

Historie do roku 1918

Tradiční roztržka mezi Fordem a jeho společníky na sebe ani v nové firmě nenechala dlouho čekat. Tentokrát šlo o názor na to, jaké pro montáž nového vozu používat součásti. Ford si chtěl všechno vyrábět sám, zatímco jeho partneři byli pro nákup součástek od dodavatelů. A tato myšlenka nakonec překvapivě zvítězila.

První Fordovy vozy se stavěly od šasi nahoru. Skupinky dvou až tří mechaniků pracovaly vždy na čtyřech autech zároveň - a potřebné díly jim přitom dodávali "zásobovači", pomocní dělníci, kteří součástky nosili ze skladu. Kvalifikovaní mechanici se při práci museli hodně natahovat, ohýbat - a jejich práce byla plná prostojů. Proplývaný čas Forda rozčiloval až k nepřičetnosti, jednak proto, že znamenal zbytečné finanční ztráty, a jednak proto, že doslova urážel jeho smysl pro hospodárnost, kterému se kdysi paradoxně naučil na farmě. Prvním jeho krokem ke zvýšení produktivity proto bylo zavedení jisté formy lavic nebo podstavců, na nichž se rozpracované vozy přesouvaly od jednoho týmu dělníků ke druhému. Víc se v té době udělat nedalo, neexistovaly totiž žádné standardizované součástky a auta se pořád vyráběla ručně. I přesto vyrobila Ford Motor Company za první rok svého fungování přes 600 automobilů modelu A. Po něm pak následovaly vylepšené verze s označením B, C, F, K, N, R a S, přičemž chybějící písmena patřila prototypům, které se do výroby nikdy nedostaly. Už během několika měsíců od zahájení výroby se o Fordovy vozy začalo zajímat i zahraničí. Asi po šesti měsících například vyexportoval Henry Ford dva modely A do Velké Británie. Tam si je objednal jistý Percival Perry, který také získal od Forda právo zastupovat jeho značku ve své zemi po následujících pět let. Zahraniční poptávka začala rychle stoupat, a tak v roce 1904 vyvážel Ford své vozy také do Kanady a Austrálie a ve stejném roce dokonce založil i svou kanadskou pobočku. To ovšem neznamenalo, že by se Ford Motor Company nemusela potýkat s vážnými problémy. Ten největší vězel jako již tradičně v samotném Henrym, který byl konstruktérem samoukem - a to pochopitelně velmi limitovalo jeho možnosti. Ford totiž nedokázal číst technické nákresy a plány a řídil se tedy v práci svou intuicí. Tvrdil sice, že když vezme do ruky konkrétní součástku, okamžitě pozná, zda je dobře navržená a vyrobená - ale to bylo pro společnost trochu málo a znatelně to brzdilo její technický pokrok. Velmi individuální produkce zvyšovala v rozporu s původními plány náklady, jeden Fordův model střídal druhý a jejich cena začala pomalu šplhat na úroveň luxusních aut. V této kategorii ovšem panovala ostrá konkurence a Ford vlastně nemohl nabídnout nic, co by jiní výrobci neuměli udělat stejně nebo spíš lépe. Však také ve srovnání s některými tehdy vyráběnými vozy vypadala Fordova auta neohrabaně a těžkopádně. A tak se Henry Ford zase musel vrátit ke své původní myšlence "auta pro každého", se kterou své podnikání vlastně začínal. Představoval si přitom naprosto obyčejný vůz bez všech příkras a zbytečností, auto, které zvládne rozbité cesty amerických farmářských států a jež dokonce dokáže překodrcat čerstvě zorané pole. Proto měl jeho nový vůz také mít výrazně větší světlou výšku, než bylo do té doby zvykem. Navíc chtěl Ford postavit auto tak jednoduché, aby ho dokázali opravit zemědělstí mechanici se svými běžně používanými nástroji - a tak robustní, aby bez velkých oprav vydrželo sloužit spoustu let. Ztělesnění téhle myšlenky mělo nést název Ford T.

