

*Łukasz Płatek*

## Uwarunkowania działalności firmy „Bata” w Polsce w dwudziestoleciu międzywojennym

### Determinant factors of the functioning of „Bata” in Poland in the interwar period

#### Abstract

The article characterizes the conditions in which the well-known shoe company from Czechoslovakia – later on a world potentate in this trade – the “Bata” concern had to function. The first part of the article discusses the attempts of penetrating the market in the southern Poland that were undertaken during the World War I, and later on in the early 1920s. The attempts failed due to administrative limitations imposed on the trading of leather and shoes as well as due to currency perturbations.

The second part of the article presents the functioning of the company and its development starting from opening Polish Shoe Partnership “Bata” S.A. in Cracow and building a factory in Chełmek in 1932. It focuses on depicting the atmosphere in which the company from Czechoslovakia functioned on the Polish market. The article discusses the reactions of the shoe industry to the functioning of “Bata” and persecutions from the Polish authorities that initially treated the company with visible distrust. It also presents the process of changing the view of the company resulting from the German threat and the agreement for its further expansion achieved by building a new shoe and leather factory near Puławy as part of the Central Industrial Region. A separate issue that is discussed in the article are the protective methods that were used by the Polish daughter company against attacks and development limitations that were imposed by the authorities – methods that frequently treaded on a fine line between legal and illegal, or even crossed the line.

**Słowa kluczowe:** obuwie, przemysł obuwniczy w Polsce 1918–1939, Bata, Chełmek

**Key words:** shoes, shoe industry in Poland in 1918–1939, Bata, Chełmek

Oszałamiająca wręcz kariera biznesowa czechosłowackiego potentata w produkcji obuwia była pochodną niezwykle skutecznego systemu organizacji pracy, opartej z jednej strony na wysokiej specjalizacji czynności wykonywanych przez robotników przy ruchomej taśmie montażowej, z drugiej na wewnętrznej autonomii finansowej poszczególnych oddziałów produkcyjnych, zmuszającej i finansowo motywującej robotników do efektywniejszej pracy. Te podpatrzone podczas podróży po Stanach Zjednoczonych rozwiązania, wysoki zmysł organizacyjny samego właściciela – Tomasza Baty – umiejętność podejmowania biznesowego ryzyka oraz

ten swoisty zmysł kupiecki, a także wiara w postęp techniczny i mechanizację produkcji, pozwoliły na powstanie wielkiej firmy. Momentem przełomowym stało się wynalezienie przez Batę niezwykle taniego obuwia, w cenie rekompensującej nawet jego dość niską trwałość. Na batówki, czyli obuwie podobne do tenisówek, mógł sobie pozwolić każdy konsument i to przy założeniu, że było ono jednosezonowe. Do sukcesu Tomasza Baty przyczyniły się również zamówienia rządowe monarchii habsburskiej w warunkach wielkiej wojny. Po I wojnie światowej – w nowej sytuacji politycznej – firma „Bata” stała się monopolistą w produkcji obuwia i w handlu nim na terenie republiki czechosłowackiej, wykańczając niskimi cenami wszelką konkurencję, również rzemiosło szewskie. Tutaj właściciel firmy stosował wielokrotnie swoją ulubioną i jednocześnie szalenie skuteczną taktykę, którą można by nazwać „ucieczką do przodu”, pokazując swój biznesowy geniusz i skłonność do podejmowania ryzyka. Przykładowo w sytuacji powojennego kryzysu obniżył ceny obuwia o 50%, obniżając za zgodą robotników również ich płace, ale zapewniając im produkty żywnościowe w atrakcyjnych cenach. Utrzymał tym samym swoją firmę, załoga utrzymała pracę, a pełne do tej pory magazyny opustoszały, dając właścicielowi żywą gotówkę. Klienci wprost rzucili się na obuwie batowskie, a wszelka konkurencja natychmiast padła. Konsekwencją tego był w perspektywie niezwykle dynamiczny rozwój firmy i wzrost zatrudnienia<sup>1</sup>. Ten okres to również początek ekspansji zagranicznej i budowy podstaw międzynarodowego koncernu. Nasilenie tych działań przypadło na przełom lat 20. i 30. I tutaj również dopatrywać się można wspomnianej wyżej taktyki. W obliczu bezprecedensowego światowego kryzysu firma zaczęła się gwałtownie rozbudowywać – tworząc w wielu krajach zakłady siostrzane, oparte na modelu zlińskim – jednocześnie penetrując nowe rynki i szukając możliwości zbytu swoich towarów. Takie zakłady powstały wówczas m.in. w Polsce i w Niemczech.

Pierwsze wzmianki o próbach ekspansji „Baty” w Polsce przypadają na okres I wojny światowej i wczesne lata powojenne. Firma zainwestowała wówczas w Krakowskie Zakłady Garbarskie obejmując 40% akcji i znaczny wpływ na ich działalność – co stało się jeszcze podczas wojny i miało swoją kontynuację już po odzyskaniu niepodległości. Musiała się jednak z interesu wycofać w atmosferze skandalu wokół skupu surowca poza systemem reglamentacji. Nałożone na garbarnię kary były tak dotkliwe, że oznaczać mogły jej likwidację. Spór zakończył się jednak ugodą. Kara została uchylona, ale za cenę wycofania się „Baty” z kraju. Jako rekompensatę otrzymał od spółki 80 tys. dolarów<sup>2</sup>. Jednocześnie, bo już od końca 1917 r.,

<sup>1</sup> A. Bojarska, *Biznesmen idzie do rajy*, Warszawa 2004, s. 44–45; M. Szczygieł, *Gottland*, Wołowiec 2006, s. 15–16.

<sup>2</sup> Archiwum Akt Nowych w Warszawie [dalej: AAN], Akta MSZ, sygn. 5622, obszerna notatka inż. W. Jarry dla MPiH w sprawie działalności firmy „Bata”. Pamiętać jednak należy, że obiektywizm autora notatki nie jest do końca pewny, gdyż w początkach działalności Polskiej Spółki Obuwia „Bata” – w latach 30. – pełnił on odpowiedzialną funkcję delegata, czyli reprezentanta spółki wobec władz (dzisiaj moglibyśmy go nazwać kimś w rodzaju rzecznika prasowego), po czym został w kompletnie niejasnych okolicznościach zwolniony. Można wysnuć podejrzenie, że w takiej sytuacji jego opinie mogły ulec skażeniu niechęcią do firmy

