

6 Dilemata růstu

Je „víc“ pokaždé lepší?

RŮST JE JEDNÍM ze slov, která jsou obestřena svatozáří, takže vzbuzují dojem, že mají jednoznačně pozitivní význam. Ale já si tím nejsem jist. Nemůže náhodou i dobrého být příliš? Je opravdu dobré dopřávat si všeho stále víc a víc? Zjevně ne, když pomyslíte na zdravou životosprávu. A co v jiných oblastech života? Většina podniků by zřejmě považovala za podivné nesnažit se růst, ale měly by se snažit růst donekonečna? Kdysi před mnoha lety jsem navštívil celosvětovou centrálu společnosti IBM. Na stěně visel graf, kde byly dvě rostoucí přímky. Jedna představovala odhadovaný růst HDP Spojených států, druhá odhad výše celosvětových tržeb IBM. Všiml jsem si, že někde v daleké budoucnosti přímka tržeb IBM protínala přímku amerického HDP a dál rostla nad ní. „To je určitě vtip, ne?“ ptal jsem se jednoho z představitelů firmy. „Kdepak,“ zněla odpověď. „Při našem současném tempu růstu je to docela dobře možné.“ No to jistě, pomyslel jsem si, vraťte se zpátky na zem! Nekonečný růst patří do oblasti fantazie, ledaže by existovaly formy růstu, na něž se nevztahují omezení představovaná konkurencí nebo omezeností zdrojů. Raketový růst informací a firem založených čistě na práci s daty sice představuje fascinující možnost, ale to není zrovna příklad pro život nezbytné oblasti, byť pro mnohé může jít o velmi ziskovou příležitost. Nicméně otázka, kterou si musíme si klást, zní: mohou život,

práce a společnost vůbec prosperovat bez určité míry ekonomického růstu?

Čas od času zatoužím po životě ve středověku, kdy se pro většinu lidí nic neměnilo, každý den víceméně připomínal ten předchozí a jediné změny přinášelo jiné roční období; kdy každý znal své sousedy, ale už skoro nikoho dalšího; kdy o vašem osudu bylo rozhodnuto hned ve chvíli, kdy jste se narodili, takže nejrozumnější bylo prostě se jen snažit vytěžit z toho co nejvíc. Život byl kratší, smrt přítomnější a nemoci častější, ale zároveň byl život jednodušší, protože jste měli jen omezené možnosti, jak s ním naložit. Snažili jste se vytěžit co nejvíc z toho, co jste měli, protože pro většinu lidí vůbec nemělo smysl usilovat o něco víc nebo se pokoušet žít jinak. Na jednoduchosti je mnoho uklidňujícího.

Ve skutečnosti by to ovšem vypadalo podstatně méně idylicky. Život člověka v přirozeném stavu, jak jej nazýval Thomas Hobbes, je „osamělý, nuzný, bídny, brutální a krátký“, a člověk jej prožívá v „nepřetržitém strachu“. Tak by to podle Hobbesa vypadalo, kdyby si lidé mohli dělat, co chtějí. Po nějakých tisících let ekonomika v podstatě nerostla, ovšem tam, kde chybí růst, nutně musí probíhat neustálý konkurenční boj o dostupné zboží. Chamtivost se nevytrácí ani v prostředích, kde vládne nedostatek. Naopak, nabývá na síle. Růst umožňuje nové volby. Teoreticky dává možnost volby každému, a stejně tak každému umožňuje rozvoj a alespoň nějakou formu úspěchu. Takže nakonec budu raději hlasovat pro ekonomický růst, navzdory všem souvisejícím problémům a výzvám pro jednotlivce i společnost. Společnost bez růstu by byla závistivá a čím dál tím brutálnější; možnosti volby by v ní mělo jen několik málo šťastlivců. Najdou se lidé, kteří jsou přesvědčeni, že vyspělý svět už dorostl dostatečných rozměrů a teď by si měl dát pauzu, dopřát sobě čas na zamyšlení a ostatním možnost, aby jej dohnali. Jenže tím, co

udržuje naději a potlačuje zoufalství, je představa dalšího růstu, což platí bez ohledu na to, jak dobře se máme.

