

R. Stokvis

1. Inleiding

Met de neergang van het marxisme is ook de belangstelling voor de relaties tussen 'onderbouw' en 'bovenbouw' verminderd. Gezien de hedendaagse milieuproblematiek blijft het echter een belangrijke sociologische opgave de samenhang tussen economische en sociaal-culturele ontwikkelingen te bestuderen. De belasting die van de industrie op het milieu uitgaat hangt immers samen met de aard van de producten die ondernemingen vervaardigen en die consumenten willen aanschaffen. Dat de voorkeuren van consumenten als sociaal-culturele verschijnselen bestudeerd moeten worden blijkt duidelijk uit het werk van Bourdieu en dat van onderzoekers van consumentengedrag (b.v. Engel 1990; Kotler 1989). In dit artikel wordt de concurrentiestrijd die zich van 1920 tot ca. 1930 afspeelde tussen Ford en General Motors in verband gebracht met veranderingen in de sociale stratificatie van de Amerikaanse bevolking en daarmee samenhangende veranderingen in de vraag van de consumenten naar auto's. Het model T van Ford, de T-Ford, werd in die periode verdrongen door de meer modieuze en duurdere merken van General Motors.

De industriële principes die aan de T-Ford ten grondslag lagen zijn in het kader van de milieuproblematiek relevant. Eén van de algemene voorstellen voor het behoud en de verbetering van het milieu is het vervangen van de 'wegwerp-consumptie' voor een 'nieuwe zuinigheid' (Heilbrunner: 62), onder andere door het vervaardigen van meer duurzame producten (Meade: 119). Het beleid van Ford met het Model T kan beschouwd worden als een vroeg voorbeeld van 'nieuwe zuinigheid'. Ford probeerde met de T-Ford een duurzame standaardauto voor de grote massa van de bevolking te maken en daarbij, door continue vernieuwing, steeds minder materiaal te verbruiken, zodat de auto lichter werd en minder brandstof verbruikte. Door het consequent opvoeren van de efficiëntie van de productie kon de prijs van de auto regelmatig verlaagd worden (Ford: 22, 73-76, 97).

Onder invloed van het succes van General Motors dat gebaseerd was op een aan-

* Met dank aan Wilma Aarts en Joop Goudsblom voor hun commentaar.

tal nog nader te bespreken principes (par. 5) die goed met het idee van 'wegwerp-consumptie' geassocieerd kunnen worden, moest Ford dit beleid opgeven en dat van General Motors navolgen. Door het verband tussen deze dwang tot verandering van beleid bij Ford en de sociale stratificatie te demonstreren, hoop ik bij te dragen tot inzicht in de betekenis van sociale stratificatie voor het bereiken van een 'nieuwe zuinigheid'.

2. Aanpassing en beïnvloeding van de vraag naar auto's

Tussen 1920 en 1930 vormden Ford en General Motors op vrijwel ieder gebied van het industrieel ondernemen elkaars antipoden. Ford stond voor principes van patrimoniaal en produktiegericht ondernemerschap, terwijl General Motors als één van de eerste grote ondernemingen de principes van de moderne professioneel-bureaucratische, marktgerichte corporatie vertegenwoordigde. In 1921 had Ford in de VS een marktaandeel van 55,7% van alle verkochte auto's en GM 12,7%. Tussen 1927 en 1929 kwam GM op een gelijk aandeel met Ford en in 1937 was de verhouding 21,4% voor Ford en 41,8% voor GM. Na 1933 werd Ford ook gepasseerd door Chrysler, de derde gigant in de Amerikaanse autoindustrie (Chandler 1964: 3). De 'overwinning' van GM op Ford moet aan de gezamenlijke werking van alle verschillen in het industrieel ondernemen van beide ondernemingen toegeschreven worden. Maar een belangrijk aspect was ongetwijfeld het verschil in marktbenadering (id.: 14). De leiding van GM wist veel subtieler op veranderingen in de samenleving van de VS in te spelen dan Ford.

GM paste zich niet alleen beter dan Ford aan bij de verandering van de voorkeuren van consumenten, maar probeerde daar met een heel repertoire van marketing-technieken ook vorm aan te geven. Ford meende daarvan af te kunnen zien omdat de belangstelling voor het Model T vanaf de introductie ervan in 1908 zo groot was dat de onderneming de vraag ernaar nauwelijks kon bijhouden. Vanaf 1914 werd er zelfs niet meer voor geadverteerd, tot 1927 'verkocht de auto zichzelf' (Lacey: 284). Twee jaar later, nadat het duidelijk was geworden dat Ford met het Model T de concurrentie met General Motors niet aankon, kwam Ford uit met een geheel nieuw Model A, waar wel uitgebreid reclame voor werd gemaakt. Dit model was ook weer bedoeld als een standaardauto die enige decennia geproduceerd zou moeten worden. Het succes ervan hield echter niet langer dan een jaar aan.

Het verschil in succes tussen Ford en General Motors vanaf het eind van de jaren twintig laat zien dat ondernemingen alleen met succes invloed kunnen uitoefenen op consumenten wanneer die invloed in overeenstemming is met veranderingen in hun voorkeuren die samenhangen met algemene maatschappelijke ontwikkelingen. Dit inzicht, dat in dit artikel verder uitgewerkt zal worden, kan beschouwd worden als een nuancering van ideeën van Galbraith over de relatie tussen producenten en consumenten die van belang zijn in het kader van de milieuproblematiek.

