

STUDIE
Firma Baťa
v kontextu česko-slovenských vztahů

STUDIE

Ján Pálka a Tomáš Baťa – dve podnikateľské filozofie, ich zdroje a výsledky

ROMAN HOLEC

Ján Pálka and Tomáš Baťa – two business philosophies, their origins and outcomes

The study explores the original business philosophies of two prominent individuals who are often associated. Although they were both involved in leather processing, their environments were characterized by different cultures, traditions and opportunities. However, the major differences in the outcomes of their activities were driven, above all, by the business methods they applied. Jan Pálka, based in Liptovský Svätý Mikuláš, was drawing on various socio-philosophical and utopian sources and relied on idealistic principles. He strove to incentivize his workers to increase production efficiency by sharing the ownership of his factory and its profits. By contrast, Jan Baťa was inspired by the American experience and the ideological impulses of Italian fascism. He gradually introduced the principle of profit participation at his factory in Zlín. His affordable products, made possible by lower production costs, won him a wide range of new customers. He had a direct link to his customers thanks to having his own outlets and was forced to continuously improve due to competition, which was much fiercer in Zlín than in Liptovský Svätý Mikuláš. Baťa became a world-class manufacturer thanks to pragmatically implementing a system of planned production and lifelong employee education, running self-managed workshops as independent economic units, finding a balance between individualism and collectivism, introducing special worker incentives and a wage scheme, and pursuing extensive social policy. On the other hand, Pálka, with his entrepreneurial religion, failed to overcome the mental limitations of small-scale production. He went bankrupt and was, along with his theoretical model, relegated to the role of an admired visionary.

Keywords: Tomáš Baťa and his corporation, Ján Pálka, business philosophy, types of mass production, employment policy, utopias and entrepreneurship

*„Doba je veľká,
budeme veľkí aj my.“
(Ján Pálka)*

*„Chcem pracovať pre všetkých.
Bojovať proti biede.“
(Tomáš Baťa)*

Tento text bude úvahou o dvoch mužoch-podnikateľoch, ktorí si boli v mnohom podobní a mali veľa spoločného. Predovšetkým mali svoju víziu a za ňou kráčali, každý však úplne odlišným spôsobom. Aj preto dospeli k celkom iným výsledkom.¹

Dvaja protagonisti a ich východiská

Prvým bol Tomáš Baťa, úspešný podnikateľ, zakladateľ rodinnej firmy a obuvníckeho impéria s celosvetovo známou značkou, údajne štvrtý najbohatší človek v medzivojnovom Československu a mohol by som pridávať ďalšie kvalitatívne ukazovatele. Ide teda o všeobecne známe meno, o ktorom už bolo snáď všetko napísané. Čiastočne sa budem venovať i jeho nástupcovi Janovi Antonínovi, ktorý v súvislosti so Slovenskom pokračoval v diele svojho nevlastného brata.

Druhým mužom bol Slovák, Ján Pálka, Baťov rovesník, možno známy akotak na Slovensku, ale v Čechách a na Morave už jeho meno nerezonuje. Pochádzal zo známej mikulášskej garbiarskej rodinnej dynastie. Vekom, charakterom rodinného podniku, širokými kultúrnymi záujmami a osobitou podnikateľskou filozofiou nemali od seba s Baťom až tak ďaleko. Spájala ich svojská argumentácia i východiská, ktorými sa odlišovali od svojho okolia, vrátane podnikateľského, vyčnievali medzi ostatnými svojskou stratégiou a postupmi, ako aj ich zdôvodnením. Zatiaľ čo u Baťu to fungovalo a vydobyl si celosvetový úspech, Pálka so svojou filozofiou neuspel. Práve Pálkov neúspech bude ťažiskom môjho príspevku. Zostáva v ňom viacero otvorených otázok, na druhej strane ponúka možnosť na isté česko-slovenské zovšeobecnenie.

Ján Pálka mal silné rodinné podnikateľské zázemie a dosiahol kvalitné stredoškolské vzdelanie v Banskej Bystrici a Levoči, kde maturoval. Rád čítal

1 Tento text vznikol ako publikačný výstup v rámci projektu APVV-20-0526 Political socialization in the territory of Slovakia during the years 1848–1993 / Politická socializácia na území Slovenska v rokoch 1848–1993 riešeného na Historickom ústave SAV a projektu VEGA 1/0139/21 Slovenský intelektuál na križovatke tradície a moderny riešeného na Filozofickej fakulte Univerzity Komenského v Bratislave. Súčasne sa chcem poďakovať za nezištnú pomoc Z. Pokludovi a J. Hermanovi z Univerzity Tomáše Bati v Zlíne a Z. Ďuriškovi z Národného biografického ústavu SNK v Martine.

a vzdelával sa, rád rozmýšľal a hľadal riešenia. Nemožno ho však považovať len za teoretika, lebo po skončení štúdií sa stal praktikantom v kožiarskych závodoch vo Viedni, v Rijeke a v mnohých mestách v Nemecku, ktoré prešiel krížom-krážom. Takto pripravený sa vrátil do rodinného podniku v Liptovskom Sv. Mikuláši a v roku 1904 prevzal jeho vedenie. To už uskutočnil elektrifikáciu podniku a zaviedol parný stroj s výkonom 100 konských síl. Východiskový stav mal teda Pálka lepší ako Baťa, ktorý sa musel presadiť doslova od začiatku a prekonávať viaceré komplikácie.

Obe mestá – Zlín a Liptovský Mikuláš – mali pred prvou svetovou vojnou takmer rovnaký počet obyvateľov – vyše troch tisícok. Obaja naši podnikatelia sa museli vyrovnávať so značnou konkurenciou v bližšom i vzdialenejšom okolí svojho pôsobiska. Dokonca poloha Mikuláša na Košicko-bohumínskej železnici dávala Pálkovi v porovnaní so Zlínom lepšie východiskové pozície.

Týmto však všetky mikulášske výhody končia. Zatiaľ čo Tomáš Baťa bol praktik a nepochybne ho posúvala vpred skutočnosť, že viackrát začínal doslova od nuly a musel prekonávať najrôznejšie komplikácie, Ján Pálka vstúpil už do zavedeného a fungujúceho rodinného podniku, ktorý však v meste a regióne z rôznych dôvodov (politických, konkurenčných, ale i mentálnych) nemohol mať veľký rozvojový a výrobný potenciál. Fabrika akoby Pálku svojím spôsobom zakonzervovala.

