

GERRY REFFO & VALERIE WARK



POLITICKÁ  
INTELIIGENCE  
LÍDRŮ

JAK PQ ODLIŠUJE ÚSPĚŠNÉ LÍDRY  
OD NEÚSPĚŠNÝCH

MANAGEMENT PRESS

**PQ:**

**POLITICKÁ  
INTELLIGENCE  
LÍDRŮ**

*Pro Dorothy Caddellovou a na památku Andrewa Caddella,  
Josephine a Geralda Reffových*

GERRY REFFO & VALERIE WARK

**PQ:**

**POLITICKÁ  
INTELIIGENCE  
LÍDRŮ**

**JAK PQ ODLIŠUJE ÚSPĚŠNÉ LÍDRY  
OD NEÚSPĚŠNÝCH**

MANAGEMENT PRESS, PRAHA 2015

Gerry Reffo – Valerie Wark: *Leadership PQ. How Political Intelligence Sets Successful Leaders Apart*  
Published 2014 by Kogan Page, London, UK

© Gerry Reffo and Valerie Wark, 2014  
Translation © Tomáš Piños, 2015  
Cover design © Petr Foltera, 2015

All rights reserved

ISBN 978-80-7261-280-2

# OBSAH

*Seznam schémat* 9

*Seznam tabulek* 10

*Předmluva* 11

*Poděkování* 15

## **ČÁST PRVNÍ** Úvod k politické inteligenci (PQ) 19

---

- 01 Co je PQ a proč je důležité 21**
- Význam PQ 21
  - Proč se PQ stalo důležitým? 24
  - Jak by měli reagovat lídři byznysu? 32
  - Jak by měli reagovat političtí lídři? 34
  - Jak by měli reagovat představitelé neziskového sektoru? 35
  - Model PQ 36
  - Jaký vliv může PQ mít 37
  - Závěr 37
- 02 Žijeme ve světě sdílené moci 41**
- O co jde? 41
  - Hybatelé změn 42
  - Regulace 50
  - Byznys lze dělat jinak 55
  - Politiku lze dělat jinak – měkká moc 56
  - Závěr 57

**ČÁST DRUHÁ** Model PQ 59

---

- 03 Představení modelu PQ 61**  
O co jde? 61  
Model PQ 62  
Sdílená moc 65
- 04 Vizionářství 67**  
O co jde? 67  
Formuje budoucnost 70  
Udává strategický směr 75  
Sleduje měnící se tendence 79  
Vyvažuje různé způsoby myšlení 85  
Přináší budoucnost 88  
Závěr 90
- 05 Moc 95**  
O co jde? 95  
Zjišťuje, jak jsou u zúčastněných stran rozloženy  
moc a vliv 96  
Uplatňuje svůj vliv a prosazuje vizi budoucnosti 107  
Jedná odvážně, podstupuje riziko a prosazuje  
etické jednání 115  
Ovlivňuje zúčastněné strany kombinací charismatu  
a cílevědomosti 119  
Rozumí komplexitě a vysvětluje ji  
jednoduchým způsobem 123  
Závěr 127
- 06 Účelová empatie 131**  
O co jde? 131  
Zkoumá hlavní zúčastněné strany 131  
Je součástí širší společnosti 143  
Pěstuje sdílenou empatii 146  
Ostatní zúčastněné strany inspiruje k zaujetí a oddanosti 151

Je empatický k lidstvu 157

Závěr 159

## **07 Důvěra 161**

O co jde? 161

Jedná vždy bezúhonně a čestně 164

Drží se etických pravidel 171

Přichází s projekty, které jsou dlouhodobě a společensky prospěšné 176

Umí sladit protichůdné zájmy 178

Dosahuje stálých a spolehlivých výsledků 185

Závěr 188

## **08 Všestrannost 191**

O co jde? 191

Mění kurs tak, aby vyhověl novým požadavkům 192

Umí se ovládat 200

Je soustředěný 205

Vyzařuje sebejistotu a chová se nenuceně 209

Politická realita 213

Závěr 216

## **ČÁST TŘETÍ Jak rozvíjet schopnost PQ 217**

---

### **09 Rozvíjení PQ vůdce 219**

Jak rozvíjet politicky inteligentní dovednosti 219

Rozvíjení pěti aspektů PQ 222

### **10 Rozvíjení PQ ve vaší organizaci 239**

Souhrn 239

Audit dovedností PQ 240

Zapojení PQ do systémů řízení lidských zdrojů 246

Další zdroje 253

Dodatek: Výzva pro lídry 253



**11 Pohled do budoucna 257**

Co podněcuje lídry ke změně? 258

Jak se můžeme pohnout kupředu? 259

*Poznámky 261*

*Literatura 265*

*Věcný rejstřík 267*

*Jmenný rejstřík 273*

# SEZNAM SCHÉMÁT

- Schéma 1.1** Zlatý trojúhelník 26
- Schéma 2.1** Mezinárodní řetězec dodavatelů 52
- Schéma 3.1** PQ: Pět aspektů 62
- Schéma 3.2** Struktura PQ 64
- Schéma 5.1** Mapa podpory a vlivu zúčastněných stran 103
- Schéma 6.1** Pozice vnímání NLP 138
- Schéma 6.2** Empatie v praxi 150
- Schéma 10.1** Strategická integrace lidských zdrojů 246
- Schéma 10.2** Rio Tinto a jeho spolupráce se zúčastněnými stranami 250

# SEZNAM TABULEK

<b>Tabulka 1.1</b>	Mapa politicky inteligentního řízení	38
<b>Tabulka 8.1</b>	Klíčové dovednosti pro krize a rozvoj	197–198
<b>Tabulka 9.1</b>	Osobní plán rozvoje PQ	221
<b>Tabulka 10.1</b>	Hodnocení dovedností Skupiny A	241
<b>Tabulka 10.2</b>	Kritéria hodnocení Skupiny A	242
<b>Tabulka 10.3</b>	Hodnocení dovedností Skupiny B	243
<b>Tabulka 10.4</b>	Kritéria hodnocení Skupiny B	244
<b>Tabulka 10.5</b>	Diagnostický nástroj pro rozvoj PQ	245
<b>Tabulka 10.6</b>	Jak upravit systémy pravomocí v rámci PQ	247–248

# PŘEDMLUVA

**A**ť už se angažují v politice nebo byznysu, většina dnešních vůdců vyrostla v jiném světě. V takovém, ve kterém nejlepším receptem pro rozvoj úspěšných firem bylo, aby vlády zajistily stabilní, tržně orientovaný a regulující režim a umožnily společností generovat ekonomický růst.

Státní podniky, anebo ty s úzkými vazbami na vlády, byly méně úspěšné než ty, které byly pod dohledem akcionářů a musely odolávat tržním tlakům. Privatizace kráčela ruku v ruce s ekonomickou renesancí. Úspěšnými firmami byly ty, které se vyhýbaly světu volených politiků s jejich krátkodobými kompromisy a místo toho se zaměřily na základy byznysu: výkonný proces, technologie, finanční disciplínu, obchodní čich a zákazníci.

Úkolem vlád bylo jim v tom nepřekážet.

Mnohé se však změnilo, jak ve způsobu vládnutí, tak v přístupu vlád k byznysu.

Základní teze této knihy – že vůdcové musí nalézt lepší způsoby, jak umožnit, aby byznys, vlády a společnost spolupracovaly v zájmu dosažení zisku, růstu a lepšího života pro budoucí generace – z těchto změn vychází.

Prvních z těchto změn je rozvoj jiného typu politiky.

V nových ekonomikách a rozvíjejících se zemích, stejně jako v zavedených, postindustriálních demokraciích, sociální sítě podrývají tradiční politický proces. Masová hnutí, organizovaná na základě rychlých oznámení a často postrádající souvislý politický program, již dokázala svrhnout některé vlády (Egypt v roce 2013), anebo naprosto zvrátit veřejné mínění během pouhých několika týdnů (Brazílie v roce 2013).

Čínští vůdcové jsou citliví na názory vzešlé z internetu a západní vlády monitorují digitální prostor, aby zjistily, odkud přijde další odpor,

a připravily se na reakci. Vlády si začínají uvědomovat, že nová témata se mohou vynořit odkudkoli a záhy dominovat politickému diskursu. Je mnohem těžší tento diskurs ovládnout, než tomu bývalo v minulosti.

Lidé, kteří jsou zbaveni svých práv nebo iluzí, se mohou mobilizovat a organizovat nezávisle na zavedených politických stranách a stačí jim na to hodiny či dny, nepotřebují už týdny či měsíce.

Kromě toho, přístup ke vzdělání a k informacím dostupným na webu, pocházejícím z jakéhokoli místa na zeměkouli a týkajících se čehokoli na tomto světě, předčil očekávání těch, kteří jsou ovládáni.

A vlády, které se musí vypořádat s těmito výzvami, se často chovají rozpačitě, neboť usilují o to, aby splnily mnoho protichůdných cílů: ekonomický růst spolu s péčí o životní prostředí, konkurenční ekonomické prostředí spolu se společnostmi, která soucítí se slabšími jedinci, obavy z mezinárodních konfliktů a strach z izolacionismu. Tato dilemata nejsou ničím novým – dynamika moderní politiky je však činí méně zvladatelnými.

Kroky vlád po celém světě jsou tudíž nepředvídatelné. Zástupci byznysu a médií nařikají nad tím, že je nedostatek politických vůdců, a viní z toho současné politiky. V moderní demokracii internetového věku byla konzistentní, dlouhodobá politika obětována ve prospěch požadavků nátlakových skupin. Politické legitimacy se dnes dosahuje jak v ulicích, tak ve volebních místnostech. V takovém světě nyní my všichni žijeme.

Nejde ale jen o vliv internetu. Postoj veřejnosti k byznysu se změnil v důsledku velké finanční krize. Až do jejího vypuknutí se zdálo, že nabytí bohatství a vytváření bohatství jsou stejné věci. Mnoho vlád bylo ochotných ručit za byznys, což mělo přinést ekonomický růst podporující veřejnou politiku a zajišťující volební úspěch. Dnešní voliči mají odlišný postoj nejen k bankéřům, ale k zástupcům byznysu obecně. Veřejnost je skeptická k jejich motivům a tomu, jak své firmy spravují, a podezírá je z toho, že sledují své vlastní zájmy a zájmy akcionářů na úkor celé společnosti.

