



**UNIVERZITET U BEOGRADU
EKONOMSKI FAKULTET**



MASTER TEZA

STRATEGIJE MEĐUNARODNOG MARKETINGA I INTERNACIONALIZACIJA KOMPANIJE HUAWEI NA EVROPSKOM TRŽIŠTU

Lazar Milenković M2414/21

Mentor: Dr. Sanja Mitić

BEOGRAD

MAJ 2024

Изјава о коришћењу

Дозвољавам да се објаве моји лични подаци везани за добијање академског назива мастер економисте, као што су име и презиме, година и место рођења и датум одбране рада.

Ови лични подаци могу се објавити на мрежним страницама дигиталне библиотеке, у електронском каталогу и у публикацијама Универзитета у Београду – Економског факултета.

Овлашћујем библиотеку Универзитета у Београду – Економског факултета да у свој дигитални репозиторијум унесе мој завршни (мастер) рад под насловом:

Стратегије Међународног Маркетинга и Интернационализације
Компаније Хуавел на Европском тржишту

који је моје ауторско дело.

Завршни (мастер) рад са свим прилозима предао/ла сам у електронском формату погодном за трајно архивирање.

Мој завршни (мастер) рад, похрањен у Дигиталном репозиторијуму Универзитета у Београду – Економског факултета и доступан у отвореном приступу, могу да користе сви који поштују одредбе садржане у CC BY лиценци Креативне заједнице (*Creative Commons*), а којом је дозвољено умножавање, дистрибуција и јавно саопштавање дела, и прераде, уз адекватно навођење имена аутора, чак и у комерцијалне сврхе.

У Београду, 10.06.2024

Потпис аутора

Лазар Милосављевић

Изјава о академској честитости

Студент/киња: Миланковић ЛАЗАР

Број индекса: 2414/21

Аутор/ка масте рада под називом:

Стратегије међународног маркетинга и интернационализација
компаније Хавел на европском тржишту

Потписивањем изјављујем:

- да је рад искључиво резултат мог сопственог истраживачког рада;
- да сам рад и мишљења других аутора које сам користио/ла у овом раду назначио/ла или цитирао/ла у складу са Упутством;
- да су сви радови и мишљења других аутора наведени у списку литературе/референци који су саставни део овог рада и писани у складу са Упутством; о да сам добио/ла све дозволе за коришћење ауторског дела који се у потпуности/целости уносе у предати рад и да сам то јасно навео/ла;
- да сам свестан/на да је плагијат коришћење туђих радова у било ком облику (као цитата, парафраза, слика, табела, дијаграма, дизајна, планова, фотографија, филма, музике, формула, веб сајтова, компјутерских програма и сл.) без навођења аутора или представљање туђих ауторских дела као мојих, кажњиво по закону (Закон о ауторском и сродним правима, Службени гласник Републике Србије, бр. 104/2009, 99/2011, 119/2012), као и других закона и одговарајућих аката Универзитета у Београду;
- да сам да сам свестан/на да плагијат укључује и представљање, употребу и дистрибуирање рада предавача или других студената као сопствених;
- да сам свестан/на последица које код доказаног плагијата могу проузроковати на предати мастер рад и мој статус;
- да је електронска верзија мастер рада идентична штампаном примерку и пристајем на његово објављивање под условима прописаним актима Универзитета.

Београд, 10.06.2024.

Потпис Лазар Миланковић

Sadržaj

Apstrakt.....	6
Abstract.....	6
UVOD.....	8
I. MEĐUNARODNA KONKURENTSKA PREDNOST - TEORIJSKI OKVIR I PRIMENA NA PRIMERU HUAWEI KOMPANIJE	9
1. Međunarodno poslovno okruženje.....	9
2. Elementi međunarodne marketinške strategije	14
3. Međunarodna konkurentna strategija	17
4. Karakteristike konkurentnog ambijenta u industriji mobilnih telefona.....	23
4.1. Konkurentski ambijent u periodu od 2012. do 2019. – uspon Huawei i pregled konkurentnog ambijenta u industriji pametnih telefona.....	25
4.2 Geopolitička dinamika i eksterni pritisci u slučaju Huawei – razlozi	32
4.3 Geopolitička dinamika i eksterni pritisci u slučaju Huawei – posledice i uticaj na globalnu industriju	35
5. Cenovni i necenovni faktori konkurentnosti.....	37
5.1. Cenovni faktori konkurentnosti	37
5.2 Necenovni faktori konkurentnosti.....	38
II KARAKTERISTIKE INTERNACIONALIZACIJE KOMPANIJE HUAWEI.....	41
1. Istorijski razvoj kompanije Huawei	41
1.1 Prodor Huawei na tržišta u razvoju - Indija	44

1.2. Prodor Huawei na razvijena tržišta – primer Velike Britanije	46
2. Dinamika internacionalizacije kompanije Huawei	48
3. Tehnološka i proizvodna inovacija u funkciji internacionalizacije.....	51
4. Specifični organizacioni i pravni aspekti internacionalizacije kompanije Huawei	53
III Analiza međunarodne marketing strategije kompanije Huawei	55
1. Međunarodno-marketinška orijentacija kompanije Huawei, primeri lokalizacije.....	55
2. Prilagođavanje (lokalizacija) marketinške strategije za tržište Evrope	57
3. Distributivne strategije i promocije Huawei	59
4. Analiza proizvoda i brend strategije kompanije Huawei	61
5. Karakteristike lanca snabdevanja kompanije Huawei	63
6. Strategija globalizacije i adaptacija marketinške strategije	66
7. Strategije diferencijaranja i cenovne strategije kompanije Huawei.....	68
8. Analiza ključnih indikatora poslovanja i menadžerske preporuke	70
ZAKLJUČAK.....	73
Reference	75

Apstrakt

Rad pruža detaljnu analizu međunarodne poslovne strategije Huaweija, sa posebnim fokusom na izazove sa kojima se kompanija suočava na globalnom tržištu. Koristeći niz akademskih teorija i modela, rad istražuje nekoliko ključnih oblasti koje su od suštinskog značaja za uspeh Huaweija. To uključuje globalizacijsku strategiju kompanije, koja se ispituje kroz prizmu teorija međunarodnog marketinga autora kao što su Doole & Lowe i Cavusgil, Knight, & Riesenberger. Rad takođe ulazi u dublje razmatranje strategija diferencijacije i cena Huaweija, pozivajući se na različite poslovne okvire kao što su Porterovih "Pet konkurentskih sila", perceptivne mape i druge. Ove strategije se kritički procenjuju kako bi se razumelo kako se Huawei pozicionira na visoko konkurentnom tržištu koje uključuje rivale poput Applea i Samsunga. Pored toga, teza analizira ključne pokazatelje uspešnosti (KPI) za Huawei, sa ciljem da pruži praktične menadžerske preporuke. Rad se poziva na statističke izveštaje i ankete, kao što su oni iz Gartnera i Statiste, kako bi podržao svoje analize. Pored strategije, rad se dotiče uticaja geopolitičkih faktora na Huawei, kao što je uklanjanje kompanije iz 5G mreža u Velikoj Britaniji. On integriše ove spoljne izazove u širu diskusiju o poslovnoj strategiji Huaweija, čime nudi celovit pogled na poziciju kompanije na međunarodnoj sceni.

Abstract

The paper provides a detailed analysis of Huawei's international business strategy, with a particular focus on the challenges the company faces in the global market. Using a range of academic theories and models, the paper explores several key areas that are crucial to Huawei's success. This includes the company's globalization strategy, which is examined through the lens of international marketing theories by authors such as Doole & Lowe and Cavusgil, Knight, & Riesenberger. The paper also delves deeper into Huawei's differentiation and pricing strategies, drawing upon various business frameworks such as Porter's "Five Competitive Forces," perceptual maps, and others. These strategies are critically assessed to understand how Huawei positions itself in a highly competitive market that includes rivals like Apple and Samsung.

In addition, the thesis analyzes key performance indicators (KPIs) for Huawei, aiming to provide practical managerial recommendations. The paper references statistical reports and surveys, such as those from Gartner and Statista, to support its analyses. Beyond strategy, the paper touches upon the impact of geopolitical factors on Huawei, such as the company's removal from the UK's 5G networks. It integrates these external challenges into the broader discussion of Huawei's business strategy, thereby offering a holistic view of the company's position in the international arena.

UVOD

Ovaj rad ispituje međunarodnu konkurentske prednosti i globalnu marketinšku strategiju kineske tehnološke kompanije Huawei. Put Huaweiija od lokalnog startapa 1987. godine do jednog od vodećih svetskih pružatelja informacionih i komunikacionih tehnologija pruža ključne uvide u uspešno međunarodno širenje. Ovaj rad ima za cilj da pruži sveobuhvatan pregled konkurentske i marketinške strategije koja je utrla put usponu Huaweiija.

Prvi deo pruža teorijski okvir za analizu međunarodne konkurentske prednosti. Obuhvaćeni koncepti uključuju međunarodno poslovno okruženje, elemente međunarodne marketinške strategije, generičke konkurentske strategije i pregled konkurentske scene u industriji pametnih telefona. Konkurentska pozicija Huaweiija procenjuje se pomoću modela kao što su SWOT analiza, BCG matrica, Porterovih pet sila i perceptivno mapiranje, kao i ostale.

Drugi deo se detaljno bavi karakteristikama internacionalizacije Huaweiija, prateći njegov istorijski razvoj kroz faze kao što su ulazak na tržišta u razvoju, partnerstva za zajedničke inovacije i izgradnja globalnog lanca snabdevanja. Istražuju se organizacioni faktori koji omogućavaju uspon Huaweiija, uključujući njegovu jedinstvenu strukturu vlasništva nad zaposlenima. Ističe se fokus Huaweiija na tehnologiji i inovacijama kao osnovama za njegov globalni rast.

Treći deo sprovodi dubinsku analizu međunarodne marketinške strategije Huaweiija u oblastima kao što su ulazak na tržište, strategija proizvoda i brenda, cenovna politika, promocija i distribucija. Procenjuje se prilagođavanje taktika lokalnim kontekstima, kao što su partnerstva sa operaterima i trgovcima. Procenjuje se pristup Huaweiija u navigaciji kroz složene konkurentske okruženja poput Evrope.

Četvrti deo ispituje ključne pokazatelje uspešnosti za Huawei u vezi sa finansijama, tržišnim udelom, istraživanjem i razvojem i metrikama zaposlenih. Zaključuje se iznošenjem potencijalnih preporuka za održavanje i poboljšanje performansi Huaweiija u svetlu nedavnih geopolitičkih i tehnoloških promena.

I. MEĐUNARODNA KONKURENTSKA PREDNOST - TEORIJSKI OKVIR I PRIMENA NA PRIMERU HUAWEI KOMPANIJE

1. Međunarodno poslovno okruženje

U službi što boljih poslovnih rezultata, a imajući u vidu sverastući industrije elektronskih uređaja, s posebnim osvrtnom na industriju pametnih telefona, od izuzetne je važnosti razumeti međunarodno poslovno okruženje u kojoj se kompanija poput Huawei nalazi. Pojam međunarodnog poslovnog okruženja se, po jednoj od definicija, može opisati kao skup eksternih faktora, koje utiču na poslovanje kompanija koje posluju preko nacionalnih granica. Ovo okruženje takođe i obuhvata različite ekonomske sisteme, trgovinske metode, konkurentske uslove, pravne regulative, kursne fluktuacije, i mnoge druge. Kao takve, teorija ove ključne komponente međunarodnih okruženja svrstava pod određene faktore (ili takođe, rizike).

Politički faktori - koji se odnose na političku stabilnost, vladine politike, zakonsku regulativu i trgovinske barijere. Kao što Peng (2014, str. 97) navodi: "Države kontrolišu pristup resursima, tržištima i preduzetničkim mogućnostima putem zakona, pravila i politika koje usvajaju". Stevens (2015, str. 960) objašnjavaju da politički rizik proizilazi iz činjenice da multinacionalne kompanije moraju da se nose sa "pluralnim i fragmentiranim autoritetima" koji mogu da ugroze njihov legitimitet u datom nacionalnom institucionalnom kontekstu". Multinacionalne firme se moraju nositi sa regulativom i društvenim očekivanjima u zemljama domaćinima. Google i Yahoo su se suočili sa političkim rizicima u Kini zbog neusklađenosti svojih poslovnih strategija i delovanja sa očekivanjima legitimiteta ključnih kineskih aktera, poput vlade i javnosti.

Gugl se suočio sa zahtevima kineske vlade za cenzurom sadržaja na svojim internet uslugama, što se kosilo sa korporativnim vrednostima kompanije. Nemogućnost da uskladi svoje poslovanje sa regulatornim zahtevima kineskih vlasti na kraju je rezultirala odlukom Gugla da se povuče sa kineskog tržišta 2010. godine (Ibid, str. 949). Ovaj primer ilustruje kako multinacionalne kompanije mogu biti izložene političkim rizicima ako njihove poslovne prakse ne budu usklađene sa legitimitetom koji se očekuje od strane vlade, regulatora, partnera i javnosti u zemlji domaćinu.

Neuspeh u upravljanju ovim očekivanjima legitimiteta može ugroziti poslovanje i profitabilnost kompanije na datom tržištu.

Ekonomski faktori - poput stope privrednog rasta, nivoa inflacije, deviznih kurseva i platnog bilansa zemlje. Prema Cavusgilu et al. (2014, str. 142): "Zemlje sa visokim stopama inflacije i nestabilnim deviznim kursovima obično nisu privlačna tržišta za plasman proizvoda i usluga". Hil (2011, str. 329) pominje da je u prethodnim decenijama sve više potrebno da velike firme imaju svoje makroekonomske eksperte i da ih zapošljavaju oni sami, umesto da se oslanjaju na prognoze eksternih konsultanata, kada je reč o, na primer, budućem kretanju kamatnih stopa, kao jednog od fundamentalnih uticaja na poslovanje firmi.

Pravni faktori - obuhvataju zakone o stranim ulaganjima, radnom zakonodavstvu, poreskim propisima i zaštiti intelektualne svojine. Kao što ističu Griffin i Pustay (2015): "Razlike u pravnim sistemima zemalja mogu stvoriti prepreke za uspešno upravljanje poslovanjem preko granica" (str. 103). Hil (2011, str. 49), pominje pravne faktore kao bitne u konstrukciji raznih okvira rizika kojima firme bivaju izložene kao posledicu rada u više zemalja sveta. Kada su pravne zaštite slabe, firme su sklonije kršenju ugovora ili krađi intelektualne svojine ako smatraju da je to u njihovom interesu. Pravni rizik se može definisati kao verovatnoća da će trgovinski partner oportunistički prekršiti ugovor ili eksproprisati prava svojine. Kada su pravni rizici u zemlji visoki, međunarodna kompanija može oklevati da uđe u dugoročni ugovor ili sporazum o zajedničkom ulaganju sa firmom u toj zemlji. Hil navodi primer Koka Kole (2011, str. 79) sedamdesetih godina kada je indijska vlada donela zakon koji zahteva da svi strani investitori ulaze u zajednička ulaganja sa indijskim kompanijama, američke kompanije poput IBM-a i Coca-Cole zatvorile su svoje investicije u Indiji. Smatrali su da indijski pravni sistem ne pruža adekvatnu zaštitu prava intelektualne svojine, stvarajući vrlo realnu opasnost da bi njihovi indijski partneri mogli eksproprisati intelektualnu svojinu američkih kompanija - što je za IBM i Coca-Colu predstavljalo srž njihove konkurentske prednosti.

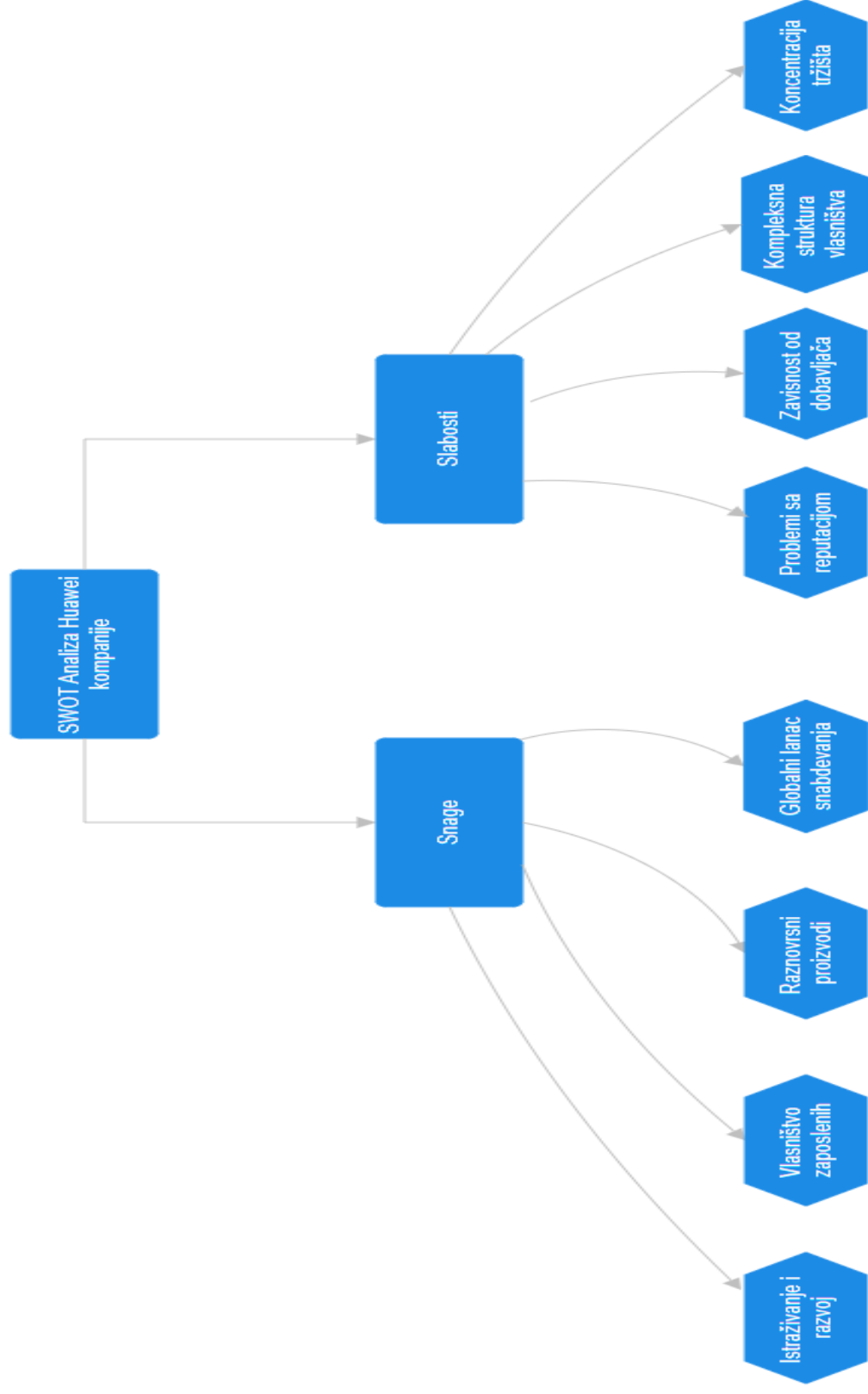
Kulturni faktori - koji se tiču vrednosti, običaja, jezika, religije i drugih socioloških aspekata društva. Prema Hilu (2011, str. 487): "Razlike u nacionalnim kulturama utiču na preferencije potrošača, načine poslovanja i upravljačke prakse" (str. 91), kao i da mogu biti inhibitori poslovnih aktivnosti koje se ne dešavaju toliko često, ali kada se dese su od izuzetnog značaja kao što je na

primer, akvizicija ili merdžer. Hil (2011, str. 487) pominje razlike u filozofiji menadžmenta i kulture kompanije kao jedan od glavnih problema prilikom akvizicija, što usporava integraciju raznih operacija u tranzicionom periodu i kasnije. Drugi autori, poput Penga (2019, str. 95), pominju usku povezanost kulturnih faktora u međunarodnom poslovanju sa Hofstedovim kulturološkim dimenzijama. Na primer, iako je široko praktikovano u zapadnim zemljama sa niskom percipiranim nivoom "razlike u moći", traženje povratnih informacija i učešća od podređenih – koje se smatra za pozitivno na zapadu – se zapravo smatra znakom slabog liderstva i niskog integriteta u zemljama sa visokom razlikom u moći, kao što su Egipat, Rusija i Turska. U društvima sa visokim maskulinitetom, stereotipni menadžer je "odlučan, odlučan i 'agresivan' (samo u maskulinitetnim društvima ova reč ima pozitivnu konotaciju)". Nasuprot tome, Peng (2019, str. 96) ističe da u društvima sa visokim femininitetom, stilizovani menadžer je "manje vidljiv, intuitivan umesto odlučnog, i naviknut na traženje konsenzusa".

Tehnološki faktori - koji obuhvataju nivo industrijske razvijenosti, infrastrukturu, inovacione kapacitete i transfer tehnologije. Kao što navode Peng i Meyer (2019): "Tehnološki jaz između razvijenih i zemalja u razvoju predstavlja važnu prepreku za difuziju inovacija" (str. 283). Hil (2011) takođe pominje tehnološke faktore kao jedne od vodećih za firme koje poseduju resurse u više država i pripremaju se, na primer, za otvaranje novog proizvodnog pogona. Na primer, zbog tehnoloških ograničenja, u nekim slučajevima je neophodno obavljati određene proizvodne aktivnosti samo na jednoj lokaciji i opsluživati svetsko tržište odatle. U drugim slučajevima, tehnologija može omogućiti obavljanje aktivnosti na više lokacija. Po Hilu (str. 745), tri karakteristike proizvodne tehnologije se izdvajaju ovde: nivo fiksnih troškova, minimalna efikasna skala i fleksibilnost tehnologije.

Takođe, poslovno okruženje se takođe, po Tău & Mohammedelkhatim (2021, str. 133) može definisati kao skup komercijalnih i investicionih aktivnosti koje firme, koje posluju preko nacionalnih granica, čine, na više nivoa.

Korišćenjem SWOT metoda, prema Taherdoost (2021, str. 19), to jest matrice, ili preciznije – prvog dela (strengths, weaknesses) možemo imati praktične uvide u poslovanje kompanije Huawei, posmatrano kroz prizmu međunarodnog poslovnog okruženja.



Slika 1: Vizualna reprezentacija snaga i slabosti (Strengths & Weaknesses) kompanije Huawei

Na slici 1. primecujemo, u sklopu prve polovine SW modela, određene specifičnosti koje pripisujemo snagama Huaweiija, poput fokusa na istraživanje i razvoj, raznovrsnog asortimana proizvoda, i vlasničke strukture same kompanije.

Istraživanje i razvoj (R&D): Huawei je dosledno ulagao znatna sredstva u R&D, što mu je omogućilo da bude u samom vrhu tehnoloških dostignuća, iz godine u godinu. Leveredžovanjem liderske pozicije, Huawei uspeva da razvija inovativne proizvode i rešenja, u raznim segmentima poslovanja.

Vlasništvo zaposlenih: Jedinstvena korporativna struktura Huaweiija, gde je kompanija u većinskom vlasništvu svojih zaposlenih, gde, primera radi, osnivač Ren Zhengfei ima tek 1.4% (Huawei Annual Report, 2020) vlasništva kompanije, podstiče snažan osećaj pripadnosti i posvećenosti među zaposlenima, i predstavlja svojevrsan testament korporativnoj kulturi.

Raznovrsni asortiman proizvoda: Huawei nudi širok spektar proizvoda, od pametnih telefona, aksesoara, portabilnih računara, monitora, koji se prodaju krajnjim korisnicima, primarno, dakle consumer segmentu, do specifičnih proizvoda iz segmenta telekomunikacione opreme, koja se, po pravilu, prodaje uz određene uslove i klauzule pravnim licima (najčešće državama ili telekomunikacionim operaterima koji imaju saglasnost države), dakle B2B, obezbeđujući više izvora prihoda.

Globalni lanac snabdevanja: Huawei je uspostavio snažan globalni lanac snabdevanja, omogućavajući mu da efikasno nabavlja materijale i upravlja troškovima proizvodnje, u konkurentnom okruženju. Materijali poput litijuma, ističe Mudd (2021, str. 2), koji je ključan za baterije, i kobalta, takođe su retki i njihova eksploatacija može biti povezana s ekološkim i društvenim izazovima, što predstavlja određenu prednost kompanije koja je međunarodnog karaktera, naspram kompanija koje su orijentisane ka poslovanju u okvirima granica matične zemlje.

S ovim u vidu, nimalo nas ne čudi zaključak određenih autora, da je Huawei, u svojim naporima da analizira, razume, i odgovori na izazove međunarodnog poslovnog okruženja, ipak uspeo, makar to bilo primarno na domaćem tržištu, jer je ipak i tu pod konstantnim pritiskom konkurencije drugih proizvođača (Bloomberg izveštaj, 2024). Takođe, kao jedan od skorijih autora na ovu temu,

Guo (2022, str. 63) ističe da je Huawei imao ogromne izazove u domenu političkih tenzija, trgovinskih zabrana, bezbednosnih optužbi, ali da je na njih odgovorio svojim kompetencijama; konzistentnim ulaganjima u razvoj proizvoda, jedinstvenim marketinškim strategijama koje su bile uspešne u etabliranju prisustva Huawei kompanije kao brenda van okvira svoje matične zemlje.

2. Elementi međunarodne marketinške strategije

Međunarodna marketinška strategija se odnosi na pristup koji kompanija koristi kako bi došla do svojih ciljnih potrošača na stranim tržištima. Ona obuhvata odluke vezane za izbor tržišta, načine ulaska, prilagođavanje proizvoda, formiranje cena, promociju i distribuciju u međunarodnom kontekstu (Doole & Lowe, 2022, str. 7).

Pre nego što se opredele za ulaz na strano tržište, kompanije vagaju potencijal svakog tržišta, u skladu sa njihovim interno definisanim ciljevima. Neki od faktora koji se uzimaju u obzir uključuju veličinu celokupnog tržišta, potencijal za rast tog tržišta, konkurentske uslove, kao i socio-kulturne, ekonomske i političke uslove, ističu Cavusgil, Knight, & Riesenberger (2013, str. 44). U sklopu izbora stranog tržišta, naročito kada je reč o tehnologiji koja zahteva odobrenje regulatornih agencija (primer Huawei telekomunikacione opreme), bitno je da se uzme u obzir stepen rizika, a to je nešto što zahteva detaljno istraživanje političke i ekonomske situacije u ciljnoj zemlji. Takođe, to uključuje razumevanje trgovinskih propisa, tarifa, kao i bilo kakvih ograničenja ili zabrana na određene proizvode ili usluge (Fomishyna et al., 2022). Kompanije bi takođe trebalo da budu u stanju da procene svoje mogućnosti resursa, kao što su ljudski resursi i finansijske sposobnosti, pre ulaska na strano tržište. Ovo može pomoći u određivanju izvodljivosti i potencijalnog uspeha ulaska na tržište, umnogome ako su slične poduhvate već imali i bili relativno uspešni u njima (Sabadash et al., 2019).

Nakon što se opredele za ulaz na strano tržište, kompanije mogu birati između različitih načina ulaska, koji mogu biti: izvor, franšizing, licenciranje, zajednička ulaganja ili podružnice koje su u potpunom vlasništvu kompanije. Izbor zavisi od mnogih faktora, poput tržišnog potencijala, tolerancije na rizik (koji je često korelisan sa veličinom same kompanije), i strateških ciljeva kompanije (Root, 1994).

