

STRATEGIJA KONKURENTSKE SARADNJE NA DIGITALNIM PLATFORMAMA - PERSPEKTIVA PRIMENE U POŠTI*

Vladeta Petrović¹, Biljana Stojanović-Višić², Sanja Jelisavac Trošić³

¹Visoka škola strukovnih studija za informacione i komunikacione tehnologije, Beograd,
vladeta.petrovic@ict.edu.rs

²Javno preduzeće „Pošta Srbije“, Beograd, bilja33@ptt.rs

³Institut za međunarodnu politiku i privredu, Beograd, sanja@diplomacy.bg.ac.rs

Sadržaj: *U radu se istražuje porast poslovanja zasnovanog na platformama i novom obliku hibridnog ponašanja kompanija koje se sastoji i od konkurentskog, ali i kolaborativnog ponašanja nazvanog Konkurentna saradnja (Coopetition), gde se omogućava deljenje resursa umesto dupliranje resursa. Povećanje konkurencije i povećanje saradnje značajno povećavaju ekonomske, tehnološke i transakcione veze između globalnih rivala. Konkurentna saradnja takođe smanjuje troškove, rizike i neizvesnosti povezane sa inovacijom ili razvojem novih proizvoda tokom globalne ekspanzije. Rezultat je globalna mreža preduzetnika, radnika i potrošača koji su slobodni da osnivaju biznise, pružaju sadržaj i kupuju dobra i usluge. Kako se radi o pretvaranju organizacije u informatičko preduzeće, gde se mogu omogućiti brže inovacije, bolje informirane odluke i brže izvršenje, postavlja se pitanje: Kakva je perspektiva za poštanske operatore, da li je digitalna transformacija dugoročna mapa njihovog puta?*

Ključne reči: *platforma, konkurentna saradnja, digitalna strategija, ekonomija deljenja*

1. Uvod

U računarskoj industriji *web* portali saraduju i nadmeću se sa drugim portalima. Ista situacija je danas između i unutar virtuelnih tržišnih platformi. Platforme obezbeđuju drugačiji poslovni model i način rada u kome je okruženje povezano unakrsno. Svi učesnici se nagrađuju za vrednost koju donose u zajednički „ekosistem“. Kreativnost i inovacije učesnika omogućavaju da platforma bude relevantna u dugoročnom periodu. Suština je stanje u kojima se povećavaju saradnja i konkurencija, odnosno dve tradicionalno suprotstavljene sile.

* Rad je realizovan u okviru naučnog projekta br. OI 179029 „Srbija u savremenim međunarodnim odnosima: Strateški pravci razvoja i učvršćivanja položaja Srbije u međunarodnim integrativnim procesima - spoljnopolitički, međunarodni ekonomski, pravni i bezbednosni aspekti“, Ministarstva prosvete, nauke i tehnološkog razvoja Vlade Republike Srbije.

Glavni problem sa kojim se suočavaju svi poštanski operatori je kako premostiti poslovanje iz fizičkog u digitalni prostor i na taj način smanjiti troškove. Pokretanje niza aplikacija, vezano za prodaju proizvoda i usluga, zasnovanih na elektronskom poslovanju nije dovoljno. Pošte (poštanski operatori) sa svojim raznovrsnim resursima i kompetencijama, moraju da se uključe u poslovanje preko digitalnih platformi i to u saradnji i nadmetanju sa drugim Poštama (poštanskim operatorima) na međunarodnom nivou, jer je to budućnost savremenog poslovanja.

2. Netradicionalni modeli poslovanja na platformama - ključni pojmovi i uloge platformi

Kompanije su danas suočene sa osnovnim pitanjem koje je temelj zamisli platformi: Kako da omogućim drugima da stvaraju vrednost? Platforme zahtevaju drugačiji poslovni model i drugačiji način rada. One nisu jednokratni proizvodi, već su „ekosistemi“ sa mnogo unakrsnih zavisnosti povezanih tako da su interesi ekosistemskih partnera uravnoteženi [1]. Mreža za pravilno funkcionisanje nagrađuje učesnike za vrednost koju donose i neguje kreativnost i inovacije u ekosistemu. Kreativnost i inovacije osiguravaju da platforma ostaje relevantna u dugoročnom periodu.

