

## STUDIE

## Tomáš Baťa a národohospodářské otázky nového Československa 1918–1923 ve vzájemné korespondenci s Františkem X. Hodáčem

JAN HERMAN – MILAN BALABAN

*Tomáš Baťa and questions pertaining to the national economy of the new Czechoslovak state between 1918 and 1923 in his correspondence with František X. Hodáč*

A leading Czechoslovak entrepreneur, Tomáš Baťa has been the subject of constant attention and his business activities have been examined in many ways. Less attention, however, has been paid to Baťa's thoughts and opinions. This is undoubtedly because he rarely spoke out openly on questions of national economy in his public appearances. Based on seven letters exchanged with his friend František X. Hodáč from 1918 to 1923, this article reconstructs Baťa's views on the political, social and economic situation of the newly created Czechoslovak state. At this time, the Bata Corporation had to cope with post-war economic disruptions and uncertainty in international relations. In the daily struggle for the economic survival of the corporation, he also ventured into the sphere of economic theory, taking a stance on issues such as devaluation, profit and loss, prices and wages, and the foreign interests of the state. Baťa would meet the leading figures of the state and, in discussions with finance ministers Alois Rašín and Karel Engliš, his views matured and exerted a considerable influence on people involved in economic theory and policymaking in Czechoslovakia.

**Keywords:** Baťa, Tomáš, 1876–1932; Bata Corporation; economic policy; Czechoslovakia 1918–1938; Hodáč, František Xaver, 1883–1943

O Tomáši Bařovi se každý rok objevují nové knihy, odborné studie, řada závěrečných vysokoškolských prací, novinových článků, rozhlasových a televizních pořadů nebo i uměleckých ztvárnění jeho života a působení. Prozatím však neexistuje odborná monografie, která by popsala všechny stránky činnosti tohoto československého podnikatele. Zatímco o jeho podnikání existuje obsáhlá literatura, o Bařově myšlení a postojích se toho tolik neví. Je tomu tak i proto, že se při veřejném vystupování držel své role podnikatele a málokdy se otevřeně vyslovoval k politicko-národohospodářským záležitostem, snažil se zůstat striktně neutrální. Své názory podrobněji prezentoval spíš při osobních setkáních či v soukromých dopisech. Unikátní možnost v tomto směru poskytuje dochovaná korespondence s jeho přítelem, vysokoškolským profesorem, národohospodářem Františkem Xaverem Hodáčem (1883–1943).

Hodáč byl blízkým Bařovým přítelem od jejich seznámení v roce 1910. V průběhu války působil v rámci branné povinnosti ve Válečné ústředně obuvi ve Vídni, kde Bařovi pomáhal získávat zakázky. Po vzniku republiky přesídlil do Prahy, kde jako profesor národního hospodářství působil na Českém vysokém učení technickém a také řídil z pozice generálního tajemníka Ústřední svaz československého průmyslu. S Tomášem Bařou se po dvě desetiletí setkával a konzultoval aktuální problémy. Pro jejich úzký vzájemný vztah je příznačné, že Tomáš Bařa mu ve své závěti z ledna 1918 svěřil 55 % hlasovacích práv za Tomáše Bařu juniora (\* 1914) až do jeho plnoletosti. Na Bařově pohřbu 14. července 1932 se s ním Hodáč loučil jménem všech přátel a se zlínskými závody spolupracoval i v dalších letech až do své smrti. Hodáč aktivně působil v Československé národní demokracii, později v Národním sjednocení. Po 15. březnu 1939 se politického života vzdal a přesídlil do Zlína, kde sepsal knihu o Tomáši Bařovi.<sup>1</sup>

Vzhledem k dlouholeté úzké spolupráci obou mužů můžeme předpokládat i relativně bohatou korespondenci, avšak z let 1918–1923 se dochovalo jen 16 dopisů. V Národním archivu v Praze je jich sedm, ve Státním okresním archivu ve Zlíně je uloženo devět. Pro téma tohoto článku je obsahově významných sedm dopisů, ostatních devět se jeví nedůležité. Soubor využitých dopisů umožňuje nahlédnout do Bařova myšlení v bouřlivé době počátku Československa, kdy se na mapě Evropy upevňovaly jeho hranice a kladly se základy stabilní měny. Bařa se tehdy setkával s čelnými představiteli státu a v diskuzích s ministry financí Aloisem Rašínem a Karlem Englišem dozrály jeho postoje, kterými i v dalších letech nepřehlédnutelně ovlivňoval národohospodářské kruhy v republice.

---

1 HODÁČ, František X.: *Tomáš Bařa. Život a práce hospodářského buditele*. Zlín 2015, s. 503–508.

## **Firma Baťa v novém státě v letech 1918–1923**

Po vyhlášení samostatnosti v říjnu 1918 a provedení měnové odluky v únoru až dubnu 1919 se československý průmysl okamžitě dostal do odbytové krize. Hospodářský prostor se po rozpadu Rakouska-Uherska podstatně zmenšil a podniky přišly o řadu stabilních trhů. Nástupnické státy opevňovaly své ekonomiky vysokými celními sazbami a zároveň neměly prostředky na dovoz zahraničního zboží. Vysoký kurs pevné koruny přitom značně zdražoval československé výrobky v zahraničí, čímž se dostávaly do pozice nekonkurenceschopných a cenově nedostupných.

Tomáš Baťa se po roce 1918 těžce vyrovnával s poválečnou krizí, nízkou koupěschopností obyvatelstva, nedostatkem surovin (především kůže) a zúženým odbytištěm pro firemní výrobky. Z toho důvodu rozšiřoval síť vlastních prodejen v Československu a cizině, k čemuž sloužily nově zakládané sesterské zahraniční společnosti. Bylo to v době trvající deprese a krize, kdy Baťa čelil sociálnímu napětí a třeba i jednodenní stávce strojníků ve své továrně (duben 1919), podnik se ocitl na tři týdny v režimu exekuce a vnucené správy (leden–únor 1920) a po velkém propouštění klesl počet zaměstnanců skoro na polovinu (roku 1920). Do tohoto období patří i nepřilíš úspěšné provozování první firemní zahraniční továrny v americkém Lynnu v roce 1920.

Nejhorší poválečné obtíže trvaly až do léta 1922. Tehdy nastal obrat – odvážným padesátiprocentním snížením ceny svých výrobků k 1. září 1922 Baťa rychle vyprodal sklady, čímž získal zhodnocený kapitál, který mohl dále investovat a rozvinout tak své podnikání. Snížení cen diskutoval s ministry financí i s národohospodáři, svým riskantním krokem na sebe strhl všeobecnou pozornost. Vstoupil na půdu národohospodářské teorie a praxe – po svém řešil otázky jako devalvace, zisk a ztráta, ceny a mzdy, zahraniční zájmy státu. Když se v roce 1923 stal Tomáš Baťa zlínským starostou, prosazoval některé své zkušenosti a národohospodářské zásady v komunální politice. V celém období 1918–1923 se formoval Baťův pohled na širší národohospodářské otázky. Dělo se tak jeho komunikací s předními československými ekonomy a politiky a poznáváme to z Baťových soukromých dopisů a úvah, kde formuloval své myšlenky.

### **Stav Baťova podniku na konci roku 1918**

Podzimní události roku 1918, vznik nového československého státu, ukončení první světové války a rozpad Rakouska-Uherska nastolily pro firmu Baťa novou

situaci. Baťův podnik na konci války zaměstnával kolem 4 000 pracovníků, kteří kromě vojenských dodávek vyráběli tři druhy civilní obuvi: dřeváky, obuv s dřevěnou podešví a obuv koženou.<sup>2</sup> Zlínský podnik za války rostl, získal řadu cenných zkušeností, zlepšil výrobní proces a rozvětvil ho do několika výrobních oborů. Na druhé straně – jeho finanční situace byla alarmující. Válečné zisky se změnily ve ztráty, protože nedostal zapláceno přes 3,3 miliony korun za státní dodávky. Navíc měl u České banky Union a u Živnostenské banky dluhy v souhrnné výši 56 milionů korun, dalším jeho věřitelem byl stát s nezaplacenými daněmi ve výši 1,2 milionu korun. Značná část vyrobené vojenské obuvi byla v mírových podmínkách neprodejná. Majetek Baťova podniku byl odhadnut na 26 milionů, avšak toto číslo je pravděpodobně nadsazeno, především kvůli nezapočítanému opotřebování strojů a znehodnocení uskladněné obuvi.<sup>3</sup>

Při panující surovinové nouzi výrazně poklesl odbyt firemního zboží, protože se z jednotlivých zemí monarchie stala celní cizina. Byly zpřetrhány obchodní vazby a stejně tak bylo oslabeno i spojení s firemními prodejny, které se rozpadem rakousko-uherské monarchie ocitly na území nových států – Rakouska, Polska a Rumunska.<sup>4</sup>

Stav nově vzniklého Československa Tomáš Baťa reflektoval ve své obšírné hospodářské úvaze, která se dochovala v nepublikovaném konceptu vzniklém koncem roku 1918: „*Naše hospodářství musí vycházeti z docela jiné základny, nežli u států jiných, které mají svůj obchod a průmysl vybudovaný tak, jak toho jejich státní celek vyžaduje.*

*Náš průmysl je předně nepatrný, ale hůř, že sobě nedostačitelny. [...] aby mohl jako samostatný celek existovati bez ohledu na to, zda-li se nám podaří uzavřítí celní jednotu se sousedními zeměmi jako Polsko, rakouskými Němci, Jihoslovany, Maďary atd. K této přestavbě a vybudování budeme potřebovati především mnoho lidí a mnoho peněz. Získání obojího bude záviseti od toho, jaké podmínky hospodářské budou nám na konferencích diktovány a jakou hospodářskou základnu si sami vytvoříme.*

*V našem budoucím státním hospodářství jedná se teď o totéž, jako jde u obchodníka, který vystupuje ze společnosti a chce si založiti podnik nebo hospodářství samostatně. [...] ta společnost, z které my vystupujeme, stojí si finančně velmi*

2 HODÁČ, František X.: *Tomáš Baťa*, s. 74.

3 CEKOTA, Antonín: *Geniální podnikatel Tomáš Baťa*. Toronto 1981, s. 151.

4 Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, f. Baťa a. s., Zlín (1894–1948) (dále jen SOKA Zlín, Baťa a. s.), sign. I/10, inv. č. 425, kart. 813, Číslo prodejen rok 1918. Ke konci roku 1918 měla firma prodejny ve Vídni, Krakově, Přemyšlu, Lvově a Černovicích. Města Lvov a Černovice jsou dnes součástí Ukrajiny, ale v období mezi dvěma světovými válkami náležel Lvov Polsku a Černovice, jakožto historická metropole Bukoviny, Rumunsku.

