

I. KAPITOLA

VAŽ SI ŘEMESLA!



FIRMA BAŤA – PŘÍKLADNÝ LIDUMILNÝ A SOBĚSTAČNÝ KONCERN

*Noční výlety a levné baťovky – Nejen ceny končí devítkou – Vila,
červené domky a svatba – Nešťastný let – Nevlastní bratr Jan Antonín –
Ze vzpomínek Janova „poskoka“ – Co ještě stojí za zmínku*

Noční výlety a levné baťovky

První zmínka o ševci Lukáši Baťovi pochází z roku 1667, tedy o necelých dvě stě let dříve, než přišel na svět podnikavý a neúnavný Antonín

Baťa (1844–1905). Ten vedl ve Zlíně (viz mapa) ševcovskou dílnu, v níž vyrůstaly jeho tři děti – Anna (1872–1936), Antonín ml. (1874–1908) a Tomáš (1876–1932). Poté, co roku 1884 jejich matka zemřela, otec se znovu oženil a rodina se přestěhovala do Uherského Hradiště. Antonín Baťa st. zásoboval nejdříve pouze obyvatele města, ale později vzrůstal o jeho produkty zájem i v okolních vesnicích, a začal proto zaměstnávat asi deset externích ševců. Již tehdy si byl vědom významu reklamy, kvůli níž například sám předváděl nové produkty na městské radnici. Jeho firmu, nazvanou v překladu z němčiny do češtiny „Anton Baťa, první valašské houněné a plstěné boty – Výroba“, tvořilo zanedlouho několik domů, z nichž každý byl určen pro některou ze specializovaných výroby; rodina bydlela v jednom z nich. Zaměstnanci pracovali od 7 do 20 hodin, při práci si zpívali a „na ocet“ nezůstali ani synové pana šéfa: Antonín řídil rozpočet, provoz, zásoby a expedici, zatímco Tomáš (budoucí Tomáš Baťa starší, jenž se o obuvnické řemeslo začal zajímat již ve svých dvanácti letech) měl na starosti prodej v okolí Uherského Hradiště, ale i v Praze (a prý vždy vše prodal).

Rozvoj této první relativně velké baťovské firmy zastavil jednak požár města, který poničil řadu jejích budov, a jednak bankrot jisté vídeňské firmy, již otec Antonín – aniž si ověřil její solventnost – podepsal směnku za 20 000 zlatých. (Jeho firma definitivně zanikla roku 1907.)

Když bylo Tomášovi 18 let, vyzvedl si společně se staršími sourozenci dědictví po matce a všichni tři se vrátili do Zlína, kde si roku 1894 založili obuvnický závod, zapsaný na Antonína ml. a vyrábějící nejdříve valašskou **prošívanou houněnou obuv**, u níž se nerozlišovala pravá a levá bota. Poté, co Antonín ml. odešel na vojnu, ujal se firmy do jeho návratu Tomáš, a protože jim hrozili věřitelé, zavedl zcela **novou organizaci práce**. Spočívala v tom, že z nádraží v Otrokovicích (viz mapa) vzdálených 10 km od Zlína, nosil od půlnočního vlaku na zádech surovinu, a pak ji s jedním dělníkem krájel na jednotlivé díly, které ráno roznášel po okolí několika najatým domácím dělníkům. Ti museli pracovat ve dne v noci do chvíle, než zakázku dokončili, neboť teprve pak dostali peníze a mohli jít spát. Během jejich odpočinku Tomáš Baťa opět zamířil na otrokovické nádraží; tímto způsobem se mu podařilo splatit roku 1896 všechny dluhy.

V roce 1897 začala firma šít **levné baťovky**, které byly z plátna, měly koženou podešev a špičku z pravé kůže, a díky šikovně vedené reklamě o ně

byl obrovský zájem. Není divu, že Baťovci chtěli rozjet výrobu ve velkém, ovšem museli zvětšit výrobní prostory. První halu nechal Tomáš umístit do blízkosti železniční trati* z Otrokovic do Vizovic, jelikož Zlín ležel mimo hlavní silniční trasy, zaměstnal v ní 40 dělníků a 20 šiček a na dalších přikoupených pozemcích začal stavět další budovy.

* Firma Baťa začala koncem 20. let minulého století skupovat akcie této dráhy (zprovozněné roku 1899 a od roku 1937 řízené namísto ČSD společností Otrokovicko-zlínsko-vizovická dráha) a investovala do ní. Začalo na ní jezdit až 46 osobních spojů, vzrostla i nákladní doprava, stavěly se nové zastávky, na nádražích se zaváděl rozhlas, provozu byl přizpůsoben upravený železniční svršek, stavěly se nové mosty a do okolních továren byly budovány vlečky.