U zavisnosti od potreba i preferencija tržišta, kompanije mogu nastupiti na stranom tržištu sa određenim adaptacijama svojih proizvoda. To mogu biti male, neprimetne promene (Thrassou, 2007) na primer: izgled pakovanja proizvoda, određene boje proizvoda, ali mogu biti i dosta veće – primer Huawei telefona koji su dolazili sa Google Play Storeom tj. setom Google Play servis sertifikacija – softver koji je licenciran od strane Huawei, od Alphabet Inc. (matična kompanija Google), i koji doprinosi lakšem korišćenju uređaja na zapadu (sinhronizacija kontakta, pristup mapama i lokacionim servisima, autentikacija sa Google uslugama, funkcionalnost specifičnih aplikacija), dok je potpuno nepotreban za Huawei proizvode koji se prodaju u samoj Kini (Overview of Google Play Services | Google APIs for Android).

Promotivne strategije možda treba prilagoditi kako bi se uskladile s lokalnim kulturama, vrednostima i preferencijama. To uključuje prilagođavanje reklamnih poruka, izbor odgovarajućih medijskih kanala i uzimanje u obzir lokalnih običaja i propisa (Mueller, 1986). Primera radi, na evropskom tržištu, Huawei je doneo strateške odluke o oglašavanju kako bi odjeknuli kod lokalne publike. Angažovali su lokalne poznate ličnosti za promociju i kreirali reklamne slogane sa lokalnim karakteristikama kako bi privukli evropske potrošače. (Dmitrijevs, 2020). Huawei je angažovao lokalne poznate ličnosti za promociju i kreirao reklamne slogane sa lokalnim karakteristikama kako bi privukao evropske potrošače. Takođe, Huawei je uložio značajna sredstva u sponzorstva, posebno u oblasti sporta. Kompanija je sponzorisala nekoliko vodećih evropskih fudbalskih klubova, što je bilo ključno za širenje uticaja njihovog brenda na potrošačkom tržištu. Takve strategije su bile efikasne u privlačenju većeg broja potrošača i unapređenju imidža Huawei brenda u regionu.

Distribucija: Kompanije moraju odlučiti o načinima najefikasnije i najdelotvornije dostave svojih proizvoda potrošačima na stranim tržištima. Izbor distributivnih kanala, kao i analiza konkurencije (str. 81) je kritičan za uspeh na međunarodnom tržištu (Ibid, str. 215). Postoje dve glavne kategorije distributivnih kanala koje kompanije mogu razmotriti - direktni i indirektni kanali (Coughlan, 2006, str.10):

1. Direktni kanali - Proizvođač direktno prodaje potrošačima bez posrednika. To može biti putem prodavnica u vlasništvu kompanije, onlajn prodaje, kataloške prodaje itd. Prednosti

direktnih kanala uključuju bolju kontrolu nad proizvodima i većom marginom, ali zahtevaju više resursa.

2. Indirektni kanali - Uključuju posrednike poput veletrgovaca, distributera i maloprodaja. Ovo može kompaniji omogućiti širi domet i geografsku pokrivenost uz manje resursa, ali po cenu manje kontrole i niže marže.

Izbor kanala će zavisiti od faktora kao što su vrsta proizvoda, karakteristike ciljnog tržišta, resursi kompanije i željeni nivo kontrole (Ross, 2022).

Pored toga, kompanije bi trebalo da uzmu u obzir lokalne infrastrukture, poslovne prakse i preferencije potrošača pri izboru distributivnih strategija (Rosenbloom, 2013, str. 335). Na nekim tržištima maloprodajni lanci mogu biti široko rasprostranjeni, dok se na drugima potrošači više oslanjaju na male, nezavisne prodavce.

Poslednjih godina, rast e-trgovine ponudio je nove mogućnosti za direktnu prodaju međunarodnim potrošačima. Međutim, tu postoje izazovi poput logistike, carine i lokalnih propisa koje treba uzeti u obzir (Giuffrida et al 2017).

U globalnoj industriji mobilnih telefona, koja se brzo razvija, vodeći proizvođači često koriste kombinaciju direktnih i indirektnih kanala kako bi maksimizirali pokrivenost tržišta uz održavanje određene kontrole nad proizvodima i uslugama. Kao potencijalne probleme ovom dualnom pristupu, navodi se potencijalni konflikt kanala i veća kompleksnost u upravljanju istim (peakframeworks.com, 2023).

Uprkos tome, upravo je kombinacija direktnih i indirektnih kanala distribucije najčešći slučaj, što pokazuju studije vezane za distribuciju Applea i Samsunga, upravo kako bi maksimizirali geografsku pokrivenost i prilagodili se lokalnim preferencijama potrošača. Apple, na primer, oslanja se na svoju mrežu Apple prodavnica koje su u potpunom vlasništvu kompanije kao glavnim direktnim kanalom. Međutim, oni takođe sarađuju sa nizom indirektnih partnera, uključujući velike maloprodajne lance, mobilne operatere i nezavisne prodavce (Budiono, 2024). Ova hibridna strategija omogućava Appleu da zadrži kontrolu nad korisničkim iskustvom u svojim prodavnicama, dok istovremeno postiže širu rasprostranjenost kroz indirektno kanale.

3. Međunarodna konkurentska strategija

Međunarodna konkurentska strategija odnosi se na metode i planove koje firme usvajaju kako bi postigle konkurentske prednosti na globalnom tržištu. Ova strategija je ključna za multinacionalne korporacije poput Huawei-a, budući da posluju na različitim tržištima sa različitim konkurencijskim pejzažima. Prava strategija može pomoći kompaniji da se diferencira, zadovolji potrebe lokalnog tržišta i postigne održiv rast (Porter, 1980).

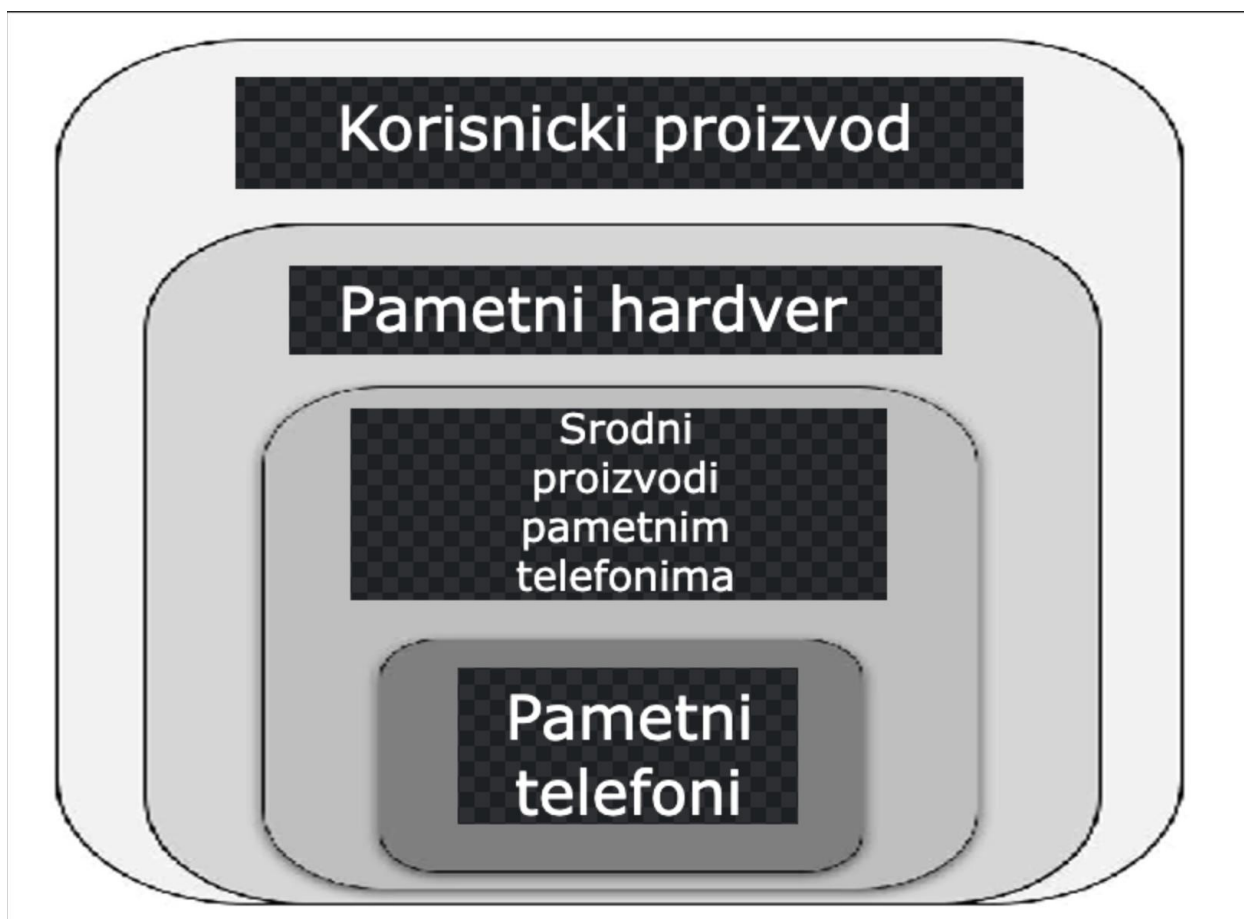
Teorijski aspekt:

U oblasti međunarodnog poslovanja, konkurentska strategija često je okvirno definisana Porterovim generičkim strategijama, koje uključuju vođstvo u troškovima, diferencijaciju i fokus (Porter, 1988). Ove strategije predstavljaju jednu od zvezda vodilja firmi u donošenju odluka o tome kako mogu postići i održavati konkurentske prednosti na međunarodnom tržištu.

Strategija troškovnog vođstva: Ova strategija podrazumeva postajanje proizvođača s najnižim troškovima u industriji. Kompanije koje usvajaju ovu strategiju teže postizanju ekonomija obima i nude proizvode po nižoj ceni od konkurenata. Strategija troškovnog vođstva je jedna od generičkih strategija koje je identifikovao Majkl Porter u svom radu "Konkurentska prednost" (1985). Ona podrazumeva da kompanija postane proizvođač sa najnižim troškovima u industriji, što joj omogućava da nudi proizvode i usluge po nižim cenama od konkurencije, a da pritom ne žrtvuje kvalitet (Porter, 1985). Kompanija može postići troškovnu prednost na različite načine, uključujući ekonomiju obima, efikasnu upotrebu resursa, optimizaciju lanca snabdevanja i ulaganje u automatizaciju i tehnologiju. Na primer, kineski proizvođač Xiaomi usvojio je strategiju troškovnog vođstva kroz vertikalnu integraciju, odnosno kontrolu nad celokupnim procesom proizvodnje, što mu je omogućilo da smanji troškove i ponudi visokokvalitetne pametne telefone po pristupačnim cenama (Chen, Park, & Nakaoka, 2018).

Diferencijacija: Ovde se kompanije trude da ponude jedinstvene proizvode ili usluge koji se ističu na tržištu. Ova jedinstvenost može biti zasnovana na dizajnu, brend imidžu, tehnologiji, karakteristikama ili korisničkoj usluzi. Inovacije i novi trendovi u potrošačkim preferencijama

mogu brzo učiniti proizvode zastarelim, što zahteva od kompanija da konstantno ulažu u istraživanje i razvoj kako bi ostale konkurentne (Wei, 2021). Ono što je možda i najinteresantnije i što ovu industriju razlikuje od mnogih drugih, je sveobuhvatnost onoga što potrošač zapravo dobija kada kupi proizvod određenog brenda, tačnije, spektar raznih dodatnih usluga koje nisu nužne, ali umnogome komplementiraju i olakšavaju krajnjem korisniku da od uređaja baš tog brenda dobije više nego od konkurentskog. Stoga, jedna od najčešćih strategija diferenciranja je upravo imanje sopstvenog “ekosistema” – spektra usluga i proizvoda koji su pod vođstvom određenog “glavnog” brenda i dodaju vrednost. U svom radu, Liu & Rieple (2018) opisuju kako je Xiaomi konstruisao svoj ekosistem pametnih uređaja u svrhe postizanja disruptivne inovacije koja mu je omogućila diferencijaciju. Upravo je ta sinergija softvera prisutnog na njihovim mobilnim uređajima sa ostalim pametnim uređajima (veš-mašine, kućne kamere, usisivači, četkice za zube, a od skora, i automobilima) ono što daje vrednost korisniku. Strategija kompanije Xiaomi da izgradi snažan ekosistem oko svojih proizvoda bila je ključna za postizanje međunarodne konkurentske diferencijacije. Kompanija je prepoznala da je ovakav tim inovacije zahtevan jer iziskuje koordinaciju širokog spektra resursa i uslova okruženja, što ju je navelo da se fokusira na izgradnju ekosistema koji bi podržavao njen rast i napore u inovacijama. Na početku, Xiaomi se fokusirao na razvoj jedinstvenih sposobnosti i identifikovao prilike unutar postojećeg ekosistema mobilnih telefona – aksesori za mobilne telefone, MIUI cloud storage, i drugi servisi bliski njihovom “core” biznisu, mobilnim uređajima.



Slika 2: Četiri sloja proizvoda pod Xiaomi brendom (Izvor: LIU & RIEPLE, EURAM 2018)

Na slici 2 vidimo nastojanje Xiaomi brenda da proširi svoju ponudu van samih pametnih telefona, orkestrirajući i negujući platformski ekosistem koji je obuhvatao ne samo hardverske proizvode, prodajne kanale i softverske usluge. Ovakav razvojni put nije samo svojstven Xiaomiju, već i drugim (ali ne i svim) mobilnim proizvođačima. Iako je omiljen zbog multiplikativne osobine softvera i kobrendiranja sa drugim kompanijama, ovo nije jedini model konkurentske strategije.

Fokus: Kompanije koje usvajaju strategiju fokusa zadovoljavaju jedinstvene potrebe ovog nišnog segmenta. Kompanija može da fokusira svoj tržišni segment na osnovu različitih kriterijuma, poput:¹

¹ Po Doole & Lowe (2022, str.127)

1. Geografskog fokusa - Kompanija može da se fokusira na određenu geografsku lokaciju ili region, nudeći proizvode i usluge prilagođene specifičnim potrebama i preferencijama lokalnog tržišta. Ovakav pristup često koriste male i srednje kompanije koje ne mogu da se takmiče na globalnom nivou.
2. Demografskog fokusa - Kompanija može da ciljano opslužuje određenu demografsku grupu definisanu faktorima poput starosti, pola, prihoda ili stila života. Na primer, kompanije poput Sephore ili MAC Cosmetics fokusiraju se na žene kao svoj primarni tržišni segment.
3. Industrijskog fokusa - Kompanija može da se fokusira na specifičnu industriju ili grupu kupaca sa sličnim potrebama. Na primer, softverska kompanija može da razvije specijalizovane aplikacije za zdravstvenu industriju.
4. Fokusa na određeni proizvod ili uslugu - Kompanija može da se fokusira na određeni proizvod ili uslugu i postane lider u tom uskom segmentu. Primer za ovo je Apple, koji se fokusirao na premium pametne telefone i računare.

Realizacija strategije fokusa može se postići na različite načine, uključujući diferencijaciju proizvoda ili usluga, pružanje superiorne usluge kupcima, razvijanje specijalizovanih marketinških veština ili sticanje jedinstvenih kompetencija u proizvodnji ili isporuci (Porter, 1985).

Jedna od ključnih prednosti strategije fokusa je sposobnost kompanije da stekne duboko razumevanje potreba svog ciljnog segmenta i da razvije proizvode i usluge koji su u potpunosti prilagođeni tim potrebama. Ovo može dovesti do veće lojalnosti kupaca i mogućnosti da se naplaćuju premijske cene (Rothaermel, 2021, str. 86).

Međutim, strategija fokusa takođe nosi i određene rizike. Kompanija postaje veoma zavisna od svog ciljnog segmenta, što može biti opasno ako dođe do promena na tržištu ili preferencijama kupaca. Takođe, usredsređenost na usku nišu može ograničiti potencijal za rast i ekspanziju (Porter, 1985).

Praktični aspekt - Međunarodna konkurentska strategija Huaweija:

Huawei, kao globalni tehnološki gigant, efikasno je iskoristio ove strategije u različitim kapacitetima:

Vodstvo u troškovima: U svojim početnim danima, Huawei je ušao na mnoga tržišta u razvoju nudeći proizvode visokog kvaliteta po konkurentnim cenama, potiskujući mnoge etablirane igrače.

Diferencijacija: Huawei dosta ulaže u istraživanje i razvoj svojih proizvoda, što dovodi ne samo do razvoja inovativnih proizvoda i tehnologija koji se ističu na tržištu, već i do pojeftinjenja prethodno postojećih proizvoda, kako godine odmiču. Njihovi pametni telefoni, na primer, često su hvaljeni zbog svoje tehnologije kamere i dizajna.

Fokus: Huawei je takođe usvojio strategiju fokusa na određenim tržištima. Na primer, na evropskim tržištima ciljali su potrošače koji prate tehnologiju s premium uređajima, dok su na drugima ponudili ekonomične opcije za potrošače osetljive na cenu, davajući bogat paket aksesoara i opreme gde drugi proizvođači zahtevaju dodatnu doplatu, i slično.

Iako smo se time delimično u teorijskom delu iznad pozabavili, treba takođe opisti i kojim su se strategijama Huaweievi konkurenti služili, kao i razloge zašto su se za njih opredelili.

Kod Apple-a je računica jasna, i glavna strategija je upravo bila diferencijacija: Apple se ističe inovativnim dizajnom, jedinstvenim korisničkim iskustvom, kao i relativno visokim cenama. Njihovi proizvodi su diferenciraniji od svih upravo iz razloga što su oni jedini mobilni telefon sa sopstvenim operativnim sistemom – dok su ostali konkurenti, svi, bez pogovora, Android, koji je, u svojoj srži, derivat Linuxa, otvorenog koda, i besplatan za licenciranje od strane hardverskih proizvođača (Amadeo, 2018). Takođe, Apple je počeo da koristi svoje sopstvene čipove u iPhone uređajima još 2010. godine. Prvi čip u A-seriji bio je Apple A4, koji je debitovao u iPadu, a kasnije i u iPhone 4. Od tada, Apple je kontinuirano razvijao sopstvene čipove za iPhone, iPad i druge uređaje (Apple Press Release, 2010).

Samsung, s druge strane, nudi širok spektar proizvoda, od luksuznih (S Serija) do srednjeg ali i budžetskog cenovnog ranga. Njihova strategija kombinuje diferencijaciju (kroz različite modele i funkcije), integraciju sa sopstvenim home entertainment uređajima, smart belom tehnikom.

Takođe, naročito u manje razvijenim tržištima, imaju ekskluzivne serije niskobudžetnih modela telefona, što ukazuje na strategiju niskih troškova proizvodnje. Njihova F serija jeftinijih telefona (Gadgets 360, 2020) je dostupna samo u Indiji, Bangladešu i Kini, već skoro pa četiri godine za redom, bez ikakvih planova na distribuciju tih modela u drugim državama.

BBK, koji je po svom imenu ogromna nepoznanica u Evropi, pod imenima Oppo, OnePlus, Vivo i Realme uživa sve veću popularnost iz godine u godinu. BBK grupacija pokriva širok spektar proizvoda, od pristupačnih do premium telefona. Njihova strategija kombinuje niske troškove i diferencijaciju, upravo kroz distinktno brendiranje telefona, do mere da krajnji korisnik ih ne poistovećuje sa matičnom kompanijom već doživljava kao odvojen brend za sebe ("Meet the Company That Owns OnePlus, OPPO, Vivo, and Realme," 2020)

Sposobnost Huaweija da se prilagodi i primeni različite konkurentske strategije kao odgovor na tržišne uslove i kako se koji konkurent pojavljivao, je bila značajan faktor u njegovom globalnom uspehu. Razumevanjem i reagovanjem na jedinstvene izazove svakog tržišta, Huawei je uspeo da izgradi čvrstu poziciju u žestoko konkurentnoj tehnološkoj industriji, što koincidira sa našom drugom istraživačkom hipotezom, da je stvaranje održive konkurentske prednosti nešto što iziskuje dodatne napore.

4. Karakteristike konkurentskog ambijenta u industriji mobilnih telefona

U ovom poglavlju, osvrnućemo se na detaljnu, hronološku analizu konkurentskog ambijenta, preciznije, u industriji mobilnih telefona. Iako Huawei posluje u raznim segmentima elektronske industrije, javnosti je najpoznatiji upravo po mobilnim telefonima, i zaokupljuje najveći „mindshare“² kod korisnika u tom segmentu.

Industrija mobilnih telefona je veoma konkuretna - tržišta sa nekoliko ključnih igrača koji se bore za tržišni udeo. Huawei je put u ovoj industriji obeležen je i izazovima i trijumfima, od ulaska na tržište pametnih telefona do američke trgovinske zabrane iz 2020. godine.

Industrija mobilnih telefona često se karakteriše kao oligopol, sa nekoliko dominantnih igrača poput Apple-a, Samsunga i Huaweija koji kontrolišu značajan deo tržišta. Prema izveštaju kompanije Gartner, ove kompanije su zajedno činile gotovo 50% globalne prodaje pametnih telefona u 2019. godini (Gartner, 2020). Ova koncentracija tržišne moći često deluje kao odvraćajući faktor za nove učesnike, koji se suočavaju sa značajnim preprekama kao što su visoki kapitalni zahtevi, tehnološka stručnost i uspostavljena lojalnost brenda.

² Mindšer (Mindshare) se odnosi na nivo svesti ili popularnosti koji brend ili proizvod ima u poređenju sa konkurentima. To je mera "udele uma" koji brend zauzima u mislima potrošača, često merena kroz metrike kao što su pamćenje brenda, prepoznavanje i preferencije. Kompanije teže povećanju svog mindšera kroz različite marketinške i reklamne strategije, jer veći mindšer često korelira sa većom prodajom i lojalnošću kupac (Keller, 1993).

Prodaja pametnih telefona po proizvođačima širom sveta za 2019 i 2018. godinu (hiljade jedinica)				
Proizvodjač	2019	2019	2018	2018
	Broj jedinica	Tržišni udeo (u procentima)	Broj jedinica	Tržišni udeo (u procentima)
Samsung	296,194.0	19.2	295,043.7	19.0
Huawei	240,615.5	15.6	202,901.4	13.0
Apple	193,475.1	12.6	209,048.4	13.4
Xiaomi	126,049.2	8.2	122,387.0	7.9
OPPO	118,693.2	7.7	118,787.1	7.6
Ostali	565,630.0	36.7	607,445.4	39.0
Ukupno	1,540,657.0	100.0	1,555,613.0	100.0

Slika 3: Prodaja pametnih telefona po proizvođačima širom sveta za 2019. i 2018. godinu

Izvor: Gartner Research (Mart 2020)

Slika 3 prikazuje svetsku prodaju pametnih telefona po proizvođačima za 2019. i 2018. godinu izraženu u hiljadama jedinica i tržišnom udelu. Samsung je imao najveću prodaju od 296.194,0 hiljada jedinica i tržišni udeo od 19,2% u 2019. godini. Huawei je bio drugi sa 240.615,5 hiljada jedinica i 15,6% tržišnog učešća, a Apple treći sa 193.475,1 hiljada jedinica i 12,6%. Slede Xiaomi, OPPO i drugi proizvođači. Ukupna prodaja u 2019. godini iznosila je 1.540.657,0 hiljada jedinica. U poređenju sa 2018. godinom, Samsung, Huawei i Xiaomi su povećali svoju prodaju i tržišno učešće, dok su Apple, OPPO i ostali smanjili.

Huaweijeva tržišna moć je fascinantna, ne samo u globalnom, već i u lokalnom kontekstu. Prema istom izveštaju kompanije Gartner iz 2020. godine, Huawei je imao značajan udeo na globalnom tržištu pametnih telefona, tik iza Samsunga (Gartner, 2020). Ova tržišna moć nije samo rezultat tehnološke inovacije, već proizlazi i iz strateških saveza, agresivnog marketinga i dubokog razumevanja potrošačkog ponašanja.

U Kini je Huaweijeva tržišna moć još izraženija. Kompanija je uspešno iskoristila svoje lokalno znanje i veze da dominira kineskim tržištem pametnih telefona. Prema izveštaju kompanije Counterpoint Research, Huawei je činio preko 40% ukupnih isporuka pametnih telefona u Kini u drugom kvartalu 2020. godine (Counterpoint Research, 2020). Ova lokalna dominacija delimično je posledica Huaweijeve sposobnosti da zadovolji preferencije kineskih potrošača, koje se često značajno razlikuju od onih na zapadnim tržištima. Na primer, Huawei je uložio u razvoj sopstvenog ekosistema aplikacija kako bi zamenio Google usluge, koje su zabranjene u Kini.

Pored toga, Huawei uživa jaku podršku države, kao i podršku samih opština (provincija) u Kini, što je dodatno učvrstilo njegovu tržišnu moć na lokalnu. Kineska vlada i njena inicijativa "Made in China 2025", usmerena na unapređenje proizvodnih sposobnosti zemlje, obezbedila je Huaweiju razne subvencije i podsticaje (McBride & Chatzky, 2019). To je omogućilo Huaweiju da dosta više ulaže u istraživanje i razvoj i infrastrukturu, u odnosu na kineske konkurente, čime je ojačao svoj tržišni položaj kako lokalno, tako i globalno.

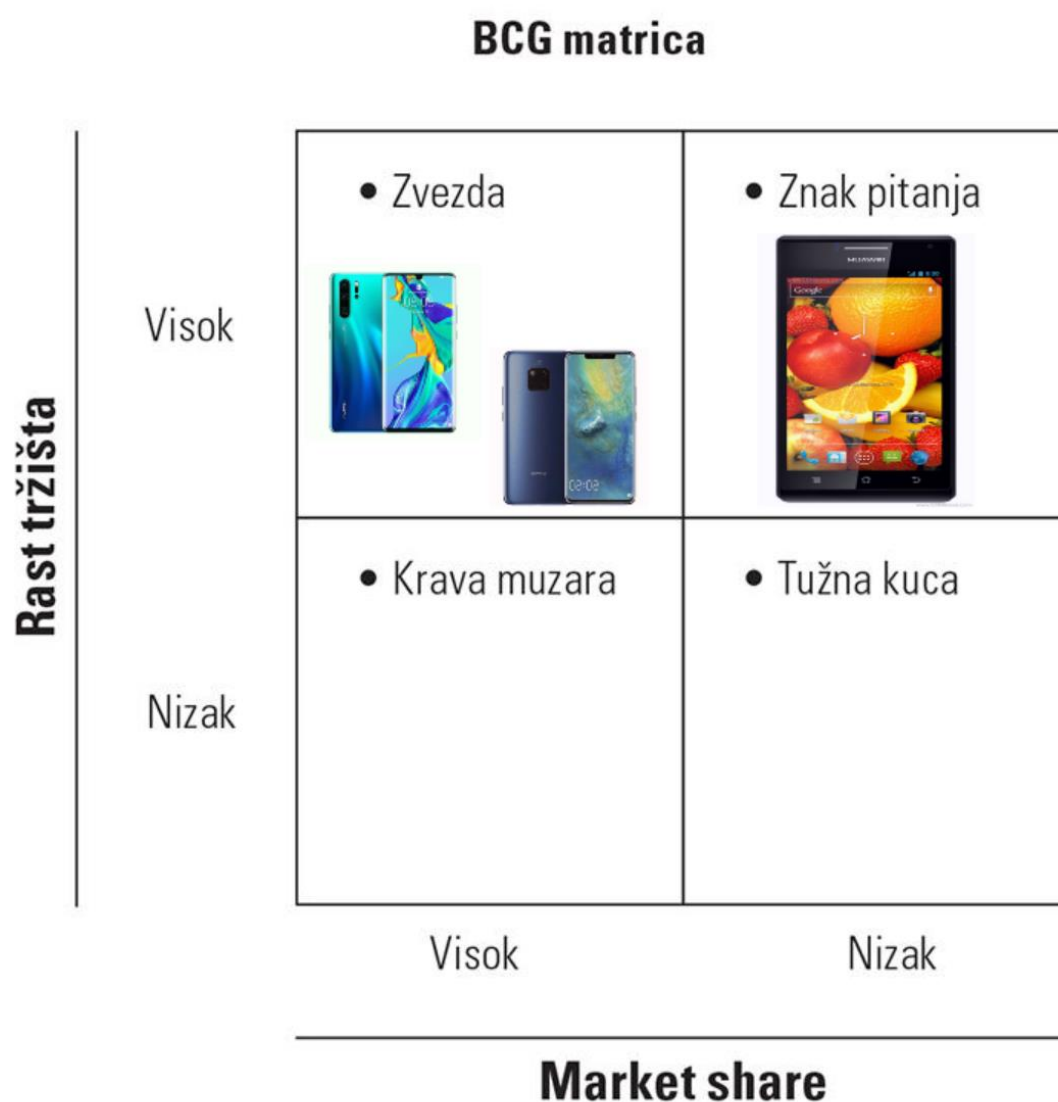
U narednih par podpoglavlja ćemo analizirati konkurentski ambijent kroz vremensku prizmu – od prvog "flagship" smartfon proizvoda na globalnom tržištu, Ascend P1 2012. godine, do početka prvih znaka sankcija i zaoštavanja politike SAD.

