

KONKURENTNE STRATEGIJE NA LIBERALIZOVANOM POŠTANSKOM TRŽIŠTU SA ASPEKTA LOKALNIH I MASS USLUGA

Dejan Marković¹, Mladenka Blagojević¹, Đorđe Popović²

¹Saobraćajni fakultet u Beogradu,

²Saobraćajni fakultet u Doboju

Sadržaj: *Proces formulisanja strategije uključuje međusobno usaglašavanje šansi i pretnji u eksternom okruženju, internih mogućnosti, uočenih snaga i slabosti i namera poštanskog sektora iskazanih misijom. U ovom radu posmatramo izgleda javnih poštanskih operatora na pismonosnom tržištu i pokušavamo da odgovorimo na sledeća pitanja:*

- kako trenutni monopolisti mogu predvideti pretnje koje dolaze sa liberalizacijom tržišta,
- kako monopolisti treba da se pripreme za buduću konkurenciju,
- kako bivši monopolisti treba da se pozicioniraju i koje konkurentne strategije treba da slede kako bi maksimizirali svoj profit na liberalizovanom pismonosnom tržištu?

Na osnovu predstavljenog modela, identifikujemo dva uspešna biznis modela za nove igrače na tržištu: operatori lokalnih usluga i pružanje mass usluga. Model takođe pomaže da se istaknu konkurentne prednosti i nedostaci javnih operatora u odnosu na nove igrače koji ulaze na tržište. Dalje su predstavljene konkurentne strategije za javne operatore na deregulisanom pismonosnom tržištu. Posebno se analizira efektivnost menadžmenta iz oblasti regulative, segmentacije tržišta, diferencijacije usluga, upravljanja troškovima, restrukturiranja lanca vrednosti i ulaska na strana tržišta.

Ključne reči: *pismonosno tržište, liberalizacija, strategija*

1. Struktura modela

U modelu se posmatra slučajno izabrano referentno poštansko tržište, a model je kalibriran, shodno tome, odgovarajućim podacima uz uverenje da dobijeni rezultati mogu da se primene i na slučajeve većine ostalih zemalja.

Sa namerom da se predstave preferencije pošiljaoca, karakteristike tržišta i razlike u troškovima, pismonosno tržište je podeljeno u odnosu na tri dimenzije:

- tip pošiljaoca (mass mejleri (oni koji masovno šalju pošiljke), firme i domaćinstva),

- kvalitet pošiljke (brze i spore pošiljke) i
- lokacija primaoca (regionalne i interregionalne pošiljke).

U nastavku, definišu se četiri regiona u odnosu na gustinu populacije (20 najvećih gradova, ostali gradovi, predgrađa i ruralne oblasti). Ukrštanjem regiona i segmenata dobija se 48 podržišta.

Pretpostavljamo da tražnja na svakom podržištu zavisi samo od cena na tom delu tržišta, a nikako od cena na ostalim podržištima. Ova pretpostavka nam omogućuje da svako podržište analiziramo nezavisno. Za svako podržište izvodimo funkciju tražnje, profitnu funkciju, ravnotežne cene. Tehnički detalji su prikazani u Dodatku.

U modelu razmatramo tri biznis modela za potencijalne nove igrače na tržištu (javni operator, operatori lokalnih usluga i operatori mass usluga).

Operatori lokalnih usluga fokusiraju svoje delovanje na jedan grad. Njihovi glavni korisnici su organi javne vlasti i privatne firme sa velikim procentom regionalnih pošiljaka. Primer su sudovi, bolnice, poreske uprave, banke, osiguravajuće kompanije i slično. Ovaj vid operatora se sreće sa niskim troškovima ulaska, jer je njihova mreža za sakupljanje i distribuciju pošiljaka ograničena na teritoriju jednog grada. Međusobno se takmiče kvalitetom, korisničkom orijentacijom i fleksibilnošću usluga. Ne mogu se takmičiti cenama jer je njihova količina dostavljenih pošiljaka isuviše mala da bi izazvala veće konkurente. Zahvalnost za opstanak ovi operatori duguju nesposobnosti javnog operatora da razdvoji cene u odnosu na regione. Postoje brojni primeri ovih operatora u Nemačkoj i Švedskoj (u Nemačkoj, na primer, Citipost u Hanoveru). Operatori lokalnih usluga mogu popraviti svoju poziciju u vezi sa troškovima i tržišni potencijal putem međusobnog povezivanja sa operatorima ovog tipa iz drugih regiona. Rezultirajuća interregionalna mreža omogućava svakom na nju povezanom operatoru da realizuje *economies of scale* u prikupljanju i distribuciji tako što će u svoj sistem za prikupljanje i distribuciju ubaciti dodatne količine pošiljaka. Kao rezultat dolazi do smanjenja osetljivosti operatora na "ratove cenama". Usluge sortiranja i transporta pruža mrežni koordinator. On, takođe, postavlja standarde, kreira procese i pridobija velike korisnike. Odnosi korisnika na lokalnom nivou, prikupljanje i dostava ostaju u domenu operatora lokalnih usluga. Uspeh nastale mreže zavisi od učešća pouzdanih operatora i njihove sposobnosti da privuku i zadrže korisnike. Ipak, broj mogućih provajdera koje mreža može da podrži je ograničen.