firma sprzedawała w Krakowie, Przemyślu i Lwowie swoje wyroby hurtowo i w detalu. Jej pełnomocniczką była Bożena z Klausów Ciperowa, zapewne żona Dominika Ciperzy – zaufanego człowieka Tomasza Baty. Pewne perturbacje w działalności polskiej filii miały miejsce już w warunkach odrodzonej Polski, kiedy w związku z konfliktem polsko-czechosłowackim zawieszono kontakty przedstawicieli firmy w Krakowie z jej centralą w Zlinie. Utrudniony był wówczas również import obuwia z Czechosłowacji na terytorium Rzeczypospolitej, toteż firma zmuszona była handlować dość wąskim asortymentem towaru sprowadzanego sporadycznie, a bywało, że i w nietypowych okolicznościach, jak np. wtedy, gdy z terenu Słowacji, w obliczu rewolucji na Węgrzech, przerzucono na terytorium Polski 3 wagony z 12 tysiącami par obuwia i 2 wagony z surowymi skórami. Poważniejszym jednak problem stała się niestabilność polskiej waluty i wzrost ceny dolara, w którym centrala firmy w Zlinie rozliczała transakcje i podawała ceny obuwia dla swoich wszystkich filii na świecie. Takie rozwiązanie w przypadku Polski oznaczało z jednej strony skokowe wzrosty cen do poziomów nieakceptowanych przez klientów, co uderzało w interesy firmy, z drugiej jednak, w obliczu braków obuwia na rynku, stwarzało możliwość spekulacji towarem deficytowym i jego ceną. Firma we wspomnianym okresie była nawet oskarżona „w sprawie o występki lichwy”, a cała sytuacja wzięła się stąd, że pojawiły się doniesienia o wykrętnych odmowach sprzedaży towaru w sklepach i odnalezieniu tajnego magazynu obuwia nie zgłoszonego w magistracie, co sugerowało, że firma gra na czas i spodziewaną wyższką cen oferowanego przez siebie towaru. Negatywnie na interesy Tomasza Baty w Polsce oddziaływały również konflikty polsko-czechosłowackie. Obawiano się reperkusji bądź nawet prób zniszczenia firmy. Toteż w pierwszej kolejności przemalowano szyldy, tłumacząc to przed polskimi władzami samowolką kierownika filialnych przedsiębiorstw – Leona Skrzypka. Potem zaś polską filię przedsiębiorstwa przeniesiono na zarejestrowaną w Stanach Zjednoczonych firmę: Bata Shoe and Leather Co. w Lynn. Działanie to wydaje się pozorne, a mające na celu jedynie zmianę czechosłowackości firmy na bardziej pożądaną i bezpieczną amerykańskość<sup>3</sup>.

---

i jej władz. Jednego jednak odmówić mu nie można – ogromnego zasobu wiedzy o spółce i co szczególnie interesujące – kulisach jej działalności. Wspomnianą notatkę, stanowiącą niezwykle ciekawą i dość krytyczną analizę batowskiego systemu zarządzania na potrzeby polskich władz, potraktować można jako swego rodzaju ciekawostkę, jeśli zestawimy ją z wcześniejszymi tekstami autora, kiedy będąc jeszcze reprezentantem spółki, odpowiadał na ataki na nią, przedstawiając same pozytywne aspekty jej działalności. Informacja o spółce garbarskiej z Goetzem nie znalazła niestety nigdzie potwierdzenia, ale nie można jej również wykluczyć, tym bardziej że interesy w Galicji i Krakowie schyłku wojny Tomasz Bata robił. Uznałem zatem, że autor będąc zaufaną osobą zarządu Polskiej Spółki Obuwia „Bata”, kierowanej przez bliskich współpracowników samego Tomasza Baty, mógł być o tych zdarzeniach poinformowany, tym bardziej że operuje szczegółami.

<sup>3</sup> Archiwum Państwowe w Krakowie [dalej: APKr], Akta Sądu Okręgowego w Krakowie, sygn. 10731, Odpis pisma Urzędu do Walki z Lichwą i Spekulacją z dn. 22 I 1920 r. do Prokuratury przy Sądzie Okręgowym w Krakowie; Pismo Urzędu do Walki z Lichwą i Spekulacją z dn. 10 IV 1920 r. do Prokuratury; Pismo Adolfa Grossa z dn. 21 IV 1920 r. reprezentującego pełnomocniczkę firmy – Bożenę z Klausów Ciperową – do Sądu Okręgowego Karnego w Kra-

Z kolei 1 września 1921 r. utworzona została przez przemysłowca Norberta Friessa i kupca Piotra Czubryta firma – „Bata”, Obuwie i Skóry, Spółka Akcyjna w Krakowie, której zadaniem była sprzedaż całego asortymentu produkcji firmy „T. i A. Bata” w składach i filiach umiejscowionych na terenie całego kraju, we wszystkich większych miastach. Spółka zatem miała być przede wszystkim czymś w rodzaju ekspozytury handlowej na terenie Polski dla największego zakładu czeskiego potentata umiejscowionego w Zlinie na Morawach, ale statut wspominał również inne zakłady i spółki córki „Baty”, których produkty mogły być w Polsce sprzedawane – Pardubice w Czechosłowacji, Sybin w Rumunii oraz „The Bata Shoe and Leather Co ” w Bostonie. Spółka przewidywała również możliwość powstania w Polsce jej własnych garbarni i fabryk obuwia „na wzór amerykański”. Kapitał zakładowy wynosił 6 mln marek polskich, podzielonych na 12 tys. akcji po 500 marek każda. Przy czym głównym subskrybentem był sam Tomasz Bata, który zobowiązał się objęcia 10,5 tys. akcji. Oprócz wspomnianego, większe pakiety akcji nabyli: Norbert Fries (500), Maksymilian Hochstim (300), Leon Schiebel (375) – przemysłowcy związani z Krakowem, a także dyrektor zakładów batowskich w Zlinie – Józef Błażek (175), z kolei wśród pomniejszych akcjonariuszy znaleźli się: reprezentujący Tomasza Batę krakowski adwokat – Samuel Horowitz, krakowski kupiec i jednocześnie współzałożyciel firmy – Piotr Czubryt i co ciekawe również magistracki urzędnik, nadradca – Marian Duszyński. Tomasza Batę wybrano na Przewodniczącego Zarządu spółki, jego zastępcą został Norbert Fries, a członkiem współpracownik Baty – Józef Błażek<sup>4</sup>. Powstanie powyższej spółki wpisywało się w taktykę handlową stasowaną przez Tomasza Batę poza Polską. Nigdzie bowiem nie dopuszczał on do obrotu swym obuwem hurtowników i pośredników, unikając tym samym marż i zysków, które mogły trafić poza jego własną kieszeń i przede wszystkim nadmierne podrożyć obuwie, co skutkowałoby jego mniejszą atrakcyjnością dla klientów, a dla samego Baty mniejszym wykorzystaniem wielkich mocy produkcyjnych jego fabryk. Ponad wszelką wątpliwość można stwierdzić, że krakowska spółka taki – zależny od „Baty” – aparat sprzedaży miała zbudować i tym kanałem dystrybuować firmowe obuwie na wielki, a przede wszystkim mający wielki potencjał, rynek polski. Interes ten pozostał jednak tylko na papierze – nie wydano nawet akcji – a spółka nie podjęła żadnych działań. Walne zgromadzenie akcjonariuszy postawiło ją

---

kowie przedstawiające stan rzeczy w sprawie o występki lichwy; Pismo Adolfa Grossa z dn. 10 IV 1920 r. reprezentującego firmę „Bata” do Urzędu Walki z Lichwą i Spekulacją w sprawie obuwia; Pismo Adolfa Grossa z dn. 13 IV 1920 r. reprezentującego firmę „Bata” do Urzędu Walki z Lichwą i Spekulacją w sprawie Leona Skrzypka; Sprawa wypłynęła 22 XII 1919 r. po rewizji w składzie słodowni browaru Jana Goetza przy ulicy Lubicz 17, wynajmowanym przez „Batę”, gdzie odkryto 13 i pół wagonu obuwia (11 700 półbucików damskich i 287 000 par trzewików męskich). Na firmę składano również doniesienia o odmowie sprzedaży obuwia w sklepie przy ulicy Szewskiej.

