

MCDONALDIZACE SPOLEČNOSTI

Úvod

Ray Kroc*, génius vlastnící koncesi McDonalda, byl člověk s velkými idejemi a ještě většími ambicemi. Ale dokonce ani Kroc nemohl předvídat ohromný vliv, jaký bude jeho dílo mít. McDonald se stal jedním z nejvlivnějších výtvorů Ameriky dvacátého století. Dopad tohoto vlivu můžeme pozorovat daleko za hranice Spojených států amerických i rychloobslužného byznysu. Týmka se velkého okruhu podniků a doslova celého způsobu života v rozsáhlé části světa. Je předurčen k tomu, aby se v budoucnu stále rychleji rozšiřoval.

Tabule kniha ale není o McDonaldu nebo o rychloobslužném byznysu, ačkoli se o obojím bude na jejích stránkách často diskutovat.

* Ray Albert Kroc se narodil 5. října 1902 na předměstí Chicago, v rodině neúspěšného obchodníka s realitami, který pocházel z Čech. Ray nedokončil střední školu a narukoval do I. světové války (sloužil jako řidič sanitky). Po roce 1918 vyřídil několik zaměstnání (chvilu se živil také jako pianista) a později celých sedmáct let pracoval jako obchodní manažer. V roce 1954 se dozvěděl o bratřech McDonaldových, kteří v kalifornském San Bernardinu úspěšně prodávali mléčné koktejly vyráběné v mixérech, které jim dodával. Navštívil je a získal od nich licenci na provozování dalších rychlojidelny (první otevřel v předměstí Chicago, další dvě v Kalifornii – to vše během roku 1955). Byl tak prozřívavý, že pobočkám ponechal původní název (a jak se ukázalo skvělou ochrannou známkou) McDonald's, i když později celý podnik od bratrů odkoupil. Ve svých 52 letech tedy začíná budovat „hamburgerové impérium“, které za pět let už mělo 228 podniků po celých USA a slavilo neuvěřitelný úspěch v malých i velkých Američanů. Ray Kroc podporoval kulturní a sportovní aktivity mládeže, vlastnil baseballový tým San Diego Padres a zřídil proslulou *Hamburgerovou univerzitu* pro doškolování svých manažerů a držitelů licenci. Zemřel ve věku 81 let v San Diegu v Kalifornii. (Základní informace převzaty ze zdrojů Centra nezávislé žurnalistiky v Praze – pozn. red.)

tovat. McDonald zde spíše slouží jako hlavní příklad, přímo paradigma rozsáhlého procesu, nazývaného **mcdonaldizace**, což je

proces, při kterém principy rychloobslužných restaurací ovládají stále více sektorů americké společnosti i celého zbytku světa.

Jak uvidíme dále, mcdonaldizace ovlivňuje nejen restaurační byznys, ale také i vzdělání, zaměstnání, cestování, volný čas, stravování, politiku, rodinu a potenciálně i všechny další sektory společnosti. Mcdonaldizace se představuje jako nelítostný proces, který zasahuje zdánlivě nedostupné instituce a části světa. Vliv McDonalda a proces mcdonaldizace, který zde hraje hlavní roli, je zřejmý z mnoha příkladů:

- Úspěch McDonalda odráží skutečnost, že v roce 1990 dosahoval jeho celkový prodej 6,8 miliard amerických dolarů a zisk přesahoval 800 milionů dolarů. Mnoho podnikatelů mu takový obrat závidí a snaží se usilovat o podobný úspěch.
- Celkový počet rychloobslužných restaurací se astronomicky rozrostl. Například McDonald, který se poprvé začal rozvíjet v roce 1955, otevřel 22. března 1991 svoji 12 000. pobočku. Do konce roku 1991 to bylo 12 418 restaurací. Sto hlavních restaurací řídí více než 110 000 „odnoží“ jen v samotných Spojených státech. Z toho vyplývá, že je zde restaurace na každých 2250 Američanů.
- Model McDonalda nepřijali jenom ostatní prodejci hamburgerů, ale i celá řada jiných rychloobslužných podniků, včetně těch, které prodávají pečená kuřata či rozličná exotická jídla (například Pizza Hut, Sbarros, Taco Bell, Popeyes a Charley Chans).
- Model McDonalda byl rozšířen i do „hodnotnějších“ restaurací, jako je například Sizzler, který prodává steaky, Fuddrucker's a jeho „labužnické“ burgery a Red Lobster, prodávající ... jistě jste uhnodli co. (lobster znamená humr – pozn. překlad.).
- Výsledkem expanze rychloobslužného byznysu je, že Američané jedí stále více masa, a to právě u McDonalda a v jeho odnožích.