Zatiaľ čo Pálka vo veľkom študuje rôzne sociálnofilozofické a utopické texty, ktoré ho spolu so silným náboženským presvedčením posúvali skôr ku svetonázorovému idealizmu, Baťa nikdy nestratil svoj praktický a pragmatický prístup. Po rozbehnutí vlastnej výroby veľmi rýchlo predbehol pálkovský podnik – dynamikou svojho podnikania, výrobnými priestormi, moderným strojovým vybavením, technickou racionalizáciou, podnikovou infraštruktúrou i počtom robotníkov. Princíp účasti na zisku zavádzal Baťa postupne a stále v širšom meradle, cenovo prístupné výrobky ako dôsledok znižovania výrobných nákladov mu získavali široké vrstvy nových zákazníkov, vlastné predajne mu zabezpečovali priame spojenie so zákazníkmi, konkurenčné prostredie ho na rozdiel od mikulášskych pomerov posúvalo vpred – to boli len niektoré charakteristické črty baťovského podnikania.

Po postavení železničnej trate Otrokovice – Vizovice mal už aj Zlín lepšie dopravné možnosti. Keď Baťa zastabilizoval svoje podniky, odchádza na pol roka do USA a práve tu našiel zdroje svojej predvojnovnej podnikateľskej filozofie. Americké praktické poznatky pretavil do nových výrobných hál, modernejších amerických strojov i zvyšovania nárokov na výkon robotníkov. Zrážky zo mzdy za zle vykonanú prácu, podstatne tvrdšie nastavené pracovné zmluvy, prepúšťanie štrajkujúcich – to všetko patrilo k repertoáru v baťovských pred-

vojnových podnikoch. Tieto skutočnosti neskôr prekryla zmena podnikateľskej politiky v smere plánovanej výroby, systému celoživotného vzdelávania zamestnancov, samosprávnych dielní ako samostatných hospodárskych jednotiek, ale i vďaka mnohým motivačným faktorom pre robotníkov, systému miezd, ako aj i rozsiahlej sociálnej politiky. Nepochybne medzi týmito dvoma odlišnými podnikateľskými filozofiami stála ako predel prvá svetová vojna, z ktorej Baťa vďaka armádnym objednávkam významne profitoval.

V pálkovskej rodine sa tradovalo, že kontakty s Baťom začali ešte počas vojnovnej prosperity, ktorá Pálkovi umožnila poskytnúť Tomášovi Baťovi finančnú pôžičku.² Bolo to veľmi nepravdepodobné a nemáme na to žiadny dôkaz, ak si tým nechceme vysvetliť nadštandardné vzťahy medzi oboma rodinami.

Pálka patril už pred vojnou k popredným predstaviteľom slovenských národnopolitických a kultúrnych elít. Venoval sa turistike, hrával ochotnícke divadlo, bol členom mikulášskeho šermiarskeho spolku, ako aj ďalších kultúrnych i politických organizácií. Nebolo vôbec typické, že sa ako podnikateľ neodťahoval od politických aktivít. Napríklad v roku 1910 sa zúčastnil deputácie k uhorskému ministerskému predsedovi Károlyovi Khuen-Hedervárymu spolu s národohospodárom Emilom Stodolom, politikom Milanom Hodžom a ďalšími. Pálka sa rozptyľoval, politický kontext mu nedovoľoval venovať sa len podnikaniu, bol všestranne rozhladený a verejne činný. V prvý novembrový deň roku 1918 práve z pálkovského domu zaviala prvá slovenská zástava v meste.

Verejnej angažovanosti zostal Pálka verný aj v Československu, keď sa postavil na čelo rôznych profesijných, podnikateľských, cirkevných i kultúrnych organizácií.

Ján Pálka vedie svoju firmu skôr v duchu podnikateľského paternalizmu. Študuje intenzívne mnohé filozoficko-teoretické práce prírodovedcov a darwinistov Ernsta Haeckela a Ludwiga Büchnera. V prvom prípade ide o bojovníka proti cirkevným dogmám, v druhom o predstaviteľa prírodovedného materializmu, propagátora nových prírodovedných poznatkov a evolučnej teórie. Büchnerovo dielo *Kraft und Stoff* patrilo v 19. storočí doslova k bestsellerom a objavilo sa v dielach aj mnohých slovenských spisovateľov. Samotného Pálku priviedol k štúdiu Büchnera Turgenev a jeho román *Otcovia a deti*. Podľa Büchnera je myslenie a bytie rovnako neoddeliteľné ako sila a látka alebo ako duch a hmota. Podľa týchto postulátov sa Pálka celoživotne riadil. Evanjelium, Nový zákon a Bibliu čítal rovnako dôsledne ako najnovšie filozofické spisy.

2 ĎURIŠKA, Zdenko: *Pálkovci. Príbeh rodu garbiarskych podnikateľov z Liptova*. Martin 2013, s. 244.

Predovšetkým sa však zaoberal sociálnou otázkou, pričom medzi teoretickými prácami na jeho stole nájdeme Marxa, ale i socialistov Kautského a Blanca, anarchistu Kropotkina, utopistu Proudhona a reformátorské vízie spisovateľa Tolstého.³ Spolu s jeho silným náboženským presvedčením tu treba hľadať büchnerovskú syntézu jeho podnikateľskej filozofie, ako si ju sformuloval a ako ju v praxi uplatnil. Syntézu, v ktorej spojil podnikateľa a majiteľa s robotníkom a výrobcom. „Pán továrnik musí zísť o jeden schodík dolu a stať sa správcom, a robotník musí o jeden schodík vystúpiť hore a stať sa pánom spolumajiteľom, a potom si už môžu – ako spoločníci a súdruhovia – podať ruky; takto prestane triedenie na proletárov a na buržuajov; potom nech len rozumne a usilovne pracujú, a všetko ostatné bude im pridané.“⁴ Tu kdesi treba hľadať korene jeho socializačného, do značnej miery utopického pokusu.