Nejen ceny končící devítkou

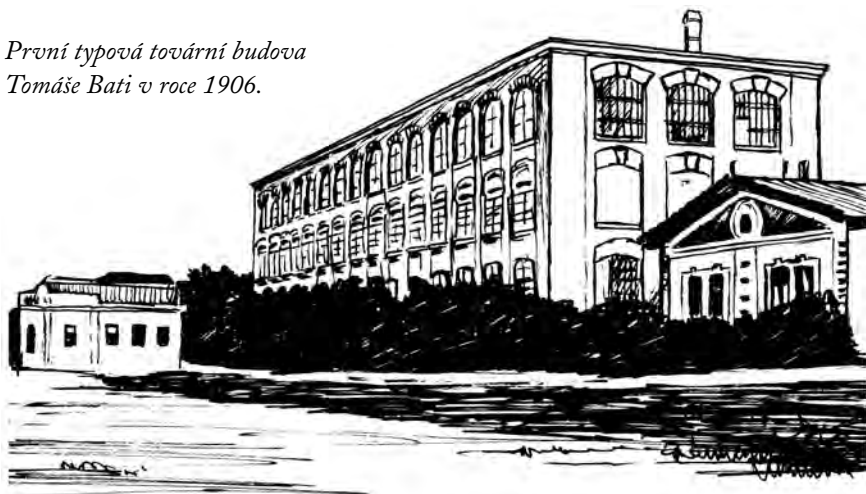
Když Antonín ml. onemocněl tuberkulózou, stal se Tomáš vlastníkem firmy, která roku 1900 dostala nový název T&A Baťa; sestra Anna v ní měla na starost finance.

V roce **1905** odjel Tomáš **na zkušenou do USA** a přivezl nejen nové poznatky a výkonnější stroje, ale i **nový směr managementu**. Obdivoval tempo a výkony amerických dělníků, přihlásil se do výroby, aby na vlastní kůži poznal konkurenční prostředí, a po návratu domů začal být rozumně přísným šéfem: za špatnou kvalitu práce udílet srážky ze mzdy a na stávku ve firmě zareagoval tím, že stávkující propustil a místo nich přijal nekvalifikované pracovníky, které si začal sám „vychovávat“. Zavedl rovněž **dvousměnný provoz** a zřídil prodejní oddělení.

Roku 1906 odstartoval nejen podle plánů přivezených z USA budování velké firemní tovární budovy a díky svým americkým poznatkům se neobával konkurence dalších čtyř zlínských výrobců obuvi; jeho boty s emblémem zajíce šly stále nejvíce na odbyt.

Roku 1910 (dva roky po smrti bratra Antonína ml.) zaměstnával Tomáš téměř 400 dělníků, kteří zhotovili denně více než 3 000 párů batovek.

*První typová tovární budova
Tomáše Bati v roce 1906.*



První světová válka (1914–1918) přinesla firmě Baťa zakázku z Vídně na 50 000 párů vojenských bot známých pod názvem **bagančata**. To bylo dobré nejen pro podnik, ale i pro zaměstnance, kteří coby zásobovatelé vojáků rakousko-uherské armády nemuseli odejít na frontu. Jelikož boty byly kožené, vybudoval Baťa vlastní koželužnu, která navázala na jeho elektrárnu, strojírnou, cihelnu, lesy i polní hospodářství.

I když se během válečných let počet pracovníků zesateronásobil, přijímal Tomáš Baťa ve 20. a 30. letech nové dělníky na stavby železnic a silnic v okolí Zlína, za což obvykle dostávali pouze stravu a ubytování. Pokud se však osvědčili, převáděl je do hlavní výroby, eventuálně jim nabízel místa podle jejich specializace.

V roce 1922 se nejen ujal výraz „baťovec“ ve smyslu „dobrý pracovník“, ale byly zavedeny takzvané baťovské **ceny**, které **končíly devítkou***.

* Martina Brtnická, absolventka zlínské Univerzity Tomáše Bati, k tomu mimo jiné napsala: „Výzkumy prokázaly, že zákazníci mají tendenci číst ceny zprava doleva, proto 299 Kč vnímají spíše jako cenu blížící se ke dvěma stům, nikoliv ke třem. Proto si obchodníci oblíbili ceny končící devítkou,

kteřé mohou vést k představě určitého smlouvání či slevy ze strany obchodníka pro zákazníky.“

