

KONCEPT, TRENDOVI I DALJI RAZVOJ VIŠEKANALNE NABAVKE U MALOPRODAJI

Aleksa Dokić¹, aleksa.dokic@ekof.bg.ac.rs

Apstrakt: *Ovaj rad bavi se identifikovanjem definišućih trendova u oblasti višekanalne nabavke. Kako bi se obezbedio sveobuhvatni pregled materije, sprovedena analiza se sastoji iz dva dela, pokrivajući postojeći teorijski fundus oblasti, kao i savremena profesionalna rešenja u domenu višekanalne nabavne optimizacije. Cilj ovog istraživanja jeste identifikovanje postojećeg stanja literature i pronalaženje jazova između teorijske i profesionalne literature. Uočena razmimoilaženja su uparena sa pregledom globalnih trendova u maloprodajnoj nabavci, kako bi se izveli zaključci u domenu daljih istraživačkih pravaca i mogućnosti unapređenja postojećih strateških rešenja.*

Ključne reči: višekanalna nabavka, maloprodajna nabavka, omnikanalna nabavka, višekanalna nabavna optimizacija.

CONCEPT, TRENDS AND FUTURE DEVELOPMENTS IN MULTIPLE-CHANNEL RETAIL PROCUREMENT

Abstract: *This paper deals with identifying defining trends in the field of multiple-channel procurement. In order to ensure a comprehensive overview of the topic, the conducted analysis consists of two parts, covering the existing theoretical foundations of the field, as well as contemporary professional solutions in the domain of multiple-channel procurement optimization. The aim of this research is to identify the current state of the literature and to explore the gaps between theoretical and professional literature. Identified discrepancies are paired with a review of global trends in retail procurement to draw conclusions regarding further research directions and opportunities for improving existing strategic solutions.*

Keywords: multiple-channel procurement, retail procurement, omnichannel procurement, multiple-channel procurement optimization

JEL klasifikacija: L81, M19, M29

1. Uvod

U savremenim tržišnim uslovima, maloprodajni lanci snabdevanja suočavaju se sa sve većom nestabilnošću, nepredvidljivošću, kao i sve složenijim zahtevima potrošača.² U takvom okruženju, maloprodavci, kao ključni

¹ Univerzitet u Beogradu, Ekonomski fakultet, Kamenička 6, 11000 Beograd, Srbija

² Petković et al. (2020).

elementi lanaca snabdevanja i glavni kontakt sa tržištem, moraju kontinuirano prilagođavati i menjati strukturu i dinamiku svojih nabavnih mreža.³ Poseban izazov predstavljaju zahtevi višekanalnih potrošača, čije preferencije značajno utiču na operativne procese modernih lanaca snabdevanja.⁴

Maloprodavci vođeni tražnjom stvaraju vrednost za višekanalne kupce kroz saradnju sa dobavljačima. Rešenja za isporuku vrednosti mogu se kretati od direktnog pristupa do složenih marketinških kanala, zavisno od uključenosti članova lanca snabdevanja. Stoga je izbor nabavnih partnera ključna odluka za maloprodavce. Pored selekcije dobavljača, maloprodavci moraju svakodnevno odlučivati o konkretnom načinu i kanalima za nabavku robe.

Savremeno potrošačko društvo diktira tempo razvoja maloprodaje, čineći višekanalnu prodaju sve važnijom za trgovce. U ovoj novoj tržišnoj situaciji, maloprodajni lanci snabdevanja moraju pratiti tržišne zahteve, suočavajući se sa ubrzanim protokom informacija i nestabilnom potražnjom. Stoga, moderni maloprodajni lanci snabdevanja sve više su vođeni zahtevima individualnih kupaca.⁵

Višekanalna prodaja ne može funkcionisati optimalno ako postoje uska grla u nabavci⁶. Stoga se višekanalni maloprodavci sve više oslanjaju na digitalne prodajne kanale kako bi ispunili očekivanja i zahteve svojih kupaca.⁷ Tržišna realnost je pokazala da je rapidan rast i razvoj višekanalne, posebno omnikanalne prodaje tokom pandemije, značajno podstakao razvoj višekanalne nabavke. Longitudinalna studija koju je sprovedla kompanija McKinsey & Company⁸ pokazuje kontinuirani rast broja korišćenih nabavnih kanala. U 2016. godini, analizirane kompanije⁹ su u proseku koristile pet kanala za nabavku proizvoda ili usluga. Do 2019. godine¹⁰ taj broj je porastao na 7,5 kanala, dok je u 2021. godini¹¹ višekanalna nabavka zabeležila izuzetan rast, sa prosečno deset angažovanih kanala. Studija ukazuje na rastući značaj digitalnih tehnologija u nabavci, pošto 2/3 ispitanika koristi ili udaljene ili digitalne nabavne kanale. Naročito je evidentan rast primene modernih digitalnih kanala nabavke u aktivnostima koje prethode samom nabavnom činu.

³ Aryapadi et al. (2020).

⁴ Niranjan et al. (2019).

⁵ Tiedemann (2020).

⁶ Vujović and Grujičić (2023).

⁷ GEP (2021).

⁸ McKinsey (2023).

⁹ Uzorak se sastojao od 648 kompanija iz SAD-a (uključujući i trgovce na malo)

¹⁰ Uzorak se sastojao od 605 kompanija iz SAD-a (uključujući i trgovce na malo)

¹¹ Harrison et al. (2021).

Tržišni trend jasno pokazuje sve intenzivnije kombinovanje različitih nabavnih kanala u maloprodaji. Širok izbor omogućava trgovcima da prilagode svoj pristup specifičnim okolnostima biranjem odgovarajućeg kanala. Međutim, to postavlja pitanje optimizacije višekanalne nabavke i digitalizacije nabavnog procesa u kontekstu višekanalne integracije.

Optimizacija višekanalne nabavke podrazumeva izbor i kombinovanje tradicionalnih i digitalnih kanala. S obzirom na veliki broj digitalnih nabavnih rešenja, koja se ponekad neopravdano identifikuju kao nabavni kanali, prvo je neophodno analizirati literaturu iz oblasti višekanalne nabavke. Nakon usvajanja klasifikacije kanala nabavke, potrebno je dubinski istražiti postojeću praksu i profesionalna rešenja kako bi se identifikovali validni višekanalni modeli nabavke. Tek tada je moguće izdvojiti zajedničke strateške činioce, koji predstavljaju ključne kriterijume za odabir nabavnog kanala u višekanalnim uslovima.

