

<https://doi.org/10.38190/ope.12.1.8>

Pregledni rad / Review article

## EKOSUSTAV ALIBABA KAO MODEL PODUZETNIČKOG PROJEKTA: ŠANSA ZA HRVATSKA MALA I SREDNJA PODUZEĆA

doc. dr. sc. **Joško Lozić**

Sveučilište Sjever

Trg Žarka Dolinara 1, 480000 Koprivnica, Hrvatska

E-mail: jlozic@unin.hr

dr. sc. **Katerina Fotova Čiković**

Sveučilište Sjever

Trg Žarka Dolinara 1, 480000 Koprivnica, Hrvatska

E-mail: kcikovic@unin.hr

### SAŽETAK

*Cilj rada je determinirati financijsku stabilnost i poslovnu strukturu ekosustava Alibaba te ukazati na mogućnosti koje platforma stvara poduzetnicima u Republici Hrvatskoj. Metodologija – rad je dizajniran kao deskriptivni opis nastanka i razvoja poduzetničkih i menadžerskih modela ekosustava Alibaba. U analizi poslovne strukture korištena su financijska izvješća korporacije, kao i znanstvena literatura koja se bavi analizom poslovnog modela ekosustava Alibaba. Rezultati istraživanja – ukazuju na transformaciju modela stvaranja prihoda te razvoj novih oblika poslovnih aktivnosti platforme. Korporacija je osnovana kao online maloprodajna platforma, ali se razvojem poslovnih aktivnosti transformirala u hibridni oblik ekonomije platformi. Zaključak – ekosustav Alibaba najveći dio prihoda ostvaruje iz maloprodajne online aktivnosti u Kini. Istovremeno, platforma se transformira prema hibridnom poslovnom modelu te značajno raste udio prihoda od poslovanja u oblaku. Šireći se izvan domicilnog tržište u Kini te razvijajući nove oblike usluga, platforma otvara mogućnosti za razvoj malih i srednjih poduzeća izvan Kine. U tom kontekstu, ekosustav Alibaba može postati poluga razvoja za mala i srednja poduzeća iz Republike Hrvatske kao i za razvoj gospodarske aktivnosti u uslužnim industrijama u Republici Hrvatskoj.*

**Ključne riječi:** Alibaba; ekonomija platformi; digitalna ekonomija; hibridni model; online maloprodaja

## 1. UVOD

Osnivač i direktor platforme Alibaba, Jack Ma, prvi put je vidio kao funkcionira Internet 1995. godine. Prijatelj mu je pokazao kako se pretražuju stranice, a Ma je bio razočaran jer nije bilo kineskog piva u ponudi na Internetu (Falcone i dr., 2020). Danas je Alibaba najveća korporacija u modelu ekonomije platformi u Aziji. Platforma Alibaba omogućuje interakciju korisnika na platformi odnosno koristi model ekonomije platformi (Parker i dr., 2016; Moazed i Johnson, 2016) te koristi poslovni model nultog marginalnog troška (Rifkin, 2015; Lozić, 2019a). Alibabin cilj bio je „olakšati poslovanje“ bilo gdje korištenjem internetske tehnologije, a sa ciljem poboljšanja konkurentске prednost malih i srednjih poduzeća, otvarajući vrata za kineska mala i srednja poduzeća i potrošače kroz stvaranje platformi za e-trgovinu (Seoane, 2020). Ekosustav Alibaba, osim maloprodajnog sektora, obuhvaća i poslovne operacije povezane s putovanjima, bankarstvom, *cloud* uslugama i video streamingom (Haninen i dr., 2017). Osim širenja u nove poslovne modele, godine 2013. platforma Alibaba se pridružila projektu predsjednika Kine Xi Jinping koji je pokrenuo inicijativu izgradnje globalne korporacije vrijedne više milijardi dolara pod nazivom „Belt and road initiative“. Temeljna je svrha korporacije izgradnja pomorske i kopnene infrastrukture koja povezuje Kinu sa zemljama Afrike, Azije i Europe. Inicijativa se temelji na otvorenoj i uključivoj globalizaciji svih sudionika koji se žele priključiti (Liu i Dunford, 2016). U radu će se analizirati mogućnosti koje se pružaju malim i srednjim poduzećima iz Republike Hrvatske kao i mogućnost pružanja infrastrukturne podrške na razini Republike Hrvatske koja bi olakšala poslovanje platforme Alibaba u Europi.