In 1958 wist Galbraith met zijn boek *The Affluent Society* het probleem van de 'overvloedige', 'kunstmatig' door producenten gestimuleerde consumptie onder de aandacht van een breed publiek te brengen. De stimulering van de consumptie door producenten leidde tot wat hij het 'afhankelijkheidseffect' noemde: het hogere produktieniveau roept slechts een hoger behoeftenniveau op, waardoor het besef van welzijn gelijk blijft en het streven naar een hoger niveau van behoeftenbevrediging blijft bestaan (Galbraith 1961: 140). Het oproepen van dit hogere behoeftenniveau vloeide vooral voort uit de betekenis die goederen kregen als statussymbolen, als middelen om zichzelf te onderscheiden van anderen. Door middel van reclame werd dit gestimuleerd. Hoe meer goederen er beschikbaar komen hoe meer ieder afzonderlijk nodig heeft om zich van anderen te onderscheiden (id.: 137). Galbraith gebruikte deze inzichten vooral om te waarschuwen tegen de te grote nadruk op de productie van particuliere goederen ten koste van collectieve voorzieningen. Aan het slot van zijn boek brengt hij zijn ideeën ook in verband met het voortbestaan van honger in grote delen van de wereld en de mogelijke uitputting van grondstoffen (id.: 306, 307). Het idee dat producenten 'kunstmatig' de behoeften van consumenten stimuleerden werkte Galbraith verder uit in *The New Industrial State* van 1967. Daarin stelde hij dat zeer grote ondernemingen het consumentengedrag door middel van onderzoek, planning en reclame daadwerkelijk vorm konden geven (Galbraith 1967: 203 e.v.).

Ford en General Motors vallen duidelijk onder de ondernemingen waar Galbraith naar verwees. Gedurende bepaalde periodes waren deze ondernemingen duidelijk dominerende leiders op een markt met slechts enkele concurrenten van betekenis. Maar desondanks faalde Ford vanaf het eind van de jaren twintig volledig in het beïnvloeden van de consumenten en was het succes van General Motors voornamelijk te danken aan een beleid dat in overeenstemming was met algemene, ongeplande en ongestuurde maatschappelijke ontwikkelingen.

3. Sociale stratificatie in de VS tussen 1920 en 1940

De veranderingen in de Amerikaanse samenleving waarbij de autofabrikanten betrokken waren betroffen de toename van de welvaart, de uitbreiding van de nieuwe middenklasse en daarmee gepaard, het ontstaan van een meer genuanceerde geleiding van de bevolking naar sociale status. De Lynd's onderscheidden in 1924 in Middletown niet meer dan twee sociale klassen: de 'business class' (30%) en de 'working class' (70%) (Lynd 1925: 22-24). In 1937 was het beeld minder overzichtelijk geworden. Er was duidelijker dan in de jaren twintig een elite ontstaan. De fabrieken waren groter geworden en in verband daarmee was er een nieuwe middenklasse van employees opgekomen die zich duidelijk onderscheidde van de 'working class', maar door een dienstverband ook niet tot de 'business-class' behoorde (Lynd 1937: 67-73, 459). De ontwikkeling ging in de richting van de zes

sociale klassen die Warner c.s. zouden beschrijven in Yankee City. De verschillen in levensstijl tussen de statusgroepen waren toen vooral gebaseerd op welstand, mate van gevestigdheid en macht. Deze indeling in upper-upper en lower-upper class, upper-middle en lower-middle class en upper-lower en lower-lower class (Warner: 43) wordt zelfs tegenwoordig nog in veelgebruikte leerboeken over consumentengedrag en marketing genoemd (Engel: 117; Kotler: 217). Voor sociologen en sommige onderzoekers van consumentengedrag vervaagde deze indeling echter in de loop van de jaren zestig om plaats te maken voor een nog meer gedifferentieerd aantal levensstijlgroepen, dat maar gedeeltelijk correspondeerde met een eendimensionale indeling naar sociale status (Bourdieu 1979; Ganzeboom 1988).

De concurrentiestrijd tussen Ford en General Motors tussen 1920 en 1930 heeft betrekking op een beginfase in de ontwikkeling van de door Warner c.s. beschreven sociale structuur en de daarmee verbonden levensstijlen. Verondersteld wordt dat studie van het verband van die concurrentiestrijd hiermee principes aan het licht brengt die ook opgaan voor de nog complexere hedendaagse verhoudingen. Het beleid van Ford, en voor de bestudeerde periode mag men wel zeggen het beleid van Henry Ford zelf, is in dit verband zo interessant omdat het tot het eind van de jaren twintig geheel tegen de differentiëring van de bevolking en de daartoe aan te bieden consumptiegoederen inging.

4. De Ford Model T en de Amerikaanse samenleving (1908-1927)

De markt – Na 1905 begon de markt van auto's voor de rijken tekenen van verzadiging te vertonen. Tegelijkertijd was er een vraag bij kopers uit de middenklassen waarneembaar naar verouderde modellen en tweedehands wagens. Er waren gedurende de eerste jaren van de twintigste eeuw meerdere fabrikanten die een goede, voor een breed publiek betaalbare auto op de markt probeerden te brengen (Flink: 24; Wik: 233 e.v.). Het was deze fabrikanten duidelijk dat de kopers voor auto's vooral onder de boeren en de mensen met middenklasse inkomens gezocht dienden te worden (Flink: 24, 28). Van degenen die zich op deze nieuwe markt richtten was Henry Ford verreweg het meest succesvol. De eerste vraag is nu hoe het te verklaren is dat verreweg het grootste deel van de Amerikanen die tussen 1908 en ca. 1925 een auto kochten, weinig behoefte toonde om zich door middel van hun auto te onderscheiden van de andere autobezitters. Het lijkt erop dat zij allen tevreden waren met dezelfde soort auto. Dit maakte Henry Fords hautain aandoende opmerking mogelijk dat iedere klant zelf de kleur van zijn wagen kon kiezen, mits die kleur zwart was (Ford: 96). Om die vraag te beantwoorden zal ik eerst de markten van potentiële autokopers beschrijven waar de fabrikanten van goedkopere auto's zich op richtten en vervolgens ingaan op de invloed van het be-

leid van Henry Ford. Daarbij gaat het er steeds om zijn ‘aanpassen’ aan de markt te onderscheiden van het ‘beïnvloeden’ ervan.

