

Analiza poslovnog modela ekosustava Alibaba u kontekstu Porterovih generičkih strategija

Analysis of the Alibaba ecosystem business model in the context of Porter's generic strategies

¹doc.dr.sc. Joško Lozić, ² dr.sc. Katerina Fotova Čiković, ³mr.sc. Ines Lozić

^{1,2} Sveučilište Sjever, Trg Žarka Dolinara 1, 48 000 Koprivnica

³ Centar za financijska vještačenja, Hebrangova 30, 10000 Zagreb

e-mail: ¹jlozic@unin.hr, ²kcikovic@unin.hr, ³ineslozic1@gmail.com

Sažetak: Cilj rada – je analizirati razvoj poslovnoga modela ekosustava Alibaba u kontekstu Porterovih generičkih strategija.

Metodologija – rad je dizajniran kao analiza i komparacija strukture prihoda platforme te determiniranje modela transformacije prihoda. U istraživanju su korištena financijska izvješća korporacije (Alibaba Annual Report), te znanstveni radovi i druga literatura povezana s ovim temom.

Rezultati istraživanja – jasno ukazuju na razvoj novih modela stvaranja prihoda te diversifikaciju poslovnih aktivnosti u kontekstu Porterovih generičkih strategija. Temeljni prihodi platforme i dalje se generiraju iz maloprodajnog sektora u Kini, dok se ostatak prihoda ostvaruje iz prodaje različitih vrsta usluga. Prihodi od maloprodajne aktivnosti temelje se na modelu low-cost strategije, dok se prihodi od usluga u oblaku kao i drugi prihodi od prodaje usluga temelje na strategiji diferencijacije.

Zaključak – ekosustav Alibaba razvija nove oblike stvaranja prihoda. Najznačajniji prihodi i dalje se ostvaruju od maloprodaje u Kini, ali sve veći udio prihoda generira se iz prodaje usluga. Prema strukturi troškova, maloprodajna se aktivnost temelji se na „low-cost strategijama“, dok se novi modeli komodizacije usluga temelje na strategijama diferencijacije. Ostvarivanjem prihoda iz različitih modela prodaje roba i komodizacije usluga, kao i korištenje različitih strategija u kontekstu Porterovih generičkih strategija omogućuje platformi model „hibridnog rasta“ koji koriste najuspješnije globalne platforme.

Ključne riječi: Alibaba, ekonomija platformi, hibridni model, online maloprodaja, Porterove generičke strategije

Abstract: *The aim - of this paper is to analyse the development of the Alibaba ecosystem business model in the context of Porter 's generic strategies.*

Methodology - the paper is designed as an analysis and comparison of the revenue structure of the platform and the determination of the revenue transformation model. The research used the corporation's financial reports (Alibaba Annual Report), as well as scientific papers and other literature related to this topic.

Research results - clearly indicate the development of new revenue generation models and the diversification of business activities in the context of Porter's generic strategies. The core revenues of the platform continue to be generated from the retail sector in China, while the rest of the revenues are generated from the sale of various types of services. Revenues from

retail activities are based on a low-cost strategy model, while revenues from cloud services as well as other revenues from sales of services are based on a differentiation strategy.

Conclusion - Alibaba ecosystem is developing new forms of revenue generation. The most significant revenues continue to be generated from retail sales in China, but an increasing share of revenues is generated from the sale of services. According to the cost structure, retail activity is based on "low-cost strategies", while new models of service commodification are based on differentiation strategies. By generating revenue from different models of sales of goods and commodification of services, as well as the use of different strategies in the context of Porter's generic strategies, the platform enables the "hybrid growth" model used by the most successful global platforms.

Keywords: *Alibaba, platform economy, hybrid model, online retail, Porter's generic strategies*

1. Uvod

Ekosustav Alibaba uz ekosustav Tencent, najveća je korporacija koja posluje u modelu ekonomije platformi u Aziji. Uz to, jedna je od najvećih platformi na svijetu prema broju korisnika. Godine 2014. izlistana je na NYSE te je u tom trenutku bila najveća javna ponuda u povijesti. Već za četiri godine odnosno, 2018. godine, imala je kapitalizaciju od 380 milijardi dolara. Sve ovo daje za pravo osnivaču i vlasniku platforme Jack Ma kada tvrdi da je platforma svojevrsna „ekonomija sama po sebi“ (Seoane 2021). Ekosustav Alibaba koristi model ekonomije platformi odnosno temelji se na snazi mreže i dijeljenja među korisnicima (Parker i dr. 2016; Moazed i Johnston 2016). Snaga mreže odnosno mrežni efekt povećava se proporcionalno s povećanjem broja korisnika koji se pridružuju mreži (Kim 2014), a prema teoriji troškova koristi efekte nultog marginalnog troška (Rifkin 2015; Lozić 2019a). Temeljena aktivnost platforme pokrenuta je kao online maloprodaja, da bi se u tijeku poslovanja razvile nove poslovne aktivnosti. Prodaja na platformi disruptivna je inovacija u području maloprodaje, a platforma je razvila vlastite algoritme za obradu podataka u modelu „big-data“ (Falk, Riemensperger 2019). Platforma je postala lider na području Azije u mobilnom plaćanju. Alipay je osnovan 2004. godine, a 2020. godine imao je više od 650 milijuna korisnika (Casanova i dr. 2021). Platforma je razvila i usluge oblaka te postala najveći prodavač usluga obrade podataka u Aziji (Zhang, Ravishankar 2018).