4.1. Konkurentski ambijent u periodu od 2012. do 2019. – uspon Huawei i pregled konkurentskog ambijenta u industriji pametnih telefona

U 2012. godini, tržište pametnih telefona bilo je uglavnom dominirano od strane Apple-a i Samsunga. Apple-ovi iPhone-i smatrani su vrhuncom inovacija i dizajna, dok je Samsungova Galaxy serija brzo dobijala tržišni udeo. Drugi igrači kao što su Nokia, BlackBerry i HTC ili su opadali ili su se borili da se održe (Gartner, 2012). Bilo je u ovom izuzetno konkurentnom i zasićenom tržištu da je Huawei lansirao svoj prvi vodeći pametni telefon, Ascend P (Hollister, 2012).

Huawei je ušao na tržište sa jedinstvenom vrednosnom ponudom: pametni telefoni visokog kvaliteta po pristupačnim cenama (Zhang et al, 2019). Cilj kompanije bio je da izgradi svoju nišu fokusirajući se na tržišta u razvoju i nudeći funkcije koje su bile uporedive sa onima vodećih brendova, po konkurentnijoj ceni (IDC, 2014).

Kada je reč o detaljnijim funkcijama, Ascend P1 je dolazio sa impresivnim hardverom za to vreme. Telefon je pokretao dvojezgreni procesor kompanije Texas Instruments i imao je AMOLED ekran visoke rezolucije. Takođe je imao kameru sa naprednim mogućnostima snimanja, uključujući i visokokvalitetne senzore koji su omogućavali dobre fotografije čak i u lošijim svetlosnim uslovima. Osim toga, Ascend P1 je imao i niz dodatnih funkcija kao što su dual-SIM mogućnosti i proširiva memorija, što ga je činilo veoma atraktivnim za korisnike u zemljama u razvoju (Ibid). Ovaj pristup omogućio je Huawei-ju da se pozicionira kao ozbiljan konkurent u industriji pametnih telefona, nudeći visokokvalitetne uređaje koji su bili dostupni širem spektru potrošača.



Slika 4: BCG matrica Huawei proizvoda

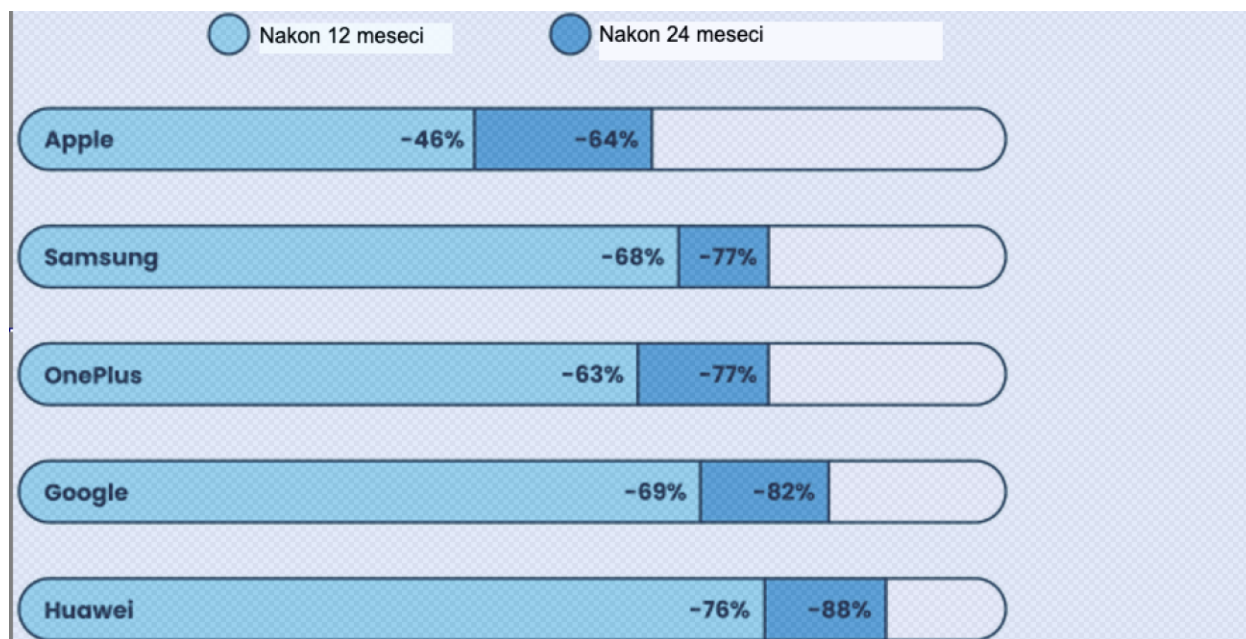
Koristeći BCG matricu, Huawei-ov Ascend P1 bi se inicijalno kategorisao kao "Upitnik" zbog svoje niske tržišne zastupljenosti, ali visokog potencijala za rast na tržištu (Kotler & Keller, 2016). Tokom godina, kako je Huawei predstavio uspješnije modele poput P i Mate serije, približili su se "Zvezda" kvadrantu, što ukazuje na visok rast i visoku zastupljenost na tržištu (IDC, 2016).

Porterovih Pet Sila je okvir koji je razvio Michael E. Porter 1979. godine, sa ciljem analize konkurentske sredine u kojoj posluje preduzeće. Okvir, to jest, model, identifikuje pet ključnih sila koje utiču na nivo konkurencije u industriji: Pregovaračka moć dobavljača, Pregovaračka moć kupaca, Pretnja od novih učesnika, Pretnja od zamena i Konkurentska borba (Porter, 2008, str. 27).

Primena ovog modela tržište mobilnih telefona (u periodu od 2012. do 2016.) se može opisati na sledeći način: teoretska logika i specifičnosti vezane za Huawei slučaj:

Pregovaračka moć dobavljača: Dobavljači imaju značajan uticaj na strukturu troškova i kvalitet krajnjeg proizvoda. Zavisnost preduzeća od svojih dobavljača određuje moć pregovaranja dobavljača (Kaplinsky, 2001). U početku je Huawei bio zavisn od spoljnih dobavljača za čipsetove, što je ovim dobavljačima dalo umerenu pregovaračku moć. Međutim, Huawei je kasnije razvio svoje čipsetove preko svoje podružnice HiSilicon, smanjujući svoju zavisnost od spoljnih dobavljača. Što se tiče pregovaračke moći na nivou industrijske grane, nijedna kompanija nema zaokružen in-house proces svih delova telefona, ali će se mnogi složiti sa konstantacijom da je upravo Apple najbliže zaokruživanju svog lanca snabdevanja. Ulazna logistika i operativne delatnosti kompanije Apple su mahom vezane za prostor Kine (zahvaljujući ogromnim investicijama u prethodne dve decenije) i fabriku Foxconn. Snabdevači sirovina širom sveta prepoznaju Apple-ovo mesto na tržištu i značaj koji kompanija, kao njihov klijent, ima za njihov godišnji bilans, stoga Appleova pregovaračka pozicija sa njenim snabdevačima osiguravaju Apple-u troškovnu prednost (Li, 2023).

Pregovaračka moć kupaca: Što je više opcija dostupno kupcima, to je veća njihova pregovaračka moć. Ova sila ispituje koliko je lako kupcima da obore cene. Pregovaračka moć kupaca bila je visoka zbog dostupnosti mnogih alternativa na tržištu, kao što su Apple i Samsung u premium (flegšip) segmentu. (Porter, 2008, str. 35). Kao jedan od najboljih indikatora pregovaračke moći kupaca, evidentan je podatak kretanja cena polovnih mobilnih uređaja raznih kompanija. Jedan od glavnih prodavaca na tržištu polovnih telefona u Velikoj Britaniji, Music Magpie, je objavio 2023. godine izveštaj o trednovima depresijacije cena polovnih telefona, po brendovima, i podaci su i više nego jasni.



Slika 5: Depresijacija vrednosti mobilnih telefona, po brendovima, u 2023. Godini, nakon 12 i 24 meseca. Izvor: MusicMagpie.co.uk

Iz podataka o razmeni možemo da vidimo koji brendovi telefona najbolje zadržavaju svoju vrednost – i to je dobra vest za ljubitelje iPhone-a, jer Apple nastavlja da drži prvo mesto. U proseku, iPhone uređaji gube 46% svoje vrednosti u 12 meseci nakon što su pušteni u prodaju i 64% do kraja standardnog perioda ugovora od 24 meseca, dok Samsung telefoni gube u proseku 68% svoje vrednosti u 12 meseci nakon lansiranja, što se povećava na 77% nakon 24 meseca. OnePlus telefoni gube 77% svoje vrednosti u proseku nakon 24 meseca, a Google telefoni gube u proseku 82% u 24 meseca nakon objavljivanja.

Ipak, ponajviše od svih, Huawei telefoni gube najviše na vrednosti, u proseku 76% za nakon 12 meseci, a 88% nakon 24 meseci.

Pretnja od novih učesnika: Ova sila procenjuje barijere za ulazak u industriju. Visoki kapitalni zahtevi i prisustvo jakih, prepoznatljivih brendova su tipične barijere. Pretnja od novih učesnika bila je niska, s obzirom na visoke kapitalne zahteve i postojanje samo nekolicine brendova koji su nudili proizvode u tom segmentu (Porter, 2008, str. 40).

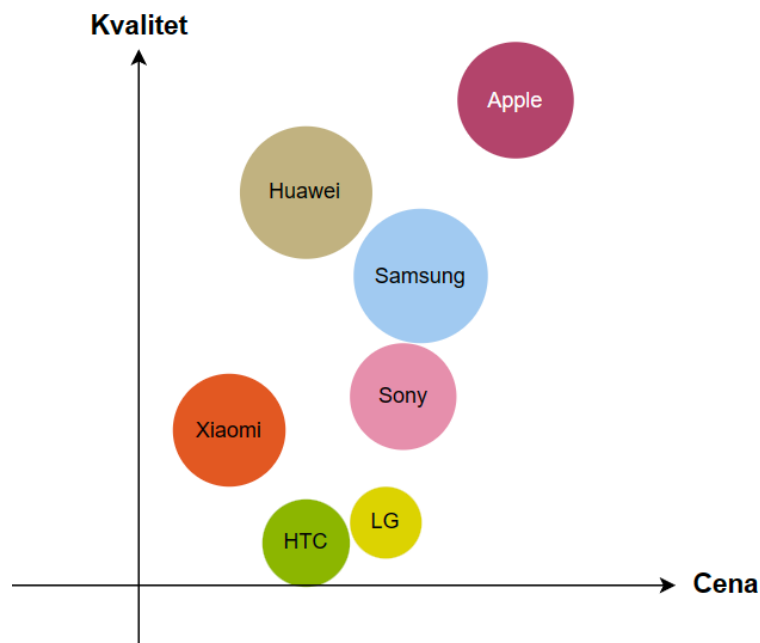
Pretnja od supstitutivnih proizvoda: Ova sila gleda na dostupnost i privlačnost alternativnih proizvoda koji mogu zameniti trenutni proizvod. Huawei-ov slučaj: Pretnja je bila umerena, jer su se obični telefoni još uvek koristili, posebno na tržištima u razvoju. Takođe, treba proširiti analizu na nivo industrije – nisu samo mobilni telefoni supstituti mobilnim telefonima, niti neki drugačiji modaliteti (na zaklapanje ili rasklapanje, Flip i Fold) telefona konkurenti trenutnim modelima, već nove nastajuće tehnologije. Nove tehnologije kao što su proširena realnost (AR), virtuelna realnost (VR) i nosivi uređaji mogu potencijalno da poremete tržište mobilnih telefona nudeći alternativne načine za pristup informacijama i obavljanje zadataka. Ključni igrači aktivno ulažu u ove tehnologije kako bi bili ispred potencijalnih ometača (Trumper, 2023). Takođe, zahvaljujući konvergenciji AI i mobilnih uređaja, nije nepoznanica da kompanije intenzivno rade na implementaciji AI usluga u sopstvene uređaje, čak i konkurenti koji nemaju nikakav tržišni udeo na tržištu telefona za sada, su uspeli tokom 2024. godine da plasiraju proizvode (iako mahom neuspešno) poput Rabbit R1 ili Humane Pin (Pierce, 2024). Ako tržišni lideri ne odgovore na ove proizvode na svoj način, rizik, to jest pretnja od otimanja tržišnog udela postaje itekako realna.

Konkurenti (intenzitet borbe): Ova sila ispituje intenzitet konkurencije među postojećim igračima u industriji. Konkurentska borba bila je izuzetno visoka, sa dosta kako novih tako i starih igrača, u svim segmentima mobilne industrije (cenovnih kategorija), samim tim, pozitivan poslovni rezultat, narocito na kratki rok, je bio sve sem zagarantovan (Gartner, 2012, str. 12).

Kao još jedan od kredibilnih alata na koje se možemo osloniti u našoj analizi, koristimo i perceptivne mape. Perceptivna mapa je vizuelna reprezentacija koja se koristi u marketingu za prikazivanje kako potrošači percipiraju brend ili proizvod u odnosu na konkurente. Mapa obično se sastoji od dvodimenzionalne mreže, pri čemu svaka osa predstavlja različit atribut koji potrošači

smatraju važnim. Brendovi ili proizvodi se zatim postavljaju na ovu mrežu na osnovu percepcije potrošača, omogućavajući kompanijama da identifikuju praznine na tržištu, procene konkurentske pozicije i razviju ciljane marketinške strategije (Kotler & Keller, 2016, str. 218).

Perceptivne mape su generalno korišćene za razumevanje ponašanja i preferencija potrošača, naročito u industriji koja se stalno razvija, gde kompanije revnosno, iz meseca u mesec, lansiraju nove proizvode. U ovom delu rada, nju koristimo u svrhe boljeg, preglednijeg, sagledavanja konkurentskih odnosa ovih kompanija. One mogu pomoći kompaniji da vidi kako se kotira u odnosu na konkurente i koji su atributi najvažniji za njihovu ciljnu grupu. Ove informacije mogu biti ključne za razvoj proizvoda, strategije cena i promotivne aktivnosti.



Slika 6: Perceptivna mapa vodećih brendova industrije mobilnih telefona u periodu od 2012-2016

Apple: Pozicioniran u gornjem desnom kvadrantu, što ukazuje na visoku cenu i visok kvalitet. Apple je oduvek bio percipiran kao premium brend, sa jedinstvenim operativnim sistemom koji nije moguće replicirati kod drugih proizvođača i predstavlja svojevrsnu konkurentsku prednost (Singh, 2023).

Samsung: Takođe u gornjem desnom kvadrantu, ali nešto niže na osi cena u poređenju sa Appleom. Samsung nudi niz visokokvalitetnih telefona po nešto nižim cenama. To je bila situacija u tom

periodu adolescencije Android operativnog sistema, a kasnijih godina se, uvođenjem modela F i M serije, Samsung postao daleko pristupačniji, čak i u odnosu na glavne konkurente donjeg cenovnog segmenta, ističući se dugogodišnjom softverskom podrškom koju konkurenti jednostavno ne mogu da isprate (Sharma, 2024)

Sony: Pozicioniran u gornjem desnom kvadrantu, ali niže na obe ose u poređenju sa Appleom i Samsungom. Poznat po kvalitetu, ali nije premium kao Apple ili Samsung (Statista, 2016). U međuvremenu, Sony je izgubio veći deo tržišnog kolača, i sa nekadašnjih 10-15 modela godišnje, spali su na jedva 3-4, fokusirajući se na isključivo premium segment telefona, kako unutar granica Japana, tako i širom sveta (Zarkov, 2019).

LG: U donjem desnom kvadrantu, što ukazuje na umeren do visok kvalitet, ali po nižoj ceni (Consumer Reports, 2014). U međuvremenu, LG se kompletno povukao sa tržišta mobilnih telefona, 2021. godine, sa nešto manje od 2% udela svetskog tržišta, citirajući neprofitabilnost kao glavni od razloga za tu odluku. LG se i dalje bavi proizvodnjom ekrana za mobilne telefone, koje mnoge konkurentske kompanije, a ponajviše Apple, kupuju (Jolly, 2021).

HTC: Takođe u donjem desnom kvadrantu, sličan LG-u, ali nešto viši na osi kvaliteta (na osnovu: Statista, 2014). HTC je 2012. godine imao preko 15 modela na tržištu koji su sve cenovne segmente pokrivali, dok je 2021. godine imao samo nekoliko modela (Bonifacic, 2021) i to srednjeg segmenta. U Srbiji kao i u većini zemalja Evrope, tržišni udeo je izuzetno mali zbog manjka podrške od strane operatera kao i distributivnih kanala (TechNave, 2021).

Xiaomi: Pozicionaran veoma nisko po pitanju cene, u donjem levom kvadrantu, sa osrednjim kvalitetom, imajući u vidu da je tek tada imao tek par mobilnih uređaja dostupnih globalno (Mi 4, Mi 5, Mi Mix 1), te su bili relativna nepoznanica na zapadu.

Huawei: Pozicioniran u gornjem levom kvadrantu, što ukazuje na visok kvalitet po nižoj ceni. Huawei je percipiran kao brend koji nudi dobar kvalitet, posebno na tržištima u razvoju, ali po pristupačnijoj ceni (Mao et al, 2020).

Huawei je percipiran kao brend koji nudi visokokvalitetne pametne telefone po pristupačnijoj ceni, posebno na tržištima u razvoju. Ova pozicija omogućila je Huaweiju da izgradi svoju nišu na tržištu koje dominiraju brendovi sa visokom cenom i visokim kvalitetom, kao što su Apple i Samsung.

Po mnogima je Huawei sa Mate 9 i P9 serijom nudio daleko bolji kvalitet i dugotrajnost od ostalih konkurenata koji su takođe bili bazirani na Android platformi (Gartner, 2016).

Ova analiza pomaže u identifikaciji oblasti gde je Huawei morao biti strateški oprezan, koje su bile percepcije potrošača u vezi sa brendom, i gde je imao prilike za rast, u periodu od 2012-2016., nešto na šta ćemo se osvrnuti kasnije u sekciji II ovog rada.

4.2 Geopolitička dinamika i eksterni pritisci u slučaju Huawei – razlozi

U svom radu iz 2020. godine, autorka Madison Cartwright govori o „geo-ekonomskom“ prostoru koju Kina, za interese sopstvenih internet i tehnoloških kompanija, želi da stvori, posredstvom Huawei, vršivši svojevrstan atak na dosadašnju hegemoniju SAD-a u tom domenu. Kako neki autori tvrde, Kina je već donekle i uspela da popularizuje i obezbedi "stabilan intranet sistem“, (Denyer, 2016) te se od 2008. pa na dalje sasvim uspešno nose sa sverastućim pritiskom američkih internet kompanija – otežavajući njihovo poslovanje u Kini pod okriljem bezbednosnih razloga.

Sjedinjene Američke Države su iskoristile međunarodnu dominaciju svojih internet kompanija da prošire svoju državnu moć kroz programe nadzora. Rad tvrdi da SAD vide Huawei kao pretnju ovom dinamizmu. SAD su zabrinute da bi ulazak Huaweija na njihovo tržište mogao učiniti zemlju podložnom kineskom državnom nadzoru. Rad takođe tvrdi da 'transnacionalna' i nadnacionalna priroda interneta ne umanjuje ulogu geopolitike. Internet poslovi i infrastruktura ostaju geografski koncentrisani unutar određenih teritorija, ali se određeni pritisci mogu osetiti na obe relacije.

Jedan rad, koji datira iz vremena pre sankcija (Manríquez & Alvarez, 2014), nam u još više detalja objašnjava geopolitički odnos Amerike i Kine u ovom domenu, upravo kroz prisustvo tehnoloških kompanija na latinoameričkom tržištu. Rad počinje opisom istorijske hegemonije Sjedinjenih Američkih Država nad Latinskom Amerikom, posebno tokom Hladnog rata. Pominje se da su SAD imale dugoročan uticaj u regionu, često intervenišući u političkim poslovima zemalja Latinske Amerike (str. 10). Rad napominje da se američka politika prema Latinskoj Americi promenila sa geopolitike na geoekonomiju tokom 1990-ih. Ova promena je karakterisana fokusom na pitanja trgovine i investicija, umesto političkog i vojnog angažmana. Uprkos rastućem kineskom uticaju u latinoameričkom regionu, rezon SAD je bio takav da ovaj vid širenja uticaja ne zahteva odgovor,

te se samo odsustvo odgovora smatralo svojevrsnim, kako autori nazivaju „političkim nemarom“ SAD, sve do 2020. godine.

Oba rada se slažu oko postojanja geopolitičkog konflikta, kao i da je sve do 2020. godine odgovor SAD bio u najboljem slučaju „mlak“, i oba autora su u konsenzusu da je interes kineske države u regionima sveta gde njeni giganti poput Huawei posluju više ekonomske nego ideološke ili geopolitičke prirode. Takođe, treba uzeti u obzir i pristup oba rada – prema Cartwright (Cartwright, 2020), koja se fokusira na mikro nivo u specifičnim granama raznih industrija, uticaj na lokalno upravljanje, i slično, dok se dvojac autora više bazira na poslovne specifičnosti u makro smislu.

Ipak, postoje i određene razlike u zaključcima ovih autora. Naime, Cartwright (Ibid, str. 9) se oslanja na veoma precizno dokumentovane optužbe vlade SAD (Ibid, str. 9) o postojanju bezbednosnih propusta u tehnologiju kompanija kao što su ZTE i Huawei, u domenu telekomunikacione opreme, i to propusti koji će se kasnije ispostaviti kao tačnim i potvrđenim od strane, kako nezavisnih kompanija, tako i američkih zvaničnika (Harris & Fish, 2013, str. 10, str. 10 u Cartwright, 2020). Objašnjavajući detaljno ogroman geopolitički uticaj koji SAD poseduje, gde se instalacija 5G opreme kompanije Huawei zabranjuje u Ujedinjenom Kraljevstvu i Nemackoj, pod pretnjama da će povući investicije i zahladneti diplomatske odnose (Pancevski & Germano, 2019, str. 10 u Cartwright 2020).

Tržišni udeo u industriji telekomunikacione opreme kao i pametnih telefona i tablet računara Huawei u SAD je i pre sankcija bio trivijalan, ali (prva od mnogih) zabrana od 15. maja 2019. (USA Gov, 2019) od strane ministarstva trgovine SAD, je bila pretenica u poslovanju, tačnije konkurentskog ambijenta Huawei kompanije. Huawei je dodat na „listu entiteta“, što je efektivno zabranilo američkim kompanijama prodaju tehnologije i komponenti Huaweiju bez eksplicitno dobijenog odobrenja američke vlade. Ovo je imalo značajan uticaj na sposobnost Huaweija da nabavi komponente za svoje proizvode, uključujući pametne telefone i opremu za umrežavanje.

Avgusta 2020. godine, ministarstvo trgovine SAD (Ibid) određuje još jači set restrikcija prema Huawei-u. Ograničenja su pooštrena kako bi se sprečilo da Huawei dobija poluprovodnike bez

posebne licence. To je uključivalo čipove koje su proizvele strane firme, a koji su razvijeni ili proizvedeni uz pomoć američkog softvera ili tehnologije. Cartwright (str. 11) navodi primere „Intel, Qualcomm, i Xilinx“ kompanija sa kojima su, ne samo Huawei, već svi proizvođači mobilnih telefona u nekoj meri – zbog licenciranja tehnologije implementacije modema za 4G, 5G mrežu na koje kompanije poput Qualcomm-a i Intela polažu pravo (patente). Naravno, napor SAD tu ne staju, već takođe i javno zauzimaju stav „čistih mreža“ (Pompeo, 2020), gde se nagoveštava potencijalna zabrava TikTok i WeChat (najveće kineske aplikacije za chat, finansije, šoping, i ostalo). SAD su takođe proširile svoj takozvani program 'čiste mreže' u pokušaju da dodatno marginalizuju kineske kompanije iz telekomunikacionih mreža, prodavnica mobilnih aplikacija, pametnih telefona, cloud servisa i podmorskih internet kablova. Program „čiste mreže“ podstiče druge zemlje i privatne aktere da izbegavaju 'nepouzdanu' kinesku proizvodnju sa izričitim ciljem zaštite nacionalnih podataka od "nadzora komunističke partije Kine" (Pompeo, 2019). Program je stoga direktno usmeren na ometanje sposobnosti kineskih kompanija da steknu međunarodnu tržišnu dominaciju i, posredno, sposobnosti kineske države da internacionalizuje svoju moć i vrši nadzor u inostranstvu. Ovakav stav SAD targetira Huawei kao najvećeg predstavnika kineskih firmi, ali je generalno opšteg karaktera i služi, po njima, da ograniči mogućnost kineskih firmi da postanu dominantni igrači na globalnom tržištu.

U prethodne dve godine, situacija na ovom frontu se donekle promenila, u korist kineskih kompanija, i indirektno i Huawei-a. U periodu od januara do marta 2022, odobreno je oko 70 procenata primljenih zahteva za poslovanje sa određenim američkim kompanijama, čime je kineskoj strani dato pravo da isporučuju američku robu i tehnologiju tim kineskim kompanijama na crnoj listi. Otprilike 8% zahteva je odbijeno, a ostatak vraćen na razmatranje, u tom periodu, kako navode izvori. Američko ministarstvo trgovine opravdava ove odluke obrazloženjem da one predstavljaju izvoz „tehnologije niskog nivoa koja ne podriva bezbednost SAD“ (Kaur, 2023).

Svakako, uticaj ovih zabrana je dvostruk, kao što i ekonomska teorija najčešće i implicira – zapadne kompanije gube Huawei kao njihove mušterije. Huawei gubi pristup zapadnim tržištima i postaje orijentisan primarno na domaće tržište, i par zemalja jugoistočne Azije. Gubitak od trgovine koja se nije obavila utiče negativno na obe strane.