Podobnou filozofii zvolila i **oděvníká firma Rolný**, kterou založil roku 1862 v Prostějově krejčí František Rolný (1830–1902); po jeho smrti ji vedla manželka a roku 1920 se do jejího čela postavil syn Arnošt (1887–1950). Za jeho éry ji reprezentovaly nejen takové slogany jako „Obuv Baťa – oděvy Rolný“, ale i ten, jenž lišácky hlásal: „Jsme levnější než Baťa!“; Rolného ceny totiž **končily šestkou**. Rolného firma, pro kterou se Baťa stal v mnohém vzorem, zvyšovala výrobu a exportovala do světa včetně Číny, Indie, Egypta a Maroka, z nějž přicházely k údivu zaměstnanců objednávky lyžařských bund a šponovek; pak si však kdosi uvědomil, že Maroko má pohoří Atlas s nadmořskou výškou přes 4 000 m a délkou 2 400 km, honosící se velice dobrým lyžařským terénem. Po druhé světové válce však byla firma znárodněna, roku 1951 (rok po otcově smrti) byl Arnošt Rolný ml. (1927 až 2003) vyloučen ze studií, rok nato byl odveden k PTP (viz Kapitola VII. – Pétépáci), roku 1958 byl zatčen a ve vykonstruovaném procesu byl spolu s matkou a manželkou odsouzen a poslán do vězení; propuštěn byl roku 1964, živil se prý jako krysař a noční mistr při stavbě podpovrchové tramvaje, roku 1968 získal pas a emigroval do Švýcarska. Roku 1991 byl plně rehabilitován, získal v restituci část rodinného majetku, v letech 1994–1997 se pokusil o obnovu firmy, ale neuspěl.

Na poválečnou krizi zareagoval Tomáš Baťa mimo jiné tím, že roku 1922 **snížil cenu výrobků** na polovinu, aby vyprodal sklady (přičemž do této akce investoval půlku svého jmění), a snížil mzdy o 40 %, což lidem kompenzoval výhodami při nákupu zboží zajišťujícího základní životní potřeby. (Jistě se jim tehdy hodilo, že od ledna 1919 šéf zprovoznil závodní spořitelnu, poskytující vkladatelům desetiprocentní úrok.) Navzdory hlasům tvrdícím, že tento experiment Baťu zničí, nestalo se tak – naopak, firma posílila, neboť zákazníci v jeho obchodech nakupovali jako o život, a on moudře zisk investoval, čímž odstartoval další úspěchy.

V roce 1924 se staly zajímavou novinkou takzvané **samosprávné dílny** s mistrem v čele, které byly součástí výrobního procesu a kontrolovaly a nakupovaly od sousedních dílen jednotlivé polotovary, aby je dále zpracovaly

a prodaly další dílně, která rovněž nesla zodpovědnost za kontrolu přejatých výrobků. Díky tomu firma ušetřila za síť kontrolorů. T. Baťa k tomu napsal: *„Kalkulace, účty ztráty a zisku ... u nás se nalézají v rukou dělníků a zřízenců. Dělníci společně s dílenskými mistry vypočítávají své podíly, účasti na zisku, ale i podíly, které připadají závodu, a tak dělníci jsou informováni dříve než ředitelna, s jakým výsledkem se pracovalo.“*

V roce 1925 byla – po zdokonalovacích kurzech a výuce esperanta či angličtiny – zahájena výuka na učňovské **Batově škole práce**, do níž se od svých čtrnácti let mohli hlásit Baťovi Mladí muži a Mladé ženy. Žáci bydleli na internátech pod přísným dohledem vychovatelů, museli dodržovat kázeň, pravidelně se věnovat osobní hygieně, mít vyčištěné boty, upravený oděv a chovat se slušně a zdvořile. V letech 1926–1929 pobývali v Baťově škole práce i mladí Jugoslávci, Němci a Nizozemci. V této škole platilo heslo: „Neříkej mi, že to nejde – řekni mi, že to neumíš.“

Koncem 20. let minulého století začal Tomáš Baťa (poté co zavedl do nových zlínských čtvrtí střídavý proud) využívat **pásovou výrobu***.

* Inspiroval ho k tomu **Henry Ford** (1863–1947), který pásovou výrobu zavedl jako první **jž roku 1913** ve své michiganské továrně, jež se stala vzorem i pro ostatní majitele velkých firem. Oba muži měli v podstatě stejný cíl: dodávat na trh výrobky finančně dostupné široké veřejnosti. U Forda šlo o vozy co nejjednodušší konstrukce za nejnižší ceny, čímž změnil dosavadní stav, kdy automobil vlastnili pouze příslušníci horních deseti tisíc.

V letech 1929–1932 otevřel T. Baťa výrobu pneumatik a textilního zboží, přidal plynárnu, uhelné doly, pojišťovnu a od konce roku 1931 i desítipatrový obchodní dům, nedaleko nějž vyrostl rok nato dvanáctipatrový hotel.

V roce 1930 zavedl Baťa pětidenní pracovní týden s pětáctyřicetihodinovou pracovní dobou a v sobotu přicházeli do firmy pouze členové jejího vedení. (V červenci roku 1934 se **pětidenní pracovní týden** zkrátil o 5 hodin.)