## 2. PREGLED LITERATURE

Godine 2014. Alibaba je ušla u povijest postavši najveća inicijalna javna ponuda na burzi u New Yorku, a početkom studenog 2018. imala je tržišnu kapitalizaciju od približno 380 milijardi dolara. Ove impresivne brojke objašnjavaju zašto uprava Alibabe tvrde da je tvrtka sama po sebi svojevrsna „ekonomija“ s pola milijarde kupaca (Seoane, 2020). Stabilnost i poslovna učinkovitost u modelu ekonomije platformi temelji se na snazi mreže odnosno mrežnog efekta. Kim (2014) naglašava kako teorija mreže objašnjava snagu mreže s povećanjem broja članova što je upravo proporcionalno rastu i snazi mrežnog efekta. Primarni fokus teorije mreže je objasniti kako obrasci veza proizvode bolje ekonomske rezultate i zašto se među organizacijske mreže formiraju, urušavaju, uspijevaju ili ne uspijevaju. Teorija mreža prethodila je razvoju modela digitalne ekonomije. Bukht i Heeks (2017) mapirali su digitalnu ekonomiju klasificirajući organizacije u tri sloja različitog opsega: temeljni, uski i široki. Temeljni opseg je „digitalni sektor“, uključujući proizvodnju hardvera, telekomunikacije, informacijske usluge te savjetovanje o softveru i informacijskoj tehnologiji (IT). Uski opseg je „digitalna ekonomija“, koja se sastoji od digitalnih usluga, ekonomije platforme i ekonomije dijeljenja. Široki opseg pod nazivom *digitalizirana ekonomija*, odnosi se na niz opsežnih digitaliziranih aktivnosti kao što su e-poslovanje, e-trgovina, industrija 4.0 i algoritamsko gospodarstvo (Wu i Gerefeti, 2019). Granovetter (2005) naglašava važnost ekonomskih aktivnosti koje su ugrađene u mrežu te važnost odnosa subjekata unutar mreže.

Alibaba je digitalna platforma koja koristi poslovne algoritme temeljene na big-data, a sve zajedno pripada u sustav disruptivne inovacije (Falk & Riemensperger, 2019). Zeng (2018) ističe digitalnu učinkovitost i razvoj automatizacije na platformi kojim se bolje iskorištavaju procesi praćenja ponašanja kupaca, povezivanja softverskih rješenja za svaku operacijsku aktivnost i odabira najboljeg algoritma za svaku pojedinu poslovnu operaciju. Casanova i dr. (2021) naglašavaju kako je Alibaba postala globalni lider u mobilnom plaćanju. Alipay je osnovan 2004. godine, a kao i ostali sudionici e-trgovine na tržištima u nastajanju, tvrtka je pribjegli modelu plaćanja pouzdanjem. Potrošači koriste Alipay, koji nakon što kupac primi proizvod, isporučuje gotovinu dobavljaču. Gao i dr. (2018) istražuju mogućnosti aplikacije Yo'e Bao, koju su zajednički pokrenuli Alipay i Tianhog Assets Management Co., a koja je konstruirana kako bi zadovoljila zahtjeva korisnika za niskim rizikom, visokim prinosima i visokom likvidnošću te nudi veće povrate na kamate od banaka. Korisnicima dopušta povlačenje uloženi sredstava u bilo kojem trenutku što se naziva T+0 strategija.

Fan i dr. (2015) analiziraju učinke ekonomije platformi u trgovini i distribuciji roba odnosno smanjenje troškova distribucije u ruralnim područjima. Analiza se temelji na istraživanju dvije temeljne skupine čimbenika: a) smanjenja fiksnih troškova e-trgovine i b) smanjenje troškova distribucije u udaljenim odnosno ruralnim područjima. Ova iskustva bi mogla biti od velikog značaja za pokretanje središta distribucije u Hrvatskoj odnosno „hub“-a za Europu. Chen i dr. (2020) istražuju modele upravljanja zalihama i distribucije roba. Temeljne zalihe su determinirane visinom fiksnog troška, a zalihe u lancu opskrbe optimiziraju se prema temeljnim zalihama i troškovima držanja zaliha. Krajnji cilj Alibaba ruralne strategije je povećanje dohotka poljoprivrednika, rast ruralne ekonomije, nadogradnja poljoprivrede i nova urbanizacija kroz „popularizaciju interneta“ u ruralnim područjima. Ova načela dala su smjernice za njihove napore u promicanju mogućnosti e-trgovine i digitalnih financijskih usluga za ruralno stanovništvo (Ding i dr., 2018).

Hanninen i dr. (2017) analiziraju ponašanje potrošača na platformi Alibaba, komparirajući ga s ponašanjem na drugim konkurentskim platformama. Ponašanje se analizira na temelju podataka koje o potrošačima prikuplja umjetna inteligencija te ih obrađuje u modelu „big-data“. Zhang i Ravishankar (2018) istražuju mogućnosti iskorištenja Alibaba Cloud Computinga kao najvećeg dobavljača usluga „oblaka“ u Aziji. Jin i Hurd (2018) upozoravaju na važnost informacijsko komunikacijske tehnologije u razvoju malih i srednjih poduzeća te njihovog uspješnog poslovanja u suradnji s globalnim platformama, odnosno ekosustavima u modelu ekonomije platformi. Schmuck i dr. (2021) ističu kako je transformacija Alibabe u digitalnog diva primjer kako se kombinira inovacija i poslovna strategija, odnosno transformacija klasične maloprodaje u online trgovinsku aktivnost na platformi koja je podržana drugim oblicima digitaliziranih djelatnosti. Transformacija poslovnih aktivnosti temelji se na promjeni modela ponašanja potrošača u postmodernim društvima (Lozić i dr., 2019). Alibaba implementira praksu koju se naziva pametnom proizvodnjom (Lyu i dr., 2019), dio je novog poslovnog svijeta koji se pojavljuje, a utemeljen je na mreži korisnika koji ostvaruju interakcije na platformi. Poslovne odluke donose se na temelju obrade podataka u modelu „big-data“ kako bi se reagiralo na zahtjeve korisnika i promjene ponašanja potrošača u što kraćem vremenu (Leavy, 2019).

