

MARTIN MAREK

PODNIKATELSKÉ AKTIVITY BAŤOVA KONCERNU NA KONCI TŘICÁTÝCH LET¹

Abstract

This study concerns the commercial activities of Baťa in the late 1930s. The analysis covers the main flow of investments in the context of the difficult international situation. Furthermore, it examines the activity of each human resource centre and interprets the internal and external factors that influenced the range and form of employees' relocation abroad.

Key words

Strategy of Baťa at the end of 1930s; organised relocation abroad of Baťa employees; preferred destinations

Předkládaná studie přibližuje složité procesy, které se odehrávaly uvnitř Baťova koncernu v reakci na vypjatou mezinárodní situaci a aktuální perspektivy podnikání v předvečer druhé světové války a v navazujícím období po vypuknutí válečného konfliktu. Jedná se o výjimečné období, které se v dosavadním bádání o aktivitách baťovského koncernu zatím nesetkalo v historické obci s hlubší reflexí.²

Studie se pokouší – na pozadí našeho dosavadního bádání, kterému jsme se v nedávné době věnovali v několika partikulárních tématech – uchopit syntetizujícím pohledem tuto významnou epochu vývoje koncernu. Tím je

¹ Studie vznikla v rámci řešení grantového projektu GA409/09/0516 *Řízené přesuny zaměstnanců Baťova koncernu do zahraničí v letech 1938–1939 – strategie, rozsah, preferované destinace*.

² Částečně se podnikatelskými záměry Baťova koncernu v sledovaném období zabírali marxističtí historici. Jejich interpretace je však postižena dobou vzniku. Blíže L e h á r , Bohumil: *Dějiny Baťova koncernu (1894–1945)*. Praha 1960, s. 226–248; K r á l , Václav: *Otázky hospodářského a sociálního vývoje v českých zemích v letech 1938–1945*. II. Praha 1958, s. 452–461.

dán i charakter našeho výkladu. Ačkoli při současné míře poznání ještě nelze hovořit o nějakém celistvém pohledu, přece jen výsledkem tohoto našeho snažení je, jak doufáme, již ucelenější představa o klíčových aktivitách koncernu v předvečer války.

Abychom mohli lépe vystihnout faktory, které sehrávaly relevantní úlohu na rozhodování vedení koncernu, do našeho výkladu zahrneme i základní teze o vývoji koncernu ve třicátých letech. Domníváme se, že tento synchronní postup lépe osvětlí dosah vnějších faktorů na novou strategii koncernu. Poté, co provedeme její rozbor, zaměříme se na samém závěru studie i na konsekvence, které přijetí nové strategie zanechalo na personální otázku v koncernu.

S ohledem na syntetizující přístup k celému tématu se však musíme vzdát některých postupů obvyklých v historikově práci. Zejména se musíme stranit detailnějším popisem dílčích faktů. Až na výjimky pak v textu budou také absentovat odkazy na archivních materiály, z nichž naše závěry vyslovujeme. A konečně zásahy se dotknou rovněž argumentační roviny, kde interpretační postup poněkud zastíní proklamativní forma argumentace. Pro seznámení se bližšími fakty, argumentačními a heuristickými postupy jsme nuceni odkázat zájemce na naše dosavadní (partikulární) studie.³

Podnikatelské aktivity koncernu ve třicátých letech

Navzdory všem hospodářským potížím aktivity Baťova koncernu na domácím trhu ve třicátých letech vzrůstaly. A i přes celní překážky, kontingentní úmluvy a bojkot baťovských výrobků se koncern dokázal udržet na zahraničních trzích. Za svůj úspěch koncern vděčil systémové transformaci, kterou v třicátých letech provedl. Změny postihly nákup, prodej i výrobní proces.

³ Zatím jsme se ve vymezeném období třicátých let a zejména jeho závěru věnovali třem okruhům otázek – baťovskému projektování, personální politice a koncernové strategii, blíže srov. M a r e k , Martin: *Projektování transferu baťovských jednotek*, Acta historica Universitatis Silesianae Opaviensis 3, 2010, s. 163–178; M a r e k , Martin – S t r o b a c h , Vít: „*Batismus, urychlená modernita a průkopnická práce*“. Personální politika Baťova koncernu a řízené přesuny zaměstnanců v letech 1938–1941, Moderní dějiny 18, 2010, č. 1 (studie je v tisku); M a r e k , Martin: *Strategie Baťova koncernu v letech 1938–1939*. (Studie je ve fázi dokončení). Kromě těchto studií byla sestavena databáze a sepsány průvodní texty k celému procesu řízených přesunů (k samotnému termínu a databázi viz níže). Nadto jsme se zaměřili na vztahy Baťova koncernu k sovětskému trhu, blíže srov. T ý ž : *Hospodářské kontakty Baťových závodů se Sověty v letech 1918–1938*, Slovanské historické studie 33. Praha – Brno 2008, s. 43–118.