Rozsiahle a všestranné aktivity odlišovali Pálku od Baťu, ktorý sa pred vojnovou sústredil na svoje podnikateľské ambície a hoci bol aj kultúrne činný, podnikanie mu zostalo jednoznačnou prioritou. Napriek tomu i jeho nájdeme medzi ochotníckymi divadelníkmi (hral hlavnú postavu v hre Františka Xavera Svobodu *Lapený Samsoněk* z roku 1903), zakladal zlínskeho Sokola a i on veľa čítal. Medzi Baťovými obľúbenými autormi nájdeme tiež Tolstého, Dostojevského a Gogoľa, pričom najmä Tolstoj si ho získal svojimi ideami o prostom živote. Mal rád Jacka Londona a Uptonu Sinclaira, poznal Zolov román *Práca* i s jeho sociálno-utopickými východiskami spoločného podniku. Básne Svatoopluka Čecha *Lešetínský kovář* a *Písně otroka* poznal naspamäť, oslovili ho i verše Jiřího Wolkra. To všetko rozširovalo Baťov obzor, umožňovalo mu v budúcnosti baviť sa s kýmkoľvek a o čomkoľvek.⁵

Vráťme sa ešte do obdobia prvej svetovej vojny, ktorá mohla nepochybne výrobcov kože, ale ešte viac výrobcov finálneho produktu z nej – obuvi, naštartovať do dovedy nepredstaviteľných rozmerov. Ako konštatoval Martin Marek „*teprve s válečnými zakázkami vídeňského dvora získal management zkušenosti s technológií hromadné výroby standardizovaných produktů, s integrací nových průmyslových odvětví do profilového obuvnického sektoru a s organizací práce tisíců zaměstnanců – garantováním jejich základních potřeb v tísní válečné ekonomiky a pod [...] Dosud nevelká tovární produkce, soustředěná do několika málo stabilních budov, se v krátkém časovém období rozprostřela na plochu několika hektarů.*“⁶

3 PÁLKA, Ján: *Zápisky*. Praha 1932, s. 19–20.

4 Tamže, s. 37.

5 POKLUDA, Zdeněk: *Baťovi muži*. Zlín 2012, s. 12–13.

6 MAREK, Martin: *Středoevropské aktivity Baťova koncernu za druhé světové války*. Brno 2017, s. 12.

Kým Baťa modernizoval, rástol a expandoval, Pálkove prevádzky prosperovali počas vojny v podstatne skromnejšom meradle, najmä vzhľadom na obmedzené rastové možnosti, ale i väčšiu konkurenciu v oblasti výroby koží.

Odlišný vývoj zaznamenávali obe fabriky i po vzniku Československa. Pre Baťu znamenala povojnová hospodárska i odbytová kríza začiatok orientácie na zahraničnú výrobu, ktorá mala kompenzovať hospodárske problémy v novom štáte. Súčasne sa Baťa rýchlo stotožnil s novým československým prostredím, jeho podnikateľská filozofia nadobudla široké sociálne, kultúrne i vzdelávacie parametre. Vzniká obrovský koncern so základným kapitálom 135 miliónov korún a s expanziou i do iných zložiek priemyselnej výroby.

O stave Pálkovej povojnovej výroby máme len jeden údaj. V roku 1920 vyrobilo jeho 80 robotníkov 80 ton polotovaru a 5 ton hotových výrobkov.⁷ Problémy s odbytom, mocenské vákuum a celoslovenské hospodárske problémy v čase povojnovej krízy však museli nepochybne nastoliť otázku, ako ďalej. Povojnová sociálna radikalizácia sa korila heslám volajúcim po socializácii, vyvlastnení a poštátnení bez toho, aby existovali jednotné predstavy o uvedených pojmoch. Pod tlakom zdola prijal parlament celý rad sociálnych reforiem. Požiadavka socializácie a účasti zamestnancov na správe a zisku podnikov získala takú podporu, že sa stali súčasťou programov prvých československých povojnových vlád, ba i takých politických subjektov, ako bola pravicová národná demokracia.⁸

Pálkova socializácia

Po ziskoch v priebehu prvej svetovej vojny sa pálkovská fabrika ocitla v zložitej povojnovej kríze, v podmienkach nového štátu a rozbitých starých trhov. Práve vtedy, v čase všeobecnej sociálnej radikalizácie, dospel Pálka k presvedčeniu, že je najvyšší čas pokúsiť sa v novom štáte o vyriešenie sociálnej otázky, o odstránenie všetkých krívd a nespravodlivostí, a síce v duchu Kristovho učenia. Urobil naivný a idealistický pokus spraviť zo svojich robotníkov spolumajiteľov závodu a podeliť sa s nimi o zisky. Obavy z reakcií ostatných garbiarov a rovnako obavy manželky mu pomohol zažehnať Milan Hodža, a tak v septembri 1919 uzrel svetlo sveta Pálkov prvý oznam robotníkom.⁹

7 ĎURIŠKA, Zdenko: *Pálkovci*, s. 235.

8 PRŮCHA, Václav a kol.: *Hospodářské a sociální dějiny Československa 1918–1992*. 1. díl, období 1918 – 1945. Brno 2004, s. 65 a nasl.

9 PÁLKA, Ján: *Zápisky*, s. 25–30.

Informoval ich o transformácii svojho podniku na spoločnosť s ručením obmedzeným, kde robotníci mali participovať na každoročnom zisku, a síce do výšky svojho vkladu. Ten určil (bez toho aby mali robotníci povinnosť reálne túto sumu zaplatiť) najprv na 400 000 korún. V roku 1920 mal byť robotnícky podiel 20 % z celkového zisku, v každom budúcom roku o 1 % viac, až do 25 %. Podiel robotníkov na celkovom kapitáli 2 milióny korún sa tak mal postupne zvýšiť na pol milióna. Takto chcel Pálka administratívnym spôsobom dosiahnuť zainteresovanosť robotníctva na výsledkoch firmy, a teda vyššiu produktivitu práce. Spravodlivé rozdelenie zisku malo zvýšiť záujem robotníkov na hospodárskych výsledkoch podniku, navyše robotníci mali právo dozeráť na vedenie podniku prostredníctvom výboru, v ktorom budú okrem správcov a úradníka zasadať i traja robotníci: „*Takto bude robotník spoločníkom, práca prestane byť trestom [...] politická rovnoprávnosť doplní sa aj rovnoprávnosťou sociálnou, triedne vedomie prestane byť triednou nenávisťou a po dosavádnom sociálnom boji mal by nastať mier.*“¹⁰

Vyšší podiel na zisku si mohol robotník zabezpečiť vložením vlastných, teraz už reálnych, finančných prostriedkov. Pálka ďalej zaviedol 8-hodinový pracovný čas, platenú dovolenku a založil dve základiny: na podporu chudobným zamestnancom a na štipendiá pre ich študujúce deti. Štipendiá mal rozdeľovať už spomínaný výbor. Cieľom všetkých týchto benefitov bolo zvýšiť lojalitu k podniku, hoci nemožno pochybovať, že nimi chcel Pálka skutočne zlepšiť sociálne pomery svojich zamestnancov.