Uspon platformi pokrenut je razvojem *cloud* tehnologije, društvenih mreža i mobilne tehnologije, i samim tim omogućavanjem globalne infrastrukture za proizvodnju i kreiranje sadržaja i aplikacija za sve potencijalne korisnike.

Uspeh strategije platformi je određen sa tri faktora: konekcije, privlačenja i toka. Konekcija - je koliko lako drugi mogu da se priključe platformi da dele i posluju. Privlačenje - je koliko dobro platforme privlače učesnike, kako stvaraocima, tako i potrošačima. Tok - je koliko dobro platforma podstiče razmenu i zajedničko stvaranje vrednosti [2].

Uspešne platforme postižu ove ciljeve sa tri elementa: magnet, alatke i konektor. Magnet - privlači učesnike platformi sa nekom vrstom društvene privlačnosti. Za transakcione platforme i stvaraoci i potrošači moraju biti prisutni da bi postigli kritičnu masu. Stvaraoci platformi moraju da obrate pažnju na dizajn podsticajnih, vizuelno besprekornih sistema i bezbednih modela za naplatu. Takođe, moraju koristiti društvene medije da iskoriste efekat mreže za brz rast. Alatke - stvaraju vezu tako što olakšavaju drugima da se priključe platformi. Ova infrastruktura omogućava interakcije između učesnika. Konektor - podstiče tok vrednosti stvarajući veze između stvaraoca i potrošača. Podaci su srž uspešnog povezivanja i razlikuju platforme od drugih modela poslovanja. Konektor prikuplja sveobuhvatne podatke o učesnicima i koristi te podatke da olakša veze između stvaraoca i potrošača.

2.1. Pristup platformi

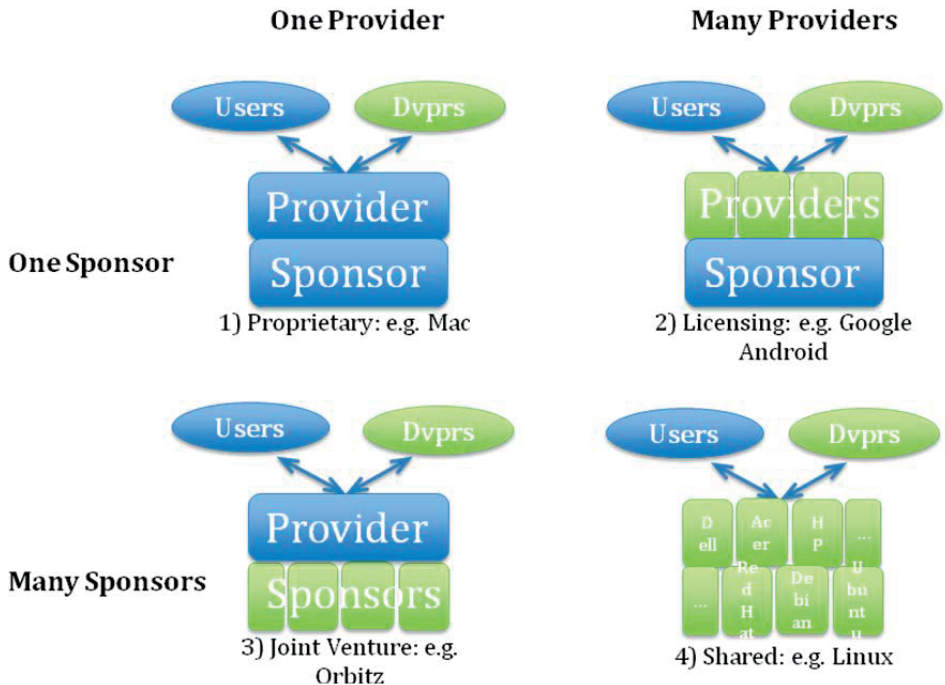
Dakle pristup „stvari“ stvara ponudu, dok pristup „platformi“ otkriva nove izvore ponude. Cilj u ovom slučaju je ne samo optimizovanje, već i redefinisavanje ulaznih informacija koje se optimizuju.