- Tato americká instituce stále více zasahuje do okolního světa, jak je zřejmé zejména při otvírání amerických rychloobslužných restaurací po celé Evropě. (Ještě nedávno psali vědci o evropské odolnosti vůči rychloobslužným restauracím). Rychlé jídlo se stalo globálním fenoménem, bereme-li v úvahu vzestupný obrat ve zbrusu novém McDonaldu v Moskvě, kde se prodá, jak jsem již napsal, téměř 30 000 hamburgerů denně za pomoci asi 1 200 mladých lidí, pracujících ve dvojicích u kontrolní pokladny. Ve zbytku Sovětského svazu se plánuje na příští léta otevřít přes 20 dalších McDonaldů a poměrně rozsáhlé nové teritorium pro invazi rychloobslužných restaurací se otevírá ve východní Evropě. Čínské velkoměsto Peking, kde se nachází i velká prodejna Kentucky Fried Chicken, bylo v dubnu 1992 svědkem otevření největšího McDonalda na světě, se 700 misty, 29 pokladnami a téměř 1 000 zaměstnanců. Za první den provozu zde byl dosažen světový rekord v obslužení 40 000 zákazníků. Za rok 1991 se poprvé stalo, že McDonald otevřel ve světě více svých podniků (427) než ve Spojených státech (188). Co se týče prodeje a dosaženého zisku, prvních deset nejlepších McDonaldů je v současné době v zahraničí. Očekává se, že do roku 1994 budou právě tyto zahraniční prodejny tvořit přes 50 procent veškerého zisku. V roce 1992 se roznesla zpráva, že McDonald bude podávat jídlo na švýcarských železnicích. Dá se předpokládat, že se v nabídce určité objeví spíše velké „Mekey“ než sýrové fondue (tj. sýr rozpuštěný v bílém víně – pozn. překlad.).

- Ostatní národy si vytvořily své vlastní varianty této americké instituce, jak je to nejlépe vidět na velkém množství rychloobslužných *croissanteries* v Paříži, tj. ve městě, jehož vztah k dobré kuchyni by v nás mohl vyvolávat představu, že společnost zde bude imuní vůči rychloobslužným restauracím. Možná že nejvíce nepravděpodobným místem pro vznik rychloobslužné restaurace se jevil válkou poničený Bejrút v Libanonu, ale v roce 1984 zde Juicy Burger otevřel (se znakem duby místo zlatých oblouků a se zkratkou J. B. nahrazující nápis Ronald McDonald) podnik, o kterém doufal, že se stane „McDonaldem arabského světa“.

● Ostatní země nejenže mají své vlastní mcdonaldizované instituce, ale začaly je také exportovat do Spojených států. Například tzv. Body Shop, což je řetězec ekologicky ohleduplné britské kosmetiky, má 620 obchodů ve 39 zemích, 66 z nich je ve Spojených státech. Navíc americké firmy si otevírají svoje vlastní kopie tohoto britského řetězce, jako jsou společnosti Limited, Inc.'s, Bath a Body Works.

● Jak bude zřejmě z dalších stránek této knihy, stále se zvyšující počet jiných podnikatelských oborů přizpůsobil principy rychloobslužných restaurací svým potřebám. Náměstek prezidenta jednoho z takových řetězců Toys R Us řekl: „*Chceme se stát McDonaldem v hrackářském průmyslu,*“ a zakladatel podniků Kid-sports Fun and Fitness Club mu přiznukoval: „*Chci být McDonaldem dětského zábacního a sportovního byznysu.*“

McDonald's jako symbol Ameriky, „posvátná ikona“ a ve výšce 35 000 stop

McDonald's, stejně jako velké množství jeho potomků, se stal všudypřítomným a snadno rozeznatelným symbolem po celých Spojených státech i ve zbytku ostatního světa. Například když bylo v plánu srovnat se zemí první McDonalduv prodejnu, postavenou podle projektu Raye Kroce, na ředitelství firmy docházela spousta dopisů podobného znění jako tento:

Prosíme Vás, restrukturalizujte to! ... Jméno vaší společnosti zdomácnělo na celém světě, nejenom ve Spojených státech amerických. Zničení tohoto důležitého lidského útvaru současného kulturního světa zničí část duševy, kterou lidé celého světa vložili do vaší společnosti.

Prodejna nakonec zničena nebyla, ale změnila se v muzeum! Jeden z McDonalduvých výkonných pracovníků to vysvětlil následovně: „*McDonald's ... je opravdu součástí Ameriky.*“ Podobně, když byla v roce 1990 v Moskvě otevřena Pizza Hut, jeden ruský student řekl: „*To je kus Ameriky.*“