Za účelem snížení nákladů začal koncern budovat síť „nákupen“, ve kterých zaměstnanci soustředili potřebné suroviny pro provoz baťovských závodů.⁴ Postup směrem k nezávislosti na dodavatelích pak koncern zřetelně signalizoval provozováním zakoupené kaučukové plantáže v Malajsii. Transformace zasáhla také výrobu a prodej. Koncern diverzifikoval výrobní program a započal s internacionalizací výroby. Přestože i nadále obuvní produkce zůstávala hlavním výrobním programem koncernu a Československo si udrželo primát v umisťování podnikatelských aktivit, náplň produkce, ani geografický region si již neuchovaly svou předchozí dominanci. Své podnikatelské aktivity koncern rozšířil například do příbuzných oborů jako do výroby ponožek a punčoch. Stanovena přitom byla podmínka, že vyřazení subdodavatelů muselo splňovat cenovou pragmatiku. Aktivity v jiných oborech (výroba pneumatik, gumových hraček, konstrukce jízdních kol, produkce strojírenských strojů) pak svědčí o pokusu zhodnotit na trhu nedostatečně zastoupené či kartely cenově předražené komodity. Koncern se přitom soustřeďoval na výrobu těch komodit, při nichž mohl optimalizovat náklady vznikající z provozu vlastní nákupní sítě (importem surovin ve velkém) a zužitkovat osvojené technologické znalosti a zkušenosti získané při dosavadním zpracovávání surovin (kaučuk) a stávající podpůrné výrobě (produkce obráběcích strojů). K udržení zahraničních trhů přitom koncernu napomáhalo dědictví z předchozí éry, kdy investoval nemalé finanční prostředky na budování rozsáhlé obchodní sítě. V roce 1932 tak koncern provozoval již 666 zahraničních prodejen v 37 zemích světa.⁵ Rodící se koncern tak ovládl celý proces od nákupu surovin až po prodej finálních výrobků.

V první polovině třicátých let navíc koncern zareagoval na uzavírání jednotlivých ekonomik evropských zemí výstavbou továren na nejvíce ohrožených trzích. Kritériem pro umístění kapitálových investic v této periodě (zejména při výstavbě továren v jednotlivých evropských zemích) bylo zvoleno odbytové měřítko. Postupně zahájily výrobu sesterské závody v Německu (Ottmuth), Polsku (Chełmek), Švýcarsku (Möhlin), Jugoslávii (Borovo), Francii (Hellocourt/ Bataville), Nizozemsku (Best) a Velké Británii (East Tilbury).⁶ Investiční politika byla – uvážíme-li ryze ekonomické souvislosti – prozíravá. Přesunem výroby do uzavírajících se ekonomik

⁴ Na konci třicátých let existovalo v zahraničí 17 baťovských nákupen surové kůže a 9 nákupen kaučuku. Blíže N á d v o r n í k , Josef a kol.: *Baťův systém řízení do roku 1939*. Praha 1990, s. 50.

⁵ L e h á r , B.: *Dějiny*, s. 144.

⁶ Mimo evropský kontinent byla v první polovině třicátých let realizována jediná rozsáhlejší investice a sice výstavba továrny v Britské Indii (Konnagar/Batanagar). Hlavním důvodem její realizace bylo snížení výrobních nákladů, čímž chtěl koncern čelit levné japonské konkurenci.

předcházela totiž úpadku zlínského exportu na tamní trhy. Když k razantnímu zablokování baťovského exportu (v první řadě zejména uzavřením německého trhu) v roce 1932 skutečně došlo, fungovaly již v postižených zemích první baťovské továrny. O předvídatosti této kapitálové expanze svědčí to, že uzavření odbytišť se okamžitě odrazilo na drastickém snížení baťovského exportu z Československa do evropských zemí – v roce 1932 se propadl na 6 116 100 párů obuvi oproti 9 457 500 v roce 1931. Celkový baťovský export do zahraničí (včetně zámoří) se tak zredukoval z 12 266 300 párů na 11 658 400 párů. V následujících třech letech pak dokonce nepřekonal jedenácti milionovou hranici.⁷

Můžeme sice namítat, že propad exportu do jednotlivých evropských zemí se při jeho nahrazení tamní výrobou nejeví ve skutečnosti tak dramaticky. Vždyť přičtením jejich produkce byl dokonce překonán rozsah baťovského exportu do evropských zemí z předchozích let. Ale na druhou stranu v průběhu let 1930–1931 se výrazně navýšila výrobní kapacita Baťova koncernu v ČSR, jednak vlastní rozsáhlou výstavbou v zlínsko-otrokovické průmyslové oblasti, tak i výhodnými nákupy krachujících konkurenčních obuvních a koželužských továren v Třebíči, Velkých Bošanech a Nových Zámcích. Pro využití těchto výrobních kapacit docházelo jak k dalšímu rozšiřování sítě baťovských prodejen a správkáren v Československu, jejichž počet v roce 1931 dosáhl hodnoty 1825 prodejen, tak i k hledání nových zahraničních odbytišť. Z důvodů uzavírání evropských trhů hledalo koncernové vedení příležitosti na netradičních trzích. Ještě na samém sklonku svého života naznačil možné směry odbytové expanze Tomáš Baťa, když na přelomu roku 1931–1932 podnikl v doprovodu vedoucího nákupního oddělení Siegfrieda Meisla velmi namáhavou leteckou cestu přes Severní Afriku, Blízký východ a Britskou Indii do Batávie, hlavního města Holandské Indie. Do nové orientace na netradiční trhy zapadá i pokus o uzavření kontraktu na dodávku půl milionů párů obuvi se sovětskou vládou z podzimu 1932, pro kterou byl ochoten vyrazit do Moskvy nový majitel koncernu Jan A. Baťa v doprovodu svých dvou ředitelů.