Maloprodavci danas imaju na raspolaganju širok spektar nabavnih kanala, posebno digitalnih, što jasno odražava tržišni trend rastućeg kombinovanja različitih kanala nabavke. Ovaj širok izbor omogućava trgovcima da prilagode svoje strategije nabavke specifičnim okolnostima biranjem odgovarajućih kanala. Međutim, ovo postavlja izazov optimizacije višekanalne nabavke i digitalizacije nabavnog procesa u kontekstu integracije više kanala.

Optimizacija višekanalne nabavke zahteva pažljiv izbor i kombinaciju tradicionalnih i digitalnih kanala. S obzirom na veliki broj digitalnih nabavnih rešenja, koja se ponekad neopravdano identifikuju kao zasebni nabavni kanali, prvi korak je detaljna analiza relevantne literature iz oblasti višekanalne nabavke. Nakon toga, neophodno je sprovesti dubinsko istraživanje postojećih praksi i profesionalnih rešenja kako bi se identifikovali validni višekanalni modeli nabavke.

Tek nakon ove analize mogu se izdvojiti zajednički strateški elementi koji predstavljaju ključne kriterijume za odabir nabavnog kanala u višekanalnom okruženju. Ovo uključuje uzimanje u obzir efikasnosti, fleksibilnosti, integrisanosti sa postojećim poslovnim sistemima, kao i sposobnosti kanala da podrži specifične potrebe i strategije maloprodajne organizacije. Integracija ovih faktora omogućava efikasno upravljanje nabavkom i optimizaciju resursa, što je ključno za uspešno poslovanje u modernom tržišnom okruženju.

2. Višekanalna nabavka i proces odabira nabavnih kanala u naučnoj literaturi

Fenomen višekanalnosti se prvenstveno povezuje sa prodajnim aktivnostima, dok se znatno ređe pominje u kontekstu nabavke. Maloprodajna lite-

ratura se dominantno fokusira na istraživanje prodajnih kanala i njihovih međusobnih interakcija. Globalni trend digitalizacije, pojačan stimulacijom beskontaktno prodaje tokom pandemije, pozitivno je uticao na razvoj višekanalne prodaje, posebno njenog visoko integrisanog oblika¹². Moderne kontaktne tačke sa kupcima i višekanalni modaliteti realizacije porudžbina predstavljaju najvidljiviji element maloprodajnog preduzeća. Tržišni uspeh višekanalnog maloprodavca leži u njegovoj sposobnosti da kreira vrednost i efikasno je komunicira i isporuči kupcima putem svih dostupnih kanala.

Sve češća implementacija višekanalne prodaje stvorila je potrebu za dubljim razumevanjem pratećih procesa. Pandemija je naglasila opasnosti organizacionog nesklada između ulaznih i izlaznih tokova, posebno pri naglom porastu elektronskih porudžbina. Optimizacija distribucije, izbor dobavljača i usklađivanje putanja proizvoda sa željenim načinima isporuke postali su ključne teme u menadžerskim i istraživačkim krugovima. U kontekstu višekanalne integracije, koja obuhvata i prodaju i nabavku, raste broj studija koje analiziraju pozadinske procese višekanalnog poslovanja maloprodavaca, fokusirajući se na nekoliko karakterističnih tema.

- Proces evaluacije i selekcije dobavljača;
- Odabir dobavljača unutar konkretnog nabavnog kanala;
- Odabir kanala za realizaciju nabavke.

Radovi koji se bave evaluacijom i selekcijom dobavljača obično pristupaju ovom problemu na opšti način, ne fokusirajući se na konkretni nabavni scenario ili kanal nabavke. Oni analiziraju različite organizacione parametre i pokazatelje performansi kako bi razvili kvalitativne ili kvantitativne okvire za donošenje odluka o rangiranju dobavljača.¹³ Proces evaluacije dobavljača uključuje razmatranje različitih elemenata za poređenje, među kojima se sve češće uključuju ekološki i socijalni pokazatelji¹⁴ održivosti poslovanja. Ovi pokazatelji često služe kao faktori odlučivanja koji se kombinuju sa određenim matematičkim, statističkim ili drugim algoritmima.¹⁵ Neki radovi istražuju specifične aspekte selekcije dobavljača, kao što su uticaj promena u ceni i tražnji na proces selekcije¹⁶, ili opravdanost držanja dobavljača u rezervi¹⁷.

¹² Praščević (2020).

¹³ Petković et al. (2020).

¹⁴ Laosirihongthong et al. (2013); Luthra et al. (2017).

¹⁵ Jain and Singh (2014); Rajesh and Malliga (2013).

¹⁶ Niranjana et al. (2019).

¹⁷ Tripathi and Gupta (2020).

Značaj i složenost problema selekcije dobavljača podstakli su razvoj značajnog istraživačkog pravca koji analizira odnose između dobavljača i maloprodavaca u specifičnim situacionim kontekstima¹⁸. Budući da nabavna situacija obuhvata širok spektar elemenata, ova grupa istraživanja obuhvata različite analize koje se bave specifičnim aspektima odnosa između ovih aktera. Jedan od ključnih istraživačkih pristupa jeste razmatranje konkurentske dinamike među njima. Na primer, Jiang et al.¹⁹, kao i Pei et al.²⁰, modelirali su situacije u kojima postoji rivalitet između prodajnih kanala dobavljača i maloprodavca, dok su Chang et al.²¹ analizirali konkurenciju između dva maloprodavca u kontekstu jednog izvora snabdevanja. Dodatno, Difrancesco & Huchzermeier²² su sproveli istraživanje koje je stavilo Nash-ov ekvilibrijum u kontekst konkurencije između dva maloprodavca, uzimajući u obzir odluke o višekanalnosti ili jednokanalnosti (samo digitalna prodaja) u uslovima povraćaja robe i odnosa sa dobavljačima.

Poseban deo literature fokusira se na proučavanje procesa odabira kanala nabavke. Radovi se razlikuju u zavisnosti od toga da li istražuju odnose unutar određenog nabavnog kanala ili analiziraju proces odabira kanala nabavke u različitim situacionim kontekstima. Nabavni kanal predstavlja metod kojim kupac nabavlja proizvod od dobavljača, posebno se fokusirajući na B2B odnose. Literatura koja proučava nabavne kanale jednokanalno, obično se oslanja na tradicionalne kanale (poput direktnog ugovaranja) ili B2B spot tržišta (koja u današnje vreme često uključuju e-tržišta ili e-nadmetanja).²³

Analizom B2B spot tržišta kao favorizovanog kanala nabavke, razvijeni su algoritmi za rešavanje specifičnih problematika, poput maksimizacije profita²⁴ ili organizacije lanca snabdevanja²⁵. Novije studije B2B spot tržišta posmatraju iz ugla upravljanja rizikom²⁶ i e-nabavke²⁷. Ostale relevantne publikacije prvenstveno posmatraju odnose sa dobavljačima u nabavnim scenarijima sa jednim nabavnim kanalom.²⁸

¹⁸ Vajzović (2016).

