

Łukasz Płatek

## „Nasz klient – nasz pan” – organizacja nowoczesnego handlu obuwem firmy „Bata” w Polsce międzywojennej

Sklepy obuwnicze działające na całym terytorium Rzeczypospolitej pod szyldem „Bata” stały się w dwudziestoleciu międzywojennym synonimem cenowej przystępności i wysokiej kultury sprzedaży, a powszechnie znany slogan: „nasz klient, nasz pan”<sup>1</sup> to najbardziej znane powiedzenie założyciela tej firmy.

Nie była to jednak zasługa ani też wynalazek polskiego kupiectwa, gdyż Tomasz Bata pochodził z Czechosłowacji, gdzie zyskał miano niekwestionowanego króla w swojej branży i uczynił z tegoż państwa obuwnicze mocarstwo. Na początku lat trzydziestych minionego wieku pojawił się w Polsce z gotowymi receptami na sukces, ze sprawdzonymi metodami zarządzania i stosował je z powodzeniem.

Zanim jednak powstała w Polsce pierwsza w pełni zmechanizowana wielka fabryka obuwia – wybudowana w Chełmku na zachodnich rubieżach województwa krakowskiego<sup>2</sup> – firma Tomasza Baty uruchomiła kilka sklepów, badając tutejszy rynek. Składy fabryczne zlokalizowano w Warszawie, Łodzi, Lwowie i Poznaniu<sup>3</sup>.

Rzecz jasna, w sytuacji kiedy pojawił się niezwykle groźny konkurent, wśród polskich producentów obuwia, a przede wszystkim wśród szewców i kupców rozległy się dramatyczne głosy o nieuchronnej katastrofie całej branży. W pismach branżowych straszyły tytuły o nadciągającym zagrożeniu, o „wrogu u bram”. Towarzyszyły temu artykuły przybliżające polskim szewcom istotę problemu, wyjaśniające, kim jest „czechosłowacki lew”, jakie stosuje metody marketingowe, jak walczy z konkurencją, wszystko to na przykładzie państw, w których czechosłowacka firma już

---

<sup>1</sup> „Przemysł Skórny” nr 3 z 1930, s. 48; T. Siekiera, *Bata – organizacja i zarządzanie*, Kraków 1995, s. 235. Znana jest sytuacja, kiedy podczas wizyty w Warszawie Tomasz Bata odwiedził jeden ze swoich sklepów i klękając przed klientem mówił: „Klienci są moim życiem. Uwielbiam im pomagać. Irytuje mnie, gdy w moim sklepie klienci sami muszą wiązać sznurówki”. Sytuację tę opisał M. Szczygieł, *Bata – szewc świata. Opowieść Mariusza Szczygła o twórcach słynnej firmy obuwniczej*, „Gazeta Wyborcza” z 13 czerwca 2002.

<sup>2</sup> Mechaniczna fabryka obuwia w Chełmku była własnością Polskiej Spółki Obuwia „Bata” S.A. w Krakowie. Spółka powstała 20 grudnia 1929 r., natomiast rozruch fabryki nastąpił wiosną 1932 r.

<sup>3</sup> „Przemysł Skórny” nr 1 z 1930, s. 3.

zaczęła swoją ekspansję<sup>4</sup>. Obawy były słuszne, bo proces sprzedaży obuwia u Baty był przemysłany, niezwykle sprawny i skuteczny.

Sklepy firmowe – stan z końca 1936 roku<sup>5</sup>

|              |                   |                 |              |                 |
|--------------|-------------------|-----------------|--------------|-----------------|
| Aleksandrów  | Grodno            | Łaziska         | Pszczyna     | Szydłowiec      |
| Andrychów    | Grodziec          | Łódź I–IV       | Pszów        | Tarnobrzeg      |
| Augustów     | Grodzisk Maz.     | Łomża           | Puławy       | Tarnopol        |
| Baranowicze  | Grodzisk Wielkop. | Łowicz          | Pułtusk      | Tarnów          |
| Będzin       | Grudziądz         | Łuck            | Radom        | Tarnowskie Góry |
| Białystok    | Inowrocław        | Łuków           | Radomsko     | Tczew           |
| Biała Podl.  | Irena             | Łuniniec        | Rawa Maz.    | Tłumacz         |
| Bielsk Podl. | Janów Lub.        | Międzyrzec      | Rawa Ruska   | Tomaszów Maz.   |
| Bielsko      | Janów Śl.         | Mielec          | Rawicz       | Toruń I–II      |
| Błonie       | Jarocin           | Mikołów         | Rohatyń      | Trembowla       |
| Bochnia      | Jarosław          | Mińsk Maz.      | Równe        | Trzebinia       |
| Bolechów     | Jaśło             | Mława           | Rozwadów     | Tuchola         |
| Borszczów    | Jaworzno          | Mogilno         | Rybnik       | Turek           |
| Borysław     | Jędrzejów         | Mołodeczno      | Ruda Śl.     | Tychy           |
| Brodnica     | Kalisz            | Mysłenice       | Rydułtowy    | Tyśmienica      |
| Brody        | Kałuż             | Mysłowice       | Rypin        | Wadowice        |
| Brześć I–II  | Kamionka          | Nakło           | Rzeszów      | Warszawa I–XI   |
| Buczacz      | Kartuzy           | Nowa Wieś       | Sambor       | Wejherowo       |
| Busko        | Katowice          | Nowogródek      | Sandomierz   | Wieluń          |
| Bydgoszcz    | Kęty              | Nowowilejka     | Sanok        | Wielkie Hajduki |
| Chełm Lub.   | Kielce            | Nowy Sącz       | Sarny        | Wierzbnik       |
| Chełmek      | Knurów            | Nowy Targ       | Siedlce      | Wieliczka       |
| Chełmno      | Kobryń            | Olkusz          | Siemianowice | Wilejka         |
| Chełmża      | Kolbuszowa        | Opatów          | Sieradz      | Wilno I–IV      |
| Chojnice     | Koło              | Orłowo          | Sierpc       | Włocławek       |
| Chorzów I–II | Kołomyja          | Ostrołęka       | Skarżysko    | Włodzimierz     |
| Chropaczów   | Końskie           | Ostrów Maz.     | Skierniewice | Wodzisław       |
| Chrzanów     | Kościan           | Ostrów Wielkop. | Skoczów      | Wolbrom         |
| Ciechanów    | Kościerzyna       | Ostrowiec       | Słonim       | Wolsztyn        |
| Cieszyn      | Kowel             | Oświęcim        | Smorgonie    | Wołomin         |
| Czechowice   | Kozienice         | Otwock          | Śniatyń      | Września        |

<sup>4</sup> „Przemysł Skórny” nr 2 z 1930, s. 21–22, 25; nr 8 z 1930, s. 142, 144; nr 12 z 1930, s. 213; nr 13 z 1930, s. 226; nr 8 z 1931, s. 116; nr 25 z 1931, s. 389; „Kupiec” nr 16 z 1930, s. 336; nr 2 z 1931, s. 48; „Ilustrowany Kurier Codzienny” nr 158 z 1931, s. 7. O panice, jaka zapanaowała wśród polskiego szewstwa, świadczą różne informacje przewijające się na łamach tych czasopism, a mające wydzwięk plotki. Przykładem mogłaby być chociażby domniemana lokalizacja fabryki – pojawiają się Śląsk Cieszyński i Skawina, potem Piotrków, a w 1931 r. pogłoska o tym, że prawdopodobnie Bata z budowy zrezygnował.