V polovině třicátých let došlo k proměně investiční politiky koncernu. Načas ustala výstavba zahraničních továren, pouze docházelo k dokončovacíím stavebním pracím. Většina kapitálových investic plynula do vylepšování technologického vybavení. Firma Baťa jako nejvýznamnější společnost celého koncernu se stala významným věřitelem většiny zahraničních

⁷ Blíže k exportním statistikám: Moravský zemský archiv v Brně, pracoviště Zlín, fond Baťa a. s. Zlín (dále jen MZA Zlín, H 1134), XXVI, ev.j. 1852, poř.č. 105; Bohumil Lehár uvádí ještě větší propad – podle tabulky sestavené z brožury *Pravda o správárnách* (Zlín 1936) činil vývoz v roce 1932 11 712 tisíc párů, zatímco v roce 1931 dokonce 13 567 tisícům párů. Srov. L e h á r , B.: *Dějiny*, s. 136.

sesterských továren. Pohledávky brzy narostly do několika set milionových částek.⁸ Zatímco se zahraniční produkční kapacita v tomto období rozšiřovala jen nepatrně, větší prostor byl věnován obchodní sféře. Kromě pokračujícího budování obchodní sítě došlo v druhé polovině třicátých let k transformaci dosud nepatrné dceřiné společnosti Kotva do mohutné obchodní společnosti, jež obchodovala ve svých vzorkovných rozmístěných v desítkách zemí světa komoditami československého původu a na tuzemský trh dovážela zahraniční produkty, jakož i potřebné suroviny pro výrobu koncernu.

Situace těsně před vypuknutím války

Již několik let před vypuknutím války se chod koncernu adaptoval na nabízené ekonomické perspektivy a rozmáhající se omezení. Rostoucí válečné napětí se negativně zobrazilo na růstu světových cen surovin, zejména kaučuku. Koncern proto investoval zvýšené množství financí, materiálních prostředků a vědeckého potenciálu do výzkumu zaměřeného na zpracování alternativních surovin (zejména na provozování odpadového hospodářství). „Pozitivní“ dopad předválečného napětí (Ize-li s blížícím se konfliktem hovořit bez uzardění o pozitivních důsledcích) se pak také odrazil na rozšíření výrobního programu o vojenskou obuv, plynové masky, protiperitovou výstroj. Zvýšená poptávka o vojenskou výrobu se stala dokonce podnětem k zřízení specializované společnosti (Fatra Napajedla).⁹

Prvním negativním signálem, který vyslal upevňující se nacistický režim k baťovskému podnikání, se stal tlak na „poněmčení“ baťovské továrny v slezském (říšskoněmeckém) Ottmuthu. Na sobě nezávislé retrospektivní vyjádření Jana A. Bati a Tomáše Bati ml. o vynuceném prodeji této společnosti v průběhu třicátých let z důvodu nátlaku nacistického režimu by si zasloužilo hlubší problematizace než nám skýtá prostor tohoto článku.¹⁰

⁸ K 15. březnu 1939 činily pohledávky vůči zahraničním sesterským společnostem neuvěřitelných 384,4 mil. Kč. Bližze MZA Zlín, H 1134, I/4, ev. j. 118, poř. č. 334 – „Amortizační plán pro zahraniční pohledávky“ zaslaný 26. 4. 1939 Národní bance v Praze.

⁹ W i c h e r e k , Jaroslav: *K založení Fatry v roce 1935*, Acta musealia 1, 2001, č. 1, s. 67–74.

¹⁰ B a ť a , Jan Antonín: *Těžké časy*. Česká Lípa 2008, s. 15–16; B a ť a , Tomáš J. – S i n c l a i r o v á , Soňa: *Švec pro celý svět*. Praha 1991, s. 33; K německému obuvnictví a pozici firmy Baťa na daném trhu ve třicátých letech srov. K a l l a i , Paul: *Die wirtschaftliche Lage und Entwicklungstendenzen der deutschen Schuhindustrie, unter besonderer Berücksichtigung der Bata-Schuhwerke*. Université de Genève 1936.

Každopádně existují věrohodné indicie, jež nasvědčují tomu, že i po nuceném prodeji společnosti v roce 1935 existovalo nepřímé kapitálové a personální propojení koncernu s novou společností a nadále docházelo k nejužší mezipodnikové spolupráci a společnému postupu na německém trhu.

S blížícím se vyústěním československo-německého konfliktu se zvyšovala frekvence přijímaných bezpečnostních opatření ve Zlíně. První kulminaci příkazů tohoto typu zaznamenáváme v průběhu květnové mobilizace. Každá z následujících diplomatických krizí na evropském kontinentu našla svou odezvu v dalších opatřeních. Nejednalo se pouze o parciální zásahy, některá rozhodnutí měla vliv na řízení a chod celého koncernu. Například ve stejný den, kdy do Rakouska vpochodovala nacistická armáda, se vedení rozhodlo vybudovat pod názvem Abex záložní centrum celého koncernu v nizozemském Eindhovenu. Po jejím sestavení byly pravomoci postupně rozloženy tak, že vedení západních organizací převzala nizozemská společnost Abex, administrativní kontrola balkánských a tzv. „levantských“ společností spadala do kompetence jugoslávského Borova a Zlínu připadla úloha střežit středoevropské továrny a prodejní síť. Ani toto členění nebylo definitivní. Již v březnu 1939 byla pozice Nizozemí vyhodnocená jako neudržitelná a záložní centrum Abex se tak dočkalo nového transferu. Načas se usídlilo v anglickém Cambridge než jeho kompetence převzali ředitelé odcházející do nových působišť na západní polokouli.¹¹