Všetky kroky Pálka zdôvodňoval záujmami republiky, tvorbou nových hodnôt a nevyhnutnosťou prispieť k riešeniu sociálnej otázky. Marxizmus tu nepovažoval za dobrú cestu, lebo napriek cenným teoretickým poznatkom mu na ňom vadila triedna a stranícka nenávisť, ústiaca do ruskej a maďarskej boľševickej diktatúry proletariátu. Rovnako Pálka kritizoval praktickú politiku boľševikov (Bucharin), ktorí napríklad nechceli dať pôdu roľníkom, ako sa všeobecne tradovalo, ale mala sa stať spoločným vlastníctvom všetkých pracujúcich, rovnako ako priemyselné podniky. Namiesto súkromného kapitalistu tak dostanú robotníci nového zamestnávateľa – štát. A ten nemá, ako Pálka uviedol na základe sovietskych skúseností, problém zakazovať štrajky a ani použiť proti pracujúcim zbrane. Navyše, veľký štátny byrokratický aparát robí výrobu drahšou a ani úradníci nikdy nevykonajú v záujme podniku to, čo súkromný podnikateľ. Aj preto nepovažoval zoštatnenie podnikov, tak žiadané v Československu, za dostatočnú sociálnu reformu. Pálka sa odvolával na sociálneho demokrata Františka Modráčka a voľnomyšlienkará Ladislava Kunteho, podľa ktorých

10 Tamže, s. 28.

hodnoty vznikajú len na základe súčinnosti práce s kapitálom a keď sa spravodlivo rozdelia, posunie sa i riešenie sociálnej otázky.

Už sme spomínali, že v máji 1919 Pálka založil základinu na podporovanie nemajetných žiakov vo výške 50 000 korún. Súviselo to s plánovaným založením garbiarskej („koželužskej“) priemyselnej školy v meste a peniaze mali slúžiť predovšetkým synom garbiarskych robotníkov, pričom uprednostnení mali byť tí, čo sa podieľali na socializačnom projekte.¹¹ Ten, ako bol prezentovaný v liste zo septembra 1919, vzbudil v dobovom diskurze veľký záujem, rad kritických poznámok i otázok (sformuloval ich napr. podnikateľ Peter Makovický a inžinier Bohuslav Križko) a Pálka na viacerých fórach potom vysvetľoval svoje zámery. Treba povedať, že nie vždy presvedčivo. Odmietol napríklad, aby sa robotníci, tak ako na ziskoch, podieľali aj na stratách podniku, relativizoval význam podnikového manažmentu.

Zaujímavé sú pre nás inšpiračné zdroje, ktoré okrem už spomínaných teoretických prác siahali aj po praktických príkladoch, či už išlo o skúsenosti londýnskych plynární, zeissovskej firmy v Jene, alebo parížskeho obchodného domu Bon Marché. Rozsiahle sociálne opatrenia jeho majiteľa Aristide Boucicata v prospech zamestnancov obchodu sa stali inšpiráciou nielen pre Pálku, ale i pre román Ěmila Zolu prekladaný ako *Raj pre dámy, Dámske šťastie* (1883) a pod.¹² V dobovej československej tlači, v pražskom parlamente i vo verejnom diskurze išlo v tom čase o veľmi populárne témy, ktorých riešenie požadovala rôznymi spôsobmi zradikalizovaná verejná mienka.

Pálkov idealizmus a presvedčenie, že robotníkom nemôže dať plnú hodnotu ich práce, však veľmi rýchlo narazili na prvé prekážky. On sám nevedel racionálne zdôvodniť hodnotu vykonanej práce, ktorú skôr inštinktívne nastavil podielom na 20–25 % zo zisku. V prípade banských podnikov určil pražský parlament legislatívne podiel baníkov na zisku vo výške 10 %, v zahraničí nebolo výnimkou ani 50 %. Pálka na výpočtoch dokazuje, že treba postupovať diferencovane podľa kontextu, podmienok a odvetvia. A hoci Marxa označil za „ostrotvipeňého, ženiálneho judaeogermána“, kriticky sa staval k jeho radikálnej politizácii robotníctva a k myšlienke diktatúry proletariátu, rovnako však kritizoval i jeho nadradený postoj k Slovanom.

Podľa Pálku v Československu chýbala legislatívna forma, ktorá by dala legitimitu jeho zámerom. Vyslovil sa podrobne k trom návrhom o spoločnos-

11 Chýrnik, in: *Slovenský denník*, roč. 2, č. 97, 11. mája 1919.

12 Podľa Le Bon Marché, online in: https://de.wikipedia.org/wiki/Le_Bon_March%C3%A9, Aristide Boucicaut, online in: https://de.wikipedia.org/wiki/Aristide_Boucicaut, a Au Bonheur des Dames, online in: https://fr.wikipedia.org/wiki/Au_Bonheur_des_Dames, (23. 11. 2021).

tiach s robotníckym podielom, ten z pera „pokrokových socialistov“ (Modráček, Hudec, Stejskal) privítal, k zvyšným dvom od národných socialistov (Tučný, Laube, Hřízbyl) a sociálnych demokratov (Tayerle) mal viacero kritických poznámok, ktoré rozviedol v rozsiahlych úvahách a výpočtoch. Ukazuje sa, že pod socializáciou si každý predstavuje čosi úplne iné, lebo o nej hovoril aj prezident, aj premiér Vlastimil Tusar, diskusie sa viedli o charaktere a veľkosti k socializácii určeného podniku. Pálka rozumel pod vtedy možnou socializáciou „*okrem rozličných sociálnych reforiem a ustanovizní v prvom rade riešenie pomeru práce ku kapitálu, aby robotník nebol vykorisťovaný, aby mal záujem na výsledku svojej práce, a preto, aby pracoval s chuťou [...] Kapitál nech pritom – nevykorisťujúc prácu – dostane, čo mu patrí, aby netratil chuť ku podnikaniu.*“¹³ Iní však pod socializáciou vnímajú vyvlastnenie, zoštatnenie, reguláciu výroby a pod. Skúsenosti z Maďarska a Ruska však podľa Pálku nehovorili o pozitívnych výsledkoch, práve naopak, štát ako vlastník zlyhával. Kým ľudia nie sú zrelí, netreba myslieť na inú socializáciu a sľubovať ľuďom raj na zemi...