špatně [...] Vše, co tvoří podmínky hospodářské, bylo v nešťastné válce spotřebováno. Peníze, zboží, nářadí, lidé, ba i morálka...

[...] naše bilance dopadne jinak. Strana dluhů bude mnohokrát převyšovati stranu majetku, i když velké naše povinnosti k sirotkům a invalidům nedáme do „dluhů“. Náš podíl na dluhu vypadne nesporně značný. Ale za dluhy se bude špatně kupovati v cizině prádlo, obuv, oděv pro náš národ. Skutečnost, že národ náš je bos, otrhán a hladov, musí býti zařazena také mezi dluhy, a to velmi značnou položkou. Jak se tedy rozejdeme s tou naší starou společností? Jistě s holýma rukama. Ale je možno, abychom si vzali na sebe všechny dluhy, které na nás připadnou, když nám nezbude leda holé ruce a ostatní údy také jen holé?

Je jisto, že hodnoty movité a nemovité, pokud je převezeme, musíme v plné míře zaplatiti státu starému. Ostatní je věc ujednání [...].

Započne-li naše hospodářství s více dluhy, než kolik budeme s to unésti, uteče nám se státními dluhopisy obchodník i se svým obchodním nadáním za hranice a dělník musí jíti za ním, poněvadž nebude chtít pracovat celý týden, aby za svoji mzdu dostal koupiti pouze jednu košili.

Nejvíce nás bude stát znovuvybudování morálky. Nemyslím na policajty, nýbrž na to, že stát za každou cenu musí přivésti do země tolik potravin a pro lid potřebného oděvu (ne hedvábí), aby dělník a úředník za svoji mzdu mohl tolik potravin a oděvu nakoupiti, kolik jich bude potřebovati. Tím budou vybudovány podmínky pro poctivé zaměstnání.

Veškeré naše úsilí musí směřovati k tomu, abychom v zemi udrželi tři hlavní podmínky všeho blahobytu: pracovníka, obchodní nadání a kapitál.<sup>5</sup>

O situaci svého podniku Baťa informoval svého přítele, národohospodáře Františka Hodáče, dopisem ze dne **25. listopadu 1918**, ve kterém zejména upozorňoval na nízký odbyt svých výrobků a přeplněnost skladů. V uvedeném dopise se vyjadřoval ke ztrátě firemních odbytišť v jednotlivých zemích rakousko-uherské monarchie, příliš úzkému vnitrostátnímu trhu a spekulativnímu chování některých obchodních partnerů. Vyráběné válečné zboží označil za špatné a předpokládal, že nebude mít odbyt. „Nepatrné“ obchodní aktivity si firma udržovala v Polsku a v oblasti Alp, a proto Baťa žádal Hodáče o pomoc při exportu firemních výrobků, který byl dle něj zpomalován zdlouhavým vyřizováním žádostí o povolení vývozu. Zároveň také Hodáčovi odeslal návrh československo-polské obchodní smlouvy, kterou si u Bati vyžádal Ústřední svaz československého průmyslu.<sup>6</sup>

5 SOkA Zlín, Baťa a. s., sign. I/3, inv. č. 57, kart. 33, fol. 113–117, Naše hospodářství.

6 SOkA Zlín, Baťa a. s., sign. I/3, inv. č. 63, kart. 36, fol. 12, Dopis T. Bati F. Hodáčovi 25. 11. 1918.

K tehdejší Baťově situaci firemní archiv sděluje, že ke konci roku se odbyl zlínskému podniku ještě více propadl a některé prodejny byly dokonce vyráběny, čímž vznikla škoda vyčíslená na 171 823 korun.<sup>7</sup> Zároveň s tím se v listopadu a prosinci 1918 zlínský průmyslník bránil krizi otevřením téměř tří desítek prodejen a ke konci roku 1918 měl 44 vlastních obchodů (z toho pět v cizině).<sup>8</sup>

Na konci roku 1918 podnikal Tomáš Baťa ve všech částech nového Československa – kromě továren ve Zlíně a Pardubicích provozoval v Čechách 21 prodejen, na Moravě 13, jednu ve Slezsku a další čtyři byly na Slovensku – Trnava, Malacky, Trenčín, Žilina. Typická čtyři písmena BAŤA tak zákazníci nacházeli po celém Československu a v dalších letech síť Baťových obchodů ještě houstla.<sup>9</sup>

### Mezinárodní otázky v Baťově korespondenci v roce 1919

Na přelomu let 1918–1919 se podařilo československému vojsku obsadit pohraniční oblasti, které předtím německé obyvatelstvo prohlásilo za součást Německého Rakouska, a upevnilo vliv pražské vlády v těchto oblastech. V lednu 1919 proběhla tzv. sedmidenní válka s Polskem o oblast Těšínska. V únoru a březnu 1919 zajistil Alois Rašín měnovou odhláskou jednotný celní a měnový prostor. Pro upevnění hospodářského a politického postavení nově proklamovaného jednotného „československého národa“ se prováděly změny vlastnické struktury, a to pozemkovou reformou, nostrifikací podniků a repatriací jejich akcií.<sup>10</sup> Osamostatnění vlastní měny pomohlo zastavit inflační znehodnocení

7 SOkA Zlín, Baťa a. s., sign. I/3, inv. č. 63, kart. 36, fol. 99, Situace v našich prodejnách v roce 1919.

8 SOkA Zlín, Baťa a. s., sign. II/3, inv. č. 32, kart. 1155, fol. 9, Prodejny v roce 1918. Jiní autoři uvádí ke konci roku 46 prodejen. Srov. VALŮŠEK, David: Formování obchodní sítě firmy Baťa do roku 1930. In: *Vývoj obchodu na Moravě od počátků do roku 1945*. Eds. Rucká, Galina – Sýkorová, Hana. Hodonín 2012, s. 76.

9 SOkA Zlín, Baťa a. s., sign. II/3, inv. č. 32, kart. 1155, fol. 9, Prodejny v roce 1918. Na konci roku 1931 byl již československý trh 1 825 baťovskými prodejnami nasycen. Do roku 1938 tak přibýly jen dvě stovky nových prodejen, jejich celkový počet stoupl na 2 082. SOkA Zlín, Baťa a. s., I/3, inv. č. 63, kart. 36, fol. 147, Jak jsme otevřeli prodejny a kupovali neb stavěli vlastní domy.

10 Bliže k tématu FROLEC, Ivo (ed.): *Československá pozemková reforma 1919–1935 a její mezinárodní souvislosti: sborník příspěvků z mezinárodní vědecké konference konané ve dnech 21. a 22. dubna 1994 v Uherském Hradišti*. Uherské Hradiště 1994; HÁJKOVÁ, Dagmar – HORÁK, Pavel a kol.: *Republika Československá 1918–1939*. Praha 2018, s. 245–270; LACINA, Vlastislav: Nostrifikace firem se sídlem v Rakousku (1919–1929). In: *Kolize, řevnivost*

peněz a v další fázi ukotvit zlatý standard československé koruny.<sup>11</sup> V srpnu 1919 pak porážkou maďarských vojsk skončila maďarsko-československá válka o Slovensko a mezitím od ledna 1919 probíhala pařížská mírová konference, kde se jednalo o poválečném uspořádání Evropy.<sup>12</sup>

Batův podnik na počátku roku 1919 bojoval s odbytovou krizí a nepomáhalo ani otevření několika desítek prodejen. K tomu se přidal i naprostý nedostatek surovin, především surových kůží. Již tak komplikovanou situaci zhoršil požár, který 5. února 1919 vypukl ve skladu svrškových kůží.<sup>13</sup> Oheň se sice podařilo rychle uhasit, ale firmě na shořelém majetku, především surovinách, vznikla vysoká škoda. I přesto, že měl Baťa skladiště pojištěno, zdráhaly se pojišťovny způsobenou škodu zaplatit. Došlo k tomu až po letech, avšak to už byla důvěra Tomáše Bati v pojišťovny zcela zničena.<sup>14</sup> Přestože měla firma na konci války na skladě asi 45 000 kusů kůží, vzniklý požár, nemožnost sehnat nové kůže a také negativní postoj centrály pro kůže a usně v Praze<sup>15</sup> vedly k tomu, že v dubnu 1919 byli ve Zlíně téměř bez surovin.<sup>16</sup>

---

*a pragmatismus. Československo-rakouské hospodářské vztahy 1918–1938.* Eds. Šouša, Jiří – Jančík, Drahomír. Praha 1999, s. 11–29; LACINA, Vlastislav: *Nostrifikace v prvním desetiletí Československé republiky.* In: *Československo a střední Evropa v meziválečném období.* Ed. Pátek, Jaroslav. Praha 1996, s. 107–126.

