

# Analiza prednosti transnacionalnih korporacija porijeklom iz Narodne Republike Kine

---

Li, Chenghua

Master's thesis / Diplomski rad

2024

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:148:187312>

Rights / Prava: [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported/Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 3.0](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-11-17**



Repository / Repozitorij:

[REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economics & Business Zagreb](#)



**Sveučilište u Zagrebu**  
**Ekonomski fakultet**  
**Menadžment**

**Analiza prednosti transnacionalnih korporacija porijeklom iz**  
**Narodne Republike Kine**

**Diplomski rad**

**Chenghua Li**

**Zagreb, veljača 2024.**

**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**Menadžment**

**Analiza prednosti transnacionalnih korporacija porijeklom iz**

**Narodne Republike Kine**

**Analysis of the advantages of transnational corporations**

**originating from the People's Republic of China**

**Diplomski rad**

**Chenghua Li**

**0067593739**

**Izv. prof. dr. sc. Najla Podrug**

**Zagreb, veljača 2024.**

## **IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI**

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski rad “Analiza prednosti transnacionalnih korporacija porijekom iz Narodne Republike Kine” isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog rada, te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

Student: Chenghua Li

U Zagrebu, veljača 2024.

(potpis)

## Sažetak

Uspješna transnacionalna korporacija može stvarati vrijednosti i zadovoljavati potrebe interesno-utjecajnih skupina u većem broju zemalja, međutim stvaranje vrijednosti izvan zemlje porijekla znatno je teže pa dovodi transnacionalnu korporaciju u nezavidan položaj prema lokalnim korporacijama. Budući da transnacionalna korporacija ne posjeduje specifično znanje o potrebama lokalnih interesno-utjecajnih skupina, transnacionalnoj korporaciji nastaju dodatni troškovi za prekogranično poslovanje. Kako bi se izbjegli, odnosno prevladali dodatni troškovi prekograničnoga poslovanja, transnacionalna korporacija treba imati vlastite snage, stoga je analiza prednosti transnacionalnih korporacija nužan zadatak. Međunarodna strategija igra važnu ulogu u analizi prednosti transnacionalnih korporacija, a definira se kao učinkovito i efektivno usklađivanje internih snaga transnacionalne korporacije s prednostima i izazovima geografski disperziranih okolina.

Ovaj rad proučava deset transnacionalnih korporacija porijeklom iz Narodne Republike Kine kao objekt u svrhu provođenja analize slučajeva. Svrha analiza slučajeva je proučiti prednosti transnacionalnih korporacija porijekla iz Narodne Republike Kine temeljenih na međunarodnim strategijama, usredotočiti se na identifikaciju, opisati međunarodno prenosive i neprenosive specifične prednosti, utvrditi važnost prednosti u međunarodnim strategijama deset transnacionalnih korporacija porijeklom iz Narodne Republike Kine te pružiti ključne reference.

Ključne riječi: međunarodne strategije, specifične korporativne prednosti, lokacijske prednosti, konkurentske prednosti

## Summary

Successful transnational corporations can create value and satisfy the needs of interest-influential groups in multiple countries. However, creating value outside the country of origin is significantly more challenging, putting transnational corporations at a disadvantage compared to local corporations. Since a transnational corporation lacks specific knowledge about the needs of local interest-influential groups, it incurs additional costs for cross-border operations. To avoid or overcome these additional costs of cross-border operations, a transnational corporation must leverage its own strengths, making the analysis of the advantages of transnational corporations a crucial task. International strategy plays a key role in this analysis, defined as the effective and efficient alignment of the internal strengths of a transnational corporation with the advantages and challenges of geographically dispersed environments.

This study examines ten transnational corporations originating from the People's Republic of China as a case study object. The purpose of these case studies is to explore the advantages of transnational corporations from the People's Republic of China based on their international strategies. The focus is on identifying and describing internationally transferable and non-transferable specific advantages, determining the importance of these advantages in the international strategies of the ten transnational corporations from the People's Republic of China, and providing key references.

Key words: international strategies, specific corporate advantages, location advantages, competitive advantages

# Sadržaj

1. Uvod.....	1
1.1. Područje i cilj rada .....	1
1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka .....	1
1.3. Sadržaj i struktura rada.....	1
2. Elementi međunarodne strategije transnacionalnih korporacija .....	3
2.1. Međunarodno prenosive specifične prednosti transnacionalnih korporacija.....	3
2.2. Neprenosive specifične prednosti transnacionalnih korporacija .....	9
2.3. Lokacijske prednosti zemlje porijekla i zemlje domaćina transnacionalnih korporacija.....	12
2.4. Važnost rekombinacije i komplementarnih resursa transnacionalnih korporacija.....	19
3. Važnost transnacionalnih korporacija porijeklom iz Narodne Republike Kine .....	21
3.1. Povijest i razvojni trendovi transnacionalnih korporacija porijeklom iz Narodne Republike Kine..	21
3.2. Ključne konkurentske prednosti transnacionalnih korporacija porijeklom iz Narodne Republike Kine.....	28
3.3. Globalni utjecaj transnacionalnih korporacija porijeklom iz Narodne Republike Kine.....	33
4. Analiza slučajeva prednosti transnacionalnih korporacija porijeklom iz Narodne Republike Kine.....	35
4.1. Analiza deset najvećih transnacionalnih korporacija porijeklom iz Narodne Republike Kine.....	35
4.2. Identifikacija i deskripcija međunarodno prenosivih specifičnih prednosti i neprenosivih specifičnih prednosti transnacionalnih korporacija porijeklom iz Narodne Republike Kine.....	56
4.3. Važnost lokacijskih prednosti u međunarodnim strategijama deset najvećih transnacionalnih korporacija porijeklom iz Narodne Republike Kine.....	58
POPIS LITERATURE.....	63
POPIS SLIKA.....	68
POPIS TABLICA.....	68
ŽIVOTOPIS .....	69

# **1. Uvod**

## **1.1. Područje i cilj rada**

Predmet ovog diplomskog rada je "Analiza prednosti transnacionalnih korporacija porijeklom iz Narodne Republike Kine". Transnacionalnim korporacijama je teško stvoriti vrijednost u zemljama izvan svoje zemlje porijekla jer se suočavaju s dodatnim troškovima koji proizlaze iz transnacionalnog poslovanja. Kako bi izbjegle ove nepotrebne troškove, transnacionalne korporacije moraju imati svoje specifične prednosti koje im mogu pomoći u postizanju uspjeha na međunarodnom tržištu. Cilj ovog rada je, na temelju teorijskog okvira međunarodne strategije i kroz analizu konkretnih primjera, identificirati prednosti deset najvećih kineskih transnacionalnih korporacija, nudeći ključne reference i preporuke za razvoj transnacionalnih korporacija.

## **1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka**

Za izradu ovog rada koristit će se domaća i strana znanstvena i stručna literatura, sekundarni izvori podataka prikupljeni iz knjiga, stručnih i znanstvenih članaka te podaci dostupni na internetu.

## **1.3. Sadržaj i struktura rada**

Rad se sastoji od 5 poglavlja, uključujući uvod i zaključak. Prvo poglavlje je uvod u kojem se ukratko opisuje predmet i cilj rada, navode se izvori i metode prikupljanje podataka te sam sadržaj i struktura rada.

Drugo poglavlje detaljno raspravlja o temeljima teorije međunarodne strategije, objašnjavajući kako transnacionalne korporacije porijeklom iz Narodne Republike Kine koriste svoje međunarodno prenosive specifične korporativne prednosti, neprenosive specifične korporativne prednosti, lokacijske prednosti te rekombinacije i komplementarne resurse, kako bi izgradile i održale svoju konkurentsku prednost. Treće poglavlje detaljno predstavlja



povijesni razvoj transnacionalnih korporacija porijeklom iz Narodne Republike Kine, njihove buduće trendove razvoja, globalni utjecaj i njihove posebne konkurentske prednosti. Ovo poglavlje pruža duboko razumijevanje transnacionalnih korporacija porijeklom iz Narodne Republike Kine kroz sveobuhvatno prikupljanje i analizu podataka. Četvrto poglavlje je središnji dio rada, u kojem autor bira deset najvećih multinacionalnih korporacija iz Narodne Republike Kine kao predmete analize slučaja. Na temelju teorijskog okvira međunarodne strategije izloženog u drugom poglavlju, ovo poglavlje detaljno identificira ključne faktore uspjeha ovih transnacionalnih korporacija porijeklom iz Narodne Republike Kine, kao i njihove jedinstvene korporativne prednosti. Analiza u ovom poglavlju je logično strukturirana i strogo sadržajno obrađena, pružajući akademski uvid u razumijevanje uspjeha multinacionalnih korporacija porijeklom iz Narodne Republike Kine. Peto poglavlje odnosi se na zaključni osvrt cjelokupnog rada. Na kraju rada prikazan je popis korištene literature, popis slika i tablica te životopis.

## **2. Elementi međunarodne strategije transnacionalnih korporacija**

### **2.1. Međunarodno prenosive specifične prednosti transnacionalnih korporacija**

U pregledu razvoja teorija o transnacionalnim korporacijama, može se uočiti da su glavne teorije uvijek fokusirane na istraživanje specifičnih korporativnih prednosti, koje se smatraju ključnim faktorom uspjeha transnacionalnih korporacija (Liu i Xu, 2002.). Konkretnije, te teorije usmjeravaju pažnju na način stvaranja ovih specifičnih korporativnih prednosti unutar korporacija i njihovog širenja na međunarodna tržišta. Ukratko, fokus istraživanja je na razumijevanju kako transnacionalne korporacije formiraju i šire svoje jedinstvene prednosti da bi postigle globalni uspjeh (Liu i Xu, 2002.). Specifične korporativne prednosti proizlaze iz jedinstvene kombinacije različitih posebnih sredstava unutar organizacije, što oblikuje jedinstvene sposobnosti korporacije i temelj je njezine konkurentske prednosti (Akpinar, 2020.).

Resursno-bazirana perspektiva smatra da je korporacija ekonomska jedinica koja nastaje skupljanjem različitih proizvodnih resursa (Barney, 1991.). Rast korporacije manifestira se kao endogeni proces raspodjele i akumulacije resursa. Formiranje održive konkurentske prednosti proizlazi iz posjedovanja i kontrole korporacije nad jedinstvenim, vrijednim, teško prenosivim i nekopiranim heterogenim proizvodnim resursima (Barney, 1991.). Neprestano akumuliranje i optimizacija raspodjele ovih resursa omogućuju formiranje različitih sposobnosti korporacije, njihovo stalno jačanje i kontinuirano unapređenje, što se na kraju manifestira kao prednost korporacije na područjima tehnologije, upravljanja, tržišta i slično. Ove prednosti poznate su kao specifične korporativne prednosti (Song i Ying, 2013.). Jedinstveni, vrijedni, teško prenosivi i nekopirani resursi izvor su specifičnih korporativnih prednosti (Barney, 1991.).

Specifične korporativne prednosti odnose se na proizvodne faktore (prirodne resurse, kapital, tehnologiju, radnu snagu itd.) i procese proizvodnje proizvoda, inovativne sposobnosti, patente, zaštitne znakove i upravljačke vještine koje korporacija posjeduje, a koje su drugim korporacijama teško dostupne (Rugman i Li, 2007.). Specifične korporativne prednosti proizlaze iz kombinacije različitih specifičnih vlasničkih sredstava unutar organizacije, što

predstavlja jedinstvenu sposobnost organizacije te čini osnovu njezine konkurentske prednosti. To je ključan faktor koji određuje uspjeh transnacionalnih korporacija (Chai, 2007.). Specifične korporativne prednosti mogu se formirati na bilo kojem čvoru globalne mreže transnacionalne korporacije, bilo da se radi o njezinom domaćem sjedištu ili inozemnim podružnicama. Te prednosti mogu biti međunarodno prenosive, ali ponekad, zbog geografskih ili drugih ograničenja, mogu biti teško prenosive (Rugman i Verbeke, 1992.).

Transnacionalne korporacije u procesu međunarodnog širenja poslovanja često se suočavaju s dodatnim troškovima, zbog nedovoljnog razumijevanja ciljnih tržišta. To je posljedica nedostataka u razumijevanju specifičnosti lokalnih tržišta. Kada se suoče s izazovima troškova, transnacionalne korporacije moraju izgraditi jedinstvenu, prenosivu unutarnju prednost (Rugman i Verbeke, 2001.). Ova prenosiva specifična korporativna prednost poznata je kao međunarodno prenosiva specifična korporativna prednost. Transnacionalne korporacije mogu prenositi i koristiti ovu vrstu fleksibilne specifične korporativne prednosti na globalnoj razini, čime ostvaruju koristi od ekonomije obujma i ekonomije opsega te ostvaruju arbitražu između različitih cijena faktora u različitim zemljama (Chai, 2007.).

Međunarodno prenosive specifične korporativne prednosti, poput tehnologije, proizvodnih ili marketinških vještina, organizacijskih sposobnosti itd., mogu prelaziti granice u obliku međuproizvoda (Chai, 2007.). Primjer toga je suradnja tvrtke BYD s kolumbijskim distributerom Motorisa u prodaji njihovog cijelog asortimana novih energetske putničkih vozila u Kolumbiji (Cui, 2022.). Budući da su takve specifične korporativne prednosti neovisne o lokaciji, mogu se iskoristiti globalno, čime se postižu ekonomske prednosti obujma, opsega i diferencijacije proizvoda. Osim toga, marginalni trošak prijenosa ovakvih specifičnih korporativnih prednosti u inozemstvo je vrlo nizak, tako da svaka lokalna podružnica može učinkovito koristiti takve prednosti bez potrebe za prilagodbom (Liu i Xu, 2002.).

U globaliziranom poslovnom okruženju, neke korporativne prednosti, ako se temelje na jasno definiranim i lako prenosivom znanju ili vještinama, imaju relativno niske troškove prijenosa na međunarodna tržišta. Iako ova karakteristika olakšava njihovu transnacionalnu primjenu, istovremeno dovodi do toga da ih konkurentske korporacije lako mogu kopirati, čime se smanjuje njihova jedinstvenost i strateška vrijednost (Chai, 2007.). Stoga, iako su troškovi

prijenosa ovih prednosti niski, njihova stvarna vrijednost u primjeni može biti relativno ograničena, što može utjecati na njihovu dugoročnu jedinstvenost i učinkovitost u konkurenciji (Podrug, 2021.). S druge strane, kada transnacionalne korporacije prenose korporativne prednosti koje se sastoje od skrivenog znanja, takav potez često dovodi do značajnog povećanja vrijednosti (Rugman i Verbeke, 2001.).

Međunarodno prenosive specifične korporativne prednosti putem nematerijalnih imovina, poput znanja, relativno su jednostavno prenosive. No, skriveno znanje, koje je duboko ukorijenjeno u ekonomskom, regionalnom i industrijskom okruženju korporacije, ima izražene lokalne karakteristike. Ovo znanje ne može postojati neovisno o lokalnoj kulturi, normama i mreži odnosa, a njegov prijenos, ako je uopće moguć, obično je vrlo skup (Chai, 2007.). Iako su troškovi visoki, potencijalna vrijednost razvoja je također visoka i malo je vjerojatno da će je druge korporacije kopirati (Podrug, 2021.). Skriveno znanje izvor je konkurentске prednosti u transnacionalnom natjecanju, koje se može manifestirati kroz jedinstvene stilove upravljanja i operacija koje transnacionalna korporacija razvija tijekom svog razvoja (Verbeke, 2009.). Ove karakteristike obično nastaju na temelju podrijetla korporacije, njenog razvojnog puta te specifičnih izazova i prilika s kojima se suočava. Često su skrivene, što znači da ih nije lako jasno opisati, već se manifestiraju kroz svakodnevno poslovanje korporacije i ponašanje njezinih zaposlenika (Chai, 2007.). Skriveno znanje uključeno je u način rada transnacionalne korporacije i može se naslijediti (Verbeke, 2009.).

Ovo skriveno znanje može se manifestirati kroz sljedeće oblike poslovanja transnacionalne korporacije:

1. Transnacionalne korporacije s izvozom kao svojom ključnom djelatnošću (Verbeke, 2009.) tip su korporacija koje su od samog početka usmjerene na izvoz svojih proizvoda na međunarodna tržišta, a njihovo je poslovanje uvijek temeljeno na zemlji podrijetla. Glavna konkurentska prednost ovakvih korporacija leži u njihovim učinkovitim domaćim proizvodnim procesima i proizvodnim pogonima s izrazitom troškovnom učinkovitošću (Verbeke, 2009.).

Sony je globalno poznata korporacija u području elektronike i zabave, poznata po

svojim inovativnim tehnologijama i učinkovitim proizvodnim procesima u svojoj zemlji podrijetla, Japanu. Ključna prednost Sonyja leži u njegovim učinkovitim i niskotroškovnim proizvodnim linijama i istraživačko-razvojnim centrima u Japanu. Od svog osnutka, korporacija se usredotočila na razvoj i proizvodnju inovativnih potrošačkih elektroničkih proizvoda i brzo ih počela izvoziti na međunarodna tržišta. Proizvodi poput televizora, audio opreme, kamera i igračih konzola većinom su razvijeni u domaćem okruženju Japana, u potpunosti iskorištavajući lokalne prednosti u tehnološkim inovacijama i industrijskim klasterima (VSDiffer, pristupljeno: 22.12.2023.).

2. Transnacionalne korporacije s globalno homogeniziranim poslovanjem (Verbeke, 2009.) tip su korporacija koje, pri operacijama u različitim zemljama i regijama, održavaju visoku dosljednost svojih osnovnih poslovnih modela, upravljačkih praksi i korporativne kulture (Verbeke, 2009.). Posjeduju ujednačen poslovni model, gdje god djelovali, bilo u matičnoj zemlji ili na inozemnim tržištima. Načini pružanja proizvoda ili usluga, marketinške strategije i točke kontakta s kupcima ovih korporacija održavaju se visoko konzistentnima (Chai, 2007.).

Ove korporacije također odražavaju konzistentnost u pogledu korporativne kulture. Iako djeluju u različitim kulturnim i tržišnim okruženjima, trude se održavati jedinstvenu korporativnu kulturu koja odražava vrijednosti i poslovne prakse matične zemlje (Chai, 2007.). Posjeduju standardizirane upravljačke prakse i učinkovitu sinergiju (Verbeke, 2009.). Neovisno o zemlji u kojoj posluju, ove korporacije koriste iste metode upravljanja i operativne procese. To uključuje donošenje odluka, upravljanje ljudskim resursima, kontrolu kvalitete i standarde korisničke službe. Homogenizacijom globalnog poslovnog modela, ove tvrtke mogu postići operativnu učinkovitost, smanjiti složenost upravljanja i postići konzistentnost brenda na globalnoj razini (Chai, 2007.).

Starbucks je tipičan primjer transnacionalne korporacije koja demonstrira homogenizaciju globalnog poslovanja, održavajući visoko ujednačen poslovni model, upravljačke prakse i korporativnu kulturu u različitim zemljama i regijama. Bez obzira radi li se o SAD-u ili međunarodnim tržištima, iskustvo kave i pića koje nudi Starbucks, dizajn trgovina, izbor menija i usluga za kupce izuzetno su slični, što odražava njihovu predanost

konzistentnosti brenda i visokim standardima kvalitete. U isto vrijeme, Starbucks nastoji održavati svoju korporativnu kulturu koja potječe sa zapadne obale SAD-a, naglašavajući udobnost, inkluzivnost i osjećaj zajednice, čak i na tržištima s izraženim kulturnim razlikama. Kroz ovakav globalno ujednačen model poslovanja, Starbucks je uspio postići operativnu učinkovitost, pojednostavljenje upravljanja i globalnu konzistentnost brenda (MBAlib, pristupljeno: 25.12.2023.).

3. Optimizatori transnacionalnih vrijednosnih lanaca fokusirani su na optimizaciju i koordinaciju svih segmenata vrijednosnog lanca u transnacionalnom poslovanju (Verbeke, 2009.). Ovaj tip transnacionalnih korporacija obično uključuje optimizaciju globalnog vrijednosnog lanca i prekogranične resurse. Ove korporacije ne posluju samo unutar jedne zemlje, već obavljaju proizvodne, nabavne i prodajne aktivnosti na globalnoj razini. Kroz upravljanje transnacionalnim vrijednosnim lancem, ostvaruju optimizaciju cijelog procesa od nabave sirovina do dostave krajnjem potrošaču (Verbeke, 2009.). One pažljivo raspoređuju svoje proizvodne i opskrbe lance u različitim zemljama i regijama kako bi najučinkovitije iskoristile lokalne resurse i tržišne prednosti. To može uključivati proizvodnju u regijama s nižim troškovima ili razvoj i istraživanje u regijama s određenim tehnološkim prednostima. Optimizatori transnacionalnih vrijednosnih lanaca sposobni su fleksibilno prilagođavati svoje poslovne strategije i aranžmane opskrbnog lanca prema potrebama i promjenama različitih tržišta (Chai, 2007.).