Kod stvaranja proizvoda sa efektom mreže postavljaju se dva pitanja: da li prvo povezati korisnike omogućavanjem direktnog komuniciranja, ili prvo kreirati sadržaj i pružiti korisnicima alatke radi stvaranja dodatne količine sadržaja, pa tek onda im omogućiti komunikaciju oko tog sadržaja. Pravila za stvaranje društvenog proizvoda se

menjaju. Važno je danas razumeti ovu promenu u stvaranju društveno prihvatljivih proizvoda koji efektivno koriste internet. Kako socijalne mreže rastu, povećava se i broj proizvoda koji se takmiče za našu pažnju što ukazuje značajnu promenu ka modelu koji potencira prvo sadržaj.

2.2. Učesnici na platformi

Većina internet kompanija može se posmatrati kao platforma na kojoj se vrednost stvara i troši, dakle samim tim se menja i uloga korisnika, što se može videti na slici 1.



Slika 1. Modeli otvorenosti za organizovanje platforme [3]

Korisnik može vršiti jednu od dve uloge: stvaralac i potrošač. Stvaralac je neko ko stvara ponudu ili reaguje na potražnju. Potrošač je neko ko kreira potražnju ili koristi ponudu. Raščlanjivanje „korisnika“ na ove dve uloge pomaže u razumevanju tačne motivacije i akcija koje oni upotrebljavaju dok koriste proizvod. Isto tako, razumevanje motivacija i akcija pomaže u dizajniranju alatki koje omogućavaju korisnicima da izbegnu pretrpavanje proizvoda sa nepotrebnim funkcijama.

3. Konkurentske saradnje u teoriji i praksi

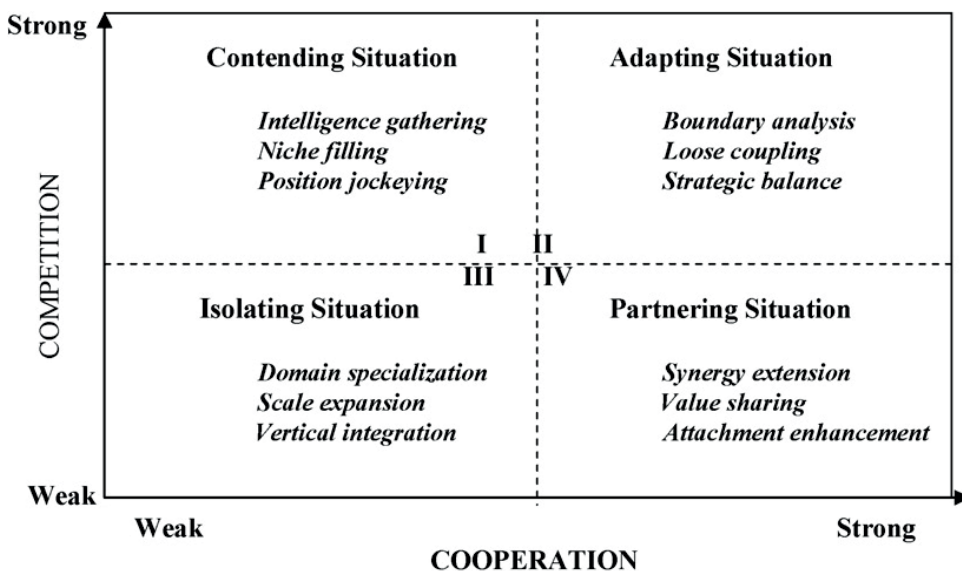
Klasični pristup ekonomiji smatra da je konkurencija pokretačka sila za komercijalne aktivnosti. U mikroekonomiji razvijeni su industrijski organizacioni modeli koji su se fokusirali na industrijsku strukturu - izvršavanje zadatah performansi i dokazivanje pravila da što više kompanija postoji u industriji, to je veći nivo

konkurencije. Konkurencija se smatrala poželjnom, jer je dovođila do smanjivanja cena za potrošače i istovremeno povećavala nivo inovacije. Saradnja je bila obeshrabrena, jer je služila kao sredstvo za smanjenje ukupne konkurencije, održavanje viših cena i moderiranje procesa inovacija. U ovom modelu, najbolje rešenje se smatra industrijska struktura poznata kao savršena konkurencija. Iako postoje brojni drugi ekonomski modeli, industrijski model organizacije je dominantan u većini zapadnoevropskih škola do devedesetih godina prošlog veka.

Čak i pre nego što je nastao pojam kooperacije, globalne kompanije su ostvarivale razne oblike partnerstava, zajedničkih ulaganja, kobrendinga, saveza, itd. Saradnja je situacija u kojoj takmičari istovremeno saraduju i međusobno konkurišu.

