

Tadeusz SIEKIERA

**TOMASZ BATA – DROGA OD WARSZTATU SZEWSKIEGO DO WIELKIEJ
FIRMY OBUWNICZEJ**

Tomasz Bata urodził się w Zlinie 3 kwietnia 1876 roku, jako trzecie dziecko szewca Antoniego Baty. Mały Tomasz wychowywał się w warsztacie ojca. Panowała tam duszna, przesycona zapachem skór i dymem tytoniowym atmosfera. Był to niewielki warsztat. Oprócz starego Antoniego pracowało tam czterech czeladników i trzech uczniów. Nie powodziło się im dobrze, bieda często zaglądała w oczy, a dzień, w którym wypłacano pracownikom część ich zarobków, był niezwykłym świętem. Czeladnicy, a tym bardziej uczniowie, pomimo nieregularności wypłat, zapatrzeni byli w majstra jak w obraz. Był on ich „panem życia i śmierci”, gdyż dzięki pracy u niego mogli stać się samodzielnymi przedsiębiorcami. Tworzyło to klimat ciężkiej pracy, ale patriarchalny, pełen szacunku dla surowej hierarchii. Mały Tomasz kręcił się między uczniami i czeladnikami, zawracał głowę natrętnymi pytaniami, przypatrywał się pilnie ich pracy. Już jako sześciolatek chłopiec rozpoczął pracę „na własną rękę”. Z odpadków robił obuwie dla lalek, do którego sam wycinał kopyta (formy) z drewna. Sprzedawał te buciki po 10, 20 halerzy za parę. Od prób graniczących z zabawą, przechodził Tomasz do ciężkiej, obowiązkowej pracy.

W wieku osiemnastu lat postanowił, że nadszedł czas, aby urzeczywistnić swoje młodzieńcze marzenia i usamodzielnic się. Uzgodnił ze swym starszym bratem Antonim, że uczynią to razem. Namówili jeszcze siostrę Annę, aby się do nich przyłączyła i prowadziła im gospodarstwo. Tak więc, obaj bracia w roku 1894 otworzyli w Zlinie firmę rzemieślniczą pod nazwiskiem Antoniego Baty. Tomasz był jeszcze zbyt młody, aby firma mogła być na niego zarejestrowana. Kapitałem zakładowym było 800 ówczesnych złotych, które wypłacił im ojciec jako spadek po matce. Zdecydowali, że będą prowadzić swoją firmę według własnych wyobrażeń: z określonym czasem pracy, z cotygodniowym wypłaceniem zarobków robotnikom. Oba te zamierzenia były wtedy uważane za utopię. Dotychczas bowiem, zakłady rzemieślnicze pracowały według zamówień. Niekiedy, w razie potrzeby, do późnych godzin nocnych, zwłaszcza przed jarmarkami. Były też dni, w których nie pracowało się w ogóle, a wypłata była wtedy, gdy były pieniądze. Materiał oraz urządzenia kupili na półroczne weksle, które potem jeszcze przedłużyli. Zaczęli wyrabiać filcowe obuwie domowe. Niestety, popełnili wiele błędów, które dopro-

wadziły do bankructwa młodego zakładu. Majątek zakładu został przejęty przez komornika sądowego, ponieważ nie wykupili weksli. W tym trudnym okresie Tomasz został sam, gdyż jego brata powołano do wojska. On jednak nie poddał się. Zaczął analizować błędy, które popełnili i zastanawiać się, co należy zrobić, aby wydostać się z tej trudnej sytuacji. Zaczął kalkulować: jak długo trzeba będzie pracować, aby móc spłacić swoje zobowiązania. Był to moment przełomowy w jego postanowieniach. Kiedy pod koniec roku sporządził inwentaryzację, stwierdził, że posiadany kapitał jest równy długom. Poprawa sytuacji nie była łatwa, gdyż często musiał jeździć po całej Austrii, aby odebrać pieniądze za dostarczony towar. Z czasem jednak sytuacja firmy uległa wyraźnej poprawie.

