

ALFRED P. SLOAN

OTEC AMERICKÉHO AUTOMOBILU

část druhá

V první části našeho dvoudílného seriálu jsme si vysvětlili systém plánované zastaralosti, který pomohl koncernu General Motors předstihnout svého hlavního rivala, Ford Motor Company a stát se na dlouhé desítky let největší automobilkou na světě. V dnešní části se dozvíte o dalším chytrém „vynálezu“ Alfreda P. Sloana, který zavedl v GM. Jeho systém hierarchie značek používají dodnes výrobci aut nejen v USA, ale po celém světě.

Americký automobilový průmysl tvořila na začátku dvacátého století změt větších, menších a nejmenších výrobců, karosářů a konstruktérů. Většina „automobilek“ vyráběla jen pár vozů ročně a mnoho z nich stihlo zkrachovat dřív, než zákazníci dostali své zazálohované vozy. Z tohoto zmatku se ale postupně začali vynořovat budoucí

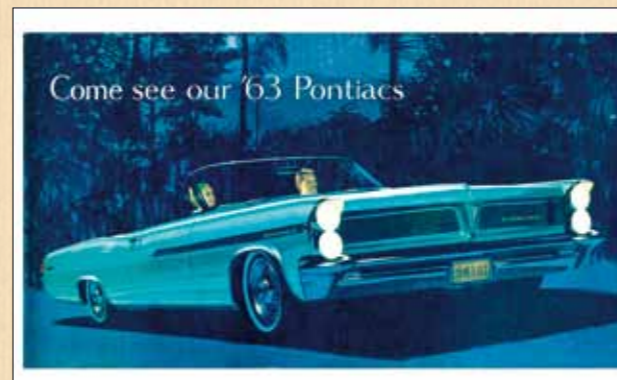
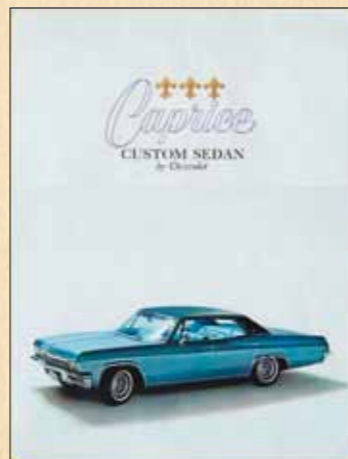
giganti – jako Ford, který se k olbřímí velikosti „prorostl“. A jako nově zrozený koncern General Motors, který jeho tehdejší prezident William Crapo Durant, přivedl k velikosti skupováním ostatních společností.

Jeho kořisti se stávaly nejen samotné automobilky, jako Oldsmobile, Cadillac, nebo

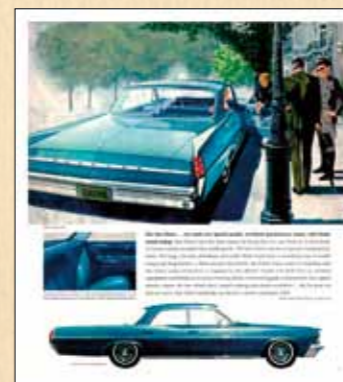


CHEVROLET 1965

BISCAYNE
BEL AIR
IMPALA
CAPRICE



PONTIAC 1963



CATALINA • STAR CHIEF • BONNEVILLE • GRAND PRIX

Oakland, který se později změnil v divizi Pontiac, ale také subdodavatelé – asi nejvýznamnějším a nejnámějším z nich byla slavná karosárna Fisher Body.

Durant měl ale sklony k poněkud bezhlavému nakupování, bez promyšleného systému a plánu. To vedlo nejen k tomu, že se z General Motors stávala nepřehledná změt, ve které si jednotlivé značky konkurovaly navzájem, ale také k tomu, že jeho „odvážná“ (nebo, podle úhlu pohledu, nezodpovědná) rozhodnutí ohrožovala finanční stabilitu celé společnosti. Před první světovou válkou dokonce plánoval převzít samotný Ford, ale bankéři již neměli odvahu jeho plán financovat.

Mezi Durantovými akvizicemi však byla i Hyatt Roller Bearing Company, továrna na výrobu kuličkových ložisek které, jak už víme z první části, šéfoval mladý Alfred P. Sloan a v níž měl jeho otec významný podíl. Ten se stal prezidentem nově vzniklé Universal Motors Company a poté, co roku 1918 GM pohltilo celou UMC, vedl tento Sloanův post k místu viceprezidenta koncernu, ze kterého byl o pět let později povýšen na místo prezidenta.

Této pozice pak mohl využít k tomu, aby vzal nesourodou směs, vytvořenou akvizicemi Williama Duranta, a dal jí nový vnitřní řád. A stejně jako jeho vynález „plánované zastaralosti“, i systém uspořádání divizí v rámci koncernu měl pomoci prodat zákazníkům auta dřív, než ta stará doslouží-

la. Zatímco plánovaná zastaralost vytvářela tlak mít vždycky aktuální model a „držet tak krok s módou“, nově vzniklý systém hierarchie značek apeloval na touhu lidí ukázat svým automobilem své společenské postavení.

