der Abhängigkeitsverhältnisse* (Leipziger Universitätsverlag, 1999.), 93.
- 167 Medutim, ne treba prenaslagiti tu finansijsku situaciju kako to rade neki povjesničari jer je osnovni dug *Skodawerke AG* od osam milijuna kruna bio kod suvlasnika, bečkog *Credit-Anstalta*. Vidi: Richard L. Rudolph, *Banking and Industrialization in Austria-Hungary: The Role of Banks in the Industrialization of the Czech Crownlands, 1873-1914* (Cambridge University Press, 2008.), 115.
- 168 Gustav Otruba, „Emil Ritter von Škoda: Anfänge und Aufstieg seiner Werke“, u: *Lebensbilder zur Geschichte der böhmischen Länder*, ur. Karl Bosl (München: Collegium Carolinum-Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 1974.), 217.; Jonathan A. Grant, *Rulers, Guns, and Money: the Global Arms Trade in the Age of Imperialism* (Harvard University Press, 2007.), 217.
- 169 *Austro-Ugarska i Srbija: 1903-1918*, ur. Andrija Radenić (Beograd: Istorijski institut, 1973.), 85.
- 170 Heinrich Benedikt, *Die Monarchie des Hauses Österreich* (München: Oldenbourg, 1968.), 198.
- 171 *Austro-Ugarska i Srbija: 1903-1918*, ur. Andrija Radenić (Beograd:

- Istorijski institut, 1973.), usp. 148., 370.
- 172 Zdeněk Jindra, „Die Skoda-Werke in der Ersten Phase des internationalen Wettbewerbs um die serbische Geschützbestellung (1903-1904)“, u: *Rapports, Co-Rapports, Communications Tchecoslovaques pour le VIe Congrès de l'Association international d'etudes du sud-est européen* (Prague: Institut de L'Histoire tchécoslovaque et mondiale de L'Académie Tchecoslovaque des sciences, 1989.), 142.-144.
- 173 Wayne S. Vucinich, *Serbia Between East and West: The Events of 1903-1908* (Stanford University Press, 1954.), 190.
- 174 Wayne S. Vucinich, *Serbia Between East and West: The Events of 1903-1908* (Stanford University Press, 1954.), 190.-191.
- 175 Zdeněk Jindra, „Die Skoda-Werke in der Ersten Phase des internationalen Wettbewerbs um die serbische Geschützbestellung (1903-1904)“, u: *Rapports, Co-Rapports, Communications Tchecoslovaques pour le VIe Congrès de l'Association international d'etudes du sud-est européen* (Prague: Institut de L'Histoire tchécoslovaque et mondiale de L'Académie Tchecoslovaque des sciences, 1989.), 145.
- 176 René Ristelhueber, *A History of the Balkan Peoples* (New York: Twayne Publishers, 1971.), 163; William Mulligan, *The Origins of the First World War* (Cambridge University Press, 2010.), 203.
- 177 Jonathan A. Grant, *Rulers, Guns, and Money: the Global Arms Trade in the Age of Imperialism* (Harvard University Press, 2007.), 208.
- 178 Leften Stavros Stavrianos - Traian Stoianovich, *The Balkans since 1453* (C. Hurst & Co. Publishers, 2000.), 456.
- 179 Helmut Rumpler, „Österreich-Ungarn und die Gründung des Deutschen Reiches“, *Historische Zeitschrift* (Beihefte) 6 (1980.), 165.
- 180 Mišljenja smo da je upravo ta ocjena često zavarala strane povjesničare koji su *Škodine* proizvode paušalno diskvalificirali kao općenito slabije izrade i kvalitete, što se i danas nalazi u nekim pregledima.
- 181 *Austro-Ugarska i Srbija: 1903-1918*, ur. Andrija Radenić (Beograd: Istorijski institut, 1973.), 369.; Zdeněk Jindra, „Die Skoda-Werke in der Ersten Phase des internationalen Wettbewerbs um die serbische Geschützbestellung (1903-1904)“, u: *Rapports, Co-Rapports, Communications Tchecoslovaques pour le VIe Congrès de l'Association international d'etudes du sud-est européen* (Prague: Institut de L'Histoire tchécoslovaque et mondiale de L'Académie Tchecoslovaque des sciences, 1989.), 144.-145.
- 182 Vladimir Dedijer, *Sarajevo 1914* (Beograd: Prosveta, 1966.), 608.
- 183 Géza Andreas von Geyr, *Sándor Wekerle, 1848-1921: die politische Biographie eines ungarischen Staatsmannes der Donaumonarchie* (München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 1993.), 251.; Jonathan A. Grant, *Rulers, Guns, and Money: the Global Arms Trade in the Age of Imperialism* (Harvard University Press, 2007.), 203.
- 184 Wayne S. Vucinich, *Serbia Between East and West: The Events of 1903-1908* (Stanford University Press, 1954.), 194.-195.
- 185 A.J.P. Taylor, *Habsburška Monarhija 1809-1918* (Zagreb: Znanje, 1990.), 267.
- 186 René Ristelhueber, *A History of the Balkan Peoples* (New York: Twayne Publishers, 1971.), 163.
- 187 *Austro-ugarska Crvena Knjiga. Diplomatske isprave, kojima se objašnjava, kako je došlo do rata god. 1914* (Zagreb: Kr. zemaljska tiskara, 1915.), 1.
- 188 Constantin Theodor Dumba, „Why Austria-Hungary is at war with Russia“, u: *Austria-Hungary and the War* (New York, 1915.), 27.
- 189 Misha Glenny, *Balkans* (Penguin Books, 1999.), 282.
- 190 Zdeněk Jindra, „Die Skoda-Werke in der Ersten Phase des internationalen Wettbewerbs um die serbische Geschützbestellung (1903-1904)“, u: *Rapports, Co-Rapports, Communications Tchecoslovaques pour le VIe Congrès de l'Association international d'etudes du sud-est européen* (Prague: Institut de L'Histoire tchécoslovaque et mondiale de L'Académie Tchecoslovaque des sciences, 1989.), 146.-147.
- 191 Vladimir Dedijer, *Sarajevo 1914* (Beograd: Prosveta, 1966.), 608; Jonathan A. Grant, *Rulers, Guns, and Money: the Global Arms Trade in the Age of Imperialism* (Harvard University Press, 2007.), 204.-208.
- 192 Alan Palmer, *Twilight of the Habsburgs: The Life and Times of Emperor Francis Joseph* (Atlantic Monthly Press, 1997.), 301.
- 193 *Die Presse*, 13.10.2007. (preuzeto s: www.diepresse.com/home/politik/innenpolitik/weltbisgestern/336569/index.do); <http://www.austro-hungarian-army.co.uk/kaiser.htm> (17.2.2010.).
- 194 Konstantin Theodor Dumba - Ian Fitzherbert Despard Morrow, *Memoirs of a Diplomat* (Little, Brown, and Company, 1932.), 102.
- 195 Sima Ćirković, *Srbi među evropskim narodima* (Zagreb, Golden Marketing-TK, 2008.), 262.