¹⁹ Jiang et al. (2020).

²⁰ Pei et al. (2021).

²¹ Chang et al. (2021).

²² Difrancesco and Huchzermeier (2020).

²³ Ma et al. (2021).

²⁴ Muermann and Shore (2005).

²⁵ Mendelson and Tunca (2007).

²⁶ Hong and Lee (2013).

²⁷ Vincent et al. (2017).

²⁸ Chang et al. (2021); Pei et al. (2021).

Sa porastom važnosti digitalnih tehnologija u sferi nabavke, razvoj višekanalne nabavke postaje tesno povezan sa implementacijom e-nabavke i općenito digitalizacijom nabavke. Kroz strategiju višekanalne nabavke, malo-prodavci postavljaju smernice za odabir nabavnih kanala u skladu sa specifičnim okolnostima. Definisanjem operativnih ciljeva u okviru strategije, određuje se put kojim će se odvijati proces digitalizacije nabavke, posebno u razvoju i implementaciji potrebnih e-nabavnih alata.

Višekanalnost u nabavci implicira prisustvo više različitih opcija ili kanala putem kojih maloprodavci mogu nabaviti potrebne proizvode. U zavisnosti od internih i eksternih faktora, maloprodavci trebaju proceniti koji tip nabavnog kanala je optimalan u specifičnim situacijama. Radovi koji se bave višekanalnom nabavkom analiziraju ovu dilemu, iako to nije uvek iz perspektive maloprodavca.²⁹

Analizom radova iz oblasti višekanalne nabavke mogu se izvući određeni zaključci o trenutnom nivou znanja iz ove oblasti. Autori istražuju raznolikost različitih nabavnih kanala, ali kombinacije i uporedne analize među njima variraju značajno u okviru samih radova. Često se analizira direktni nabavni kanal³⁰, uz istovremeno razmatranje indirektnog nabavnog kanala ili neke forme elektronskog tržišta.³¹ Takođe, postoje radovi koji se fokusiraju isključivo na elektronske kanale nabavke³². Iako postoji širok spektar analiziranih nabavnih kanala, istraživački fokus je uglavnom dualan, osim u radu autora Richard & Purnell.³³ To znači da većina autora vrši uporednu analizu samo dva nabavna kanala. Ovo predstavlja značajan nedostatak postojeće literature, s obzirom na to da maloprodavci u stvarnim tržišnim uslovima imaju pristup većini, ako ne i svim nabavnim mogućnostima.

Dodatno, samo dva istraživanja su modelirala situaciju u kojoj kupac istovremeno koristi oba posmatrana nabavna kanala.³⁴ Svi ostali radovi su problem odabira kanala nabavke posmatrali kao ili-ili scenario, što je značajno ograničilo optimizacijski prostor razvijenih modela. Mogućnosti donošenja optimalne nabavne odluke dodatno su ograničene metodološkim pristupima. Autori su, u zavisnosti od istraživačkog fokusa, uvodili nabavne kanale u svoje modele na različite načine, bilo kao zavisne varijable, alternative u odlučivanju ili faktore od uticaja. Međutim, ovi pristupi su simplifikacije koje ne odražavaju u potpunosti poslovnu realnost, s obzirom na to da su tržišni uslovi heterogeni,

²⁹ Kanani (2019); Kanani and Buvik (2018).

³⁰ Fitzsimmons and O'Hara (2019); Niu and Mu (2020).

³¹ Ma et al. (2021); Yang et al. (2014).

³² Dai and Kauffman (2005); Yoo et al. (2011).

³³ Richard and Purnell (2017).

³⁴ Fitzsimmons and O'Hara (2019); Ma et al. (2021).

sa mnogo elemenata koji na različite načine utiču na odluke maloprodavaca o korišćenju određenih nabavnih kanala.

Primećujemo sve veći broj radova koji prepoznaju uticaj digitalizacije na proces nabavnog odlučivanja. Stoga, postoje modeli koji detaljno razmatraju specifične digitalne nabavne kanale, kao što je elektronsko spot tržište. Još značajniji pomak je evidentan u tome što određeni autori prepoznaju ključnu ulogu procesa digitalizacije u samom nabavnom procesu. To se ogleda u modelima koji integrišu nabavne kanale kroz prizmu digitalnih alata, što omogućava digitalizaciju same nabavke.³⁵

3. Aktuelni trendovi u domenu višekanalne nabavke

Današnji kupci u B2B trgovini favorizuju nabavne transakcije okarakterisane efikasnošću i transparentnošću. Stoga je na dobavljačima da obezbede fluidno, višekanalno iskustvo svojim kupcima. Kako bi ostali konkurentni, dobavljači svoju robu moraju plasirati kroz veliki broj nabavnih kanala, naročito digitalnih.

Maloprodajne transakcije idu u smeru povećanja broja nabavnih kanala između dobavljača i kupca. U 2019. godini kompanije su prosečno koristile 7,5 nabavnih kanala, dok je pod uticajem pandemije i sve intenzivnije digitalizacije nabavke ova brojka porasla na 10 krajem 2021. godine³⁶. McKinsey & Company istraživanje pokazalo je da 94% američkih kompanija smatra da je omnikanalno iskustvo neophodnost u B2B odnosima, koje zahteva kombinovanje direktnih, udaljenih i onlajn nabavnih kanala³⁷.

Složenost i obim nabavnih zahteva stvaraju kompleksnu situaciju u nabavnom procesu, posebno kada je reč o razvoju i implementaciji nabavnih kanala. S obzirom na mnoge aspekte iz kojih maloprodavci definišu svoje poslovne potrebe i strateške prioritete, postoji raznolikost perspektiva u vezi sa definicijom dostupnih nabavnih kanala.

McKinsey & Company definišu tri grupe nabavnih kanala. U pitanju su tradicionalni kanali (sastanci uživo, pošta, faks i sl.), kanali sa udaljenim pristupom (telefonski pozivi, (video) konferencijski pozivi i sl.) i digitalni kanali (internet stranica kompanije, e-prodavnica, mobilne aplikacije, komunikacioni avatar i sl.).