McDonald je ve skutečnosti tak mocný symbol, že mnoho obchodních odvětví přijalo přezdívku s počátečními písmeny Mc,

aby tak daly najevo, že následují McDonalduv model. Příklady zahrnují „*McDentists*“ nebo „*McDoctors*“ (pro kliniky, kde rychle a efektivně řeší akutní dentální i lékařské problémy), „*McChild*“ Care Centres (centra pro péči o děti, podobná Kinder-Care), „*McStables*“ (pro celonárodní stanice výcviku závodních koní Wayne Lucase), nebo „*McPaper*“ (pro noviny *USA TODAY* a jejich krátké články se zprávami, často také nazývané „*News McNuggets*“). Když *USA TODAY* začaly vysílat nový, ale nezdařený televizní program napodobující noviny, někteří ho pojmenovali „*News McRather*“. McDonald postupně zaujal ústřední místo i v lidové kultuře. Když se otevírá nový McDonald v malém městě, může to být poměrně velká společenská událost. Při jedné takové příležitosti jakýsi vysokoškolský student z Marylandu prohlásil: „*V Dale City se ještě nikdy nepříhodilo nic tak vzrušujícího.*“ Nový vývoj rychloobslužných restaurací nikdy neujde pozornosti novinových titulků, i nový McDonald v Pekingu byl tehdy zprávou číslo jedna. V televizních programech nebo ve filmech je McDonald parodován s úctou a vážností. Satirická televizní show nazvaná *Saturday Night Live* si dělá legraci z podobného byznysu detailní ukázkou trápení jedné filiačky, která neprodává nic jiného než pásky značky Scotch. Film *Cesta do Ameriky* představuje hlavní postavu (Eddie Murphyho) jako afrického prince, jehož seznamování se s Amerikou zahrnuje práci u „*McDowella*“, což je snadno rozeznatelný McDonald. Rovněž ve filmu *Moskva na Hudsonu* Robin Williams, nový příchozí z Ruska, dostává práci u McDonalda. H. G. Wells, hlavní postava z filmu *Čas, který přijde po času*, je transportován do moderního světa McDonaldů, kde si zkusí objednat čaj, který byl zvyklý pít ve viktoriánské Anglii. Woody Allen se ve filmu *Spát probudí* v budoucnosti jen proto, aby narazil na McDonalda. A konečně film *Cínová muži*, zobrazující život od doby cadillaců až do doby volkswagenů, končí situací, kdy hrdina odjíždí do budoucnosti, reprezentované mohutnými zlatými oblouky, rýsujícími se na obzoru.

Mnoho lidí se s McDonaldem silně ztotožňuje, pro některé z nich se ve skutečnosti stal posvátnou institucí. Když byl otevřen nový McDonald v Moskvě, jeden žurnalista ho popsal jako

„nepřekonalnou ikonu Ameriky“, zatímco nějaký dělník o něm mluvil, jako „by to byla katedrála v Chartres... místo, kde počítají božskou radost“. Kowinski zdůrazňuje, že prodejní prostory – které, jak dokážeme, jsou pro McDonalda rozhodující – jsou vlastně moderní, „chrámy konzumace“, do nichž chodíme prověřit svoje „*sportřebitelské naboženství*“. Podobně je tomu i s návštěvou dalšího základního elementu naší mcdonaldizované společnosti – Světa Walta Disneye, který bývá popisován jako „*hadž středních vrstev*“, to jest povinná návštěva sluncem vysušeného posvátného města. (*Hadž je pout, kterou vykonal muslim do Mekky – pozn. překlad.*)

McDonald dosáhl své význačné pozice díky tomu, že potenciálně všichni Američané a mnoho dalších lidí z jiných zemí prošlo při nesčetných příležitostech kolem jeho zlatých oblouků. Navíc jsme všichni neustále doslova bombardováni reklamami vynášejícími ctnosti McDonalda až do nebe. Tyto reklamy jsou vždy přízřůsobeny různým společenským skupinám. Některé se soustřeďují na malé děti, které v sobotu ráno sledují kreslené filmy, jiné se snaží ovlivnit mládež, sledující hlavní programy, a ještě jiné jsou pro prarodiče, kteří by se mohli nechat přemluvit a vzápětí vzali svá vnoučata k McDonaldovi. Kromě toho se všechny reklamy neustále obměňují podle toho, jak podniky nabízejí nové druhy jídel (jako jsou například tzv. „burritos“, podávané k snídaní), autoři se snaží dodat jim nový obsah nebo prezentovat své produkty v podobě pohyblivých obrázků. Tyto všudypřítomné reklamy spojené s faktem, že nemusíme jezdit daleko, aniž bychom někde McDonalda náhodou nezahledli, posloužily k tomu, že se McDonald zabýděl hluboko v našem podvědomí. Když byl v roce 1986 prováděn průzkum, 96 procent dotazovaných školáků bylo schopno identifikovat Ronaldá McDonalda hned na druhém místě po Santa Clausovi.