### 3. POSLOVNI MODEL I FINANCIJSKI REZULTAT POSLOVANJA

Poslovni, ali i politički projekt „Belt and road initiative“ temelji se na razvoju digitalne ekonomije. Aludirajući na putovanja Marka Pola, projekt je još poznat i pod nazivom „Digitalni put svile“ (Seoane, 2020), a mogao bi se analizirati i u kontekstu kineske „digitalne globalizacije“ (Thussu, 2018). Razvojem projekta stvorit će se nove pretpostavke za razvoj konkurencije između SAD i Kine u budućoj kontroli poslovnih i drugih aktivnosti na Internetu (Segal, 2018). Kineske digitalne korporacije središnji su nositelj projekta, a motivi za pridruživanje i podržavanje ove inicijative su sljedeći: a) rješavanje nacionalnog problema industrijskog prekomjernog kapaciteta; b) internacionalizacija kineskih malih i srednjih poduzeća; c) jačanje nacionalne valute u odnosu na američki dolar; d) izgradnja digitalne infrastrukture u središnjoj Kini i e) promocija „inkluzivne globalizacije“. Ipak, projekt nije još dovoljno prezentiran i istražen u zapadnoj (anglosaksonskoj) literaturi (Shen, 2018).

Platforma Alibaba jedan je od stožernih nositelja projekta. Osnivač i direktor Alibaba, Jack Ma, već je 2016. godine promovirao strategiju korporacije kao globalne platforme za online trgovinu, odnosno *Elektronsku svjetsku trgovinsku platformu* („eWTP“ – “electronic World Trade Platform”) (u daljnjem tekstu *eSTP*). Dugoročni strategijski cilj projekta je omogućiti inkluzivniju globalizaciju više nego što je to bilo u prošlosti, a koristeći platformu i digitalnu infrastrukturu (Seoane, 2020). Temeljna djelatnost platforme i dalje je usmjerena na e-trgovinu, koja se može podijeliti na maloprodaju u Kini putem platformi Taobao i Tmall, veleprodajnu trgovinu u Kini s Alibabom, prekograničnu i globalnu maloprodaju putem Aliexpressa, Tmall global i Lazada te prekograničnu trgovinu i globalna veleprodaju putem engleskog portala Alibaba. Sve te digitalne platforme trebaju pohranjivati, obrađivati i analizirati velike količine podataka pa je Alibaba razvila vlastitu infrastrukturu u oblaku. Ovo tehničko rješenje utrlo je put Alibaba Cloudu, poslovnoj jedinici za računalstvo u oblaku koja kupcima u Kini i inozemstvu nudi sofisticiranu tehnologije koje su razvijene unutar tvrtke (Zhang i Ravishankar, 2018.). Prihodi Alibaba podatkovnog središta, temelje se na dva izvora. Prvi i najvažniji je prihod koji se ostvaruje iz prodaje usluga drugim korisnicima. Druga vrsta prihoda naplata je usluga vanjskim subjektima koji koriste usluge podatkovnog središta. U tu drugu vrstu prihoda ubrajaju se prihodi od malih i srednjih tvrtki koje koriste usluge platforme za svoje globalno poslovanje. Takva vrsta prihoda već se ostvaruje u Indiji, Maleziji i Indoneziji (Jia i dr., 2019).

**Tablica 1. Financijski rezultat platforme Alibaba (mlrd. \$)**

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Prihodi	8.463	12.293	15.686	22.994	39.898	56.152	71.985
Izravni troškovi	2.155	3.845	5.328	8.642	17.065	30.833	39.878
Bruto dobit	6.308	8.448	10.358	14.352	22.833	25.319	32.107
%	74,5%	68,7%	66,0%	62,4%	57,2%	45,1%	44,6%
Operativna dobit	4.024	3.760	4.584	6.981	11.129	8.506	12.993
%	47,5%	30,6%	29,2%	30,4%	27,9%	15,1%	18,0%
Neto dobit	3.720	3.896	11.083	6.345	10.201	13.053	21.080
%	44,0%	31,7%	70,7%	27,6%	25,6%	23,2%	29,3%