W roku 1899 ukończono budowę kolei żelaznej z Otrokovic do Vizovic, a także budynku stacyjnego w Zlinie. Tomasz Bata dostrzegł wielką szansę, jaką niesła bliskość kolei dla przyszłego zakładu. Niezwłocznie kupił od miejscowego rolnika tereny położone obok stacji. W roku 1900 postawił pierwszy budynek przeznaczony na warsztat. Był to niewielki budynek o powierzchni 20x10 m, który nie spełniał wszystkich potrzeb, ale pozwalał na lepsze uporządkowanie miejsc pracy. Po kilku miesiącach pracowało już 120 pracowników, którzy wykonywali dziennie około 300 par obuwia.

W roku 1906 zbudowano pierwszy, bardzo potrzebny, nowy budynek fabryczny. Ten budynek był już trzykondygnacyjny o powierzchni podstawy 40x20 m. Na ówczesne lata był bardzo nowoczesny, z przestronnymi halami, z dużymi oknami przepuszczającymi dostateczną ilość światła dziennego, z szeroką klatką schodową. W budynku zainstalowane były szatnie i umywalnie dla robotników, co było nowością w tamtych czasach. Był to początek charakterystycznego batowskiego budownictwa fabrycznego. Budynek ten przetrwał i spełniał swoje zadania aż do listopada 1944 r., kiedy został zbombardowany podczas nalotu.

Włączenie maszyn do produkcji w batowskim przedsiębiorstwie, wytworzenie własnej organizacji produkcji, a potem całego przedsiębiorstwa, to był długotrwały proces, który wymagał wprowadzenia wielu zmian, usunięcia wielu przeszkód zanim osiągnięto poszczególne cele.

Pierwszym takim działaniem, jeżeli chodzi o produkcję, było rozdzielenie wytwarzania obuwia na trzy sale w nowo zbudowanym budynku i podzielenie produkcji na trzy grupy: krajalnię, szwalnię i montaż. Zanim to się stało, musiał Tomasz rozwiązać wiele problemów, jak opracowanie optymalnego toku poszczególnych czynności, rozmieszczenia maszyn, określenia wydajności robotników przy wykonywaniu czynności itp.

Po roku 1910 przedsiębiorstwo miało już wysoką pozycję w przemyśle obuwniczym. Zatrudniano 1400 pracowników, a przy dziennej produkcji 3 tys. par obuwia – znajdowało się w czołówce przemysłu obuwniczego. W roku 1914 firma przygotowywała się do obchodów jubileuszu 20-lecia powstania, gdy rząd austro-węgierski ogłosił powszechną mobilizację. Groziło to całkowitym zamknięciem zakładu. Wtedy Tomaszowi, po wielu staraniach, udaje się uzyskać w Wiedniu

zamówienia wojskowe na 50 tys. par obuwia. Tak dużego zamówienia nie był w stanie wykonać sam, tym bardziej, że kiedy wrócił do Zlina, część jego pracowników powołano już do wojska. Zorganizował więc wspólne wykonawstwo z kilkoma wytwórcami obuwia. Firma rozwijała się i na przełomie lat 1917-1918 zatrudniała już około 5 tys. pracowników.

Po pierwszej wojnie światowej następuje dynamiczny rozwój przedsiębiorstwa, które ze względu na zakres działalności oraz wielkość produkcji przekształca się w koncern posiadający wiele przedsiębiorstw i dużą sieć sklepów detalicznych w Czechosłowacji i za granicą. W latach 1930-1932 firma Bata buduje zakłady obuwnicze w Niemczech, Anglii, Francji, Jugosławii, Polsce, Szwajcarii, Holandii, Indiach i USA, które uruchamiają sieć sklepów detalicznych.