Auto’s, en eerder rijtuigen, waren voor de rijken wel degelijk middelen om hun welstand te tonen en zich te onderscheiden van anderen. Bekend was bij voorbeeld het enorme kanariekleurige rijtuig dat de naaimachinefabrikant Isaac Singer in 1859 had laten bouwen. De New York Herald schreef daarover:

The most remarkable equipage that travels Bloomingdale is the turnout of I.M. Singer – a regular steamboat on wheels, drawn by six and sometimes nine horses, three abreast... (Brandon: 156).

Auto’s werden tussen 1895 en de eerste jaren van de twintigste eeuw ook voornamelijk gezien als speeltuig voor rijke lui, die de jaloezie opwekten van degenen die zich er niet een konden veroorloven (Rae: 31). Net als in Europa verenigden de eerste autobezitters zich in exclusieve clubs. De mode om er auto’s op na te houden begon bij de ‘smart set’ van het oosten van de VS en verspreidde zich vervolgens over de rest van het land (Nevins: 196-198).

Streven naar statusvertoon uitte zich lang niet zo duidelijk bij de leden van de Amerikaanse middenklassen die een Model T-Ford kochten. De enige distinctie die het gaf, was ten opzichte van degenen die zich geen auto veroorloven konden. Distinctie speelde bij de vele boeren die een Model T kochten (Wik: 20-22) vermoedelijk een minder grote rol dan directe nutsoverwegingen. Gedurende de eerste decennia van de twintigste eeuw behoorde ongeveer eenderde van de beroepsbevolking in de VS tot de boeren (Brogan: 519). In zekere zin maakten ook zij deel uit van de middenklassen. Het waren zelfstandige ondernemers die voor de markt werkten en gekenmerkt werden door hetzelfde streven naar welstand en succes als de leden van de stedelijke middenklassen (id.: 395). Net als bij de modernisering van andere industrielanden was er in de VS sprake van een gestage trek naar de steden door boeren, die het op hun boerderij niet meer konden bolwerken (id.: 519). De boeren die zich handhaafden, konden dat alleen doen door zo efficiënt mogelijk te werken. In dat kader was een stevige en goedkope auto, die ook goedkoop gerepareerd kon worden, een uitkomst. De omgang met machines was voor de meeste boeren niet nieuw. Voor verschillende landbouwactiviteiten werden al lang stoommachines gebruikt en de eerste tractoren waren in 1892 geïntroduceerd (Wik: 20). De eersten die op het platteland het nut van auto’s aantoonde waren de artsen. Zij behoorden tot de eersten die auto’s en in het bijzonder de Model T gebruikten. Boeren die het zich konden veroorloven volgden hun voorbeeld (id.: 22).

Modernisering leidde in de VS tot uitbreiding van de stedelijke middenklassen. Deze middenklassemarkt, samen met die van de boeren, vormde het doelwit van de fabrikanten van goedkope auto’s. De stedelijke middenklasse was gedurende de eerste decennia van de twintigste eeuw zeker geen categorie waarvan het de le-

den aan statusaspiraties ontbrak (Mills: 241, 253; Zunz: 148). Gezien de rol die auto's speelden bij de 'conspicuous consumption' van de rijken, is het verwonderlijk dat de Model T tot in de jaren twintig ook bij deze stedelijke middenklasse zoveel aftrek vond. Dit is niet te begrijpen zonder rekening te houden met het beleid van Henry Ford en zijn persoonlijke visie op de rol van auto's in de samenleving.

Het beleid van Henry Ford – In de concurrentiestrijd tussen autofabrikanten was Ford duidelijk een 'first-mover' (Chandler 1990: 205), de eerste van de concurrenten die erin slaagt door zeer grote investeringen in productie en distributie en in verband daarmee de vorming van een groep van bekwame managers een beslissende voorsprong te verwerven. Die voorsprong was inderdaad indrukwekkend. Ford vervaardigde bij voorbeeld in 1914 met 13.000 werknemers 260.720 auto's, terwijl de 299 andere Amerikaanse bedrijven met 66.350 werknemers er gezamenlijk 286.770 produceerden (Nevins: 488). De Europese fabrikanten telden toen nog vrijwel niet mee. In 1913 produceerden zij gezamenlijk ongeveer eenzevende van het aantal auto's van Ford (Bardou e.a.: 74). Fords voorsprong kwam niet alleen in het aantal auto's naar voren, maar ook in de prijs ervan (zie tabel 1). In 1921 was de goedkoopste auto na de Model T, een Overland, meer dan tweemaal zo duur (Chandler 1964: 109).

Volgens Chandler (1990: 207) verloor Henry Ford zijn voorsprong doordat hij zo eigenwijs was en daardoor al de voordelen van zijn positie als 'first-mover' verkwanselde. Zijn eigenwijsheid bestond er vooral uit dat hij vasthield aan het idee van één standaardauto, die door voortdurende rationalisering van de productie steeds goedkoper geleverd kon worden, in een tijd dat het duidelijk had moeten zijn dat dit concept niet meer werkte. Hij maakte vooral over deze kwestie ruzie met zijn bekwame managers (Lacey: 274, 291, 296). Die vertrokken naar de concurrenten waar zij enorm stimulerend functioneerden. Toen Ford in het begin van de jaren dertig van het idee van de standaardauto af moest stappen, was de onderneming organisatorisch zo verzwakt dat de achterstand op de concurrenten niet meer ingehaald kon worden. Daar kon pas weer met enig elan aan gewerkt worden vanaf 1945, toen Henry Fords kleinzoon Henry Ford II de leiding van de onderneming naar zich toe wist te trekken (Collins en Horowitz: 209).