<sup>4</sup> Tamże, Akta Sądu Okręgowego w Krakowie, Rejestr handlowy, sygn. RH51BII1, Protokół z Walnego Zgromadzenia Organizacyjnego Spółki „Bata” Obuwie i Skóry, Spółka Akcyjna w Krakowie, z dn. 1 IX 1921 r.; W zbiorach Biblioteki Narodowej w Warszawie Statut Spółki Akcyjnej pod firmą: „Bata”, Obuwie i Skóry, Spółka Akcyjna w Krakowie.

w stan likwidacji 25 listopada 1922 r., po zaledwie roku istnienia, motywując to niemożnością osiągnięcia celu spółki. Szalenie ciekawe jest to, że celem i to celem nadrzędnym – faktycznie była – co przyznano otwarcie i zapisano w protokole – sprzedaż obuwia czechosłowackiego, która okazała się nieopłacalną wskutek gwałtownej zwwyżki kursu korony czeskiej. Spółka Akcyjna „Bata” Obuwie i Skóry została wykreślona z rejestru sądowego ostatniego dnia lipca 1923 r.<sup>5</sup>

Właściwa i zdecydowana ekspansja czechosłowackiego koncernu przypadła na przełom lat 20. i 30. Wiązało się to z budową w Chełmku – wsi położonej na zachodnich rubieżach województwa krakowskiego – wielkiej i nowoczesnej, a przede wszystkim w pełni zmechanizowanej i urządzonej według modelu batowskiego fabryki obuwia. O znaczeniu i przełomowym charakterze tego wydarzenia świadczy kampania propagandowa rozpętana przez zagrożone w swej pozycji środowisko szewców i właścicieli wytwórni obuwia. Pierwsze o nim wzmianki na łamach branżowych periodyków pojawiły się na samym początku roku 1930 i dotyczyły otwierania firmowych salonów sprzedaży w Warszawie, Poznaniu, Łodzi i we Lwowie, budząc wśród kupców obawy wobec zetknięcia się z groźną konkurencją. Za taką bowiem od razu firmę uważano. Niezwykle interesujące są barwne określenia używane dla podkreślenia zagrożenia – „Bata ante portas!” – ostrzegano, samego zaś Tomasza Batę nazywano „czechosłowackim lwem”<sup>6</sup>. Dopiero jednak pod koniec wspomnianego roku pojawiły się doniesienia o możliwości budowy w Polsce batowskiej fabryki. Czas późniejszy tę wiadomość potwierdził, lecz wówczas jeszcze miała ona zdecydowanie charakter i wartość plotki. Zresztą i w okolicy połowy 1931 r. ciągle rozważano, czy aby pogłoski o budowie fabryki nie były fałszywe, gdyż fakty i wyciągane z nich wnioski zdecydowanie temu przeczyły. Podważano przede wszystkim sens ekonomiczny budowy fabryki w kraju, gdzie koncern miał niewiele sklepów, nie będzie miał zatem możliwości sprzedaży wyrobów. Negatywnie oceniano również możliwości ich eksportu, gdyż kraje, które winny „Batę” interesować, nie posiadały z Polską traktatów handlowych<sup>7</sup>. Nie przewidziano jednak, że dzięki wysokim zdolnościom organizacyjnym, firma była w stanie w bardzo krótkim okresie otworzyć dziesiątki nowych punktów handlowych, a potem ich liczbę, aż po wybuch wojny, znacząco i stale zwiększać. Plotki pojawiały się również wokół kwestii lokalizacji fabryki i to jeszcze w połowie roku 1931, wiele miesięcy po zakupie gruntów w okolicach Chełmka. Snuto przypuszczenia, że mógłby to być Śląsk Cieszyński albo podkrakowska Skawina<sup>8</sup>. Zainteresowane grupy nacisku próbowały wyrzucić presję na władze, wystosowując pisma i organizując demonstracje. Podnoszono przy tym argument obcego pochodzenia kapitału, a jego czechosłowackość negatywny efekt miała potęgować. Prezentowano doświadczenia innych państw, gdzie firma

---

<sup>5</sup> APKr, Akta Sądu Okręgowego w Krakowie, Rejestr handlowy, sygn. RH51BII1, Protokół z Nadzwyczajnego Walnego Zgromadzenia Spółki „Bata” Obuwie i Skóry, Spółka Akcyjna w Krakowie, z dn. 25 XI 1922 r.

<sup>6</sup> „Przemysł Skórny” 1930, nr 1, s. 3; 1930, nr 2, s. 21–22; 1930, nr 8, s. 142.

<sup>7</sup> Tamże, 1930, nr 48, s. 890; 1931, nr 25, s. 389.

<sup>8</sup> Tamże, 1931, nr 8, s. 116; 1931, nr 27, s. 419.

„Bata” rozwinęła swoją działalność, a wykańczając lub dramatycznie osłabiając konkurencję, uzyskała monopol. Rozmontowywano i poddawano ekspertyzom batowskie obuwie, szukając źródeł jego niemożliwej taniości – potem tytuły w prasie branżowej krzyczały o oszustwie, gdyż oprócz skóry znajdowano w nim ceratę i tekturę. Pisano o „jakości Baty”, która skutkowała trzykrotnie krótszym czasem noszenia obuwia. Przemysł produkujący obuwie był świadomy braku możliwości podjęcia skutecznej konkurencji z firmą czeskiego producenta. Przeprowadzano bowiem specjalne kalkulacje, które wykazywały niemożność wytworzenia takiego samego obuwia, w podobnej do „Baty” cenie<sup>9</sup>. Zdecydowanie gwałtowniejsze protesty organizowane były przez drobnych szewców. Ci z kolei, oprócz powszechnie używanego argumentu o zalewie Polski przez obce produkty, wykazywali, że większym dla nich zagrożeniem jest urządzenie w sklepach firmowych koncernu warsztatów reperacyjnych, gdzie naprawiane było nie tylko obuwie batowskie, co odbierało im możliwość zarobkowania. Firma, rzecz jasna, podejmowała działania obronne, próbując podważać argumenty swoich przeciwników, jednocześnie zaś wskazywała pozytywne strony własnej działalności. O powadze sytuacji świadczy stworzenie specjalnego stanowiska – delegata Polskiej Spółki Obuwia, którego zadaniem było utrzymywanie kontaktów z polskimi władzami, reprezentowanie spółki na zewnątrz oraz podejmowanie całego wachlarza działań, mających zneutralizować przeciwników i stworzyć coś na kształt – dzisiaj byśmy to nazwali – pozytywnego PR. Reagowano zatem na wszelakie agresywne względem spółki artykuły. Często były to sprostowania, raz utrzymane w grzecznej formie i zawierające rzeczowe kontrargumenty, innym razem przybierały formę ostrzeżenia dla autorów. Przy braku możliwości odniesienia się na łamach danego tytułu do zamieszczonego tam artykułu, dawano ogłoszenia w innych gazetach, informując o niegodziwości, jaka spółkę spotkała. Ponadto wydawano w dużym nakładzie gazetę zakładową – „Echo Chełmka”, mające zasięg i charakter gazety powiatowej, chociaż dystrybuowano je również w rozsianych po całej Polsce punktach sprzedaży. W nim były reklamy, materiały informacyjne oraz odpowiedzi na antybatowskie paszkwile. Generalnie jednak to czytelnik miał przy okazji wyrobić sobie pozytywną opinię na temat działalności spółki w Polsce. Poznawał zatem skalę produkcji, liczbę zatrudnionych, ilość odprowadzonych podatków oraz wszelkie zalety produkowanego sposobem mechanicznym obuwia, w szczególności zaś tego przy pomocy metod Tomasza Baty. Koronnym i niezwykle skutecznym argumentem, jaki spółka używała w walce ze swoimi przeciwnikami, był fakt poszerzenia rynku zbytu obuwia produkowanego mechanicznie, wskutek obniżenia jego ceny. Było to uderzenie niezwykle celne, stawiające innych producentów obuwia, szczególnie w oczach konsumentów, w niekorzystnym świetle. Prezentowano ich bowiem, jako przeciwników konkurencji i niskich cen obuwia, zaś firmę „Bata”, jako tą, która dba o interesy kupujących. Tłumaczono, że doprowadziła do spadku cen i poszerzyła tym samym krąg nabywców, czyli w gruncie rzeczy nie naruszyła interesów innych wytwórców, bo obuwie sprzedaje się więcej, a to oni okopali się na swoich wygodnych pozycjach i nie chcieli

<sup>9</sup> Tamże, 1930, nr 10, s. 144; 1930, nr 13, s. 226; 1930, nr 18, s. 314.