Pálkov socializačný projekt rámcovali jeho oznamy robotníkom. V druhom z nich z decembra 1920 sa už riešili konkrétne problémy: chýbal legislatívny rámec a ani prijaté zákony nevyhovovali mikulášskemu modelu. Pálka sa preto rozhodol vydať robotníkom namiesto akcií a podielu na zisku „dočasnú podieľovú poistenku“. Len zisk pripadajúci na kapitál sa mal vyplatiť v hotovosti. Robotníci však chceli hotovosť aj za zisk pripadajúci na prácu, pričom propaganda ľavicových politických subjektov len zvyšovala ich nedôveru voči údajným kapitalistickým „intrigám“ Jána Pálku. Navyše, z čistého zisku sa stiahli náklady na amortizáciu a na rezervný fond. Aj to sa zo strany robotníkov vnímalo ako okliešťovanie sľúbených výhod.¹⁴ V ozname sa ďalej spresňoval výklad jednotlivých nariadení, doлаđovali sa veci, na ktoré sa predtým nemyslelo.

Prešiel rok a tretí oznam robotníkom z decembra 1921 bol už vlastne len bilanciou všetkých problémov, ktoré vyústili do stroskotania socializačného pokusu.¹⁵ Zlyhal projekt závodnej rady i pokus o zvyšovanie kvalifikácie robotníkov. Zhoršila sa celková hospodárska situácia a namiesto zisku, o ktorý sa chcel Pálka deliť s robotníkmi, zaznamenal podnik veľké straty. Neuvedomelosť a nevedomosť robotníctva, ako aj útoky ľavicovej tlače a politiky spôsobili podľa Pálku, že nikto nepochopil rozmer jeho plánu: „[...] je [...] ku socializácii alebo aspoň ku sociálnemu pokroku nevyhnutelňou podmienkou istá zrelosť ľud-

13 PÁLKA, Ján: *Zápisky*, s. 49.

14 Tamže, s. 60–65.

15 Tamže, s. 65–71.

skej spoločnosti [...], ktorá sa dostaví vzdelanosťou a menovite úspešnou výchovou k mravnejšiemu životu robotníctva a ľudstva“.¹⁶

Nevďak svetom vládne. Stranícka agitácia proti Pálkovi vyvolala nespokojnosť robotníctva, ktoré by radšej privítalo 200–300 Kč v hotovosti a na ruku ako vyše 2000 Kč vo forme podielových knížiek. Istý jednotlivec, odsúdený za krádež do väzenia, mal dokonca drzosť žiadať od Pálku výplatu podielovej knižky.

Sám Pálka prišiel o veľké peniaze a bojoval o vlastné prežitie, pričom nemal čas ani pre politické, ani pre sociálne otázky. Rok 1919 začal s 2 miliónmi korún, stratil ich, rovnako i robotnícke podiely vo výške 118 000 Kč. Vtedy Pálka do podniku napumpoval ďalšie dva milióny z vlastného majetku, aj o tie prišiel. V roku 1921 prudko klesli ceny kožených výrobkov a ich predaj do Maďarska sa tiež ukázal byť chybný, keďže maďarská mena sa znehodnotila. Naopak, československá koruna posilnila, čo všetkých vývozcov dostávalo do komplikovanej situácie. Pálka stál pred nevyhnutnosťou investovať do podniku ďalšie peniaze.

Stretával sa so škodoradosťou a tam, kde potreboval pomocnú ruku, necítil ani sympatie, ani podporu. Banky sa k nemu správali staby bezcitný úžerník. Kompenzáciou za straty určite nebola ani popularita, ktorú získal v republike a ktorú pretavil do početných prednášok. Za jednu z nich v Liptovskom Hrádku mu v mene prítomných československých študentov oficiálne poďakoval ich predseda Václav Havel. Akoby sa, paradoxne, neúspech tohto socializačného utopického projektu stal Pálkovým osobným úspechom. Pravda, ak za „úspech“ možno považovať zničenie vlastnej podnikateľskej existencie. Preto je presnejšie, ak sa povie, že úspech myšlienky nevykompenzoval následok v podobe Pálkovho osobného neúspechu.

Všetky tieto okolnosti zhrnul Pálka v januári 1922 v liste pražskému Ministerstvu spravodlivosti. Napísal ho na priamu žiadosť z Prahy a vyslovil v ňom presvedčenie, že ak sa vývoj nezvrtnie smerom k reakcii, budú dve možné cesty: buď ku komunizmu, čo zostáva nedostihným ideálom (najmä cestou prevratu či revolúcie), alebo tou cestou, ktorú si zvolil on.¹⁷

Naivné názory Jána Pálku a jeho nezmerateľný idealizmus mohli len ťažko do viesť jeho nepripravený socializačný pokus k úspechu. On sám považoval nezrelosť robotníctva a hospodársku krízu za príčiny nezdaru. Závodnú radu robotníci podozrievali, že sa necháva Pálkom podplácať a podľa denníka *Národní listy* celý projekt vyznel tak, ako keby žiakovi 1. triedy ktosi vykladal o logarit-

16 Tamže, s. 65. K tomu aj Nezdar socialisace (Otištěno z *Národních listů*), in: *Sdělení*, roč. 5, č. 8, 25. februára 1922.