4.3 Geopolitička dinamika i eksterni pritisci u slučaju Huawei – posledice i uticaj na globalnu industriju

Posledice ovih odluka SAD se nisu osetile samo na kompaniji Huawei. Uzmimo za primer TSMC (Taiwan Semiconductor Manufacturing Company) i Samsung - dve najveće fabrike za proizvodnju poluprovodnika tj. procesorskih čipova. TSMC, jedan od najvećih svetskih proizvođača poluprovodnika, značajno je pogođen američkim sankcijama protiv Huaweiija. Huawei je bio jedan od najvećih kupaca TSMC-a, čineći oko 10-15% njegovog prihoda (Reuters, 2020). TSMC je morao da zaustavi isporuke Huaweiiju kako bi se uskladio sa američkim propisima. To je dovelo do preusmeravanja njegove baze kupaca i fokusiranja na druge oblasti visokog rasta, kao što su 5G, automobilske poluprovodnici i računarstvo visokih performansi.

Samsung, još jedan veliki igrač u industriji poluprovodnika, takođe je osetio uticaj, ali u manjoj meri u poređenju sa TSMC-om. Samsung je imao raznovrsniju bazu kupaca i nije bio toliko zavisen od Huaweiija. Samsung je ovo video kao priliku da poveća svoj tržišni udeo u poslovanju sa poluprovodnicima, posebno na područjima gde se Huawei morao povući (Eadicicco, 2019).

Interesantno je videti, koristeći godišnje izveštaje kompanija koje su sarađivale sa Huawei-em, da ove sankcije zapravo i nisu imale ogroman uticaj na njihovo poslovanje, što zapravo govori više o rastu i potencijalu samog tržišta poluprovodnika, koji je i decenijama unazad uživao nadprosečne stope rasta.

Kompanija	Prihod 2019 (u milijardama)	Prihod 2020 (u milijardama)	Prihod 2021 (u milijardama)	YoY Rast 2019-2020 (%)	YoY Rast 2020-2021 (%)
Qualcomm	24.3	23.5	29.4	-3.3	25.1
MediaTek	8.0	12.1	17.6	51.3	45.5
AMD	6.7	9.8	13.1	46.3	33.7
Nvidia	10.9	16.7	21.5	53.2	28.7
Intel	71.9	77.9	77.9	8.3	0

Tabela 1: Tabelarni prikaz prihoda kompanija koje su sarađivale u nekoj meri sa Huawei, pogođenih sankcijama SAD prema Huawei-u, u milijardama USD. Izvor: Finansijski Izveštaji kompanija sa njihovih sajtova.

Sankcije SAD-a protiv Huaweija imale su lančani efekat na industriju poluprovodnika, stvarajući prilike za druge ključne igrače da popune prazninu. Qualcomm, na primer, iskoristio je nesposobnost Huaweija da proizvede svoje Kirin čipove, čime je proširio svoj tržišni udeo u mobilnim procesorima. MediaTek, kompanija sa sedištem na Tajvanu, takođe je doživeo porast svog tržišnog udela, posebno u segmentu pametnih telefona srednjeg ranga. S druge strane, AMD i Nvidia su se fokusirali na proširenje svog prisustva na tržištima servera i računara visokih performansi, gde je Huawei bio značajan igrač. Intel je uspeo da obezbedi licencu za isporuku određenih proizvoda Huaweiju, čime je stekao konkurentske prednosti. Specijalisti za memorijske čipove poput SK Hynixa i Micron Technology takođe su iskoristili priliku da povećaju tržišni udeo. Finansijski, ove kompanije su pokazale različite stepene uticaja. Na primer, Qualcomm je prijavio prihod od 24,3 milijarde dolara u 2019. godini, koji je porastao na 29,4 milijarde dolara u 2021. godini, što ukazuje na pozitivan uticaj. Prihod MediaTek-a takođe je skočio sa 8 milijardi dolara u 2019. na 17,6 milijardi dolara u 2021. godini. AMD, koji je imao prihod od 6,7 milijardi dolara u 2019. godini, prijavio je 13,1 milijardu dolara u 2021. godini. Prihod Nvidije skočio je sa 10,9 milijardi dolara u 2019. na 21,5 milijardi dolara u 2021. godini. Prihod Intela povećao se sa 71,9 milijardi dolara u 2019. na 77,9 milijardi dolara u 2021. godini, dok su SK Hynix i Micron Technology takođe prijavili rast prihoda u tom periodu.

Što se tiče aproksimativnih procena, koliko je procentualno svaka od ovih kompanija zavisila od poslovanja sa Huawei kompanijom, postoje ograničeni izvori. Intel je imao prijavljenih 2-3% ukupnih prihoda od Huawei-a, pre zabrane, dok je Nvidia (Pham, 2020) imala minimalnu saradnju stoga i gubitke (Chacko, 2024). AMD je takođe imao, po procenama stručnjaka manje od 2% godišnjih prihoda od poslovanja sa Huawei, dok se za MediaTek procenjuje da je možda i najveći dobitnik, jer su njihovi proizvodi direktan substitut za procesore, ali se zbog zatvorenosti kineskih izvora ne može znati tačan uticaj, ali se procenjuje da je bio podosta velik. Qualcomm se smatra za jednog od najvećih proizvođača u domenu mobilnih sistemskih čipova, i procena (Kharpal, 2019) je gubitak od oko 10% godišnjih prihoda. Stoga, možemo reći da su ove promene u političkom okruženju Huaweija itekako doprinele procesu adaptacije modela internacionalizacije kompanije, jer su sankcije imale ogroman uticaj koji je iziskivao ne samo dodatne resurse, već i suštinske promene prilikom procesa proizvodnje telefona, što je kasnije uticalo i na njihovu

konkurentnost. Stoga, možemo reći da su ove promene u političkom okruženju Huaweiija itekako doprinele procesu adaptacije modela internacionalizacije kompanije, jer su sankcije imale ogroman uticaj koji je iziskivao ne samo dodatne resurse, već i suštinske promene prilikom procesa proizvodnje telefona, što je kasnije uticalo i na njihovu konkurentnost.

5. Cenovni i necenovni faktori konkurentnosti

Faktori cene, kao i faktori koji nisu vezani za cenu igraju ključnu ulogu u oblikovanju konkurentske scene u industriji mobilnih telefona i telekomunikacija. Kompanije često koriste kombinaciju ovih faktora kako bi stekle konkurentske prednosti. Na primer, Huawei je koristio agresivne strategije cena na tržištima u razvoju, dok je istovremeno ulagao znatna sredstva u istraživanje i razvoj kako bi ponudio najnoviju tehnologiju (Teece, 2006, str. 172). S druge strane, kompanije kao što su Nokia i BlackBerry nisu uspele da se prilagode promenljivim faktorima koji nisu vezani za cenu, kao što su preferencije potrošača za operativne sisteme, što je dovelo do opadanja njihovog tržišnog udela. Najuspešnije kompanije u ovim industrijama su one koje uspevaju da postignu ravnotežu između faktora cene i faktora koji nisu vezani za cenu. Na primer, Huawei je uspeo da ponudi visokokvalitetne pametne telefone po konkurentnim cenama, dok je istovremeno ulažući u istraživanje i razvoj i korisničku podršku kako bi osigurao potpun doživljaj za potrošače (Ibid, str. 180). Ovaj višestruki pristup omogućava kompanijama da se prilagode promenljivim tržišnim uslovima i preferencijama potrošača, čime se osigurava dugoročna konkurentnost i održivost.

5.1. Cenovni faktori konkurentnosti

Faktori cene odnose se na elemente koji direktno utiču na strategiju cena proizvoda ili usluge. Ovi faktori uključuju troškove proizvodnje, tržišnu potražnju, konkurenciju i ekonomske uslove. U ekonomskim terminima, faktori cene često se analiziraju kroz prizmu ponude i potražnje, gde se ravnotežna cena određuje presekom krivih ponude i potražnje (Mankiw, 2014, str. 67). U industriji mobilnih telefona i telekomunikacija, faktori cene su veoma relevantni. Na primer, trošak sirovina kao što su litijum i kobalt, koji se koriste u baterijama, može značajno uticati na konačnu cenu pametnih telefona. Pored toga, tržišna potražnja može podići cene, kao što je viđeno pri lansiranju novih modela iPhone-a, gde visoka potražnja često rezultira višim početnim cenama.

U industriji mobilnih telefona, faktori cene su posebno ključni na tržištima u razvoju gde je osetljivost na cenu visoka. Kompanije kao što su Xiaomi i OnePlus uspešno su iskoristile ekonomske strategije cena kako bi prodrle na tržišta kao što su Indija i jugoistočna Azija (Sheth, 2019, str. 45). S druge strane, u telekomunikacijama, pružatelji usluga često ulaze u cenovne ratove kako bi privukli nove pretplatnike, nudeći snižene tarife ili pakete usluga kao što su internet, kablovska televizija i telefon po smanjenim cenama. Međutim, ova strategija ponekad može da se izazove kontraefekat, te dovodi do smanjenih profitnih marži i fokusa na kratkoročne dobitke umesto na dugoročnu vrednost za korisnike (Porter, 2008, str. 35).

U teoretskoj literaturi, definišemo veći broj cenovnih strategija koje kompanije mogu koristiti (cost-plus, cene zasnovane na prelomnoj tački rentabilnosti, value-based pricing tj. cene zasnovane na percipiranoj vrednosti, strategija prodiranja), ali ono što nas zapravo najviše interesuje, u slučaju Huawei, su interni faktori definisanja cena, i detalji s tim u vezi.

Kod Huawei, cenovna strategija na osnovu percepcije vrednosti vidljiva je u njegovim serijama pametnih telefona P i Mate. Ovi modeli pozicionirani su kao premium proizvodi sa kamerama visokog kvaliteta, dugim vekom trajanja baterije i drugim inovativnim funkcijama. Na primer, Huawei P30 Pro je bio hvaljen zbog svojih mogućnosti kamere, uključujući periskopski objektiv koji je nudio superiornu mogućnost zumiranja. Ova funkcija bila je značajan diferencijator koji je omogućio Huawei da postavi višu cenu za P30 Pro flagship model u poređenju sa drugim pametnim telefonima na tržištu te godine (Wu, 2019, str. 32). Strategija Huawei takođe uključuje ponudu ovih premium funkcija po nešto nižoj cenovnoj tački u odnosu na konkurente poput Applea i Samsunga. To stvara percepciju vrednosti, jer potrošači imaju osećaj da dobijaju više za svoj novac. To je delikatna ravnoteža koju je Huawei uspeo da postigne, nudeći vrhunske funkcije dok se i dalje percipira kao brend koji nudi vrednost za novac, po nekim autorima (Cheng, 2020, str. 46).

5.2 Necenovni faktori konkurentnosti

U digitalnoj ekonomiji, tehnološke inovacije i intelektualna svojina (IP) su ključni pokretači za sticanje konkurentne prednosti. Kompanije koje ulažu u istraživanje i razvoj (R&D) i obezbeđuju patente za svoje inovacije bolje su pozicionirane da stvore jedinstvene vrednosne ponude, zaštite svoj tržišni udeo i čak postavljaju premium cene (Teece, 2006, str. 194). U industriji mobilnih telefona

i telekomunikacija, gde su ciklusi proizvoda kratki i očekivanja potrošača visoka, uloga tehnologije i IP je još izraženija. Opšte je poznato da se Huawei pridržava nepisanog pravila da 10% svojih ukupnih prihoda od prodaje reinvestiraju u istraživanje i razvoj.

Faktori koji nisu vezani za cenu, kao što su tehnološke inovacije i korisnička usluga, često su ključni diferencijatori koji pomažu kompanijama da održe konkurentske prednosti na zasićenim tržištima. Na primer, fokus Verizona na pružanju opsežne 4G i sada 5G pokrivenosti učinio ga je preferiranim izborom za kupce koji traže pouzdanu uslugu (Evropski Parlament, 2019, str. 12). Slično tome, ekosistem Applea, koji uključuje hardver, softver i usluge, stvorio je lojalnu bazu kupaca spremnu da plati premium cene za percipiranu vrednost i kvalitet (Schneiders, 2017, str. 89).

Huawei je bio pionir u posvećenosti istraživanju i razvoju. Samo u 2019. godini, kompanija je uložila oko 18,8 milijardi dolara u istraživanje i razvoj, čime se svrstava među pet najvećih globalnih investitora u istraživanje i razvoj (ZTE Corporation, 2020, str. 28). Ova investicija dovela je do proboja u oblastima kao što su 5G tehnologija, veštačka inteligencija i cloud computing. Fokus Huaweiija na R&D nije samo o održavanju tehnološke prednosti, već i o izgradnji održive konkurentske prednosti koju je teško konkurentima replicirati. Takođe, autori se zapažaju da inovativni pristup menadžmentu i uvođenje R&D modela menadžmenta omogućavaju Huawei-u da uhvati tržišne prilike (Chacon & Rajawat, 2019, str. 3).

Posvećenost Huaweiija R&D-u dopunjena je robustnim portfeljem intelektualne svojine. Do 2020. godine, Huawei poseduje preko 85,000 patenata širom sveta, sa 10% njih koji su osnovni patenti u tehnologijama kao što je 5G (Huawei Patents Wall, 2020). Ovi patenti služe kao i defanzivna i ofanzivna strategija. Oni štite inovacije Huaweiija od kopiranja i pružaju kompaniji polugu za ulazak u međusobne licencne sporazume sa drugim tehnološkim gigantima (Huawei, 2024). Tehnološke inovacije Huaweiija imale su značajan uticaj na njegovu tržišnu poziciju. Na primer, razvoj serije čipseta Kirin dao mu je jedinstvenu prednost na tržištu pametnih telefona. Kirin 990, lansiran 2019. godine, bio je prvi svetski vodeći 5G SoC (engl. *System on Chip* - sistem na čipu), koji nudi superiornu performansu i energetske efikasnost (CNET.com, 2019). Ovaj čipset ne samo da je omogućio Huaweiiju da diferencira svoje proizvode, već i da smanji zavisnost od spoljnih dobavljača kao što je Qualcomm, čime se ublažavaju neki rizici u lancu snabdevanja (Liang, 2023).

Ovi tehnološki napredci ne samo da su pomogli Huaweiiju da izgradi nišu na zasićenom tržištu, već su mu takođe omogućili da izazove etablirane igrače kao što su Apple i Samsung.

Još jedan od faktora koji nisu vezani za cenu i koji su doprineli konkurentnosti Huaweiija je njegov fokus na integraciju ekosistema. Huawei radi na razvoju celokupnog ekosistema oko svojih proizvoda, od pametnih telefona do nosivih uređaja i pametnih uređaja za dom. Ovaj integrisani pristup pruža besprekorno korisničko iskustvo, podstičući lojalnost brenda i zadržavanje kupaca. Sam Huawei napominje, u kontekstu implementacije partnerskih tehnologija u svoj ekosistem, i obratno, staru poslovicu – “ako neko želi da ide brzo, može ići sam, ali ako neko želi da stigne daleko, mora ići zajedno s drugima”. Napominju takođe da ova strategija integrisanosti omogućava Huaweiiju da izbegne konkurenciju sa partnerima i umesto toga zadržava fokus na njihovom osnaživanju (Huawei, 2022).

Kako u virtualnom, tako i u realnom svetu, Huawei je znatno uložio u korisničku uslugu, uključujući podršku nakon prodaje i garancije. Kompanija je osnovala centre za korisničku uslugu širom sveta, nudeći podršku 24/7 na više jezika. Ovaj fokus na korisničku uslugu bio je značajan faktor u izgradnji poverenja i podsticanju ponovljenih kupovina (Li et al, 2020).

U poslednjim godinama, Huawei je takođe fokusirao na korporativnu društvenu odgovornost (CSR) i održivost kao faktor koji nije vezan za cenu za konkurentnost. Kompanija je pokrenula razne programe usmerene ka smanjenju svog ugljeničnog otiska, etičko nabavljanje i doprinos lokalnim zajednicama u kojima posluje. Ovi naporu ne samo da poboljšavaju imidž kompanije, već i privlače rastući segment društveno svesnih potrošača (Ibid). Imajući u vidu ove činjenice, možemo sa sigurnošću tvrditi da je upravo ta krajnja podrška koju korisnik uživa, i u 2024. godini, ono što doprinosi održivoj konkurentskoj prednosti. U zemljama gde alternative itekako postoje, ali se kupci odlučuju specifično za Huawei, upravo je ta kombinacija cenovnih i ne-cenovnih faktora, dobitna kombinacija koja potrošača opredeljuje za proizvod Huawei brenda.

Imajući u vidu ove činjenice, možemo sa sigurnošću tvrditi da je upravo ta krajnja podrška koju korisnik uživa, i u 2024. godini, ono što doprinosi održivoj konkurentskoj prednosti. U zemljama gde alternative itekako postoje, ali se kupci odlučuju specifično za Huawei, upravo je ta kombinacija cenovnih i ne-cenovnih faktora, dobitna kombinacija koja potrošača opredeljuje za proizvod Huawei brenda.

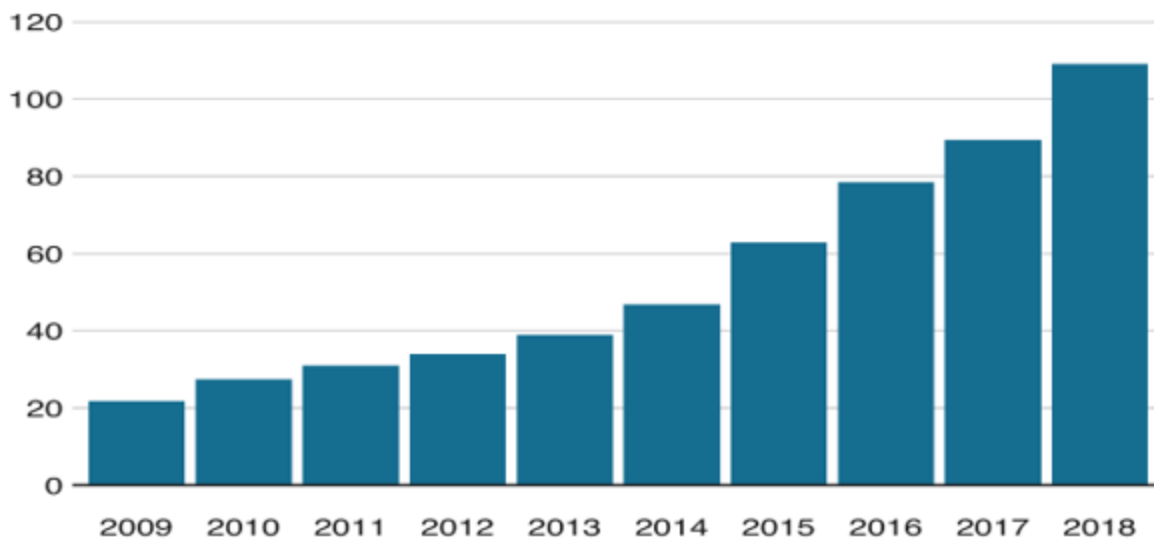
II KARAKTERISTIKE INTERNACIONALIZACIJE KOMPANIJE HUAWEI

1. Istorijski razvoj kompanije Huawei

Put Huawei-a od kompanije lokalnog ka kompaniji međunarodnog karaktera je obeležen brojnim izazovima, ali i trujumfima. Osnovan 1987. godine, Huawei je svoje prve korake načinio kao prodajni agent za jednu kompaniju iz Hong Konga, specijalizirajući se u proizvodnji PBX prekidača – hardverski sistem korišćen za preusmeravanje telefonskih poziva (Peng & Zhang, 2021). Brzo su proširili svoje poslovanje na proizvodnju telekomunikacione opreme opšteg tipa, sredinom devedesetih godina prošlog veka, te su sve većim ulaganjima postali defakto broj jedan po proizvodnji bežične telekomunikacione opreme, koje je prvi nacionalni telekomunikacioni operater (mobilni provajder) u Kini koristio. Kasnije, sredinom 2000tih, zahvaljujući brzom prodoru u zemljama u razvoju, osigurali su prednost u domenu bežične i žičane telekomunikacione opreme i započeli svoje prve korake u otvaranju razvojnih i istraživačkih centara u tim zemljama, što je bio jedan od glavnih indikatora dugoročnog fokusa Huawei kompanije. Karakteristicno je pomenuti ulaz Huawei na tržište Indije, iz prostog razloga što je tržište u razvoju, i tržište koje je izuzetno receptivno u pogledu novih telekomunikacionih tehnologija.

Kako je vreme odmicalo, Huawei, kao i sama industrija telekomunikacione opreme i ličnih prenosivih uređaja (prevashodno pametnih telefona) su se širili, a uloga informacionih sistema (IS) u oblikovanju organizacionih strategija i operacija je rasla. Krajem 2020. godine, Huawei je brojio više od 190.000 zaposlenih širom sveta , u više od 170 zemalja (Huawei, 2024). Značaj IS se ogleda u jednostavnijem i preglednijem pristupu opsegu menadžerskih, strateških i operativnih aktivnosti kao i skladištenje, obradu, distribuciju, prikupljanje i korišćenje znanja i srodnih tehnologija u organizacijama i industriji (Mohamad et al, 2022). Huawei je, kroz decenije, dobijao značajnu državnu podršku, uključujući direktne subvencije, povoljne poreske politike, povoljne kredite, i druga sredstva. Ova podrška omogućila je Huaweiiju da proizvodi proizvode po cenama koje strani dobavljači nisu mogli da dostignu, izbacujući ih iz kineskog tržišta.

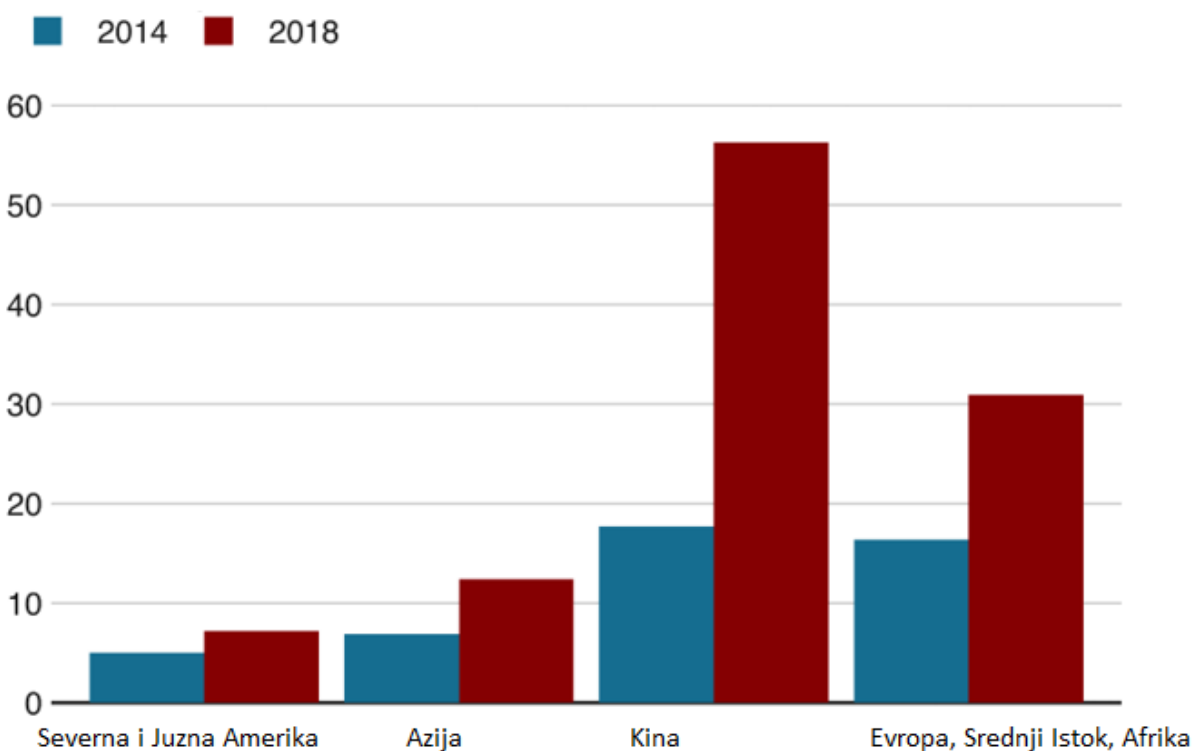
Prihodi kompanije Huawei u prethodnim godinama
(Izraženi u milijardama dolara)



Slika 7: Prihodi kompanije Huawei kroz godine, u milijardama USD. Izvor: BBC.com (2018)

Slika 7 pokazuje skoro pa eksponencijalni rast prihoda kompanije Huawei, što se poklapa sa sve većim naporima internacionalizacije, ne samo u domenu telekomunikacija, tablet računara i pametnih telefona, već i u domenu elektronske opreme, cloud sadržaja i usluga.

Prihodi kompanije Huawei po kontinentima (Izraženi u milijardama dolara)



Slika 8: Prihodi kompanije Huawei po regijama, u milijardama dolara. Izvor: BBC.com (2018)

Slika 8 prikazuje rast prodaje Huawei-a u različitim regionima sveta između 2014. i 2018. godine. X-osa predstavlja različite regione: Amerike, Azija, Kina i EMEA (Evropa, Bliski Istok, Afrika). Y-osa predstavlja prihod u milijardama američkih dolara. Stupci su obojeni u crveno i plavo, pri čemu plava boja predstavlja 2014. godinu, a crvena 2018. godinu. Grafikon pokazuje da je prodaja Huawei-a porasla u svim regionima između 2014. i 2018. godine, pri čemu je najveći porast zabeležen u Kini.

Huaweijeva snažna domaća pozicija pruža čvrstu osnovu za širenje na strana tržišta. Kompanija je uspeła da iskoristi svoj obiman portfelj intelektualne svojine i stručnost u oblasti IKT i cloud softvera koja je priznata na tržištu kako bi se globalno proširila.

Pored toga, Huaweijeva rana prednost po pitanju 5G tehnologije na domaćem tržištu bila je ključni faktor u njegovom globalnom širenju (Huawei, 2021). Kompanija je iskoristila ovu prednost da proširi svoje IKT tržište širom sveta i ostvari futuristički rast na tržištu izvan Kine (Ibid).

Pored iskorišćavanja svojih domaćih prednosti, Huawei je takođe prilagodio svoje strategije kako bi odgovarale različitim stranim tržištima. Na primer, ultra-povoljan Android telefon kompanije pomogao je da stekne uporište na mnogim tržištima koja su ignorisali proizvođači premijum pametnih telefona (MartinRoll.com, 2018).

Međutim, važno je napomenuti da, iako Huaweijeva snažna domaća pozicija pruža određene prednosti, ona takođe predstavlja izazove. Bliski odnosi kompanije sa kineskom vladom izazvali su bezbednosne zabrinutosti na nekim stranim tržištima (Hillman, 2021), utičući na njegove napore za međunarodno širenje.