żadnych zmian<sup>10</sup>. Znajdowało to podstawy w danych statystycznych na temat spożycia obuwia w Polsce. Należało ono bowiem do najniższych w Europie i wynosiło ok. 0,5 pary rocznie na mieszkańca. Było to ponad dwukrotnie mniej niż w Niemczech i około 5-krotnie mniej niż w Czechosłowacji i Wielkiej Brytanii. Prognozowanym celem działalności firmy „Bata” w Polsce miało być spożycie obuwia na poziomie 2–3 par rocznie, co w przeliczeniu na pary dawało ok. 70 mln. Czeska firma przewidywała zatem do zagospodarowania ok. 50 mln par, na ten moment ciągle wirtualnych<sup>11</sup>.

Zamieszanie powstałe wokół bytności „Baty” w Polsce zmusiło do działania władze państwowe. Jesienią 1932 r. kwestią tą zajmowało się Biuro Ekonomiczne przy Prezydium Rady Ministrów. Uruchomienie fabryki zbiegło się dodatkowo z negocjacjami handlowymi z Czechosłowacją, toteż zastanawiano się, czy i jak wpłynie to na import obuwia czechosłowackiego – siłą rzeczy batowskiego – do Polski. Przeprowadzona analiza wykazywała, że zacofane obuwnictwo krajowe, w 90% ręczne i chałupnicze, nie było w stanie sprostać konkurencji koncernu. Zauważono również, że mimo głodu kapitału, nie powinno się przyjmować wszystkich inwestycji zagranicznych absolutnie bezkrytycznie. W przypadku „Baty” wskazywano, że korzystniejsze byłoby nawet ograniczenie jego ekspansji do możliwości importu gotowego obuwia z terenu Czechosłowacji, w zamian za możliwość wywozu tam innego towaru, niż zgoda na rozwój produkcji w Polsce, bez żadnego ekwiwalentu. Jedno wydawało się jednak pewne – nie było żadnej możliwości jednoczesnej produkcji i importu. Chociaż pojawiła się koncepcja, aby dać zgodę na import, w zamian za wywóz produkcji Chełmka, według jakiegoś parytetu. Przykładowo za każdą sprowadzoną parę przewidywano nałożenie na firmę obowiązku wyeksportowania innej pary, bądź kilku par. Sugerowano również, aby produkcję Chełmka każdorazowo zaliczać do czechosłowackiej kwoty eksportowej obuwia lub po prostu postawić przed stroną czeską wybór: albo eksport obuwia do Polski, albo obrona firmy „Bata” w Polsce, jako producenta polskiego. Władze zdawały sobie sprawę z sytuacji na rynku obuwia w Czechosłowacji, gdzie koncern batowski był w dość trudnej sytuacji, spowodowanej spadkiem konsumpcji jego produkcji poza granicami. Rynek zaś polski miał służyć polepszeniu kondycji firmy, a postrzegano go w Zlinie, jako najłatwiejszy do opanowania pod względem kupieckim. Kręgi rządowe miały ponadto świadomość wyjątkowej siły koncernu, wynikającej z możliwości wywierania wpływu na władze w Pradze, jak też kształtowania opinii publicznej – nie tylko czechosłowackiej – poprzez sieć powiązań biznesowych oraz sprawny aparat propagandowy. Niezwykle ciekawa w tym kontekście jest uwaga jaka znalazła się w analizie. Otóż zwrócono uwagę na dość kiepskie umotywowanie prawne wszelkich administracyjnych zapór dla ekspansji, jakie stosowane były względem

---

<sup>10</sup> Archiwum Państwowe w Radomiu [dalej: APRad], Akta Polskiej Spółki Obuwia „Bata” S.A. w Krakowie [dalej: P.S.O. „Bata”] Fabryka w Radomiu, sygn. 854, opracowania inż. Wacława Jarry dot. P.S.O. „Bata”.

<sup>11</sup> „Echo Chełmka” 1936, nr 20; A. Gabesam, *Szewstwo w Polsce – na fałszywej drodze w walce o byt*, ok. roku 1937, broszura autorstwa Prezesa Zarządu P.S.O. „Bata” i jednocześnie dyrektora fabryki w Chełmku, w której podważał sens działań lobby szewskiego przeciwko kierowanej przez siebie spółce.

firmy. Były one bowiem „wyinterpretowaniem” prawa, a nie wynikały z niego *eo ipso*. Toteż firma zaskarżając je, miała wszelkie możliwości sądowego ich podważenia. Przy czym zwracano uwagę na pewną niestosowność sytuacji, w której to władze państwowe wykazywały inicjatywę blokowania rozwoju firmy. Nie chciano bowiem zrażać właściciela koncernu, budować w nim poczucia niesprawiedliwego traktowania i tym samym narażać się na reperkusje ze strony władz czechosłowackich, choćby poprzez utrudnienia w negocjacjach handlowych pomiędzy krajami lub rozpętanie propagandy antypolskiej. Pojawił się nawet pomysł zasugerowania kilku prezesom izb przemysłowo-handlowych, ale tylko tych, gdzie firma „Bata” nie miała swoich ludzi i żadnych wpływów, aby wzięli na siebie odium odpowiedzialności, ściągając je jednocześnie z rządu i wystąpili z inicjatywą podjęcia prac legislacyjnych, służących prawnemu zatamowaniu ekspansji czeskiej firmy w Polsce<sup>12</sup>.

Spółkę, która spowodowała tak wielkie zamieszanie i poruszenie w branży powołano do życia 20 grudnia 1929 r., a jej pełna nazwa brzmiała: Polska Spółka Obuwia „Bata” S.A. w Krakowie. Jej kapitał zakładowy wynosił 250 tys. zł, a 980 spośród 1000 akcji o nominalnej wartości 250 zł każda objął główny udziałowiec firmy i właściciel całego koncernu – Tomasz Bata, stając się jednocześnie jej prezesem. Symbolicznymi udziałowcami byli: znany już dr Samuel Horowitz, krakowski adwokat reprezentujący Batę przy pierwszej próbie założenia firmy przed ośmioma laty, jako wiceprezes, oraz Zygmunt Bilewicz, jako członek Rady Zawiadowczej<sup>13</sup>. W 1932 r. kapitał akcyjny spółki podwyższono do 1 miliona zł, a w 1935 r. o dalsze 2 miliony do 3 milionów zł<sup>14</sup>. Celem spółki była „fabrykacja obuwia i sprzedaż obuwia wszelkiego rodzaju oraz materiałów surowych potrzebnych do fabrykacji obuwia i wykonywania wszelkich interesów stojących w związku z fabrykacją obuwia i sprzedażą obuwia i maszyn do wyrobu obuwia służących oraz utrzymywanie warsztatów reperacyjnych”<sup>15</sup>. Wskutek wielokrotnego zwiększenia kapitału akcyjnego spółki, jak też perturbacji wewnątrz rodziny Bata po śmierci założyciela firmy – Tomasza – zmieniali się akcjonariusze, zmieniała się również liczba akcji w ich posiadaniu. Proces ten zilustrowano w poniższej tabeli<sup>16</sup>.

