

Političtí podnikatelé a jejich strany ve srovnávací a teoretické perspektivě

Vít Hloušek a Lubomír Kopeček

Různost chápání pojmu politický podnikatel

Používání výrazu politický podnikatel zaznamenalo v posledních letech ve veřejné debatě boom, a to nejenom v českém prostředí. Zvláště výrazně k tomu přispělo vítězství Donalda Trumpa v amerických prezidentských volbách roku 2016. Úspěch tohoto businessmana a miliardáře se stal v řadě mediálních komentářů symbolem nástupu nové politické éry. Éry postavené na efektivním využití velkého finančního zázemí a politického marketingu přizpůsobeného poptávce nespokojených voličů. Příklad prezidentského úspěchu Trumpa není ojedinělý, podobně krátce před ním uspěl na Ukrajině jiný miliardář Petro Porošenko přezdívaný podle druhu svého původního byznysu čokoládový král.

Výraz politický podnikatel ovšem má různá, často odlišná až protichůdná chápání. V jistém smyslu se dokonce politický podnikatel a politické podnikání dají označit za promiskuitní termíny, protože se používají pro velmi rozdílné osoby a aktivity. Časté bývá pojetí, které daného politického podnikatele spojuje s neférovým získáváním profitu ze státních zakázek a dotací ve prospěch svého byznysu, a s přijímáním právních předpisů, které ho zvýhodňují před konkurenty. Například americký ekonom Thomas DiLorenzo proto pro ně jako synonymum používá výraz loupeživí baroni (*robber barrons*) (Di Lorenzo 2004). Přímý vstup takto chápaného politického podnikatele do volební soutěže není nutný, stačí mu ovlivňování moci zpovzdálí či barvitěji vyjádřeno z politického příšeří.

Toto vyhraněně negativní chápání výrazu politický podnikatel je ovšem jen jednou z možností. Existují i další přístupy bez pejorativních konotací a dokonce bez vztahu k sféře podnikání. Jde například o vysoce postavené úředníky ve vládních agenturách nebo dynamické politiky jako byli američtí prezidenti Abraham Lincoln nebo Lyndon Johnson. Tento přístup velmi široce za politického podnikatele považuje někoho, kdo usiluje „o změnu směru a plynutí politiky“ (Schneider a Teske 1992: 737).

Mnohdy je to ovlivněno odborným zázemím autorů v oblasti studia veřejných politik. Běžně se zde politický podnikatel chápe jako spojovatel lidí, tedy tvůrce politické a společenské sítě, jež je oporou pro jeho záměry. Zdůrazňovány jsou jeho osobnostní předpoklady a vlastnosti,

jako jsou intelektuální schopnosti, dobrá znalost dané sféry, reputace, rozsáhlé kontakty, strategická vize či houževnatost (Christopoulos 2006).

V exkursu o rozmanitosti chápání politických podnikatelů by se dalo ještě dlouho pokračovat. Avšak podstatnější je krátce načrtnout, jak je tento pojem chápán v této knize. Klíčový je pro nás vztah mezi politickým podnikatelem a politickou stranou, která představuje nástroj jeho prosazení v politice. Tyto strany působí v prostředí parlamentních režimů s obvykle poměrným či smíšeným volebním systémem, který nevytváří velké bariéry pro průnik do politiky. Politický podnikatel je určující pro existenci strany, a to svou zakladatelskou rolí, organizačně a tematicky. Reálně ji ovládá či dokonce se dá říci, že je jejím *vlastníkem*. Podnikatelská minulost a zázemí zakladatele takové strany bývá častým, ale nikoliv zcela nezbytným předpokladem takového politického podnikatele. Lídr strany tak *nemusí* nutně vzejít z prostředí byznysu. Politický podnikatel celkově představuje *svěbytnou odrůdu*, jakýsi specifický poddruh čeledi *homo politicus*. Toto konstatování platí, přestože z úst těchto lidí často zaznívali či zaznívají (a to i v Česku) slogany o tom, že nejsou politici.

Dále v textu bude naše koncepce rozebrána podobněji. Nejprve se ale podívejme na empirické případy z evropského a mimoevropského prostředí. Smyslem je jednak ukázat podobnosti a rozdíly mezi stranami vytvářenými politickými podnikateli, a také širší kontext, který umožňuje vysvětlit příčiny jejich úspěchu. Na základě představení empirie a z nich vycházejících definic nabízíme teoretické východisko, které považujeme za dobře využitelné i na jednotlivé případy v českých poměrech.

Nejproslulejší prototyp: Berlusconiho strana a kontext jejího zrodu

Z politických podnikatelů zakládajících vlastní stranu jako nástroj své politické expanze je nepochybně nejznámější Silvio Berlusconi a jeho Forza Italia, což v překladu znamená Vzhůru či Kupředu Itálie. Hlavně se však jedná o pokřik, kterými povzbuzují italští *tifosi* své fotbalisty, což, jak uvidíme, souvisí velmi úzce se vznikem strany a se zdrojem Berlusconiho inspirace. Je třeba podotknout, že Berlusconi nebyl první politický podnikatel v tom smyslu, v jakém tento pojem používáme. Ale byl první, jehož působení vedlo odborníky k definici strany obchodní firmy (*business firm party*) a lze říci, že rysy takové strany popsala Caterina Paolucci a Jonathan Hopkin (1999) právě podle způsobu organizace a specifík působení Berlusconiho strany.

Nástroj Berlusconiho politického úspěchu Forza Italia vznikl v příhodné situaci hluboké krize italské politiky první poloviny devadesátých let minulého století. Tažení soudců a

státních zástupců, nazvané Čisté ruce (*Mani pulite*), proti korupci a propojení politiků s mafií, zdiskreditovalo dosavadní politické strany. Největší politická formace v zemi, od čtyřicátých let 20. století trvale vládoucí středové Křesťanské demokracie, v podstatě zkolabovala, a podobný osud sdílela i jiná letitá vládní síla Socialistická strana Itálie (Cotta a Verzichelli 2007: 35-52). Před volbami roku 1994 se tak rýsoval úspěch italských komunistů, kteří předtím trvale pobývali v opozici. Tato politická síla sice procházela politickou proměnou a měnila svůj profil ve výrazně umírněnější, ale fakt, že by převzala politickou moc, vyvolával obavy mnoha středostavovských, antikomunisticky naladěných voličů (Raniolo 2006, Porro a Russo 2000).

Tyto obavy nabídky příležitost Forza Italia, která vznikla jen tři měsíce před volbami. Pikantní na celé věci bylo, že Berlusconi patřil k dlouholetým politickým soupeřům a přátelům Bettina Craxiho, socialistického premiéra v letech 1983-1987 a tento politik byl dokonce kmotrem prvního Berlusconiho potomka (Anderson 2011: 321). Craxiho vláda přitom předčila tempem a rozsahem korupčních aktivit své vládní předchůdce vedené křesťanskými demokraty. Symbióza obou mužů se projevila na přelomu osmdesátých a devadesátých let nejen tím, že Craxiho socialisté dostávali na Berlusconiho kanálech významný prostor, ale také tím, že tento politik zprostředkoval přijetí mediálního zákona vyhovujícího Berlusconiho televizní síti. Berlusconiho mediální skupina Mediaset i díky tomu téměř monopolizovala italské komerční televizní kanály a fakticky také televizní reklamní trh.

Zatímco však Craxi čelil na sklonku této První italské republiky soudním obviněním a v roce 1994 se uchýlil do exilu v Tunisku, Berlusconi se podařil husarský kousek předstírat úspěšně, že není s dosavadním režimem spjat a dokonce že představuje nový typ politika schopného vyvést zemi z vleklé krize. Od Craxiho se Berlusconi začal pomalu distancovat od roku 1991 v souvislosti s referendem o změně volebního systému. Craxi se ostře stavěl proti referendu, naopak Berlusconi vycítil šanci, jak sám sebe podporou tohoto kroku pasovat do role příznivce zásadních politických změn (Giovagnoli 2016: 206-208). Avšak ještě v dubnu 1993 spolu Craxi a Berlusconi diskutovali o potřebě radikálně se odříznout od politické minulosti a založit zcela novou stranu symbolizující tento rozchod (Anderson 2011: 321-322).

Je potřeba zdůraznit, že Berlusconiho apel z počátku 90. let nebyl v kontextu italské politiky izolovaný. Debaty o krizi společnosti a režimu se v Itálii vedly od jejího sjednocení v 19. století. Stagnace po takřka pěti dekadách vládnutí kontrolovaného Křesťanskou demokracií vygenerovala na přelomu 80. a 90. let i další lídry prosazující radikální změnu politických institucí a kultury (Orsina 2014: 7-60). Když na konci ledna 1994 Berlusconi zdůvodňoval

svůj vstup do politiky, mluvil nejen o nové politice, ale i o nové ekonomice, liberálnější a slibující „nový italský zázrak“. Zpětně vzato, můžeme o jeho schopnostech transformovat italskou politiku i ekonomiku mít oprávněné pochybnosti. Avšak musíme uznat, že Forza Italia změnila pojetí politického stranictví nejen v Itálii, ale i mimo ni.

Geneze, organizace a politický profil Forza Italia

Forza Italia vyrostla na základech Berlusconiho podnikatelského impéria Fininvest. Manažeři, marketingoví a reklamní experti Fininvestu sehráli při zakládání strany a v její volební kampani roku 1994 klíčovou roli (Seisselberg 1996). Ve své době byla zcela převratná příprava na volby využívající tehdy nové techniky politického marketingu, s čímž přišli odborníci na klasický marketing z Pubitalia, což byla jedna z Berlusconiho společností (Ginsborg 2003: 290).

I stranické kandidáty pro volby 1994 vybírali zejména reklamní agenti Pubitalia. Tito kandidáti se rekrutovali z řad místních podnikatelů a velmi často zaměstnanců Fininvestu (Clark 2008: 510). Berlusconi nezapomněl udělat z nouze ctnost, když v jednom z prvních premiérských projevů v italském Senátu v květnu 1994 zdůraznil potřebu nahradit starou politickou elitou lidmi „s přímou zkušeností s životem a jeho těžkostmi a nikoliv se zákulisními politickými machinacemi“ (Orsina 2014: 70). Formulováním kontrastu údajně nekompetentního a do sebe zahleděného politického establishmentu a nových lidí „z praxe“ definoval klíčovou mantru mnoha politických podnikatelů současné Evropy.