1.1 Prodor Huawei na tržišta u razvoju - Indija

Ulazak Huaweiija u Indiju bio je strateški potez usmeren na osvajanje udela na jednom od najbrže rastućih telekomunikacionih tržišta na svetu. 1999. je bila prekretnica u međunarodnom poslovanju za Huawei. Te davne 1999. godine, prvi razvojni i istraživački centar je van Kine je otvoren u Bangaloru, u Indiji. Odluka Huaweiija da otvori svoj prvi inostrani centar za istraživanje i razvoj (R&D) u Bangaloru, Indija, 1999. godine bila je strateški potez sa dalekosežnim implikacijama za globalne ambicije kompanije. Ovaj centar nije bio samo proširenje operacija Huaweiija, već kamen temeljac za njegov budući rast i tehnološki napredak. Bangalore, često nazivan "Silicijumskom dolinom Indije," je centar za tehnologiju i inovacije. (Huawei.com (arhivirano), 2023). Grad je domaćin velikom broju visoko obučenih inženjera i programera, što ga čini idealnom lokacijom za R&D centar. Postavljanjem u Bangaloru, Huawei je iskoristio bogatstvo lokalnog talenta i stručnosti, što je bilo ključno za njegove R&D inicijative. R&D centar u Bangaloreu inicijalno se fokusirao na razvoj softvera, posebno u oblastima telekomunikacionog softvera, softvera za preduzeća i mobilnih uređaja. Naročito u poslednjih 7 godina, obim centra se proširio da uključi tehnologije sledeće generacije kao što su veštačka inteligencija (AI), računarstvo u oblaku i 5G tehnologije (Huawei, 2015).

Septembra 2016. godine, Huawei je osnovao svoju prvu lokalnu proizvodnu jedinicu u Čenaju, Indija, kako bi zadovoljio rastuću potražnju za telekomunikacionom opremom (Huawei, 2016). Ovo je bio značajan korak, jer je omogućio Huaweiiju da nudi proizvode po konkurentnim cenama smanjenjem troškova uvoza i korišćenjem lokalnih lanaca snabdevanja. Huawei se inicijalno fokusirao na pružanje rešenja za telekomunikacionu infrastrukturu indijskim telekom operaterima.

Međutim, prepoznajući potencijal tržišta potrošačke elektronike, Huawei je oko 2010. godine lansirao svoj asortiman pametnih telefona i druge potrošačke elektronike u Indiji. Kompanija je predstavila svoju seriju Ascend, a potom i seriju Honor, ciljajući srednji i premium segment tržišta. U to vreme, Huawei se suočavao sa žestokom konkurencijom od strane etabliranih igrača kao što su Samsung, Nokia, ali i od favorita indijskog naroda - lokalnih brendova kao što su Micromax i Lava.

Prijem proizvoda Huaweija u Indiji bio je inicijalno pomešan. Iako su proizvodi bili hvaljeni po pitanju kvaliteta i konkurentne cene, kompanija Huawei se brzo suočila se sa izazovima u vezi sa prepoznatljivošću brenda i poverenjem potrošača. Međutim, Huawei je znatno uložio u promociju i izgradnju brenda, uključujući i promocije sa poznatim ličnostima i sponzorstva, kako bi poboljšao svoj imidž (Kumar & Singh, 2019, str. 78). Regulatorni izazovi takođe su predstavljali prepreke za Huawei. Indijska vlada imala je zabrinutosti u vezi sa sigurnošću telekomunikacione infrastrukture, što je dovelo do ispitivanja operacija Huaweija (Telecomlead, 2016). Međutim, Huawei je uspeo da prevaziđe ove izazove poštovanjem lokalnih propisa i aktivnim učešćem u industrijskim forumima kako bi izgradio poverenje. Tokom godina, Huawei je uspeo da izgradi značajan tržišni udeo u Indiji, kako u telekomunikacijama tako i u segmentu potrošačke elektronike. Strategija lokalne proizvodnje kompanije, uparena sa proizvodima visokog kvaliteta i agresivnim marketingom, se isplatila.

Do 2019. godine, Huawei je postao jedan od pet najboljih brendova pametnih telefona u Indiji, izazivajući konkurente poput Samsunga i Xiaomija (GSMarena.com, 2020).

Ali, globalni pritisci su uzeli svoj danak – zaključno sa Novembrom 2022, stav vlade Indije biva sve sličniji Američkom, te se poreski i revizorski tretman Huawei proizvodnih i razvojnih centara dosta razlikuju od prethodne dve decenije. Ovaj potez dolazi nakon akcija indijske vlade protiv kompanije, uključujući i racije nad poslovnim prostorima Huawei kompanije. Huaweijev centar za istraživanje i razvoj u Bangaloreu, koji u tom trenutku zapošljava preko 3.000 ljudi, jedan je od najvećih R&D centara kompanije izvan Kine (WSJ, 2022). Bio je ključni deo Huaweijevih globalnih napora u inovacijama, značajno doprinoseći patentima i tehnološkim napretkom kompanije. Članak sugerise da su akcije indijske vlade stavile Huawei u tešku poziciju, prisiljavajući ga da preispita svoje operacije u zemlji. Nadzor vlade doveo je do kašnjenja u

odobravanju projekata i stvorio nesigurno okruženje za kompaniju. To je rezultiralo time da Huawei razmatra smanjenje svog R&D sektora, što bi moglo značajno uticati na njegove sposobnosti inovacija, te ne bi bilo pogrešno da dođemo do zaključka da su, iako sa određenim vremenskim kašnjenjem, sankcije iz SAD poremetile poslovanje Huawei i u drugim regijama sveta.

Planirano smanjenje aktivnosti takođe bi moglo imati šire posledice za tehnološku industriju u Bangaloreu i Indiji u celini. Huaweijev R&D centar bio je značajan poslodavac u regionu, i njegovo smanjenje moglo bi dovesti do gubitka radnih mesta i smanjenja investicija u lokalne inovacije. Osim toga, ovaj potez bi mogao odvratiti druge strane kompanije od otvaranja R&D centara u Indiji, utičući na reputaciju zemlje kao globalnog tehnološkog centra. Akcije vlade protiv Huaweijske vide se kao deo većeg trenda povećanog nadzora nad kineskim investicijama i operacijama u Indiji, što bi moglo imati dugoročne posledice za bilateralnu trgovinu i tehnološku saradnju između dve nacije.

1.2. Prodor Huawei na razvijena tržišta – primer Velike Britanije

Ulaz Huawei na britansko tržište se može podeliti na određene epohe, kako bismo imali lakši pregled događaja koji su obeležili njihov istorijski razvoj.

Rani ulazak i širenje (2010-2014): Huaweijski ulaz u Veliku Britaniju je počeo daleko pre njihovog nastupa na svetskom tržištu pametnih telefona, sa prvim velikim ugovorom koji je dobio 2005. godine (Garside, 2012.) za isporuku mrežne opreme kompaniji BT. Period od 2010. do 2014. godine obeležen je značajnim širenjem poslovnih aktivnosti Huawei u Velikoj Britaniji. Tokom tog vremena, Huawei se fokusirao na telekomunikacionu infrastrukturu, pružajući opremu za 2G, 3G i kasnije 4G mreže. Kompanija je takođe lansirala svoju potrošačku elektroniku, uključujući pametne telefone i tablete, iako nisu bili odmah uspešni kao njihov posao sa infrastrukturom (Great Britain Cabinet Office, 2013). Početna percepcija javnosti bila je oprezna, ali znatiželjna, s obzirom na kinesko poreklo Huaweijske i opštu nepoznatost sa brendom.

Sticanje tržišnog udela i poverenja javnosti (2015-2018): Od 2015. do 2018. godine, Huawei je doživeo porast prodaje pametnih telefona u Velikoj Britaniji, delimično zahvaljujući partnerstvima sa lokalnim operaterima i maloprodajnim objektima. Proizvodi poput Huawei P9 i P20 Pro dobili

su povoljne kritike, što je pomoglo u poboljšanju imidža brenda (Statista, 2020). Tokom ovog perioda, Huawei je takođe investirao u lokalni I&R, otvarajući Huawei Cyber Security Transparency Centre 2018. (Huawei.com, 2019) godine. Percepcija britanske javnosti počela je pozitivno da se menja, gledajući na Huawei kao na ozbiljnog konkurenta Appleu i Samsungu.

Kontroverza oko 5G i američke sankcije (2019-2020): Godine 2019. i 2020. bile su burne za Huawei u Velikoj Britaniji. Inicijalno, britanska vlada je dozvolila Huaweiiju ograničenu ulogu u razvoju 5G mreže zemlje. Međutim, pod pritiskom SAD i drugih saveznika, Velika Britanija je u julu 2020. godine preokrenula svoju odluku (GOV.UK Press Release, 2020), zabranjujući Huawei u svojim 5G mrežama i zahtevajući uklanjanje postojeće opreme do 2027. godine. Ovo je značajno uticalo na Huaweijev posao sa infrastrukturuom, iako njegova potrošačka elektronika nije bila direktno pogođena. Percepcija javnosti je pretrpela udarac, podstaknuta medijskom pokrivenošću i geopolitičkim napetostima.

Trenutni status (2021-2023): Nakon zabrane 5G, Huawei se fokusirao na druge puteve kako bi održao svoje prisustvo na tržištu Velike Britanije. Kompanija je promovisala svoj asortiman laptopova, pametnih satova i drugih IoT uređaja. Iako je prodaja i tržišni udeo pametnih telefona Huawei firme opao u Evropi (Statista, 2021) zbog nedostatka Googleovih usluga, on je pokušavao da promoviše svoj sopstveni ekosistem aplikacija i usluga. Britanska javnost ostaje podeljena po pitanju Huaweiija, sa nekima koji su i dalje skeptični zbog političkih razloga, dok drugi cene inovacije i kvalitet koji brend donosi.

Članak sa Telecoms.com, objavljen 5. novembra 2021. godine (Telecoms.com, 2021), izveštava da je Huawei odlučio da stavi na čekanje svoje planove za istraživački i razvojni (I&R) centar u Kembridžu, u Velikoj Britaniji. Kineski tehnološki gigant je inicijalno kupio prostor od 500 ari za 37,5 miliona funti 2020. godine, sa namerom da ga pretvori u globalni centar za istraživanje optoelektronike.

Međutim, kompanija se suočila sa sve većim pritiscima i proverama od strane britanske vlade, što je dovelo do preispitivanja njenih investicionih planova u zemlji. Huaweijeva odluka da odloži I&R centar u Kembridžu dolazi nakon zabrane britanske vlade u vezi sa učešćem kompanije u 5G mrežama zemlje, pozivajući se na nacionalne bezbednosne brige. Zabrana je imala lančani efekat na Huaweijeve druge poslovne poduhvate u Velikoj Britaniji, primoravajući kompaniju da

preispita svoju dugoročnu strategiju. Članak sugerise da je odgađanje Kembridž lokacije indikativno za šire izazove sa kojima se Huawei suočava u održavanju svojih globalnih operacija usred rastućih geopolitičkih napetosti.

2. Dinamika internacionalizacije kompanije Huawei

Internacionalizacija Huaweija karakteriše njegova transformacija iz mladog kineskog startapa s početka 1987. u moćnu multinacionalnu kompaniju. Ovaj proces je obeležen ponovljenim neuspesima, teškim borbama i neprekidnim učenjem kroz praksu (Wu et al, 2020). Proces internacionalizacije kompanije može se podeliti na tri faze na osnovu različitih izazova na svakoj etapi. Ove faze uključuju prevazilaženje stranosti kao prepreke, upravljanje složenošću kako bi se postigla sinergija iz globalne perspektive, i promenu mentaliteta sa statusa novajlije na status globalnog lidera.

Za Huawei, postoje dva usko povezana trenda kada je reč o konkurenciji: Prvi trend je sve opštija internacionalizacija i rast kineskih proizvođača mobilnih uređaja koji su doveli do toga da oni imaju itekakvu prednost na svetskom tržištu – dostupne su im tehnologije koje Huaweiju nisu, jer su sankcije specifične za Huawei, a ne za Kinu. Kineski proizvođači poput Xiaomi i Oppo/BBK grupacija mogu da koriste najnovije Qualcomm čipsetove i najnovije verzije Android operativnog sistema, dok Huawei ne može. Drugi trend, paralelno sa prvim, pokazuje i sve veće prisustvo stranih kompanija u Kini, ponajviše proizvođača kompanije Apple, kao što se i vidi u prethodnim poglavljima ovog rada. Integracija tržišta je sve veća i veća, i prošli način razmišljanja o jednosmernom izvozu proizvoda treba zameniti globalnim strateškim planiranjem. Sa razvojem nauke i tehnologije, pogodnosti u transportu i komunikaciji doveli su do stalnog otvaranja svetskih tržišta i upornosti u pružanju globalnih usluga. Razlozi koji utiču i promovišu internacionalizaciju Huaweija su mnogobrojni.

Ukupni razvoj domaćeg tržišta telekomunikacione opreme se usporio. Zbog Američkog akta donetog 1996. godine (Economides, 1998), koji je imao za zadatak da otvori američko tržište i donese konkurenciju, posredstvom deregulacije telekomunikacionih operatera i garantovanja prava na pristup telekomunikacionim uslugama svim građanima, Huawei se našao u odličnoj situaciji. Teško je započeti velikopoteznu primenu novih tehnologija (kao što je 3G, u to vreme), te domaće tržište nije moglo da zadovolji razvojne zahteve Huaweija. Međutim, na međunarodnom

tržištu, industrija mrežnih komunikacija ima ogroman prostor za razvoj. Posebno na Bliskom Istoku, u Africi, Jugoistočnoj Aziji, ovim novim tržištima je potrebno vrlo malo za ulazak, a međunarodni giganti u proizvodnji telekomunikacione opreme nisu posvetili dovoljno pažnje ovim oblastima. Ove promene u spoljašnjem okruženju podstakle su Huawei da izabere "globalni put".

U ranim fazama svoje internacionalizacije, Huawei se suočavao sa izazovom prevazilaženja stranosti kao prepreke. To je uključivalo snalaženje u nepoznatim tržištima i prilagođavanje različitim poslovnim okruženjima (globalmarketingprofessor.com, 2018). Niži troškovi kompanije, koji proizlaze iz njenih kapaciteta za istraživanje i razvoj, omogućili su joj da održi svoju hegemoniju na ruralnom tržištu. Kako se Huawei globalno širio, morao je da upravlja složenošću kako bi postigao sinergiju iz globalne perspektive. To je uključivalo koordinaciju operacija u različitim zemljama i integraciju različitih poslovnih praksi. Ekspanzija kompanije na "globalni jug" poslužila je kao odskočna daska za njeno globalno dosezanje.

U završnoj fazi svoje internacionalizacije, Huawei je morao da promeni svoj mentalitet sa statusa novajlije na status globalnog lidera. To je uključivalo ne samo takmičenje sa etabliranim igračima na globalnom tržištu, već i liderstvo u tehnološkoj inovaciji i postavljanju industrijskih standarda (Wen, 2017).

Tokom svog puta internacionalizacije, Huawei je pokazao izuzetnu otpornost i prilagodljivost. Uprkos brojnim izazovima i neuspesima, kompanija je uspela da se uspostavi kao glavni igrač u globalnoj industriji informacionih i komunikacionih tehnologija.

Pregledom relevantne literature, dinamika se može hronološki podeliti kroz različite faze međunarodne ekspanzije, i služiće kao određeni rezime i sintezu prethodnog sadržaja:

Početna Ekspanzija (1997-2004): Huawei je ostvario svoju prvu međunarodnu prodaju 1997. godine u Keniji. Rane 2000-te su bile fokusirane na razvojne zemlje, gde je konkurencija bila manje oštra i barijere za ulazak niže.

Fokus na Tržištima u Razvoju (2005-2010): Tokom ovog perioda, Huawei se koncentrisao na tržišta u razvoju kao što su Indija, Brazil i Rusija. Kompanija je nudila proizvode visokog kvaliteta po konkurentnim cenama, sticanjem uporišta na ovim tržištima.

Ulazak na Razvijena Tržišta (2011-2016): Huawei je počeo da cilja razvijena tržišta kao što su Evropa i Severna Amerika. Suočavao se sa izazovima kao što su prepoznatljivost brenda i bezbednosne brige, ali je uspeo da se uspostavi kao ugledni igrač.

Globalna Dominacija (2017-Danas): Sa snažnim portfoliom tehnologija 5G i potrošačke elektronike, Huawei je ciljao na globalno liderstvo na tržištu, uprkos suočavanju sa geopolitičkim izazovima, posebno iz SAD.

Primenjene Strategije

Lokalizacija: Huawei je prilagodio svoje proizvode da bi zadovoljio lokalne zahteve i propise, Na primer, osnovao je centre za istraživanje i razvoj u različitim zemljama kako bi bolje razumeo potrebe lokalnog tržišta. Na primer, u Indiji, Huawei se fokusirao na isporuku kamera visokog kvaliteta u svojim pametnim telefonima, funkcija koja je veoma cenjena od strane lokalnog stanovništva. U Evropi, kompanija je naglasila svoje napredne inženjerske i dizajnerske sposobnosti, usklađujući se sa kontinentalnom reputacijom za kvalitet i inovacije (Xi, 2021).

Takođe, Predsednik Ren Zhengfei se više puta sastajao sa nacionalnim liderima, čime je za Huawei otvorio retke tržišne prilike u Rusiji, Egiptu i drugim zemljama. Huawei takođe koristi različite međunarodne izložbe i forume da bi promovisao sebe, proaktivno stvarajući i hvatajući prilike na inostranim tržištima (Lin, 2017).

Partnerstva i saradnje: Huawei je često ulazio na nova tržišta kroz zajednička ulaganja ili partnerstva sa lokalnim kompanijama kako bi ublažio rizike i stekao lokalna saznanja.

Inovacija, istraživanje, razvoj: Huawei je intenzivno investirao u istraživanje i razvoj kako bi ostao ispred konkurencije. Njegova posvećenost inovacijama bila je ključni pokretač njegovog međunarodnog uspeha.

Put Huaweiija svakako nije bio bez izazova, a oni su se, kao što smo napomenuli u detalju kroz ostale sekcije, ogledali u ovome:

Regulatorne prepreke: Huawei se suočavao sa regulatornim problemima u nekoliko zemalja, najpoznatije u SAD od 2019.

Geopolitičke napetosti: Kompanija je bila u centru geopolitičkih napetosti između Kine i drugih zemalja, utičući na njene poslovne operacije.

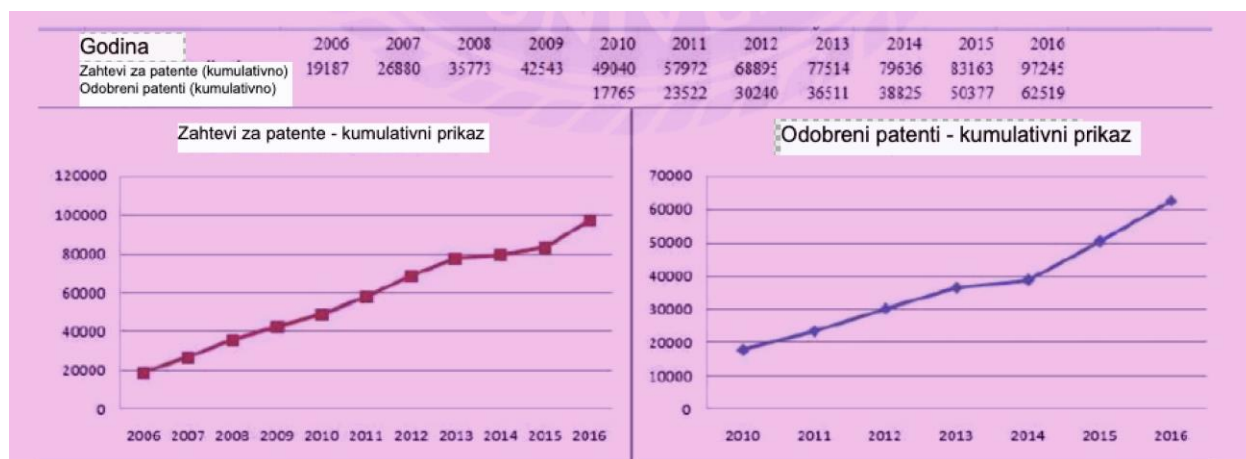
Percepcija brenda: U početku, Huawei je imao problema sa percepcijom brenda, posebno na razvijenim tržištima gde su potrošači bili upoznati sa etabliranim brendovima.

Dakle, iz ovoga, kao i iz informacija iz prethodnih poglavlja, možemo svakako reći da je period od 2015. do 2018. bio od izuzetnog benefita za Huawei, i da se tu zapravo itekako desila „savšena oluja“ faktora; gde je dinamizam, to jest, brzina razvoja bila na svome vrhuncu, i predstavljaju tetament naporima internacionalizacije ove kompanije.

Huawei je doživeo značajan porast stopa rasta i godišnjih prihoda između 2015. i 2018. godine. Tokom ovog perioda, globalni prihod kompanije porastao je sa 60,8 milijardi dolara u 2015. na 105,2 milijarde dolara u 2018. godini, što označava impresivnu godišnju stopu rasta (CAGR) od gotovo 20%. Ovaj period se može smatrati zlatnim periodom Huawei međunarodnog poslovanja (Huawei Annual Report, 2018).

3. Tehnološka i proizvodna inovacija u funkciji internacionalizacije

Kao što smo već napomenuli, osnovne kompetencije Huawei se definitivno mogu smatrati njihovim bogatim istraživačkim kapacitetima i doslednošću u konstantnom investiranju u njih, bilo to na domaćem terenu ili van granica Kine. Huawei je osnovao niz istraživačkih instituta u Indiji, Sjedinjenim Američkim Državama, Švedskoj, Rusiji i Kini, uključujući Peking, Šangaj i Nandžing. U Huaweiu se bavi istraživanjem i razvojem oko 80,000 ljudi, što čini 45% ukupnog broja zaposlenih. Do 31. decembra 2016. godine, Huawei je akumulirao 62,519 patentnih licenci; ukupan broj prijava za kineske patente iznosi 57,632, dok je ukupan broj prijava za strane patente 39,613 (Lin et al, 2018).



Slika 9: Grafički prikaz kumulativnih akvizicija patentnih licenci. Izvor: Siam University

Crvenom bojom na Slici 9 je označen broj prijavljenih zahteva za patentima, dok je plavom bojom, na grafikonu desno od njega obeležen broj odobrenih patenata, od kojih je više od 90% tip pronalazačkih patenata.

U godišnjem izveštaju iz 2021. (Huawei Annual Report, 2021) godine, Huawei ističe kao prednost visokokvalitetan, niskotroškovni kadar. 85% zaposlenih u Huaweiu ima univerzitetske diplome i master diplome ili više, a stariji istraživački i upravljački kadar čini 40% ukupnog broja zaposlenih. Takođe, preko 107,000 radnika je zaposleno u sektoru istraživanja i razvoja, dakle nešto više od 54% ukupne radne snage, što potvrđuje potrebu za visokim nivoom obrazovanja, jer takve pozicije obično i jesu rezervisane za zaposlene sa visokim stepenom formalnog obrazovanja. Istovremeno, postojanje velikog broja niskotroškovnih radnika sa znanjem u strukturi radne snage Kine takođe pruža Huaweiu izvor konkurentske prednosti. Druga je prednost troškova istraživanja i razvoja; nivo naknada za inženjere u Evropi i Sjedinjenim Američkim Državama znatno je viši od onog za kineske inženjere. Huawei često regrutuje visokotehnološko osoblje za istraživanje i razvoj sa fakulteta i univerziteta, a zatim pruža šest meseci plaćene obuke u punom radnom vremenu, umesto da koristi visoke plate za privlačenje zaposlenih iz drugih kompanija. U poređenju sa metodom visokih plata, kroz samostalno obučavanje osoblja ne samo da se smanjuju troškovi naknada za osoblje za istraživanje i razvoj, već se i povećava usklađenost i lojalnost zaposlenih prema kompaniji, smanjujući stope fluktuacije ili promene posla. Ovo sve predstavlja inovacije i uštede koje vode ka kompetitivnim prednostima, koje je Huawei uspeo da iskoristi u ostvarivanju što boljih rezultata u procesu internacionalizacije.

4. Specifični organizacioni i pravni aspekti internalizacije kompanije Huawei

Organizaciona i vlasnička struktura Huawei je jedinstvena i složena, odražavajući evoluciju kompanije i njen strateški pristup navigaciji kroz globalnu ICT industriju. U ovom poglavlju, objasnićemo strukturu i ulogu organizacionih jedinica Huawei kompanije.

Huawei Investment & Holding Co., matična kompanija Huawei Technologies i njenih drugih podružnica, vlasništvo je 98,99% sindikata Huawei i 1,01% osnivača i glavnog izvršnog direktora Rena Zhengfeia (SCMP, 2019). Ova jedinstvena struktura vlasništva osigurava da se većina profita kompanije raspodeljuje među njenim zaposlenima, podstičući osećaj vlasništva i posvećenosti među radnom snagom.

Sindikalni odbor je platforma za više od 121.000 zaposlenih koji poseduju akcije. Međutim, ovo nisu obične akcije. One ne daju prava kontrole kao što je to slučaj u zapadnim kompanijama. Umesto toga, predstavljaju pravo na deo profita kompanije, koji se isplaćuje kao bonusi (Corera, 2021).

Organizaciona struktura Huawei karakteriše se dobro razvijenom unutrašnjom strukturom upravljanja, gde sva upravljačka tela imaju jasna ovlašćenja i odgovornosti, ali deluju pod kontrolom i ravnotežom. Sudbina kompanije nije vezana za bilo koju pojedinu osobu lično, a tela za upravljanje prate model kolektivnog liderstva. Skupština akcionara je ovlašćeno telo kompanije, koje donosi odluke o glavnim pitanjima kao što su povećanje kapitala, raspodela profita i izbor članova Upravnog i Nadzornog odbora; organizaciona struktura prikazana na osnovu zvaničnog sajta (Huawei Corporate Governance).

Upravni odbor (UO) je najviše telo odgovorno za korporativnu strategiju, upravljanje operacijama i zadovoljstvo kupaca. Ono vrši odlučujuću ulogu za korporativnu strategiju i upravljanje operacijama, osiguravajući interese kupaca i akcionara. UO i njegov Izvršni odbor predvode rotirajući predsednici. Tokom njihovih mandata, predsednici služe kao najviši lideri kompanije.

Kao najviše telo za nadzor Huawei, Nadzorni odbor vrši ovlašćenje nadzora u ime akcionara kompanije. Njegova osnovna ovlašćenja uključuju upravljanje liderima, poslovne preglede i stratešku viziju. Nadzorni odbor je odgovoran za opstanak, razvoj i dugoročne izgleda kompanije.

Njegova osnovna ovlašćenja ogledaju se u upravljanju liderima, poslovnim pregledima i strateškoj viziji. Nadzorni odbor ima 15 članova, koji su izabrani od strane Komisije, a zatim potvrđeni od strane Skupštine akcionara.

Nadzorni odbor je osnovao Izvršni odbor, koji deluje kao stalno izvršno telo Nadzornog odbora. Izvršni odbor ispituje i razmatra glavna pitanja unutar kompanije, donosi odluke o pitanjima koja su ovlašćena od strane Nadzornog odbora i nadgleda njihovu izvršenost.

Pored Nadzornog odbora, Huawei ima dobro razvijenu unutrašnju strukturu upravljanja, u okviru koje sva tela za upravljanje imaju jasna i fokusirana ovlašćenja i odgovornosti, ali deluju pod kontrolom i ravnotežom.

Struktura upravljanja obuhvata UO, njegove odbore, grupne funkcije i timove za upravljanje na više nivoa. Huawei jasno definiše uloge i odgovornosti svojih organizacija kako bi osigurao efikasnu razdvajanje ovlašćenja i odgovornosti, kao i kontrolu i ravnotežu kroz međusobni nadzor.

Jedinstvena organizaciona struktura Huaweiia igra ključnu ulogu u njegovom uspehu. Ona ne samo da olakšava efikasno donošenje odluka i upravljanje operacijama, već i podstiče kulturu kolektivnog liderstva i zajedničkog vlasništva. Ova struktura je omogućila Huaweiu da efikasno navigira kroz složena globalna tržišta.