---

<sup>12</sup> AAN, Akta Prezydium Rady Ministrów, Biura Ekonomicznego [dalej: P.R.M.-B.E.], sygn. 1162, Materiały dot. rokowań handlowych Polski z Czechosłowacją i Austrią w sprawach obuwniczych (XI–XII 1932 r.).

<sup>13</sup> Archiwum Państwowe w Katowicach [dalej: APKat], Akta P.S.O. „Bata”, akta nie skatalogowane, Protokół Organizacyjnego Walnego Zgromadzenia Subskrybentów Spółki pod firmą P.S.O. „Bata” z dn. 20 XII 1929 r.

<sup>14</sup> Tamże, Protokół Nadzwyczajnego Walnego Zgromadzenia Akcjonariuszy Spółki Akcyjnej P.S.O. „Bata” z dn. 1 XII 1932 r.; Sprawozdanie P.S.O. „Bata” za rok 1935.

<sup>15</sup> Tamże, skrócony wyciąg z rejestru handlowego.

<sup>16</sup> Tamże, Protokół Organizacyjnego Walnego Zgromadzenia Subskrybentów Spółki pod firmą P.S.O. „Bata” z dn. 20 XII 1929 r.; Protokół Nadzwyczajnego Walnego Zgromadzenia Akcjonariuszy Spółki Akcyjnej P.S.O. „Bata” z dn. 1 XII 1932 r.; Protokół 4 Nadzwyczajnego Walnego Zgromadzenia Akcjonariuszy Spółki pod firmą P.S.O. „Bata” z dn. 27 XII 1934 r.; Protokół 5 Zwyczajnego Walnego Zgromadzenia Akcjonariuszy Spółki pod firmą P.S.O. „Bata” z dn. 26 IV 1935 r.; Protokół 6 Zwyczajnego Walnego Zgromadzenia Akcjonariuszy Spółki



Tab. 1.

Akcjonariat Polskiej Spółki Obuwia „Bata” S.A. w Krakowie	
akcjonariusze	posiadane akcje
stan na 20 grudnia 1929 r.	
Tomasz Bata	980
Samuel Horowitz	10
Zygmunt Bilewicz	10
Razem:	1000
stan na 30 listopada 1932 r.	
Jan Antoni Bata	400
Schweizerische Volksbank w Saint Moritz	600
Razem:	1000
stan na 1 grudnia 1932 r.	
Jan Antoni Bata	1400
Schweizerische Volksbank w Saint Moritz	600
Firma Leader A.G. w Saint Moritz	2000
Razem:	4000
stan na 27 grudnia 1934 r.	
Jan Antoni Bata	1400
Towarzystwo Transoceanique S.A. w Luksemburgu	2500
Firma Leader A.G. w Saint Moritz	100
Razem:	4000
stan na 25 maja 1936 r.	
Jan Antoni Bata	4000
Towarzystwo Transoceanique S.A. w Luksemburgu	2500
Firma Leader A.G. w Saint Moritz	4 100
Guaranty Trust Company of New York oddział w Londynie	1 400
Razem:	12 000
stan na 26 kwietnia 1939 r.	
Jan Antoni Bata	4000
Towarzystwo Transoceanique S.A. w Luksemburgu	2500
Firma Leader A.G. w Saint Moritz	4100
N.V. Hollandsche Handelmaatschoppij „Bave” Amsterdam	1400
Razem:	12 000

Pierwsza fabryka należąca do spółki – jak już wcześniej wspomniałem – została wybudowana w Chełmku w woj. krakowskim, na gruntach o areale ponad 980 ha, zakupionych od księcia Sapiehy z Bobrku. Teren ten został wybrany nieprzypadkowo, gdyż był położony blisko granicy czechosłowackiej, przy linii kolejowej z Zebrzydowic do Trzebini i dalej do Krakowa, zapewniającej dogodnie i szybkie

---

pod firmą P.S.O. „Bata” z dn. 25 V 1936 r.; Protokół 9 Nadzwyczajnego Walnego Zgromadzenia Akcjonariuszy Spółki pod firmą P.S.O. „Bata” z dn. 26 IV 1939 r.

połączenie z matczynikiem koncernu w Zlinie z jednej strony, a z drugiej umożliwiało wykorzystanie frachtu kolejowego dla dystrybucji produktów planowanej fabryki po całej Polsce. Fabrykę zaplanowano na wzór tej zlińskiej, w skali rzecz jasna odpowiednio mniejszej. Rozruch nastąpił w roku 1932, przy czym w pierwszej fazie jej działalności widoczne było niezsynchronizowanie z szybciej rozwijającym się aparatem sprzedaży. Fabryka produkowała zbyt mało, aby zapełnić sklepowe półki odpowiednim asortymentem, w odpowiedniej ilości. Niedobory uzupełniano importem ze Zlina – w pierwszej połowie roku było to ponad 80 tys. par, w drugiej ponad 40 tys. – w sumie 126,1 tys. Zlecono również produkcję ok. 50 tys. par krajowym wytwórcom ręcznym z okręgu kieleckiego i innym fabrykom zmechanizowanym. Import z Czechosłowacji gwałtownie zmalał po pierwszej połowie roku 1933, co sugeruje uzyskanie przez fabrykę w Chełmku pełni mocy produkcyjnych. W pierwszym półroczu tego roku sprowadzono znów prawie 80 tys. par, ale w drugim było to zaledwie 2 tys. W następnych latach import ze Zlina wynosił symboliczne kilka tysięcy par rocznie<sup>17</sup>. Właściwie to dopiero szyldy „Baty”, wieszane na frontonach zakładanych punktów handlowych, przy głównych placach i ulicach polskich miast, stały się głównym symptomem jego obecności w Polsce. O skali przedsięwzięcia świadczył fakt, że firmowe sklepy pojawiły się w każdym mieście powiatowym – również tych na dalekich Kresach – w miastach wojewódzkich było ich po kilka, a w stolicy aż jedenaście – zakładano je również w miejscowościach nie pełniących funkcji administracyjnych, ale wystarczająco ludnych, aby biznes się opłacił. Po sześciu latach działalności spółki i czterech latach działalności fabryki liczba sklepów – zwanych filiami handlowymi – przekroczyła liczbę 250 i dalej się zwiększała. Jesienią 1938 r. przejęto dodatkowo 12 sklepów na Zaolziu<sup>18</sup>. Można śmiało stwierdzić, że czeski producent odmienił polski handel obuwiami. Stosował bowiem w swoich sklepach przemyślane i skuteczne metody marketingowe, często nie mające w branży precedensu. Mottem zaś firmy stało się wymyślone przez właściciela hasło: „nasz klient, nasz pan”, co w praktyce oznaczało wysoką kulturę sprzedaży, pełny szacunek dla klienta i niezwyklej ceremoniał przy sprzedaży pary – zwyczajnych przecież – butów. Wyposażenie sklepów było znormalizowane, schludne i nowoczesne, a w wielkim oknie wystawowym – podświetlanym w nocy – w przemyślany sposób eksponowano towar. Sklepy – rzecz jasna ze względu na lokalizację – były zróżnicowane pod względem wielkości i liczby zatrudnionych pracowników. Największy salon sprzedaży mógł zatrudniać nawet trzydziestu pięciu pracowników – w styczniu 1936 r. taki był tylko jeden – w typowym sklepie pracowało pięciu pracowników, w najmniejszych zatrudniano dwóch<sup>19</sup>.