Pro získání voličů je důležité zmínit charakter televizní produkce Mediasetu, která představovala svébytný konzumní model. Pro mnoho Italů byla velmi atraktivní, protože nabízela nenáročný zábavný obsah. Zejména *Canale 5*, od roku 1980 první celostátně dostupný soukromý televizní kanál, udal v opozici vůči oficiální veřejnoprávní RAI tón směrem k poněkud prostoduché zábavě a k infotainmentu, tedy spojení informací a zábavy s cílem vybudit emoce, namísto seriózního zpravodajství. Vzhledem k tomu, že se dlouhodobě jedná o velmi sledované kanály, představovaly (a stále představují) *Canale 5*, *Retequattro* a *Italia 1* ideální nástroj pro politickou komunikaci Forza Italia. Tyto kanály nabídly vynikající a současně nijak neomezovaný prostor pro Berlusconiho osobní prezentaci, která šikovně pracovala s odlehčenou často sportovní terminologií. V předinternetové éře bylo něco takového pro založení vlastní strany obrovským bonusem.

Pro úspěch Forza Italia byly dále zásadní Berlusconiho ekonomické zdroje. Strana, v jejímž čele Berlusconi již skoro čtvrtstoletí stojí, začala být financována primárně z veřejných zdrojů

až někdy v letech 2012-2013, do té doby stále převažovaly Berlusconiho vlastní peníze (Kefford and McDonnell 2018: 7).

Organizačně Forza vsadila na řízení shora. Původní stranické stanovy Forza Italia byly extrémně stručné, pouhých 19 článků, a navíc byla jejich platnost krátce po formálním založení pozastavena. V praxi stranického fungování měl lídr ve straně ústřední a prakticky ničím neomezovanou pozici, a to v hierarchickém a centralizovaném organizačním modelu. Šéf jmenoval členy jakéhosi celostátního výboru, který podle názvu byl jen sborem jeho poradců. Výbor tvořili hlavně právníci a manažeři Fininvestu a několik veřejně známých osob, které byly kooptovány hlavně kvůli oslabení dojmu, že jde o orgán tvořený v podstatě jen Berlusconiho „klanem“.

Avšak v praxi se tento celostátní výbor Forza Italia příliš nescházel a rozhodnutí se přijímala a politická strategie se vytvářela spíše v neformálním užším kruhu spolupracovníků a přátel lídra. Vytváření územních stranických struktur zajišťovali regionální koordinátoři opět jmenovaní Berlusconim. Jmenovací princip shora dolů, kdy regionální koordinátoři zase jmenovali provinční koordinátory, prostupoval celou strukturou strany. Na lokální úrovni pak nevznikly klasické místní organizace, ale působili zde pouze (opět jmenovaní) aktivisté Forzy, jejichž úkolem bylo agitovat mezi občany (Seisselberg 1996, Hopkin a Paolucci 1999).

Cosí jako místní stranické organizace nicméně vzniklo, ale ve velmi specifické klubové podobě. Zrod těchto klubů souvisel s Berlusconiho zájmem o fotbal. V Itálii mimořádně populární sport se výborně hodil do portfolia zábavy Mediasetu. Důležitým momentem pro podchycení konzumentské loajality fotbalových fanoušků se stala už v roce 1986 Berlusconiho koupě ikonického AC Milán. Následoval vznik stovek klubů fanoušků AC Milán, které měly statisíce členů. Při vzniku Forza Italia bylo těmto fanouškům nabídnuto členství v klubech strany, čímž se zrodilo masivní a rozvětvené zázemí Forza Italia. Toto klubové hnutí ovšem nemělo na chod strany žádný vliv a fungovalo od ní takřka odděleně. Hlavním spojujícím článkem byl top manažer Fininvestu pracující jako koordinátor klubové sítě (Hopkin a Paolucci 1999, Porro a Russo 2000).

Berlusconi prezentoval Forzu pod značkou novosti, což propojoval se slogany o boji proti korupci a neefektivitě dosavadního stranického vládnutí. Strana zdůrazňovala své celonárodní zaměření, rodinné hodnoty, což se vázalo ke katolicismu jako určitému přirozenému protikladu komunismu, a rovněž prezentovala neoliberální deregulační představy. Její volební program z roku 1994 byl ovšem spíše jakýmsi neutrálně laděným „nákupním seznamem“ řešení praktických problémů a nikoliv klasickým politickým manifestem s ideovou vizí (Hopkin a Paolucci 1999: 326). Tato programová vágnost zůstala straně vlastní i v budoucnu

a své zaměření pružně posouvala podle měnících se nálad voličů. Provázely to Berlusconiho proklamace o racionálním řízení země „jako firmy“ (Ignazi 2010: 67). Českým uším znějí tato slova velmi povědomě.

Jaké právě jsou přání a preference voličů, zjišťoval stranický institut, který byl po celá devadesátá léta jedním z důležitých prvků organizace strany (později ho nahradila najatá externí firma). Dobře to ztělesňuje zaměření Forza Italia na prodej politického produktu voličům. Achillovou patou pro tento prodej se ovšem brzy ukázala klíčová tvář strany – sám Berlusconi. Jeho korupční, daňové a další skandály poškozovaly nejenom jeho image, ale i důvěryhodnost Forza Italia. Stal se tak hlavním zdroje zpochybnění hodnověrnosti stranou nabízeného produktu.

Původní organizační model Forza Italia se v průběhu času měnil, což ovlivňovaly krize. První krize nastala už krátce po volbách roku 1994, které Forza Italia vynesly k vládní moci. Stranou vedená vládní koalice se rychle rozpadla a Berlusconi se z premiérského křesla ocitl v opozici. Další šok následoval v lokálních volbách roku 1995, které strana prohrála, protože jí chyběly robustnější struktury na této politické úrovni. Kluby fanoušků byly pro účely místních voleb zcela nevhodné, protože sice dokázaly fungovat jako nástroje politické mobilizace, avšak selhaly jako nástroje vytvoření lokálních stranických elit. Relativní neúspěch strany v parlamentních volbách v roce 1996 pak představoval třetí zklamání.

Berlusconi reagoval organizačními změnami. Strana začala používat stanovy zakotvující pevné mechanismy jejího fungování, vznikly organizační struktury podobající se jiným stranám včetně vrcholného orgánu stranického kongresu a kvazifotbalové hnutí nahradily klasické územní organizace. Rozvolnila se také provázanost strany s Berlusconiho podnikatelským impériem.

Avšak tato adaptace organizace neznamenal zásadní rozchod s principem podřízení strany lídrovi, který zůstal jejím ústředním bodem. Ve zkratce shrnuto, Berlusconi si uchoval právo nominace do všech podstatných orgánů včetně například regionálních tajemníků řídících chod strany „v terénu“ nebo pravomoc rozhodovat prakticky vše podstatné (Ignazi 2010). Podobně zůstala omezená demokratičnost sestavování kandidátních listin nebo výběru delegátů na stranický kongres. Zhruba polovina delegátů se ho účastnila *ex-officio*, tedy z titulu výkonu nějaké jiné stranické funkce (Blondel a Conti 2012: 81).

K dalším změnám patřilo dočasné nahrazení značky Forza Italia novou stranou pojmenovanou Lid svobody, která v roce 2009 pohltila svého letitého vládního a volebního spojence Národní alianci. Ve vnitrostranické praxi sjednocené strany marginalizace významu členské základny trvala, i když její stanovy obsahovaly možnost používat vnitrostranickou přímou demokracii

(Kefford a McDonnell 2018: 8-9). Spojení Forza Italia s Národní aliancí se v praxi ukázalo jako křehké, protože bývalý předseda druhé z nich Gianfranco Fini soupeřil s Berlusconim o popularitu i o politickou moc uvnitř Lidu svobody. Poté, co Fini a jeho spojenci v průběhu let 2010-2011 stranu opustili, převzal Berlusconi kontrolu opět zcela pevně do svých rukou (Orsina 2014: 128-133). Tato epizoda není zajímavá jen pro historiky italské pravice, ale velmi výmluvně ukazuje obvyklý rys podnikatelských stran: potřebu jednoho silného lídra a nemožnosti faktické plurality uvnitř stranického vedení.

Strana obchodní firma ve vývojové perspektivě jiných typů stran

Případ Forza Italia se stal mimořádně diskutovaným a posloužil řadě politologů jako opora pro vytvoření nového typu politické strany (například Seisselberg 1996, Vercesi 2015). S nejznámějším označením strana obchodní firma, zkráceně strana firma, přišli už zmínění Jonathan Hopkin a Caterina Paolucci (1999). Strana firma je dnes v politologických příručkách považována za jeden ze základních vývojových modelů politických stran (Krouwel 2006 and 2012). Přehledné shrnutí jejich rysů nabízí tabulka 1.

Tabulka 1: Shrnutí hlavních rysů politické strany obchodní firmy

Genetický původ	Původ v soukromé iniciativě politického podnikatele, jehož zdroje, ať už jeho vlastní nebo jím kontrolované, jsou pro vytvoření strany zásadní.
Organizace	Centralizovaná struktura s dominantní pozicí lídra, ve vnitrostranických mechanismech uplatňování jmenovacích procedur místo volebních, vnitrostranická demokracie slabá nebo zcela chybí.
	Malý význam členů a lokálních struktur.
	Hlavní slovo při výběru stranické elity má lídr a jeho okolí, rekrutace stranického personálu mimo státní struktury.
	Velký význam profesionálů, typicky volebních expertů a konzultantů, používání marketingových

	technik a firemního (komerčního) zázemí lídra, nevýznamnost klasického stranického aparátu běžného u masových stran.
Média	Snadný přístup do médií nebo jejich přímá kontrola.
Ideologie, volební apely a prostředí	Tematická/programová a personální nabídka koncipována jako politický produkt, ideologická pružnost, voliči chápáni jako konzumenti, volební trh s vysokou volatilitou, tedy vysokou „přelétavostí“ voličů mezi stranami.

