

Strategija „Frictionless entry“ ili „nježni blitzkrieg“ "Frictionless entry" or "gentle blitzkrieg" strategy

¹Joško Lozić, ²Katerina Fotova Čiković, ³Ines Lozić

^{1,2}Sveučilište Sjever, Koprivnica, ³Centar za financijska vještačenja, Zagreb

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

Sažetak: *Dvadeseto stoljeće obilježeno je razvojem industrijskoga kapitalizma koji povezuje s krajem moderne i početkom postindustrijskoga društva. Znanstveni pristup vještinama upravljanja sustavima započeo je s Frederickom Taylorom početkom stoljeća, a najznačajnija djela o strategijama menadžmenta objavio je Porter 1980. godine. Usporedo s Porterovom Analizom industrije, započeo je proces ulaza u postmoderno doba. Kibernetika se pojavila sredinom stoljeća i posijala prve zametke digitalizacije organizacija i društva u cjelini. Razvoj interneta i digitalna transformacija omogućili su potpunu transformaciju proizvodnih aktivnosti u organizacijama. Digitalna je transformacija izravno utjecala na razvoj modela ekonomije platformi, te razvoj ekosustava koji su zamijenili veliki dio starih industrija. U radu se analizira pojava i razvoj modela ekonomije platformi te se analizira nastanak i razvoj ekosustava koji su zamijenili klasične industrije. Ekosustavi platformi razvili su model dvostranih tržišta na koja organizacije iz klasičnoga linearnoga biznisa nisu imale efikasan odgovor. Digitalno transformirane organizacije, kao i organizacije iz modela ekonomije platformi, zaobišle su „barijere“ i „opkope“ koje su postavile klasične organizacije iz modela linearnoga biznisa, te uspostavile nove vrste monopola. Strategija zaobilaženja prepreka u starim industrija, te uspostava nove geometrije industrije poznata je pod nazivom „Frictionless entry“. Promjena je bila brza i iznenađujuća za postojeće lidere kao „nježni blitzkrieg“ bez povratka na početno stanje.*

Ključne riječi: *ekonomija platformi, ekosustav, „frictionless entry“, digitalna transformacija, monopol, „nježni blitzkrieg“.*

Abstract: *The twentieth century was marked by the development of industrial capitalism, which we associate with the end of modernity and the beginning of post-industrial society. The scientific approach to systems management skills began with Frederick Taylor at the beginning of the century, and the most significant works on management strategies were published by Porter in 1980. In parallel with Porter's Analysis of Industry, the process of entering the post-modern era began. Cybernetics appeared in the middle of the century and sowed the first seeds of the digitalization of organizations and society as a whole. The development of the Internet and digital transformation enabled a complete transformation of production activities in organizations. Digital transformation directly influenced the development of the platform economy model, and the development of ecosystems that replaced a large part of old industries. The paper analyses the emergence and development of the platform economy model and analyses the emergence and development of ecosystems that replaced classic industries. Platform ecosystems developed a model of two-sided markets to which organizations from classic linear business did not have an efficient response. Digitally transformed organizations, as well as organizations from the platform economy model, bypassed the "barriers" and "moats" set up by classical organizations from the linear business model, and established new types of monopolies. The strategy of bypassing obstacles in old industries and establishing a new industry geometry is known as "Frictionless entry". The change was swift and surprising to the existing leaders as a "gentle blitzkrieg" without a return to the initial state.*

Keywords: *platform economy, ecosystem, "frictionless entry", digital transformation, monopoly, "gentle blitzkrieg".*

1. UVOD

Godine 1980. Michael Porter objavio je knjigu „Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors“. U knjizi su objavljene studije o Analizi industrija koje tumače pojave i procese u industrijskom kapitalizmu dvadesetoga stoljeća. Porterovo znanstveno nasljeđe postati će neka vrsta *Svetog Grala* za generacije ekonomista koji tek dolaze. Temelji Porterove Analize industrije neće se značajnije promijeniti sve do danas, tek će se dodati pojedini dijelovi o komplementarnim proizvodima i slično. Porterova Analiza industrije temeljno je djelo koje objašnjava interakcije konkurenata unutar

industrije te vanjske čimbenike koji djeluju na industriju. Analiza industrije usmjerena je na objašnjenje suparništava unutar industrija, bez da ta suparništva prerastu u monopole.

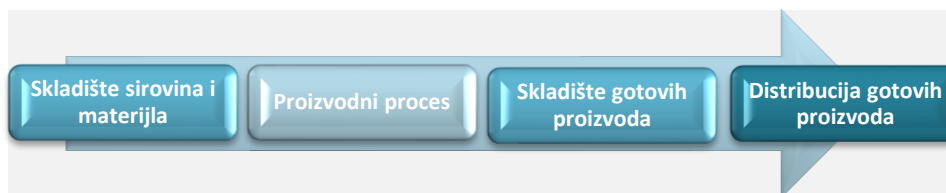
Dvadeset godina nakon Portera, godine 2002. Riddestrale i Nordstorm objavljuju knjigu „Funky Business“ u kojoj se osvrću na suvremene trendove kapitalističkih društva s prijelaza stoljeća. U poglavlju pod nazivom „Od ovoga se sastoje erotski snovi“, autori su se referiraju na potrebu osvajanja dominantnoga položaja unutar industrije s mogućim ostvarenjem privremenoga monopola. „Bez obzira na sve priče o superiornosti kapitalističkoga sustava i potrebe za izrazito snažnom konkurencijom, svake noći diljem planeta svaki menadžer sanja o tome kako nalazi poslovni *Sveti Gral* – privremeni monopol. A o tome sanjaju i glazbenici, umjetnici, liječnici, odvjetnici kao i svi ostali. To je univerzalni erotski san“ (Riddestrale, Nordstrom 2002). Konkurencija i suparništvo unutar industrije, na koju se referira Porter, upravo je ono što razotkrivaju i stavljaju u zapećak Riddestrale i Nordstorm. Pojava i razvoj monopolskoga položaja neke organizacije tada je bio još uvijek nepoznanica i gotovo hereza za kapitalizam s kraja dvadesetoga stoljeća. Međutim, neće proći ni desetak godina, a pojavit će se prvi začetci monopolizacije u klasičnoj kapitalističkoj proizvodnji. Preduvjet za tu pojavu bila je digitalna transformacija poslovnih procesa i razvoj organizacija iz modela ekonomije platformi. U radu se analizira razvoj organizacija koje su izgradile moderne monopole, a način kojim su zaobišle i izgurale postojeće organizacije s tržišta poznat je pod nazivom „frictionless entry“, odnosno „nježni blitzkrieg“.