Teneinde de bereidheid van het publiek te begrijpen om een standaardauto te kopen is het essentieel te weten dat de Model T voor de meeste kopers hun eerste auto was. Door de jaarlijkse prijsverlagingen werd er ieder jaar weer een nieuwe laag van kopers aangeboord die zich een auto konden permitteren. Uitgaande van een pyramidevormige opbouw van de inkomensverdeling was dat ook ieder jaar een bredere laag.

Tabel 1: Model T. Prijsverloop en verkochte aantal

	Aantal	Prijs*
1908	—	\$ 850
1911	39.640	690
1913	182.311	550
1915	342.115	440
1917	740.770	—
1919	664.482	—
1921	845.000	415
1923	1.669.298	295
1925	1.494.911	290
1927	273.741	

Opm.: De Model T werd in verschillende varianten geleverd. De prijzen zijn die voor de 'Touring Car'. Chandler geeft ook prijzen voor de nog iets goedkopere 'Runabout'. Dit model bereikte een laagste prijs van \$ 260 in 1924.

Bron: Chandler 1964: 3 en 33.

De sprong in de verkoop tussen 1921 en 1923 wijst op het aanboren van nieuwe brede lagen autokopers (Nevins: 493). Het vermogen tot deze produktieverhoging verwierf Ford vanaf 1919 door de aanleg van het River Rouge-complex, in die tijd het grootste industriële produktiecomplex van de wereld. Vermoedelijk kwam de prijs van de Model T in die tijd in het bereik van de beter betaalde arbeiders (vgl. Brogan: 522). In Middletown vonden de Lynd's dat van de 123 arbeidersfamilies die zij onderzochten er 60 een auto hadden. Ze bekostigden die door een hypotheek op hun huis te nemen en gebruik te maken van afbetalingsregelingen. Met een inkomen van \$ 35 per week konden zij net een afbetaling van \$ 35 per maand opbrengen. Volgens de Lynd's werden mensen door advertenties ertoe verlekt hun geld aan auto's te besteden ten koste van hun huis en gezin. In heel Middeltown bestond het autopark voor 41% uit Fords. Aangenomen mag worden dat dit percentage voor de arbeidersbevolking aanzienlijk hoger lag (Lynd 1929: 105, 256, 253).

Deze situatie maakt het begrijpelijk dat Ford in 1927 de noodzaak inzag om een geheel nieuw model op de markt te brengen. Het prijsverlagingsbeleid had toen de grens bereikt waarbij het nog net mogelijk was de auto's met enige winst te verkopen. Produktieverhoging en efficiëntiemaatregelen waren tot het uiterste doorgevoerd. De prijs kon niet verder omlaag. Tegen de prijs van ca. \$ 290 kon een bovenlaag van de arbeiders zich met moeite een auto veroorloven, maar verdere expansie door prijsverlaging was niet mogelijk. Tegelijkertijd brachten concurrenten, in het bijzonder General Motors en Chrysler, modernere auto's op de markt die wel duurder waren, maar voor de middenklassen aantrekkelijker dan de Model T, die in zijn basisvormen sinds 1908 niet veranderd was

(Chandler 1964: 107, 109). Eind mei 1927 werden de reusachtige Ford-fabrieken gesloten om de omschakeling tot stand te brengen voor de produktie van een nieuwe Ford: Model A. Ook dat model was weer bedoeld om vele jaren in produktie te blijven, maar de concurrentie was veel sterker geworden (Collier en Horowitz: 128). In 1929 bereikte Ford met het nieuwe model nog een marktaandeel van 31%, bijna gelijk aan dat van General Motors, daarna nam het aandeel van Ford af en dat van General Motors en Chrysler toe. Ook deze ondernemingen beheersten toen de techniek van de massaproduktie. In 1932 was Ford alweer gedwongen om met een nieuwe auto, in ieder geval met een nieuwe automotor, op de markt te komen. Daarna werd het streven naar de produktie van één simpel en langdurig bestaand model opgegeven.

Het beleid van Henry Ford is niet als 'aanpassen' of 'beïnvloeden' van de markt te duiden. Wat hij deed was, door de uitbreiding van het produktievermogen van zijn onderneming en het aanbieden van zijn auto's tegen een steeds lagere prijs, telkens nieuwe en omvangrijkere lagen van de markt aanboren. Wat hij aan meer welvarende klanten verloor, viel een tijd lang in het niet bij de enorme nieuwe groepen die in de gelegenheid raakten een Model T aan te schaffen.

5. De opkomst van General Motors

De markt – De man die bij General Motors de grote tegenspeler van Henry Ford werd, Alfred P. Sloan jr., reageerde veel alerter op voor de automarkt relevante ontwikkelingen in de samenleving. Wat hij en sommige machteloze medewerkers van Ford zagen aankomen, was de overgang van een massamarkt voor auto's naar een 'mass-class market' (Sloan: 172). Dat wil zeggen dat er een veel meer naar koopkracht gedifferentieerde markt aan het ontstaan was, waarbinnen elke klasse een eigen type auto van een eigen prijsniveau zou willen kopen.