Termin „Konkurentska saradnja“ (eng. *Coopetition=cooperation+competition*) - je izveden iz reči „saradnja“ i „konkurencija“ i koristi se za definisanje kompleksnih višedimenzionalnih poslovnih odnosa koje danas kompanije imaju jedne sa drugima [4]. Konkurentska saradnja naglašava činjenicu da omogućava daljenje resursa umesto dupliranje resursa. U saradnji, kompanije koje učestvuju mogu da koriste znanja i veštine partnera, dok štite svoje osnovne kompetencije ili prednost. Sve veća konkurentska saradnja globalnih rivala značajno podstiče ekonomske, tehnološke i transakcione veze između njih. Ovom vrstom saradnje kompanije smanjuju svoje troškove, rizike i neizvesnosti koje su uvek prisutne kod globalne ekspanzije povezane sa inovacijom ili razvojem novih proizvoda.

Konkurentska saradnja se sve više koristi kao strategija koja stvara vrednost za pojedince, kompanije, mreže i industriju. Razvijaju se potrebni uslovi iz okruženja i primenljivi alati za otkrivanje moguće saradnje i pomoć u formulisanju i implementaciji efikasnih strategija saradnje. Sve više je međunarodnih publikacija i naučnih inicijativa vezanih za objašnjenje fenomena konkurentske saradnje. Na slici 2 prikazane su mogućnosti intenziteta konkurentske saradnje sa glavnim globalnim rivalom.

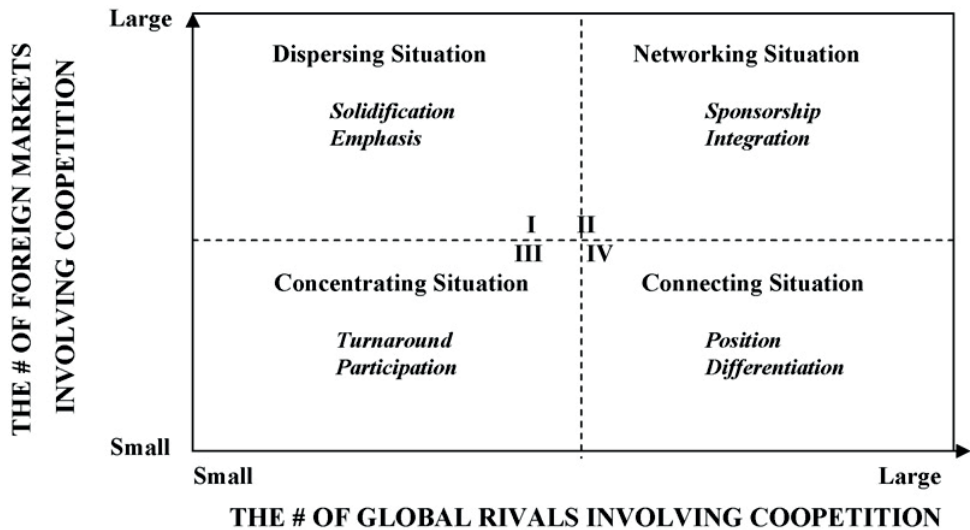


Slika 2. Intenzitet konkurentske saradnje sa glavnim globalnim rivalom [5]

3.1. Konkurentska saradnja u globalnoj ekonomiji

Kao novi način strukturiranja interorganizacionih odnosa, proširuje se na sve zemlje koje na ovaj način mogu da formiraju klustere za proizvodnju i poboljšaju svoju industrijsku infrastrukturu. Takođe, mogu da koriste zajednička skladišta i globalne kanale distribucije [6].

Konkurentska saradnja je ojačana koegzistencijom zajedničkog tržišta i asimetrije resursa između globalnih konkurenata. Zajedničko učešće na tržištu uvećava konkurentsku prednost, a asimetrija resursa doprinosi većoj saradnji. Na slici 3 se ukazuje na kompleksnost odnosa kada u saradnji učestvuje više globalnih rivala.