Bezpečnostní faktor sehrál také zásadní roli při úvahách o novém rozmístění výrobních kapacit na konci třicátých let. Dosavadní rozložení totiž přinášelo vedení koncernu nemalé starosti. Již bylo řečeno, že při dislokaci nových továren v první polovině třicátých let se zlínské vedení řídilo odbytovými kritérii. Při samotném procesu umístění závodů v jednotlivých evropských zemích se koncernové vedení řídilo technickými potřebami nezbytnými pro moderní obuvnický a koželužský průmysl. Pro umístění se staly určující funkční dopravní infrastruktura, dostupnost říční vody pro chod koželužen a dostatek pracovních sil. Bezpečnostní kritéria přitom neměla v první polovině třicátých let na rozhodnutí zásadnější vliv. S ohledem na stávající mírové podmínky byly baťovské závody v evropských zemích dokonce umíst'ovány tak, aby po splnění technických parametrů

¹¹ Počátky formování záložního střediska sahají do roku 1936, kdy došlo k sestavení rozměry nepatrného účetního oddělení ve Vídni. Po okupaci Rakouska bylo likvidováno a jeho osazenstvo doplněné o zlínské pracovníky bylo přemístěno do Eindhovenu. ... Pro historika je každá větší krize a stěhování centrály svázána s jedním negativním jevem – hromadnou likvidací archivu. Blíže k vývoji centrály srov. Moravský zemský archiv v Brně, pracoviště Zlín, fond Svit n. p. Zlín, I/2, ev. j. 280, poř. č. 243 – zpráva „Abex“ z 10. 4. 1946; B a t ě a , J. A.: *Těžké časy*, s. 27, 294; K r u t i l , Inocenc: *Nevědění osudy Baťova exportéra*. Zlín 1995, s. 72–75, 82–93.

byly v daném státě dislokovány co nejbližší zlínské centrále. Již při letmém listování atlasem zjistíme, že geograficky byly všechny tyto náročné kapitálové investice v dosahu německé branné moci. V zemích sousedících s nacistickým Německem se vzdálenost od hranic počítala doslova na desítky kilometrů. Tyto nedostatky bylo nyní nezbytné zohlednit při formování nové, bezpečnostními faktory podmíněné strategie.

Při projektování nové strategie za existence (resp. formování) dvou válečných bloků stálo vedení před komplikovanou otázkou: na jedné straně převládající část výrobní kapacity koncernu byla rozmístěna v dosahu nacistického Německa, přitom ale podstatná část odbytu se realizovala v opačném táboře. A to nebyl jediný zádrhel. Zlínský výrobní program byl zcela závislý na pravidelných dodávkách kůže, gumy a bavlny, tedy výhradně nebo převážně surovin ze zámoří – možné vypuknutí války tak ohrožovalo chod výroby výpadkem v dodávkách surovin. V letech 1938 a 1939 byly proto přijaty minimálně dva strategické příkazy na rozvoj koncernu,¹² jež prokazují, k jaké zásadní proměně v dosavadní projekční politice koncernu došlo.

První tzv. pařížský příkaz, který svým vznikem zapadá do událostí kolem květnové mobilizace roku 1938, řešil rozšíření výroby v stávajících „bezpečných“ závodech v západní Evropě a dále nařizoval výstavbu šesti nových továren. Většina těchto investic se přitom měla orientovat na britské dominium a na země západní polokoule. Kapitál měl tedy evidentně proudit tam, kde byly splněny bezpečnostní předpoklady. Současně to nebyl jediný ohled – při výběru zemí byly nadto zohledněny absorpční schopnosti jejich trhu. Stranou pozornosti nové strategie však nezůstaly ani úvahy o rozšíření celosvětové obchodní sítě (o tisíc nových prodejen) a zabezpečení chodu zlínské výroby. Aby i v případě válečného konfliktu zůstalo zásobování zámořských prodejen stabilní a eliminovaly se výpadky při zásobování středoevropské výroby, plán projektoval vybudování přístupového kanálu (prostřednictvím jugoslávské továrny v Borovu) a rozsáhlých přístavních překladišť v neutrálních zemích západní a severní Evropy.

Projektovaná strategie však při své realizaci v průběhu roku 1938 doznala četných proměn. Kromě rozšiřování obchodní sítě a plánovaného zvětšení kapacit v již vybudovaných továrnách se začala podle předložené koncepce realizovat „jen“ výstavba továren v Kanadě a USA. Do dalších zemí (Brazílie, Argentiny, Jihoafrické Unie a Belgie), kde byl projektován vznik nových obuvních továren, pak sice také směřovala část baťovských

¹² Oba se dochovaly v podobě příkazů, které načrtávaly způsob, kam se koncern bude ubírat a jak bude jednotlivé kroky realizovat. Blíže srov. MZA Zlín, H 1134, I/4, ev. j. 95, poř. č. 145 – příkaz J. A. Bati z Paříže z 26. 5. 1938 a MZA Zlín, H 1134, I/3, ev. j. 42, poř. č. 104 – příkazy z Tilbury z 25. 4. 1939.