Během let na nás dělá McDonald dobrý dojem z mnoha různých důvodů. Restaurace samotné jsou vždy vymalované a jako ze skatulký, o jídle se říká, že je vždy čerstvé a hodnotné, zaměstnanci jsou ukazováni mladí a svěží a ředitelé se vždy projevuji jako jemní a starostliví lidé, kteří splní každé hostovo přání. Jsme dokonce vedeni k tomu, že alespoň nepřímo přispíváme na charitativní činnost, když podporujeme společnost, která zase podpo-

ruje domy Ronaldá McDonalda pro nemocné děti. McDonald neustále rozšiřuje svůj dosah jak uvnitř americké společnosti, tak i mimo ni. Zpočátku to byl pouze předměstský či maloměstský fenomén, ale v nedávných letech se přesunul i do velkoměst, a to nejen ve Spojených státech, ale i jinde ve světě. Rychloobslužné podniky můžete dnes nalézt na Times Square v New Yorku stejně jako na Champs Élysées v Paříži. Přesunuly se i do malých měst, které nemohou takovou restauraci podporovat. Především ale zakovily na určitých místech u silnic, jako je například R 161 ve městě Columbus v Ohu. Jeden místní usedlík se o tom vyjádřil následovně: „*Sháníte něco do žaludku? ... Jedte autem kousek dále na silnici číslo 161 a uvidíte více jídla, než jste dosud mohli vidět za celý svůj život.*“ Ačkoli tyto pobočky stále vzkvétají, rychloobslužné restaurace jsou nyní daleko více rozprýlené. K další významné expanzi došlo nedávno, kdy se rychloobslužné restaurace usadily v kolejních kampusech, kterým začaly dominovat. Tak se McDonald se souhlasem kolejni správy dostal do pozice, ze které může dále ovlivňovat životní styl mladé generace.

Další nápor se projevil i v tom, že rychloobslužné restaurace začínají přebírat vládu nad restauračním byznyssem u státních dálnic. Nemusíme už odbočovat z cesty, abychom se našli ve své oblíbené rychloobslužné restauraci. Stačí jen zastavit se na rychlé jídlo a ihned pokračovat v cestě, která pravděpodobně skončí u podobného místa, jež jsme právě opustili. Rychloobslužné produkty jsou vhodné umístěné na nádražích nebo na letištech či dokonce na podnosech s jídlem, podávaným během letu. Dne 17. září 1991 se v novinách *Washington Post* (a *The New York Times*) objevila následující reklama: Kde ještě můžete dostat jídlo od McDonalda pro vaše děti ve výšce 35 000 stop? Pouze za letu United's Orlando. Takže děti mohou dostat zdarma McDonaldovo jídlo při letu do Orlando s United's Orlando. Jak dlouho to bude trvat, než bude totéž umožněno i dospělým? A za jak dlouho se bude podávat podobné jídlo všem cestujícím při letech ve Spojených státech? Anebo na všech linkách všude na světě?

V ostatních odvětvích společnosti je vliv McDonalda o něco méně nápadný, ale ne méně vážný. Někde byly rychloobslužné restaurace zbudovány uvnitř vysokých škol, ale mnoho z nich

muselo pozmenit kavarenské menu a způsobu servírování. Přesto je rychlé jídlo ochotné a neustále dodáváno mnoha dětem a dospívajícím. Jablka, jogurty a mléko se mohou vyhazovat do odpadků, ale hamburgerům, smaženým jídlům a koktejlům jsou oddáni všichni. Situace se dramaticky změnila, když podniky, jako je Domino's ve spojení s Marriotem, nedávno podepsaly dohodu o trhu, takže pizzerie Domino's ve školních jídelnách teď poskytují ročně kolem 120 milionů jídel do 200 škol ve 20 zemích USA. Snaha ulovit děti na rychlé jídlo, což byl cíl všech reklam namířených na tuto populaci, dosáhla vrcholu ve státě Illinois, kde jedna pobočka McDonalda vyhlásila program nazvaný „Cheeseburger za jedničku“. Studenti, kteří dostali jedničku u závěrečné zkoušky, byli za ni firmou odměněni sýrovým hamburgerem, takže s McDonaldem byl pak spojován i studijní úspěch této školy. Rychlá strava je také stále podávána vojákům na jejich základnách nebo lodích. I přes kritiku lékařů a všech lidí zabývajících se správnou výživou, rychloobslužné pobočky se objevují i uvnitř nemocnic. Žádná domácnost sice nemá McDonalda jako takového, ale domácí jídlo se velice často podobá tomu, které se podává v rychloobslužných restauracích. Zmrzlé, předem připravené jídlo z mikrovlnné trouby, které se dosti často nachází na našich stolech, se také od stravy u McDonalda příliš neliší. K zásadní revoluci došlo i s pomocí Domino's, který vynalezl doručování rychlého jídla, zejména pizzy, na požádání až do domu.