- 196 Zdeněk Jindra, „Die Skoda-Werke in der Ersten Phase des internationalen Wettbewerbs um die serbische Geschützbestellung (1903-1904)“, u: *Rapports, Co-Rapports, Communications Tchecoslovaques pour le VIe Congrès de l'Association internationale d'études du sud-est européen* (Prague: Institut de l'Histoire tchécoslovaque et mondiale de L'Académie Tchecoslovaque des sciences, 1989.), 148.-149.
- 197 Hugh Seton-Watson, *The Decline of Imperial Russia* (London: Methuen & Co. Ltd., 1964.), 339; Misha Glenny, *Balkans* (Penguin Books, 1999.), 281.-282.
- 198 Leften Stavros Stavrianos - Traian Stoianovich, *The Balkans since 1453* (C. Hurst & Co. Publishers, 2000.), 456.
- 199 F.R. Bridge, *From Sadowa to Sarajevo: the Foreign Policy of Austria-Hungary, 1866-1914* (Routledge, 2002.), 279.
- 200 James M. B. Lyon „A Peasant Mob': The Serbian Army on the Eve of the Great War“, *The Journal of Military History* 61/3 (1997.), 489.-493.
- 201 Kevin D. Stubbs, *Race to the Front: the Materiel Foundations of Coalition Strategy in the Great War* (Greenwood Publishing Group, 2002.), 123.
- 202 Karl M. Brousek, *Die Grossindustrie Böhmens, 1848-1918* (München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 1987.), 163.
- 203 François Crouzet, *A History of the European Economy, 1000-2000* (University of Virginia Press, 2001.), 144.
- 204 Eduard März, *Österreichische Industrie- und Bankpolitik in der Zeit Franz Josephs I.* (Wien: Europa-Verlag, 1968.), 179-181; Karl M. Brousek, *Die Grossindustrie Böhmens, 1848-1918* (München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 1987.), 162.-164.
- 205 Alice Teichova, *Kleinstaat im Spannungsfeld der Grossmächte: Wirtschaft und Politik in Mittel- und Südosteuropa in der Zwischenkriegszeit* (München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 1988.), 106.-107.
- 206 Allan Janik – Hans Veigl, *Wittgenstein in Vienna: A Biographical Excursion Through the City and its History* (Wien-New York: Springer, 1998.), 77.
- 207 Zdeněk Jindra, „Die Skoda-Werke in der Ersten Phase des internationalen Wettbewerbs um die serbische Geschützbestellung (1903-1904)“, u: *Rapports, Co-Rapports, Communications Tchecoslovaques pour le VIe Congrès de l'Association internationale d'études du sud-est européen* (Prague: Institut de l'Histoire tchécoslovaque et mondiale de L'Académie Tchecoslovaque des sciences, 1989.), 151.-152.
- 208 Hugh LeCaine Agnew, *The Czechs and the Lands of the Bohemian Crown* (Hoover Press, 2004.), 141.
- 209 David F. Good, *The Economic Rise of the Habsburg Empire, 1750-1914* (University of California Press, 1984.), 57.
- 210 František Janáček, *Největší zbrojovka Monarchie* (Praha: Škoda, 1990.), 153.; *Die Presse*, 13.10.2007.
- (preuzeto s: www.diepresse.com/home/politik/innenpolitik/weltbisgestern/336569/index.do).
- 211 Pojam je najbolje objašnjen u: Zdeněk Jindra, „Sozialökonomische und militärpolitische Voraussetzungen und Rahmenbedingungen“, u: *Weltwirtschaft und Wirtschaftsordnung: Festschrift für Jürgen Schneider zum 65. Geburtstag*, ur. Rainer Gömmel, Markus A. Denzel (Stuttgart: Franz Steiner Verlag, 2002.), 229.-230.
- 212 Toni Pierenkemper, *Unternehmensgeschichte: eine Einführung in ihre Methoden und Ergebnisse* (Stuttgart: Franz Steiner Verlag, 2000.), usp. 106., 160.-161., 213.
- 213 Herbert Matis, „National identity and economic conditions in twentieth-century Austria“, u: *Economic Change and the National Question in Twentieth Century Europe*, ur. Alice Teichova (et al.) (Cambridge University Press, 2000.), 231.
- 214 R. P.T. Davenport-Hines, „Vickers' Balkan conscience: aspects of anglo-romanian armaments 1918-39“, u: *Business in the Age of Depression and War*, ur. R. P.T. Davenport-Hines (Routledge, 1990.), 255.; Arnold Suppan, *Jugoslawien und Österreich 1918-1938: bilaterale Aussenpolitik im europäischen Umfeld* (München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 1996.), 236.



Pro Tempore

Pro Tempore

ČASOPIS STUDENATA POVIJESTI BROJ 8/9, 2010.-2011.

Pro Tempore

Časopis studenata povijesti
godina VII, broj 8-9, 2010-2011.

