

Historie do roku 1945

Na místo, které v roce 1915 jako boháč opustil James Couzens, nastoupil o čtyři roky později Edsel Ford, jediný syn zakladatele společnosti. Zatímco jeho otec se k masové výrobě automobilů musel bolestně vypracovávat z farmářského prostředí, Edsel byl odmalička vychováván k tomu, aby rodinnou firmu jednou převzal. A jestliže byl Edsel ve svých šestadvaceti letech jmenován prezidentem Ford Motor Company, nebyl to ze strany jeho otce žádný dárek rozmazlenému synáčkovi, ale dobře uvážený krok, kterým posílil pozici své rodiny ve vedení firmy a zároveň do jejího čela postavil schopného manažera. Sám Henry se však v žádném případě nebyl ochoten vzdát role muže, který rozhoduje. Už proto, že v té době byl už tak trochu národním americkým hrdinou: příběh chudého farmářského synka, který dokázal z ničeho vybudovat automobilové impérium vyrábějící laciné vozy pro každého, dokonale vyhovoval sklonu prostých Američanů obdivovat významné selfmademany. Henry Ford hrál ve společnosti nadále první housle a kromě jiného se více než kdykoliv předtím začal starat také o blaho svých zaměstnanců. Viděl totiž svou firmu pořád tak trochu jako rodinu, jíž se pochopitelně cítil být hlavou, takže se například své dělníky a techniky různými vnitropodnikovými předpisy a vyhláškami snažil učit, jak že mají vlastně žít. Tento paternalistický způsob vedení firmy, běžný v devatenáctém století, se ovšem ve století dvacátém už přežil, a tak podobné aktivity většina zaměstnanců nepřijímala právě s velkým nadšením. Spíše ovšem dokázali ocenit Fordovu snahu o budování firemních sportovišť, stejně jako jeho programy na podporu mladých a talentovaných zaměstnanců.

Rok 1919 nebyl ovšem pro Ford Motor Company důležitý jen příchodem nového prezidenta, ale také otevřením další vlastní továrny. Ta byla skutečným divem tehdejší techniky i organizace - a cesta k ní vůbec nebyla lehká. I přes změny a problémy, které přinesla první světová válka, totiž poptávka po Fordu T stále rostla a původní výrobní kapacity už zase zdaleka nestačily. Henry Ford proto začal hledat místo pro novou továrnu, až našel prostor, který mu dokonale vyhovoval. Všechny jeho požadavky splnila obrovská plocha v River Rouge, asi deset kilometrů od Detroitu. Měla ovšem jednu vadu: přetínala ji železnice spojující Detroit s Irontownem a Toledem. Henry Ford se takovou maličkovostí ovšem nenechal vyvést z konceptu - a celou železnici prostě koupil. To byl ostatně jeho způsob, jak se vypořádat s problémy: vždy se neomylně vydal tou nejjednodušší a nejefektivnější cestou.

Díky tomu se mu v River Rouge podařilo prakticky beze zbytku uskutečnit sen o komplexní výrobě. Jeho tovární komplex totiž zahrnoval rozsáhlé doly, železniční překladiště, velkokapacitní sklady koksu a železné rudy, vysokou pec, pece na výrobu koksu a také slévárnu zabírající plochu dvanácti hektarů, v té době největší zařízení svého druhu na světě. Ford tak přímo v místě mohl vyrábět kvalitní ocel i litinu a z ní pak odlévat bloky motorů či kovat klikové hřídele. Továrna byla slavnostně otevřena v roce 1919 a pro Henryho Forda se stala dokonalou ilustrací jeho slov, že je třeba, aby "práce přišla za dělníkem". Fordova snaha o racionalizaci a zachování vlastních kvalitativních standardů vedla Henryho až ke koupi uhelných i rudných dolů, křemencových lomů, stejně jako rozlehlých lesů. Stavěl rovněž hutě, sklárny, pily, textilní továrny i závody na výrobu umělé kůže, začal kupovat i železnice a budovat vlastní loděnice. To všechno jej činilo zcela soběstačným, suroviny i komponenty mu mohly dodávat jeho vlastní podniky.

