

José Santos: Ljepota kapitalizma je u njegovoj prilagodljivosti

20/11/2017 Vanja Figenwald



Jose Santos, [leda.si](#)

Autor **Vanja Figenwald**

Gost predavač ovogodišnjeg Predsjedničkog foruma Bledske škole menadžmenta **IEDC** održanog prošli tjedan na Bledu bio je profesor ugledne poslovne škole INSEAD, José Santos. Stručnjak za multinacionalne kompanije i njihovo poslovanje u globalnim razmjerima sudionicima je održao iscrpno predavanje s naslovom 'Globalizacije je mrtva! Živjela globalizacija' u kojem je prenio svoje poglede na razvojne faze ovog procesa koji desetljećima toliko zaokuplja javnost i kako trenutna, treća faza, utječe na poslovnu zajednicu. Portugalac sa bogatim iskustvom u menadžmentu za Lider je razjasnio neke nedoumice s predavanja, svoja razmišljanja i teze o poslovanju multinacionalki na tržištima u razvoju te poglede na budućnost biznisa u globalnoj areni.

- **Zašto lokalne kompanije sve više pretječu multinacionalke na tržištima u razvoju?**

– Gledajući kompanije u nizu zemalja, poput Kine, Brazila, Rusije, Indije, Indonezije, Turske i drugih uočili smo da neke kompanije, lokalne, sada mogu napraviti tri stvari koje ih čine liderima na matičnim tržištima. Prvo, koriste cijeli svijet u svom poslovanju, što znači da koriste najbolje tehnologije, strojeve, ljude i strategije, što znači da zapadne kompanije na tim tržištima sada imaju doraslu konkurenciju i to je novost. Druga stvar je brzo mijenjanje i prilagođavanje domaćem tržištu, u čemu su iz očitih razloga lokalne tvrtke često bolje od velikih multinacionalki. Najvažnija stvar je da neke od tih tvrtki, a one postanu lideri, mijenjaju svoje tržište. One sudjeluju u razvoju svoje zemlje i rastu zajedno s njom.

>>> Jose Santos demonstrirao kako ugrabiti globalni talent za stvaranje lokalnih lidera

Alibaba je dobar primjer, to nije kompanija koja se samo bavi e- trgovinom kao Amazon koji je američkoj ekonomiji naprosto ponudio drugačiji način kupovanja. Alibaba je puno stvari napravio drugačije, on je u suradnji s lokalnim tvrtkama i poštom razvio sustav dostave koji je bio manjkav ili nepostojeći, a ista stvar vrijedi i za sustav plaćanja koji je riješen uspostavom usluge

Alipay. To nazivamo lokalnom integracijom u svojim istraživanjima. Primijetili smo još nešto, da lokalni lideri aktivno sudjeluju u svom društvu. Opet, primjer je osnivač Alibabe Jack Ma, koji je govorio mnogo puta javno i uvjerio vladu, ali i ljude i kompanije, da Kina može preskočiti ‘velike kutije’. Umjesto da troši milijarde na izgradnju hipermarketa koji će uskoro biti zastarjeli, Kina može preći s malih, lokalnih trgovina odmah na e-trgovanje. Naravno, samo nekolicina poslovnih lidera to može, ali oni su ti koji zavladaju svojim tržištem, oni rade ono što multinacionalke ne mogu.

Jedna od ljepota kapitalizma je da ne postoji samo jedan i pogrešno je misliti suprotno, da postoji jedna formula za sve. On se vrlo dobro prilagođava svakoj institucionalnoj, kulturološkoj ili povijesnoj pozadini.

- **Dva se pitanja tu nameću. Prvo, nije li svaka multinacionalka, ili većina njih, bila lokalni šampion? Nije li ovo samo ‘ponavljanje kapitalizma’ u ekonomijama u razvoju?**

– Točno, donekle. Moramo još vidjeti hoće li se to dogoditi i u ovom slučaju, odnosno hoće li ovi lokalni šampioni postati globalni. Zasada su važni na matičnim tržištima, pitanje je hoće li pobijediti i vani, što nije gotova stvar jer na stranim tržištima ne mogu raditi stvari identične onima kod kuće. Ali dobro ste primijetili, jasno da su razvijena tržišta u nekom trenutku u svojoj povijesti tek počela svoj razvoj. Postoje kompanije koje su oblikovale američki razvoj, poput Forda koji je uvidio da su njegovi radnici ujedno i njegove mušterije, odnosno da ih mora bolje platiti kako bi mogli kupovati. Zanimljiva stvar kod kompanija koje sudjeluju u razvoju kapitalizma na nekom području je da stvaraju puno pozitivnih eksternalija, što nije karakteristično za kapitalizam. Na neki način, te kompanije funkcioniraju u kapitalističkim društvima, ali imaju netržišnu strategiju. Nemojte me pitati zašto je tako, to ne znam. Možda zato što stvarno vole svoju zemlju ili možda jer vide priliku oblikovati tržište na način koji im odgovara.