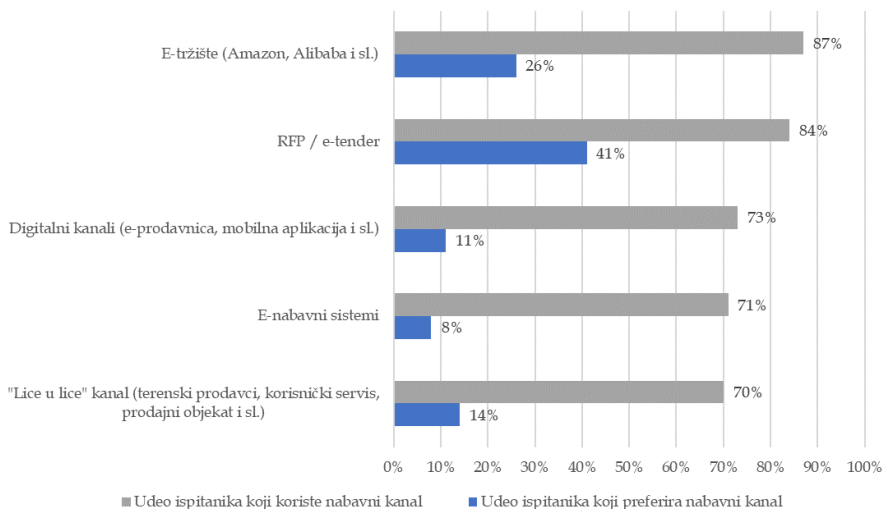
Kompanija SAP takođe ima sopstveni pristup kategorizaciji nabavnih kanala, definišući 6 različitih tipova nabavnih kanala u okviru tri tehničko-funkcionalne grupe:

³⁵ Dai and Kauffman (2005); Yoo et al. (2011).

³⁶ OroCommerce (2022).

³⁷ Harrison et al. (2021).

- Nabavni kanali sa katalogom: Katalog; Spot nabavka; Ugovori sa porudžbenicom;
- Nabavni kanali bez porudžbenice: Ugovor sa trebovanjem; Faktura bez porudžbenice;
- Nabavni kanali bez kataloga: Taktička nabavka / kolaborativno trebovanje; Porudžbenica za usluge; Vankataloško trebovanje.



Slika 1. Analiza primene i preferiranosti nabavnih kanala (uzorak iz 2022. godine obuhvata 200 kompanija iz Severne i Južne Amerike, sa prometom koji prevazilazi 500 miliona američkih dolara) Izvor: Mirakl et al.³⁸

U analizi nabavnih kanala, kompanija SAP je takođe povezala nabavne kanale sa određenim kategorijama proizvoda i usluga. Ovo je čest pristup u poslovnoj praksi, gdje se primena nabavnih kanala obično prilagođava određenoj kategoriji proizvoda.³⁹ Nedostatak ovakvog pristupa, iako je jednostavan za primenu i omogućava brzo donošenje poslovnih odluka, leži u tome što ne uzima u obzir mnoge interne i eksterne faktore koji mogu značajno uticati na efikasnost i efektivnost nabavnog procesa.

Iako je digitalizacija nabavke u punom zamahu, ne možemo očekivati potpunu eliminaciju fizičkog kontakta iz nabavnog procesa, posebno kada su u pitanju aktivnosti kao što su identifikacija potencijalnih dobavljača i procena te selekcija postojećih. Zbog toga će višekanalna nabavka postati sve važnija u narednim godinama. Zajedničko istraživanje sprovedeno od strane Mirakl,

³⁸ Mirakl et al. (2022).

³⁹ Massin (2014).

Oracle, B2B Online i WBR Insight ukazalo je na učestalost upotrebe konkretnih nabavnih kanala u trgovini (**Slika 1**).

Uprkos tome što e-tržište ima najrasprostranjeniju upotrebu u nabavci, ono ne predstavlja preferirani nabavni kanal. Upotreba RFP instrumenta kao nabavnog kanala i

Iako je e-tržište široko korišćeno u nabavci, nije preferirani kanal nabavke. Korišćenje RFP-a kao nabavnog alata i dalje je popularno među zaposlenima u nabavnom sektoru. Ovo je uglavnom zbog toga što zaposleni koji pripadaju Baby Boomers generaciji pokazuju izraženije interesovanje za RFP kanal, za razliku od mlađih generacija koje su više otvorene za kanale kao što su e-tržišta. Mlađe generacije teže omnikanalnom iskustvu u kupovini, sličnom onome koje su navikle koristiti u privatnom i poslovnom okruženju.⁴⁰

Iako se višekanalna nabavka brzo razvija, modeli za donošenje poslovnih odluka u ovakvim uslovima su retki. Često se u poslovnoj praksi prihvata a priori određivanje korišćenja određenog nabavnog kanala u zavisnosti od kategorije proizvoda. Pitanje strategije korišćenja više nabavnih kanala istovremeno još uvek ostaje otvoreno.

4. Poslovna praksa i iskoraci u implementaciji i daljem razvoju višekanalne nabavke

Kompanije, naročito one s bogatim digitalnim iskustvom i ekspertizom, često posmatraju nabavne kanale detaljnije nego što je prikazano u stručnoj literaturi, s posebnim fokusom na tehničko-tehnološke aspekte. Ovaj pristup može dovesti do neslaganja sa akademskim kategorizacijama, jer profesionalna perspektiva često ne razlikuje jasno između nabavnih kanala, instrumenata i aktivnosti. Detaljne kategorizacije u ovom kontekstu pružaju dublji uvid u različite modele tehnološke realizacije nabavnog procesa i funkcionisanja nabavnih kanala. Na primer, većina nabavnih rešenja analiziranih od strane kompanije SAP mogu se svrstati u nabavne kanale kao što su ERP i EDI sistemi, e-tržišta i e-katalozi.

Sadruga strane, većina poslovnih rešenja u oblasti višekanalne nabavke pojednostavljuje proces donošenja odluka prilagođavanjem specifičnoj kategoriji proizvoda koji se nabavljaju. Ovo je motivisano prvenstveno zbog jednostavnosti implementacije i brzine donošenja odluka. Međutim, ovakav pristup nosi sa sobom određene rizike. Ignorisanje relevantnih unutrašnjih i spoljašnjih faktora može rezultirati strateškom kratkovidnošću u nabavci, što može dugoročno ugroziti kvalitet poslovanja.

⁴⁰ ibid.