Zdroj: S využitím Hopkin a Paolucci (1999) a Krouwel (2006).

Při debatě významu lídra a nejružnějších volebních expertů pro úspěch strany a naopak poklesu váhy členů, růstu vlivu médií na politiku či deideologizace politiky, je ovšem dobré brát v úvahu, že počátky sahají už do dob před zrodem Forza Italia. Proto dává smysl krátce načrtnout v chronologické perspektivě už zmíněné vývojové typy politických stran. Umožňuje to lépe pochopit, že strana-firma nepředstavuje izolovaný fenomén, ale jde o součást pestrého trendu dlouhodobé proměny demokratické politiky.

Už klasik politické vědy Maurice Duverger (1954) rozlišoval mezi *kádrovou* a *masovou* stranou jako dvěma soupeřícími formami stranictví v 19. století. Kádrová strana byla v podstatě volnou a početně malou skupinou místních notáblů, kteří byli voleni do parlamentu, a tam vytvářely organizačně poměrně volný klub. Masové strany, na rozdíl od toho, byly pevně zakořeněné ve společnosti, a členové pro ně byli zásadním přínosem, protože je financovali a zajišťovali jejich volební kampaně. Chod masových stran zajišťoval stranický aparát neboli placení činovníci. Tento typ stran se původně zrodil jako reprezentace neplnoprávných sociálních skupin a jejich iniciátorem byla obvykle nějaká podpůrná či „sponzorská“ organizační struktura, nejčastěji odbory nebo církve.

Masové strany ovládly prostor evropské demokratické politiky na sklonku 19. století tak, jak se postupně v různých státech zavádělo všeobecné volební právo. Až do padesátých let v podstatě neměly konkurenci. Ovšem západoevropské společnosti po druhé světové válce se v důsledku bezprecedentní éry ekonomického růstu a rozvoji sociálního státu začaly proměňovat. Voliči byli stále méně ochotni volit podle své sociální příslušnosti, byli stále vrtkavější ve svých preferencích a stále méně ochotní účastnit se politiky jako členové stran (Dalton 2000, Biezen, Mair a Poguntke 2012, Inglehart 1971 a 1990).

Otto Kirchheimer (1966) už v šedesátých letech adaptaci mnohých stran na měnící se podmínky vystihl termínem *catch-all* strana. Strany se staly méně ideologickými, snažili se lovit voliče i mimo své dosavadní voličské teritorium, stranické elity se dále profesionalizovaly a klesal význam řadových straníků pro formování programu, strategie a taktiky ve volbách i v dalších politických aktivitách. Do popředí se stále více dostával úzký okruh stranických špiček, respektive především stranický a volební lídr. Angelo Panebianco (1988) tuto proměnu nazval *volebně-profesionální* stranou. Srdcem Panebiancova konceptu je role profesionálů, tedy zejména volebních či PR expertů, na jejichž pomoci a službách se stávají politici závislí hlavně při volebních kampaních. Naopak klesá význam členů a tradičního stranického aparátu, kteří pro takto orientovanou stranickou organizaci postrádají větší význam.

Panebianco vystihnul i další významný faktor podporující transformaci masových stran a zvýrazňující roli profesionálních kampaní a stranických lídrů. Tím se stalo zvyšující se využití nových masmédií, v první řadě televize, později na bázi internetu expandujících sociálních sítí. Komunikace politiků s voliči se tím radikálně změnila. Některé analýzy sice poukazují na velké rozdíly v poklesu počtu členů mezi evropskými zeměmi či na rozvoj nových forem stranicí jako jsou kyber-členové (Scarrow 2000 a 2015), ale tato zjištění nezpochybňují zásadní dopad proměny společnosti na strany a jejich fungování. Všechny naznačené trendy se na západě Evropy prohloubily v osmdesátých letech a o dekádu později začaly ovlivňovat i nové demokracie střední Evropy. V jejich případě zmíněné trendy ještě zvýraznila vysoká dynamika společenských, ekonomických i dalších změn, a z toho plynoucí mnohem méně pevné vztahy voličů ke stranám, než tomu bylo na západě Evropy.

Profesionální volební kampaně s sebou kromě tlaku na aplikaci politického marketingu nesly rovněž zvyšující se finanční náklady. Členské příspěvky nebyly v době klesajícího zájmu občanů o členství ve stranách schopny tento nárůst kompenzovat a tak se prakticky ve všech evropských demokraciích začal zvyšovat podíl státních financí na hrazení nákladů na činnost politických stran. Státní finance byly jedním z důvodů, proč řada stran v podstatě na masové členství rezignovala. Druhým důvodem byl fakt, že menší členská základna nebo dokonce strana složená jen z profesionálních politiků byla daleko flexibilnější nejen z hlediska kampaní, ale také z hlediska své schopnosti vstoupit do různých koalic a udržet si tak vliv a přísun státních financí. Podobně jako příliš vyhraněná ideologie či program, stala se početná členská základna spíše přítěží.

Takto vznikly strany, kterým v polovině 90. let minulého století dali Richard Katz a Peter Mair (1995) název *strany kartelu*. Původní koncept byl příliš široký a jako takový byl

kritizován (Koole 1996, Detterbeck 2005), nicméně samotná proměna vnitřního fungování stran směrem k centralizaci, profesionalizaci a následování modelů chování podobných ekonomickým organizacím zpochybněna nebyla ani teoreticky, ani empiricky.

Strana Silvia Berlusconiho tak není osamělým případem politické změny, ale „jen“ jedním z projevů velké proměny politického stranictví posledních desetiletí. Případy dalších stran-firem opřené o podnikatelské zázemí jsou ovšem v západoevropských poměrech dodnes velmi vzácné. Hopkin a Paolucci, vedle Forza Italia, jako další příklad zmiňovali Svaz demokratického středu (UCD), který se zrodil v podmínkách španělského přechodu k demokracii v druhé polovině sedmdesátých let 20. století. Jeho tvůrcem byl premiér Adolfo Suárez, který v Svazu demokratické středu vytvořil politickou platformu, která mu zajistila přetrvání v jeho funkci. Tento případ ovšem naplňuje představu strany obchodní firmy méně jednoznačně než Forza Italia. Svaz demokratického středu sice byl konstruován na bázi marketingových principů a měla podobné flexibilní politické zaměření, ale jeho zdroje byly primárně státní a nikoliv soukromé. Navíc tato formace existovala jen krátce, protože už na začátku osmdesátých let zkolabovala.

Zajímavý pohled nabízejí studie analyzující italskou politiku, které upozorňují na tendenci některých lídrů tamních stran napodobit organizační model Forza Italia. Obvykle ovšem zdůrazňují určitou výjimečnost lídra této strany. Například Gianfranco Pasquino (2014: 557) konstatuje, že nikdo další neměl k dispozici „stejnou kvalitu a kvantitu zdrojů, jako Berlusconi“. Pasquino tím upozorňuje na enormní vlastní zázemí, kterým tento politický podnikatel při svém vstupu do politiky disponoval.

Ojedinelost případů stran-firem zjevně souvisí nejenom s chybějící politickou nabídkou s odpovídajícím firemním zázemím, ale i s faktem, že téměř naprostý kolaps dosavadního stranického systému v Itálii v první polovině devadesátých let je v západoevropském prostředí prozatím ojedinělým jevem. V jiných zemích západní Evropy se v takovém rozsahu něco podobného nestalo. Zmíněné Španělsko je pak specifické tím, že Suárezova strana uspěla v samém začátku soutěživé politiky v této zemi, po konci nedemokratického režimu.

Jak bude níže přiblíženo, dají se v západní Evropě najít strany politických podnikatelů, které uspěly i bez větších vlastních finančních, materiálních a mediálních zdrojů. Avšak než se mu budeme věnovat, je dobré si všimnout případů stran obchodních firem mimo prostředí západní Evropy. Tyto případy ukazují, že Berlusconiho strana není žádnou bílou vránou současného politického světa.

Supermarkety jsou úspěšná základna strany

V roce 2009 byl vlastníkem sítě supermarketů Super 99 a současně lídr strany Demokratické změny (*Cambio Democrático*) Ricardo Martinelli zvolen prezidentem Panamy. V podmínkách místního prezidentského systému typického pro Latinskou Ameriku, tím získal klíčovou politickou funkci. O pět let později jeho strana zvítězila v panamských parlamentních volbách a obsadila téměř polovinu mandátů v zákonodárném tělese. William Barndt zkoumající Demokratickou změnu a další podobné strany v Ekvádoru, Bolívii či Guatemale, motivací byznysmenů pro jejich vytvoření vysvětluje měnícím se prostředím liberalizujících se ekonomik, která zvyšuje konkurenční tlaky. Mít možnost přímo ovlivňovat státní rozhodování je v takových podmínkách pro podnikatele velmi potřebné (Barndt 2014 a 2016).

Barndt za klíč k úspěchu těchto formací označil *organizační zdroje* pocházející z byznysových základů jejich zakladatelů, tedy infrastrukturu, personál, finance, reklamní a propagační nástroje a přístup k voličům. Tito političtí podnikatelé dokázali zkombinovat jasnou značku, územní organizaci a stranické jednotu. Druh jejich podnikání je rozmanitý a supermarkety jsou jen jednou z možností. Lídři takových stran podnikají například ve výrobě piva, zemědělství, finančnictví či těžbařství.

Podívejme se na fungování těchto stran blíže na příkladu Martinelliho strany. Vítězství v prezidentských a parlamentních volbách nepřišlo okamžitě, ale předcházela mu asi dekáda budování strany a získávání voličské podpory. Místní pobočky Demokratické změny vznikly na bázi sítě majitelových supermarketů. Hlavní sídlo bylo v centrále supermarketu v hlavním městě Panama City. Martinelli svěřil funkce místopředsedy strany a stranického sekretáře dvěma svým loajálním zaměstnancům a podobně postupoval při obsazování dalších významných pozic, jako bylo řízení stranických financí, PR či organizační rozvoj strany. Z personálu supermarketové sítě přešla do nové strany i řada specialistů: právníků, účetních nebo reklamních expertů, kteří toto angažmá chápali jako pokračování ve službách dosavadnímu zaměstnavateli.