Velká část světa, konkrétně rychle rostoucí, nové ekonomiky, se kromě toho odmítají řídit ortodoxními pravidly 80. a 90. let, založenými na moci trhu a volné konkurenci. V Asii, Rusku a Latinské Americe

jsou vazby mezi byznysem a vládami komplexní a pevné. Obchodní rozhodnutí mohou být čistě obchodními rozhodnutími, hrají zde ale roli i další faktory. Mnohé vlády se nikdy nesmířily s tím, že jejich úlohou je nepřekážet. A není pravděpodobné, že by se to mělo změnit.

Firmy nemohou počítat s předvídatelným investičním prostředím. Svět byznysu si musí vybudovat svou legitimitu, nezávislou na vládách, a korporace musí hluboce porozumět lokálním a národním politikám, jež jsou základem pro jejich investiční záměry. Dovednosti, jimž se musí naučit špičkový inženýr, geolog, prodejce nebo obchodník, nejsou dovednostmi potřebnými ve světě politiky. Obchodní prozíravost nebo podnikatelský čich jsou často v konfliktu s manévrováním představitelů vlád nebo složitými, dlouhodobými cíli veřejné politiky. Když k tomu dochází, je vždy lákavé prahnout po jednodušších časech, kdy byznys byl byznysem, vlády byly vládami a oba světy žily svým vlastním životem.

Představitelé těch nejlepších firem však dobře vědí, že musí vnímat svět takový, jaký je, ne takový, jakým by ho chtěli mít.

Firmy by měly školit nové vedoucí pracovníky v tom, jak pracovat s novou politickou realitou, a poskytnout jim zkušenosti a odbornou způsobilost, díky nimž se jednání s politiky stane nedílnou součástí jejich podnikatelské filozofie. A vlády by měly učit své nové vůdce spolupracovat s představiteli byznysu a širší společností, neboť společně mohou nalézt průkopnická a efektivní, dlouhodobá řešení těch nejobtížnějších společenských dilemat.

Tato kniha byla v tomto duchu napsána. Doufám, že si najde mnoho čtenářů.

*Sir John Grant, KCMG  
Výkonný viceprezident  
pro politické a korporátní záležitosti  
Skupina BG*



# PODĚKOVÁNÍ

**T**ato kniha mohla být napsána díky velkorysosti níže uvedených lidí, kteří se s námi podělili o své zkušenosti a odborné znalosti. Jsou to vesměs velmi zaneprázdnění lidé, přesto byli tak laskaví, že si našli čas nám pomoci a pohovořit o tom, čemu věří.

## USA

Jeff Bewkes, prezident a generální ředitel Time Warner.

Judy Brownová, zapojení zúčastněných stran ve společnosti Rio Tinto.

Alexander Evans, představitel OSN, akademik a diplomat.

Muhtar Kent, prezident a generální ředitel společnosti Coca-Cola.

Adrian Paull, viceprezident pro podporu zákazníků a produktů ve společnosti Honeywell Aerospace.

Nancy Beer Tobinová, asistentka děkana na Georgetownské obchodní škole.

Sir Peter Westmacott, velvyslanec Velké Británie ve Spojených státech.

Bob Zoellick, bývalý prezident Světové banky a obchodní zmocněnec Spojených států.

## VELKÁ BRITÁNIE

Julian Braithwaite, velvyslanec Velké Británie při Výboru EU pro politiku a bezpečnost.

Conrad Bird, šéf kampaně GREAT Britain, Downing Street No. 10.

Vicky Bowmanová, ředitelka Barmského centra zodpovědného podni-



kání. Bývalá šéfka oddělení globálních postupů a vnějších záležitostí ve společnosti Rio Tinto.

Sir Kim Darroch, poradce pro národní bezpečnost Velké Británie.

Andrew Dunnett, ředitel Nadace Vodafone, bývalý poradce britského ministerstva obchodu a průmyslu pro udržitelný rozvoj.

Hugh Elliott, ředitel komunikací a závazků britského ministerstva zahraničí. Bývalý šéf vnějších záležitostí společnosti Anglo American plc.

David Frost, generální ředitel Scotch Whiskey Association. Bývalý mezinárodní ředitel britského ministerstva obchodu, inovací a dovedností (BIS).

Joe Garner, generální ředitel BT Openreach. Bývalý šéf HSBC UK Retail Bank a zástupce generálního ředitele HSBC Bank PLC.

Brandon Gormley, prezident CDAC Network. Bývalý šéf britského Výboru pro řešení následků katastrof.

Sir John Grant, výkonný viceprezident pro politiku a korporátní záležitosti BC Group.

Lord Green, ministr obchodu a investic. Bývalý prezident HSBC Holdings PLC.

Peter Hawkins, autor, instruktor akademických a řídicích pracovníků.

Peter Hayes, vyšší diplomat, bývalý šéf veřejných záležitostí Londýnské burzy cenných papírů a vysoký zmocněnec Velké Británie ve Srí Lance.

Dame Denise Holtová, nevykonná ředitelka různých představenstev, včetně HSBC Bank PLC. Bývalá velvyslankyně Velké Británie ve Španělsku.

Lord Jay, prezident Merlin Humanitarian Agency. Nevykonný ředitel společnosti EDF Energy. Bývalý šéf diplomatických služeb britského ministerstva zahraničí.

Lord Kerr, viceprezident společnosti Scottish Power. Bývalý viceprezident společnosti Shell, britský velvyslanec ve Spojených státech.

Matthew Kirk, ředitel pro vnější záležitosti společnosti Vodafone.

Dominic Martin, koordinátor G8 Úřadu vlády Velké Británie.

Mark Pegg, generální ředitel nadace CEO Leadership Foundation for Higher Education.

Kai Peters, ředitel Ashridge Business School.

Andrew Pike, zástupce ředitele kampaně GREAT Britain, Downing Street No. 10.

Edmond Rose, ředitel leteckého plánování společnosti Virgin Atlantic.

Matthew Rycroft, hlavní operační úředník britského ministerstva zahraničí.

Guy Salter, expert na luxusní značky. Prezident společnosti Walpole Crafted, člen výboru Prince's Trust Council.

Mark Sedwill, stálý tajemník britského ministerstva vnitra. Bývalý civilní reprezentant NATO v Afghánistánu.

Chtěli bychom také poděkovat naší editorce Liz Goosterové za její podněty, rady a pomoc; Michaelu Robertsovi za jeho precizní analýzy a nedocenitelné rady; Nancy Wallaceové za úpravu rukopisu; a Paulu Wallerovi za nesmírně užitečný a bystrý posudek. Jsme vděční i dalším lidem, kteří ochotně věnovali svůj čas čtení a posouzení jednotlivých kapitol: Jimu Cannonovi, Catherine Morrisové a Danu Tarshishovi.

Naše poděkování si zaslouží Aldo Brazza za ilustrace a grafické ztvárnění; Toby Roe, Jenny Murrayová a Chris Johnson z Ashridge za jejich velkrysou pomoc a rady týkající se marketingu a komunikace.

Na závěr bychom chtěli poděkovat našim rodinám za jejich povzbuzení a celkovou podporu. Brianovi, Heleně, Ioně a Hannah Warkovým, Eleine a Brianovi Cooperovým.





ČÁST PRVNÍ

**Úvod  
k politické  
inteligenci  
(PQ)**



# Co je PQ a proč je důležité

01

*Ze zmatku, složitosti a výzev dnešní doby se rodí šance vést ostatní v budoucnu jiným způsobem.*

## Význam PQ

**B**udoucnost si žádá takové lídry, kteří toho dokážou více. Naučit se novému způsobu řízení znamená docílit vyšších zisků díky spolupráci zástupců byznysu, vlád a společnosti jako takové.

Globalizace, komplexní společenské změny, změny na této planetě, v její populaci, v rámci nabývání bohatství a v oblasti technologií znamenají, že svět se stává více vzájemně propojeným a moc je více rozložena. Děje se to už nyní a bude to ještě silít.

Byznys, vlády a neziskový sektor se vzájemně ovlivňují tím, co činí i co nečiní. Potřebují se navzájem, neboť samostatně kýžených cílů nedosáhnou. Vůdcové ve všech oblastech života fungují na základě tohoto principu sdílené moci. Aby se mu přizpůsobili, musí postupovat jinak, než bývalo zvykem. Ne všichni jsou v tom stejně úspěšní.

Jak si počínají nejlepší vůdci a organizace? Nevnímají jen naléhavé, momentální, každodenní úkoly, ale přemýšlejí i o budoucích výzvách a o tom, jak tyto výzvy ovlivňují jejich počínání. Docházejí ke složitému a mnohvrstevnatému výsledku. Vyžaduje to od nich intenzivní soustředění a schopnost pracovat s mnoha zainteresovanými stranami a partnery. Možná řešení jsou dlouhodobá, průkopnická a prospěšná pro všechny.

Jak toho dosahují? Využívají kognitivní inteligenci (IQ) a emoční inteligenci (EQ). Existuje ale i další, odlišný druh inteligence.

Nazvali jsme ji politickou inteligencí (PQ). PQ čerpá jak z IQ, tak z EQ a oba tyto typy přesahuje. Zde je naše definice:

**PQ je schopnost vůdčích osobností navzájem se strategicky ovlivňovat ve světě, v němž se vlády, byznys a širší společnost podílejí na moci, a tak formují budoucnost v rámci globální ekonomiky.**

Mohlo by vás zajímat, proč jsme použili termín „politická“ inteligence. Inspirovali jsme se řeckým původem slova politika. V řečtině je to *politikos*, tedy výraz vztahující se k občanům: občanský. PQ vychází ze vztahu mezi občany, vládou a byznysem.

Tato kniha popisuje dovednosti, způsoby chování a postupy potřebné pro efektivní řízení ve světě, kde je moc sdílena a cílem je zajistit zisk pro podnikatele a sociální výhody pro širší společnost. Uvědomujeme si, že vůdcové ve všech oblastech jsou extrémně zaneprázdnění a potřebují takové nástroje, jež jsou prakticky použitelné. Sestavili jsme tudíž jednoduchý model řídicích schopností založených na PQ, jež mají pět aspektů. Přidali jsme návod pro jednotlivce, jak rozvíjet své vlastní PQ. Pro vedoucí pracovníky jsme navrhli nástroje a metodologii, jak rozvíjet PQ v jejich organizaci.