Apple pažljivo raspoređuje svoje proizvodne i opskrbe lance u različitim zemljama i regijama kako bi najučinkovitije iskoristili globalne resurse i tržišne prednosti. Primjerice, većinu svojih proizvodnih aktivnosti obavljaju u Kini, gdje su troškovi relativno niži, dok se dizajn i razvoj uglavnom odvijaju u Sjedinjenim Američkim Državama. Ova optimizacija prekograničnih resursa omogućava Appleu da održava visoku kvalitetu svojih proizvoda, uz istovremeno efikasno kontroliranje troškova (SOHU, pristupljeno: 25.12.2023.).

4. Globalno lokalizirane strategijske korporacije. Ovaj tip transnacionalnih korporacija posluje na globalnoj razini, ali istovremeno razvija specifične strategije prilagođene uvjetima i potrebama lokalnih tržišta (Verbeke, 2009.). U ovakvom modelu, korporacije naglašavaju integraciju i suradnju na globalnoj razini, dok istovremeno daju određenu razinu

autonomije svojim lokalnim podružnicama kako bi se prilagodile i odgovorile na specifičnosti lokalnih tržišta (Chai, 2007.).

U ovom modelu, lokalne podružnice ili poslovne jedinice obično imaju visoku razinu autonomije kako bi se bolje prilagodile lokalnom okruženju i potrebama. Mogu brzo reagirati i prilagoditi svoje strategije specifičnostima lokalnog tržišta (Verbeke, 2009.).

Ove korporacije imaju visok stupanj osjetljivosti i prilagodljivosti na različite kulturne i tržišne uvjete (Chai, 2007.). Sposobne su duboko razumjeti te poštivati lokalne kulturne razlike i te razlike uključiti kao dio svoje poslovne strategije. Ove tvrtke posluju kombinirajući globalne resurse s lokalnim znanjem, iskorištavajući resurse i stručnost svoje globalne mreže, dok istovremeno integriraju lokalnu mudrost i inovacije, kako bi maksimizirale svoju poslovnu učinkovitost na globalnoj razini (Chai, 2007.).

Dok provode globalni strategijski okvir, ove korporacije ističu važnost lokalne prilagodbe na pojedinim regionalnim tržištima (Chai, 2007.). To znači da, iako zadržavaju jedinstveni globalni cilj i identitet brenda, vrše specifične prilagodbe svojih proizvoda, usluga i marketinških strategija prema kulturi, zakonima i potrebama potrošača na lokalnim tržištima kako bi bolje zadovoljili specifične potrebe tih tržišta (Chai, 2007.). Lokalizacijska strategija je često korišten pristup među inozemnim podružnicama; na primjer, Haier je promijenio svoju prethodnu strategiju koju je koristio na domaćem tržištu kada je ulazio na američko tržište (Zeng i Williamson, 2007.).

Većina transnacionalnih korporacija posluje kroz gore navedene načine, a zajednički aspekt ovih korporacija jest da su one proširile barem dio svojih jedinstvenih specifičnih korporativnih prednosti izvan matične zemlje u druge regije (Podrug, 2021.).

## 2.2. Neprenosive specifične prednosti transnacionalnih korporacija

Uspjeh korporacije temelji se na posjedovanju neprenosivih specifičnih korporativnih prednosti. Te prednosti su jedinstvene za korporaciju i teško ih je imitirati ili steći od strane drugih korporacija (Podrug, 2021.). Neprenosive specifične korporativne prednosti su one koje donose korist samo određenim ili nekoliko specifičnih regija, omogućujući tim korporacijama visoku razinu odziva na lokalne uvjete. Međutim, one su teško prenosive u obliku međuproizvoda i zahtijevaju značajne prilagodbe ako se koriste u drugim regijama (Liu i Xu, 2002.). Neprenosive specifične korporativne prednosti odražavaju prednosti koje se mogu primijeniti i iskoristiti unutar ograničenog geografskog područja (na primjer, u jednoj zemlji ili ograničenoj skupini zemalja ili regija), ali ne mogu biti profitabilno iskorištene izvan tog područja, bilo kroz upravljačke vještine i znanje o istraživanju i razvoju, ili kroz krajnje proizvode (Rugman i Verbeke, 2003.). Neprenosive specifične korporativne prednosti uglavnom djeluju unutar specifičnih, ograničenih regija, pokazujući izraženu regionalnu ovisnost. Iako te prednosti mogu pružiti visoku razinu odziva na lokalna tržišta, suočavaju se s izazovima pri širenju na šira područja. Za širenje njihove primjene potrebna su prilagođena ulaganja kako bi se zadovoljile specifične potrebe i uvjeti lokalnih tržišta (Chai, 2007.). Neprenosive specifične korporativne prednosti mogu uključivati izvanredan lokalni ugled, dobro pozicioniranu maloprodajnu mrežu, privilegirane odnose s domaćim gospodarskim akterima itd. (Rugman i Verbeke, 2003.).

U procesu globalizacije, transnacionalne korporacije suočavaju se s izazovima koji odražavaju ograničenja u prijenosu specifičnih korporativnih prednosti. Konkretno, određeni materijalni resursi, poput distribucijskog sustava zemlje, teško se mogu premjestiti iz matičnog okruženja u druge zemlje jer su ti resursi fizički obično povezani s određenim mjestom (Chai, 2007.). Na primjer, IKEA je poznata po svojem učinkovitom lancu opskrbe i jedinstvenom unutarnjem rasporedu trgovina, što uvelike ovisi o mreži distribucije i sustavu upravljanja lancem opskrbe uspostavljenom u Švedskoj i drugim europskim zemljama. Kada je IKEA planirala ulazak na američko tržište, suočila se s izazovom premještanja svog poslovnog modela i resursa iz Europe u potpuno različito geografsko i kulturno okruženje (ZHITU, pristupljeno: 25.12.2023.).

Neprenosive specifične korporativne prednosti mogu uključivati specifične marketinške



imovine prilagođene regionalnom tržištu (Verbeke, 2009.). To su jedinstveno marketinško znanje, strategije, vještine te izgrađen ugled brenda i povjerenje potrošača koje korporacija akumulira na specifičnom geografskom tržištu (Chai, 2007.).

Ova imovina je specifična jer je obično prilagođena od strane korporacija za specifične tržišne uvjete i teško ju je izravno kopirati ili prenijeti u druga tržišna okruženja (Liu i Xu, 2002.). Na primjer, znanje o regionalnom tržištu te duboko razumijevanje lokalnog tržišta, uključujući ponašanje potrošača, preferencije, kulturu i društvene običaje (Chai, 2007.).

Marketinške strategije i vještine, razvijene od strane korporacija za određena tržišta, uključujući oglašavanje, promocije, događaje za odnose s javnošću (Chai, 2007.).

Povjerenje potrošača, izgrađeno s lokalnim potrošačima, koje može biti temeljeno na kvaliteti proizvoda, usluzi kupcima, dosljednosti marke ili osjećaju društvene odgovornosti korporacija (Chai, 2007.).

Reputacija marke, uspostavljena u određenim regionalnim tržištima, obično je rezultat dugogodišnjih napora u marketingu i akumuliranog zadovoljstva kupaca (Verbeke, 2009.).

Korporacija Muji. Uspjeh ove korporacije na japanskom domaćem tržištu proizlazi iz njihovog dubokog razumijevanja ponašanja lokalnih potrošača, preferencija, kulture i društvenih običaja. Njihove marketinške strategije i vještine posebno su prilagođene japanskom tržištu, uključujući jednostavan dizajn proizvoda, davanje prednosti upotrebi ekološki prihvatljivijih materijala u proizvodnji svojih proizvoda, kao i naglašavanje koncepta minimalističkog života u svojim oglašavanjima i promocijskim aktivnostima (ZHIHU, pristupljeno: 25.12.2023.).

Neprenosive specifične korporacijske prednosti mogu biti poslovne strategije i upravljački standardi unutar domaćeg okruženja (Verbeke, 2009.). To je skup poslovnih metoda rada i principa upravljanja koji su testirani vremenom i optimizirani kroz praksu unutar određene zemlje ili regije. Te strategije i standardi obično su prilagođeni kulturi, ekonomiji, zakonima i tržišnim karakteristikama te zemlje međutim, ovakve prakse nisu primjenjive na međunarodnoj razini (Verbeke, 2009.).

Primjerice, sveobuhvatni sustav poticanja za profesionalce s visokim vještinama, što uključuje mehanizme upravljanja i motivacije zaposlenika, organizacijsku strukturu, procese donošenja odluka, kao i načine suradnje s dobavljačima i distributerima. Ovi upravljački standardi obično su dizajnirani kako bi maksimizirali učinkovitost i produktivnost na domaćem tržištu (Verbeke, 2009.). Primjer je upravljanje odnosima s klijentima za koje korporacija može imati već uspostavljene visoko učinkovite standarde usluga za kupce i programe lojalnosti, koji su prilagođeni očekivanjima i navikama domaćih potrošača (Cheng i Song, 2012.).

Neprenosive specifične korporacijske prednosti mogu uključivati napredne sposobnosti upravljanja u području raspodjele imovine i strateškog restrukturiranja (Verbeke, 2009.). To su složene i napredne upravljačke vještine koje korporacija pokazuje prilikom prilagođavanja svojih resursa i strategija kako bi se prilagodila tržišnim promjenama i ostvarila svoje ciljeve, uključujući prilagodbu ili temeljitu promjenu ključnih korporacijskih strategija za suočavanje s promjenama tržišnog okruženja, iskorištavanje novih prilika ili rješavanje poslovnih izazova. To može uključivati ulazak u nova tržišta, razvoj novih proizvoda ili usluga, promjenu operativnih modela ili reorganizaciju organizacijske strukture (Verbeke, 2009.).

Netflix je brzo uočio uspon digitalne streaming tehnologije i promjene u ponašanju potrošača te se odlučio ući u novu tržišnu sferu - online streaming usluge. Nadalje, ne samo da su promijenili svoj operativni model s pošiljke DVD-ova na potpuno digitaliziranu uslugu, već su i reorganizirali svoju organizacijsku strukturu kako bi podržali novi poslovni smjer. Osim toga, Netflix je počeo razvijati vlastiti originalni sadržaj, što predstavlja ne samo razvoj novih proizvoda i usluga, već i temeljitu promjenu njihove ključne strategije (XUEQIU, pristupljeno: 26.12.2023.).

### **2.3. Lokacijske prednosti zemlje porijekla i zemlje domaćina transnacionalnih korporacija**

Lokacijska prednost odnosi se na privlačnost nekog proizvodnog mjesta ili specifične regije za investicije, zbog svojih relativnih prednosti u pogledu politike i investicijskog okruženja (Wang, 2006.). Ova prednost obuhvaća geografsko okruženje zemlje domaćina, obdarenost proizvodnim faktorima, kvalitetu i troškove faktora, stvarnu i potencijalnu tržišnu potražnju i kupovnu moć te stupanj razvoja tržišnog sustava. Lokacijska prednost ne samo da utječe na tip međunarodne proizvodnje u kojoj poduzeća sudjeluju, već također određuje strukturu sektora stranih izravnih investicija i izbor industrije za ulazak (Li i Zhou, 2007.).

Lokacijska prednost pruža korporacijama jedinstvene resurse, postajući izvor njihove konkurentnosti. Lokalne korporacije mogu iskoristiti prednosti svoje geografske pozicije za pristup resursima koji su teško ili manje dostupni onima koji posluju u drugim regijama (Verbeke, 2009.). U usporedbi s transnacionalnim korporacijama, lokalne korporacije često lakše razvijaju konkurentne korporacijske osobitosti zahvaljujući svojoj lokacijskoj prednosti (Podrug, 2021.). Lokacijska prednost odražava relativne prednosti strane zemlje u odnosu na druge zemlje u pogledu prirodnih resursa, proizvodnih faktora, uvjeta potražnje i slično. Lokacijska prednost također uključuje elemente poput kulture, zakona i druge (Dunning, 1998.).

Lokacijska prednost je lokalnog karaktera, što znači da ove prednosti postoje samo u određenim dijelovima zemlje, implicirajući da geografska prednost može biti ograničena na specifične regije, a ne da obuhvaća cijelu zemlju (Verbeke, 2009.). Silicijska dolina smatra se vrhuncem globalne inovacije u visokotehnološkom sektoru, a posebno se ističe razvoj u području umjetne inteligencije. AI ekosustav Silicijske doline je visoko kompleksan industrijski klaster koji uključuje različite vrste korporacija, istraživačkih institucija i investitora. Ovaj region ima svjetski poznate AI istraživačke institucije, poput Sveučilišta Stanford i Sveučilišta Kalifornija u Berkeleyu, kao i vodeće AI korporacije poput Googlea, Facebooka i OpenAI-a. AI ekosustav Silicijske doline privlači AI stručnjake, poduzetnike i investitore iz cijelog svijeta (ZHIHU, pristupljeno: 28.12.2023.).

Lokacijska prednost može prelaziti nacionalne granice putem investicijskih sporazuma (Verbeke, 2009.). Na primjer, Europska unija je trgovinski savez sastavljen od više europskih zemalja, uključujući sporazum o slobodnoj trgovini unutar Europe. Francuska šampanjska industrija poznata je po svom jedinstvenom tlu i klimatskom profilu, što čini neke regije u Francuskoj posebno pogodnima za uzgoj grožđa i proizvodnju visokokvalitetnog šampanjca. Sporazum o slobodnoj trgovini unutar Europske unije omogućava francuskim proizvođačima šampanjca lakši izvoz svojih proizvoda u druge članice EU. Taj trgovinski sporazum smanjuje carine i trgovinske barijere, omogućavajući francuskoj šampanjskoj industriji da stekne konkurentsku prednost na cijelom europskom tržištu (Li i Zhou, 2007.).

Prema analizi Dunninga, lokacijske prednosti mogu se podijeliti u dvije glavne kategorije: prednosti prirodnih obdarenosti i prednosti investicijskog okruženja. Prednosti prirodnih obdarenosti, koje Dunning naziva i "Ricardova obdarenost", odnose se na lokacijske prednosti koje proizlaze iz prirodnih uvjeta. S druge strane, prednosti investicijskog okruženja stvorene su ljudskim faktorima, uključujući pravni, politički, institucionalni okvir, vladine politike i razvijenost tržišnog sustava (Li i Zhou, 2007.). Lokacijske prednosti zemlje porijekla transnacionalnih korporacija mogu se manifestirati na sljedeći način:

Korporacije koje raspolažu bogatim prirodnim resursima, poput minerala, šuma, vodenih resursa i slično, mogu postići uspjeh u sektorima vezanim za prirodne resurse. Ovi resursi pružaju neophodnu fizičku osnovu za korporacije koje se bave povezanim poslovanjima, doprinoseći njihovom razvoju i rastu u toj industriji (Verbeke, 2009.). Saudi Aramco jedna je od najvećih svjetskih korporacija za proizvodnju nafte, a njezin se uspjeh u velikoj mjeri može pripisati bogatstvu naftnih resursa Saudijske Arabije. Ta zemlja posjeduje najveće potvrđene rezerve nafte na svijetu, što Saudi Aramcu pruža ogromnu prednost. Saudi Aramco koristi te resurse za masovnu eksploataciju i izvoz nafte, postajući ključni igrač na globalnom energetskom tržištu (SINOPEC, pristupljeno: 28.12.2023.).

Napredna obrazovna infrastruktura može podržati korporacije u uspostavi složenih vještina ljudskih resursa (Verbeke, 2009.). Toyota, osim što je jedan od najvećih svjetskih proizvođača automobila, poznata je i po svom jedinstvenom "Toyota proizvodnom sustavu", efikasnoj metodi proizvodnje i upravljanja. Uspjeh ove metode može se pripisati Toyotinom unutarnjem

programu obuke i razvoju, poput "Toyota univerziteta", koji jača vještine i znanje zaposlenika. Ovi programi obuke ne pokrivaju samo tehničke vještine, već obuhvaćaju i liderstvo, rješavanje problema i metode kontinuiranog poboljšanja (SOHU, pristupljeno: 30.12.2023.).

Političko i široko institucionalno okruženje u kojem korporacije posluju, struktura tržišta na nacionalnoj razini i vladine politike čine neke zemlje atraktivnijima od drugih (Rugman i Verbeke, 2011.). Zhujiang Delta je geografsko područje na jugu Kine koje uključuje gradove poput Guangzhoua, Shenzhena i Zhuhaija u provinciji Guangdong. Ovo područje je u posljednjih nekoliko desetljeća doživjelo iznenađujući ekonomski rast. Kineska vlada je u Zhujiang Delti implementirala niz poreznih politika koje korporacijama pružaju porezne olakšice, privlačeći značajna domaća i strana ulaganja. Te politike uključuju smanjenje poreza na dobit korporacija i stope poreza na dodanu vrijednost, kao i olakšice u pogledu prava korištenja zemljišta (Miao, 1996.).

Potražnja kao pokretač industrijske inovacije, gdje su aktivnosti industrijske inovacije uglavnom vođene i usmjerene tržišnom potražnjom (Verbeke, 2009.). U ovom modelu, potrebe i preferencije potrošača postaju ključni faktori koji potiču inovacije proizvoda i usluga. Korporacije, kroz duboko razumijevanje tržišnih potreba, razvijaju nove proizvode, tehnologije ili usluge koje zadovoljavaju ili nadmašuju te potrebe, čime postižu inovacije i konkurentske prednosti (Verbeke, 2009.). Dobar je primjer navedenoga Alibaba. Ogromno i sve zrelije domaće tržište Kine ima snažnu potražnju za različitim elektroničkim proizvodima i online uslugama, što potiče inovacije Alibabe u područjima poput e-trgovine i cloud computinga. Alibaba neprestano inovira svoje platforme, poput Taobaoa i Tmall-a, te razvija nova rješenja za plaćanje poput Alipay, zadovoljavajući potrebe kineskih potrošača za praktičnim i raznolikim iskustvom kupovine (Xinhuanet, pristupljeno: 30.12.2023.).

Diferencijacija lokacijskih resursa (Wang, 2006.) znači da geografska prednost ne donosi istu konkurentnost svim korporacijama koje posluju na tom mjestu u usporedbi s onima koje posluju na drugim mjestima. Prednost se postiže samo kada se specifični resursi korporacije usklade s geografskim prednostima (Verbeke, 2009.). Talijanska modna industrija, posebice Milano, primjer je toga. Milano je poznat po svojoj jedinstvenoj tradiciji u dizajnu i proizvodnji mode, čime privlači globalne modne brendove i dizajnere. Geografski položaj ovog grada

pomaže u integraciji procesa dizajniranja i proizvodnje, omogućavajući brzi odgovor na tržišne potrebe. Milanske modne korporacije poput Versacea, Prade i Dolce & Gabbane ne samo da imaju prednost geografskog položaja, već kombiniraju svjetski poznatu talijansku obrtničku vještinu i jedinstvenu kreativnost dizajnera, čime osvajaju međunarodno tržište (SOHU, pristupljeno: 30.12.2023.).

Lokacijska prednost je i relativna obdarenost domaćih i inozemnih proizvodnih lokacija koja privlači i potiče strana ulaganja. Ova sila može biti korisna i za investicijsku zemlju i za zemlju domaćina. Kada faktori povoljni za gospodarstvo zemlje domaćina privlače strane investitore da ulažu, takva privlačna sila poznata je kao lokacijska prednost zemlje domaćina (Miao, 1996.).

Lokacijska prednost istražuje tržišno okruženje zemlje domaćina iz perspektive te zemlje i njenu privlačnost za transnacionalne korporacije (Wang, 2006.). Transnacionalne korporacije investiraju izravno u inozemstvo samo kada zemlja domaćin ima lokacijske prednosti. To znači da zemlja domaćin mora biti u nekim aspektima privlačnija od matične zemlje korporacije (Li i Zhou, 2007.). Kada transnacionalne korporacije donose odluke o izravnim stranim ulaganjima, te odluke nisu samo pod utjecajem unutarnjih specifičnih prednosti korporacije, već su također usko povezane s nacionalnim konkurentskim prednostima matične zemlje. To znači da odluke o ulaganju nisu bazirane samo na nacionalnim prednostima matične zemlje i unutarnjim specifičnim prednostima transnacionalne korporacije, već također ovise o lokacijskim prednostima zemlje domaćina (Wang, 1999.). Izbor transnacionalnih korporacija da ulažu u zemlju domaćina određen je lokacijskim prednostima te zemlje (Miao, 1996.). Ovi faktori uglavnom uključuju dolje navedene.