Najrazvijeniji profesionalni model za optimizaciju višekanalne nabavke, posebno u kontekstu odabira nabavnih kanala, razvijen je od strane kompanije KPMG. Ovaj model integriše tri dimenzije poslovnog odlučivanja pri odabiru nabavnog kanala. Prva dimenzija se odnosi na zahtevane karakteristike samog nabavnog kanala, dok su druga i treća dimenzija usmerene na kvalitativne i kvantitativne (organizacione) uticaje. KPMG model je jedan od retkih profesionalnih alata koji priznaje i koristi višedimenzionalni pristup u procesu odabira nabavnog kanala.

Svaka kategorija proizvoda poseduje specifičnosti koje određuju kako bi nabavni proces trebao izgledati i funkcionisati. Na primer, proizvodi visoke vrednosti, kao što su industrijske mašine, zahtevaju temeljite evaluacije dobavljača i stroge kontrole kvaliteta, dok nabavka potrošnog materijala, poput kancelarijskog pribora, može biti automatizovana sa manje složenim procedurama. Istovremeno, svaki nabavni kanal ima svoje jedinstvene karakteristike i način rada. Elektronski nabavni sistemi, kao što su e-tržišta i e-katalozi, omogućavaju brzu i efikasnu obradu narudžbina, dok tradicionalni nabavni kanali, kao što su direktni kontakti sa dobavljačima, mogu ponuditi veću fleksibilnost u pregovorima i prilagođavanju specifičnim potrebama.

Uspesna realizacija nabavke zavisi od odabira nabavnog kanala koji može adekvatno odgovoriti na specifične zahteve određene kategorije proizvoda. Međutim, ovo nije uvek jednostavan zadatak. Često se javlja problem preklapanja karakteristika proizvoda i nabavnih kanala, što može dovesti do neoptimalnih izbora i povećanja troškova. Na primer, previše formalizovan i tehnološki sofisticiran kanal može biti nepotreban za jednostavne proizvode, dok neadekvatan kanal može dovesti do problema u nabavci kompleksnih i specijalizovanih proizvoda.

KPMG model je jedan od retkih profesionalnih alata koji prepoznaje i prihvata višedimenzionalnost procesa odabira nabavnog kanala. U okviru ovog modela, karakteristike nabavnih kategorija proizvoda igraju ključnu ulogu u procesu odlučivanja. Model uzima u obzir različite aspekte, uključujući specifične potrebe i zahtevane karakteristike proizvoda, kao i njihove kvalitativne i kvantitativne uticaje na organizaciju. Na taj način, omogućava se holistički pristup koji obezbeđuje da odabrani nabavni kanal bude u skladu sa specifičnostima kategorije proizvoda, čime se smanjuju rizici i optimizuju performanse nabavnog procesa (Tabela 1).

Pored usklađenosti sa specifičnim karakteristikama kategorije proizvoda, odabrani nabavni kanal mora odgovarati i nabavnim ciljevima maloprodajne organizacije. Definisanje i merenje strateške usmerenosti često nije jednostavno. Zbog toga su kreatori KPMG modela razdvojili organizacioni

uticaj nabavnih kanala na kvalitativni i kvantitativni, u zavisnosti od merljivosti uticaja. U zavisnosti od strateških i operativnih ciljeva, kompanija može kroz nabavni proces prioritizovati različite aspekte kao što su ugovorna usaglašenost, kontrola procesa, vidljivost, efikasnost ili korisničko iskustvo.⁴¹

Tabela 1. Konkretizacija kategorija proizvoda na nivou odabira nabavnih kanala u KPMG modelu

Nabavne karakteristike kategorije proizvoda		
Karakteristike	Opis	Moguće vrednosti
Obim transakcije	Ukupan broj obrađenih transakcija. U pitanju je percentilni rang ukupno fakturisanog obima	Visok, srednji, niski
Vrednost transakcije	Vrednost transakcije je kvalitativni prikaz ili percentilni rang fakturne vrednosti	Visok, srednji, niski
Osnov za trebovanje	Osnov za trebovanje se koristi za izračunavanje ukupnog broja zahteva koji se formulišu prema karakteristici kategorije. Npr. vrednost osnove trebovanja za MS Office proizvode je „visoka“ jer je svakom u organizaciji dozvoljeno da naruči ove proizvode, dok je za usluge revizije „niska“ jer samo par zaposlenih u organizaciji može inicirati ovu nabavku	Većina, pojedinci
Specifikacija proizvoda / usluge	Specifikacije proizvoda ili usluge se koriste za njihovu nabavku. Npr. specifikacija proizvoda za MS Office proizvode može biti „standardna“ zbog fiksne (standardne) SKU oznake, ali „dinamična“ za profesionalne usluge, pošto se specifikacije menjaju kod svakog novog zahteva. Primer „jednokratnih“ specifikacija proizvoda ili usluga je građevinski projekat.	Standardan, dinamičan, jednokratan
Pokretač nabavke	Tačka u kojoj se nabavka inicira? Trebovanje može biti sistemsko, ili inicirano od strane korisnika.	Standardan, kategorijski, poslovni
Tip nabavke	Tip nabavke se koristi za izračunavanje učestalosti kupovine određenog artikla. Npr. izgradnja, projektovanje i renoviranje se mogu posmatrati kao „jednokratne“, dok se kupovina MS Office paketa može smatrati „ponavljajućim“ nabavkama.	Ponavljajuća, jednokratna
Urgentnost nabavke	Razlikovanje nabavnih transakcija na osnovu hitnosti, tj. urgentnosti. Nabavke koje ne prate standardno vreme nabavke se smatraju „požurenim“.	Standardna, požurena

Izvor: Karumsi (2021).

⁴¹ Karumsi (2021).

- **Ugovorna usaglašenost** zahteva proaktivno upravljanje nabavnim ugovorima kako bi se osiguralo korišćenje pravih dobavljača, troškovnih kategorija i cena. Ove aktivnosti pomažu u promovisanju i primeni usaglašenosti sa postojećim ugovorima i preferiranim dobavljačima.
- **Kontrola procesa** je ključna za smanjenje finansijskog i bezbednosnog rizika. Obezbeđivanje odgovarajućeg nivoa kontrole nad potrošnjom putem različitih nivoa odobrenja promoviše poštovanje internih kontrola i pomaže u sprečavanju nepravilnosti.
- **Vidljivost u nabavci** omogućava uvid u potrošnju, što je od velikog značaja za donošenje budućih odluka u domenu nabavke i upravljanja kategorijama proizvoda. Takođe, podržava praćenje aktivnosti u realnom vremenu i izveštavanje.
- **Efikasnost** je važna za vođenje procesa. Analiza efikasnosti omogućava identifikaciju mogućnosti za automatizaciju nabavnih aktivnosti bez žrtvovanja potrebnih internih kontrola, što može dovesti do značajnih ušteda vremena i resursa.
- **Korisničko iskustvo** u nabavnom procesu može biti usmereno na pružanje optimalnog iskustva za sve zainteresovane strane uključene u transakciju. Ovo promoviše usvajanje budućih procesa i prednosti svakog korišćenog kanala nabavke.