Tato kniha je velmi praktická. Je napsána pro současné i budoucí lídry ve všech oblastech života. Podělíme se s vámi o praktické rady a příklady od úspěšných vůdců. Zaměřili jsme se na ty nejlepší. Ve světě byznysu to jsou šéfové organizací, které kombinují (ohromné) zisky s aktivní spoluúčastí na životě společnosti. Ve veřejné politice a neziskových organizacích to znamená ukazovat, že díky partnerství lze dojít k výsledkům a úspěchu. Přizvali jsme ke spolupráci i vůdčí osobnosti se zkušenostmi ze světa byznysu i politiky.

Není jednoduché dosáhnout toho, o čem tato kniha pojednává, a proto je určena pro odvážné jedince. Chceme inspirovat lídry ve všech oblastech a šéfy menších i větších firem, aby vyprovokovali seba sama i své kolegy k zamyšlení nad tím, co dělají, jak to dělají a jak by to mohli dělat lépe.

## **Kdo potřebuje PQ?**

PQ je pro ty z vás, kteří jsou nebo chtějí být lídry. Týká se:

- šéfů nadnárodních i lokálních firem;
- vůdčích osobností v rámci veřejné politiky;
- představitelů neziskových organizací;
- manažerských týmů;
- ctizádstivých lídrů ve všech oblastech.

I když si uvědomujeme, že v každé oblasti existují jiné výzvy, nalezení jsme společného jmenovatele pro úspěšné vůdce a organizace. Díky PQ dosahují žádoucích výsledků, protože spolupracují s ostatními a mohou více nabídnout.

## **Co PQ není**

Měli bychom zde zmínit, o čem PQ a tato kniha nejsou. Nejde o příručku pro politiky ani o manuál, který by vám pomohl se orientovat ve způsobech řízení organizace.

Možná se ptáte – je to prostě o tom, jak máme spolupracovat? Co je na tom nového? Jak mi to prospěje?

Abychom si to ujasnili – spolupráce je důležitá a nezbytná. Nikterak to nezpochybňujeme. PQ však znamená více než spolupracovat s jedním či více lidmi v zájmu splnění určitého cíle.

## **Co PQ je**

PQ je pro ty vůdce, kteří disponují dostatečným porozuměním, víze-mi a pokorou, aby pochopili, že fungují v rámci širšího systému. To, co nabízejí, musí ladit s potřebami zákazníků, konzumentů, občanů, životního prostředí a budoucích generací. Žádný sektor ani organizace nemohou samy o sobě docílit toho, co je třeba. Vlady, byznys a společnost sdílejí moc, jež může prospět nám všem.



## Proč se PQ stalo důležitým?

V 80. a 90. letech minulého století panoval v mnoha rozvinutých ekonomikách široce rozšířený názor, že vlády se ve snaze o řízení ekonomiky ukázaly jako poměrně zbytečné. Důsledkem těchto snah byl chabý ekonomický růst. Řešením bylo, že úkolem vlád při řízení ekonomiky se stalo vytvářet stabilní, dlouhodobý, makroekonomický prostor a stabilní regulační klima (regulací nemělo být ani příliš, ani málo). To umožňovalo firmám, aby dále vydělávaly.

Díky odváděným daním mohly vlády vykonávat svou práci, tedy poskytovat veřejné služby. Většina dnešních vrcholových manažerů se tehdy učila svým oborům.

Svět se však od té doby v mnohém změnil. Většina firem nepodniká v rámci stabilní, dlouhodobě prospívající ekonomiky ani nemají k dispozici takový systém regulací, jenž by jim vyhovoval. Svět je čím dál regulovanější. A o málo zemích by šéfové byznysu řekli, že mají „dobré vlády“, včetně předvídatelné politiky, přátelské vůči podnikání.

Požádali jsme Johna Granta, výkonného viceprezidenta pro firemní politiku a korporátní záležitosti BC Group a bývalého diplomata, o jeho pohled na fungování vlád. Uvedl toto:

- Voliči/občané jsou vzdělanější, informovanější, více propojeni a v důsledku toho lépe organizovaní a náročnější než kdykoli v historii.
- Vlády mají omezenější prostor než dříve, což je do značné míry důsledkem globalizace, jež dává moc mezinárodnímu kapitálu, redukuje manévrovací prostor vlád a způsobuje celou řadu problémů, s nimiž si vlády nedokážou samy poradit (například klimatické změny nebo imigraci).

Výsledkem je, že demokratické vlády jsou v zajetí nepřetržitě přicházejících zpráv a neustále musí reagovat na události, které přesahují jejich kompetence. To dává nesmírnou moc menšinám a vede k tomu, že vlády téměř nevyhnutelně sledují krátkodobé, nepředvídatelné politické cíle, což svět byznysu nemá rád.

Moises Naim, bývalý venezuelský ministr obchodu a průmyslu a šéfredaktor časopisu *Foreign Policy*, přichází sice z jiného prostředí než John, zastává však podobné názory. Ve své knize *The End of Power* (Konec moci – 2013) tvrdí, že všichni vůdcové (včetně představitelů vlád, byznysu a armád) dnes čelí větším a složitějším problémům. Zmiňuje tři hlavní faktory:

- více lidí a věcí, jež se vymykají možnostem kontroly;
- větší mobilitu lidí a myšlenek;
- novou mentalitu, přinášející nové touhy, očekávání a hodnoty.

Dopady těchto tří faktorů vnímají představitelé vlád, byznysu i neziskových organizací. Ti, kteří jsou dnes u moci, se cítí stísněnější a méně bezpeční než jejich předchůdci. Vlády zápasí s rychlým náporům idejí a změn. Ve snaze uspokojit všechny strany mohou politici ztratit potřebu vést a vládnout.

Byznys zase zápasí s tempem, jakým se mění reputace společností, výrobků a služeb. Zčásti je tomu tak kvůli větší transparentnosti a zčásti kvůli tomu, jak se vyvíjejí hodnoty, vnímání a očekávání spotřebitelů.

Neziskové organizace těží z toho, když je jejich program v souladu s náladou veřejnosti, a naopak bojují o přežití, když sympatie veřejnosti ztratí.

Britský regulátor charitativních služeb, the Charity Commission, nedávno varoval, že zatímco platy vrcholových manažerů výrazně stoupají, příspěvky na charitu klesají, což snižuje renomé charitativních organizací.

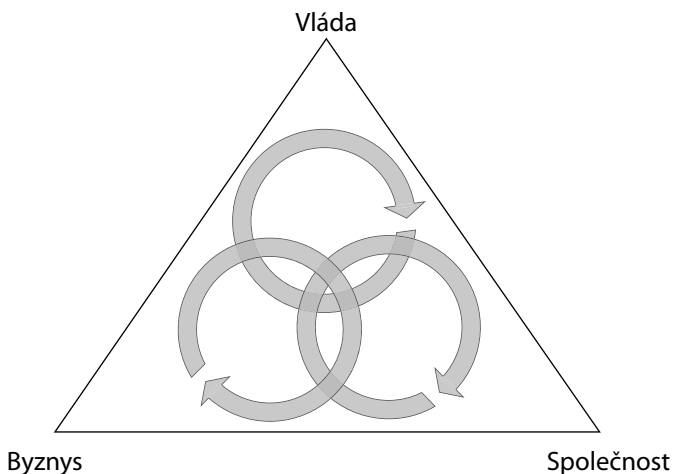
### **Co je tedy výzvou pro dnešní vůdce?**

Úkolem pro současné vůdčí osobnosti je přijít na to, jak vést ostatní ve světě, v němž vlády nemohou vládnout samy a který čelí složitým, globálním výzvám.

Muhtar Kent, prezident a generální ředitel společnosti Coca-Cola, se na tím hluboce zamyslel. Říká toto: „Vlády nemohou dělat vše samy. Aby se kapitalismus mohl dál rozvíjet, je třeba spojit všechny zúčastně-

né strany, nikoli jen akcionáře.“ Muhtar to nazývá „Zlatým trojúhelníkem“. Zlatý trojúhelník spojuje vládu, byznys a občanskou společnost (viz Schéma 1.1).

**Schéma 1.1** Zlatý trojúhelník



Richard Branson má podobné názory na to, jak by byznys měl pomáhat společnosti. V rozhovoru pro Bloomberg TV Branson uvedl, že kdyby se představitelé byznysu po celém světě začali věnovat nějakému konkrétnímu společenskému problému a využili svých podnikatelských dovedností k jeho vyřešení, většina problémů by byla zvládnuta.

I političtí lídři zastávají podobná stanoviska. Bývalý prezident Bill Clinton ve svém nominačním projevu na podporu prezidenta Obamy v září roku 2012 uvedl: „Domníváme se, že naše země funguje lépe, jestliže byznys a vláda spolupracují v zájmu podpory růstu a široce sdílené prosperity.“ Britský premiér David Cameron řekl v roce 2012 toto: „Byznys není jen o vydělávání peněz, jakkoli je to důležité; je to nejsilnější pohon pro společenský pokrok, jaký kdy tento svět znal.“

Hovořili jsme s Muhtarem o jeho přesvědčení, že na složité problémy, jimž dnešní svět čelí, je třeba nahlížet optikou „Zlatého trojúhelníku“. Řekl, že zástupci byznysu musí hledat „mnoho řešení mnohých

problémů“ a nabízet „lepší řešení“ pro zákazníky, spotřebitele i vlády – jak na národní, tak na místní úrovni.

Je zřejmé, že pro mnoho politických i obchodních lídrů takový postoj není příliš obvyklý. Vypěstovali si v sobě přesvědčení, že vláda vládne a byznys generuje peníze. A že tyto dva světy se prolínají jen zřídka. Zeptali jsme se Muhtara, proč má jiný názor.

Odpověděl nejprve jako rodič a poté jako obchodník. Z pozice rodiče a v souvislosti s tím, jak je náročné chránit křehké životní prostředí této planety, uvedl: „Chci, aby moje děti mohly jíst čerstvé ryby.“

Z pozice šéfa globální korporace s obratem 14 miliard dolarů a jedné z nejznámějších značek prohlásil: „V sázce je celé hospodaření firmy. Spotřebitelé chtějí porozumět *charakteru společnosti*. Pokud existuje velký rozdíl mezi očekáváním veřejnosti a realitou, máte problém.“

Jeff Bewkes, prezident a generální ředitel společnosti Time Warner, navrhl, abychom porovnali tradiční obchodní modely, v rámci nichž se zisk zvyšuje zlepšováním výkonnosti a produktivity, s modelem současným. Jeff použil jako příklad Google a poukázal na to, že spotřebitelé vyhledávají informace na Googlu. Na základě tohoto vyhledávání Google zjišťuje, co jeho uživatelé chtějí. Google na to reaguje, a díky tomu nabízí lepší produkt. A lepší produkt přiláká více uživatelů.