2. OD ANALIZE INDUSTRIJE DO EKOSUSTAVA PLATORMI

Klasični model kapitalističke proizvodnje koji analizira Porter u Analizi industrija, organiziran je kao linearni model. Resursi potrebni za proizvodnju ulaze na jednoj strani sustava, opskrba strana („supply side“), a gotovi proizvodi izlaze na drugoj, odnosno potražnoj strani sustava („demand side“). Ulaz u sustav predstavlja input, odnosno sirovine i materijale, a izlaz iz sustava predstavlja output, odnosno gotove proizvode za prodaju na tržištu. Sirovine i materijali putuju kroz sustav od ulaza prema izlazu, te se linearni model još naziva i cjevovodni ili cjevasti sustav. U anglo-saksonskoj literaturi nalazi se kao linearni („*linear*“) i kao cjevasti („*pipeline*“) (Lozić, 2019). Uslužne organizacije posluju na isti način kao i proizvodne organizacije - prikupljaju sirovine i resurse s tržišta te ih

transformiraju u usluge i isporučuju kupcima (Choudary, 2015).

Slika 1. *Linearni ili cjevasti poslovni model („pipeline“)*

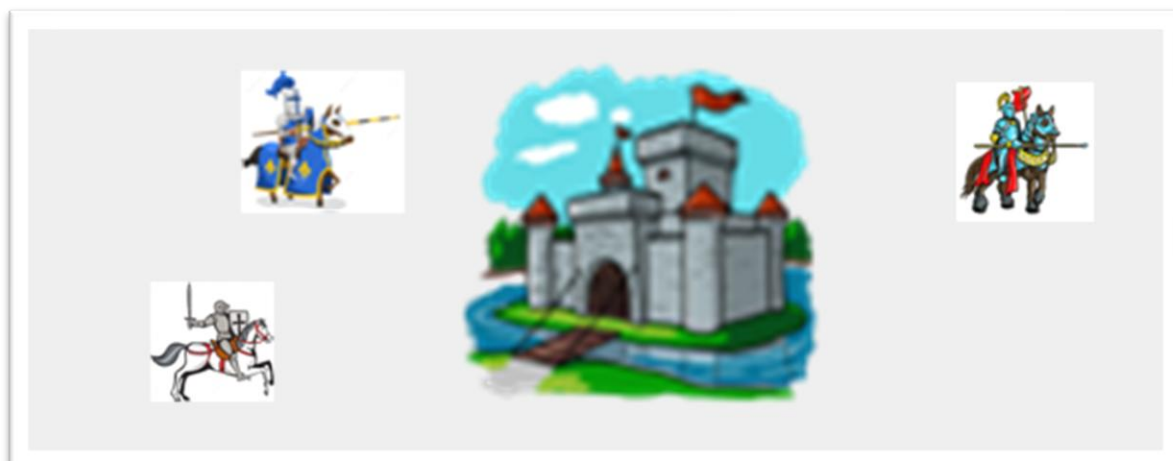


Izvor: Lozić, 2019

Linearni način proizvodnje postigao je svoj procvat u vrijeme „fordizacije“, odnosno uvođenjem pokretne trake u proizvodnju. Krešendo linearnoga načina proizvodnje dosegnut je nakon sredine dvadesetoga stoljeća, a obilježen je modelom masovne proizvodnje, masovnoga tržišta i potrošnje, te masovnoga oglašavanja u klasičnoj medijskoj industriji. Na slici 1, prikazan je linearni model proizvodnje u kojem su sirovine i resursi ulazili s jedne strane proizvodnoga procesa, a na drugoj strani izlazili su gotovi proizvodi spremni za distribuciju i prodaju. Informacije su tekle u suprotnom smjeru, odnosno rezultati prodaje i prihvaćanja pojedinih roba od potrošača kretale su se s tržišta prema menadžerima na ulazu u sustav.

Porterova Analiza industrije, ili model Pet konkurentskih sila, uvažava temeljne postavke Coasove teorije transakcijskih troškova i teorije poduzeća te ih razvija u skladu s promjenama koje su se dogodile u okolini organizacija. Porterov model Pet konkurentskih sila osigurava sustavan način razmišljanja o tome kako konkurentske sile djeluju na razvoj industrije i kako određuju stupanj profitabilnosti različitih industrija i industrijskih segmenta te daju okvir za razmatranje mogućih strategijskih prostora poduzeća i njihove profitabilnosti (Sikavica i dr., 2008). Porter stvara teoriju „barijera“ i „opkopa“ analizirajući razvoj globalnih ekonomija nakon Druge industrijske revolucije. Industrijski razvoj temeljen na nafti i električnoj energiji izravno je stvorio pogonsko gorivo za nastanak prvih globalnih monopola. Standard Oil i Stainless Steel, bili su prvi monopoli, koji su podigli barijere ulaza u industriju. Barijere i „opkopi“ trajali su drugi niz godina, a vrlo brzo pojavili su se i u drugim vrstama industrija (Lozić, 2019).

Slika 2. Obrana industrijskoga položaja u modelu Pet konkurentskih sila



Izvor: Lozić, 2019.