Nastojanja platforme da svoje poslovanje proširi na globalno tržište poznato je pod nazivom „Digitalni put svile“ (Seoane 2021), jasno aludirajući na putovanja Marka Pola do Kine i nazad. Strategija je dio šire strategije pod nazivom „Belt and Road Initiative“ koja se temelji na široj i aktivnijoj ulozi malih i srednjih poduzeća u globalnim online aktivnostima (Liu, Dunford 2016). Platforma aktivno razvija i segment zabave i inovacija koji obuhvaća razvoj „gaming“ sektora za korisnike usluga platforme, kao i sustave navigacije, unapređenja ulaganja novca i plaćanja i slično (Johnston 2021). Platforma razvija više različitih modela prodaje i komodizacije roba i usluga što se u suvremenoj ekonomiji naziva „pametna proizvodnja“ (Lyu i dr. 2020). Kina i kinesko društvo ubrzano se transformiraju i približavaju zapadnom modelu postmodernih društva te se platforma nastoji prilagoditi promjenama u postindustrijskom društvu (Lozić i dr. 2019). U radu će se analizirati transformacija poslovnoga modela ekosustava Alibaba, od online maloprodaje do razvoja novih modela komodizacije, u kontekstu Porterovih generičkih strategija. Početni model online maloprodaje već zadovoljava kriterije starih industrija koje nastoje smanjiti troškove i zauzeti što veći udio u industriji, odnosno pozicionirati se u području „low-cost strategija“. Novi poslovni modeli, unutar ekosustava Alibaba, nastoje se razviti u području strategija diferencijacije.

2. Poslovna struktura ekosustava Alibaba

Platforma Alibaba razvila se u lidera online maloprodajnoga tržišta u Aziji. Na tržištu Kine i Azije glavni konkurent Alibabe je ekosustav Tencent koji je globalno najveća platforma po prihodima od „gaminga“: Na globalnom tržištu najveći je konkurent Amazon, koji je ujedno i najveća globalna platforma u digitalnoj online maloprodaji. Alibaba se nastoji probiti na globalno tržište, te koristi strategiju manjih naknada korisnicima od Amazona. Temeljni je cilj ove strategije privući milijardu korisnika na platformu do 2024. godine (Carpenter 2020). Platforma generira prihode od četiri temeljne djelatnosti: a) online trgovine; b) usluga iz oblaka; c) digitalnih medija i zabave (entertainment); i d) inovacija i drugih inoviranih proizvodnih segmenta. Temeljna struktura aktivnosti prikazana je u tablici 1. Ekosustav Alibaba obuhvaća i usluge povezane s putovanjima, e-bankarstvom, zabavom i streamingom (Hanninen i dr. 2017).

Godine 2020. Alibaba je generirala 65 % ukupnoga prihoda iz online maloprodajne aktivnosti u Kini, odnosno 88 % ukupnoga prihoda generira se iz nekoga oblika trgovačke aktivnosti. U prihode od trgovačkih aktivnosti pribrajaju se i prihodi od distribucije roba kao i prihodi od usluga plaćanja te naplata po računima i drugih financijskih operacija. Platforma je osnivač korporacije Cainiao Network Technology Co. koja distribuira robu koja je predmet transakcija na platformi (Falcone i dr. 2020). Velike količine zaliha opterećivale su financijsku stabilnost platforme te značajno utjecale na fiksne troškove što je potaknulo istraživanje distribucijskih aktivnosti s ciljem smanjenja izravnih troškova proizvodnje (Chen i dr. 2020).

Prihodi od usluga od oblaka, drugi su po visini prihod platforme. U prvom kvartalu 2021. godine iznosili su 2,5 milijardi dolara ili 8 % ukupnih prihoda korporacije. Ovaj segment prihoda porastao je za 29,1 % u odnosu na isto razdoblje prošle godine (Johnston 2021). Već 2018. godine, Zhang i Ravishankar istražuju mogućnosti Alibaba Cloud Computing naglašavajući kako Alibaba ima potencijal za postati najveći dobavljač usluga iz oblaka u Aziji. Dva su temeljna segmenta od kojih se generiraju prihodi iz oblaka na platformi. Prva skupina prihoda generira se od prodaje usluga drugim korisnicima. Druga skupina prihoda generira se od usluga subjektima na platformi, a u tu kategoriju spadaju mala i srednja poduzeća koja koriste usluge platforme (Jia i dr. 2019).