<sup>5</sup> AP Katowice, Akta Polskiej Spółki Obuwia „Bata” S.A. w Krakowie, fabryka w Chełmku (dalej: P.S.O. „Bata”). Bilans zysków i strat za rok 1936.

|               |              |              |                |              |
|---------------|--------------|--------------|----------------|--------------|
| Czeladź       | Kraków I–III | Ozorków      | Sokal          | Wyszków      |
| Czersk        | Krasnystaw   | Pabianice    | Sokółka        | Zakopane     |
| Częstochowa   | Krosno       | Pińczów      | Sokołów Podl.  | Zaleszczyki  |
| Czortków      | Krotoszyn    | Pińsk        | Sosnowiec      | Zamość       |
| Dąbrowa Górń. | Krynica      | Pionki       | Śrem           | Zawiercie    |
| Delatyn       | Krzemieniec  | Piotrków     | Stanisławów    | Zborów       |
| Dolina        | Krzyszowice  | Pleszew      | Stary Bieruń   | Zdołbunów    |
| Drohiczyn     | Kutno        | Płock        | Stryj          | Zduńska Wola |
| Drohobycz     | Leszno       | Postawy      | Sucha          | Zgierz       |
| Dubno         | Lipiny       | Poznań I–III | Suwałki        | Złoczów      |
| Gdynia I–II   | Lipno        | Pruszków     | Święciany      | Żółkiew      |
| Głębokie      | Lubartów     | Prużana      | Świecie        | Żory         |
| Gniezno       | Lublin       | Przasnysz    | Świętochłowice | Żychlin      |
| Gorlice       | Lubliniec    | Przemysł     | Szamotuły      | Żyrardów     |
| Gostyń        | Lwów I–III   | Przemysław   | Szarlej        | Żywiec       |
| Grajewo       | Łańcut       | Przeworsk    | Szczepleszyn   |              |

W systemie sprzedaży obuwia wyprodukowanego przez zakłady Bata najważniejszą zasadą była wyższość sprzedaży detalicznej nad hurtową. Unikano w ten sposób dodatkowej marży zwyczajowo nakładanej przez pośredników, co powodowało wyższą cenę obuwia i sprawiało tym samym, że stawało się ono mniej dostępne – to zaś było sprzeczne z jedną z głównych linii polityki firmy<sup>6</sup>.

#### Ceny obuwia w Warszawie w 1924 roku<sup>7</sup>

| Rodzaj           | Cena (zł)   |
|------------------|-------------|
| buty z cholewami | 40 – 75     |
| kamasze          | 23,5 – 34,5 |
| półbuciki męskie | 20,5 – 29,2 |
| buciki damskie   | 22,7 – 33,5 |
| czółenka         | 18,5 – 23,4 |

<sup>6</sup> AP Katowice, Akta Południowych Zakładów Obuwia „Chełmek” w Chełmku, sygn. 23. Materiały z konferencji przemysłu skórzanego. Według Tomasza Bata, buty powinny być trwałe i tanie, a przez to ogólnodostępne – i tutaj tkwić miało sedno sukcesu czeskiego przemysłowca – taniość poszerzała zasadniczo krąg odbiorców obuwia, kupowali je ci, którzy w butach z prawdziwego zdarzenia nie chodzili nigdy, wymieniali częściej ci, którzy buty już posiadali, bardziej zamożni kupowali kolejne pary. Zatem Bata poszerzał rynek zbytu, ale oczywiście odbierał również klientów innym producentom. Taniość obuwia batowskiego była pochodną organizacji pracy w fabryce, gdzie obuwie wytwarzano systemem taśmowym, a pracownicy byli ściśle wyspecjalizowani w konkretnych, pojedynczych czynnościach i jednocześnie partycypowali w zyskach. Produkcja fabryk Bata w przeliczeniu na 1 pracownika znacznie przewyższała wytwórczość innych fabryk obuwniczych, była też wielokrotnie wyższa niż w małych – dominujących w przedwojennej Polsce – zakładach szewskich. Piszą o tym: T. Siekiera, *Bata – organizacja i zarządzanie...*; E. Cholewa, *Wytwarzanie obuwia w Polsce*, [w:] *Szkice i materiały do dziejów przemysłu skórzanego w Polsce*, pod red. A. Lecha, Łódź 1999; L. Bubenikova, *Odkaz Tomasa Bat’u – zakładatel’a*, Partizanske 2000.

<sup>7</sup> „Skóra – Obuwie – Siodlarstwo” nr 9 z 1924, s. 73.

Prawie cała sprzedaż obuwia Bata odbywała się poprzez firmowe sklepy i salony, a jej dynamiczny rozwój nastąpił po otwarciu w Chełmku fabryki, która produkując głównie na rynek krajowy, musiała mieć zapewniony zbytny. W 1936 roku sieć sklepów własnych przekroczyła liczbę 150 i ciągle szybko się rozwijała, a od 1938 roku do tej liczby doliczyć należy placówki funkcjonujące na przejętym przez Rzeczpospolitą Zaolziu. Od października tego roku traktowano je, podobnie jak resztę dotychczasowych sklepów firmowych na terenie Polski, jako filie centrali mieszczącej się w Chełmku.

Sklepy na Zaolziu w 1938 roku<sup>8</sup>

|                  |                   |          |           |
|------------------|-------------------|----------|-----------|
| Bogumin          | Dzieńmorowice     | Łazy     | Poręba    |
| Cieszyn Zachodni | Karwina           | Orłowa   | Rychwałd  |
| Dąbrowa          | Lutynia Niemiecka | Pietwałd | Skrzeczoń |

Sklepy Bata miały trzy główne zadania. Najbardziej oczywistym była sprzedaż towaru, ale nadto świadczyły one usługi dodatkowe, np. w zakresie naprawy czy też czyszczenia obuwia; miały też być „oczami” i „uszami” centrali – badać rynek zbytu oraz preferencje konsumentów<sup>9</sup>.

### Centrala w Chełmku

Organizacją procesu sprzedaży obuwia „Bata” zajmował się podporządkowany bezpośrednio prezesowi spółki wydział sprzedaży chełmeckiej fabryki – jako oddział handlowy (Centrala Handlowa) Polskiej Spółki Obuwia „Bata” S.A. w Krakowie<sup>10</sup>.

W celu usprawnienia pracy terytorium kraju podzielono na 8 rejonów: wileński, warszawski, pomorski, wielkopolski, Chełmek, Śląsk i Zaolzie, wołyńsko-podolski, małopolski<sup>11</sup>.

W gestii oddziału handlowego były sklepy fabryczne, rejoniści, magazyny, oddziały reklamacji i reklamy, zajmował się on również hurtową sprzedażą obuwia batowskiego do obcych sieci detalicznych – były to jednak śladowe ilości.

Oprócz prowadzenia spraw kadrowych, obejmujących zawieranie umów o pracę z kierownikami sklepów i personelem, oraz spraw płacowych, organizował on ponadto szkolenia personelu sklepowego, tzw. kursy handlowe. Trwały one 2–3 tygodnie i miały charakter wybitnie praktyczny, zmierzający do maksymalnego usprawnienia pracy<sup>12</sup>.

Zadaniem oddziału było rozszerzanie sieci sprzedaży poprzez tworzenie nowych placówek handlowych i zawieranie na nie umów dzierżawy oraz zapewnienie dla nich, jak też dla już wcześniej istniejących, odpowiedniego, znormalizowanego wyposażenia produkowanego w Chełmku. Na jego barkach spoczywał również obowiązek prowadzenia zorganizowanych akcji reklamowych.

<sup>8</sup> AP Katowice, Akta P.S.O. „Bata”. Inwentaryzacja sklepów na Zaolziu z XI 1938 r.

<sup>9</sup> „Echo Chełmka” nr 26 z 1936, s. 2.

<sup>10</sup> „Echo Chełmka” nr 33 z 1936.

<sup>11</sup> J. Ciesielski, *Handel wyrobami polskiego przemysłu skórzanego (do 1989 r.)*, [w:] *Szkice i materiały...*, s. 90.

<sup>12</sup> „Echo Chełmka” nr 33 z 1936.

Centrala zapewniała pomoc w administracji i rozliczeniach poszczególnych placówek handlowych. Służyć temu miały przygotowywane do druku i wysyłane co tydzień wykazy sklepowe oraz specjalny periodyk – „Sprzedawca”, będący źródłem informacji dla sklepów fabrycznych w zakresie organizacji pracy. Kolejnym zadaniem było tworzenie szeregu preliminarzy, w których umieszczano zakładane wielkości sprzedaży poszczególnych placówek, jak również całych rejonów; na podstawie danych kierownictwa produkcji tworzone też preliminarze produkcji<sup>13</sup>.