1. Faktori resursa (Miao, 1996.). Kako bi riješile probleme ograničenosti domaćih resursa i povećale uvoz proizvoda koji su izgubili komparativnu prednost ili se ne mogu proizvoditi domaće, investicije često teže ka zemljama bogatim resursima. Takav tok investicija potiče vertikalnu specijalizaciju između zemalja koje proizvode konačne proizvode i onih koje proizvode primarne proizvode (Wang, 1999.).

Na primjer, izravna ulaganja Japana u zemlje domaćine uglavnom su usmjerena na

razvoj i uvoz prirodnih resursa. Neke japanske korporacije ulažu u Kinu uglavnom radi stjecanja resursa poput Xinjiangovog dugovlasnog pamuka, krzna, povrća, soje iz sjeveroistočne Kine, kao i kineske nafte te drugih industrijskih sirovina (Wang, 1999.).

2. Faktori tržišta, koji se prvenstveno odnose na veličinu i potencijal rasta tržišta zemlje domaćina (Miao, 1996.). Transnacionalne korporacije traže nove kupce i tržišta u zemljama domaćinima jer vjeruju da će prodaja i proizvodnja u inozemstvu donijeti veće koristi, dok zemlja domaćin ima određen broj kupaca koji su voljni kupovati njihove proizvode. Traženje tržišta razlikuje se od pukog izvoza proizvoda jer zahtijeva od transnacionalnih korporacija da uspostave poslovanje u zemlji domaćinu i održe stratešku kontrolu (Verbeke, 2009.).

Američka korporacija Babcock & Wilcox shvatila je da za održivi, zdravi i brzi razvoj kineskog gospodarstva, prioritet treba biti razvoj energetske industrije, posebno električne, stoga bi kotlovi za elektrane u Kini trebali imati veliko tržište. Tako su investirali i osnovali Babcock & Wilcox Beijing Company. Osim toga, zbog prosperitetnog tržišta u Tajvanu, Maleziji, Indiji i drugim zemljama i regijama jugoistočne Azije, Babcock & Wilcox USA preuzeo je projekte iz tih područja u Babcock & Wilcox Beijing Company, a zatim izvezio proizvode, čime su zauzeli tržište jugoistočne Azije (Wang, 1999.).

U 2004. godini, kada je TCL pripojio poslovanje mobilnih telefona Alcatel, ključni razlog za akviziciju Alcatelovih mobilnih telefona bio je njihov brend i mreža prodaje na europskom tržištu te na tržištima drugih francusko govorećih zemalja. Ovim spajanjem, godišnja prodaja mobilnih telefona TCL-a dosegla je 20 milijuna uređaja, čime je kompanija brzo postala vodeći prodavač mobilnih telefona u Kini (Zhang, 2010.).

3. Faktori strateških resursa (Verbeke, 2009.). Transnacionalne korporacije teže stjecanju naprednih strateških resursa iz zemalja domaćina, poput znanja, upravljačkog iskustva i reputacije, odnosno resursa koji nisu lako dostupni na drugim mjestima. Kako bi ostvarili ovaj cilj, često kupuju druge korporacije, sudjeluju u savezima ili postaju dio klastera znanja (Verbeke, 2009.). Transnacionalne kompanije kroz tehničke saveze ili akvizicije preduzeća stječu određene tehnološke, upravljačke, patentne i specifične vlasničke prednosti ciljanih poduzeća, što znatno jača njihove vlastite vlasničke prednosti, čime se povećava njihova

osnovna strateška konkurentnost (Li i Zhou, 2007.).

ZTE Corporation je u Dallasu, SAD, osnovala laboratorij i proizvodnu bazu usmjerenu uglavnom na tržište mobilnih telefona i komunikacija u Sjevernoj Americi. Privatne globalne korporacije poput Huaweijsa, pri međunarodnim spajanjima i preuzimanjima, posebnu pažnju posvećuju tehnologiji, brendu i distribucijskim kanalima kako bi nadoknadile vlastite nedostatke i zadovoljile široko rasprostranjene poslovne potrebe (Bi i Shi, 2013.). Midea je putem stjecanja udjela u japanskoj tvrtki Toshiba dobila pristup više od 5000 patenata i tehnologija. Kupovinom talijanske tvrtke Clivet, stekla je proizvodne linije centralnih klima uređaja i upravljačko iskustvo u tehnologiji. Kroz ovakav pristup strateškim resursima, Midea je značajno ojačala svoju globalnu konkurentnost (Kang, 2017.).

4. Faktori političkog okruženja i tržišnog reda (Miao, 1996.) uglavnom uključuju stabilnost politike zemlje domaćina, politike vlade vezane za izravna strana ulaganja transnacionalnih korporacija, cjelovitost pravnog sustava i slično. Ovo određuje kako transnacionalne korporacije procjenjuju rizik ili sigurnost ulaganja. Na primjer, Singapur, zbog svoje političke stabilnosti, jasnih i strogo provedenih zakona te učinkovite vladine uprave, postao je popularno odredište za globalne investitore (Miao, 1996.).
5. Faktori učinkovitosti (Podrug, 2021.). Korporacije, radi postizanja učinkovitosti, žele iskoristiti promjene u okruženju kako bi određena mjesta unutar njihove međunarodne operativne mreže postala atraktivnija. Ove promjene u okruženju mogu uključivati tehnološke proboje, povećane potrebe za ulaganjem u istraživanje i razvoj, kraće cikluse proizvoda i smanjenje trgovinskih i investicijskih barijera kroz regionalne sporazume (Podrug, 2021.). Kada dođe do ovakvih promjena u okruženju, lokacijske prednosti različitih zemalja mogu se relativno promijeniti, čineći neke zemlje atraktivnijima i privlačeći više stranih izravnih ulaganja. Korporacije moraju biti fleksibilne u prilagodbi promjenama u okruženju kako bi težile učinkovitosti (Verbeke, 2009.).
6. Trgovinske barijere, poput carinskih i necarinskih barijera (Miao, 1996.). Neke zemlje domaćini često svjesno koriste postavljanje trgovinskih barijera kao sredstvo za poticanje



transnacionalnih korporacija na izravno ulaganje i uspostavu proizvodnih pogona unutar njihovih granica. Na primjer, Kanada koristi visoke carine kako bi privukla izravna ulaganja iz Sjedinjenih Američkih Država (Miao, 1996.).

7. Povijesni i kulturni faktori (Miao, 1996.). Ovi faktori odnose se prvenstveno na razlike u jeziku, povijesti, obrazovanju, običajima i zapošljavanju između transnacionalnih korporacija i zemlje domaćina. Što su te razlike manje, to je atraktivnost zemlje domaćina za transnacionalne korporacije veća. Primjerice, u Kini, najviše ulaganja dolazi iz Hong Konga i Tajvana, a značajna su i ulaganja od strane Kineza iz dijaspore. Jedan od ključnih razloga za ovo je identifikacija s povijesnim i kulturnim aspektima (Miao, 1996.).
8. Troškovi proizvodnih faktora, koji se prvenstveno odnose na faktore koji utječu na mogućnost i troškove sirovina, kapitala, tehnologije i upravljačkih talenata potrebnih za investicijsku proizvodnju od strane transnacionalnih korporacija (Miao, 1996.).

U gore navedenim višestrukim faktorima, ponekad postoji više onih koji istovremeno djeluju i zajedno utječu na investicijske odluke transnacionalnih korporacija u zemljama domaćinima, a ponekad je samo jedna lokacijska prednost zemlje domaćina dovoljna da privuče transnacionalne korporacije za investiranje.

## **2.4. Važnost rekombinacije i komplementarnih resursa transnacionalnih korporacija**

Meyer i suradnici (2009.) navode da kompanije mogu stvoriti jedinstvene i teško imitirajuće strateške resurse putem unutarnjih napora ili kroz međunarodnu rekombinaciju i transfer resursa. Rugman i Verbeke (2001.) dalje ističu da transnacionalne korporacije ostvaruju svoje inovativne i konkurentske prednosti kroz iskorištavanje specifičnih prednosti svojih podružnica na globalnoj razini i integraciju znanja iz različitih okruženja. Verbeke (2009.) naglašava da kompanije kroz inovativne i raznolike strategije, kombinirajući postojeće resurse s novopridošlima, mogu učinkovito iskoristiti prilike za profit preko nacionalnih granica.

Prema istraživanjima Verbeke (2009.) i Podrug (2021.), glavna prednost rekombinacije resursa leži u njezinoj sposobnosti efikasnog integriranja različitih vrsta znanja i resursa kako bi se zadovoljile raznolike potrebe međunarodnog tržišta. Ovaj proces integracije obuhvaća spajanje znanja iz više stručnih područja, uključujući tehnologiju, marketinške strategije i brend imidž. Konkurentska prednost korporacija često ovisi o tome na koji način kombiniraju ova znanja s novim resursima kako bi stvorile inovativne proizvode i usluge. Kroz ovakvu strategiju, korporacije mogu učinkovitije odgovoriti na tržišne promjene i zauzeti jaču poziciju na globalnom tržištu.

Podrug (2021.) ističe da transnacionalne korporacije provode rekombinaciju resursa na tri glavna načina. Prvo, prilikom istraživanja novih poslovnih prilika, lideri i članovi tima korporacije moraju pokazati izvanredno strateško razmišljanje i inovativne sposobnosti. Ova poslovna inteligencija ključna je za otkrivanje novih tržišta i poslovnih modela. Drugo, efikasno iskopavanje i korištenje unutarnjih, još neiskorištenih vrijednosnih imovina korporacije drugi je način rekombinacije resursa. To uključuje duboku analizu postojećih imovina i sposobnosti korporacije kako bi se otkrili potencijalni izvori rasta. Naposljetku, efektivna kombinacija i koordinacija lokalnih resursa s resursima zemlje domaćina ključni su za postizanje globalne ekspanzije. Ova strateška integracija ne samo da pojačava globalnu konkurentnost korporacije, već i promiče optimalnu raspodjelu resursa.

Prema istraživanju Verbekea (2009.), transnacionalne korporacije pri ulasku na nova tržišta često se oslanjaju na suradnju s vanjskim partnerima kako bi nadoknadile svoje nedostatke u resursima i znanju. Razlog za ovu ovisnost leži u tome što operativni modeli i raspodjela resursa korporacijskog sjedišta ili matične zemlje možda nisu u potpunosti primjenjivi u novom tržišnom okruženju. Suradnja s vanjskim partnerima, poput tehnoloških dobavljača ili lokalnih distributera, nije samo stvar troškovne učinkovitosti i izvedivosti, već i smanjenja rizika uspjeha novih projekata. Kroz ovakvu suradnju, vanjski partneri pružaju korporacijama neophodnu podršku i pomoć za postizanje uspjeha na novim tržištima.

Gucci i Alibaba su 2020. godine postigli stratešku suradnju s ciljem iskorištavanja Alibabine digitalne tehnologije i e-trgovine kako bi se proširila online poslovanja Guccia na kineskom tržištu. Kroz ovu suradnju, Gucci može prodavati luksuzne proizvode kineskim potrošačima na Alibabinim platformama za e-trgovinu, kao što su Taobao i Tmall, privlačiti mlađe potrošače i ojačati svoj utjecaj na kineskom tržištu (Alibaba, pristupljeno: 20.10.2023.).

Vanjska suradnja često se bira jer je isplativija i izvediva, a ne predstavlja rizik za uspjeh projekta, stoga vanjski partneri pružaju podršku potrebnu za postizanje uspjeha na novim tržištima (Verbeke, 2009.).

### 3. Važnost transnacionalnih korporacija porijeklom iz Narodne Republike Kine

#### 3.1. Povijest i razvojni trendovi transnacionalnih korporacija porijeklom iz Narodne Republike Kine

Početni rast i razvoj transnacionalnih korporacija pokazuje da je njihovo globalno formiranje i raspored uglavnom proizašao iz potrebe za resursima, radnom snagom i tržištem, što su faktori koji čine temeljnu pokretačku snagu njihovog ranog razvoja (Liu, 2018.).

Pregledavanjem povijesnog razvoja transnacionalnih korporacija porijeklom iz Narodne Republike Kine, uočava se kako se razvoj može podijeliti u nekoliko različitih faza, pri čemu svaka od njih pokazuje jedinstvene karakteristike rasta. Iz tog razloga, analiza kineskih transnacionalnih korporacija prema fazama pridonosi boljem razumijevanju njihovih karakteristika rasta i razvojnih trendova.

Razvojni put kineskih transnacionalnih korporacija može se podijeliti u nekoliko faza: faza početnog istraživanja, faza razvoja, faza prilagodbe i razvoja te faza brzog razvoja. Svaka od njih ima svoje jedinstvene karakteristike i modele razvoja (He, 2015.).

**Slika 1.** Tijek izravnih stranih investicija iz Kine



Izvor: Statistički izvještaj o izravnim stranim investicijama Kine za 2022. godinu

## 1. Početna faza (1979. - 1985.)

Prema istraživanju Zhang Lua 2011. godine, kinesko transnacionalno poslovanje započelo je 1979. godine, a faza početnog istraživanja trajala je do 1985. godine. Od 1978., Kina je provodila politiku reforme i otvaranja. Kao odgovor na tu politiku, Državno vijeće je 1979. godine donijelo petnaest ekonomskih reformskih mjera, uključujući jasno postavljenu politiku osnivanja korporacija u inozemstvu. Od tada su kineske korporacije postupno ulagale u inozemstvo, uspostavljajući podružnice i provodeći izravna vanjska ulaganja (He i Qiu, 2015.). Početna transnacionalna ulaganja uglavnom su se temeljila na spontanima pokušajima korporacija, s malim brojem slučajeva i skromnim opsegom ulaganja. Rani poslovni pothvati uglavnom su se koncentrirali na područje trgovine i financija, često se šireći preko uspostave inozemnih predstavništava ili zajedničkih poduhvata sa stranim korporacijama. Tek 1984. godine, s osnivanjem korporacije Xilin, zajedničkog poduhvata CITIC-a i američke korporacije, Kina je službeno dobila svoju prvu transnacionalnu korporaciju (Ren, 2015.).

U ovoj fazi, kineske korporacije osnovala su više od 180 inozemnih ne-trgovačkih korporacija kao potpuno vlasnička, zajednička ulaganja ili suradnje, s ukupnim iznosom ne-trgovačkih ulaganja koji doseže 177 milijuna američkih dolara. U tom razdoblju, glavni akteri vanjskih ulaganja bile su specijalizirane trgovačke korporacije i međunarodne gospodarsko-tehničke suradničke korporacije iz nekih provincija i gradova (Zhang, 2010.).

Kineska vanjska ulaganja proširila su se na više od 40 zemalja i regija širom svijeta, uglavnom se koncentrirajući na Afriku i Aziju. Ta ulaganja bila su usmjerena prvenstveno na međunarodnu trgovinu i ugovaranje inženjerskih radova, s fokusom na područja kao što su građevinske ugovorne djelatnosti, savjetovanje i uslužne djelatnosti, dok je uključenost u strojogradnju i proizvodnju bila relativno ograničena, a nije se proširila niti na međunarodnu proizvodnu sferu (Zhang, 2010.). Iako je Kina u to vrijeme imala nedostatak međunarodnog poslovnog i upravljačkog iskustva, s poslovnim rezultatima koji nisu bili idealni, ove su korporacije imale pozitivan utjecaj na širenje Kine u oblasti vanjske ekonomske suradnje te istraživanje i osvajanje stranih tržišta (Ren, 2015.).

## 2. Faza razvoja (1986. - 1992.)

Nakon šest godina istraživanja i postupnog produbljivanja politike reforme i otvaranja, Kina je djelomično decentralizirala odobrenje za inozemna ulaganja te je ohrabrivala korporacije da se upuste u izravna inozemna ulaganja. Od 1986. do 1992. godine, kinesko transnacionalno poslovanje ušlo je u fazu postupnog razvoja (He i Qiu, 2015.).

U ovoj fazi, korporacije iz Kine značajno su povećale opseg i geografsku pokrivenost svojih inozemnih ulaganja, proširujući se na različita područja kao što su razvoj resursa, promet i transport te zdravstvo i medicina. U isto vrijeme, subjekti ulaganja preobrazili su se iz korporacija koje se bave jednom industrijom u proizvodne korporacije i grupne korporacije koje obuhvaćaju više industrija (He i Qiu, 2015.). Od 1986. godine, tempo razvoja kineskog gospodarstva se ubrzao. Zbog nedostatka domaćih resursa i visoke potražnje na tržištu, proizvodne korporacije doživjele su brz razvoj. Ove korporacije su se uglavnom usmjeravale na razvoj domaćih resursa i obradu malih proizvodnih kapaciteta (Zhang, 2010.).

U ovoj fazi, vanjska ulaganja kineskih transnacionalnih korporacija značajno su porasla. Do kraja 1991. godine, broj ne-trgovačkih korporacija koje je Kina osnovala u inozemstvu dosegao je 911, s ukupnim ulaganjem od 10,6 milijardi američkih dolara, što je gotovo 6 puta više od prethodne faze. Među tim korporacijama, 89 ih je imalo kineski ulog veći od 1 milijuna dolara. Glavni akteri ovih izravnih vanjskih ulaganja bile su velike državne korporacijske grupe i velike korporacije u narodnom vlasništvu, a glavni oblici ulaganja uključivali su zajednička poduzeća, samostalno poslovanje i suradničku proizvodnju (Zhang, 2010.).

S razvojem kineskih transnacionalnih korporacija koji postaje sve zreliji, njihova geografska distribucija ulaganja također se proširila. Ove su korporacije uglavnom smještene u zemljama i regijama u razvoju, čineći više od 70% njihove distribucije, dok je manji broj, oko 20%, smješten u razvijenim zemljama kao što su Sjedinjene Američke Države i Europa (Zhang, 2010.).

### 3. Prilagođavanje razvojne faze (1992. - 1999.)

Na temelju rada Duch Hua i Bai Xiaoweia (2008.), istaknuto je da je Kina 1992. godine produbila politiku reforme i otvaranja. Ova nova faza donijela je novi zamah u transnacionalno poslovanje kineskih korporacija. Međutim, zbog utjecaja reforme ekonomskog sustava i drugih faktora, kinesko gospodarstvo doživjelo je brz razvoj, ali se suočilo s problemima poput prebrzog rasta i neracionalne strukture ulaganja. Iz tog su razloga, kineske transnacionalne korporacije ušle u petogodišnju fazu prilagodljivog razvoja (He i Qiu, 2015.).

Ova situacija dovela je do usporavanja tempa kineskih transnacionalnih korporacija koje su tek ušle u fazu rasta. Iako su nastavili proširivati svoje ulagačke oblasti i geografsku distribuciju, tempo vanjskih ulaganja značajno je usporio. Uspoređujući s prethodnom fazom od 144,521 milijuna dolara, ulaganja u ovoj fazi pala su na 99,400 milijuna dolara. Ovaj trend usporavanja trajao je sve do 1998. godine, kada je vlada predstavila nove strateške smjernice, potičući korporacije da koriste i domaće i međunarodno tržište i resurse te da iskoriste svoje komparativne prednosti za vanjska ulaganja, nakon čega se situacija postupno počela mijenjati (He i Qiu, 2015.).

Od 1992. godine, uz brz razvoj nacionalnog gospodarstva, kineske korporacije duboko su osjetile intenzivnu konkurenciju na domaćem tržištu. Uz sve savršeniji tržišni mehanizam i produblјivanje otvorenosti prema vanjskom svijetu, pod poticajem politika i privlačenjem prilika, mnoge izvrsne korporacije počele su se okretati međunarodnom tržištu, aktivno se upuštajući u transnacionalno poslovanje i postupno otvarajući podružnice u inozemstvu (Zhang, 2010.).

Primjerice, korporacije poput Sanjiu Group, Haier, Huawei, Little Swan, TCL te druge velike privatne i zajedničke kapitalističke korporacije i grupacije redom su počele izlaziti iz zemlje. To ne samo da je obogatilo i optimiziralo strukturu kineskih subjekata za vanjska ulaganja, već je i poboljšalo sposobnost i opću razinu kineskih izravnih vanjskih ulaganja, ukazujući na dolazak ere diverzifikacije izravnih vanjskih ulaganja kineskih korporacija (Ren, 2015.).