Dunkin' Donuts, „Crittter Watch“ a mcdonaldizace sexu

Je jasné, že McDonald není sám v prezentování rychloobslužných modelů v americké společnosti i ve zbytku světa. I ostatní giganti, jako je například Burger King nebo Dunkin' Donuts, sehráli v byznysu klíčovou roli, když nechali postavit mnoho dalších podniků na principech rychloobslužných restaurací. Odvozeniny McDonalda dokonce postupně získaly svůj vlastní vliv. Například úspěch novin *USA TODAY* vedl ke změnám v mnoha

dalších novinách po celém státě, zejména co se týče kratších článků a barevných mapek o vývoji počasí. Jeden vydavatel to vyjádřil následovně: „Stejně novinová vydavatelé, kteří nás nazývají *McPaper*, nám kradou naše *McNuggets*.“ Vliv *USA TODAY* se očividně projevuje zejména u novin *Boca Raton News*, které jsou ličeny jako „druh sekané, tj. noviny, které rozřežou a nakrájí všechny novinky na ještě menší kousky než *USA TODAY* a okorení je barevnými obrázky, zábavnými fakty a sladkými příběhy, stejně jako to dělají *Today's Hero* a *Crittter Watch*.“ Články v těchto novinách, stejně jako v *USA TODAY*, nikdy nepřesáhnou z jedné stránky na druhou, vždy začínají a končí na téže stránce. Aby se toho mohlo dosáhnout, dlouhé a komplikované příběhy musí být často redukovány a upraveny. Tak se stane, že se velká část z celkového kontextu nebo ze základních myšlenek článku musí zkrátit nebo úplně vypustit. Zdá se, že hlavní funkcí novin je pobavit čtenáře, a tak se dává přednost lehkých novinám o slavných osobnostech, barevným mapkám a obrázkům.

Jednou spornou otázkou této knihy je fakt, zda je McDonald *opravdu* tak neúprosný a tudíž se nenápadně vetře do každého aspektu naší společnosti a do našich životů. Ve filmu *Spát* Woody Allen nejenže vytváří budoucí svět, ve kterém je McDonald důležitým a vysoce významným rysem, ale také předvídá společnost, kde dokonce i sex podstupuje proces mcdonaldizace. Obvyvatelé jeho nového světa budou moci vstoupit do stroje, zvaného „orgasmatron“, který jim umožní pociťovat orgasmus bez obvyklých zmatků a nervozit, spojených se sexuálním stykem. Také sex, jako potenciálně každý jiný společenský sektor, podstupuje proces mcdonaldizace. Stačí si zavolat na některé z čísel, nabízených porno časopisy, a dostane se vám intimní, skryté sexuální až obscénní konverzace s lidmi, které neznáte a s nimiž se pravděpodobně nikdy nesetkáte. Eskortní služby nabízejí celou řadu rozličných sexuálních partnerů a vysoce specializované pornografické filmy (heterosexuální, homosexuální, sex s dětmi či sex se zvířaty) mohou být k vidění nejen ve všech kinech, ale i na domácích videích. Rozličné techniky (jako jsou například vibrátory) pomáhají lidem dosáhnout sexuálního uspokojení vlastní „svěpomocí“, místo aby se trápili s lidským partnerem. V *New*

York City bylo nedávno postaveno tříposchodové pornografické centrum, nazvané, zvláště kvůli své čistotě a harmonii, „McDonald's of sex“. McDonaldizace sexu potvrzuje, že žádný aspekt našeho života už není před ní bezpečný.

Dimenze mcdonaldizace: od projížďek bez zastávky až k nepohodlným sedadlům

I když jsou některé sféry schopny odolat mcdonaldizaci, cílem této knihy je ukázat, jak mnoho jiných aspektů společnosti je nebo bude mcdonaldizováno. To podněcuje otázku, proč je McDonaldův model tak neodolatelný. Je to zejména proto, že v centru celého procesu mcdonaldizace jsou čtyři základní a při-
tažlivé dimenze.

Za prvé, McDonald nabízí *efektivnost*. Předvádí nám tak optimální metodu, jak postupovat od jednoho bodu k druhému. Všeobecně to znamená, že McDonald nás co nejlépe vede od stavu hladovosti ke stavu úplné nasycenosti. (Podobně jako orgasmatron Woodyho Allena nabízí co nejefektivnější metodu, jak vás dostat od stavu nečinnosti ke stavu sexuální stimulace a nakonec i uspokojení.) Ostatní instituce nám podle vzoru McDonalda nabízejí podobnou efektivitu ve snižování váhy, mazání našich aut, vyhotovování receptů na brýle nebo vyplňování daňových formulářů. V uspěchané společnosti, kde pravděpodobně oba rodiče pracují, či kde je jenom jeden rodič, je efektivní uspokojování hladu i ostatních potřeb velice přitažlivé. Ve vysoce mobilní společnosti, kde lidé neustále spěchají z jednoho místa na druhé (obvykle autem), ekonomické rychloobslužné podniky podávající jídlo do okenka, aniž jste při tom nuceni opustit auto, představují věc, které není možné odolat. Rychloobslužný model nám nabízí, nebo se alespoň zdá, že nám nabízí, velice efektivní model pro uspokojování mnoha našich potřeb.