Operatori mass usluga postižu troškovne prednosti tako što se fokusiraju na nekoliko velikih pošiljalaca, nude niži kvalitet i restrukturiraju tradicionalni lanac vrednosti. Ovaj vid operatora korisnike opslužuje putem standardizovanih kompjuterskih programa koji automatski sortiraju pisma, štampajući ih sistematično u odnosu na dostavne regione i rute. Dostavu obavljaju samo dva ili tri puta u datoj oblasti. Zbog toga mogu da dostavljaju samo spore pošiljke. Mala frekvencija dostave drastično smanjuje troškove radne snage, što omogućava operatorima mass pošiljaka da ponude cene niže od konkurencije. Tržišni potencijal im je ograničen jer ne mogu efikasno da opsluže segment poslovnih korisnika i domaćinstava bez ugrožavanja prednosti koju imaju kod troškova. Rezultati korišćenog modela zasnovani su na karakteristikama tražnje sumiranim u tabeli 1. Da bismo procenili funkciju tražnje za svakog operatora, na svakom podržištu, moramo napraviti pretpostavku o udelu svakog operatora na tržištu u slučaju da svi operatori imaju iste cene na posmatranom podržištu. Ono što se može reći je da ovi udeli na tržištu zavise od reputacije svakog operatora. Faktor reputacije reflektuje preferencije

pošiljaoca i korisničku inerciju. Iskustva sa drugih liberalizovanih tržišta, kao što su telekomunikacije i elektroprivreda, potvrđuju ovu pretpostavku. U tim oblastima, bivši monopolisti su uspeli da sačuvaju relativno veliki deo tržišta uprkos značajno višim cenama u odnosu na konkurenciju.

Tabela 1. Glavne karakteristike tražnje

Veličina tržišta	Pojedinačne pošiljke: 9,2 milijardi Mass pošiljke: 6,5 milijardi
Regionalna distribucija	20 najvećih gradova: 19% Ostali gradovi: 27% Predgrađa: 26% Ruralne oblasti: 28% Regionalne pošiljke: 33% Interregionalne pošiljke: 67%
Veličine segmenta	<i>Brze pošiljke</i> : mass pošiljke 18%, biznis pošiljke 21%, pošiljke za fizička lica 7% <i>Spore pošiljke</i> : mass pošiljke 42%, biznis pošiljke 9%, pošiljke za fizička lica 3%
Trenutne cene	Pojedinačne pošiljke: 0,76€ Mass pošiljke: 0,36€
Cenovna elastičnost	Mass pošiljke: -0,8 Biznis pošiljke: -0,4 Pošiljke za fizička lica: -0,2
Stepen supstitucije	Jednak među operatorima
Faktor reputacije	<i>Brze mass pošiljke i biznis pošiljke</i> : javni operator 2.0, provajderi lokalnih usluga 2.0, mreža 1.0 <i>Spore mass pošiljke i biznis pošiljke</i> : javni operator 1.7, provajderi lokalnih usluga 2.0, mreža 1.0, operatori mass usluga 1.3 <i>Pošiljke za fizička lica (brze i spore)</i> : javni operator 3.0, provajderi lokalnih usluga 2.0, mreža 1.0

Udeo pojedinačnog operatora na datom podržištu pri jednakim cenama računa se kao količnik operatorovog faktora reputacije i sume faktora reputacije svih aktivnih operatora na posmatranom podržištu.