Važno je istaknuti kako su sve globalne korporacije izuzetne ekonomske moći bile nagrađene i zaštićene onim što ekonomisti nazivaju „barijerom ulaza u industriju“. Izraz znači da su uvjeti na tržištu efikasno prevenirali svaku pojavu konkurenata, povećavale snagu korporacija u formiranju cijena i značajno ograničavale nastojanja konkurenata u ulasku u industriju (Simon, 2011). Strategija „barijera“ bila je često korištena menadžerska strategija u industrijama koje je će Drucker nazvati „industrija cigle i maltera“. Razvojem digitalne ekonomije, a poslije i ekonomije platformi, nije više bilo moguće stvoriti potpune monopole u industriji koji su bili zaštićeni „barijerama“ i „opkopima“ (Lozić, 2019), a koja je imanentna za organizacije iz linearnoga modela proizvodnje. Model obrane industrijskoga položaja sustavom „barijera“ i „opkopa“ prikazan je na slici 2.

Pojava interneta i digitalizacija poslovnih sustava, a naposljetku potpuna digitalna transformacija pojedinih industrija ili dijelova proizvodnih sustava klasičnih linearnih industrija, dovela je do razvoja modela ekonomije platformi (Parker i dr., 2016). Za razliku od digitalizacije koja podrazumijeva uvođenje digitalne tehnologije u postojeće poslovne sustave, digitalna transformacija predstavlja uvođenje potpuno nove poslovne paradigme (Lozić, Fotova Čiković, 2024). Temeljni organizacijski oblik digitalne ekonomije upravo je model ekonomije platformi (Srnicek, 2017), odnosno platforma kao organizacijski subjekt. Agarwal (2018) ističe kako je dizajniranje „frictionless“ organizacije puno veći i opsežniji postupak od digitalizacije postojećih proizvodnih procesa.

2.1. Ekonomija platformi i digitalna transformacija poslovnoga procesa

Platforma je poslovni model koji omogućuje razmjenu vrijednosti između dvije ili više korisničkih skupina, potrošača i proizvođača. Kako bi se te razmjene dogodile, platforma izgrađuje i podržava velike i skalabilne mreže korisnika i resursa kojima se može pristupiti na zahtjev. Platforme stvaraju zajednice i tržišta koje omogućuju interakcije i transakcije korisnika na platformi (Moazed, Johnson, 2016). Poslovni model temeljen na platformi omogućava interakcije koje stvaraju vrijednost za proizvođače i potrošače koji su u okolini platforme. Platforma pruža otvorenu i participativnu infrastrukturu za interakcije svih sudionika poslovnoga procesa te definira uvjete toga procesa. Temeljna zadaća platforme je omogućavanje i olakšavanje interakcije između korisnika s obje strane platforme, čime se stvara nova vrijednost za sve sudionike toga procesa (Parker i dr., 2016). Platforme nemaju vlastitu proizvodnju i skladišta, a vrijednost stvaraju izgrađujući mreže, odnosno povezujući korisničke skupine na platformi. Uslugu monetiziraju na različite načina, ali najčešće od pretplata, oglašavanja, postotka od transakcije, monetizacijom podataka i slično (Jain, 2023). Platforme izazivaju promjenu načina razmišljanja, ne samo na tehnološkoj razini, već i na poslovnoj i strateškoj razini. Više se ne prodaje samo proizvod, prodaje se temeljna usluga (Haley, 2021).

Znanstveni pristup proučavanju digitalnih platformi bio je podijeljen u dva temeljna segmenta: a) tehničko-tehnološki i ekonomski pristup istraživanju platformi (Jiang i dr. 2018; Tiwana 2015) i b) poslovni i društveni pristup istraživanju (Parker, Van Alstyne, 2017; Thies i dr., 2016). Prvi je pristup analizirao korelaciju između tehnološkoga napretka i ekonomskih dobitaka organizacija u modelu ekonomije platformi. Analiza poslovnoga i društvenoga pristupa bila je usmjerena na analizu utjecaja promjene poslovnih modela na promjene ponašanja korisnika i kulture društava u cjelini. Suvremeni znanstveni pristup istraživanju ekosustava digitalnih platformi obuhvaća sve navedene pristupe te ih oblikuje u jedinstven način istraživanja (Hein i dr., 2020).

2.2. Ekosustav platforme kao oblik monopolizacije industrije

Ekosustav platforme se najjednostavnije definira kao skupina organizacija pod zajedničkim vlasništvom i vodstvom koje ostvaruju značajnu vrijednost od bar jedne pojedinačne

platforme. Primjer takvih ekosustava su Amazon, Apple, Google, Alibaba i sl. (Reillier, Reillier, 2017). Mnoge od najbrže rastućih korporacija (kao što su Apple, Google ili Amazon) su ekosustavi u kojima same djeluju kao čvorišta za mreže kupaca, dobavljača i pružatelja komplementarnih dobara i usluga. Temeljeni cilj ekosustava je poboljšati korisničko iskustvo i izgraditi zajednicu stalnih korisnika (Jain, 2023).

U modelu Pet konkurentskih sila, između ostalih sila koje utječu na strukturu i promjene unutar industrije, Porter analizira utjecaj supstituta na interakcije subjekata unutar industrije. Istraživanja ekosustava digitalnih platformi zanemaruju utjecaje supstituta, zbog znatnoga utjecaja monopolističke pozicije ekosustava, te analiziraju utjecaj komplementarnosti unutar ekosustava. Zhu i Iansiti (2019) analiziraju utjecaj mrežnih učinaka na poslovanje platforme Uber te proširuju svoja istraživanja na razvoj dodatnih usluga, kao što je to UberEats, koje jačaju komplementarnost platforme izgrađujući dodatnu vrijednost za korisnike. Za razliku od linearnoga sustava u kojem prevladava „igra nulte sume“, a model supstitucije neminovno vodi k samo jednoj strani koja ima korist od promjene situacije, kod ekosustava platformi je situacija upravo suprotna te od modela komplementarnosti obje strane u procesu imaju koristi. Korisnici platforme na strani vozača ostvaruju više vožnji, dok korisnici na strani tražitelja usluge lakše zadovoljavaju svoje potrebe.