Tablica 1. Poslovna struktura ekosustava Alibaba

Trgovina	Alibabin trgovinski segment sastoji se od raznih digitalnih maloprodajnih i veleprodajnih tržišta, kao i od logistike i lokalnih potrošačkih usluga. Tvrtka ostvaruje prihod od prodaje raznih marketinških usluga, članarina, usluga upravljanja kupcima, provizija od transakcija i naknada za softverske usluge. Tvrtka ostvaruje prihod od lokalnih potrošača kroz provizije platforme i naknade za usluge dostave na zahtjev
Oblak	„Alibaba Cloud“ pruža poslovnim korisnicima potpuni paket usluga u oblaku, uključujući baze podataka, pohranu, usluge upravljanja i korištenja aplikacija, analitiku velikih podataka, platformu za strojno učenje i druge usluge.
Digitalni mediji i zabava	Alibabin segment digitalnih medija i zabave postoji kao dio strategije tvrtke za prikupljanje prihoda od potrošnje izvan svojih temeljnih poslovnih aktivnosti. Segment generira prihod prije svega od usluga upravljanja korisničkim računima, samostalno razvijenih internetskih igara i članarina
Inovacije i ostalo	Alibabine inovativne inicijative i drugi segmenti imaju za cilj inovaciju i razvoj novih usluga i proizvoda koji mogu zadovoljiti potrebe njegovih kupaca. Postojeće inovacije uključuju aplikaciju za digitalnu navigaciju Amap i aplikaciju za mrežnu komunikaciju DingTalk. Segment generira prihod prije svega putem naknada za usluge i prodaje proizvoda potrošačima i poslovnim korisnicima.

Izvor: Johnston, 2021.

Segment Digitalni mediji i zabava generira prihode iz samostalno razvijenih videoigrica te naplate članarina za različite oblike upravljanja digitalnim računima. Nakon naglog rasta, ovaj sektor je ušao u razdoblje stagnacije i potrebno ga je restrukturirati. Osim razvijanja vlastitih igara, Alibaba

je ulagala i na globalnom tržištu u industriji videoigara. U Indiji je kupila udjele u korporaciji Gamepind, a u Kanadi je postala suvlasnik korporacije Kabam (Jia, Kenney 2016).

Jack Ma je i autor izraza „FinTech“ kojim se želi objasniti nastojanja platforme u kreiranju novih oblika plaćanja, a koja će biti temelj za generiranje novih modela prihoda za platformu (Anderson 2021). Segment Inovacije i ostalo generira prihode iz razvoja digitaliziranih usluga koje nisu usko povezane s drugim segmentima na platformi. Najveći dio prihoda generira se iz usluga navigacije Amap kao i iz usluga za mrežnu komunikaciju „DingApp“. Prihodi se prije svega generiraju prodajom usluga korištenja, a većina korisnika su poslovni korisnici. Novi oblici prihoda ostvaruju se iz poslovnih aktivnosti koje se može podvesti pod naziv digitalna ekonomija, a odnose se na aktivnosti e-poslovanja, e-trgovine, industrije 4.0 i industrije algoritama (Wu, Gereffi 2019).

3. Analiza financijskih pokazatelja

Analiza odabranih financijskih pokazatelja obuhvaća razdoblje od sedam godina, od 2014. godine do 2020. godine. Financijski pokazatelji preuzeti su iz *Alibaba Financial Report* što bi u nacionalnom zakonodavstvu bila mješavina revizorskoga izvješća i izvješća uprave o poslovnim rezultatima. U analiziranom periodu, prihodi platforme porasli su za 750 %, odnosno 8,46 milijardi dolara na 71,99 milijardi dolara. Međutim, u istom periodu izravni troškovi proizvodnje porasli su za 1750 % što je više od dva puta iznad porasta ukupnih prihoda. Rezultat takve financijske strukture porast je bruto dobiti od 490 % što je 260 postotnih poena manje od porasta ukupnih prihoda. Već samo podatci o kretanju ukupnih prihoda i izravnih troškova proizvodnje jasno ukazuju na promjene koje se događaju unutar strukture prihoda ekosustava.