Ustalano tam również tzw. standardy, czyli wielkości partii poszczególnych rodzajów obuwia dostarczanych do sklepów. Raz na zawsze określały one ilość tego samego gatunku towaru. Na przykład standard butów wynosił 20 lub 10 par jednego gatunku obuwia, o tym samym fasonie, wzorze, kolorze i rodzaju skóry. W zimie sklepy zaopatrywały się w większą liczbę standardów obuwia grubszego i ciemnego, a w małe ilości standardów obuwia lekkiego. Latem było odwrotnie. Z kolei standard pończoch wynosił 20, 30, 50, 60, 80, 100 par. W zimie asortyment pończoch składał się z większych standardów (60, 80) pończoch cieplejszych, grubszych, wełnianych. Standardem sznurowadeł było 10 par, z tym że sklep powinien był mieć na składzie 10 standardów, czyli 100 sznurowadeł w dziesięciu gatunkach. Standardem pasty do butów, flaneli do czyszczenia obuwia oraz nici było 20 sztuk. Ilość standardów w sklepie ustalał jego kierownik, ale w ścisłym porozumieniu z kierownikiem sprzedaży w chełmeckiej centrali. Kierownik punktu handlowego na bieżąco kontrolował ilość sprzedanego obuwia i brakujących standardów, wysyłał zamówienie, tzw. wykaz sklepowy, a świeże transporty z Chełmka uzupełniały zdekompletowane standardy sklepowe<sup>14</sup>.

Równoległe do wyżej wymienionych czynności oddział sprzedaży przeprowadzał analizę popytu, cen rynkowych i ustalał w odniesieniu do tych czynników ceny detaliczne na obuwie firmowe. Z kolei po przeprowadzeniu analizy sprzedaży i zapasów razem z kierownictwem produkcji ustalał półroczne i tygodniowe plany produkcji.

Przeciętna cena obuwia batowskiego w detalu w latach 1935–1938 (zł)<sup>15</sup>

| rok      | 1935 |      | 1936 |     | 1937 |     | 1938 |    |
|----------|------|------|------|-----|------|-----|------|----|
| półrocze | I    | II   | I    | II  | I    | II  | I    | II |
| cena     | 7,38 | 7,79 | 7,48 | 6,6 | 7,26 | 7,4 | 7,18 | –  |

Wydziałowi sprzedaży podlegał magazyn, w którym składowano oprócz obuwia i towarów własnej produkcji również wyroby zakupione poza zakładem, w tym obuwie z importu, np. ze Zlina<sup>16</sup>. W drugiej części magazynu znajdowały się tzw. wyroby drobne, czyli wszelkiego rodzaju dodatki związane ze sprzedażą obu-

<sup>13</sup> T. Siekiera, *Bata – organizacja i zarządzanie...*, s. 211–212.

<sup>14</sup> „Echo Chełmka” nr 27 z 1936, s. 4

<sup>15</sup> AP Katowice, Akta P.S.O. „Bata”. Totalny przegląd oddziałów sprzedaży, zakupu i produkcji.

<sup>16</sup> W Zlinie znajdowała się centrala firmy, jej pierwsza, a jednocześnie największa fabryka oraz wybudowane od podstaw miasto wraz z całą infrastrukturą dla pracowników.

wia. Były to pończochy, skarpety, wkładki ortopedyczne (ocieplające i przeciwpo-  
towe), sznurowadła, pasty do obuwia, łyżki i prawidła, środki do pielęgnacji nóg,  
sznurek i papier pakowy z firmowym nadrukiem oraz materiały przeznaczone dla  
zakładów reperacyjnych (gwoździe, kleje, kołki, zelówki, fleki).

Kierownictwo magazynu zajmowało się wysyłką obuwia i pozostałych wyro-  
bów do poszczególnych sklepów fabrycznych według opracowanego przez oddział  
sprzedaży harmonogramu. Wysyłki owe realizowano rejonami od poniedziałku do  
piątku.

Harmonogram dostaw obuwia do rejonów<sup>17</sup>

|              |                                 |
|--------------|---------------------------------|
| poniedziałek | rejon 511 oraz część rejonu 512 |
| wtorek       | rejon 512 oraz część rejonu 513 |
| środa        | rejon 514 oraz część rejonu 521 |
| czwartek     | rejon 521 oraz część rejonu 522 |
| piątek       | rejon 523 oraz część rejonu 524 |

Kierownik sklepu fabrycznego na drugi dzień po zakończeniu tygodnia w jego  
rejonie (przypadało to na różne dni tygodnia w zależności od rejonu) był zobowią-  
zany wysłać pocztą wykazy sklepowe będące jednocześnie zamówieniem. Koniec  
tygodnia dla każdego z rejonów wyznaczony był według harmonogramu, z tym że  
centrala uwzględniała czas potrzebny na dotarcie przesyłki i dopiero wówczas su-  
mowała rejon. Jak widać, wiele zależało tutaj od sprawnego działania poczty<sup>18</sup>, ale  
również Polskich Kolei Państwowych, gdyż przy wysyłce towarów centrala korzy-  
stała z frachtu kolejowego. Osoba odpowiedzialna za ekspedycję obuwia do rejonów  
była zobowiązana uczynić to jak najszybciej, z zachowaniem najniższych kosztów.  
Jeśli zaś skutek własnego zaniedbania musiała skorzystać z drogiej przesyłki eks-  
presowej, pokrywała różnicę pomiędzy frachtem normalnym a ekspresowym z wła-  
snej kieszeni<sup>19</sup>.

Utarg firmy (w tys. zł) w latach 1932–1938<sup>20</sup>

| Rok         | 1932   | 1933   | 1934   | 1935   | 1936   | 1937   | 1938   |
|-------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Obuwie      |        |        |        |        |        |        |        |
| I półrocze  | 4241,0 | 4140,0 | 4417,5 | 5516,4 | 5948,4 | 6595,6 | 8067,4 |
| II półrocze | 3863,0 | 4999,7 | 4596,4 | 5401,9 | 6001,9 | 7909,1 |        |
| Pończochy   |        |        |        |        |        |        |        |
| I półrocze  | 50,7   | 149,7  |        | 609,9  | 524,4  | 830,4  | 1030,3 |
| II półrocze | 121,0  | 250,8  | 665,5  |        | 898,4  | 1166,0 |        |

<sup>17</sup> T. Siekiera, *Bata – organizacja i zarządzanie...*, s. 218.

<sup>18</sup> Ibidem, s. 212 i 218.

<sup>19</sup> AP Katowice, Akta P.S.O. „Bata”. Umowy o pracę z pracownikami centrali za I półrocze 1936 roku.

<sup>20</sup> AP Katowice, Akta P.S.O. „Bata”. Totalny przegląd oddziałów sprzedaży, zakupu i produkcji.

|                |  |  |        |        |        |        |        |
|----------------|--|--|--------|--------|--------|--------|--------|
| Opony          |  |  |        |        |        |        |        |
| I półrocze     |  |  |        | 90,3   | 77,0   | 14,4   | 14,3   |
| II półrocze    |  |  |        | 68,5   | 41,8   | 12,8   |        |
| Drobne zabawki |  |  |        |        |        |        |        |
| I półrocze     |  |  |        |        |        | 142,7  | 199,4  |
| II półrocze    |  |  |        |        | 113,1  | 153,4  |        |
| Razem*         |  |  |        |        |        |        |        |
| I półrocze     |  |  | 4817,0 | 5606,7 | 6015,4 | 7583,2 | 9312,0 |
| II półrocze    |  |  | 5698,2 | 5470,3 | 7057,8 | 9212,2 |        |

\*wielkości podane za zestawieniem z totalnego przeglądu firmy

### Zasady funkcjonowania sklepu

Sklepy dzielono na typy, a głównym kryterium była wielkość obrotów. (W Czechosłowacji istniało 9 typów firmowych punktów handlowych. Największe, czyli magazyny towarowe, posiadające wszystkie działy, umieszczano w kilkupiętrowych, nowoczesnych gmachach i nazywano je „Domami Służby”<sup>21</sup>.)

W Polsce w styczniu 1936 roku funkcjonowały sklepy pięciu typów – nie utworzono największych placówek handlowych (typy 1–3)<sup>22</sup>.

Liczba sklepów poszczególnych typów<sup>23</sup>

|                                | 4 | 5 | 6  | 7  | 8  |
|--------------------------------|---|---|----|----|----|
| Początek 1936 roku             | 1 | 7 | 28 | 67 | 32 |
| Nowe sklepy w I poł. 1936 roku |   | 1 | 4  | 14 | 6  |
| Razem                          | 1 | 8 | 32 | 81 | 38 |

Nawet sklepy typu czwartego prezentowały się nader okazale. Świadczy o tym chociażby liczba personelu w nich zatrudnionego.