Rast organizacija iz linearnoga poslovnog modela temelji se na dodavanju fizičkih ili ljudskih resursa, a vrlo često oba istovremeno. U takvom modelu rasta organizacije kontroliraju vrijednost koja nastaje u proizvodnom procesu, ali moraju ulagati značajna sredstva u povećanje kapaciteta kako bi proizvele više roba i više zaliha za prodaju. Problem nastaje pri povećanju ili smanjenju kapaciteta koji je vrlo skup, spor i zahtjevan. To je jedna od temeljnih razlika između organizacija iz linearnoga biznisa i organizacija iz modela ekonomije platformi. Organizacije iz modela platformi skaliraju kapacitete vrlo brzo, jeftino i efikasno (Moazed i Johnson, 2016). Platforme posluju u modelu „nultoga marginalnog troška“ jer ne posjeduju imovinu s kojom ostvaruju prihode (Rifkin, 2015). Uber nema u vlasništvu ni jedan automobil, AirBnB nema u vlasništvu ni jednu smještajnu jedinicu, a Alibaba ne proizvodi ni jednu vrstu robe kojom trguje.

Eliminacijom najvećega dijela marginalnoga troška proizvodnje, platforme su se fokusirale

na razvoj i omogućavanje interakcija korisnika. Nulti marginalni trošak proizvodnje omogućava platformama rast prihoda neusporedivo brži od rasta troškova poslovanja (Moazed, Johnson, 2016). Prihodi i profiti platformi rastu usporedo s rastom mreže i broja korisnika platforme. Zbog toga, samo će jedna ili dvije platforme unutar industrije doživjeti zrelo razdoblje. Facebook je zamijenio MySpace, Google je zamijenio Yahoo, Spotify je preuzeo distribuciju na globalnom glazbenom tržištu, a Uber je do temelja potresao klasičnu taxi industriju. Ekosustavi platformi potpuno su promijenili pozornicu klasičnih kapitalistički suparništava unutar industrija te postavili temelje za razvoj suvremenih monopola. Baš onako kako to spominju Nordstorm i Riddestrale (2002).

3. „FRICTIONLESS ENTRY“ ILI NJEŽNI BLITZKRIEG

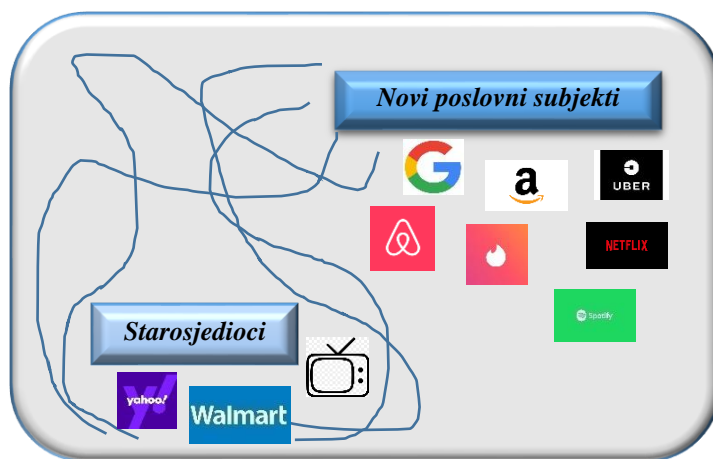
U doslovnom prijevodu termin „frictionless entry“ može se tumačiti kao ulazak bez trenja, neki oblik besprijekornoga ulaska na tržište ili nešto što je išlo vrlo lagano, odnosno bilo je vrlo glatko. Ni jedan od tih prijevoda nije dovoljno precizan kad ga se stavi u kontekst ulaska u industriju, pa ćemo koristiti oba izraza; „frictionless entry“ i „ulazak bez trenja“. U kontekstu rada, točan prijevod izraza nije ključan za cilj rada, te je temeljna svrha definirati i objasniti način na koji organizacije iz modela ekonomije platformi zaobilaze barijere, odnosno prepreke i opkope koje su izgradile organizacije iz linearnoga biznisa kako bi zaštitile položaj u industriji.

Zaobilaženje prepreka, odnosno opkopa u starim industrijama, bez da se organizacije natječu unutar postojećih industrija definira pojam „frictionless entry“, odnosno definira se pojmom „nježni blitzkrieg“. Pojam „blitzkrieg“ dolazi iz vojne terminologije, a definira nagli i duboki tenkovski prodor na jednoj točki bojišnice. Cilj te strategije je degradacija cjelokupne crte bojišnice te postavljanje potpuno novih pozicija na terenu. Upravo model „frictionless entry“ definira iznenadno i temeljito mijenjanje situacije u starim industrijama, postavljanje okvira za nove industrije odnosno ekosustave, a sve to zahvaljujući strategiji „nježnoga blitzkriega“.

Na slici 3 prikazan je model zaobilaženje barijera u industriji za neke od najvećih korporacija u novim industrijama. Sve su te „nove“ korporacije, zaobišle „prepreke“ starih industrija i korporacija koristeći strategiju „frictionless entry“. Zajedničko za sve korporacije koje su prikazane kao „Novi poslovni subjekti“ upravo je to što se nisu

pokušale poslovno izgraditi u starim industrijama boreći se protiv „opkopa“ i „barijera“ koje postoje u tim industrijama. Google je zaobišao Yahoo zbog svog superiornoga „koda“. Amazon je zaobišao Walmart zbog izgradnje superiorne digitalne maloprodaje. Spotify je omogućio konzumaciju glazbe u pokretu, te stvaranje vlastitih glazbenih lista i sl. Sve su se te korporacije razvile u modelu ekonomije platformi, te su iskoristile strategiju „frictionless entry“ kako bi izgradile vlastite ekosustave u kojima uživaju blagodati nekoga oblika monopolizacije. Evans i Schmalensee (2016) naglašavaju kako je uspjeh strategije „frictionless entry“ veći kada promjene utječu na obje strane platforme. Kao primjer navode platformu OpenTable koja vlasnike restorana oslobađa poslova povezanih s rezervacijama, a korisnicima ostavlja mogućnost provjere i rezervacije praznih stolova u određenom terminu. Omogućavanje interakcije korisnika na platformi i korištenje digitalne infrastrukture platforme, rezultat je postojanja dvostranoga tržišta kakvo ne postoji u linearnom biznisu.