Strana byla plně závislá i na financích Martinelliho korporace a například na volební výdaje v úspěšné prezidentské kampani roku 2009 vynaložila firma více než šestnáct milionů dolarů. Při budování lokálního zázemí byly využity také charita a sociální pomoc, například ve formě sponzoringu nejrozličnějších lokálních projektů či stipendií pro nadané studenty. Propagace strany vycházela z reklamních kampaní supermarketu, a to včetně využití stejných barev nebo firemního prostoru v televizním vysílání. Podobně jako Berlusconi měl Martinelli k dispozici média a spoluvlastnil jednu z velkých panamských televizí, která mu poskytla téměř neomezený prostor ve svém vysílání (Barndt 2014 a 2016).

Prostředí, ve kterém se tyto latinskoamerické strany firmy etablovaly, bylo pro ně podobně příznivé jako italské poměry v době vzniku Forza Italia. V některých zemích tohoto kontinentu bylo během 20. století zakořenění stran ve společnosti výrazně slabší, než bylo běžné v západoevropských podmínkách. Sice určité organizační spojení například katolické církve a křesťanských stran či odborů a dělnických formací i zde existovaly, ale výrazně v méně rozvinuté podobě, než v západní Evropě. V průběhu času se navíc tyto vazby oslabovaly, k čemuž přispívaly i přetržky v podobě nastolování a existence nedemokratických obvykle vojenských režimů, které destruovaly pluralismus.

Na korporacích založené strany jsou pochopitelně jen jednou z nových expandujících forem stran a rozhodně nepředstavují fenomén, který by obecně dominoval latinskoamerické politice (Levitsky, Loxton, Van Dyck 2016). V této souvislosti je potřeba zmínit, že vedle úspěšných příkladů, řada takto koncipovaných stranických projektů neuspěla, případně po prvním volebním úspěchu zkolabovala. Navíc ani dlouhodobější úspěch není stoprocentní zárukou, a to ani pro lídra. Dokladem je Ricardo Martinelli, který se po skončení v prezidentském úřadu dostal do hledáčku tamní justice kvůli nezákonným odposlechům novinářů a politických konkurentů. V době psaní této knihy čeká v USA v detenčním zařízení na vydání do Panamy.

Pobaltští byznysmeni a ukrajinští oligarchové

Přenesme se nyní zpátky přes oceán do východní Evropy. Rozpad Sovětského svazu přinesl velkou změnu politiky, společnosti a hospodářství v této části kontinentu. Z často chaotické a nestabilní politické půdy nových postsovětských republik se časem zrodily i strany, jejichž hlavními sponzory a někdy přímo tvůrci byli místní podnikatelé, kteří většinou zbohatli díky neprůhledné privatizaci státního majetku.

Příhodná půda pro vznik podnikatelských stran se vytvořila zvláště na Litvě a v Lotyšsku. Souviselo to jednak s vysokou mírou volatility („přelétavostí“) voličů a personalizace, která byla zejména v lotyšském případě extrémní i ve srovnání s dalšími státy střední a východní Evropy (Cabada et al. 2013: 125-133). Lotyšské strany byly velmi často formacemi narychlo sestavenými kolem silných politických osobností a také se jedná o zemi s dlouhodobě velmi nízkým počtem členů stran a to jak v absolutních číslech, tak v poměru k počtu voličů. Ingrid van Biezen se spolupracovníky uváděli pro rok 2008, že všechny lotyšské strany dohromady měly pouze necelých 11 tisíc členů, což představovalo jen 0,74 procenta voličů (Biezen et al. 2012: 28).

První stranou s podnikatelskými rysy bylo již v roce 1993 Národní hnutí za Lotyšsko – Zīgeristova strana (*Tautas kustība Latvijai – Zīgerista partija*) založené Joahimsem Zīgeristem. Tento syn německé matky a lotyšského otce, který sloužil za války v jednotkách SS, se politicky angažoval na politické pravici již v Německu na počátku devadesátých let. Následně vycítil příležitost v Lotyšsku, jehož občanství díky otcovu původu získal. Po vyloučení ze strany lotyšských konzervativců pro příliš extrémistické postoje založil vlastní stranu. Zīgerist se od Berlusconiho či Martinelliho lišil mnohem menším, dá se říci v zásadě zanedbatelným, objemem peněz, kterými disponoval, ale ostatní prvky včetně pevné centralizované, hierarchické a v podstatě manažerské organizační struktury i vágní populistická rétorika zde již přítomny byly. Ve volbách 1995 získal Zīgerist skoro 15 procent hlasů, avšak jeho strana se po volbách ocitla v opozici, tam se rychle rozpadla a po neúspěchu ve volbách o tři roky později zmizela z politického života (Gobinš a Kerner 1997: 141-142). Sám Zīgerist se vrátil do Německa, kde se angažuje na krajní pravici jako politik a novinář. Další případem je těsně před volbami 1998 skupinou lotyšských podnikatelů založená Nová strana (*Jauna partija*) vytvořená na principu jakési politické akciové společnosti. Programově se vymezovala jako ekonomicky liberální alternativa zavedeným politickým stranám. Ani tato strana nepřežila jedno volební období a to navzdory své účasti ve vládě. Úspěšnější byla strana Nová éra bankéře Einara Repšeho působící v letech 2002-2011, která se pak stala součástí dodnes existující strany Jednota.

Nejznámější příklad podnikatelské strany v Pobaltí ovšem nenajdeme v Lotyšsku, ale na Litvě. V říjnu 2003 zde podnikatel Viktor Uspaskich založil Stranu práce (*Darbo partija*) s cílem kandidovat ve volbách 2004. Uspaskich vsadil na kombinaci populistické rétoriky a osobitého a osobního politického stylu, což jeho straně ve volbách vyneslo vítězství. Uspaskich je Rus, který se přestěhoval na Litvu v polovině osmdesátých let, založil v roce 1990 plynárenskou firmu, která rychle zbohatla na obchodování s Gazpromem. Svou stranu postavil na kombinaci manažerského řízení a poměrně, na litevské poměry, husté síť místních organizací. Již v roce 2006 čelil podezřením z podvodů při financování strany a o sedm let později byl dokonce odsouzen, avšak do vězení nenastoupil díky poslanecké imunitě. Ta ho chránila dlouhodobě, v květnu 2014 byl zvolen do Evropského parlamentu. Uspaskich samozřejmě všechna obvinění popíral a jeho rétorika o falešných a politicky motivovaných obviněních (Simonaitytė 2014: 240) připomíná nejen italské berlusconiovské, ale i současné české poměry. Podle litevských politologů je Uspaskich „nejpodobnějším Berlusconi, nebo může dokonce být nazýván litevským Berlusconi, neboť je obvykle prezentován jako

charismatický, telegenický, zbožný a velmi bohatý muž obklopený aureolou celebrity“ (Simonaityté 2014: 233).

Je potřeba zdůraznit, že Uspaskich nevlastní žádný televizní kanál, ale díky své přítomnosti v litevské politice v parlamentních i vládních rolích dokázal dobře využít prostor ve veřejnoprávních médiích. Přes postupný pokles voličské podpory zůstává navíc jeho strana jednou z nejdéle působících a stále parlamentních formací, i když v roce 2017 Uspaskich formálně rezignoval na post jejího předsedy a „stáhnul se“ do pozice čestného předsedy. Charakteristická pro podnikatelské strany je také pružnost a pragmatismus, s nímž Strana práce již v roce 2004 vstoupila do spolupráce s liberálními stranami na úrovni EU včetně členství v Alianci liberálů a demokratů pro Evropu (ALDE).

Jdeme dále na východ, na Ukrajinu, která je dalším příkladem postsovětské země, kde se zakotvení politických stran v byznysu bohatých jednotlivců fakticky ovládajících dané město či lokalitu stalo ještě rozšířenější realitou než na Litvě a v Lotyšsku. Některými autory jsou označovány za oligarchické strany (Bader 2010: 1091). Účelem těchto stran nebylo a není prosazovat nějaké programové požadavky jako spíše prostřednictvím ve volbách získaných hlasů získat vliv na výkonnou moc a benefity s ní související.

Charakter těchto stran oligarchů ovlivňovala řada faktorů, z nichž některé byly pro tuto zemi velmi specifické, jako například původ mnoha jejich zakladatelů v bývalé komunistické nomenklatuře, rozšířená praxe volebních podvodů, naprostá neprůhlednost stranického financování nebo obrovská regionální rozmanitost Ukrajiny, a to zvláště do odtržení východních a jihovýchodních oblastí země v roce 2014. V politické praxi proto strany oligarchů mnohdy zůstaly spojené s městem či oblastí, odkud pocházel jejich zakladatel či zakladatelé, jen minimálně zakořeněné ve společnosti, kdy neměly téměř žádné členy, a svou životností byly většinou krátké (Sydorchuk 2016).

Vyskytlo se u nich i něco, co dost vybočuje z užívání běžných marketingových technik, a to systematické shromažďování a využívání materiálů kompromitujících politickou konkurenci (*kompromat*), zastrašování či manipulace volebních výsledků. V politicky velmi drsném ukrajinském prostředí tím ovšem nebyly žádnou specifickou výjimkou. Tato praxe má své kořeny v dávné práci sovětských tajných služeb, mezi jejichž bývalé zaměstnance ostatně mnozí z expertů najatých oligarchy patří (Kuzio 2015: 169). V tomto ohledu se Ukrajina od Pobaltí výrazně liší.