Zatrudnienie w sklepach poszczególnych typów<sup>24</sup>

|               | 4  | 5  | 6  | 7 | 8 |
|---------------|----|----|----|---|---|
| kierownicy    | 1  | 1  | 1  | 1 | 1 |
| ekspedienci   | 5  | 3  | 2  | 1 | – |
| ekspedientki  | 5  | 2  | 1  | – | – |
| pedicurzystki | 4  | 1  | 1  | 1 | – |
| pedicurzyści  | 5  | 1  | –  | – | – |
| dekoratorzy   | 1  | 1  | –  | – | – |
| szewcy        | 16 | 8  | 5  | 2 | 1 |
| Razem         | 35 | 19 | 11 | 5 | 2 |

<sup>21</sup> „Echo Chełmka” nr 26 z 1936, s. 2.

<sup>22</sup> J. Ciesielski, *Handel...*, s. 91–92.

<sup>23</sup> AP Katowice, Akta P.S.O. „Bata”. Umowy o pracę z pracownikami centrali za I półrocze roku 1936.

<sup>24</sup> Ibidem.

Każdy sklep posiadał samodzielną gospodarkę i ponosił ryzyko finansowe. Jeśli zatem pracował dobrze i przynosił wysokie zyski, pracownicy otrzymywali określoną premię, jeśli zaś notował straty, to odpowiedzialność za zaistniałą sytuację w pierwszej kolejności ponosił kierownik placówki, a potem jej personel. W celu uniknięcia takich sytuacji każdy pracownik miał ustalony tygodniowy i dzienny plan pracy, którego wykonanie co wieczór kontrolowano. Ów plan, jego wykonanie, jak też uwagi sprzedawców dotyczące klienteli i sprzedaży, każdy pracownik zapisywał w gotowym arkuszu zwanym „referatem sprzedawcy”<sup>25</sup>. Oto przykład referatu sprzedawczynie pończoch:

Wykaz sklepowy – referat sprzedawcy pończoch<sup>26</sup>

| Preliminowano:                   |         |          |              |            |              |          |
|----------------------------------|---------|----------|--------------|------------|--------------|----------|
| godz.                            |         |          | drobny towar |            | ogólny utarg |          |
| 9–12                             | 17 par  | za 17 zł |              | za 1 zł    |              | 18 zł    |
| 12–19                            | 27 par  | za 27 zł |              | za 3 zł    |              | 30 zł    |
| razem                            | 44 pary | za 44 zł |              | za 4 zł    |              | 48 zł    |
| Sprzedano:                       |         |          |              |            |              |          |
| godz.                            |         |          | drobny towar |            | ogólny utarg |          |
| 9–12                             | 14 par  | za 23 zł |              | za 2 zł    |              | 25 zł    |
| 12–19                            | 17 par  | za 36 zł |              | za 1,50 zł |              | 37,50 zł |
| razem                            | 31 par  | za 59 zł |              | za 3,50 zł |              | 62,50 zł |
| Utarg osiągnął 130% preliminarza |         |          |              |            |              |          |

Codziennie wszyscy pracownicy sporządzali zestawienie transakcji, które doszły do skutku, jak również tych, które nie doszły. Była to podstawa do dyskusji kierownika z pracownikami po skończonym dniu pracy, podczas której poruszano kwestie np. należytej obsługi klienteli czy też odpowiedniego argumentowania podczas zachwalania towaru. W „referacie sprzedawcy” oprócz zaprezentowanego powyżej zestawienia znajdziemy również dane dotyczące liczby obsłużonych klientów, liczby klientów nieobsłużonych, informacje zawierające przyczyny nieobsłużenia, a także procent nieobsłużonych klientów. Wśród przyczyn nieobsłużenia sprzedawcy podawali różne powody, chociażby: „brak pończoch dziecięcych Bory rozmiar 4–6” albo: „klientka żądała deszczowców na płaskim obcasie”<sup>27</sup>. Takie uwagi były bezcennym materiałem przy uzupełnianiu braków w asortymencie towarów oferowanych aktualnie w sklepie, a przesyłane do centrali w Chełmku mogły pomóc w dostosowaniu towaru do gustu klienteli.

Sklep firmowy składał się z następujących działów:

- dział obuwia,
- dział pończoch,
- dział drobnych towarów (np. pasty do butów, sznurowadła),
- warsztat naprawy,

<sup>25</sup> „Echo Chełmka” nr 28 z 1936, s. 4.

<sup>26</sup> Ibidem.

<sup>27</sup> Ibidem.



- czyszczarnia obuwia,
- dział pedicure.

Umieszczenie wszystkich działów w jednym sklepie nie było regułą. W tym wypadku znaczenie miała wielkość miasta, jak również to, jaki obszar swym zasięgiem obejmował sklep.

Fasada i portal, a także wnętrze lokalu były dostosowane do ustalonych wzorów. Wyposażenie sklepów znormalizowano i wykonywano we własnych fabrykach<sup>28</sup>. Składały się na nie niklowane regały segmentowe z przegrodami na obuwie, wysokie na dwa metry, regały mniejsze na drobny materiał, lamy z metalu i drewna z wewnętrznymi półkami, fotele z metalu o tapicerce ze skóry zgodnej z kolorem pozostałych mebli.

W warsztacie naprawczym, gdzie reperowano oprócz obuwia własnej produkcji także obuwie obce, znajdował się regał, na którym ułożone były pudła z butami przyjętymi do naprawy oraz tymi już naprawionymi, stołki w ilości zgodnej z liczbą szweców, stół szewski oraz stojak warsztatowy z narzędziami (młotek, cęgi do ćwiekowania, obcęgi do gwoździ, nóż szewski, nożyczki, szpilery, pilnik, raszpla, szydło do szycia, dłuto do zrywania zelówek i obcasów, naczynia na kleje i farby). W sklepach większych, zatrudniających większą liczbę szweców, instalowano prostsze maszyny, takie jak prasa, frezarka, maszyna do szycia, łaciarka<sup>29</sup>.



Sklep firmowy w Bielsku<sup>30</sup>

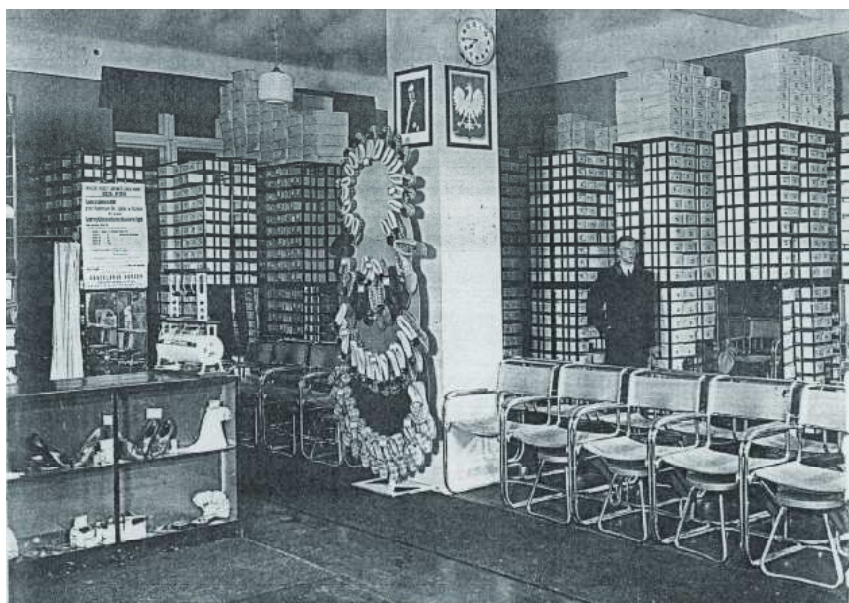
<sup>28</sup> „Echo Chełmka” nr 26 z 1936, s. 2.

<sup>29</sup> T. Siekiera, *Bata...*, s. 226–227.

<sup>30</sup> Ilustracja pochodzi ze zbiorów AP Katowice.

Wygląd lokalu sklepowego określały wytyczne znajdujące się w zawieranych kontraktach najmu. Oprócz głównej sali sprzedaży, lokal powinien posiadać toalety, piwnice i w miarę możliwości strych. Preferowane były budynki w centrach miast, leżące przy głównych ulicach. Lokale powinny wyglądać z zewnątrz schludnie i mieć duże okno wystawowe.