Za druhé, McDonald nám představuje jídlo a služby, které mohou být snadno *kvantifikovány* a *zkalkulovány*. Vypadá to, že jen tak pro efekt dává „za málo peněz hodně muziky“. Jednou z jeho nedávných inovací, která měla reagovat na růst jiných

rychloobslužných odvětví, byla snaha prodávat „hodnotná jídla“ za nízké ceny.) Často máme pocit, že za skromnou částku peněz dostaneme *spoustu* jídla. Kvanita se stala ekvivalentem kvality – mnoho něčeho začalo znamenat, že to musí být dobré. Jeden z pozorovatelů amerického kulturního života řekl: „*Je zvykem věřit, a to hluboce, že větší je zároveň i lepší.*“ To proto si objednáváme *Quarter Pounder* (tj. čtvrtlibrák – pozn. překlad.), *velký* Mek nebo *obrovské* smaženky. Všechny tyto věci můžeme kvantifikovat a máme dojem, že dostáváme hodně jídla, a přesto za ně utrácíme jen málo peněz. Takle kalkulace ovšem ignoruje jeden důležitý bod: rychlý nárůst rychloobslužných prodejen a rozšíření tohoto modelu do mnoha jiných odvětví byznysu dokazuje, že naše výpočty jsou iluzorní a že to jsou majitelé, kdo z toho mají největší zisk.

Ještě jedna kalkulace má vliv na úspěch McDonalda – kalkulace času. Lidé se alespoň implicitně zamýšlejí nad tím, jak dlouho jim bude trvat zajet si k McDonaldovi, najít se tam a vrátit se domů, a pak srovnávají tento interval s množstvím času, které jim zabere příprava jídla doma. Často si spočítají, at už dobře nebo špatně, že najít se v rychloobslužné restauraci je časově méně náročné než jít doma. Takle časová kalkulace je klíčovým faktorem úspěchu např. Domino's a jiných podniků, které doručují hotová jídla do domácností. Zde bychom mohli uvést ještě jeden významný příklad od firmy Lens Crafters, která hlásá: „Brýle rychle, brýle během jedné hodiny.“ Některé mcdonaldizované instituce dávají důraz na čas i peníze zároveň. Domino's slibuje, že pizza vám bude doručena během půl hodiny, jinak bude zadarmo. Pizza Hut vám buď připraví pizzu za pět minut, nebo ji budete mít také zdarma.

Za třetí nám McDonald nabízí *předvídatelnost*. Je nám zcela jasné, že velký McMuffin s vejcem, který jíme v New Yorku, bude stejný jako v Chicagu nebo v Los Angeles. Víme také, že ten, co jsme si objednali minulý týden nebo minulý rok, bude stejný jako ten, který jíme dnes. Je velmi pohodlné vědět, že McDonald nenabízí žádná překvapení, že jídlo, které jednou jíme na jednom místě, bude chutnat jako to, které si dáme jindy a jinde. Víme, že příští Egg McMuffin nebude nic hrozného, ale že nebude ani

nijak výjimečně lahodný. Úspěch McDonalda dokazuje, že mnoho lidí dává přednost světu bez překvapení.

Za čtvrté nám McDonald nabízí *kontrolu*, zejména prostřednictvím *náhrady lidské technologie za nehumánní*. Lidé, kteří pracují v rychloobslužné restauraci, jsou vycvičeni k tomu, aby stále dokola vykonávali velice omezený počet úkonů přesně stejným způsobem. Manažeri a inspektoři se pouze ujistí, že je vše, jak má být. Lidské bytosti, které se u McDonalda stravují, jsou také kontrolovány, i když rafinovaněji a nepřímě. Fronty, omezený jídelníček, několik variant výběru a nepohodlná sedadla, to všechno vede k tomu, že návštěvníci dělají, co od nich manažeri požadují – rychle se najedí a odejdou. Obsluha u okénka za jízdou nebo za pochodu kolem dokonce vede k tomu, že hosté nejprve odejdou, a teprve potom rychle jedí. Tento rys byl nedávno umocněn modelem, který zavedl Domino's a podle kterého se očekává, že zákazníci *nikdy* nevejdou dovnitř a vše okamžitě snědí.

Abychom to shrnuli, McDonald (a jeho model) uspěl, protože zákazníkům nabízí efektivitu a předvídatelnost, velké jídlo za málo peněz, a na všechno vynakládá pouze malé úsilí.

Kritika mcdonaldizace: iracionalita racionality

V této části se seznámíte se stinnými stránkami celého procesu. Můžeme nahlízet na předvídatelnost, vypočítatelnost i systém kontroly prostřednictvím nehumánní technologie jako na základní komponenty racionálního systému. Ale jak uvidíme v následujících kapitolách, racionální systémy často plodí iracionalitu. Jinak řečeno, racionální systémy slouží k odmítnutí lidského rozumu, tzn. že mohou být nerozumné. Například rychloobslužná restaurace je často dehumanizující zařízení, ve kterém jíme nebo pracujeme. Lidé stojí ve frontě kvůli hamburgeru nebo čekají seřazení se svými auty a často se cítí, jako by jedli na automatické lince, a ti, kteří tyto hamburgery připravují, jsou skutečně nuceni na ní pracovat. Montážní linky jsou sotva tím správným prostředím, ve kterém by člověk měl chut jíst. Samozřejmě že kritiku