Troškovi se značajno razlikuju među raznim kategorijama pošiljaka. Na to utiču karakteristike pošiljaoca i primaoca, region prijema i dostave, kvalitet usluge. U tabeli 2 prikazane su glavne pretpostavke u razlikama između troškova.

Tabela 2. *Pretpostavke o razlikama u troškovima*

Varijabilni troškovi	
<i>Prijem</i>	Troškovi se razlikuju po pošiljaocu u odnosu 1:10:30 za mass mejlere, biznis korisnike i domaćinstva, respektivno
<i>Otprema</i>	Troškovi brzih pošiljaka su za 20% viši nego troškovi sporih pošiljaka
<i>Prevoz</i>	Troškovi brzih pošiljaka su za 20% viši nego troškovi sporih pošiljaka
<i>Dostava</i>	Troškovi se razlikuju po regionu u odnosu 7:10:15:25 za velike gradove, ostale gradove, predgrađa i ruralne oblasti
Fiksni troškovi	
<i>Prijem</i>	Troškovi se razlikuju po regionu u odnosu 7:10:15:25 za velike gradove, ostale gradove, predgrađa i ruralne oblasti
<i>Otprema</i>	Proporcionalan mark-up
<i>Prevoz</i>	Proporcionalan mark-up
<i>Dostava</i>	Troškovi se razlikuju po regionu u odnosu 7:10:15:25 za velike gradove, ostale gradove, predgrađa i ruralne oblasti

Troškovi se ne razlikuju samo između regiona i segmenata već i između konkurenata. Javni operatori u visoko razvijenim zemljama imaju značajno visok procenat fiksnih troškova u odnosu na konkurenciju. Ova činjenica je posledica velikog ulaganja u infrastrukturu i automatizaciju procesa. Dalje, oni operišu sa većim obimom usluga što izaziva veći procenat fiksnih troškova naročito u dostavi i prijemu.

2. Rezultati

Navedeni model predviđa situaciju u kojoj će se bivši monopolista suočiti sa konkurencijom u obliku operatora mass usluga i mreže operatora lokalnih usluga. Kao rezultat ističe se pad cena, u proseku, za 17%, koji varira duž podržišta. Tabela 3 sumira najvažnije rezultate.

Tabela 3. *Glavni rezultati*

	Javni operator	Operator mass usluga	Mreža operatora lokalnih usluga
<i>Oplužena podržišta</i>	Sva podržišta (USO)	Spore mass pošiljke u velikim gradovima, regionalno i ineregionalno del.	Svi segmenti velikih gradova, gradova i predgrađa
<i>Udeo u ukupnom tržištu</i>	64%	4%	32%
<i>Ukupan profit u EUR</i>	331 milion	7 miliona	453 miliona

Bivši monopolista može očekivati gubitak u određenom iznosu koji je posledica kombinovanog efekta novih ulazaka, obaveze izvršenja univerzalne usluge i *price cap-a*.

3. Konkurentne strategije

U ovom delu rada razvijamo konkurentne strategije za bivše monopoliste u visoko razvijenim zemljama. Analiziramo strateški potencijal regulatornog menadžmenta, segmentaciju tržišta i diskriminaciju cena, diferencijaciju usluga, upravljanje troškovima, restrukturiranje lanca vrednosti i ulaske na strana tržišta.

3.1. Regulatorni menadžment

Pošto regulatorno okruženje bitno utiče na konkurentnu poziciju javnog operatora na liberalizovanom pismonosnom tržištu, regulatorni menadžment je jedan od najvažnijih strateških odgovora na trenutnu i buduću liberalizaciju tržišta. Da bi javni operatori bili uspešni na liberalizovanom tržištu, njihove strategije treba da imaju i ekonomsku i političku dimenziju. Bivši monopolista ne treba samo strpljivo da očekuje regulatorne promene i prema njima koriguje svoju strategiju, već treba aktivno da deluje na samog regulatora.

Jedan uspešan regulatorni menadžment zahteva dve vrste informacija:

1. informacije o ciljevima samog regulatora i konkurenata
2. informacije o efektima mogućih regulatornih odluka.

Aktuelni model uglavnom pruža ovu drugu vrstu informacija.