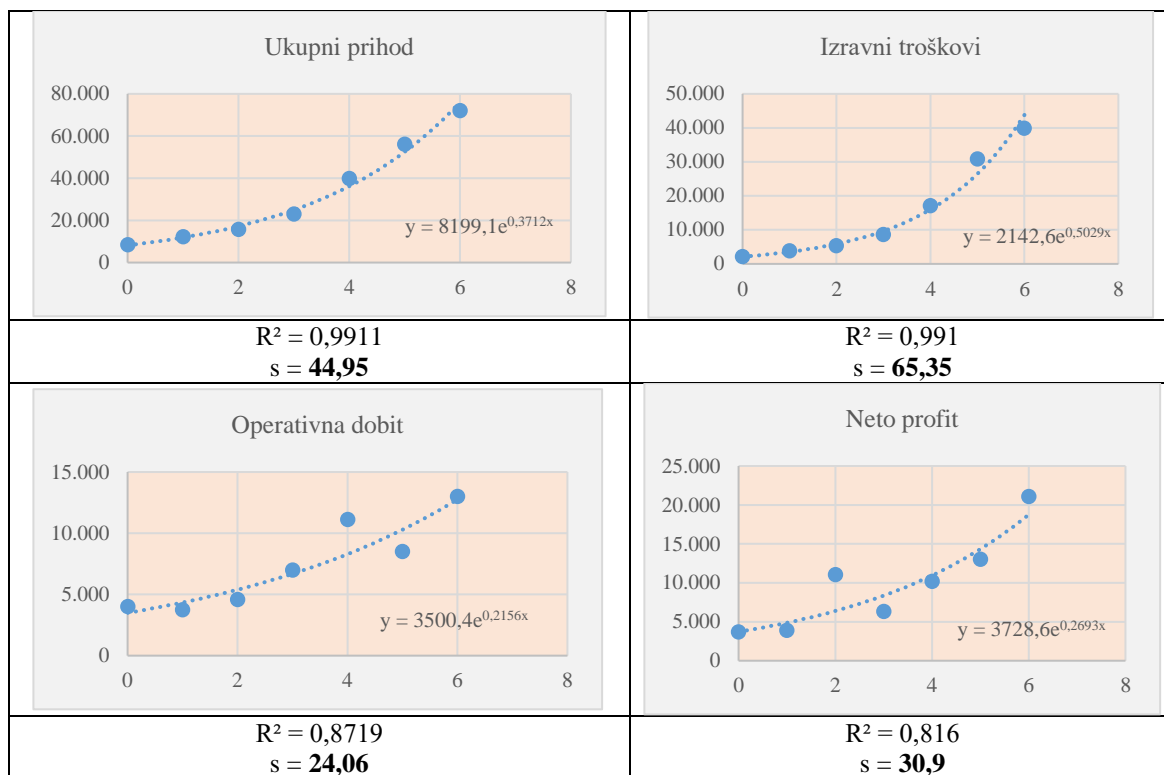
Tablica 2. *Financijski rezultat platforme Alibaba (mlrd. \$)*

	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 Annual Report 2017. – 2021. (osobna izrada)

Trendovi operativne dobiti i neto dobiti ukazuju na promjene poslovne strukture platforme, odnosno na promjene strukture prihoda koje platforma ostvaruje. U analiziranom periodu operativna dobit porasla je za 222,9%, ali taj rast nije bio kontinuiran. Godine 2019. operativna dobit je manja u odnosu na prethodnu godinu što ukazuje na probleme u poslovanju. Jedan dio tih problema svakako bi se mogao povezati i s globalnom pandemijom Covid 19, a s druge strane, s naglim rastom izravnih troškova proizvodnje. Neto dobit rasla je kontinuirano te je rast iznosio 467 %. Rezultati istraživanja prikazani su u tablici 2.

Tablica 3. Rezultati regresijske analize



Izvor: osobna obrada

Prihodi su rasli prosječno godišnje po stopi od 44,95 %, uz koeficijent determinacije od $R^2 = 0,9911$. Izravni troškovi proizvodnje prosječno su godišnje rasli po stopi od 65,35 % uz koeficijent determinacije od $R^2 = 0,991$. Komparirajući krivulje rasta prihoda i izravnih troškova uočljivo je da su točke infleksije u posljednja tri analizirana perioda jednako raspoređena na obje krivulje. Godine 2018. i 2019. točke infleksije su iznad krivulje rasta, a u posljednjem analiziranom periodu su ispod krivulje rasta. Prihodi su pali ispod prosječne stope rasta, ali su to pratili i izravni troškovi proizvodnje. Operativna dobit je rasla po prosječnoj godišnjoj stopi od 24,06 % uz koeficijent determinacije od $R^2 = 0,8719$. Promjena strukture prihoda i rast izravnih troškova proizvodnje značajno se odrazila na trend operativne dobiti. Neto dobit je rasla po prosječnoj stopi od 30,9% godišnje uz koeficijent determinacije od $R^2 = 0,816$. Udio neto dobiti je najveći 2017. godine, a nakon toga opada što se vidi i na točkama infleksije na krivulji rasta. U posljednjem analiziranom periodu, točka infleksije je iznad krivulje rasta što ukazuje na dva temeljna čimbenika: a) platforma je financijski izuzetno stabilna i b) promjene u strukturi prihoda su počele davati prve rezultate. Na financijski rezultat značajno su utjecale akvizicije koje su se dogodila u razdoblju od 2017. godine pa nadalje. Platforma je kupila 5,6 % američke platforme Groupon, 9,3 % platforme za online trgovinu Zulily, te udjela u Snapchatu. Godine 2017. kupila je udjele u lancu hotela Merriot kako bi unaprijedila uslugu kineskim turistima koji putuju po svijetu i koriste usluge platforme (Jia, Kenney 2016). Alibaba je akvizirala i manje tehnološke tvrtke kako bi preuzela njihova tehnološka rješenja. Preuzela je tvrtku Tango, koja je razvila tehnologiju za razmjenu poruka u e-trgovini te MagicLeap koji je usavršio upotrebu AR/VR tehnologije (Keyes 2017).