Slika 3. „Frictionless entry“ ili „nježni blitzkrieg“ (zaobilaženje konkurenta u industriji)



Izvor: vlastita izrada

Digitalne platforme, ali i društvene mreže koje koriste „frictionless entry“ strategiju mogu organski rasti gotovo bez ograničenja. „Frictionless entry“ predstavlja mogućnost korisnika da se brzo i jednostavno pridruže platformi i počnu sudjelovati u stvaranju vrijednosti koje platforma omogućuje. „Frictionless entry“ ključni je faktor u omogućavanju brzoga rasta platforme (Parker i dr., 2016; Kumar, 2018). Digitalne platforme su idealno strukturirane organizacije za korištenje „frictionless entry“ strategije. Kada se zagleda dublje u ekosustav

platformi može ih se definirati kao prostor unutar kojeg se omogućuju interakcije korisnika, a sve je podržano pripadajućim softverom. Primjer platforme eBay otvara širu sliku mogućnosti korištenja „frictionless entry“ strategije koja je omogućila platformi da postane virtualni globalni maloprodajni trgovac (Agarwal, 2018). Digitalne platforme podupiru ideal „frictionless“ tržišta, prikrivajući istodobne prakse monopolizacije tržišta i ograničavanja izbora i kretanja potrošača. Ovo istovremeno uklanjanje i podizanje prepreka sudjelovanju pokreće ekosustavne reakcije kao što su individualne prilagodbe i uspostavljanje alternativnih organizacija kako bi se suprotstavilo napredovanju ovih 'ogradađenih vrtova' („walled gardens“) (Laamanen, Mikołajewska-Zajac, 2024).

„Frictionless entry“ nije više proces povezan samo s zaobilaznjem konkurenata u klasičnom linearnom biznisu. Facebook je preuzeo Instagram te ga integrirao u svoju poslovnu arhitekturu čime je zaobišao sve već postojeće aplikacije za objavljivanje fotografija i kratkih zapisa (Kumar, 2018). Zoom je primjer maloga start-upa koji je nadmašio industrijske divove poput Cisco, Google i Microsoft u segmentu videokonferencija. Zoom je koristio „frictionless entry“ strategiju ulaska na tržište, a njegova misija je sasvim jednostavna – „Učinimo komunikaciju frictionless“ (Dooley, 2024). Agarwal (2018) naglašava kako nije dovoljno da samo neki dijelovi poduzeća budu dizajnirani prema modelu „frictionless“, već cijela organizacija mora biti podređena toj strategiji ukoliko namjerava koristiti prednosti „frictionless entry“ modela. „Frictionless organizacija“ koristi digitalno povezanu tehnologiju za rad s podacima i resursima u stvarnom vremenu, dostupnima bilo gdje na zahtjev, unutar okvira koji je prilagodljiv promjenama. „Frictionless organizacija“ poslovna je arhitektura koja optimizira upotrebu povezanih digitalnih tehnologija kako bi se uklonili troškovi, kašnjenja i netransparentnost pri iskorištavanju resursa i postizanju rezultata. Jednostavno rečeno, briše prepreke koje stoje na putu obavljanja stvari (Wainwright, 2022). Briše prepreke, odnosno barijere i opkope upravo onih „pipeline“ organizacija koje su zauzele mjesto u industrijama, a sada ih „frictionless“ organizacije zaobilaze i izgrađuju nove ekosustave. „Frictionless entry“ ekonomija nije više samo u povojima, te danas organizacije moraju vrlo dobro znati što njihovi korisnici očekuju od njih (Motukuri, 2022).

4. „FRICTIONLESS ENTRY“ ILI KAKO ZAobići STAROSJEDIOCE U INDUSTRIJI

Godine 2014. u knjizi „Zero to One: Notes on Startups, or How to Build the Future”, Thiel i Masters otvaraju temu razvoja kapitalizma i suparništva unutar industrija u kontekstu pojave i razvoja ekonomije platformi. Autori naglašavaju kako su kapitalizam i konkurencija suprotni pojmovi, a korporacije koje nastaju u modelu ekonomije platformi upravo će razvijati monopolni položaj. Za primjer je naveden Facebook koji je postao središnja mreža za komunikacije čime je omogućio najveći broj interakcija unutar postojeće korisničke strukture. U naravi, to omogućava izgradnju tržišta za društvene kontakte koji ima sva obilježja monopola (Thiel, Masters, 2014). Sličnu poziciju izgradila je platforma Alibaba koja obavlja 70 % digitalnoga trgovačkog prometa Kine, a Uber je postao globalna prijevozna korporacija (Moazed, Johnson, 2016). Neki od primjera korporacija koje temelje razvoj na modelu ekonomije platformi, a iskoristile su prednosti „frictionless entry“, odnosno „nježnog blitzkrieg“ ulaska u industriju opisani su u nastavku.

4.1. Google

Vladavina tražilice Yahoo obilježila je kraj dvadesetog stoljeća kao savršeni monopol koji je najbliži onome što Ridderstrale i Nordstorm (2002) nazivaju menadžerski erotski san. Yahoo se razvijao kao globalna korporacija, a na horizontu nije bilo ni naznake oluje. U kontekstu poslovnoga procesa, Yahoo je započeo kao baza podataka koju uređuju ljudi. Klasificirao je web stranice pomoću strukture stabla, odnosno kategorija i potkategorija na isti način na koji knjižnice organiziraju knjige ili biolozi organiziraju biljne i životinjske vrste. Ovo je neko vrijeme dobro funkcioniralo. Ali tijekom 1990-ih i 2000-ih, rast korisnika interneta i proizvođača web-stranica eksponencijalno je rastao, te je ubrzo postalo očito kako hijerarhijske baze podataka koje uređuju zaposlenici ne skaliraju dobro.