Tomasz Bata ginie 12 lipca 1952 r. w katastrofie samolotowej na terenie własnych zakładów w Otrokovicach. Szefem firmy zostaje jego przyrodni brat, Jan Bata. Centrum koncernu to Zlin oraz odległe o 12 km Otrokovice, stanowiące zaplecze produkcji materiałów potrzebnych do produkcji skór i obuwia. Otrokovice – to miasto utworzone przez firmę Bata. Były tam garbarnie skór miękkich i twardych, wytwórnie tkanin, papieru, sztucznej skóry oraz różnego rodzaju środków chemicznych dla przemysłu obuwniczego i garbarskiego. W Zlinie skoncentrowana była produkcja obuwia skórzanego i gumowego oraz produkcja maszyn obuwniczych i garbarskich. Firma Bata produkowała również samoloty, opony samochodowe i rowerowe, rowery, obrabiarki, maszyny włókiennicze oraz różnego rodzaju wyroby gumowe. Poza centrum przemysłowym Zlin-Otrokovice firma posiadała w Republice Czeskiej trzy zakłady obuwnicze, garbarnię, wytwórnię pończoch i skarpet, tartak i zakłady stolarskie, przedsiębiorstwo budowy domków mieszkalnych dla pracowników, dwie kopalnie węgla brunatnego, gospodarstwa rolne i leśne oraz 2080 sklepów detalicznej sprzedaży obuwia. Centrala koncernu znajdowała się w Zlinie – mieście, w którym praktycznie wszystko, co nowe, należało do firmy Bata:

- linia kolejowa Otrokovice-Zlin-Vizovice,
- dom towarowy, hotel i jadalnie,
- kino na 3 tys. miejsc, szkoły zawodowe, technika, Akademia Handlowa i internaty dla paru tysięcy młodzieży,
- szpital, stadion sportowy i inne obiekty socjalne.

W roku 1938 w koncernie zatrudnionych było około 67 tys. pracowników, w tym:

- w Czechosłowacji 42 tys.,
- za granicą 25 tys., w tym w sklepach 8 tys. pracowników.

Produkcja obuwia sięgała wtedy ok. 100 mln par rocznie.

Batowski system organizacji i zarządzania miał swoje charakterystyczne cechy:

1. Prostota

System był zrozumiały dla prostych robotników, sensowny i obejmował wszystkie rodzaje działalności.

2. Organizacja – ład i porządek

Stwarzał warunki ładu i porządku poprzez wysoki stopień organizacji na wszystkich stanowiskach pracy produkcyjnej i administracyjnej oraz poprzez system planów dziennych i tygodniowych rozliczeń.

3. Samorządność – partycypacja w zyskach

System wewnątrzzakładowy zarządzania, oparty na samorządności jednostek gospodarczych i udziale w zysku, stwarzał warunki do włączenia się pracowników w skuteczne działania dla realizacji celów przedsiębiorstwa. Materialne zainteresowanie i związana z nim odpowiedzialność były jednym z instrumentów systemu zarządzania.

4. System zakupów

Zakupy surowców i materiałów prowadzone były ze znajomością rzeczy, bezpośrednio u producentów, wykorzystując element konkurencyjności.

5. Organizacja sprzedaż – marketing

Sprzedaż obuwia prowadzona poprzez własne 440 sklepów. System organizacji i stosowane metody analizy rynku, sprzedaży, rozliczeń, reklamy itp. wyprzedzało o pół epoki dzisiejsze zasady marketingu.

6. Sieć detaliczna bez hurtowni

Wyprodukowane obuwie dostarczane było bezpośrednio do sklepów. Nie było hurtowni, mimo że było pięć rejonów zarządzanych przez rejonistów.

7. Kadra spośród własnych pracowników

Przedsiębiorstwo stwarzało warunki wybicia się pracownikom z inicjatywą, przedsiębiorczym i pracowitym. W drugim etapie rozwoju przedsiębiorstwa, po powrocie do Zlina pierwszych kierowników – instruktorów, obowiązywała zasada nie przyjmowania z zewnątrz, lecz awansowania spośród pracowników przedsiębiorstwa.