Polska Spółka Obuwia „Bata” S.A. rezerwowała sobie w kontrakcie najmu lokalu prawo do umieszczenia na budynku wszelkich urządzeń reklamowych wedle swego uznania, łącznie z reklamami świetlnymi, bez oddzielnego za to wynagrodzenia, przy czym zobowiązywała się do tego, aby reklamy owe nie szpeciły domu. Rezerwowała sobie również możliwość umieszczenia w lokalu mechanicznego warsztatu naprawy obuwia oraz podnajęcia części sklepu osobie trzeciej. Dodatkowo oczekiwała od właściciela, że nie podnajmie firmie konkurencyjnej dalszych lokali oraz nie wynajmie pomieszczeń w tym domu na przedsiębiorstwa, które obniżyłyby charakter tego miejsca, jak np. podrzędne knajpy itp. Dodatkowym obostrzeniem dla właściciela było przyjęcie na siebie zobowiązania, że co najmniej przez rok od zwolnienia lokalu przez sklep fabryczny „Baty” nie wynajmie go firmie handlującej obuwem, jak też sam nie zacznie nim handlować. Miało to na celu uniknięcie sytuacji, kiedy firma obca korzystałaby na przyzwyczajeniu klientów do sklepu obuwniczego w danym miejscu. Właściciel zobowiązywał się dodatkowo do przeprowadzenia własnym kosztem remontu lokalu. W jednej z umów spółka żądała między innymi pomalowania ścian na kolor jasnozielony, a sufitu na biało oraz poprowadzenia instalacji elektrycznej pod tynkiem, tak aby w suficie były co najmniej dwa punkty oświetleniowe, a na wystawie trzy<sup>31</sup>.



Wnętrze sklepu firmowego w Gdyni<sup>32</sup>

<sup>31</sup> AP Katowice, Akta P.S.O. „Bata”. Kontrakty najmu lokali sklepowych.

<sup>32</sup> Ilustracja pochodzi ze zbiorów AP Katowice.

Towar w tak wyposażonym sklepie miał być rozmieszczony w sposób ściśle określony przez centralę. Na półce było miejsce dla sześćdziesięciu par obuwia i były one umieszczone w firmowych pudełkach jedno na drugim. Po stronie prawej od wejścia do sklepu znajdowało się obuwie męskie. Każda para obuwia „Baty” posiadała własną numerację składającą się z czterech cyfr, oznaczających kolejno: szerokość buta, gatunek skóry, fason, rodzaj (damskie, męskie, dziecięce). Obuwie posiadało również półnumerację oraz trzy szerokości każdego numeru, co ułatwiało dobranie do nogi odpowiedniego buta. W granicach poszczególnych krajów towar posiadał cechy jednolite, zatem but kupiony przykładowo w Stanisławowie musiał być identyczny jak ten nabyty w Gdyni<sup>33</sup>.

Rytm pracy szczegółowo określał regulamin, zwany też planem pracy. Przedstawię skrótowo jego założenia:

6.30 – 7.00

*Sprzątanie*

Czyszczenie chodnika przed sklepem, umycie portalu i szyb wystawowych, palenie w piecu, wietrzenie sklepu, oczyszczenie towaru w oknie wystawowym, ścieranie kurzu z mebli i towarów

*Prace przygotowawcze personelu*

Sprzedawcy czyszczą swoje buty, wyszczotkowują ubrania, przygotowują środki pomocnicze: miarę, łyżkę i bloczki, pedicurzysta sterylizuje i przygotowuje narzędzia, sprzedawca dekorator robi wystawę odpowiednią dla danego dnia – jeśli pada deszcz, przy wejściu kładzie kalosze, a jeśli śnieg, to śniegowce. Sprzedawczyni kasjerka sprawdza sprawność kasy, zmienia datę do wybijania na bloczkach, przygotowuje drobne, pracownik przyjmujący obuwie do naprawy przygotowuje kartony do przyjmowania napraw.

7.00 – 19.00

*Właściwa praca w sklepie*

19.00 – 20.00

*Sprzątanie*

Czyszczenie podłogi, uporządkowanie krzeseł, półek itd., sprzedawca zestawia bloczki i wpisuje wynik sprzedaży do tygodniowego planu pracy, porządkuje towar, przeprowadza inwentarz oddziału, przygotowuje plan dnia następnego. Pedicurzysta porządkuje kabinę, zestawia bloczki i wpisuje wynik do planu pracy. Sprzedawca dekorator przegląda wystawę, uzupełnia obuwie zabrane do sprzedaży, sprawdza, czy nie pospadały ceny. Kasjerka porównuje w obecności kierownika sklepu zestawienia bloczków z gotówką i saldem kasy, utarg w gotówce oddaje kierownikowi, a dzienne wyniki sprzedaży zapisuje w tabeli. Pracownik przyjmujący obuwie do naprawy liczy je i odnosi do warsztatu, porządkuje ladę, oddaje kasjerce gotówkę za naprawy i drobny towar<sup>34</sup>.

Pod koniec każdego dnia pracy kierownik odbywał konferencję z personelem, w czasie której upominał sprzedawców popełniających uchybienia, dobrze pracujących nagradzał premiami, a także rozdzielał zadania specjalne pomiędzy pracowników. Celem takiej konferencji było również zapoznanie personelu z planem pracy na dzień następny. Zasadą nadrzędną, przyświecającą kierownikowi, miała być

<sup>33</sup> „Echo Chełmka” nr 27 z 1936, s. 4, „Przemysł Skórny” nr 14 z 1930, s. 245.

<sup>34</sup> „Echo Chełmka” nr 26 z 1936, s. 2.

dbałość o to, aby każdy pracownik odchodził ze sklepu zachęcony do dalszej pracy. Była ona pochodną batowskiej zasady głoszącej, że jedynie dobrze opłacany i zadowolony pracownik będzie efektywnie pracować dla dobra firmy<sup>35</sup>.

Kierownika łączył ze spółką służbowy stosunek pracy zależnej, wedle którego podlegał nadzorowi i kierownictwu spółki oraz jej zarządzeniom. Związany był kontraktem co do czasu, miejsca, rodzaju i rozmiaru swej pracy<sup>36</sup>. Na kierowniku sklepu spoczywał spory zakres obowiązków i ogromna odpowiedzialność, a wymagania wobec niego rosły w miarę wzrostu rangi sklepu. Mógł oczywiście liczyć na awans, czyli przeniesienie do sklepu wyższego typu, co oznaczało oprócz większych obowiązków również i wyższą płacę. Na taki rodzaj docenienia przez kierownictwo centrali mogły liczyć osoby z inicjatywą, pełne pomysłów w zakresie usprawnienia pracy sklepu i uzyskania jak najlepszych wyników. W centrali mówiono: „Nie potrzebujemy ludzi na kierowniczych stanowiskach, którzy rano otwierają, a wieczór zamykają sklep – od tego są stróże”<sup>37</sup>. Tak kierownik, jak i cały personel, mieli być czysti, schludni i eleganccy, oczywiście chodzić w firmowych i elegancko wyczyszczonych butach, cechować się wysoką kulturą osobistą i kulturą sprzedaży. Personel powinien posiadać łyżki do obuwia, miarki do mierzenia wielkości stóp oraz numer swojego stoiska. Kierownik powinien być uprzejmy, ale stanowczy oraz bezwzględnie przestrzegać regulaminu<sup>38</sup>.

Kierownicy przechodzili miesięczne szkolenie w centrali w Chełmku, w czasie którego poznawali zagadnienia z zakresu prawa pracy, opłat, czynszów i ubezpieczeń. Uczono ich ponadto umiejętności związanych z bieżącym administrowaniem sklepem, tj. wypełnianiem wykazów i rozliczeń. Tutaj poznawali zasady fachowej sprzedaży, obsługi klientów, dekorowania wnętrz i wystaw sklepowych oraz prace wchodzące w zakres naprawy obuwia. Wpajano im również bezwzględny szacunek do klienta, czemu służyć miały chociażby akcje, podczas których kursanci bezpłatnie czyścili obuwie przed sklepem w Chełmku pracownikom wychodzącym z zakładu<sup>39</sup>. Kierownik zawsze obsługiwał rano pierwszego klienta i osobiście przyjmował zgłaszane reklamacje obuwia. Powinien był również posiadać umiejętność wykonywania wszystkich prac sklepowych.

Na jego barkach spoczywał również obowiązek odwiedzania w domach swoich pracowników, aby być na bieżąco z warunkami życiowymi.