Kraj stoljeća obilježit će i jedan drugi važan događaj. Dok je Yahoo uživao sve blagodati monopolne pozicije, nije ni primijetio da se na horizontu pojavio oblacić. Mali, ali oluja je dolazila. Godine 1998. utemeljen je Google, a novi „kod“ bit će Sveti Gral za korporaciju koja nastaje. Umjesto sortiranja stranica prema kategorijama i potkategorijama, Google je koristio usluge samoga pretraživača kako bi sortirao stranice. Googleov algoritam za

rangiranje stranica uzima u obzir u kojoj su mjeri web-stranice povezane jedna s drugom. Kako bi privukli gledatelje na stranice, proizvođači stranica već razmatraju što gledatelji žele. Više poveznica s važnijih stranica znači rezultat pretraživanja višega prioriteta. Stoga Googleov algoritam učinkovito spaja obje strane mreže. Ne samo da se algoritmi skaliraju bolje od zaposlenika, već je korištenje web-poveznica kao ključnoga alata za sortiranje pomaknulo fokus unutar tvrtke izvan tvrtke, gdje su izbori korisnika kontrolirali sustav daleko skalabilniji model koji je utemeljio Yahoo (Parker i dr., 2016).

Google je gurnuo Yahoo u stranu razvojem boljega tehnološkog rješenja. „Frictionless entry“ ili „nježni blitzkrieg“ temelji se upravo na tome. Nema više igre nulte sume i suparništva unutar industrije kako ga je tumačio Porter. Konkurent s boljim tehnološkim rješenjem zaobilazi konkurenta „bez trenja“ unutar industrijske grane, te razvija potpuno novo tržište. Nadmoćnom tehnološkom razvoju koristi se za izgradnju privremenoga monopola koji je kod Google prešao u trajni monopol. U ovom slučaju, menadžerski erotski san postao je stvarnost.

4.2. Amazon

Klasična tržnice na kojoj se susreću prodavači i kupci prehrambenih proizvoda, neki je oblik platforme odnosno dvostranoga tržišta koji postoji već tisuće godina. Amazon je takav oblik trgovine preveo u digitalni oblik te omogućio prodavateljima interakciju s kupcima na daljinu, pomoću digitalne infrastrukture. Prodavatelj i kupac nikada se ne susretnu, a razmjenjuju informacije o robi koja je predmet trgovine. Osim toga, kupci mogu steći sliku o robi i na temelju recenzija drugih kupaca koji su već kupili proizvode. Digitalne platforme, kao što je Amazon, zaobišle su klasični razvoj trgovačkoga lanca te maksimalno smanjile asimetriju informacija (Jain, 2023). Ne samo da je Amazon „zaobišao opkope i barijere“ koje su postavile klasične maloprodajne globalne korporacije, već je razvio i posebne alate koje nije bilo moguće koristiti u klasičnoj maloprodajnoj industriji. Strategija „frictionless entry“ nadograđivala se razvojem tehnologije.

Amazonova ključna strategija još dok se probijao na vrh svijeta e-trgovine, bila je - nevjerojatno jednostavno iskustvo kupnje. Još 1997. godine Jeff Bezos govorio je o "kupovini bez trenja". Dvije godine kasnije tvrtka je dobila patent za naručivanje "jednim

klikom", što je bila mala prednost, ali koju su snažno branili (Dooley, 2024b). Jedan od temeljnih razloga zašto je Amazon postao najveći svjetski online trgovac na malo je taj što je bio neumoljiv u stvaranju „frictionless“ iskustva. Od naručivanja jednim klikom, savršenstva u pakiranju, pa do trivijalno jednostavnoga postupka povrata, Amazon nastoji olakšati stvari svojim kupcima. Tehnološka rješenja za Just Walk Out i Amazon One, pokazali su se kao snažni koncepti koje kupci svakodnevno koriste u izbjegavanju gužvi na blagajnama (Dooley, 2024a).

Većina mladih u razvijenim zemljama već odavno koristi usluge online kupovine na platformama. Mladi ljudi rođeni kao „digitalni domoroci“ odmalena su razvili kulturu personalizirane kupnje umjesto čekanja u redu u „brick-and-mortar“ prodavaonicama. Navike kupovine od kuće, Amazon je iskoristio kao „frictionless entry“ strategiju ulaska na tržište (Motukuri, 2022), čime je zaobišao leaderski položaj Walmart na globalnom tržištu maloprodaje.

Preuzimanje lanca prodavaonica Whole Foods, Amazon je razvio nove metode „frictionless entry“ modela u maloprodaji. Prodavaonice su opremljene tehnologijom za korištenje Amazon One preplate koji omogućava i Amazon Prime popust (Dooley, 2024a). U kvartovskom dućanu može se otvoriti i „locker“ u koji dolaze paketi s platforme Amazon po simboličnoj cijeni pretplate. Još jedan oblik „frictionless entry“ strategije u industriji logistike (Lozić, 2023).

4.3. Netflix

Netflix je globalna streaming platforma za pregledavanje filmova i videosadržaja u modelu pretplate. Razvio se iz tvrtke koja je utemeljena kao „pipeline“ organizacija, a poslovanje se temeljilo na posredništvu u iznajmljivanju filmova. Razvoj Netflixu u streaming platformu odvija se u vremenu vladavine kableske televizije koja je bila najrazvijenija medijska industrija toga doba. Pojavom streaming tehnologije temeljene na internetu, potpuno se mijenja paradigma distribucije i konzumiranja medijskih sadržaja. Streaming platforme omogućuju konzumiranje medijskih sadržaja u svakom trenutku i na svakom mjestu na kojemu je dostupna povezanost s internetom. Pretplatom na platformu korisnik postaje neovisan o pristupu „kabelu“ te se razvija sasvim nova paradigma konzumacije medijskoga sadržaja. Zamjena dostupnosti „kabela“, s dostupnosti „interneta“ omogućila

je Netflixu, ali i svim drugim streaming platforma „zaobilaženje barijera“ koje su izgradile stare medijske industrije te time osigurale svoj položaj u industriji na veliki broj godina. Korištenje interneta i streaming tehnologija promijenile su mogućnosti pristupa medijskom sadržaju, bez da su nove medijske industrije pokušale osvojiti dio već postojećega medijskoga tržišta. Netflix i druge streaming platforme korištenjem strategije „nježnog blitzkriega“ zaobišle su postojeće medijske korporacije izgrađujući sasvim novu industriju koja je podrazumijevala nove korisnike i nove navike konzumacije medijskih sadržaja.

