

UVOD

Ideje se ne rađaju savršene. One su nespretno izvedene mješavine iskustava, uvida, nadanja i nadahnuća. Nastupaju na pozornicu pod blještavim svjetlima, strijepeći pred mogućom reakcijom publike. Mi-jenjaju se i razvijaju u pripravnosti, očekujući promjenljive reakcije i okolnosti.

Provjeravao sam ispravnost argumenata koji tvore okosnicu *Nove globalne pozornice* već više od dva desetljeća. Moje prethodne knjige, uključujući *Svijet bez granica* i *Nevidljivi kontinent*, obradile su mnoga pitanja koje još uvijek istražujem. Ideje, kako sam rekao, nisu savršene kada nastaju.

U svojoj genezi knjige *Nova globalna pozornica* krećem u dva pravca.

Prvo, knjiga je svjesna promjenljivih okolnosti. U zadnje se dvije godine svijet poprilično promijenio. Ekonomska, politička, društvena, korporativna i osobna pravila koja danas vrijede jedva da imaju nešto slično s onima od prije dva desetljeća. *Različita vremena zahtijevaju novi scenarij.*

Problem je u tome što vrlo često vidimo sebe kako čitamo isti istrošeni scenarij. Ekspanzijom globalne ekonomije, razvio se jedinstveniji pogled na poslovni svijet. Danas sam po sebi predstavlja cjelokupnost koja je neomeđena nacionalnim granicama i ograničenjima. Ovaj pogled na stvari nije nastao tradicionalnim kognitivnim putovima

čitanja udžbenika ili stručnih časopisa. Umjesto toga, pojavio se izravno, izlažući se svijetu kroz česta putovanja i susretanje s poslovnim ljudima iz čitavog svijeta. Možda je paradoksalno što ovakav pristup čini sva gledišta sličnima. Mišljenja i perspektive su zajedničke. Tipovi razvojnih politika koje se smatraju važne u gospodarskom i političkom okruženju, također dijele mnogi akteri. Sa zajedničkim gledištima dolaze zajednička rješenja. No, zajednički pogled na svijet neće proizvesti revolucionarna rješenja i odgovore koji su doista potrebni na globalnoj pozornici.

U zadnjih trideset godina proputovao sam šezdeset zemalja kao savjetnik, govornik i izletnik. Neke sam zemlje, poput Sjedinjenih Država, posjetio više od četrsto puta. Koreju i Tajvan sam posjetio po dvjesto puta, a Maleziju sto puta. U zadnje vrijeme Kinu posjećujem u prosjeku šest puta godišnje, a otvorio sam i tvrtku u Dalianu, te kreirao osamnaest sati televizijskog programa koji ima za svrhu objasniti što se događa u tamošnjem gospodarstvu i politici. Također dosta vremena provodim na Zlatnoj obali u Australiji te Whistleru u Kanadi. Naravno, kao japanski državljanin, živim u Tokiju i dosta putujem unutar Japana.

Kao što možete vidjeti, čvrsto držim kako u stvarnosti ništa nije važnije od posjećivanja date lokacije, susretanja s tvrtkama i razgovaranja s izvršnim direktorima, zaposlenicima i potrošačima. Na neka od svojih putovanja sam znao povesti 40 - 60 japanskih rukovoditelja kako bi i oni mogli iz prve ruke vidjeti područja koja privlače novčana ulaganja iz ostatka svijeta. Vodio sam isto tako grupe u Irsku kako bi vidjele način na koji eksternalizacija poslovnih procesa mijenja gospodarstvo te zemlje. Također sam ih odveo u Italiju da se uvjere kako se njeni mali gradovi uspješno drže na globalnoj pozornici. Posjetili smo skandinavske zemlje da vidimo kako su postale najkonkurentnije zemlje svijeta, kao i Istočnu Europu kako bismo vidjeli kako se ove zemlje mogu nositi s izazovima koje pred njih stavlja proširena Europska Unija od 25 članova. Moja grupa je također posjetila dva puta Kinu i Sjedinjene Države, kao i Indiju, Vijetnam, Maleziju, Singapur, Filipine, Koreju i Australiju.