Jde tedy o toto: *Zisk je poháněn interakcí se spotřebiteli/společností a mezi nimi*. Spotřebitelé mají díky tomu větší vliv na byznys, neboť jednotliví spotřebitelé nejenže se sami rozhodují, jestli konkrétní produkt koupí či nekoupí, ale ovlivňují i rozhodnutí ostatních. A tato rozhodnutí jsou ovlivňována jak *kvalitou produktu*, tak – jak to říká Muhtar Kent – „*charakterem firmy*“.

## **Sdílená hodnota**

Michael Porter a Mark Kramer napsali prorocký článek pro *Harvard Business Review* (leden/únor 2011) o tom, jak by se byznys a vlády měly změnit. Nazvali jej „Vytváření sdílené hodnoty“.

Pokud se týče firem, měly by podle autorů podnikat takové kroky, které posílí jejich konkurenceschopnost a zlepší ekonomické a sociální podmínky v komunitách, v nichž podnikají. Porter a Kramer uvádějí:

Úzké pojetí kapitalismu znemožnilo, aby svět byznysu využil svůj veškerý potenciál a popral se s obecnějšími společenskými výzvami. *Firmy, které se chovají jako firmy, nikoli jako poskytovatelé charitativních příspěvků, představují tu největší sílu pro řešení naléhavých problémů, jimž čelíme.*

Potřeby společnosti jsou rozsáhlé a neustále rostou, zatímco zákazníci, zaměstnanci a nová generace mladých lidí požadují, aby se svět byznysu začal chovat zodpovědněji.

Cílem korporace musí být vytvoření sdílené hodnoty. To přinese novou vlnu inovací a růstu produktivity v rámci globální ekonomiky. Přetvoří to také kapitalismus a vztah mezi ním a společností. Ze všeho nejdůležitější je zřejmě to, že když se naučíme vytvářet sdílenou hodnotu, je to naše největší šance, jak vrátit byznysu jeho legitimitu.

Porter a Kramer zdůrazňují, že „sdílená hodnota“ není o filantropii, ale o vlastním zájmu. Rovněž Muhtar Kent hovoří o zisku firmy. Takže ať už to nazýváme Zlatým trojúhelníkem (výraz, který je nám velmi blízký) nebo vytvářením sdílené hodnoty, důraz je na vzájemném prospěchu. A je to opravdu něco jiného než filantropie, dárcovství, dobrovolnictví či jiné korporátní aktivity týkající se společenské odpovědnosti.

## **Jak to funguje**

### **Neziskový sektor**

Mnohé neziskové organizace si uvědomují, že aby prosadily své cíle, potřebují širší partnerství. Mezinárodní nevládní organizace Zachraňte děti dává otevřeně najevo, jak je pro ni svět obchodu důležitý. „Bez byznysu bychom nemohli řešit tyto náročné vývojové výzvy, zapojení podnikatelů je pro náš úspěch klíčové.“

Nadace Zachraňte děti vyzývá firmy, aby podnikaly tyto kroky:

- aplikovaly ve svém hlavním podnikání princip „nikomu neškodíme“;

- stanovily si klíčové obchodní strategie, jež přispějí ke splnění vývojových cílů;
- prosazovaly změny na národní i globální úrovni.

## Byznys

Jak vyplývá z následujícího příkladu, svět byznysu pomáhá řešit nejpalčivější společenské problémy. Virgin Atlantic je letecká společnost, která si je dobře vědoma toho, že lidé rádi cestují. Místo toho, aby jim říkala, aby cestovali méně, přichází s řešením, které činí planetu zdravější, umožňuje lidem cestovat a firmě pokračovat ve svém hlavním podnikání.

### **PŘÍPADOVÁ STUDIE** Soukromý sektor

#### **Virgin Atlantic – trvale udržitelné letectví**

##### **Vize**

Vizí Richarda Bransona pro jeho firmu Virgin Atlantic je to, aby byla vůdčí leteckou společností naplňující principy trvale udržitelného rozvoje a nabízela řešení celému leteckému průmyslu díky vývoji udržitelných paliv využívaných v letounech Virgin Atlantic. Stanovil náročný cíl dosáhnout třicetiprocentního snížení emisí do roku 2020. Uvědomuje si, jak je důležité pro tuto planetu, aby ubylo emisí oxidu uhličitého, a něco pro to dělá.

##### **Inovace**

Na Novém Zélandu vznikla inovační firma LanzaTech. Jeden z jejích zakladatelů (dr. Sean Simpson) zjistil, že odpadní plyny vznikající při výrobě železa jsou vypouštěny do atmosféry tak jako oxid uhličitý, a napadlo ho, že tento odpad lze využít jako letecké palivo. Postavil malou továrnu a pustil se do testů.

##### **Partnerství**

V roce 2008 společnosti Virgin Atlantic a LanzaTech uzavřely partnerství s cílem vyvinout historicky první letecké palivo s nízkým obsahem oxidu uhličitého.



## ***Energie a její zdroje***

Branson investoval veškeré zisky Virgin Atlantic do vývoje čistšího paliva. Generální ředitelka LanzaTech Jennifer Holmgrenová říká: „Inovační technologie se neprodávají samy; přinášejí zisky spíše díky investicím a součinnosti s vizionářskými firmami, jako je Virgin Atlantic.“

## ***Soustředění***

Richard Branson to brilantně vysvětluje v jednom ze svých blogů: „Kdykoli zkoušíte něco zcela unikátního, vyžaduje to mnoho času a testování, než je to přijato. Důležité je držet se převratných řešení.“

## ***Charakter společnosti***

Virgin Atlantic říká spotřebitelům, že převezme odpovědnost za ekologické dopady leteckého průmyslu. Postoj této firmy je v kontrastu s chováním mnoha amerických aerolinek, které se rozhodly neúčastnit plánu Evropské komise týkajícího se snížení emisí oxidu uhličitého v letecké dopravě. Společnost Virgin Atlantic se oproti tomu připojila k obchodnímu schématu EU už na počátku roku 2012. Stephen King (generální ředitel Virgin-India) říká: „Jsme známi jako firma, které záleží na tom, co dělá a jak to dělá.“

## ***Zisk***

A přesně jako v případě společnosti Coca-Cola, je zde i zřetelný obchodní zisk. Stephen King podotýká: „Víme, že trvale udržitelný rozvoj nám přináší trojí vítězství – například snížení spotřeby paliv, energií, emisí oxidu uhličitého a materiálů nám zajistí úsporu peněz a je dobrou obchodní strategií. Můžeme ale také říct, že je to prostě správná věc.“

## ***Realizace***

Zahájit komerční výrobu leteckého paliva na základě tohoto oceňovaného partnerství v roce 2014.

(Virgin Atlantic, 2013)

## **Byznys/neziskový sektor/vláda**

Následující příklad ilustruje, jak nevládní organizace, soukromá firma a vláda spolupracují ve prospěch celé společnosti.

## **PŘÍPADOVÁ STUDIE** Až na konec světa

Globální fond se s podporou Gatesovy nadace spojil se společností Coca-Cola a vládou Tanzanie v zájmu zkvalitnění distribuce léků. Problém spočíval v tom, jak dodávat léky na HIV/AIDS, tuberkulózu, malárii a další choroby do odlehlých vesnic. Zatímco na plechovku coly narazíte všude, nezbytné léky nejsou všude k mání.

Dva roky po zahájení projektu už na 120 základních léčiv proudilo do 5000 zdravotnických zařízení, oproti dřívějším 500. Běžná dodací lhůta se kromě toho zkrátila z 30 na 5 dnů, což pravděpodobně zachránilo mnoho lidských životů. Výsledkem je, že téměř 20 milionů lidí – necelá polovina populace Tanzanie – již má k dispozici potřebné léky.

Díky přímým dodávkám se také lépe šíří informace, takže zástupci ministerstva zdravotnictví mají lepší přehled o tom, jak léky putují do nemocnic, které nemocnice fungují dobře a které ne, mohou zkvalitnit plánování, přepravu a zásobování. A zástupci veřejného sektoru jsou informováni o obchodních řešeních z první ruky – od sektoru privátního.

V návaznosti na tento úspěch je tento projekt realizován i v Ghaně a Mozambiku. Muhtar Kent k tomu poznamenal, že díky distribučním kanálům by jeho korporace mohla pomoci i v těch nejdlehlějších koutech Afriky.



## **Mezinárodní integrace**

Vše se čím dál více propojuje, jak na národní, tak na mezinárodní úrovni. Firmy a vlády fungují v rámci mezinárodního systému, jenž reguluje celou škálu postupů, od obchodování po zaměstnávání, od mezinárodních vod po ekologické cíle.

Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD) v roce 2012 předpověděla, že Čína během několika dalších let nahradí Spojené státy v roli největší světové ekonomiky. Indie předstihla Japonsko na třetí pozici tohoto žebříčku. Změny směřující k užší integraci jsou zjevné, zatímco se svět adaptuje na přesuny ekonomické moci. Jihovýchodní Asie a Latinská Amerika založily organizace, jež jim mají pomoci navázat těsnější obchodní a ekonomické vazby. Evropa a Spojené státy jednájí o transatlantické obchodní dohodě.

Větší integrace vyžaduje více mnohostranných vládních aktivit tý-



kajících se všech zásadních témat – finančních, ekonomických, obchodních, klimatických, migračních atd. Znamená to také, že svět byznysu musí pochopit a přijmout více mezinárodních regulací.

## ***Sdílení infrastruktury a služeb***

V souvislosti s trendem větší vzájemné spolupráce společnost PricewaterhouseCoopers (PwC) ve svém 16. výročním průzkumu globálních vrcholových manažerů (2013) uvedla, že firmy mnohem více vyhledávají spolupráci s blízkými společnostmi, s nimiž sdílejí infrastrukturu a společně vyvíjejí nové produkty. Proč? Aby snížily rizika a omezily výdaje v oblastech, jako jsou výzkum a vývoj. Tento přístup je také více ekonomický než tradiční fúze či akvizice.