podnikatelských aktivit, nicméně k předpokládanému budování závodů zde nedošlo. Náklady s tím spojené a potřeba urychleného jednání tento způsob obsazení trhů nedovolovala. Namísto výstavby závodů byl zvolen alternativní způsob „penetrace“, který byl teprve nedávno ve Zlíně vymyšlený a experimentálně odzkoušený. Jednalo se o vyslání autonomních výrobně-prodejních baťovských uskupení, tzv. *jednotek*, které byly sestavené z předem zapracovaných zaměstnanců v jednom kolektivu. Jejich úkolem bylo na novém působišti alespoň částečně zásobovat tamní baťovskou obchodní síť výrobky z vlastní dílny, aby nedošlo vlivem izolace Zlína k úplné ztrátě daného trhu. Po válce se pak měly stát i dobrou výchozí pozicí pro další expanzi koncernu.¹³ I když na konci třicátých let vedení provázalo budoucí prostorovou expanzi koncernu právě se společensko-ekonomickými formacemi jednotek, lze z archivních materiálů prokázat, že do zámoří se do uzavření tras podařilo vyslat „jen“ šest takovýchto uskupení, které asi navíc nebyli personálně kompletní.¹⁴

Po zásadních změnách, které proběhly na evropském kontinentě od května 1938, bylo zapotřebí revidovat již tak výrazně pozměněný strategický „pařížský“ plán. Navazující plán byl přijat o jedenáct měsíců později a to v dubnu 1939 na konferenci vedoucích v anglickém East Tilbury. Podobně jako jeho předchůdce, hledal tilburský plán východisko z nebezpečí izolace v delimitaci výrobních celků tak, aby se výroba co nejvíce přiblížila místům spotřeby. Oproti prvnímu plánu však razil komplexnější přístup při analýze předpokladů pro umístění nových výrobních celků. Ani on však příliš neřešil situaci ve střední Evropě.

Na první pohled by se proto mohlo zdát, že koncernové vedení ztratilo zájem o středoevropský region. Nicméně výstavba nových továren v tomto prostoru je dostatečným argumentem, že aktivity se nevyhnuly ani jemu. K nárůstu investiční politiky došlo s dočasným vyjasněním geopolitické situace a vynucenými změnami hranic u jednotlivých států – největšího rozsahu tak bylo dosaženo až v pomnichovském a především v pobřežnovém období. Na konci třicátých let se aktivity koncentrovaly zejména na rozšiřování výrobních kapacit v stávajících koncernových objektech na českém území a na Slovensku, zřizování nových továren v středoevropském prostoru (v Zruči nad Sázavou, Sezimově Ústí, slovenských Šimonovanech-Baťovanech, maďarském Martfű, polské Radomi), kapitálovém posilování stávajících obchodních společností (bratislavské a vídeňské Kotvy) a konečně zformování společností nových (WEAG/BEAG v Berlíně). Při roz-

¹³ Blíže k projektování a vysílání jednotek srov. M a r e k , M.: *Projektování*, s. 163–178.

¹⁴ Jejimi působišti se staly Singapore, Gwelo (tehdejší Jižní Rhodesii), Nairobi (tehdejší Britská Východní Afrika), Lima (Peru), Santiago (Chile) a Sao Paulo (Brazílie).

voji středoevropského podnikání se setkávalo více faktorů jako dobíhání dřívějších investičních projektů, krátkodobé oživení předválečné ekonomiky, potřeba urychlit výrobu zařízení pro zámořské baťovské společnosti, předimenzovaná kapacita Zlína a přípravy na válku. Tyto v některých případech doplňující, jindy zase protichůdné faktory, se na konkrétní výstavbě a kapacitním posilování společností podíleli různou měrou a intenzitou. Nelze přitom ale popřít, že oproti zámoří a bezpečným západoevropským továrnám byl objem investic podradnější.

Důvod, proč se investice orientované na středoevropský region oproti západním zemím chronologicky i svým objemem „opožděovaly“, přitom nespočíval pouze v bezpečnostních faktorech. V první polovině třicátých let, kdy sem mířily baťovské aktivity, přiměla krizová situace tamní konkurenci k organizování masového bojkotu baťovského zboží. V některých zemích jako například v Polsku dokonce vyústili protesty v poškozování baťovských objektů a fyzickému napadání jeho zaměstnanců.¹⁵ Jednotlivé vlády, které byly zodpovědné za úspěšné potlačení krizových jevů, ustupovaly tlaku domácích zájmových skupin a dovolovaly baťovskému koncernu v zemi vyrábět jen omezené množství výrobků a spravovat početně regulovanou síť prodejen a správkáren. Přitom pro celní bariéry nebylo možné saturovat tamní poptávku veřejnosti baťovským zbožím dovezeným ze Zlína. Většina evropských trhů tak zůstala z koncernového hlediska neobsazená. Přes pokusy zainteresovat čelné mocenské elity k prosazování baťovských zájmů (například jejich jmenováním členy správní rad), existovala prakticky jen nepatrná šance, že by se na tomto stavu v podmínkách ekonomické stagnace cokoli změnilo, neboť stávající mocenská pole s určujícím rozhodovacím procesem spočívala mimo dosah koncernu. Proto dost dobře ani nebylo možné v inkriminovaném období investovat takové hodnoty jako tomu bylo na západě. Tam, kde však taková omezení neplatila, podařilo se koncernu v průběhu několika let zcela ovládnout místní tovární výrobu obuvi. Výmluvný je příklad Jugoslávie, kde továrna v Borovu u Vukovaru zaměstnávala v roce 1938 již 3500 pracovníků a vyrobila přes 7 milionů párů obuvi. Baťovská produkce pokrývala přes 90 % veškeré jugoslávské spotřeby obuvi.¹⁶

¹⁵ O několika protestech lze nalézt zmínky i ve studii: H l á v k o v á , Veronika: *Firma Baťa v Polsku*, Acta historica Universitatis Silesianae Opaviensis 1, 2008, s. 496–503.