Izvor: *Alibaba Financial Report (osobna izrada)*

Alibaba je izvršila i druga ulaganja u inozemstvu za koje se čini da se ne vode nekom posebnom strategijom. Na primjer, kupila je 5,6% američke tvrtke Groupon, 9,3% američke stranice za e-trgovinu Zulily i manji udio u Snapchatu. Investirala je u američku tvrtku za dijeljenje vožnje, Lyft. U Indiji je investirala u industriju video igrice kupujući udjele u korporaciji Gamepind, a slično je napravila i u Kanadi investirajući u Kabam. Godine 2017. potpisala je ugovor o zajedničkom ulaganju s Marriott International kako bi poboljšala svoje usluge kineskim turistima. U nekim aspektima, ova naizgled nepovezana ulaganja uklapaju se sa strategijom širenja zajedničkih ulaganja kao dijela razvoja poslovanja poslovne grupe odnosno platforme izvan Kine (Jia i Kenney, 2016.). Konačno, kao i kod drugih kineskih digitalnih platformi, Alibaba je ulagala u male inozemne tehnološke tvrtke ili ih je kupila. Vrlo često te akvizicije nisu strategije ulaska na tržište, već radije stjecanje kontrole nad tehnologijom s ciljem njezine integracije u svoje domaće platforme. Nedavne akvizicije uključuju Tango, koji je razvio tehnologije za prilagodbu instant poruka za e-trgovinu i MagicLeap, koji razvija AR/VR tehnologije. Za Alibabu, teško je odvojiti specifične prednosti za tvrtku od prednosti koje dobiva jer ima samo simbolično domaću konkurenciju od Amazona (Keyes, 2017.).

Analizom odabranih financijskih pokazatelja može se potvrditi izuzetna financijska stabilnost platforme u odabranom sedmogodišnjem vremenskom periodu (2014.–2020.). Prihodi platforme narasli su za 750% što je globalno značajan rezultat poslovanja. U istom periodu bruto dobit je porasla za 490% što ukazuje na značajno povećanje troškova poslovanja u analiziranom razdoblju. Ukupni prihod rastao je po prosječnoj stopi od 44,95%, dok je bruto dobit rasla po prosječnoj godišnjoj stopi od 32,45%. U analiziranom sedmogodišnjem razdoblju operativna dobit je porasla za 222,9%. Operativna dobit je rasla po prosječnoj godišnjoj stopi od 24,06%, dok je neto dobit rasla po prosječnoj godišnjoj stopi od 30,9%. Rezultati analize prikazani su u tablici 1.

Analizu apsolutnih pokazatelja odabranih financijskih stavki potrebno je upotrijebiti relativnim pokazateljima kako bi se ukazalo na promjenu strukture prihoda. Rast izravnih troškova proizvodnje iznad rasta ukupnih prihoda ukazuje na promjenu strukture prihoda.

Prosječna bruto dobit analiziranog razdoblja iznosila je 59,8% što znači da u posljednja tri analizirana razdoblja bruto dobit bila ispod prosjeka. Slično je i kod operativne dobiti gdje je prosječna operativna dobit u analiziranom periodu bila 28%. Analizom neto dobiti utvrđeno je kako je u 2016. godini ostvaren najveći udio neto dobiti (70,7%), a nakon toga udio neto dobiti kontinuirano opada po posljednjem razdoblja. Veliki dio neto dobiti iz 2016. godine investiran je u nove poslovne modele, u prvom redu u oblak i „entertainment“ segment te su troškovi investiranja negativno utjecali na bruto dobit platforme. Pad bruto dobiti, a istovremeni rast neto dobiti, ukazuje na rast udjela prihoda od oblaka i „entertainment“ segmenta, odnosno platforma mijenja smjer poslovanja na način da prihodi od trgovine ostaju dominantni dio, ali se sve više prihoda ostvaruje i od drugih oblika komodizacije usluga.

**Tablica 2. Struktura godišnjih prihoda Alibaba (2016. – 2020.; %)**

	Maloprodaja Kina	Veleprodaja Kina	Globalna maloprodaja	Međunarodna veleprodaja	Oblak	Digitalni mediji i „entertainment“	Inovacije i ostalo
2016.	79	4	2	6	3	4	2
2017.	72	4	5	4	4	9	2
2018.	71	3	6	2	5	8	1
2019.	66	3	5	2	7	6	1
2020.	65	3	5	2	8	5	1

Izvor: *Alibaba Financial Report (osobna izrada)*

Prema strukturi prihoda, dominantni dio prihoda čine prihodi od maloprodaje u Kini. Od 2016. godine do 2020. godine, udio prihoda od maloprodajnih aktivnosti u Kini pao je sa 79% na 65% ukupnog prihoda. U istom razdoblju, povećani su naponi u globalnoj maloprodaji te su prihodi porasli s 2% na 5% ukupnih prihoda, što je još uvijek zanemarivo u ukupnoj strukturi prihoda. Najznačajniju promjenu kao i kontinuirani rast ostvaruju prihodi od poslovanja u oblaku. Prihodi su porasli s 3% na 8% ukupnih prihoda platforme. Rezultati istraživanja prikazani su u tablici 2.

Promjena strukture prihoda jasno ukazuje na smjer razvoja poslovnih aktivnosti platforme u budućnosti. Platforma je započela poslovanje kao online trgovina za kinesko tržište, da bi se sada sve više orijentirala na globalno maloprodajno tržište i prihode od usluga iz oblaka. Razvoj poslovnih aktivnosti ukazuje na digitalnu transformaciju poslovanja te na hibridni model razvoja platforme. Prihodi od globalne maloprodajne aktivnosti, kao i od prodaje usluga iz oblaka šansa su i za hrvatska mala i srednja poduzeća koja žele postati trgovci na platformi.