Pro ukrajinské oligarchické strany je a bylo typické spojování s jiným subjektem či subjekty, což je odrazem velké proměnlivosti prostředí, ve kterém se pohybují. Impulsem bývá zjištění, že původní politický projekt neplní očekávání nebo snaha vytvořit širší a významnější

stranickou platformu. Charakter stran vzešlých z těchto fúzí ovšem mívá svébytné rysy, což platí i pro stranickou organizaci. Taras Kuzio (2015) popisuje fungování Strany regionů (*Partija regionov*), která se vytvářela postupným spojováním řady menších subjektů od přelomu století a před rokem 2014 představovala největší ukrajinskou formaci. Vzniklo tím kryptokoaliční spojení oligarchů a velkých byznysmenů, a dále vysokých státních úředníků a lidí loajálních k tehdejšímu ukrajinskému prezidentovi a hlavnímu lídru formace Viktoru Janukovyčovi, kteří pocházeli z „jeho“ Doněcké oblasti a rodného města Jenakijevo. Voličsky strana cílila hlavně na proruský naladěné důchodce a dělnické voliče chovající silnou nostalgii po éře Sovětského svazu, která v jejich očích ztělesňovala stabilitu a jistotu. Janukovyčova vnitrostranická pozice byla v důsledku kryptokoaličního charakteru Strany regionů dost vzdálená Berlusconiho, Martinelliho nebo Uspaskichově. Přes vnější autoritářský image této formace se totiž uvnitř ní prosadila určitý druh svérázné vnitřní demokracie vycházející z kolektivního a kolegiálního rozhodování vedení strany. Udržování tohoto stylu Kuzio vysvětluje kombinací dávného dědictví (brežněvovské) éry komunistické strany, která měla kolektivní vedení, a zkušenosti sovětského kriminálního světa, jímž někteří politici této strany včetně Janukoviče prošli. Věznice jsou totiž i místem, kde člověk „pozoruje a porozumí lidem“ (Kuzio 2015: 194). Popsané dobře ilustruje, že v prostředí postsovětské politické kultury mohou strany opřené o byznys svých zakladatelů časem zmutovat do velmi specifické podoby.

Od rozhořčeného chovatele psů k centralizovanému vůdcovství

Vraťme se nyní do západní části Evropy do prostředí kulturně a politicky velmi odlišného. V norských volbách roku 1973 nečekaně vstoupila do parlamentu s 5 procenty hlasů teprve nedávno založená strana majitele psího útulku a vydavatele časopisu o psech Anderse Langeho. Byla to první nová parlamentní strana v zemi po několika desetiletích, pomineme-li občasné stranické odštěpky od starších formací. Lange nebyl člověkem s vládní zkušeností či významnější politickou kariérou, byl pouze řadovým členem středopravých konzervativců. Měl ale velký řečnický dar jednoduše vyjádřit své rozhořčení nad stavem země. Nelíbila se mu přemrštěnost norských daní, ani jimi financovaný rozsáhlý sociální systém, jehož negativa v jeho očích přerostly únosnou mez, či zahraniční rozvojová pomoc poskytovaná jeho zemí, která podle něj byla plýtváním penězi. Lange k tomu přidal brojení vůči chování politiků, kteří podle něj ztratili kontakt se svými voliči, což prokládal vtipy na jejich účet. Zrodil se charismatický lídr, který dokázal strhnout posluchače, a za kterým šel zástup nadšených

příznivců (Harmel a Svåsand 1993, Widfeldt 2015). Charisma tohoto politického kazatele tak dokázalo nahradit chybějící zázemí v nějaké společenské či zájmové skupině.

Založení své strany oznámil na shromáždění v jednom zcela zaplněném kině v hlavním městě Oslu. Velkou část toho, proti čemu brojil, přitom promítl přímo do názvu svého politického projektu: Strana Anderse Langeho pro radikální snížení daní, poplatků a veřejných zásahů (*Anders Langes Parti til sterk nedsettelse av skatter, avgifter og offentlige inngrep*). Lange měl štěstí, protože se trefil do atmosféry nespokojenosti hlavně některých pravicových voličů. Středoprávé vlády totiž nedokázaly své sliby o redukci zdanění a státních výdajů v praxi naplnit.

Rozhořčený chovatel psů ovšem nechtěl vytvořit politickou stranu postavenou na pevné hierarchii a jasných pravidlech, ale něco, co se svým volným a spontánním charakterem spíše blíží protestnímu hnutí. Projevovalo se to i v parlamentní politice, kde byl Lange vnímán jako nevypočitatelná persona. Fungování nové formace provázela chaotičnost a nespojitost a rychle po jejím volebním úspěchu se v ní objevily spory. Nespokojení aktivisté začali odcházet a veřejný obraz Langeho formace se rychle zhoršoval. Uprostřed tohoto rodícího se politického kolapsu otec-zakladatel náhle zemřel na infarkt, jeho strana v dalších volbách vypadla z parlamentu a zdálo se, že její příběh je u konce.

Langeho nástupce v čele strany Carl I. Hagen ji ale dokázal začátkem osmdesátých let vrátit zpátky do parlamentu. Od poloviny devadesátých let 20. století se pak pod Hagenovým vedením stala formací, jejíž volební zisky se zpravidla pohybovaly mezi 10-20 procenty a občas i nad touto hranicí. Základem tohoto úspěšného restartu byla transformace stranického fungování, a to včetně změny názvu na Pokroková strana (*Fremskrittspartiet*). Klíčové pro její politické etablování byla vytvoření jasných rozhodovacích mechanismů a stálá struktura pokrývající i lokální politiku. Hagen opakovaně dokázal úspěšně vyřešit latentní problém vnitřního disentu a nespokojenosti. Jako prostředky volil rozmanité spektrum metod od přesvědčování oponentů, zákulisní umenšování jejich vlivu včetně například zabránění jejich nominace ve volbách až po nekompromisní vytlačení mimo stranu.

Udržování jednotné stranické linie se opíralo o základní organizační princip velmi připomínající marxisticko-leninské strany a jejich demokratický centralismus. Pro všechny nižší orgány byla závazná rozhodnutí orgánů ve stranické hierarchii výše postavených. Stranické stanovy dále zakotvovaly povinnost členů a stranických organizací uposlechnout rozhodnutí stranického ústředí. Důraz na loajalitu se promítal i ve vytvoření striktních mechanismů vylučování členů. Několik let strana dokonce používala cosi jako sebevyloučení člena. Pokud byl postoj některého reprezentanta strany ve veřejné funkci nebo i řadového

člena vyhodnocen vedením jako nebezpečný, byl vyzván k „aktivní rezignaci“ na členství. V praxi tak nebyl formálně vyloučen, ale byl vlastně požádán, aby se sám vyloučil bez formální procedury (Widfeldt 2015: 105). Popsané mechanismy omezily vnitrostranickou demokracii, ale současně Pokrokovou stranu stabilizovaly.

Hagen oproti Langeho časům neproměnil stranu jen organizačně ale i tematicky. Vznikl koherentnější program, ve kterém ovšem přetrval důraz jen na několik málo témat. Ty se časem měnily a brojení proti daním a přebujelému sociálnímu státu zastínilo radikální odmítání imigrantů a žadatelů o azyl, kteří zneužívají norský sociální systém. Hagen ovšem respektoval určité hranice a vyhýbal se větším extrémistickým výstřelkům. Mělo to své důsledky: Pokroková strana za Hagenova předsednictví sice byla krajní pravicí, ale politicky postupně prolamovala svou izolaci a jako spojenec se v parlamentní politice stala přijatelná a někdy i velmi potřebná. Její lídr mohl díky tomu pružně uzavírat různé politické dohody s dalšími stranickými aktéry. Straně se tak ocitla v pozici, kdy na ní závisely některé menšinové norské vlády. Výměnou za to, že vlády tolerovala, získávala určité programové a poziční benefity. To druhé se týkalo hlavně parlamentních funkcí (Harmel a Svåsand 1993, Ignazi 2006, Widfeldt 2015).

V roce 2013 pak Hagenova nástupkyně Siv Jensen přivedla stranu poprvé v historii do vládní koalice s konzervativci, čímž se fakticky dokončilo její začlenění do politického hlavního proudu. Toto začlenění ovšem provázela janusovská tvář. Vládní působení pokrokářů nabízelo umírněnost, a to i v oblasti imigrace, kde nabízela kvalifikovaná řešení a držela se obecného politického konsensu ohledně striktní imigrační politiky. Naopak na parlamentní půdě zástupci strany hlásali radikální a antiestablishmentové postoje a nadále využívali xenofobní vyjádření. Toto janusovské rozdvojení bylo ve vládní pozici politicky efektivní, avšak nejistá zůstávala jeho politická udržitelnost (Jupskås 2016).

Krátce shrnuto, vývoj norské Pokrokové strany je dobrou ukázkou budovatelského úsilí politického podnikatele, který k úspěchu nepotřebuje takřka žádné vlastní ekonomické a finanční zdroje, ale klíčové jsou jeho politické kvality. Současně tento případ výborně ztělesňuje dvojí možný typ politického lídra. Zatímco otec-zakladatel Lange postrádal schopnosti a vlastně i chuť vtisknout straně pevný řád a nastolit jasnou linii nutnou pro její parlamentní život, jeho nástupce Hagen prokázal velké politické a strategické dovednosti. Místo spontánního a politicky neučesaného lídra vedoucího nedisciplinovaný hlouček aktivistů nastoupila centralistická a na autoritě lídra postavená organizace, která je schopná vystupovat jako politicky silný a respektovaný aktér.

Případ norské Pokrokové strany má analogii v sousedním Dánsku, kde přibližně ve stejné době jako Lange založil specialista na daňové právo Mogens Glistrup podobně zaměřenou stranu. Vnitřní spory a příliš xenofobní Glistrupova linie vyústila v devadesátých letech ve stranický rozkol. Odtržená Dánská lidová strana vedená Piou Kjaersgaard se ukázala politicky mnohem úspěšnější než původní Glistrupova Pokroková strana. Striktní vnitřní disciplínou a centralizovaným modelem rozhodování, který tato nová strana aplikovala, se velmi podobala norským pokrokářům.

Team Stronach a strana jako finanční investice

Opusťme Skandinávii a podívejme se blíže na pozoruhodný příklad politického podnikatele, který se vyskytl v souvislosti s parlamentními volbami roku 2013 v sousedním Rakousku. Tento případ výborně ukazuje snahu o striktní aplikaci podnikatelského myšlení na stranickou organizaci, a pozoruhodný střet, který to vyvolalo s realitou světa politiky.