8. Tygodniowe plany i rozliczenia

Tygodniowe planowanie, rozliczanie, księgowanie i wypłacanie wynagrodzeń było możliwe ze względu na prostotę rozwiązań i wewnętrzną doskonałą organizację międzyoddziałową mimo, że nie istniała wówczas technika obliczeniowa. W każdy piątek znane były wyniki gospodarcze.

9. System rozliczeń kosztów pośrednich oddziałów produkcyjnych oraz związanych bezpośrednio z produkcją

Tygodniowe zyski czy ewentualne straty oddziału wynikały z różnicy między preliminowanymi kosztami a faktycznie poniesionymi. W tygodniowych rozliczeniach, jako koszty preliminowane, przyjmowano iloczyn wykonanej produkcji przyjętej przez magazyn wyrobów gotowych przez stawkę uznaniową na jednostkę wyrobu, obejmującą preliminowany zysk, obliczoną i ustaloną w oparciu o półroczny preliminarz kosztów. Każda jednostka wyrobu wykonana ponad plan powiększała wielkość preliminowanych kosztów, a zatem i zysk.

Odwrotnie, suma jednostek wyrobu poniżej ilości planowanych obniżała wielkość kosztów preliminowanych, a zatem pomniejszała zysk, a nawet mogła powodować wynik ujemny – stratę. Do tego dochodził jeszcze czynnik warunkujący, że do magazynu musiała być zdana pełna ilość planu dziennego, czyli przy dziennym planie 1 tys. par obuwia, za tydzień musiano wykonać i przekazać 5 tys. par. Jeśli było wykonane, np. 4,9 tys. par, to magazyn przyjmował i potwierdzał 4 tys. par. Pozostałe 900 par przechodziło na następny tydzień. Taki system powodował, że wszyscy pracownicy, a szczególnie ci, którzy partycypowali w zysku, interesowali się, i robili wszystko, aby pełny plan był wykonany.

10. Informacja dla pracowników

Wszyscy pracownicy byli informowani o wynikach gospodarczych poprzez tablice informacyjne i gazetę zakładową.

11. Informacja o działalności i jej wykorzystanie

Wykazy godzinne produkcji oraz saldo warsztatowe, analizowane przez kierownictwo produkcji po zakończeniu dnia pracy, dawały szybką informację, a jej ujawnienia dawały warunki do szybkiej interwencji i zapobiegania strat. Cotygodniowe wykazy rozrachunkowe dawały pełny obraz gospodarności i wyników ekonomicznych.

12. Racjonalizacja pracy

Przywiązywanie dużego znaczenia do racjonalizacji pracy i usprawniania procesów produkcji stwarzało warunki do szybkiego rozwoju produkcji i przedsiębiorstwa.

13. Sobotnie konferencje

Cotygodniowa analiza wykonania planów produkcji i sprzedaży, jakości produkcji, reklamacji i wyników ekonomicznych oddziałów stwarzała warunki do prawidłowego sterowania działalnością przedsiębiorstwa. Przyjęte na konferencji ustalenia były realizowane natychmiast od poniedziałku.

14. Zaufanie i dyscyplina

Kierownictwo przedsiębiorstwa miało zaufanie do pracowników na odpowiedzialnych stanowiskach, powierzając im planowanie działalności i kosztów. Pracownicy musieli być lojalni i zdyscyplinowani, szczególnie w zakresie przestrzegania zasad organizacji i zarządzania. Nie tolerowano nieprzestrzegania nawet najdrobniejszych, na pozór nieistotnych elementów organizacyjnych. Hołdowano zasadzie „wielkie rzeczy składają się z małych i nie wolno ich nie doceniać”.

Na zakończenie należy nadmienić, że opisany schemat, który w pełni zdał egzamin w latach trzydziestych, nie musi po sześćdziesięciu latach stanowić *panaceum* dla obecnych warunków, ale niektóre jego elementy mogą być przydatne w zależności od wielkości przedsiębiorstwa i jego złożonej działalności.