Za swą pracę otrzymywał stałą płacę i prowizję od sprzedaży, będącą czynnikiem motywującym do zwiększania obrotu, a wedle kontraktu liczyć mógł również na częściowy dochód z warsztatu napraw i z pedicure. Firma pobierała 6% obrotu brutto warsztatu i 16% obrotu brutto pedicure, reszta, czyli 94%, względnie 84% obrotu, po potrąceniu wszelkich wydatków związanych z prowadzeniem warsztatu i pedicure (z wyjątkiem wydatków na podatki, komorne i amortyzację urządzeń), należała do kierownika.

---

<sup>35</sup> Ibidem.

<sup>36</sup> AP Katowice, Akta P.S.O. „Bata”. Uposażenie kierownika sklepu.

<sup>37</sup> T. Siekiera, *Bata – organizacja i zarządzanie...*, s. 224–225.

<sup>38</sup> Ibidem.

<sup>39</sup> Ibidem, s. 222.

Warsztaty napraw obuwia i pedicure prowadzone były pod filią spółki (czyli sklepem) na jej wyłączny rachunek i ryzyko, w lokalu spółki, pod zarządem zwierzchnim centrali, przez kierownika jako organ i pracownika spółki<sup>40</sup>.

Płaca sprzedawców składała się z zasadniczej, minimalnej stałej pensji oraz dodatku uzależnionego od ilości sprzedanych towarów (1% od utargu obuwia na swoim stoisku i 4% od sprzedaży pończoch i drobnego materiału) czy też dodatkowej pracy wykonanej przez personel. Lista wypłat wywieszona była w widocznym dla pracowników miejscu, tak aby każdy mógł sprawdzić swój zarobek i porównać go z zarobkami współpracowników<sup>41</sup>.

W sklepach Bata obowiązywała zasada, iż każdy pracownik powinien potrafić umiejętnie wykonywać wszystkie prace sklepowe. Było to konieczne, gdy zaistniała potrzeba przeniesienia pracownika na inne stanowisko, czy też zorganizowania zastępstwa. Kierownik nie był dzięki temu ograniczany wąskimi kwalifikacjami swojego personelu i mógł nim swobodnie dysponować, sprawdzając chociażby przydatność swoich pracowników na różnych stanowiskach. Ta zasada obowiązywała również jego, bowiem raz w tygodniu zobowiązany był naprawić jedną parę obuwia oraz wykonać jeden zabieg pedicure<sup>42</sup>.

Oprócz regulaminu, według którego funkcjonowała każda firmowa placówka handlowa koncernu Bata, istniały również specjalne wytyczne dla sprzedawców, mające na celu zapewnienie jak najwyższej jakości samego procesu sprzedaży. Analiza czynności, które powinien wykonać każdy sprzedawca, pokazuje, że oprócz ewidentnego nastawienia na jak najwyższy zysk firma nie zapomniała o zadowoleniu klienta. Kierownictwo firmy wychodziło ze słusznego założenia, że klient dobrze, kulturalnie i fachowo obsłużony to klient zadowolony, a klient zadowolony to klient, który w przyszłości znowu przyjdzie po buty i dzięki temu pomnoży po raz kolejny zysk firmy. Owa fachowa sprzedaż miała wyglądać w następujący sposób:

- powitanie i przyjęcie klienta, wprowadzenie do sklepu i poproszenie o zajęcie miejsca,
- ustawienie podnóżka, zdjęcie bucika, ustalenie numeru noszonego obuwia,
- zgłoszenie gotowości usunięcia ewentualnych defektów w posiadanym przez klienta obuwiu,
- odstawienie zdjętego bucika, obejrzenie nogi, polecenie zabiegów pedicure,
- mierzenie stopy, pokazanie polecanego obuwia, zachwalanie podanego towaru,
- przymierzenie bucika i stwierdzenie właściwej wielkości, zasznurowanie lub zapięcie,
- polecenie artykułów drobnych (sznurówki, pasta, pończochy),
- pouczenie o pielęgnacji trzewików, polecenie nowości, domowych bucików, pantofli,
- zdjęcie kupionego bucika i włożenie starego na nogę, polecenie warsztatu reperacyjnego i czyszczarni,

---

<sup>40</sup> Ibidem, s. 226; AP Katowice, Akta P.S.O. „Bata”. Uposażenie kierownika sklepu.

<sup>41</sup> „Echo Chełmka” nr 33 z 1936, s. 1; T. Siekiera, *Bata – organizacja i zarządzanie...*, s. 226.

<sup>42</sup> AP Katowice, Akta P.S.O. „Bata”. Umowy o pracę z pracownikami centrali za rok 1936; „Echo Chełmka” nr 27 z 1936, s. 4.



– wypisanie bloczka i ustalenie adresu klienta, zapakowanie kupionego towaru<sup>43</sup>.

Tak drobiazgowo potraktowanie tego zagadnienia przez szefostwo firmy świadczy o przemyślanej strategii budowania wizerunku firmy.

Sprzedaż odbywała się wyłącznie za gotówkę<sup>44</sup>.

### Kontrola działalności sklepu

Każdy sklep był w stałym kontakcie z centralą w Chełmku. Przy fabryce urzędowały bowiem osoby odpowiedzialne za zaopatrzenie i funkcjonowanie oraz kontrolę punktów handlowych w poszczególnych rejonach kraju. W Chełmku swą siedzibę mieli tzw. rejonisci. Każdemu z nich przydzielano określony obszar wraz z umiejscowionymi tam sklepami. Kontroler przeprowadzał remanent towaru oraz szereg kontroli, w tym: księgowości, jakościową, porządku oraz ogólną. Miał również ocenić funkcjonowanie sklepu z kupieckiego punktu widzenia. Zasadą było, że każdy rejon miał swój sklep wzorcowy, nad którym bezpośrednią pieczę sprawował rejonista. W takim sklepie wszystko miało funkcjonować bez najmniejszego zarzutu, musiał on osiągać 100% zamierzonych w preliminarzu obrotów i wyników. I tak – przykładowo – dla rejonu „Chełmek” sklepem wzorcowym była placówka handlowa w Katowicach. Każdy z pracujących w niej sprzedawców miał swój okręg i liczbę stałych klientów. Miał też założoną kartotekę i zaopatrywał się w obuwie w swoim miejscu pracy. Sklep powinien być mieć co najmniej dziesięciu klientów w specjalnej ewidencji – były to nazwiska osób bardziej zamożnych – a sprzedawcy osobiście i na miejscu przedstawiali im ofertę i zbierali zamówienia.

Wszyscy sprzedawcy byli przeszkoleni w wykonywaniu pedicure, a w każdej z kabin pedicure powinno się przeprowadzać nie mniej niż sześćdziesiąt zabiegów tygodniowo. Z kolei sprzedaż pończoch była zorganizowana w taki sposób, aby stosunek ich sprzedaży do liczby sprzedanego obuwia wynosił 1:1.

Kierownik wzorcowego sklepu co tydzień przeprowadzał inwentaryzację majątku. Natomiast kontroler podczas swej obecności w Chełmku musiał naprawić jedną parę obuwia, wykonać jeden zabieg pielęgnacji stóp oraz obsłużyć po jednym kliencie w dziale obuwia, pończoch i drobnych towarów. Kierownictwo centrali zwracało bowiem baczność uwagę na to, by osoby kontrolujące posiadały odpowiednią wiedzę o specyfice różnych czynności sklepowych i nie wymagały od personelu rzeczy niemożliwych do wykonania, jak również wskazywały błędy przez tenże personel popełniane. Pozwalało to również na sprawdzanie, w jakim stopniu i jak sprawnie rejonista orientuje się w obszernym asortymencie oferowanym przez sklepy batowskie, a wszelkie uwagi i sugestie mu dawane, podczas jego następnych kontroli w terenie wpływały również na pracę sklepów fabrycznych<sup>45</sup>.

---

<sup>43</sup> „Echo Chełmka” nr 33 z 1936, s. 1.

<sup>44</sup> „Przemysł Skórny” nr 14 z 1930, s. 245.

<sup>45</sup> AP Katowice, Akta P.S.O. „Bata”. Umowy o pracę z pracownikami centrali za rok 1936.