Štikou v rakouském předvolebním rybníce se zdála být nová strana založená v létě 2012 nazvaná Team Stronach. Jejím mecenášem a zakladatelem byl Frank Stronach, miliardář rakouského původu žijící a podnikající v Kanadě, který do své strany investoval značné finanční prostředky. Veřejně se prezentoval jako někdo, kdo je ochoten a schopen rozbít mocenský monopol tradičních stran (lidovců a sociálních demokratů, kteří vládli dlouhá léta ve velké koalici a čelili masivnímu odlivu voličů), bojovat s korupcí a radikálně proměnit rakouskou politiku k lepšímu. Navzdory financím, profesionálnímu marketingu a populistickým slibům však ve volbách příliš nepřesvědčil. Team Stronach získal jen necelých 6 procent hlasů, vesměs od nespokojených voličů rakouských lidovců, krajně pravicových Svobodných a Svazu pro budoucnost Rakouska (Filzmaier et al. 2014: 127-128). S jedenácti parlamentními křesly pak skončil v opozici. K lepšímu výsledku nepomohl ani fakt, že Stronach oficiálně deklaroval, že nebude respektovat limit 7 milionů euro na výdaje na volební kampaň, který o polovinu překročil (Jenny 2014: 30).

Relativnímu neúspěchu jeho strany velmi nahrály vnitřní spory. Ve volební kampani Stronach vsadil na známé osobnosti a do čela kandidátky instaloval někdejší generální ředitelku veřejnoprávní televize (ÖRF) Moniku Lindnerovou. Lindnerová se však stihla ještě před koncem kampaně se Stronachem politicky rozejít, což neprospělo image seriózní strany starající se o skutečnou práci v poslaneckých lavicích.

Stronachova strana byla organizačně řízena skutečně jedním mužem. Podle stanov mohl Stronach komukoliv ve straně ukončit členství a to bez udání důvodu, případně, „za neplnění hodnot stanovených Frankem Stronachem“, což byl postup jednoznačně rychlejší, než norská „aktivní rezignace“. Řada stranických aktivit, včetně psaní programu pro volby 2013, byla zadána externím expertům a tak strana fungovala v podstatě jen jako jakýsi agregát profesionální administrativy a profesionálních politiků, kteří za ni byli zvoleni již v zemských volbách, nebo kteří za ni kandidovali ve zmíněných parlamentních volbách 2013 (Pühringer a Ötsch 2013: 16). Stranická organizace byla prostinká a sestávala jen z předsedy, předsednictva, shromáždění členů, finančního auditora a rozhodčí komise. Reálnou moc mělo jen předsednictvo, shromáždění členů sloužilo podle stanov jen jako sbor odkývávající rozhodnutí přicházející shora. Strana tak byla řízena zcela centralizovaně a Stronach osobně dělal před volbami veškerá důležitá rozhodnutí

Po volbách 2013 Stronach navštívil parlament jen dvakrát, politika ho rychle přestala bavit, a vrátil se do Kanady řídit svůj koncern Magna. Jak byl zvyklý ze svého manažerského působení, vedení ve „firmě“ Team Stronach předal své asistentce Kathrin Nachbauerové. Vztahy mezi Stronachem a Nachbauerovou ovšem velmi rychle dostaly obrovskou trhlinu. Stronach vyhodnotil své podnikání v rakouské politice jako ztrátové a začal požadovat vrácení deseti milionů euro a to postupně ze státních příspěvků, které strana dostávala díky svému volebnímu výsledku. Zároveň zastavil financování strany z peněz koncernu Magna, což Team Stronach finančně položilo. Již v průběhu roku 2013 se stranický poslanecký klub v podstatě rozpadnul a v srpnu 2017 strana ukončila svou činnost.

Team Stronach představuje extrémní variantu podnikatelské strany v tom smyslu, že byla vnímána nejen jako nástroj propojení politické a ekonomické moci, ale také jako prostředek ke generování finančního zisku. Když se zvolená ekonomická strategie ukázala jako nefunkční, byla „firma“ bez milosti zlikvidována. Organizačně se jednalo o vysoce centralizovaný agregát několika málo profesionálních politiků zcela závislý na svém zakladateli a vůdci, jak o tom svědčil rychlý rozpad poslaneckého klubu.

Geert Wilders a strany jednoho člena

Jiná forma dovedení organizačního modelu vystavěného kolem lídra a sloužícího jako jeho nástroj do extrému, se dá najít v Holandsku u Strany pro svobodu (*Partij voor de Vrijheid*) Geerta Wilderse. Její základní programová orientace přibližně odpovídá norským pokrokářům či Dánské lidové straně, tedy jde o rétoriku útočící na islám a muslimy, kteří zneužívají

holandský sociální systém a svými hodnotami destruuje místní kulturu. Wilders také ve svých apelech vykresluje politickou elitu země jako sobecké kosmopolity, kteří zaprodávají zájmy obyčejných lidí a bezuzdně vydávají Holandsko napospas evropské integraci a zvláště masové migraci (Mazzoleni a Voerman 2017).

Avšak velmi odlišný od skandinávských podnikatelských případů je Wilders tím, že vytvořil stranu jednoho člena. Formálně má sice Strana pro svobodu členy dva: jeho samotného a právnickou osobu ve formě nadace, ale tuto nadaci Wilders rovněž ovládá (Akkerman 2016). Vytvoření strany téměř bez členů je možné díky liberálnosti holandského právního řádu. Pro registraci stačí, pokud má právní formu občanského sdružení, aby mohl být registrován název strany (Andeweg 2012). V řadě jiných evropských států včetně Česka by něco takového možné nebylo, byť jak ukážeme na příkladu Okumarova Úsvitu přímé demokracie, i tady je možný „členský minimalismus“.

Wilders členskou základnu pro získání voličů nepotřebuje, protože mu stačí jeho poutavá osobní performance v médiích a na sociálních sítích, která přitahuje pozornost. Tuto pozornost ještě zvyšovaly Wildersovo trestní stíhání kvůli nenávisným projevům a soudní procesy, které ještě zvyšovaly podporu jeho strany (Spanje a Vreese 2015). Lídrem hlášané radikální názory na islám, muslimy či migranty zajišťovaly jeho straně v průběhu druhé dekády 21. století ve volbách 10 až 15 procenty hlasů. V rozdrobeném holandském stranickém spektru jí to umožnilo hrát poměrně velkou roli.

Pro úspěch strany byla velmi důležitá Wildersova dlouholetá politická zkušenost. Předtím, než v roce 2005 založil Stranu pro svobodu, působil řadu let jako asistent poslaneckého klubu a od roku 1998 jako poslanec liberálně-konzervativní Lidové strany pro svobodu a demokracii. Získal díky tomu důkladnou znalost fungování parlamentních procedur a neformálních vazeb v parlamentu (Vossen 2010).

Před očima měl Wilders i zkušenost rychlého kolapsu Seznamu Pima Fortuyna, který časově krátce předcházela založení jeho vlastního stranického „podniku“. Načrtnuto ve zkratce: novinář a intelektuál Pim Fortuyn stvořil krátce před volbami roku 2002 vlastní politickou formaci zpochybňující dosavadní multikulturní politický konsensus a kritizující příliš vstřícnou přistěhovaleckou politiku Holandska. Tematicky tak Fortuyn představoval Wildersova předchůdce. V holandském prostředí tehdy ještě nepřivýklém této rétorice dokázal Fortuyn zaujmout a jím vytvořená strana skončila se 17 procenty hlasů ve volbách druhá. Avšak Fortuyna těsně před volbami zastřelil jeden fanatický ochránce zvířat, čímž jeho strana přišla o klíčovou integrující postavu. V důsledku spěšného vzniku chyběla sevřenější skupina lidí, kteří by se s ní identifikovali. Členové se příliš neznali a názorově netvořili

žádnou semknutou skupinu. Vnitřní rozpory ještě po volbách zvýraznilo převzetí vládní odpovědnosti v koaliční vládě, které vyžadovalo rychlé rozhodování a konsensus v řadě praktických záležitostí. Řečeno slovy tehdejšího předsedy parlamentního klubu Fortuynovy strany: „chyběla ochota dosahovat společný cíl“ (Lange a Art 2011: 1237). Koaliční vláda v důsledku toho vydržela jen několik měsíců a v následných předčasných volbách Seznam Pima Fortuyna ztratil většinu příznivců a záhy zanikl.

Wilders si z tohoto varovného kolapsu odnesl poučení o potřebě koheze strany a jejího postupného a pomyšleného budování. S odkazem právě na negativní zkušenost Fortuynovy strany nehodlal v prvních letech její existence členům „otevřít příliš rychle dveře“ (Lange a Art 2011: 1237). Reálně tak neučinil nikdy a jeho strana také nemá žádné lokální či regionální organizace, ani přidružené organizace v podobě nějakého mládežnického či seniorského sdružení. Dokonce ani členové parlamentního klubu strany se nikdy nestali jejími členy.

I když to působí na první pohled zvláštně, strana bez členů neznamenal zavržení budování stranické organizace v širším slova smyslu. Wilders má samozřejmě svoje spolupracovníky, kandidáty na politické pozice či administrativní aparát. Místo členů je ovšem nutné hovořit o *politickém personálu* strany. Wilders si tyto lidi pečlivě vybíral a dbal na to, aby se jednalo o nováčky „nezatížené“ předchozím politickým působením v jiných formacích a mající profesní zkušenosti, nejčastěji z veřejného sektoru. Typicky šlo o policisty, učitele či státní zástupce. Současně tyto kandidáty podroboval důkladnému školení, a to i poté, co získali politickou funkci. Například u poslanců dbal na jejich aktivitu a poskytoval jim zpětnou vazbu k jejich vystoupením v parlamentu. Vytvořil tak kolem sebe semknutý a profesionálně působící poslanecký klub (Vossen 2010, Lange a Art 2011). Podobný rekrutační a tréninkový přístup uplatnil Wilders při výběru reprezentantů pro další politické pozice zvláště u kandidátů na starosty velkých měst. Podařilo se mu také vytvořit poměrně rozsáhlý okruh svých podporovatelů a soukromých sponzorů. V organizační práci mu velmi pomáhalo jak jeho obrovské pracovní nasazení, tak nezpochybnitelné charisma. Wildersovi se také na začátku druhé dekády 21. století podařilo dostat do pozice toho, na kom závisí jedna z menšinových holandských vlád. Avšak tato situace zůstalo jen krátkou politickou epizodou a jeho strana byla mnohem izolovanější než norští pokrokaři nebo Dánské lidová strana.