Rukovoditelji koji me prate na ovim putovanjima mijenjaju svoj pogled na svijet. Čak i u vrijeme interneta, te vijesti preko globalnih televizijskih mreža i odlasci na lice mjesta gdje se postavljaju pitanja i dobijaju odgovori, i dalje su najbolji način učenja. Kada se iz prve ruke promotri što se događa u svijetu, gledišta se doista mijenjaju. Nakon što su se upoznali s globalnom pozornicom, rukovoditelji počinju čitati novine i gledati televiziju drukčijim očima. Postupno se njihovi

vidici proširuju, počinju se ugodnije osjećati kao protagonisti globalne pozornice. To se samo po sebi ne postiže lako – potrebna su neka nova umijeća.

Drugi pravac u kojem se kreće knjiga *Nova globalna pozornica* oslanja se na činjenicu da sam u zadnjih dvadeset godina imao prilike izravno se upoznati s pionirima globalne ekonomije.

Jedan od prvih poslovnih vođa, koji je razumio značaj istinske globalne ekonomije, bio je Henry Wendt, bivši izvršni direktor tvrtke *Smith Kline Beecham*. U prekograničnim strateškim savezništvima otkrio je potencijalne spasitelje američke farmaceutske industrije, te predvidio da će međunarodni oblici ove vrste poslovnog udruživanja jednom postati važni, čak i presudni.

Henry je shvatio da postoje tri dominantna tržišta u svijetu: Sjedinjene Države s Japanom, Daleki Istok te Europa. Niti jedna tvrtka se ne bi mogla učinkovito nositi sa svim ovim tržištima, niti im služiti, ma koliko moćnom i dominantnom sebe smatrala. Niti jedna korporacija ne bi mogla pokriti tržište od 700 milijuna ljudi s bruto nacionalnim proizvodom od 10 000 dolara po glavi stanovnika.

Kompanije su tradicionalno koristile marketinšku strategiju koja je ovisila o ulasku na svako pojedino tržište po nekakvom *redosljedu*, bilo da se radilo o nekoj regiji ili državi. Kada ste utemeljili svoje poslovanje i svoj proizvod na tržištu A, tada (i samo tada) ste mogli prijeći na tržište B. Međutim, Henry Wendt predlaže da kada imate dobar proizvod, morate primijeniti model raspršivača i na taj način ući na različita tržišta, i to *simultano*. Način na koji se to može postići jest kroz prekogranične strateške saveze¹.

Henry Wendt je ušao u pregovore s tvrtkom Beecham koja ima dobru reputaciju u istraživanju i razvoju, kao i snažnu prisutnost na europskom tržištu. S vremenom su ovi pregovori prerasli u spajanje. Ne samo da je odbio ići putem spajanja, već je premjestio središnjicu svoje tvrtke iz Pittsbourgha u London, što je bilo vrlo simbolično.

Henry Wnedt je imao moć predviđanja, kao i viziju. Njegova koncepcija prekograničnih strateških saveza bila je doista inovativna. U tadašnje su vrijeme takva savezništva bila teško ostvariva jer je svaka velika kompanija bila vezana za svoja domaća tržišta. Ove su kompanije također bile pod zaštitom svojih domaćih vlada, s kojima su bili usko vezani te se poistovjećivali. Teško je napustiti svoj teren (možete vidjeti što se u zadnje vrijeme događa s povicima protiv eksternalizacije, tj. *outsourcinga*). Može se reći da uvijek može doći do otpora vlasti (što smo mogli vidjeti kod pregovora o spajanjima u Njemačkoj

i Francuskoj). Postoje i medijski komentatori, koji su poput mamuta ili dinosaura zamrznuti u praiskonskoj močvari, opisujući takve događaje kao nešto što nije domoljubno ili principijelno. Kada izvještavaju da jednu od dvije strane u spajanju proglasa „pobjednikom“, kako su to i učinili tijekom spajanja Daimlera s Chryslerom.

U svijetu gdje su granice slabile, na prekogranična savezništva se gledalo kao na jedini način tvrtkina preživljavanja i napredovanja. U farmaceutskom su se svijetu lijekovi sve više standardizirali. Razlike među važnim te potencijalno profitabilnim sastojcima i formulama postajale su sve manje izražena. Ovo je bilo popraćeno i astronomskim porastom troškova istraživanja i razvoja (R&D, *Research & Development*). Novi su regulatori na istu hrpu bacali troškove i odgode učinaka od spomenutih R&D-a. Međutim, iznos novca uloženog u R&D imao je tek neizravnu vezu sa stupnjem uspjeha koji se mogao time postići. Kompanija je mogla izgraditi najopremljenije laboratorije te ih popuniti s ljudima koje odražava optimalnu mješavinu iskustva i mladenačke pameti, a da to nije moralo samo po sebi jamčiti uspjeh. Još uvijek je bio potreban element sreće, o kojem bi na kraju ovisilo hoće li se tragovi znanstvenih otkrića slijediti, a spektakularni prodori ostvariti.