Do kraja 2000. godine, broj kineskih korporacija uspostavljenih u inozemstvu dosegao je više

od 6200, dok je ukupan iznos dogovorenih ulaganja iznosio 11,36 milijardi američkih dolara, pri čemu je kineski kapital činio 7,57 milijardi američkih dolara. Prosječan godišnji broj novih korporacija koje su ulazile u vanjske izravne investicije bio je za 75 veći od prethodne faze, a prosječan godišnji ukupni iznos investicija bio je 5 - 6 puta veći od prethodne faze. Kineske su korporacije ulagale u više od 160 zemalja i regija diljem svijeta (Zhang, 2010.).

U ovoj fazi, udio industrije mehaničke obrade u kineskim korporacijama za ulaganje u inozemstvo značajno se povećao. Investicije u inozemnu obradu i trgovinu značajno su utjecale na izvoz, čineći više od 20%. Svake godine, ove investicije dovode do izvoza komponenti i sirovina u vrijednosti od otprilike 1 milijarde američkih dolara (Zhang, 2010.)

#### 4. Faza brzog razvoja (1999. - danas)

Od 1999. godine do danas, kineske korporacije ušle su u fazu brzog razvoja. To je uglavnom rezultat usvajanja strategije "izlaska na svjetsko tržište" i poboljšanja upravljačkog sustava za ulaganje. Tijekom tog razdoblja, kineske korporacije su, u skladu s pravilima tržišnog gospodarstva i dugogodišnjim iskustvom, aktivno sudjelovale u poslovima na međunarodnoj razini. Aktivnosti izravnih stranih ulaganja značajno su porasle, a opseg i područja ulaganja neprestano su se širila. Kineska vlada snažno je promovirala strategiju "izlaska na svjetsko tržište", a devizne rezerve bile su obilne, uz postupno opuštanje deviznih ograničenja (He i Qiu, 2015.). Istodobno, Kina je postala članicom Svjetske trgovinske organizacije, što je omogućilo kineskim korporacijama da uživaju i pridržavaju se pravila liberalizacije trgovine i investicija u različitim zemljama. Više nisu bile diskriminirane od strane konkurencije na međunarodnom tržištu (Zhang, 2010.).

Prema podacima kineskog Ministarstva trgovine, izravne strane investicije u Kini u nefinancijskom sektoru porasle su s 17,74 milijarde američkih dolara 1999. godine na 1028,9 milijardi američkih dolara u 2014. godini. Razlika između izravnih stranih investicija i privlačenja stranih investicija tijekom istog razdoblja iznosila je samo 35,6 milijardi američkih dolara, što je prvi put da su se kineske dvostrane investicije približile ravnoteži prema postojećem statističkom proračunu. Kineske korporacije nastavile su s procvatom svojih međunarodnih poslovanja bez presedana (He i Qiu, 2015.)



Danas, s produbljivanjem ekonomske globalizacije i informatizacije, korporacije sve više teže jačanju svoje globalne tržišne pozicije putem međunarodnih akvizicija. Ove korporacije također provode industrijsku podjelu temeljenu na globalnoj lokacijskoj prednosti, kako bi učinkovito rasporedile resurse i proizvodne faktore širom svijeta (Jiang, 2004.). Ovakve promjene u trendovima imaju dubok utjecaj na svjetsko gospodarstvo, a Kina, kao zemlja u razvoju, mora brzo shvatiti najnovije trendove.

Trend razvoja kineskih transnacionalnih korporacija je implementacija međunarodnih strateških saveza, što predstavlja temeljnu promjenu u poslovnoj strategiji i donosi značajne promjene u načinu ekonomske operacije i stvaranju vrijednosti. One sve više naglašavaju integrirane strategije i efikasno raspoređivanje lanca vrijednosti na globalnoj razini, temeljeno na geografskoj prednosti. Istovremeno, ove korporacije sve više prelaze u sektor usluga i nude proizvode s visokom tehnološkom vrijednošću (Jiang, 2004.).

Međunarodna strateška savezna zajednica označava suradničke odnose između dviju ili više međunarodnih korporacija koje su osnovane radi ostvarivanja istog strateškog cilja. Ovi odnosi uključuju zajednički razvoj ključne tehnologije, razmjenu informacija o prodajnoj mreži, zajedničku proizvodnju i slično. Stvaranjem strateških saveza, međunarodne korporacije mogu na široko koristiti vanjske resurse, koristeći tehnologiju, kapital, distribucijske kanale i marketinške mreže svojih saveznika kako bi ostvarile svoju globalnu strategiju. Ovi savezi smanjuju rizik, omogućavaju korporacijama ostvarivanje ekonomske učinkovitosti i jačaju konkurentne prednosti (Huang, 2015.).

Na primjer, PetroChina je uspostavila strateške partnerske odnose s brojnim međunarodnim energetske korporacijama, pri čemu su takve suradnje obično uključivale istraživanje i eksploataciju nafte i plina. Danas, PetroChina surađuje s francuskom korporacijom Total S.A. i australskom korporacijom BHP na projektima istraživanja i razvoja nafte i plina diljem svijeta (TotalEnergies, pristupljeno: 25.10.2023.).

Drugi je razvojni trend naglasak na istraživanju i razvoju tehnologije (Jiang, 2004.). Tehnički razvoj oduvijek je bio ključni pokretač razvoja korporacija na međunarodnoj razini. Korporacije moraju optimizirati raspodjelu svojih tehničkih resursa diljem svijeta kako bi se suočile s

kompleksnim zahtjevima međunarodnih tržišta i zadovoljile različite sklonosti potrošača, čime se postiže raznolikost proizvoda. Kroz istraživanje i razvoj, mogu iskoristiti različite tehničke resurse različitih zemalja kako bi smanjile troškove razvoja i rizik te maksimizirale iskorištavanje tehnologije, što dovodi do maksimalnih prihoda (Huang, 2015.).

Primjerice, razvoj Xiaomi pametnog doma i ekosustava obuhvaća mnoge proizvode pametnog doma, kao što su pametni televizori, pametne kamere, pametna rasvjeta i slično. Ovi proizvodi su međusobno povezani putem interneta i pametnih tehnologija, čime se gradi ekosustav pametnog doma (Pereira et al, 2022.).

Treći je trend razvoja organizacijska struktura putem interneta. U današnjem društvu, koje je doba interneta, mijenja se tradicionalni oblik ekonomije i stvara se vlastito tržište. Internet omogućuje korporacijama da obavljaju transakcije bez ograničenja vremena i mjesta, proširuje tržište te transformira dosad nedostupna tržišta u nove prilike, pružajući korporacijama veći prostor za razvoj. Organizacijska struktura putem interneta također omogućuje učinkovitu integraciju unutarnjih resursa korporacije, povezujući njezine temeljne konkurentske prednosti i smanjujući troškove transakcija (Huang, 2015).

Na primjer, uzmimo Tencent kao korporaciju. Poslovanje korporacije Tencent ne ograničava se samo na tržište Kine. Njihovi proizvodi, poput WeChat-a i QQ-a, imaju ogroman broj korisnika diljem svijeta. Osim toga, Tencent također ulaže globalno u različita područja kao što su igre, društveni mediji i financijske usluge, što pokazuje globalnu pokrivenost i organizacijsku sposobnost njihovog internetskog poslovanja (Gelonghui, pristupljeno: 26.10.2023.).

Razvojni put kineskih korporacija na međunarodnoj sceni, od početnih istraživanja do brze ekspanzije u današnje vrijeme, pokazuje njihovu izvanrednu sposobnost prilagodbe globalizaciji i tehnološkim promjenama. Kroz međunarodne strateške saveze, istraživanje i razvoj te inovacije u internetskoj strukturi, ove korporacije zauzimaju značajno mjesto na globalnom tržištu i naznačuju svoju buduću kontinuiranu snagu i potencijal za rast u međunarodnom gospodarstvu.

### **3.2. Ključne konkurentske prednosti transnacionalnih korporacija porijeklom iz Narodne Republike Kine**

Kineske su korporacije već krenule prema globalizaciji. Neki primjetni primjeri uključuju: Lenovo, koji je 2004. godine za 1,75 milijardi dolara kupio posao osobnih računala od IBM-a; Huawei, koji pruža svoja rješenja za telekomunikacijsku mrežnu opremu u više od stotinu zemalja i ima dvanaest istraživačkih centara diljem svijeta; također, 2007. godine Huawei je surađivao s Bain Capitalom u natječaju za preuzimanje 3Com-a. Proizvođač kućanskih aparata Haier također je primjer vrijedan pažnje, budući da se njegov brend uvrstio na 86. mjesto među 500 najutjecajnijih svjetskih brendova prema World Brand Labu iz 2006. Međutim, malo je poznato da mnoge druge manje poznate kineske korporacije također počinju osvajati značajne tržišne udjele u različitim industrijama, ponekad čak i postajući vodeći igrači. Te industrije uključuju industriju luka, medicinske opreme i klavira (Ramamurti i Singh, 2020.).

Uspjeh kineskih korporacija na globalnoj razini očito zahtijeva posjedovanje konkurentske prednosti koja ih razdvaja od etabliranih globalnih igrača i kompenzira njihove nedostatke. Kina ima mnoge domaće prednosti, od kojih je najvažnije obilje niskih troškova i niskokvalificirane radne snage, što se može preoblikovati u niske proizvodne troškove (Ramamurti i Singh, 2020.). Struktura vlasništva korporacija u Kini obično je složena. Često uključuje značajna ulaganja države, provincijskih i lokalnih vlada, udjele koje javnost kupuje putem dioničkog tržišta te udjele koje poslovno vodstvo korporacije drži. Takva struktura omogućava nekim glavnim kineskim korporacijama da već u početku imaju prednost budući da po nižim cijenama od globalnog tržišta dolaze do fizičkih resursa, financijskih sredstava i intelektualnog vlasništva. Ukratko, takva mješovita struktura vlasništva i potpore države pomažu tim korporacijama da u ranoj fazi steknu prednost u smislu troškova. (Zeng i Williamson, 2007.). Međutim, samo to nije dovoljno kao konkurentska prednost na globalnom tržištu, jer strane korporacije također mogu lako iskoristiti ovu prednost niskih troškova radne snage putem uspostavljanja proizvodnje u Kini ili "outsourcinga" proizvodnje i drugih ključnih poslova domaćim kineskim korporacijama (Ramamurti i Singh, 2020.).

Zeng i Williamson (2003.) ističu da ovi troškovi prednosti ne pružaju održiv izvor konkurentske

prednosti i nisu dovoljni za podržavanje globalizacije kineskih korporacija (Ramamurti i Singh, 2020.). Iz tog su razloga, kineske korporacije koje žele postići uspjeh na globalnom tržištu prisiljene tražiti potpuno nove načine kako bi iskoristile prednost kineskih troškova i pretvorile ih u specifične korporacijske prednosti koje je teško stranim konkurentima kopirati. Postigli su to putem inovacija u troškovima (Zeng i Williamson, 2007.).

Ova jedinstvena strategija "inovacije troškova" uključuje tri ključna aspekta: prvo, pružanje visokotehnoloških proizvoda po niskoj cijeni; drugo, pružanje raznolikih opcija proizvoda; treće, ponuda prilagođenih profesionalnih proizvoda po iznimno niskoj cijeni. Ova strategija ponovno definira razumijevanje ljudi o "vrijednosti za novac" (Zeng i Williamson, 2007.).

Kineske korporacije tijekom procesa inovacije troškova uglavnom imaju za cilj pronalaziti i iskorištavati slabosti ili ranjive točke konkurenata (Ramamurti i Singh, 2020.). Ovi ciljevi uključuju: nišne segmente tržišta, kao što je Haier sa mini vinotekom na američkom tržištu za čuvanje vina; rubna geografska tržišta, kao što je Chery na tržištu automobila u afričkim zemljama; zahtjevne kupce koji traže posebne varijante proizvoda, kao što su Haier sa prilagođenim hladnjacima i Gree sa malim mikrovalnim pećnicama; posebne kupce koji ulaze u nišna tržišta i istražuju bočnu prodaju. U nekim slučajevima, kineske korporacije čak stvaraju nišna tržišta, kao što je Haier stvorio televizor (Frog Prince TV) prilagođen dječjim sobama kako bi potaknuli potencijalnu potražnju (Zeng i Williamson, 2007.). Oni su stekli neusporedivu konkurentsku prednost tako što su značajno smanjili troškove postojećeg poslovanja i inovirali u vrijednosnom lancu. Nadalje, ove korporacije poboljšavaju uvođenje strane tehnologije i kontinuirano ulažu u istraživanje i razvoj kako bi postupno podigli tehničku razinu svojih proizvoda (Zeng i Williamson, 2007.).

Fokusiranje na troškove je učinkovito jer, prvo, pomaže u zadovoljavanju ogromne lokalne potražnje, pri čemu se cijene snižavaju ispod standarda, drugo, putem angažiranja jeftine radne snage širom spektra, pomaže korporacijama u Kini da iskoriste svoje prednosti, treće, doprinosi izazivanju tradicionalnih pogleda na globalnu konkurenciju (Zeng i Williamson, 2007.). Metoda inovacije troškova osigurala je kineskim vodećim korporacijama da uspješno izgrade međunarodne specifične konkurentске prednosti, omogućavajući im da se probiju na globalno tržište i započnu izgradnju izvrsnih međunarodnih korporacija koje se mogu natjecati

u različitim industrijskim sektorima i segmentima tržišta (Ramamurti i Singh, 2020.). Kineske transnacionalne korporacije obično koriste četiri načina za troškovnu inovaciju :

Prvo je strategija i organizacijske rutine (Nelson i Winter, 1982.). Kineske korporacije razvile su posebne strategije i načine rada koji im omogućavaju pružanje visokotehnoških proizvoda po nižim troškovima, kao što je slučaj s kompanijom Sugon koja je primijenila tehnologiju superkompjutera u svakodnevnoj upotrebi jeftinih servera. Ovakvu je praksu teško kopirati za već ustaljene kompanije jer se obično visokotehnoške inovacije primjenjuju samo na nekoliko visokih proizvoda, a ne na širokom tržištu. Čak ni globalni konkurenti koji su već utemeljeni na tržištu ne žele kopirati ovu strategiju, jer se boje da bi to moglo utjecati na njihov postojeći model ostvarivanja maksimalnih profita postupnim uvođenjem novih tehnologija iz visokih cjenovnih proizvoda na masovno tržište (Ramamurti i Singh, 2020.).

Osim toga, kineske novonastale međunarodne korporacije inoviraju svoje prodajne i proizvodne procese kako bi, uz održavanje konkurentnih cijena, ponudile raznovrsnije ili prilagođene proizvode. Na primjer, korporacija Goodbaby nudi širok raspon proizvoda, uključujući više od 1600 različitih vrsta kolica, dječjih autosjedalica, koljevki i ograđenih igrališta. Ovaj asortiman proizvoda četiri je puta veći od glavnih konkurenata, ali korporacija Goodbaby i dalje uspješno održava cijene svojih proizvoda unutar raspona masovnog tržišta (Ramamurti i Singh, 2020.).

Još jedan primjer je BYD, korporacija koja je ušla na tržište punjivih baterija kojim su dominirale korporacije Sanyo i Toshiba. Tada su odabrali tehnološki manje napredne nikal-kadmij (Ni-Cd) baterije, dok su japanske korporacije prešle na naprednije litij-ionske (Li-Ion) baterije. BYD je ručno obavljao dio proizvodnog procesa i uspostavio proizvodnu liniju s znatno nižim troškovima u usporedbi s japanskim konkurentima. Time su smanjili proizvodne troškove i povećali fleksibilnost korporacije. Nakon što su postali prvi izbor za nekoliko velikih korporacija, BYD se okrenuo proizvodnji litij-ionskih baterija za mobilne telefone. Ključno je ponovno bilo korištenje radne snage umjesto automatizacije i očuvanje fleksibilnosti (Zeng i Williamson, 2007.). Sveukupno, ove kineske korporacije inovacijama u svojim procesima mogu pružiti raznolikije proizvode, dok cijene i dalje ostaju konkurentne u odnosu na standardizirane proizvode na tržištu.

Treće, kineske korporacije koriste svoju prednost niskih troškova kako bi razvijale nove strategije koje smanjuju troškove proizvodnje posebnih proizvoda, čineći ih lakšima za profitiranje. Ovakav pristup omogućava tim korporacijama da snize cijene i pretvore proizvode koji su prvobitno bili usmjereni samo na nišne tržišne segmente u proizvode za masovno tržište (Ramamurti i Singh, 2020.).

Primjer za to je Haier korporacija. Oni su snizili cijene i pretvorili vinske hladnjake, koje su prvobitno koristili samo rijetki ljubitelji vina, u mainstream proizvod i prodavali ih u članskim trgovinama u SAD-u. Kroz ovu strategiju, Haier korporacija uspješno je osvojila 60% tržišnog udjela u Sjedinjenim Američkim Državama. Ostalim je korporacijama teško slijediti ovu strategiju, jer to zahtijeva ne samo stjecanje prednosti niskih troškova u Kini, već i temeljitu promjenu njihovog postojećeg poslovnog modela (Ramamurti i Singh, 2020.).

Četvrto, tu je inovacija restrukturiranja, putem kojeg se postojeće ideje i tehnologije kreativno reorganiziraju kako bi se stvorili novi i poboljšani modeli. Na primjer, korporacija Haier stvorila je perilicu rublja koja kombinira svjetske potrebe iz Sjedinjenih Američkih Država, Europe i azijskih tržišta, uključujući zahtjeve za brzinom, potrošnjom vode i elektroničkom kontrolom (Zeng i Williamson, 2007.).

Ove metode podržale su rast udjela Kine u globalnom izvozu visoke tehnologije. Godine 1995., Kina je izvozila robu i usluge visoke tehnologije u vrijednosti od 6 milijardi dolara. Do 2005. godine, taj se broj povećao na 217,6 milijardi dolara, što je činilo 28,6% ukupnog kineskog izvoza. U Shenzhenu, gradu koji je prvobitno bio posebna ekonomska zona s obližnjim Hong Kongom i koji je proizvodio jeftinu odjeću, igračke i sportsku obuću, stopa rasta izvoza visoke tehnologije premašila je 45% u posljednjih nekoliko godina (Ramamurti i Singh, 2020.).

Do 2005. godine, Shenzhen je izveo visokotehnološke proizvode u vrijednosti od 47 milijardi dolara. Još važnije je da je oko 57% proizvodnje visoke tehnologije temeljeno na intelektualnom vlasništvu kineskih korporacija. Samo u 2004. godini, korporacije iz Shenzhena podnijele su 14 918 patenata. Danas, 90% rasta ulaganja u istraživanje i razvoj u Kini dolazi iz korporacijskog sektora (Ramamurti i Singh, 2020.).

Neki konkretni primjeri uspješnog uspona kineskih multinacionalnih korporacija uključuju: korporaciju Gree, koja sada opskrbljuje više od polovine globalnog tržišta mikrovalnih pećnica; BYD, drugog najvećeg svjetskog proizvođača punjivih baterija; China International Marine Containers Group (CIMC), koja kontrolira 55% tržišnog udjela u svjetskoj industriji kontejnera i pokriva sve segmente tržišta, od niskog do visokog kraja; Shanghai Zhenhua Heavy Industries Company (ZPMC), koja drži udio od 54% na svjetskom tržištu lučkih dizalica; te Guangzhou Pearl River Piano Group, koja je u samo pet godina osvojila udio od 15% na američkom tržištu (40% u vertikalnim klavirima) i postala globalni lider u proizvodnji s godišnjom proizvodnjom od oko 100 000 klavira (Ramamurti i Singh, 2020.).

Kineske transnacionalne korporacije ostvarile su značajan uspjeh na globalnom tržištu putem inovacija u smanjenju troškova, strateškog pozicioniranja i raznovrsnosti proizvoda. Ove korporacije nisu samo konkurentne po pitanju cijena, već su stekle i konkurentne pozicije u različitim industrijama kroz inovacije te učinkovite strategije za ulazak na tržište. Ovaj model ne samo da odražava globalnu ekspanziju kineskih korporacija, već pruža i uspješne primjere drugim zemljama u razvoju.