Wildersova strana bez členů není v evropských podmínkách unikát. Podobným příkladem je Liga Ticina (*Lega dei Ticinesi*) působící v jednom ze švýcarských kantonů, která zde od začátku devadesátých let získává obvykle přes 10 procent hlasů v kantonálních i federálních

volbách.¹ Stranu založil a vede realitní podnikatel Giuliano Bignasca, který vsadil na organizační strategii podobnou holandskému protějšku. V duchu prezentace Ligy Ticina jako spíše hnutí než strany nikdy nedošlo k vytvoření formálního členství, a proto de facto jejím jediným členem je její předseda. I v antiestablishmentové a antiimigrační rétorice je tato formace Wildersově straně dost podobná, avšak rozdílem je důraz kladený na obranu zájmů regionu, tedy kantonu Ticina, a konzervativní inklinace (Mazzoleni a Voerman 2017, Strmiska 2005).

Rezignace na existenci členské základny snižuje rizika vnitřních konfliktů a zpochybňování lídra. Reprezentantů těchto stran v politických funkcích je poměrně málo, lídr tak je sám schopný „obhospodařovat“ jejich stranickou identifikaci. Může tak vzniknout poměrně soudržná, byť malá, stranická organizace. Vznik nesouhlasu či dokonce odporu vůči lídrovi není pochopitelně vyloučen, ale takoví disidenti mají při konfliktu s jediným a rozhodujícím členem v zásadě jen jedinou možnost – odejít. Jak u Wildersovi, tak Bignascovi strany přesně toto nastalo při vnitrostranických konfliktech.

Typologizace podnikatelských stran

Wilders a Fortuyn v Holandsku, Lange a Hagen v Norsku nebo Glistrup v Norsku reprezentují politické podnikání založené na jejich iniciativě a (rozdílných) schopnostech. Na rozdíl od Berlusconiho, Martinelliho, Stronacha či Uspaskiche neměli k dispozici větší ekonomické, finanční či mediální zázemí. Pojmově se pro tyto strany v politické vědě používají různá označení, jež jsou ovšem ovlivněné specifickými rysy těchto stran. Robert Harmel a Lars Svåsand (1993) norské a dánské pokrokaře označují za tematické podnikatelské strany (*entrepreneurial issue parties*). Podnikatelský původ spojovali tito autoři s tím, že je vytvořili lidé, kteří nezastávali žádnou vládní funkci, a současně je tematicky a organizačně formovali. Harmel a Svåsand také zdůrazňovali, že tyto strany nejsou produktem působení nějakého sociálního hnutí, například ekologického, feministického atp. Na jejich jednoduché vymezení tematických podnikatelských stran se následně odvolávali další autoři a to i u stran mimo Skandinávii (například Lange a Art 2011). Jen mírně odlišný přístup nabízejí Nicole Bolleyer a Evelyn Bytcek (2013), kteří za klíčové kritérium považují sociální nezakořeněnost podnikatelských stran. Právě tato nezakořeněnost je odlišuje od jiných nových stran, jež mají vazby na nějakou organizovanou společenskou skupinu.

¹ Do češtiny se tato strana někdy překládá i jako Liga Ticiňanů (Strmiska 2005).

David Arter navrhl, opět pro skandinávské prostředí, menší terminologickou modifikaci a hovořil o pružných podnikatelských stranách (*resilient entrepreneurial parties*). Pro jejich etablování považuje za podstatného charismatického vůdce, který má zásadní význam pro vytvoření dlouhodobě udržitelné organizace kopírující vzor tradiční masové organizace s územními strukturami. Pružnost strany je zde spojována s její adaptabilitou a odolností (Arter 2016, Arter a Kestilä-Kekkonen 2014).

Někteří autoři při konstrukci svého konceptu ztotožňují lídra s vlastníkem strany, což odráží jeho stranickou pozici. Názorným je v tomto ohledu Michelangelo Vercesi (2015), který v souvislosti s několika italskými stranami (nejenom Forza Italia, ale i Liga Severu) hovoří o vlastnických stranách či stranách vlastníků (*owner parties*). Mínil tím stav, kdy personální vedení a vnitřní organizace jasně směřují k uchování lídrovi dominantní pozice, aniž vůči tomu existují uvnitř strany nějaké významnější protiváhy.

Oscar Mazzoleni a Gerrit Voerman (2017) věnují pozornost podnikatelským stranám s jedním členem, tedy pouze s lídrem, a blíže debatují příklady holandské Strany pro svobodu a Ligy Ticina. Tito autoři přitom pro ně používají doslovné označení strany bez členů (*memberless parties*).

Patrně nejjednodušší řešení zvolil André Krouwel (2006 a 2012), který pro podnikatelské strany v duchu výkladu Hopkina a Paolucci používá zastřešující pojem politické strany obchodní firmy. V rámci tohoto pojmu pak rozlišuje dva druhy stran: jednak strany, pro jejichž vytvoření posloužila jako v případě Forza Italia komerční firma či holding, jednak strany, u kterých vznikla nová a samostatná organizace vytvořená politickým podnikatelem.

Zmíněná různost pojmání u jednotlivých autorů vyžaduje nejprve formulaci určitého minima, které je podnikatelským stranám společné a následně nabídnutí typologie zachycující rozdíly mezi nimi. Na základě inspirace citovanými autory a přiblíženými empirickými případy za definiční minimum podnikatelských stran považujeme:

- (1) Soukromou iniciativu lídra při založení strany.
- (2) Jeho klíčový formativní vliv na podobu strany, a to tematicky/programově a organizačně.
- (3) Lídrovu schopnost udržet si ve straně ústřední roli i po skončení zakladatelského období a využívat ji jako svůj nástroj. V toto souvislosti je dobré odvolat se na v předmluvě této knihy citovaného Paula Lucardie (2000) a jeho nesnadno do češtiny přeložitelný výraz *personal vehicle* tedy strany jako dopravního prostředku lídra.
- (4) Lídrův velký význam pro získání pozornosti médií a podpory voličů.
- (5) Strana není produktem nějakého sociálního hnutí a také nemá předchozí sociální zakořenění.
- (6) Svým původem nevzešla z parlamentní půdy, tedy ze skupiny poslanců, kteří

se odtrhli od jiné strany, a založili si vlastní, případně odštěpením jiné významné organizační části předchůdce.² Někteří její politici včetně lídra ale mohou mít předchozí politickou zkušenost včetně znalosti parlamentní praxe.

(7) Vnitřní chod strany je řízen spíše manažerskými principy než principy vnitrostranické demokracie a de facto (ne nutně podle stanov) se jedná o centralizovaný a hierarchický model řízení. Nemusí to ale platit v zakladatelském období, kdy daná formace je ještě na počátku své organizační struktury (podrobně níže institucionalizace podnikatelských stran).

Pro podložené a systematické zachycení rozdílů mezi podnikatelskými stranami nemá podle nás velký smysl zaměřovat se na ideologii a politické apely, protože se mohou v čase pružně měnit, ani nemá smysl snažit se o nějaké „měření“ či kategorizaci míry jejich centralizace. Domníváme se ale, že jsou identifikovatelné dva prvky, a to *vnitřní a vnější organizace* těchto stran, které umožňují navrhnout vhodnou typologii.

Zaměřme se nejprve na vnější organizaci, kde je nejdůležitější finanční, ekonomické a mediální zázemí konkrétního politického podnikatele. Zjednodušeně řečeno existují političtí podnikatelé „s firmou“ a „bez firmy“, což je velmi podstatná vstupní informace z hlediska zdrojů, jimiž disponují. Rozdílná velikost zdrojů samozřejmě *nolens volens* ovlivňuje strategii podnikatelských stran. Zcela jiné možnosti prosadit se v pluralitním politickém systému má magnát jako Berlusconi a miliardář Stronach, než majitel psího útulku Lange či zkrachovalý novinář Zígerist, byť všichni ve své kampani rozdávali voličům jejich oblíbené pochoutky. Pochopitelně i mezi podnikateli „s firmou“ jsou určité rozdíly, a to nejenom v „prosté“ velikosti jejich zdrojů, ale i v jejich charakteru a využitelnosti (například personálu lídrovi firmy) pro politický projekt. Avšak základní dělení lze spatřovat právě v oné dichotomii velkých či dokonce téměř neomezených zdrojů versus žádné či jen malé zdroje. Pro vnější

² V této souvislosti je dobré krátce zmínit případ TOP 09, která se jako případ podnikatelské strany někdy zmiňuje rovněž, ovšem navržené definiční minimum nesplňuje. U této strany skutečně existuje podobnost v tom, že při založení šlo o společný projekt dvou politiků: Miroslava Kalouska a Karla Schwarzenberga. Od Věcí veřejných, ANO a Úsvitu se ovšem TOP 09 odlišuje významně tím, že zahrnula skupinu regionálně ukotvených politiků mnohdy s poslaneckým mandátem, kteří odešli s Kalouskem od křesťanských demokratů a sehráli důležitou roli při organizačním vytváření nové strany. Navíc vnitrostranická konfigurace nestála na trvalosti dominance obou otců-zakladatelů, kteří časem na své vedení strany rezignovali, respektive o něj přišli, a nové vedení postrádá jejich pozici.

organizaci má dále hlavně v zakládajícím období značný význam intenzita veřejné poptávky po nové politické nabídce, tedy existence velkého nebo naopak omezeného množství „volných“, tedy straně „dostupných“ voličů. Například Forza Italia výrazně uspěla nejenom díky lídrovým zdrojům, ale také kvůli enormní diskreditaci stávající politické elity země a kolapsu stranického systému, což jí při oslovení voličů nabídlo velkou příležitost. Naproti tomu ve skandinávských, holandských či rakouských podmínkách se o kolapsu místních stranických systémů nedá hovořit, vazby mezi dlouhodobě působícími stranami a voliči byli či jsou „pouze“ výrazně oslabeny a okno příležitosti pro politické podnikatele je proto přirozeně menší.