Výroba již slavné "Plechové Lízinky", tedy Fordu T, se tak mohla stále zvyšovat a cena vozu přitom neustále klesala. Velké úspěchy slavil jediný Fordův model i v zahraničí a Henry jej dokonce začal prodávat i v porevolučním Rusku, jakkoliv to americké vládě, ostře kritizující komunistický režim Moskvy, bylo pramálo po chuti.

Otec a syn Fordové kladli už v té době veliký důraz na hustotu a kvalitu sítě svých dealerů. Mnohým maloměstským obchodníkům neuvěřitelný boom zájmu o Ford T pomohl k velkým penězům - ale Ford Motor Company od svých partnerů žádala, aby nejen brali, nýbrž také dávali. Společnost si vytvořila speciální přepadové komando složené ze zkušených obchodních a technických inspektorů, kteří bez ohlášení objížděli jednotlivé prodejce a hodnotili jejich kvalitu. Zajímaly je i takové maličkosti, jako dostatek propagačních materiálů Ford Motor Company v každém showroomu, nebo oblečení prodavačů. Často dokonce Fordovi inspektoři navštívili některého z majitelů jejich vozů v oblasti s žádostí, aby se s nimi rozdělil o své zkušenosti s místním zástupcem značky. S postupně klesajícími cenami také Ford pomalu ale vytrvale snižoval dealerskou marži, tedy rozdíl mezi cenou, za níž prodejce vůz koupí od výrobce - a za kterou jej prodává zákazníkovi. To jednotlivé dealery nutilo prodávat stále více automobilů, pokud chtěli zabránit snižování svých příjmů.

V roce 1920 však rázem bylo všechno jinak. Po velkém průmyslovém rozmachu přicházejícím po první světové válce, se totiž ozvaly první příznaky hospodářské deprese. V roce 1922 Ford ještě stačil za 58 milionů dolarů koupit společnost Lincoln Motor Company, ale konjunktura už neměla mít dlouhého