## Reklama

Najlepszą reklamą był zadowolony klient. Był to zatem nowoczesny marketing. Chodziło nie tylko o zwykłą reklamę, ale przede wszystkim o sposób, w jaki traktowano klienta. Widoczne to było szczególnie w kupieckim ceremoniale rozpoczynającym się w momencie przekroczenia przez kupującego progu sklepu i trwającym nie tylko do chwili dokonania przez niego zakupu, ale również przez wiele miesięcy potem – po uzyskaniu jego danych adresowych. Zwracano baczna uwagę, by dzięki fachowej obsłudze utrzymać starego i zdobyć nowego klienta. Starano się na przykład, aby słuszne reklamacje uwzględniać chętnie i szybko wymieniać wadliwy towar na nowy, budując tym samym zaufanie klienta. Równoległe do tego stosowano różne inne formy reklamy. Dekorowano wnętrze sklepu, okno wystawowe, a o firmie miał informować charakterystyczny szyld. Urządzano specjalne wystawy obuwia w sklepie, jak również sprzedaż przed sklepem. Starano się, aby w miarę możliwości drzwi wejściowe pozostawały otwarte, zachęcając kupujących do wstąpienia i zaznajomienia się z ofertą. Ponadto praktykowano wszelkiego rodzaju wyprzedaże, a podczas pobytu klienta w lokalu sklepowym puszczano dyskretną muzykę.

Jednym z zadań sprzedawcy u Baty było odwiedzanie stałych klientów wpisanych do prowadzonej w sklepie kartoteki, która określała ich upodobania i dokumentowała wszystkie dokonane zakupy. Była ona niezwykle cennym materiałem adresowym i przykładowo przy przeprowadzce klienta wysyłano ją do właściwego sklepu, by i jego kierownik nie tracił klienta firmy z pola widzenia. Po dokonaniu transakcji sprzedawca każdorazowo grzecznie informował nowego klienta, że zwyczajem firmy jest troszczenie się o zakupione obuwie także poza sklepem i prosił o podanie danych adresowych do sklepowej kartoteki. Zawiadamiał jednocześnie, że po czterech tygodniach zjawi się u niego majster i spyta, czy jest zadowolony z zakupionego obuwia. W tym celu proszono klientów o podanie godzin, w których owa wizyta mogła się odbyć. W obecności klienta spisywano imię i nazwisko, miejscowość, ulicę, numer domu oraz preferowaną godzinę odwiedzin. Po jego wyjściu, na podstawie wyglądu, odnotowywano wiek, a po ewentualnym mundurze, w który był ubrany, to czy jest wojskowym, kolejarzem czy pocztowcem, zaś w trakcie pierwszej wizyty majster uzupełniał rubryki dotyczące zatrudnienia oraz innych członków rodziny. Nadto umawiał się na kolejną wizytę, a jej termin wpisywał do kartoteki.

Kartotekę dzielono na dwie części: lewą poświęcano obuwii męskiemu i chłopięcemu, natomiast prawą damskiemu i dziewczęcemu. Wpisywano do niej datę sprzedaży i nazwę zakupionego artykułu. Kierownik i personel sklepowy byli zobowiązani do jej porządnego wypełniania, sugerowano nawet, by czynić to dla wygody ołówkiem, a wieczorami lub w wolnych chwilach przyzwoicie atramentem. Tak uzupełnione wykazy układano w kolejności według daty kolejnej wizyty<sup>46</sup>.

Na podstawie danych z kartoteki sprzedawca co pewien czas przypominał klientowi firmę. Działo się to głównie w okresie zimowym, kiedy spadały obroty sklepów. Przypominanie miało formę odwiedzin w domach i było zabiegiem psychologicznym, a w instrukcjach z centrali pisano wprost, że wizytę klientów w sklepie należy rewizytować, a będą oni z tego zadowoleni, będzie im to schlebiać. Taką akcją należało dokładnie zaplanować i jeśli wybierano się na wieś, nie odwiedzać zbyt wiele miejscowości w jeden dzień. Należało wypisać adresy tylko tych klientów,

<sup>46</sup> „Sprzedawca” nr 24 z 1939.

których trzeba bezwzględnie odwiedzić, a więc wójta, sołtysa, obowiązkowo proboszcza, dwory, tartaki, młyny, fabryki oraz kilku stałych klientów, również takich, którzy dawno sklepu nie odwiedzili<sup>47</sup>. Stały się one elementem szeroko zakrojonej „akcji na wieś”, mającej służyć zdobyciu klienta wiejskiego. W czasie jej trwania wysyłano sprzedawców z towarem oraz materiałem reklamowym do okolicznych wsi, a nadto na targi i jarmarki. Kierownictwo firmy uważało, że nasycenie tego obszaru obuwiem mechanicznym było znikome, toteż obuwiu batowskiemu, taniemu i trwałem, będzie łatwiej zdobyć klientów<sup>48</sup>. Na taką akcję należało przygotować wóz (furmankę) i w odpowiedni sposób ją udekorować (jeden długi transparent lub kilka nalepionych obok siebie plakatów informujących o obniżkach). Towar trzeba było bezwzględnie włożyć do kartonów i po posegregowaniu postawić na wozie. Koniecznym wyposażeniem było krzesło, na którym klient mógł usiąść i przymierzyć obuwie oraz patefon, jako że przyciągał on wielu klientów ze wsi. Dla dzieci przygotowywano zapakowane w papier cukierki. W przeddzień wyjazdu u intro-ligatora robiono z tektury tubę, przez którą obwieszczano na wsi swoje przybycie i zachwalano obuwiu. Doświadczenie wykazywało, że mieszkańcy wsi lubili tego rodzaju reklamę i ten sposób najbardziej do nich przemawiał. Rankiem wywieszano plakaty zniżkowe koło urzędu pocztowego, urzędu gminy oraz plebanii, a po domach osobiście rozdawano niewykorzystane, stare plakaty z poprawioną ręcznie ceną. Przed wyruszeniem na akcję sprzedawcy musieli bezwzględnie włożyć obuwie gumowe na własne nogi oraz jedną parę ekonomek do miski z wodą, w ten sposób bowiem budowali zaufanie mieszkańców wsi do własnych słów<sup>49</sup>.

Niezwykle ważne podczas takich akcji, jak również w czasie wizyt domowych, było zachowanie sprzedającego. Instrukcja szczegółowo przedstawiała przebieg takiej wizyty. Po wejściu do klienta kierownik miał pewnie, lecz zawsze grzecznie, powiedzieć: „Dzień dobry – Niech będzie pochwalony. Państwo pozwolą, że się przedstawię. Nazywam się Iksiewicz, jestem kierownikiem sklepu Bata w Dębicy, przyjechałem, by Państwu pokazać nasze najnowsze wzory wiosenne, czy też obuwie praktyczne na błoto, do wody, do pracy”<sup>50</sup>. Obowiązkiem kierownika było przymierzenie obuwia, opisanie jego zalet i niskiej ceny oraz, co najważniejsze, porozmawianie z odwiedzanymi na temat jego służby dla klientów w sklepie i zaproszenie do złożenia tam wizyty. W instrukcji było napisane: „Panie Kierowniku! Niech Pan będzie pewny, że po takiej wizycie klient ten i kilku jego znajomych w czasie najbliższych zakupów będą u Pana w sklepie. – Kupią, chociażby dlatego, że kierownik jest ich znajomym. Tłumaczyć nie potrzeba, że przez pozyskanie więcej klientów, zwiększy się utarg, a więc zwiększy się zysk Pana”<sup>51</sup>.

W czasie takiej wizyty w obuwiu firmowym zmieniano bezpłatnie sznurowadła i jeśli po oględzinach spostrzeżono, że ubierane było bez łyżki, wówczas ofiarowywano ją klientowi bezpłatnie, pouczając jednocześnie o prawidłach, wszelkiego rodzaju wkładkach i dobrym czyszczeniu. Przeglądane obuwie w razie potrzeby czysz-

---

<sup>47</sup> „Sprzedawca” nr 7 z 1939.

<sup>48</sup> „Echo Chełmka” nr 27 z 1936, s. 4.

<sup>49</sup> „Sprzedawca” nr 8 z 1939.

<sup>50</sup> „Sprzedawca” nr 7 z 1939.

<sup>51</sup> Ibidem.



czono firmową pastą, ewentualne drobne reperacje wykonywano na poczekaniu, a w przypadku znacznych ubytków wystawiano tzw. wiktorkę i zabierano buty do warsztatu naprawczego umiejscowionego w sklepie. Zreperowane obuwie odsyłało klientowi do domu punktualnie na wyznaczony termin.