De maatschappelijke ontwikkelingen die daaraan ten grondslag lagen, waren in principe niet anders dan een voortzetting van het eerder genoemde moderniseringsproces waardoor zich een omvangrijke middenklasse in de VS ontwikkelde. Met het toenemen van de welvaart en de (sub)urbanisatie nam deze categorie in omvang nog sterk toe en trad er een grote differentiatie in op. Brogan (p. 505 e.v.) karakteriseert de periode tussen 1921 en 1933 met de term 'irresponsibility'. Het was de periode dat de VS de kernmerken kreeg van de welvarende consumptie-maatschappij waarin het sociale leven in belangrijke mate beïnvloed werd door het autobezit. De scheiding tussen stad en platteland verminderde, langs de wegen kwamen motels en restaurants, voorsteden breidden zich uit over uitgestrekte gebieden en vanuit de arme landelijke gebieden ontstond een trek naar het westen en de grote steden. In deze bloeiperiode van de VS paste de eenvoudige Model T steeds minder en grepen General Motors en Chrysler hun kans op de markt van autokopers.

Het beleid van General Motors – Sloan heeft twee autobiografieën geschreven, de eerste, uit 1941, had als titel *Adventures of a White-Collar Man*. Deze titel geeft precies het verschil tussen Sloan en Henry Ford aan. Sloan zag zichzelf in de eerste plaats als een manager, een employee, wiens voornaamste taak het was te zorgen dat de onderneming aan het doel ervan beantwoordde. Dit doel was:

‘The primary object of the corporation, therefore, we declared was to make money, not just to make motor cars’ (Sloan: 70).

Sloan heeft, net als Henry Ford, zijn onderneming sterk beïnvloed. Maar veel meer dan Ford deed hij dat als leider van een team met allerlei andere zeer bekwame managers. Bij General Motors kwam een beleid tot stand dat nauw verbonden was met de ‘wegwerp-consumptie’ (Heilbronner) die gedurende de tweede helft van de twintigste eeuw in de welvarende landenesignaleerd werd.

Het inzicht in de ontwikkeling van een ‘mass-class’-markt werd bij General Motors ongetwijfeld bevorderd door het feit dat de onderneming gevormd was door het opkopen van verschillende afzonderlijke fabrieken, die auto’s maakten, die varieerden van goedkoop tot zeer duur. In 1921 bestreek de produktie van GM het scala van de Chevrolet van ca. \$ 1000 tot de Cadillac van ca. \$ 4500 (Sloan: 64). Binnen het aanbod bevonden zich merken uit sterk overlappende prijsklassen die elkaar dus beconcurrerden. Een van de voornaamste beleidsmaatregelen in 1921 was de rationalisering van het aanbod van GM, zó dat een aantal merken werd aangeboden van aan elkaar grenzende maar niet overlappende prijsklassen, die het hele scala van goedkoop naar duur bestreken (id.: 73). Maar de goedkoopste auto’s van General Motors bleven toch een stuk duurder dan de Model T. In 1922, toen de Model T ca. \$ 350 kostte, was, na een aanzienlijke prijsverlaging, de Chevrolet van \$ 525 de laagst geprijsde auto van General Motors (Chandler 1964: 109).

De rationalisering van het aanbod van GM vond uiteraard plaats met oog voor de ontwikkeling van de vraag naar auto’s, maar de voornaamste overweging was toch wel om de samenhang tussen de verschillende onderdelen van de onderneming te verbeteren. De aard van een onderneming als GM en de ontwikkeling van een ‘mass-class’-markt, pasten op voor de onderneming gelukkige wijze goed in elkaar. Hier lag van de kant van de ondernemingsleiding geen diep strategisch inzicht in de aard van de ontwikkeling van de Amerikaanse samenleving aan ten grondslag. De stichter van GM (opgericht in 1908), William C. Durant, was er in de eerste plaats op uit geweest de hele autoindustrie in het kader van één organisatie onder te brengen, teneinde zo allerlei onzekerheden waar de industrie mee te maken had te verminderen. In die tijd werden er wel meer pogingen tot monopolievorming in deze tak van industrie ondernomen. Durant had in 1909 ook geprobeerd Ford op te kopen (Pound: 120, zie ook Nevins: 284 e.v. en 414).

Om te zien hoe GM actief invloed probeerde uit te oefenen op de markt, en daar-

mee vorm gaf aan de levensstijl van veel Amerikanen dienen andere aspecten van het beleid, zoals dat onder leiding van Sloan tot stand kwam gezien te worden. Maar onafhankelijk van de redenen die aan het streven naar een aaneensluitend aanbod van auto's in verschillende prijsklassen ten grondslag lagen, stimuleerde dit wel de rol van de auto als object van statusaspiraties. Iedereen kende de opeenvolgende typen van General Motors en was op de hoogte van de prijs ervan. Door middel van het type auto toonde men zijn omgeving wat men zich kon veroorloven.

'The automobile tells who we are and what we think we want to be... It is a portable symbol of our personality and our position... the clearest way we have of telling people our exact position. [In buying a car] you are saying in a sense, "I am looking for the car that expresses who I am" ' (cit. in Packard 1957: 43).

Het vermogen om een net iets duurder type auto te kopen dan men zich op een bepaald moment kon veroorloven, werd een doel waarop de arbeidsinspanningen van veel Amerikanen gericht raakten (Lynd 1937: 248, 468). In Yankee City, aan het eind van de jaren dertig, gold dit vooral voor de 'lower-upper', de 'upper' en de 'lower-middle class', te zamen 40% van de bevolking, terwijl Warner ook in het consumptiepatroon van de 'upper-lower class' (32% van de bevolking) al trends in dezelfde richting ontwaarde (Warner c.s.: 100-103).

Het aanbod van een scala van modellen in samenhang met de statushiërarchie van de Amerikaanse bevolking maakte de auto wel tot een object van statusaspiraties, maar dit effect was door de leiding van GM niet primair beoogd bij het tot stand brengen van het aanbod. Met een drietal andere nauw samenhangende maatregelen was dit duidelijk wel het geval: *de jaarlijkse introductie van nieuwe modellen, de 'styling' van auto's en het bewerken van statusgevoelens door middel van advertenties*. Door dit beleid droegen GM en de andere autofabrieken duidelijk bij tot de ontwikkeling van de 'wegwerp-consumptie'.