trvání. Počty prodaných vozů se začaly snižovat a společnost zařízená na stále větší a větší prodeje se pomalu dostávala do problémů, které musela řešit novými bankovními úvěry. Přesto ještě v roce 1923 dosáhl celkový objem výroby Fordu T svého vrcholu. Za rok bylo vyrobeno neuvěřitelných 2 011 125 těchto vozů, tedy jedno nové auto každých deset sekund. V počtech prodaných vozů byl Ford T 4,5x lepší než druhý nejuspěšnější americký vůz, Chevrolet z koncernu General Motors. Ford T se ovšem začal pomalu přežívat. Fordovou výhodou bylo, že zatímco jeho soupeři se snažili přivádět každoročně na trh nové modely, on do konstrukce nových vozů dlouhá léta nadvlády svého "Téčka" neinvestoval prakticky nic. Jeho náklady byly tedy podstatně nižší a výroba tudíž výrazně lacinější. Na druhé straně už ale "Téčko" konkurenci technicky nestačilo. To se nejlépe prokázalo v roce 1925, kdy ostatní výrobci hlásili vzrůst počtu prodaných aut, zatímco Ford oznámil o 60 000 aut méně. Přesto ovšem nadále vyráběl celých 60% americké automobilové produkce. Šedesátiletý Ford se ovšem se soumrakem svého úspěšného modelu nemohl smířit. O rok později však čísla promluvila ještě jasněji, když Ford prodal o půl milionu vozů méně než před rokem. Ve Spojených státech se dostávala ke slovu už druhá generace motoristů - a ti chtěli jezdit v něčem jiném než v poctivém, ale pramálo atraktivním tahounovi, který vozil jejich rodiče. To velice nahrávalo Chevroletu, který se začal na Ford T pomalu dotahovat. "Chevy" se vyznačoval modernějším vzhledem a lepší výbavou než Fordův model T. Měl například už v základním vybavení prvky, které si motoristé k jednoduchému Fordu museli dokupovat, jako třeba elektrický spouštěč. Dalším problémem při koupi fordky byla skutečnost, že šlo o auto vyráběné bez výrazných změn už od roku 1908, zatímco takový Chevrolet byl vozem konstrukčně nejméně o deset let mladším. Jednotliví dealeři, kteří se s úpadkem zájmu o model T setkávali každý den, dokonce vysílali delegace přímo do Detroitu a snažili se vedení firmy přimět k zavedení nového modelu. Ford se pak ještě v roce 1926 naposledy pokusil svého miláčka zachránit, když nechal výrazně snížit podvozek a začal auto nabízet také v srnčí šedi, fénixové hnědi a jarní zeleni, ale ani to už zastaralému "Téčku" nepomohlo. 31. května tak sjel z montážní linky v River Rouge definitivně poslední americký Ford modelu T. Nesl pořadové číslo 15 007 033! Výroba "Plechové Lízinky" pak sice ještě několik měsíců dobíhala ve Fordových továrnách v Anglii, Belgii a Itálii - ale přesto si vedení Ford Motor Company muselo položit zásadní otázku: Co teď? A Ford - Zakladatel vyřešil problém po svém. Na půl roku zastavil kompletní výrobu a za tu dobu vyměnil veškeré výrobní zařízení a vytvořil nové výrobní linky. Z nich pak začal sjíždět nový Ford A jenž pochopitelně neměl nic společného se svým jmenovcem z roku 1903. Tenhle vůz už se vyznačoval podobnou výbavou jako jeho doboví konkurenti, ať už to byly brzdy na všech čtyřech kolech ("Téčko" mělo brzdy jen zadní), hydraulické tlumiče pérování, bezpečnostní skla v oknech nebo stěrače. Ford A se na americkém trhu chytil a začal se hned velmi dobře prodávat. V prvním roce se prodalo 727 000 vozů, což ovšem mělo ještě hodně daleko do úspěchů předcházejícího modelu. Situace na trhu se mezitím výrazně změnila. Model A měl čtyřválcový "spodový" motor s rozvodem SV, ale Američané si už začali zvykat na dokonalejší pohonné jednotky. Do oblíbenosti přicházely zejména šesti- a osmiválce. Tomuto trendu se musel přizpůsobit i Ford, a tak jeho vývoj urychleně připravil agregát s názvem V8, který úspěšně představil v roce 1932. Ford V8 byl na tehdejší dobu podivuhodným důkazem vyspělé Fordovy technologie a dosud nevídanou prezentací možností tehdejší slévárenské techniky. Situace na trhu však byla stále složitější. Přímou v Americe Fordu úspěšně konkuroval Chevrolet stejně jako další nový vůz, Plymouth Saloon od firmy Chrysler. V Evropě byla situace ještě o něco obtížnější. Tady patřila značná část trhu francouzským firmám Peugeot, Citroën a Renault, dobře si vedl italský Fiat, značnou část koláče si ukously také britský Austin a Morris. Proti těmto vozům poslal Ford do Evropy svůj model Y, první automobil značky, zkonstruovaný s ohledem na evropské provozní podmínky. Auto mělo motor o objemu pouhých 993 cm³ a bylo vybaveno synchronizovanou převodovkou. Model Y uvezl čtyři osoby a stál pouhých 120 liber.

Kromě konkurence na zahraničních trzích se Ford musel potýkat i s dalšími problémy. Začínal totiž pomalu mít potíže i s odbory, které se v jeho společnosti snažily dělníkům zajistit výhodnější pracovní podmínky. Ford se ovšem na cestě k uskutečnění svých snů nedal zastavit naprosto ničím - a tak odbory ve svých továrnách jednoduše zakázal, jakkoliv působení odborů bylo v té době v Americe už uzákoněno. Ford si ovšem svou vůli dokázal prosadit, a tak se dělníci v jeho závodech o odbory prostě opřít nemohli. Každý dělník, který nedokázal udržet tempo výrobní linky, byl také bez problémů okamžitě propuštěn - a třeba mluvení bylo při práci výslovně zakázáno, pokud se ovšem dělníci nemuseli domlouvat při nějaké výrobní operaci. Práce na rychle běžícím pásu znamenala pro mnohé ze zaměstnanců stále větší psychické napětí, stále větší stres. Nemohli si na chvíli vydechnout, nemohli promluvit s kolegou a nemohli dokonce ani ovlivnit rychlost pásu. To přinášelo neustále se zvyšující sociální napětí. Na druhé straně v té době, konkrétně ve dvacátých a třicátých letech tohoto století, přicházely z venkova do měst