- **Drugo pitanje se odnosi na neuzimanje u obzir jednog elementa koji se čini važnim za vaša razmišljanja o lokalnim šampionima – svi nastaju u nekoj formi državnog kapitalizma. Ekonomije u razvoju imaju različite stupnjeve involviranosti države na tržištu, ali je u prosjeku osjetno veća nego u zapadnim zemljama. Je li i to faktor u uspjehu lokalnih igrača?**

– To je vrlo dobro pitanje. U slučaju američkih kompanija, nekoliko koje sam proučavao, rekao bih da je odgovor pozitivan, posebice kod onih konzervativnijih. One ne znaju kako komunicirati s vladama i kad idu na strana tržišta, na kojima je potrebno uspostaviti odnos s vlastima, izgubljene su. Njemačke su kompanije, recimo, vrlo dobre u interakciji s lokalnim vlastima, ne toliko nacionalnima možda, a isto vrijedi i za francuske kompanije. Jedna od ljepota kapitalizma je da ne postoji samo jedan i pogrešno je misliti suprotno, da postoji jedna formula za sve. On se vrlo dobro prilagođava svakoj institucionalnoj, kulturološkoj ili povijesnoj pozadini. Primjerice, japanske kompanije su vrlo dobre u komunikaciji s vladama zbog proslavljene suradnje s ministarstvom industrije nakon Drugog svjetskog rata. Iako se međusobno žestoko natječu, tamošnje kompanije bile su voljne surađivati s državom. General Electric je dobar primjer, dok god se drže poslova nevezanih s državama, ide im dobro. No, čim se počnu baviti stvarima poput infrastrukture nalete na probleme.

- **U mnogim zemljama u razvoju država direktno i indirektno pomaže vlastitim igračima, to je isto vjerojatno jedan od faktora?**

– Zato sam na predavanju naveo primjer Novo Nordiska. To je danska kompanija, dakle iz jednog od najnaprednijih kapitalističkih sustava na svijetu. Oni su prije nekoliko godina ušli na kinesko tržište kada je dijabetes bio iznimno teška bolest i država nije imala resurse i novac za adekvatnu borbu s time. Oni su se uspostavili, premda su bili strana kompanija zato što su potrošili godine na uvježbavanje sestara, doktora i pacijenata, postavljanje istraživačkih centara i proizvodnih pogona, suradnju s vladom na regulativi itd. Dakle, može li strana kompanija uspjeti? Može, ali na način koji generira koristi za državu, ne samo novac. Nažalost, mnoge multinacionalke kada dođu na neko tržište, nemaju takvo razmišljanje, nego smatraju svoj proizvod toliko dobrima da će ga svi željeti.

- **Još jedan faktor može biti i načelna odbojnost koju lokalno stanovništvo osjeća prema nekim multinacionalnim brendovima?**

– Nisam siguran da dokazi na to upućuju u Kini. Ne mogu govoriti o drugima, ali u Kini smo primijetili veliku općaranost nekim stranim kompanijama. U Brazilu ljudi po definiciji nemaju ništa protiv stranih kompanija, ali mislim da su danas mnogi ljudi u mnogim državama,

razvijenima i nerazvijenima, bolje informirani o onome što multinacionalke rade, poput izbjegavanja poreza što je neprihvatljivo. To narušava njihov imidž, ali ljepota modernog svijeta je umreženost zbog koje će neki od tih trikova nestati. Još jedna stvar o kojoj će multinacionalne kompanije morati voditi računa je model dolaska u neku zemlju zbog jeftine radne snage i odlaska kada nadnice krenu gore. Kući to ne bi radili, pa ne bi trebali raditi niti drugdje. Ljudi sada to znaju,

Ako kompanija nije kulturološki izvoznik poput Ikee ili Armanija, onda mora imati disperzirano sjedište.

prije je malo njih znalo za takve stvari. Očekujem da će se ponašanje kompanija promijeniti na korist svijetu, pa i njih samih jer nema potrebe za trikovima, može se zaraditi i bez toga. Singapur, danas simbol razvijenosti, 70-ih je bio ribarsko selo, a upravo su multinacionalke igrale ključnu ulogu njegovom nevjerojatnom razvoju. I danas se ljudi tamo dive HP-u koji je došao kada nitko nije vjerovao u tu zemlju. Počeli su s jednom jednostavnom tvornicom i stigli do sjedišta kompanije za cijelu Aziju, a HP je sa sobom donio i moderan menadžment koji je prenio na lokalne direktore. U mojoj zemlji, Portugalu, ljudi su išli u Unilever ako su se željeli naučiti marketing, riječ praktički nije postojala kada sam bio vaših godina. Sveučilišta i lokalne kompanije nisu znali što je to. Nestle je u Brazilu 70-ak godina, zapošljava oko 25 tisuća ljudi i veći dio vrha kompanije su Brazilci, tako da je, što se Brazilaca tiče, Nestle brazilska kompanija. Neki to možda i zaista misle.

- **Mislite li da se uloga klasične multinacionalke smanjuje, da polako nestaju?**

– Da, ali ne nestaju, one će se prilagoditi svijetu koji se mijenja, premda ne sve. Već se godinama bavim proučavanjem multinacionalki, koristim i prijašnja istraživanja, negdje od 70-ih godina prošlog stoljeća, i primijetio sam da su multinacionalke suočene s velikim poteškoćama u stvarima koje su danas važnije nego ikad prije, kao što je prilagođavanje lokalnom tržištu. Prvi izazov je što su multinacionalke nastale kao lokalni šampioni i onda izašle u svijet, međutim, danas nijedna zemlja nema više baš sve potrebno za razvoj velikih, novih proizvoda. Drugi je dopuštanje podružnicama integriranje s lokalnim društvima i sudjelovanje u njihovom razvoju. Posljednje, jedini način za uspješno djelovanje multinacionalke je rekonfiguriranje koncepta sjedišta kompanije. Ako kompanija nije kulturološki izvoznik poput Ikee ili Armanija, onda mora imati disperzirano sjedište. Vrh kompanije ne može biti u jednoj zgradi, to je smiješno. Već imate kompanije sa šefom u jednoj, do-šefom u drugoj, šefom financija u trećoj zemlji itd. To je za multinacionalke veliki problem jer ne znaju na taj način funkcionirati. Digitalna tehnologija oduzela je jednu od njihovih prednosti, veću internu efikasnost od tržišta koja su imala veće transakcijske troškove.