4.4. Tinder

U „Frictionless Enterprise“, najbolji način za smanjenje transakcijskih troškova je pružanje optimizirane mrežne platforme koja transparentno spaja pružatelje i kupce. Što više trenja vaša platforma eliminira, to više smanjenja možete opravdati smanjenjem troškova transakcije (Wainwright 2022). Platforma Tinder klasični je primjer zaobilaženja postojećega „dating sustava“ omogućujući korisnicima s obje strane platforme ravnopravno sudjelovanje u procesu interakcije. Digitalizacijom usluge spajanja zainteresiranih korisnika nije uklonjena mogućnost neželjenoga kontakta, te je tek Tinder digitalno transformirao postojeće procese te postao lider u „dating industriji“. Tinder je uveo tehnologiju „swipanja“ te oba zainteresirana partnera moraju povući po ekranu udesno kako bi se interakcija ostvarila. Ovim modelom povezivanja korisnika, privukao je većinu populacije koja nastoji ostvariti kontakte u online datingu. Tehnologija „povlačenja udesno“, ukoliko želite ostvariti kontakt, bila je „frictionless entry“ strategija kojom su zaobiđeni i konkurenti iz digitalnoga dijela dating industrije.

5. ZAKLJUČAK

„Softver proždire svijet“ („Software is eating the world“) objavio je Marc Andreessen 2011. godine u Wall Street Journal. Andreessen je bio osnivač i vlasnik platforme Napster koja je stubokom protresla klasičnu glazbenu industriju te je izravno utjecala na digitalnu transformaciju globalne glazbene industrije. Platforma Napster utemeljena je kao digitalna infrastruktura koja omogućuje dijeljenje glazbenih sadržaja. Digitalizacijom sadržaja i dijeljenjem na platformama konačno je ukinuta dominacija fizičkih nosača zvuka. Platforma je preuzela primat nad linearnim modelom proizvodnje i distribucije glazbenih

sadržaja. Napster je „zaustavljen“ tek u sudskom procesu, ali je glazbena industrija bila nepovratno transformirana prema industrijama streaminga. Model monetizacije od prodaje nosača zvuka transformira se u monetizaciju na streaming platformama.

Digitalizacija i digitalna transformacija bile su temelj za razvoj ulaska u tržište „bez trenja“. Razvoj softvera o kojem govori Andreessen bio je temelj digitalizacije sustava, ali sama digitalizacija nije bila dovoljna za zaobilazanje „barijera i opkopa“. Digitalna transformacija poslovnoga sustava temeljila se na potpuno novoj poslovnoj paradigmi koja je sa sobom donijela i nove modele monetizacije roba i usluga. Digitalna transformacija je izravno utjecala i na razvoj tehnološki suvremenih subjekata od već postojećih „stariosjedilaca“ u industrijama. Primjer „nestanka“ Nokie bila su smrtna zvona za organizacije koje nisu digitalizaciju zamijenile digitalnom transformacijom poslovanja. Pojava iPhone pametnoga telefona i novoga operativnoga sustava nije ostavila postojećim konkurentima nikakav izbor osim potpuno transformacije poslovnoga sustava. Bivši CEO Nokie Stephan Elop, nakon propasti korporacije izjavio je kako konkurenti nisu pobijedili Nokiu i oduzeli joj tržišni u dio samo razvojem pametnih telefona, već izgradnjom potpuno novoga ekosustava tržišta. Nokia je ostala proizvodna organizacija u modelu „pipeline“, te se nije više mogla nositi sa suvremenim platformama. Primjer Nokie klasični je oblik „frictionless strategije“ zaobilazanja. Prvo je to napravio Apple s iPhone pametnim telefonom, a onda su i druge korporacije iz te industrije koristile „nježni blitzkrieg“ i zaobišle Nokiu.

Digitalna transformacija i „platformizacija“ poslovnih sustava nezaustavljivo se širila i na sve druge industrije. AirBnb je razvio novi oblik turističke usluge u kojem je omogućio interakciju korisnika koji nude i traže smještaj, a nema u vlasništvu ni jednu smještajnu jedinicu. Hotelska industrija je zaobiđena „bez trenja“ mada znanstvenici upozoravaju da hotelski gosti većinom spadaju u višu platežnu kategoriju od gostiju koji iznajmljuju apartmane. Platforma je otišla toliko daleko da se danas znanstvenici ne mogu složiti oko toga je li AirBnB više usmjeren na smještaj ili se pozicionirao kao putnička agencija koja nudi doživljaj destinacije. Spotify je zaobišao klasične glazbene nakladnike izgrađujući sasvim novo tržište korisnika koji ne žele posjedovati glazbene nosače zvuka. Uber je prisilio klasičnu taxi industriju na potpunu promjenu organizacije poslovnih aktivnosti te se više ne razlikuje stare taxi organizacije od novih jer su sve organizirane na modelu

platforme.

Digitalna transformacija poslovanja omogućila je manjim konkurentima zaobilazanje postojećih konkurenata koji su grčevito branili položaj u industriji. Razvoj tehnologije i digitalizacija sustava izravno je utjecala na izgradnju novih konkurentskih položaja koji su bili nedohvatljivi za subjekte iz starih industrija koje su sve vodile obranom položaja u industriji kako ga definira Porter. Tvrdnja da softver proždire svijet, samo je djelomično točna. Ispravnije je zaključiti kako platforme proždiru cjevovode. Nekad vodeća strategija o obrani položaja u industriji, postala je samo „stari kaput iz naftalina“ u sučeljavanju s strategijom „nježnoga blitzkriega“.