Ale o jaký růst by mělo jít? Nejprve se podívejme na ekonomický růst. Ten určitě musí být dobrý, vzhledem k tomu, v jak významné části svých životů dnes spoléháme na veřejné statky a služby placené z daní. Při pokračujícím růstu populace by stagnace ekonomiky znamenala méně možností pro většinu lidí, možná pro všechny. Jenže ne každý typ ekonomického růstu je skutečně přínosný. Růst, který několika vyvoleným přináší bohatství, ale nijak neobohacuje život většiny, je škodlivý. Totéž platí o růstu, který drancuje zdroje, ničí životní prostředí a budoucím generacím zanechává svět v horším stavu. Růst založený na zvyšování produktivity může vést k nezaměstnanosti, pokud lidi z pracovišť vytlačují technologie. Nahrazování lidí roboty nezní z hlediska humanity jako pokrok. Bohužel běžná měřítko, která k sledování ekonomického růstu používáme, nic z toho nezohledňují.

Všeobecně uznávaný ukazatel ekonomického růstu, HDP, je v tomto ohledu hodně nevyhovující. Výše uvedené výhrady zametá pod koberec a umožňuje tak těm, kdo jsou u moci, aby je ignorovali. HDP vůbec nebere v úvahu činnosti, s nimiž nejsou zároveň spojeny finanční transakce. Jak kdysi řekl Robert Kennedy, HDP „neměří náš důvtip ani odvahu, neříká nic o naší moudrosti ani vědomostech, nevyjadřuje, nakolik soucítíme s druhými a jak jsme oddáni vlastní zemi. Stručně řečeno, měří všechno – s výjimkou toho, co je pro život opravdu podstatné a proč jej stojí za to žít.“ Do národního bohatství se nezapočítává zelenina, kterou jsem vypěstoval na zahradě z vlastních semínek, ani procházky se psem po lese, které člověku tolik pomáhají udržovat duševní pohodu, ani čas, který mé děti věnují péči o vlastní děti. Na všechny tyto činnosti by bylo možné najmout někoho jiného a zaplatit mu za to. Činnosti by byly pořád

stejně, ale HDP by zase o malinko vzrostl. Pokud přijmeme předpoklad, že co nelze změřit a spočítat, není důležité, tvůrce politických strategií to nutně musí vést k pokušení všechny „neplacené“ činnosti víceméně ignorovat. Pak je zde otázka směny a plateb v naturáliích: pár lahví vína za pomoc s vyřešením nějakého problému, zapůjčení chalupy na dovolenou jako poděkování za hlídání dětí, nebo třeba safari, které jsme u jednoho afrického projektu dostali místo honoráře za přednášku. V mém daňovém přiznání není žádná kolonka, která by něco takového zaznamenávala.

A to zdaleka není konec problémů se současnými měřítky. Rostoucí produktivita snižuje cenu zboží, a tím i výši HDP, přitom mnohdy zároveň zvyšuje užitek. Dnešní počítače jsou levnější – a lepší. Na druhé straně rostoucí počet nehod na dálnicích, častější stávky a růst násilí vedou k zvyšování výdajů, tedy i k růstu HDP, ale společnost poškozují. Neměly by být takové typy nákladů z HDP raději odečítány, místo aby zvyšovaly jeho hodnotu, jak navrhovali někteří z prvních propagátorů tohoto ukazatele? Značná část všeho, co získáváme díky internetu, je zdarma nebo téměř zdarma. Další oblast, kterou HDP ignoruje. Nezapočítává ani stínovou ekonomiku. Italové se nenechali odradit neobvyklostí svého postupu a v roce 1987 se rozhodli stínovou ekonomiku do HDP zahrnout, čímž jeho výše přes noc vzrostla o 20 procent a rázem tak vykazovali vyšší HDP než Velká Británie. Na základě doporučení EU dnes Británie stejně jako ostatní evropské země postupuje obdobně a k celkovému HDP oficiálně připočítává čtyři procenta navíc, což představuje odhad příjmů z nelegálních aktivit typu prostituce nebo obchodování s drogami. Samozřejmě se dá předpokládat, že stranou pozornosti nadále zůstává značná část příjmů z legální (šedé) ekonomiky. Když vezmeme v úvahu uvedené nedostatky a mnoho dalších výhrad proti způsobu kalkulace HDP, ukáže se

nesmyslnost porovnávání růstu jednotlivých zemí a měn touto cestou. Skutečnost vypadá tak, že v žádném okamžiku nevíme, zda a jakým tempem naše ekonomika nebo společnost roste. Neumíme to posoudit ani v ekonomických pojmech, natožpak z pohledu životních podmínek lidí, resp. jejich blahobytu.