Slika 3. Raznolikost konkurentske saradnje između više globalnih rivala [5]

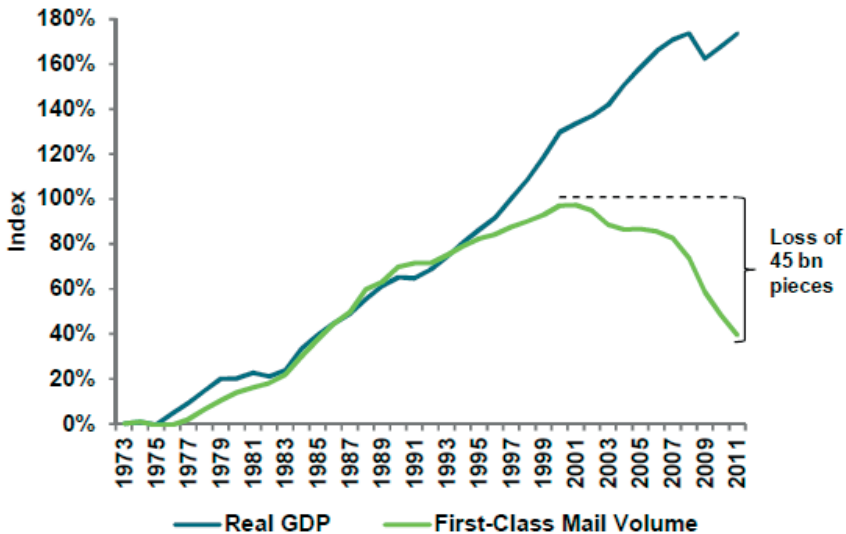
Faktor vreme je još jedan kritični faktor, jer je saradnja sa konkurentima efikasan metod za brzo poboljšanje efikasnosti proizvodnje, kontrolu kvaliteta i inovacije proizvoda na domaćem i inostranim tržištima.

Doprinos konkurentske saradnje u globalnoj ekonomiji je sada prepoznat u širokom spektru aplikacija i industrija [7]. Što je veća povezanost u proizvodnim i tržišnim domenima između dva rivala, to je veći opseg za konkurentnost.

4. Digitalna transformacija poštanskih operatora - stanje i perspektiva

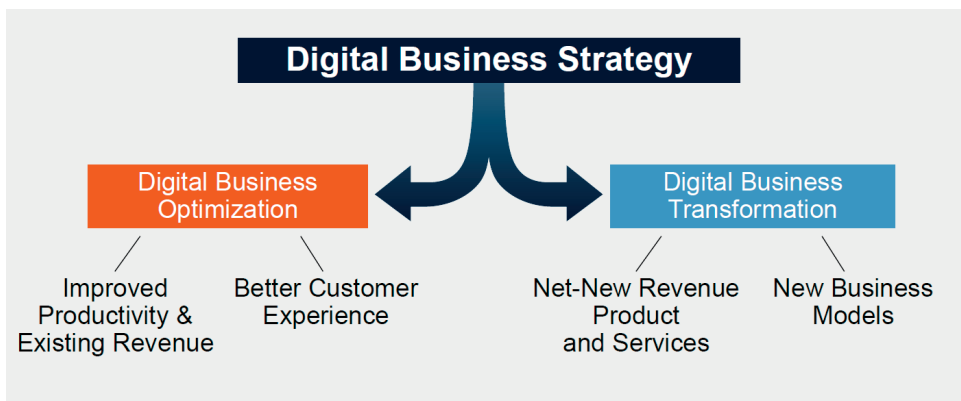
Pošte odnosno poštanski operatori treba da obezbede nove prihode uz korišćenje digitalnog poslovnog modela, pošto su pismonosne pošiljke u padu, uprkos rastu BDP-a (eng. GDP), što je predstavljeno na slici 4.

The Economy is NOT the Main Cause of Diversion



Slika 4. Pad obima pismonosnih pošiljaka uprkos rastu GDP-a [8]

Da bi se ovaj zadatak ostvario potrebna su nova znanja i novi način saradnje zasnovan na digitalnim platformama. Ukoliko postojeće poštanske poslovne modele posmatramo kao platforme, možemo videti da su svi učesnici tog „ekosistema“ (pošiljaoci, primaoci, sponzori i provajderi) prisutni. Postavlja se pitanje: Da li i na koji način ova platforma i mreža mogu biti iskorišćeni i poboljšani da budu relevantni u digitalnom dobu? Mogući putokazi su prikazani na slici 5.