## 4. MODEL PODUZETNIČKOG PROJEKTA PRIMJENJIV U HRVATSKOJ

Širenje poslovanja Alibaba izvan Kine kao i model hibridnog razvoja poslovanja, šansa je za poduzetnike iz Republike Hrvatske za uključivanju u globalne poslovne procese, ali istovremeno je i šansa za razvoj gospodarstva u cjelini. Tri su temeljna modela kojima bi se moglo započeti s integracijom u globalne poslovne procese.

### 4.1. Alibaba kao platforma za prodor na kinesko tržište

Već u uvodu smo napomenuli kako je temeljni cilj platforme Alibaba „olakšati poslovanje bilo gdje“. S tim u svezi, platforma je stvorila pretpostavke za poslovanje kineskih malih i srednjih poduzeća te im omogućila poslovanje na globalnom tržištu. Jack Ma često navodi da nema potrebe za reguliranjem e-trgovine; umjesto toga, potrebno je omogućiti poduzetnicima olakšan pristup globalnom tržištu na platformama. *eSTP* namjerava postići takav cilj kroz prednosti e-trgovine, posebno za tri vrste društvenih identiteta: mala i srednja poduzeća, mladi ljudi i žene (Seoane, 2020). S obzirom da se procjenjuje da dvije milijarde pojedinaca i 200 milijuna mikro, malih i srednjih poduzeća (MSP) u gospodarstvima u nastajanju smatra da ih formalni financijski sustav ne opslužuje ili ih nedovoljno podržava (Manyika et al., 2016.), financijska se uključenost pojavila kao ključni izazov za ekonomski razvoj. Mnogi poduzetnici obavljaju transakcije isključivo u gotovini, bez osiguranog načina štednje i ulaganja te ograničenog pristupa kreditima izvan neformalnih zajmodavaca i osobnih mreža (Ding i dr. 2018). Umjesto da slijedi put protekcionističkih politika, *eSTP* predlaže inkluzivnu viziju globalizacije koja uključuje aktere koji su zaostali u prethodnim valovima, kao što su mala i srednja poduzeća, mladi ljudi i žene (Seoane, 2020). Jin i Hurd (2018) analiziraju važnost tehnološkog razvoja malih i srednjih poduzeća kao temeljnog uvjeta uključivanja u globalne digitalne tijekove. Suradnjom s Alibabom, mala i srednja poduzeća iz Republike Hrvatske osigurala bi pristup globalnom tržištu, ali i tehnološku podršku korištenjem usluga u „oblaku“, kao i drugih tehnoloških rješenja na Platformi. Razvoj tehnologije i uključivanje u globalne gospodarske tijekove osiguralo bi malim i srednjim poduzećima iz Republike Hrvatske upravo onaj model *digitalne transformacije* koja često zapne u modelu *digitalizacije* (Lozić, 2019b).

### 4.2. Alipay prati kineske turiste – Alipay u Hrvatskoj otvaranje novih radnih mjesta

Kineske tvrtke kao što je Ctrip i druge kineske Internet usluge, kao što su Alipay i WeChat Pay, pratile su kineske putnike u inozemstvu kao metodu za širenje sustava – učinkovito integrirajući lanac isporuke proizvoda. Nažalost, ovo je naišlo na mali uspjeh izvan pružanja usluga kineskim turistima (Jia i dr., 2019). Alipay se razlikovao od konkurenata u usluga mobilnog plaćanja jer je bio besplatan za male korisnike, odnosno ponašao se kao „posrednik“. Unaprijedio je tržište transakcija u Kini korištenjem QR kodova, koje je popularizirala većina trgovaca u Kini. Od 2013. plaćanje se moglo vršiti i signalom s mobilnih

telefona (Casanova i dr., 2021). Istraživanja tržišta plaćanja raznim bezgotovinskih sredstvima pokazala su da neke od tradicionalno najrazvijenijih država, kao što su Njemačka i Francuska, znatno kasne su uvođenjem novih oblika plaćanja, odnosno stanovništvo je privrženo klasičnom „kartičnom“ poslovanju. Uvođenjem Alipay u Hrvatsku unaprijedilo bi se sustav plaćanja te potaklo na nove modele platnog prometa poput korištenja QR kodova. Alipay ima više od 650 milijuna korisnika pretežito u Kini te kontrolira 55% kineskog tržišta. Njemu uz bok je WeChatPay u vlasništvu Tencent koji ima 550 milijuna korisnika, odnosno 39% tržišta u Kini (Curry, 2021). Privlačenjem kineskih turista u Hrvatsku, otvorila bi se mogućnost za pokretanje ureda Alipay u Hrvatskoj koji bi bio na usluzi kineskim državljanima. Ono što se čini sigurnim je da će kineske tvrtke u modelu platforme nastaviti tražiti načine za širenje izvan domaćeg tržišta, posebno kroz zajedničke pothvate s domaćim konkurentima, kao što je Ctripovo ulaganje u indijskog turističkog diva Makemytrip.com, kao i u američke platforme divove (Jia i dr., 2019).