4. Analiza strukture prihoda

Rezultati istraživanja relativnih udjela odabranih financijskih stavki, iz tablice 1, bit će temelj za tumačenje rezultata strukture prihoda u kontekstu Porterovih generičkih strategija. Ukupni udio bruto dobiti, u analiziranom razdoblju, pao je s 74,5 % na 44,6 % što jasno ukazuje na porast izravnih

troškova proizvodnje. Prosjek bruto dobiti iznosi 59,8 %, što znači da je manja od prosjeka u posljednja tri analizirana perioda. Jednaka situacija se ponovila i kod operativne dobiti koja je prosječno iznosila 28 %, što znači da je manja od prosjeka u posljednja tri analizirana razdoblja. Prosjek udjela neto dobiti ne otkriva pravu sliku jer je neto dobit 2016. godine iznosila 70,7 % ukupnoga prihoda, nakon čega se platforma okrenula snažnom investiranju u nove poslovne aktivnosti. Ono što je zajedničko operativnoj i neto dobiti je rast u posljednjem analiziranom razdoblju u odnosu na prethodnu godinu. U kontekstu Porterovih generičkih strategija može se zaključiti kako je diversifikacija prihoda u nove djelatnosti nadoknadila jedan dio pada profita iz maloprodaje. Prihodi maloprodajne djelatnosti opterećeni su ulaganjima u nove poslovne aktivnosti uz istovremeni kontinuirani pad profitnih marži. Prihodi maloprodajne aktivnosti opterećeni su i velikim troškovima distribucije u ruralna područja (Fan i dr. 2015).

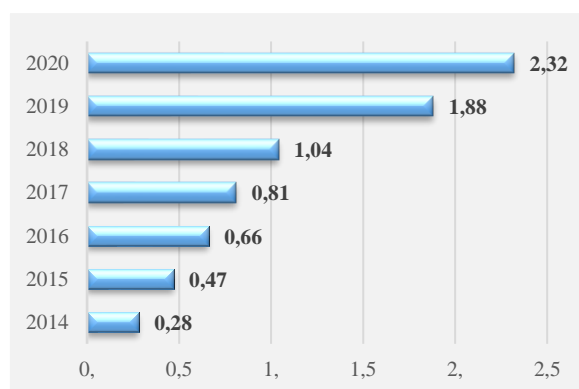
Prema strukturi prihoda, najveći dio prihoda, platforma ostvaruje iz maloprodaje u Republici Kini. Godine 2020. udio prihoda od te djelatnosti iznosio je 65 % ukupnih prihoda. Međutim, udio prihoda od maloprodaje u Republici Kini pada iz godine u godinu. Jednim dijelom, prihode od maloprodaje u Kini supstituirani su prihodima od prodaje na globalnom tržištu. Najveći rast udjela, u strukturi prihoda, bilježe prihodi od usluga u oblaku. U analiziranom razdoblju od 2016. godine do 2020. godine udio prihoda od oblaka narastao je s 3 % na 8 % ukupnih prihoda. Analizirajući financijske pokazatelje poslovanja, prihodi od maloprodaje su najveći, ali imaju i najveće izravne troškove proizvodnje. Investicijom u „oblak“ i prodajom podataka i drugih usluga, smanjuju se izravni troškovi proizvodnje, te raste udio operativne i neto dobiti u ukupnom prihodu. Rezultati istraživanja prikazani su u tablici 4.

Tablica 4. *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 Annual Report 2021. (osobna izrada)

Slika 1. *Broj distribuiranih proizvoda na Dan samaca (2013 – 2020)*



Izvor: Curry, 2021.

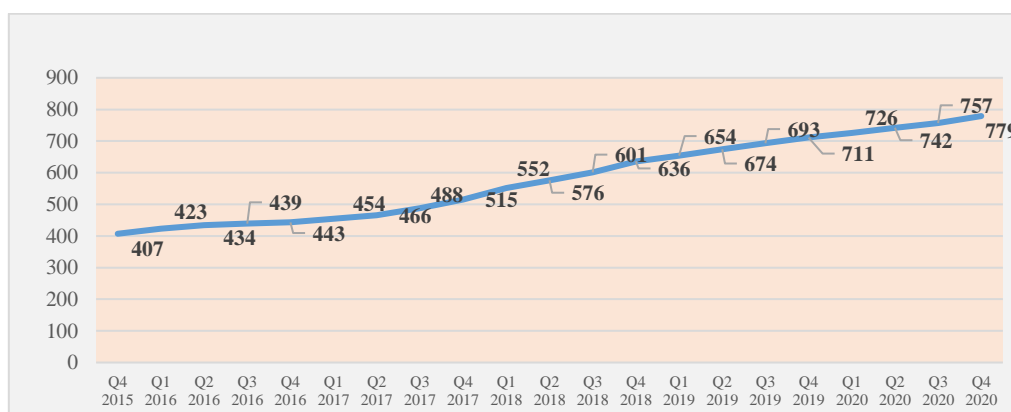
Analiza strukture prihoda maloprodajne aktivnosti u Republici Kini snažno je povezana s „Kineskim danom samaca“. Alibaba je razvila posebnu strategiju prodaje za taj „praznik“ te je

povezala više poslovnih aktivnosti. Na Dan samaca, distribuira se više od 2,32 milijarde različitih pošiljki. Poslovna aktivnost je organizirana na razini kupovine i distribucije roba, korištenju platnog sustava na platformi odnosno Alipay te generiranja i slanja „Crvenih kuverti“ s poklonom u novčanom iznosu drugim korisnicima koji su povezani s platformom. Povezane djelatnosti snažno utječu na rast ukupnih prihoda platforme.