## **Jak by měli reagovat lídři byznysu?**

Šéfové byznysu musí nejprve porozumět tomuto složitějšímu „politickému“ prostředí. Nestačí se jen spoléhat na to, že vláda vytvoří příznivé prostředí pro podnikání, a v jeho mezích fungovat. Podnikatelé by měli s vládou spolupracovat a:

- předvídat, odkud mohou problémy přicházet;
- vyvíjet takový vliv na svět politiky jako kampaně nevládních organizací, kampaně na Twitteru a mediální kauzy, jež do značné míry určují podobu moderního vládnutí;
- stávat se součástí řešení, spíše než jedním z problémů.

Obchodní lídři budoucnosti budou přemýšlet o tom, jak mohou pomoci vládě dosáhnout rovnováhy mezi reagováním na krátkodobé problémy a podněcováním dlouhodobých, strategických postupů a obchodních projektů.

Pro dosažení úspěchu je nezbytné pochopit, že byznys je součástí širšího společenského systému a že společnost od podnikatelů očekává, že k této úrovni dospějí. Prozíraví lídři jsou připraveni chopit se

příležitostí řídit byznys takovým způsobem, který má pozitivní dopad na společnost, neboť i oni jsou součástí společnosti a je to pro jejich podnikání výhodné.

## ***Nedělají to i experti na veřejné záležitosti?***

Firmy se běžně spoléhají na to, že jim specialisté na veřejné/vnější záležitosti pomohou navázat spolupráci s vládou. Potřeba vysoké odbornosti v této oblasti nejenže zůstává aktuální, ale nadále roste vzhledem k probíhajícím změnám v politice, zákonných opatřeních a společnosti. O veřejnou politiku a obecná společenská témata se zajímá čím dál více podnikatelů. Chce-li svět obchodu s tímto trendem udržet krok, musí reagovat vytvářením komplexnějších komunikačních strategií. Narůstající mezinárodní regulace znamená, že firmy musí přicházet s globálně srozumitelnými postupy a současně rozumět národním a regionálním podmínkám v zemích, ve kterých podnikají. Ze studie týkající se změn v oblasti veřejných záležitostí (Watson Helsby, 2011) vyplynulo, že větší důraz je kladen na strategické a obchodní plánování, které odráží narůstající vliv politiky a regulačních opatření.

Potřeba celistvější spolupráce mezi vládami a firmami, vedoucí k řešení zásadních problémů na nejrůznějších úrovních, znamená, že už nestačí mít ve vedení firmy jednoho či dva politicky inteligentní lídry a spoléhat se na to, že ostatní lídři si vystačí se znalostí veřejných záležitostí.

V globálně propojeném světě vznikají spletité vztahy mezi různými zúčastněnými stranami, jako jsou místní a národní vlády, občané a komunity, média, nevládní organizace, akcionáři, odbory a zaměstnanci. Důsledkem toho je, že lídři zodpovědní za obchodování v cizích zemích – ředitelé a šéfové poboček – ti, kteří mají na starosti návrh a vývoj nových produktů, lidé, kteří se starají o finance, daně a korporátní odpovědnost, a všichni výkonní i nevýkonní členové představenstev, si musí osvojit politicky inteligentní řídicí schopnosti.

Globální korporace jako Rio Tinto a Vodafone učí vrcholové manažery pochopit svou roli v tomto spletitém prostředí. John Grant míní, že „budoucí generace obchodních lídrů bude muset uvažovat současně jako podnikatelé i jako politici“.

## Jak by měli reagovat političtí lídři?

Dnešní političtí lídři byli vychováni v pevné víře, že by měli sloužit společnosti. To se však změnilo vlivem permanentního náporu médií a tlaku ostatních politiků na to, aby na mediální zprávy reagovali. Výsledkem, zejména v demokratických zemích, je přílišné zaměření na krátkodobá řešení a prohlubující se propast mezi rétorikou a skutečností. To se však nelíbí voličům, kteří nemusí znát veškeré detaily konkrétní politiky, aby instinktivně vycítili, že jsou obelháváni, a ztratili o politiku zájem.

Vládní činitelé jsou klíčovými osobami pro politický provoz státu a jsou přímo zodpovědní za realizaci politických zadání. Tito lidé vesměs spolupracují se světem byznysu, jen když něco chtějí. Tento přístup se musí změnit, má-li se uskutečnit vize bývalého amerického prezidenta Billa Clintona spočívající v „aktivní spolupráci vlády a byznysu“.

Většina vůdčích osobností působících ve vládě a veřejném sektoru, od sociální politiky přes zahraniční záležitosti až po rozvoj infrastruktury, se potýká s tím, že v jejich organizacích je třeba zdokonalit metody řízení. Příliš často je spolupráce s byznysem a neziskovým sektorem chápána jako způsob redukce nákladů a pracovních sil ve veřejném sektoru. Šance přicházet s průkopnickými a dlouhodobými řešeními se tak vytrácí. Vlády se musí učit tomu, jak spolupracovat s obchodníky inteligentnějším způsobem.

Porter a Kramer navrhují, aby se lídři zaměřili spíše na dosažené výsledky než na vynaložené prostředky a úsilí. Komplikuje to ovšem hospodářská recese a narůstající zadlužení, neboť ubývá peněz a čím dál větší roli hraje cena. V roce 2014 je však zapotřebí, aby se lídři soustředili především na výsledky a to, jak jich dosáhnout efektivně a ekonomicky.

Bob Zoellick, bývalý šéf Světové banky a obchodní zmocněnec Spojených států, hovoří přesvědčivě o důležitosti výsledků veřejné politiky: „Mnoho veřejných činitelů je spokojených s tím, že zastávají určité posty, jsou součástí událostí, analyzují je, komentují a účastní se různých jednání.“ Podle něj jsou však podstatné konkrétní výsledky

jejich počínání: „Úkolem veřejného sektoru je, aby se zaměřil na praktickou realizaci jednotlivých cílů.“ Mnozí z vás mohou oprávněně namítnout, že to není nic nového. Máte pravdu, ovšem tato teze stále platí. Obchodní lídři, kteří spolupracují s vládami, nás opakovaně upozorňují, že svět byznysu se více zaměřuje na praktické výsledky.

Vládní činitelé se potýkají s tím, jak zvládnout řešení bezpočtu spletitých témat veřejné politiky týkajících se mnoha zainteresovaných stran, přičemž cílem jsou lepší, dlouhodobá řešení společenských problémů.

Jestliže tedy platí, že příští generace obchodních lídrů se musí umět vžít také do role politiků, pak si příští generace politických vůdců musí osvojit některé z obchodních dovedností.

## **Jak by měli reagovat představitelé neziskového sektoru?**

Neziskový sektor je rozsáhlý a rozmanitý. Ve většině případů se těší větší pozornosti vlád, než jaká je dopřávána byznysu. Velké charitativní organizace se pravidelně setkávají s představiteli vlád. Ty menší jsou úzce svázány s místními komunitami a jejich představiteli. Velké mezinárodní instituce a globální fondy mají téměř neomezený přístup ke komukoli a také k národním médiím.

Budoucnost si žádá, aby vlády a neziskové organizace spolupracovaly a společně sloužily společnosti. Vlády přinášejí moc a šanci pohnout se kupředu, neziskové organizace však nesmějí připustit přílišné zaměření na krátkodobé cíle, neboť politici často usilují o to, aby přicházeli s dobrými zprávami v rámci současného volebního období.

Politika působí opojným dojmem. Příliš politických a neziskových zájmů však může vést ke ztrátě důvěry veřejnosti. Lídři neziskového sektoru potřebují politické schopnosti, chtějí-li se v těchto složitých poměrech správně orientovat.

Velké humanitární organizace si mohou své dovednosti PQ plně otestovat, když musí vyjednávat s brutálními režimy v zájmu záchrany lidských životů. Nejlepší příklady takových aktivit mohou sloužit jako učebnice pro všechny vůdčí osobnosti.

V posledních letech můžeme sledovat pozoruhodný vzestup ohromných neziskových organizací, jako jsou Gatesova či Clintonova nadace. Obě se soustředují na velmi zřetelné výsledky, dlouhodobá řešení a praktickou pomoc. A veřejnost to vnímá. Prostřednictvím sociálních sítí tyto obrovské nadace zapojují do svých aktivit lidi po celém světě.

Menší neziskové organizace musí více vysvětlovat, jak realizují své dlouhodobé cíle a k jakým konkrétním výsledkům dospěly, neboť lidé je porovnávají. Jejich fungování je podrobováno čím dál větší kontrole jak státních, tak individuálních sponzorů – všechny zajímá efektivita vynaložených prostředků.

## **Model PQ**

Vytvořili jsme model PQ pro lídry, který popisuje chování, dovednosti a procesy, které, jsou-li v souladu, tvoří politicky inteligentní způsob řízení. Posuzujeme je jak ve vládním, tak obchodním kontextu. Může pro vás být překvapením, že tyto způsoby chování, dovednosti a procesy jsou univerzálně platné ve všech oblastech života. Lídři s vysokým PQ vynikají ve všech oborech. Zabýváme se tím podrobně v druhé části této knihy.

Naše závěry týkající se schopnosti PQ vycházejí z rozhovorů s lídry působícími v nadnárodních společnostech a vládách, stejně jako s vůdčími osobnostmi, jež mají zkušenosti z obou těchto světů. Podělili se s námi o své myšlenky a zkušenosti. Přidali jsme vhodné podněty z veřejně dostupných zdrojů a ilustrativní příklady od dalších lídrů disponujících politickou inteligencí.

Zjistili jsme, jak si počínají ti nejlepší vůdcové. Jsme přesvědčeni, že právě oni určují správný směr pro další lídry. Na základě našich vlastních zkušeností ze vzdělávání vedoucích pracovníků a řízení lidských zdrojů jsme sestavili model PQ, který by pro vás měl být užitečný.

## Jaký vliv může PQ mít

Zkoumali jsme hlavní výzvy a změny v oblasti řízení. Abychom to zasadili do náležitého kontextu, zmapovali jsme, jak se politicky inteligentní vůdčí schopnosti projevují v byznysu, politických procesech a společnosti. Tabulka 1.1 popisuje:

- zásadní problémy, s nimiž se potýkají všechny zúčastněné strany;
- řešení, s nimiž by měly přicházet;
- závěry platné pro každou z dotčených stran;
- konečné příjemce.

Všimli jsme si, že navrhovaná řešení mají podobné charakteristiky. Nejčastěji jde o tyto společné aspekty:

- *Inovativní*: složité problémy nelze řešit na základě existujících postupů.
- *Mezinárodní*: výrazné změny vyžadují mezinárodní spolupráci.
- *Trvale udržitelné*: chrání základní zdroje.
- *Etické*: lidé musí lídrům důvěřovat, mají-li se do změn zapojit.