Glavni i odgovorni urednik
Filip Šimetin Šegvić

Počasni urednik
André Burguière

Uredništvo
Tomislav Brandolica, Marko Lovrić,
Andreja Piršić, Filip Šimetin Šegvić,
Nikolina Šimetin Šegvić, Stefan
Treskanica

Urednici pripravnici
Marta Fiolić, Kristina Frančina, Sanda
Vučićić

Redakcija
Tomislav Brandolica, Marta Fiolić,
Kristina Frančina, Marko Lovrić,
Andreja Piršić, Nikolina Šimetin Šegvić,
Filip Šimetin Šegvić, Stefan Treskanica,
Sanda Vučićić

Tajnica uredništva
Martina Borovčak

Recenzenti
dr. sc. Damir Agičić
dr. sc. Ivo Banac
dr. sc. Zrinka Blažević
dr. sc. Ivan Botica
Miodrag Gladović, d.i.e.
dr. sc. Borislav Grgin
dr. sc. Mirjana Gross
dr. sc. Željko Holjevac
dr. sc. Nenad Ivić
Branimir Janković, prof.
dr. sc. Bruna Kuntić-Makvić
mr. sc. Hrvoje Klasić
dr. sc. Isao Koshimura
dr. sc. Mirjana Matijević Sokol
dr. sc. Hrvoje Petrić
dr. sc. Radivoj Radić
Danijel Rafaelić, prof.
dr. sc. Drago Roksandić
dr. sc. Relja Seferović
dr. sc. Boris Senker
Marina Šegvić, prof.
dr. sc. Božena Vranješ-Šoljan

Lektura i korektura
Marta Fiolić
Ana Jambrišak
Vedrana Janković
Nikolina Kos
Marko Pojatina
Tihomir Varjačić
Tajana Vlasisavljević

Dizajn i priprema za tisak
Tomislav Vlainić
Lada Vlainić

Prijevodni s engleskog jezika
Tomislav Brandolica
Jelena Krilanović
Tina Kužić, prof.
Marko Lovrić
Marija Marčetić
Judita Mustapić
Andrea Pečnik
Marko Pojatina
Prijevodi s njemačkog jezika
Sara Katanec
Mirela Landsman Vinković
Azra Plićanić Mesić, prof.
Filip Šimetin Šegvić
Prijevodi s francuskog jezika
Marta Fiolić
Tea Šimičić
Marina Šegvić, prof.
Mihaela Vekarić
Prijevodi sa slovenskog i srpskog jezika
Krešimir Matešić
Prijevodi s talijanskog jezika
Marina Šegvić, prof.

Izdavač
Klub studenata povijesti - ISHA
Zagreb

Tisak
ZT ZAGRAF

Naklada
Tiskano u 300 primjeraka

ISSN: 1334-8302

Tvrđnje i mišljenja u objavljenim
radovima izražavaju isključivo stavove
autora i ne predstavljaju nužno stavove
i mišljenja uredništva i izdavača.

Izdavanje ovog časopisa financijski su
omogućili:
Odsjek za povijest Filozofskog fakulteta
Sveučilišta u Zagrebu,
DTM GRUPA d.o.o.,
NARCOR d.o.o.,
TRANSPORTI KRAJAN d.o.o.,
HEMA d.o.o.,
KEMOKOP d.o.o.,
EUROGRAF d.o.o.,
Privatne donacije: S. S., M. F., prof.
dr. Drago Roksandić, Marko Lovrić,
Filip Šimetin Šegvić, Nikolina Šimetin
Šegvić, Tomislav Brandolica.

Redakcija časopisa Pro tempore svim
se donatorima iskreno zahvaljuje na
financijskoj podršci!
Redakcija se također posebno
zahvaljuje gospodinu Zlatku Ožboltu,
dia na trudu i pomoći. Zahvaljujući
njemu, put do izdavanja ovog broja
bio je mnogo lakši. Gospodinu Zoranu
Ivankoviću isto tako dugujemo veliku
zahvalu što nam je izašao u susret
prilikom tiskanja časopisa.

Časopis se ne naplaćuje.

Adresa uredništva:
Klub studenata povijesti - ISHA
Zagreb
(za: Redakcija Pro tempore),
Filozofski fakultet
Sveučilišta u Zagrebu,
Ivana Lučića 3, 10000 Zagreb

E-mail:
pt.redakcija@gmail.com
phillip.simetinsegvic@gmail.com