Profitabilnost javnog operatora je veoma osetljiva na promene globalnog limita cena. Javnim operatorima pogoduje manje restriktivan *price cap* zbog njihove relativno niske cenovne elastičnosti u segmentu domaćinstava i manje konkurentnim oblastima (uglavnom predgrađa i ruralne oblasti). U ovim oblastima, 1% povećanja cena dovešće do dobitka u profitu od 0,65%.

Naravno da slabije restrikcije *price cap-a* odgovaraju i novim igračima jer njihove cene rastu sa porastom cena javnog operatora.

Konkurentna pozicija operatora lokalnih usluga je manje osetljiva na varijacije *price cap-a* nego što je to slučaj sa javnim operatorima jer imaju manje fiksne troškove (40% u odnosu na 65%) i ne operišu u ruralnim oblastima. Za operatore mass usluga efekat varijacija *price cap-a* je još manji jer oni deluju na podržištima sa najvećom cenovnom elastičnošću (spore mass pošiljke u velikim gradovima). U ovakvim uslovima malo je verovatno da će javni operator imati podršku konkurencije u svom zahtevu za slabijom *price cap* regulacijom. Konkurencija će pre naginjati ka striktnijoj *price cap* regulaciji jer će mali apsolutni nedostatak (mala redukcija profita) biti prevagnuta jakom konkurentnom prednošću (slabiji javni operator).

3.2. Segmentacija tržišta i strategije tarifiranja

U slučaju da operator lokalnih usluga uđe u izvesni grad, javni operator može ili da zadrži svoje cene nepromenjenim ili da ih snizi. U prvoj varijanti, novi konkurenti će biti pozvani da uđu u druge gradove. U drugoj varijanti, javni operator će pretrpeti značajne gubitke.

Princip različitih cena, sa druge strane, omogućava javnom operatoru da uđe u okršaj sa konkurencijom bez žrtvovanja profita. Bivši švedski monopolista je, na primer, reagovao na ulazak CityMail-a u Stokholm tako što je snizio cene u glavnom gradu, a cene u ostatku zemlje povećao za 30%.

Sposobnost selektivnog reagovanja na ulaske na podržista je veoma važna za javne operatore u njihovom takmičenju sa mrežom operatora lokalnih usluga. Malo je verovatno da će se ova mreža formirati odjednom, simultanim ulaskom pomenutih operatora. Verovatnije je da će biti potrebno neko vreme dok potreban broj operatora ne uđe i ne formira relacije umrežavanja.

U okviru modela predviđamo da će tržište biti segmentirano prema količini pošiljaka, kvalitetu usluga, gustini populacije i udaljenosti. Sve dok se pojava konkurencije čini neizbežnom, javni operator, u principu, ne bi trebalo da uvodi nove kategorije usluga, pre nego što to uradi konkurencija. Čak i kada konkurencija ponudi specijalne usluge, javnom operatoru bi možda bilo bolje da ne reaguje odmah.

Optimalna strategija tarifiranja bivšeg monopoliste zavisi od cenovne elastičnosti, strukture troškova novih konkurenata, varijabilnih troškova bivšeg monopoliste i migracija korisnika kroz segmente tržišta. Model uzima u obzir sve navedene faktore, osim migracija.

3.3. Diferencijacija usluga

Osnovna prednost javnog operatora od potpunog pokrivanja teritorije zemlje poštanskom mrežom ogleda se u visokom nivou automatizovanosti i visokom standardu kvaliteta. Glavni nedostatak ove teritorijalne dostupnosti su veliki troškovi na imena plata zaposlenih i visoki fiksni troškovi. Posledica toga je da se javni operator ne može takmičiti u pogledu cena sa velikim konkurentima koji ulaze na tržište. Jedino mu preostaje da se u tom pogledu takmiči sa manjim konkurentima, kao što su operatori lokalnih usluga.

Sa širenjem tržišta javni operator dolazi u situaciju da je primoran da svoje usluge, na neki način, razlikuje od usluga konkurencije. Na liberalizovanom pismonosnom tržištu dugoročni uspeh bivših monopolista zavisi od volje i želje korisnika da plaćaju premije za usluge. Iskustva sa ovih tržišta govore da su korisnici voljni da plate premiju od oko 20% za usluge javnog operatora iako konkurenti nude usluge koje su za oko 15-20% niže (na primer, CityMail u Švedskoj, Entrega el Mano u Španiji i operatori lokalnih usluga u Nemačkoj nude jeftinije usluge, ali korisnici i dalje koriste usluge javnog operatora).