Druhá křivka zoufale potřebuje, abychom našli lepší způsob, jak měřit společenský růst. V poučné knize *GDP: A Brief but Affectionate History* ekonomka Diane Coyle doporučuje, aby tvůrci politických strategií začali využívat sady odlišných měřítek. Zároveň ovšem uznává, že jak politici, tak veřejnost bohužel upřednostňují jednoduchost, kterou jim nabízí jediné číslo, a HDP je v tomto směru tím nejlepším, co máme. Smutné ovšem je, že ve veřejných debatách se tento ukazatel používá jako jediný nástroj, jehož pomocí běžně srovnáváme vývoj společnosti. K tomu nikdy nebyl určen. Potřebujeme sadu různých měřítek (Diane Coyle tomu říká „palubní deska“). Ano, bude náročnější jim porozumět, ale možná, že v prostředí Druhé křivky bude veřejnost dostatečně vzdělaná, aby pochopila, že pokud zjednodušíte něco opravdu složitého, riskujete tím, že se úplně vytratí původní smysl, takže to není dobrý nápad – přestože je zjednodušování tak lákavé. Měli bychom se snažit přimět národní vlády, aby se shodly na standardní palubní desce, jejíž ukazatele budeme používat k sledování celkového stavu společnosti. Různá měřítká existují, jen se běžně nepoužívají. Austrálie učinila na této cestě první krok, když začala každoročně vydávat zprávy o stavu společnosti nazvané *Measures of Australia's Progress*. Při jejich přípravě využívá konzultací s občany, kteří doporučují, jaká kritéria a měřítká by měla zpráva zahrnovat. Není důvod, proč by jiné země nemohly následovat australského příkladu.

Ale růst nemusí mít jen ekonomický charakter. Jednou mě oslovil jeden z předních orchestrů. Chtěli po mně, abych jim pomohl zpracovat plán dalšího růstu. Zaskočilo mě to. Připadalo

mi, že přece dávno mají dokonale vyladěnou sestavu všech nástrojů. K čemu by jim byl další houslista nebo klarinetista? „Kdepak,“ vysvětlovali mi, „nechceme zvyšovat počty členů souboru. Chceme být lepší, chceme rozšiřovat svůj repertoár, řady svých posluchačů, počet turné, a v důsledku toho všeho také vylepšit svou finanční situaci.“

Lepší, nikoli větší. Mělo mě to napadnout hned, protože většina organizací, s nimiž se mi v průběhu celé kariéry spolupracovalo nejlépe, uvažovala úplně stejně. Nemělo pro ně smysl snažit se růst ve smyslu velikosti. Patřily k nim školy, nemocnice, sportovní týmy, různé spolky, dokonce i rodiny. Jakmile tyto jednotky či organizace dosáhly velikosti, která se jevila jako optimální, nemělo smysl je dál rozšiřovat – naopak, mohlo by jim to spíš uškodit. Zásadní otázkou pro ně nebylo, jak se dál rozšiřovat, ale jak být lepšími – což samozřejmě vedlo k další otázce: lepšími v čem a jak? Dostáváme se zpátky k nezodpovězeným základním otázkám: proč, co a pro koho?

„Lepší, ne větší“ – to je rovněž motto mnoha německých malých a středních podniků, tzv. Mittelstand. Tyto firmy tvoří páteř německé ekonomiky. Většinou jde o rodinné firmy, obvykle působící v průmyslu. Na půjčky pohlíží s nedůvěrou, investují s výhledem do daleké budoucnosti a vyhýbají se akciovým trhům. V řadě specializací jsou vůdci trhu. Snaží se dělat jen jednu věc, a to co nejlépe. Tím pádem musí investovat do skutečně kvalitní pracovní síly a také do výzkumu a vývoje, jinak by nepřežily. Obvykle sídlí v menších městech nebo na venkově a zaměstnávají spíše stovky než tisíce lidí. Jsou to firmy lidských rozměrů a velmi dobře si uvědomují, jak důležití jsou pro ně vlastní zaměstnanci. Snaží se jim vytvářet co nejlepší podmínky a pečují o jejich vzdělávání. Jejich prioritou nejsou zisky, ale dostatek práce – nicméně ziskové jsou, a většinu svých zisků opětovně investují. Jak mi řekl představitel jedné rodinné firmy:

„V téhle rodině nemáte šanci zbohatnout. Všechno jde zpátky do podniku.“ Kéž by podobně uvažovalo víc firem.