¹⁶ Ž e b e c , Ivana: *Utjecaj Češkoga kapitala na razvoj Vukovara u razdoblju između dva svjetska rata*. Društvena istraživanja 17, Zagreb 2008, č. 1–2, s. 110–112.

Realizace řízených přesunů zaměstnanců

V předchozí kapitole jsme nastínili, jaký dopad sehrála válečná atmosféra na strategické plánování a investiční politiku koncernu. V této kapitole se pokusíme přiblížit konsekvence, které přinesla nová strategie v personální politice. Zejména se pokusíme chronologicky ohraničit a obsahově vymezit zaměstnanecké přesuny, dále poukážeme na kompetentní činitele v personalistickém rozhodovacím procesu, metodu výběru zaměstnanců, aspekty relevantní pro jejich výběr a konečně i faktory, které podobu, směr a rychlost přesunů ovlivňovali. Dříve než tak učiníme, musíme však alespoň stručně nastínit, jaká podoba převládala při vysílání zaměstnanců do zahraničí v předcházejícím období.

Z meziválečného (a také válečného) období existují záznamy o pravidelném obousměrném pohybu stovek zaměstnanců. Většina osob vyslaných v meziválečném období cestovala na základě schváleného cestovního plánu a po dobu pobytu v zahraničí zůstávala zaměstnanci firmy Baťa, resp. jeho čs. koncernových společností. V závislosti na náplni cesty býval pobyt zaměstnanců časově omezený, i když nebyl vyloučen ani víceletý pobyt, pokud například v dané zemi nebyla baťovská sesterská společnost, která by zaměstnance přijala do vlastních služeb. Po vyplnění zadaných úkolů se pak zaměstnanci obvykle vraceli zpět do Československa. Jen u výrazně menší části zaměstnanců se transfer realizoval v podobě, jaký se stal typický pro přesuny zaměstnanců na konci třicátých let.

Jak již bylo řečeno, na změnu politické situace v druhé polovině třicátých let reagovalo baťovské vedení delimitací výroby. Nové zakladatelské úsilí, které se orientovalo především na oblast Britského dominia a země západní polokoule, zanechalo svůj vliv na podobě a počtech vysílaných zaměstnanců. Za počátek celého procesu tzv. *řízených přesunů*, které byly zapříčiněné válečnou atmosférou, považujeme zřízení záložního centra v Eindhovenu v březnu 1938 a tzv. pařížský strategický plán z května 1938. Složitější je datovat ukončení celého procesu. V tomto případě se nelze spokojit s přesuny v rámci kontinentální Evropy, neboť ty probíhaly prakticky nerušeně jak těsně před válkou, tak i v jejím průběhu (s mírným kvantitativním vybočením v první fázi války zapříčiněné budováním obchodní společnosti WEAG v Německu a vysíláním instruktorů do maďarského Martfü). Abychom mohli smysluplně datovat zakončení řízených přesunů, musíme se obrátit na transfery zaměstnanců do zámoří. Od začátku roku 1938 převládal při těchto přesunech prakticky jednostranný pohyb a sice ze Zlína do ciziny. Zatímco na samotném konci existence první republiky nebyl transfer svým rozsahem ještě příliš výrazný, neboť šlo o období příprav, proud měl tendenci sílit v pomnichovském období a výrazně expandujícím tempem

probíhal přesun osob ještě krátce po okupaci zbytků českých zemí nacistickým Německem. Zlom v přesunech do zámoří nastal po 1. září 1939, přesto jeho důsledky nebyly fatální. Zlínskému koncernu se ještě po několik dalších let dařilo nadále expedovat zaměstnance do zámoří prostřednictvím svých společností v neutrálních zemích jižní Evropy a v menší míře i po transsibiřské magistrále. Právě vojenský nástup Německa v první fázi války však zapříčinil, že postupně došlo k uzavření prakticky veškerých spojnic, po kterých mohli kvalifikovaní zaměstnanci odcházet do zámořských společností. Vstup Itálie do války, okupace Jugoslávie, kde se nacházela významná baťovská „přestupní“ stanice (továrna v Borovu), a napadení Sovětského svazu, jenž byl ojedinele užíván pro cesty na Dálný Východ a do Spojených států, znamenaly prakticky konec personálního spojení se zámořím. Za dostatečně legitimní proto považujeme datum 22. června 1941 jako termín uzavírající tuto ojedinelou formu ekonomické migrace.

Samotný pojem *řízené přesuny* vymezujeme jako transfer zaměstnanců z jednotlivých československých baťovských společností do zahraničních společností Baťova koncernu.¹⁷ Aby zaměstnanec naplnil smysl tohoto pojmu, musel být transfer realizován z příkazu vedení, přesouvání museli být propuštěni z pracovního poměru ke své mateřské společnosti a byly jim hrazeny cestovní náklady, včetně administrativních poplatků. Ačkoli neexistovalo standardní vymezení délky pobytu zaměstnance v zahraničí, podle níž by zaměstnanec spadal do nějaké speciální kategorie, či by od ní mohl odvozovat případné nároky na individuální benefity, doba takového pobytu měla obvykle střednědobý (mnohaměsíční) a dlouhodobý (několikaletý) charakter. Jen ve zcela výjimečných případech, které byly zapříčiněné závažnými zdravotními či rodinnými důvody, se doba pobytu scvrkla do kratší periody.