- 11 PRŮCHA, Václav a kol.: *Hospodářské a sociální dějiny Československa 1918–1992. I. díl, Období 1918–1945.* Brno 2004, s. 60–62.
- 12 HÁJKOVÁ, Dagmar – HORÁK, Pavel a kol.: *Republika Československá 1918–1939*, s. 86–92; MACMILLAN, Margaret Olwen: *Mírotvorci. Pařížská konference 1919.* Praha 2004; SOKA Zlín, Baťa a. s., I/3, inv. č. 63, kart. 36, fol. 98, *Situace v našich prodejnách v roce 1919. Vojenské operace na Slovensku způsobily firmě Baťa škody na prodejnách a zboží vyčíslené částkou 446 000 Kč.*
- 13 *Požár v naší továrně.* In: *Sdělení zaměstnancům firmy T. & A. Baťa*, 1919, roč. 2, č. 6, s. 1.
- 14 Národní archiv, f. Hodáč František Xaver, Prof. Dr. (dále jen NA, Hodáč), kart. 16, *Dopis Tomáše Bati Františku Hodáčovi ze 14. 2. 1922.* Baťa v dopise psal o špatných zkušenostech s pojišťovnami Moldávie a Generalli a nedoporučil se u nich pojistit. Důvodem byla dosud nevyplacená škoda způsobená požárem v únoru 1919; CEKOTA, Antonín: *Geniální podnikatel*, s. 153.
- 15 Československá komise pro kůže a usně v Praze byla zřízena nařízením Národního výboru č. 22 ze dne 5. listopadu 1918. Komise každý týden přijímala hlášení o zásobách surových kůží v zemi, které byly jen na základě jejího povolení přerozdělovány jednotlivých závodům. V září 1919 byl obchod s kůžemi z části uvolněn, další uvolnění přinesl duben 1920 a nařízení vlády č. 2/1921 Sb. ze dne 30. prosince 1920 definitivně uvolnilo obchod s kůžemi a usněmi. Poté byla komise likvidována. EBEL, František (ed.): *Deset let Československé republiky. Svazek 2.* Praha 1928, s. 142–143.
- 16 HODÁČ, František X.: *Tomáš Baťa*, s. 81; *Dělníci.* In: *Sdělení zaměstnancům firmy T. & A. Baťa*, 1919, roč. 2, č. 16, zvláštní vydání, s. 2. Tomáš Baťa v novinách uvedl: „*Od prohlášení naší samostatnosti nedostali jsme téměř žádnou surovinu a musíme ji sháněti za velmi drahé peníze. Hotové zboží je nám zabavováno buď v prodejnách, nebo v továrně a všichni odůvod-*



V některých dílnách dokonce musela být z nedostatku kůže zastavena výroba.<sup>17</sup>

Tomáš Baťa neklidně sledoval vývoj na území Haliče, kde od listopadu 1918 do července 1919 probíhala polsko-ukrajinská válka. Baťa považoval haličskou oblast za klíčovou pro svůj nákup surovin i export, a proto se obtížně vyrovnával s československou podporou Západoukrajinské lidové republiky. Preferoval sblížení s jazykově i kulturně bližším polským národem, mimo jiné proto, že polský trh nabízel lepší možnosti. V dopise ze dne **24. května 1919** psal Baťa do Prahy Hodáčovi o nemožnosti exportovat na Ukrajinu i o aktuální hrozbě, že bude odříznut od surovin z východu.<sup>18</sup> Tomáš Baťa totiž vyslal své spolupracovníky po celé Evropě, dobře věděl o nedostatku surovin po celém kontinentě i o tom, že suroviny lze nakoupit jen na východě.<sup>19</sup> V dopise také Baťa žádal Hodáče, aby v Praze inicioval jednání s Poláky o umožnění dopravního spojení do Haliče a na západní Ukrajinu, zvláště když tehdy v Praze pobýval polský premiér Ignacy Jan Padarewski.<sup>20</sup>

K mezinárodní politice se Baťa přímočaře vyslovil v dopise z **18. srpna 1919**, z kterého je cítit jeho deziluze z mezinárodní situace a nejistého postavení Československa v rámci Evropy. V červenci 1919 skončila polsko-ukrajinská válka. Baťa zajel na obchodní cestu do Polska, z níž se vrátil rozladěn. Situaci v Československu označil za úpadkovou a neviděl vyhlídku na zlepšení. Při probíhajících pařížských jednáních o uspořádání Evropy byl Baťa zklamán čin-

---

*ňují toto své jednání, že však jsme ve válce dost vydělali. Tak jednají dělníci, tak jedná s námi ministerstvo výživy, tak jedná ministerstvo financí, které nám neprodlouží lhůtu k placení ani týden. Za to ale zdržuje zaplacení obuvi, kterou po převratu náš stát ve skladištích převzal a dále zabavuje nám pohledávky a hotové peníze, ale neptá se při tom, zda-li jsme s to zaplatiti své dluhy a máme-li peníze k nákupu dalších surovin.“*

17 BAŤA, Tomáš: Mému zřízenectvu!. In: *Sdělení zaměstnanců firmy T. & A. Baťa*, 1919, roč. 2, č. 47, s. 1.

18 SOkA Zlín, Baťa a. s., I/3, inv. č. 31, kart. 19, fol. 1, Dopis Tomáše Bati Františku Hodáčovi z 24. 5. 1919.

19 Sestra Anna Schieblová odjela do Rakouska, Maďarska a Jugoslávie, nevlastní sestra Božena Klausová do Polska, pan Weiss do Holandska, František Muška do Anglie, Alois Gabesam na Balkán a do zemí západní a severní Evropy. Další firemní zástupci působili ve Švýcarsku, Německu či Rumunsku. CEKOTA, Antonín: *Geniální podnikatel*, s. 157–158; SOkA Zlín, Baťa a. s., I/3, inv. č. 29, kart. 18, fol. 343, Rozmluva Františka Hodáče s Aloisem Gabesamem dne 30. 11. 1940; ČIPERA, Dominik: *Ve službách práce a lidu. Soubor úvah, projevů a vzpomínkových poznámek 1919–1944*. Zlín 1944, s. 114.

20 SOkA Zlín, Baťa a. s., sign. I/3, inv. č. 31, kart. 19, fol. 1, Dopis Tomáše Bati Františku Hodáčovi z 24. 5. 1919.



ností československých představitelů, mluvil dokonce o lenivosti českého člověka a o prohře na všech stranách.<sup>21</sup>

O pár dní později, **29. srpna 1919**, napsal Baťa další dopis, kde znovu kritizoval československou vládu za nenavázání hospodářských vztahů s Polskem. Opět mluvil o prohře a jediným východiskem bylo dle něj splynutí obou národností v jeden slovanský stát, jako se to stalo v Království Srbů, Chorvatů a Slovinců. Československý prostor viděl jako velmi úzký a předpovídal pokles obyvatelstva i míry blahobytu, národ prý bude jen živořit, neboť se Československo bez Polska neobejde, zatímco Polsko bez ČSR ano. Dokonce vyjádřil přání, aby prezident Masaryk odjel do Varšavy ke zlepšení vzájemných vztahů. Opět narážel na československou podporu Západoukrajinské lidové republiky, podle Bati se měli političtí představitelé rozhodnout, jestli budou budovat vzájemné vztahy s Poláky, nebo s Ukrajinci. Za účelnější považoval rozvíjet vztahy s Polskem, už proto, že Československo tehdy ještě nemělo s Ukrajinou společnou hranici a veškerý kontakt musel jít přes polské území.<sup>22</sup> Zároveň se ale Baťa obával, že vůdčí roli ve střední Evropě bude jako za monarchie opět hrát Rakousko a Německo. Budoucnost Československa viděl jen v průmyslu, jehož představitelé by měli dávat iniciativu československé politice. Dokonce hovořil o agresivním hájení existenčních podmínek, pokud by československé úřady nechtěly vyhovět potřebám průmyslu.<sup>23</sup>

Do **léta 1919** spadá také nedatový dopis, v němž Tomáš Baťa psal o vysokém clu při exportu do Jugoslávie. Stěžoval si, že Československo dosud nemělo obchodní smlouvu s Jugoslávií, a proto jeho zboží zatěžovalo pětkrát vyšší clo, než produkty jiných států. Za takových podmínek Baťa považoval svoji existenci v Československu za velice problematickou a naznačil úvahu o přesunu jinam. Zároveň žádal Hodáče, aby československé vyslanectví v Jugoslávii sjednalo nápravu nesprávné výše cla a aby byl do Bělehradu vyslán zvláštní kurýr s obširným výkladem.<sup>24</sup>

21 SOkA Zlín, Baťa a. s., sign. I/3, inv. č. 31, kart. 19, fol. 2, Dopis Tomáše Bati Františku Hodáčovi z 18. 8. 1919.

22 V srpnu 1919 nemělo ještě Československo s Ukrajinou společnou hranici. Tu získalo až o měsíc později na základě Saint-germainské mírové smlouvy po přičlenění Podkarpatské Rusi k Československu. Toto připojení pak bylo právně potvrzeno Trianonskou mírovou smlouvou v červnu 1920. Společnou hranici však Československo ztratilo po uzavření Říšského míru v březnu 1921, který ukončil polsko-sovětskou válku.

23 SOkA Zlín, Baťa, a. s., sign. I/3, inv. č. 12, kart. 14, fol. 1–3, Dopis Tomáše Bati Františku Hodáčovi z 29. 9. 1919.

24 Baťův dopis lze datovat do léta 1919. V textu je uvedeno, že československý stát nemá s jugoslávským uzavřeno „žádnou smlouvu“. První obchodní a celní úmluva mezi Československem a Jugoslávií byla uzavřena dne 9. září 1919, lze tedy usoudit, že dopis vznikl před tímto datem.