6. LITERATURA

1. Agarwal, V. (2018). The Frictionless Enterprise. Forbes. <https://www.forbes.com/councils/forbestechcouncil/2018/12/26/the-frictionless-enterprise/>. [25.11.2024.]
2. Andreessen, M. (2011). Software eating the world. WSJ.com. <https://www.wsj.com/articles/SB10001424053111903480904576512250915629460>. [25.11.2024.]
3. Choudary, S. P. (2015). Platform scale: How an Emerging Business Model Helps Startups Build Large Empires with Minimum Investment, Sangeet Paul Choudary
4. Dooley, R. (2024a). Amazon Is Losing Its Focus On Frictionless Customer Experience. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/rogerdooley/2024/09/26/amazon-is-losing-its-focus-on-frictionless-customer-experience/>. [25.11.2024.]
5. Dooley, R. (2024b). Amazon's Blueprint for Frictionless Shopping Is the Future of Retail. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/rogerdooley/2024/07/15/future-of-retail-amazons-blueprint-for-frictionless-shopping/>.
6. Evans, D.S. & Schmalensee, R. (2016). Matchmakers: The New Economics of Multisided Platforms. Harvard Business Review Press. ISBN 9781633691728.
7. Haley, M. (2021). Why all roads of industry lead to purposeful innovation and a platform economy. Autodesk.com. <https://www.autodesk.com/design-make/articles/platform-economy>. [20.11.2024.]

8. Hein, A., Schrieck, M., Riasanow, T., Setzke, S.D., Wiesche, M., Bohm, M. & Krcmar, H. (2020). Digital platform ecosystems. *Electron Markets*. Vol. 30, pp. 87–98.
<https://doi.org/10.1007/s12525-019-00377-4>.
9. Jain, V. (2023). Choosing Between Platform and Ecosystem Business Model. *Forbes.com*.
<https://www.forbes.com/councils/forbesbusinesscouncil/2023/05/04/choosing-between-the-platform-and-ecosystem-business-models/>. [16.12.2024.]
10. Jiang, Y., Ho, Y.-C., Yan, X., & Tan, Y. (2018). Investor platform choice: Herding, platform attributes, and regulations. *Journal of Management Information Systems*, 35(1), 86–116.
11. Kumar, R. (2018). Understanding the basic of Network Effects – The Power of the Platform. *Medium*. <https://medium.com/world-of-iot/understanding-the-basics-of-network-effects-the-power-of-the-platform-2cfef215fe4a>. [25.11.2024.]
12. Laamanen, M. & Mikołajewska-Zajac, K. (2024). Ecologies of friction in digital platform investment, *Information, Communication & Society*, DOI: 10.1080/1369118X.2024.2352631.
13. Lozić, J. & Fotova Čiković, K. (2024). Digital transformation: The fundamental concept of transformation of business activities. 107th International Scientific Conference on Economic and Social Development – Economic and Social Survival in Global Changes, Zagreb, pp. 326-337. ISSN 1849-7535.
14. Lozić, J. (2019). Menadžment ekonomije platformi. Sveučilište Sjever, Centar za digitalno nakladništvo. ISBN 978-953-7809-93-5.
15. Lozić, J. (2023). Menadžment društvenih mreža. Sveučilište Sjever. Centar za izdavaštvo. ISBN 978-953-7986-62-9.
16. Moazed, A.; Johnson, N.L. (2016). *Modern Monopolies – What it takes to Dominate the 21st Century Economy*. Applico, LLC. ISBN 9781250091895.
17. Motukuri, K. (2022). The Frictionless Economy Is Here: How Ai Is Actually Liberating Us from Technology. *Forbes*.
<https://www.forbes.com/councils/forbestechcouncil/2022/06/22/the-frictionless-economy-is-here-how-ai-is-actually-liberating-us-from-technology/>. [25.11.2024.]

18. Parker, G., & Van Alstyne, M. (2017). Innovation, openness, and platform control. *Management Science*, 64(7), 3015–3032.
19. 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.
20. Porter, E.M. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analysing industries and competitors*. The Free Press.
21. Reillier, L.C. & Reillier, B. (2017). *Platform Strategy: How to Unlock Power of Communities and Networks to Grow Your Business*, Routledge. ISBN: 978-1-4724-8024-8.
22. Ridderstrale, J. & Nordstorm, K.A. (2002). *Funky business. Kapital pleše samo s darovitima*. Difer. ISBN 953-96545-0-5.
23. 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.
24. Sikavica, P.; Bahtijarević-Šiber, F.; Pološki Vokić, N. (2008) *Temelji menadžmenta*, Zagreb, Školska knjiga.
25. Simon, P. (2011) *The Age of the Platform: How Amazon, Apple, Facebook, and Google Have Redefined Business*, Motion Publishing, Ltd.
26. Srnicek, N. (2017). *Platform Capitalism*. Polity Press. ISBN -13: 978-5095-0486-2.
27. Thiel, P. & Masters, B. (2014). *Zero to One: Notes on Startups, or How to Build the Future*. Crown business. ISBN 13: 978-0804139298.
28. Thies, F., Wessel, M., & Benlian, A. (2016). Effects of social interaction dynamics on platforms. *Journal of Management Information Systems*, 33(3), 843–873.
29. Tiwana, A. (2015). Evolutionary competition in platform ecosystems. *Information Systems Research*, 18(1), 7047–7047.
30. Wainwright, P. (2022). Ten principles of Frictionless Enterprise, a framework for digital work and business. *Diginomica.com*. <https://diginomica.com/principles-frictionless-enterprise-framework-digital-work-business>. [25.11.2024.]

31. Zhu, F., & Iansiti, M. (2019). Why Some Platforms Thrive and Others Don't. *Harvard Business Review* (1), 118-125.