17 Tamže, s. 71–73.

moch. Ekonóm Cyril Čechrák sa zase zaoberal pojмами „copartnership“ a „profitsharing“ (podiel na zisku) a demonštroval ich na viacerých podnikateľských „projektoch“, pričom Pálka zašiel v tomto smere najďalej a jeho pokus pochovala odbytová kríza. O čosi podobné sa pokúsil podľa Čechráka i Baťa, ale „zde vlastně nejde o přímou účast dělnictva na konečném čistém zisku podniku, nýbrž spíše o jisté mzdové prémie na vyšších výkonech jednotlivých oddělení“.¹⁸

Aj viacerí mikulášski garbiari v dôsledku povojnovej krízy zastavili výrobu. Pálka sa zadlžil a nakoniec to bol práve Baťa, kto zachránil pred katastrofou mikulášskych garbiarov, odrezaných od predvojnových trhov. Ponúkol im spoluprácu so svojou firmou, dal im objednávky a prácu ľuďom. Postupne sa Pálka pozviechal, stabilizoval a keď v roku 1928 navštívil v rámci exkurzie Masarykovej akadémie práce Baťove závody v Zlíne, prezrel si dielne a nemocnicu, bol svedkom, ako sa za 30 minút dobre najedlo 3000 ľudí, potom sa po obede v konzumnom pavilóne pri hudbe fabrickej kapely a pri čiernej káve verejne poďakoval Tomášovi Baťovi za to, ako „zasiahol a zasahuje do česko-slovenského pomeru“. Na druhý deň vyšla v baťovských novinách rozsiahla správa, v ktorej sa na margo Pálkovho prejavu uvádzalo, že „jenom čínorodá práce, která nás těsně svazuje se Slovenskem, odstraní všechny ty stěny nedorozumění, které doposud stávají mezi oběma větvemi našeho národa. Více továren, více železnic a silnic, více vynikajících vůdců průmyslových vykoná na ozdravení rozpolitizovaných poměrů více, nežli všechna hesla a sliby, které neznamenaají pro sblížení lidí nic [...] Slovensko by bylo na tom lépe, kdyby mělo více takových prozíravých mužů, jakým byl náš host Pálka [tak!].“¹⁹

Osobnosť Tomáša Baťu nepochybne Pálkovi imponovala, veď v podstatne väčšom meradle dosiahol to, o čo sa on v malom regionálnom rámci usiloval. Podľa Pálku „Baťa bol nadčlovek, ktorý keby nebol ševcom, ale vojakom, bol by pravdepodobne druhým Napoleonom. Obdivoval som ho vždy [...]“²⁰

Po krátkom vzopätí v druhej polovici 20. rokov zamestnával Pálka v roku 1929 137 robotníkov, mal stroje s výkonom 200 konských síl a stálych obchodných zástupcov v Londýne a v štyroch stredoeurópskych metropolách. Porovnanie s Baťom v tom čase už boli nekorektné, ambície oboch ležali už kdesi úplne inde. Na rozdiel od Baťu Jána Pálku zmietla veľká hospodárska kríza definitívnym spôsobom. Pálka nedokázal plniť svoje záväzky voči dlžníkom a na rad prišla exekúcia, v ktorej prišiel o všetky podnikové prevádzky i o rodinnú vilu.

18 Tamže, s. 95.

19 Význační hosté navštívili naše závody, in: *Sdělení*, roč. 11, č. 38, 22. septembra 1928.

20 PÁLKA, Ján: *Zápisky*, s. 195.

Baťovci

Paralelne v tomto období Tomáš Baťa ako tvorca originálnej sústavy riadenia smeroval k stále väčšej prosperite. Intenzívne rozvíjal svoje rastové výrobné i spoločenské zámery, ktoré v plnej miere naplňali utopickú víziu ľudského spoločenstva, postavenú na pozoruhodných ideových základoch. Stanislav Holubec ich vo veľmi zaujímavej a podnetnej analýze sformuloval do viacerých princípov.²¹

V prvom prípade išlo o protestantskú etiku a jej kľúčové hodnoty, ktoré Baťa vyžadoval predovšetkým od mladých mužov v súkromnom i verejnom živote, v práci i v ich životných víziách. Inšpiračný zdroj tohto javu možno hľadať v Baťovom americkom pobyte. Na rozdiel od Pálku nekládol Baťa dôraz na formálne a teoretické vzdelanie, remeselnou zručnosťou mali disponovať i najvyšší manažéri firmy a dosiahnutie akéhokoľvek zodpovedného či riadiaceho postu malo byť podmienené prirodzeným postupom od najnižších sfér výroby.

Druhým zásadným princípom bola biomoc a biopolitika ako moderná tendencia ovládať svojich podriadených prostredníctvom sofistikovaných techník slúžiacich k podriadeniu ľudských tiel. Ide o reguláciu ľudských aktivít s cieľom dospieť k vyššej životnej kvalite, k statočnosti a sebadôvere. Ide o – do značnej miery – utopický princíp narábajúci s telesným ideálom, ku ktorému má smerovať výchova každého nedokonalého človeka. Išlo to až do detailov, ako by malo správne fungovať ľudské telo. Život a stály boj boli obľúbenými pojmami v baťovskom každodennom diskurze, rovnako ako prirovnávanie ľudského tela k strojom či motorom, či všeobecne akceptovaný kult mladosti. V tomto zmysle sa kultivovali požiadavky voči mladým mužom stelesnené v racionálnej spartánskej výchove, v dokonalom časovom plánovaní a v celom rade rôznych zákazov a pravidiel. Bokom nezostala ani dôsledná sexuálna výchova ústiaca do racionálneho, ba až zautomatizovaného a strojového privádzania detí na svet.

Tretím princípom baťovskej filozofie bol úzky vzťah k talianskemu fašizmu. V rámci baťovských utopických predstáv poskytoval taliansky fašizmus predobraz spoločnosti, po akej v Zlíne túžili. Či už svojím autoritárskym charakterom, elimináciou neproduktívnych parlamentných bojov, ako aj rôznofarebných stranických a odborárskych subjektov, predovšetkým ľavicového zamerenia. To všetko bolo v Zlíne zakázané.

Zvonka sa však napriek (či vďaka) tomu valila kritika rozmanitého charakteru na Baťu a jeho podniky, najmä z ľavej strany politického spektra. Pre ko-

21 HOLUBEC, Stanislav: Silní milují život. Utopie, ideologie a biopolitika baťovského Zlína. In: *Kuděj*, 2009, č. 2, s. 30–55.

munistov a sociálnych demokratov bol Baťa stelesnením najhorších stránok kapitalizmu, čo sa týkalo na Slovensku aj Jána Pálku, ktorý stál taktiež v epicentre tamojších ľavicových útokov.