Baťa byl v roce 1919 velmi zklamán z toho, jaké postavení Československo zaujímal v rámci Evropy. Velké obtíže exportu jej vedly k myšlence pevněji se uchytit ve Spojených státech amerických, kterými byl fascinován již od své první cesty v roce 1905. Intenzivně se věnoval studiu angličtiny a připravoval svoji další cestu do USA.<sup>25</sup> Odjel tam na konci roku 1919, ve městě Lynn (Massachusetts) v centru obuvnického průmyslu zakoupil továrnu, zřídil sesterskou společnost a otevřel firemní prodejnu.<sup>26</sup>

## Baťa, Engliš, Rašín a československá měna

Od června do září 1919 se díky mírovým smlouvám stabilizovalo postavení Československa a Baťa se mohl věnovat svému zlínskému podniku. Měnovou odlukou (únor–březen 1919) a zavedením vlastní československé měny (duben 1919) bylo Československo na rozdíl od sousedních zemí uchráněno od poválečné hyperinflatione, avšak nastala potřeba upevnění měny na zahraničních trzích. V tomto směru soupeřili v letech 1918–1922 zastánci protichůdných koncepcí – deflace (Alois Rašín) a stabilizace měny (Karel Engliš). Po mezidobí stabilizační politiky prosazované Karlem Englišem nastoupil v září 1921 do pozice ministra financí opět zastávající deflace Augustin Novák a po něm v říjnu 1922 Alois Rašín.<sup>27</sup>

V těchto letech Baťa stále čelil velkým nesnázím. Veškeré zásoby kůží byly již vyčerpány, v září 1919 byla zrušena Centrála pro kůže a jejich ceny stouply, anebo tato surovina úplně vymizela z trhu; v prosinci surové kůže zdražily o 300 až 400 %.<sup>28</sup> Nákup surovin v cizině blokovala valutová omezení a velkou roli hrál nepříznivý kurz československé měny. Mezi únorem a červnem 1920

---

25 SOkA Zlín, Baťa a. s., sign. I/3, inv. č. 18, kart. 15, fol. 9, Dopis Marie Baťové Františku Hodáčovi 2. 2. 1919. Baťa viděl angličtinu jako jeden z důležitých komunikačních prostředků pro československé průmyslníky, a tak v dopise žádal Hodáče, aby v Praze zařídil vydávání anglicky psaného časopisu zabývajícího se československými poměry.

26 POKLUDA, Zdeněk – HERMAN, Jan – BALABAN, Milan: *Baťa na všech kontinentech*. Zlín 2020, s. 241.

27 Ministrem financí byl Alois Rašín od 14. listopadu 1918 do 8. července 1919. Po něm tento post zastávali Cyril Horáček (8. července – 9. října 1919) a Kuneš Sonntág (9. října 1919 – 25. května 1920). Dále řídili ministerstvo Karel Engliš (25. května 1920 – 21. března 1921) a Vladimír Hanačík (21. března – 26. září 1921). Augustin Novák vedl ministerstvo od 26. září 1921 do 7. října 1922, po něm opět nastoupil Alois Rašín (7. října 1922 – 18. února 1923).

28 SOkA Zlín, Baťa a. s., sign. I/3, inv. č. 63, kart. 26, fol. 98–99, Situace v našich prodejnách v roce 1919; CEKOTA, Antonín: *Geniální podnikatel*, s. 153. Surovinová krize, dubnová stávka dělnictva, problémy s exportem a prodejem firemního zboží vedly k tomu, že v roce 1919 firma vyrobila jen 457 994 párů obuvi a počet zaměstnanců poklesl o čtvrtinu na 3 005 osob.

se tento kurz na curyšské burze zvýšil na více než dvaapůlnásobek, což zdražilo vyváženou obuv.<sup>29</sup> Proto se v dubnu 1920 firma Baťa obrátila na ministerstvo zahraničních věcí s žádostí o pomoc při hledání odbytišť na zahraničních trzích.<sup>30</sup> V dalších měsících se výrobní a odbytová krize firmy Baťa nadále prohlubovala, zboží se neprodávalo, firma uzavírala některé prodejny a propouštěla zaměstnance.<sup>31</sup> Nelehkou zlínskou situaci shrnul Dominik Čipera 6. února 1921 v dopise Františku Muškovi, který tehdy řídil firemní továrnu v USA: „*Výhodná válečná konjunktura po náš obor pomalu ale jistě ochabovala, až dnes nastoupila naprostá stagnace. Tak, jak dříve byla nouze o zboží a surovinu a přebytek peněz, tak dnes jest přebytek výrobků a nedostatek peněz a s tím nedostatek odbytu.*“<sup>32</sup> V tomto roce firma Baťa otevřela jen jednu prodejnu a po dalším propouštění zaměstnávala na konci roku jen 2 434 osob.<sup>33</sup>

Tehdy, na sklonku roku 1921, započal deflační vývoj československé koruny, který přinesl snížení cenové hladiny v Československu, ale také výrazné omezení exportních možností.<sup>34</sup> V důsledku posílení koruny se zvýšila cena československých výrobků, které tak na zahraničních trzích ztrácely konkurenceschopnost, což nutně vedlo k výraznému poklesu průmyslové výroby v Československu.<sup>35</sup>

Měnové kolísání, neustále podněcované politickými a hospodářskými vlivy (měnová odluka v roce 1919, mobilizace při tzv. puči Karla I. v roce 1921), provázely diskuze národohospodářů, politiků i podnikatelů. Když v listopadu 1921 kurz československé koruny vůči švýcarskému franku začal postupně stoupat z hodnoty 0,05 (5 centimů) švýcarského franku za 1 Kč,<sup>36</sup> Tomáš Baťa rázně

29 LEHÁR, Bohumil: *Dějiny Baťova koncernu*. Praha 1960, s. 66.

30 Archiv Ministerstva zahraničních věcí (dále jen AMZV), f. IV. sekce – národohospodářská, kart. 1080, složka 31, Dopis firmy T. & A. Baťa Ministerstvu zahraničních věcí 7. dubna 1920. „[...] *schází nám větší styky zahraniční a obrácíme se na vysoké ministerstvo zahraničí s prosbou, aby nám prostřednictvím obchodních zástupců v cizině pomohlo okruh našeho zákaznictva v cizině rozšířit. Bude zajisté i v zájmu vysokého ministerstva, aby se česká firma dostala do konkurence s firmami světovými.*“ Firemní žádost byla odeslána na československá vyslanectví v Bělehradě, Římě a Haagu, na generální konzulát v Madridu, konzuláty v Sarajevu, Splitu, Alexandrii a československému zástupci v Istanbulu.

31 LEHÁR, Bohumil: *Dějiny Baťova koncernu*, s. 68; POKLUDA, Zdeněk: *Baťovi muži*. Zlín 2012, s. 165.

32 SOKA Zlín, f. Dominik Čipera (1913–1946), inv. č. 1014, kart. 11, fol. 10, Dopis Dominika Čipery Františku Muškovi ze 6. 2. 1921.

33 SOKA Zlín, Baťa a. s., sign. I/3, inv. č. 63, kart. 36, fol. 147, Jak jsme otevírali prodejny a kupovali neb stavěli vlastní domy; POKLUDA, Zdeněk: *Baťovi muži*, s. 165.

34 VENCOVSKÝ, František a kol.: *Dějiny bankovníctví v českých zemích*. Praha 1999, s. 219.

35 Blíže k deflaci RAŠÍN, Alois: *Inflace a deflace*. Praha 1922. Dobové souvislosti přibližuje PE-ROUTKA, Ferdinand: *Budování státu. III–IV (1920–1922)*. Praha 2003, s. 752–763.

36 HODÁČ, František X.: *Tomáš Baťa*, s. 423–424.

vstoupil do národohospodářských diskuzí. Zlínský podnikatel totiž bedlivě sledoval vývoj a zaujímal vlastní stanoviska. Sám o tom později napsal: „[...] navštěvoval jsem lidi, kteří by mohli buď silou svého intelektu, aneb mocí svého úřadu nás odspekulovati, abychom se mohli věnovati jen výrobní činnosti.“<sup>37</sup> Baťa dobře znal stanoviska A. Rašína, K. Engliše i názory, které zastávali F. X. Hodáč a R. Hotowetz. Na jaře 1922 zajel do Brna k Englišovi a poté do Prahy za Rašínem. Při velmi bouřlivé debatě s Aloisem Rašínem se dověděl, že vedení státu prosazuje další zvýšení kurzu československé koruny, s čímž Baťa nesouhlasil, protože preferoval stabilizaci měny.<sup>38</sup> Vzpomínal na to takto: „*Mé názory s Rašínovými se rozcházejí pouze v tom, že Rašín chtěl deflací, já byl pro stabilizaci. Rašín chtěl vyhnati cenu koruny co nejvýše, já byl však pro pevný kurs koruny. Moje touha po plodné práci vyžadovala pevného kursu koruny, t. j. odstranění kolísání jak dolů, tak nahoru.*“<sup>39</sup> Baťa se nakonec postavil na stranu Rašínovu, a dokonce se snažil Engliše pohnout ke změně jeho názorů.<sup>40</sup>

Vláda na svém stanovisku rozhodně trvala. Po zásahu Bankovního úřadu ministerstva financí se kurz vyšplhal na 0,1 švýcarského franku za 1 Kč, na kterém se udržel až do června 1922. Poté, v důsledku květnové britské státní půjčky Czecholoan, se kurz koruny v srpnu vyšplhal na výši 0,197 (19,7 centimů) švýcarského franku za 1 Kč.<sup>41</sup>

To vše se odehrávalo v letních měsících, v době prázdnin a dovolených, kdy se lidé z vedení zlínského podniku rozjížděli k rekreačním i služebním cestám. Mimo jiné se dovídáme, že v červenci Baťa neúspěšně žádal o vystavení diplomatického pasu.<sup>42</sup> Důležitější je jiná zpráva: Baťův nejbližší spolupracovník Dominik Čipera trávil počátkem srpna dovolenou na Šumavě, kde se doslechl

---

37 BAŤA, Tomáš: Jak jsme pochopili Rašínovu deflací. In: *Rašínov památník*. Eds. Fousek, František – Penížek, Josef – Pimper, Antonín. Praha 1927, s. 113.

38 SOKA Zlín, Baťa a. s., sign. I/3, inv. č. 29, kart. 18, fol. 243, Vzpomínka Marie Baťové 29. 1. 1940. Tomáš Baťa si Aloise Rašína velmi vážil a v jednom dopise z roku 1926 napsal: „*Hospodářský plán, který republiku učinil oasou spořádaných poměrů v celé střední Evropě, byl vypracován v mozku Rašínově. Rašín se svými četnými publikacemi vybudoval morálku v zemi. Kolem něho semklo se množství řádných hospodářů.*“ SOKA Zlín, Baťa a. s., sign. I/3, inv. č. 29, kart. 18, fol. 165, Zápas o měnu.