### 4.3. Hrvatska kao „Hub“ – ulazak proizvoda s Aliababe na „Europsko tržište“

Seoane (2020) ističe kako je u vrijeme pisanja članka *eSTP* već započela projekte partnerstva s Malezijom, Ruandom i Belgijom. Uz to, Alibaba surađuje sa Svjetskom trgovinskom organizacijom (WTC), što potvrđuje njenu opredijeljenost za izgradnju globalne trgovačke mreže koja će omogućiti značajan utjecaj kineskih tvrtki. *eSTP* predviđa da će tvrtke stvoriti čvorišta za elektroničku trgovinu (tzv. „e-Hubs“), iz kojih će, zahvaljujući korištenju digitalnih platformi i državnih beneficija, mala i srednja poduzeća moći globalno izvoziti, uz niske ili nikakve poreze, brzu logistiku te učinkovit carinski proces (Alibaba, 2016.). „Globalna“ dimenzija *eSTP* -a tada će se postići povezivanjem svakog e-Hub-a i virtualne zone slobodne trgovine međusobno. Na taj način, i „kroz moć interneta, *eSTP* ima za cilj izgraditi uključiviju, jeftiniju i inovativniju globalnu trgovačku platformu za mala i srednja poduzeća i potrošače“ (Alibaba, 2017., str. 62), čime se gradi globalna infrastruktura za digitalnu trgovinu.

Distribucija proizvoda u Kini bila je izrazito zahtjevan problem. Zato je Alibaba osnovala korporaciju Cainiao Network Technology Co., kao konzorcij logističkih tvrtki. Početni konzorcij bio je sastavljen od tvrtki: Yintai (upravljanje skladištem), Fosun (izgradnja skladišta), Forchn (upravljanje logistikom distribucije) te ZTO, YTO, STO i YUNDA koje su distribuirale robu do krajnjih kupaca. Cilj Cainiao Network Technology Co. je povezati vodeće kineske logističke tvrtke i koordinirati ih da stignu do bilo koje lokacije u Kini u roku od 24 sata i bilo koje lokacije u svijetu za 72 sata. Slično kao što je tehnologija mobitela poremetila tradicionalnu tehnologiju fiksne telefonije, a FedEx-ova usluga preko noći poremetila tradicionalnu dostavu malih paketa, Cainiao Network Technology Co model opskrbnog lanca bio je klasični promjer disruptivne inovacije u industriji distribucije roba (Falcone i dr., 2020).

Razvoj modela distribucije roba i usluga u Kini i Aziji, odnosno rješavanje problema distribucije osnivanjem posebne korporacija koja se bavi samo tim dijelom poslovanja, šansa je za Republiku Hrvatsku da postane „hub“ za robu s platforme koja se distribuira u Europu. U hrvatskim lukama, roba se može iskrcati s trgovačkih brodova, skladištiti u napuštenim



industrijskim pogonima (za što bi posebice bila pogodna luka Rijeka) te distribuirati dalje u Europskoj zajednici. Cainiao Network Technology Co. Osigurao bi logistička i poslovna rješenja, ponovno bi se iskoristili napušteni industrijski objekti u lukama i oko luka, a krajnji dobitak bio bi povećanje zaposlenih te kontinuirana gospodarska djelatnost. Razvoj logističkog centra, odnosno „hub-a“ za Europu temeljilo bi se na iskustvima platforme u razvoju distribucije u ruralnim područjima Kine u čemu platforma ima veliko iskustvo (Ding i dr., 2018).

## 5. ZAKLJUČAK

Model poslovanja Alibaba značajno se počeo mijenjati u posljednjih nekoliko godina. Usprkos tome, korporacija je zadržala kontinuirani rast prihoda i visoku profitabilnost. Model razvoja u kojem se, uz klasičnu online trgovinu, razvijaju usluge strojne obrade podataka, digitalne usluge, usluge plaćanja, zabave i slično, poznat je pod nazivom *hibridni model ekonomije platformi*. Alibaba je jedan od predvodnika vala kineskih digitalnih divova koji nastoje proširiti poslovanje izvan Kine. U tom kontekstu, otvaraju se različite mogućnosti razvoja za hrvatska mala i srednja poduzeća u suradnji s Platformom. U radu su determinirana tri temeljna modela koji bi mogli biti početak otvaranja prema globalnim gospodarskim tijekovima. Platforma nudi besplatan prostor za poduzetnike koji žele poslovati u modelu ekonomije platformi što je šansa za male i srednje poduzetnike u pristupu globalnim tržištima. Alibaba je razvila sustave plaćanja, odnosno Alipay koji koriste kineski turisti prilikom obilaska stranih destinacija. Alipay je lider na globalnom tržištu u korištenju QR koda za plaćanje što bi unaprijedilo sustave plaćanja u Republici Hrvatskoj, odnosno zamijenili bi se postojeći sustavi bezgotovinskog plaćanja. Nastojanja Alibabe za širenjem u Europu mogla bi biti od koristi za hrvatsko gospodarstvo kao središte, „hub“, u kontekstu luka, skladišta i logistike, što bi otvorilo radna mjesta i omogućilo kontinuiranu gospodarsku djelatnost. Naravno, u tom procesu treba biti oprezan kako se ne bi palo u ekonomsku ovisnost o poslovnim rezultatima Alibaba. Konačno, digitalizacija trgovine nakon Alibabine inicijative – osim ako nije pažljivo zaštićena – može zarobiti zemlje partnere u novim vrstama problematične digitalne ovisnosti (Seoane, 2020).