Integracija ovih aspekata u proces odabira nabavnog kanala omogućava maloprodajnim organizacijama da prilagode svoje nabavne strategije specifičnim potrebama i ciljevima, čime se postiže veća efikasnost i bolji rezultati u nabavnom procesu.

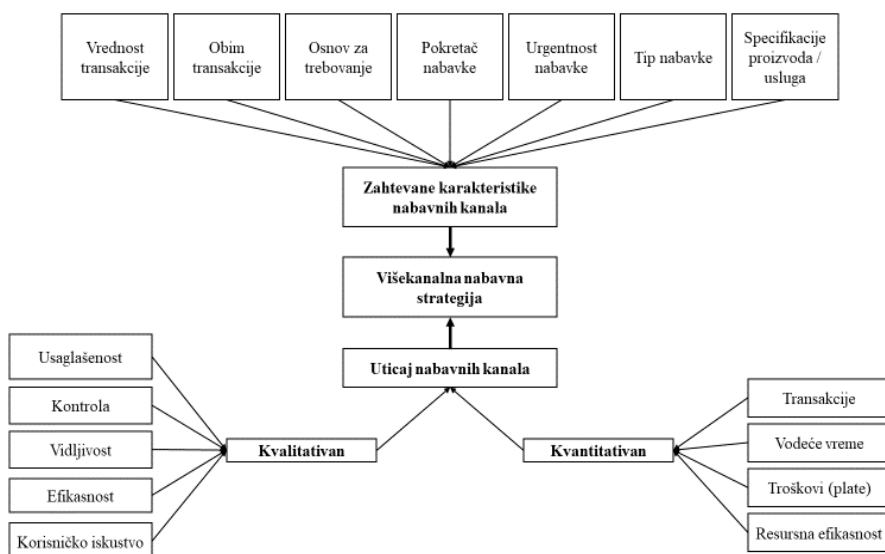
Pored kvalitativnih uticaja, implementacija određenog nabavnog kanala u nabavnom procesu može imati značajne kvantitativne organizacione uticaje koji zahtevaju pažljivo analiziranje i evaluaciju. Praćenjem performansi svakog nabavnog kanala kroz njegovu primenu, potrebno je uzeti u obzir više faktora kao što su vodeće vreme, troškovi koji mogu uključivati nabavne troškove, troškove transporta i rukovanja, kao i resursnu efikasnost u smislu potrošnje ljudskih resursa, vremena i materijalnih sredstava.

Najvažniji momenti u ovom kontekstu uključuje prepoznavanje potencijalnih problema koji mogu nastati usled nedovoljne transparentnosti ili složenosti u nabavnom procesu. Na primer, uvođenje novog nabavnog kanala može povećati kompleksnost operacija i zahtevati dodatne resurse za upravljanje i obuku osoblja. Takođe, iako kvantitativne metrike pružaju numeričke podatke o performansama, one same po sebi ne mogu u potpunosti obuhvatiti sve aspekte kvaliteta usluge ili dugoročne poslovne efikasnosti.

Dodatno, analiza troškova može biti izazovna zbog potrebe za detaljnom dokumentacijom i analizom svih relevantnih faktora koji utiču na troškove nabavke. Ovo može obuhvatiti ne samo direktne troškove već i indirektne troškove kao što su gubici zbog neefikasnog upravljanja zalihama ili propusti u planiranju nabavki.

Stoga, efikasna evaluacija nabavnih kanala zahteva holistički pristup koji uzima u obzir kako kvantitativne, tako i kvalitativne aspekte, kao i kontinuirano praćenje i prilagođavanje strategija nabavke u skladu sa promenama u okruženju i internim potrebama organizacije.

Slika 2. Sumirani prikaz dimenzija KPMG modela



Izvor: Karumsi⁴²

Objedinjavanjem kvalitativnog i kvantitativnog uticaja nabavnih kanala i uparivanjem sa zahtevanim karakteristikama nabavnog kanala u zavisnosti od kategorije proizvoda, moguće je optimizovati višekanalni nabavni pristup jedne kompanije, u zavisnosti od poslovne situacije (Slika 2).

KPMG višekanalni nabavni model predstavlja značajan napredak u procesu poslovnog odlučivanja o nabavi, donoseći brojne inovacije u odnosu na druge profesionalne modele. Prvo, model se ističe po tome što prilikom odabira nabavnih kanala razmatra više dimenzija, što predstavlja značajan pomak u odnosu na većinu postojećih modela koji nabavni kanal direktno vezuju za kategoriju proizvoda koja se nabavlja.

⁴² Karumsi (2021).

Drugo, KPMG model prihvata zaključke istraživanja od Richard & Purnell⁴³ koji ističu da je B2C kupovno iskustvo ključan faktor prilikom odabira preferiranih nabavnih kanala. Uvođenjem korisničkog iskustva, model naglašava važnost intuitivnosti upotrebe i potrebu za "bešavnim" nabavnim iskustvom, koje je svojevrsni pandan omnikanalnom kupovnom osećaju.

Treće, KPMG model naglašava značaj merljivosti indikatora više poslovnih dimenzija i strateški značaj ukrštanja kvalitativnih i kvantitativnih pokazatelja. Ovo omogućava organizacijama da detaljno analiziraju performanse nabavnih kanala na osnovu različitih metrika, što je ključno za optimizaciju poslovnih procesa i postizanje dugoročnih strateških ciljeva u nabavci.

Pored nesumnjivih prednosti koje KPMG model donosi u odnosu na druge postojeće modele, važno je istaći i neka značajna ograničenja. Prvo, sam model je usmeren isključivo na intraorganizacioni fokus. Ovo ograničava analizu jer izostavlja relevantne pokazatelje interorganizacione prirode koji takođe mogu značajno uticati na odabir nabavnih kanala.

Drugo, KPMG model posmatra proces poslovnog odlučivanja inverzno, tj. odozdo nagore, pri čemu operativni pokazatelji diktiraju definisanje višekanalne nabavne strategije. Ovakav pristup može rezultirati kratkoročnim rešenjima i strateškom kratkovidosti, budući da upravljanje fokusom na operativne pokazatelje može narušiti dugoročno planiranje i projekciju.