39 BAŤA, Tomáš: Jak jsme pochopili Rašínovu deflací, s. 113.

40 JANDÍK, Stanislav: *Železni tovaryši. Sociologická reportáž o zrození nového věku*. Praha 1938, s. 227–228.

41 PRŮCHA, Václav a kol.: *Hospodářské a sociální dějiny*, s. 146; KUBŮ, Eduard – ŠETŘILOVÁ, Jana: Hrad a Alois Rašín v letech 1922–1923. Zápas o deflací a omluvu legionářům. In: *Český časopis historický*, 1995, roč. 93, č. 3, s. 455.

42 AMZV, f. II. sekce – politická, Jmenná spisovna, kart. 7, čj. 109167.

o Rašínově úmyslu ustálit kurz na 20 centimech.<sup>43</sup> Ihned o tom dopisem informoval Baťu, ten vzápětí Čiperu povolal do Zlína a zde se po poradě dohodli na následujícím postupu – firma Baťa se přizpůsobí politice vlády, ceny svého zboží a mzdy svých zaměstnanců vypočítá podle kurzu československé koruny na zahraničních burzách a toto opatření provede naráz, nikoliv postupnými kroky.

Hodáč poslal **14. srpna 1922** Baťovi dopis, v němž jej upozornil na blížící se schůzi Bankovního výboru ministerstva financí, kde bude zaujato stanovisko k vývoji na trhu s valutami, a zároveň požádal Baťu o sdělení jeho názoru.<sup>44</sup> Baťa opět zajel k Rašínovi do Prahy, aby se ujistil o jeho postoji k udržení kurzu československé koruny. V pátek 25. srpna 1922 se konala v Praze porada Svazu československých průmyslníků a organizace německých průmyslníků Hauptverband der deutschen Industrie, na níž se měli zástupci průmyslníků dohodnout na jednotném stanovisku, které pak předloží vládě. Podnikatelé včetně Tomáše Bati, ač to mnohdy bylo proti jejich hospodářským zájmům, zastávali názor, že by se mělo podpořit stanovisko vlády, aby nedošlo k rozporu mezi vedením státu a průmyslem.<sup>45</sup>

Baťa na schůzi promluvil krátce a ohlásil své různé řešení – poloviční snížení cen i mezd ve svém podniku (výrobky bude prodávat zákazníkům za poloviční ceny, dělníkům sníží mzdu o 40 % a za polovinu ceny jim bude dodávat potraviny ze svých zemědělských statků).<sup>46</sup> Toto různé řešení ostatní průmyslníky velmi překvapilo. Poté Baťa schůzi opustil, zašel se ještě jednou ujistit u Aloise Rašína, že kurz koruny udrží, a odjel zpět do Zlína.<sup>47</sup>

Ihned po Baťově pátečním prohlášení ve Svazu průmyslníků byl ve speciální příloze zlínských firemních novin *Sdělení* otištěn Baťův článek, v němž dělníkům vysvětloval své důvody k takto razantnímu kroku.<sup>48</sup> O dva dny později, v pondělí 28. srpna, se objevil v celostátním tisku inzerát oznamující, že od

43 SOkA Zlín, Baťa a. s., sign. I/3, inv. č. 29, kart. 18, fol. 244, Rozmluva s p. D. Čiperou 5. 5. 1939. Čiperův bratr Prokop zastával vlivné postavení u Živnobanky a pravděpodobně odsud pocházely Čiperovy informace.

44 NA, Hodáč, kart. 16, Dopis Františka Hodáče Tomáši Baťovi 14. srpna 1922.

45 SOkA Zlín, Baťa a. s., sign. I/3, inv. č. 29, kart. 18, fol. 244, Rozmluva s p. D. Čiperou 5. 5. 1939; HODÁČ, František X.: *Tomáš Baťa*, s. 424, 427; PRŮCHA, Václav a kol.: *Hospodářské a sociální dějiny*, s. 146.

46 Již v roce 1917 Tomáš Baťa pro zásobení svých podniků a dělníků zakoupil hospodářský dvůr Cecilka poblíž Zlína. O rok později to bylo i zemědělské a lesní hospodářství Loučka-Lázy poblíž Valašského Meziříčí. Na těchto statcích pak od roku 1921 prováděl vlastní zemědělský výzkum s rostlinnou i živočišnou produkcí. POKLUDA, Zdeněk: *Baťa – inspirace pro Československo*. Zlín 2018, s. 17.

47 HODÁČ, František X.: *Tomáš Baťa*, s. 430–431.

48 Dělnictvu!. In: *Sdělení zaměstnanců firmy T. & A. Baťa, Příloha „Sdělení“ k číslu 34. ze dne 26. srpna 1922*, 1922, roč. 5, č. 34, s. 1.

1. září Baťa snižuje cenu obuvi ve všech prodejnách v průměru na polovinu ceny z jara 1922.<sup>49</sup> V novinách *Sdělení* Baťa tehdejší situaci označil za krizi „celého státního hospodářství“ a dále vysvětlil své kroky, když uvedl: „[...] rozhodnutí o záležitostech měny přísluší státníkům, zodpovědným za správu státu. Průmyslníkům přísluší přizpůsobiti se těmto rozhodnutím v míře možnosti, neboť zlepšení hospodářského života ve státě vyžaduje v první řadě, aby občanstvo bylo poslušno zákonů a dbalo veřejných zájmů.“<sup>50</sup>

Baťovo snížení ceny obuvi bylo doprovázeno velkou reklamní kampaní, při níž se objevil slavný plakát pěsti drtící slovo „drahota“, nad nímž byla sleva číselně vyjádřena 50 %. Firemní konkurence i finanční kruhy předpovídaly Baťovi bankrot, ale tento krok přinesl úspěch. Reklamní akce měla u veřejnosti velký ohlas, lidé ze strachu před Baťovým krachem a opětovným zvýšením cen několik týdnů u firemních prodejen tvořili fronty a nakupovali zlevněnou obuv. Jen v prvním zářijovém týdnu bylo prodáno 98 711 párů obuvi v celkové hodnotě 8,1 milionů Kč.<sup>51</sup> Firma svým razantním krokem vyprodala přeplněné sklady, rozproudila stagnující trh a získala potřebnou a na zahraničních trzích již zhodnocenou finanční hotovost, kterou mohla dále investovat do svého podnikání a umořit finanční dluhy. Poptávka po zlínské obuvi byla tak velká, že musela být výrobní kapacita navýšena o 60 %. Oslabení odbytu nastalo v listopadu 1922 a trvalo až do června 1923, ale to již nemohlo ohrozit dobře nastartovaný firemní obchod.<sup>52</sup> Baťa snížením cen na polovinu přišel po soupisu všech zásob asi o 60 milionů Kč.<sup>53</sup> Dva největší věřitelé – Živnostenská banka a Česká banka Union – zároveň žádali doplacení dluhů, což firma v letech 1922–1923 provedla, a tím se vymanila z finanční závislosti na bankách. Baťa tak ovládl československý trh obuvi.<sup>54</sup>

Baťův úspěch se snížením cen dokumentují i následující čísla. V květnu 1922 zaměstnával podnik 2 440 osob s průměrnou týdenní mzdou 198 Kč, přičemž průměrná cena jednoho páru obuvi byla 119 Kč. O rok později, po sníže-

49 Naší veřejnosti!. In: *Lidové noviny*, 1922, roč. 30, č. 429, s. 4. Baťova akce výrazného snížení ceny výrobků přes noc nebyla novinkou, neboť se pravděpodobně inspiroval u Henryho Forda, který podobně přes noc zlevnil cenu svých traktorů ze 700 na 400 dolarů, přesto však konkurenty i zákazníky ohromila. STRÍTESKÝ, Miroslav: *Tvůrčí odkaz Tomáše Bati současnému podnikatelům*. Zlín 2003, s. 60.

50 BAŤA, Tomáš: Řeč chefa k závodním výborům. In: *Sdělení zaměstnanců firmy Baťa*. Zvláštní vydání *Sdělení zaměstnanců firmy Baťa číslo 36 ze dne 29. srpna 1922*, 1922, roč. 5, č. 36, s. 1.

51 LEHÁR, Bohumil: *Dějiny Baťova koncernu*, s. 83.

52 JAB.: Prodej 1923. In: *Sdělení zaměstnanců firmy T. & A. Baťa*, 1923, roč. 6, č. 3, s. 3; HODÁČ, František X.: *Tomáš Baťa*, s. 85.

53 SOkA Zlín, Baťa a. s., sign. I/3, inv. č. 29, kart. 18, fol. 357, Rozmluva s p. Otm. Jabůrkem 29. 11. 1940.

54 LEHÁR, Bohumil: *Dějiny Baťova koncernu*, s. 83.



ní ceny obuvi, klesl v květnu 1923 počet zaměstnanců na 1 802, což byl nejnižší počet zaměstnanců podniku v rámci Československa, jejich průměrná týdenní mzda činila 156 Kč a cena jednoho páru obuvi byla 58 Kč. Cena obuvi se tedy snížila o 51,3 %, ale průměrný týdenní výdělek se snížil jen o 21,2 %.<sup>55</sup> Svým postojem a konáním v létě 1922 si Baťa vydobyl respekt v kruzích podnikatelů, politiků a národohospodářů. Ti všichni pak v dalších letech bedlivěji sledovali Baťovy myšlenky a metody podnikání.