Naopak akciové společnosti, sledující zájmy svých akcionářů, mají tendenci předpokládat, že větší znamená lepší. Namísto je otázka: „Lepší pro koho?“ Z hlediska zákazníka se přílišná velikost může jevit jako nudná. Když v každém nákupním centru nacházíte stále stejné kavárny, prodejny občerstvení, supermarkety i prodejny oděvů, můžete si začít připadat trochu jako ve starých časech Sovětského svazu, kde všichni nosili stejné oblečení a jedli stejná jídla. Začínáme postrádat různorodost. Pokud pořád jen rostete, může se vám stát, že se to nakonec obrátí proti vám, jak překvapeně zjistily společnosti Tesco a McDonald's, když jim v roce 2014 katastrofálně klesly tržby. Být větší rovněž nezbytně neznamená být bohatší. Studie zkoumající výsledky fúzí dlouhodobě ukazují, že většina fúzí obvykle akcionářům kupujícího podniku nepřináší větší hodnotu. Ano, fúze zvyšují celkový obrát a počet zaměstnanců. To znamená větší moc a prestiž lidí, kteří stojí v čele dané organizace. Pro lidi na nižších úrovních to naopak znamená snížení jejich relativního vlivu a důležitosti. Jsou z nich zase o něco menší kolečka ve stále obrovitějším stroji. Samozřejmě, že k některým fúzím a akvizicím existují dobré důvody. Je třeba ochránit trh, případně vstoupit na nový. Může jít o úspory z rozsahu nebo o racionalizaci výroby či distribuce. V takových případech často platí, že ve dvou se to lépe táhne. Jenže mnohdy firmy dojdou až k bodu, kdy větší začne znamenat příliš velký. Úsilí dosahovat úspor z rozsahu nakonec přináší méně viditelné psychologické a sociální nevýhody nadměrné velikosti, kterou začíná být nemožné rozumně a efektivně uřídit.

Ilustrativní příklad nabízí společnost G4S, která původně vznikla sloučením dvou bezpečnostních agentur, dánské a britské. V roce 2008 se pustila do skupování jiných agentur. Dohromady koupila nejméně dvanáct dalších subjektů a dnes

zaměstnává 620 tisíc lidí, což z ní dělá třetího největšího zaměstnavatele v soukromém sektoru. Jedničkou je Walmart a dvojkou čínská společnost Foxconn, které se věnují obchodu, resp. výrobě. Oproti tomu G4S má mnohem širší záběr činností. Zajišťuje širokou škálu bezpečnostních a souvisejících služeb pro vlády a jiné subjekty ve více než 125 zemích a v podstatě tak přebírá činnosti, které vlády samy zajišťovat nechtějí. V posledních letech se G4S potýká s celou řadou skandálů a problémů s nekvalitním poskytováním služeb. Například v roce 2012 nedokázala dodat potřebný bezpečnostní personál pro londýnskou olympiádu, kde na poslední chvíli musela situaci zachraňovat britská armáda. Také se objevil skandál s elektronickým sledováním odsouzených. G4S byla obviněna z toho, že britskému ministerstvu spravedlnosti účtovala sledování osob, které už nežily, případně byly opět ve vězení, elektronické náramky nikdy nosit nemusely nebo už jim byly odebrány. V rámci urovnání sporu G4S přistoupila na to, že britské vládě vrátí 109 mil. liber. Dá se předpokládat, že ústředí pokaždé nemůže vědět, co přesně podnikají jednotlivé firemní pobočky. Při takové velikosti podniku a různorodosti poskytovaných služeb musí být těžké, ne-li nemožné, vytvořit sdílenou organizační kulturu. Což ovšem vyvolává otázku: proč musí být firma tak velká? Tady už zjevně nejde o žádné viditelné úspory z rozsahu nebo o výhody sdílení a využívání zkušeností v různých částech podniku. Vzniká podezření, že jediné, o co jde, je uspokojení ega vedoucích představitelů.

Růst pomocí akvizic je pro taková ega lákavý, ovšem jeho výsledkem může být oligopolní situace, kdy určitému sektoru dominuje několik málo velkých podniků, které efektivně brání jakékoli konkurenci. Pokud se vlády podílejí na vzniku takto monstrózních společností tím, že jim zadávají rozsáhlé zakázky, podněcují tím vytváření oligopolů, jejichž existenci by naopak měly bránit.