Vzťah Baťu k nemeckému národnému socializmu nebol ani zďaleka taký jednoznačný. Na jednej strane Hitler odpudzoval svojou na negatívnych emóciách postavenou rétorikou a v nemeckých podmienkach si Ján Antonín Baťa nedokázal predstaviť ani svoje podnikanie. Zato obdiv k zdravej a v boji s prírodou zocelenej nordickej rase mali baťovci s nemeckým nacizmom spoločný. Rovnako kult Baťovej osobnosti, ako sa rozvíjal v Zlíne, mal spoločné rysy s Nemeckom i Talianskom. V prípade Jana Antonína Baťu vyústil do ďalekosiahlych politických ambícií, na konci ktorých stál až Pražský hrad. Druhá republika sa mala stať odrazovým mostíkom k tomuto cieľu. Knižná vízia Jana Antonína *Budujeme stát pro 40 miliónů obyvatel* sa stala utópiou štátu s vyspelou infraštruktúrou a rozsiahlym hospodárskym a sociálnym programom.

Ďalší dôležitý baťovský princíp bol individualizmus a kolektivismus súčasne. Prvý platil pre „veľkých mužov“ a absolventov elitných baťovských škôl, druhý pre zamestnancov s vypestovanou silnou lojalitou k podniku. Kolektivismus hľadal inšpiráciu v talianskom stavovskom štáte, v jeho korporatívnom usporiadaní. Pre všetkých však platil veľký baťovský sen, že sa vďaka svojim schopnostiam mohli vyšplhať v hierarchickom rebríčku poriadne vysoko. A tu zase nemožno nevidieť americký vzor.

A napokon posledným princípom baťovskej filozofie sa stala všemocná modernizácia. Ako píše Holubec, obaja Baťovia boli doslova „apoštolmi modernizácie“, ich predstavy boli súčasťou jedného prúdu dobovej rétoriky, v ktorej sa zrodil román Bernda Kellermanna *Tunel*, film *Metropolis*, konštruktivismus ako umelecký smer alebo funkcionalizmus ako súčasť modernej architektúry. Fascinácia technikou a strojmi, viera v ľudskú invenciu, kult vynálezcov, Zlín ako laboratórium modernizácie, diaľnice, prieplyvy a hlavne letectvo ako významné znaky doby a predpoklady pokroku – to boli pojmy, ktorým sa koril Baťov Zlín a ľudia z jeho čela. Jan Antonín Baťa dospel vo svojom vizionárstve (a nepochybne i pri svojich politických ambíciách) k projektu vysoko industrializovaného Československa, ako ho predstavil v knihe *Budujeme stát pro 40 miliónů lidí* (1937). Išlo o najznámejší projekt baťovskej utópie, o program, ktorý už nedostal šancu na svoju (hoci i čiastočnú) realizáciu. Predstavy miest budúcnosti sa zrealizovali v Zlíne len čiastočne, možno aj vďaka tomu (či napriek tomu?), že Zlín bol pôvodne malým provinčným mestečkom a mnohé rozsiahle predstavy sa tu zrealizovali na malom priestore.

Rovnako ďalšie utopické predstavy z baťovskej tlače o spojených štátoch svetových s jednotnou menou zostali len v rovine nenaplneného ideálu, keďže

dnešné európske integračné zoskupenia mali úplne iné inšpiračné zdroje a vzišli z dlhodobého vývoja. Nešlo teda o „autoritársku utópiu radikalizovanej moderny“ ako v prípade baťovských vízií.²²

Ideovým zdrojom mnohých baťovských modernizačných plánov bol fordizmus (produkcia štandardizovaných tovarov pomocou racionálnej výrobnjej technológie) a taylorizmus (organizácia práce založená na racionalizácii pohybov pracovníkov). Rovnako fascinácia časom a jeho maximálnym využitím bola inšpiráciou nielen pre mnohé baťovské slogany, ale pre presadzovaný spôsob života ako taký.

Porovnanie

Všetky uvedené princípy odlišovali Baťu od Pálku, ktorý bol viac tradičný, viac slovenský, ak už nie regionálny, menej ideologický, zato viac idealistický. Nie však menej utopický, lebo utópií bolo dosť aj v Zlíne, tam sa však aspoň snažili o ich praktickú realizáciu. Jednoducho, zlínske utópie mali potenciál nebyť utópiami, čo sa v liptovskomikulášskom prípade povedať nedá.

Baťa i Pálka sa bránili, aby v nich niekto videl klasických vykorisťovateľských kapitalistov. Obaja argumentovali spoločnými záujmami podnikateľa i zamestnanca, podnikom ako predmetom spoločného záujmu, neobmedzenými možnosťami jednotlivca a elimináciou tretej strany (odbory a politické organizácie), ktorá by kritikou a podkopávaním vzájomného vzťahu spoločné záujmy len narušovala. Sociálnu politiku a celoživotné vzdelávanie nájdeme prítomnú pri oboch „vizionároch“, pravda, miera ich rozsahu a praktickej realizácie zostávali neporovnateľné.

V čase, keď už bol Pálka na dôchodku a nemusel sa každé ráno zaoberať cenou surových koží v Číne alebo v Indii, keď ho už nezaujímalo, ako stoja britské funty alebo argentínske pesos, vtedy už videl aj Baťove tienisté stránky. Ešte pred pár rokmi nevnímal vážnosť Marxovho výroku, ba spochybňoval ho, a síce, že spoločnosť sa stane zrelou na socializáciu, ak koncentrácia kapitálu a výroby dosiahne vysoký stupeň. Teraz videl u Baťu, že koncentrácia kapitálu a výroby nadobudla veľmi rýchlo priam vzorový charakter, že závody s dennou produkciou 200 000 párov kvalitnej a lacnej obuvi ničia všetkých obuvníkov, obchodníkov s remeňom, ale zanikajú aj príslušní učni ako budúcnosť týchto remesiel. Ak takáto koncentrácia nastane aj v krajčírstve, stolárstve, zámočníctve atď., kam to povedie a čo bude s malovýrobou? Nemal by tu zasiahnuť štát

22 Tamže, s. 54.

a postaviť socializáciou hrádze súkromnému podnikaniu v tých odvetviach, kde sa uplatňuje aj remeselná výroba?