Treće, jedno od najznačajnijih ograničenja posmatranog modela jeste nedostatak mogućnosti optimizacije korišćenja više nabavnih kanala. Model često pojednostavljuje proces odabira nabavnih kanala na ili-ili odluku, dok tržišna stvarnost često zahteva istovremeno korišćenje više različitih kanala. Ovo ograničenje može umanjiti fleksibilnost organizacije u prilagođavanju promenama na tržištu i iskorišćavanju različitih nabavnih prilika.

Ovi izazovi ukazuju na potrebu za kontinuiranim unapređenjem i prilagođavanjem nabavnih strategija kako bi se bolje odgovorilo dinamičnom poslovnom okruženju i kompleksnosti tržišta. Integracija interorganizacionih faktora, usvajanje holističkog pristupa u poslovnom odlučivanju i razmatranje mogućnosti višestrukog korišćenja nabavnih kanala mogu doprineti efikasnijem upravljanju nabavkom i postizanju dugoročne konkurentnosti.

5. Zaključak

Digitalizacija nabavke zauzima neizostavno mesto u višekanalnoj nabavnoj strategiji, budući da se alati e-nabavke sve češće posmatraju kao samostalni nabavni kanali, čime digitalizacija definiše njihovu primenu.

⁴³ Richard and Purnell (2017).

Globalizacija i razvoj digitalnih tehnologija donose nove izazove i prilike u procesu nabavke. Pojava novih digitalnih alata i platformi omogućava brži i transparentniji nabavni proces, ali istovremeno zahteva kontinuirano prilagođavanje i učenje. Organizacije koje ne uspeju da prate ove trendove suočavaju se sa potencijalnim rizicima kao što su gubitak konkurentnosti i porast operativnih troškova. U ovom kontekstu, kritičko razmišljanje i stalno unapređenje nabavnih strategija postaju ključni faktori za postizanje uspeha u savremenom poslovnom okruženju.

Uvidom u postojeću literaturu ustanovljeno je da je ključni nedostatak istovremena analiza malog broja nabavnih kanala, što limitira mogućnosti optimizacije višekanalne nabavne strategije. Dodatno, postojeći optimizacioni okviri najčešće nisu višedimenzionalni, što je neophodno kako bi se adekvatno uzeli u razmatranje poslovna realnost i specifične situacione okolnosti.

Sa druge strane, postojeći profesionalni modeli znatno više ulaze u dubinu kada je identifikovanje nabavnih kanala u pitanju. Akcenat je najviše na tehničko-tehnološkom aspektu i praktičnim implementacionim izazovima. Zato profesionalni višekanalni modeli zaostaju u metodološkom smislu.

Buduća istraživanja iz oblasti moraju da pronađu zlatnu sredinu između teorije i prakse. Budući strateški modeli iz višekanalne nabavke moraju razmatrati veći broj nabavnih kanala, jer je to poslovna realnost. Takođe, moraju to raditi iz više uglova, kako bi se analizirale specifičnosti konkretnih nabavnih situacija. Na kraju, ovi modeli će počivati na naprednim višekriterijumskim metodologijama, koje će omogućiti adekvatno vrednovanje posmatranih nabavnih aspekata.

Literatura:

Aryapadi, Manik; Dekhne, Ashutosh; Fleischer, Wolfgang; Graf, Claudia; Lange, Tim (2020): Supply chain of the future: Key principles in building an omnichannel distribution network. Available at <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/supply-chain-of-the-future-key-principles-in-building-an-omnichannel-distribution-network>, accessed 04/02/2022.

Chang, Shuhua; Dong, Yan; Wang, Xinyu (2021): Optimal shipping policy in retail competition and its effect on customers. In: *Electronic Commerce Research and Applications*, 45 (January), 101020. DOI:<https://doi.org/10.1016/j.elerap.2020.101020>

Dai, Qizhi; Kauffman, Robert J. (2005): To Be or Not to B2B: Evaluating Managerial Choices for E-Procurement Channel Adoption," *Information Technology and Management*. <https://doi.org/10.1007/s10799-006-8103-9>

Difrancesco, Rita Maria; Huchzermeier, Arnd (2020): Multichannel retail competition with product returns: Effects of restocking fee legislation. In: *Electronic Commerce*

Research and Applications, 43 (September), 100993. <https://doi.org/10.1016/j.elerap.2020.100993>

Fitzsimmons, Jill; O'Hara, Jeffrey K. (2019): Market Channel Procurement Strategy and School Meal Costs in Farm-to-School Programs. In: *Agricultural and Resource Economics Review*, 48 (3), 388-413. DOI: <https://doi.org/10.1017/age.2019.18>

GEP (2021): How Disruption Accelerated Digital Supply Chain Transformation. In: *Harvard Business Review*, August 26, 2021. Available at <https://hbr.org/sponsored/2021/08/how-disruption-accelerated-digital-supply-chain-transformation>, accessed 02/28/2022.

Harrison, Liz; Lun Plotkin, Candace; Reis, Steve; Stanley, Jennifer (2021): B2B sales: Omnichannel everywhere, every time. McKinsey & Company. Available at <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/b2b-sales-omnichannel-everywhere-every-time>.

Hong, Zhen; Lee, CKM (2013): A decision support system for procurement risk management in the presence of spot market. In: *Decision Support Systems*, 55 (1), 67-78. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.dss.2012.12.031>

Jain, Naveen; Singh, A. R. (2014): AHP And QFD Methodology For Supplier Selection. In: *International Proceedings of Economics Development and Research*, 75, 106. DOI: <https://doi.org/10.7763/ipedr>

Jiang, Yuqing; Liu, Liping; Lim, Andrew (2020): Optimal pricing decisions for an omni-channel supply chain with retail service. In: *International Transactions in Operational Research*, 27 (6), 2927-48. DOI: <https://doi.org/10.1111/itor.12784>

Kanani, Renger (2019): Dealing with quality uncertainty in the supply chains of perishable agricultural produce: consideration of buyer-supplier geographical distance and the choice of procurement channel. In: *International Journal of Management Concepts and Philosophy*, March. Available at <https://www.inderscienceonline.com/doi/pdf/10.1504/IJMCP.2019.098401>, accessed 04/18/2022. <https://doi.org/10.1504/IJMCP.2019.098401>

Kanani, Renger; Buvik, Arnt (2018): The effect of product quality uncertainty on quality-screening efforts: does the purchase frequency and procurement channel choice matter? In: *International Journal of Procurement Management*, June. Available at <https://www.inderscienceonline.com/doi/pdf/10.1504/IJPM.2018.092774>, accessed 04/18/2022. <https://doi.org/10.1504/IJPM.2018.092774>

Karumsi, Dipan (2021): Buying Channel Strategy: The secret to ending procurement value leakage. KPMG. Available at <https://advisory.kpmg.us/articles/2020/buying-channel-strategy.html>.