---

<sup>17</sup> Tamże, Totalny przegląd za lata 1932–38; „Przegląd Gospodarczy” 1933, nr 4, s. 148.

<sup>18</sup> APKat, Akta P.S.O. „Bata”, Bilans zysków i strat za rok 1936; Sklepy na Zaolziu wg inwentaryzacji z X 1938 r.

<sup>19</sup> Tamże, Umowy o pracę z pracownikami centrali za I półrocze roku 1936. Informacje o funkcjonowaniu systemu sprzedaży w firmie „Bata” znaleźć można w zakładowych periodykach: „Sprzedawca” – informator dla personelu sklepów, „Echo Chełmka” – tygodnik dla załogi fabryki i personelu sklepów. O funkcjonowaniu firmy, w tym jej aparatu sprzedaży

Skutkiem tak energicznej ekspansji, na którą składała się operacja zakupu prawie tysiąca hektarów i budowa całkowicie od podstaw dużej – jak na warunki polskie – w pełni zmechanizowanej fabryki obuwia oraz towarzysząca jej przez kolejne lata rozbudowa zaplecza socjalnego, a do tego wynajęcie i urządzenie setek sklepów, było znaczące zadłużenie spółki. Wynosiło ono na dzień wybuchu wojny ok. 2 miliony złotych, a składały się na nie dwie pożyczki udzielone spółce przez Leader A.G. w Saint Moritz w kwocie 1 170 000 zł i 723 800 zł na zakup maszyn i terenów fabrycznych, a zabezpieczonych na nieruchomościach zakładów w Chełmku. W 1935 r. firma zamieniła prawdopodobnie część swojego zadłużenia względem Leader A.G. oraz Bata A.S. w Zlinie na akcje, oddając je wierzycielom. Motywowała to tym, że nie posiadała możliwości spłaty tych zobowiązań, wskazując na duże obciążenia podatkowe i niewielki zysk. Z 8 tysięcy akcji 2,6 tys. przejął J.A. Bata, natomiast pozostałe stały się akcjami uprzywilejowanymi, przypadły firmie Leader A.G. i dawały jej prawo poboru dywidendy z czystego zysku firmy w wysokości każdorazowej przeciętnej stopy dyskontowej Banku Polskiego, obowiązującej dla weksli krajowych w ciągu ubiegłego roku obrotowego spółki. Oprócz dywidendy uprzywilejowanej przysługiwało im prawo uczestniczenia w zysku bilansowym spółki na równi z akcjami zakładowymi<sup>20</sup>. Wydawałoby się zatem, że wspomniana szwajcarska firma uzyskała tym samym znaczny wpływ na polską spółkę „Baty”. Nic bardziej mylnego, gdyż była ona powiązana z domem bankowym, gdzie swoje fundusze lokowała rodzina Bata oraz ich bliscy współpracownicy. To też zatem był kapitał batowski<sup>21</sup>. Na spółce ciążyły również poważne zobowiązania wynikające z niekorzystnego wyroku sądowego w sprawie przemytu surowców i materiałów produkcyjnych oraz części maszyn na potrzeby fabryki w Chełmku. Proceder ten miał miejsce od 1933 do 1935 roku, kiedy na polecenie dyrektora fabryki – Alojzego Gabesama – jej pracownicy wykonali dziesiątki podróży służbowych do Zlina, przywożąc stamtąd w bagażu podręcznym – bez zgłaszania służbom celnym – potrzebne materiały. Celowo użyłem tutaj słowa „potrzebne”, gdyż bez dodatkowego wyjaśnienia można by odnieść wrażenie, że poważna firma i jej kierownictwo zachowywało się jak

---

piszą również: T. Siekiera, *Bata – organizacja i zarządzanie*, Kraków 1995, J. Ciesielski, *Handel wyrobami polskiego przemysłu skórzanego (do 1989 r.)*, [w:] *Szkice i materiały do dziejów przemysłu skórzanego w Polsce*, red. A. Lech, Łódź 1999.

<sup>20</sup> Archiwum Państwowe w Łodzi, Akta Centralnego Zarządu Przemysłu Skórzanego w Łodzi, sygn. 1043, Protokół zdawczo-odbiorczy Fabryki Obuwia w Chełmku (przejście na własność Państwa); sygn. 1101, Roszczenia finansowe obywateli obcych do firmy „Ota” Śląskie Zakłady Obuwia w Otmęcie; APKat, Akta P.S.O. „Bata”, Protokół 5 Zwyczajnego Walnego Zgromadzenia Akcjonariuszy Spółki pod firmą P.S.O. „Bata” z dn. 26 IV 1935 r., Firma Leader A.G. w Saint Moritz podobnej pożyczki udzieliła również niemieckiej spółce Tomasza Baty, uruchamiającej fabrykę obuwia w Ottmuth (Otmęcie) na Opolszczyźnie, wykupując wyemitowane przez nią obligacje na sumę 3 milionów franków szwajcarskich. Oprocentowanie tych papierów wynosiło 4,25%, a spółka nigdy odsetek nie spłaciła.

<sup>21</sup> AAN, Akta MSZ, sygn. 5622, notatka W. Jarry.

drobni, pospolici przestępcy<sup>22</sup>. Okazuje się bowiem, że firma tych wielu niezbędnych do normalnego funkcjonowania materiałów zwyczajnie zdobyć nie mogła, a czynnikiem hamującym nie był rynek, tylko zakazy administracyjne. Pierwsze z nich – dotyczące wwozu do Polski kompletnych maszyn – wydano już w momencie uruchamiania fabryki, przy czym firma zdołała w przeddzień wejścia w życie obostrzeń wwieźć kilkanaście wagonów ze sprzętem (dokonała tego w ciągu zaledwie 24 godzin). Dodatkowo park maszynowy uzupełniono zakupami z likwidowanych fabryk obuwia w Warszawie, Krakowie i Bydgoszczy. Sposobem na obejście zakazów był przepis, który pozwalał maszyny przewozić przez granicę w częściach, toteż potem na miejscu je po prostu składano. Firmie potrzebne urządzenia dostarczali również bezpośrednio producenci – przykładowo w dużych ilościach Singer – przy czym Centralna Komisja Przywozu nie podejmowała żadnych działań w obawie przed interwencją ambasadora Stanów Zjednoczonych. Obostrzenie dotyczące zakupów maszyn przez firmę „Bata” nie zablokowało rozwoju fabryki, choć nieco go spowolniło. Władze postanowiły wówczas już uruchomioną fabrykę zastopować, nakładając po pierwsze przydział pozwoleń na wwóz do Polski wysokich gatunków skór miękkich chromowych – co okazało się jednak pomysłem nietrafionym – gdyż firma tych skór akurat nie używała, a następnie podjęto decyzję o reglamentacji pozwoleń na import potrzebnej do szycia obuwia przędzy. To uderzenie było zdecydowanie bardziej celne, tym bardziej że zamknięto ewentualne możliwości obejścia ograniczeń. Przede wszystkim zainteresowana firma pozwoleń na sprowadzenie przędzy nie otrzymywała, a od tych importerów, względem których były przypuszczenia, że mogą ją jej sprzedać, żądano stosownych oświadczeń. Oświadczenie o braku kontaktów handlowych złożyła również polska fabryka produkująca przędzę do wyrobu obuwia „Stradom”. Przy czym zagadką było, co wykazywano w analizie na potrzeby Biura Ekonomicznego przy Prezydium Rady Ministrów, w jaki sposób firma ciągle bez przeszkód funkcjonowała. Tajemnicę poznano dopiero w 1936 r. i tu wracamy do wspomnianego przed chwilą przemytu na dużą skalę, który jak się okazuje był