Henry Ford si ovšem i v tomto případě počínal tak, jak byl vždycky zvyklý. To jest neuváženě a netakticky. Aniž svou myšlenku jakkoliv konzultoval se správní radou firmy, oznámil v roce 1905 jednomu detroitským novinám, že vyrobí ročně deset tisíc aut, která bude prodávat za cenu 400 dolarů. Reakcí jeho společníků bylo pochopitelné zděšení a hněv a situace nevyhnutelně směřovala k další roztržce, které ostatně Fordovu kariéru lemovaly jako bělostné patníky michiganské silnice. Tentokrát už byl ovšem Henry silnější než kdykoliv před tím. Bezohledným pletichařením a čachrováním se mu podařilo vytlačit a vyplatit všechny společníky, kterým se jeho plány nelíbily - a to včetně mecenáše Malcomsona. V listopadu roku 1905 tak už vlastnil 58% akcií společnosti, což mu dávalo možnost kontrolovat její činnost. Z důležitých lidí ve vedení firmy pak kromě Forda zůstal už jen generální ředitel James Couzens. Pro Forda samotného to byl velký zlom. Už dříve, během svého působení v Detroit Automobile Company, se pevně rozhodl "odejít, rozhodnut nedat si už nikdy poroučet" - a tenhle cíl se mu o pár let později konečně splnil. Základem pozdějšího grandiózního Fordova úspěchu byla nesporně schopnost vydávat se po neprošlapaných cestách a použít prostředků, jejichž význam a účinnost v té době ještě nikdo jiný - a tím méně konkurence - nedokázal docenit. Do této oblasti také spadala spolupráce se sdělovacími prostředky, přesněji řečeno s tiskem. Ford byl prvním výrobcem automobilů, jenž se opravdu vážně začal zabývat oblastí, kterou dnes nazýváme Public Relations. O své plány se totiž cílevědomě rozděloval s novináři, kteří o nich ve svých novinách zase nadšeně informovali širokou veřejnost. Ta se záhy dozvěděla, že jeho nové auto bude "Ford od začátku až do konce", což znamenalo, že si Fordova továrna bude všechny potřebné díly a komponenty vyrábět sama. Již zaběhnutý výrobní závod v Detroitu se

ovšem Fordovi pro tyto plány nehodil, připadal mu už zastaralý - a proto se zakladatel sériové automobilové výroby rozhodl postavit nový závod na někdejší závodisti Highland Park těsně za hranicemi tehdejšího Detroitu. V novinách se rovněž objevil následující Fordův slib: "Postavím automobil pro velký zástup. Dost velký pro rodinu, ale přitom dost malý, aby v něm mohl jezdit jeden člověk a aby se o něj také dokázal starat. Vůz bude vyroben z nejlepších materiálů podle nejjednodušších návrhů, jaké může moderní inženýrství vytvořit - a budou na něm pracovat nejlepší lidé, jaké lze získat. Jeho cena bude tak nízká, že si ho bude moci dovolit každý, kdo má slušný plat, a bude si tak i se svou rodinou moci užívat radostných hodin v boží přírodě." Po tomhle šoku přišel druhý, když Ford oznámil, že hodlá vyrábět jen jeden model - a potom také třetí, když učinil své slavné prohlášení ohledně barvy jím vyráběných vozů. "Zákazníci mohou mít auto v jakékoliv barvě, kterou si budou přát, pokud to bude černá", nechal se začínající továrník slyšet. To byla v začátku našeho století novinka. V USA totiž už tehdy platilo heslo "naš zákazník, náš pán", které výrobcům automobilů velelo vyrábět vozy ve všech barevných odstínech, které si jen zákazník poručí.

Důležité byly pro zahájení první skutečně masové výroby automobilů na této planetě roky 1905 - 1907. Tehdy totiž Henry Ford se svým malým vývojovým týmem pracoval na návrhu svého revolučního vozu. Nejdříve vznikl model v poloviční velikosti, který Ford vyzkoušel, nechal ho rozebrat a znovu složit - a následovaly další zkoušky. Poté vznikl první prototyp v měřítku 1:1, který Ford osobně a důkladně vyzkoušel. Absolvoval totiž v autě se svými přáteli, mimochodem strojními inženýry, náročnou loveckou výpravu po Wisconsinu, při níž najel celkem 2183 kilometrů a spotřeboval 309 litrů benzínu. Tvrdý test mimo jiné ukázal, že vozu jeden litr pohonné hmoty stačil na ujetí přibližně sedmi kilometrů, což byla hodnota na tehdejší dobu neobyčejně příznivá. Ford T přestál celý test ve velmi dobré formě - a nadšený Henry Ford přikázal, aby jeho továrna okamžitě začala pracovat na přípravě výroby. A současně začal potenciální zájemce o svůj vůz bombardovat desítkami inzerátů v denním tisku. Ve většině z nich stálo, že nový automobil bude "silný, rychlý a odolný - a bude to vůz, který dobře vypadá a je tak dobrý, jak vypadá. Lepší vlastnosti a lepší materiály nenajdete na žádném jiném automobilu bez ohledu na jeho cenu. Lepší auto se nevyrobí, ani ho vyrobit nelze", tvrdil sebevědomý Fordův inzerát. "Nový model", pravilo se v novinách dále, "se bude prodávat za 850 dolarů. To je o několik stovek dolarů méně, než kolik stojí nejlevnější z dosavadních automobilů."