Kromě transferu z bývalého československého území do ciziny, který na konci třicátých let jednoznačně dominoval, neponecháváme stranou ani případy „zpětného chodu“. Vedle návratů zaměstnanců do tuzemských společností, kteří pobývali v službách firmy v zahraničí celá léta a jejichž cesty do Zlína byli již po několik měsíců plánované nebo vyplývaly ze závazků zaměstnanců jako občanů Československé republiky (nástupy vojenské prezenční služby), se totiž setkáváme ještě s jedním nesmírně zajímavým rysem u zpětného chodu. Relevantním kritériem pro vytipování osob pro *řízené návraty* se stal národnostní faktor. Ve vypjatém předválečném období docházelo k pragmatickým transferům zaměstnanců německé národnosti a to jak do tuzemských, tak i do vytipovaných říšskoněmeckých společ-

¹⁷ Do řízených přesunů zařazujeme také zaměstnance z československých baťovských společností, kteří po dohodě vedení baťovského koncernu s německou společností OTA přestoupili do jejich řad.

ností. V aglo-francouzské zájmové sféře, kde se dosud bez zřetelnějších potíží pohybovali, jim s proměnou mezinárodních poměrů hrozilo osobní nebezpečí.

V současnosti již evidujeme 870 zaměstnanců, kteří v letech 1938–1941 vycestovali v rámci těchto tzv. „řízených přesunů“ do zahraničí.¹⁸ Dále vedeme v patrnosti 42 osob, které se ve stejné době vrátili ze zahraničí do tuzemských koncernových společností. Pokud si můžeme – na základě prozatímního stupně poznání – dovolit učinit kvalifikovaný odhad, přesáhl celkový počet dlouhodobě přesunutých zaměstnanců do zahraničí v daném období jeden tisíc osob.

Realizovaná podoba personální politiky byla plněná v intencích strategického rozhodnutí vedení. Na procesu výběru a transferu zaměstnanců spolupracovala tři baťovská centra – kompetentní zlíňští ředitelé za pomoci personálních oddělení v tuzemských koncernových společnostech, záložní koncernové středisko Abex a konečně jednotliví zahraniční ředitelé továren, potažmo vedoucí zahraničních skupin odpovídající za budování a chod jednotek ve svém regionu. A právě posledně jmenovaná skupina svou výraznou aktivitou a přiznanými kompetencemi v personální sféře náležela k předním iniciátorům přesunů. Naproti tomu první dva vrcholy (zlínské centrum a záložní středisko Abex) měly určující podíl na tvorbu personální nabídky a na „technické“ realizaci přesunů.

Od léta 1938 se propracovávala metodika výběru zaměstnanců pro odchody do ciziny. Její kontury navazovaly na zavedené praktiky přijímacího řízení do firmy. Sledovány byly majetkové poměry jako argument pro kvalifikaci obhospodařovat firemní prostředky, z praktických důvodů pak i zdravotní stav a to nejen vytipovaného adepta, ale i příslušníků jeho nukleární rodiny připravené na transfer. Nedílnou součástí metodiky výběru byl morálně-mravní profil adeptů, který byl pevně spojený s kvalifikačními kritérii. Přestoupením závazných mravních kritérii se vytipovaný adept vystavoval nebezpečí vyřazení z přesunu nebo vynucenému návratu do Zlína, pokud již transfer proběhl. Pod pojmem „kvalifikovaný zaměstnanec“ tak můžeme spatřovat habitus, který vedle odborných, znalostních, případně jazykových kritérií zahrnoval rovněž morální principy, majetkové poměry, zdravotní stav. Konotace pojmu „kvalifikovaný“ proto nabývala výrazných sociálně-mentálních kvalit.

¹⁸ Jejich databáze je sestavována z různorodých baťovských zdrojů jako retrospektivních válečných a poválečných seznamů, příkazů vedení, osobních kartoték zaměstnanců, evidence propuštěných apod. Statistický rozbor transferovaných zaměstnanců bude předmětem dalšího studia. ... Blíže k časovému a obsahovému vymezení pojmu řízené přesuny a vyhotovené databázi zaměstnanců na adrese http://www.phil.muni.cz/wuhi/home/veda/migrace_bata.

Přes pokus o racionalizaci celého procesu (jak o tom svědčí výsledky detailní projekční politiky koncernu) vstupovala do jeho průběhu řada dalších faktorů, které ovlivňovaly výslednou podobu, průběh a směr transferu. V prvé řadě existovaly osobní pohnutky kandidátů, které realizátoři (personalisté) nebo iniciátoři přesunů (zahraniční ředitelé) interpretovali za dostatečně závažné, aby opravňovali k změně umístění kandidáta, jeho urychlenému transferu, či naopak k vyřazení zaměstnance z řízeného přesunu. Jako závažné důvody byly v individuálních případech – a nikoli prosté výjimky, pokud se odchylovaly zastávaným pragmatickým hlediskům koncernového vedení – uznávané především vyšší stádium gravidity partnerky, nemoc některého z členů nukleární rodiny a národnostní hlediska. Jednalo se tedy o příčiny v podstatě spojené s tělesným/fyzickým ohrožením přesouvaných osob, případně s diskriminací ze strany majoritní společnosti (fyzickým, sociálním vyloučením aj.). Takto vymezené „hříště“, po kterém se pohybovali zaměstnavatelé i zaměstnanci, svádělo „hráče“ určovat či alespoň spoluurčovat pravidla a ve svůj prospěch tak proměňovat průběh „hry“. Řešení nastalých situací přinášelo řadu pozoruhodných konfliktů, které odkrývají představy aktérů o podobě batismu.¹⁹