## ALIBABA ECOSYSTEM AS A MODEL FOR ENTREPRENEURIAL PROJECT: CHANCE FOR CROATIAN SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES

**Joško Lozić**, PhD

University of the North

Trg Žarka Dolinara 1, 480000 Koprivnica, Croatia

E-mail: jlozic@unin.hr

**Katerina Fotova Čiković**, PhD

University of the North

Trg Žarka Dolinara 1, 480000 Koprivnica, Croatia

E-mail: kcikovic@unin.hr

### ABSTRACT

*The aim of this paper is to determine the financial stability and business structure of the Alibaba ecosystem and to point out the opportunities that the platform creates for entrepreneurs in the Republic of Croatia. Methodology – the paper is designed as a descriptive research of the emergence and development of entrepreneurial and managerial models of the Alibaba ecosystem. The financial structure of the corporation was used in the analysis of the business structure, as well as the scientific literature that deals with the analysis of the business model of the Alibaba ecosystem. Research results indicate the transformation of the revenue generation model and the development of new forms of business activities of the platform. The corporation was founded as an online retail platform but with the development of business activities it has transformed into a hybrid form of platform economy. Conclusion – Alibaba ecosystem generates most of its revenue from online retail activities in China. At the same time, the platform is transforming towards a hybrid business model and the share of cloud business revenue is growing significantly. As it is expanding beyond the domicile market in China and developing new forms of services, the platform opens opportunities for the development of small and medium enterprises outside of China. In this context, the Alibaba ecosystem can become a lever of development for small and medium enterprises in the Republic of Croatia as well as for the development of economic activities in service industries in the Republic of Croatia.*

**Keywords:** Alibaba; platform economy; digital economy; hybrid model; online retail

## LITERATURA

1. Alibaba Annual Report. Preuzeto s <https://www.alibabagroup.com/en/ir/reports> (21.12.2021.)
2. Bukht, R. & Heeks, R. (2017). Defining, conceptualizing, and measuring the digital economy. *GDI Development Informatics Working Papers*; 68. University of Manchester, Global Development Institute
3. Casanova, L., Miroux, A. & Finchelstein, D. (2021). Digital Companies Driving Business Model Innovation in Emerging Markets: The Cases of Alibaba, Flipkart, Jumia, and Mercaado Libre. *Innovation from Emergenig Markets*, str. 122-149. doi: 10.1017/9781108764407.008
4. Chen, H., Dai, B., Li, Y., Zhang, Y., Wang, X. & Deng, Y. (2020). Stock allocation in a two-echelon distribution system controlled by (s, S) policies. *International Journal of Production Research*, 60(3). doi: 10.1080/00207543.2020.1845915
5. Curry, D. (2021). Mobile Payments App Revenue and Usage Statistics. Preuzeto s <https://www.businessofapps.com/data/mobile-payments-app-market/> (12.12.2021.)
6. Ding, D., Chong. G., Chuen, D. L. K. & Cheng, T. L. (2018). From Ant Financial to Alibaba's Rural Taobao Strategy – How Fintech Is Transforming Social Inclusion. *Handbook of Blockchain, Digital Finance, and Inclusion*, 1, str. 19-35. doi: 10.1016/B978-0-12-810441-5.00002-6
7. Falcone, E., Kent, J. & Fugate, B. (2020). Supply chain technologies, interorganizational network and firm performance: A case study of Alibaba Group and Cainiao. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 50(3), str. 333-354. doi: 10.1108/IJPDLM-08-2018-0306.
8. Falk, S. & Riemensperger F. (2019). Three Lessons from Germany's Platform Economy. Preuzeto s <https://sloanreview.mit.edu/article/three-lessons-from-germanys-platform-economy/>
9. Fan, J., Tang, L., Zhu, W. & Z. B. (2015). The Alibaba effect: Spatial consumption inequality and the welfare gains from e-commerce. *Journal of International Economics*, 114, str. 203-220. doi: doi.org/10.1016/j.jinteco.2018.07.002
10. Gao, H., Shunyi, M., Huang, W. & Yang, X. (2018). Applying Probabilistic Model Checking to Financial Production Risk Evaluation and Control: A Case Study of Alibaba's Yu'e Bao. *IEEE transactions on computational social systems*, 5(3), str. 785-795.
11. Granovetter, M. (2005). The impact of social structure on economic outcomes. *Journal of Economic Perspectives*, 19(1), str. 33-50.
12. Hänninen, M., Smedlund, A. & Mitronen, L. (2017). Digitalization in retailing: multi-sided platforms as drivers of industry transformation. *Baltic Journal of Management*, 13(2), str. 152-168.
13. Jia, K. & Kenney, M. (2016). Mobile internet business models in China: Vertical hierarchies, horizontal conglomerates, or business groups. *BRIE Working Paper 2016*. Preuzeto s <http://www.brie.berkeley.edu/wp-content/uploads/2015/02/Working-Paper-2016-6.JiaKenney.pdf> (21.12.2021.)
14. Jia, K., Kenney, M. & Zysman, J. (2019). Global Competitors? Mapping the Internationalisation Strategies of Chines Digital Platform Firms. *International Business in the Information and Digital Age Progress in International Business Research*, 13, str. 187-215. doi: 10.1108/S1745-886220180000013009
15. Jin, H. & Hurd, F. (2018). Exploring the Impact of Digital Platforms on SME Internationalization: New Zealand SMEs Use of the Alibaba Platform for Chinese Market Entry. *Journal of Asia-Pacific Business*, 19(2), str. 72-95. doi: 10.1080/10599231.2018.1453743