Dla zobrazowania niezwykłych cech charakteru warto przytoczyć kilkanaście „myśli, wskazówek, przysłów i zasad” Tomasza Baty:

1. Ludzie, którzy do niczego się nie nadają, widzą winę swych niepowodzeń nie u siebie – jak jest w rzeczywistości, lecz u swoich bliźnich.

2. Praca – to moralny obowiązek. Pracowitość – to więcej, aniżeli praca. Pracowitość jest zaletą tego człowieka, który pracę kocha i jest pewny, że bez pracy szczęście nie istnieje.

3. „Wszędzie – gdziekolwiek tylko spojrzymy: czy to w życiu społecznym lub gospodarczym narodów, czy w polityce lub wychowaniu – wszędzie tam dobra organizacja pracy największą jest siłą, która wysuwa na pierwsze miejsce tych ludzi, którzy nie chcą pozostać w swym życiu ludźmi na niskim poziomie. Robotnik w swoim warsztacie, rolnik na swoim polu, urzędnik w swoim biurze – [...] każdy powinien być produktywnym, czynnym i pomnażać majątek narodowy.

4. Nic nie byłyby warte starania, gdyby majątek był nieproduktywnie tracony i wykorzystywany, gdyby więcej stracono, niż zarobiono. Byłby to gospodarczy upadek, stałe ubożenie i osłabienie narodu. Dlatego – oprócz pracy – należy jeszcze **OSZCZĘDZAĆ**.

5. W życiu jednostki, zespołu pracującego i w końcu w życiu narodu, istnieje jedna tylko zasada, która prowadzi do celu: jest nią silna wola, aby iść naprzód [...]. Fundamentem dla zdobycia celu jest rzetelność, prawda i uprzejmość.

6. Dwie właściwości szczególnie charakteryzują człowieka: **ZDOLNOŚCI** i **WIERNOŚĆ**. Zdolności swe człowiek może udoskonalić wytrwałym kształce-

niem, wierność natomiast jest wrodzona i tkwi w sercu człowieka, a serca zmienić nie można.

7. Człowiek nie może jednocześnie dążyć naprzód, a myślami pozostawać w przeszłości. Myślenie bowiem o przeszłości obciąża tylko i paraliżuje. Ten człowiek, dla którego nie istnieje przeszłość, lecz tylko przyszłość, osiągnąć może, co tylko zechce.

8. Maszyna – to twór szlachetny i dobry towarzysz tego człowieka, który potrafi ją zrozumieć i troskliwie pielęgnuje. Jest wierną, i chętnie służy pomocą, nie okłamuje i nigdy nie zdradza. A my ludzie?

9. Dużo nieszczęść powstaje skutkiem tego, że wielu ludzi sądzi, jakoby byli jedynymi mądrymi ludźmi na świecie. Nie mogą sobie tego wyobrazić, że przed nimi inni podobnie myśleli i mówili.

10. Pamiętaj. Na świecie jest pełno ludzi, którzy tylko myślą o sobie, co można zagarnąć i co wykorzystać tylko dla siebie. Tylko ci są zacnymi ludźmi, którzy starają się służyć innym. Stoją przed nimi wielkie możliwości, ponieważ mają najmniejszą konkurencję. Kto potrafi wczuć się i odczytać myśli ludzi, których obsługuje i którym chce służyć [...] nie powinien się nigdy obawiać, co przyszłość dla niego gotuje. A TYM JEST POWODZENIE.

11. Dla nas nie istnieje protekcja. Obojętnie jak kto wygląda, czy jest brzydki, czy przystojny dla nas miarą wartości człowieka jest jakość jego pracy, prawość charakteru.

12. Potrafimy błędy przebaczać, ale nie możemy i nie wolno nam okłamywania przebaczyć. Nie możemy, ponieważ uważamy to za nieuczciwość w stosunku do przedsiębiorstwa i współpracowników, a nie wolno nam, gdyż fałszywe cyfry podkopują wytyczony kierunek planowanej pracy nas wszystkich. Widzimy, słyszymy, mówimy zawsze prawdę.