III Analiza međunarodne marketing strategije kompanije Huawei

1. Međunarodno-marketingška orijentacija kompanije Huawei, primeri lokalizacije

Huawei, globalni lider u tehnologiji, pokazao je snažnu orijentaciju prema međunarodnom marketingu. Kompanija je uspešno proširila svoje operacije na više od 170 zemalja, služeći približno tri milijarde ljudi (Huawei Annual Report, 2019). Međunarodna marketingška strategija Huaweija karakteriše duboko razumevanje lokalnih tržišta, inovativne marketingške kampanje i strateške saradnje.

Jedan od ključnih aspekata međunarodne marketingške strategije Huaweija je fokus na lokalizaciji. Kompanija razume da svako tržište ima svoje jedinstvene karakteristike i preferencije potrošača. Stoga prilagođava svoje proizvode i marketingške strategije da bi zadovoljila specifične potrebe svakog tržišta. Ovaj pristup je pomogao Huaweiju da brzo proдре na nova tržišta i stekne značajan tržišni udeo. Promotivne kampanje Huaweija su takođe zapažene zbog svoje inovativnosti i efikasnosti. Kompanija je iskoristila različite kanale, uključujući televiziju, društvene medije, novine, bilborde i globalne događaje za promotivne aktivnosti. U svojoj analizi, autor Tin Hinane (2022) se osvrće na utiske i pomešan uspeh Huaweijevog napora lokalizacije u državama sa severa Afrike. On ističe sledeće činioce u radu Huaweija na polju lokalizacije:

Pružanje programa obuke i uspostavljanje IKT akademija u partnerstvu sa lokalnim univerzitetima za obuku studenata i njihovo sertifikovanje za korišćenje Huawei tehnologija. Ovo pomaže u izgradnji “talent pipeline-a”, kao nešto što je usklađeno sa Huawei filozofijom poslovanja.

Otvaranje fabrike za proizvodnju pametnih telefona u Alžiru za lokalno sklapanje uređaja, otvaranje radnih mesta i napor da podrži lokalne ciljeve ekonomske diversifikacije. Međutim, čini se da je obim transfera tehnologije ograničen, imajući u vidu kulturološku distancu.

Pokretanje OpenLab centra za istraživanje i razvoj u Egiptu za razvoj lokalizovanih aplikacija i usluga za tržište severne Afrike, iako je više fokusiran na prilagođavanje nego na vrhunske inovacije, se pokazao kao vrednom investicijom, ocenjuje autor.

Prilagođavanje proizvoda i usluga lokalnim kulturnim preferencijama, kao što je dodavanje muslimanskih molitvenih funkcija u pametne telefone za određena tržišta.

Iskorištavanje konkurentnih cena, fleksibilno finansiranje od strane većih kineskih banaka i velika ulaganja u domenu istraživanja i razvoja, kako bi ponude kompanije Huawei bile privlačnije od ponuda zapadnih konkurenata.

Analiza sugerise da Huawei prilagođava svoju taktiku lokalizacije kako bi se prilagodio nacionalnim razvojnim agendama, ali na način koji prvenstveno poboljšava imidž svog brenda i tržišnu dominaciju, a ne istinski prenosi napredne tehnologije. Autor preporučuje da vlade Severne Afrike uče iz strategija koju sama Kina koristi, za negovanje domaćih tehnoloških šampiona.

Pored toga, Huawei je uspostavio strateške saradnje sa različitim industrijskim i ekosistemskim partnerima širom svetu ("Openness, Collaboration, and Shared Success - about Huawei," 2023). Ova partnerstva su olakšala zajedničku inovaciju i bila su ključna u podsticanju digitalne ekonomije. Na primer, Huawei blisko sarađuje sa različitim zemljama i industrijama kako bi promovisao saradnju između različitih domena i tehnologija u raznim oblicima kako bi se rešili stvarni problemi s kojima se različite industrije suočavaju.

Jedna od najzapaženijih saradnji koje je Huawei imao je sa Leicom, proizvođačem kamera i sportske optike iz premium segmenta. Huawei i Leica započeli su svoje strateško partnerstvo 2016 (PR Newswire, 2016), sa ciljem da izmene fotografiju na pametnim telefonima. Zajedno su predstavili nekoliko pametnih telefona opremljenih Leica kamerama, što je značajno poboljšalo fotografske sposobnosti ovih uređaja. Međutim, ovo partnerstvo je završeno 2022 (GSMarena.com, 2022), označavajući seriju P50 kao poslednju seriju Huawei telefona sa Leica kamerama (kasnije, Leica je sarađivala sa Xiaomi, u njihovoj Pro seriji).

Pored Leice, Huawei je takođe uspostavio partnerstva sa vodećim korporativnim konsultantskim firmama kao što su Hay Group, IBM i Price Waterhouse Cooper kako bi mu pomogli u procesu organizacione transformacije. Ove saradnje su bile ključne u transformaciji Huaweija u kompaniju koja posluje u okviru najboljih globalnih praksi. Pored ovih strateških saradnji, Huawei se takođe angažovao u zajedničkim poduhvatima kako bi proširio svoj globalni doseg. Na primer, od 2006. godine, Huawei je udružio snage sa 14 globalnih operatera kako bi izgradio preko 28 centara za

zajedničke inovacije (joint innovation center - JIC), svaki sa svojim područjem fokusa, uključujući mobilni širokopojasni internet, fiksni širokopojasni internet, cloud computing i još mnogo toga . Ovi JIC-ovi su imali ključnu ulogu u promociji tehnoloških inovacija Huaweijsa na globalnom nivou (Huawei, 2013).

Pored toga, Huawei je potražio strateška partnerstva sa telekom operaterima, trgovcima i drugim kanalima kako bi iskoristio njihovu lokalnu marketinšku stručnost i prepoznatljivost brenda. To uključuje partnerstva sa operaterima kao što su Vodafone i EE za pružanje mrežne infrastrukture, kao i odnose sa maloprodajom sa Carphone Warehouse za prodaju potrošačkih uređaja (Hunter Communications, 2014). Huawei je takođe iskoristio kombinaciju globalnih i lokalnih marketinških kampanja. Njegovo sponzorstvo događaja kao što su fudbalske i ragbi utakmice ima za cilj povećanje globalne vidljivosti brenda. Istovremeno, angažovanje na društvenim medijima specifičnim za region i marketing uticaja prenose lokalizovane promocije (Sabanoglu, 2020).

Druge međunarodne marketinške taktike koje je Huawei koristio uključuju učešće na sajmovima kao što je Mobile World Congress, izgradnju e-trgovine i digitalnih marketinških sposobnosti specifičnih za zemlju, i prilagođavanje svojih poruka kako bi se izbalansirali kineski koreni kompanije sa potrebom da se dopadne zapadnim tržištima (Grobart, 2013). Strategija internacionalizacije Huaweijsa takođe uključuje aktivno učešće u različitim organizacijama za standarde, industrijskim savezima, zajednicama otvorenog koda i akademskim asocijacijama. Do kraja 2022. godine, Huawei je aktivan član približno 800 takvih organizacija . Ovo učešće omogućava Huaweijsu da usmerava industrijski konsenzus i promoviše ujedinjene globalne standarde i međusobnu povezanost.

Iz ovoga se, dakle, može zaključiti da se Huawei oslanjao na istraživanje tržišta, partnerstva, prilagođene marketinške mikseve i fleksibilne poruke kako bi rastao na međunarodnom nivou. Uspeli su da učine svoj brend poznatim globalno, dok su istovremeno ostvarili vezu sa potrošačima na lokalnom nivou, zahvaljujući pažljivim istraživanjem tržišta.

2. Prilagođavanje (lokalizacija) marketinške strategije za tržište Evrope

Evropsko tržište mobilnih telefona doživelo je velike promene tokom poslednjih 15 godina otkako je prvi iPhone lansiran. Neki ključni trendovi uključuju:

Porast pametnih telefona - Dok su obični telefoni dominirali 2007. godine, pametni telefoni su brzo stekli udeo zahvaljujući iOS-u i Androidu. Do 2012. godine, isporuke pametnih telefona su premašile isporuke običnih telefona prvi put u Zapadnoj Evropi (IDC, 2013). Do 2016. godine, pametni telefoni su činili gotovo 75% svih isporuka mobilnih telefona u Evropi (IDC, 2017).

Prelazak sa glasovnih poziva i tekstualnih poruka na mobilno računarstvo - Rani telefoni su bili fokusirani na pozive i tekstualne poruke. Ali sa iOS i Android prodavnicama aplikacija, upotreba mobilnih uređaja se preusmerila na aplikacije, pristup mobilnom internetu, razmenu poruka, medije i još mnogo toga. Pametni telefoni su postali džepni računari.

Važnost usvajanja 4G/5G mreža - Brže mobilne podatkovne mreže omogućile su napredno mobilno računarstvo. Pokrivenost 4G mreže porasla je sa samo 4% Zapadne Evrope u 2010. godini na 90% do 2016. godine (GSMArena, 2017). 5G se sada širi i predviđa se da će činiti više od polovine pretplata do 2025. godine (Ericsson, 2019).

Konsolidacija tržišnih lidera - Tržište pametnih telefona se konsolidovalo oko dominantnih igrača kao što su Samsung, Apple, Xiaomi i Huawei. Zajedno su držali preko 75% tržišnog udela u Evropi 2022. godine (Statista, 2023).

Fokus na inovacijama u vodećim modelima - Konkurentske pritiske teraju brendove da inoviraju u vodećim modelima. Novi trendovi uključuju savitljive ekrane, napredne kamere, AI obradu i 5G povezivanje.

Rastuće prosečne prodajne cene (Average Sale Price - ASP) - Iako su cene inicijalno padale, ASP-ovi su porasli u Evropi jer su kupci birali skuplje vodeće modele. Prosečna prodajna cena dostigla je 323 dolara u 2022. godini, što je porast od 18% u odnosu na 2020. godinu (IDC, 2022).

Takođe, možemo videti i određene razlike u evropskim tržištima i ostalim tržištima sveta, u domenu mobilnih telefona: Evropa je složeno tržište sa različitim jezicima, kulturama i potrošačkim ponašanjima, što čini izazov za brendove da primene strategiju koja odgovara svima. Huawei je navigirao kroz ovu fragmentaciju lokalizujući svoje marketinške strategije za različite evropske zemlje. Na primer, u Skandinaviji, gde potrošači naglašavaju jednostavnost, Huawei se fokusirao na korisnički prijatan interfejs svojih pametnih telefona. U mediteranskoj Evropi, gde je

stil važniji, Huawei je naglasio elegantan dizajn i premium osećaj svojih uređaja (Persaud & Azhar, 2012).

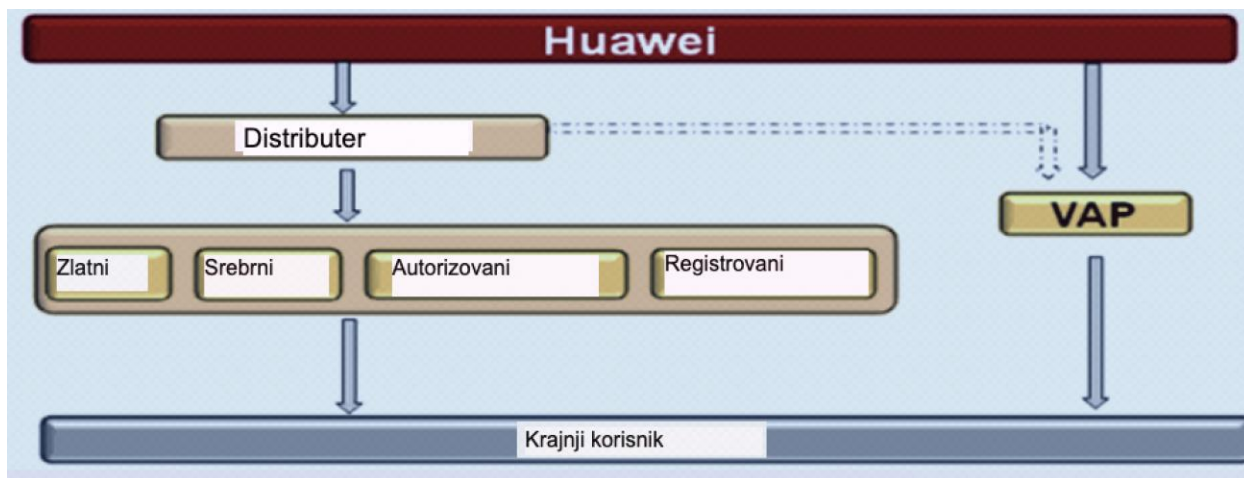
Evropsko tržište je takođe i jedinstveno po svojoj preferenciji za prepaid planove naspram postpaid ugovora, posebno u zemljama kao što su Italija, Španija i Istočna Evropa. Huawei se prilagodio ovome nudeći niz ekonomičnih pametnih telefona koji su kompatibilni sa prepaid planovima. Kompanija takođe sarađuje sa lokalnim telekom provajderima kako bi ponudila atraktivne pakete koji privlače prepaid korisnike, ali u daleko manjoj meri nego što je to, na primer, slučaj u SAD (GSMA Intelligence, 2014).

Takođe, uspon kineskih proizvođača pametnih telefona kao što su Xiaomi, Oppo i Huawei značajno je uticao na evropsko tržište. Ovi brendovi nude uređaje po povoljnim cenama koji izazivaju vrednosne predloge domaćih evropskih brendova. Huawei, posebno, je stekao značajan tržišni udeo nudeći visokokvalitetne uređaje po konkurentnim cenama, prisiljavajući druge brendove da redefinišu svoje vrednosne predloge (Counterpoint Research, 2021).

3. Distributivne strategije i promocije Huawei

Prema njihovom sajtu (Huawei.com - Channel Policy Guidance, 2015), Huawei ima dobro razrađenu distributivnu strategiju i programe promocije za svoje poslovne kanale i partnere. Ovo su ključne tačke o njihovim distributivnim strategijama i promocijama:

Struktura kanala: Huawei ima jasno definisanu strukturu kanala koja obuhvata distributere, VAP (engl. *value-added partners* – partneri koji dodaju vrednost), Gold, Silver, Ovlašćene i Registrovane partnere. Svaki nivo ima različite zahteve vezano za kapital, prodajne sposobnosti, tehničku podršku i druge kriterijume.



Slika 10: Detaljna struktura kanala Huawei distribucije

Izvor: preuzeto sa [Global - Enterprise - VE - Partnership Policy Guidelines \(huawei.com\)](http://Global-Enterprise-VE-Partnership-Policy-Guidelines.huawei.com)

Principi saradnje: Huavej se vodi principom "zajedničkog rada i pobeđe" u saradnji sa kanalskim partnerima. Cilj je stvoriti zdrav ekosistem gde Huavej, partneri i kupci ostvaruju obostrane koristi kroz dugoročnu saradnju.

Benefiti za partnere: Huavej nudi različite podsticajne programe, povoljne uslove za projekte, tehničku obuku, marketinšku podršku, prodajne podsticaje, kreditnu podršku i ostale vidove podrške u svrhu povećanja profita partnera i olakšao im poslovanje.

Podsticajni mehanizmi: Postoje brojni podsticajni programi poput povraćaja na prodaju, podsticaja za vredne proizvode, registracija poslova, zajednički marketinški fond i sl., gde partneri dobijaju velikodušne podsticaje zasnovane na poslovnim učincima iz prethodnog perioda.

Tehnička podrška: Partneri dobijaju opsežnu tehničku podršku kroz dokumentaciju, obuku za proizvode i rešenja, tehničku podršku za realizaciju projekata i sl.

Sistem obuke i sertifikacije: Huavej ima razvijen sistem obuke i sertifikacije za pojedince i partnere koji pokriva različita tehnička polja i nivoe znanja.

Usluge i podrška: Huavej preferira model zajedničkih usluga sa partnerima gde partneri pružaju krajnje usluge korisnicima, a Huavej im pruža tehničku i drugu podršku.

IT sistemi: Huawei ima kompletne IT platforme (eChannel, UniSTAR SCT) koje za cilj imaju podršku partnerima u oblastima poput upravljanja kanalima, cenovnika, ugovora, vođenja prodajnog ciklusa itd.

Bitno je napomenuti da se Huawei u celosti na partnere u kanalima za prodaju proizvoda i rešenja krajnjim korisnicima na tržištu preduzeća, kompanija je posvećena razvoju otvorenog ekosistema kanala od kojeg svi dobijaju kako bi doneo veću vrednost partnerskim kanalima i krajnjim korisnicima. Huawei takođe razvija uži spisak kupaca (Named Accounts/NA) za svoj "high-touch sales model" – model prodaje sa visokim nivoom koji uključuje visok nivo interakcije od osobe do osobe između prodavca i kupca. Pošto je potrebno više resursa, ovaj prodajni model je koristan kada se prodaje klijentima visoke vrednosti koji obezbeđuju veliki iznos prihoda ili periodični prihod. Menadžeri Huawei naloga su odgovorni za direktnu komunikaciju sa klijentima i najvišim menadžmentom partnera u kanalu, upravljanje odnosima sa klijentima i primanje naloga za kupovinu (PO) koje su klijenti izdali preko partnera u kanalu. Osim ako se ne dobije posebno odobrenje pod posebnim okolnostima, Huawei EBG ne prodaje proizvode direktno krajnjim kupcima.

4. Analiza proizvoda i brend strategije kompanije Huawei

Huawei, globalni tehnološki gigant, od 2016. godine pravi značajne korake u svojoj ponudi proizvoda i strategiji brenda. Put kompanije obeležen je pažljivim planiranjem, strateškom inovacijom i posvećenošću pružanju proizvoda i usluga visokog kvaliteta.

Ponuda proizvoda Huaweiija može se kategorisati u tri glavne poslovne grupe: Grupa za poslovanje sa operaterima mreže, Grupa za poslovno poslovanje i Grupa za potrošače (MartinRoll.com, 2018)

Grupa za poslovanje sa operaterima mreže pruža bežične mreže, fiksne mreže, globalne usluge, softver za operatere, jezgraste mreže i energetska rešenja za mreže. Ovi se primenjuju od strane gotovo svih glavnih globalnih komunikacionih operatera. Grupa za poslovno poslovanje dopunjuje prvu grupu analizirajući, prevođenjem, skladištenjem i čuvanjem podataka koji se šalju i primaju kroz "cevi", koristeći Huaweiijeve proizvode za centre podataka i skladištenje. Grupa za potrošače predvodi kompanijski prodor u segmente ličnih uređaja i pametnih telefona¹. Prodaja pametnih

telefona Huaweija značajno je porasla sa 28,6 miliona jedinica u prvom kvartalu 2016. na 65,82 miliona jedinica u trećem kvartalu 2019. godine (Counterpoint Research, 2019)

Strategija brenda Huaweija fokusirana je na osiguranje nižih cena u odnosu na većinu konkurenata, bez kompromisa u kvalitetu. Kompanija često usvaja strategiju brzog prodiranja novih proizvoda, koristeći niske cene i snažne promotivne napore da brzo zauzme tržište i poveća tržišni udeo.

Huawei koristi “omnichannel” marketing za promociju svog brenda i proizvoda. Kompanija je uključena u promotivne aktivnosti na televiziji, radiju, u štampanim medijima, na društvenim mrežama, događanjima i sponzorstvima (MBASkool Team, 2017). Sa proširenjem svoje ponude proizvoda, Huawei je povećao investicije u brend kako bi povećao svest o brendu i oblikovao svoj identitet. Huawei je ciljao da bude percipiran kao inovator u tehnološkim iskustvima kroz elegantan, moderan industrijski dizajn i vodeće inženjeringe. Opsežno oglašavanje isticalo je napredne mogućnosti proizvoda i tehničku sofisticiranost usklađenu sa mladom, ambicioznom publikom. Sponzorstva poput UEFA Lige šampiona i partnerstva sa luksuznim brendovima takođe su povezala Huawei sa globalnim kulturnim trenucima. Huawei se pozicionirao kao kineski tehnološki lider spreman da izazove Apple i Samsung, a ne da prati rivale. Njegov slogan "Učini mogućim" (Make It Possible) uhvatio je ambiciju da pomera granice kroz 5G i veštačku inteligenciju, a opet ostvari pristupačnost svakom korisniku, zahvaljujući široke lepeze proizvoda. Huawei je takođe iskoristio i renome svog osnivača i izvršne direktore kao lidere i mislioce u industriji, uključujući visokoprofilne uvodne govore na raznim univerzitetima, domaćim i stranim, ekonomskim simpozijumima, think clusterima, i brojnim drugim mestima i intervjuima. Cilj je bio oblikovanje reputacije koja ide dalje od samo pristupačnih pametnih telefona prema stvarnom tehnološkom liderstvu. Huawei je čak, u jednom trenutku, angažovao Lionela Mesija, jednog od najboljih fudbalera današnjice, kao svog globalnog ambasadora brenda, nešto što samo najvećim kompanijama sveta polazi za rukom.

Huawei aktivno sarađuje sa industrijskim i ekosistemskim partnerima širom sveta kako bi podstakao inovacije. Kompanija promoviše zajedničku inovaciju između vlada, preduzeća, akademskih institucija, istraživačkih instituta i korisnika kako bi stvorila praktičnu vrednost na osnovu potreba različitih industrija. U 2023. godini, Huawei je najavio svoju strategiju za diverzifikaciju poslovnih linija nakon velikih finansijskih gubitaka (Noyan, 2021). Kao deo ovih

napora, Huawei je ojačao svoje softverske sposobnosti i više investirao u poslove koji su manje zavisni od naprednih procesnih tehnika, kao i u komponente za inteligentna vozila (Huawei, 2021).

Dok geopolitički nemiri stvaraju izazove na zapadnim tržištima, Huawei nastavlja sa širenjem svog ekosistema proizvoda i dosega brenda. Zadržava jak udeo na tržištu pametnih telefona u Kini i na tržištima u razvoju. Kompanija je znatno investirala u sopstvene operativne sisteme i platforme za prodavnice aplikacija kako bi smanjila zavisnost od Googleovih usluga. Kada su u pitanju premium laptopovi i nosivi uređaji, Huawei cilja na ubrzan rast u Evropi. Dok se globalno razvija infrastruktura za 5G, Huawei takođe razmatra mogućnosti na polju Interneta stvari (internet of things – IOT). Zdravlje njegovog potrošačkog brenda ostaje snažno u Kini i delovima Evrope i Bliskog Istoka, ali se suočava sa preprekama na američkom kontinentu. Ipak, obim Huaweijske, tehnološke sposobnosti i investicije u brend ga pripremaju da ostane glavni globalni igrač.

5. Karakteristike lanca snabdevanja kompanije Huawei

Kao jedan od vodećih svetskih proizvođača tehnologije, Huawei upravlja obimnim i složenim lancem snabdevanja kako bi nabavio komponente i materijale, sklopio proizvode i distribuirao ih na globalnim tržištima. Kao ključne, karakteristike lanca snabdevanja Huawei kompanije izvdajamo sledeće:

Vertikalna integracija

Huawei održava značajne proizvodne i istraživačko-razvojne kapacitete, za razliku od brendova koji su outsourcovan. Huawei proizvodi polovinu (Reuters, 2023) komponenti svojih pametnih telefona, uključujući čipove, baterije, ekrane i antene. Ovaj visok stepen vertikalne integracije daje Huaweijsu veću kontrolu nad snabdevanjem, troškovima i kvalitetom. Huawei ima opsežne poluprovodničke fabrike za svoje Kirin procesore i Ascend čipsetove, uključujući glavnu fabriku u Shenzhenu vrednu preko milijardu USD (CNBC.com, 2018). Proizvodnja u sopstvenim pogonima čini Huawei manje zavisnim od spoljnih dobavljača. Huawei dodatno stiče dobavljače kako bi stekao kontrolu, kao što je kupovina poslovanja sa serverima Symantec 2019. godine.

Globalna diverzifikacija

Iako sa sedištem u Kini, Huawei diverzifikuje operacije lanca snabdevanja širom sveta kako bi ublažio rizike i ostvario efikasnosti. Nabavlja komponente od glavnih tehnoloških dobavljača u Aziji, Evropi i SAD-u. Globalni proizvodni otisak Huaweijsa sada obuhvata Indiju, Maleziju, Indoneziju, Meksiko i druge regione, pored domaćih kineskih pogona. Huawei takođe održava istraživačko-razvojne centre fokusirane na prilagođavanje lanaca snabdevanja širom Evrope, Kanade i Japana na osnovu regionalnih prednosti (Huawei Annual Report, 2021). Ova geografska raznolikost u nabavci, proizvodnji i zalihama omogućava fleksibilnost i blizinu.

Gomilanje zaliha

Huawei je nagomilao ogromne zalihe komponenti u iščekivanju neizvesnosti u snabdevanju, posebno američkih sankcija, još u 2019. godini (Potkin & Mo, 2023). Na svom vrhuncu, Huawei je nagomilao zalihe poluprovodnika, displeja i drugih strateških komponenti, prema analitičarima raznim analitičarima. Ovo preventivno gomilanje zaliha održava Huawei kroz poremećaje u snabdevanju po ogromnim troškovima. Međutim, kako zalihe opadaju, Huawei se suočava sa proizvodnim uskočnicama bez stalnog pristupa ključnoj američkoj tehnologiji kao što je softver za dizajn čipova. Replikacija nekih američkih inovacija ostaje problem, uprkos velikim naporima (Yang, 2023).

Usklađenost sa lokalnim propisima i globalnim standardima, dugoročna saradnja

Usklađenost sa lokalnim i međunarodnim propisima kritičan je aspekt lanca snabdevanja (SCM – supply chain management) Huaweijsa. Kompanija ima posvećen tim koji prati promene u trgovinskim zakonima, ekološkim propisima i standardima kvaliteta. Huawei takođe insistira da njegovi dobavljači poštuju etičke prakse i norme održivosti.

Huawei takođe stavlja jak akcenat na izgradnju dugoročnih odnosa sa svojim dobavljačima. Kompanija se angažuje u zajedničkim razvojnim projektima i deli najbolje prakse kako bi poboljšala ukupnu efikasnost lanca snabdevanja. Program za upravljanje odnosima sa dobavljačima (SRM) Huaweijsa smatra se jednim od boljih u industriji (Ni, 2018).

Fokus na tehnološkom liderstvu

Huawei prioritizuje razvoj i sticanje naprednih tehnologija kako bi podstakao kapacitete lanca snabdevanja. Kompanija je svetski lider u infrastrukturi 5G i ulaže (Jiang, 2018) 15-20 milijardi dolara godišnje u istraživanje i razvoj. Proizvodnja Huaweija koristi sofisticiranu robotiku, veštačku inteligenciju i automatizaciju. Sa visokom samodovoljnošću u osnovnim tehnologijama, Huawei kontroliše svoju sudbinu lanca snabdevanja i koristi svoju veličinu i liderstvo u inovacijama. Međutim, postoje praznine u softveru i dizajnu čipova. Huawei se oslanja na ARM arhitekturu umesto potpuno sopstvenih instrukcijskih setova – nešto što nijednoj kompaniji u ovoj industriji nije pošlo za rukom, i što je više testament jedinstvenosti ARM korporacije, nego problema u lancu snabdevanja bilo kojih od kompanija. Uprkos naporima, Huavejev softverski ekosistem, ipak, nema sofisticiranost Applea i Googlea.