iracionality rychloobslužných restaurací můžeme rozšířit na všechny aspekty našeho mcdonaldizovaného světa. Potvrdilo to i nedávné otevření Euro DisneyLandu na okraji Paříže. Jeden francouzský socialistický politik poukázal na spojitost mezi Disneyem a McDonaldem, když řekl, že Euro Disney bude „*bonbardovat Francii zvracenými kreacemi, které jsou pro kulturu tím, čím je fast food pro naši gastronomii*.“ Takové kritiky vedly k otázce: Je bezhlavý spěch k mcdonaldizaci na celém světě výhodný nebo ne? Je jisté, že z mcdonaldizace můžeme vytěžit obrovské výhody a o některých z nich se tu ještě budeme zmiňovat, ale nesmíme vynechat ani vysoké náklady a enormní zisky, které s sebou celý proces přináší. Nakonec si musíme ještě položit otázku, zdali tyto výtvory racionalizovaného systému nevytvářejí dokonce větší počet iracionalit: přinejmenším se musíme obávat výdajů spojených s McDonaldem. On i jiní dodavatelé rychloobslužného modelu utratí každý rok miliardy dolarů, aby zvýraznili užitek plynoucí z jejich systémů. Kritiky těchto systémů mají ovšem jen málo prostoru pro svou prezentaci. V sobotu dopoledne se mezi kreslenými filmy pro děti neobjeví reklama, která by je varovala před nebezpečím, spojeným s rychloobslužnými restauracemi. Ačkoli si několik dětí snad přečte tuto knihu, je určena, alespoň částečně, jejich rodičům (či teprve budoucím rodičům), v naději, že poslouží i jako varování.

Zatímco se jeden ze základních bodů kritiky mcdonaldizace vztahuje k minulosti, druhý k budoucnosti. Budoucnost v tomto smyslu představuje to, čím by se lidé měli stát, jestliže nepodlehnu nátlaku racionálních systémů. Lidé mají schopnost stát se přemýšlivějšími, dovednějšími, tvořivějšími a všestrannějšími, než jsou, ale nejsou toho schopni kvůli nátlaku racionalizovaného světa. Kdyby byl svět méně racionalizován či dokonce deracionalizován, lidé by byli schopni žít daleko humánněji a tvořivěji. Tato kritika není založena na tom, jací byli lidé v minulosti, ale jakými by mohli být v budoucnu, kdyby tlak mcdonaldizovaných systémů byl vyloučen nebo alespoň co nejvíce omezen. Kritiky, nastíněné v této knize, zaměřujeme tedy spíše do budoucna, než abychom podporovali dávno ztracenou touhu po zromantizované minulosti.

Výhody mcdonaldizace: od cajunské bažiny k předměstím

Ve své knize se většinou zaměřuji na negativní stránku McDonald a mcdonaldizace. Toto hledisko je však třeba upřesnit zmínkami o některých výhodách tohoto systému. Ekonom a publicista Robert Samuelson patří například k silným obhájcům McDonald a přiznává se k „*jeho otevřenému zbožňování*“. (Přesto i Samuelson uznává, že jsou zde někteří, kteří „*nemohou toto jídlo vystát a považují McDonaldu za ztlášené všeho vulgárního v americké masové kultuře*.“) Jmenujme tedy některé z výhod rychloobslužných restaurací a dalších elementů mcdonaldizované společnosti:

- rychloobslužná restaurace rozšířila alternativu nabídek zákazníkovi. Například více lidí má přístup k italským, mexickým, čínským a cajunským jídlům. V tomto smyslu je McDonald společností více rovnostářskou
- salátový bar, který se nyní nachází v mnoha rychloobslužných restauracích a supermarktech, nabízí a umožňuje lidem kombinaci různých salátů podle jejich chuti
- mikrovlnné trouby a v nich připravovaná jídla nám umožní připravit večeři během několika minut či dokonce sekund
- pro lidi, kteří potřebují více nakupovat, jsou supermarkety a obchodní centra vhodným místem. Prodejní sítě, doručující nákupy do domu, či objednávkový z katalogů nám dovolují nakoupit ještě mnohem efektivněji, aniž opustíme teplo našich domovů
- dnešní nemocnice, dobře technicky vybavené a toužící po zisku, nám pravděpodobně poskytnou vyšší kvalitu lékařské péče než jejich předchůdci
- od našich místních, ambulancních „McDoctors“ se nám dostane dokonce ještě rychlejšího lékařského ošetření
- computerizovaný telefonní systém (a „hlasová pošta“) dovoluje lidem věci, které se dříve zdály nemožné, jako například

dostat bankovní bilanci uprostřed noci, nebo si během dne poslechnout, co se dělo ve třídě, kam chodí jejich dítě, či jak je v jejich nepřítomnosti zajištěn chod domácnosti. Podobně bankovní automaty dovolují lidem získat peníze v kteroukoli denní či noční dobu