13. Staraniem naszym będzie zawsze awansować tych wszystkich zdolnych, którzy dążą do większej odpowiedzialności i są zdolni ją ponosić. Jednak niechaj nikt nie sądzi, aby to oznaczać miało pracę wygodniejszą i lżejszą. Stanowisko wyższe wymaga więcej pracy i większej odpowiedzialności.

14. Współpracownicy. Nie oddawajcie się strachowi w obawie o przeszłość, miejcie pełne zaufanie do przedsiębiorstwa, prowadźcie uczciwą grę i wypełniajcie lojalnie swoje obowiązki.

15. Celami naszej pracy są: podwyższenie płac pracowniczych, polepszenie warunków pracy naszych współpracowników i zadowolenie klientów. Wszystko, co czynimy, tym trzem celom służy.

16. W tej samej mierze, z jaką czuwamy nad pracą, wynikami i postępami kierowników, wymagamy, aby oni w takim stopniu otaczali opieką swych współpracowników. Osiągnęliśmy zarobek pracownika naszego taki, że stawia się

go na poziomie najlepiej płatnego szewca. Ze zdobyczy tych nie jesteśmy zadowoleni. Pragniemy dać tym pracownikom jeszcze wyższe zarobki.

17. Żądamy czytelnych podpisów. Poznajemy człowieka według jego podpisu. Jeśli podpisuje czytelnie (niekoniecznie ładnie), wiemy, że ponosi odpowiedzialność za rzecz, którą podpisał. Niewyraźnie podpisujący się człowiek zrzeka się odpowiedzialności za to, co ręczy swą osobą, my zaś zrzekamy się współpracy z tym, który lekceważy odpowiedzialność.

18. Chcemy współpracować, ale tylko z ludźmi, którzy kochają swą pracę, a nie traktują jej jak przymus.

19. W swoim życiu poznałem dużo narodów. Stwierdziłem, że w życiu panuje jedno ustawodawstwo: świat należy do zdyscyplinowanych, respekt budzą ci, którzy potrafią zapanować na sobą. Upewniłem się, że gdy do rąk człowieka roztargnionego i niezdyscyplinowanego dostało się trochę lub więcej władzy, to wcześniej czy później wyrwała mu się ta władza z rąk, opadła na niego i zrobiła bardziej nieszczęśliwym aniżeli był pierwsi. Ta jego niekarność doprowadziła go pod panowanie człowieka zdyscyplinowanego, który uczynił z niego człowieka pożytecznego dla ogółu i siebie samego.

Literatura

- [1.] E. Erdélyi *Batá Švec ktarý dobyl světa*, Archa, Zlin 1990.
- [2.] A.K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.) *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995.
- [3.] Z. Martyniak *Prekursorzy nauki organizacji i zarządzania*, wyd. 2, rozszerzone, PWE, Warszawa 1993.
- [4.] J. Nádvorník *Batův systém řízení do roku 1939*, Impuls, Praha 1990.
- [5.] T. Siekiera *Bata – organizacja i zarządzanie*, CLPO, Kraków 1995.
- [6.] S. Sinclairova *Tomáš Batá. Švec pro celý svět*, Melantrich, Praha 1991.
- [7.] J. Teczek *Techniki zarządzania a sprawność organizacji*, AE w Krakowie, Kraków 1989.
- [8.] J. Vanhara *Příběh jednoho muže a jednoho města*, Zlin 1992.
- [9.] K. Zimniewicz *Nauka o organizacji i zarządzaniu*, PWN, Warszawa-Poznań 1990.

THOMAS BATA: FROM A SHOEMAKER'S SHOP TO A LARGE SHOE COMPANY

Summary

A short biography of Thomas Bata with a special stress on youth period has been presented. The development of his company from a small shoemaker's shop to a large factory in Zlin has been described. The main characteristics of the system of organisation and management of Thomas Bata have been depicted. In the final part of the paper some principles and aphorisms proposed by Bata have been collected.