Nutno přiznat, že většina čtenářů se na inzerát zpočátku dívala velmi nedůvěřivě. Nikdo tehdy ještě netušil, že ohlašuje nejen revoluci ve výrobě automobilů, ale také převrat v životním stylu nejprve americké a potom i evropské společnosti.

"Fordovo čtyřválcové cestovní auto pro pět pasažérů o výkonu dvaceti koní", dnes legendární model T - to byl skutečně vůz, který měl během několika let změnit svět...

Inzerát, který vycházel v roce 1908, uváděl hned deset poboček Fordovy společnosti ve Spojených státech a po jedné v Londýně, Paříži a Torontu, kde si zájemci nový Ford T mohli prohlédnout a hned také objednat. Ford šel ale ještě mnohem dál. Jeho cílem bylo, aby si i obyvatelé amerického venkova mohli nový vůz pořídit stejně snadno jako třeba nový klobouk či boty. Pro tento účel začal budovat širokou síť dealerů z řad místních podnikatelů a obchodníků. Každý dealer musel mít prostor pro vystavení nových vozů, který zákazníkům sloužil jako vzorkovna a byl vlastně analogií dnešního showroomu. Ford od svých koncesionářů navíc žádal absolutní exkluzivitu (kterou, jak známo, většina výrobců požaduje i dnes). To znamená, že každý dealer se musel zavázat, že bude prodávat právě jen automobily se značkou Ford v modrobílém oválu. Základem Fordova velkorysého marketingového plánu bylo zřízení dealerství v každém americkém městě, které mělo více než 2000 obyvatel. K jasné identifikaci přispívalo i již zmíněné Fordovo logo: nepřehlédnutelné, jasně čitelné a nezaměnitelné, logo, které na úspěchu Fordových vozů mělo a má nezanedbatelný podíl. Henry Ford se přitom zdaleka nespokojil jen s uvedenými teritorii: v roce 1910, který byl v USA ve znamení dalšího dynamického budování jeho prodejní sítě, pronikl se svými vozy také do Japonska, Španělska a Rakouska - Uherska. O rok později už založil i svou první továrnu mimo území USA. Stalo se v britském Manchesteru - a továrna tu nevznikla na základě nějakého zbožného přání prosadit se na britském trhu, ale právě proto, že Britové žádali stále více Fordových automobilů - a postavit továrnu přímo v místě prodeje bylo pro Forda prostě lacinější a jednodušší, než dovážet auta až z Ameriky. V prvním roce výroby tak v Británii vzniklo více než 3000 exemplářů Fordu T. O dva roky později - v roce 1913 - pak Ford otevřel další mimoamerický montážní závod, tentokrát ve francouzském Bordeaux. Jestliže jeden z jeho reklamních sloganů na začátku výroby Fordu T tvrdil..." auto, které dá světu kola", zdálo se, že to opravdu nebylo jen plané vychloubání.

V té době se už Ford T stal skutečným společenským fenoménem a lidový humor na tento stroj okamžitě vytvořil desítky vtípů. Henry Ford se však nerozčiloval, když slyšel o svém výtvoru mluvit jako o