---

<sup>22</sup> APKr, Akta Prokuratury Sądu Okręgowego w Krakowie, sygn. 759, Akta w sprawie firmy Fabryka Obuwia „Bata” w Chełmku, podejrzanej o przestępstwo skarbowe – przemyt towarów i maszyn bez uiszczania opłat celnych; Odpis protokołu przesłuchania prezesa Polskiej Spółki Obuwia „Bata” – Alojzego Gabesama – spisany w dniu 24 VI 1936 r. w biurze Fabryki Bata w Chełmku; Protokół dodatkowego przesłuchania – Alojzego Gabesama – spisany dnia 4 VII 1936 r. w kancelarii Zachodnio-Małopolskiego Inspektoratu Okręgowego Straży Granicznej; Protokół karny z powodu wykrycia przestępstwa skarbowego spisany dnia 19 V 1938 r. w Komendzie Zachodnio-Małopolskiego Okręgu Straży Granicznej; Służby celne wpadły na ślad proceduru po donosie, jaki wpłynął 6 V 1935 r. od byłego pracownika firmy. Połączono go z zatrzymaniem ponad miesiąc wcześniej na przejściu granicznym pracownika firmy, przy którym znaleziono części do maszyn, miarki do mierzenia skór, pieczęć do sztanicy z napisem „Bata wyrób krajowy”, świdry do żelaza, szczotkę i uszczelniacze do maszyn. W związku ze sprawą zarządzono 10-dniową rewizję w fabryce, do której jednak doszło dopiero po roku – od 6 do 16 IV 1936 r. Badanie ksiąg, korespondencji i przesłuchania potwierdziły przypuszczenia.

jedynym sposobem na obejście tych dość bezwzględnych zakazów, mających na celu jedynie unieruchomienie fabryki<sup>23</sup>.

Pokłosiem dyskusji wokół roli i pozycji „Baty” w Polsce była umowa zawarta pomiędzy firmą a Ministerstwem Przemysłu i Handlu. Miała ona formę „programu gospodarczego” na rok 1933 i poprzedzona została w styczniu i lutym tego roku dwiema turami negocjacji. Kluczową sprawą stały się przyznane firmie kontyngenty produkcji wewnętrznej i importowy. We wspomnianym roku fabryka w Chełmku mogła wyprodukować 600 tys. par obuwia skózanego (całego skózanego, ale również mającego tylko skórzane wierzchy bądź podeszwę) i dowolną ilość obuwia gumowego. Do tego Polskiej Spółce Obuwia „Bata” pozwolono sprowadzić z Czechosłowacji do 250 tys. par obuwia, co w sumie dawało globalną liczbę obuwia skózanego do dyspozycji firmy w wysokości 850 tys. par rocznie. Dopuszczano możliwość zwiększenia produkcji w Polsce, ale wyłącznie kosztem odpowiedniego zmniejszenia importu, bez naruszenia cyfry globalnej. Z 600 tys. produkcji krajowej 50 tys. miało być sprzedawane wyłącznie na terenie Wolnego Miasta Gdańska. Przewidywano również eksport kolejnych 50 tys. par poza obszar celny Polski, co podwyższało dodatkowo o tę liczbę produkcję globalną polskiej spółki „Baty”, a w przypadku dodatkowego wywozu, liczba ta ulegała dalszemu zwiększeniu. Niezrealizowanie wspomnianego kontyngentu eksportowego skutkowało w kolejnym roku obniżeniem o brakującą ilość kontyngentu produkcji wewnętrznej, przekroczenie zaś wspomnianych 50 tys. z kolei podwyższeniem o 10% od wielkości nadwyżki. Te ostatnie zapisy miały charakter premii eksportowej, ale uzależniały rozwój firmy od produkcji skierowanej do odbiorców zagranicznych, co stało jednak w zasadniczej sprzeczności z polityką czeskiego koncernu. Szukał on przecież w Polsce zbytu dla swoich produktów, sam zaś z nadwyżką był w stanie zaspokoić potrzeby innych państw europejskich. Spółka otrzymała również dodatkowe preferencje importowe. Zagwarantowano jej ulgi celne na maszyny sprowadzane do realizacji omawianych planów gospodarczych, a w przypadku, gdyby traktat handlowy z Czechosłowacją przewidywał mniejsze kontyngenty eksportowe obuwia dla Czechosłowacji, niż zapisane w umowie 250 tys. dla samej tylko firmy „Bata”, to na swoje żądanie miała go otrzymać w całości, a ewentualne braki zapisane miały być na konto zwiększonej tym samym produkcji wewnętrznej, ale oczywiście bez naruszenia liczby produkcji globalnej – czyli 850 tys. i dodatkowo 50 tys. na eksport. Wynika zatem z tego, że obiecane ćwierć miliona par obuwia z importu wcale nie musiało dojść do skutku, gdyż i tak miały o tym zdecydować umowy międzyrządowe polsko-czechosłowackie. Spółka dodatkowo zobowiązała się nie rozbudowywać we wspomnianym roku zakładów produkujących materiały pomocnicze, a w szczególności miała się powstrzymać od budowy własnej garbarni, ale na żądanie władz miała rozpatrzyć budowę fabryki obuwia wojskowego na wskazanym przez nie terenie. Przewidywano również możliwość zmian w zapisach umowy, ale tylko

---

<sup>23</sup> AAN, Akta P.R.M.–B.E., sygn. 1162, Materiały dot. rokowań handlowych Polski z Czechosłowacją i Austrią w sprawach obuwniczych (XI–XII 1932 r.).

w przypadku poprawy koniunktury gospodarczej<sup>24</sup>. I tu dochodzimy do problemu braku własnej garbarni, wynikającego z faktu obrony przez rząd rodzimych producentów, a dla firmy oznaczającego poważne problemy z surowcem. Oczekiwała ona od kontrahentów skór wysokiej jakości i w odpowiednim asortymencie, dostarczanych w dużych ilościach, zawsze na czas, z zachowaniem jednak dużej asortymentowej elastyczności. Fabryka bowiem na bieżąco reagowała na potrzeby rynku, ciągle zmieniając swoją produkcję. Dostawca musiał być zatem solidny. Zresztą Tomasz Bata preferował system opanowania przez koncern wszystkich etapów produkcji gotowego obuwia, również etap surowcowy, co dawało mu poczucie bezpieczeństwa materiałowego i chroniło przed wahaniami cen lub wręcz spekulacją<sup>25</sup>. Toteż firma sprytnie obeszła zakazy budowy własnej garbarni. W jej imieniu począwszy od sierpnia 1937 r. poprowadził ją w Brzeziu koło Rybnika pod własną firmą dawny współpracownik – Julian Janota. Pod względem prawnym nic nie można było nikomu zarzucić, ale fortel szybko stał się publiczną tajemnicą. Sytuacja ta w takim razie uderzała w dobre imię spółki, ale korzyści związane z pewnym zaopatrzeniem w skóry okazywały się większe<sup>26</sup>.