## Baťa v národohospodářských otázkách po roce 1922

Tomáš Baťa se i nadále vyjadřoval k širším hospodářským otázkám a národohospodářským problémům. Po krachu několika bank na přelomu let 1922–1923 napsal **22. ledna 1923** dopis, ve kterém žádal Hodáče, aby přijal k rozhovoru bankovního ředitele Eduarda Stutze. Baťa mínil, že by se Stutz mohl postavit do čela akce valutové půjčky Bankovního úřadu ministerstva financí; zároveň prozrazoval, aby se do hospodářského života republiky výrazněji zapojovali i čeští Němci. Také se stavěl proti vyhoceným národnostním rozdílným, viděl Československo jako stát, který má všem obyvatelům dopřát takové podmínky, aby se s ním mohli identifikovat a být k němu loajální.<sup>56</sup>

Na přelomu let 1923–1924 Tomáš Baťa domýšlel zásady svého podnikání – levné ceny zákazníkům – vysoké mzdy zaměstnancům – přiměřený zisk podnikatele. V průběhu roku 1924 pak tyto klíčové body své podnikatelské filozofie začal představovat veřejnosti. V červenci 1924 se v Praze konal První mezinárodní kongres pro vědecké řízení práce a jako jeden z řečníků zde vystoupil i Tomáš Baťa. Ve svém projevu, jehož část otiskly firemní noviny *Sdělení*, považoval za ideálního podnikatele takového, „*který pochopí, že jest povolán k tomu, aby zisky pocházející z pokroku výroby spravedlivě rozdělával ihned mezi dělnictvo, zákaznictvo a závod*“.<sup>57</sup> V jiném projevu z roku 1924 se věnoval tzv. účasti na zisku, když za nejdokonalejší princip považoval úsilí učinit ze zaměstnanců kapitalisty.<sup>58</sup> V této době byl také vytvořen systém tzv. samosprávy dílen, jakožto jeden z důležitých prvků Baťova systému. O dva roky později pak svůj sys-

55 Výkaz statistického oddělení ze dne 1. června 1922. In: *Sdělení zaměstnanců firmy T. & A. Baťa. Příloha „Sdělení“ k číslu 34 ze dne 25. srpna 1923, 1923, roč. 6, č. 34, s. 3; VAŇHARA, Josef: Příběh jednoho muže a jednoho města. Zlín [1994], s. 89.*

56 SOkA Zlín, Baťa a. s., sign. I/3, inv. č. 56, kart. 33, fol. 350, Dopis Tomáše Bati Františku Hodáčovi 22. 1. 1923.

57 Řeč našeho šefa na Kongresu pro vědecké řízení práce. In: *Sdělení zaměstnanců fy T. & A. Baťa, 1924, roč. 7, č. 31–32, s. 1–2.*

58 BAŤA, Tomáš: *Úvahy a projevy*. Zlín 1932, s. 279–281.



tém představil v brožurě *Zámožnost všem* a v nově vydávaném periodiku *Baťova služba veřejnosti*.<sup>59</sup> Baťovým ideálem bylo oslabení příkrých majetkových rozdílů ve společnosti, zmírnění sociálního napětí a směřování k sociálnímu smíru. Tento ideál pak nalézal ohlas anebo kritiku u politiků i národohospodářů.

V roce 1926 se Tomáš Baťa ostře vymezil proti vládnímu plánu sanace bank. Nejdříve tak učinil v lednu v soukromé korespondenci s Karlem Englišem a v březnu i s T. G. Masarykem.<sup>60</sup> Prezidentovi republiky také zaslal své memorandum s názvem *Naše banky – Sanace mravní musí předcházeti sanaci finanční*.<sup>61</sup> V květnu 1926 se k tématu vyjádřil již otevřeně na stránkách svého periodika *Sdělení*, kde veřejně apeloval k vyvození odpovědnosti členů bankovního kuratoria, kteří řídili největší banky. Jako největší překážku viděl Baťa pokles mravů u jednotlivých lidí, který byl zákonitě následován poklesem hospodářství a měny.<sup>62</sup>

Nástup velké hospodářské krize na konci roku 1929 výrazně proměnil světovou ekonomiku i firmu Baťa. Z dlouhých debat s jeho přítelem, československým diplomatem Hugem Vavrečkou, vznikl dosud nepublikovaný text *Jak překonáme hospodářskou krizi?*, který měl být určen širší veřejnosti, aby se mohla zorientovat a uklidnit v bouřlivé době.<sup>63</sup> Stejně jako při sanaci bank opět viděl

---

59 BAŤA, Tomáš: *Zámožnost všem*. Zlín 1926. Baťův vliv ocenil sociolog a průkopník československého vědeckého řízení Václav Verunáč, když v *Přítomnosti* uvedl: „Baťa má nesporně veliký vliv na vývoj našich mladších národohospodářů a jest vlastně praktickým důkazem a uskutečňovatelem moderních ideí technicko-hospodářských, na nichž stavíme reálný, životný program hospodářský a sociální naší nejbližší budoucnosti.“ VERUNÁČ, V.: Baťa. In: *Přítomnost*, roč. 2, č. 52, 7. 1. 1926, s. 826.

60 Archiv Kanceláře prezidenta republiky, f. Kancelář prezidenta republiky – protokol T (tajné) 1921–1944 (1953), kart. 153, sign. T 1232-25. V říjnu 1918 Baťa pozval Engliše k národohospodářské přednášce do Zlína, ale pak se jejich vztah začal měnit. V roce 1922 se neshodli se v otázce deflace. Ještě hlubší rány byly zasazeny v průběhu roku 1926, kdy Baťa v lednu 1926 poslal Englišovi dopis, v němž mu vyčetl jeho praktickou neodbornost při sanaci bank. Obvinil jej ze zodpovědnosti za ztráty Brněnské banky a žádal, aby se Engliš neúčastnil další sanace bank. Tento ostrý dopis pak v březnu v kopii poslal i prezidentskému kancléři Přemyslu Šámalovi. Vyhrocený konflikt musel urovnávat Antonín Švehla a sblížení Bati s Englišem později napomohli jejich synové zaměstnaní u firmy Baťa. Na přelomu let 1930–1931 pak Baťa na přání československé vlády vyjednával s Englišem odkoupení tří továren ohrožených hospodářskou krizí v Třebíči a v Bošanech a v době Baťovy smrti je již opět pojilo přátelství.

61 POKLUDA, Zdeněk: *Člověk a práce. Z ekonomických principů a vizí Tomáše Bati = Man and work. The vision and principles of economics of Tomáš Baťa*. Zlín 2014, s. 36–45.

62 BAŤA, Tomáš: Sanace bank. In: *Sdělení zaměstnanců fy T. & A. Baťa*, 1926, roč. 9, č. 19, s. 2.

63 SOKA Zlín, Baťa a. s., I/3, inv. č. 31, kart. 19, fol. 279–309, *Jak překonáme hospodářskou krizi?*. Autory textu jsou Baťa i Vavrečka. Většinou šlo o Baťovy myšlenky, které Vavrečka upřesnil, aby „snesly kritiku vědeckou“.

Baťa hlavní příčiny hospodářské krize v lidech a ne ve špatném národním hospodářství, dále kritizoval nadřazování osobního zájmu podnikatele nad zájem státu, vyvádění kapitálu do ciziny, snahy vyhnout se daním, zakládání anonymních akciových společností a vysoká cla. Baťa s Vavrečkou také apelovali na morálku člověka a kritizovali monopolní kartely zvedající ceny surovin. Text, který měl sloužit jako Baťův „hospodářský program“, nebyl vydán a zůstal jen v rukopise.<sup>64</sup>

V dopise britskému ministerskému předsedovi Ramsey MacDonaldu z roku 1930 Tomáš Baťa popsal svoji zkušenost ze zápasu o hospodářskou existenci svého podniku po první světové válce a také zkušenost s úspěchem své zlevňovací akce. Soudobé problémy britské ekonomiky způsobené hospodářskou krizí Baťa viděl především v narůstajících ochranných opatřeních a radil otevřít britský trh volnému obchodu. V dopise také zavzpomínal na svůj vliv v hospodářství poválečného Československa, když napsal: „Měl jsem podstatnou účast na uspořádání hospodářských poměrů v Č. S. R., která se v roce 1919 nalézala ve stejné situaci, jako nyní Vaše země. Tehdejšímu ministru financí Rašínovi vlezla do hlavy snaha provozovati deflační politiku [...] Tehdy se v Č. S. R. a ani za hranicemi nedaly odbýti naše výrobky a žádné výrobky, protože hospodářská čísla naší země stoupla vinou deflační politiky ministra Rašína. Nebylo lze odbýti výrobky ani za své stejné ceny [...] Bylo mi jasno, že kdybychom i my v našich závodech toto [zastavení práce a propuštění dělnictva – pozn. aut.] učinili, bylo by to vedlo ku stálému zvyšování cen, to jest hospodářských čísel, ku snižování životní úrovně a ku zhoršování hospodářství země. Bylo mi jasno, že se musí někdo najít, kdo by prorazil tento začarovaný kruh. Odhodlal jsem se k tomu sám.“<sup>65</sup>

V roce 1931 se Baťa dotkl i správního uspořádání Československa, když ministerskému předsedovi Františku Udržalovi zaslal svou vizi *Národohospodářská a správní organizace Zlínského kraje a střední Moravy*, ve které sepsal představy o budoucím rozvoji této části Moravy. Formuloval zde také svou představu o smyslu podnikání: „Náš podnik je ovšem podnik výdělečný. Jeho technické, obchodní a sociální ústrojí dosáhlo však již takových rozměrů, že prostý zisk přestal býti jediným a vrcholným jeho cílem a že jeho další trvání a prosperita je závislá již více na obecném pokroku celého státu než na pouhé a prosté obchodní kalkulaci. Pro náš podnik stal se ideál zdravého, hmotně i kulturně vyvinutého

64 HERMAN, Jan – PAVELČÍKOVÁ, Nina: Hugo Vavrečka, ředitel Baťových závodů. In: *Hospodářské dějiny = Economic History*, 2018, roč. 31, č. 1, s. 66–69.