### **3.3. Globalni utjecaj transnacionalnih korporacija porijeklom iz Narodne Republike Kine**

Utjecaj kineskih transnacionalnih korporacija na svjetskoj razini je višestrani, a značajno se očituje u jačanju Kine kao najveće svjetske trgovinske sile. Od pristupanja Svjetskoj trgovinskoj organizaciji 2001. godine, udio ukupne vrijednosti uvoza i izvoza robe Kine u svjetskom trgovinskom prometu dostigao je 13,5% (Ren, 2015.). Ova brojka ne samo da ističe važnost Kine u svjetskoj trgovini, već također odražava dubok utjecaj kineskih korporacija na globalnu ekonomsku strukturu.

Osim toga, sudjelovanje kineskih korporacija u globalnom lancu vrijednosti nastavlja se produbljivati, posebno u sektoru usluga i visokih tehnologija. One ne samo da potiču globalni ekonomski rast, već potiču i tehničku inovaciju. Ove korporacije postigle su značajan napredak u istraživanju i razvoju te izgradnji svojih brendova, što je povećalo konkurentnost njihovih proizvoda i usluga na globalnom tržištu (Ren, 2015.).

Na primjer, JD.com korporacija velika je kineska e-trgovinska korporacija, a njihova inovacija u automatizaciji logistike i tehnologiji dostave bez posade, kao što su korištenje bespilotnih letjelica i automatiziranih skladišta, mijenja način poslovanja u globalnoj e-trgovinskoj logistici (JDL, pristupljeno: 15.11.2023.).

DJI Inovacije (DJI), kao najveći svjetski proizvođač civilnih bespilotnih letjelica, zahvaljujući svojoj inovaciji u tehnologiji bespilotnih letjelica i području zračnog snimanja, stekla je visok ugled diljem svijeta. DJI-jevi proizvodi široko se primjenjuju u područjima kao što su fotografija, poljoprivreda, nadzor i spašavanje (DJI ENTERPRISE, pristupljeno: 25.11.2023.).

CATL planira od 2025. godine opskrbljivati BMW svojim samostalno razvijenim novim generacijama baterijskih ćelija. Ove inovativne baterije postat će srž BMW-ove tehnologije pogona šeste generacije eDrive, što označava značajan napredak u tehnologiji električnih vozila (CATL, pristupljeno: 11.12.2023.).



Kineske međunarodne korporacije imaju značajan globalni utjecaj, ne samo u izdizanju Kine na svjetsku trgovinsku scenu, već i u poticanju globalnih inovacija i konkurentske snage u sektorima usluga, visoke tehnologije i logistike. Istovremeno, njihovi napori u inozemnim investicijama i kulturnom integriranju promoviraju globalnu kulturnu razmjenu i zajedničko dijeljenje društvenih vrijednosti.

## **4. Analiza slučajeva prednosti transnacionalnih korporacija porijeklom iz Narodne Republike Kine**

### **4.1. Analiza deset najvećih transnacionalnih korporacija porijeklom iz Narodne Republike Kine**

#### 1. Alibaba Group Holding Limited

Alibaba korporacija osnovana je 1999. godine, s glavnim poslovnim područjima koja uključuju vodeće industrijske veleprodajne i maloprodajne platforme, a poslovanje obuhvaća jezgru e-trgovine, računarstvo u oblaku, digitalne medije i zabavu te inovacije. Alibaba je 2014. godine globalizaciju postavila kao ključnu strategiju razvoja korporacije, uglavnom zbog sve intenzivnijeg natjecanja u industriji, podrške državne politike i trendova globalizacije e-trgovine, što je potaknulo Alibabu da se usredotoči na međunarodno tržište (Du, 2019.).

U doba brzog razvoja prekogranične e-trgovine, Alibaba korporacija počela je ubrzano napredovati na inozemnim tržištima, osvajajući inozemne resurse i postižući dobre rezultate na tržištima Rusije, jugoistočne Azije, Indije, Bliskog istoka, Meksika, Australije i Afrike. Alibaba korporacija uglavnom stječe lokalne tržišne resurse kroz investicije i akvizicije. Na primjer, Alibaba je 2017. godine pokrenula Tmall Rusija usmjerenog na potrošače i dobila podršku ruske vlade, uspostavivši partnerstvo s ruskom internetskom kompanijom Mail.ru i ruskim suverenim investicijskim fondom Russian Direct Investment Fund. Također, Alibaba je uspostavila razne partnerske odnose s Australijom, poput pokretanja cloud usluga i Alipay-a, suradnje s australskom poštom i uspostavljanja globalnog centra za nabavu novih proizvoda u Australiji (Du, 2019.).

Pod utjecajem kineske politike "Jedan pojas, jedan put", Alibaba korporacija već je u početku uspostavila globalni prekogranični e-trgovinski ekosustav s elektroničkom trgovinom kao središtem. Ovaj sustav nudi cjelovit set usluga uključujući profesionalnu prekograničnu e-trgovinsku službu, logistiku i napredna rješenja za prekograničnu e-trgovinu, a Alibaba ga promiče i dijeli globalno. Od 2015. godine, Alibabin Ant Financial usvojio je model "tehnološki

transfer + lokalni partneri". Kroz suradnju s lokalnim partnerima, uvodi se koncept, tehnologija i operativno iskustvo Alipay-a kako bi se stvorila njegova inozemna verzija. Dobar je primjer navedenoga suradnja s najvećom kompanijom za mobilno plaćanje u Bangladešu, bKash, te s Malayan Banking Berhad (Maybank) i CIMB Bank u Maleziji. Trenutno, Alipay-ov način plaćanja putem skeniranja podržava se u 40 zemalja i regija širom svijeta, od kojih njih 29 nudi uslugu povrata poreza putem Alipay-a (Du, 2019.).

Alibaba korporacija usvaja strategiju razvoja s više brendova i bogatom linijom proizvoda, uspostavljajući prekogranični e-trgovinski ekosustav kako bi se prilagodila neprestano promjenjivim tržišnim zahtjevima. Pokrenula je niz projekata poput AliExpressa, Lazade, Tmall International, Alibaba International Station i 1688 Cross-Border Supply. Ove međunarodne poslovne aktivnosti postižu vodeće pozicije u različitim segmentima tržišta kroz diferencirano pozicioniranje i duboku integraciju. Na primjer, AliExpress, poznat kao "međunarodna verzija Taobaoa", ključni je strateški proizvod Alibaba korporacije za internacionalizaciju te je trenutno jedna od najvećih globalnih B2C platformi za prekograničnu e-trgovinu. Otvorio je web stranice na 18 jezika, ima 150 milijuna kupaca i pokriva više od 230 zemalja i regija širom svijeta. Posebnost AliExpressa leži u promjeni tradicionalne logike pretraživanja pri kupovini, uvodeći društvene elemente poput blogova influencera, grupnih kupovina i livestreaminga, koje su karakteristične za "kineski model e-trgovine" (Du, 2019.).

Kako bi zadovoljila sve veće poslovne potrebe za informacijama, Alibaba korporacija u posljednjih nekoliko godina kontinuirano gradi mrežu podatkovnih centara. S fokusom na izgradnji velikih mreža podataka, obrađuje podatke kroz sve faze, od prikupljanja i obrade do usluga i konzumacije, pružajući tehničku podršku unutar korporacije i komercijalne usluge izvan nje. Zahvaljujući tehnološkim prednostima, Alibaba korporacija ne samo da nudi pametne usluge globalno, već je otvorila i podatkovne centre u SAD-u, jugoistočnoj Aziji, na Bliskom Istoku te u Europi, nudeći elastično računanje, cloud pohranu i usluge velikih mreža podataka pomoću samostalno razvijene tehnologije (Du, 2019.).

Primjerice, Alibaba Cloud uspostavio je zajedničke poduhvate u cloud računarstvu s Meraasom iz Dubaija, SoftBankom iz Japana i SK Groupom iz Južne Koreje. Alibaba Cloud također je uspostavio podatkovne centre u Silicijskoj dolini te na istočnoj obali SAD-a, a usto je ušao i u

Maleziju, pomažući u izgradnji moderniziranih gradova u toj zemlji (Du, 2019.).

## 2. Zhongxing Telecommunication Equipment Corporation

ZTE korporacija, osnovana 1985. godine, globalno je poznat pružatelj komunikacijskih rješenja i najveća kineska korporacija komunikacijske opreme kotirana na burzi. Pruža inovativne tehnologije i proizvode telekomunikacijskim operaterima u više od 140 zemalja i regija širom svijeta. U 2011. godini, ZTE je ostvario poslovni prihod od 86,254 milijardi juana, od čega je 54,21% došlo s međunarodnih tržišta. Proizvodi sustava i terminala kompanije široko su korišteni od strane vodećih operatera na visoko razvijenim tržištima poput Europe, Sjedinjenih Američkih Država i Japana (Xu, 2012.).

ZTE korporacija posvećena je tehnološkoj inovaciji, predvođeci tehnološki razvoj u globalnoj komunikacijskoj industriji. Korporacija ima 107 podružnica i 18 istraživačko-razvojnih centara širom svijeta, uključujući Sjedinjene Američke Države, Francusku, Švedsku, Indiju i Kinu. Njihovih gotovo 30 tisuća istraživačko-razvojnih inženjera posvećeno je inovacijama u industrijskoj tehnologiji, a podnijeli su i zahtjeve za više od 30 tisuća patenata. U 2011. godini, ZTE je bio vodeći i na globalnoj i na domaćoj razini u pogledu broja međunarodnih patentnih prijava i odobrenja patenata u Kini (Xu, 2012.).

Osnivanje inozemnih istraživačko-razvojnih ustanova označava značajan korak ZTE-a prema internacionalizaciji tehnoloških inovacija. Trenutno, ZTE korporacija ima više istraživačko-razvojnih institucija u gradovima koji su centri tehnologije i stručnjaka, poput Seula u Južnoj Koreji, New Jersey, San Diego te Silicijske doline u SAD-u, a koji zajedno s domaćim istraživačko-razvojnim institucijama čine globalnu mrežu istraživanja i razvoja ZTE-a (Xu, 2012.).

**Tablica 1.** ZTE inozemni istraživačko-razvojni centar

<b>Razvojni centar</b>	<b>Glavni zadatak</b>
Američki Razvojni centar u Dallasu	razvoj optičkih komunikacija
Američki Razvojni centar u Dallasu (New Jersey, 1998.)	razvoj softverskog preklopnika
Američki Razvojni centar u San Diegu (San Diego, 1998.)	razvoj bežičnih proizvoda
Američki Razvojni centar u Silicijskoj Dolini (Silicijska Dolina, 1998.)	razvoj softvera
Europski institut za istraživanje	razvoj 3G proizvoda
Korejski Razvojni centar u Seulu (Seul, 2000.)	razvoj CDMA proizvoda
Pakistanski laboratorij u Islamabadu (Islamabad, 2005.)	razvoj novih tržišta
Indijski Razvojni centar	razvoj softvera i razvoj novih tržišta
Ruski istraživački institut	istraživanje algoritama i razvoj novih tržišta
Švedski Razvojni centar u Stockholmu (Stockholm)	razvoj mobilne komunikacije treće kategorije
Njemački Razvojni centar u Düsseldorfu (Düsseldorf)	testiranje komunikacija

Izvor: Xu, (2012.)

U procesu izgradnje globalne mreže istraživanja i razvoja, ZTE korporacija pažljivo razmatra raspored i lokaciju svojih inozemnih istraživačko-razvojnih centara. Većinu svojih ustanova postavila je u svjetskim centrima izvrsnosti za istraživanje i razvoj komunikacijskih tehnologija, pratila je tehnološke trendove u industriji komunikacija i brzo usvajala najnovije svjetske tehnologije. Na primjer, njihov R&D centar u San Diegu u SAD-u smješten je u središtu industrije optičkih komunikacija, dok je R&D centar u Silicijskoj dolini poznat kao središte IT tehnološkog razvoja. ZTE je uspostavio istraživačko-razvojne centre u Rusiji, Indiji i Pakistanu

zbog brzo rastućih tržišta u tim zemljama, kao i zbog velikog broja istraživača izvanrednih u algoritamskim istraživanjima u Rusiji, dok Indija ima velik broj stručnjaka za razvoj računalnog softvera (Xu, 2012.).

U 2004. godini, ZTE je integrirao svoja tri istraživačko-razvojna centra u SAD-u u jednu platformu i premjestio ih u Dallas. Zbog velike površine SAD-a i prilično raspršenih telekomunikacijskih operatera, Dallas je izabran zbog svoje blizine različitim operaterima. Dodatno, u Dallasu nema federalnog, već se plaća samo državni porez, što rezultira nižim operativnim troškovima (Xu, 2012.).

Istraživačko-razvojni centri ZTE-a u inozemstvu nisu izolirani; oni su međusobno povezani, pružaju podršku jedni drugima, dijele znanje te su u kontaktu s domaćim istraživačko-razvojnim institucijama i proizvodnim jedinicama, stvarajući time globalnu, međusobno povezanu mrežu istraživanja i razvoja (Xu, 2012.).

### 3. Lenovo Group Limited

Lenovo korporacija, osnovana 1984. godine, razvila se iz male tvrtke u Pekingu u drugog najvećeg proizvođača PC-a na svijetu. Kroz poslovni model i tehnološke inovacije, Lenovo se prilagodio globalnom konkurentskom okruženju. U 2012., godini postigao je promet od 34 milijarde američkih dolara i bio rangiran kao 370. na Fortune Global 500 listi, postavši tako globalno konkurentna multinacionalna kompanija (Wu i Zhang, 2013.).

Lenovo korporacija trenutno ima globalno integrirani istraživačko-razvojni tim sa središtima u Kini, SAD-u i Japanu, kao i složenu globalnu operativnu mrežu. Glavni istraživačko-razvojni centri nalaze se u Pekingu u Kini, Morrisvilleu u Sjevernoj Karolini SAD-a te u Yokohami u Japanu. Ovi centri su specijalizirani za razvoj inovativnih računalnih tehnologija i rješenja. Lenovo također ima proizvodne pogone u nekoliko zemalja, pri čemu je najveći u Hefeu u Kini. Ostale važne proizvodne baze uključuju Whitsett u SAD-u i Itu u Brazilu (Wu i Zhang, 2013.).

U razvoju proizvoda, Lenovo se oslanja na stručnost i inovativne sposobnosti svog globalnog istraživačko-razvojnog tima. Primjerice, istraživačko-razvojni tim u Pekingu, fokusiran je na

razvoj visokoučinkovitih prijenosnih i stolnih računala, dok se američki tim usredotočuje na rješenja za poslovno tržište i softverske inovacije. Lenovova filozofija dizajna i proizvoda često se razmjenjuje i usklađuje među različitim istraživačko-razvojnim centrima. Nakon što je dizajn proizvoda dovršen i odobren od strane središnjice, Lenovova globalna proizvodna mreža počinje s radom. Na primjer, nova serija prijenosnih računala može se masovno proizvoditi u tvornici u Hefei u Kini, dok se istovremeno u drugim zemljama provodi proizvodnja manjih serija prilagođenih proizvoda (Wu i Zhang, 2013.).

Nakon proizvodnje, Lenovo koristi svoju globalnu logističku mrežu za distribuciju proizvoda širom svijeta. Korporacija ima distribucijske centre diljem svijeta koji ne samo da se bave skladištenjem i distribucijom proizvoda, već i vrše potrebne lokalne prilagodbe, poput instaliranja softvera potrebnog za određena tržišta ili dodavanja priručnika na lokalnom jeziku. Osim toga, Lenovo je uspostavio suradnju s maloprodajama i distributerima širom svijeta kako bi osigurao da njegovi proizvodi stignu do potrošača na vrijeme i učinkovito. Bez obzira radi li se o tržištima u Aziji, Europi ili Americi, Lenovo je sposoban zadovoljiti specifične potrebe i preferencije svake regije kroz svoje učinkovite međunarodne koordinacijske sposobnosti (Wu i Zhang, 2013.).

Na ovaj način, Lenovo ne samo da osigurava efikasnu distribuciju svojih proizvoda na globalnoj razini, već i optimizira međunarodne operacije kroz upravljanje svojim prekograničnim vrijednosnim lancem, čime održava vodeću poziciju u intenzivnom globalnom tržišnom natjecanju (Wu i Zhang, 2013.).

#### 4. Huawei Technologies Company Limited

Huawei je osnovan 1987. godine i vodeći je globalni pružatelj informacijskih i komunikacijskih tehnoloških rješenja sa sjedištem u Shenzhenu u Kini. Korporacija pruža infrastrukturu za komunikacije, pametne uređaje i usluge u oblaku te je osvojila povjerenje klijenata diljem svijeta zahvaljujući inovativnoj tehnologiji i izvrsnoj kvaliteti (Zi, 2023.).

Huawei je 1990. godine uveo sustav dioničarstva za zaposlenike, pri čemu većinu dionica drži Odbor sindikata. Ova strategija pomogla je Huaweiu da riješi probleme financiranja u industriji

visokih tehnologija te učinkovito privuče i zadrži ključne stručnjake. Unatoč padu prihoda od oko 20% u odnosu na prethodnu godinu zbog američkih sankcija 2021. godine, Huawei je ostvario prihod od 6368 milijardi juana, zadržavajući vodeći udio od 29% na globalnom tržištu komunikacija, što pokazuje važnost korporativnog dioničarstva u povećanju konkurentnosti korporacije (Zi, 2023.).

U 2013. godini, Huawei je pokrenuo svoj treći jedinstveni plan dioničarstva zaposlenika, tzv. "Plan vremenskih jedinica", s ciljem motiviranja novopridošlih istraživačko-razvojnih zaposlenika, pružajući im mogućnost povećanja vrijednosti virtualnih dionica nakon pet godina. Ovaj plan bio je usmjeren na mlade i prvolinijske radnike kako bi se smanjio njihov financijski teret. Nastavljajući svoju strategiju poticanja, Huawei je 2020. godine implementirao svoj četvrti plan dioničarstva, ESOP1, usmjeren na obične zaposlenike s petogodišnjim stažom u tvrtki. Ovaj plan omogućava čak i onim zaposlenicima koji napuštaju korporaciju da dugoročno ostvare do 35% dobiti od dionica, čime se povećava njihova inovativnost i posvećenost korporaciji (Zi, 2023.).

**Tablica 2.** Financijsko stanje tvrtke Huawei od 2011. do 2021. godine

Financijsko stanje tvrtke Huawei od 2011. do 2021. godine												
	Indikator	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Profitabilnost	Neto dobit/milijardama juana	116	153	210	279	369	307	475	593	627	646	1137
	Prihod od prodaje/milijardama juana	2039	2022	2390	2882	3950	5216	6036	7212	8588	8914	6368
	Neto marža od prodaje/%	5.69	7.57	8.79	9.68	9.34	5.89	7.87	8.22	7.3	7.25	17.8
	Stopa rasta poslovnih prihoda /%	9.17	-0.8	18.2	20.5	37.0	32.0	15.7	19.4	19.0	4.16	28.5
Sposobnost razvoja	Izdatci za istraživanje i razvoj /milijardama juana	22	300	307	408	596	764	896	1015	1316	1418	1427
	Broj dobivenih patenata/godina	2751	2734	2251	2409	2503	2690	3293	3369	4510	6393	7603
Sposobnost otplate duga	Omjer aktiva i pasiva /%	65.7	64.2	62.7	69.7	67.9	68.4	65.2	64.9	62.6	62.3	57.8
Operativna sposobnost	Dani obrtaja zaliha	73	60	64	104	96	86	71	77	111	107	179
	Dani obrtaja potraživanja	98	90	90	95	84	75	63	70	58	52	41

Izvor: Godišnje izvješće tvrtke Huawei

Nakon uvođenja dioničkog poticaja u Huaweiiju, neto profit je značajno narastao. Između 2011. i 2013. godine, neto dobit se povećala s 11,6 milijardi juana na 21 milijardu juana, s rastom od



37,25% u 2013. godini, što je 6 postotnih bodova više u odnosu na 2012. godinu. Kada je 2021. godine ponovno uveden dionički poticaj, unatoč rastu od samo 3,03% u 2020. godini, neto dobit je značajno porasla na 113,7 milijardi juana, bez značajnog povećanja u troškovima istraživanja i razvoja (Zi, 2023.).

Od 2011. do 2014. godine, rast broja patenata Huawei prvo je usporio, a zatim ubrzao, smanjivši se s 2751 na 2409. Nakon uvođenja dvostrukog dioničkog poticaja, broj patenata je značajno porastao, s godišnjim rastom od otprilike 100 patenata tri godine zaredom. Ovo pokazuje da su planovi dioničkog poticaja učinkovito potaknuli istraživačko-razvojnu učinkovitost i iskorištenost kapitala u Huaweiiju (Zi, 2023.).