ISC+ inicijativa

Huawei, vodeći globalni pružatelj informaciono-komunikacione tehnologije (IKT) infrastrukture i pametnih uređaja, od 2015. godine prolazi kroz digitalnu transformaciju svog integrisanog lanca snabdevanja (ISC+ - *integrated supply chain initiative*), sa ciljem transformacije operativnih i upravljačkih modela (Xiong, 2022). Transformacija je obuhvatila šest oblasti koje su prešle sa:

1. Poslovnog modela fokusiranog sa isključivo offline na model koji obuhvata i offline i online.
2. Radnog modela zasnovanog na sekvencijalnom prenosu informacija na operativni model zasnovan na kolaborativnom i paralelnom deljenju informacija.
3. Velikog obima ručnih operacija na automatizovane sistemske operacije.
4. Modela donošenja odluka zasnovanog na ličnom iskustvu i intuiciji na model podrške odlučivanju omogućen analizom podataka, ujedinjenim skladištima podataka i modelima podataka.
5. Planirane alokacije resursa "push" tipa sa centrom u Šenženu na alokaciju resursa "pull" tipa vođenu prognozama (Ibid).

6. Promenu entralizovanog modela upravljanja na model koji omogućava terenskim kancelarijama da samostalno donose odluke, uz podršku sposobnosti i nadzora centralne uprave.

Transformacija pod nazivom ISC+, lanca snabdevanja, prošla je kroz faze digitalizacije i inteligentne digitalizacije. Digitalizacija je izgradila osnovu digitalnih sposobnosti Huaweiija, uključujući njegovu osnovu podataka i osnovu usmerenu na procese/IT usluge. Inteligentna digitalizacija gradi povrhu osnove koju je digitalizacija napravila, kako bi usluge učinila pametnijim kroz algoritme i scenarije, i samu sebe “dorađivala” kako vreme prolazi.

Huawei je takođe osnovao veliki broj centara za snabdevanje širom sveta i dizajnirao globalne mreže koje integrišu regionalna skladišta (čvorišta) i logističke rute, obezbeđujući kontinuitet poslovanja za svoje klijente. U međuvremenu, Huawei je uspostavio proces kontinuiteta poslovanja od početka do kraja, usklađujući sistem upravljanja kontinuitetom poslovanja sa dobavljačima i klijentima, dok takođe osigurava da kompanija razume odgovornosti za implementaciju procesa (Huawei ICT Insights, 2019).

Huawei sarađuje sa partnerima kako bi poboljšao digitalne sposobnosti lanca vrednosti snabdevanja i olakšao deljenje informacija širom celokupnog preduzetničkog ekosistema, optimizujući saradnju sa partnerima i pomažući u uspostavljanju 'Digitalnog Huaweiija'. Međutim, Huawei se takođe suočavao sa izazovima, o kojima smo pričali u prvom delu ovog rada. U svetlu ovih izazova, Huawei je morao da preduzme prilagodbe svog lanca snabdevanja. Morao je više puta da menja strategiju snabdevanja komponentama. Na primer, Huawei je povećao usvajanje čipova za telefone od Hisilicona i Mediateka. Takođe je tražio nove dobavljače iz Japana za visokokvalitetne komponente (Research and Markets, 2020).

6. Strategija globalizacije i adaptacija marketinške strategije

Huawei, multinacionalna kompanija iz Kine, predstavlja oblik globalizacije koji se razlikuje od klasičnih obrazaca internacionalizacije. Počeo je sa radom u Meksiku samo 14 godina nakon osnivanja u Kini; to je predstavljalo još jedan korak u njegovoj početnoj strategiji širenja na tržišta u razvoju. Strategija globalizacije Huaweiija zasnovana je na njegovim tehnološkim i adaptivnim

kapacitetima, koji su usmereni prema lokalnim tržištima masovnih telekomunikacija (Micheli et al, 2016).

Strategija internacionalizacije Huaweija, koja je obeležena putem koji vodi od zemalja u razvoju do razvijenih tržišta, pokazuje neke posebne karakteristike i posledice. Usred rastućeg geo-tehnološkog rivalstva između Sjedinjenih Američkih Država i Kine, o kojem smo više na početku rada pričali, sve veća prisutnost Huaweija kao novog izvora investicija i tehnološke podrške na Globalnom Jugu ilustruje kineski napor da proširi kontrolu kineske države nad transnacionalnim mrežnim infrastrukturama i da rekonstruiše alternativni model globalizacije prema multipolarnom političko-ekonomskom poretku u digitalnoj ekonomskoj eri (Wen, 2020).

U pogledu prilagođavanja marketinške strategije, Huawei često usvaja brzo prodiruću (penetrativna) strategiju cena novih proizvoda, koristi niske cene i snažne promotivne napore kako bi agresivno zauzeo tržište i povećao tržišni udeo.

U regionima u razvoju kao što su Latinska Amerika, jugoistočna Azija i Afrika, Huawei prilagođava proizvode i cene za potrošače koji su svesni troškova. Razvija lokalno relevantne telefone i pojednostavljene verzije vodećih modela kako bi bili pristupačni (PR Newswire, 2023). Huawei gradi partnerstva sa operaterima kako bi ponudio opcije otplate uređaja na rate. Marketing je fokusiran na dugoročnu izgradnju brenda umesto na visoke cene. To omogućava stranim potrošačima da prihvate domaće proizvode najbržom brzinom i u najkraćem vremenskom roku. Kao odgovor na promene u poslovnoj klimi, koje je izazvala pandemija, Huawei je preusmerio svoj globalni marketinški tim na dugoročni rast i izgradnju brenda. Ova strateška promena omogućila je njegovim lokalnim timovima da se koncentrišu na neposredne pretnje i kratkoročni opstanak, čime se postigla ravnoteža između trenutnih potreba i budućeg rasta (Tesserias, 2021). Ukratko, gorenavedeno se može sumirati pod okriljem elemenata globalne strategije i elemenata lokalizacije.

Elementi globalne strategije:

- Prisutnost na tržištima u razvoju i razvijenim tržištima
- Proširenje kontrole nad mrežnom infrastrukturom na globalnom nivou

- Organizacione promene za globalni rast i izgradnju brenda

Elementi lokalizacije:

- Prilagođavanje proizvoda i cena za lokalna tržišta
- Razvoj lokalno relevantnih telefona i pojednostavljenih modela
- Fokus na dugoročnu izgradnju brenda umesto na visoke cene
- Partnerstva sa operaterima za opcije otplate na rate

Možemo zaključiti da adaptacije Huaweijsa su primer kako globalni brend može efikasno da odgovori na promenljive tržišne uslove i potrebe potrošača daleko od matice. Kroz lokalizaciju, dugoročnu izgradnju brenda, inovativne strategije cena, organizacione promene i kontinuiranu inovaciju, Huawei nastavlja da vraća izgubljene delove tržišta, i ojačava svoju poziciju na globalnom tržištu.

7. Strategije diferencijaranja i cenovne strategije kompanije Huawei

Cenovna strategija je jedan od bitnih faktora koji umnogome utiču na stopu uspeha novopridošlog konkurenta na stranom tržištu. Zavisno od raznih uvoznih carina, lokalnih ekonomskih uslova, valutnih rizika, kvota, kao i konkurencije sličnih kompanija koje već postoje na tržištu, firma mora da odluči svoju cenovnu politiku kako bi osigurala uspeh na tržištu (Jain, 1989). Huaweijsva strategija određivanja cena je često niža od glavnih konkurenata, nudeći sličnu ili superiornu tehnologiju po nižoj ceni. Ovo može varirati u zavisnosti od segmenta o kome se radi.

Ovde stručna literatura izdvaja prevashodno dva tipa cenovnih strategija, svojevrsnih za Huawei: strategija prodiranja (*penetrativna strategija formiranja cena*) i cene na osnovu percepcije vrednosti.

U slučaju strategije prodiranja, ona podrazumeva postavljanje niske početne cene kako bi se brzo i duboko prodrlo na tržište (Kotler & Armstrong, 2018, str. 291). Ova cenovna strategija je izuzetno efikasna na tržištima gde vlada visoka cenovna elastičnost – gde su kupci osetljiviji na promene u ceni. Primarni cilj ovakve strategije je da se osigura što veći tržišni udeo i proda što veća količina

proizvoda. U kontekstu Huaweiija, strategija prodiranja bila je temelj njegove strategije, posebno na tržištima u razvoju kao što su Afrika i delovi Azije. Nudeći pametne telefone sa pristojnim specifikacijama po pristupačnim cenama, Huawei je uspeo da osvoji značajan tržišni udeo. Ova strategija ne samo da je omogućila Huaweiiju da uspostavi svoj brend, već i da prikupi dragocene podatke o kupcima, koji se koriste za budući razvoj proizvoda i marketinške strategije, kao i eventualnu monetizaciju u kasnijem periodu (Teece, 2010, str. 180).

S druge strane, cena na osnovu percepcije vrednosti fokusira se na percipiranu vrednost proizvoda ili usluge za kupca, a ne na troškove proizvodnje. Cena na osnovu percepcije vrednosti je složena strategija koja zavisi od razumevanja percepcije vrednosti kod kupca. Za razliku od cena na osnovu troškova ili cena zasnovanih na konkurenciji, cena na osnovu percepcije vrednosti posmatra ekonomsku i percipiranu vrednost koju proizvod ili usluga nudi kupcu (Nagle & Müller, 2018, str. 75).

Ovaj pristup često uključuje opsežna istraživanja tržišta kako bi se razumele potrebe, preferencije i spremnost kupaca da plate. Kompanije koje uspešno primenjuju ovu strategiju često imaju snažan brend, jedinstvene karakteristike ili druge diferencijatore za koje su potrošači spremni da plate premiju.

Ova strategija zahteva duboko razumevanje potreba i preferencija kupaca i često uključuje diferencirane marketinške strategije za ciljanje različitih segmenata kupaca (Monroe, 2003, str. 45). Cena se postavlja na osnovu maksimalnog iznosa koji je kupac spreman da plati za percipirane beneficije, koje mogu uključivati kvalitet, reputaciju brenda i jedinstvene karakteristike. Huawei koristi cenovnu strategiju na osnovu percepcije vrednosti na zrelijim tržištima kao što su Evropa i Severna Amerika. Ovde, visokokvalitetni modeli Huawei telefona direktno konkurišu vodećim modelima od Applea i Samsunga. Nudeći slične ili bolje funkcije po nešto nižoj ceni, Huawei stvara percepciju vrednosti među potrošačima. Ova strategija bila je posebno efikasna za Huawei na tržištima gde potrošači traže premium funkcije, ali su takođe osetljivi na cenu. To omogućava Huaweiiju da se pozicionira kao visokokvalitetna, a ipak pristupačna alternativa etabliranim brendovima (Schneiders, 2017, str. 89).

Apple je možda najistaknutiji primer kompanije koja je uspešno primenila cenovnu strategiju na osnovu percepcije vrednosti, u ovoj industriji. Visoka cena iPhone-a opravdana je njegovom

percipiranom vrednošću, koja uključuje besprekorno korisničko iskustvo, materijale visokog kvaliteta, prestiž brenda i robustan ekosistem aplikacija i usluga. Samsung takođe primenjuje sličnu strategiju za svoje serije Galaxy S i Note, nudeći premium funkcije kao što su kamere i ekrani visokog kvaliteta kako bi opravdali više cenovne tačke (Michell, 2010).

8. Analiza ključnih indikatora poslovanja i menadžerske preporuke

Kao i svaka druga kompanija, i Huawei se suočava sa izazovima u održavanju i poboljšanju svojih ključnih pokazatelja uspeha (KPI). Ova analiza će se detaljno baviti KPI-ima Huaweija, njihovim uspesima, izazovima i potencijalnim strategijama za poboljšanje.

KPI-ovi Huaweija mogu se kategorisati u nekoliko oblasti: finansijske performanse, tržišni udeo, istraživanje i razvoj (R&D) i radna uspešnost zaposlenih (Huawei Annual Report, 2021).

Finansijske Performanse: Finansijske performanse Huaweija su impresivne. U 2020. godini, kompanija je prijavila prihod od prodaje od 891,4 milijarde juana, godišnji rast od 3,8%, i neto profit od 64,6 milijarde juana, godišnji rast od 3,2% (Huawei Update, 2021). Kako bi to stavili u perspektivu, posmatrajmo malo širi vremenski horizont. Prihod je stabilno rastao sa 39 milijardi dolara u 2015. na preko 100 milijardi dolara u 2021. godini, pokazujući širenje Huaweija na tržištu pametnih telefona i 5G infrastrukture (Huawei godišnji izveštaji, 2016-2022). Međutim, prihod se usporio u 2022. godini usled geopolitičkih protivvetrova. Profitabilnost ostaje snažna, sa neto maržama oko 10%. Ipak, nedavna volatilnost ističe finansijske rizike. Huawei održava niske nivoe duga i obilje obrtnog kapitala. Ukupno gledano, finansijski KPI-ovi su zdravi, ali su ugroženi spoljnim rizicima.

Tržišni Udeo: Huawei je napravio značajne korake na globalnom tržištu. Prestigao je Apple kao drugog najvećeg proizvođača pametnih telefona na svetu u prvom kvartalu 2019 (Richter, 2019). Huawei godišnje isporučuje preko 200 miliona pametnih telefona, trenutno je drugi na svetu, odmah iza Samsunga (Canalys, 2022). Međutim, prvi kvartal 2022. godine je zabeležio pad obima od 35% usled ograničenja u snabdevanju. Postavljanje 5G mreže je ubrzano sa preko 150,000 baznih stanica prošle godine (Huawei, 2022). Ali, napredak u 5G tehnologiji je usporen na ograničenim tržištima kao što je Kanada. Obrt zaliha je poboljšán sa 25 dana u 2016. na 20 dana u 2020. godini, što ukazuje na efikasnost lanca snabdevanja (Huawei godišnji izveštaji). Međutim,

nestašice komponenti sada produžavaju vreme obrta. Operativne metrike su se nedavno pokazale kao nestabilne (Canalys, 2022).

Istraživanje i Razvoj (R&D), zaposleni: Huawei ulaže mnogo u R&D. U 2021. godini, 107,000 zaposlenih, što predstavlja 54,8% ukupne radne snage Huawei, radilo je u R&D. Broj zaposlenih je porastao sa 170,000 u 2016. na 195,000 u 2021. godini dok se Huawei širio (Huawei Annual Report, 2021). Međutim, broj zaposlenih se smanjio u 2022. godini usled restrukturiranja. Istraživački tim čini preko 50% ukupnog broja zaposlenih, što ističe prioritet koji se daje R&D. Dobrovoljni odlazak zaposlenih je oko 2% - izuzetno nisko za tehnološku industriju (Ibid). To pokazuje efikasno angažovanje zaposlenih. Metrike radne snage ostaju relativna snaga i prednost za Huawei.

Radna uspešnost zaposlenih: Huawei koristi sistem ocenjivanja radne uspešnosti zasnovan na rezultatima za procenu radne uspešnosti (Cheng, 2022). U svom radu, autor Shan Cheng detaljno obrazlaže sistem ocenjivanja radne uspešnosti, tvrdeći da je upravljanje performansama kamen temeljac modernih mehanizama upravljanja preduzećem. Smatraju da efikasna evaluacija radne uspešnosti zaposlenih omogućava kompaniji da primeni diferencirane podsticajne politike za zaposlene, čime pozitivno utiče na ponašanje zaposlenih i kohezivnost u operativnim jedinicama.

Kroz ovu studiju slučaja, autor napominje da je sistem ocenjivanja radne uspešnosti Huawei jedinstven po tome što je orijentisan na rezultate. To znači da se sistem fokusira na ishode ili rezultate rada zaposlenog, a ne na proces ili uloženi napor. Autor objašnjava da u Huawei, kadrovi (tj. zaposleni na rukovodećim pozicijama) moraju da izveštavaju o svojim dužnostima sa stanovišta kupaca, učenja i rasta, unutrašnjih procesa i finansija, na osnovu korporativne strategije koja je prethodno definisana. Ovaj pristup osigurava da se svi aspekti radne uspešnosti zaposlenog uzimaju u obzir tokom procesa ocenjivanja.

Zaključno, autor ocenjuje, da sistem ocenjivanja radne uspešnosti Huawei orijentisan na rezultate služi kao efikasan alat za upravljanje radnom uspešnošću zaposlenih i usklađivanje individualnih ciljeva zaposlenih sa ukupnom korporativnom strategijom kompanije. Smatraju da bi druge kompanije mogle učiti od pristupa Huawei i razmotriti implementaciju sličnih sistema ocenjivanja radne uspešnosti orijentisanih na rezultate.

Menadžerske preporuke za poboljšanje KPI-ova

S obzirom na ove izazove, iskusni menadžeri bi obično preporučili nekoliko strategija za poboljšanje zaostalih KPI-ova, što se već može i videti u raznim odeljcima na Huawei.com sajtu, u proteklih par godina.

Ulaganje u softverske sposobnosti: Da bi optimizovali industrijski miks i povećali otpornost, Huawei bi trebao da se fokusira na poboljšanje softverskih sposobnosti (Huawei Update, 2021).

Povećanje fleksibilnosti bonus paketa: Da bi motivisali zaposlene i poboljšali njihovu radnu uspešnost, Huawei bi mogao razmotriti povećanje fleksibilnosti svog bonus paketa kompenzacija, nalik na one koje se često viđaju u zapadnim FAANG kompanijama.

Prilagođavanje geopolitičkim promenama: S obzirom na geopolitičke probleme koji utiču na njegovo poslovanje, Huawei mora prilagoditi svoje strategije kako bi minimizirao uticaj na svoje poslovanje.

Poboljšanje digitalizacije: Da bi držao korak sa tempom digitalizacije, Huawei bi trebao nastaviti da ulaže u digitalne alate i tehnologije (Huawei, 2023).

ZAKLJUČAK

Huawei predstavlja inspirativan primer kineske kompanije koja je uspela da se nametne kao globalni lider u visoko konkurentnoj industriji informacionih tehnologija. Kroz strategiju fokusiranu na tehnološke inovacije, razumevanje lokalnih tržišta i izgradnju održivih prednosti, Huawei je prevazišao svoje skromne početke da postane jedan od vodećih svetskih brendova.

Iako se suočava sa izazovima u vidu geopolitičkih tenzija i brzih tehnoloških promena, Huawei pokazuje sposobnost prilagođavanja koja obećava da će ostati relevantan i konkurentan. Njegova posvećenost ulaganju u istraživanje i razvoj osiguraće mu tehnološko liderstvo. Bliska saradnja sa potrošačima, partnerima i zajednicama širom sveta pomoći će Huaweiju da prevaziđe prepreke.

Huawei predstavlja primer kineske kompanije koja je, zahvaljujući pažljivo izgrađenoj strategiji, uspela da se nametne kao jedan od vodećih svetskih brendova u domenu informacionih tehnologija.

Kao što je prikazano u drugom delu teze, karakteristike internacionalizacije Huawei-a otkrivaju ključne faktore koji su omogućili njen meteorski uspon. Huawei je strateški ulazio na tržišta u razvoju, poput Indije, gde je mogao da ponudi naprednu tehnologiju po pristupačnim cenama. Kroz partnerstva i zajednička ulaganja stekao je lokalnu ekspertizu neophodnu za širenje poslovanja. Huawei-jev fokus na tehnološku inovaciju, poput razvoja vlastitih čipsetova, omogućio mu je da parira globalnim tehnološkim liderima. Jedinstvena struktura vlasništva, gde zaposleni poseduju većinski udeo, podstakla je agilnost i kohezivnost neophodne za internacionalni uspeh.

Detaljna analiza marketing strategije Huawei-a u trećem delu otkriva kako je kompanija prilagodila svoj pristup potrošačima širom sveta. Lokalizacija proizvoda, cenovnih politika i promotivnih kampanja bila je ključna za probijanje na razvijena tržišta poput Evrope. Strateška partnerstva sa provajderima, distributerima i drugim lokalnim kompanijama omogućila su Huawei-ju da prevaziđe percepciju Kine kao jeftinog proizvođača. Fokus na inovacije u vodećim modelima pomogao je brendu da parira premium konkurenciji.

Sposobnost brzog odgovora na promene u okruženju, poput geopolitičkih pritisaka, dokaz je agilnosti i otpornosti Huawei-a. Investicije u sopstveni softver i usluge omogućavaju kompaniji da nastavi rast uprkos izazovima.

Huawei dokazuje da, bez obzira na poreklo ili putanju rasta, kompanije koje nude superiorne proizvode i iskustva mogu uspeti globalno. Njegov uspon pruža lekcije o važnosti strpljenja, upornosti i vizije. Svojom inovativnošću i agilnošću, Huawei će nastaviti da ostavlja trag kao pravi globalni brend 21. veka.

Reference

Knjige i monografije

- Coughlan, Anne T. *Marketing Channels*. Upper Saddle River (Nj), Pearson/Prentice Hall, Cop, 2006.
- Doole, Isobel, and Robin Lowe. *International Marketing Strategy Analysis, Development and Implementation*. London Thomson Learning, 2022.
- Griffin, Ricky W, and Michael Pustay. *International Business*. Harlow, England, Pearson, Cop, 2013.
- Hill, Charles W L. *International Business : Competing in the Global Marketplace*. Boston, Mass., Mcgraw-Hill/Irwin, 2011.
- Kotler, Philip, et al. *Marketing Mix : Selected Chapters From: Principles of Marketing, Seventeenth Edition, Philip Kotler and Gary Armstrong*. Harlow, England, Pearson, 2018.
- Kotler, Philip, and Kevin Lane Keller. *Marketing Management*. 15th ed., Boston, Pearson, 2016.
- Michell, Tony. *Samsung Electronics and the Struggle for Leadership of the Electronics Industry*. Wiley, 2010.
- Monroe, Kent B. *Pricing : Making Profitable Decisions*. Boston, Mcgraw-Hill/Irwin, 2003.
- Nagle, Thomas T, and Georg Müller. *The Strategy and Tactics of Pricing : A Guide to Growing More Profitably*. New York ; London, Routledge, 2018.
- Peng, Mike W. *Global Strategy*. Cengage Learning, 1 Jan. 2013.
- Peng, Mike W, and Klaus Meyer. *International Business*. Australia, Cengage Learning, 2019.
- Porter, Michael E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York, The Free Press, 1985.
- . *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York, Free Press, 1980.
- Root, Franklin R. *Entry Strategies for International Markets*. Prentice Hall, 1994.
- Rosenbloom, Bert. *Marketing Channels : A Management View*. Mason, Ohio, South-Western Cengage Learning, 2013.
- Rothaermel, Frank T. *Strategic Management*. 5th ed., MCGraw Hill, 2020.

S. Tamer Cavusgil, et al. *International Business*. Pearson Higher Ed, 11 Apr. 2013.

Teece, David J. *Dynamic Capabilities and Strategic Management*. Oxford, Oxford University Press, 2006.

Akademski članci

Budiono, K., & Ellitan, L. (2024). The Efficiency and Performance of Apple's Supply Chain Management. *ULIL ALBAB : Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, 3(5), 46–67.

<https://doi.org/10.56799/jim.v3i5.3337>

Cai, Yuzhen. "Huawei's Operational Strategy in the Changing International Landscape." *Advances in Economics, Management and Political Sciences*, vol. 32, 10 Nov. 2023, pp. 225–231, <https://doi.org/10.54254/27541169/32/20231615>.

Cartwright, Madison. "Internationalising State Power through the Internet: Google, Huawei and Geopolitical Struggle." *Internet Policy Review*, vol. 9, no. 3, 2020, pp. 1–18, <https://doi.org/10.14763/2020.3.1494>.

Chacon, Maria Del Mar, and Abhishek Rajawat. "A Case Study on Huawei Technologies." *Journal of the Community Development in Asia*, vol. 2, no. 3, 21 Sept. 2019, pp. 29–36, <https://doi.org/10.32535/jcda.v2i3.578>.

Chen, Yunju, et al. "A Comparison Study on the Vertical Integration and Horizontal Specialization of Chinese ICT Companies." *Journal of Robotics, Networking and Artificial Life*, vol. 4, no. 4, 2018, p. 317, <https://doi.org/10.2991/jrnl.2018.4.4.13>.

Dmitrijevs, Romans. "Research on Marketing Strategy of Huawei Mobile Phone in European Market." *Open Journal of Business and Management*, vol. 8, no. 3, 7 Apr. 2020, pp. 1138–1150, <https://doi.org/10.4236/ojbm.2020.83073>.

European Parliament. *5G Deployment – State of Play in Europe, USA and Asia*. Publications Office, 2019.

Fomishnya, Vira, et al. "THEORETICAL and METHODOLOGICAL APPROACHES to the EVALUATION and SELECTION of the MANAGEMENT STRATEGY for the

- INTRODUCTION of FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY at the ENTERPRISE.” *Ekonomični Inovacii*, vol. 24, no. 1(82), 20 Mar. 2022, pp. 154–165, [https://doi.org/10.31520/ei.2022.24.1\(82\).154-165](https://doi.org/10.31520/ei.2022.24.1(82).154-165). Accessed 26 Apr. 2023.
- Giuffrida, Maria, et al. “Cross-Border B2C E-Commerce to Greater China and the Role of Logistics: A Literature Review.” *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol. 47, no. 9, 2 Oct. 2017, pp. 772–795, <https://doi.org/10.1108/ijpdlm-08-2016-0241>.
- Guo, Chengzhang. “Huawei within a Challenging Environment.” *Academic Journal of Business & Management*, vol. 4, no. 17, 2022, <https://doi.org/10.25236/ajbm.2022.041709>.
- Guo, Lei, et al. “Seizing Windows of Opportunity by Using Technology-Building and Market-Seeking Strategies in Tandem: Huawei’s Sustained Catch-up in the Global Market.” *Asia Pacific Journal of Management*, vol. 36, no. 3, 8 Aug. 2018, pp. 849–879, link.springer.com/article/10.1007/s10490-018-9580-1, <https://doi.org/10.1007/s10490-018-9580-1>.
- Kaplinsky, R. “Globalisation and Unequalisation: What Can Be Learned from Value Chain Analysis?” *Journal of Development Studies*, vol. 37, no. 2, Dec. 2000, pp. 117–146, www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/713600071, <https://doi.org/10.1080/713600071>.
- Keller, Kevin Lane. “Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity.” *Journal of Marketing*, vol. 57, no. 1, Jan. 1993, pp. 1–22, www.jstor.org/stable/1252054, <https://doi.org/10.2307/1252054>.
- León-Manríquez, Jose, and Luis F. Alvarez. “Mao’s Steps in Monroe’s Backyard: Towards a United States-China Hegemonic Struggle in Latin America?” *Revista Brasileira de Política Internacional*, vol. 57, no. spe, 2014, pp. 9–27, <https://doi.org/10.1590/0034-7329201400202>.
- Li, Guo, et al. “Green Supply Chain Management in Chinese Firms: Innovative Measures and the Moderating Role of Quick Response Technology.” *J Oper Manag*, vol. 66, no. 78,

- 2020, pp. 958–988, doi.org/10.1002/joom.1061, <https://doi.org/10.1002/joom.1061>. Accessed 6 May 2024.
- Li, Mengke. “Five-Force Analysis, SWOT Analysis, Value Chain Analysis of Apple in Technology Industry.” *Advances in Economics, Management and Political Sciences*, vol. 4, no. 1, 21 Mar. 2023, pp. 511–516, <https://doi.org/10.54254/2754-1169/4/2022946>.
- Li, Wen (Helena), et al. “Huawei’s Internationalization Journey.” *The Management Transformation of Huawei*, 30 Apr. 2020, pp. 244–291, <https://doi.org/10.1017/9781108550987.008>.
- Lin, Xuejun, et al. “Industrial Upgrading Based on Global Innovation Chains: A Case Study of Huawei Technologies Co., Ltd. Shenzhen.” *International Journal of Innovation Studies*, vol. 2, no. 3, 1 Sept. 2018, pp. 81–90, www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2096248718300213, <https://doi.org/10.1016/j.ijis.2018.08.001>. Accessed 6 May 2024.
- Mao, Yanhui, et al. “Apple or Huawei: Understanding Flow, Brand Image, Brand Identity, Brand Personality and Purchase Intention of Smartphone.” *Sustainability*, vol. 12, no. 8, 21 Apr. 2020, p. 3391, <https://doi.org/10.3390/su12083391>.
- Mohamad, Abdul Karim, et al. “Thriving Information System through Business Intelligence Knowledge Management Excellence Framework.” *International Journal of Electrical and Computer Engineering (IJECE)*, vol. 12, no. 1, 1 Feb. 2022, p. 506, <https://doi.org/10.11591/ijece.v12i1.pp506-514>.
- Mudd, Gavin M. “Assessing the Availability of Global Metals and Minerals for the Sustainable Century: From Aluminium to Zirconium.” *Sustainability*, vol. 13, no. 19, 29 Sept. 2021, p. 10855, <https://doi.org/10.3390/su131910855>.
- Ni, Yongjun. “Analysis of Huawei’s Global Supply Chain.” *Proceedings of the 2018 International Conference on Sports, Arts, Education and Management Engineering (SAEME 2018)*, vol. 199, no. 2352-5398, 2018, <https://doi.org/10.2991/saeme-18.2018.49>.