Bit je dileme da unatoč uspjehu na području istraživanja i razvoja, pronalasku *superlijeka* i sl., na ključnim tržištima možda nećete imati adekvatno raspoređene kapacitete za prodaju vašeg pronalaska. U tom je slučaju povrat na ulaganja u istraživanje i razvoj manji, no i dalje morate zadržati skupi kadar u pogonu, čak i kad nemate lijekove za prodaju. Ovo je veliki problem raznih industrija, poput farmaceutske, gdje visoki fiksni troškovi zahtijevaju ekonomiju razmjera kako bi ih opravdala. Zbog toga su nam potrebni strateški savezi, a katkad je potrebno napraviti i dodatan korak prema potpunim prekograničnim spajanjima. Sredinom 1980-ih bilo je malo primjera ovakvih udruživanja. Ali danas, gotovo svaki dan možemo svjedočiti o prekograničnim savezništvima te spajanjima i akvizicijama u bankarstvu, zrakoplovnom prijevozu, maloprodaji, energetici, automobilskoj industriji, potrošačkoj i poslovnoj elektronici, mašineriji i poluprovodnicima.

Veliku su ulogu imale veličina i kapitalizacija. Farmaceutska tvrtka srednje veličine mogla je potrošiti milijardu dolara na istraživanje i razvoj, a da to ne poluči rezultat, dok je velika isto tako mogla protratiti i tri. Mogla si je priuštiti česte promašaje, a da i dalje ostane profitabilna. Prekogranična strateška savezništva dopustila su većem broju kompanija da rade na taj način. Međutim, ta im se mogućnost otvorila tek onda kada je postalo moguće gledati izvan okvira domaćeg tržišta. Da-

nas se koncept prekograničnih savezništava više ne smatra novitetom. Zato Henrijeva prijelomna uloga zaslužuje priznanje.

Drugi pionir globalne ekonomije je bio Walter Wriston, bivši predsjednik Citibanka. U globalizaciji je vidio imperativ, ne zbog nečeg što je zapisano u teoriji menadžmenta i poslovne ekonomije, već zbog tehnoloških inovacija koje su štošta obećavale. Prorekao je kako natjecanje između banaka više neće biti temeljeno na bankarskim uslugama, već na tome tko će prihvatiti bolju tehnologiju. Naposljetku bi pobijedila tvrtka koja je bila u stanju donositi odluke brže, uglavnom u djeliću nanosekunde.

Walter Wriston je shvatio kakav će oblik bankarstvo, ali i globalna ekonomija, poprimiti u budućnosti – bit će to svijet u kojem će se donositi odluke u djeliću sekunde, vjerojatno ih neće donositi ljudi, već strojevi. Tehnologija je trebala predstavljati ključ uspjeha u bankarstvu pa je zato osoba na kormilu Citibanka trebala biti upućena u tehnologiju. Ova ga je vizija svrstala u manjinu. Prije dvadeset godina većina su velikih bankara bili tradicionalisti. Smatrali su veze povjerenja i povjerljivosti između poslovnih subjekata i političke nomenklature, ali ne i tehnologiju ključem uspjeha. Tehnologija je bila nešto potpuno dobro, no ona je bila za nadarene klince, a ne za bankare.

John Reid, Wristonov odabrani nasljednik, koji je na čelo Citibanka došao 1984., nije bio proizvod tradicionalnoga bankarskoga establišmenta koji je vladao na Istočnoj obali SAD-a. Reid je bio tehnički orijentiran. Kao osoba s diplomom MIT-a, radio je na aplikacijama za Citibankove bankomate i drugim projektima elektroničkog bankarstva. U vrijeme svog dolaska na čelo ustanove, bio je doista nepoznat unutar korporacije. Neki su čak pozdravili njegov dolazak s pitanjem: „John Who?!“ ili „Koji John?!“.

Walter Wriston je svoj stav obranio rekavši da je teško etabliranog bankara naučiti tehnologiji, no da je relativno lako naučiti tehničkog specijalistu bankarstvu. Što se tiče međusobnih odnosa, s vremenom bi se izgradili. Kroz Reidovo vodstvo, Citibank je postala najveća banka na svijetu. Na ovakav je način uspješno je vodio Citibank kroz financijsku krizu u Latinskoj Americi.