Prosječan broj dana potrebnih za naplatu potraživanja u Huaweiiju je 80 dana, što ukazuje na to da plan ESOP1 nije mogao imati brz učinak. S obzirom na petogodišnje razdoblje otključavanja ESOP1 plana, smanjenje broja dana potrebnih za naplatu potraživanja ukazuje na to da je plan pogodan za dugoročnu primjenu. Međutim, nakon uvođenja ESOP1 plana dioničkog poticaja, Huawei se suočava s većim troškovima nakon odlaska zaposlenika i povećanom razinom zaduženosti. Ovo ukazuje na potrebu prilagodbe ESOP1 plana kako bi se očuvala stabilnost poslovanja poduzeća uz ostvarivanje ravnoteže između prava zaposlenika i razvoja poduzeća (Zi, 2023.).

Huaweijev mehanizam poticanja usmjeren je na dugoročne performanse, uključujući vremenske jedinične planove i ESOP1 planove, a ovakav dugoročni poticaj zahtijeva kontinuirani razvojni poticaj i stabilno poslovno okruženje. Istovremeno, navedene mjere visoko su prilagođene Huaweijevom poslovnom modelu, tržišnoj strategiji i potrebama stručnjaka, čineći ovu visoko prilagođenu strategiju teško primjenjivom od strane drugih korporacija (Zi, 2023.).

## 5. Qingdao Haier Group Corporation

Haier Group, osnovana 1955. godine, do 2004. godine postala je četvrti najveći proizvođač bijele tehnike na svijetu. U Kini, Haier je poznat po svojim učinkovitim i izdržljivim kućanskim aparatima, smatrajući se sinonimom za visoku kvalitetu i pouzdanost. Njegov brend imidž

duboko je ukorijenjen u umovima kineskih potrošača, a upravo je takav status zaslužio zahvaljujući dubokom razumijevanju i prilagodbi domaćem tržištu. Međutim, kada je Haier počeo širiti svoje poslovanje u druge zemlje, posebno u zapadne zemlje, suočio se s izazovom kako preobraziti svoj ugled kineskog brenda u jednako cijenjen položaj na međunarodnom tržištu (Yang, 2010.).

Iz tog je razloga Haier primijenio strategiju lokalizacije, uključujući lokalizaciju proizvoda, proizvodnje, istraživanja i razvoja te upravljanja. Ovi aspekti obuhvatili su sve od dizajna proizvoda, proizvodnje, korporativnog upravljanja do marketinga proizvoda, osiguravajući sveobuhvatnost i učinkovitost Haierove globalne strategije (Yang, 2010.).

U SAD-u, Haier je lansirao velike američke hladnjake s varijabilnom temperaturom, prilagođene prostranim stambenim uvjetima i kulturi prehrane Amerikanaca, pogodne za pohranu cijelih purica i kolača. U Japanu, Haier je, uzimajući u obzir male stambene prostore mladih Japanaca, lansirao popularne mini perilice rublja "Xiao Xiao Shentong" (Yang, 2010.).

Haier Group suočio se s kontroverzama zbog visokih troškova plaća i najma prilikom izgradnje tvornica u SAD-u i Indiji. Međutim, proizvodnja Haier proizvoda na ovim lokacijama ne samo da je smanjila troškove transporta, već je omogućila i veću usklađenost s tržišnim potrebama. Također je omogućila lakšu primjenu tehnologija proizvodnje prilagođenih lokalnim karakteristikama proizvoda i zapošljavanje zaposlenika upoznatih s lokalnom kulturom. U Indiji, Haier je bio dobrodošao od strane vlade, uživajući u poreznim olakšicama na pet godina i privlačeći mnoge indijske stručnjake. Zahvaljujući uklanjanju carina i poreznim olakšicama, proizvodni troškovi znatno su smanjeni, dok je Haierov lokalni brend imidž bio pozitivno promoviran, poboljšavajući reputaciju lokaliziranih proizvoda (Yang, 2010.).

U svom međunarodnom širenju, Haier je efektivno iskoristio lokalne visokoobrazovane tehnološke stručnjake i regionalne tehnološke prednosti, brzo pretvarajući tržišne potrebe u ciljane proizvode za proizvodnju. Na američkom tržištu, Haierove osobitosti posebno su vidljive. Osim što je izgradio tvornicu u Južnoj Karolini i marketinški centar u New Yorku, Haier je također uspostavio dizajnerski centar specijaliziran za američko tržište u Los Angelesu. Los Angeleska regija ne samo da ima poznato Sveučilište Stanford, već je i dom inovativne Silicijske

doline, gdje su razvoj i primjena elektroničkih proizvoda vrlo zreli. Ovo je pružilo čvrstu akademsku osnovu za napredan razvoj tehnologije i okupilo veliki broj tehnoloških stručnjaka. Haier je iskoristio ove geografske tehnološke i ljudske prednosti kako bi zadržao vodeću poziciju u tehnologiji na konkurentnom američkom tržištu (Yang, 2010.).

Haier, suočen s izazovima koji proizlaze iz ekonomskih i sociokulturnih razlika među zemljama, prepoznao je kako je jedan od najvećih izazova u njegovoj strategiji lokalizacije upravljanje stranim poslovanjem na lokalnoj razini. Kako bi se izbjegle greške u upravljanju uzrokovane kulturnim razlikama, Haier je uglavnom usvojio pristup upravljanja pomoću lokalnih menadžera. Ovaj pristup ne samo da je zadržao izvornu korporativnu kulturu Haiera, već je i omogućio odgovarajuće prilagodbe u skladu s lokalnom kulturom i tradicijom. Kroz ovakav pristup, Haier je maksimalno lokalizirao svoj stil upravljanja, uspješno balansirajući između očuvanja svoje korporativne kulture i prilagodbe različitim međunarodnim tržištima (Yang, 2010.).

## 6. Zhejiang Geely Holding Group

Geely Automobile, transnacionalna automobilska korporacija sa sjedištem u Kini, 2010. godine preuzela je poznati švedski automobilski brend Volvo od Ford Motor Company. Ova transakcija ne samo da je označila važnu prekretnicu u kineskoj automobilskoj industriji, već je i značajan primjer internacionalizacije i globalne ekspanzije kineskih korporacija. Ovo preuzimanje pojačalo je Geelyjevu konkurentnost na globalnom automobilskom tržištu.

U početnim fazama spajanja i preuzimanja, Geely je imao preko deset modela i tridesetak vozila, uglavnom pozicioniranih u srednjem i nižem tržišnom segmentu, što je rezultiralo nižim profitnim maržama. Iako je kompanija posjedovala vlastitu tehnologiju razvoja motora i 2009. godine preuzela australsku kompaniju DSI, time stekavši tehnologiju automatskih mjenjača te lansiravši niz patentiranih tehnologija, većina ovih tehnologija bila je stjecana putem imitacije i akvizicija, uz nedostatak konkurentnosti i temelja za dugoročni razvoj.

Dana 28. ožujka 2010., korporacija Geely Automobile uspješno je kupila korporaciju Volvo Automobile za 1,8 milijardi dolara. David Welch iz američkog poslovnog tjednika ocijenio je

ovu transakciju kao obostrano korisnu, vjerujući da je to bilo povoljno ne samo za Geely, već i za Volvo kao uspješnu akviziciju. Godinu dana nakon akvizicije, prodaja Geelyja porasla je, s realizacijom prodaje od 415 843 vozila, što je godišnji porast od 27%, dok je dobit također porasla za gotovo 43%. Ovom akvizicijom Geely je stekao Volvov brend, vrhunska sredstva, mrežu distributera, kao i najvažniju specijaliziranu tehnologiju i stručnjake, a što mu je sve time omogućeno opisano je u nastavku.

**Brend** - 100% udjela u Volvo osobnim automobilima i njegovim brend imovinama. Volvo, brend sa stogodišnjom poviješću, poznat je po svojoj bogatoj liniji proizvoda i visokokvalitetnom brend imidžu. Posebno u pogledu sigurnosti i pouzdanosti, Volvo je uvijek bio visoko cijenjen od strane javnosti.

**Vrhunska sredstva** - istraživački i proizvodni objekti. Nakon što je Geely kupio Volvo, naslijedio je napredni istraživački centar u švedskom sjedištu, uključujući više od 4000 profesionalnih inženjera i upravitelja. Ovaj istraživački sustav bio je snažno pod utjecajem dugogodišnjih investicija Forda, kombinirajući Fordovu naprednu tehnologiju i dizajnersku filozofiju. Volvo posjeduje svjetske testne objekte i opremu te zrele portfolio imovine, uključujući stručnu tehnologiju motora, tri glavne proizvodne platforme (P1, P2, P24) i devet serija modela automobila. Te platforme pokrivaju cijeli raspon proizvoda, od kompaktnih automobila do velikih SUV-ova, poput S40, S60, C70, C30, XC90, XC60, V50, V70 i drugih, pokrivajući kompletnu liniju proizvoda Volvoa u to vrijeme. Usto, Ford i Volvo su u posljednjih nekoliko godina uložili milijarde dolara u istraživanje i razvoj električnih vozila, nakupivši značajne tehnološke rezerve. Te će tehnologije pomoći Geelyju da poboljša svoju konkurentnost u budućoj globalnoj automobilskej industriji.

**Mreža distributera** - kupnjom Volvoa, Geely je dobio pristup globalnoj mreži od 2500 distributera i zreloj dobavljačkoj mreži, koja se prostire u više od 100 zemalja, posebno u Europi i Sjevernoj Americi. Ovi resursi osigurat će da Geelyjevi standardi u proizvodnji i kvaliteti budu zaštićeni. Osim toga, ugovor o kupnji uključuje i odredbe o zajedničkom održavanju postojećih dobavljačkih odnosa s Fordom i Volvom.

**Specijalizirana tehnologija i stručnjaci** - za Geely, specijalizirana tehnologija i stručnjaci Volvoa

najvažniji su dobitak. Iako brend nikada neće biti kineski, imovina se može kupiti, ali specijalizirana tehnologija i stručnjaci rezultat su dugogodišnjih ulaganja i akumulacije dugoročnog iskustva<sup>1</sup>.

## 7. China National Petroleum Corporation

Korporacija Kineska naftna i plinska grupa (CNPC), osnovana 1988. godine, jedna je od najvećih kineskih korporacija za proizvodnju i opskrbu naftom i plinom. Do 2021. godine, CNPC je imao više od 13 000 naftnih i plinskih istraživačkih i proizvodnih projekata širom svijeta, s godišnjom proizvodnjom nafte i plina koja čini više od 50% ukupne proizvodnje Kine. Kao državna korporacija, CNPC ne samo da ima opsežnu poslovnu mrežu unutar Kine, već posluje i u oko 70 zemalja i regija diljem svijeta, pokrivajući područja poput istraživanja, razvoja, proizvodnje, prerade nafte, petrokemije i transporta plina. Prema rangiranju „Fortune“ magazina iz 2021. godine, među 500 najvećih svjetskih korporacija CNPC se nalazi na četvrtom mjestu, što pokazuje njegovu važnost u globalnoj energetskej industriji (Ma, 2001.).

Uspjeh CNPC-a prvenstveno proizlazi iz domaćih resursnih prednosti, povećavajući razvoj domaće sirove nafte i konsolidirajući svoju vodeću poziciju u upstream poslovnim područjima. Kina ima prikladne sedimentne bazene za istraživanje nafte koji se prostiru na 6,7 milijuna četvornih kilometara, od čega 520 četvornih kilometara čini kopno, a 1,5 milijuna četvornih kilometara obuhvaća obalno područje. Trenutno se procjenjuje da ukupne geološke rezerve nafte u zemlji iznose 125,7 milijardi tona, a eksploabilne rezerve 30,1 milijardu tona, pri čemu kopneni dio čini 74%, a morski dio 26% (Ma, 2001.).

Ubrzani razvoj prirodnog plina i njega novih konkurentskih prednosti. Do kraja 2021. godine, ukupne rezerve prirodnog plina u Kini procjenjuju se na 90,3 trilijuna kubnih metara, s eksploabilnim resursima od 50,1 trilijun kubnih metara, pri čemu kopneni dio čini 78,6%, a morski dio 21,4%. Od toga, CNPC (PETROCHINA) otkrio je 19,689 trilijuna kubnih metara, što čini 77% ukupnih potvrđenih rezervi u zemlji. Eksploatacija ovih prirodnih resursa stvorila je

---

<sup>1</sup> Geely's Acquisition of Volvo: The Combination of Chinese Capital and Swedish Manufacturing, preuzeto s <http://jwc.uibe.edu.cn:82/ADMINUI/UploadFiles/files/201804081032375821.pdf> (15. studeni 2023.)

višeizvorne, transregionalne mreže prodaje prirodnog plina za više korisnika, čime se potiče brzi rast proizvodnje nafte i plina u Kini i povećanje vrijednosti kompanije (Ma, 2001.).

Optimizacija i unapređenje rafinerijsko-petrokemijskog poslovanja. Do 2022. godine, Kina je imala kapacitet za preradu sirove nafte od 918 milijuna tona godišnje. U prva tri tromjesečja 2023. godine, CNPC je prodao 125,624 milijuna tona benzina, kerozina i dizela, što je godišnji rast od 13,4%; domaća prodaja gotovih naftnih proizvoda iznosila je 93,079 milijuna tona, što je godišnji rast od 17,2%. Poslovanje s prodajom ostvarilo je operativnu dobit od 17,277 milijardi juana (Ma, 2001.).

Razvoj rafinerijsko-petrokemijskog poslovanja CNPC-a iskoristio je prednosti kompanije u resursima, uveo napredne tehnologije i usredotočio se na izgradnju četiri velike rafinerijske baze i četiri velike petrokemijske baze, čime je postignuta svjetska razina tehnološkog razvoja i profitabilnosti u rafinerijsko-petrokemijskom sektoru (Ma, 2001.).

## 8. China National Offshore Oil Corporation

Kineska nacionalna naftna korporacija (CNOOC), osnovana 1982. godine, jedna je od kineskih državnih integriranih energetske tvrtke sa sjedištem u Pekingu. Glavne poslovne aktivnosti tvrtke uključuju istraživanje i razvoj nafte i plina, proizvodnju i preradu, prodaju te transport prirodnog plina i ukapljenog prirodnog plina (LNG). CNOOC posjeduje širok spektar projekata istraživanja i razvoja naftnih te plinskih resursa, kako u domaćim tako i u inozemnim područjima, te se posvećuje inovacijama i razvoju u području energetike (Zhang, 2006.).

U svibnju 2004. godine, potpuno vlasnička podružnica Kineske korporacije za pomorsku naftu, CNOOC Muturi Limited, dovršila je akviziciju 20,77% udjela u ugovoru o diobi proizvoda Muturi od British Gas Group (BG) u Indoneziji, ukupno plaćajući 105,1 milijun američkih dolara. CNOOC je ovu akviziciju prvi put objavio 2. veljače 2004. godine. Ovom akvizicijom udio CNOOC-a u ugovoru o diobi proizvoda Muturi porastao je s izvornih 44,0% na 64,77%, čime je udio kompanije u cjelokupnom projektu istočnog LNG-a porastao s izvornih 12,5% na 16,96%. Ovo je bio prvi put da CNOOC koristi pravo prvokupa za akviziciju. Prije toga je British Gas Group objavio prodaju svojih 50% udjela u ugovoru o diobi proizvoda Muturi japanskoj Mitsui

Indonesian Gas Company, a CNOOC je iskoristio pravo prvokupa kako bi "preteo" 20,77% tih udjela (Zhang, 2006.).

Prema neovisnoj procjeni rezervi koju su u kolovozu 1998. godine dovršile savjetodavne korporacije DeGolyer i MacNaughton, ukupne potvrđene količine prirodnog plina u cijelom projektu istočnog LNG-a, uključujući Wiriagar, Berau i Muturi u tri ugovora o diobi proizvoda, iznosile su 14,4 trilijuna kubnih stopa, dok su ukupne potvrđene, uključujući i vjerojatne rezerve, bile 18,3 trilijuna kubnih stopa (Zhang, 2006.).

U rujnu 2002. godine, partneri istočnog projekta objavili su prodaju LNG-a izgradbenom terminalu za uvoz LNG-a u Fujianu u Kini, s godišnjom prodajom od 2,6 milijuna tona i ugovornim razdobljem od 25 godina (Zhang, 2006.).

Daljnje ulaganje u istočni projekt, svjetske klase, još je jedan važan korak u implementaciji strategije prirodnog plina kompanije. Oni su također u tijeku akvizicije udjela u upstream projektima prirodnog plina na sjeverozapadnom kontinentalnom pojasu Australije i u projektu Gorgon. To će nadalje osigurati obilnu opskrbu resursima za terminal LNG-a u vlasništvu Kineske korporacije za pomorsku naftu (Zhang, 2006.).

## 9. BYD Company Limited

Kineske korporacije u procesu internacionalizacije često biraju razvojne zemlje s nižim ulaznim poteškoćama, snažnijom sposobnošću preživljavanja i nižim trgovinskim barijerama kao svoj prvi izbor. Tek nakon što formiraju određenu veličinu i konkurentsku prednost, biraju ući u razvijene zemlje. Međutim, BYD se u odabiru ciljnih tržišta razlikuje od većine korporacija. Prvo međunarodno tržište na koje se BYD proširio bilo je europsko tržište, jer su europske zemlje vrlo svjesne zaštite okoliša, što je BYD-u pružilo uvjete za ulazak u europske zemlje (Cui, 2022.).

U 2012. godini, BYD i bugarska korporacija Bulmineral zajedno su osnovali prvo zajedničko poduzeće, označavajući početak BYD-ovog ulaska na europsko tržište. Kasnije su također sklopili ugovor s nizozemskom zračnom lukom Schiphol za najveću narudžbu od 35 potpuno električnih autobusa. U 2019. godini, BYD je s jedne strane osvojio narudžbe za električne

autobuse u Ujedinjenom Kraljevstvu, a s druge strane dobio narudžbu od 42 autobusa za glavni grad Norveške, Oslo, te zajedno s Portugalom izgradio prvi 12-metarski potpuno električni autobusni vozni park. Dodatno, osvojio je narudžbe u više zemalja, uključujući Španjolsku i Švedsku. Do veljače 2021. godine, BYD je na europskom tržištu osvojio narudžbe za više od 800 potpuno električnih autobusa, s tržišnim udjelom od preko 20%, zauzimajući time prvo mjesto (Cui, 2022.).

Europske i američke zemlje, kao razvijene zemlje i regije koje su prve počele obraćati pažnju na uštedu energije i zaštitu okoliša, pružile su uvjete za popularizaciju novih energetske automobila svojim snažnim subvencijama i tržišnim priznanjem, potičući brzi razvoj industrije novih energetske automobila. BYD-ov rani ulazak na tržišta poput Europe i Amerike bio je usmjeren na pridruživanje međunarodnom tržištu i promicanje prilagodbe proizvoda međunarodnoj konkurenciji, kao i na praćenje trendova razvoja tržišta novih energetske automobila, stvarajući veće tržišno okruženje za proizvodnju, istraživanje i razvoj te prodaju proizvoda (Cui, 2022.).

Amerika je također jedno od ključnih tržišta na koje se BYD usredotočuje. Nakon što je 2013. godine osvojio projekt gradskih autobusa u Kaliforniji, BYD je uspješno ušao na američko tržište. U 2019. godini, BYD je u Kolumbiji osvojio najveću narudžbu od 379 potpuno električnih autobusa na američkom tržištu. Do sada su BYD-ovi potpuno električni autobusi prodani u brojne zemlje i regije, uključujući Sjedinjene Američke Države i Kanadu, postajući korporacija s apsolutnom prednošću na tržištu električnih gradskih autobusa u Americi (Cui, 2022.).

BYD-ovi proizvodi sada se prodaju gotovo širom svijeta, a glavna tržišta novih energetske automobila BYD-a uglavnom su raspoređena u Americi, Europi i azijsko-pacifičkoj regiji. Uzimajući čisto električne autobuse kao primjer, trenutno se koriste u više od 50 zemalja i više od 300 gradova; što se tiče čisto električnih vozila, danas se prodaju u više od 100 kineskih gradova i vode u prodaji u brojnim zemljama i regijama, uključujući Njemačku, Sjedinjene Američke Države i Brazil, pokrivajući tako širok spektar područja (Cui, 2022.).