Slika 5. Mogući pravci digitalizacije poštanskog poslovanja [9]

4.1. Opšti principi

U cilju razvoja opštih principa platforme razmotrićemo nekoliko pitanja:

- Kako dovesti krajnjeg korisnika u centar pažnje - odnosno pomoći kontroli krajnjeg korisnika koji se povezuje sa njima?
- Kako izgraditi „ekosistem“ koji će rasti?
- Kako uticati na okruženje da bi se podsticale integracije i interoperabilnosti?
- Kako podsticati veće tržišno učešće postojećih usluga i proizvoda?
- Kako uključiti i druge u pružanju sopstvenih usluga?
- Kako omogućiti otvoren i jednak pristup za sve - Javni servis?
- Kako ostvariti partnerstvo, a zadržati neku vrstu kontrole?
- Kako biti najsavremeniji provajder, a po najnižoj ceni?
- Kako nagraditi učesnike srazmerno vrednosti koju stvaraju?

Ukoliko Pošta uspešno odgovori na ova pitanja, njena moderna nazovimo je „Poštanska platforma“ mogla bi biti izgrađena na temelju postojećih korisnika povezanih sa mrežom lokacija.

Ono što se treba istaći je da različiti provajderi digitalnih poštanskih usluga mogu međusobno da sarađuju, kao u slučaju mobilnih mreža [10].

4.2. Cene za pružanje usluga

Ukratko, standardna pravila ekonomskih cena dovode do zabluda. Ona ne grade tržišta. Umesto toga, usluge moraju da privlače kako bi bile usvojene, maksimizujući prihode na obe strane platforme. Pošte treba da ponude usluge čije korišćenje je besplatno za potrošače, da plaćaju programere u trenutku inicijalnog stvaranja novih poštanskih aplikacija i da podstiču potrošače kako bi se postigli mrežni efekti.

4.3. Poverenje u digitalnom prostoru

Održavanje „poverenja“ u digitalnom prostoru podrazumeva da je svaka transakcija „privatna“, što znači da treće strane ne mogu da prate njihov sadržaj bez dozvole. Međutim, većina analiza ipak utvrđuje da se „privatnost“ transakcija prati i bez dozvole korisnika.

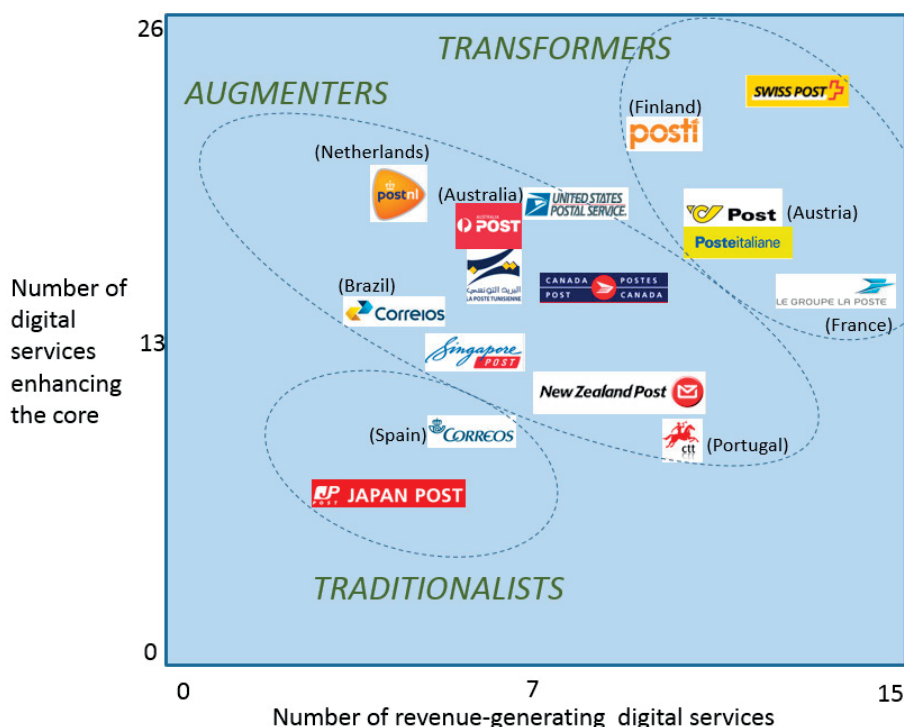
Pošte treba da shvate da poverenje koje sada imaju kod fizičkih pošiljaka ne podrazumeva da će se to poverenje jednostavno prevesti na digitalno poslovanje. Nepostojanje kontrole svih načina na koje se podaci koriste mogu dovesti do ozbiljnih gubitaka prihoda.