Vyskytovaly se však rovněž četné externí faktory, které se zcela vymykaly pohnutkám a normám firemního vedení a uznaným individuálním motivacím zaměstnanců. Na proces výběru adeptů, jejich zaškolování, směr a termín transferu měly zásadní vliv imigrační nařízení hostitelských zemí, vydávání povolení ze strany nacistických okupačních orgánů, započetí vojenského konfliktu Německa s anglofrancouzskou koalicí a vyčerpání lodních linek. Úměrně k vynořujícím se novým omezením se zvyšovala role „přestupních“ stanic. Zlínským ústředím bylo vyhledávané zejména jugoslávské Borovo, kde soustředěvaní zaměstnanci vyčkávali na příslušná povolení hostitelských zemí a kde se nezřídka účelově pozměňoval či improvizovaně stanovoval směr jejich transferu.

Závěr

Pokusíme-li se uzavřít naše zamyšlení nad klíčovými aktivitami koncernu v inkriminovaném období, můžeme konstatovat, že nově přijatá strategická koncepce se odvíjela od bezpečnostních a odbytových faktorů. Dřívější, ryze ekonomický charakter strategie se stal na konci třicátých let již neudržitelný. Naopak při výrazném zhoršení mezinárodní situace,

¹⁹ Srov. Marek, M. – Strobach, V.: „Batismus, urychlená modernita a průkopnická práce“.

kteřá vedla k postupnému formování dvou mezinárodních bloků, přinášela dřívější rozhodnutí o umístění výroby v zahraničí nemalé problémy s jejich zabezpečením pro případ válečného konfliktu. Nově přijatá strategická koncepce reagovala na stísněnou atmosféru delimitací výroby, přičemž své podnikatelské aktivity koncern nehodlal redukovat pouze do jednoho z formujících se táborů. Investiční politika se tak vyvíjela nejen v souladu s vývojem mezinárodní situace, ale současně jaksí ji a jejím nositelům navzdory. V případě západních zemí Baťa koncern sledoval přiblížení výroby jednotlivým trhům. Důvodem k tomuto kroku bylo zejména zabezpečení odbytu pro případnou izolaci míst spotřeby od výroby. Ve středoevropském regionu zase flexibilně reagoval na bezpečnostní kritéria, zvýšenou poptávku a později pak na zformování německého hospodářského prostoru, který tvořila rozrůstající se Německá říše (s Protektorátem) a blok jeho satelitů. Tato nová (geo-)politická situace umožnila baťovskému koncernu podnikat i na dosud zcela či částečně uzavřených trzích Německa či Maďarska.

Aplikování nové strategické koncepce koncernu se odrazilo na počtech přesouvaných zaměstnanců, kterých podle našeho kvalifikovaného odhadu vycestovalo více než jeden tisíc. Oproti obvyklým obchodním a studijním cestám byl charakter jejich „mise“ z obsahového i časového hlediska značně odlišný. Do ciziny byli vysíláni zaměstnanci, kteří zde měli zahájit výrobu v nových továrnách nebo obsluhovat rozšiřovanou obchodní síť. Jejich pobyt v cizině měl být navíc dlouhodobý, což se odrazilo i na jejich zaměstnaneckém poměru k mateřským společnostem v Československu. Přes pokus o „racionalizaci“ celého procesu výběru a přesunu zaměstnanců vstupovala do jeho průběhu řada dalších faktorů, které ovlivňovaly výslednou podobu, průběh a směr transferu.

THE COMMERCIAL ACTIVITIES OF THE BAŤA KONCERN AT THE END OF THE 1930S

The authors concentrated on Baťa's commercial activities in the late 1930s. The main question we ask is whether the Baťa CEO altered the company's activities in line with safety factors brought about by the international situation and how these factors influenced the company's human resources policy. The tense international situation made HR processes highly complicated. To understand them and to gain a broader perspective, we applied a synthesizing method on the problem. We supported our investigation with the results of our previous research, which already covered several particular topics related to the problem. The hypothesis, that Baťa had adjusted its commercial activities with respect to safety factors, was confirmed. As the international tension escalated, Baťa established a reserve centre, called "Abex" in Eindhoven. This centre was later moved to Oxford. The safety factors played a big part in decisions on where to found a new production capacity. Baťa moved its production factories closer to the areas with high consumer demand. This was done due

to the possible isolation of factories built in Central Europe. A massive wave of investments also changed the firm's human resources policy. The so-called organised relocation of employees greatly increased in quantity between 1938 and 1941. Three human resource centres (Zlín, the reserve centre in Abex and particular overseas CEOs) were responsible for the relocation. Although the human resource centres attempted to rationalise whole relocation process, several other factors influenced the form, position and course of relocations. The personal reasons of candidates were taken into account in the first place. These were accepted by the human resource centres only if the employees' lives were threatened, or they were discriminated against by society. There were also other factors (termed "external") which did not fit into the firm's rules or accepted personal justifications of employees. The immigration policy of the host country, permit issuance by Nazi occupational offices, the beginning of the conflict on the Western front and the availability of boat tickets all had a crucial influence on candidate selection and the education process, and the direction and date of relocation.