Pálka stále rozmýšľal ako malovýrobca a toho industrializácia a vznikajúce monopoly systematicky likvidovali. Drobná remeselná výroba sa mohla uplatniť len v nerentabilnej servisnej a výrobnej činnosti. Štát napokon zriadil v Martine od polovice 20. rokov Štátny ústav pre zveľaďovanie živností, čím sa naplnili Pálkove vízie a do istej miery zohľadnili špecifiká Slovenska.

Prejdime od teoretických úvah k praktickému podnikaniu. Pálkov prvorođený syn, Ján Božidar, sa opätovne ujal podnikania na troskách rodinného podniku, časť ktorého odkúpil v dražbe. Nadviazal na otcovu spoluprácu s Tomášom Baťom a rozvíjal ju s Janom Antonínom a ďalšími predstaviteľmi koncernu. Pôsoobil pri založení firmy Svit v Batizovciach, dcérskej spoločnosti Baťovho koncernu. Písal sa rok 1935 a Baťova ďalšia úspešná podnikateľská expanzia na Slovensku nemohla obísť ani Liptov a Mikuláš s ich garbiarskymi tradíciami. Rokovania neboli jednoduché a zlom v nich priniesol práve Ján Pálka ml., vtedy prokurista baťovského Svitú a zať ministerského predsedu Milana Hodžu. Spolupráca Pálka – Baťa tak mala ďalšie rodinné pokračovanie. V roku 1937 vycestoval mladý Pálka do Zlína a dohodol predaj pálkovskej fabriky do Baťových rúk. Zrejme to zodpovedá správe z dobovej tlače o tom, že Baťa zakúpil „veľký továrenský objekt“, nechal zručať celú budovu a na jej mieste v Mikuláši plánuje postaviť továreň na gumový tovar.²³ Netrvalo dlho a nová fabrická budova už stála a v lete 1938 začala v plnom rozsahu s výrobou. Názov podniku bol Darina, akciová spoločnosť s hlavnými akcionármi Baťom, Pálkom a ďalším mikulášskym garbiarom Lackom. Továreň mala vyrábať gumové opätky pre baťovské topánky.²⁴

Ján Pálka ml. spoluzakladal spomínanú akciovú spoločnosť Darina so sídlom v Mikuláši a s pobočným závodom v Zlíne. Išlo o dcérsku spoločnosť Baťovho koncernu. Tých prepojení s Baťom bolo ešte viacero. Aj starorodičovský pálkovský dom, vtedy založený v Tatra banke, mladý Pálka kúpil na dražbe pre firmu Baťa. Tá potom dala na veľkom dome pristavať ešte druhé poschodie.

Napríklad vykonávacie výkresy projektu novej pálkovskej vily v Liptovskom Mikuláši vypracovali v zlínskej projektovej kancelárii pod vedením Vladimíra Karfíka. Všetky plány rozmetali udalosti roku 1938 a následný rozpad štátu, ktorý zahnal Pálkovcov do emigrácie. Manželka Irena vycestovala v júli 1939 vo vysokom štádiu tehotenstva cez Viedeň do Švajčiarska a potom do Francúzska, Ján Pálka opustil Slovensko cez Belehrad vo februári 1940. Podľa M. Mareka

23 Denné zvesti, in: *Ludová politika*, roč. 14, č. 74, 30. marca 1938; Z verejnej správy, in: *Slovenský hlas*, roč. 1, č. 73, 29. marca 1938.

24 Z verejnej správy, in: *Slovenský hlas*, roč. 1, č. 160, 17. júla 1938.

z predstavenstva baťovských prevádzok na Slovensku sa Pálkovo meno vytratilo až v júni 1941. Zo štatutárnych orgánov firmy Darina bol Pálka odvolaný až v roku 1942 spolu s Janom Antonínom Baťom, s Dominikom Čiperom a ďalšími.²⁵

Záver

Možno rozmýšľať, či sa dá na tomto príklade zovšeobecniť český a slovenský podnikateľský typ – prvý podstatne racionálnejší a dravší, druhý skôr emocionálny, idealistický a menej ambiciózný. Prvý na základe mnohých svetových podnetov a inšpirácií, druhý viac intuitívny a v podstatne horších podmienkach. Prvý koncentrovanejší a pragmatický, druhý skôr proklamatívny, bez akýchkoľvek základov, postavený „na zelenej lúke“ a možno trochu fanfarónsky. V každom prípade sympatickejší. Aj preto, ak Baťa žal obdiv (a primerane tomu i ohováranie a nevôľu), tak Pálkovi patrili skôr sympatie. A oči pre plač, ako sa hovorí na Slovensku, lebo ľudia neboli na Pálkove zámery pripravení. Tomáš Baťa si ľudí najprv vychoval, resp. vychovával ich paralelne a primerane svojim záujmom. Pálka chcel svojich zamestnancov vychovať dodatočne, a to očividne nefungovalo.

Na oboch našich protagonistov možno použiť Holubcovo konštatovanie, že svet okolo nich bol príliš rozhádaný, mentálne zaostalý, nedokonalý a málo racionálny, aby s ním mohli byť spokojní. Pálkovi ako idealistovi tá racionalita určite nechýbala. Na druhej strane Baťa chcel riadiť svoj svet ako priemyselný podnik, teda maximálne racionálne, hoci zbožštenie techniky a modernizácie a na nich postavené projekty išli neraz za hranice protestantskej racionality.²⁶ Určite tu však nefungoval taký idealizmus (a v takej miere) ako v prípade Jána Pálku.

Aby však skúmané historické javy nestáli v čierno-bielom svetle, mnoho z pálkovského idealizmu niesol aj projekt utopickej ideálnej spoločnosti, ako ho realizoval Jan Antonín Baťa po druhej svetovej vojne v odlahlom regióne Brazílie. A keby Pálkovi bol dožičený druhý pokus, určite by sa mnohých chýb vyvaroval. Dejiny však nepoznajú „keby“ a utópie sa ešte nikomu zrealizovať nepodarili. To by napokon už neboli utópie. Zatiaľ čo Baťov projekt vzbudil uznanie a pozornosť na celom svete, Pálkov projekt sa dostal nezaslúžene do zabudnutia. Úlohou tohto príspevku bolo upozorniť nielen na jeho miesto v socializačnej atmosfére nového štátu, ale súčasne aj na jeho jedinečnosť a odvahu.

25 MAREK, Martin: *Středoevropské aktivity*, s. 157–158.

26 HOLUBEC, Stanislav: *Silní milují život*, s. 53–54.