Lídrů, kteří se soustředí na řešení splňující tyto charakteristiky, si s největší pravděpodobností získají důvěru občanů a spotřebitelů, neboť nabízejí řešení zásadních problémů. Důvěra přerůstá v oddanost jak ve volebních místnostech, tak při nakupování.

## Závěr

Politicky inteligentní řízení znamená nalézt lepší způsoby spolupráce zástupců byznysu, vlády a společnosti v zájmu dosažení zisku, růstu a lepšího života budoucích generací.

Zvládat bezpočet problémů ve světě sdílené moci vyžaduje:

- schopnost ochotně spolupracovat s ostatními bez ohledu na oblast podnikání, národní a kulturní odlišnosti;

**TABULKA 1.1** Mapa politicky inteligentního řízení

Zúčastněné strany	Výzvy	Aspekty řešení	Lepší výsledky zúčastněných stran	Adresáři
Vláda	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Komplexnější řešení</li> <li>• Méně kontroly</li> <li>• Méně zdrojů</li> <li>• Okamžitá kritika médií</li> <li>• Ztráta důvěry občanů</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mezinárodní řešení</li> <li>• Průkopnická řešení</li> <li>• Dlouhodobá řešení</li> <li>• Schůdná řešení</li> <li>• Partnerství</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Společenský pokrok</li> <li>• Dlouhá životnost</li> <li>• Legjitimita</li> <li>• Stabilita</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Občané</li> <li>• Budoucí generace</li> </ul>
Byznys	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trvale neudržitelné produkty a služby</li> <li>• Více kontroly</li> <li>• Vyšší očekávání spotřebitelů</li> <li>• Spotřebitelská moc</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kreativní řešení</li> <li>• Etická řešení</li> <li>• Vyšší renomé</li> <li>• Dlouhodobá řešení</li> <li>• Partnerství</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zisk</li> <li>• Dlouhá životnost</li> <li>• Legjitimita</li> <li>• Hodnota</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Akcionáři</li> <li>• Zaměstnanci</li> <li>• Zákazníci</li> <li>• Spotřebitelé</li> </ul>
Společnost	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klimatické změny</li> <li>• Dostupnost zdrojů</li> <li>• Bezpečnost</li> <li>• Rovnoprávnost</li> <li>• Korporátní a politická nestrádanost</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trvale udržitelná řešení</li> <li>• Mezinárodní dohody</li> <li>• Dlouhodobá řešení</li> <li>• Odpovědnost</li> <li>• Schopnost přinášet prospěch</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lepší život</li> <li>• Lepší komunity</li> <li>• Lepší budoucnost</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• My</li> <li>• Naše děti</li> <li>• Budoucí generace</li> </ul>

- zaměření na zisk i dlouhodobý společenský prospěch;
- dlouhodobé vize;
- inovace;
- etiku – důležitý je výsledek i to, jak jej bylo dosaženo;
- otevřený dialog se společností – vzájemnou komunikaci.





# Žijeme ve světě sdílené moci

02

## O co jde?

**V**e světě sdílené moci neexistuje žádná organizace, jež by měla plnou kontrolu nad svým osudem. Generovat zisky, vládnout národům, poskytovat veřejné služby a pomáhat společnosti, to vše funguje účinněji, pokud spolu jednotlivé organizace spolupracují. Firmy, vlády a neziskové organizace dosahují lepších výsledků, jestliže spolupracují s partnery a dalšími zúčastněnými stranami v zájmu dosažení toho, o co usilují individuálně i společně.

Hnací stroje změn – politický, ekonomický a společenský pokrok – nás všechny posouvají směrem k vzájemné závislosti. Úzké zaměření na produkty, služby nebo politické postupy, ať už v rámci obchodu nebo vládnutí, už nestačí. Lídři se schopností fungovat ve světě sdílené moci a dosahovat lepších individuálních i společných výsledků jsou novodobými rockovými hvězdami.

Možná jste již unaveni z bezpočtu teorií řízení a ptáte se: Je to něco nového? My tvrdíme, že svět se rychle mění téměř ve všech aspektech. Mění se politická a ekonomická moc; probíhají významné demografické změny; rozvíjí se digitální komunikace; jsme svědky ekologických hrozeb a pohrom. Nejvýraznější jsou zřejmě dopady globalizace spolu s rozvojem digitálních a mobilních technologií. Všichni víme, že jsme více propojeni a závislí jeden na druhém. Dokážeme se tomu však dostatečně rychle přizpůsobovat?

Kishore Mahbubani, bývalý singapurský diplomat a myšlenkový vůdce, tvrdí (ve své knize *Velké sbližování*, 2013), že prosperita a bezpečnost rostoucích a ekonomicky vyspělých národů bude záviset na jejich schopnosti *sdílet moc*. Použil tuto analogii: všichni se plavíme na stejné lodi; zda na ní dokážeme setrvat, záleží na tom, jak spolu vzájemně spolupracujeme, nikoli na velikosti jednotlivých kajut.

Mahbubaniho teze o spolupráci je naprosto přesvědčivá. Záleží ovšem na schopnosti demokraticky smýšlejících lídrů přesvědčit občany, že globální zájmy jsou důležitější než zájmy národní. Má-li John Grant pravdu v tom, že demokratické vlády, příliš ovlivněné mediálním tlakem a hlučnými menšinami, jsou odrazovány od jednání v dlouhodobém zájmu, pak se byznys ani společnost nedočkají takových postupů, jaké potřebují.

## Hybatelé změn

Myšlenkoví vůdci, spisovatelé a novináři soustředí pozornost na hybatele společenských změn. Některé z jejich myšlenek vám zde nabídneme. Společným tématem je to, že vlády, byznys a mezinárodní instituce se musí naučit spolupracovat tak, že naleznou lepší způsoby sdílení moci. Prvním krokem je rozšíření strategických cílů za hranice vlastních/národních zájmů.

## Selhání trhu

Mnoho z dnešních šéfů byznysu vyrostlo s přesvědčením, že fenomén globalizace a vzestup velkých, nadnárodních korporací bude znamenat výrazný pokles vlivu národních vlád. Změnilo se to v souvislosti s globální ekonomickou krizí a zjevným selháním trhu, který měl zajišťovat prosperitu rozvinutých ekonomik.

V roce 2008, kdy se finanční systém přiblížil ke kolapsu, to byly vlády a centrální banky, které pomohly ekonomikám a krachujícím bankám. Moc se tehdy vrátila do rukou vlád. Trhy se spoléhaly na politiku, centrální banky a finanční instituce, jejichž úkolem bylo při-

jít s takovými nástroji, které by zajistily finanční stabilitu a podnítily důvěru investorů. Odhalení vzájemné závislosti mezi trhem a vládami vedlo k větší rovnováze moci, než mnozí lidé předpokládali. Navzdory této rovnováze a snahám o lepší regulaci trhů jsou ekonomiky i nadále destabilizované kvůli důrazu na krátkodobé cíle. Časopis *Time* uvedl v září roku 2013, že celková hodnota Newyorské burzy cenných papírů se každých 12 měsíců otočila (tedy že obchodování dosáhlo hodnoty registrovaných akcií), což bylo dvakrát rychleji než v 90. letech.

Jim Galbraith, ekonom z Texaské univerzity (jehož ve stejném článku citovala Rana Forooharová), říká: „Ze 100 let trvajících sběru dat vyplývá, že jak rostou investice do aktiv, vzrůstá i nerovnost.“ A nerovnost je pro společnost chorobou. Má negativní dopad na mnoho firem, pracovní místa, životní úroveň a sociální stabilitu.

Hlava anglikánské církve Justin Welby se přimlouvá za „vytvoření nového systému finančních služeb a bankovníctví pro 21. století, který by byl etický, rentabilní, inovativní a bezpečný“. Je pravděpodobné, že většina lidí, dotčených ekonomickou recesí, s tím souhlasí. Reakcí vlád jsou regulace. Skutečnou moc uskutečnit tuto vizi však mají šéfové bank a finančních institucí.

## **Zlověstné problémy**

Lidstvo se po celou svou historii potýká s problémy. Dvacáté století přineslo dvě světové války, Velkou hospodářskou krizi a nukleární krize. I ve 21. století čelíme velkým problémům. Patří k nim klimatické změny, omezenost zdrojů, zadlužení, nerovnost, chudoba, choroby, konflikty, náboženská a etnická nesnášenlivost.

Tyto problémy mají mnoho různých příčin: historické dědictví, odlišné zájmy zúčastněných stran a různé názory na možná řešení.

Mají-li být řešeny, je zapotřebí nalezení kompromisů mezi hlavními aktéry, výrazných změn a přerozdělení zdrojů. Tedy přesně takový širší způsob myšlení, jaký prosazuje Kishore Mahbubani.

## Demografie

Světová populace se výrazně rozrůstá: do roku 2050 dosáhne 8,1 miliardy obyvatel při nízké porodnosti a až 10,6 miliardy při porodnosti vysoké.

- *Růst populace* bude provázet nedostatek potravin, vody a energie: 8,3 miliardy lidí bude potřebovat o 35 procent více potravin, o 40 procent více vody a o 50 procent více energie.
- *Přibývá starých lidí*: Počet lidí, kteří mají 50 a více let, vzroste do roku 2050 z 1,4 na 31,1 miliardy.
- *Rychlá urbanizace*: Do roku 2025 se počet megaměst (majících přes 10 milionů obyvatel) zvýší na 37, přičemž populace velkoměst vzroste celkem na 6,3 miliardy.
- *Střední třída výrazně vzroste* během následujících 15-20 let, zejména v Asii a Africe.
- *Migrace* se stane globálním problémem, neboť jak bohaté, tak rozvíjející se země budou trpět nedostatkem pracovních sil.

(Zpráva z konference ve Wilton Parku, 2013: Zdroje a budoucí výzvy pro státy a regiony – do roku 2030 – [www.wiltonpark.org.uk](http://www.wiltonpark.org.uk))

## Demografické změny

Struktura světové populace se rychle mění. Následující statistické údaje vám napoví, jaké změny můžeme očekávat v příštích 30-40 letech.

Demografické změny povedou k nedostatku základních zdrojů. Největší nárůst světové populace se bude týkat Afriky, Asie a v menším měřítku i Latinské Ameriky. Ekonomický rozvoj a překotná urbanizace v nově vznikajících ekonomikách by měl provázet přesun až 3 miliard lidí do střední třídy. Ekonomický růst, kvalitnější vzdělání a politická stabilita jsou možnými přínosy, jež by měl přinést tento seizmický posun. Odvrácenou stranou těchto pozitivních změn má být nedostatek přírodních zdrojů.

