

Predgovor

PANKAJA GHEMAWATAU upoznao sam u rujnu 1978. godine kada smo tražili vrlo talentirane studente koji će nam pomoći razviti tečaj Harvardovog projekta za pregovoranje koji je tada bio na samom početku. Ghemawat se isticao svojom međunarodnom orijentiranošću, kao i intelektualnim darom i znatiželjom. Jednogodišnji rad s njim potvrdio je moj početni osjećaj da će napraviti velike stvari.

Promatrao sam sa zanimanjem kako je Ghemawat brzo napredovao, završivši studij i doktorat na Harvardu u svega šest godina. Bio sam zadovoljan kada se, nakon što je doktorirao, odlučio za savjetnički posao. I posebno sam bio ushićen kada ga je kao 23-godišnjaka Michael Porter pozvao da se pridruži Harvardovoj poslovnoj školi. Postao je najmlađi profesor koji je dobio stalno mjesto na Harvardovoj poslovnoj školi, zahvaljujući uzornom radu na održivosti i konkurentskoj dinamici u kojem se ističe *Commitment*, meni omiljena njegova knjiga. Odnosno, bila je, do ove.

Redefiniranje globalne strategije knjiga je bazirana na desetljeću posvećenosti strategijama globalnih poduzeća. Taj je rad već rezultirao čitavim nizom članaka u *Harvard Business Reviewu* (HBR), od kojih su dva najnovija: „Regionalne strategije za globalno liderstvo” (prosinac 2005.), koji je dobio nagradu HBR-a za najbolji članak te godine, i „Upravljanje razlikama: osnovni izazov globalne strategije”, koji je objavljen kao vodeći članak u ožujku 2007. Ali, tek u ovoj knjizi Ghemawat u cjelini izlaže i istražuje posljedice svoje ključne pretpostavke: da su granice važne. Naše doba, ističe, nije vrijeme potpune, pa čak ni skoro potpune, globalizacije. Stanje svijeta mnogo je primjerenije okarakterizirati kao „poluglobalizaciju”.

Ghemawatovo stajalište o poluglobalizaciji suprotstavlja se aktualnim fanfarama koje označavaju prevladavanje granica i stvaranje ravnog svijeta u kojem ljudi traže posao i prilike lišeni ograničenja svojih lokacija. Za Thomasa Friedmana, najistaknutijeg pobornika toga stajališta, „ravnoća” je uvjetovana primarno tehnologijom. Za Teda Levitta, koji je pisao više od dvadeset godina prije Friedmana, ona je rezultat snaga potražnje, konvergencije u ukusima. Tu su i druge varijante te šire vizije. A one sve

prirodno vode k isticanju veličine i strategijama koje su iste bez obzira na situaciju.

Ghemawat nije uvjeren u to. Zamišljam ga: kao Galileo Galilei pred inkvizicijom, koji ne može a da ne kaže: „Ipak se *kreće* oko sunca!“. Drugim riječima, retorički ravan svijet može biti privlačan nekima, ali opsežna empirijska promatranja i analize daju do znanja da kulturne, političke i geografske barijere između zemalja još uvijek postoje i da su značajne te da imaju najveći utjecaj na globalnu strategiju.

Da je Ghemawat ovdje stao, jednostavno bi nas podsjetio da je svijet složeno mjesto i da je strateško liderstvo vrlo zahtjevno. Ali, on je zainteresiran za davanje *primjenjivoga znanja* o globalnim strategijama koje doista i funkcionira. Tako *Redefiniranje globalne strategije* čitatelju daje koherentan, snažan okvir za razmišljanje o razlozima zbog kojih su granice važne i za vrednovanje prekograničnih poteza. I vjerojatno još važnije, razvija se niz strategija za suočavanje s tim razlikama – strategija koje idu daleko iznad stajališta da se jedna strategija može primijeniti na sve situacije.

Taj niz strategija posebno me privlači jer sam u dvadesetogodišnjoj savjetničkoj karijeri bio svjedokom propasti brojnih kompanija upravo jer su zaboravile na razliku između veličine i strategije. Strategija, koja je i kao riječ i kao disciplina izmišljena u bitkama na Marathonu i Salamisu između Perzijanaca i Grka, predstavlja umjetnost i znanost nadilaženja prednosti veličine. Strategija podrazumijeva mogućnost, barem ponekad, pobjede malog u odnosu na veliko te nekolicine nad mnoštvom.

Ne samo da se Ghemawatova koncepcija poluglobalizacije uklapa u taj širi pogled na strategiju, nego isto tako daje i sredstva za unapređivanje uspješnosti globalizacije. Kao osnivač savjetničke tvrtke Panthea i viši izvršni savjetnik za strateško liderstvo Booz Allen Hamiltona, ponosan sam što su moje dvije tvrtke prepoznale vrijednosti tih ideja. Klijenti Booz Allena na samom su ih početku prihvatili s entuzijazmom te očekujemo da će nam pomoći da bolje razumijemo svijet – i promijenimo ga nabolje.

—Nikos Mourkogiannis