De invloeden die tot het vervaardigen van nieuwe automodellen leidden, waren van technische, stilistische en verkooptechnische aard. Door de fixatie van Henry Ford op het Model T en zijn streven om vooral op het gebied van de productie, in tegenstelling tot het produkt, naar meer efficiëntie en kwaliteit te zoeken, kwamen deze invloeden veel sterker bij General Motors naar voren.

Sloan benadrukt herhaaldelijk dat gedurende de jaren twintig wel regelmatig verandering van modellen plaatsvond, maar dat dit geenszins een doelgericht beleid van de onderneming was. Dat werd het pas gedurende de jaren dertig (Sloan: 174, 188-193). De algemene geneigdheid om vernieuwingen te accepteren was bij General Motors veel groter dan bij Ford. Gedurende de periode van het Model T werden bij auto's van General Motors eerder allerlei belangrijke vernieuwingen toegepast dan bij Ford. Een van de belangrijkste en duidelijkste voorbeelden daarvan is de introductie van de elektrische starter, in plaats van de slinger. Deze uitvinding werd al in 1912 op de Cadillac toegepast. Het Model T werd er pas in 1919

mee voorzien, Henry Ford had het aanvankelijk afgedaan als een onmannelijk luxe-artikel (Lacey: 268). Dit was kenmerkend voor zijn algemene houding tegen regelmatige veranderingen van modellen:

'Het is hetzelfde idee, waaraan vrouwen zich onderwerpen ten opzichte van haar kleeren en hoeden. Het is geen 'dienst' – het tracht alleen iets nieuws te brengen, niet iets beters' (Ford: 76).

Het idee dat het uiterlijk van auto's van invloed was op de aantrekkelijkheid ervan voor de kopers ging geheel in tegen de algehele houding van Henry Ford, maar was voor Sloan een zakelijke mogelijkheid waar zijn onderneming zich vanaf 1926 op ging richten. Er waren toen nieuwe laksoorten beschikbaar gekomen waardoor het mogelijk werd andere kleuren dan zwart in de massaproductie te gebruiken. Ook werd het duidelijk dat de auto's met een 'gesloten' carrosserie, in tegenstelling tot 'open' auto's, de voorkeur van de kopers kregen. Meer dan tevoren werd door deze laatste ontwikkeling de uiterlijke aantrekkelijkheid van auto's een opgave (Sloan: 174, 310). In het begin van de jaren twintig begonnen sommige fabrikanten hun auto's in advertenties ook met andere dan nutsargumenten aan te prijzen. Eén van de eersten was de fabrikant Edward S. Jordan, die in 1923 zijn type Playboy – vergelijk alleen de naam al met 'Model T' – aanpreef met zinnen als:

'Somewhere west of Laramie there's a broncho-busting, steer-roping girl who knows what I'm talking about... the Playboy was built for her.

Built for the lass whose face is brown with the sun when the day is done of revel and romp and race...' enz. (Cit. in Lacey: 283).

Achtergrond van deze tendens was dat Ford met het prijsverlagingsbeleid steeds nieuwe klanten kon aanboren, maar dat de overige fabrikanten onderling concurreerden op het meer welvarende deel van de middenklassemarkt, waar de consumenten niet meer voor het eerst een auto kochten en wat kieskeuriger geworden waren (Bayley: 39).

Onder deze omstandigheden trok GM in 1926 Harley Earl aan, een ontwerper die in Hollywood op bestelling auto's voor filmsterren had gebouwd. Earl werd benoemd tot hoofd van wat eerst de 'Art and Colour Section' genoemd werd en later in 1937 de afdeling 'Styling'. In 1940 werd hij lid van de raad van bestuur. Wat Earl probeerde was het idee van droomauto's voor filmsterren ook door te voeren in de ontwerpen voor massaal te produceren auto's. De auto's werden langer, lager, breder en meer gestroomlijnd en allerlei delen van de auto, zoals bij voorbeeld de achterbak, radiator, lampen en spatborden werden in de carrosserie geïntegreerd (Sloan: 319; Bayley: 45, 57).

'Styling' betekende niet alleen dat er voor consumenten zo aantrekkelijk mogelijke auto's gemaakt werden, het vormde, naast de zuiver technische verbeteringen, een extra bron van verandering van de automodellen. Hieruit vloeyde het idee van het jaarlijkse nieuwe model voort en het daarbij behorende inzicht in de psy-

chologische werking ervan. Sloan omschreef deze werking als volgt:

'The degree to which styling changes should be made in any one model run presents a particularly delicate problem. The changes in the new model should be so novel and attractive as to create a certain demand for the new value and, so to speak, create a certain amount of dissatisfaction with past models as compared with the new one, and yet the current and old models must still be capable of giving satisfaction to the vast used-car market' (Sloan: 308).

Hetgeen Sloan als een ernstige zakelijke afweging presenteerde, noemde Vance Packard 'planned obsolescence' (= geplande veroudering) (Packard 1960: 45 e.v.). Daarbij maakte hij een onderscheid tussen de geplande veroudering van de kwaliteit van producten en die van hun aantrekkelijkheid. Alhoewel Packard suggereert dat fabrikanten hun producten met opzet zo maakten dat ze een vrij beperkte levensduur hadden, zegt hij dat nergens met stelligheid (zie b.v. Packard 1960: 81). Anders ligt het met de geplande veroudering van de aantrekkelijkheid van auto's. De zojuist aangehaalde uitspraak van Sloan lijkt voornamelijk hierop betrekking te hebben. Dit was, zoals uit Sloans uitspraak blijkt, een zeer bewust beleid. Het succes ervan werd in 1937 onderkend door de Lynds. Zij citeren een man die zich, geheel volgens de uitspraak van Sloan, na het bezoek aan een autotentoonstelling ontmoedigd voelde, omdat de mooie, dure auto die hij een jaar geleden gekocht had hem nu al miezerig voorkwam (Lynd 1937: 268).