Nieprzychylne przyjęcie, z jakim spółka spotkała się już w początkach swej działalności, skutkowało spowolnieniem jej rozwoju. Widoczne było to szczególnie w kontekście powstania COP-u i braku tam – przez długi okres – śladu jakichkolwiek inwestycji ze strony firmy. Tym bardziej, że istniały – co prawda słabo uchwytnie – próby nawiązania porozumienia w kwestii przeniesienia produkcji, bądź też lokalizacji nowej inwestycji w rejonie trójkąta bezpieczeństwa, pomiędzy władzami spółki a stroną rządowo-wojskową. Trudno stwierdzić kto był stroną inicjującą negocjacje, z pewnością jednak można postawić tezę, że korzyści mogły być obopólne. Z jednej strony oznaczało to bowiem zabezpieczenie zaopatrzenia wojska w obuwie przez firmę mającą nie tylko największy w Polsce potencjał produkcyjny, ale również potężne zaplecze techniczne w zlińskim koncernie, z drugiej – dla niej samej – niosło w przypadku budowy nowej fabryki szerokie perspektywy dynamicznego rozwoju, a w przypadku przeniesienia produkcji z Chełmka umocnienie pozycji na rynku i co niezwykle ważne, dawało również możliwość zbudowania pozytywnego obrazu przedsiębiorstwa. Pierwsze negocjacje dotyczące przeniesienia produkcji do COP-u toczyły się około roku 1936 i mimo poważnego zaawansowania ostatecznie spełzły na niczym. Problem pozostawał jednak otwarty, a jego echa widoczne były chociażby podczas negocjacji z przedstawicielami Ministerstwa Spraw Wojskowych, kiedy padały z ich strony pytania o stopień zaawansowania procesu

---

<sup>24</sup> APKat, Akta P.S.O. „Bata”, Program Gospodarczy Polskiej Spółki Obuwia „Bata” S.A. w Krakowie na rok 1933.

<sup>25</sup> AAN, Akta MSZ, sygn. 5622, notatka W. Jarry.

<sup>26</sup> APKr, Akta Prokuratury Sądu Okręgowego w Krakowie, sygn. 567, Zawiadomienie o przestępstwie popełnionym przez J. Janotę i W. Miczka skierowane do Prokuratury Sądu Okręgowego w Rybniku przez firmę Blonder i Kalfus w Krakowie z dnia 13 X 1937 r.; Garbarnię przejęła firma „Bata” po upadłej Fabryce Skór „Luksus”, a Julian Janota prowadził ją w jej imieniu.

podejmowania decyzji o przeniesieniu fabryki do trójkąta bezpieczeństwa, jak też o czas, jaki potrzeba na zdemontowanie urządzeń w przypadku zagrożenia wojną. Spotkanie to miało miejsce przed jesienią 1938 r. (w dokumencie pada nazwa: Czechosłowacja). Na zauważenie zasługuje fakt dyskusowania wyłącznie o przeniesieniu, a nie o budowie nowej fabryki, co pozwala wysnuć wniosek, że rozwój firmy ciągle był koncesjonowany, a władze ulegały wpływom lobby szewstwa i rodzimej produkcji mechanicznej obuwia. To też zapewne odstręczało władze spółki od podjęcia decyzji o umiejscowieniu produkcji w nowym miejscu<sup>27</sup>. Ostateczne decyzje zapadły dopiero na przełomie 1938 i 1939 r. Nie bez znaczenia wydaje się tutaj sytuacja międzynarodowa, co musiało ułatwić rozmowy polskich władz z czeską firmą. Przedsiębiorstwu, którego matecznik zajęła III Rzesza, a właściciela zmusiła do ucieczki, łatwiej było podjąć decyzje, których oczekiwały polskie władze, te zaś nie postrzegały go już jako zagrożenia ze względu na jego obcy – czechosłowacki – kapitał, toteż chętniej czyniły oczekiwane ustępstwa. Możliwe zatem stało się zaprojektowanie wielkiego kombinatu obuwniczo-skórzanego, który planowano wybudować w Centralnym Okręgu Przemysłowym – w Wólce Gołębskiej koło Puław. Do wybuchu wojny w wykup gruntów o areale 235 ha zainwestowano ok. 150 tys. zł. Trwalszym jednak efektem działalności „Baty” w COP była paradoksalnie inwestycja pierwotnie zaplanowana jako tymczasowa. Mowa tu o warsztacie produkcyjnym zorganizowanym w wynajętych pomieszczeniach na terenie Radomia, gdzie oddelegowano pracowników z Chełmka, w celu przyuczenia miejscowych do zawodu i stworzenia kadr dla nowego kombinatu. Zainstalowane maszyny pozwoliły na uruchomienie produkcji jeszcze przed wrześniem, potem zaś zakład został gruntownie rozbudowany przez władze okupacyjne, dając po wojnie początek wielkiemu „Radoskórowi”. Tymczasem inwestycja rozpoczęta koło Puław została zaniechana<sup>28</sup>.

Rola firmy „Bata” w rozwoju polskiego przemysłu mechanicznej produkcji obuwia okazuje się trudna do przecenienia. Wraz z organizacją Chełmka wszedł on bowiem od razu na o wiele wyższy poziom rozwoju, kopiując sprawdzone i skuteczne wzorce zza naszej południowej granicy. Czeski król obuwia jednak – okazuje się – nie był gościem do końca w Polsce pożądanym. Jedne środowiska z podziwem spoglądały na jego potęgę marketingową i techniczną, którą z powodzeniem zaszczepił na krajowy grunt, inne odnosiły się z nieufnością lub wrogością, bojąc się negatywnych konsekwencji jego ekspansji dla własnych biznesów. Na to nakładało się geograficzne pochodzenie firmy, co w połączeniu z polityką międzynarodową niejako z urzędu szkodliwie wpływało na jej wizerunek. Mimo wszystkich przeszkód firma się ciągle rozwijała, a pewną sympatię budzą te wszystkie inicjatywy, które jej kierownictwo podejmowało walcząc z wszelkimi zakazami i nakazami. Rzecz jasna bywało,

---

<sup>27</sup> Tamże; APKat, Akta P.S.O. „Bata”, Zagadnienia nad którymi dysputowano z Delegacją M.S. Wojskowych.

<sup>28</sup> APRad, Akta P.S.O. „Bata”. Fabryka w Radomiu, sygn. 875, Bilans otwarcia na dzień 16.2.1945 r.; sygn. 76, Historia rozwoju Radomskich Zakładów Obuwia autorstwa inż. Wł. Skibińskiego.

że firma prawo łamała, albo balansowała na jego granicy, ale to z kolei pokazuje w dobrym świetle – pod względem biznesowym – kadrę zarządzającą przedsiębiorstwa, dla której przecież jego interes był najważniejszy. Sporo tam było sprytu i przebiegłości, zapobiegliwości, a przede wszystkim dynamiki w zarządzaniu największą przecież w pełni zmechanizowaną fabryką obuwia w Polsce. I właśnie ludzie – pracownicy „Baty” z Chełmka i Radomia – byli najcenniejszym spadkiem, jaki w Polsce pozostawił. Na batowskich kadrach opierał się bowiem przemysł obuwniczy Polski powojennej. To one uruchamiały na ziemiach odzyskanych pobatowski „Otmęt”, dały początek budowanemu od podstaw kombinatowi w Nowym Targu oraz wielu innym fabrykom, pełniły naczelne funkcje w zjednoczeniach i centralnych zarządach. Sama firma zaś na tyle głęboko wryła się w ludzką świadomość, że kiedy już z ulic i placów znikły charakterystyczne szyldy „Baty”, a w firmowych lokalach sklepowych obuwciem handlowało państwo, to nawet po wielu latach, szczególnie starsze pokolenie, buty chodziło kupować, z przyzwyczajenia, do „Baty”.

e-mail: [luplatek@interia.pl](mailto:luplatek@interia.pl)