Dambisa Moyo, významná ekonomka a autorka, vysvětluje, že nemáme k dispozici dostatečné zdroje komodit (půdu, vodu, energii, nerosty), jež by odpovídaly těmto trendům, a souboj o ubývající zdroje zvyšuje jejich ceny a může vést až k ozbrojeným konfliktům. Čína je velmi aktivní v oblastech bohatých na zdroje komodit.

Dambisa vysvětluje, proč by se měl změnit postoj Západu:

Stále se zdráháme chovat se k regionům, jež byly tradičně jen adresáty pomoci, *jako k rovnocenným partnerům*. Existuje jiná politika uplatňovaná v rámci rozvinutých a rostoucích trhů a zcela jiná politika pro Afriku a další nerozvinuté regiony. Je na tvůrcích politiky, aby podpořili investice díky odlišnému přístupu k těmto zemím.

Mohou se s těmito změnami vypořádat vlády samy? John Grant, výkonný viceprezident pro politické a korporátní záležitosti BC Group, hovoří o tom, co pohání změnu vztahů mezi vládami a byznysem:

- „Firmy a vlády zjišťují, že problémy, které volně souvisejí s trvale udržitelným rozvojem, lze řešit jen vzájemnou spoluprací.
- Vlády si uvědomují, že pokud trh nefunguje, měly by firmy pomoci s řešením problémů způsobených selháním trhu.
- Světová ekonomika je určována fungováním zemí, ve kterých vlády hrají výraznou roli v obchodním rozhodování, například Čína či Rusko.
- Nadnárodní problémy přerůstají možnosti vlád a šéfové byznysu to vědí.“

## **Souboj politických systémů**

Čínský autokratický politický systém a státní kapitalismus umožňují této zemi, aby prosazovala dlouhodobé politické cíle a rychle aplikovala krátkodobé korekce. Předstihuje Západ v tom, že disponuje systematickým a strategickým plánem na zajištění omezených zdrojů a investice v Africe a dalších nerozvinutých regionech.

Čína si umí poradit i s domácí nerovností. Musí se však naučit, jak účinně omezovat korupci pramenící z podstaty jejího politického systému, tedy z nedostatku politické soutěže, nízké míry odpovědnosti, omezené svobody médií a nízké důvěry v nestrannost zákonů a nezávislost soudců. Volání po svobodě projevu sílí a čínští občané používají k šíření svých výzev sociální sítě.

V západním demokratickém systému tvoří základy ekonomiky

soukromý kapitalismus a trh. Politici jsou u moci na omezenou dobu a zodpovídají se svým voličům. Lidé se těší svobodě projevu a svobodná média, vládu zákona a nezávislou justici pokládají za samozřejmost.

Demokratické vlády přesto selhávají v úsilí o efektivní vládnutí. Některé parlamenty ovládají dvě silné strany, v jiných je mnoho různých politických stran. Žádná z těchto podob však nezajišťuje dobré fungování celého systému. Volební cyklus podněcuje tendenci k řešení krátkodobých cílů. Rana Forooharová (*časopis Time*) hovoří o malé chuti podnikat potřebné kroky, jsou-li politicky riskantní. Vzhledem k tomu, že významné změny a vlastně cokoli, co má skutečnou hodnotu, téměř vždycky přináší určité riziko, je to neradostné zjištění. Chybí nám dlouhodobé, koherentní myšlení, nové postupy a úsilí o změny.

Komise pro hospodářský růst Londýnské školy ekonomie (The London School of Economics Growth Commission) shrnula v roce 2013, co nefunguje v britském politickém systému:

- politická selhání (váhavost, zvraty);
- krátkodobé politické horizonty;
- protichůdné politiky, jež vedou k záplatování zákonů, změnám ve strategiích, politickým zvratům;
- nedostatek nezávislého, odborného poradenství a hodnocení;
- populismus.

Tento seznam lze aplikovat na mnoho, ne-li většinu západních demokracií. A zatímco společnost je v tomto scénáři tím, kdo prohrává, přidání populismu do tohoto seznamu ukazuje, že to je jedna z příčin nefunkčnosti celého systému. Skupiny, které organizují své kampaně na sociálních sítích, vyvíjejí větší populistický tlak než kdokoli jiný. Jsou to demokratičtější postupy než zákulisní lobbování a představují pozitivní sílu, je-li veřejné mínění dobře informováno. I tyto metody však mohou podkopávat dlouhodobé společenské změny, je-li veřejnost informována nedostatečně.

## **Mezinárodní instituce**

Tvůři politických vizí vidí mezinárodní organizace jako cestu kupředu:

- Nicholas Berggruen a Nathan Gardels (2013) varují, že „bez politických reforem, které podpoří konsenzuální postupy, a institucí umožňujících aplikaci trvale udržitelných politik budou demokratické režimy selhávat“.
- Kishore Mahbubani navrhuje, aby se dnešní lídři spoléhali na mnohostranné instituce a podnítily hrdé národy k tomu, aby smýšlely více globálně.

Mají-li tito myslitelé pravdu, bude na představitelích vlád, aby vytvářeli takové zákony, politické postupy a regulace, které nebudou reagovat jen na potřeby občanů dotyčné země, ale budou rovněž v souladu s potřebami řady mezinárodních partnerů. Úkolem je jak spolupracovat s ostatními v zájmu dosažení vzájemně prospěšných cílů, tak vysvětlovat voličům, proč jejich vláda musí uvažovat v širších souvislostech.

## **Evropská unie**

Evropská unie je příkladem úspěšné mezinárodní spolupráce. Přesto i nadále zápasí s protichůdnými silami: ekonomickým/obchodním prospěchem a politickým vlivem pramenícím z kolektivismu na jedné straně a poptávkou po nezávislém, národním rozhodování na straně druhé.

Projekt EU patří k nejvýraznějším příkladům mezinárodní spolupráce. Díky politické inteligenci poválečných vůdců vzniklo v roce 1956 fórum evropské spolupráce, z něhož v roce 1993 vznikla Evropská unie.

Navzdory téměř 60 let trvající spolupráci evropský projekt dnes bojuje o potvrzení vlastní legitimacy, jak ve smyslu udržení dosažené integrace, tak jejího dalšího prohlubování. Hlasy zpochybňující legitimitu EU přicházejí z různých částí Evropy prostřednictvím národních států.

Evropské unii se nepodařilo vytvořit jednotné politické společenství, díky kterému by mohla fungovat na principech státnosti. Z ekonomického pohledu však potřebuje prohloubení integrace, jež by posílila



jednotnou měnu. Bez další integrace je přežití eura v sázce. A jestliže euro selže, je podle Angely Merkelové v sázce přežití celé EU.

Evropská spolupráce dosáhla v průběhu let mnoha úspěchů. V následujícím přehledu uvádíme ty nejvýraznější, včetně některých současných výzev.

### **Příklad: mezinárodní spolupráce – projekt EU:**

#### Úspěchy

- Kooperativní fórum umožňující členským zemím EU spolupracovat navzdory politickým odlišnostem.
- Tlumí vliv rozdílných zájmů a konfliktů, jež před vznikem EU vedly k válkám.
- Nabízí svým členům největší jednotný trh na světě.
- Představuje významnou světovou politickou sílu.
- Díky rozšiřování se vyvíjí.

#### Výzvy

- Legitimita další integrace.
- Podnítit obyvatele Evropy, aby EU podporovali.
- Nerovnost mezi jednotlivými národy a v rámci národů.
- Byrokracie a vysoké správní náklady.
- Nedostatek konkurence.
- Stárnoucí populace.
- Institucionální změny.

To, jak se EU vypořádá s útoky na vlastní legitimitu, závisí na její schopnosti získat si důvěru obyvatel Evropy a ochotě přijmout změny související s novými společenskými poměry.

## **Spojené národy**

OSN je symbolem toho, jak mohou země spolupracovat a řešit ty nejpalčivější problémy. Přesto občas čelí kritice, že toho nedělá dost. Ne-

může se vyhnout určitým selháním a neúspěchům, neboť se potýká s těmi nesložitějšími problémy a pracuje s mechanismy sdílené moci. Bez ohledu na její nezávislý status byla OSN vždycky stranickou a politickou organizací. Její členové mají rozdílné názory na různá témata a odrážejí různorodost světového veřejného mínění a aspektů mezinárodní spolupráce.

Při vědomí toho všeho je OSN nejvýraznějším příkladem sdílené moci. Je to fórum pro diskusi o problémech celého světa. Zachránila již stovky tisíců lidských životů. Neprojevuje se výrazným politickým egem. Šéfové Organizace spojených národů se nebrání debatě o politických rizicích. Jsou připraveni řešit i ty nejhorší konflikty, ačkoli si uvědomují, že nemají k dispozici žádná snadná řešení a že je často čeká jisté selhání. Jednají tak proto, aby zachraňovali lidské životy, ne proto, aby z toho těžili politicky.

Současní členové Rady bezpečnosti OSN nejsou příliš ochotni se o moc dělit s dalšími subjekty, změny v rozložení světové politické a ekonomické moci však pomalu posouvají Spojené národy směrem k novému systému sdílené moci.

## **Reformy**

Není snadné nacházet řešení, je by byla prospěšná pro společnost, byznys i národní vlády. Dalším nesnadným úkolem je zajistit konsensus nezbytný pro vznik nových politických institucí nebo pro reformu poválečných mezinárodních organizací, jež by odrážela změny politické a ekonomické moci.

Vytváření nových struktur, které se těší důvěře svých členů, a modernizace stávajících organizací bude vyžadovat vysokou míru politické inteligence jak od samotných architektů těchto organizací, tak od politických aktérů.

Řešení, která navrhují Berggruen, Gardels a Mahbubani, vedou k větší mezinárodní spolupráci. K jejich uskutečnění bude zapotřebí výrazná diplomacie a schopnosti těch nejlepších diplomatů.

Účastníci Wilton Parku, britského fóra pro globální změny, volali po „nové diplomacii“. Kromě vlád a diplomatů by se do ní mělo zapojit

mnoho dalších subjektů – suverénní státy, obchodníci, sociální pracovníci, nevládní organizace, akademická obec, internetové iniciativy a individuální občané. Jde o velmi ambiciózní myšlenku přinášející zcela nový pohled na mezinárodní spolupráci.