U Nemačkoj, kao i u većini evropskih zemalja, javni operator dostavlja više od 90% pisama narednog dana. Ovaj visok standard kvaliteta ostavlja malo prostora za dodatna poboljšanja. Ukoliko javni operator želi da napravi dalju diferencijaciju svojih usluga u odnosu na konkurenciju, jedino mu kao rešenje u ostvarenju tog cilja ostaje uvođenje novih usluga.

Uspešna strategija diferencijacije usluga može značajno poboljšati konkurentnu poziciju javnog operatora. Iako niži odnos supstitucije ne može sprečiti ulaske novih igrača na tržište, može značajno smanjiti gubitke javnog operatora na liberalizovanom pismonosnom tržištu. Model predviđa da će jača ukupna diferencijacija usluga smanjiti ukupni gubitak javnog operatora sa 331 miliona EUR na 112 miliona EUR.

3.4. Upravljanje troškovima

Procena eksperata je da novi igrači na tržištu imaju prednost u troškovima od 30% u odnosu na javne operatore. Model predviđa da će javni operator zaraditi dodatnih 7 miliona EUR ako smanji svoj faktor troškova za 1%.

Mogućnosti redukcije troškova putem automatizacije procesa su ograničene. Npr, u Nemačkoj, bivši monopolista je već automatizovao 87% (podatak iz 2002. godine) svojih procesa. Visok nivo automatizovanosti smanjuje vreme trajanja procesa manipulacije sa pošiljkama, kao i troškove, i garantuje ispunjavanje standarda kvaliteta.

Troškovi rada, koji čine skoro 70% ukupnih troškova, imaju, za sada, najveći potencijal za redukovanje. Bivši monopolista treba da računa na prirodne fluktuacije radne snage, manja povećanja plata, fleksibilne rasporede rada kao na glavne instrumente za smanjenje troškova radne snage.

Visoka radna intenzivnost u kombinaciji sa glavnim *layoff* barijerama takođe ograničava mogućnosti za kratkoročno smanjenje troškova kroz *outsourcing* ili restrukturiranja lanca vrednosti. Industrijski eksperti i ekonomisti se slažu da prijem, prevoz, dostava i administrativne aktivnosti na pismonosnom tržištu jedva da zahtevaju neka specifična ulaganja. Samo otprema i prispeće zahtevaju velika ulaganja u specifičnu imovinu. U skladu sa teorijom transakcionih troškova, većina aktivnosti iz lanca vrednosti može biti efikasno koordinirana kroz tržišne interfejsse. Kao rezultat, ukupan potencijal za dugoročno smanjenje troškova putem *outsourcinga* je veći.

Osnovna prednost *outsourcing-a* je da on ne samo da smanjuje ukupne troškove, već takođe smanjuje i procenat fiksnih troškova. Trenutno, procenat fiksnih troškova kod javnih operatora iznosi 65% od ukupnih troškova, a kod konkurencije taj iznos je 40%. Viši procenat fiksnih troškova čini bivše monopoliste osetljivijim na gubitke obima saobraćaja. Konkurencija primorava bivšeg monopolistu da snizi cene kako bi minimizirao gubitke u obimu saobraćaja i pokrio svoje fiksne troškove. Niži procenat fiksnih troškova poboljšava konkurentnu poziciju javnog operatora. Model predviđa da smanjenje iznosa fiksnih troškova za 1% povećava profit bivšeg monopoliste za 29 miliona.

Model obrađivan o ovom delu rada daje važan rezultat: strateški je efikasnije za bivšeg monopolistu da transformiše fiksne u varijabilne troškove nego da smanjuje ukupne troškove. Smanjenje procenta fiksnih troškova za 1% (u kombinaciji sa povećanjem procenta varijabilnih troškova za 1%) rezultiraće, u navedenom primeru, dodatnim profitom od 29 miliona EUR, budući da će smanjenje ukupnih troškova od 1% rezultirati dodatnim profitom od samo 7 miliona EUR. Transformisanje fiksnih u varijabilne troškove je strateški efikasnije nego smanjenje ukupnih troškova jer promene varijabilnih (marginalnih) troškova nemaju samo direktan, već i važan indirektan (strateški) efekat.