## 10. China State Construction Engineering Corporation

China State Construction Engineering Corporation (CSCEC), osnovana 1982. godine, jedno je od najstarijih građevinskih poduzeća u Kini. Kao najveća kineska korporacija u građevinskom i nekretninskom sektoru, posjeduje kompletan lanac građevinske industrije i jedina je korporacija koja istovremeno ima najvišu kvalifikaciju za generalnog izvođača radova u područjima stambene gradnje, gradskih infrastruktura i cesta. Zauzima monopolni položaj na domaćem tržištu visokokvalitetnih građevinskih projekata, ističući se u izgradnji tehnički zahtjevnih projekata poput Pekinškog Nacionalnog plivačkog centra 'Vodena kocka' i Shanghai World Financial Centra. Od 2007. godine, China State Construction kontinuirano je među 500 najvećih svjetskih korporacija, a 2012. godine zauzela je 100. mjesto (Cheng, 2012.).

Krajem 70-ih godina 20. stoljeća, CSCEC je aktivno ušla na međunarodno tržište inženjerskih ugovora. U početku, korporacija se fokusirala na razvoj poslovanja u ekonomski relativno razvijenim i otvorenijim regijama Bliskog Istoka i Sjeverne Afrike. Nakon toga, CSCEC je uglavnom preuzimala podugovore od korporacija iz razvijenih zemalja poput Japana i Sjedinjenih Američkih Država. S obzirom na manja ograničenja u vezi s radnom snagom u ovim zemljama, CSCEC je primarno koristila poslovni model koji se sastojao od slanja kompletnih timova iz Kine za izvođenje radova. Takvi su timovi imali očite prednosti u pogledu iskustva u građevinarstvu i troškova. Pomoću ovog modela, CSCEC postupno je stekla sposobnost samostalnog preuzimanja projekata (Cheng, 2012.).

CSCEC je 1985. godine izravno investirala u Sjedinjene Američke Države, osnivajući korporaciju China Construction America Inc. CSCEC je ubrzo nakon početka međunarodnog poslovanja odlučila ući na američko tržište, primarno zbog jedinstvenih lokacijskih prednosti koje nudi ovo visokorazvijeno tržište, temeljeći svoju strategiju ulaska u SAD na tim prednostima (Cheng, 2012.).

Prvo, tržište je bilo široko. Nakon Drugog svjetskog rata, SAD su brzo napredovale, s masovnom izgradnjom infrastrukture u 50-im i 60-im godinama te bujajućim tržištem nekretnina u 70-im i 80-im godinama, održavajući status najvećeg svjetskog građevinskog tržišta. CSCEC, kao globalna korporacija, nije se ograničila samo na zemlje u razvoju. Ulazak na američko tržište,

koje je najveće globalno visokorazvijeno tržište, bio je dio njihove strateške vizije (Cheng, 2012.).

Drugo, tržište je karakterizirala intenzivna konkurencija. Američko građevinsko tržište bilo je otvoreno te je privlačilo mnoge strane korporacije, a istovremeno je imalo i mnogo snažnih domaćih građevinskih korporacija, što ga je činilo jednim od najkonkurentnijih građevinskih tržišta na svijetu. Za CSCEC, zauzimanje mjesta na takvom tržištu ne samo da je bio simbol postajanja istinski globalnom korporacijom, već i važan korak u poboljšanju međunarodne konkurentnosti (Cheng, 2012.).

Treće, tržište je poticalo napredne modele. Na američkom tržištu, koje ima sve gore navedene karakteristike, razvijeni su složeni i uzajamno korisni novi modeli ugovaranja, poput EPC modela (Engineer-Procure-Construct) koji je porijeklom iz SAD-a iz 60-ih godina 20. stoljeća i PPP modela (Public-Private Partnership) koji je predložen u Velikoj Britaniji u 80-im godinama, a široko se primjenjuje i u SAD-u. Ovi modeli postali su glavni tok na međunarodnom tržištu. Ulaskom na američko tržište, CSCEC je težila učenju ovih novih modela i savladavanju trendova razvoja industrije (Cheng, 2012.).

S povećanjem sposobnosti, CSCEC je postupno ulazila i na tržišta razvijenih zemalja poput Južne Koreje i Singapura. Istovremeno, korporacija je uspostavila suradnju s više međunarodnih financijskih institucija kako bi podržala svoje poslovanje u inozemstvu i razvila skupinu internacionalno orijentiranih stručnjaka. Do danas, CSCEC postala je jednom od najvećih multinacionalnih građevinskih korporacija u zemljama u razvoju, zauzevši 22. mjesto na popisu 225 najvećih međunarodnih izvođača kojeg je 2012. godine sastavio časopis "Engineering News-Record" (Cheng, 2012.).

**Tablica 3.** Sažetak analize deset najvećih transnacionalnih korporacija porijeklom iz Narodne Republike Kine

Naziv korporacije	Godina osnutka	Načini poslovanja korporacije	Prednosti korporacije	Nedostatci korporacije
<b>Alibaba Group Holding Limited</b>	1999.	investicijsko preuzimanje; suradnički odnos; “višebrendovska” strategija	smanjivanje rizika ulaska na novo tržište; smanjivanje ovisnosti o pojedinačnom brendu ili proizvodu	visoki stupanj ovisnosti može biti podložan odlukama i promjenama partnerskih korporacija; skupe akvizicije mogu povećati financijski pritisak
<b>Zhongxing Telecommunication Equipment Corporation</b>	1985.	uspostava istraživačko-razvojnih centara u inozemstvu; integracija istraživačko-razvojnih centara i njihovo preusmjeravanje u regije s nižim troškovima	pomoć u uspostavi globalne mreže istraživanja i razvoja te ostvarivanju međunarodne suradnje i dijeljenja znanja; iskorištavanjem geografske lokacijske prednosti, smanjeno federalno porezno opterećenje i troškovi poreza	mogućnost kulturnih razlika i komunikacijskih prepreka, što dovodi do niske učinkovitosti timskog rada i gubitka stručnjaka; potreba za rješavanjem problema međunarodnog upravljanja i zaštite intelektualnog vlasništva, povećava složenost upravljanja
<b>Lenovo Group Limited</b>	1984.	uspostava globalnog integriranog istraživačko-razvojnog tima; globalna proizvodna mreža; globalna mreža logistike i distribucijski centar	mogućnost ciljanog razvoja i inovacija proizvoda prema potražnji i karakteristikama lokalnih tržišta; potpuno iskorištavanje proizvodnih resursa i prednosti troškova u različitim područjima, s ciljem smanjenja proizvodnih troškova	potreba za rješavanjem izazova međunarodnog upravljanja i zaštite intelektualnog vlasništva, povećava složenost upravljanja; suočavanje s prilagodbom međunarodnoj logistici i trgovinskoj politici, povećava operativne rizike i nesigurnost

Naziv korporacije	Godina osnutka	Načini poslovanja korporacije	Prednosti korporacije	Nedostatci korporacije
<b>Huawei Technologies Company Limited</b>	1987.	sistem vlasništva zaposlenika i kontinuirani planovi poticanja dioničarskih prava	povećanje lojalnosti i radne motivacije zaposlenika; povećanje inovativnosti i konkurentnosti korporacije	mogućnost suočavanja s kompleksnošću upravljanja i raspodjele dionica, posebno prilikom odlaska zaposlenika ili promjena u tvrtki
<b>Qingdao Haier Group Corporation</b>	1955.	strategija lokalizacije; iskorištavanje prednosti regije i tehnološkog talenta	privlačenje lokalnih stručnjaka poboljšanjem ugleda i reputacije tvrtke na lokalnoj razini; učinkovito smanjivanje troškova istraživanja i razvoja te proizvodnje, povećavajući vrijednost proizvoda i profitnu maržu	mogućnost suočavanja s nesigurnošću u politici lokalne vlade i tržišnom okruženju, povećava poslovni rizik; mogućnost suočavanja s izazovom nedovoljnog razumijevanja korporativne kulture i upravljačkog modela od strane lokalnih menadžera
<b>Zhejiang Geely Holding Group</b>	1986.	preuzimanje inozemnih tvrtki	dobivanje marke Volvo poboljšalo je prepoznatljivost i ugled tvrtke na svjetskom tržištu te omogućilo pristup njezinoj naprednoj tehnologiji i istraživačko-razvojnoj infrastrukturi; proširenje globalne mreže distributera ubrzalo je ekspanziju i rast prodaje na stranim tržištima	akvizicija može povećati financijski pritisak i rizik od duga tvrtke te istovremeno dovesti do izazova u upravljanju kulturnim razlikama i integracijom, što rezultira rasipanjem resursa i smanjenjem učinkovitosti

Naziv korporacije	Godina osnutka	Načini poslovanja korporacije	Prednosti korporacije	Nedostatci korporacije
<p><b>China National Petroleum Corporation</b></p>	<p>1988.</p>	<p>iskorištavanje domaćih resursa</p>	<p>potpuno iskorištavanje obilnih domaćih naftnih i plinskih resursa radi smanjenja troškova; smanjenje ovisnosti o uvozu</p>	<p>razvoj istraživanja te eksploatacija nafte i plina zahtijeva velika financijska ulaganja i tehnološke napore, što dovodi do mogućnosti suočavanja s izazovima visokih troškova i teškoćama u tehnologiji</p>
<p><b>China National Offshore Oil Corporation</b></p>	<p>1982.</p>	<p>akvizicija projekata vezana uz naftne i plinske resurse; izgradnja terminala za ukapljeni prirodni plin</p>	<p>kroz akviziciju projekata s potencijalno bogatim naftnim i plinskim resursima, omogućeno je brzo proširenje vlastitih svjetskih rezervi naftnih i plinskih resursa, čime se povećava tržišna konkurentnost i profitabilnost</p>	<p>akvizicija projekata može dovesti do suočavanja s neizvjesnim čimbenicima, kao što su politička situacija u regiji, zakonodavstvo o okolišu i sl.</p>

Naziv korporacije	Godina osnutka	Načini poslovanja korporacije	Prednosti korporacije	Nedostatci korporacije
<b>BYD Company Limited</b>	1995.	prioritetan ulazak na tržišta razvijenih zemalja; partnerstvo i suradnja s lokalnim korporacijama	mogućnost podizanja prepoznatljivosti brenda i međunarodnog ugleda, uz jačanje konkurentnosti na međunarodnom tržištu; brže razumijevanje pravnih propisa, kulturnih običaja i potreba potrošača ciljnog tržišta, uz smanjenje troškova i rizika ulaska na tržište; iskorištavanje resursa i prednosti lokalnih korporacija, kako bi se ubrzala promocija i prodaja proizvoda na ciljanom tržištu	tržišta razvijenih zemalja imaju značajne razlike u propisima, standardima i kulturnim običajima, što zahtijeva više vremena i resursa za prilagodbu i zadovoljenje lokalnih potreba tržišta; partnerstvo za zajedničko ulaganje može ograničiti autonomiju i donošenje odluka na ciljanom tržištu, utječući na fleksibilnost i konkurentnost tvrtke na tom tržištu
<b>China State Construction Engineering Corporation</b>	1982.	ulazak na tržište razvijenih zemalja; suradnja s međunarodnim financijskim institucijama	velika potražnja na tržištu pogoduje povećanju prihoda i obujma poslovanja tvrtke te joj pomaže razumjeti trendove razvoja na međunarodnom tržištu i najbolje prakse u industriji, unapređujući konkurentnost i inovacijsku sposobnost tvrtke	mogućnost suočavanja s političkom, ekonomskom, pravnom te drugim vrstama neizvjesnosti i rizika; nemilosrdnost tržišne konkurencije dovodi do visokih troškova prilagodbe i učenja lokalnih propisa, kulture i tehnoloških standarda

## **4.2. Identifikacija i deskripcija međunarodno prenosivih specifičnih prednosti i neprenosivih specifičnih prednosti transnacionalnih korporacija porijeklom iz Narodne Republike Kine**

Međunarodno prenosive specifične korporativne prednosti predstavljaju prednosti određenih korporacija koje se mogu prenijeti međunarodno. One imaju sposobnost prijenosa između lokacija te putem suradnje s vanjskim partnerima ostvaruju komplementarne resurse, jačajući svoj položaj na međunarodnom tržištu.

Primjerice, Alibaba je surađivala s bKashom iz Bangladeša i Maybankom iz Malezije, prenoseći tehnološko iskustvo Ant Financiala te pokretala inačicu Alipay-a izvan Kine. Također, Alibaba je surađivala s Meraasom iz Dubaija, SoftBankom iz Japana i SK Groupom iz Južne Koreje, osnivajući zajedničko poduzeće za računarstvo u oblaku. U SAD-u, postavljanjem podatkovnih centara, Alibaba koristi vlastitu tehnologiju kako bi pružala usluge velikih podataka, pohrane u oblaku i elastičnog računanja za strane podatkovne centre.

U slučaju ZTE-a, može se primijetiti kako je ZTE uspostavio razvojnu mrežu i u inozemstvu i u domovini, omogućavajući međusobni prijenos jedinstvenih tehnologija i znanja između različitih razvojnih centara unutar njihove mreže.

Međunarodno prenosive specifične korporativne prednosti mogu se prenositi putem implicitnog znanja. Iz slučaja Lenovo, može se uočiti da je uspjeh njihovog međunarodnog poslovnog modela temeljen na integraciji međunarodnog rada i lanca vrijednosti. Lenovo fleksibilno upravlja svojim međunarodnim poslovanjem u gornjem i donjem toku, oblikujući prekogranični vertikalni lanac vrijednosti koji povezuje poslovanje raspršeno na različitim geografskim lokacijama. Na primjer, tehnološki razvoj i inovacija provode se u SAD-u i Japanu, proizvodnja se odvija u Kini, nakon čega se Lenovo koristi distribucijskim centrima, koji su uspostavljeni u inozemstvu, za skladištenje i distribuciju proizvoda, pri čemu su ti centri također odgovorni za lokalnu prilagodbu proizvoda. Lenovo koristi model međunarodnog koordinatora, inkorporirajući međunarodno prenosive specifične korporativne prednosti kao implicitno znanje unutar uobičajenih praksi korporacije.

U slučaju China State Construction Engineering Corporation (CSCEC), također se može primijetiti jasan primjer prijenosa implicitnog znanja. Strategija koju su primijenili uključivala je slanje cjelovitog tima s bogatim građevinskim iskustvom iz Kine u inozemstvo. Ovi timovi nisu samo posjedovali duboko tehničko znanje, već su imali i prednost u pogledu troškova. Ovaj se model oslanjao na akumulaciju iskustva i domaće troškovne prednosti, odnosno na elemente koji nisu lako imitirani od strane drugih korporacija. Zahvaljujući ovakvom modelu slanja, CSCEC je u ranoj fazi svoje međunarodne ekspanzije razvio sposobnost samostalnog preuzimanja i upravljanja projektima, što predstavlja učinkovit i jedinstven model prijenosa znanja i upravljanja.

Međunarodno prenosive specifične korporativne prednosti također se mogu prenijeti u inozemstvo putem "intermediate products" (međuprodukata). Primjerice, iz slučaja BYD vidljivo je kako su uspostavili prvu zajedničku korporaciju s tvrtkom Raznick iz Bugarske, omogućivši uspješan izvoz električnih autobusa proizvedenih u Kini, koji sadrže specifične korporativne prednosti, na europsko tržište. Nakon toga, sklopili su ugovor s međunarodnom zračnom lukom Schiphol u Nizozemskoj za isporuku 35 potpuno električnih autobusa, što je tada bila najveća narudžba takve vrste.

Neprenosive specifične korporativne prednosti mogu se odnositi na prakse koje se unutar zemlje smatraju najboljim standardima i koje mogu biti visoko učinkovite samo unutar jedne države, kao što su, na primjer, sustavi nagrađivanja radnika. Iz primjera Huaweiija, vidljivo je da su treći i četvrti programi dioničarstva za zaposlenike rezultirali značajnim povećanjem profita korporacije. Međutim, četvrti program ESOP-a imao je 5-godišnje razdoblje zaključavanja dionica, što ukazuje na potencijalni neuspjeh takvog poticajnog plana bez značajnih operativnih sredstava i stabilnog poslovnog okruženja. Ovakav model isključivo odgovara već uspješnim korporacijama poput Huaweiija i teško ga je imitirati ili primijeniti u drugim korporacijama koje nemaju sličan uspjeh.

Neprenosive specifične korporativne prednosti također mogu biti reputacijski resursi izgrađeni na lokalnom tržištu. Iz slučaja Haier, može se uočiti kako je Haier tijekom godina stekao reputaciju brenda unutar zemlje. Međutim, kada se Haier proširio na američko tržište, morao



je ponovno izgraditi svoj brend putem lokalizacijskih strategija kako bi stekao tamošnju reputaciju.

### **4.3. Važnost lokacijskih prednosti u međunarodnim strategijama deset najvećih transnacionalnih korporacija porijeklom iz Narodne Republike Kine**

Lokacijska prednost odražava određene specifične prednosti koje jedna zemlja ima u odnosu na druge zemlje, predstavljajući jedinstvenu osnovu resursa. Transnacionalne korporacije mogu iskoristiti ove prednosti kako bi stekle temelj za konkurentske prednosti.

Primjerice, Midea je u ranim fazama internacionalizacije izgradila proizvodne pogone u Kini i Vijetnamu, zbog prednosti niskih troškova radne snage. Ovakav proizvodni model pomogao je Midei da ostvari brz rast od 40% godišnje.

Lokacijska prednost također može proizaći iz obilnih prirodnih resursa. Na primjer, Kineska naftna i plinska korporacija posjeduje bogate rezerve nafte i plina u Kini te je korištenjem ovih resursa podigla vrijednost kompanije, postavši četvrta na listi Fortune 500.

S druge strane, kineske su transnacionalne korporacije, osim iskorištavanja prednosti vlastitih nacionalnih resursa, također podložne utjecaju resursnih prednosti zemlje domaćina. Iz primjera Kineske nacionalne naftne korporacije (CNOOC), vidljivo je da je CNOOC stjecanjem prava na indonezijskom LNG terminalu Donggi-Senoro i prava na australskom projektu plina u gornjem toku, osigurao opskrbu resursima tekućeg prirodnog plina. Ovaj je projekt, posebno nakon stjecanja prava na Donggi-Senoro LNG, počeo isporučivati tekući prirodni plin provinciji Fujian u Kini od 2002. godine, s trajanjem ugovora od 25 godina.

Međunarodne korporacije često investiraju u zemljama koje imaju stratešku lokacijsku prednost jer ta prednost može donijeti veće koristi transnacionalnim kompanijama i imati značajan utjecaj na njihov budući razvoj. Primjerice, tržište zemlje domaćina igra ključnu ulogu. Iz slučaja BYD vidljivo je da su europske zemlje vrlo osviještene o zaštiti okoliša, što stvara potencijalnu kupovnu moć za nova vozila s alternativnim izvorima goriva. To za BYD predstavlja

priliku za osvajanje tržišnog udjela. BYD je putem zajedničkih poduhvata uspješno izveo svoje električne autobuse, koje je samostalno razvio, u europske zemlje, proširujući tržište električnih vozila u Europi. Također, BYD je uspješno ušao i na tržište Amerike, osvojio više narudžbi te postao vodeća korporacija na tržištu čisto električnih putničkih vozila u Americi.

Slučaj China State Construction Engineering Corporation (CSCEC) jasno pokazuje važnost tržišta domaćina za transnacionalne korporacije. Strateški motivi CSCEC-a za ulaganje u SAD-u proizlaze iz širokih tržišnih potencijala SAD-a, intenzivnog konkurentskog okruženja i naprednih modela građevinskih ugovora. Ove specifične lokacijske prednosti SAD-a postavile su temelj CSCEC-u za buduće pojačanje međunarodne konkurentnosti i usvajanje ključnih razvojnih trendova.

Druga prednost zemlje domaćina za transnacionalne korporacije pristup je strateškim resursima. Obično transnacionalne korporacije stječu znanje, upravljačko iskustvo i ugled zemlje domaćina kroz akvizicije i saveze, čiji su resursi teško dostupni. Iz slučaja Geelyjevog preuzimanja švedskog Volvoa, može se vidjeti da je Geely prvo preuzeo australsku korporaciju DSI kako bi stekao tehnologiju automatskih mjenjača. Međutim, ova se tehnologija lako može imitirati od strane drugih korporacija, što rezultira nedostatkom konkurentnosti. Nakon toga, Geely je preuzeo 100% udjela i brend Volvo. Ovi su resursi uključivali Volvov dugogodišnji ugled, vrhunsku istraživačko-razvojnu opremu, distribucijsku mrežu i specijalizirane tehničke stručnjake. Navedeni strateški resursi pomogli su Geelyju da iz proizvođača srednje klase automobila izraste u konkurentnog globalnog proizvođača s održivom budućnošću.