Znamená to náročný úkol pro světové diplomaty: umožňovat vznik mnohostranných řešení ve spolupráci s různorodou směsicí aktérů, kteří nejsou veterány diplomatických protokolů. Může to být poněkud chaotické, nicméně z toho pramení možnost čerstvých myšlenek a inovací je vzrušující.

## Regulace

Regulace a jejich dodržování figurovaly na prvním místě žebříčku 10 největších rizik v rámci *Globální zprávy* společnosti Ernst and Young z roku 2013. Brazílie, Francie, Střední Východ a Spojené státy byly identifikovány jako země s nejvyšší mírou rizika. K nejrizikovějším sektorům patřilo bankovníctví a biotechnologie. Z průzkumu PwC z téhož roku vyplynulo, že podle 50 procent globálních vrcholových manažerů mají vlády a regulátoři významný vliv na jejich podnikání.

Zatímco zástupci byznysu se obávají přílišné regulace, občané požadují, aby jí bylo více. Kvůli různým neštěstím a důsledkům špatného managementu – například i) finanční krizi: selhání regulátorů a obchodních lídrů; ii) ropné havárii v Mexickém zálivu: selhání průmyslu, konkrétní společnosti a regulátorů – přestali věřit tomu, že byznys jedná v zájmu veřejného blaha.

Politici dnes reagují na změny veřejného mínění rychleji než v minulosti. Přinejmenším navenek si chtějí udržet odstup od světa byznysu, pokud jde o regulační opatření. I když to je v souladu s principem nestrannosti, je těžké docílit skutečně efektivní regulace, je-li jejím tvůrcem jen jedna strana.

Porter a Kramer v článku pro *Harvard Business Review* o „Vytváření sdílené hodnoty“ píšou, že správně nastavená vládní regulace může podnítit firmy k investicím do sdílených hodnot. Podle nich by správná regulace měla splňovat toto:

- stanovit jasné a měřitelné společenské cíle;
- stanovit ceny zdrojů, jež odpovídají skutečným nákladům;
- stanovit výkonnostní standardy, ovšem ponechat zástupcům byznysu možnost se rozhodnout, jak jich dosáhnou;
- zavádět regulační opatření postupně, aby byly zohledněny investice a zavádění nových produktů.

Zástupci vlád a byznysu by měli zahájit účinný dialog ještě před vypuknutím případné pohromy a snažit se dosáhnout správné rovnováhy regulačních opatření v mezinárodním kontextu. Není snadné toho dosáhnout. Vyžaduje to schopnost:

- porozumět celému systému;
- předvídat možná rizika;
- do řešení rizik vtáhnout další partnery;
- činit ústupky a nalézt shodu.

## ***Aplikace regulačních opatření***

Regulační procesy jsou komplexní a mezinárodně integrované, v závislosti na tom, jak dané odvětví funguje. Zásobovací řetězce překračují hranice zemí. Většina firem své zboží vyváží, nebo dováží. Spotřebitelé často neznají původ toho, co kupují, chtějí se tedy ujistit, že dotyčné zboží je bezpečné a že informace na etiketách jsou spolehlivé. Mezinárodní regulace napomáhá obchodování a spotřebitelé díky ní mohou důvěřovat zboží pocházejícímu ze zámoří. Musí však fungovat správně. Na následující straně si můžete přečíst příklady toho, kdy regulace nefungovala správně.

## ***Moc lidu***

Schopnost lidí kolektivně vyjadřovat své názory jak z pozice spotřebitelů, tak voličů, mění svět byznysu i politiky. Mnoho organizací napříč odvětvími selhává v tom, jak pracují s vlastními sociálními sítěmi.

## Politika

V demokracii by všichni občané měli mít stejný hlas. Moc je tradičně uplatňována na základě volebních výsledků. Mnozí lidé se však chtějí vyslovovat i k tématům, jež se objevují mezi volbami.

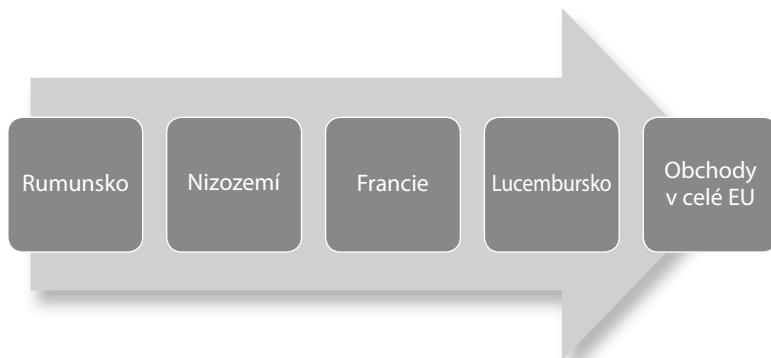
Sociální sítě umožňují kolektivní sdílení informací a názorů a díky nim se již mnohokrát podařilo vtáhnout lidi do řešení konkrétních politických témat. Některé vlády byly svrženy. Politické postupy byly změněny. Politici ve všech typech režimů jsou konfrontováni s novým typem moci lidu, jejímž jádrem je transparentní komunikace.

### Koňské maso prodávané ve Velké Británii a Evropě jako maso hovězí

Na počátku roku 2013 vyšlo najevo, že některé zpracované pokrmy z hovězího masa ve skutečnosti obsahovaly koňské maso (v množství až 100 procent). Výrobky z koňského masa se poprvé objevily v britských supermarketech, brzy však koňské maso označované jako hovězí proniklo i do mnoha produktů vyráběných a prodávaných v Evropě. Problém se týkal těch největších prodejců a výrobců: společností Tesco (burgery s koňským masem), Findus (lasagne s koňským masem), Nestle (ravioli a lasagne s koňským masem) a Ikea (masové kuličky). Šlo tedy o nadnárodní společnosti.

Zásobovací řetězec funguje rovněž nadnárodně. Schéma 2.1 zobrazuje cestu, kterou daný výrobek absolvuje, než dorazí do obchodu.

**Schéma 2.1** Mezinárodní řetězec dodavatelů



Z potravinového řetězce, kterým prošlo koňské maso, je zřejmé, jak neuvěřitelně složité může být vyrobit lasagne, jestliže zásobovací řetězec protíná mezinárodní hranice. Tento případ názorně ilustroval, jak důležité je důsledné uplatňování regulačních opatření v různých zemích.

Není jednoduché toho dosáhnout. Národní regulační úřady, obchodníci a odborníci musí dbát na tyto čtyři principy:

- *bezúhonnost* týkající se všech částí systému;
- *transparentnost*, jestliže se objeví komplikace;
- *schopnost spolupracovat* s jinými zeměmi;
- *přesvědčení, že všichni spotřebitelé* si zaslouží vysoké standardy, nejen obyvatelé určité země.

Thomas Jefferson řekl, že když se vlády bojí lidu, existuje svoboda. Ve stejném duchu mnoho lidí vítá posilování demokracie a vzájemného dohledu, což vyplývá z faktu, že politici musí lid více vnímat. Rizikem je to, že politici reagují soustředěním na krátkodobou popularitu na úkor dlouhodobých potřeb.

Jak by měli politici spolupracovat s mocnější občanskou společností? Navrhujeme kvalitnější komunikaci a plnění závazků. Pořádat časté a smysluplné debaty s veřejností o důležitých tématech, která se společností dotýkají, a vysvětlovat prostřednictvím nejrůznějších médií, proč jsou tato témata důležitá nyní i v budoucnosti. Z toho by mělo plynout *vzájemné* porozumění.

Ve světě sdílené moci umožňují sociální sítě občanům se vyslovit a ovlivňovat konečná rozhodnutí. Vlády se však musí naučit, jak vést patřičný dialog se společností.

## Organizované kampaně

Internetové kampaně jsou rychlé, pružné a technologicky vyspělé. Mobilizují občany, aby vytvářeli mocné, tematické, lobbyistické skupiny, jež mohou velmi rychle reagovat na aktuální témata. Politici a obchodní lídři mohou být překvapeni rychlostí a velikostí těchto lobbyistických skupin.

I když se tyto skupiny teprve rodí, jejich vliv po celém světě roste. Sdružení jako 38 degrees (Velká Británie), Move on (USA), Get-

Up (Austrálie) a Avaaz (působící globálně) už mají na 9 milionů členů (údaj z počátku roku 2013). Jejich členská základna se rozrůstá každým dnem.

## Spotřebitelé

Patří k základním principům dobrého podnikání, že zákazník je na prvním místě. V minulosti firmy zjišťovaly, co lidé chtějí a co mají rádi, prostřednictvím průzkumu trhu. Rozhodovaly se, kdy a jak bude průzkum proveden a jak budou jeho výsledky použity (v některých případech ignorovány). Dnes spotřebitelé diskutují na internetu o firmách a produktech a vzájemně se ovlivňují v rozhodování, co koupit a co ne.

Negativní zprávy se na sociálních sítích šíří velmi rychle. Jestliže určitá firma přijde s nekvalitním výrobkem, zvěsti o něm se mezi spotřebiteli záhy rozšíří. Zákazníci se rozhodují, co a kde koupit, podle toho, co se dozvědí na Facebooku a Twitteru. Objem prodeje tak může záhy klesnout, peněžní tok zpomalit a ceny akcií spadnout. Zde je jeden z mnoha příkladů.

### Příklad: Yum Inc.

Společnost Yum provozuje v Číně téměř 5300 restaurací, převážně KFC. Díky silné reputaci založené na vysoce kvalitních pokrmech se tato firma rychle rozrostla v zemi, která již zažila ne jeden vážný skandál kvůli zdravotní závadnosti potravin. Přesto se společnost Yum otřásla v základech v listopadu roku 2012, kdy vyšlo najevo, že dva z jejích dodavatelů drůběžního masa prodávali kuřata s vysokým obsahem antibiotik.

Firma čelila okamžitě negativní kampani na sociálních sítích po celé Číně.

Její tržby klesly během prvního čtvrtletí po propuknutí skandálu o 25 procent. Ceny akcií spadly o 14 procent.

„Poučili jsme se, že zprávy se v Číně šíří rychle. Je to poprvé, kdy sociální sítě měly výrazný vliv na obchodní výsledky“ (analytik *Morning Star* R. J. Hottovy, agentura Reuters, 5. února 2013).

Toto je pouze náhled elektronické knihy. Zakoupení její plné verze je možné v elektronickém obchodě společnosti eReading.