Dit voortdurend op de markt brengen van nieuwe modellen, zonder dat er een technische noodzaak toe was, leidde in de jaren vijftig tot de ontwikkeling van de bekende enorme auto's met reusachtige, technisch gezien nergens toe dienende staartvinnen. Dit werd zelfs min of meer door Sloan zelf erkend (Sloan: 323). De introductie van deze nieuwe modellen werd steeds voorafgegaan en begeleid door enorme advertenciecampagnes om het publiek koopbereid te maken. Gedurende de jaren zestig en daarna moest dit beleid aangepast worden door het op gang komen van een kritische consumentenbeweging en door de concurrentie van meer functioneel gebouwde Europese en Japanse auto's (Flink 1990: 290, 329). Dit wijst erop dat men het standpunt van Galbraith, dat de zeer grote ondernemingen hun afzetmarkt door middel van planning en propaganda in belangrijke mate naar hun hand kunnen zetten, nog genuanceerder moet bezien dan Galbraith zelf doet (Galbraith 1967: 210).

Voor de periode tussen het eind van de jaren twintig tot het begin van de jaren zestig is het echter duidelijk dat General Motors, en in navolging daarvan de andere fabrikanten, zeer doelgericht en succesvol de statuswaarde van *het nieuwste model* hebben weten te exploiteren. Het aanbod van auto's in verschillende, op elkaar aansluitende prijsklassen droeg, zonder dat dit door de leiding van GM beoogd was, bij tot de bevestiging van de Amerikaanse statusstratificatie. De jaarlijkse introductie van nieuwe modellen, gepaard met enorme advertenciecampagnes, vormde een beoogde en geslaagde poging om de statuskenmerken van de nieuwste

auto's te exploiteren, de Amerikanen daardoor extra statusbewust te maken en de nieuwste auto's te laten kopen. Op de inruil- en afbetalingsregelingen die dit alles mogelijk maakten zal ik hier niet ingaan.

6. Slot: soberheid en duurzaamheid als industriële idealen

Is het in een kapitalistische en sterk naar status gelaagde samenleving mogelijk een 'nieuwe zuinigheid' te verwezenlijken en 'wegwerpconsumptie' te vermijden? Wat voor inzicht geeft het voorbeeld van de Model T in de voorwaarden om bepaalde behoeften, zoals die voor particulier transport, op een sobere en duurzame wijze te vervullen?

Sommige van die voorwaarden zijn al de revue gepasseerd en behoeven niet uitgebreid besproken te worden. Ford wist met zijn Model T een *monopolie* op te bouwen, eerst op de markt voor de boeren en de stedelijke middenklassen en vervolgens op de nog grotere markt van de geschoolde arbeiders. Hij was een 'first-mover', die erin geslaagd was door enorme investeringen in produktie- en distributiemiddelen en de opbouw van een sterke organisatie een voor nakomers ('challengers') vrijwel onaantastbare positie op te bouwen. Niemand kon zijn lage prijzen evenaren en daarom behoefde Ford zich een tijd lang niet al te veel gelegen te laten liggen aan eventuele veranderingen in de wensen van de klanten. Een dergelijke monopoliepositie op een markt met kopers die zich voor het eerst een auto kunnen veroorloven, lijkt ook een belangrijke rol te hebben gespeeld bij de verkoopsuccessen van andere 'sobere' auto's zoals de Volkswagen Kever, de Deux-Chevaux van Citroën en de Oostduitse Trabant. Deze laatste auto laat zien hoe bij afwezigheid van concurrentie stabilisatie kan optreden op technisch en esthetisch gebied.

Opmerkelijk is echter de rol die Henry Ford zelf gespeeld heeft in het handhaven van de produktie van de Model T van 1908 tot 1927. Hij was veel meer *persoonlijk verbonden* met zijn produkt dan iemand als Sloan (zie p. 42). Al in 1912 toonden zijn voornaamste medewerkers hem een prototype van een flink gemoderniseerde nieuwe versie van de Model T. Nadat Ford het model enige tijd nauwkeurig bekeken had rukte hij het eigenhandig uit elkaar (Lacey: 288). De moeizame verhouding tussen Henry Ford en zijn zoon Edsel, die vanaf 1915 een leidende functie in de onderneming had, was verbonden met de kwestie van het handhaven dan wel veranderen van de Model T. In 1923 en 1924 wist Edsel toestemming te krijgen tot een aantal belangrijke veranderingen in de vormgeving van de Model T, maar toen Henry Ford het resultaat ervan zag beval hij toch weer een groot deel van de veranderingen ongedaan te maken (Lacey: 289). Henry Ford was zo sterk met zijn Model T verbonden dat alleen de dramatische val van het marktaandeel na 1925 hem er in 1927 van kon overtuigen dat er verandering moest komen.

Hij kon zijn ideaal van een zo goedkoop mogelijke, sobere en nuttige particuliere auto, ondanks alle tegenstand die hij ondervond, zolang verwezenlijken omdat

hij de *alleenheerschappij* in zijn onderneming bezat. Vanaf 1906 was hij in het bezit van 58,5% van de aandelen van de onderneming, in 1920 verwierf de familie Ford de volle 100%, waarbij Henry voor zichzelf 55% behield (Lacey: 177). Hij behoefde, in tegenstelling tot een manager als Sloan, aan niemand serieus verantwoording af te leggen over de winstgevendheid van de onderneming en kon daardoor zijn persoonlijk ideaal ongeremd doorvoeren. Dit leidde in de jaren dertig bijna tot de ondergang van zijn onderneming. In communistische landen waren deze voorwaarden voor het succes van een auto zoals de sobere en duurzame T-Ford lange tijd eveneens aanwezig. Er waren staatsmonopolies bij de productie en er werd afgezien van winstmaximalisatie. De ontwikkeling van deze landen vormt echter geen inspirerend voorbeeld.