4.4. Nekoliko primera kao putokaz za primenu platformi u Pošti

Savremene Pošte već pokušavaju da drugačije razmišljaju i primenjuju strategije otvorenosti koje se odnose na fizičku mrežu i infrastrukturu, kao i na usluge isporuke i logistike. Evo nekoliko primera:

- Le Groupe La Poste i Deutsche Post DHL razmatraju veoma pametne modele postavljanja novih i postojećih usluga na poštansku platformu. S obzirom da

poštunoše već dolaze do domova i kancelarija, oni takođe mogu da obavljaju čitanje strujomera, isporučuju obroke, uzimaju medicinske recepte i analize. Poštanski radnici mogu posećivati starije osobe i proveravati da li su dobro i da li uzimaju lekove. Ove, veoma potrebne usluge zahtevaju fizičko prisustvo i poklapaju se sa redovnim rutama poštunoša, i mogu se predstaviti kao fizički oblik „platformskog okruženja“. Isto tako, kao uspešne Pošte u transformaciji svog poslovanja treba istaći i Poštu Finske i Poštu Austrije, gde i treba tražiti uzore. Na slici 6 prikazane su pozicije vodećih Pošta odnosno poštanskih operatora posmatrajući digitalne inovacije koje su uveli.



Slika 6. Pozicije vodećih poštanskih operatora u razvoju digitalnih inovacija [11]

- Kod E-trgovine potrošačima nedostaje mogućnost da probaju uzorke proizvoda, dodirnu ih, testiraju, osete teksturu i kvalitet. Pošte mogu da pronađu trgovce koji nemaju prisustvo sa maloprodajnim objektima, a žele da svoje uzorke postave na više poštanskih jedinica ili ih pošalju na kućnu adresu potencijalnog kupca. U ovom produžetku platforme, trgovac preuzima rizik, a ne Pošta, da će se roba prodavati preko uzorka prodaje. Imajmo na umu da Pošta čak i ne treba znati koji će trgovac biti uspešan. Da bi rešila ovaj informacioni problem, Pošta može dozvoliti trgovcima da ponude svoje proizvode na maloprodajnom prostoru u okviru poštanskih jedinica, prihvatajući najvišu ponudu koja takođe odgovara i potrebama i vrednostima društvene zajednice koja će ih koristiti.

- Amazon je partner sa 7-11 prodavnicama kako bi svoje proizvode isporučio u prodavnice najbliže kupcima. Nema razloga da Pošte ne mogu usvojiti isti model i učiniti to bolje. Pošte mogu ponuditi znatne popuste za isporuku u poštanskim jedinicama u odnosu na kućnu ili poslovnu isporuku (to može biti uslovljeno i da se predmet pokupi u razumnom roku). Pošte već preispituju iskorišćenost poslovnog prostora koji imaju i odlučuju se za razne modalitete: a) prodaju prostor poput Royal Mail-a i preseljavaju se i u druge prostore kao što su prodavnice; b) ekspanziju ponude proizvoda/usluga kao što je Poste Italiane uradio sa mobilnim telefonima i bankarstvom; ili c) transformišu svoje fizičke poslovne modele kako bi odgovarali ekvivalentima digitalnog biznis modela.

5. Zaključak

Istraživanjem uticaja koji vrši digitalni model poslovanja došli smo do novog rastućeg modela konkurentske saradnje. Dovođenjem u vezu digitalnih platformi i konkurentske saradnje ukazali smo na potrebu primene oba modela u Pošti.

Konkurentska saradnja prevazilazi stara pravila konkurencije i saradnje kako bi se kombinovale prednosti obe. Njen rast je rezultat povećanja međuzavisnosti između globalnih aktera i rastućih potreba za kolektivnim akcijama, podelom rizika i strateškom fleksibilnošću. Ova vrsta interorganizacionih odnosa je naročito relevantna za multinacionalna preduzeća. Da bi razvila ovu vrstu saradnje, multinacionalna preduzeća moraju unaprediti organizaciono učenje i promeniti korporativnu kulturu kako bi ona bila više orijentisana na digitalnim platformama. Rukovodioci moraju identifikovati odgovarajuće oblasti u kojima bi se trebalo takmičiti globalno i one u kojima bi trebalo saradivati. Pronalaženje granica za saradnju, zadržavajući svoju konkurentnost, je presudan korak, jer određuje naknadnu strukturu saradnje.