za výhodnější práci tisíce lidí - a Ford tak měl z čeho vybírat. Už proto, že při práci na pásu nepotřeboval kvalifikované montéry, stačili mu lidé nekvalifikovaní, kteří se za několik okamžiků naučili vykonávat jediný "svůj" výrobní úkon.

Jak už bylo řečeno, odbory do Fordových závodů nesměly. V roce 1937 ovšem členové odborů United Automobile Workers of America obsadili všechny přístupové cesty k továrně v River Rouge a začali Fordovým dělníkům rozdávat náborové letáčky. To se jim ovšem snažili překazit členové jednoho z detroitských pouličních gangů (Fordovi odpůrci tvrdili, že je najal právě on) - a došlo k násilným srážkám. Většina fotografů, kteří se celý střet snažili zdokumentovat, byla zbita a přišla o filmy, přesto se obrázky zachycující brutální útok na odborové aktivisty dostal do novin - a vznikl skandál, který Fordovi v očích veřejnosti příliš nepomohl. K podobným incidentům došlo v krátké době i v několika dalších Fordových továrnách - a výsledkem bylo vážné varování, kterého se Ford Motor Company dostalo od vládní Národní komise pro pracovní vztahy. Pod jejím tlakem pak Fordové přece jen museli odborům vstup do svých továren povolit.

Henry Ford, v té době už více než sedmdesátiletý, si začal uvědomovat, že americký automobilový průmysl už zdaleka není takový, jaký by ho chtěl mít. Fordovi ovšem ještě pořád zbývala spousta energie. Vrhł se proto i do jiných oblastí. Angažoval se v projektu velké hydroelektrárny, založil továrnu na výrobu letadel, postavil modelovou vesnici a muzeum, aby tak pro další generace zachoval prostředí, ze kterého sám vyšel - a pustil se také do výroby traktorů. V tomhle oboru se mu od počátku začalo dařit a jeho traktor pro malé farmáře, zvaný Fordson, také v menším měřítku zopakoval úspěch automobilového Fordu T. Ale ani automobilce se koncem třicátých let nevedlo nijak špatně. Měla například své montážní pobočky už ve Francii, Itálii, Belgii, Británii, Německu a Španělsku.

V roce 1941 se Spojené státy zapojily do druhé světové války a Fordovy závody patřily ke klíčovým dodavatelům techniky pro americkou armádu. V roce 1943 ovšem společnost postihla těžká rána, když na rakovinu žaludku zemřel její devětačtyřicetiletý prezident a jediný Henryho syn Edsel. Edselův syn Henry Ford II, který by měl být jeho logickým nástupcem, v té době sloužil v americkém námořnictvu, a tak starý Henry Ford neviděl jiné východisko, než aby se vedení společnosti ujal znovu sám. V té době už mu bylo osmdesát let a sil mu již mnoho nezbývalo. Nepočítal ovšem se ženským živlem, konkrétně se svou manželkou Clarou a Eleanor, vdovou po Edselovi, jež zdédila manželovy akcie a měla tedy ve společnosti hlasovací právo. Obě dámy dosáhly společně toho, že Henry Ford II byl propuštěn z armády a mohl se zapojit do práce v rodinné firmě - a pak dlouhé měsíce tlačily zakladatele společnosti k tomu, aby Henrymu II předal pozici prezidenta. Potřebovaly na to dva roky, ale v roce 1945 byl Henry Ford II prezidentem Ford Motor Company přece jenom jmenován, když jeho předchůdce z této funkce už naposledy odstoupil.