16. Jung, J. C., Ugboma, M. A. & Liow, A. K. (2015), Does Alibaba's magic work outside China?. *Thunderbird International Business Review*, 57(6), str. 505-518.
17. Keyes, D. (2017). Amazon is struggling to find its place China. *Business Insider*. Preuzeto s <https://www.businessinsider.com/amazon-is-struggling-to-find-its-place-china-2017-8> (21.12.2021.)
18. Kim, D. Y. (2014). Understanding supplier structural embeddedness: a social network perspective. *Journal of Operations Management*, 32(5), str. 219-231.
19. Leavy, B. (2019). Alibaba strategist Ming Zeng: "Smart business" in the era of business ecosystems. Strategy and leadership. *Emerald Publishing Limited*, 47(2), str. 11-18.
20. Liu, W., Dunford, M. (2016). Inclusive globalization: Unpacking China's Belt and Road Initiative. *Area Development and Policy*, 1(3), str. 323-340. doi: 10.1080/23792949.2016.1232598.
21. Lozić, J. (2019a) Industrija digitaliziranih sadržaja stvara novu paradigmu teorije troškova: nulti granični trošak u digitalnom izdanju časopisa. *Polytechnic & Design*, 7(1), str. 53-59.
22. Lozić, J. (2019b). Core concept of business transformation: From business digitalization to business digital transformation. *48<sup>th</sup> International Scientific Conference on Economic and Social Development – "Managerial Issues in Modern Business"*, str. 159-167
23. Lozić, J., Milković, M. & Lozić, I. (2019). Entrepreneurship development in the context of postmodern: future of entrepreneurship or adaptation to development of postmodern society. *49<sup>th</sup> International Scientific Conference on Economic and Social Development – "Building Resilient Society"*, str. 578-590.
24. Lyu, Z., Lin, P., Guo, D. & Huang, G. Q. (2020). Towards Zero-Warehousing Smart Manufacturing from Zero-Inventory Just-In-Time Production. *Robotics and Computer-Integrated Manufacturing*, 64. doi: 10.1016/j.rcim.2020.101932
25. Manyika, J., Lund, S., Singer, M., White, O. & Berry, C. (2016). Digital Finance for All: Powering Inclusive Growth in Emerging Economies. *McKinsey Global Institute, McKinsey & Company*. Preuzeto s <http://www.mckinsey.com/mgi> (21.12.2021.)
26. Moazed, A., Johnson, N. L. (2016). *Modern Monopolies – What it takes to Dominate the 21<sup>st</sup> Century Economy*. New York: St. Martin's Press.
27. Parker, G. G., Van Alstyne, M. W., Choudary, S. P. (2016). *Platform Revolution: How Networked Markets are Transforming the Economy and How to Make Them Work for You*. New York: W.W. Norton.
28. Rifkin, J. (2015). *The zero marginal cost society: The Internet of things, the collaborative commons, and the eclipse of capitalism*. New York: St. Martin's Press.
29. Schmuck, R. & Benke, M. (2021). An overview of innovation strategies and the case of Alibaba. *30<sup>th</sup> International Conference on Flexible Automation and Intelligent Manufacturing*, str. 1259-1266.
30. Segal, A. (2018). When China rules the web. *Foreign Affairs*, 97(5), str. 10-18.
31. Seoane, M. F. V. (2020). Alibaba's discourse for the digital Silk Road: the electronic World Trade Platform and inclusive globalization. *Chinese Journal of Communication*, 13(1), str. 68-83, doi: 10.1080/17544750.2019.1606838
32. Shen, H. (2018). Building a digital silk road? Situating the Internet in China's Belt and Road Initiative. *International Journal of Communication*, 12, str. 2683-2701.
33. Thussu, D. (2018). A new global communication order for a multipolar world. *Communication Research and Practice*, 4(1), str. 52-66. doi:10.1080/22041451.2018.1432988.

34. Wu, X. & Gereffi, G. (2019). Amazon and Alibaba: Internet governance, business models and internationalization strategies. *International Business in the Information and Digital Age Progress in International Business Research*, 13, str. 327-356. doi: 10.1108/S1745-886220180000013009
35. Zeng M. (2018). Alibaba and the Future of Business. *Harvard Business Review*, str. 88-96.
36. Zhang, G. & Ravishankar, M. N. (2018). Exploring vendor capabilities in the cloud environment: A case study of Alibaba Cloud Computing. *Information and Management*, 56(3). doi: 10.1016/j.im.2018.07.008