- hromadné zájezdy umožňují většinu množství lidí navštívit země, které by jinak nikdy neviděli
- dietní centra, jako je například Nutri/System, umožňují lidem ztratit nadbytečné kilogramy regulovaným a kontrolovaným způsobem
- hodiny s 24 sekundovým systémem, užívané při profesionálním basketbalu, umožnily tak vynikajícím atletům, jako je Michael Jordan, plněji prokázat svůj neobyčejný talent
- rekreační vozidla pomáhají moderním turistům vyhnout se velkému horku, dešti, hmyzu a podobně
- předměstské domy napomohly velkému množství lidí získat bydlení pro svou rodinu

Závěr

Především výčet ukazuje čtenáři nejen výhody mcdonaldizace, ale i velký rozsah témat, o kterých se bude v této knize diskutovat. Pod titulkem mcdonaldizace zde budeme mluvit o tolika aspektech, že si člověk řekne: Co ještě není mcdonaldizováno? Je mcdonaldizace ekvivalentem modernosti? Je všechno současně mcdonaldizováno?

Přestože velká část našeho světa už byla mcdonaldizována, je možné rozpoznat ještě alespoň tři aspekty současné společnosti, které mcdonaldizaci unikly. Za prvé tu jsou stopy dřívější „předmoderní“ doby, které ještě existují v našem moderním světě. Dobrým příkladem je tzv. Mom and Pop, obchod se smíšeným zbožím. Za druhé tu jsou výtvořky, které alespoň zčásti vznikly jako reakce na mcdonaldizaci. Jako příklad zde slouží vzestup oblíbených B & B, které nabízejí pokoje v soukromých domech

s připravenou snídaní. Lidé, kteří mají až po křk mcdonaldizovaných motelů, jako je Holiday Inn nebo Motel 6, mohou nyní pobývat v tzv. B & B. Někteří analytíkové dokonce věří, že jsme se postupně dostali do nové „postmoderní“ společnosti a že aspekty této společnosti jsou méně racionální než té, která předcházela. Tak například v postmoderní společnosti jsme svědky destrukce „moderních“ projektů výškových budov a jejich nahrazování menšími, snesitelnějšími celky. Ačkoli je mcdonaldizace všudypřítomná, není to jenom jiný termín pro současnou společnost. V současném světě je určitě něco více než jen mcdonaldizace. V diskusi o mcdonaldizaci nejde buď o všechno, anebo o nic. Nejedná se o to, že věci buď jsou nebo nejsou mcdonaldizovány. Jsou určité stupně mcdonaldizace, které tvoří posloupnost. Některé rysy jsou silně mcdonaldizovány, jiné jen středně a jiné velmi málo. Najdou se dokonce i takové, které mcdonaldizaci unikly úplně. Například rychloobslužné restaurace byly mcdonaldizovány silně, univerzity pouze středně a smíšené obchody Mom and Pop, o kterých jsme se již zmiňovali, pouze nepatrně. Domnívám se, že na Fijí je jeden místní podnik, kterého se tento proces vůbec nedotkl.

Ačkoli se zaměřujeme na McDonalda a mcdonaldizaci, je důležité si uvědomit, že tento systém má své významné předchůdce v naší nedávné historii, jak o tom bude pojednávat následující kapitola. Takže mcdonaldizace není něco zcela nového; její úspěch byl založen na schopnosti využít série předchozích inovací. Mezi nejdůležitější předchůdce McDonalda patří byrokracie, vědecký management, montážní linka a původní stánky s hamburgery, patřící bratrům McDonalovým.

Protože toto je dílo z oboru společenských věd, nestačí tvrdit, že mcdonaldizace se šíří společností zneklidňující rychlostí. Musíme předložit důkazy pro taková tvrzení. Poté co budeme ve druhé kapitole diskutovat o předchůdcích mcdonaldizace, další čtyři kapitoly nám v pojednání o 4 základních dimenzích racionalizace – tj. efektivnosti, vypočitatelnosti, předpověditelnosti a větší kontroly pomocí nahrazení lidské pracovní síly nehumánní technologií – poskytnou pro tato tvrzení důkazy. V sedmé kapitole se vrátíme k paradoxnímu jevu racionalizace – k iracionalitě

racionality. Ačkoli kritiku mcdonaldizace obsahuje větší část této knihy, právě v této kapitole je kritika nejjasnější a nejpřímější. V osmé kapitole se zamyslíme nad tím, zda se musíme nevyhnutelně smířit se stále narůstajícím a nátlakovým procesem mcdonaldizace. V poslední, závěrečné kapitole budeme diskutovat o některých praktických krocích, které mohou podniknout ti, kteří jsou sužováni, či přímo rozlíceni racionalizací, aby v mcdonaldizovaném světě byli schopni přežít.