Druhým prvkem naší typologie je samotná existence straníků a s tím související zájem politických podnikatelů o budování místních struktur. Na jednom konci stojí Wildersova Strana pro svobodu a Bignascova Liga Ticina které jsou zcela bez členů. Na druhém konci spektra je Berlusconiho Forza Italia markýrující početnou a po celé zemi rozprostřenou členskou základnu a tvářící se tak, že stále platí pravidla z doby masových a *catch-all* stran, a Hagenovi norští pokrokaři s poměrně exkluzivní, ale přece jenom pro etablování strany důležitou členskou základnou. Jak ukáže případ Věcí veřejných, takový přístup může dokonce alespoň po nějakou dobu vytvářet zdání značného vlivu členů na rozhodovací proces. Neznamená to ovšem, že by uvnitř podnikatelských stran se členy a rozvinutějšími územními strukturami reálně panovala větší vnitrostranická demokracie.

Existence členů a územních struktur vytváří základ poměrně robustní vnitřní organizace strany a možnosti pro politickou expanzi na rozličných rovinách politiky včetně komunální a regionální sféry. Stejně tak náhlá ztráta lídra nemusí ohrozit přetrvání strany. Avšak současně to zvyšuje rizika vnitrostranického rozkolu, neboť navzdory silné pozici leadera se ve stranách s členy a územními strukturami logicky mohou objevit zárodky konfliktních vnitrostranických zájmů nebo dokonce myšlenkového pluralismu a opozičního disentu. Závisí pak na autoritě a schopnostech leadera, jestli je schopen stranu od těchto polí napětí „očistit“, nebo jestli dojde k její fragmentaci a vnitrostranické explozi, což může skončit marginalizací strany. (O tomto problému pojednává poslední část této kapitoly věnovaná institucionalizaci podnikatelských stran.)

Naproti tomu riziko destruktivního rozkolu je u stran s jedním členem a malým počtem reprezentantů menší. Avšak i u nich pochopitelně existují hrozby plynoucí z chybné organizační strategie lídra zvláště jeho neschopnosti, nezkušenosti či neochoty investovat čas a energii do budování soudržnosti strany.

Tabulka 2 shrnuje nabízenou typologii do přehledné podoby zahrnující příklady stran, které ho reprezentují. Je třeba zdůraznit, že se jedná o typologii, do níž jsou jednotlivé strany přiřazovány na základě celkové podobnosti s jedním z ideálních typů. Empiricky se tak některé strany danému typu „pouze“ blíží. Například miliardář Frank Stronach sice nevytvořil stranu jednoho člena, ale ve svém politickém projektu nepřisoudil členské základně a územním strukturám prakticky žádnou roli, proto je příkladem prvního typu.

Tabulka 2: Typologie podnikatelských stran

	Politický „s firmou“	podnikatel	Politický podnikatel „bez firmy“
Strana bez členů a územních struktur	Team Stronach (Rakousko)		Strana pro svobodu (Holandsko) Liga Ticina (Švýcarsko) Zigeristova strana (Lotyšsko)
Strana se členy a s územní strukturou	Forza Italia (Itálie) Demokratická změna (Panama) Strana práce (Litva)		Pokroková strana (Norsko) Dánská lidová strana (Dánsko)

Zdroj: autoři.

Načrtnuté čtyři typy představují podle našeho názoru dobré teoretické východisko pro analýzu českých podnikatelských stran. Základní otázky, které si přitom klademe, zní: Jaké organizační strategie využili zakladatelé českých stran, v čem se jejich strategie lišily, a jaký typ podnikatelské strany reprezentují jejich strany? Rovněž se zamýšlíme nad příčinami, proč některé strany, konkrétně Věci veřejné a Úsvit, velmi rychle zkolabovaly, a naopak jiná, tedy ANO, prokázalo mnohem větší trvalost a odolnost? U této otázky využijeme teorie institucionalizace a zejména modelu institucionalizace podnikatelských stran, které poskytují

vhodný analytický rámec, a jsou stručně níže představeny. Konečně se ptáme, čím jednotlivé strany dokázaly oslovit příznivce a voliče, a jaké byly v jejich politickém poselství odlišnosti?

Institucionalizace podnikatelských stran

Při výzkumu nových politických stran je tradičně kladen velký důraz na zkoumání jejich trvalosti. Běžně se přitom využívá teorie institucionalizace, která ale nemá jednotné chápání. Politologický klasik Samuel Huntington kdysi definoval institucionalizaci jako „proces, během kterého organizace a procedury získávají hodnotu a trvalost“ (Huntington 1968: 13). Jiný politologický klasik Angelo Panebianco to ve vztahu ke stranám označil za „proces, v němž nezávisle na aktuálním vedení rozvíjejí přívrženci strany zájem na jejím přetrvání“ (Panebianco 1988: 53).

U podnikatelských stran jsou vzhledem ke klčovému významu lídra mimořádně podstatné jeho vůdcovské a organizační schopnosti (*leadership*), které zajišťují přetvoření strany v efektivní „stroj“ na voličské hlasy. Lídr musí vykazovat jak silné externí vůdcovství, tedy orientované navenek, tak vnitřní vůdcovské kvality. První je důležité hlavně kvůli atraktivitě nové strany pro voliče a jsou pro to podstatné řečnické dovednosti. Druhé je zásadní pro vytvoření funkční organizace strany a její konsolidaci, což vyžaduje talent a schopnosti jiného druhu (Lange a Art 2011, Arter 2016). Popsaný příklad řečnický vynikajícího ovšem organizačně „rozevlátého“ Anderse Langeho ukazuje, že to vůbec není samozřejmá kombinace.

Postup institucionalizace se dá dobře sledovat s využitím třífázového modelu Harmela a Svåsanda. První *identifikační fáze* začíná v momentu oznámení vytvoření nové strany, přičemž její podstatou je rozvoj její identity a komunikace jejího poselství potenciálním příznivcům. Podnikatel musí být mistrem kazatelem a propagandistou tedy někým, kdo kombinuje kreativní, komunikační a charismatické kvality. Jeho poselství bývá spojeno s protestem proti establishmentu s cílem přitáhnout pozornost k myšlenkám nové strany. Může dokonce oslovovat jen tím, že je strana zkrátka nová (srovnej Sikk 2005). Harmel a Svåsand předpokládají, že vzhledem k schopnosti lídra zaujmout v této fázi voliče a uspět díky tomu v prvních volbách, je důležitější lídrův rozvoj identifikace příznivců a členů s novou stranou, než budování robustního volebního stroje napříč celou zemí.

Důležitým kritickým momentem ve vývoji podnikatelské strany je získání parlamentních anebo lokálních pozic. Zatímco předtím se veřejná pozornost koncentrovala na lídra, nyní se rozšiřuje na další viditelné reprezentanty a zvláště jejich prohlášení a názory, které se

dostanou do rozporu s přáními a pozicemi lídra. Proto je druhá *organizační fáze* spojena s nutností etablovat a zejména rutinizovat procedury a mechanismy pro kontrolu a koordinaci strany, což v první fázi, kdy šlo převážně o „akci jednoho člověka“ nebylo potřeba. Lídr musí nejenom prokázat organizační kvality, ale zajistit i další rozvoj strany. Musí přitom najít udržitelné řešení a konsensus mezi různými představami a tlaky uvnitř strany. Silvio Berlusconi nebo Carlu Hagenovi se to povedlo, ale ztroskotal na tom Frank Stronach a, jak uvidíme, i některé české podnikatelské strany.

Třetí *stabilizační fáze* vývoje strany nastává v okamžiku, kdy je nastoleno tématu přijatelnosti strany jako koaličního partnera. Harmel a Svåsand tento zrod koaličního potenciálu strany pojímají v duchu přístupu Giovanni Sartoriho (1976) a nehovoří o nutnosti vstupu do vlády, ale „pouze“ o změně postoje ostatních stranických aktérů a jejich ochotě spolupracovat s podnikatelskou stranou. V této fázi jde tedy o získání reputace důvěryhodného aktéra. Pro tuto fázi jsou u lídra velmi podstatné moderační kvality. Pokud k vtažení strany do exekutivy opravdu dojde, vzniká riziko zklamání očekávání dosavadních příznivců, což testuje jeho schopnost se s novou situací vyrovnat. Jinak řečeno třetí fáze předpokládá stabilizaci na dvou „frontách“: dovnitř strany i navenek, což pochopitelně klade velké nároky na jeho politické schopnosti (Harmel and Svåsand 1993, srovnej Randall a Svåsand 2002 a Arter 2016).

Popsané fáze se mohou překrývat. Přehledně je znázorňuje tabulka 3, která zároveň poskytuje jakýsi návod, na co se při analýze jednotlivých fází soustředit.

Tabulka 3: Fáze vývoje podnikatelské strany

Fáze	Primární cíl	Specifické úkoly	Nároky na vůdcovství
1.	Identifikace	Rozvinutí poselství Komunikace poselství Přilákání pozornosti ke straně Osvojení si (ne)organizačního stylu	TVŮRCE a KAZATEL Originalita a kreativita, komunikační schopnosti, charisma, autoritativnost
2.	Organizace	Rozvinutí a rutinizace procedur Delegace a koordinace Vytvoření a udržování	ORGANIZÁTOR Organizační orientovanost a schopnosti, schopnosti při vytváření konsensu,

		konsensu mezi konkurujícími si faktory	strategické schopnosti
			STABILIZÁTOR
			Osobní reputace důvěryhodného a spolehlivého, administrativní schopnosti (pro organizační udržitelnost a vyladění), komplexní schopnosti v mezilidských vztazích (vést stranickou organizaci při jednání s dalšími stranami)

Zdroj: Harmel a Svåsand 1993: 75.