"prdítku" nebo o "Plechové Lízince". Dobře věděl, že takové přezdívky či anekdoty znamenají jen další reklamu a že většina z těch, kteří si z jeho vozu dělají legraci, si nakonec stejně koupí právě tohle auto. Prodejní výsledky tak jako tak ukazovaly, že Ford měl geniální nápad, když se rozhodl vyrábět auto robustní a s vysokým podvozkem, které dokáže překonat obtížné štěrkové cesty plné kolejí, děr a výmolů. Totéž platí o motoru Fordu T, který byl tak jednoduchý, že ho bez problémů dokázal opravit každý farmář či podomek vybavený jen těmi nezákladnějšími mechanickými vědomostmi. Důkazem správnosti Fordovy filozofie bylo také 10 607 vozů prodaných v prvním roce výroby. Nikdy předtím nedokázal žádný automobilový výrobce prodat takový počet vozů jednoho modelu - a Henry Ford tímhle výsledkem navíc splnil i slib, který vyslovil v novinách. K tomu přispěla i skutečnost, že Ford dodržel rovněž svůj druhý slib, týkající se ceny - a prodával Model T za 850 dolarů. Do roku 1913 pak dokázal svou produkci zdvojnásobit - a to byl stav, kterému mohli ostatní výrobci pouze závistivě přihlížet.

Grandiózní úspěch Fordu T ovšem přinášel i své problémy. Následkem velkorysé tiskové kampaně a velmi dobrých zkušeností s již prodanými vozy překonal zájem veřejnosti o Ford T všechna očekávání - a Ford prostě všechny zákazníky nedokázal uspokojit. Ti, na něž se nedostalo, pak pochopitelně přecházeli ke konkurenci. Ford v té době i přes všechnu snahu o racionalizaci vyráběl stále ručně a to pro objem výroby znamenalo nepřekročitelná omezení. Henryho Forda přitom velice lákala možnost přejít k masové výrobě. Mnozí historici označují našeho hrdinu dokonce za otce masové výroby, ale to je veliký omyl. Princip průmyslové velkovýroby totiž v Americe existoval již více než sto let, ale Henry Ford byl první, kdo jeho zásady dokázal přenést i do automobilové branže. Průkopníkem byl v tomto směru E. Whitney, výrobce ručních palných zbraní v New Havenu (Connecticut). Ten dostal v roce 1798 od vlády Spojených států naléhavou zakázku na výrobu deseti tisíc mušket. V té době se každá zbraň ještě vyráběla individuálně, což ovšem při takovém objemu práce a tak šibeničním termínu prostě nebylo možné. Whitney proto nechal zhotovit tak přesné a výkonné stroje, aby byly schopné vyrábět jednotlivé části pušek s takovou přesností, že se pak tyto díly mohly použít k sestavení libovolné muškety. Vzájemně zaměnitelné součástky měly i další výhodu: když se některá mušketa porouchala, stačilo jen sáhnout do skladu, vyměnit nefunkční součást - a puška byla zase okamžitě schopna střelby. Tuto metodu pak přejali i výrobci z ostatních průmyslových odvětví, takže začátkem osmnáctého století se v Americe masově vyráběly také hodinky, šicí stroje, jízdní kola nebo psací stroje. To ovšem byly ve srovnání s automobilem velice jednoduché mechanismy a masová výroba aut byla něčím technologicky daleko náročnějším...

Ford se ovšem při rozvažování, jak svou společnost učinit ještě racionálnější a výkonnější, této myšlenky chytil a dokázal ji dovést až do velmi efektivních konců. "Základním principem masové výroby", napsal ostatně v jednom ze svých článků, "je, že práce musí přijít za člověkem, ne člověk za prací". Naplnění této ideje dosáhl Ford sestavením pohyblivé výrobní linky, navazující volně na myšlenku amerického mlynáře Evanse, který už v první polovině osmnáctého století ve svém mlýně instaloval řetěz věder, jež transportovala zrno od vstupu do mlýna až do chvíle, kdy ze zrna vznikala mouka úhledně svázaná v bílých pytlích.

Tenhle princip ovšem nestačil. Učitelem Henryho Forda se však stal také Frederick Winslowe Taylor, americký inženýr, který byl otcem myšlenky tzv. "vědeckého řízení". Ta tvrdila, že se produktivita práce dá výrazně zvýšit, pokud se ovšem do nejmenších detailů prostuduje každá operace, jíž se ten který dělník zabývá, a zaznamená se každý vykonaný pohyb. To může vést ke zjednodušení každého postupu třeba tím, že se materiál a součástky umístí do nejpříhodnější pozice, což dělníkovi ušetří námahu i čas. Když je pak čas potřebný pro provedení každé operace dokonale změřen, dá se jeho cena také přesně propočítat a vyčíslit v penězích. Této kalkulace lze využít pro stanovení odměny za jednotlivé úkony, stejně jako k vypočítání celkové hodnoty práce odvedené při výrobě jednoho vozu.