5. Analiza trenda korisnika

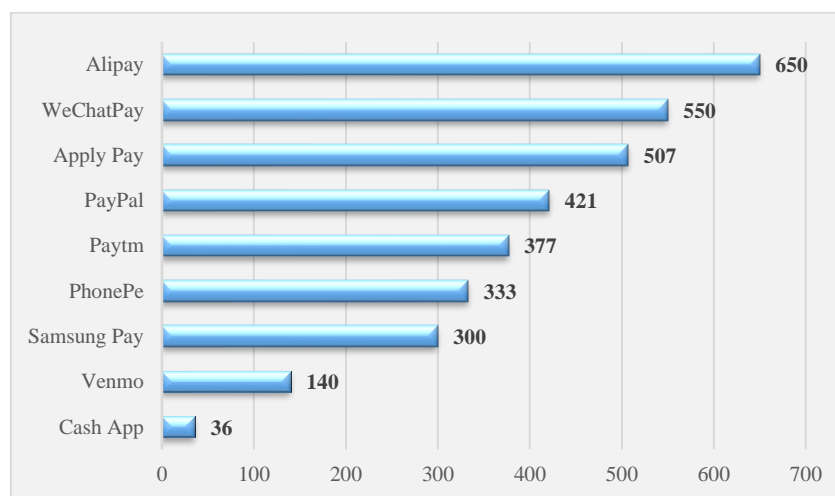
U analiziranom periodu od 2015. godine do 2020. godine broj korisnika platforme porastao je s 407 milijuna na 779 milijuna odnosno to je porast od 91,4 %. Prosječan kvartalni rast iznosio je 3,5 %, odnosno prosječan godišnji rast iznosio je 14,95 % godišnje uz koeficijent determinacije od $R^2 = 0,9836$. Prosječan godišnji porast broja korisnika je gotovo trideset postotnih poena manji od prosječnoga godišnjega rasta prihoda što ukazuje na promjenu strukture prihoda. Ukupan prihod raste po značajno većoj stopi od porasta broja korisnika što znači da na visinu prihoda značajnu utječe struktura izvora prihoda. Godine 2017. platforma je ostvarila najveći udio neto dobiti u ukupnom prihodu te je investirala u nove modele komodizacije usluga. Rezultati istraživanja prikazani su na slici 2.

Slika 2. Broj korisnika platforme Alibaba 2015. – 2020.



Izvor: osobna izrada

Slika 3. Broj korisnika e-plaćanja 2020.



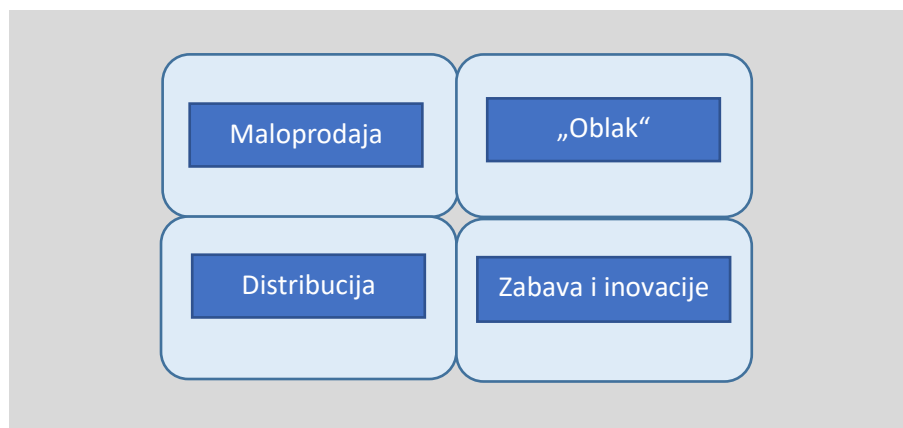
Izvor: Curry, 2021.