Transformisanje fiksnih u varijabilne troškove rezultira povećanjem varijabilnih troškova. Direktan efekat povećanja marginalnih troškova je povećanje optimalne cene usluga javnog operatora. Pošto su cene javnog operatora i cene njegove konkurencije strateški komplementarne, konkurent će takođe odgovoriti povećanjem cena. Ovaj indirektan efekat vodi ka dodatnom povećanju optimalne cene javnog operatora jer će on sada reagovati na povećanje cena konkurencije. Ukupan efekat ovog naizmeničnog procesa je veći nego smanjenje troškova.

Smanjenje ukupnih troškova rezultira smanjenjem marginalnih troškova. Indirektan efekat je, ipak, negativan. Pošto je optimalna cena javnog operatora u porastu sa porastom njegovih marginalnih troškova, smanjenje marginalnih troškova vodi ka nižim cenama. Na osnovu strateške komplementarnosti, konkurencija će odgovoriti takođe snižavanjem svojih cena. Niže cene konkurencije navode javnog operatora da dalje snizi svoje cene. Pošto ovaj strateški efekat kompenzuje direktan efekat, restrukturiranje troškova je važnije nego smanjenje troškova.

3.5. Restrukturiranje lanca vrednosti

Tradicionalno, javni operatori sve kategorije pošiljaka eksploatišu preko jedne zajedničke mreže. Ta jedna mreža realizuje *economies of scale*. Sa druge strane, mreža mora biti kreirana u skladu sa zahtevima najviše kategorije standarda kvaliteta. Ako bi usluge pružao kroz dve mreže, javni operator bi bio u mogućnosti da mreže kreira u skladu sa zahtevima odnosnih usluga koje će se na njima pružati. Putem glavne mreže, na primer, dostavljale bi se pošiljke samo dva puta nedeljno. Brze (D+1) pošiljke bile bi dostavljene kroz drugu, odvojenu mrežu.

Da li je uvođenje dve odvojene mreže profitabilno zavisi od balansiranja između smanjenja troškova putem manje dostavne frekvencije, sa jedne strane, i povećanja troškova zbog žrtvovanja *economies of scale*, sa druge strane. Model zaključuje da pružanje usluga kroz dve odvojene mreže nije isplativo u gradovima i predgrađima. U ruralnim oblastima, ova strategija se isplati ukoliko je procenat brzih pošiljaka niži od 20%.

4. Dodatak

U modelu, korist reprezentativnog pošiljaoca opisana je sledećom kvadratnom funkcijom:

$$U(q, m) = \sum_r \sum_s \sum_i \left[a_i^{rs} q_i^{rs} - \frac{b_i^{rs}}{2} (q_i^{rs})^2 - \sum_{j \neq i} e_{ij}^{rs} q_i^{rs} q_j^{rs} \right] + m \quad (1)$$

gde su a_i^{rs} , b_i^{rs} , $e_{ij}^{rs} > 0$. q_i^{rs} predstavlja količinu pošiljaka poslatih putem operatora i u regionu r i segmentu s . m je količina novca potrošena na druga dobra. Parametar e_{ij}^{rs} predočava činjenicu da poštanske usluge koje nude razni operatori pre predstavljaju diferencirane proizvode nego savršene supstitute. Prvi izvod navedene funkcije koristi po količinama pošiljaka daje sledeći sistem funkcija tražnje za svakog operatora $i=1,2,\dots,n$ na svakom podtržištu:

$$q_i^{rs}(p_i^{rs}, q_j^{rs}) = \frac{a_i^{rs} - p_i^{rs} - \sum_{j \neq i} e_{ij}^{rs} q_j^{rs}}{b_i^{rs}} \quad \forall r, s \quad (2)$$

gde je p_i^{rs} cena koju zahteva operator i u segmentu s regiona r . p_j^{rs} je vektor cena zahtevan od konkurencije operatora i . Rešavajući ovaj sistem dolazimo do funkcija tražnje koje ne zavise od količine već samo od cena.