Sloan vytvořil z koncernových značek strukturu, která odpovídala třídám americké společnosti. Spolu s postupem po společenském žebříčku člověk postupoval také žebříčkem jednotlivých značek v rámci koncernu, přičemž každá ze značek nabízela několik odstupňovaných modelů. Značky se do jisté míry překrývaly, takže například nejdražší Chevrolet nemohl být levnější než základní model Pontiaku, ale byly navrženy tak, aby si navzájem nekoukaly.

Bylo to téměř jako indický kastovní systém, jen na silnicích. Jako dělník nebo prodáváč jste mohli mít Chevrolet, a postupem času jste se propracovávali například od základního Biscayne až po špičkový Caprice. Když jste se stali úředníkem, obchodním cestujícím, nebo jste v továrně povýšili na mistra, dali jste svůj postup na společenském žebříčku najevo přechodem k Pontiaku. Lidé pevně usazení ve střední třídě – vyšší úředníci, vedoucí v továrnách, střední podnikatelé – mohli pomýšlet na Oldsmobile. Doktoři, právníci, ředitel městské bankovní pobočky nebo továrny, ti dávali okolo svůj úspěch najevo pořízením Buicku, předposlední značky

v žebříčku. A vrcholem, ke kterému všichni upírali svůj zrak, a ke kterému se všichni snažili doškrábat, byl Cadillac. I tam, stejně jako u všech ostatních značek, záleželo na jednotlivých modelových řadách. Podobně jako řídit Star Chief znamenalo být něco víc než mít před garáží zaparkovaný obyčejný Pontiac Chieftain, i vlastnictví základní Series 62 nebo pozdějšího Calais znamenalo, že jste do „velkého světa“ teprve nahlédli. Model Eldorado Biarritz byl výrazem extravagance a okázalosti, prodloužený Fleetwood znamenal uznání a luxus, krátce vyráběné Eldorado Brougham ukazovalo, že už jste dosáhli úrovně, kdy vám na penězích skutečně nezáleží.

Novinkou byl také způsob, kterým Sloan přistupoval k řízení jednotlivých divizí. I když totiž jednotlivé značky patřily pod stejnou společnost, měly své vlastní vedení, vlastní rozpočet a značnou míru nezávislosti. Byly sice samozřejmě omezeny v tom, jak drahá a jak výkonná auta mohou stavět (viz slavné a nejrůznější způsoby obcházení omezení motorů větších než 400 kubických palců u vozů menších než třída full-size, s výjimkou Chevroletu Corvette), a byly povinny sdílet určité základní díly jako rámy nebo některé díly karoserií, ale dlouho mohly vyvíjet a používat vlastní motory i převodovky, a přistupovat ke stavbě svých aut se značnou měrou nezávislosti. V tom byl citelný rozdíl proti unifikovaným vozům koncernu Ford

OLDSMOBILE 1968

CUTLASS

F-85 • EIGHTY-EIGHT

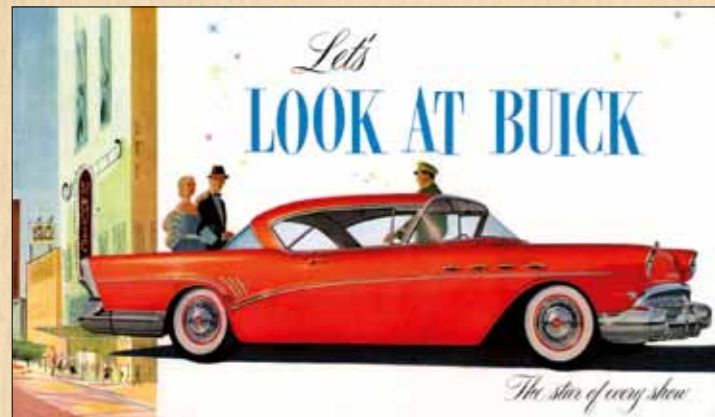
NINETY-EIGHT • TORONADO



CADILLAC 1959

SIXTY TWO • DEVILLE • ELDORADO • FLEETWOOD

BUICK 1957 • CENTURY • SPECIAL • SUPER • ROADMASTER



a Chrysler, u kterých byly dražší značky do mnohem větší míry jen vylepšenou verzí těch levných.

Oba systémy, které Sloan vynalezl a uvedl do praxe, stejně jako celý jeho systém řízení podniku s autonomními divizemi a výkonnými manažery v jejich čele, ovlivnil celý průmysl – a nejen automobilový – na mnoho desítek let. Koncern General Motors z něj těžil ještě přinejmenším čtvrt století po Sloanově smrti, než došlo na jeho slova o tom, že udržet se na špici bude náročnější, než se na špici dostat.

Na druhou stranu zavedl již před téměř stoletím do praxe to, před čím mnoho z nás utíká právě ke „starým dobrým“ autům z doby, kterou vnímáme jako méně hektickou a méně posedlou rychlým ziskem a stále rostoucí spotřebou za každou cenu. Svět spotřebního zboží, vyráběného záměrně tak, aby bylo co nejdříve nutné nahradit ho novým. Svět nakupování věcí, které nepotřebujeme, ale jejichž vlastnictví od nás společnost očekává. Je zvláštní, že právě auta, jejichž krása pro nás symbolizuje „staré dobré časy“ stála u zrodu těch „nových časů“, ze kterých se snažíme uniknout.

Text: Vojta Dobeš

Foto: archiv autora, archiv redakce

ALFRED PRITCHARD SLOAN

* 23. 5. 1875, New Haven, Connecticut

† 17. 2. 1966, New York City