Ako je ključno pitanje da li postoji strategija digitalne platforme za poštanske usluge, odgovor bi trebalo nedvosmisleno da bude „da“. Ako je pitanje da li će Pošte biti one koje će preuzeti inicijativu i ponuditi ove usluge, odgovor je „možda“. Sve zavisi od spremnosti Pošta da se bave digitalnim strategijama, uporedivim, ali sasvim drugačijim od njihovih postojećih strategija. Pošte poseduju veliki broj značajnih sredstava: veliki broj korisnika, posvećene radnike, više pristupnih tačaka od većine preduzeća, pa čak i službi zaštićenih od strane vlade. One mogu biti osnova digitalne platforme. Određivanjem funkcija niskog nivoa i otvaranjem sistema, Pošte mogu kreirati platformu.

Postavljanjem platforme, partnerstvom sa korisnicima i tržišnim okruženjem, Pošte mogu da pokrenu i prošire svoje poslovanje. Ova partnerstva takođe mogu ublažiti rizik. Korišćenjem tih uvida retrospektivno na postojeće resurse, Pošte mogu oporaviti izgubljene potencijale i razviti dugoročno održive digitalne poslovne modele.

Literatura

- [1] Cusumano, M. (2010). Technology Strategy and Management: The Evolution of Platform Thinking. *Communications of the ACM*, 53(1), 32-34.
- [2] Gawer, A. (2009). *Platforms, Markets and Innovation*. Cheltenham, UK and Northampton, US: Edward Elgar.
- [3] Parker, G., Van Alstyne, M. (2009). *A Digital Postal Platform: Definitions and a Roadmap*. IPC & MIT Center of Digital Business. US Patent 7503070.

- [4] Brandenburger, A., Nalebuff, B. (1996). Co-opetition. Currency Doubleday, New York.
- [5] Luo, Y. (2007). A coopetition perspective of global competition. *Journal of World Business*, 42(2), 129-144.
- [6] Rudny, W. (2015). Coopetition as a new way of structuring interorganizational relations. *Studia Ekonomiczne*, 224, 199-208.
- [7] Kim, J., Parkhe, A. (2009). Competing and Cooperating Similarity in Global Strategic Alliances: An Exploratory Examination. *British Journal of Management*, Vol. 20, 363-376.
- [8] Platform Possibilities (2012). PostalVision 2020/2.0. Ursa Major Associates, LLC.
- [9] Thomson, A. (2017). Creating a Digital Transformation Roadmap. SVP, Digital Enablement, BearingPoint // Beyond.
- [10] Asher, D., Callan, J., Marsh, B. (2011). The Postal Service Role in the digital Age - Expanding the Postal Platform.
- [11] Riding the Waves of Postal Digital Innovation (2016). Office of Inspector General (OIG). US Postal Service. Report Number RARC-WP-16-014.

Abstract: *This paper examines the increase in business based on platforms and a new form of companies hybrid behavior that consists of both competitive and collaborative behavior called the Competitive Cooperation (Coopetition), where resources are shared instead of duplicating. Increasing competition and increasing cooperation significantly increase economic, technological and transactional interconnections between global rivals. Competitive cooperation also reduces costs, risks and uncertainties associated with innovation and development of new products during the global expansion. The result is a global network of entrepreneurs, workers and consumers who are free to establish businesses, provide content and buy goods and services. As it is about transforming an organization into an IT enterprise, where faster innovations, better informed decisions and faster execution can be enabled, the question arises: What is the perspective for postal operators, is digital transformation a long-term map of their path?*

Keywords: *platform, competitive cooperation, digital strategy, sharing economy*

COOPETITION STRATEGY IN DIGITAL PLATFORMS - PERSPECTIVE OF APPLICATION FOR POSTAL OPERATOR

Vladeta Petrović, Biljana Stojanović-Višić, Sanja Jelisavac Trošić