Poboljšanje učinkovitosti također predstavlja važnu lokacijsku prednost za privlačenje ulaganja korporacija u zemlju domaćina. Ovo poboljšanje učinkovitosti može biti rezultat istraživanja i razvoja tehnologije, smanjenja ciklusa proizvoda i uklanjanja trgovinskih investicijskih prepreka. Na primjer, ZTE je, radi praćenja tehnoloških trendova u svjetskoj komunikacijskoj industriji i brzog pristupa najnovijoj tehnologiji, odabrao uspostaviti istraživačke centre u Sjedinjenim Američkim Državama, u San Diegu i Silicijskoj dolini, jer su te lokacije poznata središta za IT istraživanje i razvoj. U Rusiji, Pakistanu i Indiji, osnivanje istraživačkih centara dogodilo se zbog lokalnih stručnjaka koji mogu poboljšati učinkovitost računalnih algoritama i

razvoja softvera. Nakon toga, centar istraživanja premješten je u Dallas zbog oslobođenja od federalnih poreza, što je značajno smanjilo operativne troškove.

Naposljetku, iz primjera Haier također je vidljivo da je pri proširenju na američko tržište odabran Los Angeles za lokaciju vlastitog istraživačkog centra, ponajviše zbog prisutnosti renomiranog Sveučilišta Stanford i razvijenog modela istraživanja te primjene elektroničkih proizvoda u Silicijskoj dolini.

## 5. Zaključak

Svaka transnacionalna korporacija posjeduje skup određenih specifičnih korporativnih prednosti, odnosno jedinstvene, vrijedne, teško imitirane i teško zamjenjive strateške resurse. Navedeno im omogućava konkurentsku prednost u odnosu na druge. Kada transnacionalne korporacije posjeduju posebnu vlasničku tehnologiju ili sposobnosti, koje drugi ne mogu zadobiti i replicirati, one su u mogućnosti postići uspjeh u međunarodnoj tržišnoj konkurenciji.

Ulaskom u 21. stoljeće, Kina, kao novonastala ekonomska sila, ustala je i postala jedan od ključnih sudionika globalnog gospodarstva. U tom su procesu kineske korporacije, između ostaloga, počele istraživati i razvijati svoje specifične korporativne prednosti, kako bi se prilagodile sve intenzivnijoj međunarodnoj konkurenciji. Kineske su korporacije u više područja, kao što su proizvodnja, tehnologija, e-trgovina i čista energija, kroz kontinuirane inovacije i tehnološko unapređenje, izgradile svoje konkurentske prednosti.

Kina ima ogroman teritorij, ali relativno ograničene prirodne resurse. Konkurentska prednost kineskih korporacija uglavnom proizlazi iz veličine populacije i resursa radne snage. Nedavno, Kina je doživjela značajne reforme u proizvodnom sektoru i ekonomskom modelu, gdje je inovacija troškova imala ključnu ulogu.

Pored unutarnjih prednosti, kineske transnacionalne korporacije postižu uspjeh u međunarodnom poslovanju, proširujući se na inozemna tržišta kroz izvoz i osnivanje tvornica, kao dio svoje internacionalizacije. Postavljanjem proizvodnje, prodaje te istraživanja i razvoja bliže resursima i tržištima, ne samo da postižu veću učinkovitost, već i osiguravaju pristup kvalitetnijim resursima. Nadogradnja strateških saveza također je put do uspjeha za kineske transnacionalne korporacije, koja im omogućuje brz ulazak na tržište korištenjem resursnih prednosti partnerskih korporacija i, do određene mjere, pomaže izbjeći neke strane barijere i ograničenja.

S druge strane, kineske transnacionalne korporacije sve više ostvaruju brendove, kapital i resurse kroz akvizicije i spajanja. Trenutačno, kineske korporacije koje "izlaze van" postaju

glavni akteri globalnih akvizicija. Akvizicije i dalje predstavljaju važan način brzog stjecanja resursa i otvaranja međunarodnih tržišta kineskim transnacionalnim korporacijama, stoga ne čudi što se većina transnacionalnih korporacija u povijesti razvijala i jačala upravo kroz njih. Dobar su primjer navedenoga akvizicija PC poslovanja IBM-a od strane Lenova te akvizicija Volvoa od strane Geelyja.

Ukupno gledajući, kineske transnacionalne korporacije već su pokazale snažnu konkurentnost, uspješno uspostavljajući specifične korporativne prednosti kroz inovacije, prednosti u troškovima, internacionalizacijske strategije, strateške saveze i akvizicije. Upravo će zato one i dalje igrati važnu ulogu u globalnom gospodarstvu, doprinoseći širenju međunarodnog utjecaja Kine.

## POPIS LITERATURE

1. Akpınar, M. (2020.), The fit of competitive strategies and firm-specific advantages with country-specific advantages in explaining manufacturing location choices, *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 30(3), 245–268. doi:10.1108/cr-12-2018-0082
2. Alibaba, Gucci establishes a collaborative partnership with Tmall, joining the Tmall Luxury Pavilion, preuzrto 20. Listopad 2023. s <https://ali-home.alibaba.com/document-1491561245864624128>
3. Barney, J. B. (1991.), Firm resources and sustained competitive advantage, *Economics Meets Sociology in Strategic Management*, 203–227. doi:10.1016/s0742-3322(00)17018-4
4. Bi, H. i Shi, Y. (2013.), Growth Conditions and Development Paths of Chinese Multinational Corporations, *Theory Journal*, (12), 49-53. doi:10.14110/j.cnki.cn-37-1059/d.2013.12.026
5. Boulding, K. E., Nelson, R. R. i Winter, S. G. (1984.), An Evolutionary Theory of Economic Change. *American Journal of Agricultural Economics*, 66(4), 535. doi:10.2307/1240942
6. CATL, Contemporary Amperex Technology Co. Limited (CATL) and BMW Group establish a framework agreement for the supply of cylindrical batteries, preuzeto 11. prosinac 2023. s <https://www.catl.com/news/6706.html>
7. Cheng, T. i Song, S. (2012.), Strategic Choices of Globalization and Localization for Chinese Multinational Corporations: A Case Study of China State Construction Engineering Corporation's Investment in the United States, *Journal of International Economic Cooperation*, (09), 4-10. doi:CNKI:SUN:GJJH.0.2012-09-003
8. Chai, Z. (2007.), TNC's Strategy: Globalization or Regionalization?, *Asia-pacific Economic Review*, (03), 25-28. doi:10.16407/j.cnki.1000-6052.2007.03.006.
9. Cui, Y. (2022.), Research on the Internationalization Path of BYD New Energy Vehicles, magistarski rad, Lanzhou University of Finance and Economics, Lanzhou.
10. Dji ENTERPRISE, Why A Drone Program Makes Sense in a Digital World, preuzeto 25. studeni 2023. s <https://enterprise-insights.dji.com/blog/why-a-drone-program-makes-sense-in-a-digital-world>

11. Du, Z. (2019.), On Practice and Enlightenment of Enterprises' International Operation for China Cross-border Electronic Commerce—taking Alibaba as the example, *Journal of Tianjin College of Commerce*, 7(05), 67-72. doi:10.16130/j.cnki.12-1434/f.2019.05.011
12. Dunning, J. H. (1998.), Location and the Multinational Enterprise: A Neglected Factor? *Journal of International Business Studies*, 29(1), 45–66.  
doi:10.1057/palgrave.jibs.8490024
13. Gelonghui, In-depth Analysis of Tencent's Business Model and Commercial Characteristics, preuzeto 26. Listopad 2023. s <https://m.gelonghui.com/p/522177>
14. Geely's Acquisition of Volvo: The Combination of Chinese Capital and Swedish Manufacturing, preuzeto s <http://jwc.uibe.edu.cn:82/ADMINUI/UploadFiles/files/201804081032375821.pdf> (15. studeni 2023.)
15. He, X. i Qiu, W. (2015.), Development History, Influencing Factors, and Recommendations for Chinese Multinational Corporations, *Modern Business*, (15), 54-55. doi:10.14097/j.cnki.5392/2015.15.023
16. Huang, J. (2015.), Development Trends of Contemporary Multinational Corporations and Their Implications for the Internationalization of Chinese Enterprises, *China Economic & Trade Herald*, (23), 10-11. doi:CNKI:SUN:ZJMD.0.2015-23-005
17. JDL, JD Logistics deploys over 700 autonomous vehicles for the 11.11 shopping festival, witnessing a 300% increase in delivery volume by intelligent courier vehicles, preuzeto 15. studeni 2023. s <https://www.jdl.com/news/2582/content00914?type=0>
18. Jiang, Y. i Ma, S. (2004.), The New Developing Trend of Multinational Corporations and Industrial Choices of Our Country, *Journal of Tianjin Normal University(Social Sciences)*, (01), 25-29. doi:CNKI:SUN:TJSS.0.2004-01-006
19. Kang, Y. (2017.), Analysis of the Internationalization of Midea Group, *Modern Business*, (02), 153-154. doi:10.14097/j.cnki.5392/2017.02.076
20. Li, J. i Zhou, J. (2007.), Cross-border Mergers and Acquisitions and the Diminishing of Locational Advantages, *Seeker*, (05), 27-29. doi:10.16059/j.cnki.cn43-1008/c.2007.05.009.
21. Liu, B. (2018.), Growth Characteristics and Path Choices of Chinese Multinational Corporations, *Enterprise Management*, (11), 11-13. doi:CNKI:SUN:QIGL.0.2018-11-006
22. Liu, M. i Xu, S. (2022.), Subsidiary'S Influence on the Pattern of Firm - specific Advantage

in Multinational Corporations, China Soft Science, (09), 66-70.

[doi:CNKI:SUN:ZGRK.0.2002-09-014.](https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.08.070)

23. Ma, F. (2001.), CNPC's Development Strategy for the New Century, International Petroleum Economics, (11), 7-9+60. doi:CNKI:SUN:GJJ.0.2001-11-002
24. MBAlib, Analysis of Starbucks' Business Model, preuzeto 25. prosinac 2023. s <https://doc.mbalib.com/view/700c1a1cf6aa3136dd36a08ecd5dbb52.html>
25. Miao, J. (1996.), Enhancing Locational Advantages to Attract Multinational Corporation Investments, Market Regulation, (11), 41-43. doi:CNKI:SUN:GSXZ.0.1996-11-026.
26. Pereira, V., Temouri, Y., Shen, K. N., Xie, X., Tarba, S. (2022.). Exploring multilevel innovative ecosystems and the strategies of EMNEs through disruptive global expansions – The case of a Chinese MNE, Journal of Business Research, 138, 92–107. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.08.070>
27. Podrug, N., Filipović, D. i Kovač, M. (2021.), Transnacionalna korporacija: Strateški i organizacijski aspekti, Zagreb: Školska knjiga matea
28. Ramamurti, R. i Singh, J. V. (Eds.). (n.d.). Chinese multinationals: Emerging through new global gateways. Emerging Multinationals from Emerging Markets, 81–109. doi:10.1017/cbo9780511576485.005
29. Ren, Y. (2015.), Operations and Management of Multinational Corporations, preuzeto s [http://hffgf2c1db4de96234672hnucpbxbx6uo566cvc.fgxy.kust.cwkeji.cn/detail\\_38502727e7500f26aa415d98447b8253647b2064f88c23a01921b0a3ea25510134114c969f2eae5cca2df31ba83c70a8947d98015392d3e9d2fa1d90af6b585f1cdeff2b66d9306ce3b3e9e87b886fed](http://hffgf2c1db4de96234672hnucpbxbx6uo566cvc.fgxy.kust.cwkeji.cn/detail_38502727e7500f26aa415d98447b8253647b2064f88c23a01921b0a3ea25510134114c969f2eae5cca2df31ba83c70a8947d98015392d3e9d2fa1d90af6b585f1cdeff2b66d9306ce3b3e9e87b886fed)
30. Rugman, A. i Verbeke, A. (2003.), Extending the theory of the multinational enterprise: internalization and strategic management perspectives, J Int Bus Stud (34), 125–137. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400012>
31. Rugman, A. M. i Li, J. (2007.), Will China's Multinationals Succeed Globally or Regionally? European Management Journal, 25(5), 333–343. doi:10.1016/j.emj.2007.07.005
32. Rugman, A. M. i Verbeke, A. (1992.), A Note on the Transnational Solution and the Transaction Cost Theory of Multinational Strategic Management, Journal of International Business Studies, 23(4), 761–771. doi:10.1057/palgrave.jibs.8490287
33. Rugman, A. M. i Verbeke, A. (2001.), Subsidiary-specific advantages in multinational enterprises, Strategic Management Journal, 22(3), 237–250. doi:10.1002/smj.153



34. Rugman, A. M., Verbeke, A., i Nguyen, Q. T. K. (2011.), Fifty Years of International Business Theory and Beyond, *Management International Review*, 51(6), 755–786. doi:10.1007/s11575-011-0102-3
35. SINOPEC, Sinopec and Saudi Aramco Sign Memorandum of Understanding for the 'Yanbu Refinery+' Project Collaboration, preuzeto 28. prosinac 2023. s [http://www.sinopecgroup.com/group/xwzx/gsyw/20231024/news\\_20231024\\_323990476018.shtml](http://www.sinopecgroup.com/group/xwzx/gsyw/20231024/news_20231024_323990476018.shtml)
36. SOHU, Analysis of Apple's Business Model, preuzeto 25. prosinac 2023. s [https://www.sohu.com/a/687468024\\_100065989](https://www.sohu.com/a/687468024_100065989)
37. SOHU, How Milan Became the Fashion Capital, preuzeto 30. prosinac 2023. s [https://www.sohu.com/a/660679465\\_121399850](https://www.sohu.com/a/660679465_121399850)
38. SOHU, Toyota Automotive University Contributes to Japan's Third-Highest Employment Rate, preuzeto 30. prosinac 2023. s [https://www.sohu.com/a/614606141\\_120237155](https://www.sohu.com/a/614606141_120237155)
39. Song, Z. i Ying, Z. (2013.), The Transfer from Country-specific Advantages to Firm-specific Advantages: Logic Paths and Realistic Barriers, *International Economics and Trade Research*, 29(06), 25-35. doi:10.13687/j.cnki.gjjmts.2013.06.008.
40. TotalEnergies, Total Energies' Operations in China, preuzeto 25. Listopad 2023. s <http://www.total-sinochem.com/16760.html>
41. Verbeke, A. (2009.), *International Business Strategy*, preuzeto s [https://books.google.hr/books?hl=hr&lr=&id=uQpaAQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR3&dq=Alain+Verbeke&ots=029vf5w8VO&sig=WAXsulmJHERUEUAftJBNCd4IRJc&redir\\_esc=y#v=onepage&q=Alain%20Verbeke&f=false](https://books.google.hr/books?hl=hr&lr=&id=uQpaAQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR3&dq=Alain+Verbeke&ots=029vf5w8VO&sig=WAXsulmJHERUEUAftJBNCd4IRJc&redir_esc=y#v=onepage&q=Alain%20Verbeke&f=false)
42. VSDiffer, The Advantages and Disadvantages of Sony Corporation on a Global Scale, preuzeto 22. prosinac 2023. s <https://www.vsdiffer.com/proscons/pros-and-cons-of-sony-global.html>
43. Wang, Q. (2005.), A Study on Knowledge Transfer between Parent and Subsidiary Companies in Multinational Corporations: A Contextual Perspective, *Science of Science and Management of S. & T*, preuzeto s <http://hffgf2c1db4de96234672hw5fpvk9969p669np.fgxy.kust.cwkeji.cn/detail>
44. Wang, X. (2006.), A Study of the Locational Advantages of Multinational Banks in the Development of Guangdong, *South China Finance*, (08), 20-22. doi:CNKI:SUN:GDJR.0.2006-08-008.

45. Wang, Y. (1999.), China's Locational Advantages and the Locational Choice Strategies of Multinational Corporations for Investment in China, *Reformation & Strategy*, (02), 48-54. DOI:10.16331/j.cnki.issn1002-736x.1999.02.012.
46. Wu, Y, i Zhang, L. (2013.), New International Division of Labor, Global Value Chain Integration, and International Business Models of Chinese Enterprises: A Case Study of Lenovo Group, *Modern Economic Research*, (12), 25-28. doi:CNKI:SUN:JJTL.0.2013-12-006
47. Xinhuanet, Alibaba: From Business Innovator to Digital Enabler in China, preuzeto 30. prosinac 2023. s [http://www.xinhuanet.com/politics/2018-11/17/c\\_1123727973.htm](http://www.xinhuanet.com/politics/2018-11/17/c_1123727973.htm)
48. Xu, C. (2012.), The Internationalization of Research and Development at ZTE Corporation and Its Implications, *Journal of Beijing Institute of Economics and Management*, (02), 68-71. doi:CNKI:SUN:BJGK.0.2012-02-016
49. XUEQIU, Netflix: The Path to Emergence at the Edge of Giants, preuzeto 26. prosinac 2023. s <https://xueqiu.com/8710237635/215333745>
50. Yang, W. (2010.), Experiences and Insights of Internationalization Strategy: A Case Study of Haier, *Review of Economy and Management*, 26(04), 44-47. doi:10.13962/j.cnki.37-1486/f.2010.04.012
51. Zeng, M. i P. J. Williamson. (2007.), *Dragons at Your Door: How Chinese Cost Innovation is Disrupting Global Competition*, Boston, preuzeto 1 studeni s [https://scholar.google.com/scholar?hl=hr&as\\_sdt=0%2C5&q=Dragons+at+your+door%3A+How+Chinese+Cost+Innovation+is+Disrupting+Global+Competition&btnG=](https://scholar.google.com/scholar?hl=hr&as_sdt=0%2C5&q=Dragons+at+your+door%3A+How+Chinese+Cost+Innovation+is+Disrupting+Global+Competition&btnG=)
52. Zhang, L. (2006.), *Research for Internationalization Development Strategy in China Enterprise*, doktorski rad, Xiamen University, Xiamen.
53. Zhang, L. (2010.), *Research on the Development of Chinese Transnational Corporation*, magistarski rad, Hebei University of Technology, Hebei.
54. ZHIHU, IKEA's Classic Marketing Strategies, preuzeto 25. prosinac 2023. s <https://zhuanlan.zhihu.com/p/382602038>
55. ZHIHU, The Rise and Fall of MUJI in China, preuzeto 26. prosinac 2023. s [https://www.zhihu.com/market/paid\\_magazine/1192875758794764288/section/1192875811928174592?origin\\_label=search](https://www.zhihu.com/market/paid_magazine/1192875758794764288/section/1192875811928174592?origin_label=search)
56. ZHIHU, Why Silicon Valley Emerged in California, preuzeto 28. prosinac 2023. s <https://www.zhihu.com/question/36067851/answer/128305223>

57. Zi, H. (2023.), The Impact of Equity Incentives on the Performance of Sustainable R&D Enterprises: A Case Study of Huawei Technologies Co., Ltd, Management & Technology of SME, (03), 67-69. doi:CNKI:SUN:ZXQY.0.2023-03-022

## **POPIS SLIKA**

Slika 1. Tijek izravnih stranih investicija iz Kine.....21

## **POPIS TABLICA**

Tablica 1. ZTE inozemni istraživačko-razvojni centar.....38

Tablica 2. Financijsko stanje tvrtke Huawei od 2011. do 2021. godine.....41

Tablica 3. Sažetak analize deset najvećih transnacionalnih korporacija porijeklom iz Narodne Republike Kine.....52

## Chenghua Li

Email: cli@net.efzg.hr  
Address: Ulica Ljerke Šram 20  
Phone: +385 994513552  
Date of birth: 16 Dec, 1996  
Nationality: China

### OBJECTIVE

As a student, I am still exploring my future career path. I hope to work in a positive environment where I can develop my skills and talents. I am passionate about learning new things and am willing to take on challenges and new opportunities.

### EXPERIENCE

Zagreb  
*Apr 2019 - Apr 2019*

**Business translation**  
Chinese Embassy in Croatia

Zagreb  
*Jun 2021 - Jun 2021*

**Business translation**  
Chinese Embassy in Croatia

Zagreb  
*Aug 2022 - Aug 2022*

**Business translation**  
Norinco International Cooperation

### EDUCATION

Croatia Zagreb  
*Oct 2018 - Mar 2023*

Sveučilište u Zagrebu Ekonomski fakultet

China Chuxiong  
*Oct 2013 - Jun 2016*

Chuxiong Dongxing International High School

### SKILLS

- Microsoft Excel
- Microsoft Word
- Microsoft Powerpoint
- Social Media

### LANGUAGES

Croatian language  
Advanced. C1

English language  
Intermediate. B2

Japanese language  
Intermediate. B2