Platforma je razvila vlastiti sustav plaćanja Alipay. Model koji koristi Alipay, sličan je kao i kod drugih internetskih platformi u Aziji, odnosno prodavatelj dobije novac tek nakon što kupac preuzme robu (Casanova i dr. 2021). Godine 2020. Alipay je imao 650 milijuna korisnika i bio je globalno najveći sustav plaćanja prema broju korisnika. Od 779 milijunu korisnika, koji se statistički prate prema broju posjeta odnosno barem jednom posjetu mjesečno (MAU – „monthly active users“), 83% korisnika koristi sustav Alipay. Problem Alipay je u tome što je većina korisnika s područja Kine, odnosno Azije značajno, te zaostaje po broju korisnika u drugim dijelovima svijeta. Posebno se to odnosi na SAD-e u kojima je broj korisnika Apple Pay neusporedivo veći od broja korisnika Alipay. Sustav Alipay, uz Tencentov WeChatPay, dominantan je u Republici Kini te ga platforma koristi za transakcije unutar ekosustava. Uz to, Alipay prati kineske turiste u putovanjima po svijetu u čemu platforma vidi značajan prostor za globalno širenje. Rezultati istraživanja prikazani su na slici 3. Platforma je pokrenula i aplikaciju Yo'e Bao, koja je namijenjena korisnicima s većim zahtjevima od klasičnih financijskih transakcija u trgovini. Sredstva uložena na račun, odnosno u aplikaciju, mogu biti povučena u svakom trenutku, a taj model se naziva T+0 (Gao i dr. 2018).

6. Transformacija poslovanja u kontekstu Porterovih generičkih strategija

Ekosustav Alibaba započeo je s radom kao online maloprodajna platforma. Tijekom svojega poslovanja i razvoja, postala je najveći maloprodajni digitalni trgovac u Aziji, te je počela transformirati poslovanje i otvarati nove modele komodizacije usluga. Razvoj novih modela generiranja prihoda poznat je pod nazivom „hibridni model“. Slične modele već su izgradile najveće globalne platforme, pa tako Amazon, Google i Apple već imaju izgrađene različite modele komodizacije usluga, odnosno posluju u „hibridnom modelu“. Zeng (2018) analizira i naglašava važnost razvoja digitalizacije s ciljem boljšeg praćenje i razumijevanja ponašanja potrošača kako bi se smanjili troškovi poslovanja.

Slika 4. Poslovni model Alibaba u kontekstu Porterovih generičkih strategija



Izvor: vlastita obrada

U kontekstu Porterovih generičkih strategija može se potvrditi zakonitosti koje je Porter iznio još 1980-tih godina. Maloprodajne operacije u modelu ekonomije platformi već postaju „stara“ industrija, prosječne profitne stope padaju, broj konkurenata u industriji raste, a sve to vodi k snižavanju troškova poslovanja, odnosno modelu dobavljača s najnižim troškovima („low-cost strategija“). Distribucija roba unutar Republike Kine, a posebice na ruralnim područjima, posebno je zahtjevna logistička operacija. Platforma je razvila posebne sustave i manje korporacije koje se bave distribucijom. U kontekstu Porterovih generičkih strategija razvrstane su u područje fokusiranih dobavljača s najnižim troškovima kako bi odgovorili zahtjevima distribucije u ruralna područja Kine, ali izvan granica Republike Kine.

Na suprotnoj strani matrice, pozicionirane su nove djelatnosti koje nisu isključivo povezane s strategijama snižavanja troškova poslovanja. Nova i najperspektivnija djelatnost ekosustava, povezana s obradom, korištenjem i prodajom podataka iz oblaka, dio je strategija diferencijacije. Djelatnost je usmjerena na proizvodnju i prodaju podataka te je kupcima kvaliteta podataka vrijednost koju prepoznaju i stavljaju je ispred cijene prilikom kupovine. Prihodi od *entertainment* i inovacija pripadaju u područje fokusirane diferencijacije. U ovom području matrice, korisnici kupuju usluge s kojima nadopunjuju paket usluga koji već koriste na platformi. Prema rezultatima istraživanja u tablici 4, vidljivo je kako udio prihoda iz fokusiranja diferencijacije opada u odnosu na udio prihoda iz diferencijacije odnosno na udio prihoda od prodaje usluga iz oblaka. Rezultati istraživanja prikazani su na slici 4.

7. Zaključak

Platforma, odnosno ekosustav Alibaba prolazi kroz proces poslovne transformacije te značajno mijenja strukturu poslovnih aktivnosti. Tvrtka je zamišljena i osnovana kao online maloprodajna platforma, da bi u tijeku svog poslovnoga rasta uložila dodane napore u diversifikaciju poslovnih aktivnosti. U prvom redu, značajno su se razvile aktivnosti povezane s korištenjem umjetne inteligencije i obrade podataka u modelu „big-data“. Porast udjela prihoda iz oblaka omogućava porast operativne i neto dobiti jer kompenzira porast izravnih troškova proizvodnje iz maloprodajne djelatnosti. U kontekstu Porterovih generičkih strategija, prihodi iz oblaka ostvaruju strategiju diversifikacije, odnosno manje obrtaje uz veće profitne marže. Prosječan porast prihoda i neto dobiti značajno je veći od prosječnoga porasta broja korisnika što jasno ukazuje na promjenu strukture prihoda. S jedne strane, raste prodaja fizičkih roba koju prati rast izravnih troškova proizvodnje, a s druge strane, raste prodaja usluga i drugih oblika komodizacije poslovnih aktivnosti koje značajno utječu na rast neto dobiti platforme. Razvoj različitih oblika komodizacije usluga, od prodaje i distribucije roba, preko prodaje usluga iz oblaka te razvoja sustava plaćanja i te drugih usluga iz područja zabave poznat je kako hibridni model razvoja platforme. Prihodi maloprodajne aktivnosti na platformi značajno ovise o različitim prigodama te je razvojem dodatnih izvora prihoda platforma financijski dodatno stabilizirana. Analizirajući poslovne procese na platformi u kontekstu Porterovih generičkih strategija može se zaključiti kako se nove poslovne aktivnosti povezuju s strategijama diversifikacije. Temeljna djelatnosti platforme, odnosno maloprodajni sektor i distribucija proizvoda, spada u stare industrije te se nalazi u području strategija dobavljača s najnižim troškovima.