Zelfs de machtigste en rijkste industrieel van de wereld kon het zich in een kapitalistische omgeving maar beperkte tijd veroorloven een produkt op de markt te brengen dat niet of nauwelijks appelleerde aan de statusbehoeften van de consumenten. *Ondernemers zijn kennelijk niet in staat de consumenten te beïnvloeden op een manier die ingaat tegen de algemene ontwikkelingen in het kader waarvan hun voorkeuren gevormd worden.* De differentiatie naar levensstijlen in moderne hedendaagse samenlevingen wettigt niet de verwachting dat produkten die niet appelleren aan het hiermee gepaard gaande distinctiestreven veel kans op succes hebben. Het streven naar een 'nieuwe zuinigheid' zal niet zozeer gericht moeten zijn op de soberheid van de produkten, maar op het technisch raffinement waarmee de grondstoffen voor die produkten bewerkt worden.

De dwang tot permanente verandering en differentiatie van de produkten werd door Sloan veel eerder dan door Ford onderkend, ook al zag hij aan het eind van de jaren twintig voor het principe van Ford meer kans dan er feitelijk voor bleek te bestaan (Sloan: 193). Hij onderkende dat die dwang in belangrijke mate voortkwam uit het streven naar distinctie. Voor degenen die het idealisme van Ford tegenover zijn beleid plaatsten had Sloan als commentaar:

'There is a legend cultivated by sentimentalists that Mr. Ford left behind a great car expressive of the pure concept of cheap, basic transportation. The fact is that he left behind a car that no longer offered the best buy, even as raw, basic transportation' (Sloan: 186).

Alhoewel tegen dit koude realisme van Sloan niet zo heel veel in te brengen valt, blijft het de moeite waard om na te denken over de mogelijkheid om tot meer sobere vormen van consumptie te komen.

Literatuur

- Bardou, J.P., e.a. (1982), *The automobile revolution. The impact of an industry*. U. of NCP, Chapel Hill.
- Bayley, S. (1990), *Harley Earl*. Trefoil pub., Londen.

- Bourdieu, P., (1979), *La distinction. Critique sociale du jugement*. Les éditions de minuit, g.p.
- Brandon, R. (1977), *A capitalist romance. Singer and the sewing machine*. J.B. Lippincott, Philadelphia.
- Brogan, H. (1985), *The penguin history of the United States of America*. Penguin Books.
- Chandler Jr., A.D. (1990), *Scale and scope. The dynamics of industrial capitalism*. The Belknap Press, Cambridge.
- Chandler Jr., A.D., (red.) (1964), *Giant Enterprise. Ford, General Motors and the automobile industry. Sources and readings*. Harcourt, New York.
- Collier, P., en D. Horowitz (1987), *The Fords. An American Epic*. Summit Books, New York.
- Engel, J.F., e.a., (1968, ed. 1990), *Consumer behavior*. The Dryden Press, Chicago.
- Flink, J.J. (1975), *The car culture*. The MIT Press, Cambridge.
- Flink, J.J. (1990), *The automobile Age*. The MIT Press, Cambridge.
- Ford, H. (1922, vert. 1927), *Productie en welvaart*. Wereldbibliotheek, g.p.
- Galbraith, J.K. (1961, Engels 1958), *De economie van de overvloed*. Arbeiderspers, Amsterdam.
- Galbraith, J.K. (1967, ed. 1978), *The new industrial state*. Penguin Books.
- Ganzeboom, H.B.G. (1988), *Leefstijlen in Nederland: een verkennende studie*. Samsom, Alphen a.d. Rijn.
- Heilbronner, R.L. (1974), *Onderzoek naar onze toekomst*. Het Spectrum, Utrecht/Antwerpen.
- Kotler, P., en G. Armstrong (1980, ed. 1989), *Principles of marketing*. Prentice Hall, Londen.
- Lacey, R. (1986), *Ford, the men and the machine*. Heinemann, Londen.
- Leslie, S.W. (1983), *Boss Kettering*. CUP, New York.
- Lynd, R.S., en H.M. Lynd (1937), *Middletown in transition. A study in cultural conflicts*. Harcourt, New York.
- Lynd, R.S., en H.M. Lynd (1929, ed. 1956), *Middle town. A study in modern American Culture*. Harcourt, New York.
- Meade, J.E. (1975), *The intelligent radicals guide to economic policy*. Allen & Unwin, Londen.
- Mills, C. Wright (1951, ed. 1970), *White collar*. OUP, Londen.
- Nevins, A. (1954), *Ford. The times, the man, the company*. Scribners, New York.
- Packard, V. (1960, ed. 1973), *The waste makers*. Pocket Books, New York.
- Packard, V. (1957, ed. 1958), *The hidden persuaders*. Pocket Books, New York.
- Pound, A. (1934), *The turning Wheel. The story of General Motors through twenty-five years 1908-1933*. Doubleday, New York.
- Rae, J.B. (1984), *The American automobile industry*. G.K. Hall, Boston.
- Sloan Jr., A.P. (1963, ed. 1972), *My years with General Motors*. Anchor Books, New York.
- Warner, W. Lloyd (red.) (1963), *Yankee City*. YUP, New Haven.
- Wik, R.M. (1973), *Henry Ford and Grass-roots America*. The Univ. of Michigan Press, g.p.
- Zunz, O. (1990), *Making America corporate 1870-1920*. UCP, Chicago.