- Peng, Ziyang, and Sihan Zhang. "Challenges for Huawei to Go Global under the Trade Disputes." *Proceedings of the 2021 3rd International Conference on Economic Management and Cultural Industry (ICEMCI 2021)*, vol. 203, 2021, <https://doi.org/10.2991/assehr.k.211209.232>.
- Sabadash, Viktor V., et al. "Competitiveness of Ukrainian Companies in Foreign Markets: New Challenges and Opportunities." *Mechanism of an Economic Regulation*, no. 1, 2019, pp. 79–89, <https://doi.org/10.21272/mer.2019.83.06>. Accessed 29 Sept. 2020.
- Taherdoost, Hamed, and Mitra Madanchian. "Determination of Business Strategies Using SWOT Analysis; Planning and Managing the Organizational Resources to Enhance Growth and Profitability." *Macro Management & Public Policies*, vol. 3, no. 1, 9 Apr. 2021, hal.science/hal-03741850/document, <https://doi.org/10.30564/mmpp.v3i1.2748>.
- Țău, Nicolae, and Ibrahim Mustafa Sharfeldin Mohammedelkhatim. "Theoretical Approach of the International Business Environment." *Administrarea Publica*, no. 1(109), Mar. 2021, [https://doi.org/10.52327/1813-8489.2021.1\(109\).10](https://doi.org/10.52327/1813-8489.2021.1(109).10).
- Teece, David J. "Business Models, Business Strategy and Innovation." *Long Range Planning*, vol. 43, no. 2-3, 2010, pp. 172–194, www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S002463010900051X, <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>.
- Wei, Ruyi, and Qiong Long. "Research on Xiaomi's Internationalized Business Model." *Open Journal of Business and Management*, vol. 09, no. 03, 7 May 2021, p. 1050. *SCIRP*, www.scirp.org/html/5-1531765_108939.htm, <https://doi.org/10.4236/ojbm.2021.93056>.
- Wen, Yun. "Huawei's Expansion into the Global South: A Path toward Alternative Globalization?" *Huawei Goes Global: Volume I: Made in China for the World*, edited by Wenxian Zhang et al., Cham, Springer International Publishing, 2020, pp. 147–169, doi.org/10.1007/9783030475642_7.

Xi, Weidong. "Analysis of Huawei's International Marketing Strategy Based on the SWOT Analysis." *2021 2nd International Conference on E-Commerce and Internet Technology (ECIT)*, Mar. 2021, <https://doi.org/10.1109/ecit52743.2021.00041>.

Ostale publikacije i internet izvori

Advanced Micro Devices, Inc. (AMD) (2021). Annual Report 2021. Retrieved from <https://ir.amd.com/static-files/1e4d7b7a-1a05-4239-b6dc-dc4ed3670d1d>

Amadeo, Ron (July 21, 2018). "Google's iron grip on Android: Controlling open source by any means necessary". *Ars Technica*. Retrieved December 31, 2022.

"Annual Phone Depreciation Report - MusicMagpie." *Www.musicmagpie.co.uk*, 2023, www.musicmagpie.co.uk/phone-depreciation/.

"Apple Launches iPad" (Press release). Apple. 2010-01-27.

BBC.com. "Huawei: The Rapid Growth of a Chinese Champion in Five Charts." *Bbc.com*, BBC News, 7 Dec. 2018, www.bbc.com/news/business-46480208. Accessed 6 May 2024.

Bonifacic, Igor. "HTC Is Still Making Phones?" *Engadget*, 13 Jan. 2021, www.engadget.com/htc-desire-21-pro-5g-205009669.html?guccounter=1. Accessed 5 May 2024.

Canalys. "Canalys Newsroom - Global Smartphone Market Shrinks 11% in Q1 2022 as Regional Headwinds Bite." *@Canalys*, 2022, www.canalys.com/newsroom/worldwide-smartphone-market-Q1-2022. Accessed 6 May 2024.

Chacko, Amal Jos. "Huawei "Ascends" amidst US Sanctions to Rival Nvidia's GPUs." *Interesting Engineering*, 3 Mar. 2024, interestingengineering.com/innovation/huawei-ascend-910b-nvidia-rival. Accessed 5 May 2024.

- Cheng, Shan. "A Study of ResultOriented Performance Appraisal—Taking Huawei as an Example." *Advances in Decision Science and Management*, Edited by Taosheng Wang et al., Springer Singapore, 2022, pp. 37–44.
- CNBC.com. "Take a Look around Huawei's Headquarters in China." *CNBC*, CNBC, 10 May 2018, www.cnbc.com/2018/05/10/inside-huawei-headquarters-in-shenzhen-china.html. Accessed 6 May 2024.
- CNET.com. "Huawei Lets Us Glimpse Mate 30'S Power with 5G Kirin 990 Chip." *CNET*, 2019, www.cnet.com/tech/mobile/huawei-lets-us-glimpse-mate-30s-power-with-new-5g-kirin-990-chip/. Accessed 6 May 2024.
- Corera, Gordon. "Huawei's Business Damaged by US Sanctions despite Success at Home." *Bbc.com*, BBC News, 31 Mar. 2021, www.bbc.com/news/technology-56590001. Accessed 6 May 2024.
- Counterpoint Research. *Huawei's Global Smartphone Market Share Reaches Highest Ever Level in Q1 2019 - Counterpoint*. May 2019, www.counterpointresearch.com/insights/huaweis-global-smartphone-market-share-reaches-highest-ever-level-q1-2019/. Accessed 6 May 2024.
- Denyer, Simon. "China's Scary Lesson to the World: Censoring the Internet Works." *The Washington Post*, 23 May 2016, www.washingtonpost.com/world/asia_pacific/chinas-scary-lesson-to-the-world-censoring-the-internet-works/2016/05/23/413afe78-fff3-11e5-8bb1-f124a43f84dc_story.html.
- Eadicicco, Lisa. "Huawei Ban in the US Could Benefit Samsung's Smartphones." *Business Insider*, Insider, 24 May 2019, www.businessinsider.com/huawei-ban-us-could-benefit-samsung-smartphones-2019-5. Accessed 5 May 2024.

Economides, Nicholas. "The Telecommunications Act of 1996 and Its Impact." *Nyu.edu*, 1998, neconomides.stern.nyu.edu/networks/telco96.html. Accessed 6 May 2024.

Ericsson. "Ericsson Mobility Report: 5G Uptake Even Faster than Expected." *Ericsson.com*, Ericsson, 11 June 2019, www.ericsson.com/en/press-releases/2019/6/ericsson-mobility-report-5g-uptake-even-faster-than-expected. Accessed 6 May 2024.

"Financial Times." *@FinancialTimes*, 2018, www.ft.com/content/6da69954-5eac-4ecb-b056-73d131fe0cb4. Accessed 5 May 2024.

Gadgets 360. "Samsung Galaxy F Series India Launch Teased." *Gadgets 360*, 19 Sept. 2020, www.gadgets360.com/mobiles/news/samsung-f-series-official-galaxy-f41-india-launch-soon-twitter-teaser-2298006. Accessed 28 Apr. 2024.

Garside, Juliette. "Huawei's Relationship with BT under Investigation by MPs." *The Guardian*, The Guardian, 10 Oct. 2012, www.theguardian.com/technology/2012/oct/10/huawei-international-blacklisting#:~:text=Huawei%20is%20a%20supplier%20to,modernise%20its%20copper%20broadband%20service. Accessed 6 May 2024.

Gartner. (2020). Market Share: Final PCs, Ultramobiles and Mobile Phones, All Countries, 4Q19 Update: <https://www.gartner.com/en/information-technology>

Gartner. "Gartner Says Annual Smartphone Sales Surpassed Sales of Feature Phones for the First Time in 2013." *Gartner*, 2013, www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2014-02-13-gartner-says-annual-smartphone-sales-surpassed-sales-of-feature-phones-for-the-first-time-in-2013.

globalmarketingprofessor.com. "THE INTERNATIONALIZATION of HUAWEI - Global Marketing Professor." *Global Marketing Professor - Global Marketing Insights* |

- GlobalMarketingProfessor.com*, 7 May 2018, globalmarketingprofessor.com/the-internationalization-of-huawei/. Accessed 6 May 2024.
- GOV.UK Press Release. “Huawei to Be Removed from UK 5G Networks by 2027.” *GOV.UK*, 14 July 2020, www.gov.uk/government/news/huawei-to-be-removed-from-uk-5g-networks-by-2027. Accessed 6 May 2024.
- Great Britain. Cabinet Office. *Government Response to the Intelligence and Security Committee’s Report of Session 2013-14 : Foreign Involvement in the Critical National Infrastructure*. London, The Stationery Office, 2013.
- GSMarena.com. “Huawei Confirms That Its Partnership with Leica Has Ended.” *GSMarena.com*, GSMarena, 23 May 2022, www.gsmarena.com/huawei_confirms_that_its_partnership_with_leica_has_ended-news-54398.php. Accessed 6 May 2024.
- . “IDC: Chinese Smartphone Market Declines in 2019, Coronavirus Will Disturb 2020 Too.” *GSMarena.com*, GSMarena, 11 Feb. 2020, www.gsmarena.com/china_smartphone_market_sees_decline_in_2019_the_coronavirus_to_affect_2020-news-41475.php. Accessed 6 May 2024.
- Haidar, Suhasini. “Facing Government Action, Huawei to Dial down R&D Operations.” *The Hindu*, 21 Aug. 2022, www.thehindu.com/business/Industry/after-raids-and-government-action-huawei-may-downsize-rd-operations/article65794568.ece. Accessed 6 May 2024.
- Hillman, Jonathan E. “Huawei Strikes Back.” *Foreign Affairs*, 9 Nov. 2021, www.foreignaffairs.com/articles/china/2021-11-09/huawei-strikes-back. Accessed 6 May 2024.

- Hollister, Sean. "Huawei Ascend P1 Review." *The Verge*, The Verge, 12 June 2012, www.theverge.com/2012/6/12/3070614/huawei-ascend-p1-review. Accessed 6 May 2024.
- Huawei. "Ecosystem Partners | 500 to 28,000 | Huawei Enterprise." *Huawei Enterprise*, 2022, e.huawei.com/en/ict-insights/global/ict_insights/201907041409/special-report/win-together. Accessed 6 May 2024.
- "Huawei." *Huawei*, 2024, www.huawei.com/trust-center/trustworthy#:~:text=For%20the%20past%20three%20decades,any%20serious%20cyber%20security%20breach. Accessed 6 May 2024.
- Huawei. "Huawei Announces State-of-The-Art Research & Development (R&D) Campus in Bangalore - Huawei Press Center." *Huawei*, 2015, www.huawei.com/en/news/2015/02/hw_414011. Accessed 6 May 2024.
- Liu, X., & Rieple, A. (2018). THE CONSTRUCTION OF XIAOMI'S INNOVATION ECOSYSTEM. In *EURAM 2018: European Academy of Management Conference 2018* <https://2018.euramfullpaper.org/programme/show-event.asp?pid=%7B5BEF769D-1E47-48E7-8998-B3CC0E653C7E%7D>
- Sabanoglu, T. (2020). Advertising expenditure of Huawei in the United Kingdom (UK) from 2013 to 2019. Statista. <https://www.statista.com/statistics/1189954/huawei-ad-spend-united-kingdom-uk/>
- . "Seven-Country Survey Shows Chinese Firms Digitalize Faster than Companies in Other Countries." *Huawei*, 2023, www.huawei.com/en/news/2023/9/digitalization-and-itsimpact. Accessed 6 May 2024.
- Huawei Annual Report. "Huawei Annual Report 2010-2024." *Huawei*, 2018, www.huawei.com/en/annual-report. Accessed 6 May 2024.

Huawei ICT Insights. “Digital and Proactive Supply Chains.” *Huawei Enterprise*, 2019, e.huawei.com/en/ict-insights/global/ict_insights/201907041409/special-report/characteristics.

“Huawei Patents Wall.” *Huawei Patents Wall*, 2020, www.huawei.com/minisite/patents/?lang=en-US. Accessed 6 May 2024.

Huawei.com. “Domestic Market and R&D Skills Will Make Huawei Survive against U.S. Sanctions: Report.” *Consumer.huawei.com*, 2021, consumer.huawei.com/ph/community/details/Domestic-market-and-R-D-skills-will-make-Huawei-survive-against-U-S-sanctions-Report/topicId_143750/. Accessed 6 May 2024.

---. “Joint Innovation Centers - Industry Insight in Huawei.” *Huawei*, 2013, www.huawei.com/en/huaweitech/industry-insights/innovation/joint-innovations/hw_u_167825. Accessed 6 May 2024.

Huawei.com - Channel Policy Guidance. “Global - Enterprise - ve - Partnership Policy Guidelines.” *Huawei.com*, 2015, enterprise.huawei.com/ve/partners/channel-policy/channel_policy_guidance/hw-s_204142.htm. Accessed 6 May 2024.

Hunter Communications. “Hunter Communications.” *Hunter Communications*, 5 Aug. 2014, www.huntercommunications.ie/blog/huawei-carphone-warehouse-2. Accessed 6 May 2024.

Intel. “Intel Corporation - Investor Relations - Financials & Filings - Annual Reports & Proxy.” *Intc.com*, 2017, www.intc.com/investor-relations/financials-and-filings/annual-reports-and-proxy/default.aspx.

Jiang, Sijia. “China’s Huawei to Raise Annual R&D Budget to at Least \$15 Billion.” *Reuters*, 26 July 2018, www.reuters.com/article/us-huawei-r-d/chinas-huawei-to-raise-annual-rd-budget-to-at-least-15-billion-idUSKBN1KG169/. Accessed 6 May 2024.

- Jolly, Jasper. "LG to Pull out of Mobile Phone Market." *The Guardian*, 5 Apr. 2021, www.theguardian.com/technology/2021/apr/05/lg-to-pull-out-of-mobile-phone-market.
- Kaur, Dashveenjit. "The US Is Still Approving Export Licenses for Blacklisted Firms from China, Including Huawei and SMIC." *Tech Wire Asia*, 6 Mar. 2023, techwireasia.com/03/2023/the-us-is-still-approving-export-licenses-for-blacklisted-firms-from-china-including-huawei-and-smic/. Accessed 5 May 2024.
- Kharpal, A. "Qualcomm Disappointed Wall Street. It Says Huawei Is Partly to Blame." *CNBC*, Aug. 2019, www.cnbc.com/2019/08/01/qualcomm-earnings-huawei-us-china-trade-battle-weigh-on-firm.html. Accessed 5 May 2024.
- Liang, Amanda. "China's Huawei Returning to 5G Phone Market with SMIC Chips." *DIGITIMES*, DIGITIMES Inc., 3 Aug. 2023, www.digitimes.com/news/a20230802PD207/china-chips-huawei-smic.html. Accessed 6 May 2024.
- Lin, Chen. "*The Analysis of HUAWEI International Marketing Strategy*" by 5617190005 Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Master of Business Administration Degree (International Program) at Siam University. 2017.
- Martin Roll. "Huawei - Transforming a Chinese Technology Business to a Global Brand." *Martin Roll*, 19 Feb. 2018, martinroll.com/resources/articles/strategy/huawei-transforming-chinese-technology-business-global-brand/.
- MartinRoll.com. "Huawei - Transforming a Chinese Technology Business to a Global Brand." *MartinRoll.com*, 19 Feb. 2018, martinroll.com/resources/articles/strategy/huawei-transforming-chinese-technology-business-global-brand/. Accessed 6 May 2024.

- MBA Skool Team. "Huawei Marketing Strategy & Marketing Mix (4Ps)." *MBA Skool*, MBA Skool, 28 Mar. 2017, www.mbaskool.com/marketing-mix/products/17121-huawei.html. Accessed 6 May 2024.
- McBride, James, and Andrew Chatzky. "Is "Made in China 2025" a Threat to Global Trade?" *Council on Foreign Relations*, 13 May 2019, www.cfr.org/backgrounder/made-china-2025-threat-global-trade.
- "Meet the Company That Owns OnePlus, OPPO, Vivo, and Realme." *Android Central*, 13 Apr. 2020, www.androidcentral.com/bbk-electronics-history-oneplus-oppo-vivo-realme.
- Mueller, Barbara. *Reflections of Culture: An Analysis of Japanese and American Advertising Appeals*. 1 Aug. 1986, eric.ed.gov/?id=ED271776. Accessed 28 Apr. 2024.
- Noyan, Oliver. "Huawei's Strategy to Diversify Business Lines after Major Financial Losses." *Www.euractiv.com*, EURACTIV, 28 Oct. 2021, www.euractiv.com/section/5g/news/huaweis-strategy-to-diversify-business-lines-after-major-financial-losses/. Accessed 6 May 2024.
- Olsen, Robert. "China's Tech Giant Huawei Expects to Continue Beating Its Smartphone Rivals." *Forbes*, 2 Apr. 2016, www.forbes.com/sites/robertolsen/2016/04/01/chinas-tech-giant-expects-to-continue-beating-smartphone-rivals/?sh=732dfdfd4295. Accessed 6 May 2024.
- "Openness, Collaboration, and Shared Success - about Huawei." *Huawei*, 2023, www.huawei.com/en/corporate-information/openness-collaboration-and-shared-success. Accessed 6 May 2024.
- "Overview of Google Play Services | Google APIs for Android." *Google Developers*, developers.google.com/android/guides/overview.

- Pham, Sherisse. "Nvidia's \$40 Billion Arm Deal Might Hit a Snag with China." *CNN*, CNN, 17 Sept. 2020, edition.cnn.com/2020/09/17/tech/nvidia-arm-china-hnk-intl/index.html. Accessed 5 May 2024.
- Pierce, David. "Rabbit, Humane, and the iPad." *The Verge*, 3 May 2024, www.theverge.com/2024/5/3/24147941/rabbit-humane-ipad-ai-gadgets-openai-microsoft-google. Accessed 5 May 2024.
- Pompeo, Michael. *Announcing the Expansion of the Clean Network to Safeguard America's Assets*. 5 Aug. 2019, 2017-2021.state.gov/announcing-the-expansion-of-the-clean-network-to-safeguard-americas-assets/. Accessed 6 May 2024.
- Porter, Michael E. "The Five Competitive Forces That Shape Strategy." *Harvard Business Review*, 1 Jan. 2008, hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy.
- Potkin, Fanny, and Yelin Mo. "Chinese Chip Equipment Makers Grab Market Share as US Tightens Curbs." *Reuters*, 18 Oct. 2023, www.reuters.com/technology/chinese-chip-equipment-makers-grab-market-share-us-tightens-curbs-2023-10-18/. Accessed 6 May 2024.
- PR Newswire. "Huawei and Leica Camera Announce Long-Term Technology Partnership for the Reinvention of Smartphone Photography." *Prnewswire.com*, 25 Feb. 2016, www.prnewswire.com/news-releases/huawei-and-leica-camera-announce-long-term-technology-partnership-for-the-reinvention-of-smartphone-photography-570074711.html. Accessed 6 May 2024.
- . "Huawei Cloud Boosts Digital Transformation in Internet Industry in LATAM." *Prnewswire.com*, 24 May 2023, www.prnewswire.com/apac/news-releases/huawei-cloud-

- boosts-digital-transformation-in-internet-industry-in-latam-301833498.html. Accessed 6 May 2024.
- Prahalad, C.K, and Gary Hamel. “The Core Competence of the Corporation.” *Harvard Business Review*, 1990, hbr.org/1990/05/the-core-competence-of-the-corporation.
- Research and Markets. “Changes in Huawei’s Supply Chain due to the US-China Trade War - Explores the Context and Future Impact on the Industry.” *GlobeNewswire News Room*, Research and Markets, 30 June 2020, www.globenewswire.com/news-release/2020/06/30/2055199/0/en/Changes-in-Huawei-s-Supply-Chain-due-to-the-US-China-Trade-War-Explores-the-Context-and-Future-Impact-on-the-Industry.html. Accessed 6 May 2024.
- Reuters. “Huawei’s New Smartphone Uses More China-Made Parts than Previous Models, TechInsights Says.” *Reuters*, 7 Sept. 2023, www.reuters.com/technology/huaweis-new-smartphone-uses-more-china-made-parts-than-previous-models-2023-09-07/. Accessed 6 May 2024.
- . “TSMC Stops New Huawei Orders after U.S. Restrictions - Nikkei.” *Reuters*, 18 May 2020, www.reuters.com/article/idUSKBN22U0IS/. Accessed 5 May 2024.
- Ross, Sean. “Direct vs. Indirect Distribution Channel: What’s the Difference?” *Investopedia*, 30 Oct. 2022, www.investopedia.com/ask/answers/052115/what-difference-between-direct-and-indirect-distribution-channel.asp.
- Schneiders, Sasha. *Apple’s Secret of Success : Traditional Marketing vs. Cult Marketing*. Hamburg, Diplomica Verlag, 2017.

- “SCMP.” *South China Morning Post*, 28 Apr. 2019, www.scmp.com/tech/tech-leaders-and-founders/article/3007863/who-controls-huawei-chinese-telecom-leaders. Accessed 6 May 2024.
- Sharma, Adamyia. “Samsung Extends List of Devices Eligible for Three Major Android Updates.” *Android Authority*, 12 Apr. 2024, www.androidauthority.com/samsung-android-updates-1148888/.
- Singh, Vipin. “Apple Business Strategy: A Detailed Company Analysis.” *GreyB*, 2023, www.greyb.com/blog/apple-business-strategy/.
- Statista. “Huawei: Smartphone Market Share in Europe 2021 | Statista.” *Statista*, Statista, 2021, www.statista.com/statistics/1232281/huawei-smartphone-market-share-in-europe/. Accessed 6 May 2024.
- Stevens, Charles E., et al. “Toward a Legitimacy-Based View of Political Risk: The Case of Google and Yahoo in China.” *Strategic Management Journal*, vol. 37, no. 5, 24 Mar. 2015, pp. 945–963.
- Team, Peak Frameworks. “Distribution Channels: Types, Role, and Impact.” *Peak Frameworks*, 24 Aug. 2023, www.peakframeworks.com/post/distribution-channels.
- Telecomlead. “Huawei, ZTE Telecom Equipments Face Anti-Dumping Duty in India - TelecomLead.” *TelecomLead*, 27 Apr. 2016, web.archive.org/web/20160529024021/www.telecomlead.com/telecom-equipment/huawei-zte-telecom-equipments-face-anti-dumping-duty-india-68548. Accessed 6 May 2024.

- Telecoms.com. "Huawei Reportedly Shelves Plans for Cambridge R&D Site." *Telecoms.com*, 2023, www.telecoms.com/broadband/huawei-reportedly-shelves-plans-for-cambridge-r-d-site. Accessed 6 May 2024.
- Tesseract, Lucy. "Huawei Shifts Global Marketing Focus to Long-Term Brand Building." *Marketing Week*, Marketing Week, 28 Jan. 2021, www.marketingweek.com/huawei-global-marketing-long-term-brand-building/. Accessed 6 May 2024.
- Thongyod, Sakunphisut. *The Strategic Analysis of Huawei Investment & Holding Co., Ltd.* 13 July 2019.
- Thrassou, Alkis. "Vrontis, D. And Thrassou, A. (2007), "Adaptation vs. Standardisation in International Marketing- the Country-of-Origin Effect", *Journal of Innovative Marketing*, Vol. 3, Issue 4, Pp. 7-21(ISSN: 1814-2427-Business Perspectives)." *Www.academia.edu*, vol. 3, no. 4, 2007, www.academia.edu/7372863/Vrontis_D_and_Thrassou_A_2007_Adaptation_vs_Standardisation_in_International_Marketing_The_country_of_origin_effect_Journal_of_Innovative_Marketing_Vol_3_Issue_4_pp_7_21_ISSN_1814_2427_Business_Perspectives_.
- Tin, Hinane. "How Huawei's Localization in North Africa Delivered Mixed Returns." *Carnegie Endowment for International Peace*, 2022, carnegieendowment.org/2022/04/14/how-huawei-s-localization-in-north-africa-delivered-mixed-returns-pub-86889. Accessed 6 May 2024.
- Trumper, Liz. "The Rise of Wearable Tech: Will AR Smart Glasses Replace Mobile Phones?" *BIMA*, 6 Sept. 2023, bima.co.uk/the-rise-of-wearable-tech-will-ar-smart-glasses-replace-mobile-phones/.

USA Gov. “Department of Commerce Announces the Addition of Huawei Technologies Co. Ltd.

To the Entity List.” *U.S. Department of Commerce*, 2019, 2017-2021.commerce.gov/news/press-releases/2019/05/departments-commerce-announces-addition-huawei-technologies-co-ltd.html.

Wen, Yun. *The Rise of Chinese Transnational ICT Corporations: The Case of Huawei*. 2017.

WSJ. “After Xiaomi and Huawei, Chinese Phone Maker Vivo Is Latest to Face Tax Scrutiny in India.” *WSJ*, 2022, www.wsj.com/articles/after-xiaomi-and-huawei-chinese-phone-maker-vivo-is-latest-to-face-tax-scrutiny-in-india-11657216082.

Xiong, Lening. “How Huawei Transformed Its Supply Chain in the Digital Era.” *Huawei*, June 2022, www.huawei.com/en/huaweitech/publication/202203/huawei-reshape-supply-chain-digital-era

Yang, Zeyi. “Huawei’s 5G Chip Breakthrough Needs a Reality Check.” *MIT Technology Review*, MIT Technology Review, 15 Nov. 2023, www.technologyreview.com/2023/11/15/1083413/huaweis-5g-chip-smartphone-sanction/. Accessed 6 May 2024.

Zarkov, Georgi. “Why Did Sony’s Smartphones Lose Their Popularity?” *Phone Arena*, 2019, www.phonearena.com/news/Why-are-Sony-smartphones-not-popular-anymore_id113661.

ZTE Corporation. *Annual Report*. 2020, www.zte.com.cn/content/dam/zte-site/res-www-zte-com-cn/mediares/zte/investor/en_investor/d507ee66d4e20212ee826467bca3b55b.pdf.