65 SOkA Zlín, Baťa a. s., sign. I/3, inv. č. 29, kart. 18, fol. 144–149. Opis dopisu MacDonaldu.

občana nadřazeným cílem.<sup>66</sup> Ve stejném roce respektované periodikum *Přítomnost* pořádalo *Anketu o Baťovi*, v níž se šest významných národohospodářů vyjadřovalo k působení Tomáše Baťi v československém hospodářství. V anketě, ač někdy s výhradami, Baťu oceňovali jako prospěšného činitele v národním hospodářství, uznávali jeho vliv na snížení cenové hladiny v republice a vyzývali k napodobení zlínského průmyslníka i v jiných oborech.<sup>67</sup>

## Závěr

Tomáš Baťa ve své době všeobecně poutal pozornost. Vyučený švec ovládl trh s obuví a vybudoval globální firmu exportující obuv na všechny obydlené kontinenty. Ke svým praktickým zkušenostem instinktivně připojoval poznatky získané v dlouholetých debatách s odborníky, dovedl propojovat hospodářská, společenská a politická hlediska, a vytvořil si originální pohled na obecné národohospodářské otázky. S velkou otevřeností je prezentoval jen v soukromé korespondenci nebo rozhovorech. Sedm dopisů s Františkem X. Hodáčem z let 1918–1923 nám podhaluje Baťovo myšlení a jeho názory na politické a hospodářské otázky mladého Československa. Odráží se v nich poválečná nouze, odbytové těžkosti, ale vedle toho také názory na polsko-ukrajinskou válku, mírová jednání v Paříži nebo měnovou politiku a stabilizaci koruny. Baťa byl v nich neskrývaně kritický ke státním úředníkům, vládě, diplomatům i prezidentovi; dokonce propadal v polovině roku 1919 skepsi, když naznačoval pevnější zakotvení svého podnikání v USA. Také se stavěl proti oficiální politické

66 POKLUDA, Zdeněk: *Člověk a práce*, s. 46–59. Baťův text vznikl v návaznosti na odkoupení obuvnických továren v Třebíči a Bošanech. Za to Baťa po vládě požadoval zlepšení postavení svého kraje a dopravní dostupnosti i regulaci řek Dřevnice a Moravy. V textu se identifikuje s Československem a chápe své podnikání jako službu celému státu. Dále Baťa uvedl své sociální programy a popsal svůj cíl: „[...] stavíme nemocnice, silnice, školy, hřiště a jiná zařízení, jež v nedávné minulosti pokládala se za luxus, proto zvyšujeme důchody svým zaměstnancům a zlevňujeme cenu svých výrobků. Proto také bychom chtěli zvýšiti a zajistiti co nejvíce prosperitu kraje, v němž pracujeme – země, z níž čerpáme své síly a státu, který jest základnou našeho podnikání“.

67 Anкета o Baťovi I. In: *Přítomnost*, 1931, roč. 8, č. 5, s. 69–72; Anкета o Baťovi II. In: *Přítomnost*, 1931, roč. 8, č. 6, s. 87–88; Anкета o Baťovi III. In: *Přítomnost*, 1931, roč. 8, č. 10, s. 151–152; Anкета o Baťovi. In: *Přítomnost*, 1931, roč. 8, č. 13, s. 195–196. Odpovědi k anketě poskytl Rudolf Hotowetz, Josef Macek, Dimitrij Pšenčík, Maxmilián Bittermann, Otto Kapp a František Munk. Dotazovaní měli odpovídat na čtyři otázky – jestli je Baťa kladný jev národního hospodářství; jestli měl vliv na vývoj cenové hladiny; jestli je zlínský podnik jeho dílem, nebo by mohl být veden i někým jiným; jestli by Baťův systém řízení mohli a měli napodobit i podnikatelé jiných oborů.

podpoře Západoukrajinské lidové republiky a navrhoval výraznější sblížení s Polskem. Listy z let 1922–1923 se již nesou v jiném tónu, věnují se praktickým hospodářským otázkám, zejména valutovým opatřením vlády. Těchto sedm dopisů vypovídá o některých Baťových národohospodářských postojích a myšlenkách. Kromě toho se z let 1918–1923 dochovalo ještě dalších devět listů věnujících se jiným otázkám. Ze vzájemné korespondence však také vyplývá, že komunikace obou aktérů byla intenzivnější a jistě existovaly ještě další dopisy. Pokud budou objeveny, mohly by osvětlit Baťovo myšlení v bouřlivé době prvních let Československa.

## PŘÍLOHA

### **Vybraná korespondence Tomáše Bati s Františkem X. Hodáčem z let 1918–1923**

Všechny dopisy, které jsou zde publikovány, se dochovaly ve strojopisné podobě. Jsou ponechány v původním znění, včetně diakritiky a dobového jazyka. Upraveny jsou pouze nečetné zjevné chyby (překlepy) a interpunkce, rozepsána byla zkrácená slova. Jeden dopis (č. 6) pocházející z roku 1922 je publikován podle dokumentu dochovaného v Národním archivu ve fondu Hodáč František Xaver, Prof. Dr. Ostatních šest dopisů (č. 1–5, 7) z let 1918–1923 je publikováno ve znění dochovaném v souboru přípravných prací, který si ve Zlíně shromažďoval F. Hodáč ke své monografii o Tomáši Baťovi. Jde o opisy psané na stroji, které si Hodáč nepochybně nechal pořídit někdy kolem roku 1940 z originálů, jež měl u sebe v Praze. Všechny tyto opisy se dochovaly v archivu firmy Baťa a jsou dnes uloženy ve Státním okresním archivu Zlín, fond Baťa, signatura I/3.

#### 1.

#### *Dopis Tomáše Bati Františku Hodáčovi z 25. listopadu 1918.*

Opis

25. 11. 1918

Velectěný pán  
p. Dr. Hodáč

Praha  
Mikulandská 6.

Kl/c.

Velectěný pane doktore!

Vyrábíme denně za 450.000.– zboží a prodáme ve všech našich prodejnách i ve volném obchodě sotva za 500.000.– týdně. Následek toho je, že naše sklady hotového zboží dostoupily hodnoty 30 milionů a odbyt každého dne klesá.

Staré ministerstvo války nám nic neplatí a nové neví ještě ani, kolik má platiti a jestli bude platiti, a požaduje po nás jen plnění smlouvy. Příčina jest v tom, že hranice naší nové říše jsou úzké. Říše končí u Břeclavi, Bohumína, Olomouce

atd. V sudeckých zemích 1/3 je bez zboží a v alpských a haličských opadl odbyti i v prodejnách i na obchodníky.

Obchodníci čeští nekupují proto, že vědí, že zboží bude ode dne ke dni lacinější a židovští mají ještě mimo to tu výmluvu, že se obávají plenění.

Pasívní resistenci obchodnictva paralisujeme rychlým otevíráním nových prodejen, ale není to nejmenší naděje, že by tento prostředek stačil. Hotové zboží je vesměš špatné, válečné jakosti. Toto drahé a špatné zboží nebude lze odbýti vůbec. Píši Vám to jenom proto, abyste uvážil, do jaké situace by se dostal náš průmysl, kdyby ještě i ty nepatrné obchody, které v Alpách a Polsce děláme, byly brzděny zdoluhavým vyřizováním žádostí o povolení vývozu.

Zasíláme Vám dnes několik žádostí a prosíme, aby tyto žádosti byly obratem vyřízeny.

Přikládáme také smlouvu s Polákem, kterou náš p. Fries pro český svaz vypracoval. Až na zmínky nezasluhující nepatrnosti jest smlouva vypracována odborně a lze ji ku schválení doporučiti.

Kdyby v našich žádostech něco nebylo formálně správné, prosíme, aby kurýrem neb telegraficky byla vyžádána náprava.

S uctivým pozdravem

*SOKA Zlín, Baťa a. s., sign. I/3, inv. č. 63, kart. 36, fol. 12–13. – Opis dopisu, strojopis, 2 strany A4.*

## 2.

### **Dopis Tomáše Bati Františku Hodáčovi z 24. května 1919.**

Ve Zlíně, dne 24. 5. 1919

Velectěný příteli!

V Ukrajině se jedná o naši kůži, t. j. o českou kůži.

Bylo tam lze před 4 dny dostati za škatulku sirek krávu a teď si Poláci berou krávy i bez škatulek sirek.

Spojení s Ukrajinou na Drohobyč jest dávno ztraceno, rovněž na Munkač, Stryj. Snad lze zachrániti ještě spojení Marmarošská Siheta na Kolemeju. Tato trať nám prý byla „dohodou“ slíbena.<sup>(1)</sup>

Pokuste se probuditi pro tyto otázky v Praze pochopení.

Odříznutí od Ruska by těžko náš průmysl snesl, ani na krátkou dobu, poněvadž suroviny lze očekávat jen z té strany.

Je teď v Praze prý Podarevski<sup>(2)</sup> a je teď k tomu nejvhodnější doba. Z toho důvodu posílám dopis kurýrem.

Chtěl jsem dojet do Prahy, ale mám důležitější záležitosti nyní, beztak je tam moje práce ani nežádoucí, ani co platná.

Srdečně Vás zdraví Váš

Baťa

Panu dr. F. Hodáčovi

*SOKA Zlín, Baťa a. s., sign. I/3, inv. č. 31, kart. 19, fol. 1. – Opis dopisu, strojopis, 1 strana A4.*

<sup>(1)</sup>Munkač = Mukačevo, Marmarošská Siheta = Sighetu Marmatiei, Kolemeja = Kolomyja.

<sup>(2)</sup>Polský premiér a ministr zahraničních věcí Ignacy Jan Padarewski (1860–1941).

### 3.

#### ***Dopis Tomáše Bati Františku Hodáčovi z 18. srpna 1919.***

Ve Zlíně 18. 8. 1919

Velectěný!

Váš ctěný dopis moji trpkost jenom zvětšil. Víím, že jsou to naše poměry viny, že jsme to prohráli na všech stranách. Poměry zaviněné lenivostí českého člověka. Vše jest problém práce a ta byla špatná, a to jak doma, tak i v Paříži, jinak bychom byli vyhráli věc, která jest jinak samozřejmá.