Literatura

1. Alibaba Annual Report - <https://www.alibabagroup.com/en/ir/reports>. [21.12.2021.]
2. Anderson, S. (2021). „Jack Ma's Worth and Influence“. *Investopedia*. <https://www.investopedia.com/insights/jack-mas-worth-influence/>. [21.12.2021.]
3. Carpenter, J.W. (2020). „Who Are Alibaba's Main Competitors?“ *Investopedia*. <https://www.investopedia.com/articles/markets/042716/baba-who-are-alibabas-main-competitors.asp>. [21.12.2021.]
4. 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*, pp. 122-149. DOI: 10.1017/9781108764407.008.
5. 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*. Vol. 50 No. 3, pp. 333-354. DOI 10.1108/IJPDLM-08-2018-0306.
6. Falk, S. & Riemensperger F. (2019). „Three Lessons From Germany's Platform Economy“. *MITSloan Management Review*, 5 August.

7. 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, pp. 203-220., doi.org/10.1016/j.jinteco.2018.07.002.
8. 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*. vol. 5, no. 3, pp. 785-795.
9. Hänninen, M.; Smedlund, A. & Mitronen, L. (2017). „Digitalization in retailing: multi-sided platforms as drivers of industry transformation“. *Baltic Journal of Management*. Vol. 13 No. 2, pp. 152-168.
10. Jia, K. & Kenney, M. (2016). „Mobile internet business models in China: Vertical hierarchies, horizontal conglomerates, or business groups“. *BRIE Working Paper 2016*. <http://www.brie.berkeley.edu/wp-content/uploads/2015/02/Working-Paper-2016-6.JiaKenney.pdf>. [21.12.2021.]
11. Johnston, M. (2021). „How Alibaba Makes Money?“ *Investopedia*. <https://www.investopedia.com/articles/investing/121714/how-does-alibaba-make-money-simple-guide.asp>. [22.12.2021.]
12. Keyes, D. (2017). „Amazon is struggling to find its place China“. *Business Insider*. <https://www.businessinsider.com/amazon-is-struggling-to-find-its-place-china-2017-8>. [21.12.2021.]
13. Kim, D.Y. (2014). “Understanding supplier structural embeddedness: a social network perspective”. *Journal of Operations Management*. Vol. 32 No. 5, pp. 219-231.
14. Liu, W.; Dunford, M. (2016). „Inclusive globalization: Unpacking China’s Belt and Road Initiative“. *Area Development and Policy*, 1(3), 323–340. doi:10.1080/23792949.2016.1232598.
15. Lozić, J. (2019a) “Industrija digitaliziranih sadržaja stvara novu paradigmu teorije troškova: nulti granični trošak u digitalnom izdanju časopisa”, *Polytechnic & Design*, Svezak 7, br.1, 53.-59.
16. Lozić, J. (2019b). “Core concept of business transformation: From business digitalization to business digital transformation.” *48th International Scientific Conference on Economic and Social Development – "Managerial Issues in Modern Business"*. Warsaw, pp. 159.-167.
17. Lozić, J.; Milković, M. & Lozić. I. (2019). „Entrepreneurship development in the context of postmodern: future of entrepreneurship or adaptation to development of postmodern society“. *49th International Scientific Conference on Economic and Social Development – "Building Resilient Society"*. Zagreb, pp. 578-590.
18. 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*, 64:101932. DOI: 10.1016/j.rcim.2020.101932
19. Moazed, A.; Johnson, N.L. (2016). *Modern Monopolies – What it takes to Dominate the 21st Century Economy*, Applico, LLC. ISBN 9781250091895.
20. 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*, W.W. Norton & Company Ltd. ISBN 978-0-393-24913-2.
21. Rifkin, J. (2015). *The zero marginal cost society: The Internet of things, the collaborative commons, and the eclipse of capitalism*, Palgrave Macmillan, St. Martin's Press LLC. ISBN 978-1-137-28011-4.
22. 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, 68-83, DOI: 10.1080/17544750.2019.1606838.

23. 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*, Volume 13, 327–356. Doi:10.1108/S1745-886220180000013009
24. Zeng M. (2018). „Alibaba and the Future of Business“. *Harvard Business Review*. September – October, pp. 88-96.
25. Zhang. G. & Ravishankar, M.N. (2018). „Exploring vendor capabilities in the cloud environment: A case study of Alibaba Cloud Computing“. *Information and Management*. Doi: 10.1016/j.im.2018.07.008.