Profitna funkcija operatora i daje se sa:

$$\Pi_i = \sum_r \left(\sum_s (p_i^{rs} - c_i^{rs}) q_i^{rs}(p_i^{rs}, p_j^{rs}) - F_i^r \right) \quad (3)$$

gde c_i^{rs} predstavlja varijabilne troškove usluga ponuđenih od strane operatora i u segmentu s regiona r , a F_i^r su fiksni troškovi operatora i u regionu r . Prvenstveni uslovi za maksimizaciju profita su:

$$\frac{\partial \Pi_i}{\partial p_i^{rs}} = (p_i^{rs} - c_i^{rs}) \frac{\partial q_i^{rs}(p_i^{rs}, p_j^{rs})}{\partial p_i^{rs}} + q_i^{rs}(p_i^{rs}, p_j^{rs}) = 0 \quad \forall r, s \quad (4)$$

Kombinacijom prethodnih izraza dobija se sledeći sistem funkcija za svakog operatora i :

$$p_i^{rs} = \frac{A_i^{rs} + B_i^{rs} c_i^{rs} + \sum_{j \neq i} E_{ij}^{rs} p_j^{rs}}{2B_i^{rs}} \quad \forall r, s \quad (5)$$

Optimalna cena raste sa veličinom tržišta (A_i^{rs}), marginalnim troškovima operatora (c_i^{rs}), cenama konkurencije (p_j^{rs}) i elastičnošću preseka cena ($E_{ij}^{rs} \frac{p_i^{rs}}{q_j^{rs}}$). Optimalna cena se smanjuje ako cenovna elastičnost ($B_i^{rs} \frac{p_i^{rs}}{q_i^{rs}}$) raste.

Rešavajući ovaj sistem funkcija dobijamo optimalnu cenu za svakog operatora.

Na osnovu sistema optimalnih cena proveravamo da li profit svakog operatora u segmentu s regiona r pokriva operatorove fiksne troškove. Na kraju, izolujući sve kombinacije sa pozitivnim profitom razmatramo kombinaciju sa najvećim brojem novih ulazaka.

5. Zaključak

Opšte predviđanje je da će bivši monopolisti osetiti značajne gubitke usled liberalizacije tržišta. Konkurencija prvo maksimalno iskorišćava nedostatke bivšeg monopoliste koji podrazumevaju visoke troškove, posebno visoke premije na ime plata

zaposlenih, visok procenat fiksnih troškova, obavezu univerzalne usluge i price cap restrikcije. Glavne prednosti bivšeg monopoliste su visoki standardi kvaliteta, imovina, potpuna pokrivenost tržišta i lojalnost korisnika.

Na osnovu modela identifikovali smo najefikasnije strategije za bivše monopoliste kao odgovor na liberalizaciju tržišta. Model kvantifikuje efekat price cap restrikcije, univerzalne usluge, segmentacije tržišta, diferencijacije proizvoda i usluga, smanjenja i restrukturiranja troškova i slično. Iznenadujuće je da model izvodi zaključak da je restrukturiranje troškova starteški efektivnije od smanjenja troškova.

Literatura

- [1] Bacon, S., Coughlin, M., "Achieving High Performance in A Competitive Postal Environment", The Postal Project, Vol. 1, 2004.
- [2] Helmut M. Dietl and Peter Waller, "Competitive Strategies of Former Monopolists in Liberalized Letter Markets", Germany, June 2002.
- [3] Bennett John, Maw James, "Privatisation and market structure in a transition economy", Journal of Public Economics 77 (2000) 357-382
- [4] Copenhagen Economics, "Economic Assessments of the Barriers to the Internal Market for Services: Final Report", study for the European Commission, DG Internal Market, 2005.

Abstract: *The process of formulating strategy involves mutual adjustment opportunities and threats in the external environment, internal capabilities, perceived strengths and weaknesses and intentions stated mission of the postal sector. In this paper we look at the prospects of public postal operators in the letter market and trying to answer the following questions:*

- *how the current monopolists can predict the threats that come with market liberalization,*
- *how monopolists should be prepared for future competition,*
- *how the former monopolists should be positioned and which the competitive strategy should follow to maximize its profits in liberalized letter markets? Based on the presented model, identifies two successful business models for new players on the market: operators of local services and providing mass services. The model also helps to highlight the competitive advantages and disadvantages of public operators in relation to new players entering the market. Further competitive strategies are presented for public operators in the deregulated letter market. Special analyzes the effectiveness of management in the field of regulation, market segmentation, service differentiation, cost management, value chain restructuring and entry to foreign markets.*

Keywords: *letter market, liberalization, strategy*

COMPETITIVE STRATEGIES IN LIBERALIZED POSTAL MARKET IN VIEW OF LOCAL AND MASS SERVICES

Dejan Marković, Mladenka Blagojević, Djordje Popović