Většinu těchto myšlenek Ford převzal a zavedl je do výroby ve svém novém závodě v Highland Parku. Nebylo to ovšem snadné a přechod na nový systém trval asi sedm let. Ford si kvůli tomu ještě najal odborníka na produktivitu práce, jistého Waltera Flanderse, který práci při výrobě jednoho vozu rozčlenil na celkem 29 jednotlivých drobnějších operací. Flanders přitom kolem pásu rozestavil skupinu nekvalifikovaných dělníků, z nichž každý se během krátké doby naučil dokonale vykonávat právě jen svou jednoduchou dílčí operaci. Poté Flanders důkladně sledoval průběh linky od začátku až do konce a při tom zkoumal jednotlivé úkoly, rozděloval a zakládal nové dílčí výrobní linky, kde dělníci prováděli takové výrobní operace, které by chod hlavní linky zbytečně zdržovaly. Vedle toho probíhaly také experimenty na hlavní montážní lince. Nejprve se o pohyb vozu po lince starali dva muži, kteří rozpracovaný vůz táhli na laně. Ty později nahradil kůň a poté rumpál. To přineslo velmi atraktivní výsledky. Čas potřebný k sestavení celého auta tak klesl z dvanácti a půl na necelých šest hodin. Důležitý výsledek, k němuž Ford se svými spolupracovníky dospěl, byla i nutnost dodávat dělníkovi rozpracovaný výrobek ve výši jeho

pasu, tak, aby se k němu nemusel shýbat či natahovat, což by ho připravovalo o čas a energii.

Důsledky zavedení masové výroby v Highland Parku byly přímo neuvěřitelné. V roce 1913 tak továrna vyrobila celkem 168 200 kusů Fordu T - a v roce následujícím, kdy už výroba stoprocentně probíhala na výrobních linkách, opustilo brány továrny dokonce neuvěřitelných 248 307 automobilů. Na výrobu jednoho vozu potřeboval H. Ford 93 sekund. To mu ovšem nestačilo: jeho cílem bylo vyrobit jeden vůz každou minutu. Ruku v ruce se stále vyšší produktivitou se snižovala i cena vlastního výrobku. Pořád nižší ceny byly také jedním z velkých Fordových cílů. "Kdykoliv snížím cenu svého vozu o jediný dolar, získám tím tisíc nových kupců", tvrdil. A byl v tomto směru velice důsledný. Dokonce se mu podařilo překonat i jeho vlastní slib z roku 1908, že totiž nabídne Američanům auto za pouhých 400 dolarů. Dostal se ještě daleko níže - až na neuvěřitelných 260 dolarů!

Obrovské tempo Fordovy výroby brzy odhalilo také nedostatky v celém systému. Někteří dodavatelé, bez nichž se Ford přece jenom neobešel, totiž nedokázali udržet krok s tempem jeho výroby. Jejich dodávky se stávaly nepravidelnými a na výrobní lince následkem toho docházelo k výpadkům. Kromě toho někteří výrobci komponentů ve snaze udržet ďábelské Fordovo tempo nedokázali zajistit stoprocentní kontrolu a dodávali nekvalitní součástky. Ford tak pochopil, že není vůbec jednoduché nutit dodavatele dodržovat kvalitativní standardy běžné v jeho vlastních továrnách - a rozhodl se pevně vybudovat nové závody, v nichž by si vyráběl vlastní součástky. To bylo ostatně jen pokračování již fungujícího trendu, který Fordovi velel produkovat většinu součástek vlastní silou a jen ty nejvíce specializované položky odebírat od dodavatelů. Fordův cíl - vyrábět úplně všechno ve vlastní firmě - tak už byl doslova na dosah ruky.

Jedním z nejdůležitějších partnerů, který Fordovi vydržel už od založení Ford Motor Company v roce 1903, byl generální ředitel firmy James Couzens. Také on byl neobyčejně ctižádostivý a také on měl na strmém vzestupu společnosti obrovský podíl. Ford se s Couzensem ovšem v roce 1915 nepohodl - tentokrát šlo o to, jak by se Fordovy továrny měly zapojit do zásobování armád válčících v první světové válce. Výsledkem bylo, že Couzens prohlásil, že s Fordem už nemůže spolupracovat - a z firmy definitivně odešel. Původní investice 900 dolarů, které jako podílník složil v roce 1903, mu tak po dvanácti letech vynesla na tehdejší dobu neuvěřitelnou sumu: více než 29 milionů dolarů!