Nemyslím, že jsme to již prohráli, poněvadž mapa Evropy není ještě hotova. Souhlasím s Vámi ale, že to prohrajeme, neboť nelze očekávati, že budou naši lidé pracovati v budoucnu lépe.

Moje cesty po Polsku mne ještě více rozladily. Jest podnikání u nás ve velkém úpadku a nevidím, že by byla vyhlídka na zlepšení.

Srdečně Vás zdraví

T. Baťa

Pan dr. Hodáč

*SOKA Zlín, Baťa a. s., sign. I/3, inv. č. 31, kart. 19, fol. 2. – Opis dopisu, strojopis, 1 strana A4.*



#### 4.

### *Dopis Tomáše Bati Františku Hodáčovi z 29. srpna 1919.*

Loučka 29. 8. 1919

Velectěný pane doktore!

Jsem na dovolené na svém statečku Loučka. Noviny nečtu, jen včera mne přepadly v Meziříčí. Vyčetl jsem z nich, že zase jsou ti malí lidé u díla a mám strach, aby nám nezatarasili poslední cestu, která vede ze slepé uličky.

Jest Praze jasno, že prohrála již veškeré hospodářské podmínky, na kterých by se národ hospodářsky mohl vyvíjeti? Jediná cesta z této slepé uličky jest splýnutí obou narodností. Poláci jsou tak málo vůči nám národem jako Slováci. Toto ví každý sedlák od Varšavy, kterému stejně dobře rozumím jako sedláku od Náchoda. Neví to jen ten okresní novinář, který Bůh ví, pro koho píše a od koho bere peníze. Či je to jen hloupost zaviněná tím, že nedostal za hranice svého okresu? Nebo píše tak proto, že neví, čeho národ ku svému prospěchu potřebuje? V tom bude asi ta hlavní příčina jeho plytkého stanoviska. On neví, že národ náš ssál svoji životní sílu, osud z kořenů německých, že lodičku našeho hospodářského života vedli Němci.

Životní míra našeho lidu poklesne, počet obyvatelstva se bude snižovati, když našemu průmyslu a obchodu nebudou dány aspoň takové podmínky, jako je měl dříve, pokud mu je budovali Němci.

Dosud jsme prohráli všechno, pokud jde o záležitosti hospodářské, ba i to, co nebylo téměř ani sporné.

Z toho nejlépe viděti, že lidé u nás neví, čeho nám třeba k naší národní existenci a vybudují proto stát, ve kterém nebude lze žíti.

Pokud porovnávám naše země se zeměmi cizími, vidím, že podnikavost u nás rychle ubývá a bude ještě dále klesati, jestliže se nezmění dosavadní cítění za intenzivní a hluboké myšlení.

Už dávno měl náš pan president jeti do Varšavy. Nebyla by to hanba. Aspoň by se za to nebylo stydělo žádné ani české ani polské srdce a jmenovitě ne srdce těch polských a našich sedláků, která ještě nejsou otrávena novinami stojícími v cizích službách.

Ovšemže nejdříve by bylo nutno udělati pořádek v našich hlavách i v srdcích. Bylo by nutno si uvědomiti, zda-li účelno s Ukrajinci sympatisovati, když jsme jim nedovedli při naší chabosti pomoci? Nutno se oženiti s jedním neb s druhým. K oběma chodit na námluvy dovede jen „chytrý“ diplomat, ale ten to vždycky prohraje.

Smluviti se s bratrem jest rozumnější než smluviti se s bratrancem, zejména když musím k bratranci přes bratrovo.

Naše stanovisko by muselo býti: Jsme jeden národ a Polák jest starší bratr. A je také. On bez nás může žíti, my bez něho můžeme jen živořiti. Proto patří jemu vedení a proto musíme my přijati jeho stanovisko. Jsme v takovém postavení jako Slovinci k Srbsku nebo chcete-li jako Chorváti k Srbsku.

Ale u nás je tak těžko hledat pochopení pro „podrobení se“ jako u Chorvatů. Ti také, podněcovaní ze všech stran svými „přáteli“, chtějí být první v řadě, a tak to dopadne ve Slovanstvu, jako to dopadá v továrnách, každý chce být ředitelem; být jen dělníkem, toť urážkou.

Jak jinak soudili Němci. Bavoři a všichni ostatní uznali Prušáky a nic se nestyděli být druhými v řadě.

Stojí-li moje řádky za to, aby byly promyšleny, vemte si prosím mapu do ruky a shledáte, že vedení připadne zase Vídni a Berlínu. Vídeň bude obstarávat špedici a bankovníctví, o to se již velmi starají naše banky. Politika našeho národa jest zdravá, jen pokud odpovídá potřebám průmyslu a obchodu. Polsko i S.H.S.<sup>(1)</sup> mohou se státí mocní i pomocí svého zemědělství, naše budoucnost jest ale jen v průmyslu. Proto také průmysl musí dávatí iniciativu v politice. Nikdo nemůže lépe viděti nežli průmysl sám, čeho mu ku své existenci třeba, co jeho existenční základnou. Průmyslu přísluší býti i agresivní, pokud jde o hájení jeho existenčních podmínek a pokud úřady nechtějí po dobrém „vzítí překážku“.

Srdečně Vás zdraví Váš

T. Baťa

pan dr. F. Hodáč

*SOKA Zlín, Baťa a. s., sign. I/3, inv. č. 12, kart. 14, fol. 1–3. – Opis dopisu, strojepis, 3 strany A4.*

<sup>(1)</sup> Království Srbů, Chorvatů a Slovinců, pozdější Jugoslávie.

## 5.

### ***Nedatovaný dopis Tomáše Bati Františku Hodáčovi.***

Bez data.

Velectěný pane doktore!

V Jugoslavii s námi (aspoň v celnici) zacházejí nepřátelsky. Vylívají naše zboží dle bojovného tarifu. Nižší, tedy minimální tarif prý může se uskutečniti asi za 3 měsíce, když uzavřeme s Jugoslavií smlouvu. Takto mluví financi. Na vyslanectví, kde byli v této záležitosti naši lidé (já tam nebyl, aspoň ne v této záleži-

tosti) povídají, že nemáme dosud žádnou smlouvu, a že se tudíž nedá nic dělat. Telegrafoval jsem svazu průmyslníků o stavu věci a také že všem ostatním státům se vylívá dle minimálního tarifu. První vagony byly vyceny dle tarifu minimálního a stál 1 vagon K 16.000.–. Nyní se cí dle maximálního a stojí vagon K 80.000.–. Z toho vidíte, jak je to drahý špás být příslušníkem Československého státu. Naše existence zde je nemožná. Nutno jít jinam, což také činím, ale obávám se, že to nebude jinde také lepší, poněvadž vinna je Praha, kde lidé jsou horliví jen u džbánku.

Myslím, že by stálo za to, aby byl s obšírným výkladem pro vyslanectví Bělehrad vyslán zvláštní kurýr.

Snad by bylo lze uložiti vyslanectví, aby se postarali ad 1) bylo vylíváno jinak 2) nesprávně vyceně bylo vráceno.

Snad byste mohl takové vyhotovení si prohlédnouti a opis mi zaslati do Zlína. Ostatní ústně. Dopis piši ve vlaku, snad to přečtete.

Srdečně Vás zdraví

T. Baťa

Panu dr. Hodačovi.

SOkA Zlín, Baťa a. s., sign. I/3, inv. č. 12, kart. 14, fol. 4. – *Opis dopisu, strojopis, 1 strana A4.*

## 6.

### ***Dopis Františka Hodáče Tomáši Baťovi ze 14. srpna 1922.***

V Praze, dne 14. srpna, 1922.

Milý pane továrníku,

koncem tohoto měsíce bude schůze Bankovního výboru, kde po předchozích poradách s vedoucími našimi průmyslníky hodláme zaujmouti stanovisko k tomu, co se děje na valutním trhu. Prosím také Vás, abyste mi laskavě sdělil svůj názor a svoje informace. Byl bych Vám velmi vděčen, kdybyste mi mohl laskavě napsati nejpozději do 22. t. m. do Bechyně, kde jsem na dovolené.

Děkuji Vám předem za zřetel, jež této věci račte věnovati, a jsem v dokonalé úctě

Vám oddaný

Pan

Tomáš Baťa, továrník

Zlín, Morava.

*Národní archiv, f. Hodáč František Xaver, Prof. Dr., kart. 16. – Opis dopisu, strojopis, 1 strana A4.*

**7.**

**Dopis Tomáše Baťa Františku Hodáčovi z 22. ledna 1923.**

Zlín, dne 22. I. 1923.

Vážený pane doktore!

Ředitel Stutz požádal mne, byste mu poskytl příležitost pohovořit si s Vámi o situaci. Jsem toho mínění, že můžete při této příležitosti dosáhnouti velikého úspěchu.

Považuji za možné, že byste pohnul řed. Stutze, aby se postavil v čelo akce valutové půjčky bankovního úřadu, nejen se strany bank, nýbrž i se strany průmyslu a obchodu. – Píši mu současně dopis, kde mu vysvětluji myšlenku Vám před několika dny již projevenou: zmobilisovati nyní devisy nalézající se v německých rukou jest veliký národohospodářský problém. Jeho řešení jest nutno se naučiti při této příležitosti, aby při všech příštích podobných příležitostech mohlo toto umění býti využito.

K tomu jest ovšem třeba, abychom si odvykli ignorovati vlivné osobnosti tohoto tábora. Oni jsou zrovna tak odkázáni na náš stát jako náš stát na ně a jest třeba jim říci, že budou u nás dobré služby honorovány. Podaří-li se Vám tato cesta, můžete vhodit devisové přísné předpisy do koše, protože jich nebude pak třeba. – Naučit občany loyálnosti jest prospěšnější nežli naučiti úřady tak omezovati jejich svobodu.

Očekávám Vaši odpověď v této záležitosti a znamenám mezitím s přátelským pozdravem

Tomáš Baťa

*SOkA Zlín, Baťa a. s., sign. I/3, inv. č. 56, kart. 33, fol. 350. – Opis dopisu, strojopis, 1 strana A4.*