Laosirihongthong, Tritos; Punnakitikashem, Prattana; Adebajo, Dotun (2013): Improving supply chain operations by adopting RFID technology: evaluation and comparison of enabling factors. In: *Production Planning & Control*, 24 (1), 90-109. DOI: <https://doi.org/10.1080/09537287.2011.600807>

Luthra, Sunil; Govindan, Kannan; Kannan, Devika; Mangla, Sachin Kumar; Garg, Chandra Prakash (2017): An integrated framework for sustainable supplier selection and evaluation in supply chains. In: *Journal of Cleaner Production*, 140 (January), 1686-98. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.09.078>

Ma, Shanshan; Li, Guo; Liu, Mengqi (2021): Procurement competition in the presence of IoT-enabled B2B E-commerce. In: *Electronic Commerce Research and Applications*, 49 (September), 101091. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.elerap.2021.101091>

Massin, Jean-Philippe (2014): Enhancing Process Compliance with Buying Channels. *Sourcing & Procurement Solutions*. Available at <https://sourcing-and-procurement.com/enhancing-process-compliance-with-buying-channels/>, published: 09/25/2014, accessed 12/21/2022.

McKinsey (2023): Retail and wholesale sector transformation in Europe | McKinsey. Available at <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/transforming-the-eu-retail-and-wholesale-sector>, accessed 11/03/2023.

Mendelson, Haim; Tunca, Tunay I. (2007): Strategic Spot Trading in Supply Chains. In: *Management Science*, May. DOI: <https://doi.org/10.1287/mnsc.1060.0649>

Mirakl; Oracle; B2B Online; WBR Insight (2022): The Next Generation of B2B Purchasing Channels: Millennials, Marketplaces and Digital Channel Purchasing Preferences. Mirakl, Oracle, and B2B Online. Available at https://www.oracle.com/webfolder/s/delivery_production/docs/FY16h1/doc8/B2B-Online-B2BBuyer-Trends.pdf.

Muermann, Alexander; Shore, Stephen H. (2005): Spot Market Power and Futures Market Trading. In: *SSRN Electronic Journal*. DOI: <https://doi.org/10.2139/ssrn.681202>

Niranjan, T; Parthiban, P; Sundaram, Karthik; Jeyaganesan, Pravin Nath (2019): Designing a omnichannel closed loop green supply chain network adapting preferences of rational customers. In: *Sādhanā*, 44 (3), 60. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12046-018-1038-0>

Niu, Baozhuang; Mu, Zihao (2020): Sustainable efforts, procurement outsourcing, and channel co-opetition in emerging markets. In: *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 138 (June), 101960. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tre.2020.101960>

OroCommerce (2022): B2B Buying Process: Stages, Factors, Examples. Available at <https://oroinc.com/b2b-ecommerce/blog/b2b-buying-process/>, published: 04/21/2022, accessed 12/21/2022.

Pei, Zhi; Wooldridge, Barbara Ross; Swimberghe, Krist R. (2021): Manufacturer rebate and channel coordination in O2O retailing. In: *Journal of Retailing and Consumer Services*, 58 (January), 102268. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102268>

Petković, Goran; Bogetić, Zoran; Stojković, Dragan; Dokić, Aleksa (2020): Sustainable supplier evaluation: From a theoretical concept to a strategic and operational asset in sustainable supply chain management. In: *Ekonomika preduzeca*, 68 (3-4), 180-200. DOI: <https://doi.org/10.5937/EKOPRE2004180P>

Prašćević, Aleksandra (2020): Ekonomski Šok Pandemije Covid 19 - Prekretnica U Globalnim Ekonomskim Kretanjima (Economic Shock Of The Covid-19 Pandemic - A Turning Point In Global Economic Developments). In: *Ekonomске ideje i praksa* (37), 7-22.

Rajesh, G.; Malliga, P. (2013): Supplier Selection based on AHP QFD Methodology. In: *Procedia Engineering*, 64, 1283-92. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2013.09.209>

Richard, James E.; Purnell, Fruen (2017): Rethinking Catalogue and Online B2B Buyer Channel Preferences in the Education Supplies Market. In: *Journal of Interactive Marketing*, 37 (February), 1-15. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2016.06.003>

Tiedemann, Fredrik (2020): Demand-driven supply chain operations management strategies - a literature review and conceptual model. In: *Production & Manufacturing Research*, 8 (1), 427-85. DOI: <https://doi.org/10.1080/21693277.2020.1856012>

Tripathi, Shubham; Gupta, Manish (2020): A framework for procurement process re-engineering in Industry 4.0. In: *Business Process Management Journal*, 27 (2), 439-58. DOI: <https://doi.org/10.1108/BPMJ-07-2020-0321>

Vajzović, Srđan (2016): Evaluacija Skala Za Merenje Relacionih Normi U Kanalima Marketinga U Republici Srbiji (Evaluation Of Scales To Measure Relational Norms In Marketing Channels In The Republic Of Serbia). In: *Ekonomске ideje i praksa* (23), 49-63.

Vincent, Olufunke Rebecca; Makinde, Ayodeji Samuel; Akinwale, Adio Taofik (2017): A cognitive buying decision-making process in B2B e-commerce using Analytic-MLP. In: *Electronic Commerce Research and Applications*, 25 (September), 59-69, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.elerap.2017.08.002>

Vujović, Nataša; Grujičić, Vladimir (2023): Analiza Opravdanosti Outsorsinga U Pogledu Povećanja Efikasnosti U Nabavci (Analysis Of The Justification Of Outsourcing In Terms Of Increasing Procurement Efficiency). In: *Ekonomске ideje i praksa* (50), 59-70. <https://doi.org/10.54318/eip.2023.nv.351>

Yang, Yuexiang; Wang, Li; Wang, Yiyang; Bi, Zhuming; Xu, Yingcheng; Pan, Shouhui (2014): Modeling and optimization of two-stage procurement in dual-channel supply chain. In: *Information Technology & Management*, 15 (2), 109-18. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10799-014-0176-2>

Yoo, Byungjoon; Choudhary, Vidyanand; Mukhopadhyay, Tridas (2011): A Study of Sourcing Channels for Electronic Business Transactions. In: *Journal of Management Information Systems*, 28 (2), 145-69. DOI: <https://doi.org/10.2753/MIS0742-1222280206>

Primljen (Received): 8.7.2024.

Prihvaćen (Accepted): 4.9.2024.

Pre štampe (Online First) 24.2.2025.