**3 RAZY TRWALSZE**  
**OBUWIE NA GUMOWYCH SPODACH**

**11.90**  
Wierzch z wolvowego baksu, 3 x trwalsze gumowe spody

**6.90**  
Bardzo praktyczne półbuty damskie na trwałych gumowych spodach

**8.90**  
Męskie półbuty w kolorze czarnym i brązowym, 3 x trwalsze gumowe spody

**8.90**  
BAGAŃCZ — b. trwały, 3 x trwalsze gumowe spody

**POLSKA SPÓŁKA OBUWIA**  
**Bata**

Reklama prasowa<sup>52</sup>

W trakcie odwiedzin informowano klienta i domowników o nowych wzorach, a w razie zainteresowania polecano takie obuwie posłać do jego domu<sup>53</sup>. Ponadto wysyłano indywidualne listy z przypomnieniem i zaproszeniem na prezentacje nowych wzorów obuwia, rozsyłano plakaty, broszury, ulotki i kalendarze.

Specjalne akcje reklamowe przeprowadzano kilka razy w roku, na przykład w związku ze zmianą sezonów czy też okresem świątecznym. Tego typu działaniom sprzyjał też początek roku szkolnego, organizowano wówczas konkursy dla dzieci, podczas których rozdawano drobne upominki. Sporządzano transparenty i wieszano je na ulicach, reklamy umieszczano w gazetach i na pojazdach, wykorzystywano również do tego celu film.

Równoległe do działań podejmowanych przez poszczególne sklepy, swoje akcje reklamowe opracowywała i przeprowadzała sekcja reklamy oddziału sprzedaży.

<sup>52</sup> Ilustracja ze zbiorów Biblioteki Jagiellońskiej.

<sup>53</sup> „Sprzedawca” nr 24 z 1939.

Zadaniem zatrudnionych tam pracowników było organizowanie ponadlokalnej reklamy prasowej. W Chełmku wydawano zakładowy tygodnik „Echo Chełmka”, w którym umieszczano całostronicowe reklamy, a egzemplarze rozprowadzano między pracowników fabryki (pełnił on rolę lokalnej, powiatowej gazety) oraz sprzedawano w sklepach fabrycznych na terenie całego kraju. Centrala sugerowała, by egzemplarze zakładowej gazety znalazły się także, obok lokalnych dzienników, w miejscach skupiających ludzi: w cukierni, kawiarni, u fryzjera – miał o to zadbać kierownik sklepu<sup>54</sup>.

Zatrudnieni w centrali dekoratorzy sporządzali wzorcowe wystawy sklepowe, potem je fotografowano i umieszczano w periodyku „Sprzedawca”, po czym rozsyłano do wszystkich sklepów. W „Sprzedawcy” znajdowały się ponadto szczegółowe sugestie dotyczące organizowania różnych akcji reklamowych. W centrali powstawały również projekty graficzne materiałów reklamowych, tu je drukowano i rozsyłano do sklepów<sup>55</sup>.

W prasie branżowej w latach trzydziestych minionego wieku wielokrotnie zastanawiano się, skąd wziął się sukces Baty. Myślę, że zadecydowały o tym dwa elementy: atrakcyjna cena i reklama. Potwierdzają to działania, jakie lobby szewskie podejmowało na wieść o ekspansji obuwniczego potentata zza południowej granicy na rodzimy rynek. O ile początkowo były to pełne hysterii odezwy skierowane do ludzi z branży, polityków, a nawet Prezydenta RP, o tyle w miarę upływu czasu okazało się, że z Batą wojować można przy użyciu jego własnej broni. Sklepy obuwnicze stały się bardziej schludne, a w udekorowanych oknach wystawowych pojawiły się ceny współzawodniczące z konkurencją o miano najniższych. Polscy szewcy zaczęli się organizować i wspólnie urządzać kampanie reklamowe produkowanego przez siebie obuwia. Na całym tym zamieszaniu najwięcej zyskał konsument, który dzięki Bacie mógł dokonać korzystnego zakupu – niekoniecznie u Baty.

Czeski przemysłowiec dokonał w polskim handlu prawdziwej rewolucji, a jego sklepy i ten wyjątkowy ceremoniał towarzyszący zakupowi zwyczajnej pary butów głęboko zapisał się w ludzkiej pamięci. Do dzisiaj starsze pokolenie często kupuje – nawet w małych miasteczkach – u Baty. Okazało się bowiem, że po upaństwowieniu firmy w 1947 roku w dawnych sklepach fabrycznych dalej handlowano obuwem, ale już pod zmienionym szyldem<sup>56</sup>. Handluje się nim zresztą po dzień dzisiejszy.

---

<sup>54</sup> „Sprzedawca” nr 20 z 1939.

<sup>55</sup> T. Siekiera, *Bata – organizacja i zarządzanie...*, s. 221. Różne numery periodyku „Sprzedawca” zawierają szczegółowe instruktaże tworzenia wzorcowych wystaw oraz ich zdjęcia.

<sup>56</sup> W 1945 r., na podstawie zarządzenia Min. Przemysłu Centrala Handlowa Polskiej Spółki Obuwia „Bata” S.A. w Krakowie wraz z całym aparatem rozdzielczym i sklepami detalicznej sprzedaży obuwia została oddzielona od fabryki obuwia w Chełmku i oddana pod zarząd Centrali Zaopatrzenia i Zbytu Przemysłu Skórzanego, przy czym ciągle wykazywała znaczną samodzielność – posiadała własne kierownictwo, stare wypróbowane metody dystrybucji i kontroli oraz osobny bilans. W 1946 roku weszła w skład nowo utworzonej Centrali Zbytu Przemysłu Skórzanego, jako jej oddział. Kres samodzielności batowskiej centrali położyło dopiero powołanie w 1948 r. podporządkowanej Min. Handlu Wewnętrznego Centrali Handlowej Przemysłu Skórzanego. Okazuje się jednak, że szyldy „Baty” z polskich ulic nie od razu zdjęto i w ciągu 1948 i 1949 r. ciągle widniały na niektórych sklepach, nawet tych nowo powstałych – co z przekąsem stwierdził jeden z uczestników partyjnej tajnej konferencji

Firma pozostawiła zatem po sobie bardzo dobre wspomnienie oraz znaczny i nie-  
stety zmarnowany potencjał.

**“Nasz klient – nasz pan” (The customer is our master) – organization of modern trade  
in the shoe-trading company „Bata” in Poland between the two World Wars**

**Abstract**

The present article discusses the issues connected with shoe-trading in Poland between the two World Wars, carried out by the Polish Shoe Company BATA, based in Krakow – a branch of the Czechoslovakian concern set up by Tomas Bata. The subject matter is the establishment of the first fully automatized large shoe-making factory in Poland in early 1930s, organized according to Bata’s model. As a result, a dense network of company stores was created, in which the shoes produced in Chełmek were sold, using carefully planned, practically verified and efficient methods, introduced on the Czechoslovakian pattern. For the customer, it meant a new quality of goods and service, and for the existing producers and traders – a serious threat, but at the same time, a motivation to modernize their activities.

It is Tomas Bata to whom the slogan “The customer is our master” is attributed.

The article presents the mechanism of distribution of shoes and other products, starting with the principles of functioning of the headquarters in Chełmek, to methods of ordering, to the means of delivery. The paper describes the principles of functioning of shops and their normalized interior, the role of the manager in the organization of work in the unit, methods of remuneration and efficiency control. A large section of the article is devoted to the methods of modern marketing, used successfully by Bata, including the treatment of the customers, who took part in an extraordinary ceremony that accompanied the purchase of an ordinary pair of shoes.

---

w KC PZPR w sierpniu 1949 r. Informacje o tych przemianach znajdują się w: AP Łódź, Akta Centralnego Zarządu Przemysłu Skórzanego w Łodzi, sygn. 463. Kontrola sklepów P.S.O „Bata” S.A. t. III; Sygn. 79. Kwestionariusz dot. sieci placówek zbytu Centrali Zbytu Przemysłu Skórzanego; Sygn. 140. Stenogram konferencji poświęconej zagadnieniom produkcji obuwia w planie 6-letnim, odbytej 10 i 11 sierpnia 1949 r. w KC PZPR.