Své výrobní a prodejní aktivity neomezoval pan šéf pouze na Zlín,

neboť zakládal další prodejny například v Praze, Liberci či Plzni, a dceřině společnosti mimo jiné v Německu, Velké Británii, Nizozemsku a podobně.

Po jeho smrti Lidové noviny napsaly: *„Pokud se mluví u Tomáše Bati o kapitalismu, nutno mluvit o kapitalismu sociálně produktivním.“* A národohospodář a politik Karel Engliš (1880–1961) dodal: *„Baťa nutil všechny kolem sebe myslet, pracovat, zlepšovat práci a zlepšovat produkt. V této myšlence je kouzlo úspěchu jeho podniku.“*

Sečteno a podtrženo: Tomáš Baťa **zajistil své firmě prosperitu tím, že cíleně vybudoval soběstačný koncern**, *„který si sám dokázal obstarat suroviny, sám je zpracovat, sám si ke všemu vyrobil vlastní stroje, sám své výrobky uměl prodat, řídit reklamu i publicitu, sám sobě organizovat import i export a sám dokázal vychovávat pro sebe budoucí pracovníky“.*

Vila, červené domky a svatba

Roku 1912 si nechal postavit od Jana Kotěry (1871–1923) moderní vilu, a jelikož počet jeho dělníků rostl, zadal zmíněnému architektovi i projekty obydlí pro zaměstnance. Typické **červené cihlové domky*** vyrůstaly po první světové válce nejprve ve čtvrti Letná, k nimž později přibýly další, rozmístěné v prstenci zlínských zahradních čtvrtí Nad Ovcinou, Zálesná, Podvesná, Díly, Lesní čtvrť a Mokrá.

* Právě kvůli těmto firemním domkům prý Tomáš dal výpověď nevlastnímu bratrovi Janu Antonínovi (viz níže), který se odmítl do jednoho nastěhovat, neboť si chtěl postavit dům vlastní. Tomáš prohlásil, *„že jako vedoucí spolupracovník se musí (Jan Antonín – pozn. aut.) řídit stejnými pravidly jako ostatní a že musí bydlet v najatém domě od firmy, a to v domě standardním“.* Uražený Jan Antonín poté jistý čas prodával airovky, ale nakonec se do firmy vrátil.

Jan Kotěra vyprojektoval také konzum s jídelnou, lázně, poštu, hotel, obchodní dům, čítárnu, kasino, biograf, školu, hospodyňskou školu a ne-

mocnici, která přijala první pacienty roku 1927 a proslula tím, že již tehdy měla – na rozdíl od ostatních zdravotnických zařízení země – velmi nízkou novorozeneckou úmrtnost.

Jednou ze zaměstnankyň firmy Baťa byla **Marie Babičková***, která pracovala jako účetní.

* Bratři Baťové sice byli úspěšní podnikatelé, ale zpočátku se i oni dopouštěli řady chyb. Část z nich jim pomáhal odstranit otec slečny Marie, **nadučitel Cyril Babička**, jenž zastával později i funkci korespondenta. Upozorňoval Tomáše a Antonína na jejich mladické omyly v podnikání, v němž byli tehdy přese všechno kandrdasové. (Tento výraz, používaný většinou pro herce, vznikl zkomolením německých slov „kann der das?“, tedy „umí to?“.)

Tomášovi se Marie líbila a vážně uvažoval o tom, že ji požádá o ruku. Roku 1907 se s ní však rozešel, neboť vyšlo najevo, že onemocněla tuberkulózou hrtanu a navíc nemůže mít děti; přitom on si toužebně přál, aby firmu jednou převzal jeho syn. Bylo to jistě nesnadné rozhodování, ale nakonec vyplatil slečně Mařence Babičkové 40 000 zlatých jako odškodné za neuzavření manželství.

Roku 1912 se oženil s jinou slečnou **Marií, rozenou Menčíkovou** (1893–1954), která mu po dvouletém manželství dala **syna Tomáše ml. neboli Tomíka** (1914–2008). Pod jménem paní Baťová patřila k zákaznicím vyhlášeného pražského módního salonu Hany Podolské (1880–1972), sídlícího ve čtvrtém patře pražského paláce Lucerna u Václavského náměstí.

Samozřejmě není na světě ten, aby se zavděčil lidem všem. Zatímco Baťovi lidé by pro svého šéfa skočili do ohně (i jeden člen její rodiny byl u Bati zaměstnán a velmi si ho pochvaloval), komunisté ho nazývali kapitalistickým vykořisťovatelem a zpívali: „*Copak v této republice, tu si Baťa fouká, však až přijde revoluce, ať se ztratit kouká.*“ Snad nejvíce jim vadilo, jak se staral o své lidi, jimž to spočítali v letech 1947–1948.