Još jedan poslovni lider ispred svoga vremena bio je Akio Morita, suosnivač Sonyja. U početku se tvrtka zvala Tsushin Kogyo ili Totsuko (TTM). Ovo je ime, čak i skraćeno, bilo previše nespretno za zapadna tržišta. Tako je Morita izmislio riječ od četiri slova, koja je trebala potencirati kvalitetu radiotranzistora ove tvrtke – Sony. Za Moritu je čitav svijet bio jedno veliko tržište s malo ili mnogo barijera. Mislio je o velikim stvarima, no nije bio megaloman. Poznat je njegov savjet

kompanijama da „misle globalno i djeluju lokalno“. Ovu je filozofiju japanski časopis *Nikkei Business* je nazvao „glocal“, što je dovelo do stvaranja nove riječi: globalizacija.

Spomenuti vizionari dijele mnoge moje poglede o nastajanju globalne ekonomije, što sam objasnio u knjigama poput *Moći trijada* i *Svijet bez granica*. Sredinom 1980-ih imao sam tu sreću da razmijenim mišljenja sa svom trojicom i mnogim drugima. Ipak, rasprave o značaju regije-države dokazale su se neuhvatljivima i problematičnima. Morao sam tako čekati na razvoj događaja u Kini nakon 1998., kako bih dobio bilo kakvu vrstu korisne praktične perspektive u vezi tog pitanja.

Neki pravci u *Pozornici*

Imajući ove intelektualne podloge u glavi, *Novu globalnu pozornicu* započinjem osvrtom na svijet u kojem živimo i na to kako ga doživljavamo. Prvi dio pod imenom *Pozornica*, razmatra neka od područja eksplozivnog rasta (1. poglavlje: *Svjetska turneja*) i identificira neke značajke globalne ekonomije. Knjiga se zatim vraća na točku rođenja nove ere (2. poglavlje: *Premijera*). Ovaj dio završava uvidom u neuspjeh tradicionalne ekonomije i ekonomista, kao i uvodom u razumijevanje globalne ekonomije (3. poglavlje: *Kraj ekonomije*).

Drugi dio knjige *Smjerovi na pozornici*, ispituju najznačajnije trendove koji nastaju na globalnoj sceni. U prvom odjelku 4. poglavlja naziva *Tvorci igre* istražujem razvoj nacije-države i dinamiku onoga što nazivam regijom-državom, kao oblikom ekonomske organizacije u globalnoj ekonomiji s najviše potencijala. U 5. poglavlju *Platforma napretka* unosim pojam „platforma“, pod koju spadaju engleski jezik, Windowsi, *brandiranje*, američki dolar - kao globalna sredstva komunikacije, razumijevanja i trgovanja. Konačno, istražujem koji se dijelovi poslovanja moraju promijeniti kako bi se izašlo u susret izazovima nove ekonomije. U njih spadaju poslovni sustavi i procesi (6. poglavlje *Izvana i okolo*), kao i proizvodi, ljudi i logistika (7. poglavlje *Kidanje lanaca*).

U III. dijelu, nazvanom „scenarij“ nudim analizu učinka ove promjene i trendova na vlasti (8. poglavlje *Novi smisao vlasti*), korporacije i pojedince (9. poglavlje *Tržište budućnosti*). U zadnjem se odjeljku pozivam na moju prijašnju knjigu *Um stratega* i promišljam o potrebi promjena šablona koje koristimo prilikom razvoja korporativne strategije na globalnoj pozornici.

Nova globalna pozornica iz moje perspektive u svijetu vidi smisao. Prije dvadeset godina je globalizacija bila tek pojam, teorijski koncept. Sada je to stvarnost. *Nova globalna pozornica* je dio procesa razumijevanja novih pravila koja nastaju u ovom novom svijetu, iako u većini slučajeva vrijedi da ne postoje ta pravila koja bi adekvatno mogla objasniti što svakodnevno doživljavamo. Ona nije ishodište, niti polazište, no nadam se da ipak predstavlja važan iskorak barem prema kompanijama i pojedincima, ako ne već prema regionalnim i nacionalnim vođama.

Kenichi Ohmae

Tokio

Rujan, 2004.

Bilješke

¹ Istražio sam ovu temu u knjizi *Moć trojke: Nadolazeći oblik globalne konkurentnosti* ili *Triad Power: The Coming Shape of Global Competition* (New York: Simon & Schuster, 1985.).